



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΜΒΑ.»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΗΠΕΙΡΟΥ - Δ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΚΑΚΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΜΠΟΥΡΑΣ

ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2015

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1:Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	8
1.1 Η Έννοια Ποιότητας.....	8
1.1.1 Ταξινόμηση Ορισμών Ποιότητας.....	9
1.2 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	11
1.3 Αξιώματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13
1.4 Πολιτική Ποιότητας μιας Επιχείρησης.....	14
1.5 Σύστημα Ποιότητας.....	16
1.6 Πρωτοπόροι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
1.7 Η Έννοια της Αξιολόγησης.....	19
1.8 Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων έως Σήμερα.....	20
1.9 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Αξιολόγησης Υπαλλήλων.....	23
1.10 Ικανότητες Εργαζομένων.....	24
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	27
2.1 Η σημασία της ΔΟΠ.....	27
2.2 Συστήματα αξιολόγησης.....	31
Κεφάλαιο 3:Σχέδιο Έρευνας.....	33
3.1 Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας.....	33
3.2 Περιγραφή Εργαλείου.....	36
3.3 Περιγραφή Μεθοδολογίας.....	37
3.3.1 Έλεγχοι Υποθέσεων.....	43
Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	54
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	54
Ξένη Βιβλιογραφία.....	55
Δικτυακοί τόποι.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	58

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μπούρα Χρήστο, όπου η πολύτιμη βοήθειά του και η καθοδήγησή του έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ολοκλήρωση της. Επίσης τους συναδέλφους μου στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου-Δ. Μακεδονίας, όπου δίχως τη δική τους βοήθεια δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί η έρευνα.

Περίληψη

Η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή αποσκοπεί στην μελέτη και ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας στα πλαίσια της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η διατριβή προσδοκά να διερευνήσει και να αποδείξει μέσω ποσοτικής μελέτης το βαθμό που οι εργαζόμενοι του δημοσίου, και ιδιαίτερα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας, γνωρίζουν τους λόγους που υπόκεινται σε αξιολόγηση και ποιές στάσεις υιοθετούν απέναντι σε αυτήν. Προσπαθεί με άλλα λόγια να διερευνήσει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι αποδέχονται και επικροτούν την εφαρμογή της όλης φιλοσοφίας της ΔΟΠ στο δημόσιο. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο αντίληψης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ (κάποιοι την επικροτούν, ενώ άλλοι όχι) μεταξύ των δύο φύλων των εργαζομένων στην υπό μελέτη υπηρεσία.

Abstract

This thesis aims at studying and critically discussing the evaluation process of public sector employees in Greece concerning Total Quality Management (TQM). The study aims at investigating and proving via a quantitative research the degree at which the public sector employees, and especially the ones working at Decentralized Regional Administration of Ipeiros- Western Macedonia, are familiar with the reasons they undergo the evaluation process, and moreover identify the attitudes they have concerning this matter. The goal is to appreciate and then discuss the degree at which the employees embrace and adopt the whole philosophy of TQM. The research conducted in Decentralized Regional Administration of Ipeiros- Western Macedonia showed that there are important differences between the two sexes' attitude towards TQM (some accept it, while others do not).

Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια γίνεται πολύς λόγος για τη μέτρηση της επίδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο τομέα, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την εφαρμογή κανόνων Ολικής Ποιότητας. Το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον των Διευθυντών των διαφόρων δημόσιων οργανισμών για τη μέτρηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους και την καταγραφή της επίδοσής τους είναι κυρίως αποτέλεσμα της αναζήτησης τρόπων εξασφάλισης της καλύτερης δυνατής απόδοσης.

Οι ποιοτικές μέθοδοι μέτρησης της επίδοσης με σκοπό την βελτίωση της οργάνωσης και δομής των οργανισμών επιβλήθηκαν καθώς διαπιστώθηκε ότι η συγκέντρωση των ποσοτικών στοιχείων δεν βοηθούν στην επίτευξη των στόχων. Διότι, όταν δε μπορείς να μετρήσεις κάτι, δε μπορείς και να το καταλάβεις. Αν δε μπορείς να το καταλάβεις, δε μπορείς να το ελέγξεις. Και αν δε μπορείς να το ελέγξεις, δε μπορείς και να το βελτιώσεις.

Σήμερα η εφαρμογή των μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που γίνονται σε ένα οργανισμό, συνδυάζονται στις περισσότερες περιπτώσεις με την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

Η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή αποσκοπεί στην μελέτη και αξιολόγηση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας στα πλαίσια της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Στο πρώτο κεφάλαιο λοιπόν της εργασίας θα γίνει αναφορά στη διοίκηση ολική ποιότητας. Αρχικά, θα δοθεί η έννοια της ποιότητας και θα γίνει μια ταξινόμηση των ορισμών της. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι βασικές αρχές και τα αξιώματα της διοίκησης ολικής ποιότητας. Επίσης, θα περιγραφεί η πολιτική μιας επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα, αλλά και ένα σύστημα ολικής ποιότητας. Θα παρουσιαστούν οι πρωτοπόροι επί των σχετικών θεμάτων της διοίκησης

ολικής ποιότητας. Το κεφάλαιο συνεχίζεται με την έννοια της αξιολόγηση και την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας ακολουθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, ενώ στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας και ένα σχέδιο έρευνας, περιγράφοντας το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Η Έννοια Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αρχικά χρησιμοποιήθηκε στην Ιαπωνία και αργότερα διαδόθηκε σε άλλες χώρες όπως, το 1950 στις Ηνωμένες Πολιτείες και το 1980 στην Ευρώπη. Αποτελεί μια κατηγορία του Μάνατζμεντ που επιδρά θετικά κατά μεγάλο βαθμό στην λειτουργία μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998).

Σύμφωνα με τους περισσότερους ορισμούς η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναφέρεται στις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη, με μικρό κόστος και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Κατά την εφαρμογή της, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θέτει σε εφαρμογή μια σειρά μεθόδων και δραστηριοτήτων οι οποίες στοχεύουν στην δημιουργία μιας οργάνωσης όπου όλοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν όλο και περισσότερο για την αύξηση της αξίας των υπηρεσιών και των προϊόντων παραγωγής.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι δυνατή μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι την έχουν αποδεχτεί. Αυτό αποτελεί και την αδυναμία ή δύναμή της. Το κοινό αποτέλεσμα εξαρτάται από όλους τους εργαζόμενους άσχετα της ιεραρχίας και της θέσης που κατέχουν στην επιχείρηση. Το κοινό αυτό αίσθημα ευθύνης και δημιουργίας δίνει δύναμη σε όλα τα άτομα αφού ψυχολογικά αισθάνονται ικανοποίηση ως ενεργά μέλη αυτής της προσπάθειας (Κίτσος, 2003).

Οι δραστηριότητες, οι μέθοδοι και τα μέσα παραγωγής που εφαρμόζονται από την ΔΟΠ αποσκοπούν τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην ικανοποίηση των πελατών και των προμηθευτών. Τα εργαλεία αυτά για την διευκόλυνση της προσπάθειας συνεχώς ανανεώνονται. Το σύστημα εξελίσσεται επίσης λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των πελατών, την γνώμη και τις απαιτήσεις τους. Η συγκέντρωση και η δύναμη της γνώσης δεν αποτελεί μόνο προνόμιο των εργαζομένων στην διοίκηση, αλλά και όλων των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση και στην παραγωγή. Η ικανοποίηση του πελάτη πραγματοποιείται με ενέργειες οι οποίες λαμβάνονται από την εξουσία (Μπουραντάς, 2002).

Ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μέχρι ότου θεωρηθεί ότι έχει επιτύχει. Αυτοί είναι ο συντονισμός και η συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους φορείς της επιχείρησης, και η αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμη, η χρήση ενός οργανωμένου και ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης. Ανοικτό ονομάζεται ένα σύστημα που διαφοροποιείται ανάλογα με τις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αποσκοπεί στη δυνατότητα συνεργασίας και συντονισμού όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Με την μέθοδο αυτή η συνεργασία μεταξύ όλων των φορέων είναι γρηγορότερη και οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα (Πολύζος, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει όλα τα συστήματα ποιότητας, όπως τη Διασφάλιση Ποιότητας, η οποία με τη σειρά της περιλαμβάνει τον Ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος περικλείει την Επιθεώρηση.

1.1.1 Ταξινόμηση Ορισμών Ποιότητας

Οι Ghobadian, Speller και Jones (1994) ταξινόμησαν τους διαφόρους ορισμούς για την ποιότητα σε 5 κατηγορίες:

- **Ανωτερότητα:** Ο ορισμός της ανωτερότητας αναφέρεται σε αγαθά και υπηρεσίες και στην περίπτωση της ποιότητας, αποτελεί μια έμφυτη τελειότητα, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που έχει αποδώσει για το ωραίο ο Πλάτωνας
- **Προεξάρχοντα χαρακτηριστικά:** Ο ορισμός της ποιότητας στην περίπτωση αυτή αποδίδεται σε σύγκριση με κάποια άλλη υπηρεσία ή προϊόν, σε μονάδες εκπληρούμενων υπηρεσιών με κάποια άλλη μορφή τελειότητας που έχει την ίδια συνάρτηση με τα δεδομένα χαρακτηριστικά της υπηρεσία ή του προϊόντος.
- **Χαρακτηριστικά διαδικασίας ή παροχής:** η ποιότητα ορίζεται ως η «συμμόρφωση με τις απαιτήσεις» (Crosby, 1980; Taguchi, 1986). Η εφαρμογή του ορισμού αυτού είναι μεγαλύτερη σε οργανισμούς, που προσπαθούν να ανασυγκροτηθούν προκειμένου η παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν να γίνει περισσότερο ποιοτική.
- **Ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη:** Στην περίπτωση αυτή το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ποιότητα. Ο ορισμός αυτός συναντάται περισσότερο σε εργασιακούς χώρους, όπως για παράδειγμα σε χώρο παροχής ιατρικής φροντίδας.
- **Προϋπόθεση ποιότητας** είναι η προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη, σύμφωνα με κανόνες προστιθέμενης αξίας, κόστους και διαθεσιμότητας. (Grocock, 1986). Ο χρήστης, λόγω του ότι η παροχή υπηρεσιών δεν έχει ύλη, αφού την χρησιμοποιήσει, την αξιολογεί σε όρους προστιθέμενης αξίας. Σύμφωνα με τον Zeithaml (1988), η ποιότητα δεν είναι το ίδιο εξειδικευμένη με την αξία, επειδή είναι μια διαδικασία δούναι και λαβείν.

1.2 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Διαχείριση της ποιότητας μπορούμε να πούμε ότι είναι κάθε βασικός και περιεκτικός όρος ο οποίος είναι απαραίτητος για να λειτουργήσει και να διοικηθεί ένας φορέας και έχει σαν σκοπό την συχνή και σε βάθος χρόνου βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και συγχρόνως την ικανοποίηση των προσδοκιών των φορέων που έχουν κάποιο συμφέρον από αυτόν τον φορέα.

Οι αρχές για την διαχείριση της ποιότητας είναι (Μάτσας, 2000):

- Μια επιχείρηση οφείλει την ύπαρξη και την επιβίωσή της στους πελάτες της και γι' αυτό τον λόγο πρέπει:
 - Να καταλαβαίνει τις τωρινές και τις μελλοντικές ανάγκες τους.
 - Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους.
 - Να πρόσφερες κάτι παραπάνω από τις απαιτήσεις τους.
- Ο διευθυντής μιας επιχείρησης πρέπει να φροντίζει να υπάρχει αρμονική σχέση μέσα στην επιχείρηση, και να δημιουργεί ένα τέτοιο περιβάλλον ώστε όλοι όσοι εργάζονται γι αυτή να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων της.
- Βασικός κορμός της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η πλήρη ενασχόλησή του με αυτή, βοηθάει ώστε να χρησιμοποιούνται όλα τα προσόντα του εργαζόμενου για το όφελος της επιχείρησης.
- Ο στόχος φέρνει γρηγορότερα αποτελέσματα, όταν οι δραστηριότητες γίνονται με ενιαία διεργασία.
- Η βελτίωση και η αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν για ένα συγκεκριμένο στόχο γίνεται διαχείριση και κατανόηση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών.
- Ο κυρίαρχος στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η συνεχιζόμενη βελτίωση της.
- Οι αποφάσεις παίρνονται πάντα ύστερα από ανάλυση των πληροφοριών και όλων των δεδομένων.

- Οι προμηθευτές της επιχείρησης και η ίδια η επιχείρηση είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον και επιδιώκουν μόνο να ωφελούνται και οι δύο από την εργασία τους και να προσπαθούν για την συνεχή βελτίωση της εμπορικής τους αξίας.
- Με την εφαρμογή αυτών των αρχών οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πολλούς από τους στόχους της διοίκησης- διαχείριση ολικής ποιότητας (total quality management) όπως απεικονίζονται μέσα από τα κριτήρια για την άριστη ποιότητα. Οι στόχοι είναι (Μάτσας, 2000):
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες, οι οποίοι απολαμβάνουν ένα προϊόν που είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις τους, το έχουν στη διάθεσή τους όταν το χρειάζονται και είναι αξιόπιστο.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίοι επειδή δουλεύουν σε μια επιχείρηση με άριστες συνθήκες εργασίας, υγείας και ασφάλειας, αισθάνονται ασφάλεια, επειδή έχουν σταθερή εργασία και ικανοποίηση επειδή αναγνωρίζεται η συνδρομή τους για την επιτυχία του φορέα που εργάζονται.
- Η ικανοποίηση των προμηθευτών επιτυγχάνεται όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σταθερή αλληλεξάρτηση και ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας.
- Η ικανοποίηση των μετόχων και των επενδυτών, επειδή παρατηρείται αύξηση στην απόδοση στην επένδυσή τους και αύξηση στο μερίδιο της αφοράς.
- Η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου, επειδή τηρούνται όλες οι κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις, γίνεται προσπάθεια να μη ρυπαίνεται το περιβάλλον και επίσης ο φορέας φροντίζει για την υγεία και την ασφάλεια των περιοχών γύρω από την επιχείρηση.

1.3 Αξιώματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα βασικότερα αξιώματα-προϋποθέσεις για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η Δέσμευση, η Συμμετοχή και η Επιστημονική Γνώση (Παπάντης, Ρόντος, 2005):

- Δέσμευση της ηγεσίας: Δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας της επιχείρησης για την τήρηση των αρχών της ολικής ποιότητας. Καμία αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς αυτή την δέσμευση, αλλά και οι προσπάθειες των άλλων θα προβούν άκαρπες. Η διοίκηση θα πρέπει να δίνει πρώτη το παράδειγμα και να καθοδηγεί τις προσπάθειες. Σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι που επιθυμούν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας εκτός από την αγωνία της αλλαγής που πρόκειται να συμβεί στο περιβάλλον της επιχείρησης και τον φόβο της αποτυχίας, θα έχουν να αντιμετωπίσουν και την αντίσταση των στελεχών που δεν συμφωνούν στην υιοθέτηση αυτής της τακτικής.
- Εφαρμογή σε έκταση: Η εφαρμογή της ποιότητας θα πρέπει να γίνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και να μην περιορίζεται μόνο στα τμήματα ελέγχου, ώστε να δημιουργείται μια ξεχωριστή οργανωτική κουλτούρα. Για τη διασφάλιση της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσής της σε μια επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο η θετική αντιμετώπισή της από όλους τους εργαζομένους, σε όλες τις δραστηριότητες.
- Υπευθυνότητα σε βάθος: Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Δεν πρέπει επομένως να περιορίζεται στην ηγεσία, αλλά να παραχωρείται και σε εργαζομένους στα κατώτερα επίπεδα. Ο κάθε εργαζόμενος χωριστά με την συνεισφορά του βοηθάει στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, για την επιτυχία της οποίας χρειάζεται μεγάλη παρακίνηση από την ανώτερη ηγεσία. Η εργασία μέσα από ομάδες εργαζομένων διευκολύνεται στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας. Σ' αυτές τις ομάδες είναι δυνατή η συμμετοχή προμηθευτών αλλά και εκπροσώπων των πελατών.
- Συνεχής εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων: Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και η κατανόηση των λειτουργιών της ποιότητας διευκολύνεται

με την κατανόηση από όλους τους εργαζομένους και την διοίκηση των στατιστικών διαγραμμάτων. Έτσι είναι δυνατόν, όλοι οι εργαζόμενοι να εντοπίζουν τα προβλήματα της οργάνωσης, και να διακατέχονται από επαγγελματική ικανοποίηση. Η κατανόηση όλης της οργανωτικής κουλτούρας, μειώνει το χρόνο επιτυχίας μιας καινούργια δραστηριότητας. Παράγοντας επιτυχίας αυτής της διαδικασίας είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλες τις τεχνικές και τα εργαλεία.

- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί δείκτες οριοθετούν συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Οι εσωτερικοί δείκτες αναφέρονται στην διαχρονική εξέλιξη των δεικτών στα διάφορα τμήματα, και οι εξωτερικοί δείκτες αναφέρονται στο πως οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις θετικές διαφοροποιήσεις στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
- Συνεχής βελτίωση: Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των δραστηριοτήτων και στην μείωση της σπατάλης των πόρων.

1.4 Πολιτική Ποιότητας μιας Επιχείρησης

Η δέσμευση μιας επιχείρησης στην ποιότητα θα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω (Παπαδάκης, 2007):

Δήλωση της πολιτικής της εταιρείας. Σε μία εταιρεία ευαισθητοποιημένη στο θέμα της ποιότητας, ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Διευθυντής Διασφάλισης της Ποιότητας πρέπει να είναι εφευρετικοί στην ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, είναι δηλαδή απαραίτητο, να έχουν πλήρως εξοικειωθεί με όλα τα περιεχόμενά του. Με δεδομένο λοιπόν ότι ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει δεσμευθεί, δεν πρέπει να έχει κανένα δισταγμό ή ενδοιασμό να προσυπογράψει τη δήλωση πρόθεσης της εταιρείας. Αυτή η δήλωση πρόθεσης είναι γενικά γνωστή και ως δήλωση πολιτικής της εταιρείας. Για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9001 απαιτεί: «η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να καθορίσει και να τεκμηριώσει την πολιτική της, τους στόχους της και τη δέσμευσή της στην

ποιότητα. Επίσης πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτή η πολιτική είναι κατανοητή, εφαρμόζεται και συντηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού».

Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει και να καθορίσει την πολιτική της και τη δέσμευσή της σ' αυτήν σε μία γραπτή δήλωση. Αυτή η δήλωση θα δημοσιοποιηθεί και θα είναι διαθέσιμη σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Για να εξασφαλιστεί ότι αυτή η δήλωση είναι πλήρως κατανοητή ίσως χρειαστεί κάποια σχετική εκπαίδευση.

- Γενική δήλωση όσον αφορά τους στόχους της ποιότητας. Η γενική αυτή δήλωση είναι μία ενίσχυση της δήλωσης της πολιτικής που συμπεριλαμβάνει τις ευθύνες (υπευθυνότητες) για την ποιότητα.
- Δήλωση που αφορά την αρμοδιότητα και την υπευθυνότητα για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή θα καθορίσει την οργάνωση της εταιρείας όσον αφορά την ποιότητα σύμφωνα με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις της αλλά, όποτε είναι δυνατό χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στο γεγονός, ότι το άτομο στο οποίο ανατίθεται η ευθύνη, πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη αρμοδιότητα και υπευθυνότητα, ώστε να διασφαλίζεται ότι το σύστημα ποιότητας της εταιρείας εφαρμόζεται και υποστηρίζεται από όλους όσους σχετίζονται με αυτό. Μία τέτοιου είδους ευθύνη συνεπάγεται ότι το άτομο αυτό πρέπει να προέρχεται από ανώτερο διευθυντικό επίπεδο και να είναι κατά προτίμηση ανεξάρτητο από τα άλλα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας.
- Λεπτομέρειες σχετικά με την εταιρική οργάνωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Αυτές περιλαμβάνει οργανογράμματα τα οποία παρουσιάζουν: α) την εταιρική οργάνωση με την ανάλογη διαβάθμιση - διάρθρωση των τμημάτων. Ένα τέτοιο διάγραμμα πρέπει να είναι έτσι κατασκευασμένο ώστε να δείχνει τις σχέσεις, τις αλληλεπιδράσεις και την ιεραρχία των διαφόρων τμημάτων ή διευθύνσεων και β) την οργάνωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και την εξάρτησή του από τις υπόλοιπες λειτουργικές δραστηριότητες.
- Δήλωση που αφορά τις τροποποιήσεις, την επανέκδοση και τη διανομή των εγχειριδίων ποιότητας. Αυτή πρέπει να δίνει πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται οι τροποποιήσεις, ο έλεγχος και η διανομή του εγχειριδίου ποιότητας.

1.5 Σύστημα Ποιότητας

Ένα σύστημα ποιότητας περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διεργασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Ο σκοπός είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό και σήμερα η εκπόνηση και το μόνιμα βελτιωμένο ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας έχει μεγάλη σπουδαιότητα και ζήτηση.

Σήμερα, δεν εξετάζουμε μόνο την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα των διαδικασιών που παράγουν αυτά τα αποτελέσματα. Τα πρώτα συστήματα ποιότητας ανέπτυξαν διαδικασίες που στηρίζονταν σε διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο είναι μια τεχνική ή διοικητική προδιαγραφή, η οποία υποδεικνύει συγκεκριμένα κριτήρια που επιβεβαιώνουν ότι τα υλικά προϊόντα και διαδικασίες είναι κατάλληλα για χρήση. Τα πρότυπα προσδιορίζουν το πώς τα συστήματα θα έπρεπε να κατασκευάζονται και να λειτουργούν (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998).

Οι πρώτες προδιαγραφές των συστημάτων αυτών αναπτύχθηκαν στο στρατό. Εκεί διατυπώθηκαν πρότυπα που χρησιμοποιήθηκαν για αρκετά χρόνια από τους προμηθευτές του στρατού. Στη συνέχεια, το 1994, διατυπώθηκε μια σειρά διεθνών προτύπων το ISO 9000, που σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως. Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν λεπτομερώς τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να έχει το σύστημα. Με άλλα λόγια περιγράφουν μεθόδους που εξασφαλίζουν την ποιότητα των διαδικασιών και επεξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα θα έπρεπε να λειτουργούν.

Το ISO 9000 υιοθετήθηκε σαν εθνικό πρότυπο σε 50 χώρες και για την αξιολόγηση σε περισσότερες από 30 χώρες. Για την Ευρώπη θεωρείται μια αναγκαιότητα και αποτελεί βασική απαίτηση των αγοραστών. Στη σειρά των προτύπων ISO 9000 διακρίνουμε (Αρβανιτογιάννης, Τζούρος, 2006):

- Το ISO 9000 που έχει ως στόχο την καθοδήγηση στην επιλογή και τη χρήση του συστήματος. Δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές.
- Το ISO 9004 που χρησιμοποιείται ως οδηγός της διοίκησης ποιότητας και των στοιχείων του συστήματος ποιότητας.

- Το ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο και καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.
- Το ISO 9002 καλύπτει την παραγωγή και την εγκατάσταση.
- Το ISO 9003 καλύπτει μόνο τον τελικό έλεγχο και τη δοκιμή.

1.6 Πρωτοπόροι στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τα άτομα που συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι (Λαλούμης και συν., 2010):

1. *W. Edward Deming*. Η Ιαπωνική κυβέρνηση προσκάλεσε τον Deming ζητώντας του βοήθεια για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παραγωγικότητας. Η αλυσίδα αντίδρασης του Deming “συνδέει την ποιότητα με την παραγωγικότητα, με το μερίδιο της αγοράς και με τις διαδικασίες παραγωγής. Βελτιώνοντας την ποιότητα των διαδικασιών θα έχουμε ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους. Ο Deming εισήγαγε το στατιστικό έλεγχο ποιότητας και θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Τα πλέον γνωστά σημεία της θεωρίας του Deming είναι:

- Ο κύκλος του Deming.
- Τα δεκατέσσερα σημεία του Deming και
- Οι επτά θανατηφόρες ασθένειες (deadly diseases).

Τα 14 σημεία του Deming περιγράφουν αυτό που είναι αναγκαίο να κάνει η επιχείρηση, αφενός μεν, για να επιζήσει και αφετέρου, για να γίνει ανταγωνιστική. Τα επτά σημεία ασθένειας δείχνουν τους παράγοντες που εμποδίζουν το μετασχηματισμό της επιχείρησης από τη συνηθισμένη μορφή λειτουργίας σε μια άλλη μορφή προσανατολισμένη στην ποιότητα.

2. *Joseph Juran*. Ο Juran έπαιξε όπως και ο Deming σπουδαίο ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Ο Juran εισήγαγε το στοιχείο του μάνατζμεντ ποιότητας. Υποστηρίζει ότι η αποδοχή της ποιότητας και η δέσμευση για την εξασφάλισή της από

τους μάνατζερς των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων μπορεί να οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση όλων των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Το κύριο σημείο της θεωρίας του είναι η Τριλογία του Juran που εξετάζει τον προγραμματισμό ποιότητας, τον έλεγχο ποιότητας και τη βελτίωση ποιότητας.

3. *Philip Crosby*. Ο Crosby στη θεωρία του υποστηρίζει δύο βασικά σημεία: την πρόληψη και το μάνατζμεντ μηδενικών σφαλμάτων (zero defects). Η ζημιά από τη χαμηλή ποιότητα είναι η συνισταμένη όλων των σφαλμάτων που προέρχονται από το γεγονός ότι η εργασία δεν έγινε σωστά στο σύνολό της την πρώτη φορά. Ο Crosby ανέπτυξε δεκατέσσερα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας. Παράλληλα, η φιλοσοφία του Crosby χαρακτηρίζεται από τέσσερα απόλυτα (absolutes).

4. *Armand Feigenbaum*. Ο Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του ολικού ποιοτικού ελέγχου. Υποστηρίζει ότι η ευθυνότητα για την ποιότητα του προϊόντος ανήκει στο άτομο που εκτελεί την εργασία. Ο Feigenbaum τέλος δίνει έμφαση στη συστηματική προσέγγιση της ποιότητας.

5. *Kaoru Ishikawa*. Ο Ishikawa ανέπτυξε την έννοια του ποιοτικού κύκλου και το διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος (fishbone diagram). Ο ολικός ποιοτικός έλεγχος κατά τον Ishikawa περιέχει έξι θεμελιώδεις αρχές.

6. *Genichi Taguchi*. Ο Taguchi δίνει έμφαση στη μηχανική προσέγγιση της ποιότητας. Στηρίζει την άποψή του στο σχεδιασμό της ποιότητας δίνοντας τρία ενδεικτικά επίπεδα.

- Σχεδιασμός συστήματος (λειτουργικός σχεδιασμός που βασίζεται στην τεχνολογία).
- Παραμετρικός σχεδιασμός (τρόπος να ελαττωθεί το κόστος και να βελτιωθεί η απόδοση χωρίς να εξαιρεθούν οι αιτίες μεταβολών).
- Σχεδιασμός ανοχής (τρόπος να ελαττωθούν οι μεταβολές ελέγχοντας για το σκοπό αυτό τις αιτίες, αλλά με αυξανόμενο κόστος).

Με αυτά τα λίγα που αναφέραμε παραπάνω θέλουμε να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία που παίζει σήμερα η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών στις επιχειρήσεις ή

οργανισμούς. Η ανάλυσή μας, βεβαίως, είναι πολύ σύντομη και έχει ως σκοπό να δώσει το έναυσμα στους αναγνώστες να μελετήσουν σε βάθος το αντικείμενο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

1.7 Η Έννοια της Αξιολόγησης

Αξιολόγηση σημαίνει εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις είναι μία συνεχής διαδικασία, με την έννοια ότι συμβαίνει τον περισσότερο χρόνο. Η αξιολόγηση συνδυάζεται με τις άλλες διαδικασίες της διοίκησης προσωπικού, όπως τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Η εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς ή των ικανοτήτων των εργαζομένων γίνεται για διάφορες αιτίες, όπως τη συγκέντρωση δεδομένων χρήσιμων για αποφάσεις σχετικές με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις και τις ανταμοιβές. Σκοπός επομένως της αξιολόγησης είναι η παροχή στοιχείων για την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων στο παρελθόν, παρόν και μέλλον, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις για την εξέλιξή τους (Παναγιωτοπούλου, 2009).

Η διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, αποτελεί μία διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται συνέχεια. Παραδείγματος χάρη, η υπάλληλος Καίτη Παπαγιάννη αξιολογήθηκε κατά την πρόσληψή της, έπειτα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών εργασίας της με σκοπό τη βοήθεια και τη διόρθωση των λαθών της, στο τέλος του πρώτου έτους για μία αναθεώρηση της μισθοδοσίας της και στο τέλος των τριών ετών για την προαγωγή της ή όχι και ούτω καθεξής.

1.8 Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων έως Σήμερα

Το διάταγμα που εκδόθηκε στις 22 Νοεμβρίου 1833 (Φεκ 37/4-12-1833) για πρώτη φορά καθιέρωσε την αξιολόγηση των ατόμων που εργάζονταν για το Κράτος. Στο διάταγμα αυτό υπήρχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», όπου αναφέρονταν όλα τα στοιχεία που ήταν απαραίτητα για την αξιολόγηση του εργαζομένου. Κάθε υπάλληλος έχει ευθύνη κατά την εκτέλεση της εργασίας του, και έδινε την δυνατότητα στο Κράτος να διατηρεί για καθένα χωριστά προσωπικό φάκελο μέσα στον οποίο υπήρχαν όλα τα προσωπικά του στοιχεία.

Κατά την μεταπολεμική περίοδο ο ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», ο οποίος ήταν και το πρώτο νομοθέτημα αυτής της περιόδου, όριζε δεκαοχτώ κριτήρια για την σωστή αξιολόγηση, και υποχρέωνε του προϊσταμένους να τον τηρούν αυστηρά και μάλιστα να με πειθαρχικές κυρώσεις σε αυτούς που δεν εφάρμοζαν σωστά την αξιολόγηση. Το Π.Δ. 581/1984 καθορίζει ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει να αξιολογούνται όλα τα προσόντα του υπαλλήλου, είτε είναι ουσιαστικά είτε τυπικά.

Αργότερα με το άρθρο 54 του Ν.1943/1991 ορίζεται ότι «Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

Η διοίκηση μέσω στόχων καθιερώθηκε στην Δημόσια Διοίκηση με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, στους υπάλληλους και προϊστάμενους των υπηρεσιών τίθενται κάθε έτος ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι αφού όμως ληφθούν υπόψη και κάποιοι δείκτες αποδοτικότητας οι οποίοι διακρίνονται σε γενικούς και ειδικούς. Στους γενικούς δείκτες ανήκουν (Μαυρομιχάλη, 2011):

1. Ο χρόνος διεκπεραίωσης ενός αιτήματος πολίτη
2. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών
3. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται καθώς και το κόστος διαχείρισης.

Οι ειδικοί δείκτες καθορίζονται ξεχωριστά, ανάλογα την Υπηρεσία και το είδος της εργασίας που παρέχει. Ο ν/3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» αναφέρει τα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε περίπτωση που ένας υπάλληλος θέλει να πάρει προαγωγή.

Τα κριτήρια αξιολόγησης σύμφωνα με τον νόμο αυτό είναι: Άρθρο 81 παρ.1 *«Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του».*

Σύμφωνα με την θέση που κατέχει στη Υπηρεσία ο υπάλληλος τα κριτήρια αξιολόγησης είναι διαφορετικά (Μαυρομιχάλη, 2011):

1. Αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Τα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων ενός οργανισμού είναι:
 - *Γνώση αντικειμένου.* Στην γνώση αντικειμένου περιλαμβάνεται η εργασιακή επάρκεια, η ικανότητα του υπαλλήλου να εφαρμόζει τις γνώσεις που έχει αποκτήσει κατά την εκτέλεση της εργασίας, και η σφαιρική γνώση του αντικειμένου.
 - *Διοικητικές ικανότητες.* Οι Διοικητικές ικανότητες περιλαμβάνουν τον έλεγχο, οργάνωση και συντονισμό της υπηρεσίας, την παρακίνηση των εργαζομένων για επίτευξη των στόχων, αντιμετώπιση άμεση των προβλημάτων που τυχόν

παρουσιάζονται και λήψη αποφασιστικών αποφάσεων, και την ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

- *Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.* Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η αφοσίωση στο έργο της υπηρεσίας και η εκπόνηση, όπου είναι δυνατόν, προτάσεων και μελετών για βελτίωση του υπαλληλικού έργου.
 - *Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.* Αρμονική συνεργασία με τους συναδέλφους και υφισταμένους και άριστη και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πολιτών.
 - *Αποτελεσματικότητα.* Στην κατηγορία αυτή ανήκει η επίτευξη των στόχων και η εξοικονόμηση πόρων τόσο στην εργασία όσο και οικονομικών.
2. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων που ανήκουν σε αυτές τις κατηγορίες είναι 10 και χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες:

- Γνώση του αντικειμένου
- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα.

3. Αξιολόγηση υπαλλήλων της κατηγορίας ΥΕ. Οι κατηγορίες για την αξιολόγηση αυτής της κατηγορίας είναι :

- Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα.

Σήμερα ο νόμος 4250 (ΦΕΚ 74/Α΄/26-03-2014) τροποποιεί και αντικαθιστά το άρθρο 7 του Π.Δ. 318/1992 (Α/161), ως προς τον τρόπο βαθμολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, εισάγοντας ποσοστά κλίμακας βαθμολόγησης. Βάσει του ανωτέρω νόμου, ο Γενικός Διευθυντής κάθε Υπηρεσίας, τον Ιανουάριο κάθε έτους, πριν από τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης από τους υπαλλήλους, ορίζει τα ποσοστά των υπαλλήλων ως εξής:

- το 25% των υπαλλήλων θα βαθμολογηθεί με 9 έως 10,
- το 60% των υπαλλήλων θα βαθμολογηθεί με 7 έως 8,

- το 15% των υπαλλήλων θα βαθμολογηθεί με 1 έως 6.

1.9 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Αξιολόγησης Υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει ως πλεονέκτημα ότι με αυτή παρακινούνται οι υπάλληλοι να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και έτσι ο στόχος που έχει τεθεί από την επιχείρηση ή τον οργανισμό να διευκολυνθεί. Η αξιολόγηση έχει τα εξής πλεονεκτήματα (Παναγιωτοπούλου, 2009):

- Παρακινεί του υπαλλήλους να διατηρούν υψηλό επίπεδο απόδοσης. Με αυτό τον τρόπο ελέγχονται τα προσόντα του ατόμου που πρέπει να καταλάβει μια συγκεκριμένη θέση.
- Ανακαλύπτονται προσόντα σε άτομα που πρέπει να αξιοποιηθούν.
- Αναγνωρίζονται κάποιες ανάγκες των υπαλλήλων ώστε να βοηθηθούν στην εξέλιξη.
- Διατηρούνται οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων σε καλό επίπεδο.
- Βοηθάει στην λήψη απόφασης για τα άτομα που πρέπει να πάρουν προαγωγή.
- Επικρατεί αξιοκρατία μεταξύ των υπαλλήλων.
- Ενισχύεται το αίσθημα της υπευθυνότητας του ατόμου.

Η αξιολόγηση στην περίπτωση που δεν είναι συστηματική και επαρκώς δομημένη υπάρχει περίπτωση να έχει στο εργασιακό περιβάλλον αρνητικές επιπτώσεις. Η αποτελεσματικότητά της σε μεγάλο βαθμό βασίζεται στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην προσωπικότητά του, στα κριτήρια που χρησιμοποιεί, και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται. Στην περίπτωση που ο αξιολογητής είναι άτομο εμπάθες και στηρίζει τις κρίσεις του σε υποκειμενικούς παράγοντες, προσωπικές εμπειρίες και στόχους με ασάφεια, τότε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα είναι αρνητικά. Αξιολογητές με καλοπροαίρετη διάθεση και επιείκεια πρέπει επίσης να έχουν αδέκαστο χαρακτήρα, και να ακολουθούν αμεροληψία στα κριτήρια.

Όταν η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται περιστασιακά και δεν συνδέεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, την φύση της παραγωγικής αλυσίδας, τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, τότε δεν θεωρείται συνεχή διαδικασία και είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα οδηγηθεί σε μια διαδικασία ρουτίνας, με κίνδυνο η αξία της να μηδενιστεί και να μεταβληθεί σε εργαλείο άσκησης πίεσης προς τους αξιολογητές.

1.10 Ικανότητες Εργαζομένων

Η ικανότητα περιλαμβάνει όλα τα σωματικά και πνευματικά προσόντα, τα οποία πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, καθώς και τη θέληση που έχει για επίτευξη των στόχων καταβάλλοντας όλη τη δύναμη που διαθέτει, ώστε να πετύχει υψηλή απόδοση. Ειδικότερα, η ικανότητα χαρακτηρίζεται από την προσωπικότητα και τις δεξιότητες του εργαζομένου (Μπούτου, Ινιωτάκη, 2007).

Οι δεξιότητες

Με τον όρο δεξιότητα εννοείται η ενέργεια ενός ατόμου για την εκτέλεση μιας εργασίας, όσο το δυνατόν τελειότερη, ξεπερνώντας δηλαδή τη μέση επίδοση.

Οι δεξιότητες διακρίνονται σε:

- Φυσικές, οι οποίες είναι: οι φυσιολογικές (δύναμη χεριών, μυϊκή αντοχή κ.λπ.), κινητικές (ακρίβεια ή σταθερότητα κινήσεων), οι ψυχοφυσικές (αντίληψη ήχων, διάκριση χρωμάτων).
- Ψυχικές, οι οποίες είναι: οι πνευματικές (νοημοσύνη, φαντασία κ.λπ.) και οι ηθικές (κοινωνικότητα, ευαισθησία κ.λπ.).

Το σύνολο των δεξιοτήτων λέγονται επαγγελματικές δεξιότητες. Οι φυσικές δεξιότητες είναι δυνατόν να αναπτυχθούν περισσότερο με κατάλληλη εκπαίδευση, παρά οι ψυχικές δεξιότητες.

Η προσωπικότητα

Βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι (Μαρκουλιά, Τσιώλη, 2007):

- Οι κλίσεις και οι τάσεις του ατόμου, που είναι η έντονη επιθυμία ή η αποστροφή.

- Τα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις, τα οποία εκφράζουν τη σύμπτωση των προσωπικών τάσεων του ατόμου προς ορισμένα αντικείμενα και συνήθως καθορίζουν την επαγγελματική απασχόληση του ατόμου.
- Τα μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί το άτομο για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του, είναι οι ιδιότητες του χαρακτήρα του ατόμου και αποτελούν τα λεγόμενα προτερήματα ή ελαττώματά του.
- Η γενική ωριμότητα της προσωπικότητας, η οποία είναι η πνευματική ωριμότητα του ατόμου, διακρίνεται σε κατώτερο και ανώτερο επίπεδο ωριμότητας. Ωριμότητα ανωτέρου επιπέδου έχει το άτομο που έχει συνέπεια στις ενέργειές του και έχει σταθερό χαρακτήρα. Όσο πολυπλοκότερο είναι το έργο, τόσο μεγαλύτερη ωριμότητα προσωπικότητας απαιτείται να έχει το άτομο που την εκτελεί.

Διάφορες Ικανότητας ανάμεσα στα άτομα

Οι ατομικές διαφορές διακρίνονται σε αυτές οι οποίες οφείλονται:

- στο φύλο,
- στην ηλικία και
- στο επάγγελμα.

Διαφορές οι οποίες οφείλονται στο φύλο (Μπούτου, Ινιωτάκη, 2007):

- Δεξιότητες: Ως προς τη γενική ευφυΐα δεν υφίστανται αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ γυναικών και ανδρών. Ως προς τις άλλες δεξιότητες, φαίνεται πως τα δύο φύλα διαφέρουν. Οι γυναίκες θεωρούνται πιο επιδέξιες στους τεχνικούς χειρισμούς καθώς είναι πιο προσεκτικές, πιο γρήγορες, και πιο ακριβείς στις κινήσεις τους, ενώ οι άνδρες έχουν καλύτερη μαθηματική λογική.
- Προσωπικότητα: Οι γυναίκες ενδιαφέρονται για τις πνευματικές αξίες, την τέχνη, την αισθητική, τη φιλανθρωπία και είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες. Οι άνδρες ενδιαφέρονται για το γόητρο, την επιτυχία και την απόκτηση δύναμης. Οι γυναίκες δεν φαίνεται να ενδιαφέρονται πολύ για επιτυχία (επίτευγμα), χωρίς βέβαια κάτι τέτοιο να είναι απόλυτο. Ο τρόπος για να αυξηθεί η ανάγκη για επιτυχία είναι η κατάλληλη εκπαίδευση.

Διαφορές οι οποίες οφείλονται στην ηλικία (Μπούτου, Ινιωτάκη, 2007):

- **Δεξιότητες:** Δεν υπάρχει διαφορά στις δεξιότητες ανάμεσα στα ηλικιωμένα και νεότερα άτομα. Η διαφορά εντοπίζεται στις δραστηριότητες που απαιτούν ταχύτητα και εκμάθηση νέων τρόπων δράσης με την πάροδο του χρόνου. Στους εργαζόμενους ύστερα από το 45ο έτος της ηλικίας τους παρουσιάζεται επίσης και μια κάμψη στις φυσικές δυνάμεις. Στους υπαλλήλους, η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, με την πάροδο των χρόνων, είναι όλο και μεγαλύτερη λόγω εμπειρίας.

- **Προσωπικότητα:** Στην αρχή της καριέρας το άτομο ενδιαφέρεται άμεσα για την εργασία του και λιγότερο για τις κοινωνικές του σχέσεις, οι οποίες του προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον μετά τη σταθεροποίηση της θέσης του. Επομένως, δεν δημιουργεί συγκρούσεις μέσα στην οργάνωση, γιατί θέλει να δημιουργήσει κοινωνικές σχέσεις.

- Οι ηλικιωμένοι από την άλλη πλευρά, δεν δημιουργούν συγκρούσεις στην οργάνωση, γιατί θέλουν να διατηρήσουν τις φιλικές σχέσεις που ήδη έχουν δημιουργήσει.

Διαφορές οι οποίες οφείλονται στο επάγγελμα (Μπούτου, Ινιωτάκη, 2007):

- **Δεξιότητες:** Είναι γεγονός, ότι τα άτομα που ασχολούνται με επαγγέλματα, τα οποία απαιτούν σε σημαντικό βαθμό πνευματικές δεξιότητες, εμφανίζουν υψηλό βαθμό ευφυΐας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι δεξιότητες είναι λιγότερες στα άτομα που εξασκούν επάγγελμα χωρίς σημαντικές πνευματικές δεξιότητες.

- **Προσωπικότητα:** Συνήθως, επικρατεί η άποψη ότι τα άτομα εκτελούν το επάγγελμα στο οποίο πιστεύουν ότι έχουν κλίση. Αυτό όμως στην πραγματικότητα δεν είναι δυνατόν, καθώς διάφοροι παράγοντες αναγκάζουν ένα άτομο να εξασκήσει επάγγελμα που δεν είναι σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του.

Επακόλουθο αυτής της ενέργειας είναι το άτομο να μην αποδίδει στο μέγιστο σε μια θέση, η οποία απέχει πολύ από την προσωπικότητά του. Επομένως, θεωρείται απαραίτητο να γίνονται εναλλαγές στις θέσεις των εργαζομένων με στόχο την απόκτηση θέσεων ανάλογη με τα ενδιαφέροντά τους.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η σημασία της ΔΟΠ

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βασίζουν την παραγωγή τους στις αυξανόμενες ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Σήμερα περισσότερο από ποτέ οι πελάτες- καταναλωτικό κοινό έχουν πρόσβαση στην ενημέρωση, ενώ ο διαρκώς πιο περίπλοκος τρόπος ζωής τους οδηγεί σε αύξηση ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών με πιο εξελιγμένα χαρακτηριστικά και με αποτελεσματικότητα κατά την χρήση τους. Η τάση αυτή οδήγησε τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μοντέρνες τεχνικές και στρατηγικές που να εξασφαλίζουν ποιοτικά παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να αυξάνουν παράλληλα το κόστος και την τιμολόγηση αυτών (Τσιότρας, 2002).

Η παροχή αποτελεσμάτων ποιότητας εξαρτάται σημαντικά από τον βαθμό που ο οργανισμός μπορεί να κάνει επίτευξη ποιότητας στις εσωτερικές του δομές και λειτουργίες. Η προσπάθεια των οργανισμών για την ποιοτική λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει ενταθεί τα τελευταία έτη, καθώς πλέον η διοίκηση των οργανισμών με έμφαση στην ποιότητα είναι γεγονός. Το πλέον διάσημο σύστημα που προωθεί την ποιότητα σαν φιλοσοφία στις εσωτερικές διεργασίες είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Kannan & Tan, 2005).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία θεωρεί ότι η ΔΟΠ έχει αποκτήσει πολλή θετική φήμη στον επιχειρηματικό κόσμο λόγω της υψηλής αποτελεσματικότητας που εγγυάται η σωστή εφαρμογή της. Καθώς η αποτελεσματικότητα συνδέεται στα μάτια του καταναλωτή με την ποιότητα, ένας οργανισμός γίνεται πιο ανταγωνιστικός αν γίνεται ολοένα και καλύτερος. Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί με βελτίωση των εσωτερικών του λειτουργιών, κάτι που έμμεσα θα προσφέρει βελτίωση στην ποιότητα και του όλου αποτελέσματος των

λειτουργιών το οποίο είναι το ίδιο το προϊόν/ υπηρεσία (Juran, 1999). Συνεπώς, η βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών διεργασιών σημαίνει και ποιότητα στο προϊόν/ υπηρεσία. Αυτό σαν πόρισμα είναι πολύ βασικό για επιχειρήσεις και οργανισμούς που πασχίζουν να επιβιώσουν στο άκρως ανταγωνιστικό και δυσμενές περιβάλλον, ή σε περιπτώσεις που οι εσωτερικές δομές έχουν πολλάκις χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματικές.

Παράλληλα, τα τελευταία έτη οργανισμοί και επιχειρήσεις διεθνώς χρησιμοποιούν την επίτευξη και τη βελτίωση ποιότητας σαν χαρακτηριστικό που όχι μόνο δύναται να τους βοηθήσει να γίνουν καλύτεροι στο έργο τους, αλλά να τονώσει την εικόνα τους απέναντι στο καταναλωτικό κοινό. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούν την ποιότητα και την εφαρμογή της ΔΟΠ σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Powell, 1995).

Όλα τα παραπάνω συνέβαλαν ώστε ακόμη και δημόσιοι φορείς και οργανισμοί να επιθυμούν να εφαρμόσουν την ΔΟΠ στις παλιές, αναποτελεσματικές δομές τους ώστε να ενδυναμώσουν την αποτελεσματικότητα του έργου τους και να μπορούν πλέον με την πάροδο των ετών να προβούν στην εξυγίανση που σε πολλές περιπτώσεις θεωρείται απαραίτητη. Έτσι, οι δημόσιοι αυτοί οργανισμοί και φορείς θα είναι σε θέση να προσφέρουν εντέλει ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα στους πολίτες- καταναλωτές (Morgan & Murgatroyd, 1994).

Σε διεθνές επίπεδο όπως και σε εθνικό, η ΔΟΠ εφαρμόζεται με συγκεκριμένες μεθόδους ώστε να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας του έργου των δημοσίων φορέων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια τέτοια διαδικασία, η οποία αν εφαρμοστεί με τις προϋποθέσεις που απαιτεί, μπορεί να συντελέσει ώστε το προσωπικό να εργάζεται όπως και σε μια ποιοτική ιδιωτική επιχείρηση (Van Thiel & Leeuw, 2002).

Η βιβλιογραφία θεωρεί ότι η αξιολόγηση σχετίζεται με τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να εξετάσει το βαθμό που αυτοί εργάζονται βάσει προκαθορισμένων προτύπων. Η ύπαρξη καλής απόδοσης σημαίνει ότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για τα καθήκοντά του, τα εκτελεί με ζήλο και άρα πρέπει να απολαύσει ανταλλάγματα όπως έξτρα επιδόματα, άδεια, κ.α. Η ύπαρξη κακής απόδοσης σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν

είναι αποδοτικός στο έργο του, άρα πρέπει να ενταχθεί σε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής του ώστε να μην αντιμετωπίσει την πιθανότητα να αποχωρήσει από τη θέση εργασίας του (Schwab & Cummings, 1970/ Fitz-enz, 1997).

Η συμπεριφορά του εργαζομένου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του πρέπει να αξιολογείται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια τα οποία θα επιλέγονται με βάση τη φύση του οργανισμού, την κουλτούρα που τον διέπει, τους στόχους που καλείται να πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος, κ.α. Καθώς μάλιστα οι δημόσιοι οργανισμοί κατά κύριο λόγο προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες έχουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με την φυσική υπόσταση των προϊόντων, οι υπεύθυνοι καθορισμού των κριτηρίων αυτών πρέπει να λάβουν το χαρακτηριστικό αυτό υπόψη (Clarke & Dawson, 1999).

Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας έχει χαρακτηριστεί πολλάκις ως αναποτελεσματικός, ενώ πολλές δημόσιες υπηρεσίες διοικούνται χωρίς να έχουν καθορισμένους στόχους. Ένα από τα κεντρικά προβλήματα του τομέα αυτού αποτελεί η υπερπρόσληψη εργαζομένων, οι οποίοι ως πρόσφατα δεν περνούσαν από κάποια διαδικασία αξιολόγησης. Αν και αυτή κρίνεται βάσει των παραπάνω πληροφοριών αναγκαία για την βιωσιμότητα των δημοσίων οργανισμών, εντούτοις συχνά οι εργαζόμενοι αντιδρούν ενόπιον της υποβολής τους σε αξιολόγηση.

Στην περίπτωση που ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θέλει να συνδέσει την αξιολόγηση με την αμοιβή απαραίτητη προϋπόθεση για τον εργαζόμενο είναι να έχει καλή αξιολόγηση από τους ανωτέρους του. Στην περίπτωση αυτή ένας εργαζόμενος που θέλει να αυξήσει τα εισοδήματά του θα δουλεύει με μεγαλύτερη διάθεση και ζήλο και επομένως θα αποδίδει περισσότερο. Προϋπόθεση όμως για την δημιουργία ενός τέτοιου είδους συστήματος είναι η δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης. Επομένως για να ισχύσει ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνήθως οι αμοιβές των εργαζομένων χωρίζονται στις εξής ομάδες (Μαυρομιχάλη, 2011):

- Σταθερή μηνιαία μισθοδοσία
- Υπερωρίες
- Λοιπές παροχές που δίνονται με νομοθεσία όπως διάφορα επιδόματα.

Στον δημόσιο τομέα δεν ισχύει ακόμα η σύνδεση της μισθοδοσίας με την αποδοτικότητα του υπαλλήλου. Απλά δίδονται κάποια επιδόματα σε όλους χωρίς όμως να ληφθεί υπόψη η αξιολόγησή τους.

Τελευταία γίνονται πολλές συζητήσεις με την εφαρμογή του νέου μισθολογίου και την πληρωμή μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών, να υπάρξει και αλλαγή στον τρόπο υπολογισμού της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων. Στόχος σύμφωνα με ανακοινώσεις της Κυβέρνησης είναι ο μισθός να:

- συνδεθεί με προσόντα του κάθε εργαζόμενου
- συνδεθεί με την θέση ευθύνης που κατέχει ο κάθε υπάλληλος
- συνδεθεί με την επίτευξη των στόχων.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων θα αρχίζει με την έναρξη της υπαλληλικής τους ιδιότητας στο δημόσιο, με αξιοκρατικό σύστημα το οποίο θα καθορίζει και την εξέλιξη του υπαλλήλου σε ανώτερη θέση, αλλά θα έχει σχέση και με την αμοιβή του. Τα κριτήρια αξιολόγησης που θα λαμβάνονται υπόψη είναι (Καλλιγά, 2011):

- Η επίτευξη των στόχων που έχει η υπηρεσία στην οποία εργάζεται ένα άτομο
- Η εκτέλεση ενός έργου με επιτυχία
- Οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Στην περίπτωση που κάποιος δημόσιος υπάλληλος θα θεωρεί ότι έχει αδικηθεί κατά την αξιολόγηση από τον ανώτερό του θα μπορεί να ασκήσει ένσταση στην οποία θα αναφέρονται πραγματικά περιστατικά και θα περιλαμβάνονται συγκεκριμένα στοιχεία και θα επικαλείται μεροληψία του αξιολογητή. Το αίτημα θα ελέγχεται από επόπτη και στην περίπτωση που αποδειχτεί μεροληψία ο εργαζόμενος θα αξιολογείται από την αρχή αφού πρώτα ακυρωθεί η προηγούμενη βαθμολογία. Ένσταση στην αξιολόγηση του επόπτη δεν θα γίνεται. Επίσης το Υπηρεσιακό Συμβούλιο θα εξετάζει τις ενστάσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διεύθυνσης.

Η αξιολόγηση, η οποία είναι ετήσια, μπαίνει στον φάκελο του κάθε υπαλλήλου που τηρείται στην Διεύθυνση Προσωπικού και τον ακολουθεί σε όλο τον υπαλληλικό του βίο.

Η μισθολογική εξέλιξη ενός δημόσιου υπαλλήλου θα εξαρτάται από την βαθμολογία του. Αν η βαθμολογία είναι θετική θα δικαιούται και το πριμ παραγωγικότητας.

2.2 Συστήματα αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων, οι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει πολλά συστήματα μέτρησης της. Το πιο δημοφιλές σύστημα μέτρησης της απόδοσης είναι των Kaplan και Norton, που ονομάζεται “Balanced Scorecard”. Το σύστημα αυτό ενσωματώνει τέσσερις διαφορετικούς τρόπους θεώρησης της απόδοσης, τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την ενδοεπιχειρησιακή, και την καινοτομία. Οι Kaplan και Norton υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι οι οικονομικές επιδόσεις συνδέονται με τη συνεχή βελτίωση και τη μελλοντική απόδοση του οργανισμού και ότι οι τρεις αυτοί παράγοντες βρίσκονται στην ίδια στάθμη. Το σύστημα αυτό αντανακλά πολλά από τα χαρακτηριστικά των άλλων πλαισίων μέτρησης αλλά περισσότερο συνδέει τη μέτρηση με τη στρατηγική του οργανισμού.

Ένα άλλο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι το “Performance Pyramid”, το οποίο εξηγεί τα αποτελέσματα συναρτήσει των αποφάσεων που παίρνονται. Το σύστημα αυτό δείχνει την ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης, έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να παρακολουθήσει τις προηγούμενες επιδόσεις της, αλλά και να σχεδιάσει τις μελλοντικές της.

Επίσης, η μέθοδος αξιολόγησης 360° μοιρών μπορεί να επιφέρει σημαντικά συμπεράσματα, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος αξιολογείται από άτομα που συνεργάζεται, όπως ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοί του, οι πολίτες, αυτοαξιολόγηση, για μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση (Κανελόπουλος, 2002).

Τέλος, σύμφωνα με τους Neely et al. (1995), το σύστημα “Results and Determinants Framework” είναι ένα παρόμοιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων με το “Balanced Scorecard” με τη διαφορά ότι περιλαμβάνει τη διάσταση της ανταγωνιστικότητας (Neely, 2004).

Κεφάλαιο 3: Σχέδιο Έρευνας

3.1 Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν έναν νέο κρατικό θεσμό, οι οποίες συστάθηκαν όταν τέθηκε σε ισχύ το Πρόγραμμα 'Καλλικράτης' (νόμος 3852/2010 ΦΕΚ Α'/87/07-07-2010), βάσει του οποίου η Χώρα διαιρείται σε 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, 13 Περιφέρειες και 325 Δήμους. Συγκεκριμένα στο νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ87/Α'/07-06-2010), αναφέρεται ότι «... Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις συγκροτούνται ως ενιαίες μονάδες για τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του κράτους και ασκούν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα στις κρατικές υποθέσεις της περιφέρειάς τους, σύμφωνα με το άρθρο 101 του Συντάγματος.»

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, βάσει του προαναφερθέντος Νόμου, αποτελεί μια αυτοτελή διοικητική μονάδα υπεύθυνη «για τις επιχειρησιακές και ελεγκτικές δραστηριότητες του κράτους στην περιοχή ευθύνης της».

Ειδικότερα, ο Νόμος ορίζει ότι «στον τομέα ευθύνης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ανήκουν:

- κρατικές υποθέσεις που για συνταγματικούς λόγους δεν μπορούν να ασκηθούν από την Αυτοδιοίκηση,
- κρατικές αρμοδιότητες που σταδιακά αποκεντρώνονται από την κεντρική διοίκηση με στόχο τη δημιουργία ενός επιτελικού και ελέκτου κράτους,
- καθ' ύλην αποκεντρωμένες υπηρεσίες των υπουργείων, όπου αυτό κριθεί σκόπιμο».

Οι επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις όπου διαιρείται η Χώρα μας είναι οι εξής:

- 1) Αιγαίου,
- 2) Αττικής,
- 3) Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας,
- 4) Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας,
- 5) Κρήτης,
- 6) Μακεδονίας- Θράκης,
- 7) Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας & Ιονίου.

Ειδικότερα για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου- Δ. Μακεδονίας, με το Προεδρικό Διάταγμα 141/2010 (ΦΕΚ 234/Α΄/27-12-2010) ορίζεται η διάρθρωση, η δομή και οι αρμοδιότητες αυτής, της οποίας η έδρα είναι στα Ιωάννινα. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (δικτυακός τόπος <http://www.apdhp-dm.gov.gr>), οι Διευθύνσεις που ορίζονται είναι οι εξής:

- α) Γραφείο Γενικού Γραμματέα
- β) Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας
- γ) Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής
- δ) Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων
- ε) Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας
- στ) Αυτοτελές Τμήμα Π.Α.Μ. – Π.Σ.Ε.Α.
- ζ) Αυτοτελές Τμήμα Εκπαίδευσης
- η) Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Στην Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας υπάγονται οι Διευθύνσεις:

- α) Διεύθυνση Διοίκησης
- β) Διεύθυνση Οικονομικού
- γ) Διεύθυνση Κοινοφελών Περιουσιών
- δ) Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- ε) Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης και Κοινωνικών Υποθέσεων
- στ) Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης

Στην Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής και Περιβαλλοντικής Πολιτικής υπάγονται οι Διευθύνσεις:

- α) Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού Ηπείρου
- β) Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού Δυτικής Μακεδονίας
- γ) Διεύθυνση Υδάτων Ηπείρου
- δ) Διεύθυνση Υδάτων Δυτικής Μακεδονίας
- ε) Διεύθυνση Τεχνικού Ελέγχου

Στην Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων υπάγονται οι Διευθύνσεις:

- α) Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών
- β) Διεύθυνση Δασών νομού Ιωαννίνων
- γ) Διεύθυνση Δασών νομού Κοζάνης
- δ) Διεύθυνση Δασών νομού Άρτας
- ε) Διεύθυνση Δασών νομού Πρεβέζης
- στ) Διεύθυνση Δασών νομού Θεσπρωτίας
- ζ) Διεύθυνση Δασών νομού Γρεβενών
- η) Διεύθυνση Δασών νομού Φλώρινας
- θ) Διεύθυνση Δασών νομού Καστοριάς
- ι) Δασαρχείο Ιωαννίνων
- κ) Δασαρχείο Κόνιτσας
- λ) Δασαρχείο Μετσόβου
- μ) Δασαρχείο Κοζάνης
- ν) Δασαρχείο Τσοτυλίου
- ξ) Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Ηπείρου
- ο) Διεύθυνση Αγροτικών Υποθέσεων Δυτικής Μακεδονίας

Απευθείας στον Γενικό Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης υπάγονται η Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας και τα αυτοτελή τμήματα Π.Α.Μ. – Π.Σ.Ε.Α., Εκπαίδευσης και Εσωτερικού Ελέγχου.

3.2 Περιγραφή Εργαλείου

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια ποσοτική μελέτη η οποία διεξάγεται με απλή τυχαία δειγματοληψία σε μέγεθος δείγματος (100 ερωτηθέντες). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μέσο συλλογής πληροφοριών το οποίο απαρτίζεται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, δηλαδή ερωτήσεις στις οποίες ο συμμετέχοντας πρέπει να επιλέξει μια (ή και περισσότερες) από τις παρεχόμενες απαντήσεις και ανοικτού τύπου δηλαδή δίνει την επιλογή στο ερωτώμενο να γράψει την άποψή του. Προκειμένου να διερευνηθεί η αξιοπιστία του μέσου θα διενεργηθεί έλεγχος χορήγησης – επαναχορήγησης (test – retestmethod).

Σύμφωνα με αυτήν την διαδικασία πραγματοποιείται χορήγηση στο 10% περίπου του τελικού εκτιμώμενου δείγματος καταγράφονται τα αποτελέσματα και εφόσον περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα επαναχορηγείται στους ίδιους συμμετέχοντες. Υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson και στην περίπτωση που δώσει τιμές για μια (ή περισσότερες ερωτήσεις) κοντά στο -1 αυτό σημαίνει ότι είτε η ερώτηση δεν έχει πλήρως γίνει κατανοητή από τους ερωτώμενους ή ότι δεν είναι σωστά διατυπωμένη. Σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο πρέπει να επαναδιατυπωθεί χωρίς τις ερωτήσεις με χαμηλό δείκτη αξιοπιστίας. Επιπλέον θα ελεγχθεί και η συνάφεια του εργαλείου, δηλαδή αν και κατά πόσο οι ερωτήσεις μεταξύ τους έχουν μια εννοιολογική ακολουθία με την χρήση του συντελεστή Cronbach 'salpha. Τιμές μεγαλύτερες του 80% θεωρούνται εξαιρετικές και έτσι το εργαλείο εκτός από αξιόπιστο θεωρείται και έγκυρο μέσο συλλογής πληροφοριών.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση ύπαρξης στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των ατόμων διαφορετικού φύλου, ηλικιακής ομάδας, χρόνιας προϋπηρεσίας. Για την εκτενή και λεπτομερή διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων θα εφαρμοσθούν τα εργαλεία που περιγράφονται παρακάτω.

3.3 Περιγραφή Μεθοδολογίας

Ως t-test μπορούμε να ορίσουμε οποιαδήποτε δοκιμή στατιστικής υπόθεσης, στην οποία το στατιστικό αποτέλεσμα ακολουθεί μια κατανομή. Με άλλα λόγια, το t-test συγκρίνει την πραγματική διαφορά μεταξύ δύο μέσων σε σχέση με την διακύμανση των δεδομένων, που εκφράζεται ως η τυπική απόκλιση της διαφοράς μεταξύ τους. Στη μέθοδο αυτή τα αποτελέσματα πρέπει να ακολουθούν κανονική κατανομή, κατανομή που επίσης ονομάζεται student's t – distribution, εάν η μηδενική υπόθεση είναι αληθής (RichardMankiewicz,2004).

Το t- test μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την σύγκριση δυο δειγμάτων με διαφορετικό αριθμό παρατηρήσεων. Χρησιμοποιείται για να καθορίσει αν δύο σύνολα δεδομένων είναι ως ένα σημαντικό βαθμό διαφορετικά μεταξύ τους. Για να είναι εφαρμόσιμη η δοκιμή, οι ομάδες του δείγματος πρέπει να είναι εντελώς ανεξάρτητες, και είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται όταν το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ μικρό για να χρησιμοποιηθούν πιο εξελιγμένες μέθοδοι. Πριν από τη χρήση αυτού του τύπου της δοκιμής είναι απαραίτητο να σχεδιάσει το δείγμα δεδομένων από τα δύο δείγματα και στο σημείο αυτό πρέπει να βεβαιωθούμε ότι έχει μια αρκετά κανονική κατανομή διαφορετικά το t-test του σπουδαστή δεν θα είναι κατάλληλο (O'Connor, JohnJatall, 2012). Παρ' όλα αυτά όμως εξίσου απαραίτητη προϋπόθεση για να εφαρμοστεί το t – test είναι να έχουν τα δείγματα τις ίδιες διασπορές και να ακολουθούν κανονική κατανομή, αν η αξία του όρου κλιμάκωση στο στατιστικό αποτέλεσμα της δοκιμής είναι γνωστή. Όταν η κλιμάκωση είναι άγνωστη και αντικαθίσταται από μια εκτίμηση με βάση τα στοιχεία, το στατιστικό αποτέλεσμα της δοκιμής ακολουθεί τη διανομή του υπαλλήλου. Το t-test εξετάζει την κατανομή των ποσοστών που χρησιμοποιούνται, καθώς και τον προσδιορισμό της αξίας τους, για να καθοριστεί εάν ο πληθυσμός διαφέρει. Η σύγκριση αυτή μεταξύ των μεταβλητών πραγματοποιείται από τους στατιστικούς με τη χρήση της ANOVA, δηλαδή την ανάλυση διακύμανσης (FisherBox &Joan, 1987).

Κάποιες από τις πιο γνωστές και χρησιμοποιούμενες t-δοκιμές είναι αρχικά η one-sample location test ή αλλιώς η δοκιμή θέσης για ένα δείγμα. Μια τέτοια δοκιμή είναι ένα στατιστικό τεστ υπόθεσης που συγκρίνει την παράμετρο θέσης ενός δείγματος σε μία δεδομένη σταθερά, δηλαδή στο κατά πόσο η μέση τιμή ενός πληθυσμού έχει μια τιμή που καθορίζεται σε μια μηδενική υπόθεση. Επίσης μία άλλη είναι η λεγόμενη two-sample location test, ή διαφορετικά η δοκιμή θέσης δύο δειγμάτων. Αυτή συγκρίνει τις παραμέτρους θέσης δύο δειγμάτων σε κάθε άλλο (Raju TN, 2005). Στόχος της είναι να εκτιμήσει αν μία από τις επεξεργασίες αποδίδει τυπικά καλύτερη ανταπόκριση από το άλλο. Στην πραγματικότητα όμως το όνομα αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο αν οι διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών είναι ίσες. Μια ακόμη t-δοκιμή είναι η δοκιμή της μηδενικής υπόθεσης, η οποία ασχολείται με τη διαφορά μεταξύ των δύο απαντήσεων που μετρήθηκαν στην ίδια στατιστική μονάδα και έχει μέση τιμή ίση με το μηδέν (Fadem & Barbara, 2008).

Σχετικά με τα αποτελέσματα το T - test μπορεί να ενημερώσει αν υπάρχει σημαντική διαφορά στο μέσο των δύο ομάδων του δείγματος και να διαψεύσει τη μηδενική υπόθεση. Όπως σε όλους τους στατιστικούς ελέγχους, έτσι και εδώ δεν μπορεί να αποδεικνύει πάντα τα ακριβή και αληθή αποτελέσματα, καθώς υπάρχει πάντα μια πιθανότητα πειραματικού σφάλματος που συχνά συμβαίνουν. Αλλά η δοκιμή μπορεί να υποστηρίξει μια υπόθεση. Ωστόσο, εξακολουθεί να είναι χρήσιμο για τη μέτρηση μικρών πληθυσμών δείγματος και για τον προσδιορισμό του εάν υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων (Zimmerman & Donald, 1997).

Όπως αναφέραμε και παραπάνω όταν έχουμε μόνο δύο δείγματα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το t - test για τη σύγκριση των μέσων των δειγμάτων. Αλλά θα μπορούσε να καταστεί αναξιόπιστη στην περίπτωση που έχουμε περισσότερα από δύο δείγματα. Αν συγκρίνουμε μόνο δύο μέσους, τότε το t-test θα δώσει τα ίδια αποτελέσματα με την ANOVA. Συνεπώς η ANOVA χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τους μέσους όρους από περισσότερα από δύο δείγματα (Anschober, 1948).

Η ανάλυση της διακύμανσης (Analysis Of Variance – ANOVA) είναι μία στατιστική μέθοδος με την οποία η μεταβλητότητα που υπάρχει σ' ένα σύνολο δεδομένων διασπάται

στις επιμέρους συνιστώσες της με στόχο την κατανόηση της σημαντικότητας των διαφορετικών πηγών προέλευσής της. Διαφορετικά είναι μια συλλογή στατιστικών μοντέλων που χρησιμοποιείται για να αναλύσει τις διαφορές μεταξύ των μέσων ομάδων και των διαδικασιών τους. Η ανάπτυξη της μεθοδολογίας οφείλεται στο θεμελιωτή της σύγχρονης στατιστικής επιστήμης, άγγλο στατιστικό Sir Ronald Aylmer Fisher (1890-1962). Στην πραγματικότητα η ANOVA περιλαμβάνει μία ομάδα στατιστικών μεθόδων καταλλήλων για την ανάλυση δεδομένων που προκύπτουν από πειραματικούς σχεδιασμούς (Baile, 2008).

Η ANOVA στην απλούστερη μορφή της παρέχει μια στατιστική δοκιμή που αναλύει κατά πόσο ή όχι οι μέσοι όροι των διαφόρων ομάδων είναι ίσοι, και επομένως γενικεύει το t-test σε περισσότερες από δύο ομάδες. Για το λόγο αυτό, είναι χρήσιμη στη σύγκριση (δοκιμή) τριών ή περισσότερων ομάδων ή μεταβλητών για τη στατιστική σημαντικότητα. (Belle & Gerald, 2008).

Τα δεδομένα ενός δείγματος ανάλογα με την προέλευσή τους διακρίνονται σε παρατηρήσεις (observational sampling) ή σε παρατηρήσεις ελέγχου (designed sampling). Στην πρώτη κατηγορία ο στατιστικός ερευνητής απλά παρατηρεί τις τιμές που εμφανίζονται χωρίς να έχει δυνατότητα επέμβασης στις αντίστοιχες μεταβλητές. Αντίθετα στη δεύτερη κατηγορία ο στατιστικός ερευνητής προσπαθεί να ελέγξει τα επίπεδα μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων (independent) μεταβλητών προκειμένου να προσδιορίσει την επίδραση που έχουν πάνω στην υπό μελέτη μεταβλητή που καλείται εξαρτημένη (dependent) η απόκριση (response).

Στόχος κάθε στατιστικού πειράματος είναι ο προσδιορισμός της επίδρασης μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών πάνω στην απόκριση. Οι μεταβλητές αυτές αναφέρονται συνήθως σαν παράγοντες (factors) και μπορεί να είναι είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις ενδεχομένως να ενδιαφερόμαστε για την επίδραση που έχουν πάνω στην απόκριση περισσότερες της μιας ανεξάρτητες μεταβλητές όπως ο ποσοτικός παράγων και ο ποιοτικός παράγων.

Οι τιμές του παράγοντα που προσδιορίζονται στο πείραμα λέγονται επίπεδα (levels). Σε ένα πείραμα με ένα παράγοντα οι μεταχειρίσεις (treatments) του πειράματος είναι τα επίπεδα του παράγοντα. Σε ένα πείραμα με δύο ή περισσότερους παράγοντες οι μεταχειρίσεις είναι οι συνδυασμοί παραγόντων-επιπέδων.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η κλασική ANOVA (classical ANOVA) είναι ικανή να πραγματοποιεί τρία πράγματα ταυτόχρονα. Το πρώτο είναι η διερευνητική ανάλυση των δεδομένων. Η ANOVA είναι μια οργάνωση αποσύνθεσης δεδομένων καθώς τα ποσά των τετραγώνων δείχνουν τη διακύμανση του κάθε στατιστικού της αποσύνθεσης. Το δεύτερο είναι οι συγκρίσεις των μέσων τετραγώνων με το F- test , τα οποία επιτρέπουν τον έλεγχο με μία ένθετη αλληλουχία των μοντέλων. Τέλος είναι η γραμμική προσαρμογή του μοντέλου με τις εκτιμήσεις του συντελεστή και τα τυπικά σφάλματα. Επιπλέον όμως η ανάλυση της διακύμανσης είναι ικανή και σχετικά ισχυρή στο να αντιστέκεται σε τυχόν παραβιάσεις των υποθέσεων, αφού παρέχει βιομηχανική δύναμη και στατιστική ανάλυση (Cochranetal, 1992).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες μοντέλων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση της διακύμανσης. Αρχικά υπάρχει το μοντέλο σταθερών επιπτώσεων (fixed-effectsmodel), το οποίο ισχύει στις περιπτώσεις όπου πραγματοποιούνται μία ή περισσότεροι παράγοντες σχετικά με τα θέματα του πειράματος, έτσι ώστε να μπορέσει ο ερευνητής να καταλήξει στο συμπέρασμα αν αλλάζουν οι μεταβλητές στις μεταβλητές αποκρίσεις. Στη συνέχεια έχουμε το μοντέλο τυχαίων επιπτώσεων (Random-effectsmodel), το οποίο χρησιμοποιείται όταν οι παράγοντες δεν έχουν καθοριστεί. Τελευταίο μοντέλο είναι το λεγόμενο μοντέλο μεικτών επιπτώσεων (Mixed -effectsmodel). Ένα μοντέλο μεικτών επιπτώσεων περιέχει πειραματικούς τύπους παραγόντων και των δύο σταθερών και τυχαίων δράσεων, με κατάλληλα διαφορετικές ερμηνείες και αναλύσεις για τους δύο τύπους.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές παραδοχές που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση της διακύμανσης (ANOVA). Πρώτον οι αναμενόμενες τιμές των σφαλμάτων να είναι μηδέν, δεύτερον οι διακυμάνσεις των συνόλων των σφαλμάτων να είναι ίσες μεταξύ τους, τρίτον

τα τυχαία σφάλματα να είναι ανεξάρτητα και τέλος τέταρτον να ισχύει κανονική κατανομή(Cohen, Jacob 1988).

Η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών αντανακλά το βαθμό στον οποίο οι μεταβλητές συνδέονται. Το πιο κοινό μέτρο συσχέτισης είναι το Pearson product moment correlation. Όταν μετράται σε πληθυσμό το Pearson του γινομένου ροπών συσχέτισης ορίζεται από το ελληνικό γράμμα (ρ). Όταν υπολογίζεται σε ένα δείγμα, ορίζεται από το γράμμα "R" και μερικές φορές ονομάζεται "rPearson." (Karl Pearson, 1895).

Το Pearson correlation είναι ένα από τα μέτρα της συσχέτισης που ποσοτικοποιεί τη δύναμη καθώς και τη κατεύθυνση μιας σχέσης. Δηλαδή είναι ένα μέτρο έντασης της γραμμικής σχέσεως μεταξύ δύο μεταβλητών. Εάν η σχέση μεταξύ των μεταβλητών δεν είναι γραμμική, τότε ο συντελεστής συσχέτισης δεν αντιπροσωπεύει επαρκώς τη δύναμη της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Δηλαδή η συσχέτιση αυτή αντανακλά το βαθμό γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι μεταβλητές κυμαίνονται από το 1 έως και το -1. Ένας συσχετισμός του 1 σημαίνει ότι υπάρχει μια τέλεια θετική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Ένας συσχετισμός του -1 σημαίνει ότι υπάρχει μια τέλεια αρνητική γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Επίσης ένας συσχετισμός του (0) μηδενός σημαίνει ότι δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Schmid et al, 1947).

Σκοπός της συσχέτισης κατά Pearson είναι να δοκιμαστεί η μηδενική υπόθεση (null hypothesis), έτσι ώστε να αποδειχθεί ότι ο αληθινός συντελεστής συσχέτισης (ρ) είναι ίσος με το μηδέν, με βάση την τιμή του συντελεστή συσχέτισης του δείγματος (r). Εξίσου σημαντικός είναι και ένας δεύτερος σκοπός ο οποίος αφορά την κατασκευή ενός διαστήματος εμπιστοσύνης (confidence interval) γύρω από το δείγμα r , που υπάρχει μια δεδομένη πιθανότητα να περιέχει δείγματα ρ (Buda et al., 2010).

Για να πραγματοποιηθούν όμως αυτοί οι στόχοι είναι σημαντικό να πληρούνται οι δύο συνθήκες. Η πρώτη προϋπόθεση αναφέρει πως οι μεταβλητές πρέπει να ανήκουν στο διάστημα ή να αναλογούν στη κλίμακα μέτρησης. Η δεύτερη και η πιο σημαντική προϋπόθεση είναι ότι πρέπει να υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ τους. Αν συνεπώς δεν

πληρούνται οι δύο αυτές σημαντικές συνθήκες τότε δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ο συντελεστής PEARSON PRODUCT MOMENT CORRELATION (PPMC) (Cohen, 1988).

Σημαντικό θα ήταν επίσης να αναφερθούμε στην αρνητική και τη θετική συσχέτιση (Positive and Negative Correlation). Ο συντελεστής (ρ) υπολογίζεται ως ο λόγος της συνδιακύμανσης μεταξύ των μεταβλητών ως προς το γινόμενο των τυπικών αποκλίσεων των μεταβλητών. Η διατύπωση αυτή πρώτον μας λέει την κατεύθυνση της σχέσης. Μόλις υπολογισθεί ο συντελεστής, αν $\rho > 0$ θα δείξει θετική σχέση, αν $\rho < 0$, θα αναφερθεί ως αρνητική σχέση, ενώ όταν $\rho = 0$ σημαίνει μη ύπαρξη οποιασδήποτε σχέσης. Δεύτερον εξασφαλίζει ότι η αριθμητική τιμή του εύρους διακυμαίνεται από το -1 έως και το +1. . Αυτό μας επιτρέπει να πάρουμε μια ιδέα για τη δύναμη της σχέσης, ή μάλλον τη δύναμη της γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Πιο κοντά οι συντελεστές είναι σε +1,0 ή -1,0, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη της γραμμικής σχέσης.

Ως γενικό κανόνα μπορούμε να ορίσουμε ότι, οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές είναι συχνά χρήσιμες (αν και πολλοί ειδικοί θα μπορούσαν κάπως να διαφωνήσουν σχετικά με την επιλογή των ορίων) (Fulekar,2009).

Με τον πίνακα διπλής εισόδου διασταυρώνουμε με ποιο τρόπο δίνουν απαντήσεις σε κατηγορίες μιας μεταβλητής (X) οι ερωτώμενοι κάποιας συγκεκριμένης κατηγορίας μιας άλλης μεταβλητής (Y). Με τον τρόπο αυτό εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Η ύπαρξη ή όχι στατιστικά σχέσης σε μια διασταυρωμένη προσδιορίζεται με τον υπολογισμό της τιμής χ^2 . Η τιμή του χ^2 δείχνει κατά πόσο η ανεξαρτησία των δυο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική ή όχι. Ο υπολογισμός της χ^2 στηρίζεται στην μέτρηση της διαφοράς μεταξύ παρατηρούμενων τιμών (Π) και αναμενόμενων (Α). Έτσι το άθροισμα των ποσοτήτων $(\Pi-A)^2/A$ δίνει το κριτήριο X^2 . Θεωρώντας για παράδειγμα τον επόμενο πίνακα όπου η μεταβλητή (Y) έχει 4 κατηγορίες B1, ..., B2 ενώ η X δυο Γ1, Γ2. Έχουμε δηλ.,

	B_1	B_2	B_3	B_4
Γ_1	Π_11 A_11	Π_12 A_12	Π_13 A_13	Π_14 A_14
Γ_2	Π_21 A_21	Π_22 A_22	Π_23 A_23	Π_24 A_24

Το άθροισμα των $(\Pi-A)^2/A$. για όλα τα κελιά μας δίνει την τιμή της στατιστικής ελέγχου. Κατά από την μηδενική υπόθεση η αναμενόμενη τιμή ενός κελιού είναι το γινόμενο του αθροίσματος των παρατηρούμενων της στήλης που βρίσκεται το κελί με το άθροισμα της ομόλογης γραμμής.

3.3.1 Έλεγχοι Υποθέσεων

Στο κομμάτι αυτό θα ελεγχθεί η επίδραση του φύλου πάνω στις ερωτήσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτό θα εφαρμοσθεί η μέθοδος t – test σε ανεξάρτητα δείγματα.

	t	B.E	P - value
4. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η με την εργασία σας και αν αυτή είναι ισάξια των προσδοκιών σας;	4.345	79	.000
7. Ποια είναι η σχέση σας με τον άμεσα Προϊστάμενό σας;	-8.065	79	.000

8. Χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενός σας την επιβράβευση ή άλλα κίνητρα (πχ. επιπλέον άδειες) στα πλαίσια βελτίωσης της αποδοτικότητάς σας;	-2.696	79	.009
9. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό που ο άμεσα προϊστάμενός σας επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν στο χώρο εργασίας ;	-7.367	79	.000
10. Η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή επίτευξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που σας παρέχεται (πχ συμμετοχή σε σεμινάρια) ;	-8.065	79	.000
14. Πιστεύετε ότι η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	-4.345	79	.000
15. Κάθε πότε πρέπει κατά τη γνώμη σας να αξιολογείται ο υπάλληλος;	-11.924	79	.000
17. Στα πλαίσια της αξιολόγησης πιστεύετε ότι υπάρχει ανταγωνιστικό κλίμα με τους συναδέλφους σας;	-5.907	79	.000
18. Είστε ικανοποιημένος/η με την ισχύουσα μέθοδο αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα (δηλαδή τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης έτσι όπως είναι δομημένες) ;	-8.065	79	.000

19. Κατά τη γνώμη σας, σε ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αξιολογούνται:	6.167	79	.000
1. Έχει σχέση το πτυχίο σας με το αντικείμενο της εργασίας σας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας ;	7.537	79	.000

Φαίνεται να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά στο κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η με την εργασία σας και αν αυτή είναι ισάξια των προσδοκιών σας ($t(79) = 4.345, p < 0.01$). Επίσης διαφορετική άποψη φαίνεται να μοιράζονται άνδρες και γυναίκες σε σχέση με το ποια είναι η σχέση σας με τον άμεσα προϊστάμενό τους ($t(79) = -8.065, p < 0.01$) καθώς και αν χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός τους την επιβράβευση ή άλλα κίνητρα (πχ. επιπλέον άδειες) στα πλαίσια βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους ($t(79) = -2.696, p < 0.01$). Στατιστικά σημαντική διαφορά φαίνεται να υπάρχει μεταξύ ανδρών και γυναικών στο αν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό που ο άμεσα προϊστάμενός τους επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν στο χώρο εργασίας ($t(79) = -7.367, p < 0.01$). Επιπλέον φαίνεται να υπάρχει διαφωνία ως προς το αν η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή επίτευξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, όσο και στο αν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που σας παρέχεται (πχ συμμετοχή σε σεμινάρια) ($t(79) = 8.065, p < 0.01$). Τέλος φαίνεται οι αποκρίσεις γυναικών και ανδρών να διαφέρουν ως προς τον βαθμό συνάφειας του πτυχίου τους με το αντικείμενο της εργασίας τους στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας ($t(79) = 7.537, p < 0.01$). Μια άλλη σύγκριση που μπορεί να γίνει αφορά την διαφορά στην άποψη μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά στο είδος της απασχόλησής τους, δηλαδή αν είναι μόνιμοι ή αν είναι αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ). Λόγω του γεγονότος ότι εξετάζεται η άποψη των συμμετεχόντων ανάμεσα στα επίπεδα μιας ποιοτικής μεταβλητής με δύο επίπεδα το t – test είναι και εδώ το κατάλληλο στατιστικό εργαλείο. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου:

	t	B.E	P - value
2. Είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο χώρο που εργάζεστε;	-7.661	79	.000
4. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η με την εργασία σας και αν αυτή είναι ισάξια των προσδοκιών σας;	4.490	79	.000
7. Ποια είναι η σχέση σας με τον άμεσα Προϊστάμενό σας;	-7.695	79	.000
9. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό που ο άμεσα προϊστάμενός σας επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν στο χώρο εργασίας ;	-7.708	79	.000
10. Η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή επίτευξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που σας παρέχεται (πχ συμμετοχή σε σεμινάρια) ;	-7.695	79	.000
14. Πιστεύετε ότι η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	-4.490	79	.000
15. Κάθε πότε πρέπει κατά τη γνώμη σας να αξιολογείται ο υπάλληλος;	-12.045	79	.000
17. Στα πλαίσια της αξιολόγησης πιστεύετε ότι υπάρχει ανταγωνιστικό κλίμα με τους συναδέλφους σας;	3.382	79	.001
18. Είστε ικανοποιημένος/η με την ισχύουσα μέθοδο αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα (δηλαδή τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης έτσι όπως είναι δομημένες) ;	-7.695	79	.000

19. Κατά τη γνώμη σας, σε ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αξιολογούνται:	-3.259	79	.002
1. Έχει σχέση το πτυχίο σας με το αντικείμενο της εργασίας σας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας ;	-.553	79	.582

Μόνιμοι και αορίστου χρόνου φαίνεται να έχουν διαφορετική άποψη σε σχέση με το αν είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο χώρο που εργάζονται ($t(79) = -7.661, p < 0.01$) καθώς και για το πόσο είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και αν αυτή είναι ισάξια των προσδοκιών τους ($t(79) = 4.490, p < 0.01$). Διαφωνούν επίσης ως προς το αν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό που ο άμεσα προϊστάμενός τους επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν στο χώρο εργασίας τους ($t(79) = -7.708, p < 0.01$). Εμφατική είναι και η διαφωνία ανάμεσα στους εργαζομένους αορίστου και μονίμους όσον αφορά στο κάθε πότε πρέπει να αξιολογείται ο υπάλληλος ($t(79) = -12.045, p < 0.01$). Φαίνεται επίσης να επικρατεί διαφορετική άποψη σε σχέση με το αν είναι ικανοποιημένος/η με την ισχύουσα μέθοδο αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα (δηλαδή τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης έτσι όπως είναι δομημένες) όσον αφορά στην σχέση εργασίας (μόνιμοι και αορίστου χρόνου) ($t(79) = -7.695, p < 0.01$).

Η σύγκριση της κάθε ερώτησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο και την ηλικιακή ομάδα γίνεται με την ανάλυση της διακύμανσης (AN.O.VA).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Έχει σχέση το πτυχίο σας με το αντικείμενο της εργασίας σας	Between Groups	34.919	2	17.460	37.172	.000
	Within Groups	36.636	78	.470		

στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας ; *	Total	71.556	80			
Μορφωτικό επίπεδο						
7. Ποια είναι η σχέση σας με τον άμεσα Προϊστάμενό σας;	Between Groups	12.001	2	6.001	11.217	.000
* Μορφωτικό επίπεδο	Within Groups	41.727	78	.535		
	Total	53.728	80			
8. Χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενός σας την επιβράβευση ή άλλα κίνητρα (πχ. επιπλέον άδειες) στα πλαίσια βελτίωσης της αποδοτικότητάς σας; *	Between Groups	39.907	2	19.953	42.481	.000
	Within Groups	36.636	78	.470		
	Total	76.543	80			
10. Η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή επίτευξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που σας παρέχεται (πχ συμμετοχή σε σεμινάρια) ; *	Between Groups	12.001	2	6.001	11.217	.000
	Within Groups	41.727	78	.535		
	Total	53.728	80			
Μορφωτικό επίπεδο						

12. Έχετε ενημερωθεί για τους στόχους της Υπηρεσίας σας, έτσι ώστε η επίτευξή τους από την πλευρά σας, να συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς σας ; * Μορφωτικό επίπεδο	Between Groups	9.977	2	4.988	42.481	.000
	Within Groups	9.159	78	.117		
	Total	19.136	80			
15. Κάθε πότε πρέπει κατά τη γνώμη σας να αξιολογείται ο υπάλληλος; * Μορφωτικό επίπεδο	Between Groups	38.630	2	19.315	144.420	.000
	Within Groups	10.432	78	.134		
	Total	49.062	80			
17. Στα πλαίσια της αξιολόγησης πιστεύετε ότι υπάρχει ανταγωνιστικό κλίμα με τους συναδέλφους σας; * Μορφωτικό επίπεδο	Between Groups	9.818	2	4.909	10.029	.000
	Within Groups	38.182	78	.490		
	Total	48.000	80			
18. Είστε ικανοποιημένος/η με την ισχύουσα μέθοδο	Between Groups	12.001	2	6.001	11.217	.000
	Within Groups	41.727	78	.535		

αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα (δηλαδή τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης έτσι όπως είναι δομημένες) ; *	Total	53.728	80
--	-------	--------	----

Συμπεράσματα

Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων και οργανισμών σήμερα ενδιαφέρονται πάρα πολύ για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους λειτουργίας και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Από τους παράγοντες αυτούς ο σπουδαιότερος είναι η ποιότητα, επειδή συμβάλλει στη μακροχρόνια επιτυχία ή συντελεί στην αποτυχία του οργανισμού. Η καλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μειώνει το κόστος παραγωγής και αυξάνει την παραγωγικότητα και το κέρδος της επιχείρησης.

Το σημαντικότερο βεβαίως από όλα είναι ότι η καλή ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών, πράγμα που αποτελεί και το στόχο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Τη μεγάλη σημασία που έχει η ποιότητα την αντιλαμβάνεται κανείς στον παρακάτω συλλογισμό:

- Χωρίς ποιότητα δε θα υπάρξουν πωλήσεις.
- Χωρίς πωλήσεις δε θα υπάρξει κέρδος.
- Χωρίς κέρδος δε θα υπάρξουν θέσεις εργασίας.

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο ηγέτης της επιχείρησης πρέπει να έχει ένα όραμα για αυτή. Πρέπει όλοι να δεσμευθούν και να δεχθούν τη σημασία που έχει η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών για την επιβίωση της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον τέτοιο που να μπορεί το κάθε άτομο να αναπτύξει όλες τις δυνατότητες του. Να έχει δηλαδή το άτομο την εξουσία να ελέγχει και να αποφασίζει για τη δική του εργασία. Ο ρόλος του μάνατζερ στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι να υποστηρίζει τους υπαλλήλους, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι στοιχεία απαραίτητα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γιατί συνιστούν τον καλύτερο τρόπο συνεχούς βελτίωσης της συμπεριφοράς των ατόμων.

Είναι γνωστό ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τη μια επιχείρηση από την άλλη είναι τα άτομα. Τα άτομα επομένως πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες ομαδικής εργασίας, δεξιότητες ανάλυσης διαδικασιών και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

Η επικοινωνία είναι ένα από τα βασικά στοιχεία στη λειτουργία των οργανισμών και ιδιαίτερα στους οργανισμούς που θέλουν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η επικοινωνία δεν πρέπει να γίνεται μόνο μεταξύ των μελών του οργανισμού, αλλά και μεταξύ αυτών και των πελατών, για να εντοπιστούν οι ανάγκες τους και να καταβληθούν οι αναγκαίες για την ικανοποίησή τους προσπάθειες.

Στους οργανισμούς Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται ως αμοιβή τα εσωτερικά κίνητρα και την αναγνώριση. Ενθαρρύνεται η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός. Επιβραβεύεται η ομαδική προσπάθεια μια και όλες οι δραστηριότητες πρέπει να εκτελούνται ομαδικά.

Επειδή στο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης διαπιστώνονται μεταβολές, συγκεντρώνονται δεδομένα για μια συγκεκριμένη περίοδο λειτουργίας της με σκοπό την κατανόηση της συμπεριφοράς του συστήματος. Οι μετρήσεις αυτές μπορούν να προσδιορίσουν αν το σύστημα είναι σταθερό (υπό έλεγχο) ή ασταθές.

Όλα τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της ποιότητας και όλοι πρέπει να εκπληρώνουν τους στόχους τους, για να υλοποιηθεί στη συνέχεια και ο τελικός σκοπός του οργανισμού, Η ποιότητα των προϊόντων είναι υπόθεση όλων των ατόμων της επιχείρησης. Όλοι πρέπει να δεσμευθούν για την ποιότητα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι: α. Όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού. β. Κάθε υπάλληλος πρέπει να έχει τις

απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να επιτελέσει το έργο του. γ. Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη στα άτομα.

Όσον αφορά από τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκε ότι η ικανοποίηση της εργασίας διαφέρει μεταξύ των δυο φύλων, όπως επίσης και οι προσδοκίες που έχουν από αυτή. Εκτός αυτού, διαφορετική αντίληψη έχουν τα δυο φύλα για τη σχέση τους με το διευθυντή τους, αλλά και το τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει ο τελευταίος τα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός, ότι η άποψη των δυο φύλων διαφέρει απέναντι στη διαρκή εκπαίδευση των υπαλλήλων, πράγμα που θα πίστευε κανείς ότι όλοι οι υπάλληλοι θα θέλουν να έχουν μια συνεχή εκπαίδευση. Τέλος, το πτυχίο που έχουν τα δυο φύλα διαφέρει σε συνάφεια από το αντικείμενο της εργασίας του στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου. Οι ίδιες διαφορές στις απόψεις φαίνονται πως παρουσιάζονται και ανάμεσα σε άτομα τα οποία είναι μόνιμοι υπάλληλοι και σε άτομα που δεν είναι μόνιμοι. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων μεταξύ των δυο φύλων των υπαλλήλων που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου, ως προς το εάν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον τους σε αυτή.

Αυτό μάλιστα φαίνεται και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επιθυμούν να αξιολογηθούν, αρκεί αυτό να λάβει χώρα με την καθιέρωση ενός σωστά οργανωμένου συστήματος με αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας αυτής θεωρούν ότι η όλη διαδικασία αξιολόγησης στην παρούσα φάση δεν εφαρμόζεται με ορθό και αποτελεσματικό τρόπο, ώστε η αξιολόγηση να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα προς όφελος όλου του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αρβανιτογιάννης, Ι. & Τζούρος, Ν. (2006). Το Νέο Πρότυπο Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000. Παρουσίαση και Ερμηνεία. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Κανελλόπουλος Χ.
- Κίτσος, Χ. (2003). *Διαχείριση και Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας*. Αθήνα: Νέων Τεχνολογιών.
- Λαλούμης, Α.Δ. & Κατσώνη, Β. (2010). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εφαρμογή στον Τουρισμό*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μάτσας, Ι. (2000). Από τη διασφάλιση της ποιότητας. Plant Management: Μέθοδοι. Αθήνα: Ετήσια Έκδοση.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Μπένου
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική Έρευνας. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
- Πολύζος, Ν. (2014). Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας. Αθήνα: Κριτική.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Clarke, A.& Dawson, R. (1999). *Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice*. London: Sage.
- Crosby, P.B. (1980). *Quality is Free*. NY: McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J. (1997). Eight practices of exceptional human resources functions. *Employment Relations Today, Volume 24*, Issue 1, pp. 1–9.
- Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service Quality: Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management, 11*.
- Grocock, J.M. (1986). *The Chain of Quality: Market Dominance through Superior Product Quality*. NY: Wiley, Chichester.
- Juran, J.M. (1999). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kannan, V.R.& Tan, K.C. (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, *Omega, Volume 33*, Issue 2, pp. 153-162.
- Morgan, C.& Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the public sector: an international perspective*. London: Open University Press.
- Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement. Theory and Practice*. UK: Cambridge University Press.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic management journal, Volume 16*, Issue 1, pp.15-37.
- Schwab, D.P.& Cummings, L.L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Volume 9*, Issue 4, pp. 408–430.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Van Thiel, S., Leeuw, F. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review, Volume 25*, Issue 3, pp. 267-281.

- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perception of price, quality and value. A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- Richard Mankiewicz, *The Story of Mathematics* (2004) (Princeton University Press)
- O'Connor, John J.; Robertson, Edmund F., "Student's t-test" (2012), MacTutor History of Mathematics archive, University of St Andrews
- Fisher Box, Joan (1987). "Guinness, Gosset, Fisher, and Small Samples". *Statistical Science* 2
- Raju TN (2005). "William Sealy Gosset and William A. Silverman: two "students" of science". *Pediatrics* 116
- Fadem, Barbara (2008). *High-Yield Behavioral Science (High-Yield Series)*. Hagerstown, MD: Lippincott Williams & Wilkins
- Zimmerman, Donald W. (1997). "A Note on Interpretation of the Paired-Samples t Test". *Journal of Educational and Behavioral Statistics* 22
- Anscombe, F. J. (1948). "The Validity of Comparative Experiments". *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*
- Bailey, R. A. (2008). *Design of Comparative Experiments*. Cambridge University Press
- Belle, Gerald van (2008). *Statistical rules of thumb* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley
- Cochran, William G.; Cox, Gertrude M. (1992). *Experimental designs* (2nd ed.). New York
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavior sciences* (2nd ed.). Routledge
- Karl Pearson (June 20, 1895) "Notes on regression and inheritance in the case of two parents," *Proceedings of the Royal Society of London*
- Schmid Jr., John (December 1947). "The Relationship between the Coefficient of Correlation and the Angle Included between Regression Lines". *The Journal of Educational Research* 41
- A. Buda and A. Jarynowski (2010) *Life-time of correlations and its applications* vol.1, *Wydawnictwo Niezalezne*: 5–21, December 2010
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.)

- Fulekar (Ed.), M.H. (2009) Bioinformatics: Applications in Life and Environmental Sciences, Springer

Δικτυακοί τόποι

<http://www.apdhp-dm.gov.gr> [22/04/2015]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α' ΜΕΡΟΣ : Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 35 ετών
- 36 με 45 ετών
- 46 με 55 ετών
- Άνω των 55 ετών

3. Μορφωτικό επίπεδο

- ΔΕ
- ΤΕ
- ΠΕ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού

4. Οικογενειακή κατάσταση

- Παντρεμένος/η
- Ανύπαντρος/η
- Διαζευγμένος/η

5. Σχέση εργασίας

- Μόνιμος υπάλληλος
- Υπάλληλος αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ)

6. Θέση που κατέχετε

- Διευθνής
- Προϊστάμενος τμήματος
- Υπάλληλος

Β΄ ΜΕΡΟΣ : Ερωτήσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1. Έχει σχέση το πτυχίο σας με το αντικείμενο της εργασίας σας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου Δυτικής Μακεδονίας ;
 - Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
2. Είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο χώρο που εργάζεστε;
 - Ναι
 - Όχι
3. Τι είναι αυτό που πιθανόν σας ενοχλεί και θα θέλατε να αλλάξει;
 - Έλλειψη χώρου (μικρά γραφεία με πολλούς εργαζόμενους στο ίδιο γραφείο)
 - Έλλειψη προσωπικού με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να επωμίζεται μεγάλο όγκο εργασίας
 - Το ωράριο (εργαζόμαστε πολλές ώρες)
 - Ο μηχανολογικός εξοπλισμός (π.χ. ηλεκτρ. υπολογιστές)
(Μπορείτε να δώσετε αν θέλετε παραπάνω από μια απάντηση).
4. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η με την εργασία σας και αν αυτή είναι ισάξια των προσδοκιών σας;
 - Καθόλου
 - Λίγο
 - Μέτρια
 - Πολύ
 - Πάρα πολύ
5. Αν σας δινόταν αυτή τη στιγμή η ευκαιρία να αλλάξετε εργασιακό φορέα (εκτός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης) θα το κάνατε; (η ερώτηση πρέπει να

απαντηθεί με το τι πραγματικά θέλει ο εργαζόμενος δίχως να εμπλέκεται το συναίσθημα της λογικής και να σκέφτεται αν αυτό από νομικής πλευράς είναι εφικτό ή αν αυτή η απόφασή του στο μέλλον μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασία του).

- Ναι
- Όχι

6. Ποια είναι η σχέση σας με τους συναδέλφους σας;

- καλή
- κακή
- μέτρια

7. Ποια είναι η σχέση σας με τον άμεσα Προϊστάμενό σας;

- καλή
- κακή
- μέτρια

8. Χρησιμοποιεί ο Προϊστάμενός σας την επιβράβευση ή άλλα κίνητρα (πχ. επιπλέον άδειες) στα πλαίσια βελτίωσης της αποδοτικότητάς σας;

- Ποτέ
- Συνέχεια
- Μερικές φορές

9. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό που ο άμεσα προϊστάμενός σας επιλύει τις συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν στο χώρο εργασίας ;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Η διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή επίτευξη της επαγγελματικής τους δραστηριότητας. Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο που σας παρέχεται (πχ συμμετοχή σε σεμινάρια);

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Προτείνετε στην Υπηρεσία σας νέες ιδέες, ή προτάσεις που τυχόν έχετε και οι οποίες θα βελτιώσουν την δική σας εργασιακή ζωή και των συναδέλφων σας;

- Ναι
- Μερικές φορές
 - Ποτέ, διότι ποτέ δεν εισακούγομαι στην Υπηρεσία μου
 - Ποτέ, διότι δεν είναι δική μου αρμοδιότητα.

Γ' ΜΕΡΟΣ : Ερωτήσεις Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

12. Έχετε ενημερωθεί για τους στόχους της Υπηρεσίας σας , έτσι ώστε η επίτευξή τους από την πλευρά σας, να συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς σας ;

- Ναι, έχω ενημερωθεί και προσπαθώ καθημερινά για την υλοποίησή τους.
- Όχι, δεν έχω ενημερωθεί για τη στοχοθεσία της Υπηρεσία μου.

13. Πιστεύετε ότι στα πλαίσια της σωστής διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού του δημόσιου τομέα, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι απαραίτητη;

- Ναι
- Όχι

14. Πιστεύετε ότι η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υπαλλήλων;

- Καθόλου
- Λίγο

- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Κάθε πότε πρέπει κατά τη γνώμη σας να αξιολογείται ο υπάλληλος;

- Κάθε 6 μήνες
- Μια φορά το χρόνο
- Κάθε δύο χρόνια

16. Ποιος κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να σας αξιολογεί;

- Ο άμεσα Προϊστάμενός σας
- Ο Διευθυντής
- Ο Γενικός Διευθυντής
- Οι συναδέλφοί σας
- Οι πολίτες που έρχονται σε επαφή μαζί σας
- Αυτοαξιολόγηση
- Γραπτές εξετάσεις με ερωτήσεις που να αφορούν τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος και την εργασία που προσφέρει.

(Μπορείτε να δώσετε αν θέλετε παραπάνω από μια απάντηση)

17. Στα πλαίσια της αξιολόγησης πιστεύετε ότι υπάρχει ανταγωνιστικό κλίμα με τους συναδέλφους σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Είστε ικανοποιημένος/η με την ισχύουσα μέθοδο αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα (δηλαδή τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης έτσι όπως είναι δομημένες) ;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Κατά τη γνώμη σας, σε ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αξιολογούνται:

- Τα τυπικά προσόντα του υπαλλήλου (πχ πτυχία, σεμινάρια, ξένες γλώσσες κλπ)
- Η απόδοση του υπαλλήλου και η ικανότητά του να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις εργασιακές απαιτήσεις της θέσεως εργασίας που κατέχει.
- Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω.

20. Στα πλαίσια ενός αντικειμενικού και κοινώς αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης, θα πρέπει η αξιολόγηση να συνδέεται με κάποια μορφή ανταμοιβής (πχ. πριμ παραγωγικότητας, μόνους, κλπ) ;

- Ναι
- Όχι