



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση ως βασικές λειτουργίες της Διοίκησης”

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΕΡΡΕΣ 2023

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Καραβασίλη Ιωάννη, για την άοκνη και πολύτιμη συστράτευση του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Θερμές ευχαριστίες και στους επιβλέποντες καθηγητές του τμήματος, Καρακίτσιου Αθανασία και Κεχρή Ευάγγελο.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, όμως, και στους οικείους μου, των οποίων η συμβολή ήταν καθοριστική, όχι μόνο για τη συμμετοχή τους στην έρευνά μου αλλά κυρίως για την ηθική τους υποστήριξη στην προσπάθειά μου.

ΔΗΛΩΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται τόσο από τις διατάξεις του νόμου 1599/1984, άρθρο 8, παράγραφος 4 περί ψευδών δηλώσεων όσο και του νόμου 4212/2013 (ΦΕΚ Α 257/3.12.2013) περί πνευματικών δικαιωμάτων και ιδιοκτησίας δηλώνω ότι η συγκεκριμένη εργασία, της οποίας είμαι και ο αποκλειστικός δημιουργός, μου ανήκει και δεν είναι αποτέλεσμα λογοκλοπής. Δηλώνω, επίσης, ότι σε όσες πληροφορίες υπάρχουν παραπομπές, αυτές συνδέονται με τις πηγές άντλησης των δεδομένων τους και δεν αποτελούν πνευματικά προϊόντα μου αλλά ιδέες, στάσεις και θέσεις ερευνητών που είτε παρατίθενται αυτολεξεί είτε παραφρασμένες, σύμφωνα πάντοτε με τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

Γεωργιάδης Στυλιανός

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην αποτελεσματικότερη λειτουργία κάθε Δημόσιου Οργανισμού ή Υπηρεσίας μεταξύ άλλων συνηγορεί και ο αντίστοιχος ενδεδειγμένος και αξιόπιστος τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του. Οι έννοιες, όμως, της Οργάνωσης και της Διοίκησης “συνομιλούν” και με τις έννοιες της διαχείρισης, του συντονισμού, του καταμερισμού, της διακυβέρνησης, του ελέγχου και της αυτοβελτίωσης που εφαρμόζουν οι δημόσιοι μηχανισμοί και τα συστήματα με τη βοήθεια της εφαρμογής κρατικών πολιτικών και με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης των ανθρώπινων και φυσικών πόρων. Έτσι, στην προσοδοφόρα διοίκηση των Δημοσίων Οργανισμών και Υπηρεσιών απαιτείται τόσο η διάκριση των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης, δηλαδή του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, της Αξιολόγησης και της Επανατροφοδότησης, όσο και η κατανόηση της δυναμικής αλληλεξάρτησης τους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής αναζήτησης αφενός και αφετέρου μέσα από τη διερεύνηση δομημένου ερωτηματολογίου ως προϊόντος της ποσοτικής έρευνας του συγκεκριμένου θέματος, έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης των δυο βασικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, ειδικότερα του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης, αλλά και της διασύνδεσης τους με την αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση. Στόχος της, επίσης, ήταν να καταγράψει τον παλμό αντίδρασης των ερωτώμενων ως προς την υιοθέτηση μιας κουλτούρας αλλαγής και ανάπτυξης τόσο των ίδιων όσο και του δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας στον οποίο εργάζονται μέσω της υιοθέτησης της απόφασης του μετασχηματισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η τελευταία, είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια εκσυγχρονίζεται και αναβαθμίζεται διαρκώς, καθώς οι σύγχρονες απαιτήσεις έκριναν ως ακατάλληλο το γραφειοκρατικό μοντέλο Διοίκησης και επέβαλαν την αποδοχή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και άλλων εύχρηστων, πανευρωπαϊκών εργαλείων, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τα Συστήματα ποιότητας ISO, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Η εναρμόνιση των παραπάνω μοντέλων και εργαλείων μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης με την πρόοδο και την εξέλιξη, που η κάθε δημόσια υπηρεσία επιδιώκει, θα αποφέρει διπλά οφέλη. Από τη μια θα καταστήσει την Δημόσια Διοίκηση πιο ανταγωνιστική και από την άλλη θα την εφοδιάσει και με επιπρόσθετα εφόδια, ώστε να υπηρετεί και να εξυπηρετεί με καλύτερο τρόπο πολίτες και εργαζόμενους. Άλλωστε τόσο ο Προγραμματισμός όσο και η Αξιολόγηση λειτουργούν ως κριτήρια βελτιστοποίησης κάθε είδους διοίκησης, ενώ

παράλληλα μέσω της ανατροφοδότησης θεραπεύουν αβελτηρίες και παραλείψεις που εμφανίζονται στους εκάστοτε Οργανισμούς, Υπηρεσίες και Φορείς. Τέλος, παράλειψη θα ήταν να μην αναφέρουμε ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σύστημα εξωστρεφές και πολύ στενά συνδεδεμένο με τον γενικότερο κρατικό μηχανισμό.

ΛΕΞΕΙΣ-ΦΡΑΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: λειτουργία, δημόσιου οργανισμού, οργάνωσης, διοίκησης, Προγραμματισμού, Αξιολόγησης, Δημόσιας διοίκησης, παλμό αντίδρασης, κουλτούρα αλλαγής, εναρμόνιση, εξέλιξη, κριτήρια βελτιστοποίησης, ανατροφοδότησης, κρατικό μηχανισμό

ABSTRACT

The most effective operation of any Public Organization or Service is, among other things, supported by the appropriate and reliable way of organizing and managing it. However, the concepts of Organization and Administration also "converse" with the concepts of management, coordination, division, governance, control and self-improvement applied by public mechanisms and systems with the help of the implementation of state policies and in order to maximize the efficiency of human and natural resources. Thus, the profitable administration of Public Organizations and Services requires both the distinction of the basic functions of Administration, for instance Planning, Organization, Direction, Evaluation and Feedback, as well as the understanding of their dynamic interdependence.

In this thesis, with the help of the bibliographic search on the one hand and on the other hand through the investigation of a structured questionnaire as a product of the quantitative research of the specific subject, an attempt was made to investigate the two main functions of Public Administration, in particular Planning and Evaluation, but also the their interconnection with the most efficient Public Administration. It is, also, her goal to record the reaction pulse of the respondents regarding the adoption of a culture of change and development both of themselves and of the public organization or service in which they work through the adoption of the decision of the transformation of the Greek Public Administration.

The latter, it is a fact, has been constantly modernized and upgraded in recent years, as modern requirements judged the bureaucratic model of Administration as inappropriate and forced the acceptance of the New Public Management through Total Quality Management and other easy-to-use, pan-European tools, such as the Public Assessment Framework and the ISO Quality Systems so that they can respond to ever-changing needs.

The harmonization of the above models and tools for the transformation of the Public Administration with the progress and evolution that each public service seeks will bring double benefits. On the one hand, it will make the Public Administration more competitive, and on the other, it will provide it with additional resources, so that it can serve and serve citizens and workers in a better way. After all, both Planning and Evaluation function as criteria for optimizing any kind of administration, while at the same time, through feedback, they cure inaccuracies and omissions that appear in the respective Organisations, Services and Agencies. Finally, it would be remiss not to mention that the Public Administration is an extroverted system and very closely linked to the general state apparatus.

KEY WORDS-PHRASES:

operation, public organization, organization, administration, programming, evaluation, public administration, reaction pulse, change culture, harmonization, development, optimization criteria, feedback, state apparatus

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ΝΠΙΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
MBO	Management by Objectives (Διοίκηση Μέσω Στόχων)
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΑΔΑ	Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ISO	International Organization for Standardization (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας)
EFQM	Europan Foundation for Quality Management (Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας)
ΣΠ	Στρατηγικός Προγραμματισμός
ΑΑ	Αποτελεσματική Αξιολόγηση
ΔΟ	Δημόσιος Οργανισμός
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix (Πίνακας Ποσοτικού Στρατηγικού Πλάνου)
SWOT ANALYSIS	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα/ευκαιρίες/απειλές)
ΟΟΣΑ	Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη
EKE	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας	Περιγραφή	Σελίδα
1	Ορισμοί της έννοιας Οργάνωση	18-19
2	Ορισμοί της έννοιας Διοίκηση	19-21
3	Ορισμοί της έννοιας Δημόσια Διοίκηση	26-28
4	Ορισμοί της έννοιας Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)	29-31
5	Παραδοσιακές Μέθοδοι Αξιολόγησης	47
6	Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης	47
7	Μέτρηση Ο.Ο.Σ.Α.	58

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα	Περιγραφή	Σελίδα
1	Κλίμακα ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow(Πηγή: ΑΣΠΑΙΤΕ)	16
2	Προγραμματισμός: Οι 6+1 ερωτήσεις (Πηγή: ΕΚΔΔΑ, Πόδας Ν.)	17
3	Θεωρία του συνδετικού κρίκου (άλλως: οργάνωση κατά ομάδες) (Πηγή: Πάσχος & Γιοβάνης 2012)	18
4	Συνάφεια Ηγεσίας-Διοίκησης (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)	21
5	Διάγραμμα αντανάκλασης τρόπων λήψης απόφασης (Πηγή: Σκουλάς 2014).	22
6	Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)	23
7	Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)	24
8	Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives. MbO) (Πηγή: ΕΚΔΔΑ)	29
9	Η εξέλιξη της ΔΟΠ (Πηγή: Πάσχος & Πλουμίδης 2008)	36
10	Ο κύκλος ποιότητας του Deming (Πηγή: Αλατζόγλου, 2015)	52
11	Σύστημα ανατροφοδότησης ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης (Πηγή: ΕΚΔΔΑ, Πόδας Ν.)	59
12	Πληθυσμός-στόχος και Πληθυσμός δειγματοληψίας (Πηγή: Μάρκος, 2016)	62

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Δήλωση ανάληψης προσωπικής ευθύνης	3
Περίληψη Ελληνόγλωσση	4
Περίληψη Ξενόγλωσση	6
Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνυμίων	8
Πίνακες	9
Σχήματα	10
Εισαγωγή	13

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οργάνωση και Διοίκηση**

1.1. Οριοθέτηση των όρων οργάνωση και διοίκηση	17
1.1.1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης	23
1.1.2. Στάδια εξέλιξης της διοίκησης	26
1.2. Δημόσια Διοίκηση	26
1.2.1. Η ελληνική Δημόσια διοίκηση	31
1.2.2. Η διοικητική οργάνωση της Ελλάδας	32
1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Προγραμματισμός

2.1. Η έννοια και η σημαντικότητα του Προγραμματισμού	37
2.1.1. Λόγοι αναγκαιότητας και προϋποθέσεις του Προγραμματισμού	39
2.1.2. Στάδια και φάσεις του Προγραμματισμού	41
2.1.3. Τα είδη του Προγραμματισμού	43
2.2. Ένταξη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιολόγηση

3.1. Η έννοια της αξιολόγησης	46
3.1.1. Η σημαντικότητα και αναγκαιότητα της αξιολόγησης	47
3.2. Μέθοδοι αξιολόγησης	48
3.2.1. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού	52
3.3. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης Common Assessment Framework (ΚΠΑ, CAF)	57
3.3.1. Αποτελεσματική αξιολόγηση	58

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα

4.1. Αναγκαιότητα της έρευνας	59
4.2. Ερευνητικά ερωτήματα-Σκοπιμότητα	60
4.3. Μεθοδολογία και αξιοπιστία έρευνας	61
4.4. Δείγμα και περιορισμοί έρευνας	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση ευρημάτων-Συσχετίσεις-Συμπεράσματα

5.1. Ανάλυση και παρουσίαση ερευνητικών αποτελεσμάτων	64
5.2. Συμπεράσματα και Περιορισμοί	82

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	85
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	87
Ηλεκτρονικές Πηγές	92
Ελληνική Νομολογία	94

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο	95
----------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Συχνότητες	103
------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Γραφήματα	129
-----------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“Άρχεσθαι μαθών άρχεις επιστήση” (να μάθεις να διοικείσαι, για να μπορείς να διοικείς) τόνιζαν σε κάθε συνέλευσή τους στην Εκκλησία του Δήμου αλλά και στην Αγορά οι αρχαίοι ημών πρόγονοι. Μάλιστα, ο αρχαίος φιλόσοφος, ο Σωκράτης και ο μαθητής του, ο Πλάτωνας, σε κάθε φιλοσοφική τους συζήτηση έκριναν σκόπιμο και ευεργετικό, για κάθε είδους διοίκηση, τον καταμερισμό πάσης μορφής εργασίας. Στην συνέχεια και προς επίρρωση της συγκεκριμένης στάσης, ο Αριστοτέλης, ακολουθώντας, ως προς το θέμα της εργασίας, την ίδια σχολή σκέψης με τους προκατόχους του, θεώρησε πως οι άνθρωποι και οι σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους, μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα εργασιακά εργαλεία. Μάλιστα, ήταν ο ίδιος, ο οποίος αρκετούς αιώνες μετά, ενέπνευσε τον πατέρα της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας και ηθικό φιλόσοφο, τον Άνταμ Σμιθ, να τον επικαλεστεί στο έργο του “Ο πλούτος των Εθνών” και να υποστηρίξει την ανάγκη του καταμερισμού της εργασίας και της ταυτόχρονης οργάνωσης του “εκπαιδεύειν” με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας κάθε μορφής εργασίας. Αναμφίβολα όμως, ο θεμέλιος λίθος της οργάνωσης και εξέλιξης της εργασίας μπήκε από τον αμερικανικής καταγωγής μηχανικό Frederick Taylor (1856-1915), ο οποίος συγκρότησε σε επιστημονική βάση την εργασία με κριτήρια τον χρόνο εκτέλεσης αφενός και αφετέρου τον χρόνο απόδοσής της.

Πιο συγκεκριμένα, πρωτοτύπησε, καθώς προτεραιοποίησε την αύξηση της παραγωγής. Έτσι, καθιστούσε εκ του προοιμίου σαφές το παραγωγικό αποτύπωμα του καθενός εργαζομένου και αφαιρούσε τον απολεσθέντα χρόνο παραγωγής του μέσα από επανασχεδιασμούς βελτίωσης της αποδοτικότητας των συγκεκριμένων εργαζομένων εξασφαλίζοντας παράλληλα και την επιπλέον αμοιβή τους. Στα 1911 δημοσίευσε το έργο του “Οι αρχές του επιστημονικού Management” προωθώντας ακόμα περισσότερο τις σκέψεις του περί αναβάθμισης των τρόπων διοίκησης και κυρίως του τρόπου δημιουργίας ελκυστικών κινήτρων απόδοσης. Ο τειλορισμός(Taylorism), όπως επικράτησε να λέγεται η συγκεκριμένη επιστημονική μέθοδος, αποδυναμώθηκε από τους ίδιους τους εργοδότες της αμερικανοβιομηχανίας καθώς περιορίστηκε ο ρόλος των εργαζομένων αποκλειστικά στους μοχλούς πίεσης για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, χωρίς οι τελευταίοι να συμπεριλαμβάνονται ούτε στο σχεδιασμό αλλά ούτε και στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Βέβαια, τα οφέλη από την εν λόγω επιστημονική μέθοδο είναι πολλαπλά: συνέδεσε την εργασία με την επιστήμη, το έργο με την αμοιβή και τον εργαζόμενο με τον σχεδιασμό της εργασίας. Αντίστοιχα, η εντατικοποίηση

της εργασίας είχε ως αντίκτυπο την αύξηση της παραγωγικότητας αφενός και αφετέρου την σωματική εξουθένωση των εργατών.

Την ίδια περίοδο με τον τεϊλορισμό αναπτύχθηκε και η “Γραφειοκρατική Θεωρία” (Bureaucratic Theory) του Γερμανού Οικονομολόγου Max Weber. Η συγκεκριμένη θεωρία εστίασε σε δυο σημαίνοντα ερωτήματα: το πώς και το γιατί λειτουργούν οι οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές. Ο Weber, μάλιστα, συνέταξε και το κανονιστικό μοντέλο των γραφειοκρατικών δομών μέσα από: 1. τα γραπτά Καταστατικά Οργάνωσης και Λειτουργίας των δομών αυτών, 2. την οργάνωση και τον επιμερισμό της εργασίας και 3. την ξεκάθαρη αρμοδιότητα άσκησης ελέγχου από τον ανώτερο λειτουργό, ο οποίος δίνει, νόμιμα, οδηγίες στους κατώτερους και οι τελευταίοι οφείλουν να υπακούσουν. Αναπόδραστα, η γραφειοκρατία προέκυψε ως ο ενδεικτικότερος τρόπος οργάνωσης και αποτελεσματικότερης περάτωσης κάθε προγραμματισμένης εργασίας. Η συγκεκριμένη θεωρία πέτυχε από τη μια να εξασφαλίσει τους μηχανισμούς αύξησης της αποδοτικότητας και το πλαίσιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης αλλά από την άλλη μετέθεσε τον εργαζόμενο από το προσκήνιο στο παρασκήνιο, εξ αιτίας της υπερεκτίμησης του ανώτερου λειτουργού. Την μετά Taylor εποχή διαδέχτηκαν οι συνεργάτες και οι μαθητές του, οι οποίοι συστρατεύθηκαν και αυτοί, όπως και ο Weber γύρω από τον παράγοντα “άνθρωπο”. Έτσι, στο πρώτο τέταρτο του 20ού αιώνα μπαίνουν τα θεμέλια μιας άλλης θεώρησης των πραγμάτων που συνδέουν τον παράγοντα “άνθρωπο” και τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους που εν τέλει καλούνται “ομάδα”. Μοιραία, η σύνδεση της εργασίας με την οικονομία άλλαξε και διασυνδέθηκε και με τις έννοιες “διοίκηση” και “management”. Όλη η παραπάνω δραστηριότητα συμπεριλήφθηκε στο “Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων”.

Θεμέλιο λίθο, όμως, πλάι σε άλλους για την οριοθέτηση της επιστημονικής διοίκησης έβαλε και ένας άλλος Ευρωπαίος, γαλλικής καταγωγής, επίσης μηχανικός στο επάγγελμα, ο Fayol. Ο συγκεκριμένος πλαισίωσε τον όρο “διοίκηση” με την συνεπικουρία των υποόρων: πρόβλεψη (forecasting), οργάνωση (organizing), διεύθυνση (directing), συντονισμό (coordinating) και έλεγχο (controlling). Οι όροι αυτοί αντιστοιχούσαν και σε κάθε λειτουργία της κλασσικής διοικητικής αρχιτεκτονικής. Ο Fayol, βέβαια, επικρίθηκε για την αναποτελεσματικότητα της επιστημονικής του πρότασης, λόγω της εστίασης του στο προσχεδιασμένο και σταθερό κανονιστικό μοντέλο (regulatory model) και όχι στο λειτουργικό μοντέλο (functional model) κάθε διοικητικής διάρθρωσης.

Στην ίδια ατραπό σκέψης κινήθηκε και ο Elton Mayo (Hawthorne Studies), ο οποίος πειραματίστηκε περισσότερο στις κοινωνικές σχέσεις των εργαζομένων και τις ψυχολογικές αντιδράσεις τους κατά την ομαδική ή την ομαδοποιημένη συνεργασία τους. Μάλιστα,

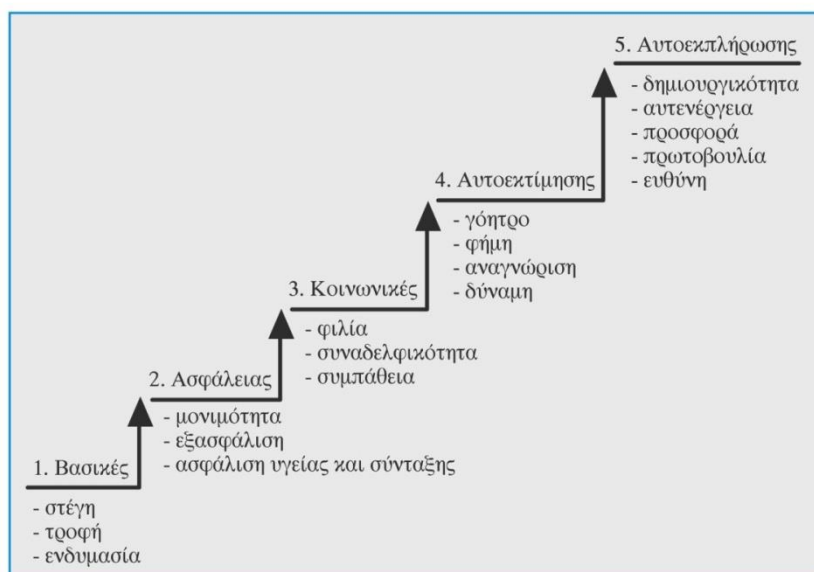
πειραματίστηκε στο εργοστάσιο ηλεκτρισμού Mayo του Σικάγο. Για να καταστεί πιο σαφές, μετά από κύκλους των πειραματισμών του για τη διακρίβωση της σύνδεσης: επίπεδα φωτισμού και παραγωγικής διαδικασίας μεταξύ των σταθερών ομάδων ελέγχου και των επιλεγμένων ομάδων πειραματισμού, η σταθερή αύξηση της παραγωγής, είτε αυξανόταν ο φωτισμός είτε μειωνόταν, οδήγησε τον Mayo να διαπιστώσει όχι μόνο τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ομάδων αλλά και τη διασυνδεσιμότητα του ελέγχου αυτού με τον στόχο, δηλαδή, την αύξηση της παραγωγής. Συνεπώς, κατά τον Mayo, οι εργαζόμενοι που αποτελούσαν και τα υποκείμενα του πειράματος διαμόρφωναν τις κοινωνικές συνθήκες δράσεις τους. Αναντίρρητα, λοιπόν, και οι σχέσεις των εργαζομένων κατά τη συμμετοχή τους στο πείραμα καθόρισαν τα πειραματικά αποτελέσματα. Το φαινόμενο Hawthorne, όπως επικράτησε να λέγεται, αμφισβητήθηκε και μεταξύ του 1931 και 1932 και για το λόγο αυτό οι μελετητές περιορίστηκαν σε μια άλλη διάσταση πειραματισμού. Αυτή τη φορά πήραν την πρωτοβουλία οι ίδιοι οι πρωταγωνιστές-εργάτες και έτσι τη σχέση παραγωγική διαδικασία-απόδοση την καθόρισαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Πιο συγκεκριμένα, δεν συνέδεσαν την παραπάνω σχέση με οικονομικά κριτήρια, όπως την αύξηση των κερδών τους μέσα από την ανάλογη αύξηση της απόδοσής τους. Αντίθετα, είχαν οι ίδιοι καθορίσει την παραγωγική τους νόρμα ως μοντέλο άγραφων νόμων. Η παραβίαση των τελευταίων επέσυρε αυτοδίκαια την ποινή στους παραβάτες. Στην πραγματικότητα, η σύμπτωση της ομάδας είχε τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα, όπως και στο πείραμα με τους εργαζόμενους και την αυξομείωση του φωτισμού. Η μοναδική απόκλιση στην προκειμένη περίπτωση ήταν ότι ο Mayo ενέπλεξε και πάλι τις κοινωνικές σχέσεις, αλλά από μια άλλη οδό. Αυτά, καταληκτικά, ήταν τα πειράματα που ενέπνευσαν το “Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων”, για να αναζητήσει πεδία μελέτης, τα οποία δεν σχετίζονταν με οικονομικά κριτήρια και άλλους συναφείς παράγοντες.

Το παραπάνω φαινόμενο συνδέθηκε και με την ανάγκη θεμελίωσης μιας επιστημονικής βάσης σχεδιασμού και υλοποίησης της διοίκησης που συνοπτικά ονομάστηκε “Κλασική Θεωρία της Διοίκησης”. Θεμελιωτής και εκπρόσωπός της ο Fayol, εστιάζει στην αρχιτεκτονική δόμησης και διοίκησης των οργανισμών και την αντίστοιχη αρχιτεκτονική της ιεραρχίας της δόμησης και της διοίκησης. Οι αδυναμίες της παραπάνω δόμησης, διοίκησης και ιεραρχίας οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας θεωρίας που αφορούσε στους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης. Έτσι, τόσο οι παράγοντες-κίνητρα παρακίνησης(ικανοποίηση εργαζομένων) όσο και οι παράγοντες υγιεινής(αρνητικά συναισθήματα εργαζομένων) αφορούσαν στο περιεχόμενο της εργασίας και επηρέαζαν το αποτύπωμά της στο περιβάλλον. Η “Θεωρία των δύο Παραγόντων” του Herzberg, όπως διατυπώθηκε περιφραστικά,

ανακλούσε τη “Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων”, αφού θεώρησε προαπαιτούμενο, για κάθε εργαζόμενο, κίνητρο, το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία με την παράλληλη δυνατότητα για την προσωπική του εξέλιξη μέσω της αναγνώρισης της προσφοράς του σε αυτήν, δηλαδή, στην εργασία, αφενός και αφετέρου το κίνητρο του “προλαμβάνει” κάθε αρνητικής εξέλιξης από τα αρνητικά συναισθήματα δυσαρέσκειας των μάχιμων εργατών.

Μεγάλη ήταν και η συμβολή της Συμβουλευτικής Ψυχολογίας στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα στη σχέση ατόμου με κάθε πεδίο δράσης του. Ας σημειωθεί ακόμη, ότι η συγκεκριμένη επιστήμη λειτούργησε ως μια βοηθητική διαδικασία, η οποία είχε ως στόχο να βοηθήσει το άτομο να προβεί σε χρήση των προσόντων του “ξεκλειδώνοντάς” τα με σκοπό να αντιμετωπίσει με επιτυχία τη ζωή. (Tyler 1961). Μοιραία, αναπτύχθηκαν και άλλες προσεγγίσεις που αφορούν στους μηχανισμούς προσαρμογής του ατόμου, πιο προσωποκεντρικούς, όπως αυτή του Carl Rogers και του Maslow. Ο πρώτος επένδυσε στην ελεύθερη βούληση του ανθρώπου και μάλιστα στην επιλογή υιοθέτησης ανεξάρτητης και ανεπηρέαστης συμπεριφοράς σε κάθε πεδίο δραστηριοποίησής του, ενώ ο δεύτερος ανέπτυξε ολόκληρη θεωρία, την γνωστή “Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών” με κορωνίδα το στάδιο της ανάπτυξης του ατόμου στο έπακρο των δυνατοτήτων του και κατά συνέπεια την αυτοεκπλήρωσή του.



Σχήμα 1: Κλίμακα ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow(Πηγή: ΑΣΠΑΙΤΕ)

Έτσι, το συμπέρασμα του Maslow προς στιγμήν φάνηκε και να αμφισβητείται, γιατί δεν αποκλείεται στα άτομα να επιδιώκουν ταυτόχρονα την κάλυψη αναγκών διαφόρων επιπέδων. Μάλιστα, αποσαφηνίστηκε από την παραπάνω θεωρία η σαφής και ευθύγραμμη σχέση

μεταξύ ανάγκης και κινήτρου για παραγωγική εργασία. Ισοδύναμα, λοιπόν, οι πιο πρόσφατες μελέτες αποδοκίμαζαν τις συγκρούσεις και την επιβολή εξουσίας, ενώ απομακρύνθηκαν και από τη φιλοσοφία του δίπολου “κερδισμένος-χαμένος”.

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οργάνωση και Διοίκηση

1.1. Οριοθέτηση των όρων οργάνωση και διοίκηση

‘Το πρώτο βήμα σε μια αναπτυξιακή πολιτική δεν είναι να αποφασίζεις πώς και προς τα πού να αναπτυχθείς. Είναι να αποφασίζεις τι θα εγκαταλείψεις. Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει να έχει μια πολιτική απαλλαγής από τα υπερμεγέθη και τα αντιπαραγωγικά’. Peter Drucker, (1909–2005). Συνεπώς, από την μια πλευρά η οργάνωση συνδέεται με τον προγραμματισμό αλλά και τον στρατηγικό προγραμματισμό (Σ.Π.).

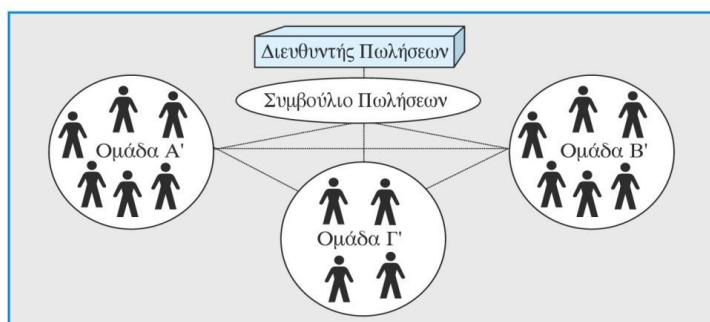


- τι
- γιατί
- πώς
- ποιος
- πότε
- πού
- πόσο

Σχήμα 2: Προγραμματισμός: Οι 6+1 ερωτήσεις (Πηγή: ΕΚΔΔΑ, Πόδας Ν.)

Για το λόγο αυτό στις ημερήσιες διατάξεις λειτουργίας κάθε επιχείρησης προαπαιτείται η μεθοδευμένη και συστηματική οργάνωσή τους. Η τελευταία έχει και αυτή δικό της πρωτόκολλο και δικλίδες εφαρμογής, άλλοτε παραγωγικές και άλλοτε επαγωγικές. Για παράδειγμα, επιμερίζει ένα σύνολο έργου και πόρων σε υποέργα(Τμηματοποίηση) ή ομαδοποιεί πολλά υποέργα(Διάταξη κατά ομάδες) και τα μετατρέπει σε όλον. Αυτή η αλληλουχία των βημάτων ολοκλήρωσης μιας λειτουργίας και η επιτυχής “συναρμολόγηση” ανάθεσης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στους ανθρώπους χωρίς αλληλοεπικαλύψεις στους εργασιακούς τους ρόλους είναι αποτέλεσμα της δραστηριότητας της «οργάνωσης» μιας Υπηρεσίας ή ενός οργανισμού με την διαδικασία της διάταξης, της ταξινόμησης, της τακτοποίησης, των εργασιών και των αντικειμένων βάσει ενός λογικού σχεδιασμού, ώστε να είναι εύκολη η αξιοποίησή τους από τους ανθρώπους του Οργανισμού ή του Φορέα.

Άλλωστε, κάθε παρέμβαση γίνεται με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και εστιάζει στην επίδραση που μπορεί να έχει η ομάδα στα μέλη της και στην ισοδύναμη ανταπόκριση των μελών σε αυτήν. Στο σχήμα που ακολουθεί εντυπώνονται οι δεσμοί και η διασύνδεση των ομάδων αμφίδρομα:



Σχήμα 3: Θεωρία του συνδετικού κρίκου ή οργάνωσης κατά ομάδες (Πηγή: Πάσχος & Γιοβάνης 2012)

Διαπιστώνεται, συνεπώς, πως κάθε Οργανισμός αλλά και Δημόσιος Οργανισμός (ΔΟ) διαθέτει και πρέπει να διαθέτει οργανωτική δομή. Ακολουθούν οι ορισμοί της έννοιας της Οργάνωσης, με σκοπό να αποτυπωθεί η διαχρονική της αξία.

Πίνακας 1: Ορισμοί της έννοιας Οργάνωση

Πηγή	Η έννοια της Οργάνωσης
Max Weber (1864-1920)	Η κλασσική θεωρία ή νόμος του Weber: Δημιούργησε την πρώτη θεωρία οργάνωσης της ηγεσίας και του ελέγχου, γνωστή σαν «κλασσική θεωρία οργάνωσης». Ο Weber πίστευε ότι οι οργανισμοί και οι εταιρείες θα υιοθετήσουν ένα γραφειοκρατικό τρόπο ηγεσίας, όπου η αυθεντία θα είναι βασισμένη πάνω στις τεχνολογικές ειδικότητες: στο συναγωνισμό και στην πρακτική εξάσκηση. Έτσι, πρότεινε την ιεραρχική δόμηση των εταιρειών με κάθετη επικοινωνία.
Μπουραντάς 1999	Με τον όρο «οργάνωση» εννοούμε την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώσουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός

	αυτός. Από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του οργανισμού, είτε σε τακτικό είτε σε στρατηγικό επίπεδο, η “οργάνωση” είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή μελών και ο συντονισμός των ενεργειών τους.
Κατσαρός 2008	Η οργάνωση είναι ο προσδιορισμός, η ομαδοποίηση και ο επιμερισμός των απαιτούμενων εργασιών καθώς και των εξουσιών, των υποχρεώσεων και του φάσματος των δεσμών που τις διέπουν και που τις συνθέτουν ως συγκεκριμένη οργανωτική δομή.

Από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση δεν είναι το αποτέλεσμα διαχρονικής κεκτημένης γνώσης αναφορικά με τις παραδοσιακές τυποποιημένες τεχνικές των επιστημών των Μαθηματικών και της Στατιστικής. Η Διοίκηση δεν είναι ούτε η εμπειριστατωμένη διαδικασία χειρισμού αριθμών-τιμών και διασύνδεσης τους με τα αγαθά, τις προβλέψεις και κυρίως τα επενδυτικά μελλούμενα. Επίσης, διοίκηση δεν σημαίνει μόνο εφαρμογή λογισμικών, όπως Software, CRM, GNU, Ada.

Και στο σημείο αυτό, ένεκα του πλουραλιστικού χαρακτήρα του όρου “Διοίκηση”, είναι προτιμότερο να αποσαφηνίσουμε τι ακριβώς είναι η τελευταία, ώστε να άρουμε κάθε είδους παρανοήσεις επ’ αυτής. Δεδομένης, μάλιστα, και της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, μεταξύ άλλων και οι θεωρητικοί αλλά και οι επαγγελματίες, οι οποίοι ασκούν διοίκηση, την ορίζουν λαμβάνοντας υπ’ όψιν τρεις παραμέτρους: τους ανθρώπους, τις πράξεις τους και τους στόχους των πράξεων αυτών.

Πίνακας 2: Ορισμοί της έννοιας Διοίκηση

Πηγή	Η έννοια της Διοίκησης
Peter Drucker 1954	Διοίκηση είναι η επιτυχία αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων.
Stewart 1967, Drucker 1974 Koontz & Donnell 1989	Διοίκηση είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες, για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι ενέργειες αυτές είναι κατά

	τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των συντελεστών παραγωγής για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Διοίκηση ορίζεται ως η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων.
Κουτούζης 1991α	Διοίκηση είναι η λειτουργία του συντονισμού των ανθρώπων και των δραστηριοτήτων τους με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.
Σαΐτης, 2000	Διοίκηση είναι η διοικητική δραστηριότητα που περιλαμβάνει την καθιέρωση μιας επίσημης δομής που ορίζει τι είναι αυτό που θα γίνει και από ποιον.
Ξηροτύρη 2001	Η Διοίκηση αφορά στην αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών/συγκρούσεων, που ανακύπτουν, στην τήρηση της πειθαρχίας και στην αντιμετώπιση/ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων, τα οποία απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες), ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν οι καλές εργασιακές σχέσεις.
Montana & Charnow 2008	Διοίκηση είναι μια δραστηριότητα που γίνεται με ανθρώπους και μέσω ανθρώπων για να επιτύχουν οργανωσιακούς και ατομικούς σκοπούς.
Business Dictionary 2011	Διοίκηση είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, σύμφωνα με ορισμένες πολιτικές για την επίτευξη καθορισμένων στόχων.
Σκουλάς 2014	Η καλή, αποδοτική διοίκηση χαρακτηρίζεται όχι μονάχα από αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά από αποτελεσματικότητα συνοδευόμενη από οικονομία – είτε αφορά οικονομικό

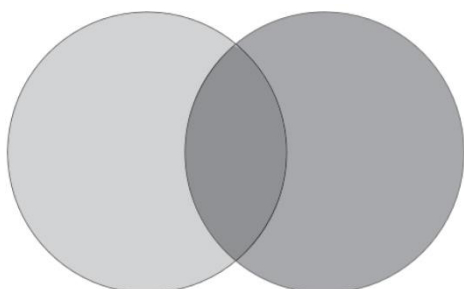
		κόστος είτε ανθρώπινο και κοινωνικό κόστος. Η διοίκηση των οργανισμών μετέρχεται, συνειδητά ή όχι, ορισμένες συνεχείς δραστηριότητες, όπως η ομαδικότητα στη λειτουργία, η επικοινωνία, η ανάλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων καθώς και η συνεργασία για επίτευξη κοινών στόχων.
Πανεπιστήμιο Καρολίνας	Βόρειας	Διοίκηση είναι η οργανωτική διαδικασία που περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό, καθορισμό στόχων, διαχείριση πόρων, αξιοποίηση ανθρώπινου και χρηματικού κεφαλαίου για την επίτευξη στόχων με μετρήσιμα αποτελέσματα.
Χυτήρης & Άννινος 2015		Διοίκηση (Μάνατζμεντ) είναι ένα σύνολο ενεργειών (λειτουργιών) όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ή ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Τέλος, επιτακτική κρίνεται και η αναφορά στη σχέση των εννοιών “Διοίκηση” και “Μάνατζμεντ”, αφού η υλοποίηση των στόχων κάθε Οργανισμού είναι αποτέλεσμα σοβαρής ανάληψης ευθύνης από την διοίκηση-ηγεσία του (Σκουλάς 2014). Επιπλέον, η έννοια “Μάνατζμεντ” απαντά και στην έννοια “Διαχείριση”, άρα και στις δυο προαναφερθείσες έννοιες, δηλαδή, της “Οργάνωσης” και της “Διοίκησης” (Κουτούζης 1999α). Επίσης, είναι και διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, καθοδήγησης και ελέγχου της εργασίας των μελών ενός Οργανισμού, Υπηρεσίας ή Επιχείρησης και η διαχείριση όλων των πόρων με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχουν προσδιορίσει αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Ας σημειωθεί, ακόμη, πάλι στην έννοια της “Διαχείρισης” και η έννοια της “Ηγεσίας”. Είναι κατά κάποιο τρόπο η λειτουργία της Διοίκησης που αναφέρεται στην, από μέρους των διευθυντικών στελεχών, καθοδήγηση και προσαρμογή της εργασιακής συμπεριφοράς και στην εποπτεία των υφισταμένων (Καραβασίλης 2012). Η Ηγεσία, λοιπόν, είναι μια δυναμική διαδικασία και όχι στατική. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ενέργεια του ηγέτη θα προκαλέσει την αντανακλαστική ανταπόκριση των υφισταμένων του, η οποία προκαλεί εκ νέου και την αντανακλαστική αντίδραση του ηγέτη, ούσα ορατή και δράσα σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Το

κατά πόσο ο ηγέτης θα μπορεί να εμπνέει και να επηρεάζει, αυτό θα εξαρτηθεί από τον ίδιο, τους άλλους και την υφιστάμενη κατάσταση στα όρια και στα πλαίσια της οποίας αλληλεπιδρούν οι δύο πλευρές. Η Ηγεσία είναι μια ικανότητα η οποία εκδηλώνεται με κατάλληλη συμπεριφορά και η οποία, εν τέλει, διδάσκεται και γι' αυτό κατακτιέται. Ως σχέση επιρροής, όμως, βασίζεται στη δύναμη την οποία κατέχει ο ηγέτης και στο πώς, πότε και πόσο την χρησιμοποιεί (Χυτήρης & Άννινος 2015).

Ηγεσία και Διεύθυνση δεν ταυτίζονται αλλά εν μέρει αλληλοεπικαλύπτονται. Στο παρακάτω σχήμα εντυπώνεται ακριβώς η συγκεκριμένη θέση:



Σχήμα 4: Συνάφεια Ηγεσίας-Διοίκησης (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)

Η διαφορά του Ηγέτη από τον Διευθυντή κρύβεται στο εξής: Ο πρώτος “παίζει”, για να νικήσει, ενώ ο δεύτερος, για να μη χάσει. Για το λόγο αυτό, η διεύθυνση είναι πιο τυπική, πιο επίσημη. Η ηγεσία, αντίθετα, επιδιώκει να πετύχει την συμμετοχή ή την συνεργασία των άλλων χρησιμοποιώντας την πειθώ, το παράδειγμα, τα κίνητρα, το όραμα, την ανεξαρτησία. Αναμφίβολα, όμως, και τα δύο χρησιμοποιούν την ισχύ της οργάνωσης, την αρμοδιότητα της θέσης, την εξουσία και τον έλεγχο. Ωστόσο δεν τα χρησιμοποιούν με τον ίδιο τρόπο.

Καταληκτικά, όλα τα παραπάνω οδήγησαν, διαχρονικά, στην ανάπτυξη ηγετικών μοντέλων, τα οποία επηρεάστηκαν από θεωρίες που καθόρισαν, με τη σειρά τους, τις μεθόδους που ο κάθε ηγέτης επιλέγει να εφαρμόσει, λαμβάνοντας υπ’ όψιν τις ικανότητές του, τις συνθήκες μέσα στις οποίες αποφασίζει, τις ιδιομορφίες της ομάδας του, την ευελιξία κάθε απόφασής του και κυρίως τον βαθμό ωριμότητας της κατάστασης για την οποία καλείται να λάβει μια απόφαση. Πέρα και πάνω από όλα, όμως, η διάκριση ανάμεσα σε έναν Ηγέτη και σε έναν Διευθυντή-Μάνατζερ είναι ο βαθμός μέτρησης της ικανότητάς του να υποκινεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή και το αντίστοιχο μοντέλο Ηγεσίας στο οποίο εμπίπτει. Ήδη από το αποτόπωμα του σχήματος καθίσταται σαφές το εξής: όσο πιο αυταρχικός είναι ο προϊστάμενος τόσο περιορισμένη είναι και η συμμετοχή των υφισταμένων. Αντίθετα, όσο πιο δημοκρατικός είναι ο προϊστάμενος τόσο πιο δημοκρατικό είναι το πρότυπο άσκησης εξουσίας. Επομένως, η επιλογή και η επικράτηση του δημοκρατικού μοντέλου οδηγούν στην μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων.

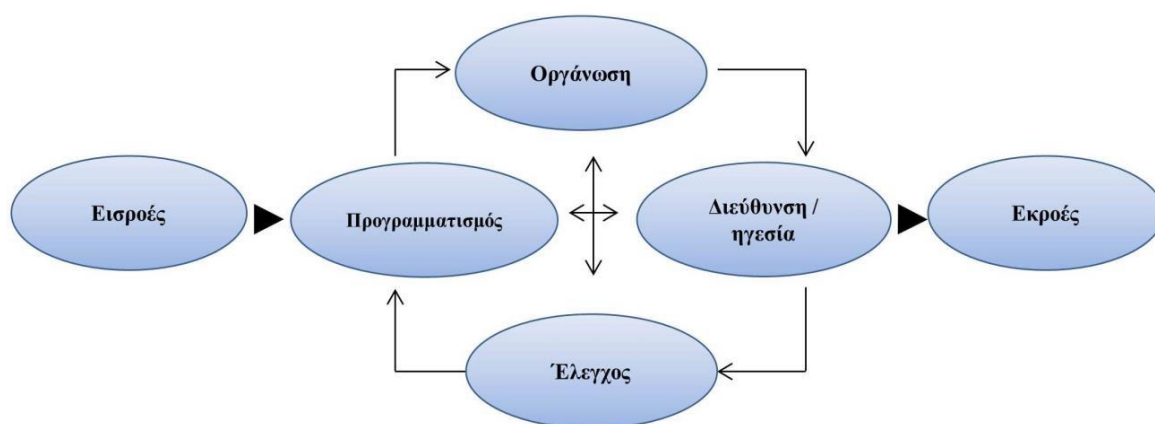


Σχήμα 5: Διάγραμμα αντανάκλασης τρόπων λήψης απόφασης (Πηγή: Σκουλάς 2014).

1.1.1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Οι επιχειρήσεις, οι οντότητες και οι φορείς προκειμένου να λειτουργήσουν διαπνέονται από ένα σύνολο λειτουργιών ύπαρξης. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης και είναι απαραίτητες τόσο για την χάραξη όσο και για την επίτευξη των στόχων. Οι Koontz και Wehrich (2003) εστίασαν στις παραπάνω λειτουργίες και κατέληξαν στην παρακάτω προσέγγιση: «η διοίκηση υποδιαιρείται σε επιμέρους δραστηριότητες, οι οποίες είναι ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα και ο έλεγχος». Σύμφωνα με τον Μπουραντά, οι λειτουργίες της Διοίκησης περιλαμβάνουν την οργάνωση, τη στελέχωση, τον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και τον καθορισμό των στόχων κάθε επιχείρησης ή φορέα. Στόχος, επίσης, της διοίκησης κάθε Οργανισμού είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) τόσο ως προς το όλον

όσο και ως προς τα μέρη. Η αποδοτικότητα, δηλαδή, η σχέση εκροών–εισροών, σχετίζεται με το πόσες εκροές παράγει ένας Οργανισμός, μια Υπηρεσία ή μια Επιχείρηση σε αναλογία με την ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιεί. Στο σχήμα 6 αποδίδεται εύστοχα η αλληλένδετη σχέση των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης ενώ αντίστοιχα στο σχήμα 7 αποτυπώνεται και η διασύνδεσή τους με τις εισροές και εκροές του εκάστοτε Δημόσιου Οργανισμού (ΔΟ).



Σχήμα 6: Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)



Σχήμα 7: Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση (Πηγή: Χυτήρης & Άννινος 2015)

Καθώς ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση αποτελούν το θέμα της παρούσας εργασίας θα προσεγγιστούν αρχικά ο Προγραμματισμός και έπειτα η Αξιολόγηση ως δύο από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης προκειμένου να υπάρχει μία σχετική προσέγγιση και στη συνέχεια

θα γίνει μια απόπειρα διασύνδεσης τους με την Οργάνωση και την Διοίκηση των Επιχειρήσεων, των Οργανισμών και των Φορέων γενικότερα.

Αρχικά, η Οργάνωση σχεδιάζει και διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο δομείται κάθε επιχείρηση. Προς επίρρωση αυτού ο Μπουραντάς τονίζει «Η δυνατότητα των προϊσταμένων να διοικούν τους υφισταμένους τους παραχωρείται από τον επιχειρηματία με την εκχώρηση μέρους του νόμιμου δικαιώματός του να διοικεί. Στο τελευταίο στάδιο της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης οι ενέργειες και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να καθορίζονται από κανόνες και διαδικασίες, διαδοχικές, δηλαδή ενέργειες, που θα εκτελούνται για την υλοποίηση του έργου» (Μπουραντάς κ.α. 1999).

Ακολουθως, η στελέχωση αφορά στο αξιόμαχο κάθε Οργανισμού ή Επιχείρησης. «Με τη λειτουργία της στελέχωσης γίνεται ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, προσελκύνονται οι κατάλληλοι άνθρωποι-πόροι για τη θέση εργασίας και επιλέγεται το προσωπικό. Έτσι, ακτινογραφείται και το πλαίσιο που θα οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση. Με τον όρο στελέχωση νοούνται οι διαδικασίες που γίνονται, πολύ πριν προσληφθεί το προσωπικό. Συγκεκριμένα η στελέχωση περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του προσωπικού, την κλήση υποψηφίων που θα είναι κατάλληλοι για τις θέσεις εργασίας και τέλος την επιλογή του χαρακτηρισμένου, ως επιλεγμένου, προσωπικού» (Τζωρτζάκη Α. κ.α. 2007).

Επιπρόσθετα, γίνεται και ο Προγραμματισμός. «Στην έννοια λοιπόν του προγραμματισμού, περιλαμβάνονται: ο καθορισμός των στόχων, η διαμόρφωση των στρατηγικών, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι καθώς και τα λειτουργικά προγράμματα και σχέδια δράσης και οι προϋπολογισμοί, οι ενέργειες δηλαδή, τα μέσα και τα χρονοδιαγράμματα» (Μπουραντάς κ.α. 1999).

Επόμενο βήμα είναι η Αξιολόγηση ή για να χρησιμοποιήσουμε τους συγγενείς της όρους, μιας και μας επιτρέπεται η άντλησή τους από την πλούσια δεξαμενή της γλώσσας μας, η «εκτίμηση», η «αποτίμηση», η «μέτρηση», η «βαθμολογία» ή οι «εξετάσεις». Συγκεκριμένα, η ταύτιση της Αξιολόγησης με την «μέτρηση» αναφέρεται στην ποσοτική σύγκριση σταθερών μεγεθών ή στην απαρίθμηση χαρακτηριστικών, πραγμάτων, ανθρώπων που είναι αντιπροσωπευτικά γι' αυτό που θέλουμε να μετρήσουμε (Κασσωτάκης & Φλουρής 2005).

Καταληκτικά, καθορίζονται και οι στόχοι, οι οποίοι εκπληρώνονται μέσω χάραξης προορισμών και επιλογής διαδρομών προσέγγισης και επίτευξης των επιδιωκόμενων, ρεαλιστικών και εφικτών στόχων. Η αλληλεπίδραση προορισμού, αποστολής και στόχων καθιστά και την θεώρηση των τριών ολιστική και όχι αποσπασματική για το καθένα. «Είναι

λοιπόν φανερό από τα παραπάνω ότι ο προορισμός, η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν ενιαία ολότητα» (Μπουραντάς κ.α. 1999).

1.1.2. Στάδια εξέλιξης της διοίκησης

Μεταπολεμικά διακρίνουμε τέσσερις φάσεις εξέλιξης της δημόσιας διοίκησης (Shabbir & Cheema 2004):

- Του Δημόσιου Μάνατζμεντ (Public Management), με κύρια χαρακτηριστικά την αποτελεσματικότητα, την αποδοτική χρήση των πόρων, τον προσανατολισμό στον πελάτη, την εμπιστοσύνη στις δυνάμεις της αγοράς, τη μείωση του μεγέθους του δημοσίου και την μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανάγκες του πολίτη υιοθετώντας τις αρχές του ιδιωτικού τομέα στους Δημόσιους Οργανισμούς (ΔΟ).
- Του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM), που χαρακτηρίζεται από την ευελιξία στη δράση των στελεχών (managers), την ενδυνάμωση του ρόλου των πολιτών στη διοίκηση, τους μηχανισμούς καινοτομιών που επικεντρώνονται στη καινοτομία και στο αποτέλεσμα αντί στις λειτουργίες, την εισαγωγή των αρχών της ιδιωτικής οικονομίας στην ανάθεση προμηθειών και παροχής υπηρεσιών από τρίτους (outsourcing), την προώθηση της επαγγελματικής ηθικής στο δημόσιο τομέα και τέλος χαρακτηρίζεται από την έννοια της αποδοτικότητας στη διοίκηση και στον προϋπολογισμό.
- Της Διακυβέρνησης (Governance), που ορίζεται ως «ένα σύστημα αξιών, πολιτικών και θεσμών με το οποίο η κοινωνία διευθύνει τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά θέματα δια μέσου και παράλληλα με τις διαδράσεις του κράτους, της κοινωνίας των πολιτών και του ιδιωτικού τομέα» (Shabbir & Cheema 2004). Σ' αυτόν τον τύπο της Δημόσιας Διοίκησης υπάρχουν διακριτοί ρόλοι για το Κράτος που συνεισφέρει με τη δημιουργία του κατάλληλου πολιτικού και νομιμοποιητικού περιβάλλοντος, για τον ιδιωτικό τομέα που δημιουργεί δουλειές και εισόδημα και για την κοινωνία των πολιτών που διευκολύνει την κοινωνική και πολιτική διάδραση των κοινωνικών πρωταγωνιστών.

1.2. Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση ως προς την γενική και διαχρονική της θεώρηση είναι η μελέτη αλλά και η εφαρμογή πολιτικών, οι οποίες εστιάζουν στο δημόσιο συμφέρον και παράλληλα παρέχουν τις ενδεδειγμένες υπηρεσίες στους πολίτες, με σκοπό οι τελευταίοι να εφοδιάζονται με τα απαραίτητα μέσα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους και την γενικότερη ικανοποίηση τους (Joseph&Kitlan 2008). Είναι, επίσης, η κυριαρχική ή εξουσιαστική εφαρμογή των κανόνων του Δημοσίου Δικαίου (Πατρίκιος 2010). Αν λάβουμε, όμως, υπ' όψιν

ότι το Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται από το 1970 και ένθεν, η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης απώλεσε την αφηρημένη της σύνθεση και απέκτησε μια περισσότερο θεσμική υπόσταση. Για τους παραπάνω λόγους η παρακάτω παράθεση των ορισμών της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης θα λειτουργήσει ευεργετικά, όχι μόνο ως προς την ακριβή προσέγγισή της αλλά και ως προς τη συνέχεια της:

Πίνακας 3: Ορισμοί της έννοιας Δημόσια Διοίκηση

Πηγή	Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης
Στασινόπουλος 1957	Ως Διοίκηση νοείται το υπόλοιπο της αφαίρεσης της νομοθετικής και δικαστικής εξουσίας.
White 1968	Δημόσια Διοίκηση είναι η εκτέλεση του Δημοσίου Δικαίου μέχρι την τελική λεπτομέρεια του. Κάθε χαρακτηρισμένη εφαρμογή του νόμου αποτελεί ταυτόχρονα και πράξη Διοίκησης.
Cloete 1986	Το σύνολο των επί μέρους πράξεων που αφορούν στους κώδικες λειτουργίας και Διοίκησης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κώδικες αυτοί περιέχουν την επιλογή της πολιτικής που θα ακολουθηθεί, την εφαρμογή της, τον σχεδιασμό, τον οικονομικό προγραμματισμό, τις μεθόδους και τη Διοίκηση όλων των εργαζομένων, την οργάνωση και τον έλεγχό τους.
Thornhill & Hanecom 1995	Δημόσια Διοίκηση είναι η εκτέλεση εργασιών που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες από αρμόδιους και εκπαιδευμένους Δημοσίους Υπαλλήλους.
UN 2006	Δημόσια Διοίκηση είναι αθροιστικά ο κρατικός μηχανισμός, ο οποίος χρηματοδοτείται από τον κρατικό

	<p>προϋπολογισμό και ευθύνεται για τη διαχείριση και διευθέτηση των υποθέσεων της εκτελεστικής κυβέρνησης και τη διάδραση τους με άλλους φορείς του κράτους, της κοινωνίας και των πολιτών.</p>
<p>Φλογαΐτης 2015</p>	<p>Η Δημόσια Διοίκηση είναι η δραστηριότητα του Κράτους για την πραγματοποίηση των σκοπών του στο πλαίσιο της έννομης τάξης, με την εξαίρεση της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης.</p>
<p>ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΣΔΔΑ)</p>	<p>Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης συνδέεται με την φροντίδα και την διαχείριση δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή υποθέσεων του λαού. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να διακρίνεται από την ιδιωτική τόσο ως προς τα μέσα που μεταχειρίζεται, όσο και ως προς τους σκοπούς που υπηρετεί. Επίσης, διακρίνεται από τις δύο άλλες κρατικές λειτουργίες, την νομοθετική και την δικαστική και ονομάζεται εκτελεστική λειτουργία (άρθρο 26 Σ). Ωστόσο, τόσο η Κυβέρνηση όσο και η Δημόσια Διοίκηση εκτός από την εκτέλεση των κανόνων δικαίου, έχουν και την δυνατότητα να θέτουν κανόνες, εκδίδοντας κανονιστικές πράξεις ύστερα από νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου (άρθρο 43 § 2 Σ). Την Κυβέρνηση την αποτελεί το Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρο 81 § 1 Σ) ενώ την Δημόσια Διοίκηση την αποτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα οποία προβλέπονται από την νομοθεσία.</p>

Η διασύνδεση της με την πρόσφατα εμφανιζόμενη τάση που αφορά σε μια μορφή διοικητικής μεταρρύθμισης, γνωστή και ως Δημόσιο Μάνατζμεντ, επιβάλλει, εξίσου, την αποσαφήνιση και της συγκεκριμένης έννοιας. Οι έννοιες στον πίνακα που ακολουθεί θα φανούν χρήσιμες ως προς την συνδυαστική προσέγγιση και μελέτη των όρων Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ. Ειδικότερα για τον όρο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αντλήθηκαν από την βιβλιογραφία οι παρακάτω έννοιες:

Πίνακας 4: Ορισμοί της έννοιας Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)

Πηγή	Η έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ
Garson & Overman 1983	Αφορά στο σύνολο της Διοίκησης και όχι στην προσέγγιση των μερών της. Προσεγγίζει διεπιστημονικά τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την αξιολόγηση των λειτουργιών της Διοίκησης μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων, οικονομικών και άλλων φυσικών πόρων.
Osborne & Gaebler 1993	Η νέα Δημόσια Διοίκηση οφείλει να συμπεριφέρεται όπως η αγορά. Έτσι, ούσα πελατοκεντρική, θα υιοθετεί τους μηχανισμούς της αγοράς για την παροχή υπηρεσιών του Δημοσίου. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα πρέπει να εστιάσει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων από τις Κυβερνήσεις μέσα από την υιοθέτηση των προτύπων των ελεύθερων ή των ανταγωνιστικών αγορών, των επιχειρηματικών στρατηγικών και της καινοτομίας.
Barzelay 2000	Το ΝΔΜ είναι η ανάλυση της πολιτικής που εφαρμόζει η Δημόσια Διοίκηση, η οποία αγγίζει όλο το φάσμα της Κυβέρνησης. Ασκείται θεσμικά από την κεντρική

	Διοίκηση και τους κανόνες της, οι οποίοι με τη σειρά τους ευθύνονται στην διαδικασία της Δημόσιας Διοίκησης.
O'Flynn 2005	Το ΝΔΜ είναι μορφή αντίδρασης απέναντι στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης στοχοποιώντας τις αδυναμίες του.
Nasu 2007	Το ΝΔΜ κινητοποιεί τις επενδύσεις μέσω της προώθησης της αποτελεσματικότητας. Επίσης, κινητοποιεί και τα αντίμετρα που στοχεύουν στο ευρύτερο κοινό μέσω της εφαρμογής της λογοδοσίας και της διαφάνειας των εκάστοτε διαδικασιών.
Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Αθήνα 2000	Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το ΝΔΜ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης (και διοικητικής μεταρρύθμισης) είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.
Pollitt & Bouckaert 2017	Η επίτευξη των στόχων του ΝΔΜ και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών επιτυγχάνονται με την εφαρμογή μεθόδων του management στη Δημόσια Διοίκηση και με την εισαγωγή εργαλείων και μηχανισμών της αγοράς στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης (market-type mechanisms) κυρίως με την πολιτική

	των ιδιωτικοποιήσεων δημόσιων οργανισμών και την προμήθεια δημόσιων αγαθών από τον ιδιωτικό τομέα μέσω ΣΔΙΤ (Public-Private Partnerships-PPPs) και εξωτερικών συμβάσεων (contracting out).
Britannika. com 2023	Το πρώτο κύμα μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα ήταν η Νέα Δημόσια Διαχείριση (NPM). Εμπνεύστηκε από ιδέες που συνδέονται με τον νεοφιλελευθερισμό και τη θεωρία της δημόσιας επιλογής.

1.2.1. Η ελληνική Δημόσια διοίκηση

Η μεταπολιτευτική Ελλάδα επαναπροσδιορίστηκε και επιδίωξε να δομήσει νέους θύλακες εμπιστοσύνης Κράτους-Πολιτών σε αντίθεση με τις παθογένειες του παρελθόντος χάριν της ύπαρξης τριών παραγόντων-σταθμών που σφράγισαν την ελληνική μεταπολιτευτική Ιστορία:

- ο αστικός εκσυγχρονισμός της Κυβέρνησης Βενιζέλου, ο οποίος έβαλε πλάι στην εθνική ολοκλήρωση τον θεμέλιο λίθο της εκβιομηχάνισης της Ελλάδος,
- οι προοδευτικοί εκσυγχρονισμοί των δεκαετιών 1950-1960 που κατέληξαν σε μεγάλα δημόσια έργα και ενσάρκωσαν το Κράτος Δικαίου και
- ο πολιτικός εκσυγχρονισμός της μεταπολίτευσης, ο οποίος διασφάλισε την Δημοκρατία και την ευρωπαϊκή προοπτική της Ελλάδος. (Βερέμης & Κολιόπουλος, 2013).

Δυστυχώς, όμως, διάφορες προκλήσεις και αβελτηρίες επηρέασαν Κράτος και Πολίτες με αποτέλεσμα την καθήλωση της εξέλιξης του ελληνικού διοικητικού μοντέλου. Αναντίρρητα, το ελληνικό διοικητικό σύστημα παρουσιάζει αγκυλώσεις, οι οποίες κρατούν τόσο την ίδια την Δημόσια Διοίκηση όσο και τους πολίτες σε μια ομηρία. Έτσι, προκύπτει μια ιδιοτελής λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έναντι της ανιδιοτελούς και ολιστικής που θα έπρεπε να κατισχύει. Και ενώ η παραπάνω συνθήκη θα περίμενε κανείς να “βάλλει” τον κρατικό μηχανισμό, όχι μόνο δεν συμβαίνει αυτό, αλλά προκύπτει και το ακριβώς αντίθετο: ένα συγκεντρωτικό πολιτικό-διοικητικό σύστημα, γνωστό και ως “μη βεμπεριανή γραφειοκρατία” (Τσέκος 2009), καθιστώντας με τον τρόπο αυτό την ευρύτερη Δημόσια Διοίκηση δυσλειτουργική και αναποτελεσματική, παρ’ όλη την υιοθέτηση της ευρωπαϊκής

πολιτικής, η οποία επιβάλλει στις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων που μετέρχεται η Ελλάδα (Τσολάκη 2011).

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) σήμερα αποτυπώνεται αδρομερώς με τα παρακάτω αρνητικά χαρακτηριστικά:

- Την ασυνέχεια του πολιτικού συστήματος το οποίο μέχρι προσφάτως παρεκώλυε την εφαρμογή σταθερών πολιτικών από το ίδιο το σύστημα.
- Την οξύμωρη σχέση της σχολαστικής τυπολατρίας από την μια πλευρά και την ανοχή της παρατυπίας από την άλλη πλευρά.
- Την αδυναμία εφαρμογής των επιχειρησιακών προγραμμάτων λόγω της επικράτησης του χαρακτήρα ενός “πελατειακού” Κράτους, το οποίο προωθεί τη σχέση τυπική μόρφωση-θέση εργασίας και όχι τη σχέση δεξιότητες-θέση εργασίας, αποκλείοντας με τον τρόπο αυτό τους ικανούς και άξιους.
- Την εσκεμμένη ανυπαρξία Προγραμματισμού, Αξιολόγησης και Αυτο-αξιολόγησης από υποκείμενα και οντότητες του διοικητικού προγραμματισμού με μοναδικό σκοπό τον σφετερισμό των δημοσίων πόρων.
- Την συναλλακτική σχέση διοικητικού και πολιτικού προσωπικού μέσω της υπερπληθώρας θέσεων ευθύνης και των αντίστοιχων επιδομάτων.

Όλα τα παραπάνω, οπωσδήποτε, δεν θα πρέπει να επηρεάζουν τις όποιες προσπάθειες εξυγίανσης αλλά και μετεξέλιξης του ελληνικού διοικητικού συστήματος όσο και αν αυτό εξακολουθεί να εξαρτάται από το υφιστάμενο πολιτικό σύστημα.

1.2.2. Η διοικητική οργάνωση της Ελλάδας

Στην παραδοσιακή γραφειοκρατική λογική οι Δημόσιοι Οργανισμοί και οι Υπηρεσίες λειτουργούσαν περισσότερο ως μηχανισμοί παραγωγής ρυθμίσεων και πρακτικής άσκησης τους. Δεν λειτουργούσαν, δηλαδή, ως μηχανισμοί παροχής υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες είχαν αγκυλωθεί σε στερεότυπους κανόνες, ενώ ταυτόχρονα παρατηρήθηκε και το φαινόμενο “γυψοποίησης” του πολίτη. Ο τελευταίος, δηλαδή, λειτουργούσε περισσότερο ως διοικούμενος και υπόχρεος παρά ως πολίτης και κατά συνέπεια φορέας δικαιωμάτων. Δεν είχε λόγο, ούτε πρωτοβουλία. Κυρίως, όμως, δεν απολάμβανε των अपαράγραπτων φυσικών δικαιωμάτων του. Η πορεία εξέλιξης, όμως, της διοικητικής οργάνωσης στην Ελλάδα, αναβάθμισε το ρόλο και την αξία των πολιτών. Έτσι, τοποθέτησε τους πολίτες στις θέσεις των χρηστών όλων των υπηρεσιών αφενός και αφετέρου τους χαρακτήρισε φορείς

δικαιωμάτων αλλά και αναγκών, οι οποίες απαιτούσαν ικανοποίηση. Συνεπώς, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας πολιτικής καλλιέργησε μια κουλτούρα αλλαγής στους διοικητικούς μηχανισμούς. Αυτοί, μάλιστα, αντιλήφθηκαν την προς το συμφέρον τους αλλαγή και ανέλαβαν ρόλο συμπρωταγωνιστικό με τις εκάστοτε δημόσιες πολιτικές. Η εξισορρόπηση μεταξύ της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος και των επιμέρους συμφερόντων αποτέλεσε κατάκτηση της δημόσιας πολιτικής και δράσης. Αυτοί είναι και οι λόγοι μετάβασης από το Μοντέλο Διοίκησης των Πολιτών στο Μοντέλο Εξυπηρέτησης των Πολιτών.

Εξάλλου, αποκλειστικοί διαμορφωτές του συστήματος της Διοικητικής Οργάνωσης της Ελλάδος είναι το Σύνταγμα και οι Νόμοι του (Ψυχάρης & Σιμάτου 2003). Η οριοθέτηση του δημόσιου τομέα έγινε με το άρθρο 9 παρ. 1 του Ν. 1232/1982, το οποίο ερμηνεύθηκε αυθεντικά με τη διάταξη του άρθρου 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982. Αποσαφηνίζεται, επίσης, ότι η έννοια του δημόσιου τομέα ορίζεται ευρύτερα ή στενότερα σε μεταγενέστερα νομοθετήματα στο πλαίσιο οριοθέτησης του πεδίου εφαρμογής καθενός από αυτά. Επιβάλλεται να τονιστεί ότι ο εν στενή έννοια δημόσιος τομέας περιλαμβάνει μόνο το Δημόσιο, τα ν.π.δ.δ. και τους ΟΤΑ (ΣτΕ 1585/2021) (Μακρυδημήτρη & Πραβίτα 2012). Στο συγκεκριμένο, μάλιστα Άρθρο 1 παρ. 6 του Νόμου 1256/1982 ερμηνεύεται το περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα. Πιο συγκεκριμένα:

- α) οι Κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες, όπως εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του Δημοσίου,
- β) οι Κρατικοί ή Δημόσιοι Οργανισμοί σαν κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ: Κατά το άρθρο 19 παρ. 5 του Ν. 1586/1986 (Α 37): “Η αληθινή έννοια της περίπτωσης β’ της παραγράφου 6 του άρθρου 1 του ν. 1256/1982 είναι ότι σ’ αυτή περιλαμβάνονται και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης”),
- γ) οι Κρατικές ή Δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος, η Ελληνική Ραδιοφωνία – Τηλεόραση κλπ,
- δ) Τα Κοινοφελή Ιδρύματα του Αστικού Κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται απ’ αυτό. “Και προκειμένου για τα μέλη της Ακαδημίας Αθηνών εφ’ όσον το σύνολο των ακαθαρίστων απολαβών αυτών από έξοδα παράστασης ως μελών της Ακαδημίας, συντάξεις, μισθούς ενεργείας, υπερβαίνουν τις ακαθάριστες αποδοχές του Προέδρου του Αρείου Πάγου, όπως ορίζονται στο άρθρο 6 αρ. 1 αυτού το νόμου”. (Το εντός ” ” εδάφιο της περ.δ’ προστέθηκε με το άρθρο 25 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ Α 6),

ε) οι Τραπεζιτικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα κατά τις προηγούμενες περιπτώσεις νομικά πρόσωπα έχουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου είτε έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση, όπως η Τράπεζα Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως κ.α.,

στ) τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από το νόμο ή τα δικαστήρια ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός και που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε των προναφερομένων νομικών προσώπων (βλ. άρθρο 56 παρ. 3 στοιχ. α΄ του Συντάγματος),

ζ) Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των πιο πάνω Νομικών Προσώπων των εδαφίων α΄ – στ΄ αυτής της παραγράφου που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά (Μακρυδημήτρη & Πραβίτα 2012).

Ωστόσο, κρίθηκε απαραίτητη, λόγω κατάργησης ή συγχώνευσης νομικών προσώπων του Δημοσίου αλλά και του ευρύτερου Δημόσιου τομέα και η επαναοριοθέτηση του. Έτσι, με το Άρθρο 51 του Νόμου 1892/1990 επαναοριοθετείται ο δημόσιος τομέας και προσδιορίζονται εκ νέου οι κατηγορίες των Δημοσίων Υπηρεσιών και φορέων που συνθέτουν τον Δημόσιο τομέα.

Τομή στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε ο Νόμος υπ΄ αριθμ. 3230/2004. Μάλιστα, με το άρθρο 1 του συγκεκριμένου νόμου καθιερώθηκε το σύστημα “Διοίκησης μέσω Στόχων” (ManagementbyObjectives. MbO) και ορίστηκε από τον ίδιο το νόμο το συγκεκριμένο σύστημα. Επίσης, η ανάγκη προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα αλλά και η διάχυση των επιδιώξεων αυτών μέσω δράσεων προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα δέσμευσε τους προϊσταμένους να λαμβάνουν πρωτίστως υπ΄ όψιν τους, πριν την κάθε επιδίωξη, τόσο τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματά της όσο και τους δείκτες αποδοτικότητας. Η μέτρηση των τελευταίων, εξάλλου, επιδίωκε την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, της οικονομίας και της ευρύτερης κοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση της αποδοτικότητας αλλά και της αποτελεσματικότητας στοχεύει:

- στην αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης,
- στην εξυπηρέτηση του πολίτη και της ικανοποίησης των αναγκών του,
- στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας και
- στην “ορθόδοξη” αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.



Σχήμα 8: Διοίκηση μέσω Στόχων-ManagementbyObjectives, MbO (Πηγή: ΕΚΔΔΑ)

Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός της παντελούς έλλειψης κοινής ευρωπαϊκής πολιτικής των κρατών μελών της ΕΕ για τη Δημόσια Διοίκηση. Μολαταύτα, δεν εκλείπουν μεμονωμένες διακρατικές συμφωνίες που εστιάζουν στην μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι οποίες ενίοτε προστατεύονται και από το Ευρωπαϊκό Δίκαιο.

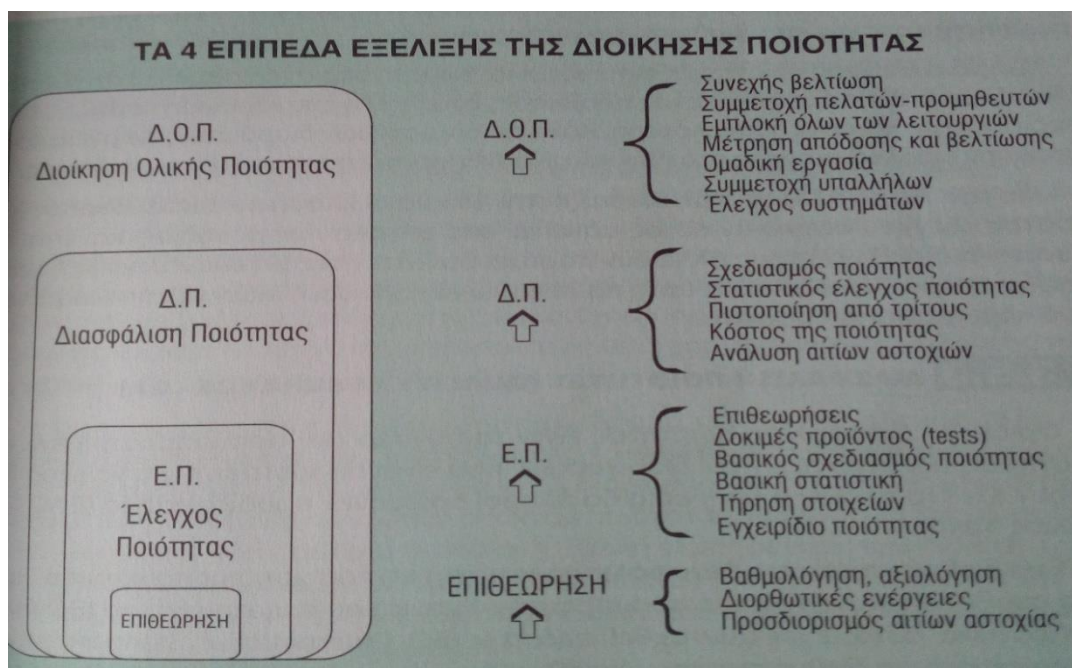
1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO 8402) «ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλλουν στην ικανότητα του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες» (Μαυρογιάννη 2018). Από την άλλη πλευρά για τον Crosby ποιότητα είναι «η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη», ενώ ο Deming υποστηρίζει πως είναι «η ικανοποίηση του πελάτη» (Ζαβλανός 2003). Κατά τον Feigenbaum, ποιότητα σημαίνει «το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη» ενώ ο Truguchi, επίσης διακεκριμένος ειδικός στην ποιότητα, εστίασε στην παράλληλη ανάγκη βελτίωσης ποιότητας και μείωσης του κόστους. Στην πραγματικότητα προέβλεψε την διαδικασία του ελέγχου προληπτικά, δηλαδή, πριν από την παραγωγή με σκοπό την βελτιστοποίηση και αναβάθμιση κάθε παραγωγικής διαδικασίας(Λογοθέτης 1992).

Μάλιστα, ποιότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα διαπλέκονται και συνυπάρχουν επιτυχώς. Η αποδοτικότητα, πιο συγκεκριμένα, είναι η ευχέρεια του οργανισμού να πραγματοποιεί αποτελεσματικά τον σκοπό του με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα προωθούν την ποιότητα του οργανισμού μέσα από την πραγματοποίηση των στόχων, τον σχεδιασμό προγραμμάτων και τις δράσεις του (Κατσαρός 2008). Γενικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περικλείει πολλές από τις αρχές των σύγχρονων μοντέλων Διοίκησης και αφορά όλες τις λειτουργίες ενός Οργανισμού, προτείνοντας την καθολική εμπλοκή των παραγόντων του στη διαδικασία παραγωγής και έχοντας ως βασική επιδίωξη την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του (Δερβιτσιώτης 1993). Η ύπαρξη όμως της ΔΟΠ προϋποθέτει την αποδοχή ορισμένων αρχών, οι οποίες βοηθούν και επιδρούν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Αυτές συνοψίζονται:

- α) στη διαμόρφωση οράματος,
- β) στη δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ,
- γ) στην έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών,
- δ) στην καθολική εμπλοκή των εργαζομένων,
- ε) στην διαρκή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και
- στ) στην πρόβλεψη και προσπάθεια αποτροπής των προβλημάτων (Κατσαρός 2008).

Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η αναγκαιότητα υιοθέτησης της εξέλιξης της ΔΟΠ:



Σχήμα 9: Η εξέλιξη της ΔΟΠ, (Πηγή: Πάσχος & Πλουμίδης 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Προγραμματισμός

2.1. Η έννοια και η σημαντικότητα του Προγραμματισμού

Το ειδικό περιεχόμενο με το οποίο συχνά εμπλουτίζουμε την έννοια του Προγραμματισμού ποικίλλει ανάλογα με το είδος αλλά κυρίως ανάλογα με το αντικείμενο του Προγραμματισμού. Πιο συγκεκριμένα διαφορετική είναι η δομή ενός οικογενειακού Προγραμματισμού, διαφορετική ενός πολιτικού Προγραμματισμού και εντελώς διαφορετική η μορφή και σύνθεση ενός οικονομικού Προγραμματισμού. Ωστόσο, όσο και αν παρουσιάζονται διαφοροποιήσεις, υπάρχει ένα συγκεκριμένο σχέδιο ή καλύτερα πλαίσιο λειτουργίας του, το οποίο κρίνεται απαραίτητο στην διαδικασία της Διοίκησης.

Σταδιακά, εμφανίστηκαν και νεότεροι μελετητές, ακόμη πιο απαλλαγμένοι από κάθε επιστημονική επιστημότητα και μίλησαν απλούστερα για τον Προγραμματισμό. Έτσι, ο Dominick Salvatore αφενός και αφετέρου οι Glenn Welsch, Ronald Hilton και Paul Gordon, όρισαν πολύ απλά τον Προγραμματισμό ως μια συγκεκριμένη διεργασία σχεδιασμού των εξόδων με σκοπό την αύξηση των εσόδων ή της απόδοσης ο πρώτος, ενώ οι δεύτεροι ως διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στόχων και επιλογής μελλοντικών κινήσεων για την επίτευξή τους.

Προγραμματισμός, επίσης διαπιστώνουμε πως είναι και οι δραστηριότητες που απαιτούνται ειδικά, για τον καθορισμό εκ των προτέρων των πράξεων ή των εργασιών και των απαιτούμενων πόρων, για να επιτευχθεί ένας στόχος. Ο Προγραμματισμός, φυσικά, περιλαμβάνει και τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών, την αξιολόγηση κάθε δυνατής επιλογής και τελικά την επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης (Snyder και Glueck 1998).

Ο Προγραμματισμός (programming – planning), μάλιστα, ενθυλακώνει το πρώτο και θεμέλιο στοιχείο του σταδίου της “πρόβλεψης”. Βέβαια, δύναται να είναι και δύο ειδών: 1. Βάσει, στοιχείων του παρόντος και προβλέψεων για το μέλλον με δεδομένα από το παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο καθορισμός, δηλαδή, του οργανογράμματος των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης για μια προσεχή χρονική περίοδο (ενός μήνα ή ενός έτους ή περισσότερων ετών) και 2. Ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων αλλά και παράλληλα των βραχυχρόνιων στόχων με όριο επίτευξής τους μέσα σε καθορισμένη χρονική περίοδο, καθώς

και των μέσων με τα οποία θα περατωθεί αυτή. Συνεπώς, διακρίνουμε από τα παραπάνω στοιχεία τις κατά βούληση αφενός και αφετέρου τις επιβαλλόμενες στοχοθεσίες κάθε Προγραμματισμού.

Άξια λόγου είναι και η απόδοση του ορισμού του Προγραμματισμού από τον Σταθόπουλο σύμφωνα με τους Οικονομολόγους. Ο συγκεκριμένος προσέγγισε τον Προγραμματισμό ως τον συστηματικό ή επιστημονικό προκαθορισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ανθρώπων.

Κατά την αναδρομή της εξέλιξης του Προγραμματισμού, ο παραπάνω απλός προϋπολογιστικός Προγραμματισμός, λόγω της αδυναμίας πρόβλεψης ικανοποίησης μακροχρόνιων στόχων, αναβαθμίστηκε στον νέο τύπο Προγραμματισμού βάσει προβλέψεων, λόγω της ανάγκης που προέκυπτε για την εκτίμηση των μελλοντικών σχεδίων κάθε Οργανισμού ή Φορέα. Αλλά και πάλι προέκυψε πρόβλημα “διπλής ανάγνωσης” σχετικά με την αναγνώριση του μελλοντικού περιβάλλοντος. Έτσι, καταστρώθηκε ο μακροχρόνιος Προγραμματισμός. Κατά την φάση αυτής της εξέλιξης τόσο τα διοικητικά όσο και τα επιτελικά στελέχη του Οργανισμού, της Υπηρεσίας ή της Επιχείρησης επιλέγουν, συνειδητά και λαμβάνοντας υπ’ όψιν όλους τους ενδεχόμενους κινδύνους από την λήψη αυτής της απόφασης, το πιθανότερο αντικειμενικό αποτύπωμα του μελλοντικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης ή του Οργανισμού.

Τον Προγραμματισμό αυτό ο Glueck τον ονόμασε Προγραμματισμό πρώτης γενιάς, επειδή στη φάση αυτή ξεκινά ο συγχρονισμός μεταξύ Οργανισμού/Επιχείρησης και περιβάλλοντος με την βοήθεια ανάπτυξης συγκεκριμένης στρατηγικής της εκάστοτε Επιχείρησης που αφορά στο μέλλον της. Στην σύγχρονη τεχνοκρατική εποχή μας ο όρος στρατηγικός Προγραμματισμός είναι ο Προγραμματισμός πρώτης γενιάς με την ταυτόχρονη ανάπτυξη πολλών εναλλακτικών στρατηγικών από τα διοικητικά στελέχη για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της Επιχείρησης ή του Οργανισμού τους.

Ο Glueck δεν περιορίστηκε μόνο στον Προγραμματισμό πρώτης γενιάς αλλά τον εξέλιξε και τον έφτασε στον Προγραμματισμό δεύτερης γενιάς, τον καλούμενο και Επιχειρησιακό Προγραμματισμό. Πιο συγκεκριμένα, ως Προγραμματισμός δεύτερης γενιάς ορίζεται η εμπειρισταωμένη μελέτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό να ανιχνευθούν οι πιθανότερες εναλλακτικές στρατηγικές, ώστε να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της μέσω της συνεχούς επόπτευσης-ελέγχου για την καλύτερη επιλογή εναλλακτικής λύσης, με απώτερο σκοπό να υποστηριχθεί το όραμα της επιχείρησης.

Αναγνωρίζοντας το σύνθετο περιεχόμενο του Προγραμματισμού που αφορά στις αποφάσεις του παρόντος που θα εντυπωθούν στην πρόοδο του Οργανισμού ή του Φορέα στο μέλλον οι P. Montana & B. Charnow (1993) κατέφυγαν σε έναν πιο εναλλακτικό ορισμό του Προγραμματισμού. Ειδικότερα, υποστήριξαν ότι ο «Προγραμματισμός» είναι η διεργασία ορισμού του Οργανισμού, δηλαδή, του επιχειρηματικού του αντικειμένου, ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξής του, δηλαδή η επιλογή μιας κατεύθυνσης και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν τον στόχο, δηλαδή η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες.

Η σημαντικότητα του Προγραμματισμού, συνεπώς, είναι αισθητή και διαφαίνεται, αρκεί να ληφθεί υπ' όψιν:

1. η διοικητική δραστηριότητα,
2. ο αντικειμενικός καθορισμός των στόχων,
3. η μείωση του κόστους,
4. η διευκόλυνση της αξιολόγησης και
5. η γενικότερη εικόνα της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, το έγγραφο πλάνο στόχων όχι μόνο διευκολύνει το έργο της Διοίκησης αλλά και των μελών του Οργανισμού/Επιχείρησης, γιατί γνωρίζουν από την αρχή αυτό που θα πράξουν, τον τρόπο που θα το πράξουν, τον χρόνο που θα το πράξουν και κυρίως τον λόγο για τον οποίο θα το πράξουν. Επίσης, οι στόχοι και τα προγράμματα της εκάστοτε Επιχείρησης αποτελούν προϊόντα συλλογής έγκυρων και έγκριτων πληροφοριών, οι οποίες σε συνδυασμό με την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων, δημιουργούν ρεαλιστικές και αντικειμενικές συνθήκες με συνέπεια την εξασφάλιση της σταθερότητας του Οργανισμού/Επιχείρησης. Ακόμη, όταν προκαθορίζονται δαπάνες και έσοδα, τότε γίνεται λελογισμένη χρήση πόρων και δυνάμεων με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους και κάθε επιπλέον σπατάλης. Επιπρόσθετα, εφόσον οι στόχοι και τα προγράμματα προκαθορίζονται, τότε και η Αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιείται με μεγάλη επιτυχία, αφού η αξιοπιστία των στοιχείων επιτρέπει την σύγκρισή τους αλλά και την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις αποδόσεις και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθεί ότι αυτή η αντιπαραβολή των στοιχείων και η επακόλουθη εξαγωγή συμπερασμάτων θα εξασφαλίσουν και την πιο εύστοχη ανατροφοδότηση.

Τέλος, η σημαντικότητα του Προγραμματισμού διαφαίνεται και από την γενικότερη εικόνα κάθε Οργανισμού/Φορέα και Επιχείρησης, αφού ο/η τελευταίος/α αυξάνει διαρκώς την αξιοπιστία και το κύρος του/της στην αγορά μέσω του οργανογράμματος του/της αλλά κυρίως εξασφαλίζει καλύτερη συνύπαρξη μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών

στελεχών, όταν οι δεύτεροι εμπνέουν και καλλιεργούν κλίμα σταθερότητας και ασφάλειας στους πρώτους.

2.1.1. Λόγοι αναγκαιότητας και προϋποθέσεις του Προγραμματισμού

Η αναγκαιότητα του Προγραμματισμού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον κρίνεται απαραίτητη, καθοριστική αλλά και εργώδης. Κάθε Οντότητα, Οργανισμός ή Φορέας δεν είναι δυνατόν να έχει λόγο ύπαρξης και κυρίως αναφορές στο μέλλον χωρίς τον Προγραμματισμό. Άλλωστε, οι μελετητές του Προγραμματισμού αποκωδικοποιώντας τις ανθρώπινες συμπεριφορές κατέληξαν ότι στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία τα κίνητρα που ρυθμίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές δεν είναι μόνο συνειδητά, ώστε να αποβλέπουν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των αναγκών τους αλλά και α-συνείδητα. Εξάλλου, ο Sigmund Freud αποκάλυψε τη σημασία της α-συνείδητης σκέψης που δεν είναι πάντα σε εγρήγορση αλλά επηρεάζει και συμβάλλει καθοριστικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η παρωθητική, συνεπώς τάση των ανθρώπων εξαρτάται τόσο από την συνειδητή όσο και από την α-συνείδητη συμπεριφορά τους.

Επιπρόσθετα, στην αναγκαιότητα Προγραμματισμού συνηγορούν και οι παρακάτω λόγοι:

1. Η διαχρονική επένδυση του δυτικού πολιτισμού στην εργασία, όταν οι χειρώνακτες και οι δούλοι αντικαταστάθηκαν από παραγωγικότερα μέσα παραγωγής που οδήγησαν στις αλλαγές του πλαισίου καλλιέργειας της γης αλλά και της εργασίας γενικότερα.
2. Η συμβολή της μεταβολής της ηθικής της κοινωνίας, η οποία κληροδότησε σημαντική προοπτική στην εργασία.
3. Η ανάπτυξη της βιομηχανικής εργασίας του 19ου αιώνα που εκμηχάνισε την κοινωνία και οδήγησε στην μεταστροφή της αντίληψης για την εργασία οδηγώντας την στον αντίποδα της μέχρι τότε θεώρησης περί εργασίας.
4. Η επικράτηση του Αυτοματισμού, δηλαδή της αύξησης των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και της παράλληλης δέσμευσης μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό, σε αντίθεση με την πολιτική του παροπλισμού εργατών και μηχανημάτων του παρελθόντος, σε περίπτωση αρνητικών μηνυμάτων από την αγορά.
5. Το δυναμικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης που απαιτεί να ατενίζει η τελευταία, πάντα με αισιοδοξία προς το μέλλον και να επενδύει σε αυτό.
6. Η αυτονόητη ανάγκη καθορισμού ξεκάθαρων αλλά και ρεαλιστικών στόχων και η σύνθεση οργανογράμματος μέσω ενός συστηματικού αλλά και μακροχρόνιου Προγραμματισμού, ο οποίος θα προσανατολίζει τα διοικητικά στελέχη κάθε Οργανισμού/Υπηρεσίας/Φορέα στη λήψη σωστών αποφάσεων που θα διακτινώνονται και προς το μέλλον.

7. Ο συγκεκριμένος ρόλος που επιτελεί μέσα στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης μια Επιχείρηση ή ένας Φορέας.

Όλα τα παραπάνω εκτός από επιτακτικά κρίνονται και προαπαιτούμενα για την συνεξέταση της θεωρίας αλλά και της πράξης κατά την διαπίστωση του Προγραμματισμού. Μάλιστα, αναφορικά με τις προϋποθέσεις του Προγραμματισμού, ο Mintzberg τις ιεράρχησε διαμοιράζοντας τες σε δυο κατηγορίες: τις άκρως απαραίτητες αφενός και αφετέρου τις λιγότερο απαραίτητες προϋποθέσεις. Ειδικότερα, όσον αφορά τις πρώτες όρισε ως απαραίτητες 1. την σταθερότητα της επιχείρησης, 2. τη δομή, τη στρατηγική και ύστερα από μελέτη του οργανισμού τον επιμερισμό του σε υπομονάδες, 3. τις συντονισμένες μεταξύ τους λειτουργίες, ιδιαίτερα στο θέμα της παραγωγής και 4. την ταξινόμηση όλων αυτών των συνθηκών που άπτονται της δομής, της σταθερότητας και του σχεδίου δράσης της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η ωριμότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, οι μεγάλες επενδύσεις, το μεγάλο μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης και ο εξωτερικός έλεγχος λειτουργούν επικουρικά και δεν κρίνονται ως απαραίτητα.

Μια άλλη θεώρηση των προϋποθέσεων είναι και αυτή που παρατίθεται από τον George S. Odiorne. Ο συγκεκριμένος θέτει ως απαραίτητες προϋποθέσεις για το MBO τα εξής:

- α. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν ιεραρχική δομή ‘Hierarchy structure’,
- β. Το MBO είναι ειδικά εφαρμόσιμο στους εργαζόμενους που ασκούν διοίκηση ή επιτήρηση από τον χαμηλότερο ιεραρχικά ως τον υψηλότερα ιστάμενο και
- γ. Το MBO για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά πρέπει να έχει την υποστήριξη του υψηλότερα ιστάμενου μάνατζερ –του προέδρου, CEO και Διευθύνοντα Συμβούλου– του οργανισμού.

2.1.2. Στάδια και φάσεις του Προγραμματισμού

Όπως ορίζεται από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης «Ο Προγραμματισμός περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση που καθοδηγεί την οργάνωση σε όλα τα επίπεδα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η οριοθέτηση των στόχων και ο προσδιορισμός των συνθηκών που πρέπει να πληρούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων – σύμφωνα με μια ορθή ανάλυση και διαχείριση κινδύνων– διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής και της παρακολούθησης. Οι δείκτες και τα συστήματα παρακολούθησης αποτελεσμάτων που χρησιμοποιούνται στην μεταγενέστερη φάση εκτέλεσης, πρέπει να προσδιορίζονται κατά τη φάση του Προγραμματισμού» (ΚΠΑ 2013).

Ο σπόνδυλος επάνω στον οποίο δομείται κάθε Προγραμματισμός έχει ως βάση του την καλύτερη δυνατή επιλογή της στρατηγικής από την μήτρα αξιολόγησης στρατηγικών,

γνωστής και ως πίνακα ποσοτικού στρατηγικού πλάνου QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Προγράμματος περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την Ανάλυση(Analysis), τον Προγραμματισμό(Planning), την Διαχείριση(Leading) και τον Έλεγχο(Control).

Κατά το στάδιο της Ανάλυσης ακολουθείται μια διερευνητική πορεία της παρούσας κατάστασης, ώστε να γνωρίζουν τα μέλη μέσω των ηγετικών στελεχών την τρέχουσα αποστολή της Επιχείρησης ή του Οργανισμού. Η αποστολή αυτή αποκρυπτογραφείται με όρους αγοράς. Ακολουθεί η καταγραφή των στόχων και των στρατηγικών που έχει υιοθετήσει ο Οργανισμός, καθώς και η παράθεση των στόχων και των στρατηγικών που έχουν αναδρομική ισχύ. Στο στάδιο της ανάλυσης εμπίπτουν και η μελέτη τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Για να γίνει πιο σαφές, η μελέτη του πρώτου κρίνεται απαραίτητη καθώς περιλαμβάνει, όχι μόνο τους ανταγωνιστές αλλά και παράγοντες που μπορούν να ωφελήσουν ή και να βλάψουν την Επιχείρηση ή τον Φορέα και οι οποίοι μπορεί να είναι οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής, τεχνολογικής ή περιβαλλοντικής φύσεως. Μολαταύτα, υπάρχουν και οι εσωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι δηλώνουν στα ανώτερα στελέχη και στην ομάδα γενικότερα τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε σύγκριση με την αγορά. Αυτές αφορούν: στη διοίκηση της επιχείρησης, στην προώθηση των προϊόντων, στην παραγωγική διαδικασία, στην έρευνα και την ανάπτυξη, στα συστήματα πληροφόρησης. Σκόπιμη, μάλιστα, κρίνεται τόσο για την ανίχνευση του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος η σύνταξη πίνακα αξιολόγησης εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων. Τέλος, στο ίδιο στάδιο αποτυπώνονται με τη βοήθεια της SWOT ανάλυσης οι δυνατότητες/αδυναμίες και οι ευκαιρίες/απειλές τόσο από το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, όπως συντάχθηκαν και ταξινομήθηκαν στους πίνακες.

Παράλληλα, στο στάδιο του Προγραμματισμού επιλέγεται η καλύτερη στρατηγική προκειμένου να εκφραστεί εμφατικά όχι μόνο η αποστολή αλλά και το όραμα της επιχείρησης από τα ηγετικά στελέχη. Για παράδειγμα, από την σουηδική εταιρεία αυτοματισμού πλοίων, την Mc Gregor, πληροφορούμαστε την υιοθέτηση του strategic journey, δηλαδή, της στρατηγικής διαδρομής, η οποία αποτελεί φάση της διαδρομής και των σταθμών κάθε αποστολής της επιχείρησης της Boston Consulting Group (Μήτρα Ανάπτυξης Μεριδίου). Η διαδρομή αυτή είναι μεταβαλλόμενη και κυρίως αναστρέψιμη, λόγω της ευερεθιστότητας του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον καθορίζουν την πορεία της στρατηγικής διαδρομής κάθε αποστολής αλλά και της καθοδήγησης σε αυτήν κάθε ομάδας επιτελικών στελεχών προς τα μέσου επιπέδου στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ας σημειωθεί, ακόμη, ότι στο

παραπάνω στάδιο συμπεριλαμβάνεται και η ανάπτυξη των στόχων του φορέα. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι ένα μίγμα στόχων που θα αποτελείται από ιεραρχημένους, μετρήσιμους, σχετικούς, εφικτούς και με χρονικό ορίζοντα στόχους.

Εξάλλου, στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Προγραμματισμού είναι και το στάδιο της διαχείρισης. Στο στάδιο αυτό αρχίζει η εφαρμογή των αποφάσεων που είναι προειλημμένες. Στο στάδιο αυτό, επίσης, η συμμετοχή όλων, ανώτερης ηγεσίας, μέσης διοίκησης και υπαλλήλων ή εργατών, σε περίπτωση Επιχείρησης, θεωρείται απαραίτητη.

Καταληκτικά ο Έλεγχος ή καλύτερα η Αξιολόγηση είναι το τέταρτο και τελευταίο στάδιο σχηματισμού και υλοποίησης του Προγραμματισμού ενός Οργανισμού/Φορέα. Με τον Έλεγχο-Αξιολόγηση παρακολουθούνται οι εξελίξεις στο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, ώστε να γίνουν, αν και εφόσον χρειαστεί, οι απαραίτητες προσαρμογές σε κάποιο ή κάποια από τα στάδια κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Το εύρος των αλλαγών είναι ανάλογο του μεγέθους και της ταχύτητας των αλλαγών στα συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων και η ανατροφοδότηση αποτελούν τμήματα του συγκεκριμένου σταδίου.

2.1.3. Τα είδη του Προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών ποικίλλει. Έτσι, συνηγορούν κάποια επιμέρους κριτήρια τα οποία και τον επιμερίζουν σε κάποιες κατηγορίες. Αναλυτικότερα, υπάρχουν κατά τον Τζωρτζιάκη (Τζωρτζιάκης 2007) τρεις βασικές κατηγορίες προγραμματισμού: α. Με κριτήριο την έκταση που καλύπτουν και διακρίνονται σε στρατηγικούς και λειτουργικούς, β. Με την κριτήριο τον χρόνο που καλύπτουν και διακρίνονται σε μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους και γ. Με κριτήριο την ευκαμψία που παρουσιάζουν και επιμερίζονται σε κατευθυνόμενους ή αναπροσαρμοζόμενους και σε μη αναπροσαρμοζόμενους.

Τα στρατηγικά Προγράμματα προσδιορίζουν τους γενικότερους στόχους που θέτει η Επιχείρηση καθώς και τον τρόπο ή τους τρόπους επίτευξης των στόχων αυτών. Από την άλλη πλευρά τα λειτουργικά Προγράμματα αναφέρονται στις λεπτομέρειες που υπονοούνται από τους γενικούς στόχους των στρατηγικών Προγραμμάτων. Με άλλα λόγια, τα στρατηγικά και τα λειτουργικά Προγράμματα είναι αλληλένδετα, αφού τα δεύτερα εκπορεύονται από τα πρώτα και δεν αφορούν μόνο αριθμούς αλλά κυρίως συνεργασίες μεταξύ των στελεχών και των μελών, γεγονός που προαπαιτεί προσχεδιασμούς, διεργασίες και συντονισμούς μεταξύ μελών και ηγεσίας της επιχείρησης.

Ομοίως και τα μακροχρόνια και βραχυχρόνια Προγράμματα δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους αλλά αλληλοσχετιζόμενα. Τα πρώτα έχουν βάθος χρόνου συνήθως από 3 έως 25

χρόνια. Τα δεύτερα άπτονται των πιο εφήμερων στόχων του Οργανισμού/Επιχείρησης, όπως το ορίζει και η ετυμολογία του όρου τους και για το λόγο αυτό αφορούν διαστήματα ενός ή δυο το πλείστον εξαμήνων. Οι λόγοι που υπαγορεύουν την παραπάνω διάρκεια είναι κυρίως η ανάγκη άσκησης οικονομικού ή διαχειριστικού απολογισμού από τον Οργανισμό αλλά και η δυναμική μεταβολή των δεδομένων κάθε επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως, για παράδειγμα, η προσθήκη ή η αφαίρεση πελατών και η αναπροσαρμογή των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών της Επιχείρησης ή του Φορέα. Επιλογικά, υπάρχει και ένας τρίτος λόγος που επιβάλλει την σύνθεση ενός βραχυχρόνιου Προγραμματισμού. Αυτός είναι η ανάγκη επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων κάθε Επιχείρησης ή Οργανισμού. Αυτό σημαίνει, ότι μέρος του μακροχρόνιου Προγραμματισμού υλοποιείται από τον βραχυχρόνιο Προγραμματισμό. Συνεπώς, όσο πιο μικρή είναι η χρονική διάρκεια που καλύπτει ένα πρόγραμμα τόσο πιο συγκεκριμένο, λεπτομερές και εξειδικευμένο είναι. Αντίθετα, όσο πιο μεγάλη είναι η χρονική διάρκεια που καλύπτει τόσο πιο γενικό και δυσδιάκριτο κρίνεται.

Συμπληρωματικά, οφείλουμε να λάβουμε υπ' όψιν και το ευμετάβλητο των συνθηκών του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε Οργανισμός/Επιχείρηση. Από αυτό προκύπτει το στοιχείο της αβεβαιότητας, το οποίο αποτελεί σημαντικό κώλυμα κατά τον σχεδιασμό του Προγραμματισμού ενός Οργανισμού ή Υπηρεσίας. Μοιραία, γεννάται η ανάγκη αναπροσαρμογής του Προγραμματισμού. Αυτός ο τύπος αναπροσαρμοζόμενου Προγραμματισμού είναι και ο πιο ευέλικτος, επειδή εξασφαλίζει στα στελέχη και στα μέλη τη δυνατότητα αναθεώρησής του. Η αναδιαμόρφωση που προκύπτει από κάθε κυλιόμενο Προγραμματισμό προλαμβάνει αυτό που δεν έχει προβλεφθεί κατά τον σχεδιασμό του. Στον αντίποδα, τα άκαμπτα ή μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα δεν αφήνουν στα διοικητικά στελέχη και τα μέλη κανένα περιθώριο σφάλματος, επειδή το περιβάλλον δραστηριοποίησής τους είναι σταθερό και άρα βέβαιο. Φυσικά, για το λόγο αυτό ο στόχος τους είναι συγκεκριμένος.

2.2. Ένταξη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα ένταξης ή αδυναμίας κατανόησης της κουλτούρας κάθε Επιχείρησης ή Φορέα, οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί προχωρούν στην ανάπτυξη προγραμμάτων υποδοχής και ένταξης στο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες αξίες των Επιχειρήσεων και των Φορέων, στην κοινωνικοποίηση τους ως νέοι εργαζόμενοι σε αυτές και κυρίως στην ερμηνεία της κουλτούρας της Επιχείρησης ή του Φορέα με προαπαιτούμενο τον σεβασμό σε αυτήν του εκάστοτε εργαζομένου.

Από την συγκρότηση των παραπάνω προγραμμάτων διασφαλίζεται η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στον Οργανισμό/Επιχείρηση, πραγματοποιείται η γρήγορη ένταξη τους και η παράλληλη αποδοχή τους από την υπόλοιπη ομάδα και κυρίως παρουσιάζεται η αφοσίωση των στελεχών κάθε βαθμίδας στους στόχους της Επιχείρησης ή του Φορέα. Ένας, λοιπόν, τρόπος με τον οποίο όλα τα στελέχη κάθε Οργανισμού μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις, ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες αφενός και αφετέρου πρότυπα στάσεων και συμπεριφορών, ώστε να γίνονται αποτελεσματικότεροι ολοένα και περισσότερο κάθε φορά, είναι η εκπαίδευση. Συμπληρωματικά και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων λειτουργεί το ίδιο ευεργετικά, μιας και εξασφαλίζει στους εργαζόμενους, μέσω της διαδικασίας της μαθητείας, την ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων που θα καταστούν απαραίτητες στο μέλλον στην ανάληψη εργασιών με υψηλότερο κόστος ευθύνης αλλά κυρίως στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Συμπεριλαμβανομένου ότι κρίνεται επιτακτική η ανάγκη κατανόησης των νέων εργασιακών απαιτήσεων. Έτσι, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο εφοδιάζει, αλλά θωρακίζει τους εργαζόμενους μέσω της έμμεσης προσαρμογής στις παραπάνω απαιτήσεις.

Τόσο τα διευρυμένα καθήκοντα όσο και η παγκόσμια ανταγωνιστική αγορά δεν απαιτούν μόνο ικανούς εργαζόμενους αλλά και έξυπνους, ώστε να αξιοποιούν στο μέγιστο κάθε παραγωγικό πόρο. Βέβαια, τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον μεταβάλλονται. Αυτή η μεταβολή είναι που επιβάλλει κατάρτιση εκπαιδευτικών σχεδίων, τα οποία με τη σειρά τους θα καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του αξιόμαχου των εργαζομένων και κυρίως θα υπηρετήσουν τους οργανωσιακούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης. Η διαδικασία, μάλιστα, σύνταξης των πλάνων εκπαίδευσης, έπεται της τεκμηρίωσης των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών της επιχείρησης και κυρίως ακολουθεί την “θεραπεία κατόπιν διάγνωσης” των αναγκών όλων των στελεχών. Τα σχέδια εκπαίδευσης διαπλέκονται με τους τύπους επιμορφωτικών προγραμμάτων και αλληλεπιδρούν με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων και κυρίως με την ανάγκη και των δυο, Οργανισμού και εργαζομένων, για εξέλιξη. Η ανάπτυξη των ανθρώπων, άλλωστε, δεν αφορά μόνο την πρόσληψη γνώσης αλλά και την εφαρμογή της τελευταίας μέσα από την δράση.

Στόχος κάθε εκπαιδευτικού πλάνου είναι η εκπαίδευση όλων των μελών της ομάδας των εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς και πεδία. Πιο συγκεκριμένα, με την Αξιολόγηση των στελεχών όλων των βαθμίδων του Οργανισμού/Φορέα/Επιχείρησης, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται τα συγκεκριμένα στελέχη από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία (Μπάκας 2014). Κομβικό σημείο στη

διαδικασία Αξιολόγησης της απόδοσης είναι ο προσδιορισμός του τι χρειάζεται να μετρηθεί. Ακολουθεί η μέτρηση της απόδοσης και τέλος η διαχείριση της απόδοσης (Gomez-Mejia et al. 2015).

Αναντίρρητα, η ανάπτυξη μέσα από τη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι μια συνειδητή διεργασία, με στάδια Προγραμματισμού και φάσεις υλοποίησης τους αλλά κυρίως με χρονοδιαγράμματα. Για τους λόγους αυτούς η εκπαιδευτική διαδικασία και η ανάπτυξη προσαρμόζονται πάνω σε τέσσερις άξονες: την εκτίμηση, αρχικά των εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό και την σύνθεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την υλοποίηση των επιλεγόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τέλος την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης είναι και αυτό κομβικό και περιλαμβάνει τις διαδικασίες αυτοπαρουσίασης των εργαζομένων προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις απαιτούμενες ανάγκες του Οργανισμού/Επιχείρησης, να αναπτύξουν τον εαυτό τους μέσα από τους προειλημμένους στόχους και κυρίως να αναπτύξουν εκείνους τους μηχανισμούς άμυνας, ώστε να αποτελέσουν παράγοντα επίτευξης των στρατηγικών στόχων του Οργανισμού/Επιχείρησης. Ισοδύναμα, κάθε Επιχείρηση ή Οργανισμός επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του και για το λόγο αυτό αναζητά ή επιδιώκει την πρόσληψη ικανών ανθρώπων, δημιουργώντας συχνά ελκυστικά περιβάλλοντα εργασίας και κυρίως ενισχύοντας την εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών αλλά απαραίτητως την εξέλιξή τους. Έτσι, για την εξασφάλιση της αξιόπιστης και κυρίως της απρόσκοπτης Αξιολόγησης των στελεχών οι Οργανισμοί/Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ακριβείς και κυρίως αντικειμενικές μεθόδους και με ρόλο διερεύνησης των κύριων και δευτερευόντων ικανοτήτων και δεξιοτήτων όλων των μελών της ομάδας. Η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των παραπάνω πληροφοριών γίνεται με ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες σε κέντρα Αξιολόγησης, παρατηρήσεις ή Αξιολογήσεις απόδοσης αλλά κυρίως μέσω της έρευνας του τριγώνου: Οργανισμός/Επιχείρηση, εργαζόμενοι και καθήκοντα εργαζομένων. Ακολούθως και σε δεύτερο χρόνο σχεδιάζονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ως απόσταγμα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από το προηγούμενο στάδιο, δηλαδή της συλλογής πληροφοριών. Έτσι, καθορίζονται πρώτα οι εκπαιδευτικοί στόχοι, ακολουθεί η ανίχνευση της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων και έπεται η επιλογή των εργαλείων και των αρχών μάθησης. Έχει ιδιαίτερη σημασία να τονιστεί ότι η φάση αυτή περιλαμβάνει και τον προϋπολογισμό, επειδή στόχος του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι μόνο η εργαλειοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων αλλά ο συνδυασμός θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής άσκησης.

3: Αξιολόγηση

3.1. Η έννοια της αξιολόγησης

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά αποδείχτηκε ως η πλέον δοκιμασμένη μέθοδος ιεράρχησης και αναβάθμισης των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και παράλληλα τρόπος βελτίωσης της εργασιακής τους απόδοσης. Άλλωστε, ο όρος ανάπτυξη αφορά στο πώς αναπτύσσονται, προσαρμόζονται και αλλάζουν οι άνθρωποι στην διάρκεια της ζωής τους μέσα από την σωματική τους ανάπτυξη, την κοινωνικο-συναισθηματική ή την γνωστική, αλλά κυρίως μέσα από την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους. Η Berk (Berk2017)τόνισε πως η ανάπτυξη είναι προκαθορισμένη κατά τη γέννησή μας από τον παράγοντα “κληρονομικότητα”, από άλλους βιολογικούς παράγοντες και κυρίως από την εμπειρία που αποκτούμε μέσω της επαφής μας με περιβαλλοντικούς παράγοντες. Για τους παραπάνω λόγους η φύση και η ανατροφή λειτουργούν συνδυαστικά και υπερισχύουν έναντι κάθε άλλης μορφής ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα η ηθική.

Απώτερος στόχος, βέβαια, είναι η εύρεση επιπλέον εργαλείων για τη λήψη αποφάσεων που θα βοηθήσουν σε οτιδήποτε αφορά στην αξιόπιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι άνθρωποι, μάλιστα, ως πόροι συνδέονται και με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Παράλληλα, όλα αυτά είναι, επίσης, συνδεδεμένα και με την ποιότητα επιλογής και αποφάσεων που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των παραπάνω ανθρώπινων πόρων.

Έτσι, το πιο σημαντικό στάδιο της προετοιμασίας για τη βελτίωση μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή ενός φορέα τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο διαχείρισης, αποτελεί η Αξιολόγηση και πιο συγκεκριμένα η επιλογή ανθρώπων για νευραλγικές θέσεις άρα και ευθύνης αλλά και η διαδικασία ανάπτυξης μέσω εκπαίδευσης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού όλων των βαθμίδων, ηγετικών στελεχών, μεσαίων αλλά και κατώτερων στελεχών. Για τους παραπάνω λόγους το διάστημα αμέσως μετά την υποδοχή και ένταξη, δηλαδή την κοινωνικοποίηση των νέων συνεργατών της επιχείρησης ή του οργανισμού και την αλληλεπίδραση τους είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, μιας και έχουν προκύψει, όπως είναι φυσιολογικό, μειωμένες αποδόσεις των εργαζομένων, λόγω μη ομαλής ένταξης στην νέα εργασία ή αδυναμίας κατανόησης της κουλτούρας της επιχείρησης.

3.1.1. Η σημαντικότητα και αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική περίοδο που διανύουμε είναι πολύ αισιόδοξο να τηρούνται κριτήρια που αφορούν στη λήψη αποφάσεων και συνάδουν με τα ισχύοντα νομοθετήματα και

κυρίως με τον Κώδικά Δεοντολογίας. Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθούμε και στην μέτρηση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω των βαθμονομημένων κριτηρίων που αφορούν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους συνδυαστικά: ως προς το ίδιο το έργο, ως προς τις σχέσεις τους με τους πολίτες, τους ανώτερους και κατώτερους συναδέλφους και κυρίως ως προς τις προσωπικές τους φιλοδοξίες. Άλλωστε, οι Υπάλληλοι/Εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν μέσω της διάδρασης την ανατροφοδότηση που αφορά στην ποιότητα του έργου που παράγουν. Για το λόγο αυτό η Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι όχι μόνο σημαντική αλλά και αναγκαία. Συνεπώς, οι λόγοι σημαντικότητας και αναγκαιότητας της συνοψίζονται ως εξής:

- γιατί οι υπάλληλοι και οι Οργανισμοί/Υπηρεσίες μέσω της Αξιολόγησης και ανατροφοδότησης αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητά τους,
- γιατί οι υπάλληλοι και οι Οργανισμοί/Υπηρεσίες μέσω της Αξιολόγησης της απόδοσης έχουν την δυνατότητα να αλληλο-αξιολογούνται και συνεπώς να τροποποιούν ή και να βελτιώνουν τις αντιλήψεις τους τόσο απέναντι στους ανθρώπους (προϊσταμένους/υφισταμένους/πολίτες) όσο και ως προς την ίδια την ποιότητα του έργου τους μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και της κουλτούρας της αλλαγής,
- γιατί μπορούν να εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων και με την Αυτοαξιολόγηση τους, ώστε να ληφθούν επιπλέον μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής τους επίδοσης, εκπληρώνοντας έτσι προσωπικούς και οργανωτικούς σκοπούς,
- γιατί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύεται συνεχώς, επειδή κύρια και βασική επιδίωξη της είναι η αναβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου έργου και
- γιατί κάθε απόφαση για την επιλογή του προσωπικού, τις αμοιβές και την προαγωγή του συνδέεται άμεσα με το απόσταγμα της διαδικασίας της Αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού (Ζαβλανός 2002).

3.2. Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία προσδιορισμού της αξίας ενός Προγραμματισμού. Προαπαιτείται ακριβής αποτύπωση κάθε είδους Προγραμματισμού, είτε αυτός αφορά τους ίδιους τους εργαζόμενους είτε αφορά την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των πολιτών από την παροχή υπηρεσιών. Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τύποι και μέθοδοι

Αξιολόγησης, οι οποίες στοχεύουν κάθε φορά και σε ανάλογες μετρήσεις (Ασπρίδης 2014). Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται με συνοπτικό τρόπο κάποιες παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες μέθοδοι Αξιολόγησης, προκειμένου να καταστεί σαφές αλλά και κυρίως να γίνει αντιπαραβολή και σύγκριση των κριτηρίων που λαμβάνει υπ' όψιν της τόσο η παραδοσιακή όσο και η σύγχρονη μορφή Αξιολόγησης, η οποία λογαριάζει τον εργαζόμενο ως κεφάλαιο και ως πόρο, συνεπώς και ως περιουσία και κέρδος:

Πίνακας 5: Παραδοσιακές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος Αξιολόγησης	Χαρακτηριστικά
Σχηματικές αξιολογήσεις	Πραγματοποιούνται παράλληλα με τον Προγραμματισμό και επιδέχονται αναπροσαρμογής για την διευκόλυνση των Υπαλλήλων (Dessler 2012).
Συνοπτικές αξιολογήσεις	Πραγματοποιούνται με την ολοκλήρωση του Προγραμματισμού με στόχο την αποτύπωση της ικανοποίησης των πολιτών και παράλληλα της αποτελεσματικότητας του Προγραμματισμού. Διερευνούν, επίσης, και το ενδεχόμενο της πρόσθετης εκπαίδευσης των Υπαλλήλων (Πελάσης 1995).
Αξιολόγηση διαδικασίας	Περιλαμβάνει την διερεύνηση του τρόπου παράδοσης του Προγραμματισμού, των υπηρεσιών που παρέχει και του τρόπου διεξαγωγής του. Αποτυπώνεται, επίσης και ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας του Προγραμματισμού, ενώ εξασφαλίζονται και οι πληροφορίες για τον τρόπο αναπαραγωγής του Προγραμματισμού (Dessler 2012).
Αξιολόγηση αντίκτυπου	Αφορούν σε μεγαλύτερες χρονικές περιόδους και αποτυπώνουν τα αποτελέσματα του προγράμματος και τη συνολική αποτελεσματικότητα της υλοποίησης των στόχων του αρχικού Προγραμματισμού (Ασπρίδης 2014).
Εκτίμησης αποτελεσμάτων	Υπολογίζουν τον βραχυπρόθεσμο αντίκτυπο του Προγραμματισμού και πληροφορούν για την επίτευξη του στόχο του (Dessler 2012).

Πίνακας 6: Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης

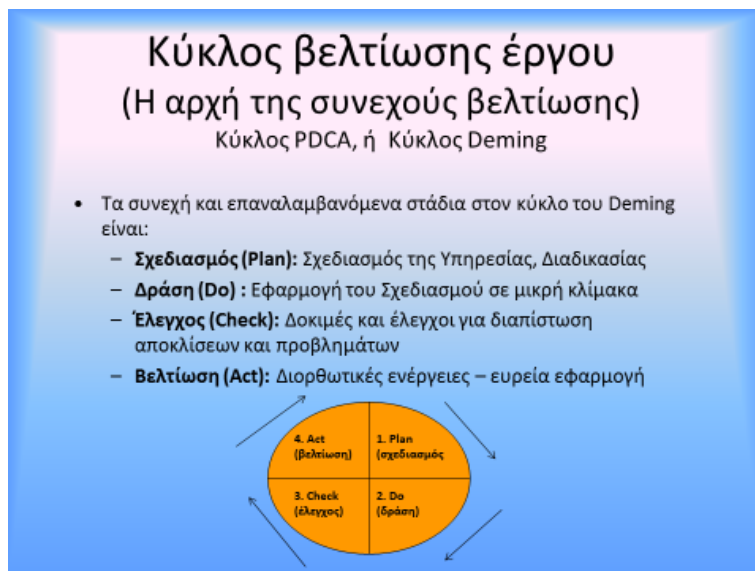
Μέθοδος Αξιολόγησης	Χαρακτηριστικά
Μέθοδος του κέντρου αξιολόγησης	<p>Αποτυπώνει το βαθμό κοινωνικοποίησης του Υπαλλήλου (όπως η ικανότητα Προγραμματισμού, οργανωτικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων ενός εργαζομένου με τη βοήθεια τεχνικών, όπως το παιχνίδι ρόλων των επιχειρήσεων και οι ασκήσεις στο καλάθι).</p> <p>Περιλαμβάνει: προσωπική συνέντευξη, προβολικές εξετάσεις για την αξιολόγηση του προσανατολισμού της σταδιοδρομίας, των κινήτρων και της εξάρτησης του εργαζομένου από άλλους. Περιλαμβάνει, επίσης και γραπτή εξέταση για τη μέτρηση της πνευματικής του ικανότητας. Ακολουθώς συντάσσεται συνοπτική έκθεση με αποδέκτες τους ίδιους τους εργαζόμενους και τη διοίκηση (Dessler 2012).</p>
Μέθοδος Λογιστικής Ανθρωπίνων Πόρων	<p>Επιλέγεται από τους Οργανισμούς που ταυτίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους με την περιουσία τους και έτσι αποτυπώνουν τη σχετική αξία των περιουσιακών τους στοιχείων σε χρήμα. Αξιολογείται, έτσι, το κόστος του Υπαλλήλου και των συνεισφορών τους, οι οποίες οφείλουν να είναι μεγαλύτερες του κόστους του. Συνδέει, δηλαδή, τον Υπάλληλο με την νομισματική φύση του Οργανισμού του (Ντάνος & Σαμαντά 2015).</p>
Κλίμακα αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά (BARS)	<p>Εστιάζει στις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων και τις συγκρίνει με ενδεδειγμένες και συμβατές ως προς τις εργασίες τους καθώς και με την μέτρηση των πραγματικών (Dessler 2012).</p>
Διαχείριση βάσει στόχων (MBO)	<p>Ως έννοια το MBO χρησιμοποιήθηκε το 1954 από τον Peter Drucker, ο οποίος ήθελε να</p>

	<p>καινοτομήσει στηλιτεύοντας τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης.</p> <p>Με το MBO όλες οι βαθμίδες των εργαζομένων, ανώτεροι, μέσοι και κατώτεροι προκαθορίζουν τους κοινούς σκοπούς τους. Περιλαμβάνει 4 στάδια: αρχικά καθορίζονται οι στόχοι, μετά τα πρότυπα για την απόδοση, στην συνέχεια εκτιμώνται και συγκρίνονται οι στόχοι και στο τέλος λαμβάνονται μέτρα και αποφάσεις για καλύτερη απόδοση (Dessler 2012).</p>
<p>Μέθοδος Ψυχολογικής Εκτίμησης Αξιολόγησης Επιδόσεων</p>	<p>Πρόκειται για μια νέα μέθοδο, η οποία εφαρμόζεται με τη συνδρομή Ψυχολόγων. Ο τελευταίος διενεργεί διάφορες εξετάσεις, σε βάθος, συνεντεύξεις και συζητήσεις με τους Υπαλλήλους και εξετάζει τις αξιολογήσεις άλλων αξιολογήσεων.</p> <p>Η μέθοδος χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των συναισθηματικών, πνευματικών, κινητοποιητικών και άλλων επιμέρους χαρακτηριστικών ενός Υπαλλήλου, τα οποία προνοούν τις δυνατότητές του αλλά και τις μελλοντικές του επιδόσεις (Σκουλάς & Οικονομάκη 1998).</p>
<p>Αξιολόγηση 360 βαθμών</p>	<p>Τα στοιχεία των επιδόσεων των εργαζομένων συλλέγονται από άλλους. Μεταξύ αυτών είναι οι ανώτεροι τους, οι συνάδελφοι τους και οι ίδιοι. Προτιμάται ως μέθοδος λόγω της αντικειμενικής της φύσης και της διαφάνειας κατά την διεκπεραίωση της. Ονομάζεται αξιολόγηση 360 μοιρών επειδή περιλαμβάνει αυτούς που βρίσκονται πάνω, μαζί και κάτω από τον Υπάλληλο. Επίσης περιλαμβάνει και μια Αυτοαξιολόγηση για την Αξιολόγηση της</p>

	απόδοσης του εκάστοτε Υπαλλήλου(Dessler, 2012).
Αξιολόγηση 720 βαθμών	Ανήκει και αυτή στις νέες μεθόδους Αξιολόγησης των επιδόσεων. Αφορά όλους: Οργανισμό, Υπαλλήλους, Ομάδες εκτός των Οργανισμών (δηλαδή πελάτες προμηθευτές, επενδυτές). Χρησιμοποιείται για να αποτυπώσει την συνολική επιτυχία του οργανισμού (Dessler 2012).

3.2.1. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του βρόχου ποιότητας(σχεδιάσε-πράξε-έλεγε-δράσε) του Deming (Deming 1986), οι διαφορές στην απόδοση μεταξύ των εργαζομένων είναι τυχαίες. Για το λόγο αυτό υιοθέτησαν την παραπάνω φιλοσοφία με στόχο τη διαρκή βελτίωση και αυτο-βελτίωση τους. Το σχήμα που ακολουθεί επιβεβαιώνει την τακτική της αρχής της συνεχούς βελτίωσης, την οποία οι Υπάλληλοι αλλά και οι Εργαζόμενοι εν γένει συνηθίζουν να ακολουθούν:



Σχήμα 10: Ο κύκλος ποιότητας του Deming (Πηγή: Αλατζόγλου 2015)

Με τον όρο απόδοση εννοείται η στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση διατήρησης της επιτυχίας των επιχειρήσεων δια μέσου της βελτιστοποίησης της απόδοσης όλων των στελεχών της, δηλαδή ολόκληρης της ιεραρχίας, ανώτερης, μέσης και κατώτερης. Επίσης, απόδοση είναι και η επιτυχής περάτωση από το εκάστοτε στέλεχος της επιχείρησης ενός έργου ανάθεσης που του ανατέθηκε-πιστώθηκε. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και για μια καθορισμένη, βέβαια, χρονική περίοδο (Χυτήρης 1996). Η αξιολόγηση απόδοσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης των ανθρώπων μέσα σ' έναν οργανισμό (Carroll & Schneir 1982). Αξιολόγηση δηλαδή, είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επιδόσεων και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται και με σκοπό την καλύτερη διοίκηση του προσωπικού από την ηγεσία. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, την επιλογή, την προαγωγή των εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα (Λαλούμης 1996). Η αξιολόγηση προσωπικού είναι, λοιπόν, το μέσο κατάκτησης των καλύτερων αποτελεσμάτων για την επιχείρηση ή τον φορέα, τα στελέχη και το ευρύτερο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον που δρουν μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολλαπλών και σύνθετων απαιτήσεων και που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της ποιότητας και άρα της εξέλιξής της. Δηλαδή, του σχεδιασμού της, της διασφάλισης της με στρατηγικούς ελέγχους και πιστοποιήσεις τρίτων και τέλος της συνεχούς βελτίωσης της με τη βοήθεια όλων των εμπλεκομένων.

Ο Κανελλόπουλος λαμβάνοντας υπ' όψιν το επίπεδο ανάπτυξης της χώρας στην οποία δρα η εκάστοτε επιχείρηση ή φορέας ως οικονομική μονάδα, τα ιδιαίτερα εθνοτοπικά χαρακτηριστικά του λαού της χώρας, τη διαφορετική διοικητική "φιλοσοφία" της οικονομικής μονάδας ή του συγκροτήματος, το διαφορετικό βαθμό οργάνωσης και διοίκησης της, τη διαφορά στις γνώσεις και τη λήψη αποφάσεων των αρμόδιων στελεχών, τις επικρατούσες σε κάθε περίπτωση συνθήκες, τους σκοπούς που επιδιώκονται με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, το κατά πόσο με την αξιολόγηση επιδιώκεται απλώς η διακρίβωση της εκάστοτε καταστάσεως (παθητική Αξιολόγηση αποδόσεως) ή πέρα από αυτά, επιδιώκεται βελτίωση των εμφανιζομένων αδυναμιών επιδόσεως του προσωπικού (ενεργητική Αξιολόγηση), οπότε τότε αναφερόμαστε σε Αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού, θεώρησε πως αποτελούν υπαιτιότητα εμφάνισης βασικών διαφορών στον τρόπο Αξιολόγησης του προσωπικού (Κανελλόπουλος, 1983).

Με την κλασσική προσέγγιση της Διοίκησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, ήταν συνάρτηση ορθολογικής οργάνωσης της εργασίας με καθορισμένες σχέσεις εξουσίας και μηχανιστικής αντιμετώπισης των εργαζομένων (Πετρίδου 1998). Μετά την εμφάνιση της αναγκαιότητας για δραστηριοποίηση με στόχο τον διαρκώς αυτοανανεούμενο κύκλο που επέβαλε η διαχείριση της απόδοσης τόσο ο καθορισμός των ρόλων όσο και οι συμφωνίες των επιπέδων απόδοσης αλλά και τα σχέδια προσωπικής ανάπτυξης οδήγησαν στις λεγόμενες “Συμφωνίες” ή “Συμβάσεις” απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, συμπεριλαμβάνουν την προσωπική στοχοθεσία μέσω της οποίας επισημαίνονται οι προσδοκίες και τα αποτελέσματα που προγραμματίζονται να επιτευχθούν με την βοήθεια της ανάπτυξης των ικανοτήτων των ανώτερων, μέσων και κατώτερων στελεχών. Άλλωστε, οι μετρήσεις της απόδοσης συνάδουν και με τον Προγραμματισμό των στόχων. Έτσι, κρίνεται επιτακτική η σκιαγράφηση όχι μόνο για αυτά που πρέπει να επιτευχθούν αλλά και για τους τρόπους με τους οποίους θα κοινοποιηθεί στα στελέχη η επίτευξη των στόχων αυτών. Για τους λόγους αυτούς οι μετρήσεις θα πρέπει να δείχνουν τόσο το βαθμό επιτυχίας όσο και την βαθμονόμηση της συγκεκριμένης επιτυχίας σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Στην ευθύγραμμη ροή που αφορά στη διαδικασία Αξιολόγησης της απόδοσης προηγείται ο προσδιορισμός του τι χρειάζεται να μετρηθεί, ακολουθεί η μέτρηση της απόδοσης και τέλος η διαχείριση της απόδοσης (Gomez-Mejia et al. 2015).

Προσδιορισμός σημαίνει αναγνώριση πεδίων εργασίας προς διερεύνηση και εξέταση από τον εκάστοτε Αξιολογητή κατά τη μέτρηση των επιδόσεων. Τα πεδία εργασίας θα πρέπει να εντάσσονται στο γενικότερο σύστημα ανάλυσης των θέσεων εργασίας του οργανισμού και να αποτυπώνονται συνοπτικά (οργανογράμματα, ροές εργασιών). Το σύστημα Αξιολόγησης θα πρέπει να επικεντρώνεται στις επιδόσεις που επηρεάζουν την οργανωσιακή επιτυχία και που η τελευταία είναι συντονισμένη με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Δεν πρέπει να αγκυλώνεται σε άσχετα με την απόδοση χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, το θρήσκευμα, ο ιδεολογικός ή άλλου είδους προσανατολισμός του εργαζομένου ή η εθνικότητα του.

Η μέτρηση, αποτελεί τον σκελετό του συστήματος Αξιολόγησης, συνεπάγεται διοικητικές αποφάσεις σχετικά με το πόσο καλή ή κακή ήταν η απόδοση των εργαζομένων. Σε όλο τον οργανισμό οι Αξιολογητές όλων των τμημάτων πρέπει να διατηρούν συγκρίσιμα πρότυπα Αξιολόγησης (Banks & Roberson 1985).

Η διαχείριση είναι ο βασικός στόχος όλων των μοντέλων Αξιολόγησης. Η Αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι μια διαδικασία που επικεντρώνεται στο παρελθόν, να επικρίνει ή να επαινεί τους εργαζόμενους για τις επιδόσεις τους τη χρονιά που πέρασε. Αντίθετα, πρέπει να είναι

προσανατολισμένη στο μέλλον και πώς μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους στον Οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανατροφοδότηση και στην εκπαίδευση των εργαζομένων, προκειμένου αυτοί να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους. Μια πλήρης διαδικασία Αξιολόγησης περιλαμβάνει ανεπίσημη καθημερινή αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, καθώς και επίσημες, πρόσωπο με πρόσωπο, συνεντεύξεις. Η συνέντευξη αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας Αξιολόγησης και η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Αξιολογητή, όπως επίσης και από τον κατάλληλο Προγραμματισμό όλων των φάσεων της συνέντευξης. Η συνέντευξη της Αξιολόγησης χωρίζεται σε τρεις φάσεις (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012): α) στη φάση της προετοιμασίας, β) στη φάση της διεξαγωγής και γ) στη φάση μετά τη συνέντευξη.

Μέρος της παραπάνω διαδικασίας είναι και η Αυτοαξιολόγηση. Η τελευταία βρίσκεται στο κέντρο των ενδιαφερόντων των στελεχών, αφού οι επιχειρήσεις φροντίζουν να διατηρούν αμείωτο το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων με την επιπλέον επιφόρτιση για την διατήρηση της άσπιλης εικόνας τους απέναντι στην διοίκηση και την ιεραρχία. Βέβαια, η πολυσχιδής σχέση: ηγεσία-στελέχη-περιβάλλον-πελάτες ή πολίτες-προϊόντα ή αγαθά οδήγησε στην ανάπτυξη της λεγόμενης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αειφόρο επιχειρηματική επιτυχία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή – Πράσινη Βίβλος, 2001). Είναι σαφές ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συνιστά έναν από τους πιο απαιτητικούς αλλά και συνάμα πιο δυναμικούς τομείς δραστηριότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και φορείς, καθώς βασίζεται και δίνει έμφαση στην εξεύρεση μιας ισορροπίας ανάμεσα στις οικονομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων ή των οργανισμών και στις επιδράσεις που αυτές ασκούν στην κοινωνία και το περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό καλείται να επανατοποθετηθεί, να αναπροσαρμοστεί και κυρίως να αναβαθμιστεί και η στρατηγική του μάρκετινγκ της εκάστοτε επιχείρησης, ενσωματώνοντας και προβάλλοντας στόχους που αφορούν τη βιώσιμη ανάπτυξη και κυρίως την κοινωνική αταραξία.

Βέβαια, όλα τα παραπάνω ενσωματώνουν και τις πιθανότητες σφαλμάτων. Τα πιο συνηθισμένα λάθη που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία διοίκησης προσωπικού, τα οποία μειώνουν την αξιοπιστία των διαδικασιών Αξιολόγησης όταν συμβαίνουν, είναι (Πρινιανάκη 1995) τα λάθη αιτιότητας του Αξιολογητή, τα λάθη αιτιότητας του

αξιολογούμενου, τα λάθη αλληλεπίδρασης και τα λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών. Σφάλματα, δηλαδή, συνειδητά και ασυνειδητά (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012) αλλά και προκαταλήψεις του Αξιολογητή εξ αιτίας της επιρροής της συμπάθειας ή της επικέντρωσης στο άτομο ή στην ομάδα αντίστοιχα (Gomez-Mejia et al. 2015).

Συνειδητά σφάλνει ο Αξιολογητής, όταν βαθμολογεί τον υφιστάμενό του είτε θετικότερα είτε χαμηλότερα από την πραγματική του απόδοση, επιδιώκοντας να πετύχει κάποιους οργανωσιακούς στόχους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012). Όταν η Αξιολόγηση είναι προσανατολισμένη στις πολιτικές του οργανισμού, ο Αξιολογητής μπορεί να κάνει συνειδητά σφάλματα στην Αξιολόγηση, προκειμένου για παράδειγμα, να συνετίσει τον εργαζόμενο, ώστε να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Στους περισσότερους οργανισμούς η Αξιολόγηση είναι μια άσκηση πολιτικής παρά μια ορθολογική άσκηση (Cardy & Dobbins 1994a) και χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την εξυπηρέτηση των διαφόρων στόχων. Στα ασυνειδητά σφάλματα ο βαθμολογητής έχει μια γενική εικόνα για τον Αξιολογούμενο, θετική ή αρνητική και βάσει αυτής κρίνει τον υφιστάμενό του (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012). Το τελευταίο είναι γνωστό και ως φαινόμενο ή σφάλμα φωτοστέφανου.

Τα σφάλματα κεντρικής τάσης, επιείκειας ή αυστηρότητας, σφάλματα που οφείλονται στη χρονική περίοδο της Αξιολόγησης, αναφέρονται στις περιπτώσεις που μερικοί Αξιολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα να εντυπωσιάζουν τους Αξιολογητές και ανήκουν στην κατηγορία των ασυνειδητών σφαλμάτων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012). Αναλυτικότερα, το σφάλμα κεντρικής τάσης, επιείκειας ή αυστηρότητας ή αλλιώς σφάλμα περιορισμού του εύρους (Gomez-Mejia et al. 2015) προκύπτει, όταν ο προϊστάμενος περιορίζει όλες του τις Αξιολογήσεις σε ένα μικρό τμήμα της κλίμακας Αξιολόγησης (στο μεσαίο, υψηλότερο ή χαμηλότερο σημείο της κλίμακας). Η επιρροή της συμπάθειας, δηλαδή η συμπάθεια ή η αντιπάθεια του βαθμολογητή για τον Αξιολογούμενο, μπορεί να προκαλέσει σφάλματα κατά την Αξιολόγηση (Gomez-Mejia et al. 2015). Το ερώτημα είναι, αν η σχέση μεταξύ της συμπάθειας και της Αξιολόγησης της απόδοσης είναι πρόπουσα ή μεροληπτική (Cardy & Dobbins 1994a). Στην περίπτωση, βέβαια, που η επιχείρηση είναι δομημένη σε ομάδες, η Αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται σε δύο επίπεδα και με κριτήριο: α. τη συνεισφορά των ατόμων στην απόδοση της ομάδας και β. την απόδοση της ομάδας ως σύνολο (Reilly & McGourty 1998). Η δημιουργία ενός συστήματος Αξιολόγησης που αποτελείται από έντυπα που συμπληρώνονται από Αξιολογούμενους και Αξιολογητές, η δυνατότητα συνέντευξης, η επιλογή κατάλληλης μεθόδου Αξιολόγησης (ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας), η τήρηση αρχείων με στοιχεία της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η κατάλληλη εκπαίδευση του Αξιολογητή, η ύπαρξη περισσότερων του ενός Αξιολογητή, η

ανατροφοδότηση (feedback) των Αξιολογούμενων ως προς την απόδοσή τους, είναι κάποιες από τις προϋποθέσεις αποφυγής σφαλμάτων του Αξιολογητή (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012).

3.3. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης Common Assessment Framework (ΚΠΑ, CAF)

Το ΚΠΑ είναι ένα μοντέλο Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζει μια ολιστική διαδικασία προσέγγισης και βλέπει τον Οργανισμό συνολικά και όχι αποσπασματικά, προσεγγίζοντας τον από διάφορες οπτικές ταυτόχρονα. Ας δούμε, όμως, πρώτα τι σημαίνει Ολική Ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γεννήθηκε στην Ιαπωνία στα πλαίσια της ποιοτικής επανάστασης μετά το 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Αμερικάνους Joseph M. Juran και W. Edwards Deming και υιοθετήθηκε ως μέθοδος διοίκησης στις Η.Π.Α στα μέσα της δεκαετίας του 1970 κυρίως από τις αυτοκινητοβιομηχανίες και τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (American Society for Quality 2010). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM) είναι το σύστημα διοίκησης βάσει του οποίου επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη / πολίτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η Ολική Ποιότητα βλέπει τον Οργανισμό σαν «Όλο», δηλαδή ανθρώπινο δυναμικό, προμηθευτές, εξοπλισμό, υλικά, διαδικασίες και επιδιώκει την συνεχή βελτίωσή τους με τελικό στόχο την αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ και συνεχώς επιδιώκεται. Η συνεχής βελτίωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον κύκλο του Deming, ο οποίος αναπαριστά μια διαρκή κίνηση. Η ανάγκη των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) για ανταλλαγές, συνεργασίες, και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στο πεδίο της παροχής δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες τους οδήγησε στη γέννηση του ΚΠΑ. Η πρώτη εκδοχή του ΚΠΑ εκπονήθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group – IPSG) του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης και παρουσιάστηκε στη Λισαβόνα το 2000, στα πλαίσια του 1ου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Δημιουργήθηκε από το Δημόσιο για το Δημόσιο και στοχεύει στα εξής (ΚΠΑ 2013):

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτο-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,

2. να διευκολύνει την Αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων ποιότητας (ISO, EFQM κ.λ.π) και
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Το ΚΠΑ, για να λειτουργήσει, απαιτεί συναίνεση, διαβούλευση, δέσμευση καθώς επίσης καλή ανάγνωση και πρόγραμμα διάδοσης πριν την εφαρμογή του. Στη συνέχεια, απαιτείται να συγκροτηθούν και να εκπαιδευτούν δύο ομάδες εργασίας, μία ομάδα Προϋποθέσεων (Αυτο-αξιολόγησης) και μια Αξιολόγησης αποτελεσμάτων. Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ προωθείται η συμμετοχή, η συνεργασία, οι συμπράξεις, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η ποικιλομορφία, η νομιμότητα, η λογοδοσία, ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης και γενικά οι αξίες που προάγουν τη δημόσια διοίκηση.

3.3.1. Αποτελεσματική Αξιολόγηση

Η Αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο μέρος ενός οργανογράμματος μιας Υπηρεσίας ή ενός Οργανισμού. Αποτελεί ταυτόχρονα και τον παλμογράφο των κρίσεων και σχολίων των εργαζομένων, τα οποία αποτελούν και στοιχεία ανατροφοδότησης. Οι αποτελεσματικές, μάλιστα, αξιολογήσεις των εργαζομένων αποτελούν δείκτες μέτρησης των αναγκών τους. Ανάγκες που σχετίζονται και αφορούν με την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτισή τους, με την νέα ιεράρχηση ή αναπροσαρμογή του Προγραμματισμού του Οργανισμού, με την δόμηση των προϋποθέσεων που θα συντελέσουν τόσο στην προσωπική όσο και ομαδική επιτυχία του Οργανισμού (Σκουλάς & Οικονομάκη 2008).

Ο ΟΟΣΑ, μάλιστα, στην προσπάθειά του να εξασφαλίσει σε όλα τα Κράτη και τις Κυβερνήσεις τους ένα κοινό πεδίο δράσης με απώτερο σκοπό την μελλοντική τους συνεργασία για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, την αναθεώρηση κάποιων κανόνων του εμπορίου αλλά κυρίως την μέτρηση της παραγωγικότητας και την αντίστοιχη κοινή υιοθέτηση προτύπων για την ασφάλεια και την ποιότητα προέβη στην παρακάτω πλατιά αντιπαραβολή:

Πίνακας 7: Μέτρηση ΟΟΣΑ Πηγή: ΕΣΔΔΑ

<p>ΟΟΣΑ (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη</p> <p>“Όπως στον ιδιωτικό τομέα οι καταναλωτές απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες και υψηλότερη ποιότητα, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να αλλάζουν συνεχώς, για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να μην υποσκελιστούν από τους ανταγωνιστές τους, έτσι και στο Δημόσιο</p>
--

Τομέα οι πολίτες αναζητούν συνεχώς περισσότερα από τις Κυβερνήσεις πιέζοντας τους Δημόσιους Οργανισμούς να μεταβάλουν τις δομές και τις διαδικασίες τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών”

Οι αποτελεσματικές Αξιολογήσεις είναι γεγονός πως θεωρούνται αναγκαίες όχι όμως και ικανές, για να εξασφαλίσουν και να οδηγήσουν την πλέον κατάλληλη συμπεριφορά καθώς και την εταιρική και εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Η επίδοση κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση κάποια επιλεγμένα και συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της προσφοράς του καθενός, τα σημεία στα οποία πλεονεκτεί ή μειονεκτεί και ακολούθως να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες. Για παράδειγμα, η μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης μιας Υπηρεσίας ή ενός Οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί πρωτεύον στοιχείο και να συνδυαστεί με την ικανότητα του εκάστοτε υπαλλήλου να εξυπηρετήσει τον πολίτη, αφού πρωτίστως έχει κατανοήσει τις ανάγκες του και κυρίως, αφότου έχει από πριν δημιουργήσει και το κατάλληλο περιβάλλον, ώστε ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών να αγγίζει το υψηλότερο σημείο. Επιπρόσθετα, υψηλή είναι και η προσφορά από την μέτρηση του κριτηρίου της ικανότητας των Υπαλλήλων να εντάσσονται σε ομάδες και να λειτουργούν επιτυχώς και ως ομαδικοί παίκτες. Βέβαια, η επικοινωνία αποτελεί δεξιότητα επίκτητη και κατά συνέπεια ακόμη ένα προσόν (Μαντάς 1992). Το σχήμα, όμως, που ακολουθεί επιβεβαιώνει την ανάγκη ανατροφοδότησης όλων των μερών-συντελεστών των Οργανισμών/Υπηρεσιών/Φορέων/Επιχειρήσεων, γιατί τοποθετεί στο κέντρο τον εργαζόμενο:



Σχήμα 11: Σύστημα ανατροφοδότησης ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης (Πηγή: ΕΚΔΔΑ, Πόδας Ν.)

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα

4.1. Αναγκαιότητα της έρευνας

Τα σύγχρονα και παγκοσμιοποιημένα περιβάλλοντα εργασίας και κατά συνέπεια του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης μάς ανάγκασαν να επιδιώκουμε την συνεργασία αλλά κυρίως να προάγουμε την αποτελεσματική συνεργασία ως τακτική “συνδημιουργίας”. Το αποτέλεσμα, ως συνδημιουργία, επιμερίστηκε σε δυο προσεγγίσεις: την λειτουργική-εμπειρική και την συνδημιουργική-αλληλεπιδραστική. Η πρώτη εστίασε στις παραδοσιακές θεωρίες του θετικισμού και του εμπειρισμού, τότε που δινόταν ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνικές και όχι στον άνθρωπο και οτιδήποτε τον πλαισιώνει, όπως η λογική, οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι αδυναμίες και οι ιδιαιτερότητες. Η δεύτερη “θεράπευσε” τα λάθη του παρελθόντος και αφού έλαβε υπ’ όψιν τις διαστάσεις κάθε μέρους, εστίασε στην επικοινωνία. Η τελευταία περιλαμβάνει την αποστολή, την λήψη και την κατανόηση κάθε μηνύματος. Άλλωστε, η συνεχής έρευνα και το ενδιαφέρον για αυτόν με τον οποίο συνεργάζεσαι είναι η βάση της αμφίδρομης, διαλογικής και συμμετρικής επικοινωνίας.

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των σύγχρονων κοινωνιών είναι ο ταχύς ρυθμός αλλαγής και μετεξέλιξης τους που προκύπτει μέσα από την τεχνολογική και επιστημονική ανάπτυξη και την χρήση των εφαρμογών τους σε όλους τους τομείς των κοινωνιών και ιδιαίτερα στον τομέα της εκπαίδευσης. (Καραβασίλης 2012). Οι θεμελιώδεις αρχές της επαγγελματικής επικοινωνίας είναι ο σεβασμός στην προσωπικότητα του άλλου, η διάθεση αυτοβελτίωσης και αναστοχασμού και η ενσυναίσθηση (Golemanetal. 2002). Συνεπώς, η διανοητική και συναισθηματική αντίληψη είναι σημαντικές για κάθε μελέτη και για κάθε έρευνα. Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας, όμως, δεν στόχευσε μόνο στον πολυεπίπεδο και πολυπαραγοντικό τρόπο σκέψης των ανθρώπων αλλά συνυπολόγισε ταυτόχρονα και τον ενδεχομενικό και συστημικό. Αυτός, λοιπόν, ο πολυσύνθετος τρόπος σκέψης των σύγχρονων ανθρώπων και κυρίως των σύγχρονων επαγγελματιών πυροδότησε την ανάγκη μελέτης του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης, ως κίνητρα επαγγελματικής ανάπτυξης και κυρίως κατασκευής με “όρους επαγγέλματος” της αυτοαντίληψής τους.

4.2. Ερευνητικά ερωτήματα-Σκοπιμότητα

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Βάσει των προαναφερθέντων, κρίθηκε δόκιμο στο μέτρο του δυνατού η διενέργεια έρευνας, σκοπός της οποίας ήταν η αποκρυστάλλωση του τρόπου και του βαθμού εφαρμογής και συμβολής του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης ως βασικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης και της Διοίκησης γενικότερα σε συνδυασμό με τη διερεύνηση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και άλλων εργαλείων της Αξιολόγησης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα επιμερίστηκαν σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορούσε τον Προγραμματισμό, το δεύτερο της Αξιολόγησης και το τρίτο τον συνδυασμό τους ως προς τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση της άποψης ότι αποτελούν βασικές και αναπόσπαστες λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης.

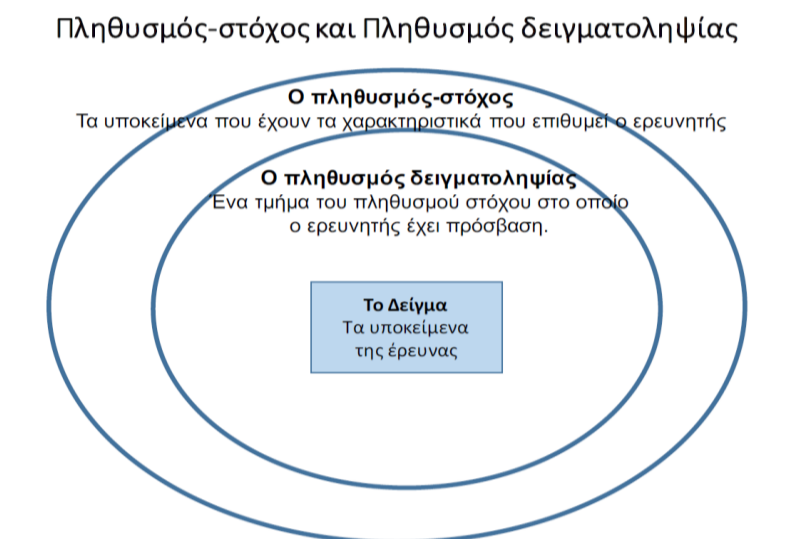
4.3. Μεθοδολογία και αξιοπιστία έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει την αρχιτεκτονική ανάπτυξης, υποστήριξης και τεκμηρίωσης της ερευνητικής διαδικασίας. Συνεπικουρούν σε αυτήν ως απεικασμάτα ο τρόπος σκέψης, τα ενδιαφέροντα, οι αξίες, οι ικανότητες, οι εικασίες, οι στόχοι και οι φιλοδοξίες του ερευνητή και μέσω αυτών φτάνουμε στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων (Saunders et al. 2003). Μάλιστα, η λεπτομερής περιγραφή των βημάτων ανάλυσης της μεθοδολογίας της εργασίας κατευθύνει τον οποιοδήποτε αναγνώστη να προσλάβει όχι μόνο την αναγκαιότητα επιλογής της βιβλιογραφίας αλλά και την ολιστική προσέγγιση μέσω του κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου που οδήγησε στις μεθόδους, την εύστοχη επιλογή των πιο συμβατών από αυτές με τα ερευνητικά ερωτήματα και κυρίως στον χαρακτηρισμό του δείγματος αλλά και τις διαδρομές που επιλέχτηκαν για τα ερευνητικά εργαλεία της. Αρχικά τέθηκαν οι παρακάτω παράμετροι: 1. η Αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας, 2.η Πρωτοτυπία και Επικαιρότητά της, 3. ο Πρωτεύον της στόχος και 4. οι Δευτερεύοντες στόχοι της. Αυτές οι παράμετροι προδιέγραψαν την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του αντίστοιχου ερευνητικού εργαλείου που ήταν το ερωτηματολόγιο. Η διανομή του ερωτηματολογίου αφορούσε στο αντιπροσωπευτικό δείγμα της έρευνας, ενώ η συλλογή και η ανάλυση των ερωτήσεων του έγιναν με αξιόπιστες διαδικασίες. Συνεπώς, ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε αυτή της «επισκόπησης». Η τελευταία έχει ως αφετηρία της τη συλλογή πληροφοριών και στοιχείων σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, με σκοπό να καταγράψει τις δεδομένες κατά περίπτωση συνθήκες ή την αξιοποίηση σταθερών, οι οποίες μπορούν να συγκριθούν με τις υφιστάμενες συνθήκες ή να προδιαγράψουν το κλίμα που θα προκύψει από την αλληλεπίδραση τους με συγκεκριμένα γεγονότα (Cohen, et al. 2008).

4.4. Δείγμα και περιορισμοί έρευνας

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Η μέθοδος της “επισκόπησης” μας οδηγεί στην αναζήτηση του πληθυσμού, δηλαδή των υποκειμένων τα οποία θα χαρακτηριστούν και ως «πληθυσμός δειγματοληψίας» ή «στατιστικός πληθυσμός» και με τη βοήθεια του οποίου θα αποπειραθούμε να εξάγουμε συμπεράσματα, προσπαθώντας να τα γενικεύσουμε και για τον «πληθυσμό στόχο» (Μάρκος 2016). Το σχήμα που ακολουθεί μας δείχνει τον κύκλο των ερευνητικών εργασιών που συνάδουν με την συγκεκριμένη μεθοδολογία έρευνας:



Σχήμα 12: Πληθυσμός-στόχος και Πληθυσμός δειγματοληψίας, (Πηγή: Μάρκος 2016)

Ειδικότερα, για την διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε ως αντιπροσωπευτικό δείγμα ένα σύνολο ατόμων αποτελούμενο από 185 ερωτώμενους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, επαγγελματικής προϋπηρεσίας και επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης. Γεγονός, που φανερώνει ότι η δειγματοληψία, όσον αφορά τους συμμετέχοντες, ήταν τυχαία και επιπροσθέτως όλοι οι ερωτώμενοι θα είχαν τις ίδιες ευκαιρίες συμμετοχής (Ζαφειρόπουλος 2005).

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά και ελήφθησαν με τον ίδιο τρόπο συνολικά 185 απαντήσεις. Η έρευνα, συνεπώς, είναι ποσοτική, όπου έχουμε από την δημοσκοπική ερμηνεία της την συστηματική διερεύνηση διαφόρων φαινομένων με την χρήση στατιστικών μεθόδων, μαθηματικών μοντέλων και αριθμητικών δεδομένων. Η συγκεκριμένη συλλογή ακολούθησε την πεπατημένη οδό χρησιμοποιώντας δομημένα πρωτόκολλα, όπως το ερωτηματολόγιο και συγκεντρώνοντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, το οποίο επιδιώκεται να γενικευθεί σε έναν ευρύτερο πληθυσμό και αποσκοπεί στο να

απεικονίσει την κατάσταση σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν ήδη προκαθοριστεί. Σε αντίθεση με τις ποιοτικές μεθόδους έρευνας, οι οποίες διερευνούν την φύση των φαινομένων και των οποίων η ανάλυση των δεδομένων τους είναι δυσκολότερη, τα περιγραφικά μέτρα των στατιστικών δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας κατέδειξαν από τη διασπορά ή την παραλλακτικότητα στις απαντήσεις τους ή και από τους πίνακες συνάφειας που αφορούν σε στοχευμένους συνδυασμούς ερωτημάτων ότι η επικρατούσα τιμή των ερωτηθέντων, για παράδειγμα στο ερώτημα 5 (Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι απαραίτητος για τον σχεδιασμό δράσης του;) είναι 5 ($\tau=5$) λόγω της μεγαλύτερης συχνότητάς της. Συνεπώς, οι περισσότεροι ερωτηθέντες του δείγματος συμφωνούν απόλυτα με το συγκεκριμένο ερώτημα.

Βέβαια η έρευνα αυτή καθ' αυτή παρουσιάζει και αρκετούς περιορισμούς που έχουν να κάνουν:

- α) με το μικρό της δείγμα,
- β) με το γεγονός ότι περιορίζεται σε συγκεκριμένο γεωγραφικό εύρος,
- γ) με το μειονέκτημα που μπορεί να προκύψει από ένα ερωτηματολόγιο με μη ακριβείς απαντήσεις, (Στραβάκου 2003) οπ. αναφ. στο (Σαγρή & Βουρνούκα 2017),
- δ) με το γεγονός ότι στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι ερωτώμενοι κινδυνεύουν να ακολουθούν κατευθυνόμενες απαντήσεις επισκιάζοντας με την συγκεκριμένη επιλογή χρήσιμο ποσοστό πληροφορίας για την έρευνα (Σαγρή & Βουρνούκα 2017), εφόσον δεν υπάρχει αναλυτικότερη και κατά κάποιον τρόπο περισσότερο συγκεκριμένη ανάπτυξη γνώμης και άποψης των υποκειμένων της έρευνας και
- ε) με την χρήση μόνο ποσοτικών εργαλείων, αφού όπως έχει προαναφερθεί πρόκειται για ποσοτική έρευνα, από την οποία απουσιάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής έρευνας. Για παράδειγμα, η πιθανή χρήση συνεντεύξεων θα προσέδιδε ποιοτικά δεδομένα, βοηθώντας έτσι και υποστηρίζοντας την παρούσα έρευνα στην πληρέστερη και πιο ολοκληρωμένη καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση των απόψεων και των στάσεων των ερωτηθέντων και κατ' επέκταση στην αναλυτικότερη εξαγωγή συμπερασμάτων και την λεπτομερέστερη διατύπωση προτάσεων.

Επομένως, εξάγεται, πως τα αποτελέσματά της θα ήταν πολύ δύσκολο να γενικευθούν αντιπροσωπεύοντας το σύνολο των υπαλλήλων/εργαζομένων της ελληνικής επικράτειας. Όμως, η σύγκρισή τους και η πιθανή συμφωνία τους με τα αποτελέσματα συναφών ερευνών συμπληρώνουν μια γενικότερη ενδεικτική εικόνα για την συνολικότερη τάση που επικρατεί σε σχέση με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων/υπαλλήλων όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα μελέτης, συμβάλλοντας, έτσι, στις μελλοντικές απόπειρες βελτίωσης της

τάσης για προτεραιοποίηση του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης ως βασικές λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση ευρημάτων- Συσχετίσεις-Συμπεράσματα

5.1. Ανάλυση και παρουσίαση ερευνητικών αποτελεσμάτων

Από τα αποτελέσματα των συχνοτήτων παρατηρούμε ότι υπάρχει γενικά μία θετική άποψη από το πλήθος των υποκειμένων του δείγματος αναφορικά με το προς διερεύνηση θέμα, δηλαδή, τον Προγραμματισμό και την Αξιολόγηση.

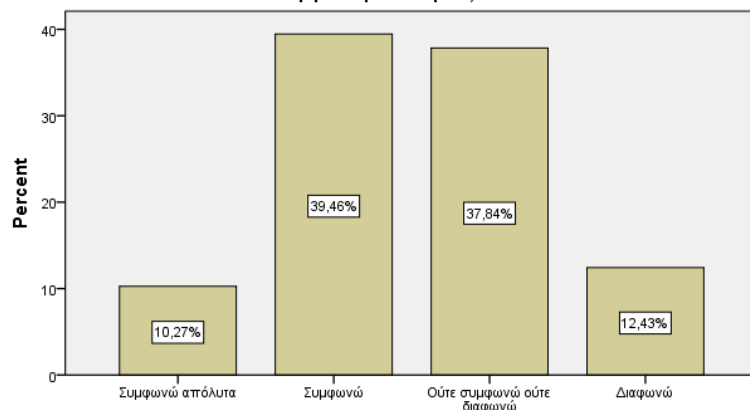
Ξεχωρίσαμε 3 ερωτήσεις, πιο συγκεκριμένα, τις A13, A26, A33, με τις οποίες θα μπορούσαμε να ασχοληθούμε περισσότερο και να διερευνήσουμε εάν υπάρχει συσχέτιση με βάση το φύλο, την ηλικία το μορφωτικό επίπεδο ή το επάγγελμα.

Για όλες τις συσχέτισεις θα χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο ανεξαρτησίας δύο ποιοτικών μεταβλητών (Chi-Square) .

Λαμβάνεται υπ 'όψιν σε κάθε περίπτωση ο Κανόνας απόφασης και εξαγωγής συμπερασμάτων

1^η Ερώτηση 13

13 Συμφωνείτε ότι ένας σωστός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι αποτελεσματικότερος, όταν αναλαμβάνει μεγαλύτερα επιχειρηματικά ρίσκα με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανότητας του Οργανισμού/Φορέα;



Παρατηρούμε από τα παραπάνω μια ισορροπημένη κατανομή ως προς την σύμφωνη και την ουδέτερη γνώμη (Συμφωνώ-Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ). Αξίζει λοιπόν να την διερευνήσουμε.

Ο Στατιστικός Έλεγχος Υπόθεσης που θα κάνουμε θα βασίζεται στην μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Έτσι:

H0: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών του φύλου και την άποψη της ερώτησης 13.

H1: Υπάρχει σχέση.

Με επίπεδο σημαντικότητας (Significance) $\alpha=0,05$, όταν ο δείκτης α είναι $<0,05$, τότε απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Συνεπώς, υπάρχει συσχέτιση και του φύλου και της άποψης.

Ως προς το φύλο A1 μεταβλητή

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,058 ^a	3	,168	,178 ^b	,168	,188			
Likelihood Ratio	5,087	3	,166	,180 ^b	,170	,190			
Fisher's Exact Test	5,076			,168 ^b	,159	,178			
Linear-by-Linear Association	1,442 ^c	1	,230	,254 ^b	,243	,266	,134 ^b	,125	,143
N of Valid Cases	185								

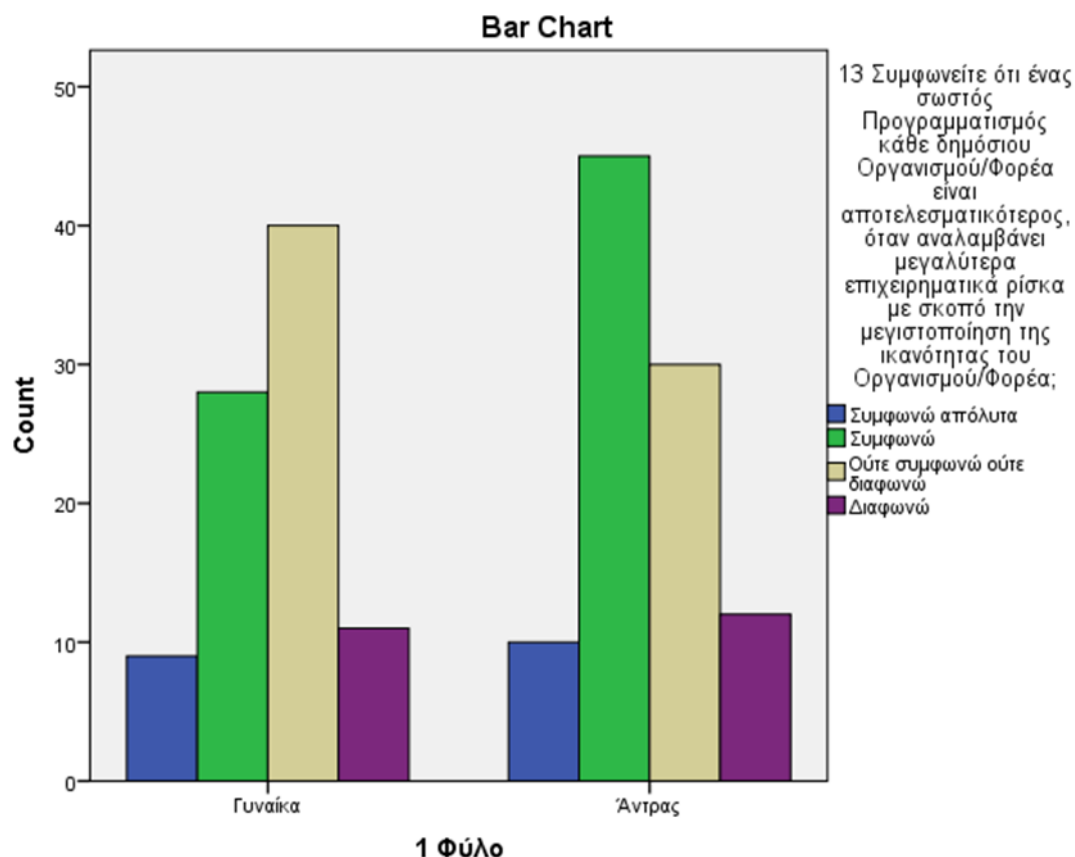
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 334431365.

c. The standardized statistic is -1,201.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,178$. Συνεπώς, αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Από το γράφημα παρατηρούμε ότι οι γυναίκες είναι πιο επιφυλακτικές από τους άντρες στην ανάληψη επιχειρηματικών ρίσκων κατά τον Προγραμματισμό ενός δημόσιου φορέα, ενδεχομένως και λόγω της φύσης ή του τρόπου εργασιακής τους οργάνωσης.



Ως προς την Ηλικία A2 μεταβλητή

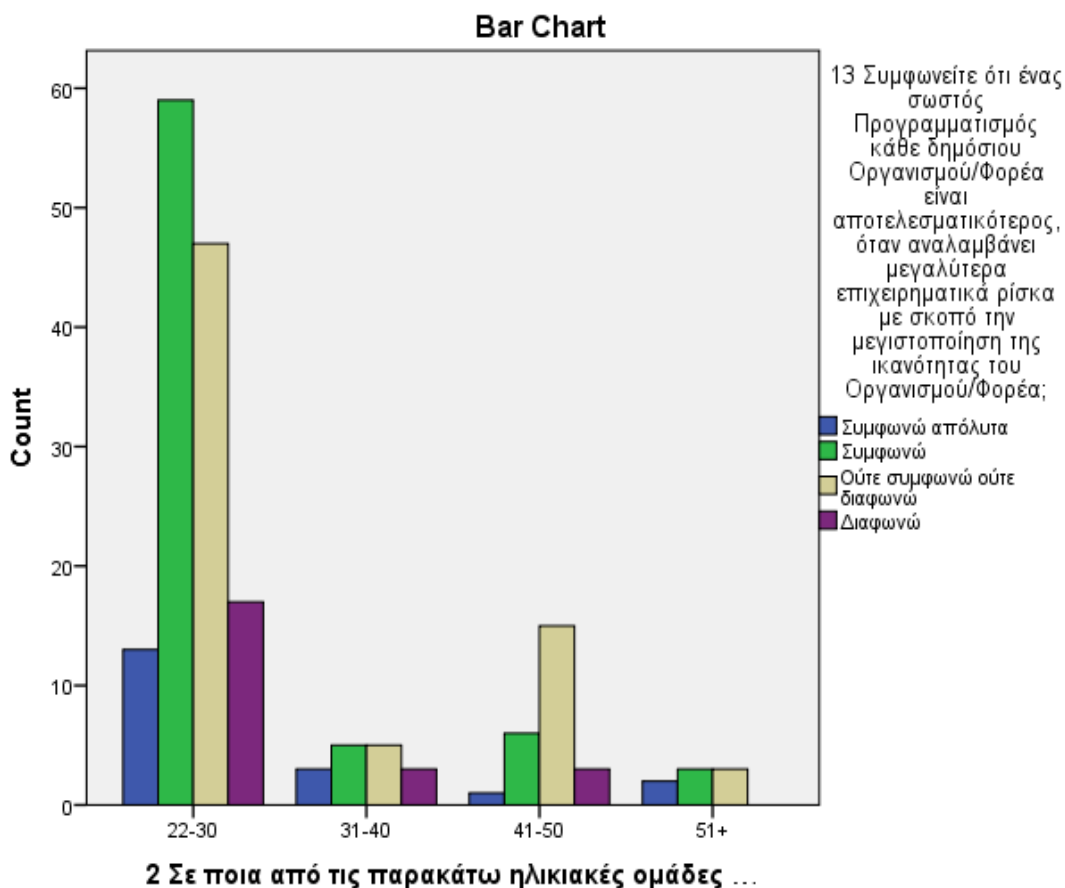
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,488 ^a	9	,244	,245 ^b	,234	,256			
Likelihood Ratio	11,778	9	,226	,314 ^b	,302	,326			
Fisher's Exact Test	10,883			,231 ^b	,220	,242			
Linear-by-Linear Association	,142 ^c	1	,706	,731 ^b	,719	,742	,378 ^b	,366	,391
N of Valid Cases	185								

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 221623949.

c. The standardized statistic is ,377.

Το SPSS μας ενημερώνει ότι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5 είναι 50% (>20%) και ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος, συνεπώς, θα πρέπει να προβούμε σε σύμπτυξη μεταβλητών. Επιλέξαμε να συμπύξουμε την μεταβλητή A2 και να δημιουργήσουμε δύο ηλικιακές ομάδες 22-40 και 41+, όπως και την A13 σε δύο ομάδες: Συμφωνώ και Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ.



Οπότε έχουμε:

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	2,870 ^a	1	,090	,124	,066	
Continuity Correction ^b	2,256	1	,133			
Likelihood Ratio	2,902	1	,088	,124	,066	
Fisher's Exact Test				,124	,066	
Linear-by-Linear Association	2,855 ^d	1	,091	,124	,066	,037
N of Valid Cases	185					

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,41.

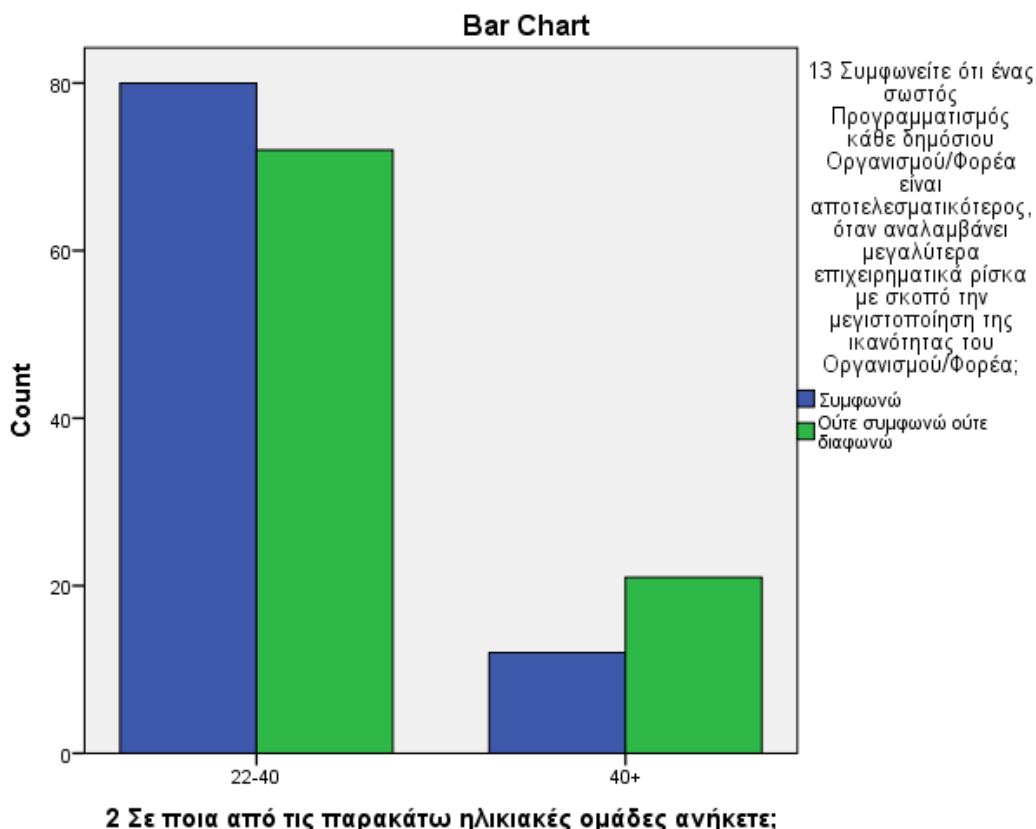
b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is 1,690.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,090$. Στην προκειμένη περίπτωση, όμως, αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, επειδή δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Από το γράφημα παρατηρούμε ότι η ηλικιακή ομάδα 40+ είναι πιο επιφυλακτική στην ανάληψη επιχειρηματικών ρίσκων κατά τον Προγραμματισμό ενός δημόσιου φορέα, ενδεχομένως λόγω καλλιέργειας συγκεκριμένης και παγιωμένης εργασιακής νοοτροπίας και κουλτούρας.



Ως προς το επίπεδο μόρφωσης A3 μεταβλητή

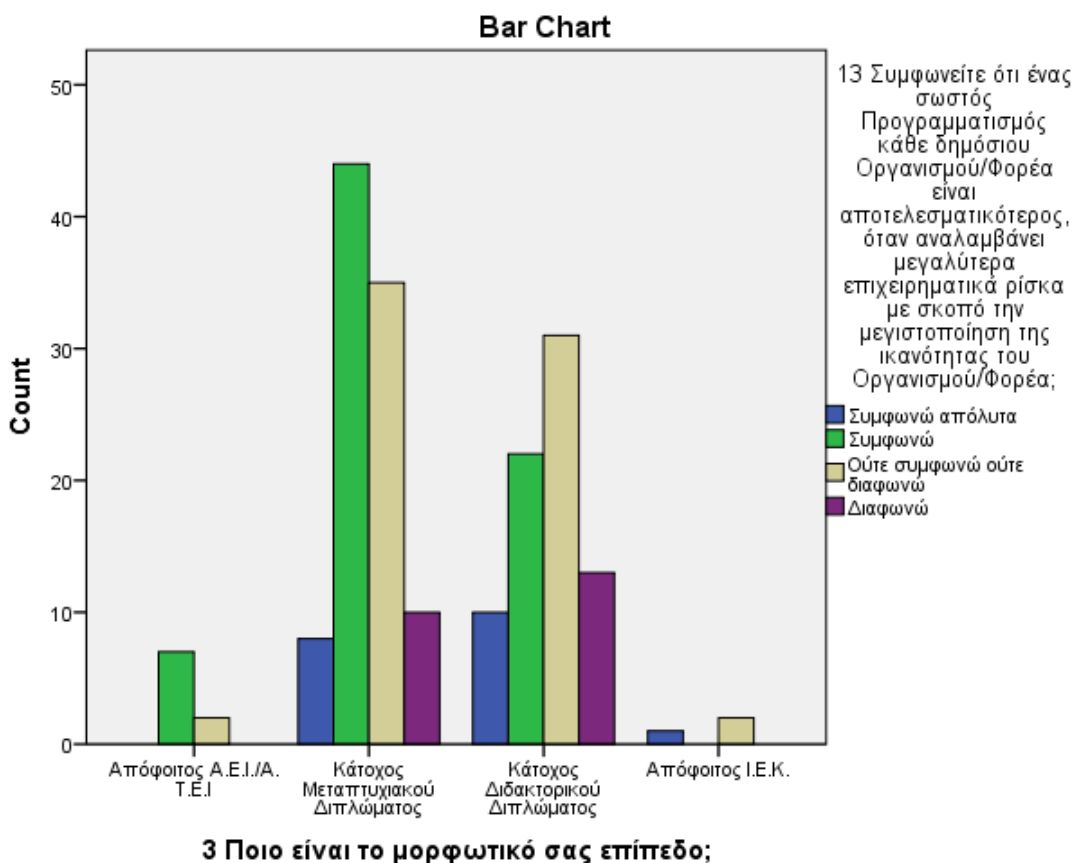
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	15,670 ^a	9	,074	,069 ^b	,062	,075			
Likelihood Ratio	17,954	9	,036	,036 ^b	,031	,041			
Fisher's Exact Test	13,636			,071 ^b	,065	,078			
Linear-by-Linear Association	1,578 ^c	1	,209	,223 ^b	,212	,234	,119 ^b	,111	,128
N of Valid Cases	185								

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 677935123.

c. The standardized statistic is 1,256.

Το SPSS μας ενημερώνει ότι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5 είναι 50% (>20%) και ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος συνεπώς θα πρέπει να προβούμε σε σύμπτυξη μεταβλητών. Επιλέξαμε ερευνήσουμε την μεταβλητή A3 μόνο ως προς τα επίπεδα σπουδών Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό, διότι αυτά εμφανίζουν συντριπτικά μεγαλύτερες συχνότητες από τα άλλα επίπεδα.



Οπότε έχουμε:

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Significance	99% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound	Significance	99% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,725 ^a	3	,126	,128 ^b	,119	,137			
Likelihood Ratio	5,778	3	,123	,128 ^b	,119	,137			
Fisher's Exact Test	5,750			,123 ^b	,114	,131			
Linear-by-Linear Association	1,052 ^c	1	,305	,321 ^b	,309	,333	,174 ^b	,164	,184
N of Valid Cases	173								

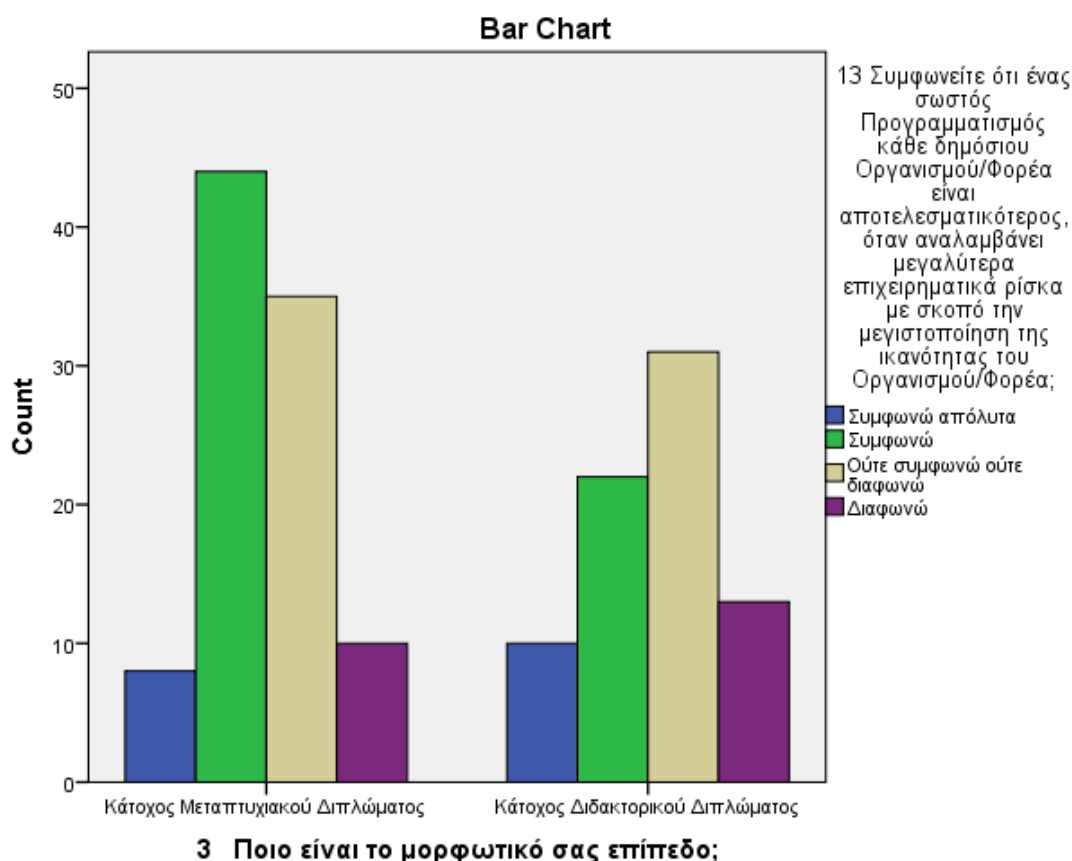
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,91.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 698493861.

c. The standardized statistic is 1,026.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,128$ συνεπώς αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Από το γράφημα παρατηρούμε ότι η ηλικιακή ομάδα 40+ είναι πιο επιφυλακτική στην ανάληψη επιχειρηματικών ρίσκων κατά τον προγραμματισμό ενός δημόσιου φορέα.



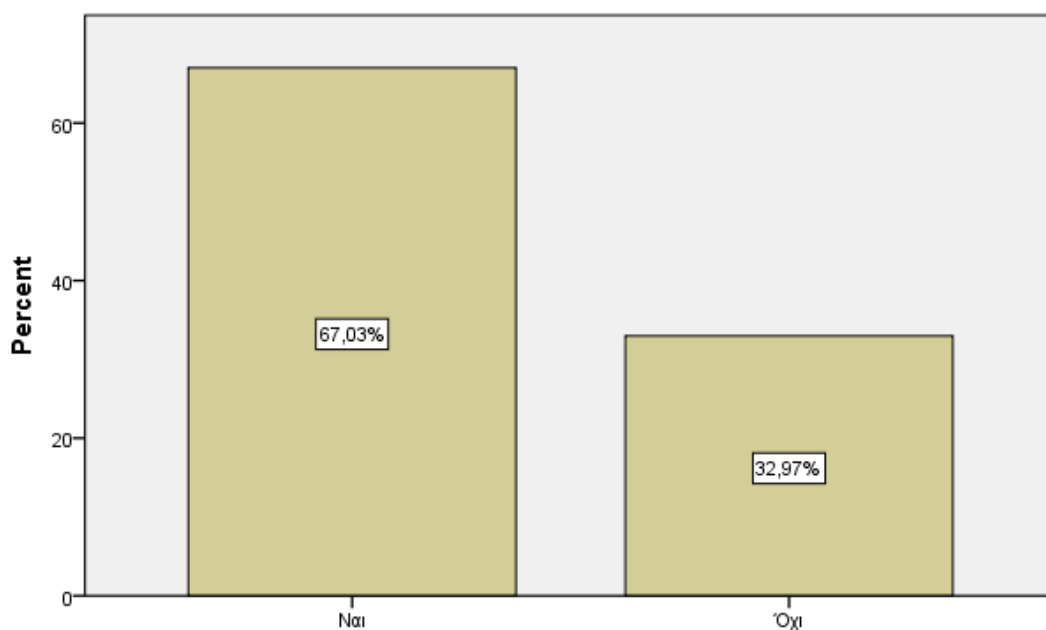
Ως προς το επάγγελμα A4 μεταβλητή

Η μεταβλητή A4 δεν μπορεί να συμπτυχθεί.

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

2^η Ερώτηση 26

26 Θα χαρακτηρίζατε τον Προγραμματισμό ως τύπο συγκεντρωτικής διοίκησης;



Ο Στατιστικός Έλεγχος Υπόθεσης που θα κάνουμε θα βασίζεται στην μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Έστω ότι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών του φύλου και την άποψη της ερώτησης 26.

H₁: Υπάρχει σχέση.

Με επίπεδο σημαντικότητας (Significance) $\alpha=0,05$, όταν ο δείκτης α είναι $<0,05$, τότε απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Συνεπώς, υπάρχει συσχέτιση και του φύλου και της άποψης .

Ως προς το φύλο A1 μεταβλητή**Chi-Square Tests^c**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,095 ^a	1	,758	,876	,439	
Continuity Correction ^b	,023	1	,880			
Likelihood Ratio	,095	1	,758	,876	,439	
Fisher's Exact Test				,876	,439	
Linear-by-Linear Association	,094 ^d	1	,759	,876	,439	,119
N of Valid Cases	185					

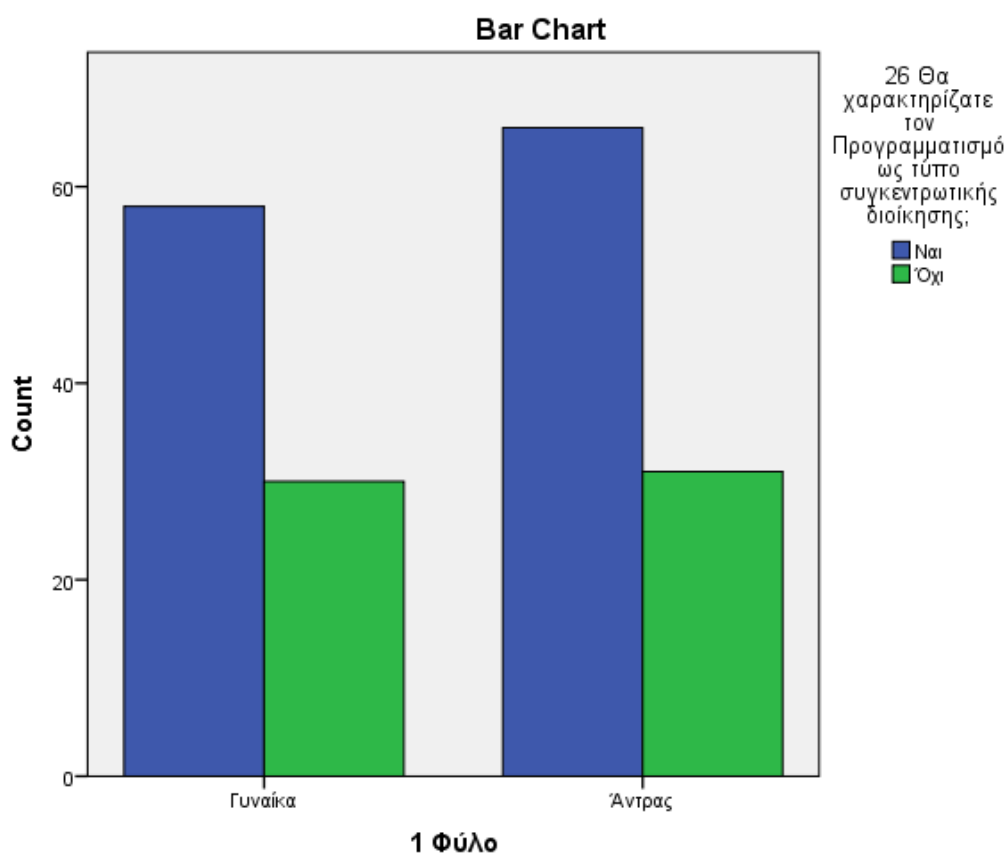
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 29,02.

b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is -,307.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,758$, Συνεπώς, αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, διότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.



Ως προς την Ηλικία A2 μεταβλητή

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,218 ^a	3	,004	,004 ^b	,002	,005			
Likelihood Ratio	12,650	3	,005	,008 ^b	,005	,010			
Fisher's Exact Test	12,902			,004 ^b	,003	,006			
Linear-by-Linear Association	12,890 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	185								

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,64.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 3,590.

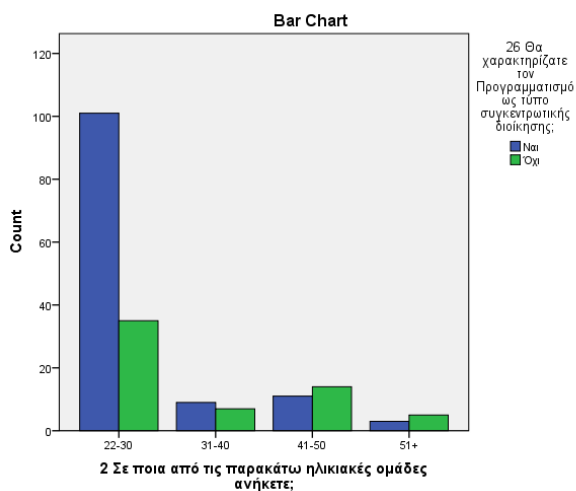
Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,004$ συνεπώς **απορρίπτουμε** την μηδενική υπόθεση, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

		Value	Approximate Significance	Monte Carlo Significance		
				Significance	Lower Bound	Upper Bound
Nominal by Nominal	Phi	,267	,004	,004 ^c	,002	,006
	Cramer's V	,267	,004	,004 ^c	,002	,006
N of Valid Cases		185				

c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 215962969.

Ο δείκτης Cramer's $0,267$ μας δείχνει ότι έχουμε μία μέτριας έντασης συνάφεια.

Παρατηρούμε, όμως, ότι η ηλικιακή κατηγορία 22-30 έχει διαφορετική άποψη από τις μεγαλύτερες κατηγορίες. Οι νεότεροι, δηλαδή, σε ηλικία θεωρούν πως ο Προγραμματισμός είναι κεκαλυμμένος τύπος ελέγχου στην διαδικασία της διοίκησης. Αυτή η θεώρηση θα μπορούσε να αιτιολογηθεί και λόγω της έλλειψης επαρκούς εργασιακής εμπειρίας στις συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Παρ' όλα αυτά, δεχόμαστε τον ισχυρισμό.



Ως προς το επίπεδο μόρφωσης A3 μεταβλητή

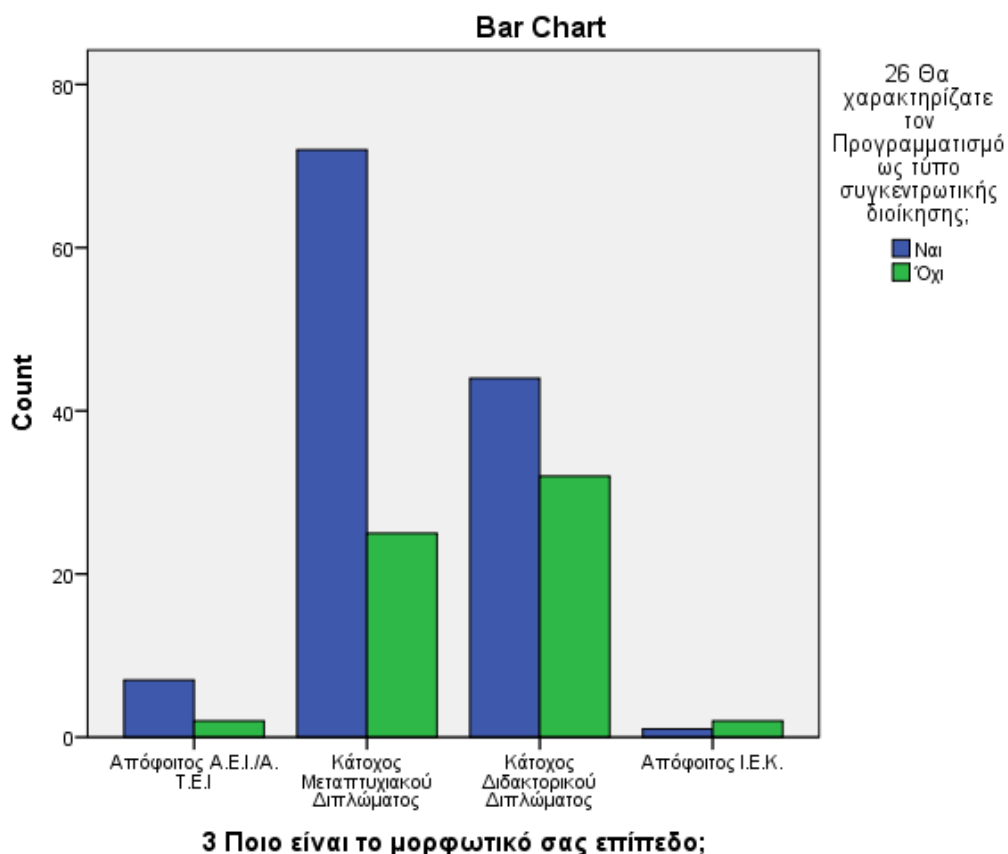
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	7,155 ^a	3	,067	,059 ^b	,053	,065			
Likelihood Ratio	7,056	3	,070	,094 ^b	,087	,102			
Fisher's Exact Test	7,057			,054 ^b	,048	,059			
Linear-by-Linear Association	6,507 ^c	1	,011	,014 ^b	,011	,016	,008 ^b	,006	,010
N of Valid Cases	185								

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,99.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

c. The standardized statistic is 2,551.

Το SPSS μας ενημερώνει ότι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5 είναι 37,5% (>20%) και ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος. Συνεπώς, θα πρέπει να προβούμε σε σύμπτυξη μεταβλητών. Επιλέξαμε να ερευνήσουμε την μεταβλητή A3 μόνο ως προς τα επίπεδα σπουδών Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό, διότι αυτά εμφανίζουν συντριπτικά μεγαλύτερες συχνότητες από τα άλλα επίπεδα.



Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	5,145 ^a	1	,023	,034	,018	
Continuity Correction ^b	4,432	1	,035			
Likelihood Ratio	5,132	1	,023	,034	,018	
Fisher's Exact Test				,034	,018	
Linear-by-Linear Association	5,115 ^d	1	,024	,034	,018	,010
N of Valid Cases	173					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 25,04.

b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is 2,262.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,023$ συνεπώς απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση, επειδή υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

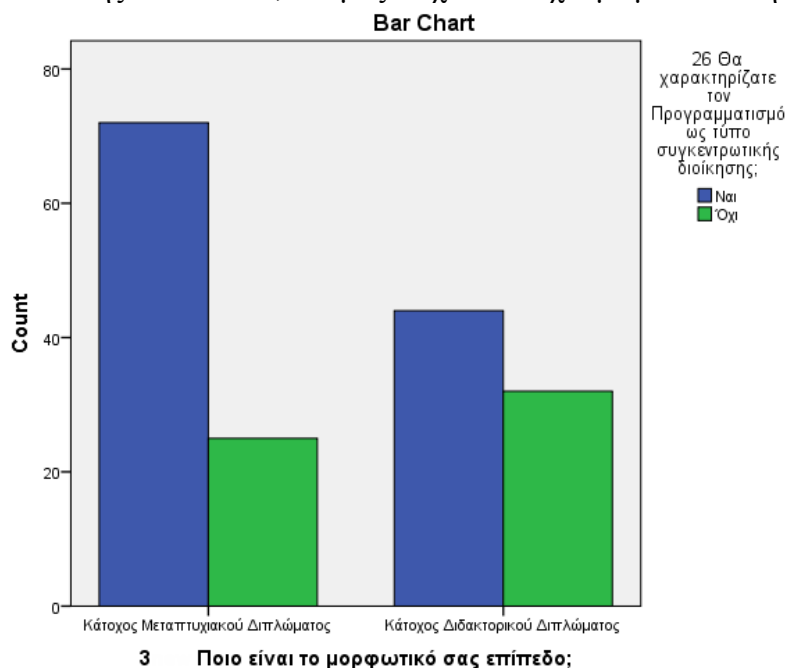
Παρατηρούμε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού έχουν την τάση να θεωρούν τον Προγραμματισμό ως τύπο συγκεντρωτικής διοίκησης

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance	Monte Carlo Significance		
				Significance	99% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound	
Nominal by Nominal	Phi	,172	,023	,035 ^c	,030	,039
	Cramer's V	,172	,023	,035 ^c	,030	,039
N of Valid Cases		173				

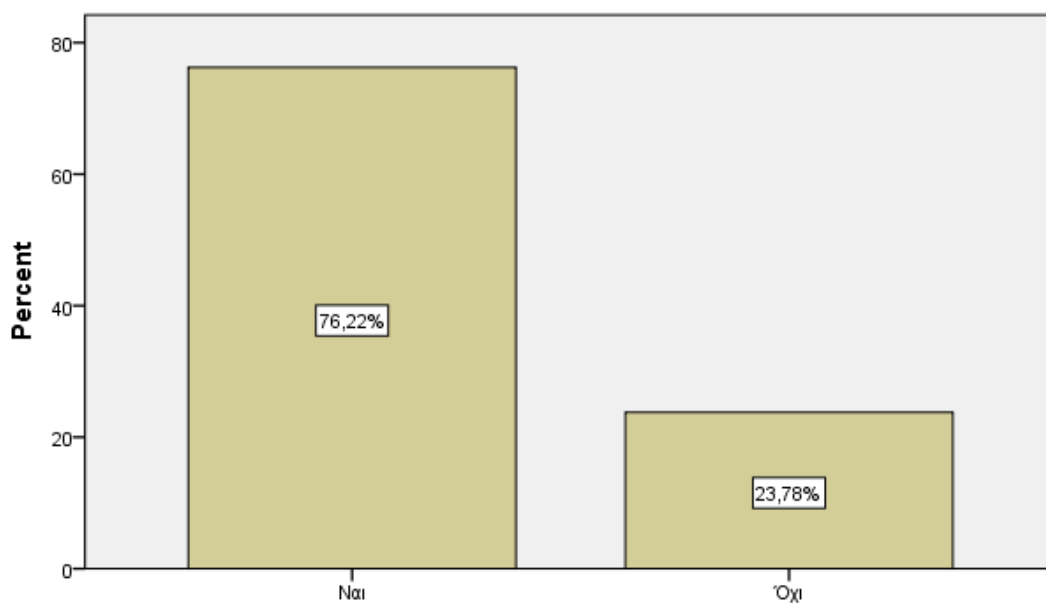
c. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2048628469.

Ο δείκτης Cramer's 0,172 μας δείχνει ότι έχουμε μία ασθενή συνάφεια.



3^η Ερώτηση 33

33 Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση των δημόσιων Οργανισμών/Φορέων συνδέεται και με την Αυτοαξιολόγηση των ανώτερων, μέσων και κατώτερων στελεχών τους;



Ο Στατιστικός Έλεγχος Υπόθεσης που θα κάνουμε θα βασίζεται στην μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Έστω ότι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών του φύλου και την άποψη της ερώτησης 33.

H₁: Υπάρχει σχέση.

Με επίπεδο σημαντικότητας (Significance) $\alpha=0,05$, όταν ο δείκτης α είναι $<0,05$, τότε απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Άρα, υπάρχει συσχέτιση και του φύλου και της άποψης .

Ως προς το φύλο A1 μεταβλητήChi-Square Tests^c

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,512 ^a	1	,474	,494	,293	
Continuity Correction ^b	,295	1	,587			
Likelihood Ratio	,512	1	,474	,494	,293	
Fisher's Exact Test				,494	,293	
Linear-by-Linear Association	,510 ^d	1	,475	,494	,293	,106
N of Valid Cases	185					

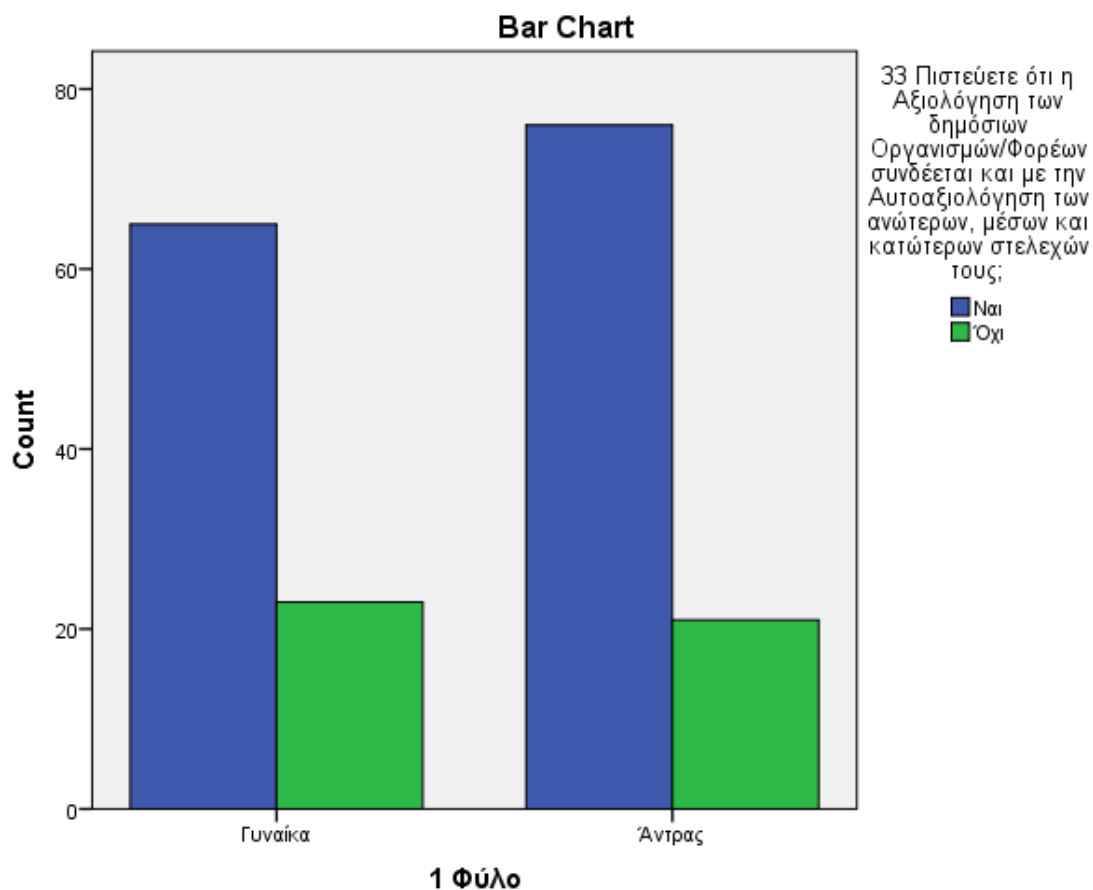
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,93.

b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is -,714.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,474$. Συνεπώς, αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, επειδή δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.



Ως προς την Ηλικία A2 μεταβλητή**Chi-Square Tests**

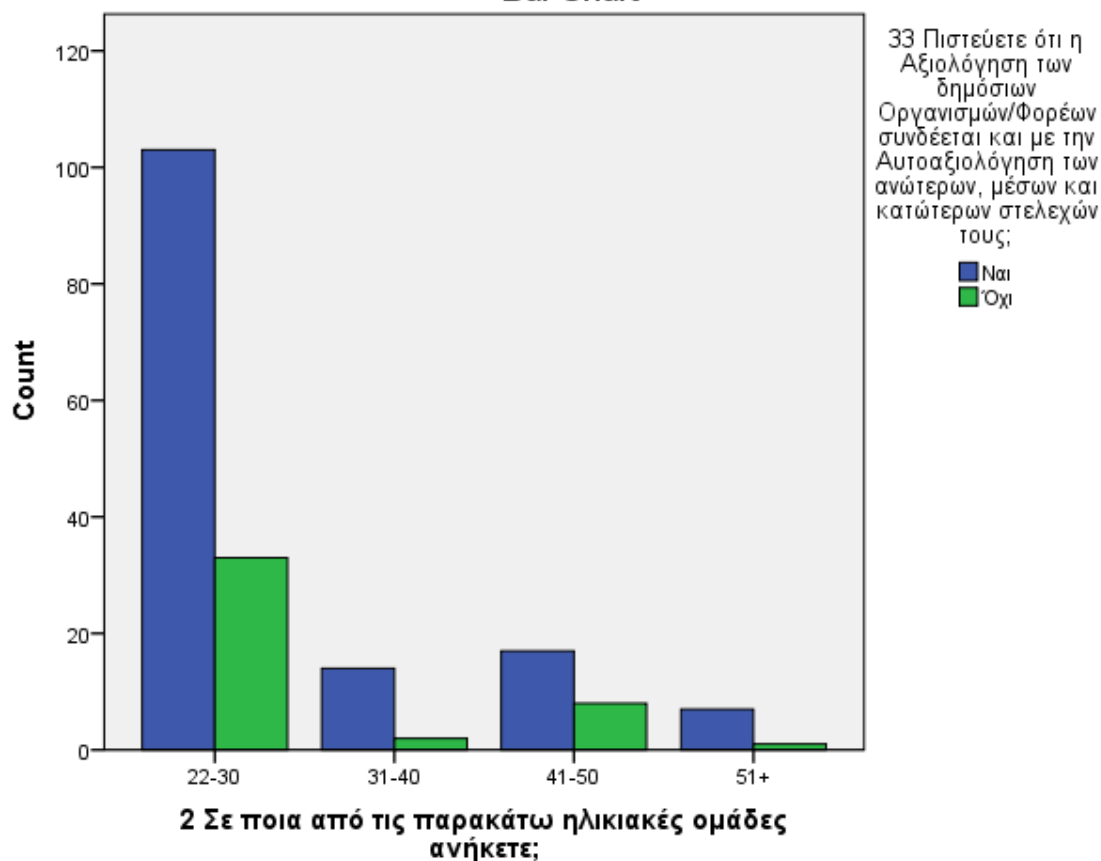
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound	Significance	99% Confidence Interval Lower Bound
Pearson Chi-Square	2,634 ^a	3	,452	,468 ^b	,456	,481		
Likelihood Ratio	2,826	3	,419	,456 ^b	,443	,468		
Fisher's Exact Test	2,286			,527 ^b	,514	,539		
Linear-by-Linear Association	,006 ^c	1	,937	1,000 ^b	1,000	1,000	,516 ^b	,503
N of Valid Cases	185							

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,90.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.

c. The standardized statistic is -,079.

Το SPSS μας ενημερώνει ότι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5 είναι 25.0% (>20%) και ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος. Συνεπώς, θα πρέπει να προβούμε σε σύμπτυξη μεταβλητών. Επιλέξαμε να συμπύξουμε την μεταβλητή A2 και να δημιουργήσουμε δύο ηλικιακές ομάδες 22-40 και 41+, όπως και την A13 σε δύο ομάδες: Συμφωνώ και Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ.

Bar Chart

Οπότε:

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,270 ^a	1	,604	,653	,376	
Continuity Correction ^b	,086	1	,769			
Likelihood Ratio	,263	1	,608	,653	,376	
Fisher's Exact Test				,653	,376	
Linear-by-Linear Association	,268 ^d	1	,605	,653	,376	,151
N of Valid Cases	185					

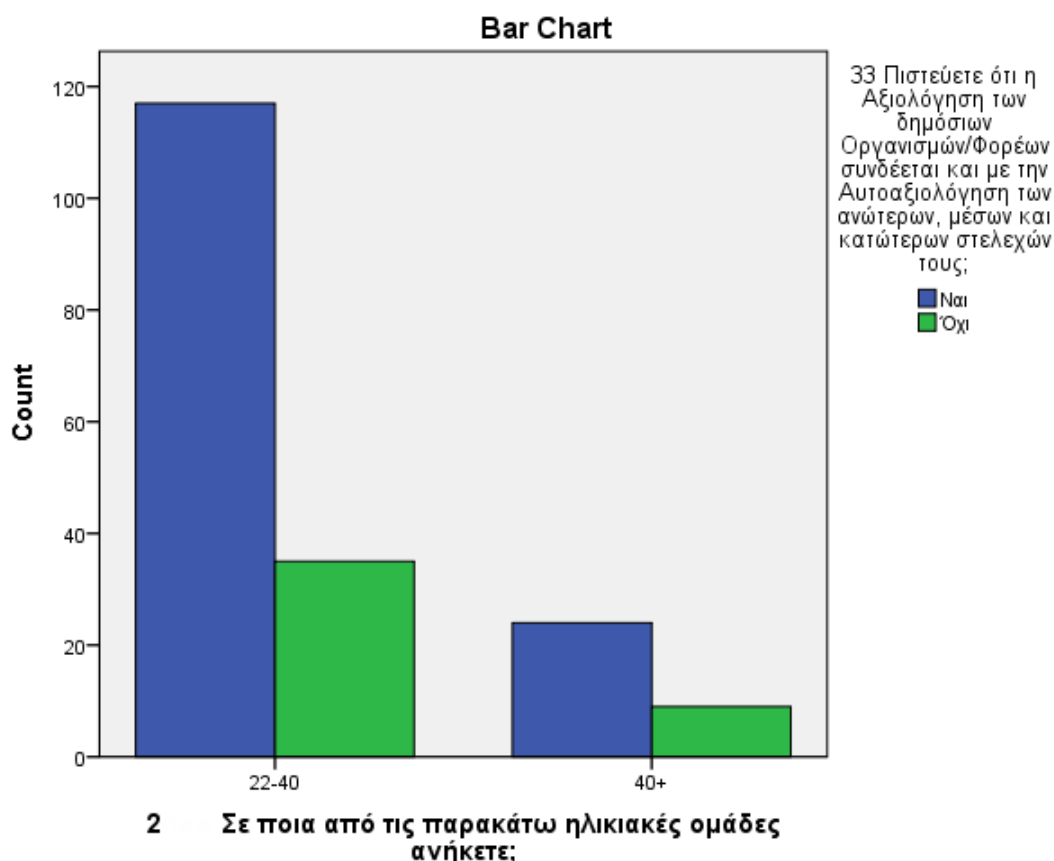
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,85.

b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is ,518.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,604$ συνεπώς αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, επειδή δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.



Ως προς το επίπεδο μόρφωσης A3 μεταβλητή

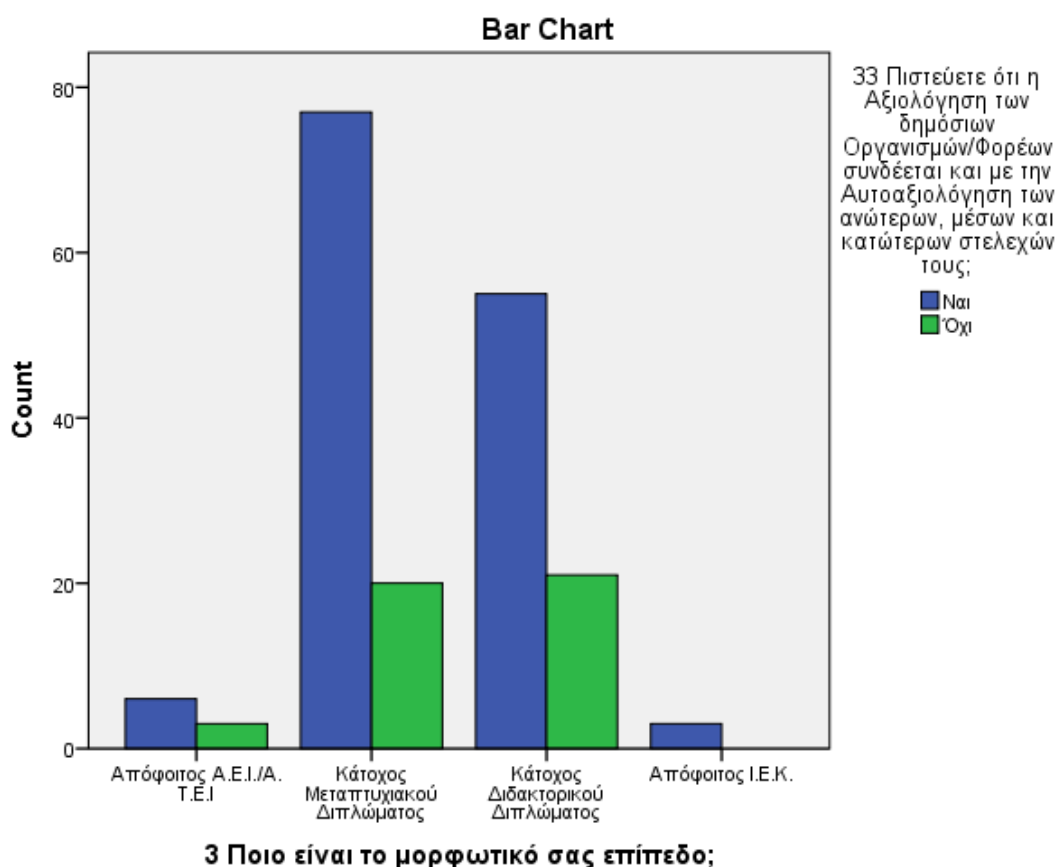
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,546 ^a	3	,467	,470 ^b	,457	,482			
Likelihood Ratio	3,202	3	,362	,437 ^b	,424	,449			
Fisher's Exact Test	2,251			,489 ^b	,476	,502			
Linear-by-Linear Association	,033 ^c	1	,856	,890 ^b	,882	,898	,478 ^b	,465	,490
N of Valid Cases	185								

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is ,181.

Το SPSS μας ενημερώνει ότι το ποσοστό των κελιών με αναμενόμενη συχνότητα μικρότερη από 5 είναι 37,5% (>20%) και ο έλεγχος που έχουμε εφαρμόσει δεν είναι αξιόπιστος. Συνεπώς, θα πρέπει να προβούμε σε σύμπτυξη μεταβλητών. Επιλέξαμε να ερευνήσουμε την μεταβλητή A3 μόνο ως προς τα επίπεδα σπουδών Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό, διότι αυτά εμφανίζουν συντριπτικά μεγαλύτερες συχνότητες από τα άλλα επίπεδα.



Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,159 ^a	1	,282	,368	,185	
Continuity Correction ^b	,804	1	,370			
Likelihood Ratio	1,153	1	,283	,368	,185	
Fisher's Exact Test				,287	,185	
Linear-by-Linear Association	1,152 ^d	1	,283	,368	,185	,080
N of Valid Cases	173					

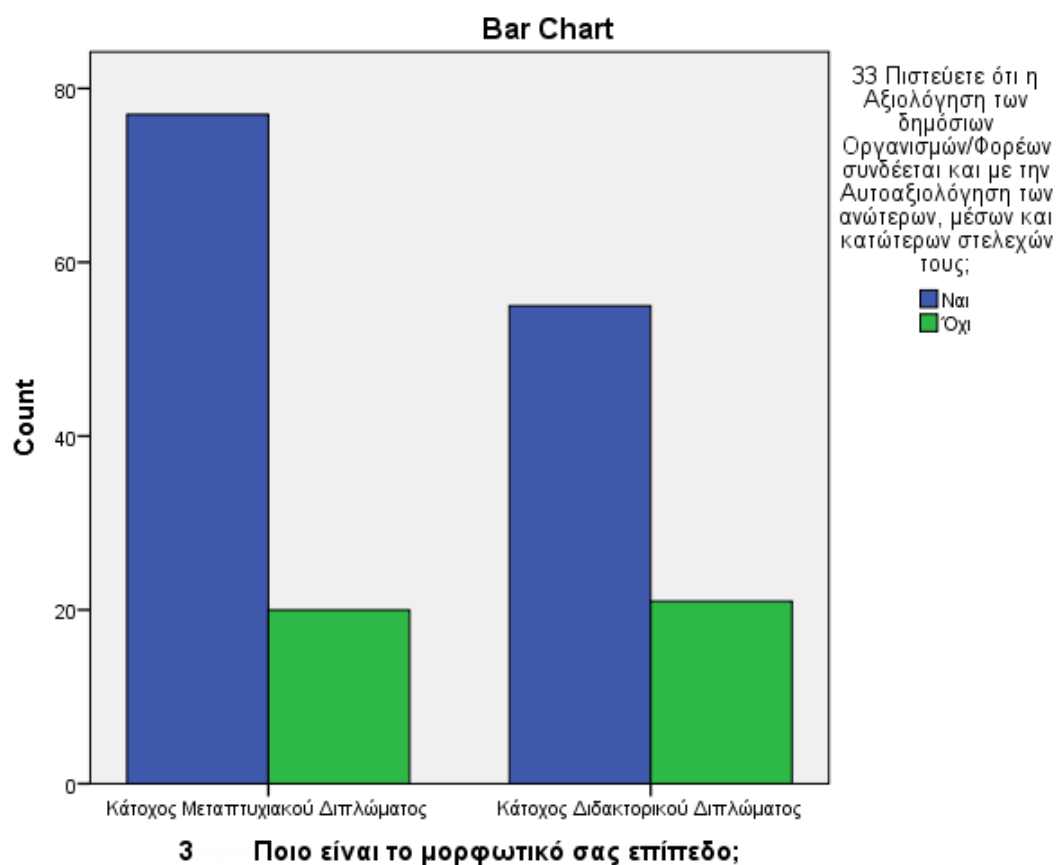
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,01.

b. Computed only for a 2x2 table

c. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

d. The standardized statistic is 1,073.

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης Pearson Chi-Square είναι $\alpha=0,282$ συνεπώς αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, αφού δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.



5.2. Συμπεράσματα

Είναι γεγονός ότι το θέμα του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης μονοπωλεί αρκετά το τελευταίο διάστημα την προσοχή των Οργανισμών και των Υπηρεσιών αλλά και των ηγεσιών των Υπουργείων Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης αλλά και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Αυτό συμβαίνει, όχι μόνο επειδή αποτελούν βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αλλά κυρίως επειδή συντελούν σε μια πιο αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση. Παράλληλα, η εναρμόνιση των αρχικών στόχων κάθε Προγραμματισμού με τις μετρήσεις τους προκαθορίζουν την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητας τους. Από την άλλη πλευρά, ο Προγραμματισμός είναι απαραίτητος σε κάθε σχεδιασμό αλλά και επιχειρησιακό σχεδιασμό. Δομή, ωριμότητα, σταθερότητα και έλεγχος αποτελούν προϋποθέσεις σχεδιασμού και θέτουν τις προϋποθέσεις για την ευεργετική λειτουργία των Υπηρεσιών της Διοίκησης.

Ακολουθως, το ίδιο αλληλένδετη με τον Προγραμματισμό είναι και η Αξιολόγηση. Η τελευταία δεν αποτελεί μια απλή αποτίμηση των θετικών και αρνητικών συμπερασμάτων από τη λειτουργία των Οργανισμών/Υπηρεσιών. Το αντίθετο, θα τολμούσαμε να πούμε, μιας και η Αξιολόγηση δεν αποτυπώνει αριθμούς αλλά κυρίως διαδικασίες αποτύπωσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων/εργαζομένων και οτιδήποτε συνιστά εργαλεία εκτίμησης του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ενός Οργανισμού/φορέα και των μεθόδων συνεκτίμησης των αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων εργαλείων αναφορικά με τις προσδοκίες της εκάστοτε Υπηρεσίας.

Συνεπώς, η αναγκαιότητα μέτρησης της παραγωγικότητας, η αναγκαιότητα ανατροφοδότησης, η αναγκαιότητα υιοθέτησης απόψεων που άπτονται της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και της λειτουργίας κάθε Δημόσιας Υπηρεσίας ενδυνάμωσαν την ερευνητική μελέτη της συγκεκριμένης διατριβής, όχι μόνο επειδή ο Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα παρουσιάζει μια “διγλωσσία” εκσυγχρονισμού αφενός και αφετέρου χαμηλής αποδοτικότητας. “Διγλωσσία” η οποία επιβεβαιώνει και την αδυναμία του γενικότερου συστήματος να συμπορευθεί με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, οι οποίες και αποτελούν ερέθισμα ανάπτυξης και κυρίως συνεργασίας και δρομολόγησης πολιτικών, οι οποίες με την συγχρηματοδότηση του Κοινού Ευρωπαϊκού Ταμείου και του Ταμείου Ανάκαμψης αποβλέπουν στο να αναβαθμίσουν τη Δημόσια Διοίκηση και κυρίως να παρέχουν μέσω αυτής υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

Στην παραπάνω πολιτική συνηγορεί και η στόχευση του στρατηγικού μετασχηματισμού των προσφερόμενων υπηρεσιών με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Στην πραγματικότητα ο

μετασχηματισμός αυτός με μια κάθετη, από πάνω προς τα κάτω, (Top-Down) απόπειρα προσέγγισης, βρίσκεται και σε απόλυτη συμβατότητα με το υφιστάμενο συγκεντρωτικό σύστημα Διοίκησης της χώρας μας. Τόσο η εφαρμογή του ΝΔΜ όσο και αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις Δημόσιες υπηρεσίες και Οργανισμούς αποτελούν τομή και συνθήκη μετάβασης από την Παραδοσιακή στην Ανταποκριτική Δημόσια Διοίκηση. Η διαπίστωση αυτή δεν είναι τυχαία, επειδή ο στρατηγικός μετασχηματισμός πραγματοποιείται με μια “από κάτω προς τα επάνω” (Bottom-Up) αποτύπωση, κατευθύνοντας με τον τρόπο αυτό τη Δημόσια Διοίκηση σε πιο ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά.

Ο συνυπολογισμός των αποσταγμάτων από την επεξεργασία του ερωτηματολογίου στην μετασχηματιστική αυτή απόπειρα της Δημόσιας Διοίκησης θα ενδυναμώσει τις Υπηρεσίες και τους λειτουργούς της Διοίκησης στην “ορθοτόμηση” της Διακυβέρνησης και κυρίως στην απόπειρα εξυγίανσης της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στην συγκεκριμένη απόπειρα δόκιμο είναι να ληφθούν υπ’ όψιν και οι παρακάτω φάσεις εξορθολογισμού της Δημόσιας Διοίκησης που περιέχουν:

- Την εφαρμογή του μοντέλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ως μεθόδου αναβάθμισης των ικανοτήτων των εργαζομένων και βελτίωσης της εργασιακής τους απόδοσης και λήψης απόφασης σε ζητήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Την εφαρμογή του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τρόπο Διοίκησης κάθε Οργανισμού καθώς και των υπηρεσιών που ο τελευταίος παρέχει.
- Την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της προετοιμασίας για την βελτίωση του δια μέσου των αξόνων: Αξιολόγηση-επιλογή ανθρώπων σε θέσεις ευθύνης με ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους αξιολογικής και επιτυχημένης αξιολόγησης των υποψηφίων και Ανάπτυξη-εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Την κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και την απώτερη εξυπηρέτηση των οργανωσιακών στόχων των Υπηρεσιών και των Οργανισμών.
- Την κατάρτιση σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων με σκοπό την ενίσχυση τους αλλά και την ώθηση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων των Οργανισμών.
- Την υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ως ενδεδειγμένο πανευρωπαϊκά εφαρμοσμένο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, βασισμένο σε μοντέλο Αυτο-

αξιολόγησης και αποτύπωσης της ποιότητας των προδιαγραφών και των πορισμάτων του εκάστοτε Δημόσιου Οργανισμού.

- Την αδιάλειπτη ανατροφοδότηση των Οργανισμών από τις μετρήσεις των δεικτών των Προγραμματισμών και της Αξιολόγησης.
- Την δεκτικότητα των Οργανισμών για νέες διεπαφές αλλά και άλλους τρόπους αυτομόρφωσης και της παράλληλης αναζήτησης της ποιότητας.

Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθεί η μέχρι τώρα συνεισφορά παραπλήσιων ως προς το συγκεκριμένο θέμα μελετών. Η συνεισφορά της συγκεκριμένης Διατριβής, ωστόσο, αφορά τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο. Πρωτίστως, απαρίθμησε τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης ως βασικών προϋποθέσεων της Δημόσιας Διοίκησης και δευτερευόντως την ευεργετική λειτουργικότητα τους σε κάθε Δημόσιο Οργανισμό και Φορέα. Ακολούθως, μέτρησε και στάθμισε τον Προγραμματισμό ως μέσο ενόρασης του μέλλοντος όχι μόνο για τα ηγετικά στελέχη αλλά και για τους ίδιους τους Οργανισμούς. Επίσης, εναρμόνισε την αλληλεπίδραση τόσο του Προγραμματισμού όσο και της Αξιολόγησης και με τα υπόλοιπα στάδια Διοίκησης του εκάστοτε Οργανισμού. Τέλος, εκτίμησε την σημαντικότητα της διαδικασίας της Αξιολόγησης σε συνάρτηση με την βελτίωση και κυρίως την απόδοση των εργαζομένων με την ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας τους. Μάλιστα, οι ερωτηθέντες εστίασαν σχεδόν ολιστικά στην εφαρμογή του εργαλείου της Αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση στη Δημόσια Διοίκηση. Διαπιστώθηκε, ακόμη, πως οι ερωτηθέντες προσδοκούν σε μια πιο ποιοτική Δημόσια Διοίκηση, το ίδιο ανταγωνιστική με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ και κυρίως εφάμιλλη με τα συστήματα Διοίκησης των παραπάνω χωρών. Άλλωστε, στόχος του κύκλου των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης είναι η απρόσκοπτη και ποιοτική παροχή υπηρεσιών που ο κάθε πολίτης δικαιούται να απολαμβάνει στα σύγχρονα διοικητικά συστήματα.

Η συγκεκριμένη Διατριβή, όμως, ενσκήπτει σε δυο βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, ειδικότερα στον Προγραμματισμό και την Αξιολόγηση, σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και με τους προαναφερθέντες περιορισμούς. Για τους λόγους, λοιπόν, αυτούς καθίσταται παρακινδυνευμένη η οποιαδήποτε απόπειρα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της. Έχει ιδιαίτερη σημασία, όμως, το αποτύπωμα των επιλογών των ερωτηθέντων περιμετρικά των ερωτημάτων που άπτονται της ανάγκης της προσωπικής τους ανάπτυξης και κυρίως της επαγγελματικής τους εξέλιξης ως δημόσιοι υπάλληλοι όλων των βαθμίδων στελέχωσης κάθε Οργανισμού. Η προβληματική, όμως, που γεννά η ίδια αυτή Διατριβή απευθύνεται στα κέντρα λήψης αποφάσεων και στους καθ' ύλην αρμοδίους τόσο σε πολιτικό όσο και σε

οργανωσιακό επίπεδο ως προς την διαχείριση της απόδοσης των υπαλλήλων είτε με την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είτε με την εφαρμογή της Αυτο-αξιολόγησης τους. Θα μπορούσε, συνοψίζοντας, να κινητοποιήσει αλλά και να κινητροδοτήσει τα στελέχη και τις ηγεσίες των Υπουργείων για την χάραξη εκείνης ακριβώς της πολιτικής που θα αποσκοπούσε στην πρόοδο, την αναβάθμιση και κυρίως στο κοινό συμφέρον όλων των πολιτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

1. Banks, C.G and Roberson, L., 1985. Performance appraisers as test developers. Academy of Management Review.
2. Berk, L., 2017. Development through the Lifespan, 7th edition Illinois: Pearson
3. Cardy, R.L. and Dobbins, G.H., 1994a. Performance appraisal: Alternative perspectives. Cincinnati, OH: South-Western.
4. Carroll, S.J. and Schneir, C.E., 1982. Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.
5. Cohen, L., Maion, L. & Morrison, K., 2008. Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
6. Deming, K. E., 2018. Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts: The MIT press.
7. Dessler, G., 2015. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: 2η έκδοση, Κριτική.
8. Druker P., 1996. Το management στην πράξη. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
9. Everard, K.B./Morris, G., 1999. Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα, ΕΑΠ.
10. Fayol, H., 1949. General and Industrial Management, London: Pitman.
11. Goleman, D Boyatzis,R &Mc Kee, A., 2002. Ο Νέος Ηγέτης: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. Αθήνα: 3η έκδοση, Ελληνικά Γράμματα.
12. Gomez-Mejia LR, Balkin DB., 1992a. Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. South-Western: Cincinnati, OH.
13. Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B., 1992. Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance, Southwestern Publishing Company, College Division, Cincinnati, OH.
14. Guest, D.,1987. Human Resource Management and Industrial Relations. Journal of Management Studies, 24.
15. Harvard Business School Press, 1990. Harvard Business Review on Leadership. Boston: Harvard Business School Publishing.
16. Koontz, H. & O'Donnell, 1984. Οργάνωση και Διοίκηση (μτφρ. Βαρδάκος, Χρ.). Αθήνα: Παπαζήση.
17. Koontz, H. & Weihrich H., 2004. Essentials of Managements. The Mc Graw –Hill Comranies.

18. Maslow, A., 2017. A Theory of Human Motivation. Lanham: Dancing Unicorn Books.
19. Mintzberg, H., 1994. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review.
20. Montana, P. – Charnow B.H., 1994. Μάνατζμεντ, Σειρά: Οικονομία και Διοίκηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
21. Odiorne, S.G., 1965. Management By Objectives a System of Managerial Leadership. PITMAN PUBLISHING CORP, New York.
22. Shabbir Cheema, G., 2004. From Public Administration to Governance: The Paradigm Shift in the Link between Government and Citizens. Εισηγηση στο 6th Global Forum on Reinventing Government Towards Participatory and Transparent Governance. 24-24 May 2005, Seoul, Republic of Korea.
23. Saunders, M., Lewis, Ph. & Thornhill, A., 2003. Research Methods for Business Students. 3 ed, Prentice Hall.
24. Snyder, N. & Glueck, W., 1998. Πως σχεδιάζουν οι Διευθυντές- Η ανάλυση των δραστηριοτήτων των Διευθυντών. London: Routledge.
25. Tyler, L.E. 1961. The work of counselor. 2nd edition. New York: Appleton-Century Crofts.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Ασπρίδης, Γ., 2014. Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.
2. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2021. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: ΙΤΥΕ Διόφαντος.
3. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2008. Management Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός.
4. Βερέμης, Θ. Κολιόπουλος, Ι., 2013. Νεότερη Ελλάδα-Μια ιστορία από το 1821. Αθήνα: Πατάκης.
5. Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., 1993. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Κριτική.
6. Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., 2001. Ανταγωνιστικότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα : Interbooks.

7. Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004, Πράσινο βιβλίο σχετικά με τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και το κοινοτικό δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης, Βρυξέλλες.
8. Ζαβλανός, Μ., 1989. Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
9. Ζαβλανός, Μ., 1996. Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Έλλην.
10. Ζαβλανός, Μ., 1999. Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
11. Ζαβλανός, Μ., 2003. Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. s.l. Αθήνα: Σταμούλη.
12. Ζαβλανός, Μ. Μ., 2017. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη διοίκηση. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
13. Ζαφειρόπουλος, Κ., 2005. Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική Έρευνα και Συγγραφή Εργασιών, Αθήνα: Κριτική.
14. Κανελλόπουλος, Χ., 1995. Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
15. Κασσωτάκης, Μ. & Φλουρής, Γ., 2005. Μάθηση και διδασκαλία. Αθήνα: Εύδοξος.
16. Κατσαρός, Ι., 2008. Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
17. Κουτούζης, Μ., 1999. Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων, τ. Α', Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Πάτρα: ΕΑΠ.
18. Κουτούζης, Μ., 1999α. Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: ΕΑΠ.
19. Λαλούμης, Δ., 2015. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
20. Λογοθέτης, Ν., 2005. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Αθήνα: Interbooks.
21. Μακρυδημήτρη, Α. & Πραβίτα, Μ.Η., 2012. Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
22. Μαντάς Ν., 1992, Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.
23. Μάντζαρης. Γ., 2003. Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα: Γκούρδας.
24. Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., 1999. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ/Π.Ι.
25. Μπουραντάς, Δ., 2005. Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
26. Μπουραντάς Δ., 2015. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.

27. Ντάνος, Α., Σαμαντά, Ε., 2015. Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
28. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
29. Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ., 2013. Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Gutenberg.
30. Παπαλεξανδρή Ν., Γαλανάκη, Ε., & Παναγιωτόπουλου Α., 2012. Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αθήνα: Μπένου.
31. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Μπένου.
32. Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ., 2016, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου.
33. Παρασκευόπουλος, Ι., 1993, Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Αθήνα.
34. Πάσχος, Γ. & Γιοβάνης, Ν., 2012. Διοίκηση Επιχειρήσεων. Β΄ επιμ. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος.
35. Πάσχος, Γ. & Πλουμίδης, Κ., 2008. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Β΄ επιμ. Θεσσαλονίκη: Εχέδωρος.
36. Πατρίκιος, Γ., 2010. Μάθημα Δημόσια Διοίκηση: Ελεύθερος Τύπος, 14 Δεκεμβρίου σ 44.
37. Πελάσης, Α., 1995. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: ΕΛΚΕΠΑ.
38. Πετρίδου, Ε., 1998. Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
39. Πραστάκος, Γρ., 2000. Διοικητική Επιστήμη - Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
40. Πρινιανάκη, Ε., 1995. Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων Σημειώσεις Μαθήματος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον Τουρισμό», Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
41. Σαΐτης, Χ., 2000. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπ/σης. Αθήνα: Ατραπός
42. Σκουλάς, Ν., 2014. Το Τρίπτυχο της επιτυχίας στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Ηράκλειο Κρήτης: Μ. Σκουλά & ΣΙΑ Ο.Ε.
43. Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ., 1998. «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων». Μαρούσι: Κάπα.
44. Σταθόπουλος, Π., 2012. Οργάνωση και διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών. Αθήνα: Παπαζήσης

45. Συνήγορος του Πολίτη, 2012. Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
46. Τζωρτζάκης, Κ & Τζωρτζάκη, ΑΜ, 2007, Οργάνωση & Διοίκηση - Το Management της Νέας Εποχής. Αθήνα: 4η Έκδοση Rosili.
47. Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α., 2007. Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: 4η έκδοση, Rossili.
48. Τσολάκη, Α., 2011. Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
49. Τσέκος, Θ., 2009. Ευρωπαϊκοί ρυθμοί και οι ελληνικοί τρόποι: η (αβέβαιη) ελληνική πορεία προς τον (ασαφή) Ευρωπαϊκό Διοικητικό χώρο σσ93-1432 στο Α. Πασσάς & Θ. Τσέκος, (επιμ.) Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Αθήνα: Παπαζήση.
50. Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ., 2003. Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη: Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Αθήνα: Gutenberg.
51. ΥΠΕΣΔΑ., 2007. Γεν. Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και αποδοτικότητας . Οδηγός εφαρμογής του ΚΠΑ . Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
52. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2013. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
53. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις Δημόσιες Οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
54. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016. Καθορισμός υπηρεσιών των Υπουργείων για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής πολιτικής. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
55. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017. Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. 5th ed. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
56. Φαναριώτης, Π., 2001. Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Αθήνα: Σταμούλης.
57. Φλογαΐτης, Σ., 2015 Η εξέλιξη του δικαίου και του κράτους στη Ευρώπη. Επτά μαθήματα. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκουλα
58. Χατζηπαντελή, Π.,1999. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

59. Χολέβας , Γ., 1995. Οργάνωση και Διοίκηση (Management). Αθήνα: Interbooks
60. Χολέβας, Γ.,1995. Οργάνωση και διοίκηση. Αθήνα: Interbooks.
61. Χυτήρης, Λ., 2013. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.
62. Χυτήρης, Λ., 2001. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Interbooks.
63. Χυτήρης, Λ., 2001. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks.
64. Χυτήρης, Λ., 1996. Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: interbooks.
65. Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Copyright © ΣΕΑΒ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
66. Ψυχάρης, Ι., & Σιμάτου, Ε., 2003. Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα, Σειρά Ερευνητικών Εργασιών, τομ. 9, τ.29, σσ45-684.

Ηλεκτρονικές πηγές

1. Αλατζόγλου, Α., 2015. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση. [Online] Available at: <http://slideplayer.gr/slide/3098059/>[Accessed 1 Φεβρουάριος 2019]
2. Καραβασίλης, Ι., 2012. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση και οργάνωση δημοσίων οργανισμών: η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. [Online] Available at: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/28540#page/434/mode/2up>[Accessed 7 Ιανουάριος 2019].
3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής, <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigosefarmogis/> ,
4. Μάρκος, Ά., 2016. Δειγματοληψία –Θεωρητικές Κατανομές –Εκτιμητική –Έλεγχος Υποθέσεων. [Online] Available at: <http://www.amarkos.gr/material/Inferential1.pdf> [Accessed 30 Απρίλιος 2019].
5. Μπάκας, Θ., 2006. Η δημιουργικότητα στο σχεδιασμό των αλλαγών στη λήψη αποφάσεων και την εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαίδευση. [Online] Available at: http://www.elliepek.gr/documents/3o_synedrio_eisigiseis/mpakas.pdf [Accessed 7 Φεβρουάριος 2019].
6. Μπουραντάς, Δ., n.d. ΗΓΕΣΙΑ: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας. [Online] Available at: <https://www.scribd.com/document/158081440/%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91-%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91-%CE%9A%CE%91%CE%98-%CE%94%CE%97%CE%9C-%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A3> [Accessed 23 Φεβρουάριος 2019].
7. Μπουραντάς, Δ., n.d. Ποια ανάγκη είναι η πιο σημαντική για κάθε άνθρωπο; Τι λέει η περίφημη πυραμίδα του ψυχολόγου Maslow, που την αξιοποίησαν οι μάνατζερ για να δίνουν μόνους και σε είδος!.... [Online] Available at: <https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/> [Accessed 23 Φεβρουάριος 2019].

8. Μπουραντάς, Δ. κ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 1999. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: s.n.
9. Σαγρή, Θ. & Βουρνούκα, Ι., 2017. Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. [Online] Available at: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/356> [Accessed 05 Μάιος 2019].
10. Στραβάκου, Π., 2003. Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε..
11. Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε 20 Μαΐου, 2023, από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>

Ελληνική Νομολογία

Νόμοι

- Ν.2690/1999 (ΦΕΚ 45 Α'/1999), «Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας» και οι τροποποιήσεις με τους Νόμους 2880/2001, 3230/2004, 3242/2004 και 3345/2005.
- Φ.Ε.Κ. 44 Α'/11.02.2004, Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/AnazitisiNomothetikouErgou?law_id=af69f563-cc7e-4e4d-9abe-4b8b8d7b72f7.
- Φ.Ε.Κ. 74 Α'/26.03.2014, Ν. 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις.»
http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/AnazitisiNomothetikouErgou?law_id=1d4ff366-fe42-401b-b286-2cb39e950e64.
- Φ.Ε.Κ. 149 Α'/15.7.2014 & 151Α' /17.7.2014, Ν. 4275/2014 «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊστάμενων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.»
http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4.
- Φ.Ε.Κ. 33 Α'/27.02.2016, Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.»
http://www.hellenicparliament.gr/NomothetikoErgo/Anazitisi-NomothetikouErgou?law_id=4doff6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2
- Ν.4369/18 (ΦΕΚ 33 Α) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» και Αιτιολογική Έκθεση αυτού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ****"Ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση ως βασικές λειτουργίες της Διοίκησης"**

Ονομάζομαι Στυλιανός Γεωργιάδης και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής της Σχολής Οικονομίας και Διοίκησης του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και ειδικότερα του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση του ΔΙ.ΠΑ.Ε.. Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στις έννοιες του Προγραμματισμού και της Αξιολόγησης ως βασικών λειτουργιών της Διοίκησης. Η συμμετοχή σας σε αυτό θα μου ήταν πολύτιμη καθώς θα συμβάλλει στην αξιόπιστη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που άπτονται των διερευνητικών μου ερωτημάτων, στις απαντήσεις των οποίων κάθε ποιοτική σας παρατήρηση θα είναι ευπρόσδεκτη. Κατά τη συμμετοχή σας θα τηρηθεί, εκ των ων ουκ άνευ, η ανωνυμία σας.

Σας ευχαριστώ πολύ!

1. Φύλο

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΑΝΔΡΑΣ

2. Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;

22-30

31-40

41-50

51+

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

4. Ποια είναι η τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση;

Εκπαιδευτικός

Υπάλληλος δημόσιας υγείας

Υπάλληλος δημόσιας δικαιοσύνης

Υπάλληλος δημοσίων εσόδων

Άλλος δημόσιος φορέας/οργανισμός

Προγραμματισμός: «Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία του να παίρνουμε επιχειρηματικές αποφάσεις, συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητάς τους. Ο Προγραμματισμός επιτυγχάνεται με συστηματική οργάνωση των προσπαθειών, που χρειάζονται για να πραγματοποιηθούν οι αποφάσεις, η δημιουργία ενός μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και η εκτίμησή τους με τους στόχους που έχουν τεθεί». (P.DRUCKER)

5. Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι απαραίτητος για το σχεδιασμό δράσης του; (Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

6. Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός αφορά σε ένα στοχευμένο σχέδιο δράσης κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα με συγκεκριμένους σκοπούς και επιλεγμένα μέσα; (Η τιμή 1 είναι αρνητική και η 5 θετική)

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο Προγραμματισμός σε γενικές γραμμές έχει δυο μορφές: τον λειτουργικό/βραχυπρόθεσμο και τον στρατηγικό/μακροπρόθεσμο. Πιστεύετε πως οι δυο αυτές μορφές αλληλεπιδρούν;

Ναι

Όχι

8. Ποιες από τις παρακάτω προϋποθέσεις Προγραμματισμού θεωρείτε σημαντικές σε έναν δημόσιο Οργανισμό/Φορέα; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μία)

Ωριμότητα οργανισμού/φορέα

Σταθερότητα οργανισμού/φορέα

Συντονισμός οργανισμού/φορέα

Επενδύσεις οργανισμού/φορέα

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Εσωτερικός έλεγχος

Εξωτερικός έλεγχος

Δομή οργανισμού/φορέα

9. Ποια από τα παρακάτω, κατά τη γνώμη σας, προδιαγράφουν την ευεργετική λειτουργικότητα κάθε Προγραμματισμού σε έναν δημόσιο Οργανισμό/Φορέα; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μια)

Όταν λειτουργεί δυναμικά αναζητώντας και αξιοποιώντας ευκαιρίες

Όταν αποβλέπει μόνο στην υφιστάμενη κατάσταση του Οργανισμού/φορέα

Όταν ελαχιστοποιεί ρίσκα και αβεβαιότητες του Οργανισμού/φορέα

Όταν μπορεί και προσδιορίζει το άδηλο μέλλον

Όταν διαμορφώνει κουλτούρα συντονισμού και συνεργασίας στον Οργανισμό

Όταν λειτουργεί δυναμικά αναζητώντας και αξιοποιώντας ευκαιρίες

Όταν είναι αποκλειστικά ανταγωνιστικός

10. Ποια από τα παρακάτω, θεωρείτε, πως θα μπορούσαν να αποτελέσουν εμπόδια στην υλοποίηση κάθε Προγραμματισμού; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μια)

Ανθρώπινος παράγοντας

Χρήματα/ρευστό Προγράμματος

Γενικότερη φιλοσοφία του Προγραμματισμού

Περιβάλλον και συνθήκες

Σχέσεις στελεχών

11. Πιστεύετε ότι ο Προγραμματισμός λειτουργεί όπως και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και αποτελεί μέσο ενόρασης του μέλλοντος για τα ηγετικά στελέχη κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;

Ναι

Όχι

12. Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το στάδιο Λήψης Αποφάσεων;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

13. Συμφωνείτε ότι ένας σωστός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι αποτελεσματικότερος, όταν αναλαμβάνει μεγαλύτερα επιχειρηματικά ρίσκα με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανότητας του Οργανισμού/Φορέα;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

14. Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός σε κάθε δημόσιο Οργανισμό/Φορέα είναι προϋπόθεση και για τα υπόλοιπα στάδια της Διοίκησής του (Οργάνωση-Καθοδήγηση-Έλεγχος);

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ: Ο όρος «αξιολόγηση» σημαίνει την αποτίμηση των θετικών και αρνητικών στοιχείων κάποιου ή κάτι και τον προσδιορισμό της επίδοσης, της αποτελεσματικότητας ή της αξίας του βάσει αυτών των στοιχείων, τα οποία δεν έχουν υλική διάσταση. Η αξιολόγηση μπορεί να αναφέρεται σε πρόσωπα, πράγματα, συστήματα, νομοθετήματα και άλλα. (Ρέλλος, 2006)

15. Η Αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Των Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Παπαδάκης Β. 2007).

Πιστεύετε ότι είναι χρήσιμη;

Ναι

Όχι

16. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε σημαντική τη διαδικασία της Αξιολόγησης από έναν δημόσιο Οργανισμό/Φορέα; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μια)

Έλεγχος και αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων

Ανάληψη ευθυνών

Βελτίωση της καθημερινότητας

Σύγκριση απόδοσης εργαζομένων

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Έλεγχος των εργαζομένων

17.Συμφωνείτε με την άποψη ότι η Αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο στρατηγικής και εκτίμησης του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα καθώς και μέθοδο συνεκτίμησης των αποτελεσμάτων του σε σχέση με τις προσδοκίες του;

Ναι

Όχι

18.Ποια από τα παρακάτω, κατά την γνώμη σας, καθιστούν αναγκαία την Αξιολόγηση σε κάθε δημόσιο Οργανισμό/Φορέα;(δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μια)

Η αναγκαιότητα μέτρησης της παραγωγικότητας

Η αναγκαιότητα βαθμολόγησης των κατωτέρων από τους ανωτέρους

Η αναγκαιότητα ανατροφοδότησης

Η αναγκαιότητα τροποποίησης της κουλτούρας του Οργανισμού/Φορέα

Η αναγκαιότητα εναλλαγής εργαζομένων στον Οργανισμό/ Φορέα

Η αναγκαιότητα βαθμολόγησης των ανώτερων από τους κατώτερους

19.Σύμφωνα με τον "Αναπτυξιακό Προσανατολισμό" το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αξιολογεί τους εργαζομένους οι οποίοι, μέσα από την διαδικασία αυτή, εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

20.Συμφωνείτε ότι το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα μπορεί και πληροφορεί τα υψηλά στελέχη για τις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές, ώστε να προγραμματίζεται κατά περίπτωση και η επιτυχής παρέμβαση τους;

Ναι

Όχι

21.Οι μέθοδοι Αξιολόγησης επιμερίζονται σε αντικειμενικές/ποσοτικές με βάση τους αριθμούς και υποκειμενικές/ποιοτικές με βάση την ανθρώπινη κρίση. Συμφωνείτε ότι και οι δυο περιλαμβάνουν περιθώρια λάθους;

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

22. Ποια από τα παρακάτω συνηγορούν, κατά τη γνώμη σας, σε μια αποτελεσματική Αξιολόγηση; (δυνατότητα επιλογής απάντησης περισσότερων από μια)

Συνέπεια/ αξιοπιστία

Μεθοδικότητα

Ανταγωνισμός

Εγκυρότητα

Συγκρισιμότητα

Συνάφεια/ εναρμόνιση

23. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εύχρηστο πανευρωπαϊκά εφαρμοσμένο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, βασισμένο σ' ένα μοντέλο αυτό-αξιολόγησης των επιδόσεων μιας Δημόσιας Διοίκησης. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή του επιτρέπει διεπαφές και συνεργασίες μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και κατά συνέπεια βελτιώσής τους;

Ναι

Όχι

24. Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας. Συμφωνείτε με την αποτελεσματικότητα της παραπάνω διαδικασίας;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

25. Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση αποτελούν βασικές αλλά και απαραίτητες προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης;

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

26.Θα χαρακτηρίζατε τον Προγραμματισμό ως τύπο συγκεντρωτικής διοίκησης;

Ναι

Όχι

27.Συμφωνείτε ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του;

Ναι

Όχι

28.Η ανάλυση εργασίας αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα του Προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Συνοψίζεται στην περιγραφή της εργασίας και την περιγραφή των προσόντων. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Ποια από τα παρακάτω θα μπορούσαν να συνυπολογιστούν ως επιπλέον χαρακτηριστικά προσωπικότητας ενός δημοσίου υπαλλήλου;(δυνατότητα επιλογής περισσότερων της μιας)

Ενσυναίσθηση

Μετριοπάθεια

Ταπεινότητα

Ηλικία

Μόρφωση

Θρήσκευμα

29."Οι δημόσιοι Οργανισμοί/φορείς, στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την αύξηση του ποσοστού των εργασιακών αποχωρήσεων μέσω της κινητικότητας, προχωράνε σε υιοθέτηση νέων στρατηγικών και τακτικών, όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους. Σε μία τέτοια εποχή, λοιπόν, γίνεται επιτακτικότερη η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στους δημόσιους Οργανισμούς/φορείς". Συμφωνείτε με την παραπάνω διαπίστωση;

Ναι

Όχι

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

30.Ο πετυχημένος έλεγχος/αξιολόγηση είναι κάτι παραπάνω από τεχνική διαδικασία. Είναι η ικανότητα να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη σημασία που έχει ο έλεγχος/αξιολόγηση, ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα (Σαΐτης, 2005).

Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

31.Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μέρος του νέου Πλαισίου Διοίκησης. Συμφωνείτε με την άποψη ότι αποτελεί προϋπόθεση εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;

Συμφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ

Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

32.Οι τύποι Αξιολόγησης είναι: α) βάσει του είδους της αξιολόγησης(σχετική-απόλυτη) και β) βάσει του σημείου εστίασης της μέτρησης. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ως δυσχέρειες εφαρμογής τους στην εποχή μας;(δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μια)

Επικεντρώνονται στο άτομο και όχι στην απόδοσή του

Συγχέονται με τα συστήματα στρατηγικών στόχων

Παρέχουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς

Αναγκάζουν τους προϊσταμένους να εντοπίζουν διαφορές ακόμη και όταν δεν υπάρχουν

Δεν παρέχουν ποτέ συγκεκριμένη και χρήσιμη ανατροφοδότηση

Δίνουν μια γενική εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων

33. Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση των δημόσιων Οργανισμών/Φορέων συνδέεται και με την Αυτοαξιολόγηση των ανώτερων, μέσων και κατώτερων στελεχών τους;

Ναι

Όχι

34. Συμφωνείτε με την εφαρμογή του εργαλείου της Αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση;

Ναι

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Όχι

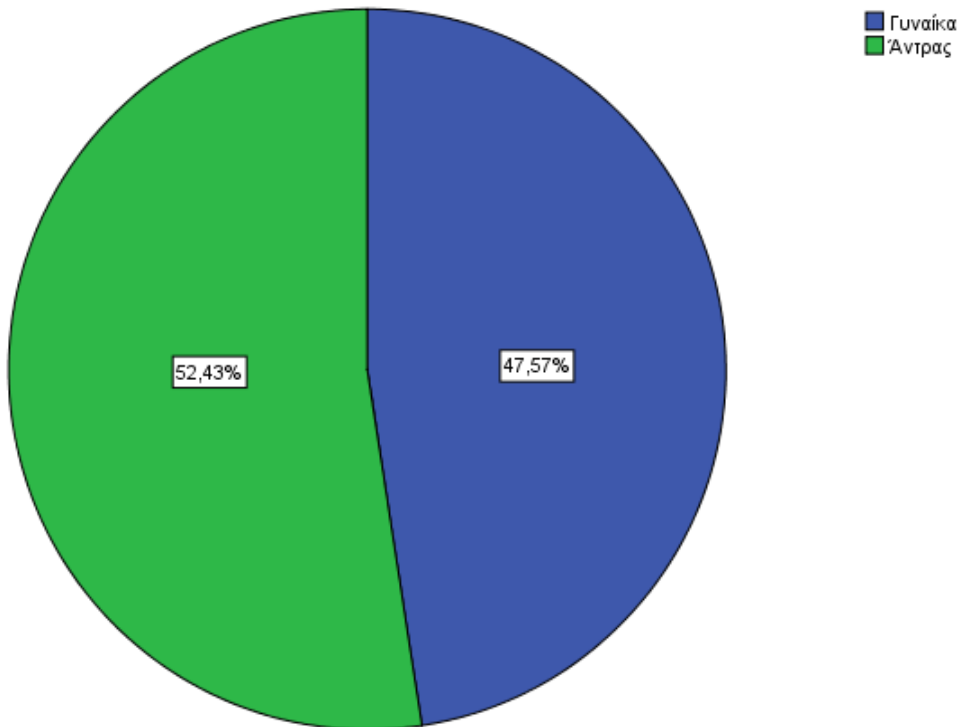
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

1 Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυναίκα	88	47,6	47,6	47,6
Άντρας	97	52,4	52,4	100,0
Total	185	100,0	100,0	

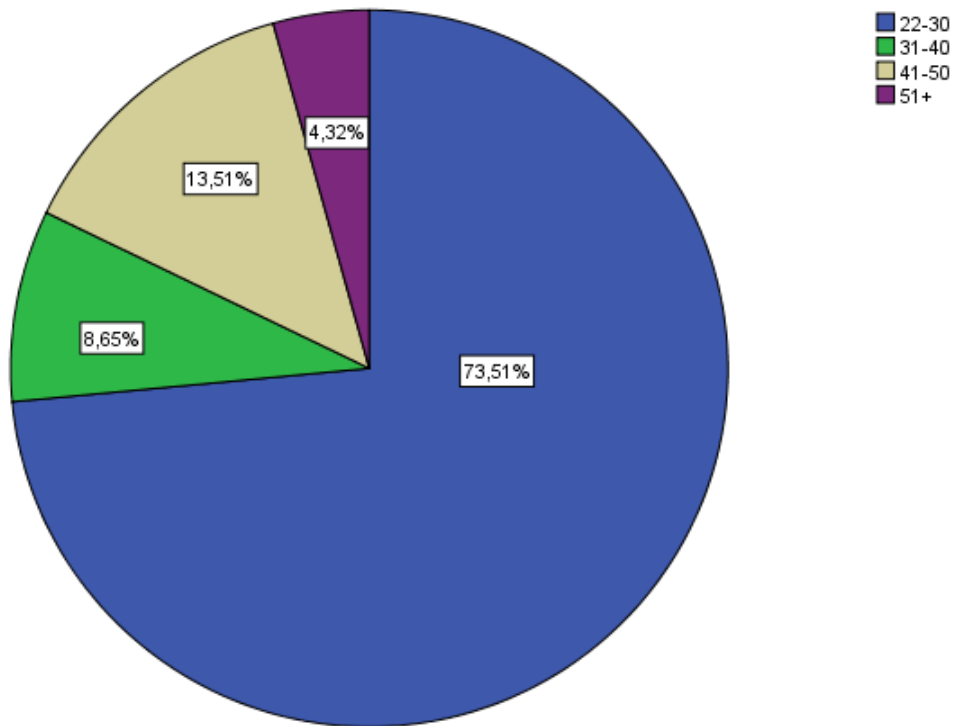
1 Φύλο



2 Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-30	136	73,5	73,5	73,5
	31-40	16	8,6	8,6	82,2
	41-50	25	13,5	13,5	95,7
	51+	8	4,3	4,3	100,0
Total		185	100,0	100,0	

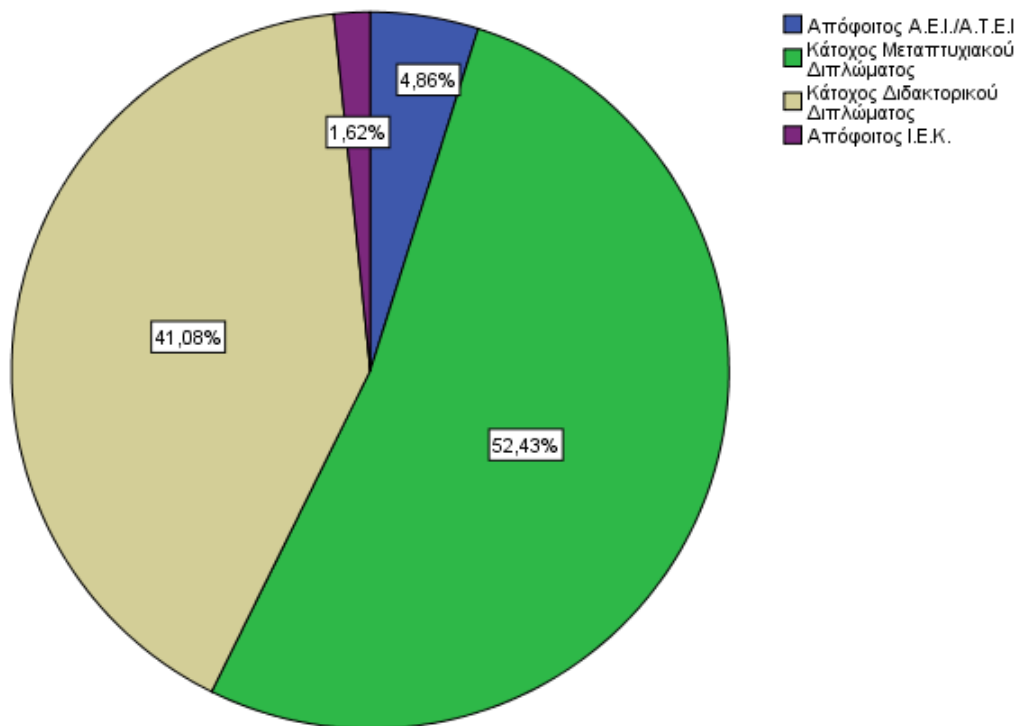
2 Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;



3 Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι	9	4,9	4,9	4,9
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	97	52,4	52,4	57,3
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	76	41,1	41,1	98,4
Απόφοιτος Ι.Ε.Κ.	3	1,6	1,6	100,0
Total	185	100,0	100,0	

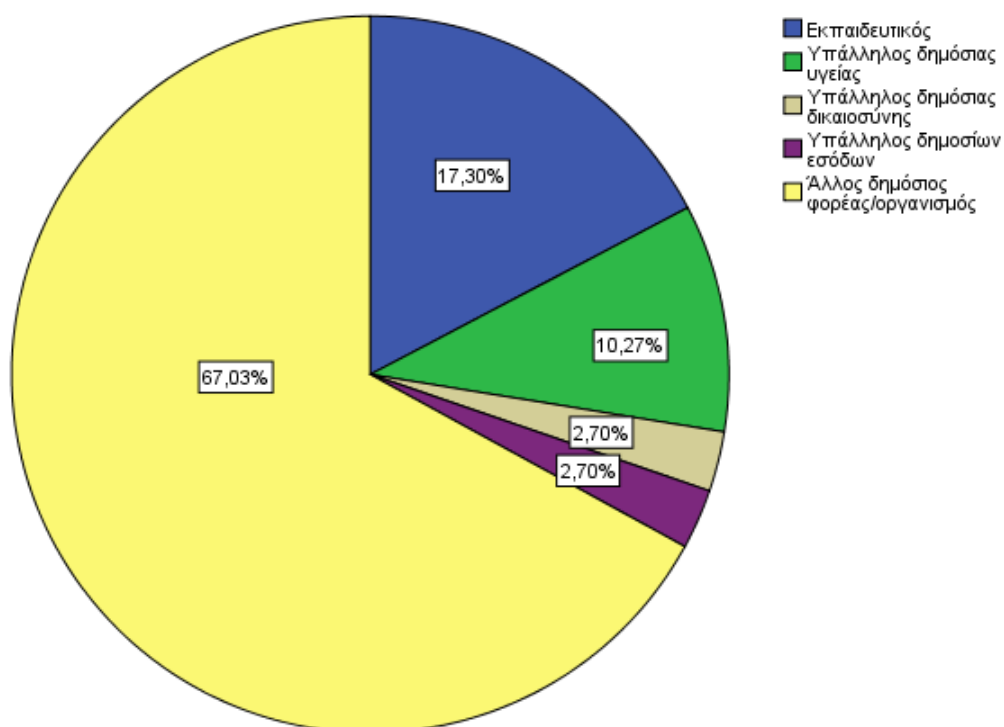
3 Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;



4 Ποια είναι η τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εκπαιδευτικός	32	17,3	17,3	17,3
Υπάλληλος δημόσιας υγείας	19	10,3	10,3	27,6
Υπάλληλος δημόσιας δικαιοσύνης	5	2,7	2,7	30,3
Υπάλληλος δημοσίων εσόδων	5	2,7	2,7	33,0
Άλλος δημόσιος φορέας/οργανισμός	124	67,0	67,0	100,0
Total	185	100,0	100,0	

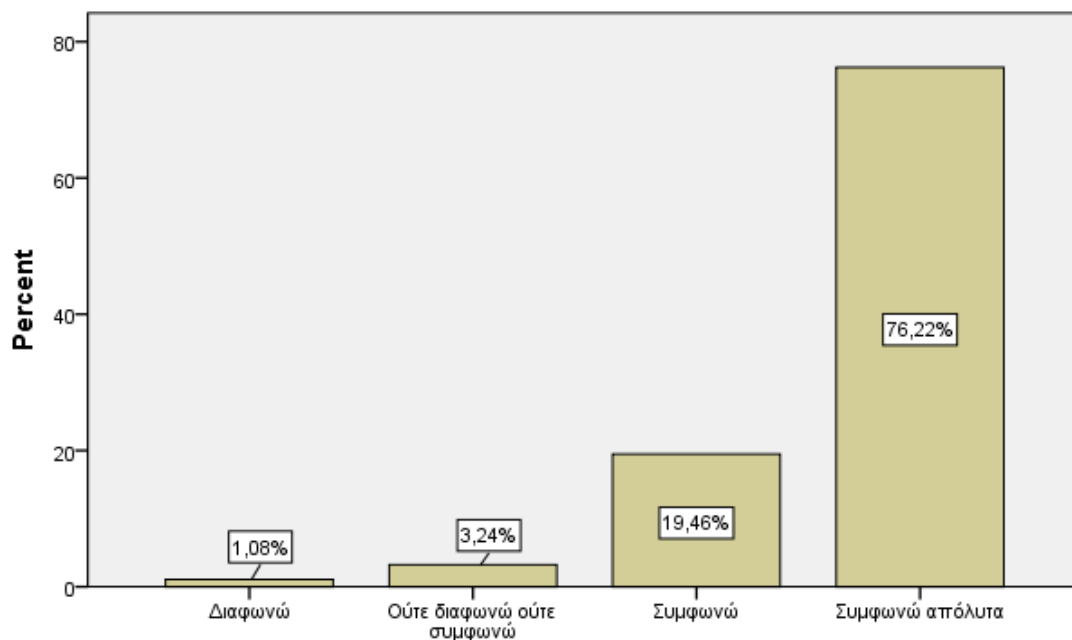
4 Ποια είναι η τρέχουσα επαγγελματική σας κατάσταση;



5 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι απαραίτητος για το σχεδιασμό δράσης του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1,1	1,1	1,1
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	3,2	3,2	4,3
	Συμφωνώ	36	19,5	19,5	23,8
	Συμφωνώ απόλυτα	141	76,2	76,2	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

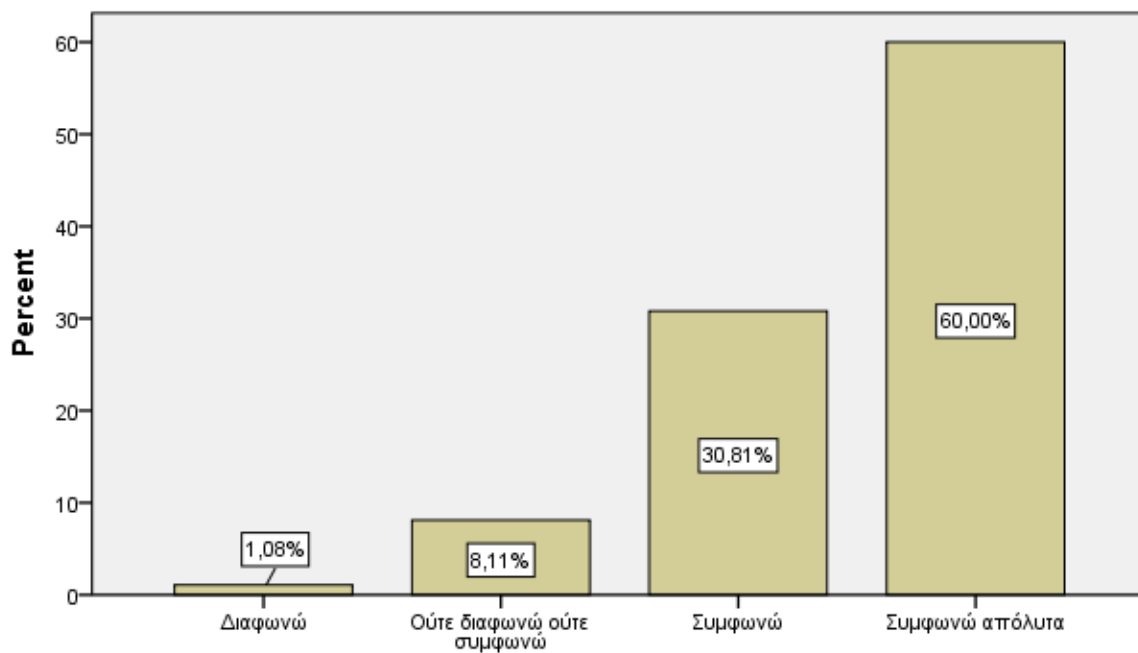
5 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι απαραίτητος για το σχεδιασμό δράσης του;



6 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός αφορά σε ένα στοχευμένο σχέδιο δράσης κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα με συγκεκριμένους σκοπούς και επιλεγμένα μέσα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	1,1	1,1	1,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	8,1	8,1	9,2
Συμφωνώ	57	30,8	30,8	40,0
Συμφωνώ απόλυτα	111	60,0	60,0	100,0
Total	185	100,0	100,0	

6 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός αφορά σε ένα στοχευμένο σχέδιο δράσης κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα με συγκεκριμένους σκοπούς και επιλεγμένα μέσα;

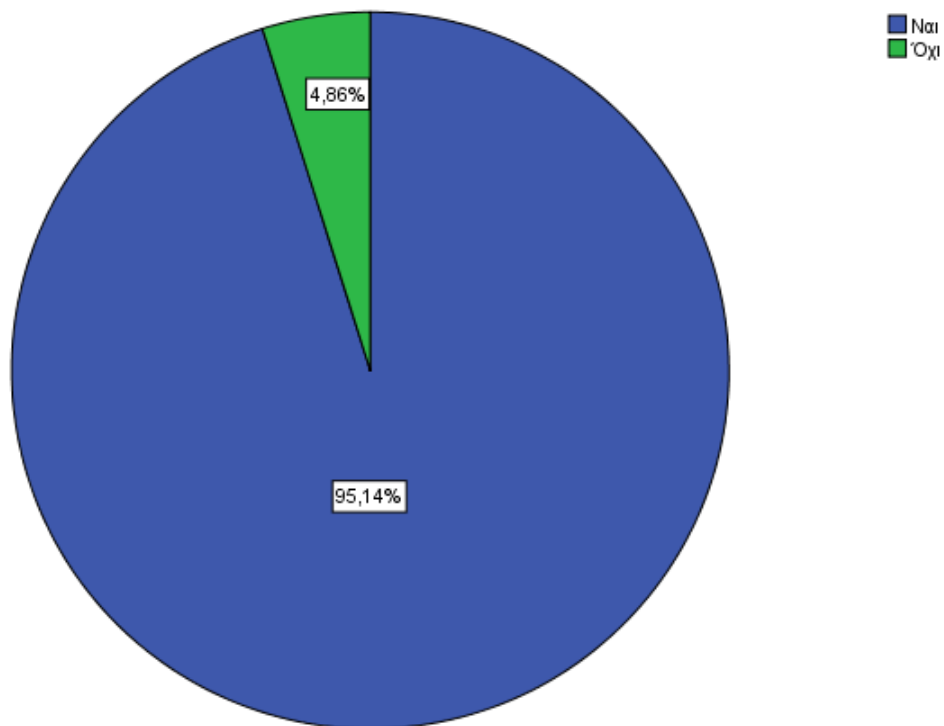


7 Ο Προγραμματισμός σε γενικές γραμμές έχει δυο μορφές: τον λειτουργικό/ βραχυπρόθεσμο και τον στρατηγικό/μακροπρόθεσμο.

Πιστεύετε πως οι δυο αυτές μορφές αλληλεπιδρούν;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	176	95,1	95,1	95,1
Όχι	9	4,9	4,9	100,0
Total	185	100,0	100,0	

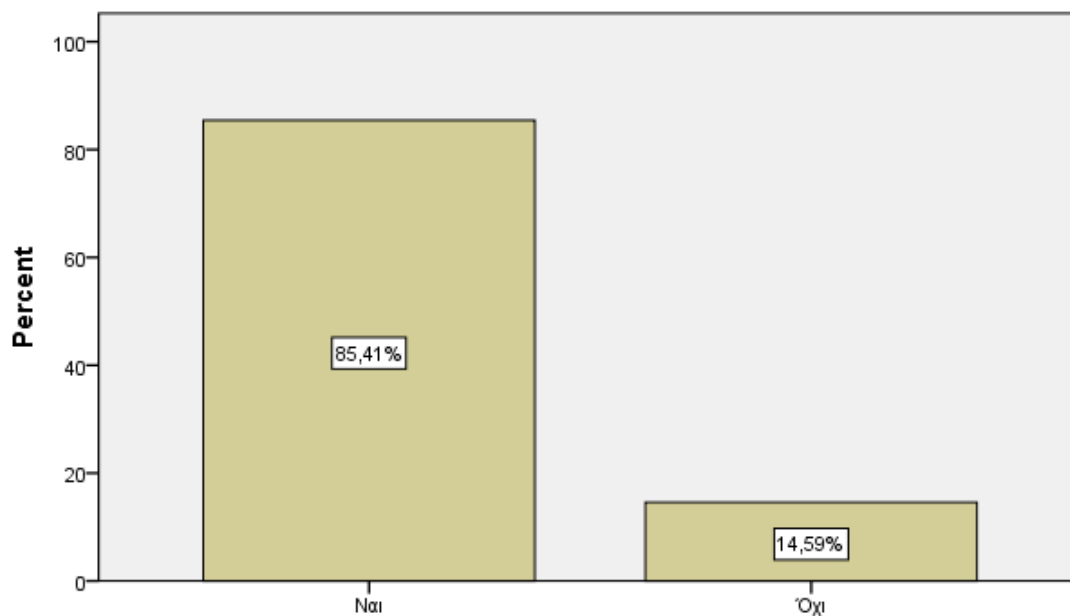
7 Ο Προγραμματισμός σε γενικές γραμμές έχει δυο μορφές: τον λειτουργικό/ βραχυπρόθεσμο και τον στρατηγικό/μακροπρόθεσμο. Πιστεύετε πως οι δυο αυτές μορφές αλληλεπιδρούν;



11 Πιστεύετε ότι ο Προγραμματισμός λειτουργεί όπως και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και αποτελεί μέσο ενόρασης του μέλλοντος για τα ηγετικά στελέχη κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	158	85,4	85,4	85,4
Όχι	27	14,6	14,6	100,0
Total	185	100,0	100,0	

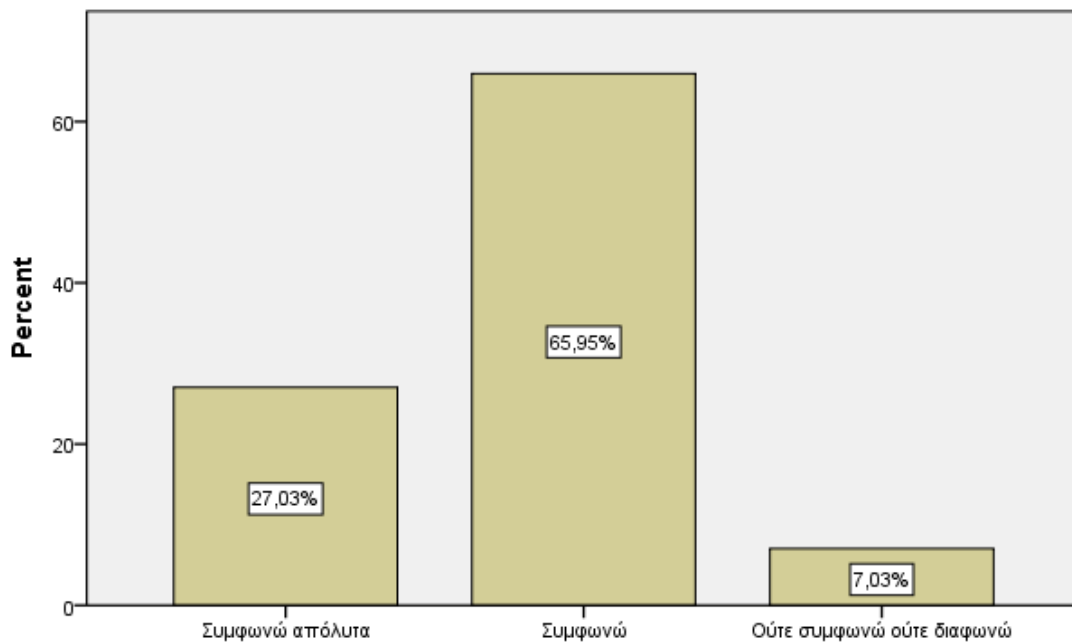
11 Πιστεύετε ότι ο Προγραμματισμός λειτουργεί όπως και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και αποτελεί μέσο ενόρασης του μέλλοντος για τα ηγετικά στελέχη κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;



12 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το στάδιο Λήψης Αποφάσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	50	27,0	27,0	27,0
	Συμφωνώ	122	65,9	65,9	93,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	7,0	7,0	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

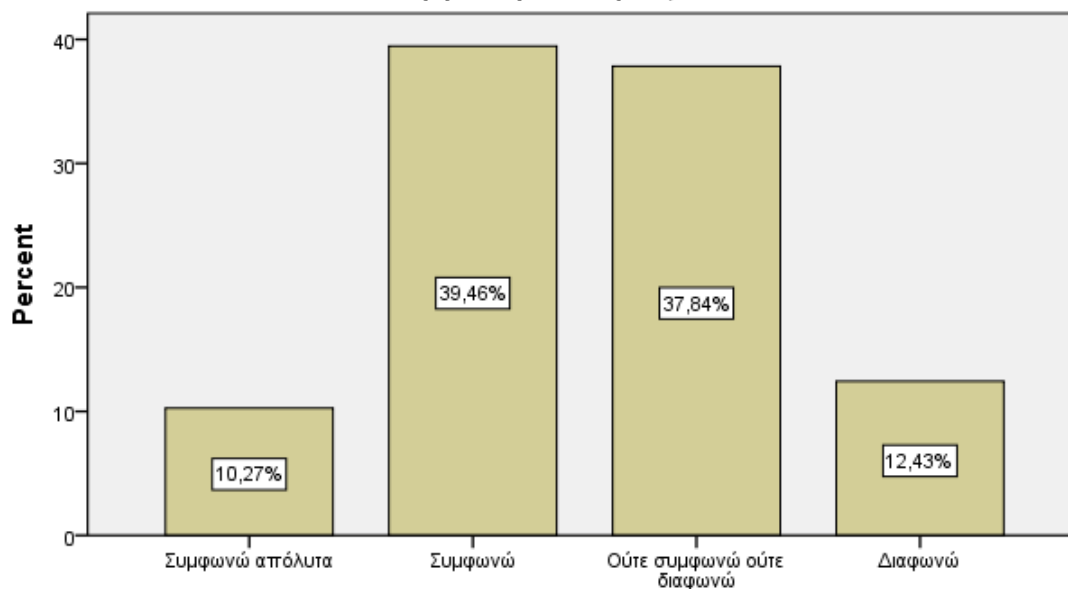
12 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το στάδιο Λήψης Αποφάσεων;



13 Συμφωνείτε ότι ένας σωστός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι αποτελεσματικότερος, όταν αναλαμβάνει μεγαλύτερα επιχειρηματικά ρίσκα με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανότητας του Οργανισμού/Φορέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	19	10,3	10,3	10,3
	Συμφωνώ	73	39,5	39,5	49,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	70	37,8	37,8	87,6
	Διαφωνώ	23	12,4	12,4	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

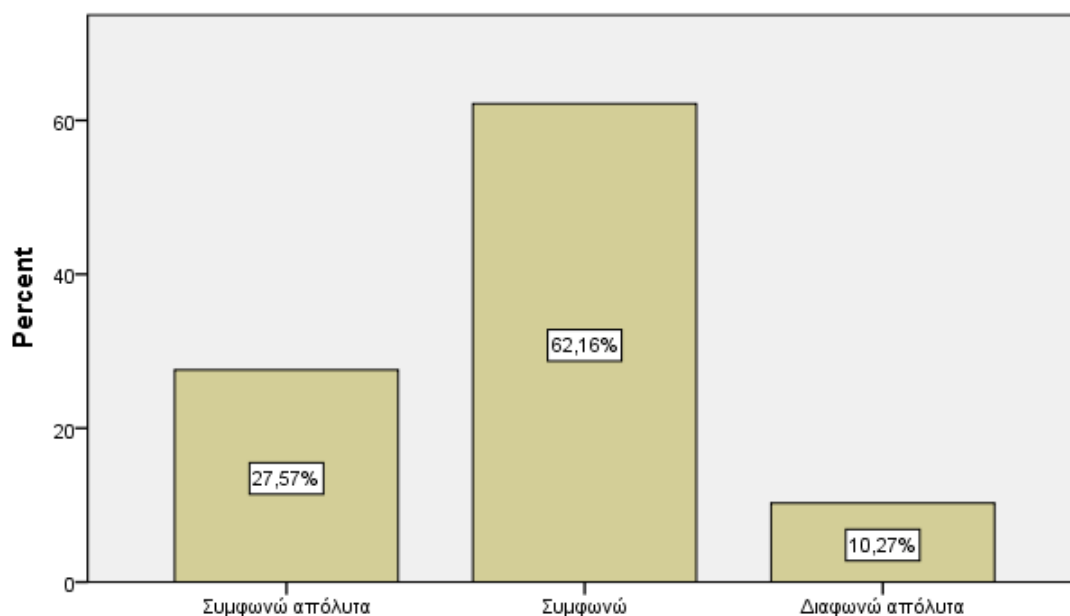
13 Συμφωνείτε ότι ένας σωστός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα είναι αποτελεσματικότερος, όταν αναλαμβάνει μεγαλύτερα επιχειρηματικά ρίσκα με σκοπό την μεγιστοποίηση της ικανότητας του Οργανισμού/Φορέα;



14 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός σε κάθε δημόσιο Οργανισμό/Φορέα είναι προϋπόθεση και για τα υπόλοιπα στάδια της Διοίκησής του(Οργάνωση-Καθοδήγηση-Έλεγχος) ;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	51	27,6	27,6	27,6
Συμφωνώ	115	62,2	62,2	89,7
Διαφωνώ απόλυτα	19	10,3	10,3	100,0
Total	185	100,0	100,0	

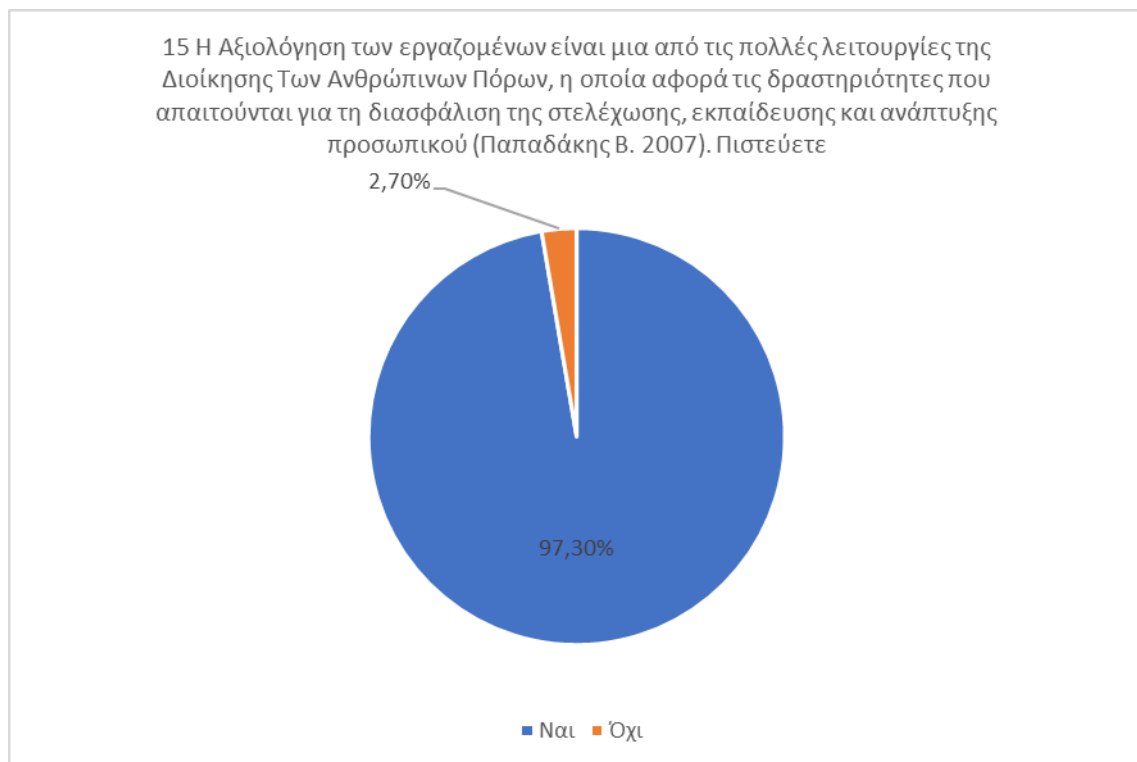
14 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός σε κάθε δημόσιο Οργανισμό/Φορέα είναι προϋπόθεση και για τα υπόλοιπα στάδια της Διοίκησής του(Οργάνωση-Καθοδήγηση-Έλεγχος) ;



15 Η Αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Των Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (Παπαδάκης Β. 2007).

Πιστεύετε

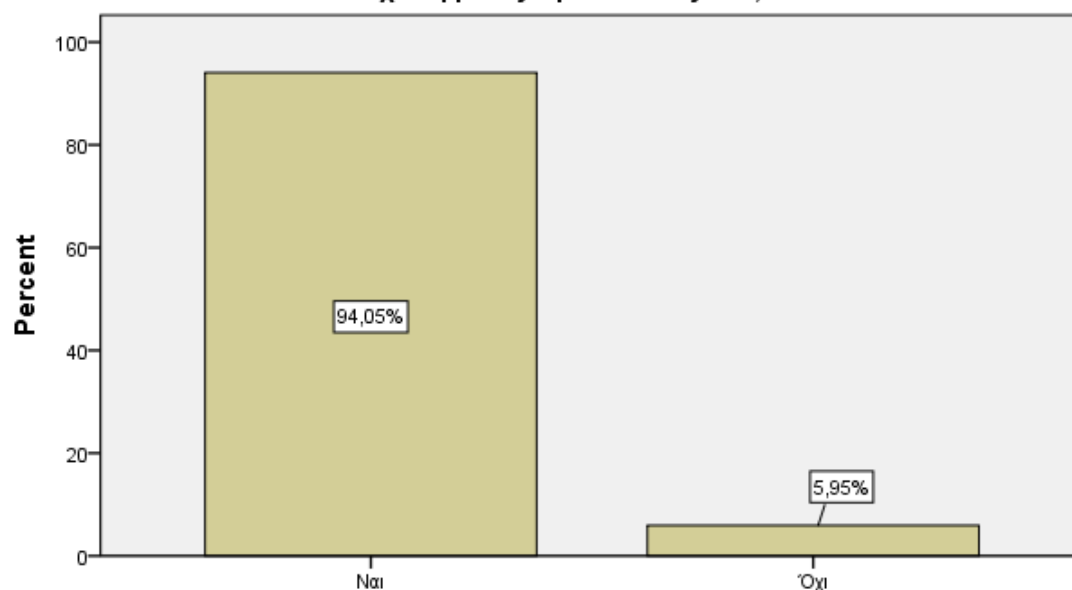
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	180	97,3	97,3	97,3
	Όχι	5	2,7	2,7	100,0
Total		185	100,0	100,0	



17 Συμφωνείτε με την άποψη ότι η Αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο στρατηγικής και εκτίμησης του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα καθώς και μέθοδο συνεκτίμησης των αποτελεσμάτων του σε σχέση με τις προσδοκίες του;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	174	94,1	94,1	94,1
Όχι	11	5,9	5,9	100,0
Total	185	100,0	100,0	

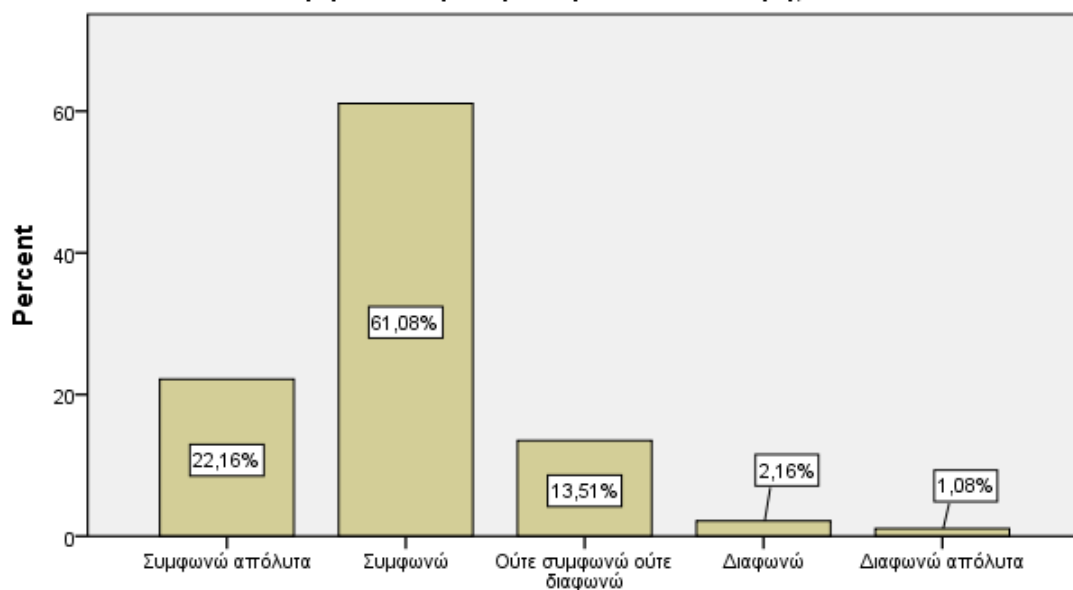
17 Συμφωνείτε με την άποψη ότι η Αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο στρατηγικής και εκτίμησης του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα καθώς και μέθοδο συνεκτίμησης των αποτελεσμάτων του σε σχέση με τις προσδοκίες του;



19 Σύμφωνα με τον "Αναπτυξιακό Προσανατολισμό" το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αξιολογεί τους εργαζομένους οι οποίοι μέσα από την διαδικασία αυτή, εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	41	22,2	22,2	22,2
Συμφωνώ	113	61,1	61,1	83,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	13,5	13,5	96,8
Διαφωνώ	4	2,2	2,2	98,9
Διαφωνώ απόλυτα	2	1,1	1,1	100,0
Total	185	100,0	100,0	

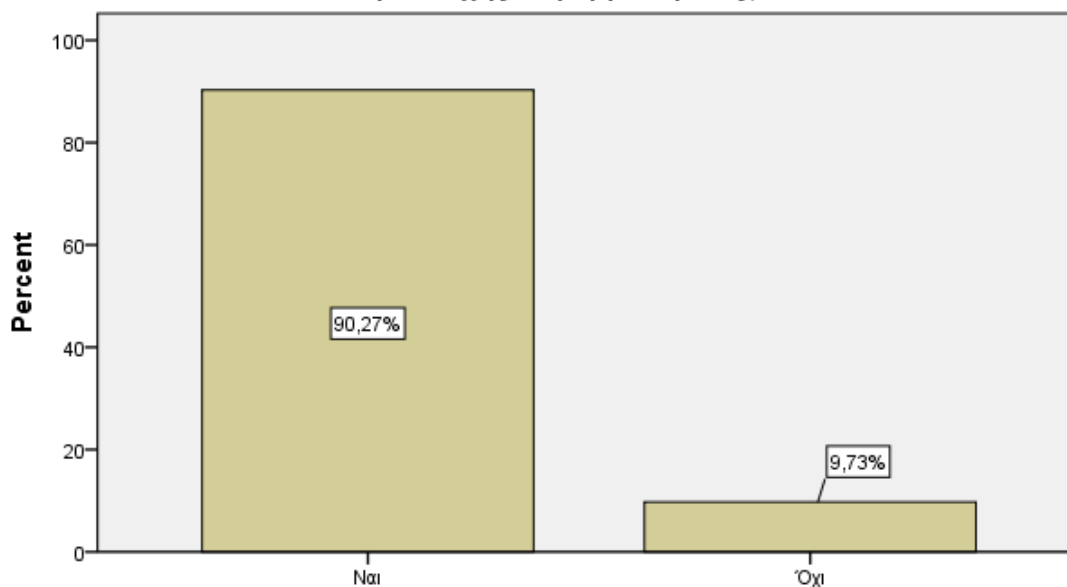
19 Σύμφωνα με τον "Αναπτυξιακό Προσανατολισμό" το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αξιολογεί τους εργαζομένους οι οποίοι μέσα από την διαδικασία αυτή, εντοπίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;



20 Συμφωνείτε ότι το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα μπορεί και πληροφορεί τα υψηλά στελέχη για τις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές ώστε να προγραμματίζεται κατά περίπτωση και η επιτυχής παρέμβαση τους;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	167	90,3	90,3	90,3
Όχι	18	9,7	9,7	100,0
Total	185	100,0	100,0	

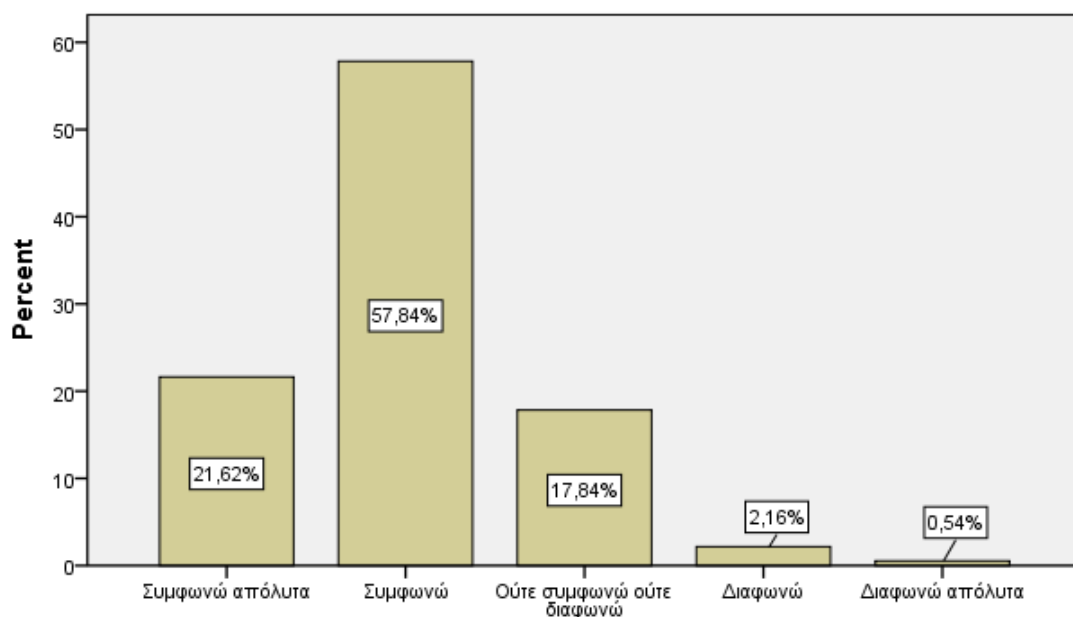
20 Συμφωνείτε ότι το σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης ενός δημόσιου Οργανισμού/Φορέα μπορεί και πληροφορεί τα υψηλά στελέχη για τις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές ώστε να προγραμματίζεται κατά περίπτωση και η επιτυχής παρέμβαση τους;



21 Οι μέθοδοι Αξιολόγησης επιμερίζονται σε αντικειμενικές/ποσοτικές με βάση τους αριθμούς και υποκειμενικές/ποιοτικές με βάση την ανθρώπινη κρίση. Συμφωνείτε ότι και οι δυο περιλαμβάνουν περιθώρια λάθους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	40	21,6	21,6	21,6
	Συμφωνώ	107	57,8	57,8	79,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	33	17,8	17,8	97,3
	Διαφωνώ	4	2,2	2,2	99,5
	Διαφωνώ απόλυτα	1	,5	,5	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

21 Οι μέθοδοι Αξιολόγησης επιμερίζονται σε αντικειμενικές/ποσοτικές με βάση τους αριθμούς και υποκειμενικές/ποιοτικές με βάση την ανθρώπινη κρίση. Συμφωνείτε ότι και οι δυο περιλαμβάνουν περιθώρια λάθους;

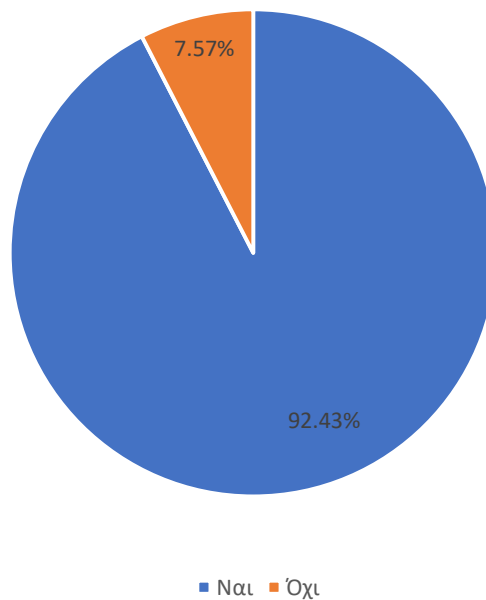


23 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εύχρηστο πανευρωπαϊκά εφαρμοσμένο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, βασισμένο σ' ένα μοντέλο αυτό -αξιολόγησης των επιδόσεων μιας Δημόσιας Διοίκησης.

Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή του επιτρέπει διεπαφές και συν

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	171	92,4	92,4	92,4
Όχι	14	7,6	7,6	100,0
Total	185	100,0	100,0	

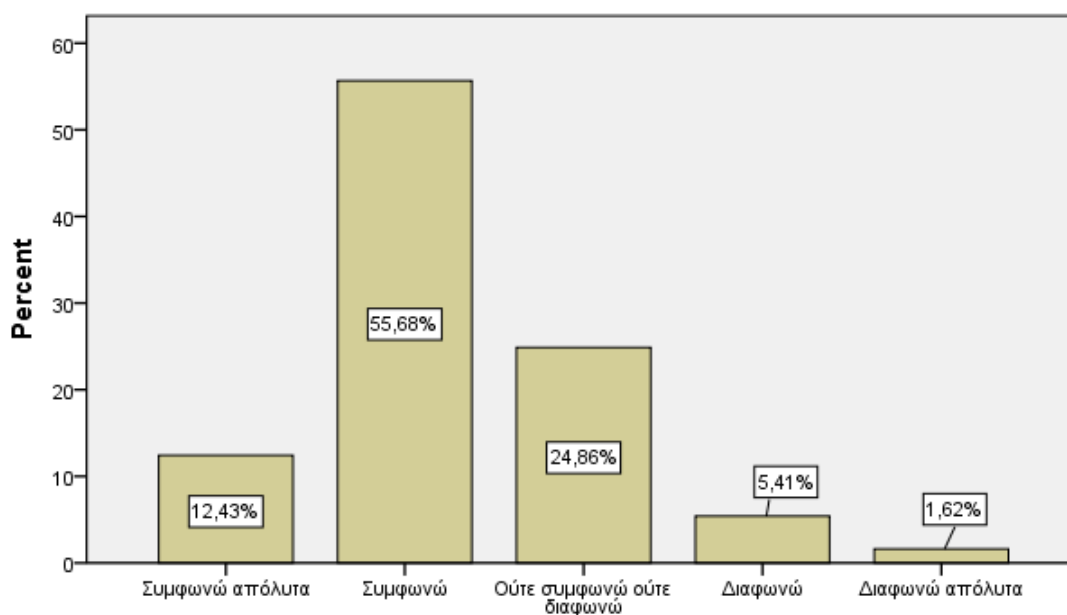
23 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εύχρηστο πανευρωπαϊκά εφαρμοσμένο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, βασισμένο σ' ένα μοντέλο αυτό -αξιολόγησης των επιδόσεων μιας Δημόσιας Διοίκησης. Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή του επιτρέπει διεπαφές συνεργα



24 Για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας. Συμφωνείτε με την αποτελεσματικότητα της παραπάνω διαδικασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	23	12,4	12,4	12,4
	Συμφωνώ	103	55,7	55,7	68,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46	24,9	24,9	93,0
	Διαφωνώ	10	5,4	5,4	98,4
	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,6	1,6	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

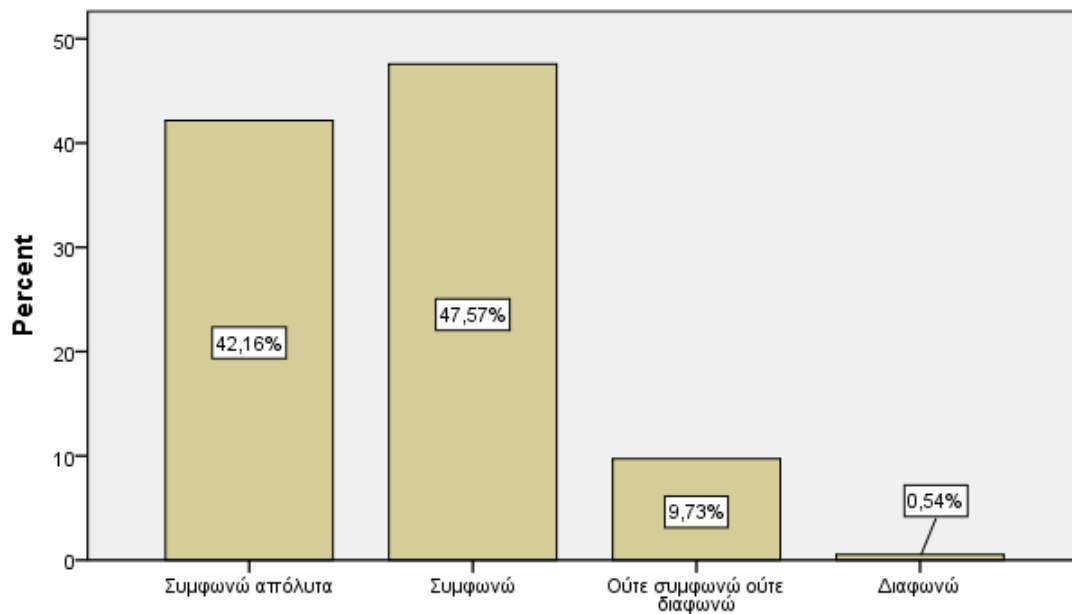
24 Για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας. Συμφωνείτε με την αποτελεσματικότητα της παραπάνω διαδικασίας;



25 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση αποτελούν βασικές αλλά και απαραίτητες προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	78	42,2	42,2	42,2
	Συμφωνώ	88	47,6	47,6	89,7
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	9,7	9,7	99,5
	Διαφωνώ	1	,5	,5	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

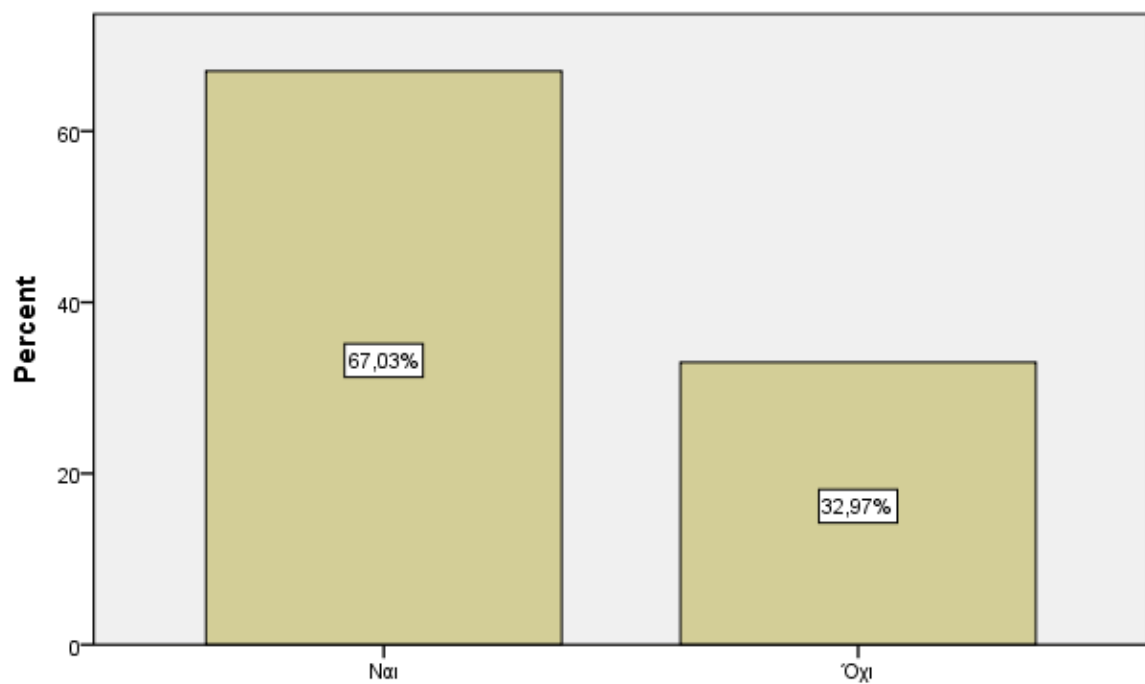
25 Συμφωνείτε ότι ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση αποτελούν βασικές αλλά και απαραίτητες προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης;



**26 Θα χαρακτηρίζατε τον Προγραμματισμό ως τύπο συγκεντρωτικής
διοίκησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	124	67,0	67,0	67,0
	Όχι	61	33,0	33,0	100,0
Total		185	100,0	100,0	

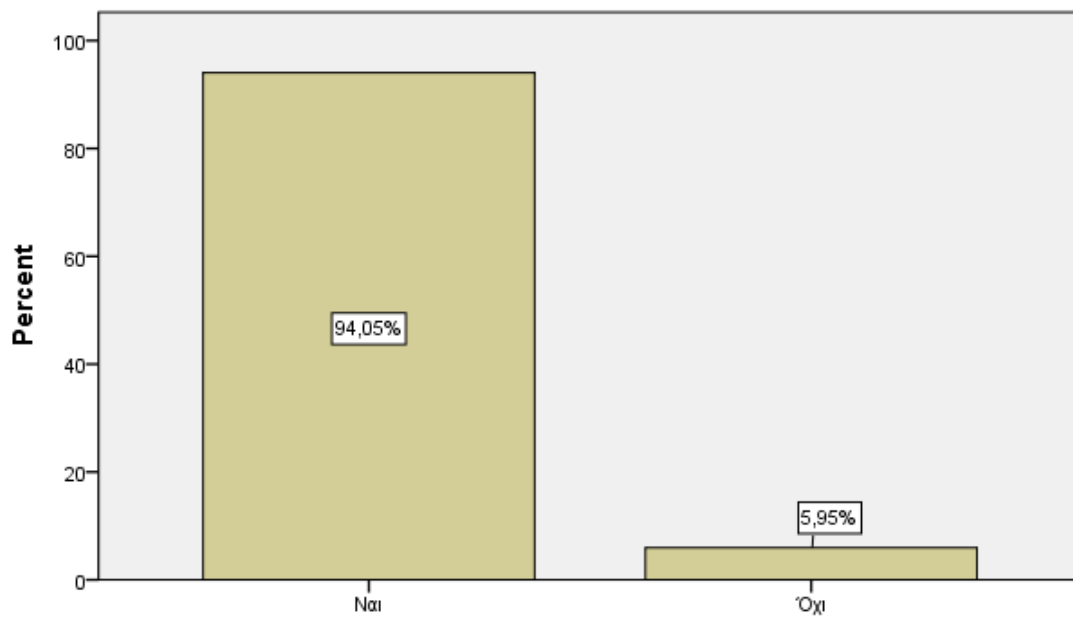
**26 Θα χαρακτηρίζατε τον Προγραμματισμό ως τύπο συγκεντρωτικής
διοίκησης;**



27 Συμφωνείτε ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	174	94,1	94,1	94,1
	Όχι	11	5,9	5,9	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

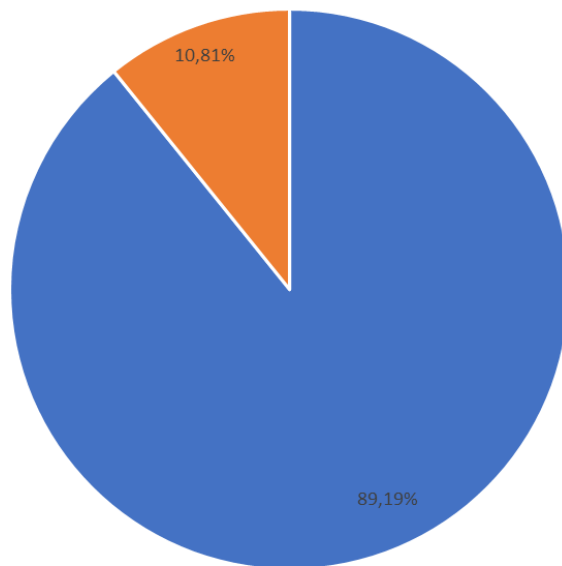
27 Συμφωνείτε ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του;



29 Οι δημόσιοι Οργανισμοί/φορείς, στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την αύξηση του ποσοστού των εργασιακών αποχωρήσεων μέσω της κινητικότητας, προχωράνε σε υιοθέτηση νέων στρατηγικών και τακτικών, όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους. Σε μία τέτοια εποχ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	165	89,2	89,2	89,2
Όχι	20	10,8	10,8	100,0
Total	185	100,0	100,0	

29 Οι δημόσιοι Οργανισμοί/φορείς, στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την αύξηση του ποσοστού των εργασιακών αποχωρήσεων μέσω της κινητικότητας, προχωράνε σε υιοθέτηση νέων στρατηγικών και τακτικών, όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους. Σε μία τέτοια εποχ

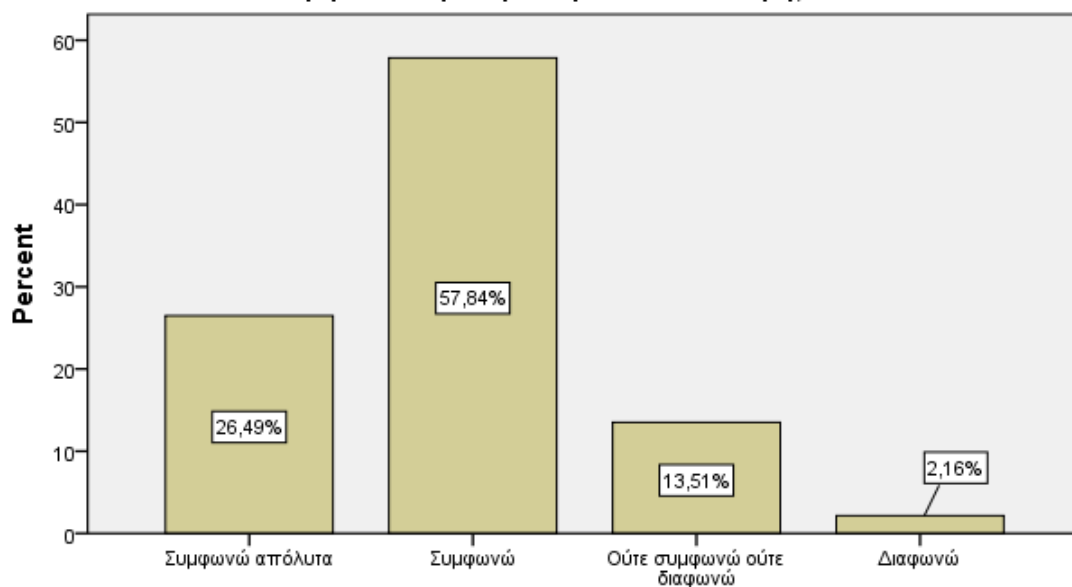


■ Ναι ■ Όχι

30 Ο πετυχημένος έλεγχος/αξιολόγηση είναι κάτι παραπάνω από τεχνική διαδικασία. Είναι η ικανότητα να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη σημασία που έχει ο έλεγχος/αξιολόγηση, ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	49	26,5	26,5	26,5
	Συμφωνώ	107	57,8	57,8	84,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	13,5	13,5	97,8
	Διαφωνώ	4	2,2	2,2	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

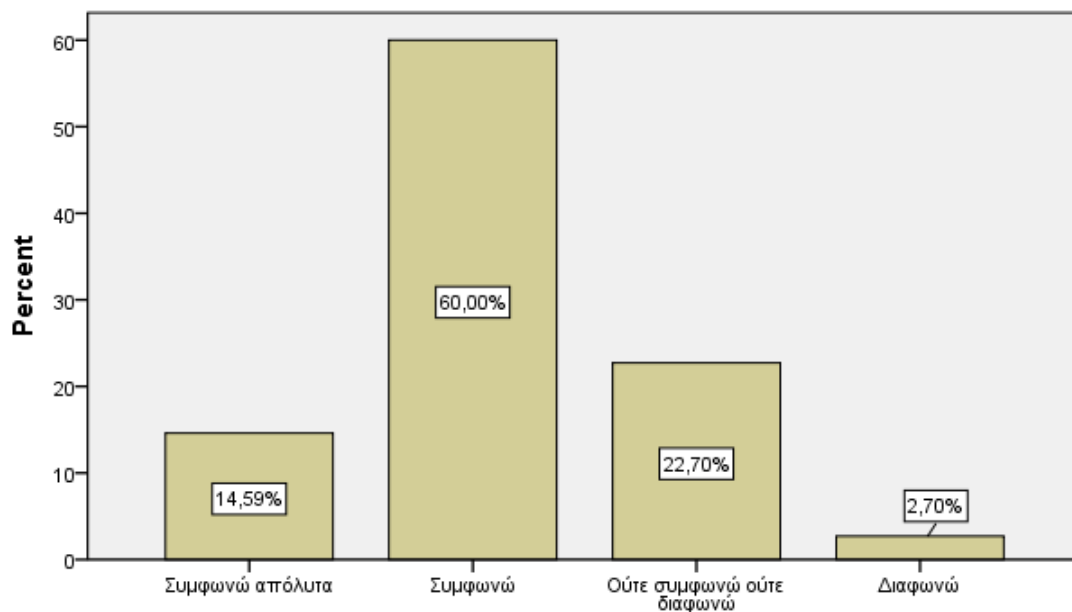
30 Ο πετυχημένος έλεγχος/αξιολόγηση είναι κάτι παραπάνω από τεχνική διαδικασία. Είναι η ικανότητα να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη σημασία που έχει ο έλεγχος/αξιολόγηση, ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη;



31 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μέρος του νέου Πλαισίου Διοίκησης. Συμφωνείτε με την άποψη ότι αποτελεί προϋπόθεση εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	27	14,6	14,6	14,6
	Συμφωνώ	111	60,0	60,0	74,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	22,7	22,7	97,3
	Διαφωνώ	5	2,7	2,7	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

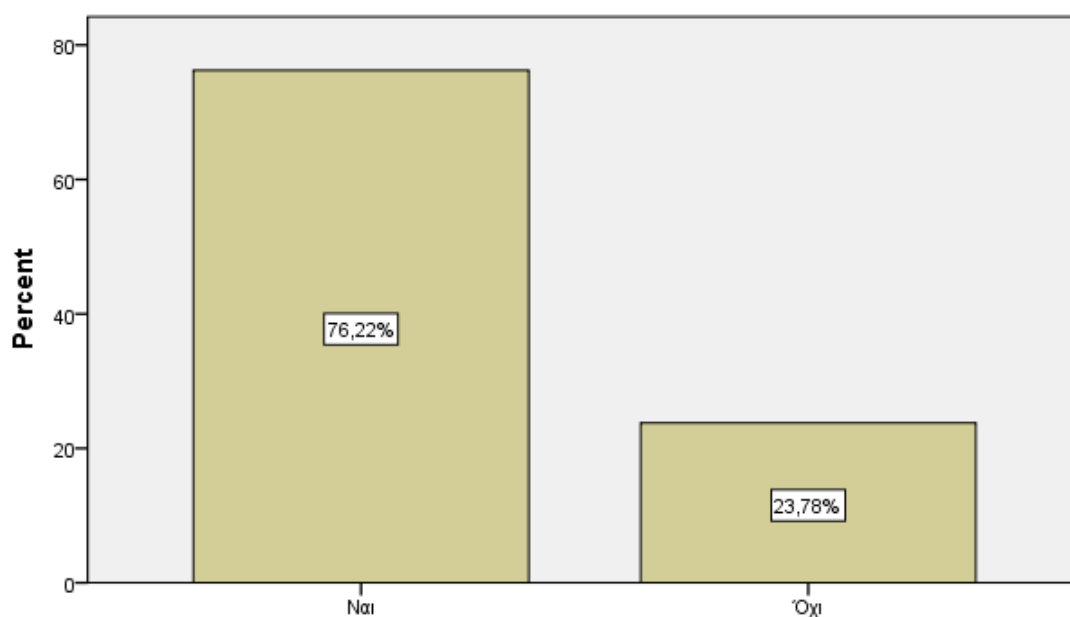
31 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μέρος του νέου Πλαισίου Διοίκησης. Συμφωνείτε με την άποψη ότι αποτελεί προϋπόθεση εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας κάθε δημόσιου Οργανισμού/Φορέα;



**33 Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση των δημόσιων Οργανισμών/Φορέων
συνδέεται και με την Αυτοαξιολόγηση των ανώτερων, μέσων και
κατώτερων στελεχών τους;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	141	76,2	76,2	76,2
Όχι	44	23,8	23,8	100,0
Total	185	100,0	100,0	

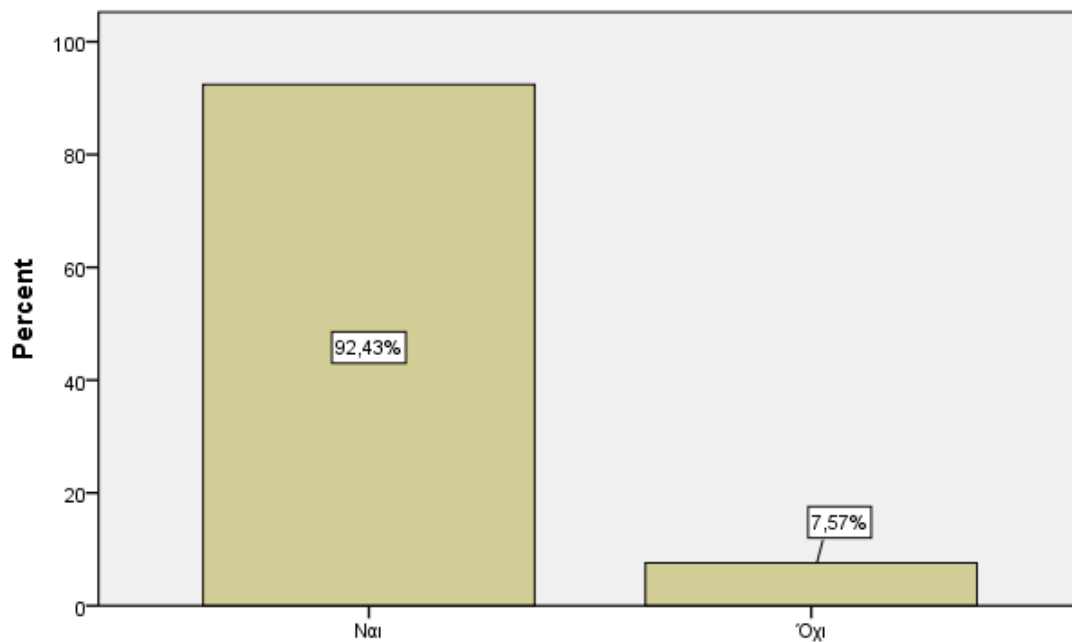
**33 Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση των δημόσιων Οργανισμών/Φορέων συνδέεται
και με την Αυτοαξιολόγηση των ανώτερων, μέσων και κατώτερων στελεχών
τους;**



34 Συμφωνείτε με την εφαρμογή του εργαλείου της Αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση;

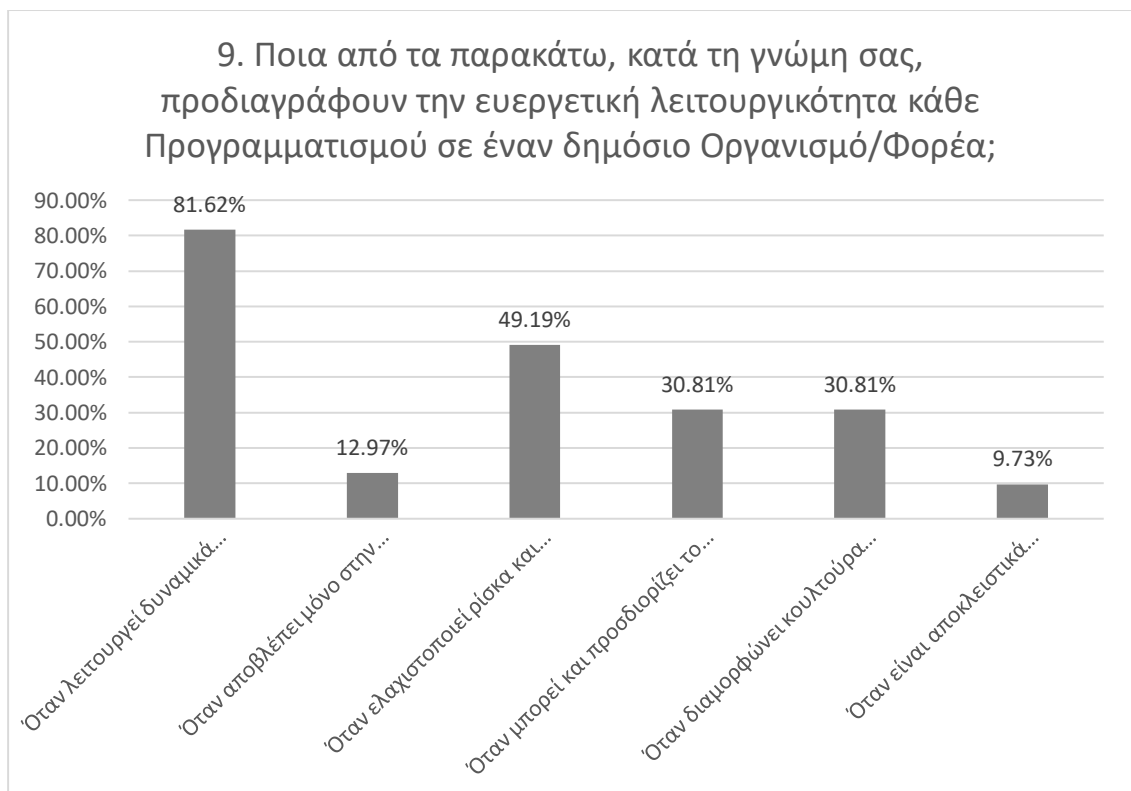
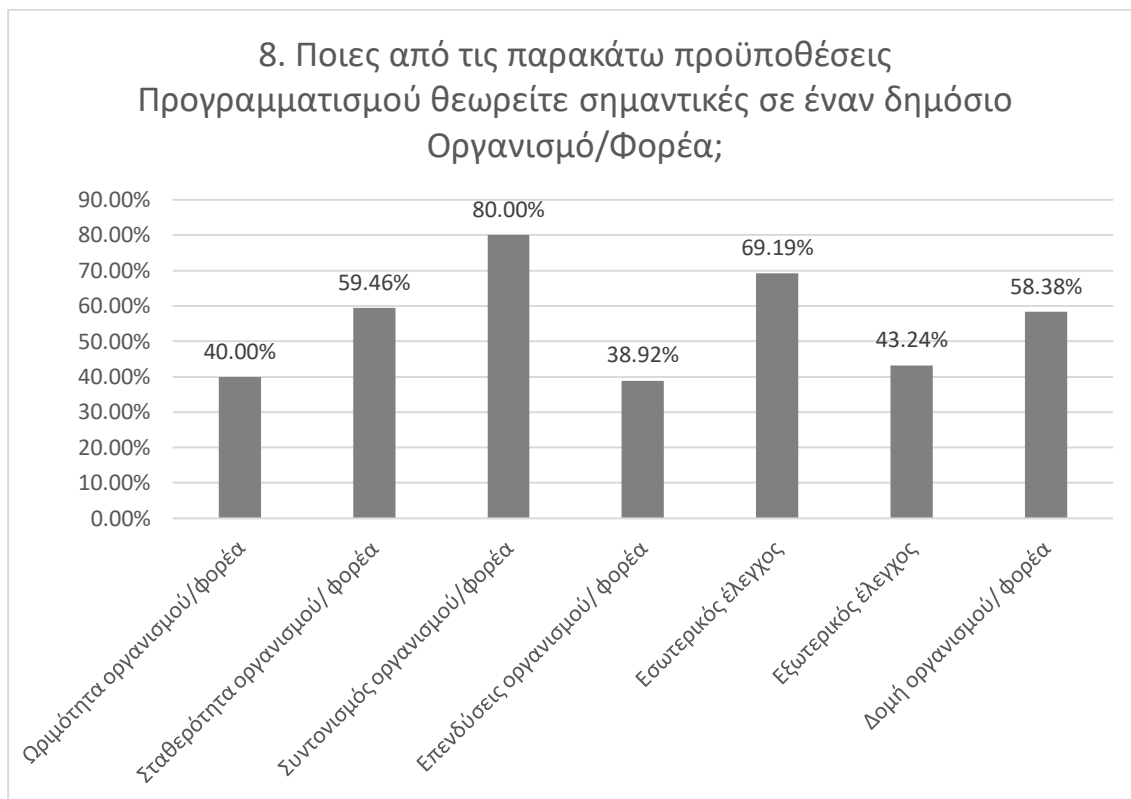
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	171	92,4	92,4	92,4
	Όχι	14	7,6	7,6	100,0
Total		185	100,0	100,0	

34 Συμφωνείτε με την εφαρμογή του εργαλείου της Αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση;

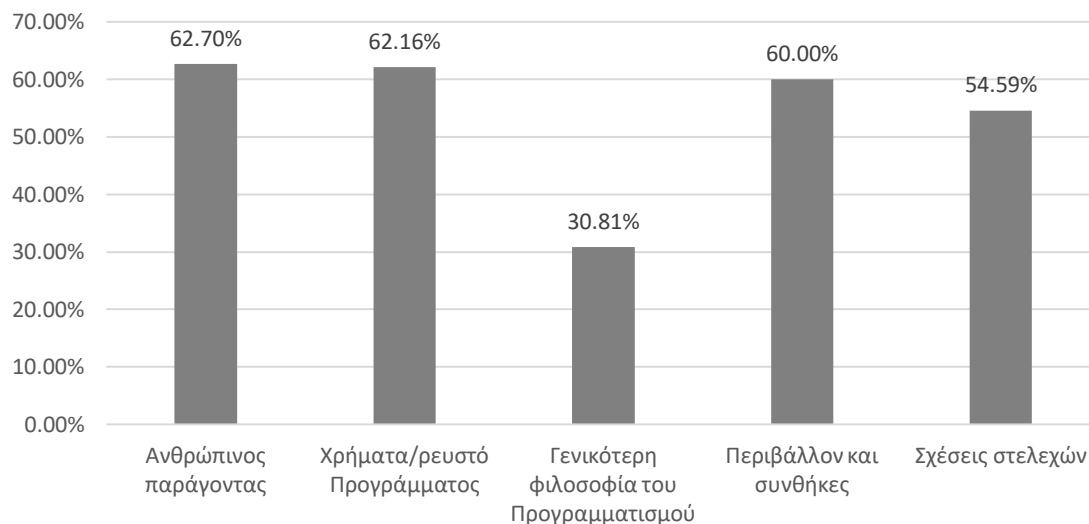


ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

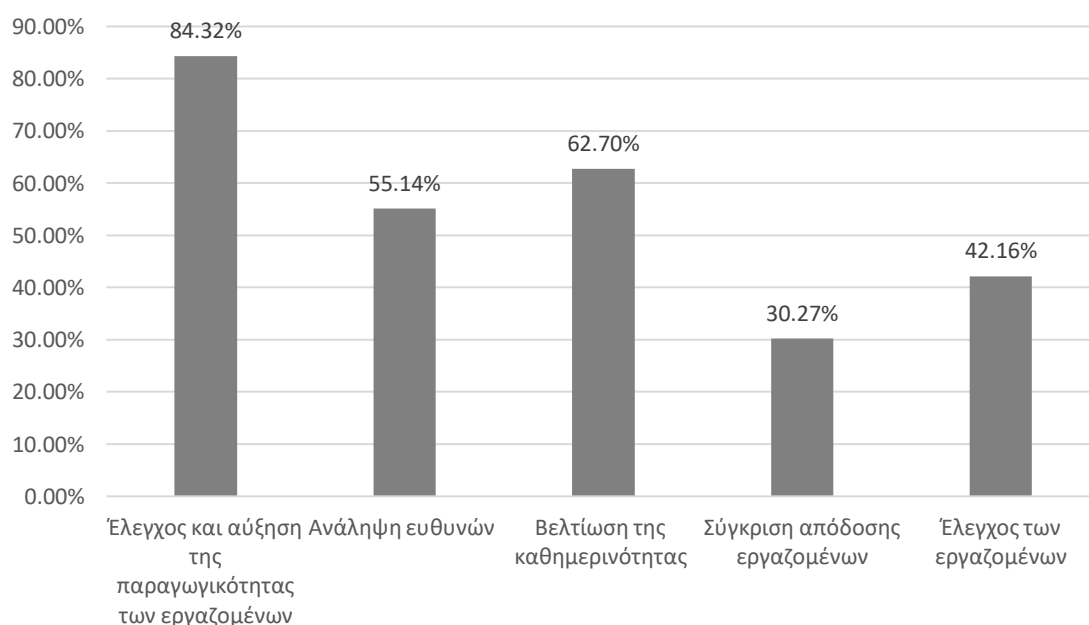
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

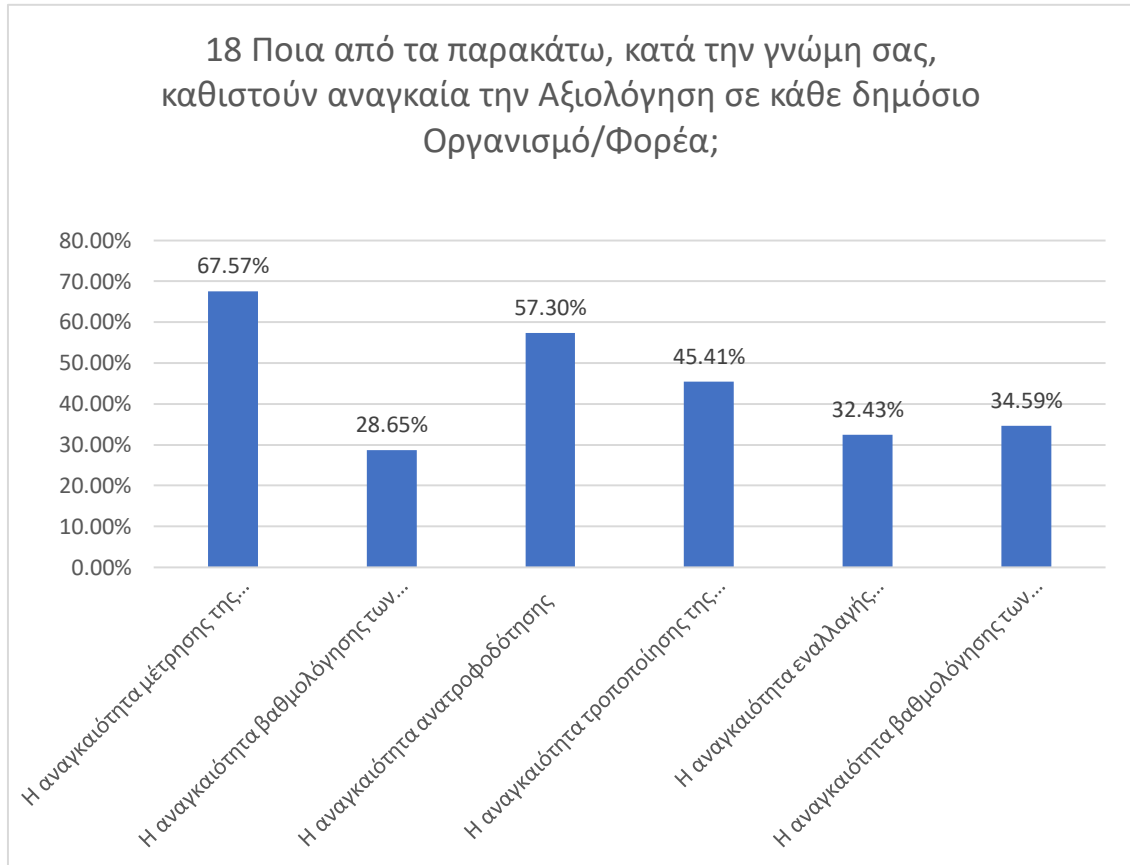


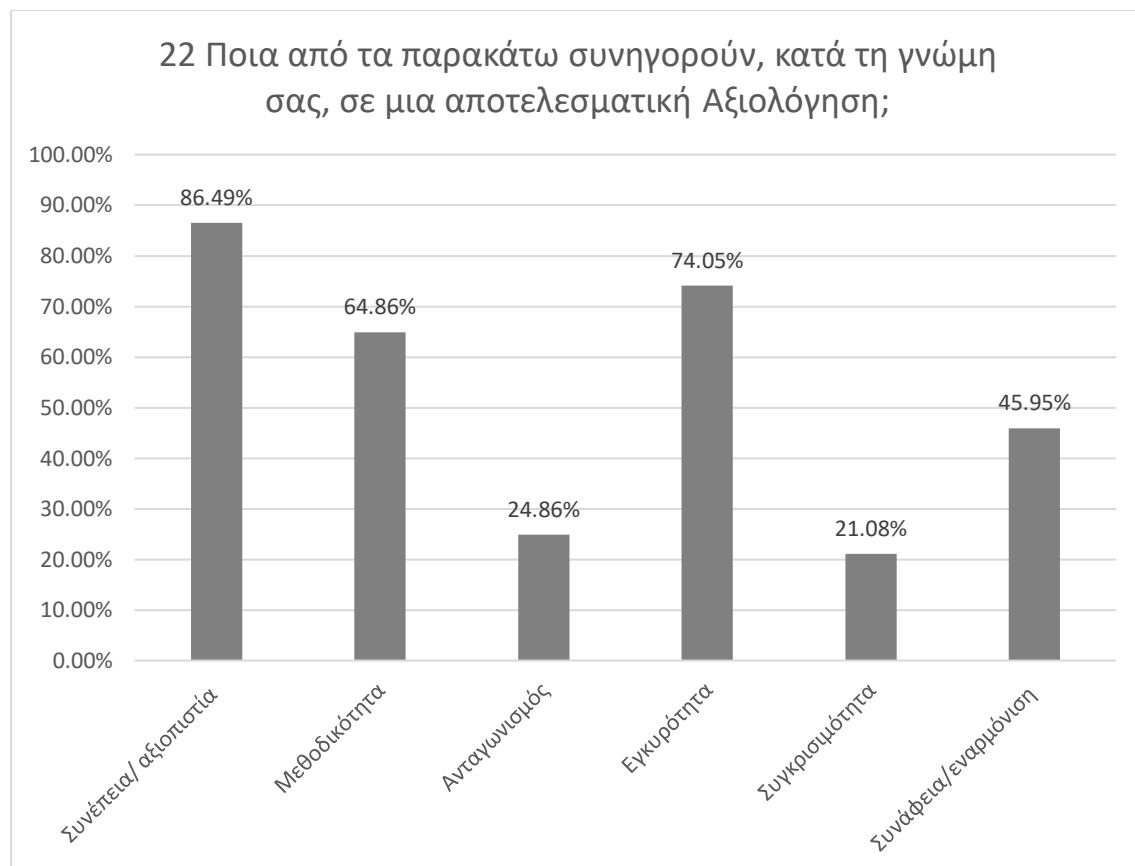
10. Ποια από τα παρακάτω, θεωρείτε, πως θα μπορούσαν να αποτελέσουν εμπόδια στην υλοποίηση κάθε Προγραμματισμού;



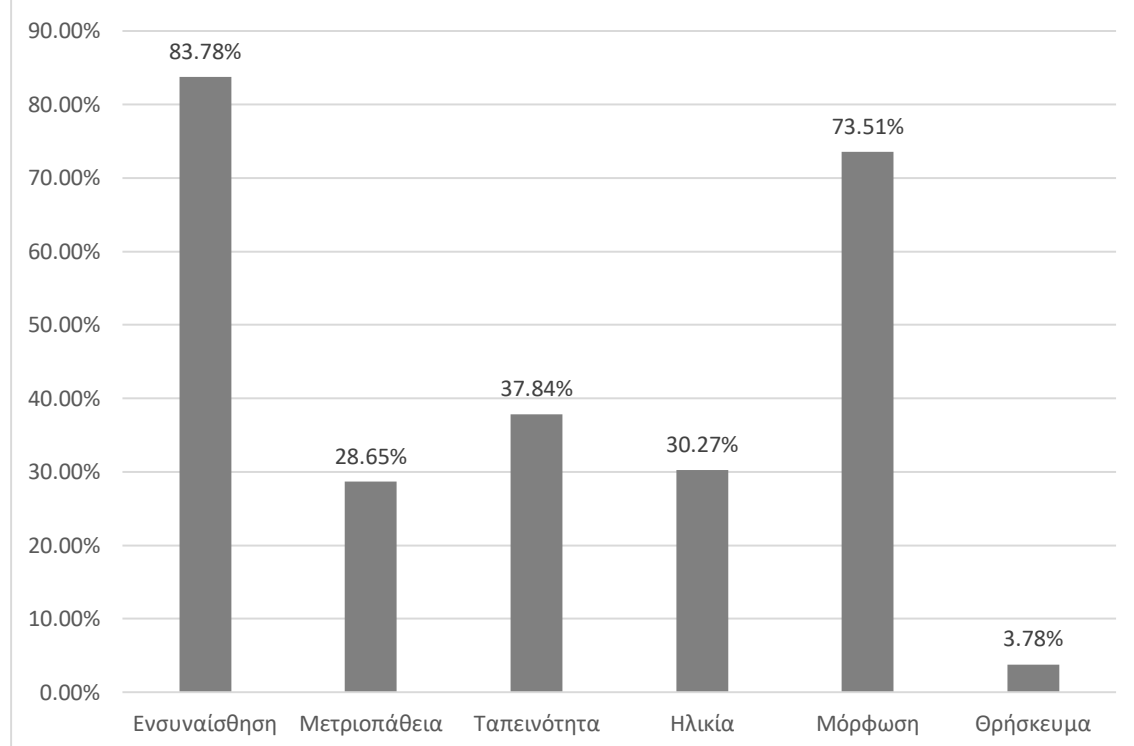
16 Για ποιους από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε σημαντική τη διαδικασία της Αξιολόγησης από έναν δημόσιο Οργανισμό/Φορέα;







28 Η ανάλυση εργασίας αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα του Προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Συνοψίζεται στην περιγραφή της εργασίας και την περιγραφή των προσόντων. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπ



32 Οι τύποι Αξιολόγησης είναι: α) βάσει του είδους της αξιολόγησης(σχετική-απόλυτη) και β) βάσει του σημείου εστίασης της μέτρησης. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ως δυσχέρειες εφαρμογής τους στην εποχή μας;

