



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ, ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ)

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β' ΒΑΘΜΟΥ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΠΕ
ΗΜΑΘΙΑΣ**

Η εργασία (Thesis) υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

ΚΥΡΙΑΚΗ ΚΟΥΤΕΛΙΔΟΥ

A.M. : 435

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Αηδόνης Αναπληρωτής Καθηγητής του
Τμήματος Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας του Διεθνούς Πανεπιστημίου της
Ελλάδος

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Στα παιδιά μου Κοσμά και Λυδία

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογη έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΚΥΡΙΑΚΗ ΚΟΥΤΕΛΙΔΟΥ :

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία 28 Φεβρουαρίου 2023:

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης.....	3
Πίνακας περιεχομένων.....	4
Περίληψη	7
Abstract.....	8
Κατάλογος Εικόνων	9
Κατάλογος Πινάκων.....	10
Κατάλογος Γραφημάτων	13
Συντμήσεις	15
Ευχαριστίες.....	16
Α' ΜΕΡΟΣ	17
1 Εισαγωγή.....	17
1.1 Πρόλογος	17
1.2 Αντικείμενο εργασίας	18
1.3 Δομή της εργασίας	18
2 Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	20
2.1 Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας.....	20
2.2 Η έννοια της ποιότητας	22
2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	24
2.3.1 Αξιώματα και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	26
2.4 Η «σκληρή» (hard side) και η «μαλακή» (soft side) πλευρά της ΔΟΠ.	27
2.5 Τα 14 σημεία του Deming για τη Διοίκηση και οι επτά θανάσιμες ασθένειες....	28
2.5.1 Τα 14 σημεία του Deming	28
2.5.2 Οι 7 θανάσιμες ασθένειες	29
2.5.3 Ο κύκλος του Deming.....	30
2.5.4 Τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	30
3 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	34
3.1 Τι είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας	34
3.2 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000.....	35
4 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for quality-EFQM)	
36	
4.1 Ιστορική αναδρομή	36

4.2	Οι Βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας και τα κριτήρια αξιολόγησης του ΕΦQM. 37	
4.2.1	Επιχειρηματική Αριστεία	37
4.2.2	Η λογική RADAR	37
5	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	38
5.1	Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και του Δημόσιου Τομέα.....	38
5.2	Η Δημόσια Διοίκηση & η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	41
5.3	Προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	43
5.4	Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση.....	45
6	Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	46
6.1	Οι στόχοι και τα κριτήρια του ΚΠΑ.....	47
B' ΜΕΡΟΣ	50
7	Μεθοδολογία της έρευνας	50
7.1	Ερευνητική μέθοδος.....	50
7.2	Περιορισμοί της έρευνας	51
7.3	Σκοπός της έρευνας.....	51
7.4	Ερευνητικά ερωτήματα	52
7.5	Ερευνητικές υποθέσεις.....	52
7.6	Ερευνητικά εργαλεία.....	53
7.7	Το ερωτηματολόγιο	53
7.7.1	Δομή του ερωτηματολογίου	54
7.7.2	Αποστολή του ερωτηματολογίου και συλλογή δεδομένων	54
7.7.3	Αξιοπιστία ερωτηματολογίου	55
7.8	Δείγμα πληθυσμού.....	56
7.8.1	Περιγραφή δείγματος.....	56
8	Τα Αποτελέσματα της Έρευνας	56
8.1	Περιγραφική στατιστική	57
8.1.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	57
8.1.2	Α. Διάσταση: Ηγεσία.....	62
8.1.3	Β. Διάσταση: Ανθρώπινο Δυναμικό	73
8.1.4	Γ. Διάσταση: Διαδικασίες	89
8.2	Ερευνητικά ερωτήματα	105
8.3	Επαγωγική στατιστική	111
9	Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	116

9.1	Συμπεράσματα	116
9.2	Προτάσεις.....	119
	Βιβλιογραφία	122
	Παράρτημα	126

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατ' επέκταση στη Δημόσια Διοίκηση είναι επιβεβλημένη εδώ και πολλά χρόνια, αλλά δυστυχώς χωρίς αντίκρισμα. Η πάντα καθυστερημένη προσαρμογή του Δημόσιου Τομέα στις πρακτικές και αρχές του Ιδιωτικού Τομέα καθιστά ανέφικτη τη σύμπλευση των δύο αυτών τομέων σε ένα τόσο νευραλγικό θέμα, όπως είναι η Ποιότητα, που επηρεάζει κάθε έκφανση της προσωπικής και δημόσιας ζωής μας ουσιαστικά. Με την παρούσα διπλωματική εργασία θα εξετάσουμε αν σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στην Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας, που υπάγεται διοικητικά στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, γίνεται χρήση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και φυσικά αν υπάρχει κάποια πιστοποιημένη διαδικασία. Η μεθοδολογία εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας έγινε με την αναζήτηση στοιχείων και πληροφοριών μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, όσον αφορά το θεωρητικό επίπεδο και με τη χρήση ερωτηματολογίου, που μοιράστηκε στους υπαλλήλους της ΠΕ Ημαθίας, όσον αφορά το ερευνητικό επίπεδο. Έτσι στην αρχή γίνεται θεωρητική προσέγγιση του θέματος, αναλύοντας τις έννοιες της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαχρονικά, τα εργαλεία και την φιλοσοφία αυτών καθώς και πως μετράται η ποιότητα. Κατόπιν αφού γίνει μια ιστορική αναδρομή στην ιστορία των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία δυστυχώς δεν είναι ιδιαίτερα αισιόδοξα αφού από όσα αποτυπώνονται δεν υπάρχει κάποιος προσανατολισμός του εν λόγω φορέα προς τις αρχές της ΔΟΠ.

Λέξεις - Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Abstract

Total Quality Management in Local Government Organizations and by extension in Public Administration has been imperative for many years, but unfortunately without a response. The ever-delayed adaptation of the Public Sector to the practices and principles of the Private Sector makes it impossible to bring these two sectors together in such a critical issue as Quality, which affects every manifestation of our personal and public life essentially. With this thesis we will examine whether the principles of Total Quality Management are used in a Local Government Organization and specifically in the Regional Unit of Imathia, which is administratively under the Central Macedonia Region, and of course if there is any certified procedure. The methodology for preparing the thesis was done by searching for data and information through the literature, regarding the theoretical level and using a questionnaire, which was distributed to the employees of RU Imathia, regarding the research level. Thus, at the beginning, a theoretical approach to the subject is made, analyzing the concepts of Quality and Total Quality Management over time, their tools and philosophy as well as how quality is measured. Then, after a historical review of the history of Local Self-Government bodies, the results of the research are presented, which unfortunately are not particularly optimistic since, from what is recorded, there is no orientation of the body in question towards the principles of the TQM.

Keywords: Total Quality Management, Local Government Organizations, Regional Unit of Imathia, Central Macedonia Region

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης ελέγχου της ποιότητας (Πηγή: (Τσιότρας, 2002))	25
Εικόνα 2. Οι αρχές της ΔΟΠ (Πηγή: (Λογοθέτης, 1993))	26
Εικόνα 3. Τα συστατικά της ΔΟΠ (Πηγή: (Lau R.S.M & Anderson C.A., 1998))	27
Εικόνα 4. Ο κύκλος του Deming (Πηγή: (e-journal.gr, 2016)The Greek Journal of Perioperative Medicine)	30
Εικόνα 5. Διάγραμμα Ροής (Πηγή: Θέμης Κούνδουρος, παρουσίαση τα εργαλεία ενός συστήματος ΔΟΠ)	31
Εικόνα 6. Ιστόγραμμα (Πηγή: (Αηδόνης, n.d.) Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας)	32
Εικόνα 7. Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Πηγή (Κούνδουρος, 2017) Τα εργαλεία ενός συστήματος ΔΟΠ)	33
Εικόνα 8. Διάγραμμα Pareto (Πηγή: (Αηδόνης, n.d.) Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας)	33
Εικόνα 9. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας-EFQM (Πηγή: (efqm.org, n.d.))	36
Εικόνα 10. Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα (Πηγή: (https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας , 2023))	40
Εικόνα 11. Η Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση (Πηγή: (https://el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμοί_Τοπικής_Αυτοδιοίκησης , n.d.))	43
Εικόνα 12. Το μοντέλο ΚΠΑ (Πηγή: (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015))	47
Εικόνα 13. Οι 8 αρχές της αριστείας (Πηγή: (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015))	48

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α	55
Πίνακας 2. Σύνολο Απαντήσεων Δημογραφικών Χαρακτηριστικών	57
Πίνακας 3. Στατιστικά Φύλου.....	57
Πίνακας 4. Στατιστικά Ηλικίας συμμετεχόντων	58
Πίνακας 5. Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων.....	59
Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων για Ιδιότητα Υπαλλήλου.....	60
Πίνακας 7. Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα	61
Πίνακας 8. Έτη προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα.	62
Πίνακας 9. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.1	63
Πίνακας 10. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.1.....	64
Πίνακας 11. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.2	64
Πίνακας 12. Μέτρα θέσης & Διασποράς για Α.2.....	65
Πίνακας 13. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.3	66
Πίνακας 14. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.3.....	66
Πίνακας 15. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.4	67
Πίνακας 16. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.4.....	68
Πίνακας 17. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Α.5	68
Πίνακας 18. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.5.....	69
Πίνακας 19. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.6	70
Πίνακας 20. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.6.....	70
Πίνακας 21. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Α.7	71
Πίνακας 22. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.7.....	72
Πίνακας 23. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Α	72
Πίνακας 24. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α για διάσταση Α.....	73
Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.1	74
Πίνακας 26. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.1.....	75
Πίνακας 27. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.2	76
Πίνακας 28. Μέτρα θέσης & Διασποράς για Β.2.....	76
Πίνακας 29. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.3	77
Πίνακας 30. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.3.....	78
Πίνακας 31. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.4	78
Πίνακας 32. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.4.....	79
Πίνακας 33. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.5	80
Πίνακας 34. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.5.....	80

Πίνακας 35. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.6	81
Πίνακας 36. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.6.....	82
Πίνακας 37. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.7	82
Πίνακας 38. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.7.....	83
Πίνακας 39.Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.8	84
Πίνακας 40. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.8.....	84
Πίνακας 41. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.9	85
Πίνακας 42. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.9.....	86
Πίνακας 43.Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.10.....	86
Πίνακας 44. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.10	87
Πίνακας 45. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Β	87
Πίνακας 46. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's a για διάσταση Β.....	89
Πίνακας 47.Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.1	90
Πίνακας 48. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.1	91
Πίνακας 49. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.2	92
Πίνακας 50. Μέτρα θέσης & Διασποράς για Γ.2.....	92
Πίνακας 51. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.3	93
Πίνακας 52. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.3	94
Πίνακας 53. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.4	94
Πίνακας 54. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.4.....	95
Πίνακας 55.Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.5	96
Πίνακας 56. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.5.....	96
Πίνακας 57. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.6	97
Πίνακας 58. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.6	98
Πίνακας 59. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.7	98
Πίνακας 60. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.7.....	99
Πίνακας 61.Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.8	100
Πίνακας 62. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.8	100
Πίνακας 63. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.9	101
Πίνακας 64. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.9	102
Πίνακας 65.Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.10.....	102
Πίνακας 66. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.10	103
Πίνακας 67. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Γ	104
Πίνακας 68. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's a για διάσταση Γ.....	105
Πίνακας 69. Περιγραφική Στατιστική για Α.7 με ιδιότητα υπαλλήλου.	106
Πίνακας 70. Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Γ.8 με επίπεδο σπουδών	108

Πίνακας 71. Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Β.5 με ηλικία υπαλλήλου.	109
Πίνακας 72. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας της μεταβλητής Ηγεσία_mean	111
Πίνακας 73. Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney για την 1η ερευνητική υπόθεση....	112
Πίνακας 74. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας της μεταβλητής Ανθρώπινο Δυναμικό_mean.....	113
Πίνακας 75. Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney για την 2η ερευνητική υπόθεση....	113
Πίνακας 76. One Sample T-Test Διαδικασίες (C)_mean.....	115

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων	58
Γράφημα 2. Ηλικιακές ομάδες πληθυσμού.....	59
Γράφημα 3. Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων	59
Γράφημα 4. Γράφημα για ιδιότητα υπαλλήλου	60
Γράφημα 5. Προϋπηρεσία στο Δημόσιο	61
Γράφημα 6. Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα.....	62
Γράφημα 7. Προσδιορισμός στόχων και οράματος με συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων & υπαλλήλων.	63
Γράφημα 8. Βαθμός κοινοποίησης στόχων της Περιφέρειας στους υπαλλήλους της.	65
Γράφημα 9. Βαθμός αναθέωσης αποστολής & οράματος Περιφέρειας	66
Γράφημα 10. Βαθμός ανάπτυξης συστήματος διαδικασιών βάσει στρατηγικού σχεδιασμού Περιφέρειας.	67
Γράφημα 11. Βαθμός εντοπισμού ανάγκης για αλλαγές στη δομή & στις διαδικασίες για επίτευξη στόχων.....	69
Γράφημα 12. Βαθμός εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.	70
Γράφημα 13. Επανακαθορισμός στάσης Περιφέρειας ανάλογα με τις συστάσεις - προτάσεις των υπαλλήλων της.....	71
Γράφημα 14. Βαθμός ανάλυσης υφιστάμενων & μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους.....	74
Γράφημα 15. Βαθμός χρήσης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για την εξέλιξη των υπαλλήλων της Περιφέρειας.....	76
Γράφημα 16. Βαθμός εντοπισμού απαιτούμενων γνώσεων, ικανοτήτων & δεξιοτήτων σε ατομικό & οργανωσιακό επίπεδο.	77
Γράφημα 17. Βαθμός επιδίωξης παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων της Περιφέρειας.....	79
Γράφημα 18. Βαθμός καθοδήγησης νέων υπαλλήλων από τους παλαιότερους.	80
Γράφημα 19. Βαθμός προώθησης εσωτερικής κινητικότητας υπαλλήλων εντός Δ/νσης & Περιφέρειας.	81
Γράφημα 20. Βαθμός προώθησης συσκέψεων ηγεσίας με τους υπαλλήλους & τα συνδικαλιστικά όργανα.....	83
Γράφημα 21. Βαθμός καταμερισμού αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας.	84
Γράφημα 22. Βαθμός επιβράβευσης ατομικής & ομαδικής δράσης για την επίτευξη των στόχων Περιφέρειας.	85

Γράφημα 23. Βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον.	87
Γράφημα 24. Βαθμός προσδιορισμού, περιγραφής & ανάλυσης των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας.....	90
Γράφημα 25. Βαθμός ανάθεσης διαχείρισης διαδικασιών σε καθορισμένους υπαλλήλους που μετέχουν στον σχεδιασμό τους.....	92
Γράφημα 26. Βαθμός κατανομής πόρων στις διαδικασίες βάσει της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της Περιφέρειας.	93
Γράφημα 27. Βαθμός πραγματοποίησης αλλαγών στο κανονιστικό πλαίσιο για απλούστευση διαδικασιών.	95
Γράφημα 28. Βαθμός ύπαρξης δεικτών μέτρησης για την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών.	96
Γράφημα 29. Βαθμός αξιολόγησης & αναθεώρησης των διαδικασιών βάσει της αποδοτικότητας τους.	97
Γράφημα 30. Βαθμός συντονισμού & σύνδεσης διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στο δημόσιο.	99
Γράφημα 31. Βαθμός ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ Περιφέρειας & υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών.	100
Γράφημα 32. Βαθμός υλοποίησης ομάδων εργασίας μεταξύ συνεργαζόμενων υπηρεσιών για την αντιμετώπιση προβλημάτων.....	101
Γράφημα 33. Βαθμός ανάπτυξης νοοτροπίας για διάχυση της πληροφορίας & της γνώσης εντός της Περιφέρειας.	103
Γράφημα 34. Ερώτημα Α.7 με ιδιότητα υπαλλήλου.	106
Γράφημα 35. Θηκογράμματα για ερώτηση Α.7 σε σχέση με την ιδιότητα του υπαλλήλου.	107
Γράφημα 36. Γραφήματα για ερώτηση Γ.8 σε σχέση με το επίπεδο σπουδών.	108
Γράφημα 37. Θηκογράμματα για ερώτηση Γ.8 σε σχέση με το επίπεδο σπουδών.	109
Γράφημα 38. Γραφήματα για ερώτηση Β.5 ανάλογα με την ηλικία.	110
Γράφημα 39. Θηκογράμματα για ερώτηση Β.5 σε σχέση με την ηλικία.	110
Γράφημα 40. Descriptives Plots για Ηγεσιά(A)_mean.....	112
Γράφημα 41. Descriptives Plots για Ανθρώπινο Δυναμικό(B)_mean.....	114
Γράφημα 42. Descriptive Plots για διάσταση Διαδικασίες(C)_mean.	115

Συντμήσεις

Ανθρώπινο Δυναμικό	ΑΔ
Δημόσια Διοίκηση	ΔΔ
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	ΔΟΠ
Ευρωπαϊκή Ένωση	ΕΕ
Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων	ΕΕΔΕ
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	ΚΠΑ
Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου	ΝΠΔΔ
Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου	ΝΠΙΔ
Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	ΟΤΑ
Ολική Ποιότητα	ΟΠ
Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας	ΠΘΕ
Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας	ΠΕ Ημαθίας
Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας	ΣΔΠ
European Foundation for Quality Management	EFQM
International Standardization Organization	ISO
Total Quality Management	TQM
Just in Time	JIT

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Αηδόνη για την άοκνη και συνεχή στήριξη και καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια σύνταξης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου, για την κατανόηση και την υπομονή που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

A' ΜΕΡΟΣ

1 Εισαγωγή

1.1 Πρόλογος

Η αέναη και ταχύτατη εξέλιξη της κοινωνίας προς το καλύτερο, έχει οδηγήσει τους πολίτες στην αναζήτηση της ποιότητας σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Κανείς πλέον δεν αρκείται στην μετριότητα και οι απαιτήσεις από τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και όσον αφορά την αντιμετώπιση των υπαλλήλων του εντός ενός οργανισμού αυξάνονται συνεχώς. Η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών σε μικρό χρονικό διάστημα, χωρίς αναμονές και ταλαιπωρίες, που τόσα χρόνια η γραφειοκρατία είχε εδραιώσει, είναι το ζητούμενο. Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι έχουν προσδοκίες για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον με ίσες ευκαιρίες και ανάδειξη - προώθηση των προσωπικών και εργασιακών τους φιλοδοξιών. Προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν αυτά οφείλεται να γίνεται χρήση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για μια φιλοσοφία μάνατζμεντ που έχει σαν στόχο τη βελτίωση της ποιότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, συνολικά, απαιτώντας την εμπλοκή όλων σε όλα. Αυτό είναι επιτυχές όταν έχουμε ικανοποιημένο τον πολίτη και φυσικά όταν ο εργαζόμενος νιώθει ευχαριστημένος εντός του εργασιακού του χώρου. Βασικός στόχος είναι η διαρκής βελτίωση όλων των παραγωγικών και επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Οι Οργανισμοί Τοπικοί Αυτοδιοίκησης είτε Α' είτε Β' βαθμού είναι στην ουσία η αποκεντρωμένη Διοίκηση του Κράτους, που βρίσκεται σε πιο άμεση επαφή με τον πολίτη και είναι αυτοί που θα κληθούν να δώσουν λύση σε πιο επείγουσες και καθημερινές του ανάγκες. Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας(ΠΚΜ) είναι η δεύτερη μεγαλύτερη Περιφέρεια της Ελλάδος διοικητικά ενώ σε γεωγραφική έκταση είναι η μεγαλύτερη. Η Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας είναι μία από τις επτά συνολικά ενότητες της ΠΚΜ, με μεγάλη αγροτική- οينوποιητική και κτηνοτροφική οικονομία, αλλά και με ανερχόμενο τουριστικό προϊόν. Οι συναλλαγές με τους πολίτες, με τους προμηθευτές και τους συνεργαζόμενους φορείς στις διάφορες Διευθύνσεις της είναι πολλές και έτσι καθημερινά υπάρχει αξιολόγηση και αποτίμηση της ποιότητας που εμπεριέχουν αυτές. Αξιολόγηση και αποτίμηση όμως υπάρχει και από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού της, που συνεχώς καλείται να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των υπηρεσιακών του καθηκόντων μέσω διαδικασιών.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στην ΠΕ Ημαθίας και να διαπιστωθεί αν όντως γίνεται χρήση των αρχών της Ολικής Ποιότητας από την Ηγεσία, αλλά και αν αυτή κατανοεί τον καίριο ρόλο που καλείται να παίξει στην ενδυνάμωση και παγίωση μιας κουλτούρας ποιότητας στον οργανισμό ώστε να έχουμε αύξηση παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες της Ημαθίας.

1.2 Αντικείμενο εργασίας

Αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση του κατά πόσο γίνεται εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Το θέμα εξετάζεται υπό τρεις παραμέτρους: της Διοίκησης-Ηγεσίας, του Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος των Διαδικασιών. Συγκεκριμένα όσον αφορά στη Διοίκηση-Ηγεσία, τι ενέργειες κάνει ώστε να επικοινωνεί το όραμα και τους στόχους της προς το ανθρώπινο δυναμικό της και αν αυτό γίνεται με προσλήψεις ερεθισμάτων από τον ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό περίγυρο. Κατόπιν από τη μεριά του Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζεται αν υπάρχει η διάθεση και πρόθεση προκειμένου να εφαρμοστούν οι κατευθυντήριες οδηγίες-εντολές της Ηγεσίας και αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης . Τέλος αναφορικά με την παράμετρο των Διαδικασιών εξετάζεται αν όλα αυτά αποτυπώνονται στην πράξη μέσω της τυποποίησης των ενεργειών που εκτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας.

1.3 Δομή της εργασίας

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα αναλυθούν οι έννοιες της ποιότητας, της Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Θα ξεκινήσουμε με μια ιστορική αναδρομή, όπου θα αναφερθούμε στο πως ξεκίνησαν οι άνθρωποι να βάζουν την ποιότητα, την μετρήσιμη και συστηματική, στη ζωή τους, από την αρχαιότητα ως τις μέρες μας. Κατόπιν θα περάσουμε στον εννοιολογικό προσορισμό όπως διατυπώθηκε τα τελευταία χρόνια από τους διάφορους γκουρού της ποιότητας, όπως είναι ο Deming, ο Juran, ο Crosby και πολλοί άλλοι. Θα αναλύσουμε τους σκοπούς, τα αξιώματα, τα εργαλεία και τα συστήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, θα παρουσιάσουμε συνοπτικά το μοντέλο αριστείας EFQM, τις αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης του. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι έννοιες του Δημόσιου Τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης. Θα προσπαθήσουμε συνοπτικά να δώσουμε

την εικόνα του Δημόσιας Διοίκησης όπως είναι διαμορφωμένη στην Ελλάδα και θα γίνει αναφορά στην ιστορία των ΟΤΑ, από τις απαρχές του νέου ελληνικού κράτους ως σήμερα. Επιπροσθέτως θα παραθέσουμε τις βασικές παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τέλος τι ρόλο παίζει η ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα και τί προσπάθειες γίνονται προκειμένου να ενταχθεί αυτή στον δημόσιο βίο. Έτσι θα αναφερθούμε στα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζονται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και θα αναλύσουμε το σημαντικότερο, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Με δεδομένο ότι, η βιβλιογραφία στο θέμα της ποιότητας είναι ανεξάντλητη, έγινε προσπάθεια να περιοριστεί η έρευνα στα ουσιαστικά και κύρια θέματα που θίγονται.

Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής εργασίας θα ακολουθήσει η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου, που συμπληρώθηκε από τους υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας, στα πλαίσια της έρευνας. Αρχικά με την περιγραφική στατιστική θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας ανά ερώτηση και ανά διάσταση και κατόπιν θα ακολουθήσει η επαγωγική στατιστική, όπου θα τεθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις.

Τέλος θα γίνει σύνοψη των συμπερασμάτων της έρευνας και θα κλείσει το πόνημα αυτό με τις προτάσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση των όποιων σκοπέλων, δυσλειτουργιών και προβλημάτων εντοπιστούν.

2 Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.1 Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

Από την αρχαιότητα ακόμη, η ποιότητα ήταν ζητούμενο και απαίτηση. Κατά τον J.M. Juran «Η επιβεβαίωση ποιότητας συνδέεται με κάποια δραστηριότητα και επιθεώρηση και αποτελεί σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας στην ιστορία της ανθρωπότητας» (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010: 15). Στην αρχαία Αίγυπτο υπήρχε κάποια μέθοδος μέτρησης ώστε να επιθεωρούν τη ζωγραφική στους τοίχους των πυραμίδων. Αργότερα κατά τον μεσαίωνα στην Ευρώπη ο τεχνίτης είχε και το ρόλο του επιθεωρητή, έτσι ώστε άτυπα να ελέγχει την ποιότητα του προϊόντος για να παραμένει ο πελάτης ικανοποιημένος (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010).

Στα 1900 ο Frederic W. Taylor, ο «εφευρέτης» του επιστημονικού Management χώρισε τη λειτουργία του σχεδιασμού από αυτή της εκτέλεσης, όπου managers και μηχανικοί αναλάμβαναν τον σχεδιασμό και επιθεωρητές και εργάτες την εκτέλεση. «Το επιστημονικό Management καθώς και ο διάδοχος του, ο Βιομηχανικός Σχεδιασμός (Industrial Engineering), είναι η μοναδική Αμερικανική φιλοσοφία που εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο» (P.F.Drucker, 1999: 139). Αργότερα ο Henry Ford Jr ανέπτυξε πολλές τεχνικές ολικής ποιότητας και το βιβλίο του “My life and work” που εκδόθηκε το 1926 έτυχε ευρείας αποδοχής στην Ιαπωνία.

Αυτό είχε ως συνέπεια οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ξεχωριστά τμήματα ποιότητας. Ευθύνη για την ποιότητα δεν είχε πλέον ο εργάτης και ο επιθεωρητής, αλλά τα τμήματα ποιότητας. Έτσι η ποιότητα θεωρούνταν τεχνική λειτουργία και όχι διοικητική, με αποτέλεσμα οι διοικητές στην κορυφή της πυραμίδας διοίκησης να μην αποκτούν επαρκείς γνώσεις σε θέματα ποιότητας, αφού την προσοχή τους την τραβούσε το θέμα της αποδοτικότητας και της ποιότητας. Η Δυτική Βιομηχανία επηρεάστηκε από αυτόν τον τρόπο σκέψης μέχρι το 1980.

Τη δεκαετία του 1920 μια ομάδα με ειδικούς στα θέματα ποιότητας, όπως ο Walter Shewhart, ο Harold Dodge και ο W. Edwards Deming σχεδίασε τη μέθοδο Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου (Statistical Quality Control) με σκοπό την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων για τον έλεγχο της ποιότητας έτσι ώστε να περιορισθούν τα προβλήματα που οδηγούσαν στην κατασκευή ελαττωματικών προϊόντων. Στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο έγινε χρήση από τον Αμερικανικό Στρατό των στατιστικών ελέγχων μέσω δειγμάτων και υπήρχε η απαίτηση αυστηρών προτύπων όπως το MIL-STD (Military Standard), που χρησιμοποιείται ως σήμερα. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ωστόσο η Βιομηχανία της Δύσης στράφηκε στην παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας, αφού οι απαιτήσεις σε αγαθά

ήταν πολύ μεγάλες, απομακρυνόμενη ωστόσο από την ποιότητα. Η ανώτερη Διοίκηση είχε αναθέσει στα Τμήματα Ποιότητας τη γενική επιθεώρηση της παραγωγής και όχι την πρόληψη των λαθών. Ταυτόχρονα δύο Αμερικανοί σύμβουλοι σε θέματα ποιότητας, ο Dr Joseph Juran και ο Dr W.Edwards Deming προώθησαν τις τεχνικές του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου στους Ιαπωνέζους με σκοπό να αναβιώσουν την βιομηχανία τους, που είχε πληγεί μετά το πέρας του Παγκοσμίου Πολέμου. Σε συνεργασία με τη Διοίκηση, οι Ιαπωνέζοι ενσωμάτωσαν την ποιότητα μέσα στον οργανισμό και καλλιέργησαν τη φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης, κάτι που στα ιαπωνικά ονομάζεται Kaizen. Το 1951 καθιερώθηκε από την Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών το βραβείο Deming με στόχο να ανταμείβονται άτομα και επιχειρήσεις που έχουν εισάγει την ποιότητα στη Διοίκηση τους (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010: 15-19).

Μέσα σε 20 χρόνια οι ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων ήταν αδιαμφισβήτητη και τα προϊόντα τους κατέκλυσαν όλον το Δυτικό Κόσμο. Αποτέλεσμα, ήταν το βαρύτατο πλήγμα στην αμερικανική και ευρωπαϊκή βιομηχανία, οι οποίες με καθυστέρηση σχεδόν 30 χρόνων παραδέχτηκαν το λάθος τους. Μετά το 1980 έγινε ολική αναθεώρηση της νοοτροπίας και της συνείδησης τους όσον αφορά τα θέματα ποιότητας και ο ίδιος ο Deming ήταν αυτός που βοήθησε πολλές αμερικανικές βιομηχανίες σε θέματα ποιότητας μέχρι τον θάνατό του το 1993. (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010)

Επόμενο στάδιο «βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας, δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) ειδικές σειρές προτύπων. Τελικό στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), που στην ουσία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της αυτής της νέας φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Awards, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland , το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby» (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010).

Αυτό που είναι πλέον σίγουρο, είναι ότι η ποιότητα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία που έχει στα χέρια της μια επιχείρηση ή μια υπηρεσία προκειμένου να επιτύχει τους στόχους και να επιβιώσει σε μια άκρως ανταγωνιστική και εξελισσόμενη αγορά.

2.2 Η έννοια της ποιότητας

Αν προσπαθήσει κανείς να δώσει αυθόρμητα τον ορισμό της ποιότητας θα διαπιστώσει πως, ενώ είναι μια έννοια ευρέως χρησιμοποιούμενη, θα δυσκολευτεί να το εκφράσει με λόγια. Ενώ είναι κάτι που αποζητούμε σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας και την απαιτούμε σε πάρα πολλά πράγματα δυσκολευόμαστε να την ορίσουμε. Θέλουμε ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που μας παρέχονται, αλλά και στην ζωή μας γενικά, χωρίς όμως να μπορούμε να προσδιορίσουμε τι είναι αυτό. Είναι κάτι όμορφο, κάτι ακριβό, κάτι σπάνιο; Η ποιότητα γενικά προσδιορίζεται από τους πελάτες-πολίτες, ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχουν, το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο του καθενός και εν κατακλείδι η ποιότητα είναι μια έννοια δυναμική που διαρκώς παίρνει διαφορετικές μορφές.

Η απόλυτη έννοια της ποιότητας είναι συνώνυμη με την ομορφιά, την καλοσύνη και την αλήθεια. Ό, τι είναι ποιοτικό οφείλει να έχει κάποια υψηλά πρότυπα, τα οποία δεν είναι εύκολο να ξεπεραστούν και κατ' επέκταση να είναι τέλεια. Επίσης τα ποιοτικά προϊόντα, είτε υλικά, είτε άυλα προσδίδουν ευχαρίστηση και κύρος σε αυτόν που τα κατέχει. Ωστόσο η απόλυτη έννοια της ποιότητας δεν έχει ουδεμία σχέση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Αντιθέτως στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κάνουμε χρήση της σχετικής έννοιας της ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή η ποιότητα θεωρείται ότι υπάρχει όταν το προϊόν ή υπηρεσία που παράγεται τηρεί τις προδιαγραφές που εξ αρχής διατυπώθηκαν. Η ποιότητα δεν είναι το τελικό αποτέλεσμα, αλλά το μέσο με το οποίο το τελικό προϊόν κρίνεται ότι ικανοποιεί τα πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά δεν σχετίζονται με την ακρίβεια και το κόστος ενός προϊόντος, ούτε χρειάζεται να είναι σπάνια και μοναδικά. Αρκεί μονάχα να τηρούνται πιστά, όπως έχουν προδιαγραφεί. Δηλαδή οφείλουν να κάνουν αυτό που δηλώνουν εξ αρχής ότι θα κάνουν.

Ο σχετικός ορισμός της ποιότητας έχει δύο πλευρές και αυτές είναι: πρώτον η μέτρηση, έτσι ώστε να ελέγχεται αν εκπληρώνονται οι προδιαγραφές βάσει αποτελέσματος, και δεύτερον η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. (Ζαβλάνος, 2006: 24-25)

Στο πέρασμα των χρόνων, δόθηκαν διάφοροι ορισμοί της ποιότητας από διάφορους συγγραφείς και αυτοί είναι (Ζαβλάνος, 2006: 26):

- a. «**Κατά τον Juran:**«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση»

- b. **Κατά τον Crosby:** «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη»
- c. **Κατά τον Deming:** «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη», όπου η ικανοποίηση εκφράζεται με τη σχέση:

Ικανοποίηση= Τωρινή απόδοση- Αναμενόμενη απόδοση

- d. **Κατά τον Feigenbaum:** «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη».
- e. **Κατά τον Taguchi:** « Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του.

Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της ποιότητας στη βιβλιογραφία, αλλά το μόνο σίγουρο είναι ότι θα πρέπει αυτή να οριστεί έτσι ώστε να σημαίνει το ίδιο πράγμα για τον καθένα» (Ζαβλάνος, 2006: 26).

«Η έννοια της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δείξει:

- Τη σύγκριση ανάμεσα σε προϊόντα ή υπηρεσίες,
- Τη μέτρηση του ποσοστού ελαττωματικών σε ένα προϊόν
- Την ομοιομορφία γύρω από ένα στόχο
- Την προσαρμογή σε προσυμφωνημένες και πλήρως κατανοητές απαιτήσεις των πελατών
- Την καταλληλότητα σκοπού -χρήσης
- Την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη και την κατανόηση των αναγκών και των μελλοντικών απαιτήσεων του
- Ότι υπάρχει κάποιο λάθος στην περίπτωση κατά την οποία ένα άτομο αναγκαστεί να πει συγγνώμη» (Ζαβλάνος, 2006)

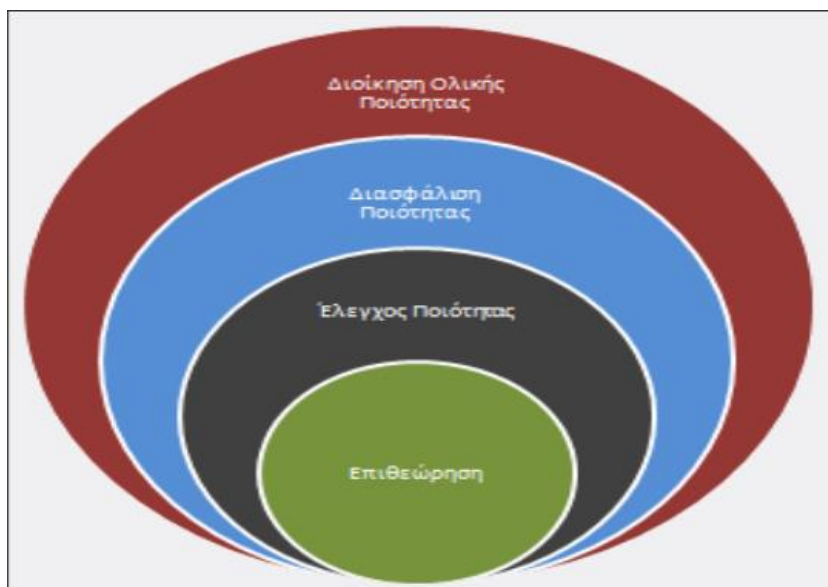
Πριν όμως προχωρήσουμε παρακάτω θα δώσουμε συνοπτικά τους ορισμούς των βασικών εννοιών: **Ποιότητα, Ολική Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.** Έτσι: «

1. **Ποιότητα** είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: συνεχής βελτίωση - ικανοποίηση του πελάτη-επιβίωση της επιχείρησης.
2. **Ολική Ποιότητα** είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.
3. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.» (Κέφης, 2005: 33-34)

2.3 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Προτού δώσουμε τον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα αναφερθούμε στον ορισμό της Ολικής Ποιότητας (ΟΠ) που δόθηκε το 1992 από υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων εταιρειών μαζί με πανεπιστημιακούς και συμβούλους της Procter & Gamble, Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (Cincinnati, OH: Procter and Gamble, 1992) όπου: «Ολική Ποιότητα (TQ) είναι ένα σύστημα διοίκησης επικεντρωμένο στους ανθρώπους, που έχει στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με ένα συνεχές χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια προσέγγιση ολικού συστήματος (total quality approach) και όχι μια ξεχωριστή περιοχή ή πρόγραμμα και αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος ενός υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Λειτουργεί οριζόντια σε όλες τις λειτουργίες και τμήματα, συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους από την κορυφή μέχρι τη βάση και προεκτείνεται προς τα πίσω και προς τα εμπρός, ώστε να περιλαμβάνει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των καταναλωτών. Η ΟΠ δίνει έμφαση στη μάθηση και προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή ως κλειδιά για την επιχειρησιακή επιτυχία. Οι πηγές της ΟΠ είναι φιλοσοφικές: η επιστημονική μέθοδος. Η ΟΠ περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία όμως παραμένει ίδια. Η ΟΠ συνδέεται με αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της συλλογικής δράσης» (Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., 2010: 21-22).

Την πρόοδο των τεχνικών που δημιουργήθηκαν και εφαρμόστηκαν στο πέρασμα των ετών για να ελέγξουν την ποιότητα, την αποτυπώνει η παρακάτω εικόνα (1).



Εικόνα 1. Τα επίπεδα εξέλιξης ελέγχου της ποιότητας (Πηγή: (Τσιότρας, 2002))

Για να έρθουμε τώρα στον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γίνεται να πούμε ότι αυτός περιλαμβάνει την «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (GOETSCH L. DAVID B. STANLEY, 2020). Επομένως στην ουσία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι στην ουσία μια φιλοσοφία ή τρόπος Διοίκησης που αφορά όλες τις εργασίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που προσδοκά αφενός την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη, και αφετέρου την ολοκλήρωση των στόχων της, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σκοποί της ΔΟΠ είναι:

- «Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών».
- «Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών».
- «Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων».
- «Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία. Αυτό οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό κόστος».
- «Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης».

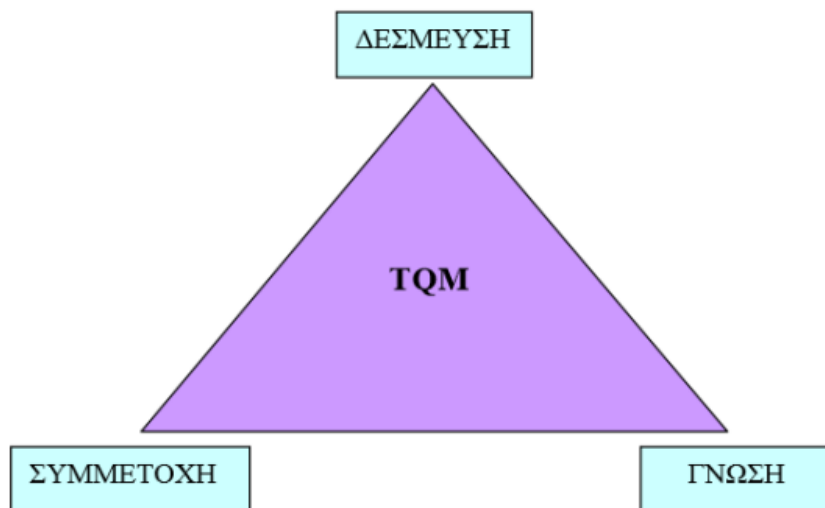
- «Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες».
- «Η ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος».
- «Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών».
- «Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης». (Κέφης, 2005: 46)

2.3.1 Αξιώματα και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Η δέσμευση της ηγεσίας για διαρκή βελτίωση της ποιότητας
- Η επιστημονική γνώση και η εμπειρία με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων
- Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στο σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας

Αυτές οι βασικές αρχές μπορούν να αποτυπωθούν με ένα τρίγωνο όπως στην εικόνα (2):



Εικόνα 2. Οι αρχές της ΔΟΠ (Πηγή: (Λογοθέτης, 1993)

«Γύρω από τους άξονες αυτούς κινούνται και οι βασικές αρχές που θα στηρίξουν τη δημιουργία του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι οποίες είναι γενικά οι παρακάτω:

- Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
- Ανάλυση της ευθύνης για την ποιότητα από όλα τα τμήματα του οργανισμού.
- Υιοθέτηση της φιλοσοφίας πρόληψης και όχι θεραπείας.
- Χρήση της στατιστικής και των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη, αναγνώριση και επίλυση προβλημάτων.
- Κριτική και συνεχής παρακολούθηση των καλύτερων ανταγωνιστών και στήριξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας, στα επιτεύγματά τους.
- Υιοθέτηση και εφαρμογή της ομαδικής εργασίας σε όλα τα επίπεδα.
- Συλλογή ιδεών και υποκίνηση των προσπαθειών για συνεχή βελτίωση της ποιότητας» (Τσιούκρας, 2013).

Τα στοιχεία που αποτελούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορούν να απεικονιστούν όπως στην εικόνα 3

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
Απαιτήση για δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης	Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης της ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)
Καθιέρωση στόχων και αξιών για τον οργανισμό	Απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού και ομαδική εργασία	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Το χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση
Απαιτήση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία

Εικόνα 3. Τα συστατικά της ΔΟΠ (Πηγή: (Lau R.S.M & Anderson C.A., 1998)

2.4 Η «σκληρή» (hard side) και η «μαλακή» (soft side) πλευρά της ΔΟΠ.

Στην «σκληρή πλευρά» (hard side) της ΔΟΠ ή διαφορετικά στην ποιότητα των τεχνικών στοιχείων όπως ο χρόνος, η διάρκεια, ο τρόπος εκτέλεσης και άλλα έχουμε τα κάτωθι στοιχεία (D. Dow, D. Samson, St. Ford, 1999):

- «Χρήση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής»
- «Εφαρμογή μεθόδων Just In Time (JIT)»
- «Διαχείριση διαδικασιών»
- «Δεδομένα και αναφορές ποιότητας»

- «Σχεδιασμός διαχείρισης της ποιότητας»
- «Στατιστικός έλεγχος διεργασίας»
- «Σύγκριση επιδόσεων (benchmarking)»
- «Νοοτροπία μηδενικών ελαττωμάτων (zero defect mentality)»

Από την άλλη η «μαλακή πλευρά» της ΔΟΠ άπτεται με τη συναισθηματική αντίληψη της ποιότητας (institutional TQM) και σχετίζεται με την εμπιστοσύνη, την προσοχή, την υπευθυνότητα, την αλληλεγγύη, την αφοσίωση και έχει τα εξής στοιχεία (A.G. Psychogios-Constantinos V. Priporas, 2007):

- «Ηγεσία της ανώτατης διοίκησης
- Συμμετοχή των εργαζομένων
- Ενίσχυση εργαζομένων
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Ομαδική εργασία και επικοινωνία
- Στρατηγική διοίκηση ποιότητας
- Προσανατολισμός στον πελάτη
- Συνεχής βελτίωση
- Δημοκρατικός τρόπος διοίκησης»

Ο συνδυασμός της «μαλακής» και της «σκληρής» ΔΟΠ είναι αυτό που λέγεται «Ολική Θεωρία Διοίκησης» (Vouzaz F., Psychogios A., 2007)

2.5 Τα 14 σημεία του Deming για τη Διοίκηση και οι επτά θανάσιμες ασθένειες

2.5.1 Τα 14 σημεία του Deming

Το 1980 ο Deming διατύπωσε τα 14 σημεία του management προκειμένου μια επιχείρηση ή οργανισμός να μετατραπεί σε «οργανισμό ποιότητας». Τα σημεία αυτά προκειμένου να εφαρμοστούν από την Διοίκηση, αλλά και από το ανθρώπινο δυναμικό απαιτείται αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας, προκειμένου να μπορέσουν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ζαβλάνος, 2006: 41-48).

Τα 14 σημεία είναι:

1. *«Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.*
2. *Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.*

3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή -τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.
8. Αποβολή του φόβου.
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
10. Κατάργηση των συναισθημάτων, των αφισών και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν τις καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Τα άτομα να αισθάνονται υπερήφανα για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.»

2.5.2 Οι 7 θανάσιμες ασθένειες

Η εφαρμογή της ποιότητας σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση μπορεί να παρακωλύεται από κάποιες απειλές τις οποίες κατονόμασε ο Deming ως επτά θανάσιμες ασθένειες (Ζαβλάνος, 2006: 50-51).

Οι ασθένειες αυτές είναι οι εξής:

1. «Η έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
2. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη.
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης - επίδοσης.
4. Η μετακίνηση των managers.
5. Η διοίκηση της επιχείρησης με τη χρήση μόνο ορατών αριθμών.
6. Το υπερβολικό κόστος νοσηλείας.
7. Το υπερβολικό κόστος εγγυήσεων.»

2.5.3 Ο κύκλος του Deming

«Ο κύκλος του Deming (PSDA cycle) είναι μια συστηματική διαδικασία με σκοπό την επίτευξη ουσιαστικής μάθησης αλλά και γνώσης για τη διαρκή εξέλιξη ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή και μιας διαδικασίας» (Ζαβλάνος, 2006).



Εικόνα 4. Ο κύκλος του Deming (Πηγή: (e-journal.gr, 2016)The Greek Journal of Perioperative Medicine)

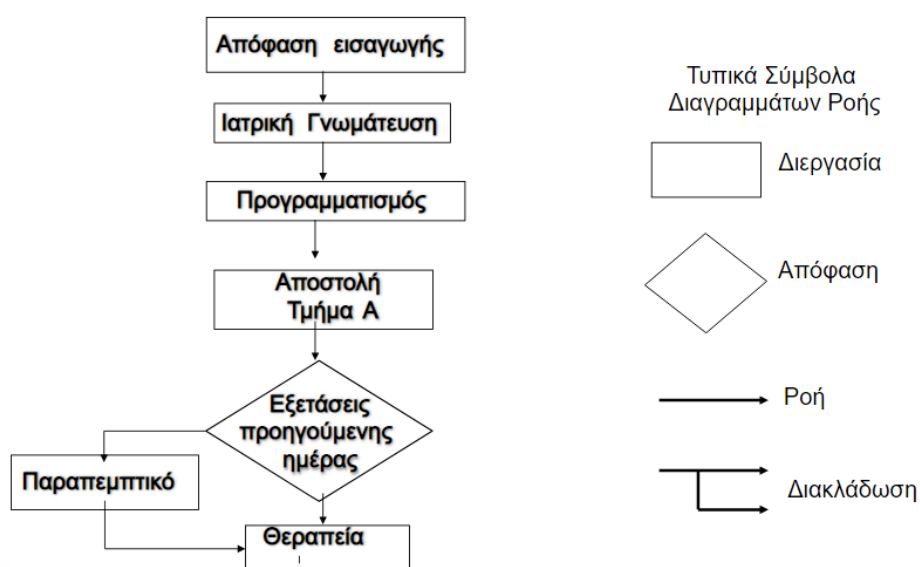
Στην πρώτη φάση του κύκλου έχουμε τον σχεδιασμό/ προγραμματισμό (Plan), όπου προσδιορίζουμε τον στόχο ή τον σκοπό ενός σχεδίου. Στην επόμενη φάση του κύκλου περνάμε στην εφαρμογή (Do) των όσων έχουμε σχεδιάσει και θέλουμε να πραγματοποιήσουμε, έχουμε δηλαδή την υλοποίηση. Κατόπιν έχουμε τον έλεγχο ή την μελέτη (Study) των αποτελεσμάτων προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχει συμμόρφωση με τον αρχικό μας στόχο/προγραμματισμό και τέλος έχουμε τη δράση (Act), δηλαδή κάνουμε όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες προκειμένου να γίνουν διορθώσεις και έτσι να πάμε στο επόμενο βήμα με μεγαλύτερη εμπειρία. Οι τέσσερις αυτές φάσεις του κύκλου που αναφέρθηκαν εν συντομία μπορούν να επανεκτελούνται συνεχώς ως μέρος ενός συνεχόμενου κύκλου αέναης βελτίωσης και μάθησης.

2.5.4 Τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι της ΔΟΠ, έχουν δημιουργηθεί διάφορα εργαλεία τα οποία αποτελούν τον αρωγό των επιχειρήσεων και των οργανισμών για τη βελτίωση της ποιότητας που είναι άλλωστε και το ζητούμενό μας. Τα εργαλεία αυτά

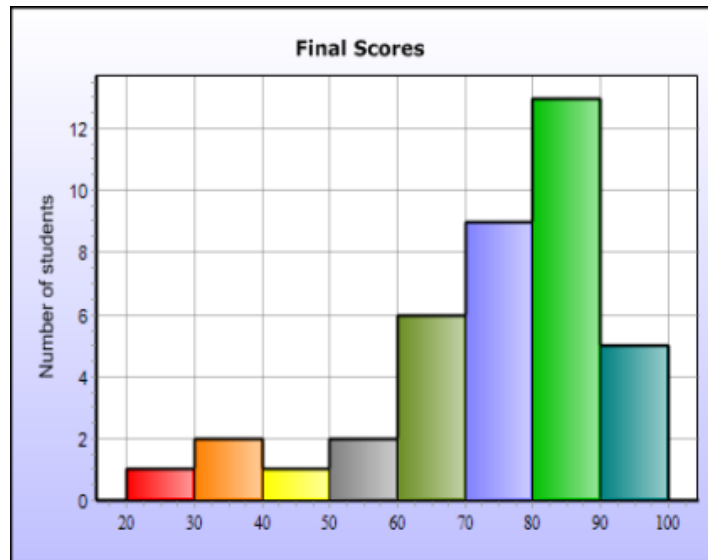
φυσικά δεν αποτελούν πανάκεια, αλλά βοηθούν «στην επίλυση προβλημάτων, στη συγκέντρωση πληροφοριών, στην ανάλυση δεδομένων και εν τέλει συμβάλει στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες και τα συστήματα» (Ζαβλάνος, 2006: 383-405). Εμείς εδώ θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα σημαντικότερα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Το **Διάγραμμα ροής (Flowchart)**: Είναι μια γραφική αναπαράσταση των στοιχείων μιας διαδικασίας με τη χρήση βασικών συμβόλων, που προσδιορίζουν το σημείο της αρχής, του τέλους, της λήψης απόφασης κλπ. Σκοπός του διαγράμματος ροής είναι να αναδείξει πως λειτουργεί και εξελίσσεται μια διεργασία.



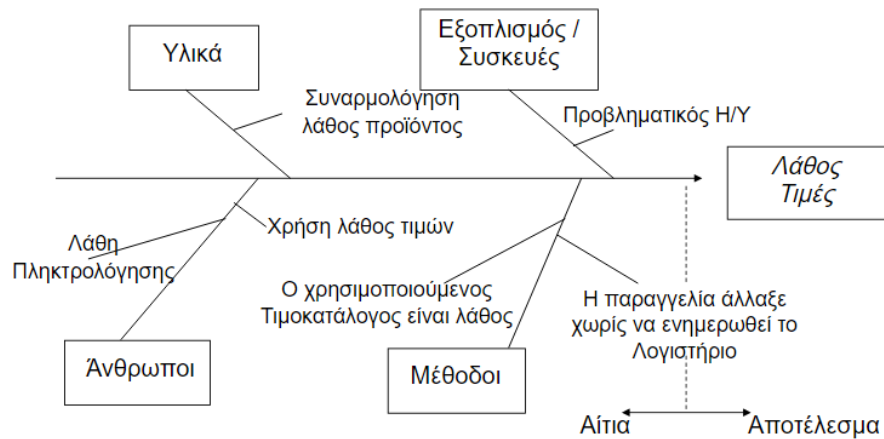
Εικόνα 5.Διάγραμμα Ροής (Πηγή: Θέμης Κούνδουρος, παρουσίαση τα εργαλεία ενός συστήματος ΔΟΠ)

2. Το **Ιστόγραμμα (Histogram)**: «Το ιστόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση κατανομής συχνοτήτων των δεδομένων που συγκεντρώνονται για μία μεταβλητή και χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει το εύρος των μεταβολών. Το ιστόγραμμα μας δίνει το σχήμα της κατανομής, τη διασπορά των αποτελεσμάτων, μεγάλη ή μικρή, και τη μέση τιμή. Στον οριζόντιο άξονα είναι οι τιμές των δεδομένων και στο κάθετο η συχνότητα εμφάνισης των τιμών, όπως απεικονίζεται παρακάτω»(Αηδόνης, n.d.).



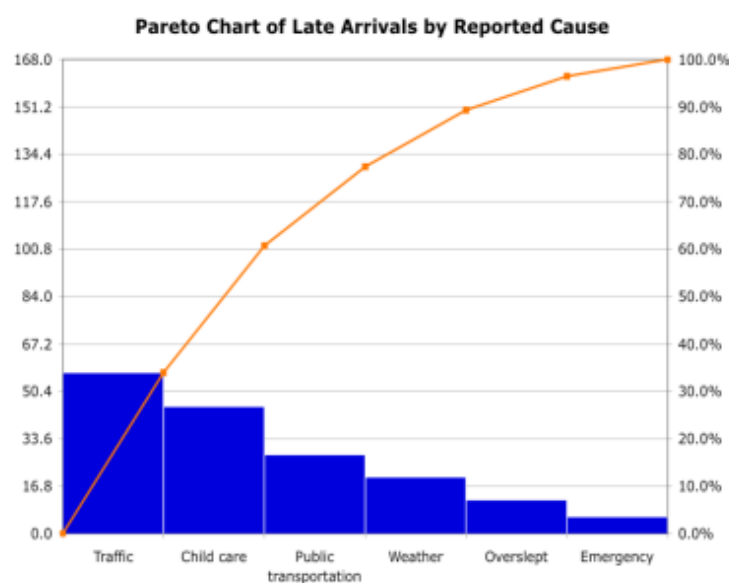
Εικόνα 6. Ιστόγραμμα (Πηγή: (Αηδόνης, n.d.) Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας)

3. **Γραφήματα (Run-Charts):** Μέσω των γραφημάτων μπορούμε να καταγράψουμε την πορεία μιας διαδικασίας μέσα στο πέρασμα του χρόνου. Τα γραφήματα τα χρησιμοποιούμε για να δούμε αν είναι επιτυχής η διαδικασία που χρησιμοποιείται ή όχι ή αν παραμένει στάσιμη.
4. **Φύλλο Ελέγχου (Check sheet):** Με τα φύλλα ελέγχου είναι δυνατή η συγκέντρωση δεδομένων με τον πλέον οργανωμένο και αξιόπιστο τρόπο και τα χρησιμοποιούμε για να έχουμε συστηματική καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων. Έτσι με την οργανωμένη συγκέντρωση δεδομένων έχουμε μείωση σφαλμάτων.
5. **Διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος (Cause and Effect)/Ψαροκόκαλο:** Το διάγραμμα αυτό ονομάζεται και αλλιώς «διάγραμμα Ishikawa», αφού αναπτύχθηκε από τον Kaoru Ishikawa και δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αποτελέσματος και όλων των πιθανών αιτιών που το προκαλούν. Στόχος είναι φυσικά να εντοπιστούν οι αιτίες που προκαλούν το πρόβλημα και όχι τα συμπτώματα του προβλήματος. Όταν γίνει αυτό η ομάδα εργασίας οδηγείται ευκολότερα στην εύρεση λύσεων. Ένα τέτοιο διάγραμμα απεικονίζεται στην εικόνα 6.



Εικόνα 7. Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Πηγή (Κούνδουρος, 2017) Τα εργαλεία ενός συστήματος ΔΟΠ)

6. **Διάγραμμα Pareto:** «Ο διάσημος Ιταλός οικονομολόγος Vilfredo Pareto μελέτησε την κατανομή του πλούτου της Ιταλίας στον 19^ο αιώνα και παρατήρησε ότι ένα μεγάλο ποσοστό του πλούτου αντιστοιχούσε σε ένα πολύ μικρό ποσοστό του πληθυσμού. Συγκεκριμένα παρατήρησε ότι το 80% του πλούτου της χώρας ήταν συγκεντρωμένο στο 20% του πληθυσμού της χώρας. Η παραπάνω διαπίστωση είναι γνωστή ως κανόνας 80-20 ή κανόνας Pareto. Φέρνοντάς το στον «κόσμο της ποιότητας» ο Juran διαπίστωσε ότι το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων (80%), προκαλείται από ένα μικρό μέρος των αιτιών (20%). Με τη χρήση του διαγράμματος Pareto είναι δυνατή η ιεράρχηση των αιτιών σύμφωνα με την σημαντικότητά τους» (Αηδόνης, n.d.).



Εικόνα 8. Διάγραμμα Pareto (Πηγή: (Αηδόνης, n.d.) Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας)

7. **Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming):** «Είναι μια τεχνική ομαδικής δημιουργικότητας με την οποία γίνονται προσπάθειες για να βρεθεί ένα συμπέρασμα για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα συγκεντρώνοντας μια λίστα ιδεών που συνεισφέρουν αυθόρμητα τα μέλη της. Με άλλα λόγια, ο καταιγισμός ιδεών είναι μια κατάσταση όπου μια ομάδα ανθρώπων συναντιέται για να δημιουργήσει νέες ιδέες και λύσεις γύρω από έναν συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος, αφαιρώντας τις αναστολές. Οι άνθρωποι μπορούν να σκέφτονται πιο ελεύθερα και προτείνουν όσο το δυνατόν περισσότερες αυθόρμητες νέες ιδέες. Όλες οι ιδέες σημειώνονται χωρίς κριτική και μετά τη συνεδρία καταιγισμού ιδεών οι ιδέες αξιολογούνται» (Ζαβλάνος, 2006).

3 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

3.1 Τι είναι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας

«Ως Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται το σύνολο όλων των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών, που είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν προσδιορισμένες απαιτήσεις» (Κέφης, 2005: 122).

Τα συστήματα διοίκησης ή διασφάλισης ποιότητας αποτελούν πλέον μονόδρομο προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί να οδηγηθούν στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Δεν αρκεί να υποστηρίζουν ότι έχουν ποιοτικά προϊόντα, αλλά θα πρέπει συνεχώς να αποδεικνύουν ότι έχουν και την δυνατότητα να παράγουν τέτοια.

Τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας περιγράφουν την οργάνωση, τις διαδικασίες, τις ευθύνες, τους πόρους, τις ενέργειες που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό έχουμε βελτίωση της ποιότητας αφού έχουμε έγκαιρη διάγνωση λαθών με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

«Ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει:

- Το Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών και
- Τις Οδηγίες Εργασίας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει να αποτυπώνει το πώς και το γιατί πραγματοποιείται μια διαδικασία σε όλες τις φάσεις της παραγωγής» (Ζαβλάνος, 2006: 377).

3.2 Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000

Το ISO 9000 δημοσιεύτηκε αρχικά το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, ο οποίος εδρεύει στη Γενεύη της Ελβετίας. Βασίστηκε στη σειρά προτύπων BS 5750 από την BSI (British Standard Institution) που προτάθηκαν στο ISO το 1979. Παρόλα αυτά, η αρχή του νήματος δύναται να αναχθεί νωρίτερα, μια εικοσαετία πριν, όπως ήταν η δημοσίευση προτύπων για τις κρατικές προμήθειες, όπως το πρότυπο MIL-Q-9858 του Υπουργείου Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών, το 1959, και το Def Stan 05-21 και 05 του Ηνωμένου Βασιλείου. Οι μεγάλοι προμηθευτές των κρατικών οργανισμών, έπρεπε συχνά να ακολουθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις, για τη διασφάλιση ποιότητας, για κάθε ανάθεση που έπρεπε να γίνει, και αυτό έφερε την αμυντική βιομηχανία να αποδεχτεί την αναγνώριση των προτύπων NATO AQAP, MIL-Q και Def Stan. Τελικά, οι βιομηχανίες υιοθέτησαν το ISO 9000 αντί να αναγκάσουν τους εργολάβους να υιοθετήσουν συχνά παρόμοιες απαιτήσεις (GOETSCH L. DAVID B. STANLEY, 2020).

Το 1994 λοιπόν εκδόθηκε μια σειρά διεθνών προτύπων, το ISO 9000: 1994, που αναφέρει με λεπτομέρεια τις λιγότερες προδιαγραφές που οφείλει να έχει ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα των διαδικασιών. Πρόκειται για μια σειρά εγγράφων που καθοδηγούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό έτσι ώστε να βελτιώσει τη λειτουργία του και τις διαδικασίες του.

Στη σειρά προτύπων του ISO 9000 έχουμε:

- «Το **ISO 9000** που ασχολείται με τις βασικές αρχές των συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των επτά αρχών διαχείρισης ποιότητας που αποτελούν τη βάση της οικογένειας προτύπων. Καθοδηγεί στην επιλογή του Συστήματος Διοίκησης.
- Το **ISO 9001** ασχολείται με τις απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν οι οργανισμοί που επιθυμούν να πληρούν το πρότυπο. Είναι το πλέον διαδεδομένο και αφορά τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.
- Το **ISO 9002** είναι ένα μοντέλο διασφάλισης ποιότητας στην παραγωγή και την εγκατάσταση.
- Το **ISO 9003** για διασφάλιση ποιότητας σε τελική επιθεώρηση και δοκιμή.
- Το **ISO 9004** παρέχει καθοδήγηση για την επίτευξη σταθερής οργανωτικής επιτυχίας» (www.iso.org, n.d.).

Σήμερα το ISO 9000: 1994 έχει αντικατασταθεί από το ISO 9000:2000 που είναι πλέον πιο συμβατό με πολλά συστήματα διοίκησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από μικρότερες

υπηρεσίες και το σημαντικότερο ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

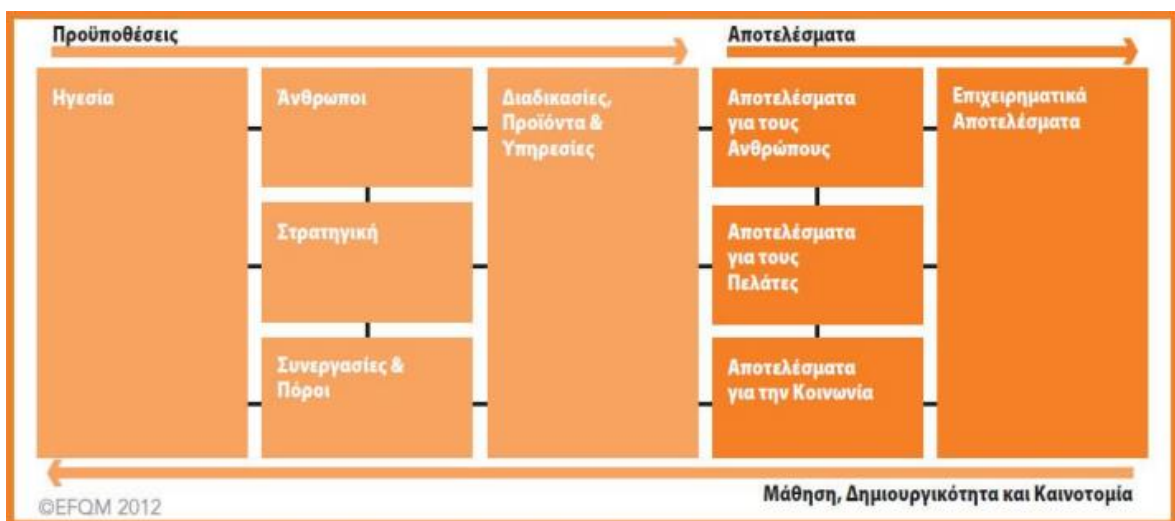
4 Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for quality-EFQM)

4.1 Ιστορική αναδρομή

Τον Σεπτέμβριο του 1988 πρόεδροι 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Comission), με γνώμονα τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ίδρυσαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM). Το EFQM συνεργάζεται με περισσότερους από 50.000 οργανισμούς από όλη την Ευρώπη και όχι μόνο, συμπεριλαμβανομένων μεταξύ άλλων και οργανισμών όπως οι BMW, Robert Bosch, Aramco, Siemens και Huawei.

Το Ίδρυμα ιδρύθηκε με μέλη από πολλούς κλάδους για την ανάπτυξη του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Σε όλες τις χώρες που συμμετέχουν στο EFQM, υπάρχει ένας εθνικός εκπρόσωπος και στη χώρα μας είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ). «Σκοπός του ιδρύματος είναι να βοηθήσει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε δράσεις και διαδικασίες που θα τις οδηγήσουν στην επιχειρηματική αριστεία. Βασικό εργαλείο του είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model), που στην ουσία είναι μοντέλο μέτρησης απόδοσης έτσι ώστε οι οργανισμοί να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους» (efqm.org, n.d.), (Κέφης, 2005: 57-63).

Το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας απεικονίζεται στην εικόνα 8



Εικόνα 9. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας-EFQM (Πηγή: (efqm.org, n.d.)

4.2 Οι Βασικές αρχές επιχειρηματικής αριστείας και τα κριτήρια αξιολόγησης του EFQM.

4.2.1 Επιχειρηματική Αριστεία

Η Επιχειρηματική Αριστεία είναι μια ευρέως διαδεδομένη έννοια και έχει επηρεάσει τις αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας. «Στην ουσία η Επιχειρηματική Αριστεία συνδέεται με την ανάπτυξη και την ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης καθώς και των διαδικασιών ενός οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και η δημιουργία αξίας για τους εταίρους-μετόχους. Η επιχειρηματική αριστεία είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα σύστημα ποιότητας σε μια χώρα» (qualityroom.gr, n.d.). Οι βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας είναι:

- ✓ *«Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα: Αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων που ενθουσιάζουν όλους τους συμμετόχους (stakeholders) του οργανισμού.*
- ✓ *Προσανατολισμός στον Πελάτη: Αριστεία είναι η δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες.*
- ✓ *Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων: Αριστεία είναι η ηγεσία με όραμα και έμπνευση σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων.*
- ✓ *Διοίκηση Βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων: Αριστεία είναι η διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.*
- ✓ *Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων: Αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και της σύμπραξής τους*
- ✓ *Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία: Αριστεία είναι η αμφισβήτηση του status quo και η πραγματοποίηση αλλαγών χρησιμοποιώντας την μάθηση για τη δημιουργία ευκαιριών βελτίωσης και καινοτομίας.*
- ✓ *Ανάπτυξη Συνεργασιών: Αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών προστιθέμενης αξίας.*
- ✓ *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Αριστεία είναι η υπέρβαση των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προσδοκίες των μετόχων του στην κοινωνία.» (qualityroom.gr, n.d.)*

4.2.2 Η λογική RADAR

«Στην κεντρική ιδέα του μοντέλου EFQM-Excellence Model βρίσκεται το ακρωνύμιο RADAR του οποίου τα αρχικά σημαίνουν τα εξής:

- **Results** (Αποτελέσματα)
- **Approach** (Προσέγγιση)
- **Deployment** (Ανάπτυξη)
- **Assessment** (Αξιολόγηση)
- **Review** (Αναθεώρηση)

Έτσι πιο αναλυτικά ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίζει τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού της πολιτικής και της στρατηγικής του. Κατόπιν θα πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει μια ολοκληρωμένη σειρά προσεγγίσεων για την απόδοση των αποτελεσμάτων του, να εφαρμόζει τις προσεγγίσεις με τρόπο συστηματικό που θα εξασφαλίζει την ολοκληρωμένη εφαρμογή και τέλος να αξιολογεί και να αναθεωρεί τις προσεγγίσεις» (qualityroom.gr, n.d.).

5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

5.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και του Δημόσιου Τομέα

Οι επιστημονικές προσπάθειες για τον ορισμό της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης έχουν αντιμετωπίσει σημαντικές δυσκολίες. Η επιστήμη ακολουθεί δύο τρόπους ορισμού της, τον αρνητικό και τον θετικό. Σύμφωνα με τον πρώτο τρόπο, η Δημόσια Διοίκηση είναι η δράση του κράτους για την επίτευξη των σκοπών του, αποκλείοντας τη νομοθετική και τη δικαστική λειτουργία. Αυτό λοιπόν, ονομάζεται αρνητικός ορισμός γιατί δηλώνει τι **δεν** είναι η Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, δεδομένου ότι η εκτελεστική εξουσία είναι η κύρια λειτουργία του κράτους και χωρίς να εξαιρούμε το νομοθετικό και δικαστικό έργο του, θα πρέπει να δώσουμε και τον θετικό ορισμό της Δημόσιας Διοίκησης (Κόρσος, 1995: 29-30)

Επειδή όμως είναι αδύνατο να ορίσουμε μια τόσο περίπλοκη έννοια, μπορούμε να περιγράψουμε τα βασικά χαρακτηριστικά της για να την κατανοήσουμε (Κόρσος, 1995: 31).

1. Η Δημόσια Διοίκηση είναι δράση που έχει στραμμένη την προσοχή της στην κοινωνία-πολιτεία. Στοχεύει στη ρύθμιση της ζωής των πολιτών και στην επίλυση των καθημερινών πάσης φύσεως προβλημάτων.
2. Δημόσια Διοίκηση είναι όλες οι ενέργειες που έχουν στόχο την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και κατόπιν του ιδιωτικού.
3. Η Δημόσια Διοίκηση είναι στην ουσία η εφαρμογή του συνόλου της νομοθεσίας που θεσπίζεται από το νομοθετικό όργανο του κράτους και από την εφαρμογή αυτή έχουμε την έκδοση διοικητικών πράξεων.

Συμπληρωματικά θα πρέπει να αναφέρουμε η Δημόσια Διοίκηση από οργανωτικής απόψεως, είναι το σύνολο των νομικών προσώπων, που είναι οργανωμένα σε διοικητικά όργανα βάσει των θεσπισμένων κανόνων δικαίου (Σπηλιωτόπουλος, 1996: 19).

Ένας άλλος «ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση, υπό ευρύτερη έννοια, είναι η κάθε σύνομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων-σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση το Δημοσίου Συμφέροντος» (Δρούλια Θ. - Πολίτης Φ., 2008: 10).

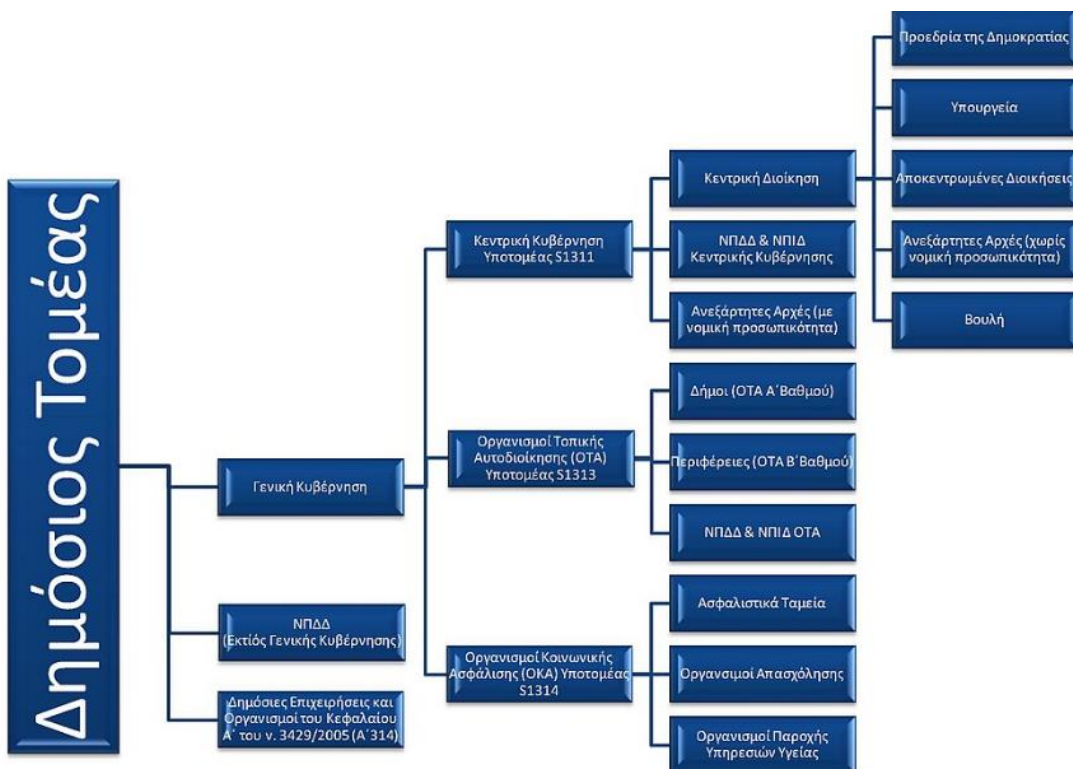
Κομμάτι της Δημόσιας Διοίκησης είναι η κρατική διοίκηση, που στην ουσία αφορά όλες τις υπηρεσίες του κράτους, όπως είναι τα υπουργεία, οι περιφέρειες και άλλες αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Έτσι λοιπόν μέρος της Δημόσιας Διοίκησης είναι ο **Δημόσιος Τομέας** που γενικά περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες και τις δημόσιες επιχειρήσεις πλην των ιδιωτικών εταιρειών, των εθελοντικών οργανώσεων και των νοικοκυριών. «Ο δημόσιος τομέας παρέχει υπηρεσίες που δεν μπορούν να αποκλειστούν από έναν μη πληρωτή και που ωφελούν ολόκληρη την κοινωνία και όχι μόνον μία συγκεκριμένη μάζα ανθρώπων. Παραδείγματα είναι οι δρόμοι, γέφυρες, σήραγγες, η ύδρευση και αποχέτευση, τα δίκτυα ηλεκτρισμού και επικοινωνιών, η συντήρηση και φωτισμός δημόσιων χώρων κ.λπ» (Τάχος, 2003).

Ο Δημόσιος Τομέας λοιπόν δεν περιλαμβάνει μόνο τις υπηρεσίες-φορείς του στενού κύκλου (Κεντρική Διοίκηση), αλλά περιλαμβάνει και τις υπηρεσίες-φορείς του διευρυμένου κύκλου (Φορείς Γενικής Κυβέρνησης), οι οποίοι είναι εξαρτώμενοι άμεσα ή έμμεσα επιχορηγούμενοι ή εποπτευόμενοι από το κράτος, ασχέτως αν είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου (Παπαγρηγορίου, 2006). Έτσι λοιπόν έχουμε (Ν.1892/1990 άρθρο 51, 1990), (Ν.2000/1992 άρθρα 1 & 2, 1992):

1. «Την Κεντρική Διοίκηση, που έχει ως στόχο την παροχή υπηρεσιών και δημοσίων αγαθών, όπως οι ένοπλες δυνάμεις, η δημόσια τάξη, υποδομές, δημόσιες μεταφορές, δημόσια εκπαίδευση οι δημόσιες υπηρεσίες υγείας και άλλα. Η Κεντρική Διοίκηση περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται και Νομικά Πρόσωπα (πάνω από 385), τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (7) καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές που δεν έχουν νομική προσωπικότητα. Για λόγους στατιστικής ταξινόμησης η Βουλή των Ελλήνων περιλαμβάνεται κι αυτή στην Κεντρική Διοίκηση, σύμφωνα με τον κανονισμό της, ως προς τον προϋπολογισμό εξόδων και τον Ισολογισμό-Απολογισμό αυτής» (Wikipedia, 2023).
2. Τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή τους Δήμους και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Α' & ΟΤΑ Β' βαθμού), που ασχολούνται με τη διοίκηση των τοπικών ζητημάτων.

3. Τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης με αντικείμενο την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ασφάλισης, όπως υγειονομική περίθαλψη, συνταξιοδότηση, χορήγηση επιδομάτων κλπ. Στην ουσία είναι τα Ασφαλιστικά Ταμεία, οι Οργανισμοί Απασχόλησης και οι Οργανισμοί Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.
4. Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), που είναι νομικές οντότητες με αποστολή την άσκηση δημοσίας εξουσίας και την επιδίωξη κάποιου δημοσίου σκοπού. Τέτοια είναι τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια κλπ.
5. Τις Δημόσιες Τράπεζες, που στην περίπτωση της Ελλάδος είναι το Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων καθώς και αυτές που το μεγαλύτερο μέρος στο μετοχικό τους κεφάλαιο το έχει το Δημόσιο.

Σχηματικά βάσει των τελευταίων τροποποιήσεων της νομοθεσίας μπορούμε να έχουμε την κάτωθι γραφική απεικόνιση, βάσει του (Ν.4270/2014 άρθρο 14, 2014) (ΦΕΚ 143/Α/2014) και της τροποποίησης αυτού με το (Ν.4337/2015 Άρθρο 10, 2015) (ΦΕΚ 129/Α/2015). (https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας, 2023).



Εικόνα 10. Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα (Πηγή: (https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας, 2023))

5.2 Η Δημόσια Διοίκηση & η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η Δημόσια Διοίκηση «θεμελιώθηκε κατά την ίδρυση του ελληνικού κράτους σύμφωνα με τα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης και της συγκεντρωτικής-ιεραρχικής διάρθρωσης του 19ου αιώνα. Η παραπάνω οργανωτική δομή υπήρξε ιστορικά ένα αποτελεσματικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης με δεδομένο ότι επέβαλε την αποσύνδεση των δραστηριοτήτων από τους συγκεκριμένους ανθρώπους που τις ασκούσαν. Το γεγονός ότι η γραφειοκρατική διοίκηση θεωρείται από τεχνικής πλευράς ως ο περισσότερο έλλογος τύπος διακυβέρνησης, την κατέστησε απαραίτητο και κυρίαρχο πρότυπο διοίκησης, με ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η ορθολογική κατανομή του έργου και το σύστημα κανόνων και προτύπων λειτουργίας. Ωστόσο, η γραφειοκρατία έχει βασικά μειονεκτήματα, όπως η τυπολατρία και οι κανόνες και οι κανονισμοί εργασίας, που καθιστούν έναν οργανισμό δύσκαμπτο και λιγότερο αποτελεσματικό» (Σωτηρόπουλος, 1996). Έτσι λοιπόν στην χώρα μας έχουμε ένα πολύπλοκο σύστημα που απαρτίζεται από πολλούς δημόσιους οργανισμούς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Η κεντρική κυβέρνηση έχει έδρα την Αθήνα και από εκεί συντονίζονται όλες οι υπόλοιπες υπηρεσίες. Στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας αυξάνεται διαχρονικά και αυτό είναι γενικό φαινόμενο που παρατηρείται σε πολλές χώρες του κόσμου και οφείλεται σε διάφορους οικονομικούς πολιτικούς και κοινωνικού παράγοντες. Ωστόσο συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα αυξήθηκε με σχετικά ταχύτερους ρυθμούς.

Κομμάτι της Γενικής Κυβέρνησης αποτελούν και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' & Β' Βαθμού. Η ιστορία της η τοπικής αυτοδιοίκησης ξεκινά από την εποχή της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, όπου τοπικά συμβούλια και δημογέροντες είχαν αναλάβει τη διαχείριση των περισσότερων θεμάτων της καθημερινότητας. Όλα όμως άλλαξαν μετά τη σύσταση του νέου Ελληνικού κράτους: Το Ι΄ Ψήφισμα του Καποδίστρια (1828), έφερε για πρώτη φορά την διοικητική διαίρεση της Ελλάδας και δεν έκανε λόγο για αυτοδιοικητικούς θεσμούς (Παπαχατζής, 1991).

«Οι πρώτοι Ο.Τ.Α., αν και όχι με τον σύγχρονό τους χαρακτήρα, συστάθηκαν μετά την εγκαθίδρυση της Μοναρχίας. Μόνο στα πρώτα δεκατρία χρόνια της βασιλείας του Όθωνα, το Βασίλειο της Ελλάδας γνώρισε τρεις βασικές νομοθεσίες: Αντιβασιλείας (1833), Αρμανσπεργκ (1836), Κωλέττη (1845). Κοινό σημείο όλων ήταν πως υιοθετούσαν μεν μια σχετική αυτοδιοικητική προσέγγιση, αλλά στην πράξη κρατούσαν τα τοπικά δημόσια νομικά πρόσωπα (δήμους, επαρχίες και νομαρχίες) υπό τον ασφυκτικό έλεγχο της κυβέρνησης, η οποία άμεσα ή έμμεσα διόριζε τους επικεφαλής τους. Η λαϊκή συμμετοχή περιοριζόταν στα δημοτικά (κι αραιότερα στα νομαρχιακά)


συμβούλια που κατά βάση ήταν εισηγητικά, από τη στιγμή που τα διορισμένα μονοπρόσωπα όργανα συγκέντρωναν τις εκτελεστικές αρμοδιότητες. Επομένως δεν μπορούμε να μιλάμε ακριβώς για αιρετούς Ο.Τ.Α., αλλά για βαθμίδες της κεντρικής διοίκησης με μερική λαϊκή συμμετοχή. Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκαν αργότερα και οι μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης Θεοτόκη (1899) και Μαυρομιχάλη (1909)» (Μακρυδημήτρης, 2007: 118).

Ανατροπή στην αυτοδιοίκηση έφερε ο νόμος ΔΝΖ΄/1912 του Ελ. Βενιζέλου, που παραχωρούσε πλήρη ανεξαρτησία, σε θέματα διοίκησης, στους δήμους, δηλαδή σε πόλεις ή πρωτεύουσες νομών, και στις κοινότητες όπως χωριά. Δεν έγινε το ίδιο και για τις τότε νομαρχίες, οι οποίες παρέμειναν κάτω από την επίβλεψη της κεντρικής διοίκησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως αυτός ο νόμος αποτέλεσε τη «ληξιαρχική πράξη γέννησης» των σύγχρονων Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού.

«Το μοντέλο του Βενιζέλου πέρασε από πολλές περιπέτειες, συνυφασμένες με την ταραχώδη πολιτική ιστορία της χώρας, αλλά η βασική λογική του παρέμεινε αναλλοίωτη έως τη δεκαετία του '90. Η επόμενη μεγάλη αλλαγή επήλθε με τον νόμο (Ν. 2218/1994, 1994) της κυβέρνησης Ανδρέα Παπανδρέου, ο οποίος καθιέρωνε την αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση: αρχής γενομένης από τις τοπικές εκλογές εκείνου του έτους, τα όργανα διοίκησης των νομαρχιών εκλέγονταν με άμεση ψηφοφορία, τα δε νομικά τους πρόσωπα μετατρέπονταν σε δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. Ακολούθησε λίγα χρόνια αργότερα ο Καποδίστριας της κυβέρνησης Σημίτη (Ν. 2539/1997, 1997), ο οποίος μετέβαλε τα διοικητικά όρια των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. μέσω συνενώσεων, αφήνοντας όμως ανέπαφο τον θεσμικό χαρακτήρα τους.

Η σημερινή μορφή των Ο.Τ.Α. είναι αποτέλεσμα του Καλλικράτη (κυβέρνηση Γ. Παπανδρέου, (Ν.3852/2010, 2010)), ο οποίος συνένωσε περαιτέρω τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. και κατήργησε τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, αντικαθιστώντας τις ως δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. από τις περιφέρειες. Οι τελευταίες υπήρχαν και προ Καλλικράτη, δεν αποτελούσαν όμως Ο.Τ.Α., αλλά μέρος της περιφερειακής διοίκησης του κράτους στο πλαίσιο της αποκέντρωσης» (https://el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμοί_Τοπικής_Αυτοδιοίκησης, n.d.).

Σχηματικά οι ΟΤΑ αποτυπώνονται στην εικόνα 10 ως εξής:

 Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση		
Βαθμός	Ο.Τ.Α.	Υποδιαιρέσεις
α'	Δήμος	<ul style="list-style-type: none"> • Δημοτική ενότητα • Κοινότητα
β'	Περιφέρεια	Περιφερειακή ενότητα

Εικόνα 11. Η Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση (Πηγή:
(https://el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμοί_Τοπικής_Αυτοδιοίκησης, n.d.)

Γενικά η τοπική αυτοδιοίκηση, είναι ένας θεσμός κοντά στον πολίτη, με αντίληψη όσον αφορά την επιταγή προσαρμογής στις νέες συνθήκες, πολύ αμεσότερα από οποιοδήποτε άλλο επίπεδο διοίκησης καθώς και την ανάγκη εξεύρεσης λύσεων. Αποτελεί στην ουσία τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην Κεντρική Διοίκηση και τους πολίτες. «Οι ΟΤΑ είναι ζωντανοί οργανισμοί και η κάθε μεταβολή της κοινωνίας συμπαρασύρει αναγκαστικά και το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και απαιτεί απ' αυτόν έναν καινούριο ρόλο» (Μπεσίλα-Βήκα, 2019: Τόμος 1).

5.3 Προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

«Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει συγκλίνει προς τις αντίστοιχες διοικήσεις άλλων ευρωπαϊκών χωρών, αλλά εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από υπερ-συγκεντρωτισμό, αδυναμία υιοθέτησης νέων μεθόδων διαχείρισης και διαδικαστική εφαρμογή της αξιολόγησης. Δεν έχει λάβει χώρα ουσιαστική διοικητική αποκέντρωση, αλλά ο συντονισμός των δημοσίων υπηρεσιών έχει βελτιωθεί και η πολιτικοποίηση μάλλον έχει υποχωρήσει. Η διοίκηση δεν είναι υπερτροφική ως προς το μέγεθος του προσωπικού, αλλά υπάρχει πρόβλημα ορθής κατανομής του. Υπάρχει και μικρή βελτίωση ως προς την καταπολέμηση της διαφθοράς, ενώ η μεγαλύτερη αλλαγή είναι η ψηφιοποίηση της διοίκησης ως παρεπόμενο αποτέλεσμα των μέτρων αντιμετώπισης της πανδημίας Covid-19» (Σωτηρόπουλος, 2022: Τεύχος 2, αρ.1). Τα πιο γνωστά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αφορούν σε προβλήματα **συγκεντρωτισμού, στελέχωσης και διαφθοράς.**

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τον **συγκεντρωτισμό** αυτός συναντάται τόσο εντός των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και μεταξύ αυτών. Στην ουσία δεν υπάρχει κατανομή πόρων, αρμοδιοτήτων και προσωπικού. Από την κατανομή του προσωπικού και μόνο, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το 84% των δημοσίων υπαλλήλων εργάζεται στην κεντρική διοίκηση, δηλαδή Υπουργεία, ΝΠΔΔ και λοιπά που έχουν την έδρα τους στην Αθήνα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020). Παρά τις προσπάθειες διοικητικής

αποκέντρωσης, κατόπιν πιέσεων των Ευρωπαϊών Εταίρων, τα αποτελέσματα δεν ήταν και πάλι θεαματικά. Και όλα αυτά γιατί στην ουσία δεν υπήρξε ουσιαστική εκχώρηση αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση προς τους ΟΤΑ, αλλά και η δυνατότητα να κάνουν αυτοί χρήση των αξιόλογων τοπικών οικονομικών πόρων τους χωρίς την επέμβαση-εποπτεία-επίβλεψη της κεντρικής διοίκησης. Έτσι παρά τις προσπάθειες της ΕΕ να ενισχύσει και να ενδυναμώσει τους ΟΤΑ Α' & Β' βαθμού, με διάφορες πολιτικές, όπως το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, την Πολιτική Συνοχής κ.α. η Ελλάδα παραμένει από τις λιγότερο διοικητικά αποκεντρωμένες χώρες της Ευρώπης.

Σχετικά με την **στελέχωση** του Δημόσιου Τομέα «αγκάθι» είναι οι προσλήψεις έκτακτου προσωπικού χωρίς διαγωνιστική διαδικασία ή αδιαφανείς τρόπους και εν τέλει ο μεγάλος δημοσίων υπαλλήλων. Ως την έναρξη της κρίσης στην Ελλάδα, το 2010, γινόταν μαζικές προσλήψεις με άγνωστο αριθμό ατόμων και φυσικά δεν υπήρχε το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο στις μέρες μας το ποσοστό των τακτικών υπαλλήλων αντιστοιχεί στο 80% του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων που είναι μια καλή αναλογία συγκριτικά με το παρελθόν. Πέραν όμως του αριθμού των υπαλλήλων, άλλο πρόβλημα αποτελεί η κατανομή αυτών βάσει των δεξιοτήτων τους. Έτσι παρατηρείται ότι η Κεντρική Διοίκηση έχει πολλούς περισσότερους υπαλλήλους από ότι οι ΟΤΑ και οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπάρχουν υποστελεχωμένες υπηρεσίες, οι οποίες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους και λόγω φυσικά μη εξειδίκευσής του.

Τέλος η **διαφθορά**, ενώ αποτελούσε χρόνια πρόβλημα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, φαίνεται ότι πλέον απομακρύνεται από την εικόνα της. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά βήματα για την καταπολέμησή της και έτσι η Ελλάδα εμφανίζεται πλέον στην 59^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό Transparency International. Η αλήθεια είναι ότι γίνονται πολλά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση και το πιο πρόσφατο είναι η δημιουργία της «Εθνικής Αρχής Διαφάνειας» (Ν.4622/2019, 2019). Αυτή είναι μια ανεξάρτητη αρχή που υπόκειται στη Βουλή και όχι στην Κυβέρνηση, και η οποία έχει συμπεριλάβει τα σώματα επιθεωρητών δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον αναθεώρησε το πρώτο «Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την καταπολέμηση της Διαφθοράς» το 2018-2021, και το 2020-2021 προχώρησε στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού. Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει πρόοδος στην καταπολέμηση της διαφθοράς, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι έχει εξαλειφθεί πλήρως.

Όπως είναι εύλογο, όλα αυτά που προαναφέραμε εν τάχει, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η έννοιας της ποιότητας είτε από άποψη ηγεσίας, είτε από άποψη προσωπικού και διαδικασιών κωλαίνει και το

αποτέλεσμα είναι, η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να μην έχουν «σημεία συνάντησης» στις περισσότερες εκφάνσεις τους.

5.4 Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση στράφηκε προς την ποιότητα την δεκαετία του 1960, όταν ανέβηκε στο προσκήνιο ένα νέο στυλ Διοίκησης, η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objectives) και στην ουσία υπήρξε σύνδεση των στόχων με τα αποτελέσματα. Πρόκειται λοιπόν για μια μεταβατική περίοδο κατά την οποία είχαμε «σύνδεση του σκοπού των δημόσιων υπηρεσιών με το παραγόμενο αποτέλεσμα» (James, 1996). Έτσι η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητάς από τον Ιδιωτικό Τομέα πέρασε και στον Δημόσιο με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη. Τη δεκαετία του 1980 κάνει την εμφάνισή του ένα νέο στυλ διοίκησης με το όνομα «Νέο Δημόσιο Management». Κύρια χαρακτηριστικά του είναι (Hood, 1991):

- ❖ «Διαχείριση στις Δημόσιες Υπηρεσίες»
- ❖ «Ανταγωνισμός»
- ❖ «Εφαρμογή Πρακτικών του ιδιωτικού τομέα»
- ❖ «Μέτρηση της απόδοσης»

Επιπρόσθετα βάσει του Beltrami, η ποιότητα εξελίχθηκε στο δημόσιο σε τρεις φάσεις: (Beltrami, 1992: 669-781)

- ❖ «Ποιότητα μέσω της τήρησης κανόνων και διαδικασιών»
- ❖ «Ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας»
- ❖ «Ποιότητα μέσω του προσανατολισμού στους πολίτες»

Η τάση προσανατολισμού της Δημόσιας Διοίκησης προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υιοθετήθηκε φυσικά και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ΕΕ αντιλαμβανόμενη τη σύνδεση ανάμεσα στην βελτιωμένη απόδοση του δημοσίου και στην οικονομική απόδοση των κρατών - μελών προχώρησε το Μάρτιο του 2000 στην υπογραφή της συνθήκης της Λισαβόνας, η οποία αναφερόταν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Ορίζοντας ως ποιότητα υπηρεσιών στο Δημόσιο την «κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη» (Κέφης, 2005: 71), είναι αντιληπτό ότι για να έχουμε ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να απομακρυνθούν γραφειοκρατικές τακτικές και να επικεντρωθούμε στον πολίτη. Έτσι για να οδηγηθούμε εκεί θα πρέπει:

- «Να υπάρξει αλλαγή του τρόπου σκέψης και δράσης των κρατικών λειτουργών.
- Να αναδειχθεί το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

- Να εισαχθούν μέθοδοι εσωτερικής ανάπτυξης του ατόμου, όπως γίνεται και σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις εσωτερικού και εξωτερικού.
- Να γίνει πλήρη αξιοποίηση όλων των υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων.
- Να επιδιωχθεί μια στρατηγική ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- Να οριοθετηθούν εφικτοί στόχοι που θα είναι κατανοητοί από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Να υπάρχει καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και να είναι η διάχυση της πληροφορίας πιο άμεση» (Κέφης, 2005: 73)

Είναι λοιπόν αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο αφορά μια σφαιρική και ολιστική αντίληψη που σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών με εμπλοκή του συνόλου υπαλλήλων και διοίκησης. Κύριος στόχος είναι η βελτίωση των διαδικασιών και η αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων μέσω φυσικά αξιοποίησης ποσοτικών μεθόδων.

«Σήμερα στο Δημόσιο τα μοντέλα ποιότητας είναι:

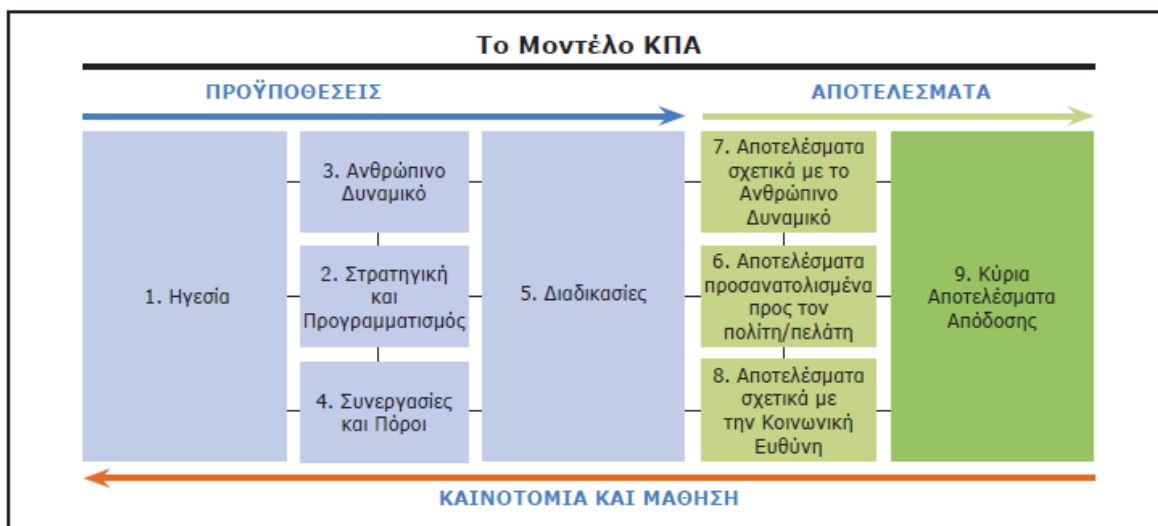
1. Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO
2. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)
3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)» (Τσιότρας, 2002).

Σήμερα το ΚΠΑ είναι το πιο ευρέως γνωστό μοντέλο ΔΟΠ στο Δημόσιο και για το λόγο αυτό θα αναλυθεί διεξοδικά στην παρακάτω ενότητα.

6 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Η ΕΕ έχει αντιληφθεί ότι η Δημόσια Διοίκηση οφείλει πλέον να αποδείξει στην κοινωνία την αξία και την ουσία της στην ανάπτυξη της κοινωνικό - οικονομικής ευημερίας. «Η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας παράγοντες και καθορίζουν την προσαρμογή τους στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Κατά καιρούς είχαν γίνει πολλές προσπάθειες, σε διάφορους τύπους δημόσιων οργανισμών και σε όλους του τομείς του Δημοσίου, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, προκειμένου να βρεθούν τεχνικές και μέθοδοι για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο οι προσπάθειες αυτές δεν τελεσφόρησαν και αυτό γιατί δεν υπήρχε συνοχή και βιώσιμη προσέγγιση στην υλοποίησή τους» (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017), (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015)

«Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης, που είναι ο κόμβος των στελεχών δημόσιας διοίκησης των κρατών μελών της ΕΕ, ζήτησε από ομάδα εμπειρογνομένων να αναπτύξει ένα ολιστικό εργαλείο με στόχο την υποστήριξη των οργανώσεων του δημοσίου προκειμένου να έχουν διαρκή βελτίωση. Η ομάδα αυτή, που ονομάζεται Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (Innovative Public Services Group), σχεδίασε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, που για πρώτη φορά παρουσιάστηκε στη Λισαβόνα το 2000. Πρόκειται για ένα απλό, προσιτό και εύχρηστο εργαλείο ΔΟΠ για το σύνολο των δημοσίων οργανισμών σε όλη την Ευρώπη, που ασχολείται με την οργανωσιακή αριστεία σε όλες της τις πτυχές. Κοινώς είναι ένα εργαλείο ποιότητας που σχεδιάστηκε από τον δημόσιο τομέα για τον δημόσιο τομέα. Διατίθεται στο δημόσιο δωρεάν και αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο» (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015). Το μοντέλο ΚΠΑ παρουσιάζεται συνοπτικά στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 12. Το μοντέλο ΚΠΑ (Πηγή: (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015)

6.1 Οι στόχοι και τα κριτήρια του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ έχει τους παρακάτω πέντε στόχους:

1. «Να εισάγει στη Δημόσια Διοίκηση την κουλτούρα της αριστείας και τις αρχές της ΔΟΠ.
2. Να οδηγήσει τους φορείς του δημοσίου σε ένα κύκλο ποιότητας στα πρότυπα του Deming (PDCA Plan (Σχεδιάζω), Do (Εφαρμόζω), Check(Ελέγχω), Act(Ενεργώ))
3. Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση ενός δημοσίου οργανισμού για να μπορεί να αποτυπώσει την υπάρχουσα κατάσταση και έτσι να μπορέσει να οδηγηθεί σε δράσεις βελτίωσης.

4. Να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των προτύπων που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα με αυτά που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο και
5. Να διευκολύνει το benchmarking μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα» (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015).

Το ΚΠΑ είναι βασισμένο στις οκτώ αρχές της αριστείας που αποτυπώνονται σχηματικά στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 13. Οι 8 αρχές της αριστείας (Πηγή: (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015)

Για την εφαρμογή του ΚΠΑ λαμβάνονται υπόψη εννιά κριτήρια εκ των οποίων τα 1-5 σχετίζονται με τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, δηλαδή τι κάνει μια δημόσια οργάνωση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και αυτά είναι (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015):

1. «**Ηγεσία:** Το Κριτήριο 1 εστιάζει στη συμπεριφορά των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση στη διοικητική ιεραρχία. Το έργο τους είναι σύνθετο. Ως καλοί ηγέτες, θα πρέπει να διασφαλίσουν τη σαφήνεια και τη συνοχή του σκοπού της οργάνωσης.
2. **Στρατηγική και προγραμματισμός:** Το Κριτήριο 2 στην ουσία αναφέρεται στα σχέδια, τα προγράμματα και τους επιχειρησιακούς και μετρήσιμους στόχους του φορέα.

3. **Ανθρώπινο δυναμικό:** Το Κριτήριο 3 αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στη σύμπλευση του με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του φορέα.
4. **Συνεργασίες & πόροι:** Το Κριτήριο 4 σχετίζεται με τη διαχείριση των πόρων υλικών και άυλων και επιπλέον αναφέρεται στις συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικών στόχοι.
5. **Διαδικασίες:** Το Κριτήριο 5 ασχολείται με τις βασικές διαδικασίες της δημόσιας οργάνωσης, τις λεγόμενες κομβικές που στην ουσία υλοποιούν την αποστολή του φορέα και είναι κρίσιμης σημασίας για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.
6. **Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη:** Το Κριτήριο 6 ορίζει ότι οι πολίτες/πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι ωφελούμενοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανώσεων του δημοσίου τομέα και έτσι θα πρέπει ο φορέας να έχει στόχο την ικανοποίηση των.
7. **Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:** Το Κριτήριο 7 θεωρεί ότι τα αποτελέσματα ως προς το ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνονται από τον φορέα σε σχέση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.
8. **Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:** Το Κριτήριο 8 μετράει την αντίληψη ως προς τις επιπτώσεις στην κοινωνική ευθύνη και την απόδοση της κοινωνικής ευθύνης, που πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ενός φορέα.
9. **Κύρια αποτελέσματα επίδοσης:** Τέλος στο Κριτήριο 9 τα αποτελέσματα της επίδοσης σχετίζονται με όσα ένας φορέας έχει καθορίσει ως σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την επιτυχία του σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση» (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015).

B' ΜΕΡΟΣ

7 Μεθοδολογία της έρευνας

7.1 Ερευνητική μέθοδος

Προκειμένου να υλοποιηθεί μία επιστημονική έρευνα θα πρέπει να γίνει αναζήτηση της μεθόδου μέσω της οποίας θα γίνει η συλλογή των δεδομένων. Υπάρχουν οι εξής δυνατότητες επιλογών για την έρευνα:

- «η ποσοτική μέθοδος έρευνας, που σκοπό έχει την εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων, χρησιμοποιώντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων με επιδίωξη την γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Η κυριότερη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η δειγματοληψία με τη χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου» (Bryman, Οκτώβριος 2017: Κεφάλαιο 2).
- η ποιοτική μέθοδος έρευνας, που αποτελεί την καλύτερη επιλογή μεθόδου για να διερευνηθούν σε βάθος οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα και η συμπεριφορά των ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτή. Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικές με τα «γιατί» και τα «πώς» του φαινομένου-θέματος που ερευνάται.

Οι δύο αυτές μέθοδοι διαφέρουν ως προς τον σκοπό και συγκεκριμένα η ποιοτική έρευνα όπως προαναφέραμε στοχεύει στο να απαντήσει στα «γιατί» και «πώς» και να κατανοήσει καλύτερα ένα φαινόμενο ή μια περίπτωση μελέτης, ενώ η ποσοτική ουσιαστικά προσπαθεί να το επαληθεύσει ή να το διαψεύσει. Επιπλέον κατά την ποιοτική μέθοδο η υπόθεση διατυπώνεται όσο η έρευνα εξελίσσεται, ενώ στην ποσοτική η διατύπωση της υπόθεσης γίνεται από την αρχή. Ακόμη η ποιοτική ανάλυση είναι πιο δύσκολη και αρκετά υποκειμενική ενώ στην ποσοτική έρευνα γίνεται στατιστική ανάλυση, έχοντας στα χέρια του ο ερευνητής τις μετρήσεις που είναι πιο αντικειμενικές. Τέλος διαφέρουν και οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων αφού στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται η παρατήρηση, οι συνεντεύξεις, οι ομάδες εστίασης κλπ, ενώ στην ποσοτική έχουμε κυρίως ερωτηματολόγια. (C.E.A.R.S., 2022)

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης έγινε χρήση της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Η έρευνα βασίστηκε κυρίως σε πρωτογενή δεδομένα και επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος λόγω της ευελιξίας της

αφού με αυτή μπορούν να ποσοτικοποιηθούν τα δεδομένα και η καταγραφή των απόψεων του δείγματος. Με τη χρήση της μεθόδου αυτής ο ερευνητής είναι σε θέση να συλλέξει σε μικρό χρονικό διάστημα τα δεδομένα και να συνεχίσει στην επεξεργασία βγάζοντας τα ανάλογα συμπεράσματα. (J.W.Creswell, 2016)

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα στοιχεία της εν λόγω έρευνας και θα γίνει αναφορά στους περιορισμούς, στους σκοπούς, στα ερευνητικά ερωτήματα και στις ερευνητικές υποθέσεις, στο ερευνητικό εργαλείο και στο δείγμα της έρευνας.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Στην προκείμενη μελέτη οι περιορισμοί συνίστανται στα εξής θέματα:

Δεν υπήρχε παρόμοια έρευνα για τον πληθυσμό της ΠΕ Ημαθίας, αλλά και για οποιαδήποτε άλλη Περιφερειακή Ενότητα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Επιπλέον οι υπάλληλοι της ΠΕ Ημαθίας ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο κατόπιν πολλών οχλήσεων, και αυτό πιθανόν γιατί η αποστολή του συνέπεσε με τη λήξη του έτους, όπου οι υποχρεώσεις τους ήταν πιο εντεταμένες.

Επιπρόσθετα, από ερωτήσεις που έγιναν προς τον ερευνητή διαπιστώθηκε ότι πολλοί από το δείγμα της έρευνας δεν ήταν εξοικειωμένοι με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά και γενικά με θέματα και έννοιες Διοίκησης.

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, βάση υπήρξε το ερωτηματολόγιο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, όπως αυτό αποτυπώθηκε σε διπλωματική εργασία που συντάχθηκε από φοιτητή του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. (Ελευθέριος, Γεροβασίλης, 2018) συνδυαστικά με ένα άλλο ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε επίσης από φοιτήτρια του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (Μαρία Τσουκαλά, 2021). Και οι δύο διπλωματικές εργασίες είχαν θέμα την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού αντίστοιχα.

7.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετασθεί κατά πόσο γίνεται χρήση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ΠΕ Ημαθίας και αν αυτό αποτυπώνεται μέσα από τις τρεις διαστάσεις που επιλέχθηκαν δηλαδή: από πλευράς Ηγεσίας, από πλευράς Ανθρώπινου Δυναμικού και από πλευράς Διαδικασιών.

7.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα θίξουμε στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε κατά πόσο είναι δυνατή η επικοινωνία ανάμεσα στην Ηγεσία και το Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά ακόμα και ανάμεσα στα ίδια τα στελέχη. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση ή υπάρχουν στεγανά που αποτρέπουν την όσμωση και την καλλιέργεια ενός πνεύματος ελευθερίας στη διακίνηση της γνώσης και της εμπειρίας; Έτσι θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα των κάτωθι ερωτημάτων:

1. Πόσο επηρεάζει η ιδιότητα του υπαλλήλου στο ερώτημα Α7 «Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις συστάσεις - προτάσεις των υπαλλήλων της»;
2. Πόσο επηρεάζει το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας την απάντησή τους στο ερώτημα Γ.8: «Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας και των υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών»;
3. Πόσο επηρεάζει η ηλικία των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας την απάντησή τους στο ερώτημα Β.5: «Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή και οι προϊστάμενοι της Περιφέρειας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους»;

Τα ερευνητικά ερωτήματα θα απαντηθούν μετά το πέρας της περιγραφικής στατιστικής.

7.5 Ερευνητικές υποθέσεις

1^{ος} Έλεγχος υποθέσεων: Επηρεάζει το φύλο την αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ΠΕ Ημαθίας;

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu_1 = \mu_2$ Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση των υπαλλήλων στην αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας.

Εναλλακτική υπόθεση H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2$ Το φύλο επηρεάζει τη στάση των υπαλλήλων στην αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας.

2^{ος} Έλεγχος υποθέσεων: Επηρεάζει το φύλο την στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu_1 = \mu_2$ Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Εναλλακτική υπόθεση H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2$ Το φύλο επηρεάζει τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

3^{ος} Έλεγχος υποθέσεων: Ο μέσος όρος των απαντήσεων στις ερωτήσεις της διάστασης Γ Διαδικασίες, αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, δηλώνει ουδετερότητα ή όχι; (Ως ουδέτερη στάση ορίζεται η απάντηση 3: «Ούτε λίγο/ούτε πολύ»)

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu = 3$: Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι ίσος με 3, άρα υπάρχει ουδετερότητα στην αξιολόγηση των διαδικασιών που εφαρμόζει η ΠΕ Ημαθίας με προσανατολισμό τις αρχές της ΔΟΠ.

Εναλλακτική υπόθεση H_a : $\mu \neq 3$ Ο μέσος όρος των απαντήσεων στη διάσταση Γ είναι διάφορος του 3, άρα δεν υπάρχει ουδετερότητα στην αξιολόγηση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στην ΠΕ Ημαθίας με προσανατολισμό τις αρχές της ΔΟΠ.

Οι ερευνητικές υποθέσεις διερευνώνται στην ενότητα 8.3 Επαγωγική Στατιστική, σελ. 111.

7.6 Ερευνητικά εργαλεία

Κύριο εργαλείο για τη συγκέντρωση των δεδομένων της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms και περιείχε ερωτήσεις του στόχευαν στη διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στην ΠΕ Ημαθίας. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και ο στόχος ήταν να συγκεντρωθούν πολυπληθείς παρατηρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Άλλωστε το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο διεξαγωγής έρευνας αποτελεί τον πλέον πρόσφορο τρόπο από άποψη κόστους, χρόνου και κόπου. Επιπρόσθετα ο ερωτώμενος χωρίς την παρουσία του ερευνητή δίνει πιο ειλικρινείς απαντήσεις σε λεπτές ερωτήσεις. Άλλωστε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ευρέως στις ποσοτικές έρευνες λόγω της ευκολίας δημιουργίας του και μπορεί να συλλέξει συγκεκριμένες πληροφορίες από μεγάλο πληθυσμό σε μικρό χρονικό διάστημα, να τις μετατρέψει σε δεδομένα κατόπιν επεξεργασίας και στο τέλος να βγάλει συμπεράσματα για τα δεδομένα αυτά αφού υλοποιηθεί η στατιστική ανάλυση. (Bell, 1997)

7.7 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αντλήθηκε από διπλωματικές εργασίες μεταπτυχιακών φοιτητών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και που αυτά με τη σειρά τους ήταν βασισμένα στο ερωτηματολόγιο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Η μία Διπλωματική εργασία είχε τίτλο: «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Περίπτωση εφαρμογής του σε ΟΤΑ Α' Βαθμού», Αγρίνιο,

Ιούλιος 2018. (Ελευθέριος, Γεροβασίλης, 2018) Το ερωτηματολόγιο της εν λόγω διπλωματικής ήταν βασισμένο στο ερωτηματολόγιο του ΚΠΑ και επιλέχθηκαν ως πεδία έρευνας το κομμάτι της Ηγεσίας, του Ανθρώπινου Δυναμικού και των Διαδικασιών. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017). Η δεύτερη διπλωματική εργασία είχε τίτλο «Εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας-ΠΕ Φθιώτιδας» (Μαρία Τσουκαλά, 2021).

7.7.1 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης περιλαμβάνει τέσσερις (4) διαστάσεις με σύνολο ερωτήσεων τις τριάντα τρεις (33). Η πρώτη διάσταση με επτά (7) ερωτήσεις, έχει τίτλο «ΗΓΕΣΙΑ» και αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται από μέρους της Ηγεσίας της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με προσανατολισμό τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δεύτερη διάσταση, με δέκα (10) ερωτήσεις, έχει τίτλο «ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ» και αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται με στόχο το ανθρώπινο δυναμικό με άξονα τις αρχές της ΔΟΠ. Η τρίτη διάσταση, με δέκα (10) ερωτήσεις, έχει τίτλο «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ» και αναφέρεται στο κατά πόσο οι αρχές της ΔΟΠ εφόσον γίνονται χρήση αυτών από την Ηγεσία και το Ανθρώπινο Δυναμικό της ΠΕ Ημαθίας, αποτυπώνονται στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Και στις τρεις αυτές διαστάσεις γίνεται χρήση πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert με τον ίδιο αριθμό θετικών ή αρνητικών διαστημάτων ποσότητας («καθόλου» έως «πάρα πολύ»). Η τέταρτη διάσταση με (6) έξι ερωτήσεις περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι γύρω στα επτά (7) λεπτά.

7.7.2 Αποστολή του ερωτηματολογίου και συλλογή δεδομένων

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε μέσω της εφαρμογής Google, Google Forms, η οποία χαρακτηρίζεται από ευκολία χρήσης, πρόσβασης και κατανόησης. Επιπλέον σου δίνει τη δυνατότητα πολλών επιλογών από άποψη μορφοποίησης και από άποψη επιλογών τύπου απαντήσεων και φυσικά στο τέλος της έρευνας τα εργαλεία που σου παρέχει για τη συλλογή των δεδομένων σε Υπολογιστικό φύλλο τύπου Open Document (.ods) ή σε Υπολογιστικό Φύλλο τύπου Excel (.xls) είναι βασικά για την περαιτέρω στατιστική ανάλυση (Γέωργιος Τσικίνας, 2022).

Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω του υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της συγγραφέως προς όλους τους υπαλλήλους της ΠΕ Ημαθίας, όπως αναφέρεται παρακάτω (βλ. Δειγματοληπτικό Πλαίσιο σελ.47). Σε συναδέλφους, που δεν

ανταποκρίθηκαν άμεσα και με τους οποίους υπήρχε περισσότερη οικειότητα, στάλθηκε εκ νέου μέσω της εφαρμογής Viber στα προσωπικά τους τηλέφωνα.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά στάλθηκε σε δέκα (10) συναδέλφους, προκειμένου να συλλεχθούν οι εντυπώσεις και οι παρατηρήσεις τους, έτσι ώστε να ερευνηθεί κατά πόσο ήταν κατανοητό και εύληπτο. Επίσης στόχος ήταν να μετρηθεί και ο χρόνος συμπλήρωσής του, καθώς και ο εντοπισμός ορθογραφικών ή συντακτικών λαθών. Μετά τις απαραίτητες διορθώσεις στάλθηκε στο επιλεγμένο πληθυσμό.

Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο Παράρτημα της εν λόγω διπλωματικής εργασίας.

7.7.3 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

«Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας κλίμακας-ερωτηματολογίου είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια και στη σταθερότητα των απαντήσεων μιας κλίμακας και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει αυτό για το οποίο φτιάχτηκε να μετράει. Ανάμεσα στα δύο είδη αξιοπιστίας και εγκυρότητας διακρίνονται η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency) και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν την ίδια διάσταση έχουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Ο πιο διαδεδομένος δείκτης ή συντελεστής αξιοπιστίας είναι ο δείκτης α του Cronbach. Οι τιμές του δείκτη αυτού θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες του 0,7 και μόνο τότε θεωρούνται ικανοποιητικές» (Μάρκος, 2012: 2). «Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας γίνεται με τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε ερώτησης με το συνολικό άθροισμα (item total correlation) όλων των ερωτήσεων. Ερωτήσεις ή διαστάσεις που έχουν χαμηλή συσχέτιση με το συνολικό άθροισμα επιφέρουν αρνητική επίδραση στην αξιοπιστία των μετρήσεων και θα πρέπει ο ερευνητής να προχωρήσει στις απαραίτητες διορθώσεις» (Ισερης, 2016: doi: 10.12681/ijltic.10665).

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της εν λόγω έρευνας ο δείκτης Alpha του Cronbach βρίσκεται στο 0.973 (βλ. πίνακα 1), τιμή που είναι κατά πολύ υψηλότερη από το 0,7, γεγονός που καταδεικνύει ότι υπάρχει πολύ καλή εσωτερική συνέπεια.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.973
95% CI lower bound	0.965
95% CI upper bound	0.981

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α

Να σημειωθεί ότι ο δείκτης αξιοπιστίας διενεργείται μόνο για τις ερωτήσεις τύπου Likert και όχι για τις nominal.

7.8 Δείγμα πληθυσμού

7.8.1 Περιγραφή δείγματος

Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με οποιαδήποτε σχέση εργασίας (μόνιμοι, ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ). Ο πληθυσμός του δείγματος ανέρχεται στα 147 άτομα.

Στατιστικός πληθυσμός είναι το σύνολο του προσωπικού της ΠΕ Ημαθίας στο οποίο έχουν αντίκτυπο οι αρχές της ΔΟΠ, αλλά και μπορούν να εφαρμοστούν από αυτούς, και στην περίπτωσή μας είναι όλος ο πληθυσμός, δηλαδή 147 άτομα.

Το Δειγματοληπτικό πλαίσιο καθορίστηκε από τον κατάλογο των e mails όλων των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας. Συγκεκριμένα υπάρχει ειδικό «ψευδώνυμο» e mail, με το οποίο η μία αποστολή εκτελείται προς όλους τους εργαζομένους. Λόγω της ευκολίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου on line χρησιμοποιήθηκε ως δείγμα ο ίδιος στατιστικός πληθυσμός (100%) .

Όπως προαναφέρθηκε το ερωτηματολόγιο εστάλει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και σε κάποιες περιπτώσεις που δεν υπήρξε ανταπόκριση εστάλει και μέσω της εφαρμογής του VIBER. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις 20 Νοεμβρίου 2022 και ήταν ενεργό μέχρι τις 27 Δεκεμβρίου 2022. Συγκεντρώθηκαν 90 απαντήσεις που αντιστοιχούν στο **61,22%** του πληθυσμού, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό αναλογικά με το σύνολο του πληθυσμού.

8 Τα Αποτελέσματα της Έρευνας

Στο παρών κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν μετά από την επεξεργασία των δεδομένων και την στατιστική τους ανάλυση μέσω του λογισμικού προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας Jasp 0.16.4.0. Στην αρχή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τη χρήση των τεχνικών της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και εξέτασης των συχνοτήτων κατανομής κάθε μεταβλητής. Θα ακολουθήσουν τα ερευνητικά ερωτήματα και τέλος οι έλεγχοι υποθέσεων με την μέθοδο της επαγωγικής στατιστικής. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν (βλ. κεφ. 7.4 & 7.5). Για την αρτιότερη παρουσίαση των ευρημάτων γίνεται χρήση πινάκων, διαγραμμάτων και γραφημάτων.

8.1 Περιγραφική στατιστική

8.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μολονότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συλλέχθηκαν στην τελευταία διάσταση του ερωτηματολογίου, χάριν ευκολίας και καλύτερης κατανόησης της φύσης του δείγματός μας θα αναλυθούν πρώτα. Για να μπορούμε να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του δείγματός μας συλλέξαμε στοιχεία για το φύλλο, την ηλικία, την ιδιότητα του υπαλλήλου, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και τα χρόνια υπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα. Το σύνολο των απαντήσεων για κάθε δημογραφικό στοιχείο αποτυπώνεται στον πίνακα 2.

Descriptive Statistics						
	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
Valid	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0

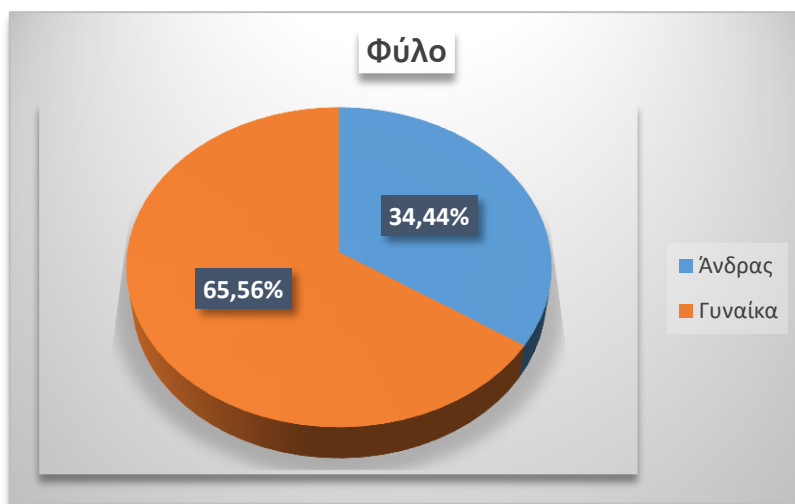
Πίνακας 2. Σύνολο Απαντήσεων Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

- Ερώτηση 1- Φύλο

Όσον αφορά το φύλο του δείγματός μας, από τους 90 που συμμετείχαν στην έρευνα, σύμφωνα με τον πίνακα 3, 31 ήταν άνδρες, που αντιστοιχεί στο 34,44% του δείγματος και 59 ήταν γυναίκες και αυτό αντιστοιχεί στο 65,56% του δείγματος (βλ. πίνακα 3, γράφημα 1)

Πίνακας Συχνοτήτων για ΦΥΛΟ				
ΦΥΛΟ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	31	34.44	34.44	34.44
Γυναίκα	59	65.56	65.56	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 3. Στατιστικά Φύλου



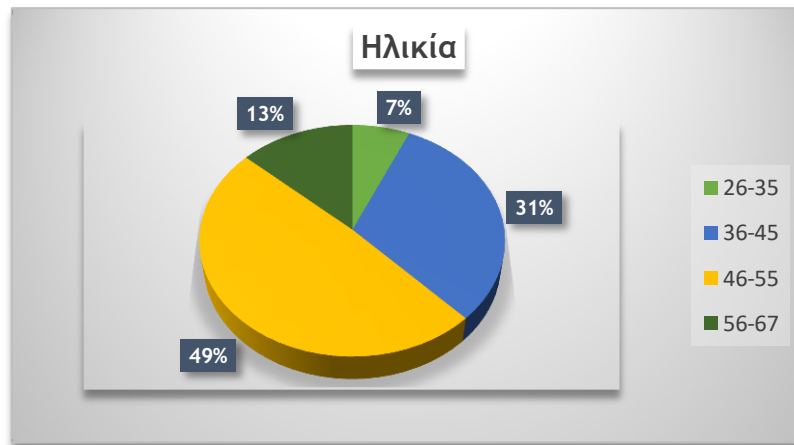
Γράφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων

- Ερώτηση 2 - Ηλικία

Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων παρατηρούμε στον πίνακα 4 ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 46-55 με ποσοστό 48,89%, ακολουθεί η ομάδα των 36-45 με ποσοστό 31,11 %, ύστερα η ομάδα των 56-67 με ποσοστό 13,33 % και τέλος η μικρότερη σε ηλικία ομάδα των 26-35, με ποσοστό 6,67%. (βλ. γράφημα 2).

Πίνακας Συχνοτήτων για Ηλικία				
ΗΛΙΚΙΑ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-35	6	6.67	6.67	6.67
36-45	28	31.11	31.11	37.78
46-55	44	48.89	48.89	86.67
56-67	12	13.33	13.33	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 4. Στατιστικά Ηλικίας συμμετεχόντων



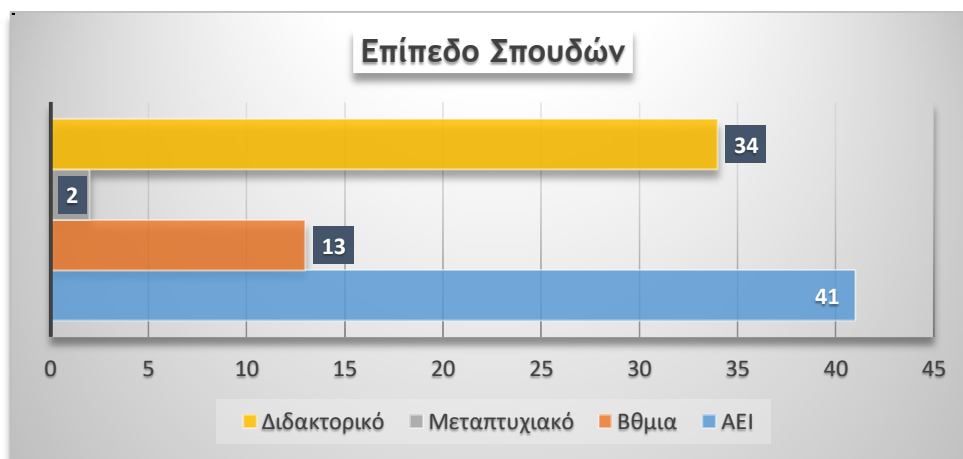
Γράφημα 2. Ηλικιακές ομάδες πληθυσμού

- Ερώτηση 3 - Επίπεδο σπουδών

Στην ερώτηση σχετικά με το επίπεδο σπουδών του δείγματος όπως παρατηρούμε στο πίνακα 5 βλέπουμε ότι 45,56% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, ακολουθούν με 37,78% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ύστερα είναι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 14,44 % και τέλος μόλις το 2,22 % είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου (βλ. πίνακα 5, γράφημα 3)

Πίνακας Συχνοτήτων για Επίπεδο Σπουδών				
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	13	14.44	14.44	14.44
ΑΕΙ	41	45.56	45.56	60.00
Μεταπτυχιακό	34	37.78	37.78	97.78
Διδακτορικό	2	2.22	2.22	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 5. Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων



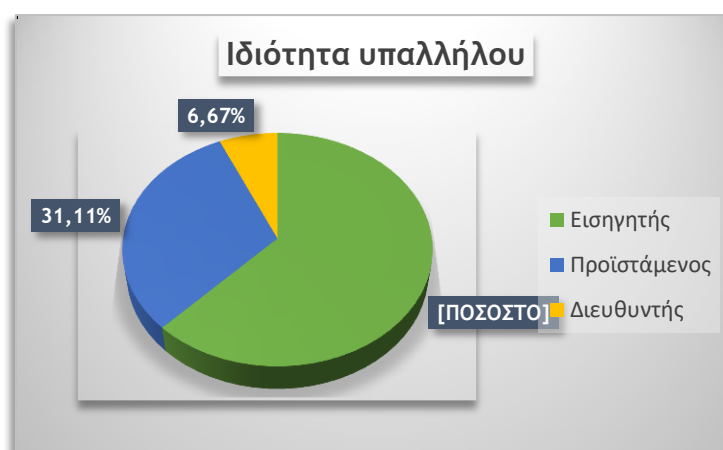
Γράφημα 3. Επίπεδο σπουδών ερωτηθέντων

- Ερώτηση 4 - Ιδιότητα Υπαλλήλου

Στην τέταρτη ερώτηση ζητήθηκε η ιδιότητα του υπαλλήλου ως προς τη θέση ευθύνης που κατέχει. Έτσι το 62,22 % των υπαλλήλων που απάντησαν είναι εισηγητές, χωρίς δηλαδή θέση ευθύνης, το 31,11% είναι προϊστάμενοι τμήματος και το 6,67% είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης. Αυτά απεικονίζονται στον πίνακα 6, γράφημα 4.

Πίνακας Συχνοτήτων για Ιδιότητα υπαλλήλου				
Ιδιότητα Υπαλλήλου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εισηγητής	56	62.22	62.22	62.22
Προϊστάμενος	28	31.11	31.11	93.33
Διευθυντής	6	6.67	6.67	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων για Ιδιότητα Υπαλλήλου



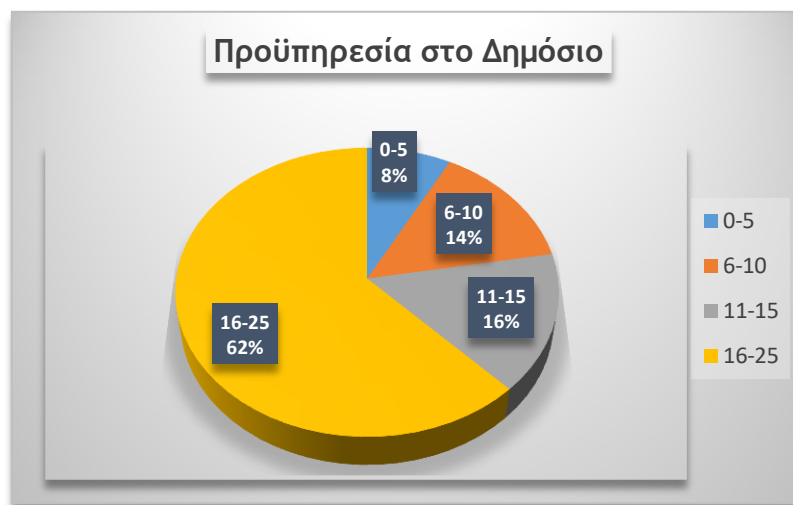
Γράφημα 4. Γράφημα για ιδιότητα υπαλλήλου

- Ερώτηση 5 - Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα

Από τους ερωτηθέντες το 62,22 % έχει προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα 16-25 χρόνια , 11-15 χρόνια έχει το 15,56 %, 6-10 χρόνια έχει το 14,44 % και 0-5 χρόνια το 7,78%. Είναι εμφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία έχει προϋπηρεσία στο Δημόσιο άνω των δέκα ετών. (βλ. πίνακα 7, γράφημα 5)

Πίνακας Συχνοτήτων για Προϋπηρεσία στον Δημόσιο Τομέα				
ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5	7	7.78	7.78	7.78
6-10	13	14.44	14.44	22.22
11-15	14	15.56	15.56	37.78
16-25	56	62.22	62.22	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 7. Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα



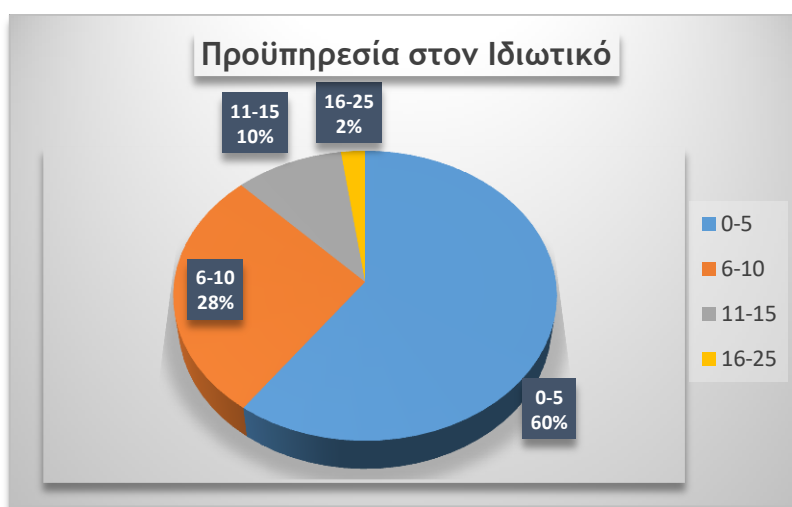
Γράφημα 5. Προϋπηρεσία στο Δημόσιο

- **Ερώτηση 6 -Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα**

Στην τελευταία ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες αν έχουν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, πριν το διορισμό τους και οι απαντήσεις έχουν ως εξής: 54 άτομα δηλαδή το 60% έχει 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, 25 άτομα, δηλαδή το 27,78 % έχει 6-10 χρόνια, 9 άτομα, δηλαδή το 10%, έχει 11-15 χρόνια και μόλις 2 άτομα με ποσοστό 2,22 % έχει 16-25 χρόνια. Παρατηρούμε λοιπόν πως η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει κάτω των δέκα ετών προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα αντιστρόφως με τα έτη προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα. (βλ. πίνακα 8, γράφημα 6).

Πίνακας Συχνοτήτων για Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα				
ΕΤΗ ΠΡΟΥΨΗΡΕΣΙΑΣ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5	54	60.00	60.00	60.00
6-10	25	27.78	27.78	87.78
11-15	9	10.00	10.00	97.78
16-25	2	2.22	2.22	100.00
Missing	0	0.00		
Total	90	100.00		

Πίνακας 8. Έτη προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα.



Γράφημα 6. Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα.

8.1.2 Α. Διάσταση: Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή υπήρχαν ερωτήσεις αναφορικά με τις ενέργειες που γίνονται από μέρους της Ηγεσίας της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με προσανατολισμό τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στις ερωτήσεις αναζητούμε κυρίως αν η Διοίκηση θέτει στόχους, κατά πόσο τους κοινοποιεί στους εμπλεκόμενους, αν αυτοί αναθεωρούνται σε κάθε απαίτηση-αλλαγή που προκύπτει, αν συμμετέχουν οι υπάλληλοι στον καθορισμό αυτών και φυσικά αν κάνει χρήση κάποιου εργαλείου ποιότητας, όπως ISO, EFQM, ΚΠΑ κλπ. Σε όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν πέντε δυνατές απαντήσεις που αντιστοιχούν σε:

1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

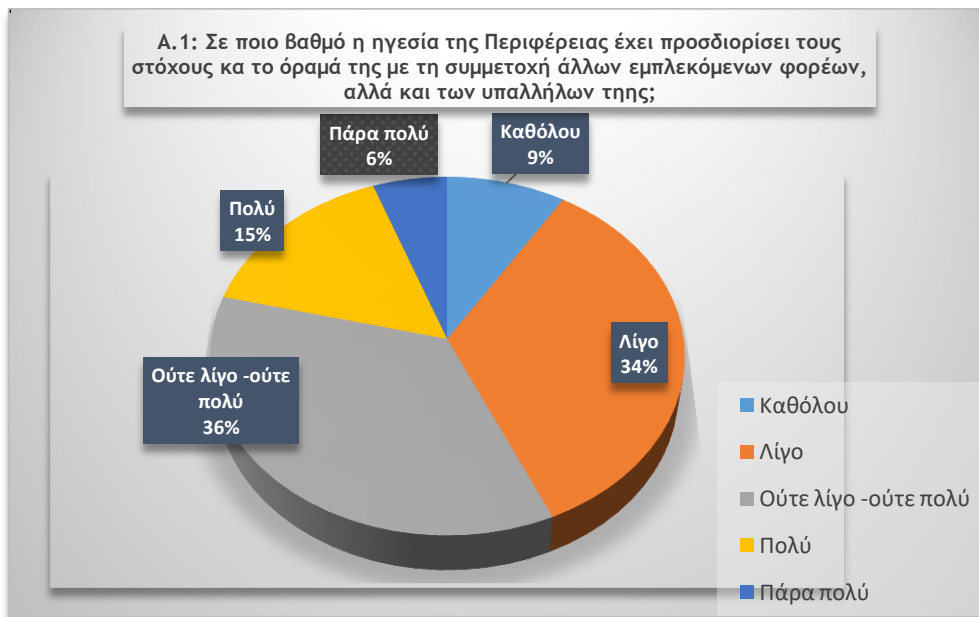
Επίσης για λόγους συντομίας όπου αναγράφεται Περιφέρεια, νοείται η ΠΕ Ημαθίας.

- Ερώτηση Α.1: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας έχει προσδιορίσει τους στόχους και το όραμα της με τη συμμετοχή άλλων εμπλεκόμενων φορέων, αλλά και των υπαλλήλων της;

Πίνακας Συχνοτήτων για Α.1				
Προσδιορισμός Στόχων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	8,889	8,889	8,889
2	31	34,444	34,444	43,333
3	32	35,556	35,556	78,889
4	14	15,556	15,556	94,444
5	5	5,556	5,556	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 9. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.1

Όπως παρατηρούμε το 8,89% αναφέρει ότι η Ηγεσία δεν έχει προσδιορίσει «καθόλου» τους στόχους της και το όραμά της με τη συμμετοχή άλλων εμπλεκόμενων φορέων, το 34,44% απάντησε «λίγο», το 35,55% «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 15,56% «πολύ» και μόλις το 5,55% «πάρα πολύ».



Γράφημα 7. Προσδιορισμός στόχων και οράματος με συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων & υπαλλήλων.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε στον πίνακα 10 τα μέτρα θέσης και διασποράς για την ερώτηση Α.1. Αυτό που μπορεί να γίνει άμεσα αντιληπτό είναι ότι η μέση τιμή στο ερώτημα αυτό κυμαίνεται κάτω του τρία και για την ακρίβεια στο 2.744 γεγονός που υποδεικνύει τη χαμηλή αξιολόγηση της Ηγεσίας όσον αφορά τον προσδιορισμό των στόχων της και των οραμάτων της σε συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς και με τους υπαλλήλους της. Επιπρόσθετα παρατηρούμε ότι η τυπική απόκλιση (St. Deviation) είναι

στο 1.012, αρκετά χαμηλή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα σημεία των δεδομένων τείνουν να είναι κοντά στο μέσο όρο.

Μέτρα θέσης και διασποράς για A.1	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.744
St. Deviation	1.012
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 10. Μέτρα θέσης & διασποράς για A.1

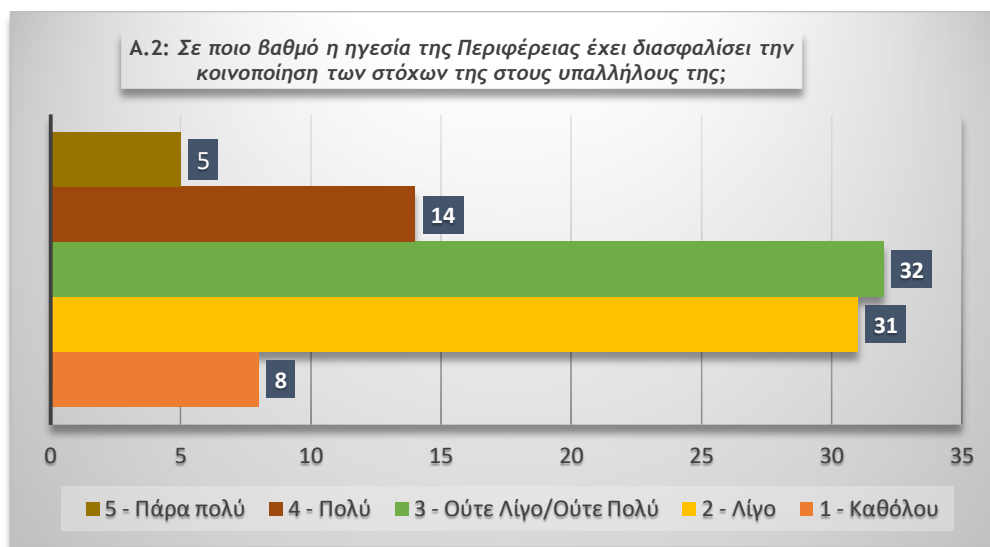
- Ερώτηση A.2: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας έχει διασφαλίσει την κοινοποίηση των στόχων της στους υπαλλήλους της;

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων για την ερώτηση A.2 το 8,89% των υπαλλήλων απάντησε ότι δεν υπάρχει «καθόλου» κοινοποίηση των στόχων της στους υπαλλήλους της, το 34,44 % απάντησε «λίγο», το 35,55% απάντησε αδιάφορα, δηλαδή «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 15,55% «πολύ» και το 5,55% «πάρα πολύ». Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων είχε μια τάση από την ουδετερότητα προς την αρνητική πλευρά της κλίμακας πράγμα το οποίο φαίνεται και από τον μέσο όρο, ο οποίος είναι στο 2,744. Άρα υπάρχει μια εσωστρέφεια της Ηγεσίας όσο προς την επικοινωνία, πρωτίστως με τους υπαλλήλους της, και δευτερευόντως με τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς της τοπικής και όχι μόνο κοινωνίας.

Πίνακας Συχνοτήτων για A.2				
Κοινοποίηση Στόχων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	8,889	8,889	8,889
2	31	34,444	34,444	43,333
3	32	35,556	35,556	78,889
4	14	15,556	15,556	94,444
5	5	5,556	5,556	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 11. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση A.2

Αυτό αποτυπώνεται και διαγραμματικά στο γράφημα 8



Γράφημα 8. Βαθμός κοινοποίησης στόχων της Περιφέρειας στους υπαλλήλους της.

Μέτρα θέσης και διασποράς για A.2	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.744
St. Deviation	1.012
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 12. Μέτρα θέσης & Διασποράς για A.2

- Ερώτηση A.3: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας αναθεωρεί περιοδικά την αποστολή και το όραμά της βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των τρεχόντων οικονομικών-κοινωνικών συνθηκών;

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων για την ερώτηση A.3 αναφορικά με την αναθεώρηση της αποστολής και του οράματός της Ηγεσίας βάσει των κοινωνικο-οικονομικών και επιχειρηματικών αλλαγών το 18,89% απάντησε «καθόλου», το 35,55% απάντησε «λίγο», το 26,67% απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 15,55% απάντησε «πολύ» και το 3,33% «πάρα πολύ». Παρατηρούμε λοιπόν, μια αρνητική αντίληψη όσον αφορά την προσαρμογή της Ηγεσίας σε νέες και τρέχουσες συνθήκες και αυτό διαφαίνεται και στον μέσο όρο των απαντήσεων που είναι στο 2.489.

Πίνακας Συχνοτήτων για Α.3				
Αναθεώρηση Στόχων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	17	18.889	18.889	18.889
2	32	35.556	35.556	54.444
3	24	26.667	26.667	81.111
4	14	15.556	15.556	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 13. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.3



Γράφημα 9. Βαθμός αναθεώρησης αποστολής & οράματος Περιφέρειας .

Μέτρα θέσης και διασποράς για Α.3	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.489
St. Deviation	1.073
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 14. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.3

- Ερώτηση Α.4: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Περιφέρειας καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του;

Στην ερώτηση αν η Ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της, αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων σε αυτό, το 11,11% απάντησε «καθόλου», το 35,55% «λίγο», το 34,44% «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 13,33% «πολύ» και τέλος το 5,55% «πάρα πολύ». Η επικρατούσα τιμή είναι το 2 (βλ. πίνακα 16) και διαφαίνεται έντονα ότι οι διαδικασίες που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται μέσα στην Περιφέρεια, δεν βασίζονται σε αυτό που έχουν στόχο να επιτύχουν και δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις όσων εμπλέκονται στην λειτουργία του.

Πίνακας Συχνοτήτων για Α.4				
Στρατηγικός Σχεδιασμός	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	11.111	11.111	11.111
2	32	35.556	35.556	46.667
3	31	34.444	34.444	81.111
4	12	13.333	13.333	94.444
5	5	5.556	5.556	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 15. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.4



Γράφημα 10. Βαθμός ανάπτυξης συστήματος διαδικασιών βάσει στρατηγικού σχεδιασμού Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για A.4	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.667
St. Deviation	1.028
Minimum	1.000
Maximum	5.000

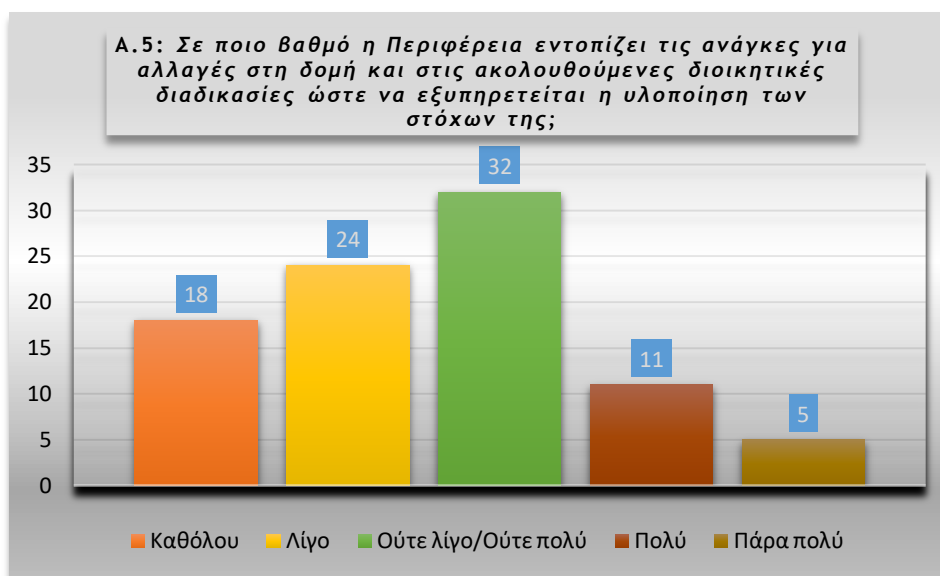
Πίνακας 16. Μέτρα θέσης & διασποράς για A.4

- Ερώτηση A.5: Σε ποιο βαθμό η Περιφέρεια εντοπίζει τις ανάγκες για αλλαγές στη δομή και στις ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες ώστε να εξυπηρετείται η υλοποίηση των στόχων της;

Στην ερώτηση αν η Περιφέρεια μπορεί να εντοπίσει τις ανάγκες για αλλαγές στη δομή του οργανισμού της και στις διαδικασίες που ακολουθεί, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της, το 20% είπε «καθόλου», το 26,67% είπε «λίγο», το 35,55% «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 12,22% «πολύ» και το 5,55% «πάρα πολύ». Ο μέσος όρος λοιπόν (mean) ανέρχεται στο 2,567, μεταξύ ουδετερότητας και αρνητικής εκτίμησης, που προφανώς εκφράζει τη δυσκαμψία της Περιφέρειας σε άμεσες και δραστικές αλλαγές στη δομή και στις διαδικασίες που ακολουθεί μπροστά σε οποιαδήποτε νέα συνθήκη που συνδέεται με την υλοποίηση των στόχων της.

Πίνακας Συχνοτήτων για A.5				
Αλλαγές δομών Διαδικασιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	20.000	20.000	20.000
2	24	26.667	26.667	46.667
3	32	35.556	35.556	82.222
4	11	12.222	12.222	94.444
5	5	5.556	5.556	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 17. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση A.5



Γράφημα 11. Βαθμός εντοπισμού ανάγκης για αλλαγές στη δομή & στις διαδικασίες για επίτευξη στόχων.

Μέτρα θέσης και διασποράς για A.5	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.567
St. Deviation	1.112
Minimum	1.000
Maximum	5.000

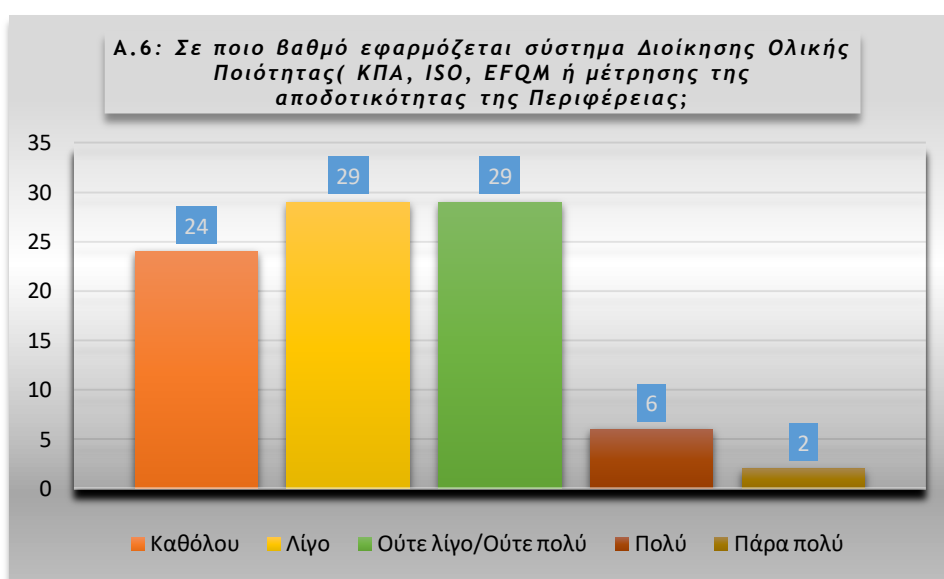
Πίνακας 18. Μέτρα θέσης & διασποράς για A.5

- Ερώτηση A.6: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΚΠΑ, ISO, EFQM ή μέτρησης της αποδοτικότητας της Περιφέρειας;

Στην ερώτηση αν γίνεται κάποια εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το 26,67% απάντησε «καθόλου», το 32,22 % «λίγο», το 32,22% επίσης «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 6,66% «πολύ» και το μόλις το 2,22% «πάρα πολύ». Η συντριπτική πλειοψηφία λοιπόν, αφού και ο μέσος όρος ανέρχεται στο 2.256, έχει αρνητική γνώμη για την εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος ποιότητας ακόμα και του ΚΠΑ.

Πίνακας Συχνοτήτων για Α.6				
Εφαρμογή συστήματος ΔΟΠ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	26.667	26.667	26.667
2	29	32.222	32.222	58.889
3	29	32.222	32.222	91.111
4	6	6.667	6.667	97.778
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 19. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Α.6



Γράφημα 12. Βαθμός εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Α.6	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.256
St. Deviation	1.001
Minimum	1.000
Maximum	5.000

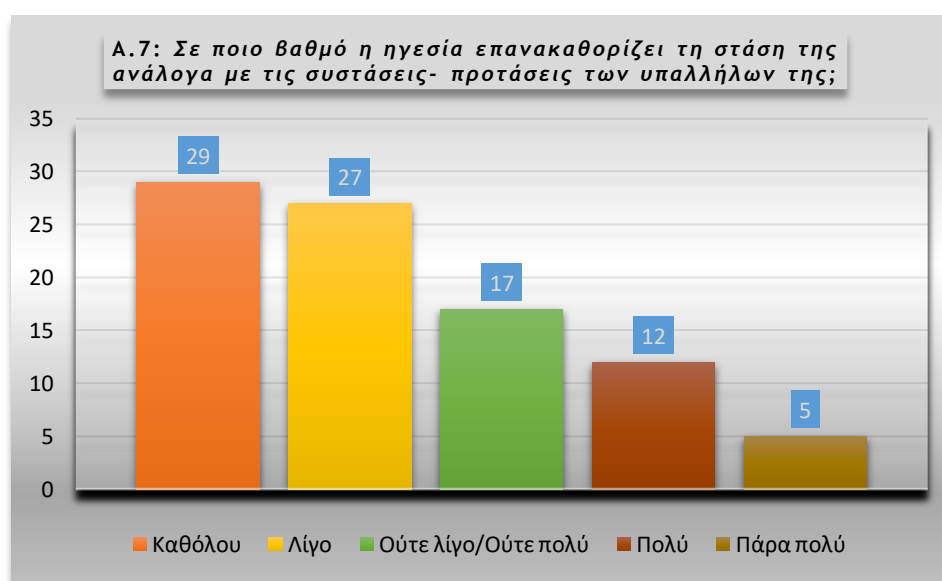
Πίνακας 20. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.6

- Ερώτηση Α.7: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις συστάσεις- προτάσεις των υπαλλήλων της;

Στην τελευταία ερώτηση της πρώτης διάστασης για το αν η Ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της κατόπιν συστάσεων από μέρους των υπαλλήλων της η πλειοψηφία με ποσοστό 32,22% απάντησε «καθόλου», ακολούθησε το «λίγο» με 30% , «ούτε λίγο ούτε πολύ» απάντησε το 18,89%, «πολύ» το 13,33% και τέλος «πάρα πολύ» το 5,55%. Θα μπορούσαμε λοιπόν, τα αποτελέσματα αυτά να τα ερμηνεύσουμε ως απομόνωση των υπαλλήλων από τον ουσιαστικό σχεδιασμό των διαδικασιών, αλλά και γενικής πολιτικής της Περιφέρειας καθιστώντας τους έτσι, απλώς εκτελεστικά όργανα και όχι συλλειτουργούς του έργου της.

Πίνακας Συχνοτήτων για Α.7				
Επαναπροσδιορισμός	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	29	32.222	32.222	32.222
2	27	30.000	30.000	62.222
3	17	18.889	18.889	81.111
4	12	13.333	13.333	94.444
5	5	5.556	5.556	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 21. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Α.7



Γράφημα 13. Επανακαθορισμός στάσης Περιφέρειας ανάλογα με τις συστάσεις - προτάσεις των υπαλλήλων της.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Α.7	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.300
St. Deviation	1.213
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 22. Μέτρα θέσης & διασποράς για Α.7

Περιγραφική Στατιστική για Διάσταση Α							
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
Valid	90	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mode	3.000	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	1.000
Mean	2.744	2.478	2.489	2.667	2.567	2.256	2.300
St. Deviation	1.012	1.124	1.073	1.028	1.112	1.001	1.213
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 23. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Α

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να δούμε συνολικά όλη τη διάσταση Α και να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: Βλέπουμε ότι η επικρατούσα τιμή (mode) στις ερωτήσεις Α2, Α3, Α4 & Α6 είναι το 2 που αντιστοιχεί στην τιμή «λίγο», στις ερωτήσεις Α1 & Α5 είναι το 3 που αντιστοιχεί στην τιμή «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και στην ερώτηση Α.7 είναι το 1 που αντιστοιχεί στην τιμή «καθόλου». Αυτό αντικατοπτρίζεται και στις τιμές του μέσου όρου (mean) όπου παρατηρούμε ότι σε όλες τις ερωτήσεις της διάστασης Α είναι κάτω του 3, δηλαδή «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και άνω του 2 δηλαδή «λίγο». Ταυτόχρονα παρατηρούμε και την τυπική απόκλιση (standard deviation), που κυμαίνεται σε όλες τις ερωτήσεις μεταξύ του 1,000 και 1,124, άρα το εύρος των διακυμάνσεων μεταξύ των απαντήσεων είναι πολύ μικρό και άρα υπάρχει σύγκλιση απόψεων. Άλλωστε η χαμηλή τυπική απόκλιση υποδεικνύει ότι έχουμε περισσότερες τιμές «μαζεμένες» κοντά στον μέσο όρο. Στην ουσία λοιπόν τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν, όσον αφορά τη στάση της Ηγεσίας απέναντι στις αρχές της ΔΟΠ, μέσω στοχοθεσίας, συμμετοχής των εμπλεκόμενων στην διαχείριση, διαδικασιών που εφαρμόζονται και όσων προαναφέραμε αναλυτικά σε κάθε ερώτημα της διάστασης Α, η θέση των ερωτώμενων ήταν από

ουδέτερη ως αρνητική. Άρα υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης και αναθεώρησης των αντιλήψεων και των αρχών της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας.

Τέλος για τη διάσταση Α δίνεται ο πίνακας όπου αποτυπώνεται η ανάλυση αξιοπιστίας με το δείκτη α του Cronbach ο οποίος στην προκειμένη είναι 0,937, πολύ υψηλός, γεγονός που δείχνει ότι το σύνολο των ερωτήσεων στη συγκεκριμένη διάσταση έχει υψηλή εσωτερική συνάφεια (βλ. πίνακα 24).

Unidimensional Reliability για Διάσταση Α	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.937
95% CI lower bound	0.914
95% CI upper bound	0.954

Πίνακας 24. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α για διάσταση Α

8.1.3 Β. Διάσταση: Ανθρώπινο Δυναμικό

Στην ενότητα αυτή υπήρχαν ερωτήσεις αναφορικά με τις ενέργειες που γίνονται από μέρος της Ηγεσίας της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με στόχο το ανθρώπινο Δυναμικό της και όλα αυτά φυσικά στο πλαίσιο των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στις ερωτήσεις διερευνούμε κυρίως αν η Περιφέρεια κάνει ορθό προγραμματισμό για τις προσλήψεις υπαλλήλων βάσει των αναγκών και των απαιτήσεων που έχει η κάθε διεύθυνσή της, αν γίνεται σωστή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού βάσει των προσόντων του και των δεξιοτήτων του, αν επιδιώκει την επιμόρφωσή του, αν τους επιβραβεύει, αν τους παρέχει ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και άλλα που θα τα δούμε αναλυτικά παρακάτω.

Σε όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν πέντε δυνατές απαντήσεις που αντιστοιχούν σε:

1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

Για λόγους συντομίας όπου αναγράφεται Περιφέρεια, νοείται η ΠΕ Ημαθίας.

- **Ερώτηση Β.1: Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Περιφέρειας.**

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 25, σχετικά με το αν η Περιφέρεια αναλύει υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους με άξονα τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της, το 10% απάντησε «καθόλου», το 41,11% «λίγο», το 36,66% «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 8,89% «πολύ» και μόλις το 3,33% «πάρα πολύ».

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.1				
Ανάγκες ΑΔ	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	10.000	10.000	10.000
2	37	41.111	41.111	51.111
3	33	36.667	36.667	87.778
4	8	8.889	8.889	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.000		

Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.1



Γράφημα 14. Βαθμός ανάλυσης υφιστάμενων & μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε στον πίνακα 26 τα μέτρα θέσης και διασποράς για την ερώτηση Β.1. Είναι άμεσα αντιληπτό ότι η μέση τιμή στο ερώτημα αυτό κυμαίνεται κάτω του τρία και για την ακρίβεια στο 2.544 γεγονός που υποδεικνύει ότι η Περιφέρεια προχωρά σε ενέργειες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της χωρίς ουσιαστικό προγραμματισμό και συνεννόηση με το ήδη υπάρχον δυναμικό της. Επιπρόσθετα παρατηρούμε την πολύ χαμηλή τυπική απόκλιση (St. Deviation) που είναι στο 0,914,

ιδιαίτερα χαμηλή, γεγονός που υποδηλώνει τη μεγάλη σύγκλιση των απόψεων των ερωτηθέντων.

Μέτρα θέσης και διασποράς για B.1	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.544
St. Deviation	0.914
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 26. Μέτρα θέσης & διασποράς για B.1

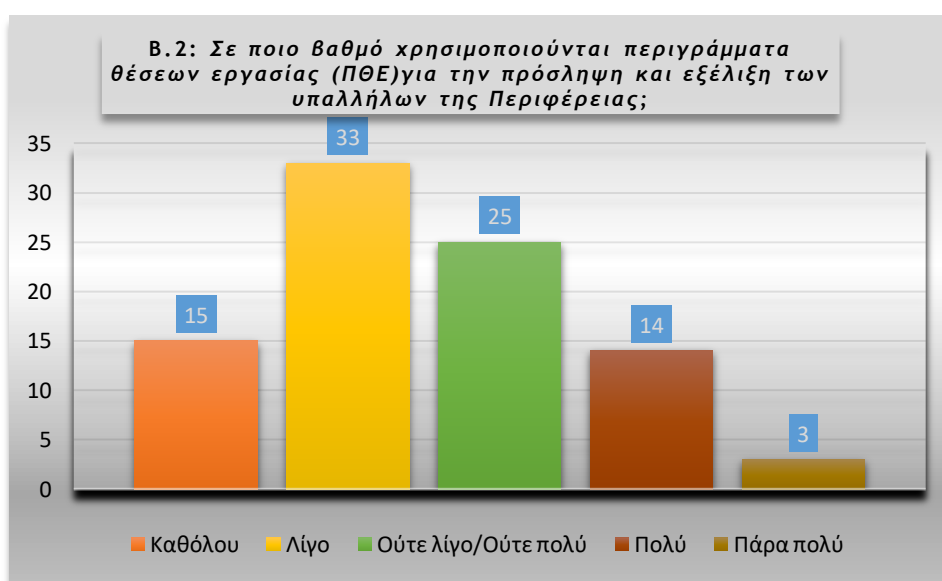
- Ερώτηση B.2: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας (ΠΘΕ) για την πρόσληψη και εξέλιξη των υπαλλήλων της Περιφέρειας;

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων για την ερώτηση B.2 το 16,67% των υπαλλήλων απάντησε ότι δεν υπάρχει «καθόλου» χρήση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας έτσι ώστε να γίνονται προσλήψεις και να εξελίσσονται οι υπάλληλοι, το 36,67 % απάντησε «λίγο», το 27,77% απάντησε αδιάφορα, δηλαδή «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 15,55% «πολύ» και το 3,33% «πάρα πολύ». Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων κινείται από την ουδετερότητα προς την αρνητική βαθμολογία με επικρατούσα τιμή (mode) το 2 και μέση τιμή το 2.522. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως ένα σημαντικό εργαλείο όπως τα περιγράμματα θέσεων δεν χρησιμοποιείται ευρέως ή έστω σωστά προκειμένου να γίνει καλύτερη κατανομή των υπαλλήλων ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα προσόντα τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται και η περαιτέρω εξέλιξή τους.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.2				
Χρήση Π.Θ.Ε.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	16.667	16.667	16.667
2	33	36.667	36.667	53.333
3	25	27.778	27.778	81.111
4	14	15.556	15.556	96.667
5	3	3.333	3.333	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 27. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.2

Αυτό αποτυπώνεται και διαγραμματικά στο γράφημα 15:



Γράφημα 15. Βαθμός χρήσης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για την εξέλιξη των υπαλλήλων της Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.2	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.522
St. Deviation	1.052
Minimum	1.000
Maximum	5.000

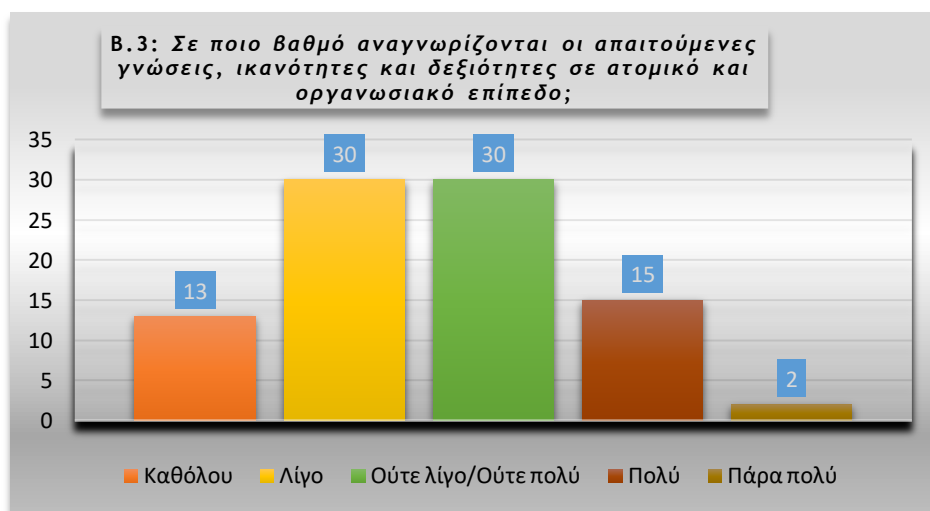
Πίνακας 28. Μέτρα θέσης & Διασποράς για Β.2

- Ερώτηση Β.3: Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων για την ερώτηση Β.3 αναφορικά με την αναγνώριση του μορφωτικού επιπέδου των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις οργανωσιακές ανάγκες το 14,44% απάντησε «καθόλου», το 33,33% απάντησε «λίγο», το 33,33% επίσης απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 16,67% απάντησε «πολύ» και το 2,22% «πάρα πολύ». Για άλλη μια φορά έχουμε μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων από τον μέσο όρο και κάτω γεγονός που υποδεικνύει ότι τα προσόντα του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού δεν αξιολογούνται βάσει των λειτουργικών αναγκών της υπηρεσίας και καταλλήλως έτσι ώστε αυτό να είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η τυπική απόκλιση και εδώ είναι χαμηλή στο 1,004 άρα κατά κανόνα έχουμε «συμφωνία απόψεων».

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.3				
Αναγνώριση Ικανοτήτων/ Δεξιοτήτων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	14.444	14.444	14.444
2	30	33.333	33.333	43.333
3	30	33.333	33.333	75.556
4	15	16.667	16.667	96.667
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 29. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.3



Γράφημα 16. Βαθμός εντοπισμού απαιτούμενων γνώσεων, ικανοτήτων & δεξιοτήτων σε ατομικό & οργανωσιακό επίπεδο.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.3	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.589
St. Deviation	1.004
Minimum	1.000
Maximum	5.000

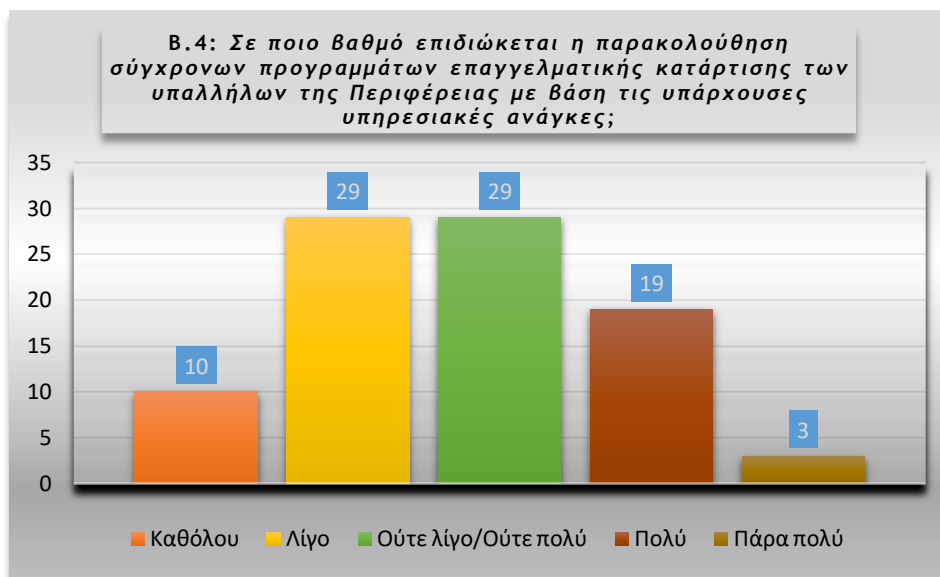
Πίνακας 30. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.3

- Ερώτηση Β.4: Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η παρακολούθηση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Περιφέρειας με βάση τις υπάρχουσες υπηρεσιακές ανάγκες;

Στην ερώτηση αν η Περιφέρεια επιδιώκει την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σύμφωνα με τις υπηρεσιακές της ανάγκες είχαμε ισοψηφία στο «λίγο» και στο «ούτε λίγο/ούτε πολύ» με 29 απαντήσεις στο καθένα και ποσοστό 32,22%, ακολούθησε το «καθόλου» με ποσοστό 11,11%, και το «πάρα πολύ» με μόλις 3 απαντήσεις και ποσοστό 3,33%. Αν κρίνουμε και από τον μέσο όρο που είναι στο 2.733 είναι οφθαλμοφανές πως η επιμόρφωση των υπαλλήλων δεν είναι στοχευμένη προς την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών και πιθανόν να μη χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους κατάρτισης.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.4				
Επιμόρφωση Υπαλλήλων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	11.111	11.111	11.111
2	29	32.222	32.222	43.333
3	29	32.222	32.222	75.556
4	19	21.111	21.111	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 31. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.4



Γράφημα 17. Βαθμός επιδίωξης παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων των υπαλλήλων της Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.4	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.733
St. Deviation	1.026
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 32. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.4

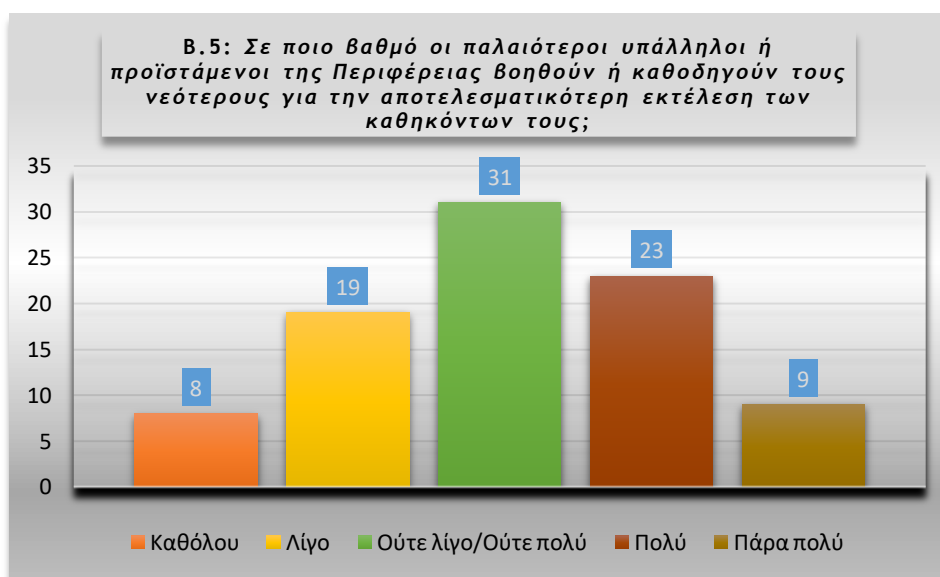
- **Ερώτηση Β.5: Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή προϊστάμενοι της Περιφέρειας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους;**

Στην ερώτηση κατά πόσο οι πιο έμπειροι και μεγαλύτεροι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν και να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους στους νεότερους, 31 άτομα απάντησαν «ούτε λίγο/ούτε πολύ» με ποσοστό 34,44%, δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση ήταν το «λίγο» με 19 απαντήσεις και ποσοστό 21,11% και ακολουθούν το «πολύ» με 23 απαντήσεις και το «πάρα πολύ» με 9 απαντήσεις. Βλέπουμε πάλι λοιπόν μια τάση από την ουδετερότητα προς την αρνητική βαθμολογία, ο μέσος όρος τείνει προς το 3, που πάλι δεν είναι αρκετά ικανοποιητικός αφού καταδεικνύει ότι οι

παλαιότεροι υπάλληλοι δείχνουν προφανώς αδιαφορία ή απροθυμία να μεταδώσουν τις γνώσεις που απέκτησαν κυρίως μέσω της εμπειρίας τους στους νεότερους υπαλλήλους.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.5				
Επικουρία Παλαιότερων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	8.889	8.889	8.889
2	19	21.111	21.111	30.000
3	31	34.444	34.444	64.444
4	23	25.556	25.556	90.000
5	9	10.000	10.000	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 33. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.5



Γράφημα 18. Βαθμός καθοδήγησης νέων υπαλλήλων από τους παλαιότερους.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.5	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	3.067
St. Deviation	1.110
Minimum	1.000
Maximum	5.000

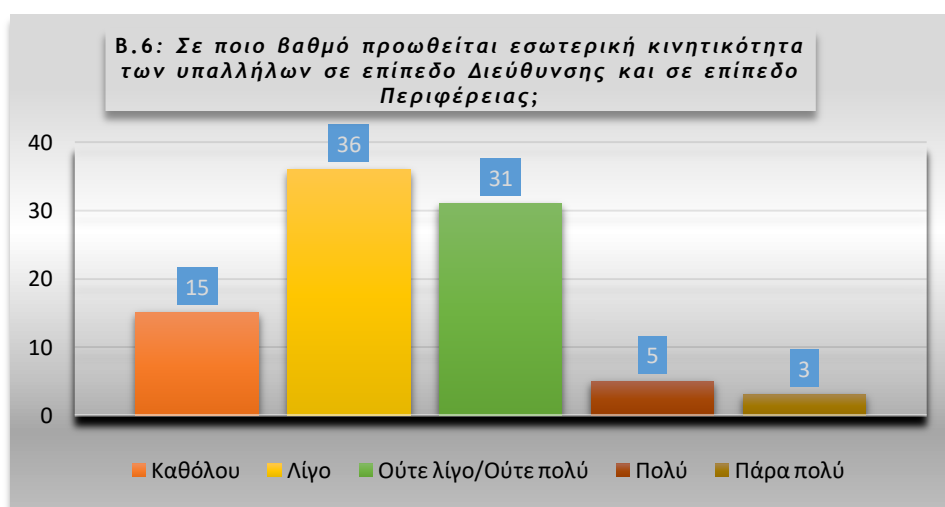
Πίνακας 34. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.5

- Ερώτηση Β.6: Σε ποιο βαθμό προωθείται εσωτερική κινητικότητα των υπαλλήλων σε επίπεδο Διεύθυνσης και σε επίπεδο Περιφέρειας;

Όσον αφορά την προώθηση της εσωτερικής κινητικότητας οι απαντήσεις που αφορούσαν το «καθόλου» και το «λίγο» συγκέντρωσαν συνολικά ποσοστό 56,67% άνω του μισού δηλαδή, ενώ το 34,44 % απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και μόνο 8 άτομα απάντησαν «πολύ» και «πάρα πολύ». Επικρατούσα τιμή είναι το 2 δηλαδή «λίγο» και ο μέσος όρος είναι στο 2,389 γεγονός που καταμαρτυρά τη πολύ μικρή κινητικότητα των υπαλλήλων τόσο εντός Διεύθυνσης όσο και εντός Περιφέρειας με συνέπεια να μη γνωρίζουν πολλά και διαφορετικά αντικείμενα οι υπάλληλοι, αλλά να περιορίζονται στις γνώσεις ενός και μόνο τμήματος ή αντικειμένου. Τη σύμπτωση των απαντήσεων καταδεικνύει και η πολλή χαμηλή τιμή της τυπικής απόκλισης που είναι κάτω της μονάδας στο 0,944.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.6				
Εσωτερική Κινητικότητα	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	16.667	16.667	16.667
2	36	40.000	40.000	56.667
3	31	34.444	34.444	91.111
4	5	5.556	5.556	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 35. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.6



Γράφημα 19. Βαθμός προώθησης εσωτερικής κινητικότητας υπαλλήλων εντός Δ/νσης & Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.6	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.389
St. Deviation	0.944
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 36. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.6

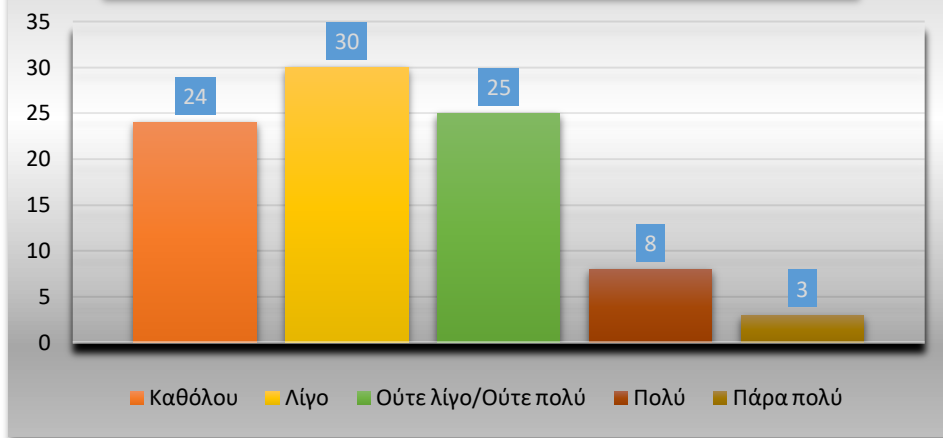
- Ερώτηση Β.7: Σε ποιο βαθμό προωθούνται συσκέψεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους και τα συνδικαλιστικά όργανα και σε ποιο βαθμό κρίνονται τα αποτελέσματα του σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της Περιφέρειας;

Όσον αφορά την προθυμία και την επιδίωξη από πλευράς Περιφέρειας να συναντάται με τους υπαλλήλους της, αλλά και με συνδικαλιστικά όργανα, όπως για παράδειγμα ένας σύλλογος εργαζομένων της Περιφέρειας, και εδώ τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά. Όπως βλέπουμε στον πίνακα 37, 24 άτομα απάντησαν «καθόλου» και 30 άτομα «λίγο», με συνολικό ποσοστό 60% οι δύο χαμηλότερες τιμές. Από το συνολικό δείγμα μας 25 άτομα απάντησαν «ούτε λίγο ούτε πολύ», 8 άτομα απάντησαν «πολύ» και 3 «πάρα πολύ». Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτό θα μπορούσε να μεταφραστεί ως απομόνωση της Περιφέρειας από το ζωτικότερο τμήμα της που είναι οι άνθρωποί της, αλλά και τα συνδικαλιστικά της όργανα. Προφανώς δεν υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας και έτσι δεν μπορεί να υπάρξει ώσμωση απόψεων, αντιλήψεων και ιδεών οδηγώντας την Περιφέρεια σε στεία μορφή Διοίκησης.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.7				
Συσκέψεις Ηγεσίας με υπαλλήλους	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	26.667	26.667	26.667
2	30	33.333	33.333	60.000
3	25	27.778	27.778	87.778
4	8	8.889	8.889	96.667
5	3	3.333	3.333	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 37. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.7

B.7: Σε ποιο βαθμό προωθούνται συσκέψεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους και τα συνδικαλιστικά όργανα και σε ποιο βαθμό κρίνονται τα αποτελέσματα του σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της Περιφέρειας;



Γράφημα 20. Βαθμός προώθησης συσκέψεων ηγεσίας με τους υπαλλήλους & τα συνδικαλιστικά όργανα.

Μέτρα θέσης και διασποράς για B.7	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.289
St. Deviation	1.063
Minimum	1.000
Maximum	5.000

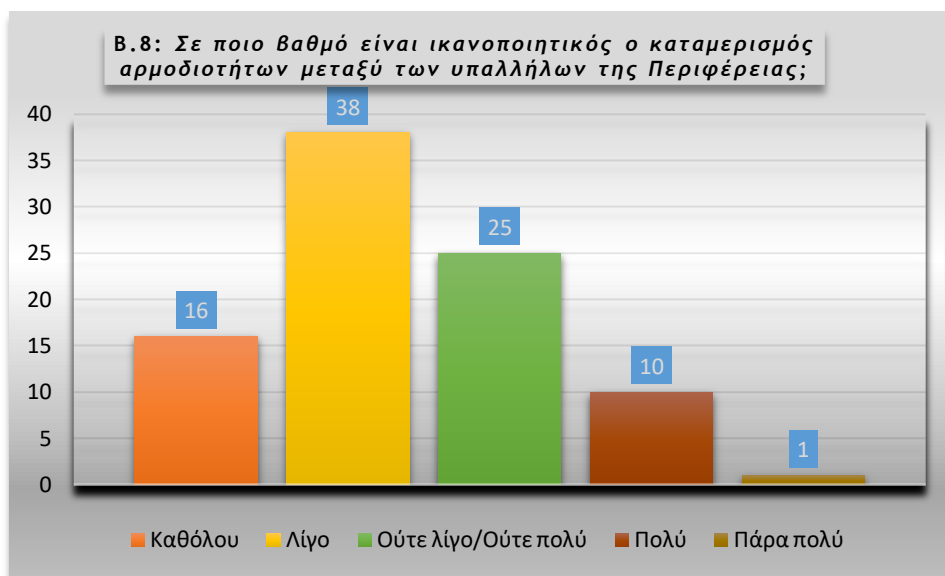
Πίνακας 38. Μέτρα θέσης & διασποράς για B.7

- **Ερώτηση B.8: Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας;**

Όσον αφορά τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας τα αποτελέσματα είναι για άλλη μια φορά απογοητευτικά. Το 60% απάντησε «λίγο» και «καθόλου», ακολουθεί το «ούτε λίγο /ούτε πολύ» με 27,78%. Έμεινε δηλαδή ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 12,22% για το «πολύ» και το «πάρα πολύ». Είναι ηλίου φαινότορο ότι η διαδικασία του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων δεν είναι αυτή που θα επιθυμούσαν οι υπάλληλοι της Περιφέρειας και προφανώς κάποιιοι επιβαρύνονται περισσότερο αναλαμβάνοντας περισσότερες αρμοδιότητες και κάποιιοι αρκούνται στις βασικές τους υποχρεώσεις.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.8				
Καταμερισμός Αρμοδιοτήτων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	17.778	17.778	17.778
2	38	42.222	42.222	60.000
3	25	27.778	27.778	87.778
4	10	11.111	11.111	98.889
5	1	1.111	1.111	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 39. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.8



Γράφημα 21. Βαθμός καταμερισμού αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.8	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.356
St. Deviation	0.940
Minimum	1.000
Maximum	5.000

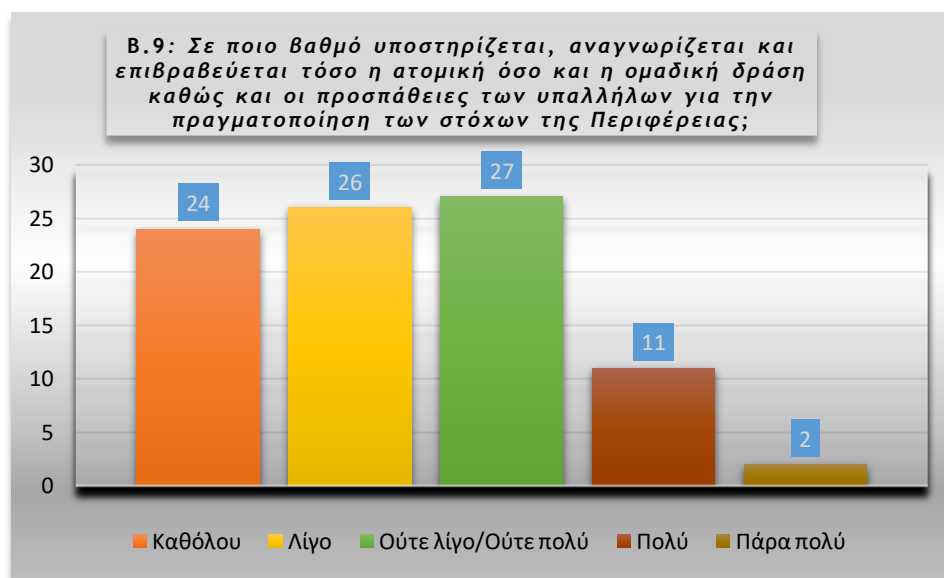
Πίνακας 40. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.8

- Ερώτηση Β.9: Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων της Περιφέρειας;

Για την επιβράβευση της ατομικής και ομαδικής δράσης δόθηκαν οι εξής απαντήσεις: 26,67% απάντησε «καθόλου», 28,89% απάντησε «λίγο», 30% «ούτε λίγο/ούτε πολύ», 12,22% «πολύ» και το 2,22% «πάρα πολύ». Άρα το 85,55% των απαντήσεων για άλλη μια φορά κυμαίνεται μεταξύ ουδετερότητας και αρνητικής εκτίμησης. Επικρατούσα τιμή είναι το 2 δηλαδή «λίγο» και ο μέσος όρος είναι στο 2,344 γεγονός που αποτυπώνει ότι προφανώς δεν υπάρχουν δράσεις μέσω των οποίων οι υπάλληλοι παίρνουν την ηθική ικανοποίηση της επιβράβευσης και της αναγνώρισης των προσπαθειών τους για την πραγματοποίηση των στόχων της Περιφέρειας.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.9				
Επιβράβευση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	26.667	26.667	26.667
2	26	28.889	28.889	55.556
3	27	30.000	30.000	85.556
4	11	12.222	12.222	97.778
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 41. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Β.9



Γράφημα 22. Βαθμός επιβράβευσης ατομικής & ομαδικής δράσης για την επίτευξη των στόχων Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.9	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.344
St. Deviation	1.072
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 42. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.9

- Ερώτηση Β.10: Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικό το εργασιακό περιβάλλον αναφορικά με τις εγκαταστάσεις και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που θα πρέπει να τηρούνται;

Στην τελευταία ερώτηση της διάστασης αυτής ερωτήθηκαν οι υπάλληλοι για το χώρο εργασίας τους και κατά πόσο αυτός πληροί τις βασικές προϋποθέσεις ενός αξιοπρεπούς περιβάλλοντος. Η πλειοψηφία με ποσοστό 37,78% απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ», ακολούθησε το «λίγο» με ποσοστό 25,56%, τρίτη τιμή ήταν το «καθόλου» με ποσοστό 12,22 %, «πολύ» απάντησε το 22,22% και μόλις 2,22% πήρε το «πάρα πολύ». Με μέσο όρο 2,767 αντιλαμβανόμαστε πως οι υπάλληλοι δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους και προφανώς θα ήθελαν πολλά περισσότερα για να αξιολογήσουν θετικότερα τους χώρους όπου εργάζονται.

Πίνακας Συχνοτήτων για Β.10				
Εργασιακό Περιβάλλον	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	12.222	12.222	12.222
2	23	25.556	25.556	37.778
3	34	37.778	37.778	75.556
4	20	22.222	22.222	97.778
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 43. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Β.10



Γράφημα 23. Βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Β.10	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.767
St. Deviation	1.006
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 44. Μέτρα θέσης & διασποράς για Β.10

Περιγραφική Στατιστική για Διάσταση Β										
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Valid	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000
Mean	2.544	2.522	2.589	2.733	3.067	2.389	2.289	2.356	2.344	2.767
St. Deviation	0.914	1.052	1.004	1.026	1.110	0.944	1.063	0.940	1.072	1.006
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 45. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Β

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να δούμε συνολικά όλη τη διάσταση Β και να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: Βλέπουμε ότι η επικρατούσα τιμή (mode) στις ερωτήσεις Β1, Β2, Β6, Β7, Β8 & Β9, είναι το 2 που αντιστοιχεί στην τιμή «λίγο» και στις ερωτήσεις Β3, Β4, Β5 & Β10 είναι το 3 που αντιστοιχεί στην τιμή «ούτε λίγο/ούτε πολύ». Αυτό αποτυπώνεται και στις τιμές του μέσου όρου (mean) όπου παρατηρούμε ότι σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις της διάστασης Β είναι κάτω του 3, δηλαδή «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και άνω του 2 δηλαδή «λίγο» και για την ακρίβεια κυμαίνεται μεταξύ $:2.344 \leq \text{mean} \leq 3.067$ Ταυτόχρονα παρατηρούμε και την τυπική απόκλιση (standard deviation), που κυμαίνεται σε όλες τις ερωτήσεις μεταξύ του 0,914 και 1,110, και όπως και στη διάσταση Α είναι πολύ μικρή, άρα το εύρος των διακυμάνσεων μεταξύ των απαντήσεων είναι περιορισμένο και δεν υπήρχαν έντονες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των ερωτώμενων. Άλλωστε η χαμηλή τυπική απόκλιση υποδεικνύει ότι έχουμε περισσότερες τιμές «μαζεμένες» κοντά στον μέσο όρο. Στην ουσία λοιπόν, όσον αφορά τη στάση του Ανθρώπινου Δυναμικού απέναντι στις αρχές της ΔΟΠ, αλλά και τη στάση της Περιφέρειας απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό με γνώμονα τις αρχές της ΔΟΠ, τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν:

- ✓ Οι προβλέψεις σε ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού δεν υλοποιούνται βάσει των αναγκών και των εμπλεκόμενων στη οργανωτική δομή της Περιφέρειας.
- ✓ Δεν γίνεται ορθή χρήση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας έτσι ώστε να εξελίσσονται οι υπάλληλοι.
- ✓ «Ισοπεδώνονται» οι υπάλληλοι και δεν αναγνωρίζονται, ούτε αξιοποιούνται βάσει των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους, χωρίς επίσης να επιδιώκεται η ουσιαστική επιμόρφωσή τους βάσει των λειτουργικών αναγκών του φορέα.
- ✓ Δεν υπάρχει το λεγόμενο rotation (κινητικότητα) των υπαλλήλων έτσι ώστε να αποκτούν ευρεία εικόνα των λειτουργιών και απαιτήσεων κάθε Τμήματος, Δ/νσης αλλά και όλης της Περιφέρειας. Αυτό επίσης έχει αντίκτυπο και στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, που όπως φαίνεται και από την μέση τιμή της Β8 ερώτησης (2,356), δεν υπάρχει ισοκατανομή ευθυνών και υποχρεώσεων.
- ✓ Επιπλέον δεν αποτελεί συνήθη πρακτική, η επικοινωνία και συναναστροφή της Διοίκησης της Περιφέρειας με τους υπαλλήλους της, στο βαθμό τουλάχιστον που θα το ήθελαν αυτοί, και επίσης οι υπάλληλοι έχουν το αίσθημα ότι δεν αναγνωρίζονται, ούτε επιβραβεύονται οι προσπάθειές τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- ✓ Τέλος θα λέγαμε ότι υπάρχει μια σχετική ικανοποίηση όσον αφορά του εργασιακούς χώρους, χωρίς πάλι αυτό να παίρνει καμιά αξιόλογη «βαθμολογία» αφού ο μέσο όρος μετά βίας πλησιάζει το 3.

Για τη διάσταση Β δίνεται ο πίνακας όπου αποτυπώνεται η ανάλυση αξιοπιστίας με το δείκτη α του Cronbach ο οποίος στην προκειμένη είναι 0,917, πολύ υψηλός, γεγονός που δείχνει ότι το σύνολο των ερωτήσεων στη συγκεκριμένη διάσταση έχει υψηλή εσωτερική συνάφεια (βλ. πίνακα 40).

Unidimensional Reliability για Διάσταση Β	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.917
95% CI lower bound	0.888
95% CI upper bound	0.940

Πίνακας 46. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α για διάσταση Β

8.1.4 Γ. Διάσταση: Διαδικασίες

Στην τρίτη και τελευταία ενότητα υπήρχαν ερωτήσεις που ήταν στοχευμένες στις διαδικασίες, όσον αφορά το πώς προσδιορίζονται και αν αυτό είναι επαναλαμβανόμενο, αν εμπλέκονται οι «κομβικοί» υπάλληλοι στο σχεδιασμό αυτών και αν υπάρχει ανάλογη κατανομή πόρων. Μπορεί η Περιφέρεια να προσαρμοστεί άμεσα και γρήγορα με αλλαγές στο κανονιστικό της πλαίσιο; Έχει δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και υπάρχει αλληλεπίδραση με το ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο; Κατόπιν διαχέεται η ενημέρωση, η πληροφορία και η γνώση σε όλα τα κανάλια λειτουργικότητας του φορέα και συστήνονται ομάδες εργασίας; Όλα αυτά θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω.

Υπενθυμίζουμε ότι σε όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν πέντε δυνατές απαντήσεις που αντιστοιχούν σε:

1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

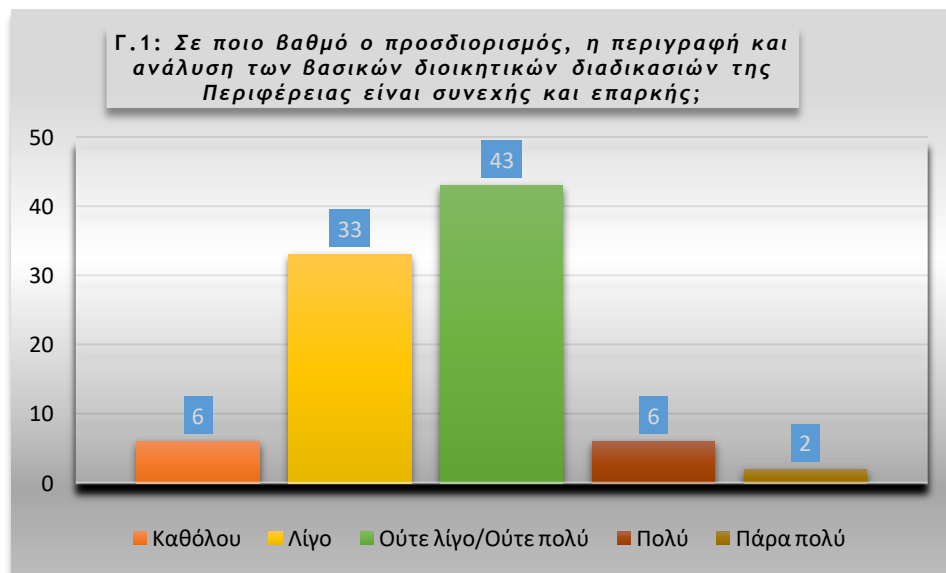
Επίσης για λόγους συντομίας όπου αναγράφεται Περιφέρεια, νοείται η ΠΕ Ημαθίας.

- Ερώτηση Γ.1: *Σε ποιο βαθμό ο προσδιορισμός, η περιγραφή και ανάλυση των βασικών διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας είναι συνεχής και επαρκής;*

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 47, σχετικά με το αν η Περιφέρεια προσδιορίζει τις διοικητικές της διαδικασίες συνεχώς και επαρκώς, η πλειοψηφία με ποσοστό 47,78% απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ», ακολούθησε με ποσοστό 36,67% το «λίγο», το «καθόλου» και το «πολύ» ισοψήφησαν με ποσοστό 6,67% και «πάρα πολύ» απάντησε μόλις το 2,22%. Με μέσο όρο στο 2,611 είναι αντιληπτό πως δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός των διοικητικών διαδικασιών με διάρκεια και συνέπεια. Αποτέλεσμα αυτού, ένα σημαντικό εργαλείο, όπως θα μπορούσε να είναι ένας οδηγός ή κατάλογος καταγεγραμμένων διαδικασιών, που θα διευκόλυνε την ομαλή και απρόσκοπτη εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων, να είναι στην ουσία παροπλισμένο ή αν μη τι άλλο υποβιβασμένο.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.1				
Προσδιορισμός Διαδικασιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	6.667	6.667	6.667
2	33	36.667	36.667	43.333
3	43	47.778	47.778	91.111
4	6	6.667	6.667	97.778
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.000		

Πίνακας 47. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.1



Γράφημα 24. Βαθμός προσδιορισμού, περιγραφής & ανάλυσης των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας.

Παρακάτω όπως βλέπουμε στον πίνακα 48, τα μέτρα θέσης και διασποράς για την ερώτηση Γ.1, επικρατούσα τιμή ήταν το 3 γεγονός που υποδεικνύει ότι η Περιφέρεια δεν είναι ιδιαίτερα ενεργή και δραστήρια στο κομμάτι του σχεδιασμού κάποιου εγχειριδίου διαδικασιών, αλλά ίσως προχωρά χωρίς σύστημα και μεθοδικότητα στην αποτύπωση των διαδικασιών και χωρίς άμεση προσαρμογή αυτών στις διαρκώς μεταβαλλόμενες νομοθετικές και όχι μόνο τροποποιήσεις. Η πολύ χαμηλή τυπική απόκλιση (St. Deviation) που είναι στο 0,803, δηλώνει σύγκλιση απόψεων των ερωτηθέντων.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.1	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.611
St. Deviation	0.803
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 48. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.1

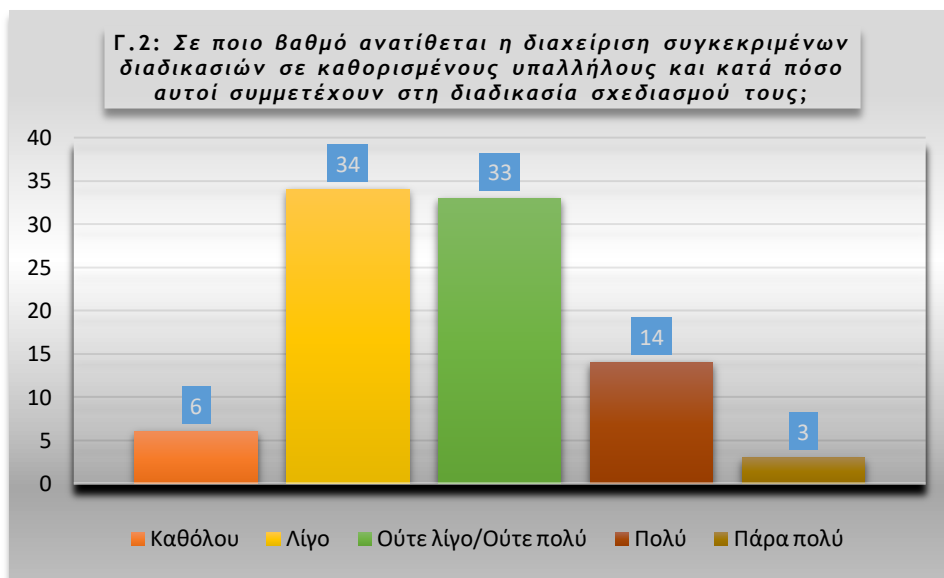
- **Ερώτηση Γ.2: Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;**

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων 49, για την ερώτηση Γ.2 το 81,11% των υπαλλήλων απάντησε από 1 έως 3 δηλαδή από «καθόλου» έως «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και έμεινε ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 18,89% που είχε θετική εικόνα για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στο σχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών. Παρατηρούμε λοιπόν πως αυτοί που θα έπρεπε να είναι ενεργά συμμετέχοντες στο σχεδιασμό των διαδικασιών, μιας και είναι αυτοί που θα τις εφαρμόσουν, δεν εμπλέκονται όσο θα έπρεπε και προφανώς δεν εμπλέκονται στον σχεδιασμό τους.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.2				
Διαχείριση διαδικασιών από υπαλλήλους	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	6.667	6.667	6.667
2	34	37.778	37.778	44.444
3	33	36.667	36.667	81.111
4	14	15.556	15.556	96.667
5	3	3.333	3.333	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 49. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.2

Διαγραμματικά έχουμε την αποτύπωση του πίνακα συχνοτήτων στο Γράφημα 25:



Γράφημα 25. Βαθμός ανάθεσης διαχείρισης διαδικασιών σε καθορισμένους υπαλλήλους που μετέχουν στον σχεδιασμό τους.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.2	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.711
St. Deviation	0.927
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 50. Μέτρα θέσης & Διασποράς για Γ.2

- Ερώτηση Γ.3: Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός κλπ) στις διαδικασίες γίνεται ανάλογα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Περιφέρειας;

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα συχνοτήτων 51 για την ερώτηση Γ.3 αναφορικά με την ορθολογιστική κατανομή των πόρων στις διαδικασίες αναλογικά με τη συμβολή τους στην πραγματοποίηση των στόχων της Περιφέρειας 14,44% απάντησε «καθόλου», το 30% απάντησε «λίγο», το 38,89% απάντησε «ούτε λίγο/ούτε πολύ», το 15,56% απάντησε «πολύ» και ένας απάντησε «πάρα πολύ». Για άλλη μια φορά έχουμε μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων από τον μέσο όρο και κάτω και η τυπική απόκλιση και εδώ είναι χαμηλή στο 0,959.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.3				
Αναλογική κατανομή πόρων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	14.444	14.444	14.444
2	27	30.000	30.000	44.444
3	35	38.889	38.889	83.333
4	14	15.556	15.556	98.889
5	1	1.111	1.111	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 51. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.3



Γράφημα 26. Βαθμός κατανομής πόρων στις διαδικασίες βάσει της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.3	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.589
St. Deviation	0.959
Minimum	1.000
Maximum	5.000

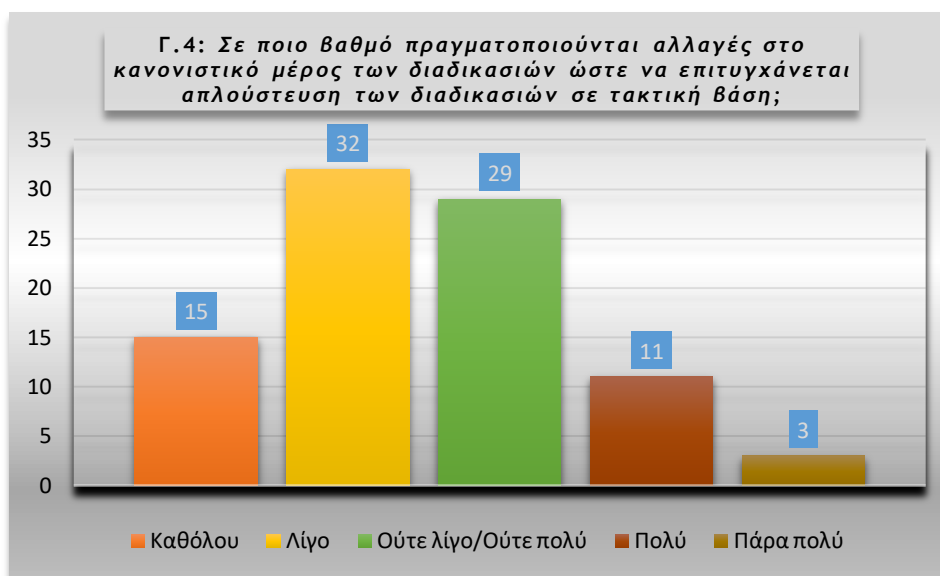
Πίνακας 52. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.3

- Ερώτηση Γ.4: Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται αλλαγές στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών ώστε να επιτυγχάνεται απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση;

Στην ερώτηση αν η Περιφέρεια προβαίνει σε τροποποιήσεις του κανονιστικού πλαισίου της ώστε να διευκολύνεται το έργο των υπαλλήλων της, 15 άτομα απάντησαν «καθόλου», 32 «λίγο», 29 «ούτε λίγο/ούτε πολύ», 11 άτομα «πολύ» και 3 άτομα «πέρα πολύ». Με μέσο όρο 2,500, για άλλη μια φορά έχουμε αρνητική αξιολόγηση της Ηγεσίας στο κομμάτι της προσαρμογής του κανονιστικού πλαισίου της, γεγονός που προφανώς δυσχεραίνει την ομαλή εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, μέσω απλουστευμένων διαδικασιών.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.4				
Απλούστευση διαδικασιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	16.667	16.667	16.667
2	32	35.556	35.556	52.222
3	29	32.222	32.222	84.444
4	11	12.222	12.222	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 53. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.4



Γράφημα 27. Βαθμός πραγματοποίησης αλλαγών στο κανονιστικό πλαίσιο για απλούστευση διαδικασιών.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.4	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.500
St. Deviation	1.019
Minimum	1.000
Maximum	5.000

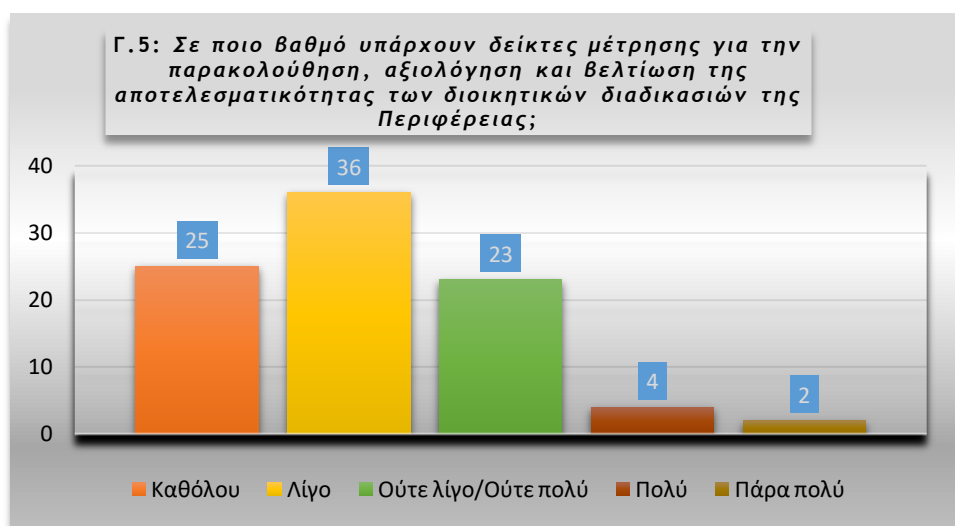
Πίνακας 54. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.4

- Ερώτηση Γ.5: Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας;

Για το αν υπάρχουν δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αξιολόγησης των διαδικασιών η συντριπτική πλειοψηφία έδωσε αρνητική βαθμολογία και συγκεκριμένα το 40% απάντησε «λίγο», το 27,78% «καθόλου», το 25,56% «ούτε λίγο/ούτε πολύ» και μόλις 6 άτομα έδωσαν θετική απάντηση. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει ή δεν γίνεται χρήση κάποιου δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας, που θα ήταν απαραίτητο εργαλείο στον εντοπισμό αγκυλώσεων και παραλείψεων στις διαδικασίες που ακολουθεί η Περιφέρεια. Ο μέσος όρος και εδώ είναι πολύ χαμηλός, στο 2,133 και επικρατούσα τιμή όπως είναι αναμενόμενο είναι το 2.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.5				
Δείκτες μέτρησης Αποτελεσματικότητας διαδικασιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	27.778	27.778	27.778
2	36	40.000	40.000	67.778
3	23	25.556	25.556	93.333
4	4	4.444	4.444	97.778
5	2	2.222	2.222	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 55. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.5



Γράφημα 28. Βαθμός ύπαρξης δεικτών μέτρησης για την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.5	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.133
St. Deviation	0.950
Minimum	1.000
Maximum	5.000

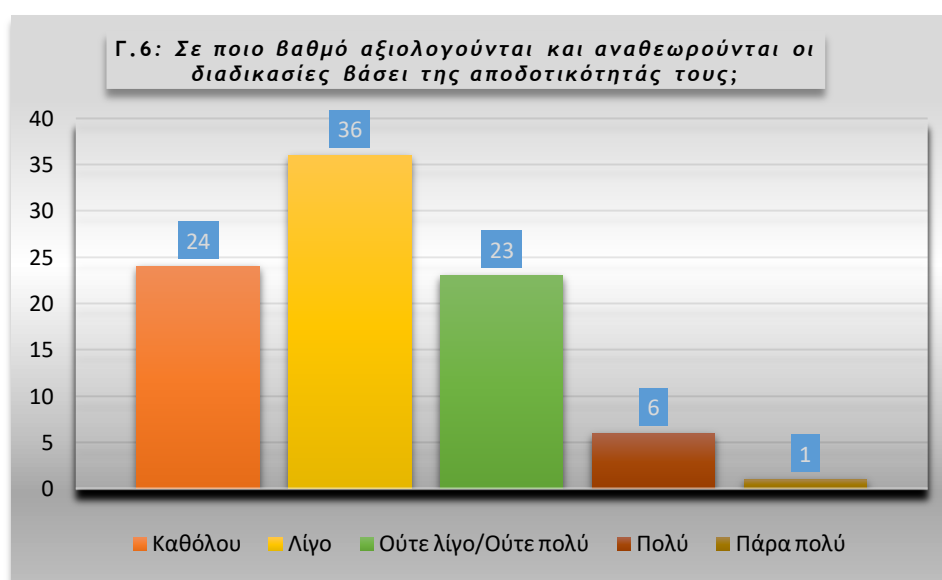
Πίνακας 56. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.5

- Ερώτηση Γ.6: Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;

Όσον αφορά την αναθεώρηση και επανασχεδιασμό των διαδικασιών με κριτήριο την αποδοτικότητα τους πλειοψήφησε το «λίγο» με 40%, ακολούθησε το «καθόλου» με 26,67% και ουδέτερη στάση κράτησε το 25,56%. Το 7,78% απάντησε «πολύ» και «πάρα πολύ». Επικρατούσα τιμή είναι το 2 δηλαδή «λίγο» και ο μέσος όρος είναι στο 2,156 κάνοντας προφανές ότι όταν συντάσσεται μια διαδικασία στην Περιφέρεια δεν αξιολογείται και δεν αναθεωρείται τακτικά και βάσει της αποτελεσματικότητας της.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.6				
Αξιολόγηση-Αναθεώρηση Διαδικασιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	26.667	26.667	26.667
2	36	40.000	40.000	66.667
3	23	25.556	25.556	92.222
4	6	6.667	6.667	98.889
5	1	1.111	1.111	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 57. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.6



Γράφημα 29. Βαθμός αξιολόγησης & αναθεώρησης των διαδικασιών βάσει της αποδοτικότητάς τους.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.6	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.156
St. Deviation	0.935
Minimum	1.000
Maximum	5.000

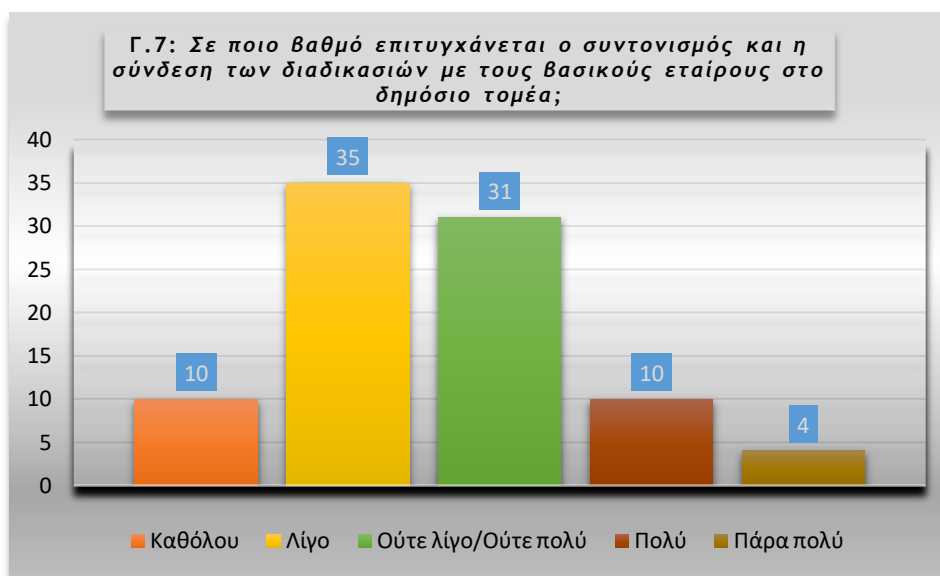
Πίνακας 58. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.6

- Ερώτηση Γ.7: Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στο δημόσιο τομέα;

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 59, την πλειοψηφία τη συγκέντρωσε η δεύτερη τιμή με 38,89%, ακολούθησε η ουδετερότητα με 34,44% και ύστερα η μονάδα με 11,11%. Από το συνολικό δείγμα μας 10 άτομα απάντησαν «πολύ» και 4 «πάρα πολύ». Το αποτέλεσμα των απαντήσεων αυτό θα μπορούσε να μεταφραστεί ως έλλειψη συντονισμού των διαδικασιών της Περιφέρειας με τις διαδικασίες της αγοράς και της ευρύτερης οικονομίας. Οι βασικοί εταίροι της Περιφέρειας συντάσσονται αμεσότερα με τους νόμους της αγοράς και με τις εξελικτικές διαδικασίες και αυτό που μένει είναι να υπάρχει σύμπνοια και συμπόρευση ώστε να επιτυγχάνει ο καθένας τους στόχους του.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.7				
Σύνδεση διαδικασιών με εταίρους του Δημοσίου τομέα	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	11.111	11.111	11.111
2	35	38.889	38.889	50.000
3	31	34.444	34.444	84.444
4	10	11.111	11.111	95.556
5	4	4.444	4.444	100,000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 59. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.7



Γράφημα 30. Βαθμός συντονισμού & σύνδεσης διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στο δημόσιο.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.7	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.589
St. Deviation	0.982
Minimum	1.000
Maximum	5.000

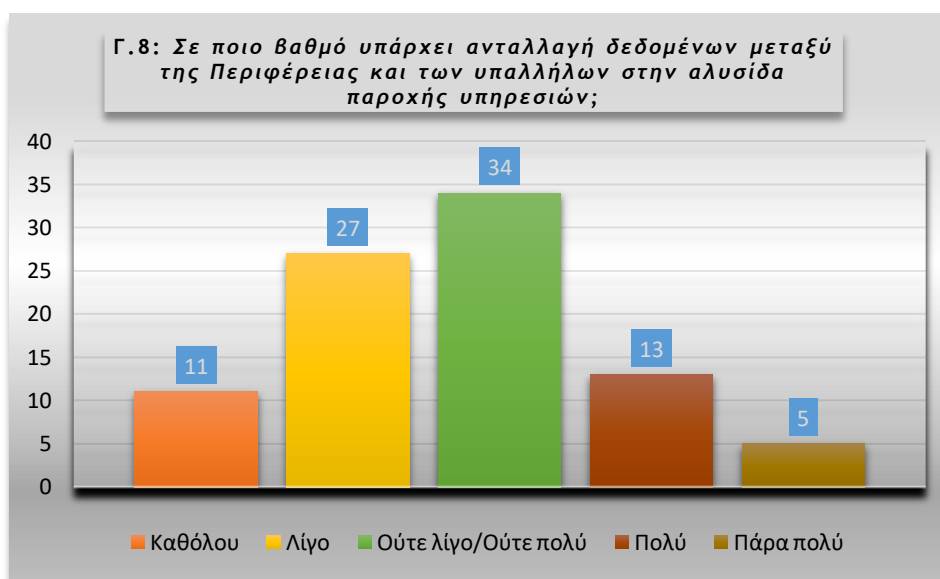
Πίνακας 60. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.7

- **Ερώτηση Γ.8: Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας και των υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών;**

Με βάση τα δεδομένα των παρακάτω πινάκων (61 & 62) η διάχυση της πληροφορίας ανάμεσα στην Περιφέρεια και τους υπαλλήλους της δεν είναι τόσο υψηλή όσο θα έπρεπε. Πολύ υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων υπαλλήλων κράτησε ουδέτερη στάση, αλλά και ένα επίσης σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 42,22% έδωσε αρνητική απάντηση. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον μέσο όρο που είναι στο 2,711, και αυτό υποδηλώνει ότι η πληροφορία που είναι το «κλειδί» για την επίλυση ίσως όλων των προβλημάτων δεν είναι προσβάσιμη σε όλους με αποτέλεσμα να μειώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.8				
Ανταλλαγή δεδομένων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	12.222	12.222	12.222
2	27	30.000	30.000	42.222
3	34	37.778	37.778	80.000
4	13	14.444	14.444	94.444
5	5	5.556	5.556	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 61. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.8



Γράφημα 31. Βαθμός ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ Περιφέρειας & υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.8	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.711
St. Deviation	1.041
Minimum	1.000
Maximum	5.000

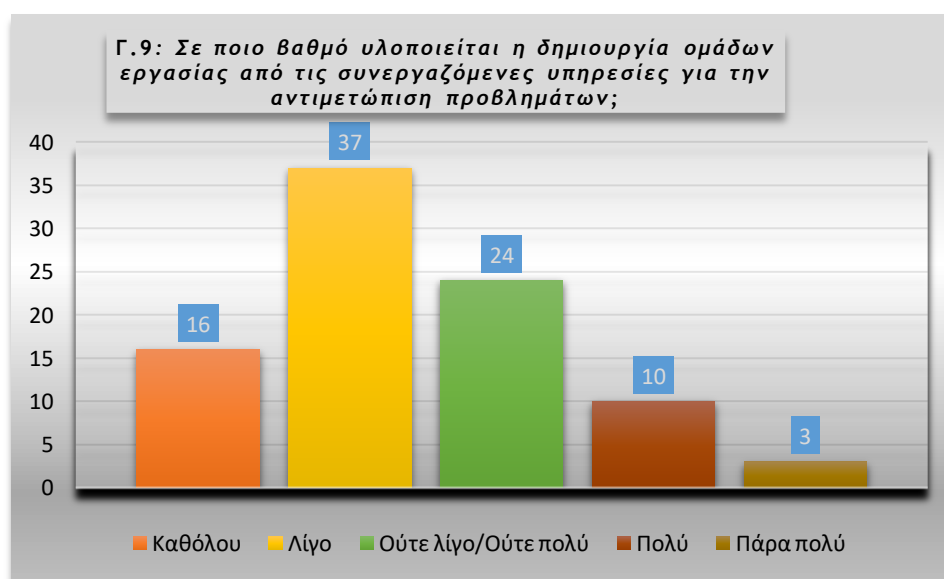
Πίνακας 62. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.8

- Ερώτηση Γ.9: Σε ποιο βαθμό υλοποιείται η δημιουργία ομάδων εργασίας από τις συνεργαζόμενες υπηρεσίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων;

Για την δημιουργία ομάδων εργασίας με συμμετοχή υπαλλήλων από διάφορες εμπλεκόμενες υπηρεσίες της Περιφέρειας, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε «λίγο» και μόλις 13 από τους ερωτηθέντες απάντησαν «πολύ» και «πάρα πολύ». Αυτό επιβεβαιώνεται και από τον μέσο όρο που είναι 2,411, δηλαδή πλησίον του 2. Βγαίνει λοιπόν το συμπέρασμα ότι η σύσταση ομάδων εργασίας που θα μπορούσε να είναι ένα ισχυρό εργαλείο ποιότητας στα χέρια της Περιφέρειας αποφεύγεται ή αν μη τι άλλο δεν επιλέγεται.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.9				
Δημιουργία ομάδων Εργασίας για επίλυση προβλημάτων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	17.778	17.778	17.778
2	37	41.111	41.111	58.889
3	24	26.667	26.667	85.556
4	10	11.111	11.111	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 63. Πίνακας συχνοτήτων για ερώτηση Γ.9



Γράφημα 32. Βαθμός υλοποίησης ομάδων εργασίας μεταξύ συνεργαζόμενων υπηρεσιών για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.9	
Valid	90
Missing	0
Mode	2.000
Mean	2.411
St. Deviation	1.016
Minimum	1.000
Maximum	5.000

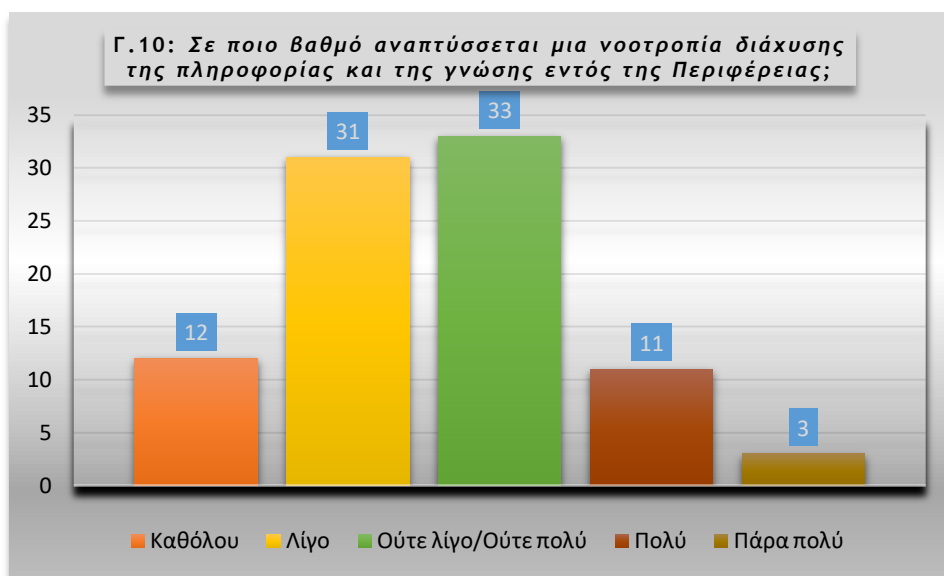
Πίνακας 64. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.9

- Ερώτηση Γ.10: Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της Περιφέρειας;

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αναζητήθηκε αν υπάρχει εντός της Περιφέρειας η διάθεση και πρόθεση διαμοιρασμού της πληροφορίας και της γνώσης. Για άλλη μια φορά κυριάρχησε η ουδετερότητα με 36,67% και ακολούθησαν οι αρνητικές αξιολογήσεις με συνολικό ποσοστό 47,78%. Προφανώς δεν αποτελεί πρακτική της Περιφέρειας να διαχέει τη γνώση και τη πληροφορία προς όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες και με μια δεύτερη ανάγνωση ίσως αυτό δεν επιδιώκεται και από τους υπαλλήλους, που μπορούν να αποτελέσουν δίαυλο διασποράς γνώσης και πληροφόρησης.

Πίνακας Συχνοτήτων για Γ.10				
Διάχυση Γνώσης εντός της Περιφέρειας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	13.333	13.333	13.333
2	31	34.444	34.444	47.778
3	33	36.667	36.667	84.444
4	11	12.222	12.222	96.667
5	3	3.333	3.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	90	100.00		

Πίνακας 65. Πίνακας συχνοτήτων για την ερώτηση Γ.10



Γράφημα 33. Βαθμός ανάπτυξης νοοτροπίας για διάχυση της πληροφορίας & της γνώσης εντός της Περιφέρειας.

Μέτρα θέσης και διασποράς για Γ.10	
Valid	90
Missing	0
Mode	3.000
Mean	2.578
St. Deviation	0.983
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 66. Μέτρα θέσης & διασποράς για Γ.10

Περιγραφική Στατιστική για Διάσταση Γ										
	Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10
Valid	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	2.000	3.000
Mean	2.611	2.711	2.589	2.500	2.133	2.156	2.589	2.711	2.411	2.578
St. Deviation	0.803	0.927	0.959	1.019	0.950	0.935	0.982	1.041	1.016	0.983
Minimum	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 67. Περιγραφική Στατιστική για διάσταση Γ

Ανακεφαλαιώνοντας θα μπορούσαμε να δούμε συνολικά όλη τη διάσταση Γ και να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: Βλέπουμε ότι η επικρατούσα τιμή (mode) σε έξι από τις δέκα ερωτήσεις είναι το 2 και συγκεκριμένα στις Γ2, Γ4, Γ5, Γ6, Γ7 & Γ9 που αντιστοιχεί στην τιμή «λίγο» και στις υπόλοιπες 4 ερωτήσεις Γ1, Γ3, Γ8 & Γ10 είναι το 3 που αντιστοιχεί στην τιμή «ούτε λίγο/ούτε πολύ». Συνολικά είναι μια χαμηλή αξιολόγηση όσον αφορά τον χειρισμό των Διαδικασιών από μέρους της Περιφέρειας. Αυτό αποτυπώνεται και στις τιμές του μέσου όρου (mean), όπου παρατηρούμε ότι σε όλες τις ερωτήσεις της διάστασης Γ είναι κάτω του 3, και μάλιστα τείνει σε πολλές περιπτώσεις προς το 2. Ταυτόχρονα παρατηρούμε και την τυπική απόκλιση (standard deviation), που κυμαίνεται σε όλες τις ερωτήσεις μεταξύ του 0,803 και 1,041 και όπως και στις προηγούμενες διαστάσεις είναι πολύ μικρή, άρα το εύρος των διακυμάνσεων μεταξύ των απαντήσεων είναι περιορισμένο και δεν υπήρχαν έντονες διαφοροποιήσεις στις απόψεις των ερωτώμενων. Στην ουσία λοιπόν, όσον αφορά τη διαχείριση των διαδικασιών από μέρους της Περιφέρειας αλλά και από μέρους των υπαλλήλων, θα λέγαμε ότι μολονότι οι σωστά σχεδιασμένες διαδικασίες αποτελούν ένα βασικό εργαλείο ΔΟΠ, δεν αξιοποιούνται ως θα έπρεπε. Ο σχεδιασμός και επανασχεδιασμός με βάση τις τροποποιήσεις της νομοθεσίας αλλά και του κανονιστικού πλαισίου της ίδιας της Περιφέρειας, πάσχει. Οι υπάλληλοι, που σε τελική ανάλυση, θα είναι και οι εφαρμοστές αυτών, φαίνεται να μη συμμετέχουν στο σχεδιασμό τους συνεισφέροντας με την εμπειρία

και την τεχνογνωσία που διαθέτουν. Επιπρόσθετα δεν υπάρχει ορθολογιστική κατανομή πόρων και προσανατολισμός προς την απλούστευση των διαδικασιών. Οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας απουσιάζουν και το σημαντικότερο, η πληροφορία-γνώση-τεχνογνωσία που θα πρέπει να διακινείται απρόσκοπτα και να είναι εύκολα προσβάσιμη σε όλους τους υπαλλήλους, μένει στους λίγους. Τέλος ενώ οι ομάδες εργασίας, θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίλυση πολλών και σημαντικών προβλημάτων, ιδίως σε θέματα που εμπλέκονται πολλές υπηρεσίες, δεν αποτελεί συνήθη πρακτική της Περιφέρειας.

Τέλος για τη διάσταση Γ δίνεται ο πίνακας όπου αποτυπώνεται η ανάλυση αξιοπιστίας με το δείκτη α του Cronbach ο οποίος στην προκειμένη είναι 0,944, πολύ υψηλός, γεγονός που δείχνει ότι το σύνολο των ερωτήσεων στη συγκεκριμένη διάσταση έχει υψηλή εσωτερική συνάφεια (βλ. πίνακα 68).

Unidimensional Reliability για Διάσταση Γ	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.944
95% CI lower bound	0.925
95% CI upper bound	0.960

Πίνακας 68. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's α για διάσταση Γ.

8.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Κατά τη διενέργεια της στατιστικής έρευνας τέθηκαν κάποια ερευνητικά ερωτήματα προκειμένου να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα. Αυτά τα ερωτήματα αναλύονται παρακάτω.

1^ο ερευνητικό ερώτημα: Πόσο επηρεάζει η ιδιότητα του υπαλλήλου στο ερώτημα A7 «Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις συστάσεις - προτάσεις των υπαλλήλων της»;

Στο ερώτημα αυτό ζητούμενο ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο η ιδιότητα του υπαλλήλου, εισηγητής, προϊστάμενος, διευθυντής, επηρεάζει το αποτέλεσμα της ερώτησης A7: «Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις συστάσεις - προτάσεις των υπαλλήλων της». Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων στην εφαρμογή του

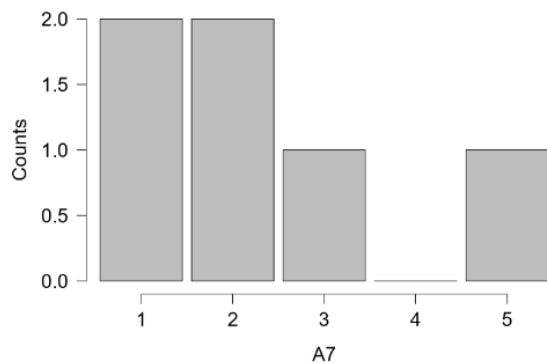
JASP ο πίνακας συχνοτήτων μας δείχνει πως επικρατούσα τιμή στους διευθυντές και στους εισηγητές ήταν το «1: Πολύ Λίγο» και στους προϊσταμένους επικρατούσα τιμή ήταν το «2: Λίγο». Και στις τρεις περιπτώσει ο διάμεσος ήταν το «2: Λίγο» και ο μέσος όρος ήταν κάτω του «3: Ούτε λίγο/Ούτε πολύ». Αυτά αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα:

Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση A.7 με Ιδιότητα Υπαλλήλου			
	Διευθυντής	Εισηγητής	Προϊστάμενος
Valid	6	56	28
Missing	0	0	0
Mode	1.000	1.000	2.000
Mean	2.333	2.250	2.393
St.Deviation	1.506	1.240	1.133

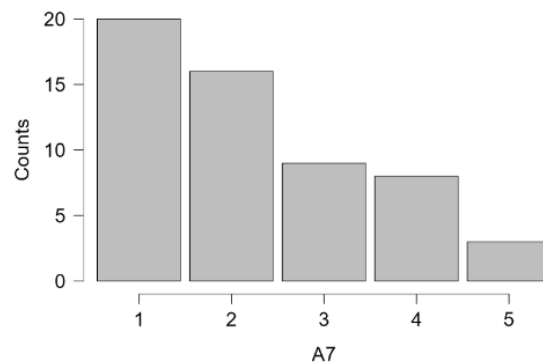
Πίνακας 69. Περιγραφική Στατιστική για A.7 με ιδιότητα υπαλλήλου.

A7 ▾

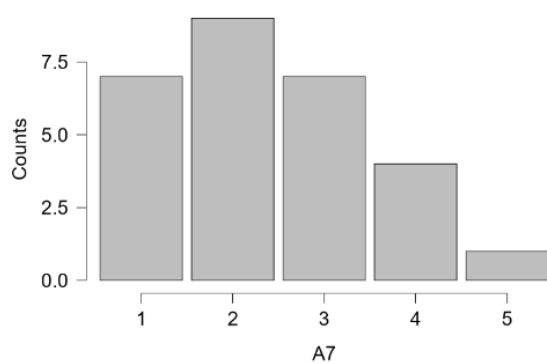
Διευθυντής



Εισηγητής

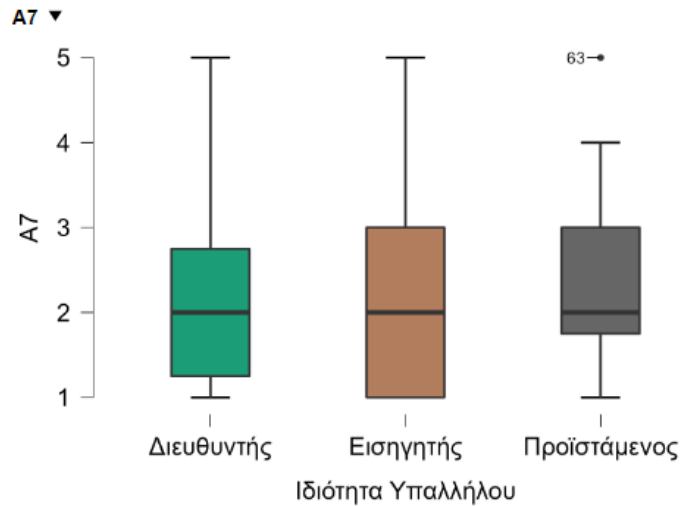


Προϊστάμενος



Γράφημα 34. Ερώτημα A.7 με ιδιότητα υπαλλήλου.

Όπως φαίνεται και στο γράφημα 34 η αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με τον επανακαθορισμό της στάσης της Ηγεσίας κατόπιν συστάσεων-προτάσεων των υπαλλήλων της είναι σταθερή όσον αφορά την εξάρτηση από την ιδιότητα αυτών και είναι φανερό και στο γράφημα 35 όπου υπάρχουν τα αντίστοιχα θηκογράμματα.



Γράφημα 35. Θηκογράμματα για ερώτηση Α.7 σε σχέση με την ιδιότητα του υπαλλήλου.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η στάση και των τριών είναι από ουδέτερη ως αρνητική, γεγονός που υποδηλώνει ότι η Ηγεσία δεν προσαρμόζεται και δεν ανταποκρίνεται στις συστάσεις των υπαλλήλων της.

2° Ερευνητικό ερώτημα: Πόσο επηρεάζει το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας την απάντησή τους στο ερώτημα Γ.8: «Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας και των υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών;»

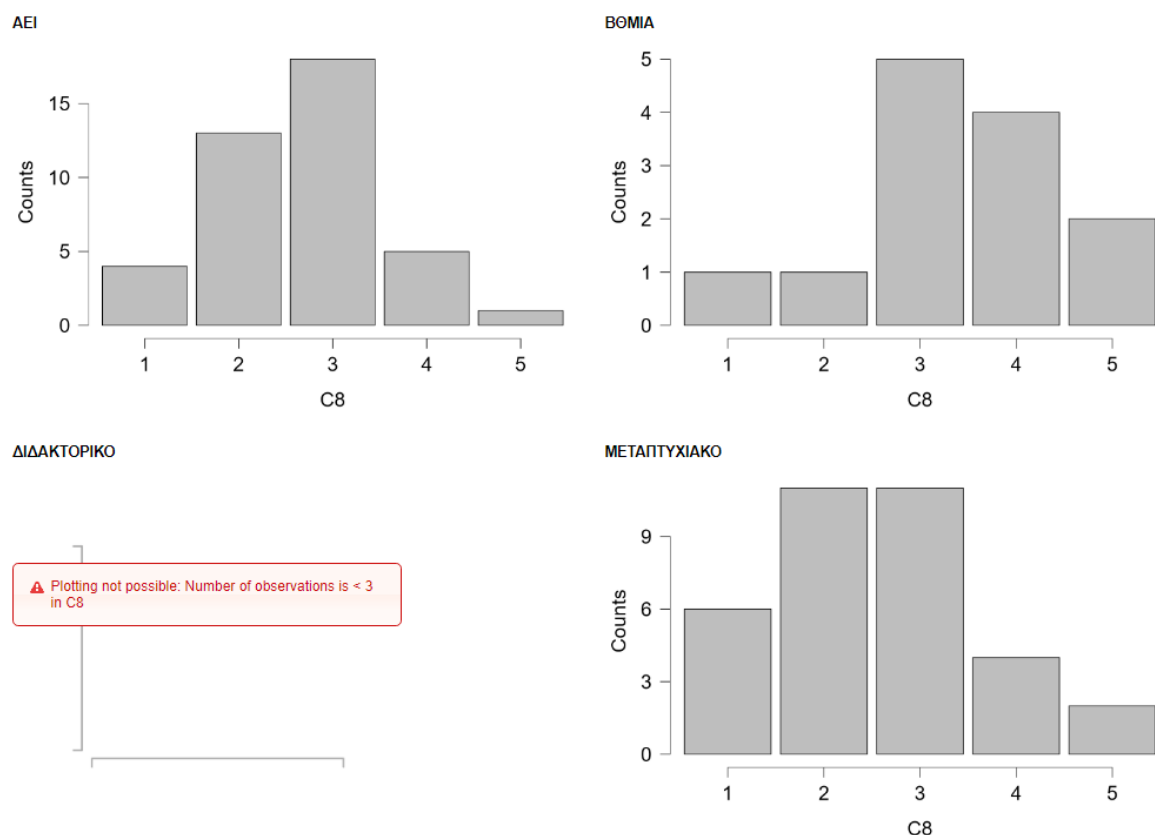
Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναζητήθηκε αν το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων επηρεάζει την απάντησή τους στο όγδοο ερώτημα της Γ διάστασης, σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και διαπιστώθηκαν τα εξής:

Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Γ.8 με Επίπεδο Σπουδών Υπαλλήλου

	ΑΕΙ	ΒΘΜΙΑ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
Valid	41	13	2	34
Missing	0	0	0	0
Mode	3.000	3.000	2.000	2.000
Mean	2.659	3.385	2.000	2.559
St.Deviation	0.911	1.121	0.000	1.106

Πίνακας 70. Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Γ.8 με επίπεδο σπουδών .

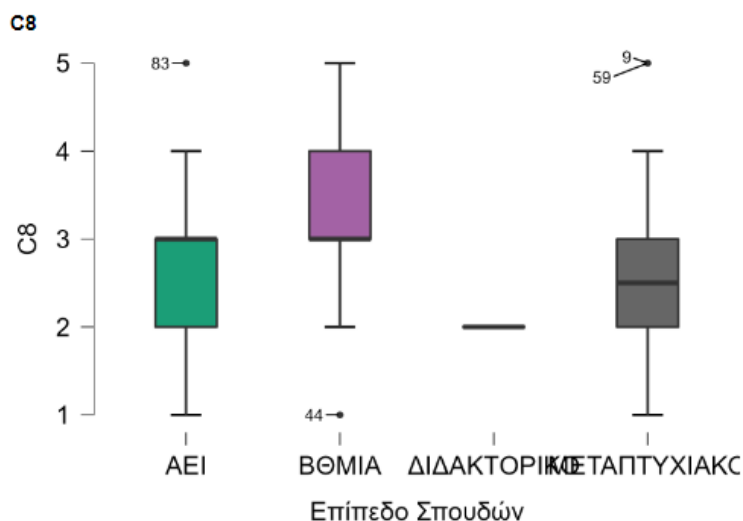
Τα παραπάνω αποτυπώνονται και στα παρακάτω γραφήματα:



Γράφημα 36. Γραφήματα για ερώτηση Γ.8 σε σχέση με το επίπεδο σπουδών.

Όπως παρατηρούμε και από τα γραφήματα τόσο οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου δεν αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά τον βαθμό ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ Περιφέρειας και υπαλλήλων. Παρατηρούμε μάλιστα ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τόσο αυτός μειώνεται. Αντιθέτως οι απόφοιτοι Λυκείου κάνουν μια πιο ελαστική αξιολόγηση στο θέμα αυτό και παρατηρούμε ότι υπάρχουν αρκετές απαντήσεις πάνω από τον μέσο όρο και ο μέσος όρος των απαντήσεών τους ήταν στο 3.385. Για τους κατόχους διδακτορικού τίτλου δεν

μπόρεσαν να εξαχθούν συμπεράσματα καθότι ο αριθμός τους είναι κάτω του 3. Ακολουθεί και το γράφημα με τα θηκογράμματα, όπου παρατηρούμε και κάποιες ακραίες τιμές.



Γράφημα 37. Θηκογράμματα για ερώτηση Γ.8 σε σχέση με το επίπεδο σπουδών.

3° Ερευνητικό ερώτημα: Πόσο επηρεάζει η ηλικία των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας την απάντησή τους στο ερώτημα Β.5: «Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή και οι προϊστάμενοι της Περιφέρειας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους;»

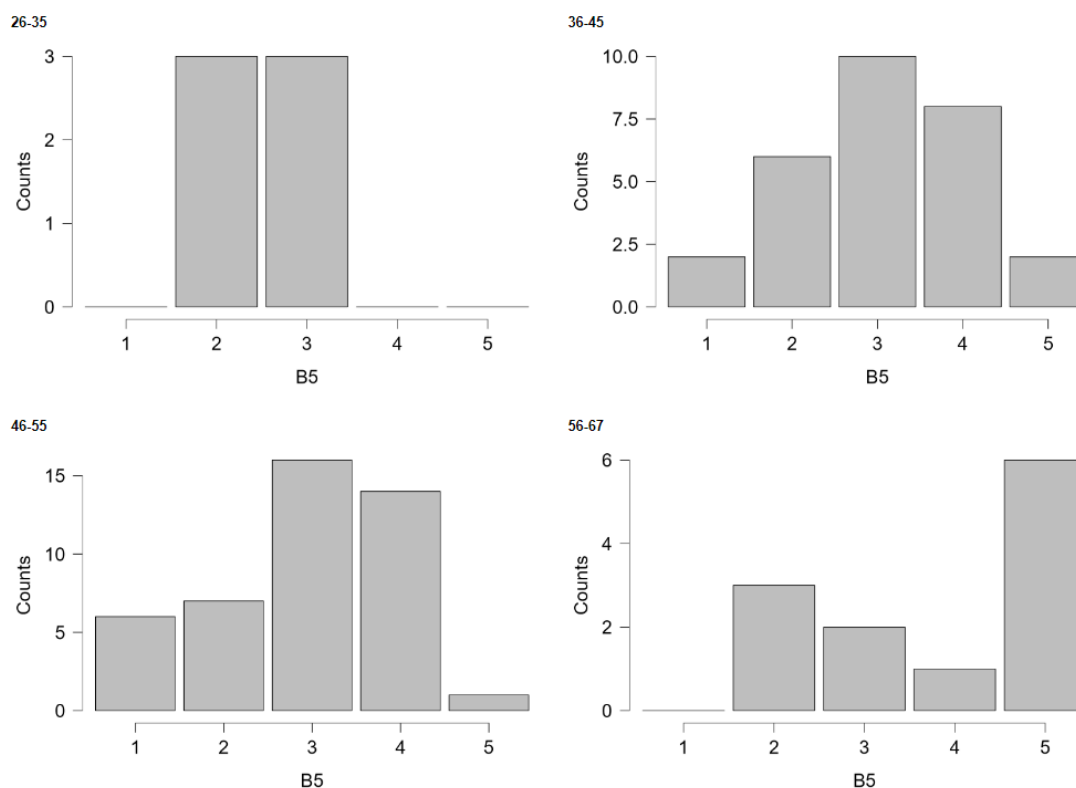
Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα θα εξετάσουμε πώς προσλαμβάνουν οι υπάλληλοι ανάλογα με την ηλικία τους την πρόθεση των παλαιότερων για καθοδήγηση και παροχή συμβουλών προς τους νεότερους υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Β.5 με Ηλικία Υπαλλήλου				
	26-35	36-45	46-55	56-67
Valid	6	28	44	12
Missing	0	0	0	0
Mode	2.000	3.000	3.000	5.000
Mean	2.500	3.071	2.932	3.833
St.Deviation	0.548	1.052	1.065	1.337

Πίνακας 71. Περιγραφική Στατιστική για ερώτηση Β.5 με ηλικία υπαλλήλου.

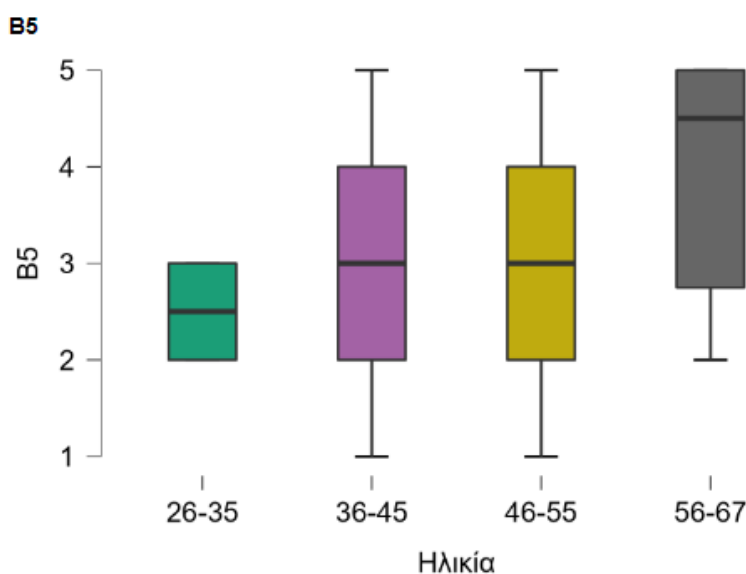
Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι 56-67, έχουν καλύτερη εικόνα από ότι οι νεότεροι σχετικά με την πρόθεσή τους να τους

καθοδηγήσουν και να τους βοηθήσουν. Οι 36-45 και οι 46-55 έχουν λίγο πιο διευρυμένες τις απαντήσεις τους ενώ οι μικρότεροι 26-35 έχουν από αρνητική ως ουδέτερη εικόνα. Παρακάτω είναι το γράφημα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων ανά ηλικία.



Γράφημα 38. Γραφήματα για ερώτηση B.5 ανάλογα με την ηλικία.

Τα σχετικά θεκογράμματα αποτυπώνονται στο γράφημα 39 και δείχνουν αυτό που προαναφέραμε σχετικά με την ίσως διαστρεβλωμένη εντύπωση που έχουν οι μεγαλύτεροι για τη συνεισφορά τους στις υπηρεσιακές ανάγκες.



Γράφημα 39. Θεκογράμματα για ερώτηση B.5 σε σχέση με την ηλικία.

8.3 Επαγωγική στατιστική

Όπως προαναφέρθηκε και στο 7.5 Κεφάλαιο θα τεθούν ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις προκειμένου να ελέγξουμε τα συμπεράσματα της έρευνας μας σε σχέση με το φύλο. Δηλαδή θα εξετάσουμε την συσχέτιση και την εξάρτηση συγκεκριμένων μεταβλητών από την παράμετρο του φύλου. Επίσης θα εξεταστεί αν ο μέσος όρος των απαντήσεων στη Γ Διάσταση δηλώνει ουδετερότητα ή όχι. Το ερωτηματολόγιο ήταν δομημένο σε τρεις διαστάσεις και έτσι είχαμε τη διάσταση «Α. Ηγεσία», «Β. Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Γ. Διαδικασίες». Και στις τρεις διαστάσεις οι απαντήσεις ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα, από το 1 έως το 5. Επομένως οι διαστάσεις μας είναι:

1. Ηγεσία_mean
2. Ανθρώπινο Δυναμικό_mean
3. Διαδικασίες_mean

Για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων θα γίνει πραγματοποίηση ελέγχων με independent samples t-test και one sample t-test.

- **1^η Ερευνητική Υπόθεση:** Επηρεάζει το φύλο την αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ΠΕ Ημαθίας; (Ηγεσία_mean - φύλο)

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu_1 = \mu_2$ Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση των υπαλλήλων στην αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας. Δηλαδή, η μηδενική υπόθεση δηλώνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές των δύο πληθυσμών (άνδρας- γυναίκα).

Εναλλακτική υπόθεση H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2$ Το φύλο επηρεάζει τη στάση των υπαλλήλων στην αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας. Δηλαδή, οι μέσες τιμές των δύο πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά.

Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε έλεγχος σύγκρισης μέσω όρων μεταξύ Ανδρών, Γυναικών και της Διάστασης της Ηγεσίας. Πρώτα έγινε έλεγχος κανονικότητας της μεταβλητής Ηγεσία (Ηγεσία_mean), που προήλθε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, στις ερωτήσεις αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ από την Ηγεσία της ΠΕ Ημαθίας. Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

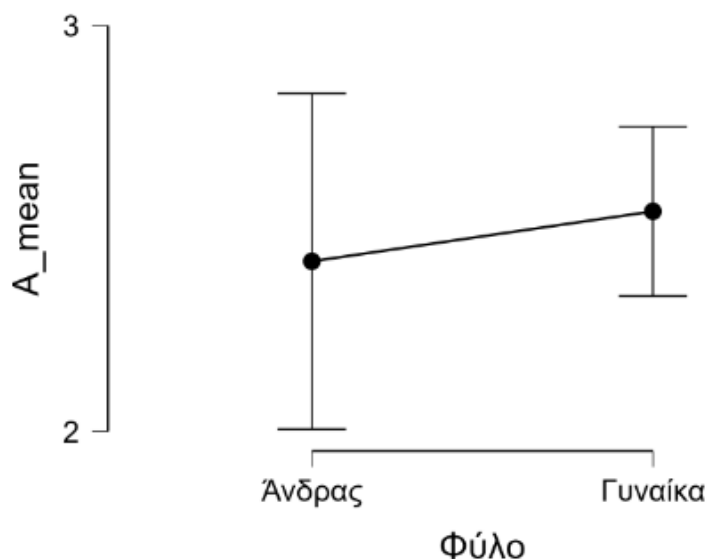
Test of Normality (Shapiro-Wilk)			
		W	p
Ηγεσία_mean	Άνδρας	0,924	0,031
	Γυναίκα	0,966	0,094
Note. Significant results suggest a deviation from normality.			

Πίνακας 72. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας της μεταβλητής Ηγεσία_mean

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου ($p > 0,05$) η μεταβλητή μας δεν ακολουθεί κανονική κατανομή, άρα θα επιλεγεί μη παραμετρικό τεστ ελέγχου σύγκρισης μέσω όρων. Ο έλεγχος Mann-Whitney δεν ανέδειξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων του δείγματος όπου $p = 0,303 > 0,05$, όπως φαίνεται και στον πίνακα 73.

Independent Samples T-test			
	W	df	p
Ηγεσία_mean	793.000	89	0,303
<i>Note. Mann-Whitney U test.</i>			

Πίνακας 73. Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney για την 1η ερευνητική υπόθεση



Γράφημα 40. Descriptives Plots για Ηγεσία(A)_mean

Συνεπώς γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 , βάσει της οποίας οι μέσες τιμές των δύο ομάδων δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά και απορρίπτεται η εναλλακτική H_1 , δηλαδή:

Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση των υπαλλήλων στην αξιολόγηση των δράσεων της Ηγεσίας της ΠΕ Ημαθίας όσον αφορά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

- **2^η Ερευνητική Υπόθεση:** Επηρεάζει το φύλο την στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu_1 = \mu_2$ Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Εναλλακτική υπόθεση H_1 : $\mu_1 \neq \mu_2$ Το φύλο επηρεάζει τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ

Ομοίως με τον προηγούμενο έλεγχο υποθέσεων έγινε έλεγχος κανονικότητας της μεταβλητής Ανθρώπινο Δυναμικό(B)_mean που προήλθε από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, στις ερωτήσεις αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ από τους υπαλλήλους της ΠΕ Ημαθίας. Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Test of Normality (Shapiro-Wilk)			
		W	p
Ανθρώπινο Δυναμικό(B)_mean	Άνδρας	0,926	0,034
	Γυναίκα	0,965	0,092
<i>Note. Significant results suggest a deviation from normality.</i>			

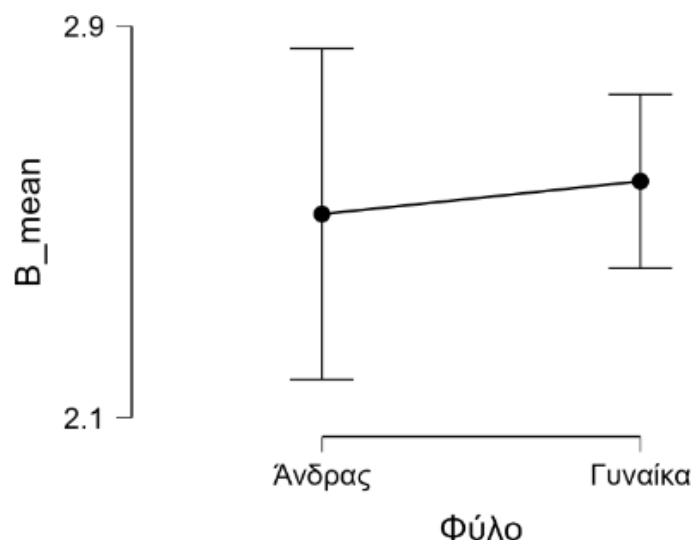
Πίνακας 74. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας της μεταβλητής Ανθρώπινο Δυναμικό_mean

Ομοίως και εδώ δεν υπάρχει κανονική κατανομή, άρα θα επιλεγεί μη παραμετρικό τεστ ελέγχου σύγκρισης μέσων όρων. Με τον έλεγχο Mann-Whitney έχουμε τα αποτελέσματα του πίνακα 72, όπου και εδώ δεν υπήρξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων του δείγματος και η τιμή p value ισούται με $0,395 > 0,05$.

Independent Samples T-test			
	W	df	p
Ανθρώπινο Δυναμικό(B)_mean	814.000	89	0,395
<i>Note. Mann-Whitney U test.</i>			

Πίνακας 75. Αποτελέσματα ελέγχου Mann-Whitney για την 2η ερευνητική υπόθεση

Γραφικά αυτό αποτυπώνεται και στον παρακάτω διάγραμμα, όπου είναι εμφανές ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων ανδρών και γυναικών είναι σχεδόν ίδιος.



Γράφημα 41. Descriptives Plots για Ανθρώπινο Δυναμικό(B)_mean

Συνεπώς γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 , βάσει της οποίας οι μέσες τιμές των δύο ομάδων δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά και απορρίπτεται η εναλλακτική H_1 , δηλαδή:

Το φύλο δεν επηρεάζει τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού της ΠΕ Ημαθίας σχετικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

- 3^η Ερευνητική Υπόθεση: Ο μέσος όρος των απαντήσεων στις ερωτήσεις της διάστασης Γ Διαδικασίες, αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, δηλώνει ουδετερότητα ή όχι;

Ως ουδέτερη στάση ορίζεται η απάντηση 3: «Ούτε λίγο/ούτε πολύ».

Μηδενική υπόθεση H_0 : $\mu = 3$: Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι ίσος με 3, άρα υπάρχει ουδετερότητα στην αξιολόγηση των διαδικασιών που εφαρμόζει η ΠΕ Ημαθίας με προσανατολισμό τις αρχές της ΔΟΠ.

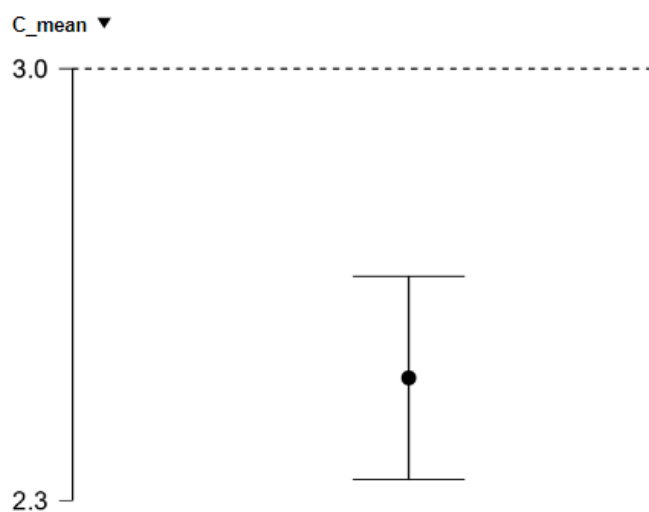
Εναλλακτική υπόθεση H_a : $\mu \neq 3$ Ο μέσος όρος των απαντήσεων στη διάσταση Γ είναι διάφορος του 3, άρα δεν υπάρχει ουδετερότητα στην αξιολόγηση των διαδικασιών που εφαρμόζονται στην ΠΕ Ημαθίας με προσανατολισμό τις αρχές της ΔΟΠ.

Στην τρίτη και τελευταία ερευνητική υπόθεση θα πάρουμε την τελευταία διάσταση της έρευνας μας, που είναι οι Διαδικασίες και θα αναλύσουμε αν ο μέσος όρος των απαντήσεων δηλώνει ουδετερότητα ή όχι, όπου ουδετερότητα=3. Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε One Sample t-test για το δείγμα δεδομένων της διάστασης Γ Διαδικασίες (Διαδικασίες(C)_mean). Τα αποτελέσματα του ελέγχου αποτυπώνονται στον πίνακα 73

One Sample T-Test Διαδικασίες(C)_mean			
	t	df	p
Διαδικασίες(C)_mean	-6,045	89	<.001
<i>Note.</i> For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 3.			

Πίνακας 76. One Sample T-Test Διαδικασίες (C)_mean

Και παρατηρούμε ότι η τιμή πιθανότητας (p value) είναι 0,001, δηλαδή είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$, δηλαδή $p<\alpha$. Επομένως υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά και έτσι η μηδενική υπόθεση H_0 , η οποία ισχυρίζεται ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων στην διάσταση Γ εκφράζει ουδετερότητα δηλαδή $\mu=3$, **απορρίπτεται**. Αντιθέτως γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση H_a , που δέχεται ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων της διάστασης Γ δεν δηλώνει ουδετερότητα, αλλά «καθόλου», «λίγο», «πολύ» και «πάρα πολύ». Αυτό άλλωστε είναι οφθαλμοφανές και διαγραμματικά στο παρακάτω γράφημα, όπου παρατηρούμε ότι το σύνολο της διάστασης Γ είναι πολύ κάτω από το 3 που στη δική μας υπόθεση σημαίνει «ουδετερότητα».



Γράφημα 42. Descriptive Plots για διάσταση Διαδικασίες(C)_mean.

9 Συμπεράσματα - Προτάσεις

9.1 Συμπεράσματα

Φτάνοντας στο τέλος της έρευνας μας υπενθυμίζουμε ότι στόχος της ήταν να διαπιστωθεί αν στην Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας γίνεται χρήση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Προτού όμως, ξεκινήσει η αναφορά στα συμπεράσματα της έρευνας καλό θα ήταν να μνημονευθεί εν τάχει η σύνθεση του πληθυσμού. Το δείγμα αποτελούνταν από περισσότερες γυναίκες, από ότι άνδρες, με ανώτατη εκπαίδευση ως επί το πλείστον και μέση ηλικία γύρω στα 40 με 55. Συμπεραίνεται, δηλαδή, ότι οι περισσότεροι είναι μεσήλικες, δυστυχώς δεν υπάρχουν πολλοί νέοι, και οι περισσότεροι εξ αυτών είχαν πολύ μικρή εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα σε αντίθεση με την προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα. Υπάρχουν, λοιπόν, υπάλληλοι που στην ουσία το μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού τους βίου το έχουν περάσει στο δημόσιο. Αυτό φυσικά συνεπάγεται ότι δεν έχουν επαφή με επιχειρήσεις και οργανισμούς της ελεύθερης αγοράς και κατ' επέκταση με τους όρους και τους κανόνες αυτών.

Στην αρχή της εργασίας αναλύθηκε διεξοδικά η έννοια της ποιότητας και διαχωρίστηκε από την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ αναλύθηκαν οι αρχές, τα αξιώματα και τα εργαλεία της. Επιπλέον αναφέρθηκε η επιχειρηματική αριστεία και οι αρχές της. Αναλύθηκε η έννοια του Δημόσιου Τομέα, με επικέντρωση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση για την οποία έγινε μια ιστορική αναδρομή και κατόπιν μνημονεύθηκαν οι παθογένειες που συναντώνται εκεί. Αποτυπώθηκε το τι μπορεί να περιλαμβάνει η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση και φυσικά έγινε αναφορά στο βασικό εργαλείο ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα, στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Όπως αναφέρθηκε αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της εργασίας, το αντικείμενο της έρευνας ήταν στοχευμένο σε τρεις διαστάσεις και αυτές αφορούσαν την «Ηγεσία», το «Ανθρώπινο Δυναμικό» και τις «Διαδικασίες». Αν και ήδη έχουν εξαχθεί - διατυπωθεί τα συμπεράσματα ανά διάσταση, θα γίνει προσπάθεια να προσεγγιστεί το θέμα πιο σφαιρικά. Αφού ολοκληρωθεί αυτό, θα εξεταστούν και τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, προσανατολισμένα στο θέμα τις επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων και μεταξύ υπαλλήλων και ηγεσίας.

Όπως ειπώθηκε στην αρχή της έρευνας, μια από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η δέσμευση της Ηγεσίας για διαρκή βελτίωση της ποιότητας με ενεργή συμμετοχή σε κάθε στάδιο. Επιπλέον αναλύθηκε και η «μαλακή πλευρά» της ΔΟΠ η οποία σχετίζεται με την αλληλεγγύη, την προσοχή, την επικοινωνία και φυσικά την εμπιστοσύνη. Στην προκειμένη περίπτωση, φαίνεται ότι η Ηγεσία της ΠΕ Ημαθίας δεν έχει τέτοιο

προσανατολισμό. Δυστυχώς κρατάει τους στόχους και τα οράματά της σχεδόν «κρυφά» από τους υπαλλήλους της, αλλά και από τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της. Όταν λοιπόν δεν επικοινωνείται το όραμα ενός φορέα, αυτοί που καλούνται να το εκτελέσουν δεν συμμερίζονται την αγωνία και τον ενθουσιασμό του «σχεδιαστή», που θα έπρεπε να νιώθουν, όπως άμα ήταν κοινωνοί αυτού. Παρατηρείται λοιπόν μια εσωστρέφεια στην Ηγεσία της ΠΕ Ημαθίας, που έχει αντίκτυπο στην προθυμία των υπαλλήλων να φέρουν εις πέρας το όραμά της και να υλοποιήσουν τους στόχους της. Επιπλέον το όραμα και η αποστολή της δε φαίνεται να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες και προσδοκίες που θα μπορούσαν να έχουν οι πολίτες, ακόμα και οι ίδιοι οι υπάλληλοί της. Άμεσα σχετιζόμενο με αυτό είναι και το γεγονός ότι διαπιστώθηκε δυσκαμψία σε περίπτωση που εμφανιστεί ανάγκη άμεσης αναπροσαρμογής μπροστά σε νέες συνθήκες και νέα δεδομένα που σχετίζονται με την υλοποίηση των στόχων της. Κάτι ακόμα που έκανε εντύπωση είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της δεν γνωρίζουν αν γίνεται χρήση κάποιου συστήματος ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου και του ΚΠΑ. Το λυπηρό είναι ότι όντως στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και κατ' επέκταση στην ΠΕ Ημαθίας εφαρμόζεται το ΚΠΑ, αλλά δυστυχώς κανείς δεν το έχει αντιληφθεί. Αυτό από μόνο του οδηγεί σε άσχημα συμπεράσματα για την γενική πολιτική της ΠΕ Ημαθίας, η οποία δείχνει να μην «εντοιχίζει» τους υπαλλήλους της στον κορμό του οργανισμού της, αλλά να τους κρατάει σε απόσταση χάνοντας στην ουσία τον βασικό συντελεστή της επιτυχίας της.

Στην επόμενη διάσταση που αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Όπως ήδη διαπιστώθηκε στο κεφάλαιο της περιγραφικής στατιστικής η στάση των υπαλλήλων της ΠΕ Ημαθίας απέναντι στους χειρισμούς της Ηγεσίας είναι επιφυλακτική. Με δεδομένο ότι μερικές από τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας είναι «η ανάπτυξη και η εμπλοκή των ανθρώπων», η «ανάπτυξη συνεργασιών», η «συνεχής μάθηση και βελτίωση και η καινοτομία» βγήκε το συμπέρασμα ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση από αυτά. Ως εκ τούτου δεν υπάρχει ορθή αξιολόγηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και στο υπάρχον δυναμικό δεν υπάρχει ορθολογική κατανομή καθηκόντων βάσει των προσόντων και των εμπειριών του. Δυστυχώς υπάρχουν υπάλληλοι με μηδενική μετακίνηση εντός φορέα, αλλά και εντός διεύθυνσης με αποτέλεσμα να μην έχουν οι υπάλληλοι σφαιρική εικόνα του έργου που επιτελείται εντός της Περιφερειακής Ενότητας. Αυτό φυσικά αποτελεί τροχοπέδη στην εκτίμηση και αξιολόγηση της δουλειάς του συναδέλφου, οδηγώντας σε δυστροπίες και δημιουργία άσχημου κλίματος συνεργασίας. Παράλληλα η στοχευμένη επιμόρφωση των υπαλλήλων με νέες μεθόδους αλλά και στην κατάλληλη χρονική στιγμή, φαίνεται να απουσιάζει. Η γνωστή τακτική του Ελληνικού Δημόσιου, που πρώτα εφαρμόζεις κάτι και

μετά επιμορφώνεσαι σε αυτό, φαίνεται ότι και εδώ έχει εφαρμογή. Η ήδη περιορισμένη επιμόρφωση των υπαλλήλων επιτελείται μόνο από δημόσιο φορέα επιμόρφωσης και όχι από ιδιωτικό. Έτσι υπάρχει χρονοτριβή και στον εντοπισμό του επιθυμητού προγράμματος επιμόρφωσης, ως προς το αντικείμενο, αλλά και ως προς τη χρονική στιγμή. Συμπληρωματικά εξήχθη το συμπέρασμα ότι οι παλαιότεροι υπάλληλοι δείχνουν απροθυμία να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στους νεότερους και είναι αρνητικοί στο να αναλάβουν ευθύνες που τους αντιστοιχούν βάσει των χρόνων προϋπηρεσίας τους.

Τελευταίο, αλλά όχι αμελητέο, είναι το γεγονός ότι η Ηγεσία από μέρους της δεν επιδιώκει τις συσκέψεις και τις συνεργασίες με το ανθρώπινο δυναμικό της όσο θα έπρεπε. Αν δεν υπάρχει εμπλοκή, με την θετική έννοια, των υπαλλήλων στο σχεδιασμό, προσδιορισμό και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων και των σκοπών ενός φορέα είναι σαν να προσπαθείς να φτιάξεις σπίτι χωρίς οικοδομικά υλικά. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ένα σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας είναι βασική αρχή ΔΟΠ. Η νοοτροπία λοιπόν, των στεγανών μεταξύ Ηγεσίας και Ανθρώπινου Δυναμικού είναι παρωχημένη και αναχρονιστική και κρατάει έναν οργανισμό ή ένα φορέα μακριά από την ανάπτυξη και την πρόοδο και σίγουρα πολύ μακριά από οποιοδήποτε στυλ διοίκησης βασισμένο στις αρχές της ΔΟΠ. Φαίνεται πως δεν υπάρχουν δίαυλοι επικοινωνίας στην ΠΕ Ημαθίας ούτε με το ανθρώπινο δυναμικό της, ούτε με τους εκπροσώπους αυτού, όπως για παράδειγμα σύλλογος εργαζομένων τους. «Κερασάκι» σε όλο αυτό το κλίμα είναι ότι δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα επιβράβευσης των υπαλλήλων, είτε ηθικά είτε οικονομικά με αποτέλεσμα ο διοικούμενος να νιώθει ότι δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε η προσπάθεια και ο κόπος του και κατ' επέκταση η συμβολή του στην πραγμάτωση των στόχων και των σκοπών της ΠΕ Ημαθίας.

Οι διαδικασίες, που αλλιώς θα μπορούσαν να ειπωθούν ως ένα ορθά δομημένο διάγραμμα ροής εργασιών, είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία προκειμένου ένας φορέας-οργανισμός να φέρει την ποιότητα σε αυτόν. Άλλωστε, όπως αναφέρει ο Beltrami για την ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα, μεταξύ άλλων, αυτή έρχεται μέσω της τήρησης κανόνων και διαδικασιών. Έτσι από τα αποτελέσματα της έρευνας στην τελευταία διάσταση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο σχεδιασμός και η διαρκής προσαρμογή των διαδικασιών στις ολοένα μεταβαλλόμενες νομοθετικές και κανονιστικές τροποποιήσεις κωλαίνει. Οι εποχές που μια νομοθεσία ίσχυε και εφαρμοζόταν για πολλά χρόνια έχουν περάσει ανεπιστρεπτί και οι συνεχείς τροποποιήσεις και ριζικές αλλαγές απαιτούν άμεση αντίδραση και προσαρμογή. Σε όλες αυτές τις αλλαγές κύριος συμμετέχων πρέπει να είναι ο ίδιος ο υπάλληλος, που θα κληθεί να τις εφαρμόσει, γι' αυτό λοιπόν ο σχεδιασμός των διαδικασιών θα πρέπει να εμπερικλείει τις γνώσεις και την εμπειρία αυτού. Οι διαδικασίες που θα σχεδιάζονται πρέπει να είναι κατανοητές,

απλές και στην ουσία υλοποιήσιμες λαμβάνοντας υπόψη όλους τους εμπλεκόμενους που ενεργούν σε αυτές. Από την έρευνα φάνηκε επίσης ότι δεν συστήνονται συχνά ομάδες εργασίας για την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων προκύπτουν και ούτε υπάρχουν δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Ελλείπει λοιπόν τέτοιων βασικών πρακτικών που πηγάζουν από τις αρχές της ΔΟΠ, σίγουρα η ΠΕ Ημαθίας έχει πάρει αντίθετη πορεία από το δρόμο της εφαρμοσμένης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τέλος, τέθηκαν κάποια ερευνητικά ερωτήματα προκειμένου να διαπιστωθεί αν εντός της ΠΕ Ημαθίας είναι διευρυμένη η επικοινωνία, η ανταλλαγή απόψεων, συστάσεων και πληροφοριών σε γενικές γραμμές, ανάλογα με την ιδιότητα του υπαλλήλου, το μορφωτικό του επίπεδο καθώς και την ηλικία του. Το συμπέρασμα ήταν ότι δεν υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και ανθρώπινου δυναμικού και αυτό μαρτυρήθηκε από όλους ανεξαρτήτως ιδιότητάς τους. Μερικώς διαφοροποιημένη ήταν η άποψη των αποφοίτων Β' θμιας εκπαίδευσης στο θέμα της ανταλλαγής πληροφοριών, κλίνοντας λίγο προς τη θετική αξιολόγηση. Το τελευταίο που έκανε εντύπωση ήταν ότι οι νεότεροι δεν θεωρούν ότι έχουν την αναμενόμενη στήριξη-καθοδήγηση από τους παλαιότερους υπαλλήλους εν αντιθέσει με τους παλαιότερους υπαλλήλους που έχουν την αντίστροφη εικόνα. Αυτό που μπορεί να ειπωθεί στο σημείο αυτό είναι ότι η καθοδήγηση από τους παλαιότερους προς τους νεότερους δεν θα πρέπει να επαφίεται στην καλή πρόθεση-διάθεσή τους, αλλά θα πρέπει με έναν τρόπο να είναι επιβεβλημένη. Η συσσωρευμένη γνώση-εμπειρία των παλαιότερων υπαλλήλων είναι ένα ανεκτίμητος θησαυρός στα χέρια κάθε υπηρεσίας, ο οποίος φυσικά μετά την αποχώρηση του υπαλλήλου χάνεται. Όλη αυτή η άυλη κληρονομιά πρέπει να επικοινωνείται, να διαχέεται και να μένει ως παρακαταθήκη σε όλες τις υπηρεσίες και εν προκειμένω στην ΠΕ Ημαθίας.

9.2 Προτάσεις

Στο τέλος αυτού του πονήματος θα ήταν επιθυμητό να κατατεθούν κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης στην ΠΕ Ημαθίας.

Η τοπική αυτοδιοίκηση είτε Α' είτε Β βαθμού είναι η πιο κοντινή μορφή διοίκησης στο πολίτη. Είναι αυτή που αφουγκράζεται αμεσότερα τα καθημερινά προβλήματα των πολιτών και είναι αυτή που ανταποκρίνεται γρηγορότερα σε σχέση με την κεντρική Διοίκηση. Έτσι λοιπόν, η ΠΕ Ημαθίας, που έχει τη διοικητική μέριμνα ενός νομού πλούσιου σε αγροτική και κτηνοτροφική οικονομία, αλλά και ενός νομού με πλουσιότατη

ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά, οφείλει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να οδηγήσει τον φορέα της σε μια αειφόρο ανάπτυξη με πυξίδα τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Δεν χρειάζεται να έχει κανείς υψηλόβαθμα-υψηλόμισθα στελέχη για να μπορέσει να επιτύχει απλές πρακτικές σύμφωνες με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έχει ήδη στα χέρια της ένα ανθρώπινο δυναμικό που βρίσκεται ηλικιακά στην πιο παραγωγική του ηλικία με πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο και συγκεκριμένα με ποσοστό 85,56% εξ' αυτών να είναι κάτοχοι πτυχίου, μεταπτυχιακού και διδακτορικού. Αυτό που χρειάζεται, αυτό το ανθρώπινο δυναμικό, είναι **παρακίνηση** και να νιώθει ότι είναι **συμμέτοχο** στην υλοποίηση του οράματος και των στόχων της Ηγεσίας. Αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι αποκλεισμένο από αυτή διαδικασία τότε δε θα υπάρχει ο ζήλος και η διάθεση για την υλοποίηση αυτού.

Με δεδομένο ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι στην ουσία μια **φιλοσοφία** και στάση ζωής-συμπεριφοράς, αυτό που προτείνεται είναι να υπάρξει στροφή προς αυτή την φιλοσοφία. Χρειάζεται μια ριζική αλλαγή στη **νοοτροπία** και στο στυλ διοίκησης, και από μέρους της Ηγεσίας και από μέρους των διοικούμενων. Η ΔΟΠ είναι ομαδική δουλειά και απευθύνεται σε όλους όσους εμπλέκονται για το συμφέρον όλων. Για να συμμετέχουν όμως όλοι σε όλα, θα πρέπει να γνωρίζουν τα αντικείμενα της εργασίας του καθενός. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει εσωτερική **κινητικότητα(rotation)**, των υπαλλήλων έτσι ώστε όλοι να έχουν αντίληψη και σφαιρική εικόνα της λειτουργίας του φορέα. Επιπλέον, οι διατμηματικές συνεργασίες και η συγκρότηση **ομάδων εργασιών** πάντοτε επιφέρουν θετικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, ένα ισχυρό εργαλείο είναι η **καταγραφή των διαδικασιών** σε συνεχή και διαρκή βάση με τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων. Η πληροφορία, η εμπειρία και η γνώση είναι δύναμη που μπορεί να εκτινάξει την πρόοδο ενός φορέα. Ήδη στις μέρες μας κυκλοφόρησε από το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, ο «Οδηγός Δομημένης Μεταφοράς Γνώσεων στο Δημόσιο για Υπαλλήλους που Αποχωρούν» μια «δομημένη διαδικασία μεταφοράς γνώσεων για τις περιπτώσεις αποχώρησης ή μακροχρόνιας απουσίας δημοσίων υπαλλήλων από τη θέση εργασίας τους». Στόχος του οδηγού αυτού είναι να μη διακόπτεται η ομαλή και αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών ενός φορέα από την απουσία ενός υπαλλήλου και έτσι να υπάρχει διασφαλισμένη η μεταφορά γνώσης από υπάλληλο σε υπάλληλο (Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, 2023).

Για το τέλος αφήσαμε το σημαντικότερο που είναι η **επικοινωνία**. Όλα τα προβλήματα ξεπερνιούνται όταν υπάρχει διάλογος και διαρκής ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών. Για να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα για μια κατάσταση ή ένα

πρόβλημα πρέπει να έχουμε όλα τα δεδομένα στα χέρια μας και αυτό είναι εφικτό μόνο μέσω της επικοινωνίας. Μιας επικοινωνίας αμφίδρομης και ουσιαστικής που δεν αγκυλώνεται σε προθέσεις ιδίου οφέλους.

Η ΠΕ Ημαθίας είναι μια διοικητική μονάδα με υψηλή δυναμική και η δυνατότητα να μπει σε τροχιά Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι άπιαστο όνειρο. Θέλει θέληση και αποφασιστικότητα και με την συνδρομή όλων μπορεί να επιτευχθεί.

Βιβλιογραφία

- A.G. Psychogios-Constantinos V. Priporas (2007) 'Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry'.
- Bell, J. (1997) *Μεθοδολογικός σχεδιασμός της παιδαγωγικής & κοινωνικής έρευνας*, GUTENBER.
- Beltrami, G. (1992) *Quality & Public administration*.
- Bryman, A. (Οκτώβριος 2017) *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*, Gutenberg.
- CE.A.R.S. (2022) *cears.edu.gr*, 15 Δεκεμβρίου, [Online], Available: <https://cears.edu.gr/posotiki-vs-ποιotiki/> [23 Ιανουάριος 2023].
- D. Dow, D. Samson, St. Ford (1999) 'EXPLODING THE MYTH: DO ALL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES CONTRIBUTE TO SUPERIOR QUALITY PERFORMANCE?', *Production & Operations Management, Volume 8, Issue 1, March*, pp. 1-107. *efqm.org*, [Online], Available: <https://efqm.org/>.
- e-journal.gr (2016) 'The Greek E-Journal of Perioperative Medicine 2016; 14(a): 3-14', *Ελληνικό Περιοδικό Περιεχειρητικής Ιατρικής*, 15 Μάρτιος, pp. 3-14, Available: <https://e-journal.gr/πρωτόκολλο-εφαρμογής-του-κοινού-πλαι/> [10 Ιανουάριος 2023].
- GOETSCH L. DAVID B. STANLEY (2020) *Διαχείριση Ποιότητας & Οργανωσιακή Αριστεία Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα*, Τζίολας.
- Hood, C. (1991) 'A Public Management for all seasons', *Royal Institute for Public Administration*, pp. 3-19.
- https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας (2023) *Wikipedia*, [Online], Available: https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας [13/01/2023 January 2023].
- https://el.wikipedia.org/wiki/Οργανισμοί_Τοπικής_Αυτοδιοίκησης *Wikipedia*, [Online], Available: https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF_%CE%A4%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82 [13 Ιανουάριος 2023].
- J.W.Creswell (2016) *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή & αξιολόγηση της ποσοτικής & ποιοτικής έρευνας*, 2nd edition, Αθήνα: ΙΩΝ.
- James, P. (1996) *Total quality management an introductory text*, London: Prentice Hall.
- Lau R.S.M & Anderson C.A. (1998) 'A three-dimensional perspective of total quality management', *International Journal of Quality & Reliability Management*, p. 88.

P.F.Drucker (1999) *Management Challenges for the 21st century*, New York: Harper Business.

qualityroom.gr, [Online], Available: <https://qualityroom.gr/92-efqm-description> [9 Ιανουάριος 2023].

qualityroom.gr, [Online], Available: <https://qualityroom.gr/92-efqm-description> [9 Ιανουάριος 2023].

Vouzas F., Psychogios A. (2007) 'Assesing managers' awareness of TQM', *The TQM Magazine*, January, pp. 62-75.

Wikipedia (2023), [Online], Available: https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιος_τομέας [12 Ιανουάριος 2023].

www.iso.org, [Online], Available: <https://www.iso.org/standard/29280.html>.

Αηδόνης, Δ. (n.d) 'Εργαλεία & Τεχνικές Ποιότητας'.

Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα (2023) *Οδηγός Δομημένης Μεταφοράς Γνώσεων στο Δημόσιο για Υπαλλήλους που Αποχωρούν.*, 1st edition, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.

Γέωργιος Τσικίνας (2022) *Η χρήση των ΤΠΕ & η ανάγκη επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων σε αυτές. Η περίπτωση της ΠΕ Ημαθίας.*, Κατερίνη.

Δρούλια Θ. - Πολίτης Φ. (2008) *Δημόσια Διοίκηση & Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων.

Ελευθέριος, Γεροβασίλης (2018) *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Περίπτωση εφαρμογής του σε ΟΤΑ Α' Βαθμού*, Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ζαβλάνος, Μ.Μ. (2006) *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΑΕ.

Ισερης, Γ. (2016) 'Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece', <https://ejournals.e-publishing.ekt.gr>, p. 183.

Κέφης, Β.Ν. (2005) *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Κόρσος, Δ. (1995) *Διοικητικό Δίκαιο-Γενικό Μέρος*, Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ.Ν. Σάκκουλα.

Κούνδουρος, Θ. (2017) *Τα εργαλεία ενός συστήματος ΔΟΠ*, [Online], Available: <https://slideplayer.gr/slide/11426257/> [11 Ιανουάριος 2023].

Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β. (2010) *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ*, Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΑΕ.

- Λογοθέτης, Ν. (1993) *Management Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi & στο SPC*, 1st edition, Αθήνα: INTERBOOKS.
- Μακροδημήτρης, Α. (2007) *Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Β edition, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Μαρία Τσουκαλά (2021) *Εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση*, Λάρισα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μάρκος, Α. (2012) *Οδηγός ανάλυσης αξιοπιστίας και εγκυρότητας ψυχομετρικών κλιμάκων με το SPSS*, Αλεξανδρούπολη.
- Μπεσίλα-Βήκα, Ε. (2019) *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, 4th edition, Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Ν. 2218/1994 (1994).
- Ν. 2539/1997 (1997).
- Ν.1892/1990 άρθρο 51 (1990).
- Ν.2000/1992 άρθρα 1 & 2 (1992).
- Ν.3852/2010 (2010).
- Ν.4270/2014 άρθρο 14 (2014) Αθήνα.
- Ν.4337/2015 Άρθρο 10 (2015) Αθήνα.
- Ν.4622/2019 (2019) *Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.*, Αθήνα: ΦΕΚ 133/Α/2019.
- Παπαγρηγορίου, Β. (2006) *Εισηγήσεις Διοικητικού Δικαίου*, Γ' edition, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Παπαχατζής, Γ. (1991) *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*, 7th edition, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1996) *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Τόμος Ι*, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκουλα.
- Σωτηρόπουλος, Δ.Α. (1996) *Γραφειοκρατία & Πολιτική Εξουσία*, Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλας.
- Σωτηρόπουλος, Δ.Α. (2022) 'Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα', *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 18 Ιούλιος, pp. 153-170.
- Τάχος, Α. (2003) *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 7th edition, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Τσιότρας, Γ. (2002) *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Μπένου.
- Τσιούκρας, Π. (2013) *Παναγιώτης Γ. Τσιούκρας Blogspot*, 14Απρίλιος, [Online], Available: https://tsioukras.blogspot.com/2012/12/blog-post_16.html [10 Ιανουάριος 2023].

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017) *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2015) *Το ΚΠΑ Βελτιώνοντας τις Δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης*, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργείο Εσωτερικών (2020) *Υπουργείο Εσωτερικών_Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού*, [Online], Available: <https://www.ypes.gr/anthropino-dynamiko-dimosioy-tomea/category--anthropino-dynamiko> [14 Ιανουάριος 2023].

Παράρτημα



Section 1 of 5

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β' ΒΑΘΜΟΥ. ✕ ⋮ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΗΜΑΘΙΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.

Ονομάζομαι Κυριακή Κουτελίδου και σας αποστέλλω προς συμπλήρωση το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας λόγω παρακολούθησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) στη Δημόσια Διοίκηση, στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος. Απευθύνεται στους υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Στόχος είναι να ερευνηθεί σε ποιο βαθμό γίνεται χρήση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες και στο τέλος συγκεντρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται από μέρος της Ηγεσίας για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η δεύτερη στην επίδραση που έχει η «πολιτική» αυτή στο ανθρώπινο δυναμικό της ΠΕ Ημαθίας και η τρίτη ενότητα αναφέρεται στο κατά πόσο αυτά αποτυπώνονται στις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην ΠΕ Ημαθίας.

Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν είναι αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη στατιστική έρευνα της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι γύρω στα 5 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη και θα συμβάλει στην επιτυχή διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Κυριακή Κουτελίδου

kkoutelidou79@gmail.com

Email *

Valid email

This form is collecting emails. [Change settings](#)

A. ΗΓΕΣΙΑ



Στην ενότητα αυτή ακολουθούν ερωτήσεις αναφορικά με τις ενέργειες που γίνονται από μέρος της Ηγεσίας της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με προσανατολισμό τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για λόγους συντομίας, όπου γίνεται χρήση του όρου "Περιφέρεια", νοείται η Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας. Υπάρχουν πέντε δυνατές απαντήσεις όπου αντιστοιχούν σε:
1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

1. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας έχει προσδιορίσει τους στόχους και το όραμα της με τη συμμετοχή άλλων εμπλεκόμενων φορέων, αλλά και των υπαλλήλων της;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

2. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας έχει διασφαλίσει την κοινοποίηση των στόχων της στους υπαλλήλους της;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

3. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Περιφέρειας αναθεωρεί περιοδικά την αποστολή και το όραμά της βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των τρεχόντων οικονομικών-κοινωνικών συνθηκών;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

4. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία αναπτύσσει ένα σύστημα διοίκησης διαδικασιών που να λαμβάνει υπόψη το στρατηγικό σχεδιασμό της Περιφέρειας καθώς και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

5. Σε ποιο βαθμό η Περιφέρεια εντοπίζει τις ανάγκες για αλλαγές στη δομή και στις ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες ώστε να εξυπηρετείται η υλοποίηση των στόχων της; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

6. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΚΠΑ, ISO, EFQM ή μέτρησης της αποδοτικότητας της Περιφέρειας; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επανακαθορίζει τη στάση της ανάλογα με τις συστάσεις-προτάσεις των υπαλλήλων της; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

B. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Στην ενότητα αυτή ακολουθούν ερωτήσεις αναφορικά με τις ενέργειες που γίνονται με στόχο το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας με κατεύθυνση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για λόγους συντομίας όπου γίνεται χρήση του όρου "Περιφέρεια", νοείται η Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας.

Υπάρχουν πέντε δυνατές απαντήσεις όπου αντιστοιχούν σε:

1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

1. Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της Περιφέρειας;

*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

2. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας για την πρόσληψη και την εξέλιξη των υπαλλήλων της Περιφέρειας;

*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

3. Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;

*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

4. Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η παρακολούθηση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Περιφέρειας με βάση τις υπάρχουσες υπηρεσιακές ανάγκες; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

5. Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή και προϊστάμενοι της Περιφέρειας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

6. Σε ποιο βαθμό προωθείται εσωτερική κινητικότητα των υπαλλήλων σε επίπεδο Διεύθυνσης και σε επίπεδο Περιφέρειας; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

7. Σε ποιο βαθμό προωθούνται συσκέψεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους και τα συνδικαλιστικά όργανα και σε ποιο βαθμό κρίνονται τα αποτελέσματά τους σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της Περιφέρειας; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

8. Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικός ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων της Περιφέρειας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

9. Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των στόχων της Περιφέρειας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

10. Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητικό το εργασιακό περιβάλλον αναφορικά με τις εγκαταστάσεις και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που θα πρέπει να τηρούνται; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα Πολύ

After section 2 Continue to next section



Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



Στην ενότητα αυτή ακολουθούν ερωτήσεις σχετικά με το πόσο οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εφόσον γίνονται χρήση αυτών, από την Ηγεσία και από το Ανθρώπινο Δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας, αποτυπώνονται στις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για λόγους συντομίας όπου γίνεται χρήση του όρου "Περιφέρεια", εννοείται η Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας.

Υπάρχουν πέντε δυνατές απαντήσεις όπου αντιστοιχούν σε:

1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Ούτε λίγο/ ούτε πολύ, 4: Πολύ, 5: Πάρα πολύ.

1. Σε ποιο βαθμό ο προσδιορισμός, η περιγραφή και ανάλυση των βασικών διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας είναι συνεχής και επαρκής; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

2. Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

3. Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός κλπ) στις διαδικασίες γίνεται ανάλογα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Περιφέρειας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

...

4. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται αλλαγές στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών *
ώστε να επιτυγχάνεται απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση;

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

5. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και
βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

6. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της
αποδοτικότητάς τους; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους
βασικούς εταίρους στο δημόσιο τομέα; *

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

⋮

8. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας και των υπαλλήλων στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

9. Σε ποιο βαθμό υλοποιείται η δημιουργία ομάδων εργασίας από τις συνεργαζόμενες υπηρεσίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

10. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της Περιφέρειας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

After section 3 Continue to next section



ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



Description (optional)

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-67

Επίπεδο Σπουδών *

- Απόφοιτος υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Ιδιότητα Υπαλλήλου *

- Εισηγητής
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα *

- 0-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 11--15 χρόνια
- 16-25 χρόνια

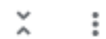
Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα *

- 0-5 χρόνια
- 6-10 χρόνια
- 11--15 χρόνια
- 16-25 χρόνια

After section 4 Continue to next section

Section 5 of 5

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!



Description (optional)