



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**Η λειτουργία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση.
Η περίπτωση των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ.**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΑΨΑΛΗ ΣΤΕΛΛΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ

**ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Στέλλα Καψάλη

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Στέφανο Παπαηλία για την ανεκτίμητη βοήθεια, την καθοδήγηση και την διαρκή συμπαράσταση του, τους διδάσκοντες στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών για τη σημαντική προσφορά τους στην κατάκτηση της γνώσης του αντικειμένου των σπουδών καθώς και το σύνολο των συναδέλφων εργαζόμενων στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων της Θεσσαλίας για την προθυμία συμμετοχής στην έρευνα.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα τέλος να εκφράσω στον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ» κ. Λάμπρο Σδρόλια για τη συνεχή συμπαράσταση και παρουσία του καθόλη τη διάρκεια των σπουδών.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα αφορά τη λειτουργία του προγραμματισμού στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υ.ΠΑΙ.Θ. στην περιφερειακή ενότητα Λάρισας. Για τη διεξαγωγή της χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία που αντλήθηκαν μέσω ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε αυτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία του προγραμματισμού στις δημόσιες υπηρεσίες και τον αντίκτυπο που αυτός έχει σε όλες τις εκφάνσεις της υπηρεσιακής ζωής των υπαλλήλων.

Είναι φανερό ότι η διαδικασία του προγραμματισμού υφίσταται και είναι επιθυμητή από τους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες ωστόσο μπορεί να βελτιωθεί και να διορθωθεί μέσα από ένα πλαίσιο διαλόγου ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στο σχεδιασμό του.

Λέξεις Κλειδιά: προγραμματισμός, δημόσιες υπηρεσίες, σκοποί, στόχοι, αποτελέσματα.

Abstract

The present research concerns the operation of programming in the Regional Services of the Ministry of Education and Religious in the regional section of Larissa. Data were collected through a questionnaire distributed to them. The results of the survey show the importance of public service planning and its impact on all aspects of employee service life.

It is clear that the planning process exists and is desired by public service workers and can be improved and corrected through a framework of dialogue between those involved in its planning.

Keywords: planning, public services, goals, goals, results

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο	1
1.Εισαγωγή – Επιτελική Σύνοψη	1
1.1. Σημασία και σκοπός του μελετώμενου θέματος	1
1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα	1
1.3.Θεωρητικό υπόβαθρο	1
1.3.1. Μεθοδολογία της Έρευνας	2
1.3.2. Ποσοτική μέθοδος	3
1.3.3. Το ερωτηματολόγιο συλλογής των δεδομένων	4
1.3.4. Διαδικασία έρευνας	5
1.3.5. Δομή της εργασίας	5
Κεφάλαιο 2ο	7
2. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης	7
2.1. Οργάνωση	7
2.2. Στελέχωση - Διεύθυνση	8
2.3. Προγραμματισμός	8
2.4. Έλεγχος	9
2.5. Αποστολή – Προορισμός – Στόχοι	9
2.6.6. Καθορισμός και είδη στόχων	10
2.7. Στοχοθεσία στο Δημόσιο	11
2.8. Χρονοδιάγραμμα – Διαδικασία	12
Κεφάλαιο 3 ^ο	14
3.1. Η έννοια του προγραμματισμού	14
3.2. Η ανάλυση της λειτουργίας του προγραμματισμού	14
3.3. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	16
3.4. Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού ως μέρος της διαδικασίας του προγραμματισμού	17
3.5. Η διαδικασία του προγραμματισμού στο ΥΠΑΙΘ	18
3.5.1. Η διαδικασία του προγραμματισμού στην Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ	18
3.5.2. Η διαδικασία του προγραμματισμού στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ	21

3.5.3. Ο Προγραμματισμός στις σχολικές μονάδες	25
3.5.4. Ορισμός του προβλήματος – ερευνητικά ερωτήματα	26
4. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	28
4.1. Ο προγραμματισμός ως έννοια	28
4.2. Ο Προγραμματισμός σε σχέση με τη στοχοθεσία	31
4.3. Οι αρχές του προγραμματισμού και η διαδικασία σχεδιασμού	32
Κεφάλαιο 5ο	34
5. Έρευνα πεδίου	34
5.2. Το ερωτηματολόγιο και η έρευνα	34
5.3. Περιγραφή Δείγματος	38
5.4. Γενικός Προγραμματισμός και Στοχοθεσία	42
5.4.1. Γενικά	42
5.4.2. Chi-square Tests και Μελέτη των Μέσων Όρων	50
5.5. Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού	56
5.5.1. Γενικά	56
5.5.2. Chi-square Tests και Μελέτη των Μέσων Όρων	63
5.5.3. Συσχετισμοί έρευνας	75
Κεφάλαιο 6ο	78
6. Σύνοψη και συμπεράσματα	78
6.2. Περιορισμοί της έρευνας - μελλοντικές επεκτάσεις	79
6.3 Προτάσεις	82
Βιβλιογραφία	81
Παράρτημα Α -	84
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	84

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4-1: ΦΥΛΟ	38
Πίνακας 4-2 : ΗΛΙΚΙΑ	39
Πίνακας 4-3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	39
Πίνακας 4-4: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	40
Πίνακας 4-5 : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	41
Πίνακας 4-6: Αποτελέσματα Συσχέτισης όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας	51
Πίνακας 4-7: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΦΥΛΟ	52
Πίνακας 4-8: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΗΛΙΚΙΑ	53
Πίνακας 4-9: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	54
Πίνακας 4-10: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	55
Πίνακας 4-11 : Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	56
Πίνακας 4-12 : Αποτελέσματα Συσχέτισης όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.....	64
Πίνακας 4-13: Συσχέτιση ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών	65
Πίνακας 4-14: Chi-Square Test ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών	65
Πίνακας 4-15: Συσχέτιση ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects).....	67
Πίνακας 4-16: Chi-Square Test ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects).....	67
Πίνακας 4-17: Συσχέτιση ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Αναλύονται στην	

υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του	68
Πίνακας 4-18: Chi-Square Test ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του	69
Πίνακας 4-19: Συσχέτιση Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας.....	70
Πίνακας 4-20: Chi-Square Test Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας	70
Πίνακας 4-21: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΦΥΛΟ	71
Πίνακας 4-22: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΗΛΙΚΙΑ.....	72
Πίνακας 4-23: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	73
Πίνακας 4-24: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	74
Πίνακας 4-25: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	74

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4-1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας	34
Διάγραμμα 4-2: ΦΥΛΟ	38
Διάγραμμα 4-3: ΗΛΙΚΙΑ	39
Διάγραμμα 4-4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	40
Διάγραμμα 4-5: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	41
Διάγραμμα 4-6: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	42
Διάγραμμα 4-7: Γνωρίζετε για την ύπαρξη προγραμματισμού στην υπηρεσία σας	42
Διάγραμμα 4-8: Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα του προγραμματισμού	43
Διάγραμμα 4-9: Η υπηρεσία σας έχει προσδιορίσει την αποστολή της (στόχοι) και το όραμά της.....	44
Διάγραμμα 4-10: «Συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας σας αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία)»	45
Διάγραμμα 4-11: « Εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης παρακολούθησης και αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας σας»	46
Διάγραμμα 4-12: «Αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους με σκοπό την καλύτερη και πιο οργανωμένη λειτουργία της υπηρεσίας σας».....	47
Διάγραμμα 4-13: «Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων»	47
Διάγραμμα 4-14: « Οι στόχοι της υπηρεσίας σας και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων»	48
Διάγραμμα 4-15: «Παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της υπηρεσίας».....	49
Διάγραμμα 4-16: «Ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους»	49
Διάγραμμα 4-17: Αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.....	50
Διάγραμμα 4-18: «Η υπηρεσία σας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;»	56
Διάγραμμα 4-19: «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»	57
Διάγραμμα 4-20: «Υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της υπηρεσίας σας»	58
Διάγραμμα 4-21: «Επικρατεί στην υπηρεσία σας κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας».....	58
Διάγραμμα 4-22: «Επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη διοίκηση»	59
Διάγραμμα 4-23: «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών»	59
Διάγραμμα 4-24: «Αναπτύσσεται στην υπηρεσία σας η εφαρμογή μιας νέας	

οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό»	60
Διάγραμμα 4-25: «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»	61
Διάγραμμα 4-26: «Υπάρχουν στην υπηρεσία σας αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες»	61
Διάγραμμα 4-27: «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»	62
Διάγραμμα 4-28: «Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, job training, e-learning κτλ)».....	63
Διάγραμμα 4-29: «Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες παρακολουθούνται σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει»	63
Διάγραμμα 4-30: Κατανομή τιμών ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών	66
Διάγραμμα 4-31: Κατανομή τιμών ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»	67
Διάγραμμα 4-32: Κατανομή τιμών ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»	69
Διάγραμμα 4-33: Κατανομή τιμών «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»	71

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ανωτ.	ανωτέρω
αρ.	αριθμός
άρθ.	άρθρο
βλ.	βλέπε
γνμ.	γνωμοδότηση
Δ.Δ.Ε.	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.Π.Ε.	Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
εδ.	εδάφιο
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
εκδ.	έκδοση
επόμε.	επόμενα
επιμ.	επιμέλεια
κ.ά.	και άλλα
κ.λ.π.	και λοιπά
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ν./ν.	νόμος
παρ.	παράγραφος
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
π.χ.	παραδείγματος χάριν
σελ.	σελίδα
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών
υπ' αρ.	υπ' αριθμόν
Υ.ΠΑΙ.Θ.	Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
Χ.Θ.Δ.Ε.Ε.	Χάρτης Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Κεφάλαιο 1ο

1.Εισαγωγή – Επιτελική Σύνοψη

1.1. Σημασία και σκοπός του μελετώμενου θέματος

Ο προγραμματισμός αποτελεί το πρώτο και βασικό βήμα της διοικητικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αποτελεί βασικό οδηγό για την επίτευξη των στόχων του. Είναι κοινή η διαπίστωση των εμπλεκομένων μερών στη Δημόσια Διοίκηση ότι είναι αναγκαία η χρήση της λειτουργίας του προγραμματισμού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, σε όλες σχεδόν τις μορφές οργάνωσης του.

Τα τελευταία μάλιστα χρόνια και με αφορμή την έντονη οικονομική κρίση που βίωσε η χώρα μας γίνεται μια συστηματική προσπάθεια για την ενσωμάτωση της λειτουργίας αυτής στη δημόσια διοίκηση. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι εξεταστούν οι μορφές και οι τρόποι προγραμματισμού που εφαρμόζονται στην δημόσια διοίκηση σήμερα γενικά και ειδικότερα στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας.

1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται είναι τα εξής:

- Εφαρμόζεται η λειτουργία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση.
- Με ποιους τρόπους και ποιες μεθόδους εφαρμόζεται η λειτουργία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση.
- Ποια τα αποτελέσματα της εφαρμογής του προγραμματισμού στην δημόσια διοίκηση.
- Η επίδραση του προγραμματισμού στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτά τα ερωτήματα αλλά και όσα θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της έρευνας θα επικεντρωθούν στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.

1.3.Θεωρητικό υπόβαθρο

Βιβλιογραφικές αναφορές αναφορικά με τη λειτουργία του προγραμματισμού βρίσκουμε σε όλα τα εγχειρίδια που αναφέρονται στην οργάνωση και διοίκηση

επιχειρήσεων. Πολλές επίσης είναι οι εργασίες που εκπονήθηκαν σε πτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο και που αναφέρονται σε μελέτες περιπτώσεων για την εφαρμογή του προγραμματισμού σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες ανάλογα με τα ερευνητικά ενδιαφέροντα των συγγραφέων. Το ίδιο συμβαίνει και με αναφορές σε δημοσιεύσεις και πρακτικά συνεδρίων. Στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) γίνεται εκτενής αναφορά στη διαδικασία του προγραμματισμού και στην αξιολόγηση της εφαρμογής της στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Τα επιστημονικά ερεθίσματα όπως είναι φανερό που δημιουργούν ερευνητικό ενδιαφέρον για τη λειτουργία του προγραμματισμού είναι πολλά και καθώς δε διαπιστώθηκε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καμία έρευνα στο πεδίο της εφαρμογής του προγραμματισμού στις Περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ γεννήθηκε εύλογο ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση έρευνας στο πεδίο αυτό.

1.3.1. Μεθοδολογία της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστούν οι μορφές και οι τρόποι προγραμματισμού που εφαρμόζονται στην δημόσια διοίκηση σήμερα γενικά και ειδικότερα στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ. Ειδικότερα στόχος της εργασίας είναι να καταδειχθεί κατά πόσο εφαρμόζεται η λειτουργία του προγραμματισμού στη Δημόσια Διοίκηση, με ποιούς τρόπους και μεθόδους εφαρμόζεται και ποια είναι τα αποτελέσματα της εφαρμογής του και η επίδρασή του στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε έως τώρα είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Στο πεδίο της ερευνητικής διαδικασίας πραγματοποιήθηκε μία εμπειρική δειγματοληπτική έρευνα. Ο πληθυσμός ήταν διοικητικοί υπάλληλοι, αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί και στελέχη των τμημάτων διοικητικού, οικονομικού, προσωπικού και πληροφορικής των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ και συγκεκριμένα της Περιφερειακής Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας και των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής ενότητας Λάρισας.

Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάστηκε το τεχνικό εργαλείο της έρευνας, δηλαδή ένα ερωτηματολόγιο του οποίου οι ερωτήσεις να ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στις Περιφερειακές υπηρεσίες του

ΥΠΑΙΘ στο νομό Λάρισας με τη μέθοδο παράδοσης και συλλογής, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη λειτουργία του προγραμματισμού στις Υπηρεσίες αυτές.

Αποδέκτες των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι η ακαδημαϊκή κοινότητα, οι υπηρεσίες και οι υπάλληλοι στους οποίους απευθύνθηκε η έρευνα καθώς και όλοι όσοι θέλουν να εντρυφήσουν στο αντικείμενο του θέματος. Ο σύνθετος όπως διαπιστώνεται ρόλος της διαδικασίας του προγραμματισμού και ο αντίκτυπος που αυτός έχει στη λειτουργία των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ καταδεικνύει και το πόσο σημαντικό είναι το θέμα της παρούσας εργασίας. Το γεγονός δε ότι δεν έχει ερευνηθεί στο παρελθόν το πεδίο αυτό καθιστά την εργασία πρωτότυπη.

1.3.2. Ποσοτική μέθοδος

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη ακολουθώντας το σχεδιασμό που προβλέπεται για τη διατύπωση και την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με τη οποία αναζητούνται σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ή τίθενται ερευνητικές υποθέσεις και μετά εξετάζεται αν αυτές είναι ορθές. Όλα τα παραπάνω γίνονται με βάση τα ερωτήματα που τίθενται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Η χρήση της ποσοτικής μεθόδου έχει ως στόχο να προβλέψει και να ελέγξει την πραγματικότητα. Η μελέτη των προς εξέταση φαινομένων γίνεται χρησιμοποιώντας την τεχνική του να απομονώνονται μία ή περισσότερες μεταβλητές που έχουν σχέση με το φαινόμενο. Έτσι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το μεγαλύτερο δυνατό δείγμα για να υπάρχει και η δυνατότητα να γενικευτούν τα αποτελέσματα (Cohen, κ.ά., 2007)

Με τη χρήση του ερωτηματολογίου είναι ευκολότερο να προσεγγιστεί το μεγαλύτερο δείγμα και αυτός είναι ένας από τους λόγους που χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος. Ανάλυση δεδομένων γίνεται με βάση το στατιστικό υπολογισμό της μέσης τιμής και διατυπώνεται η αρχική υπόθεση με βάση την οποία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Έτσι προκύπτουν υποθέσεις, θεωρίες συσχετισμοί που συμβάλουν στην έρευνα και την επιστήμη (Παπαναστασίου κ.ά., 2005)

1.3.3. Το ερωτηματολόγιο συλλογής των δεδομένων

Τα ερωτηματολόγιο αποτελεί το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να συλλεχθούν δεδομένα στην παρούσα εργασία. Με την τεχνική του ερωτηματολογίου διερευνούνται οι συμπεριφορές και τα γεγονότα που διαδραματίζονται στο χώρο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Με τη μέθοδο αυτή ανιχνεύονται υποκειμενικές κρίσεις, απόψεις, κίνητρα, προσδοκίες και γνώσεις σχετικά με το ερευνώμενο θέμα. Οι απαντήσεις εξετάζονται σε συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων καθώς και τις γνώσεις και εμπειρίες για το εξεταζόμενο θέμα. Επίσης εξετάζεται η κατανόηση του θέματος από μέρος του ερωτώμενου, το αν απαντά με ειλικρίνεια και αξιόπιστα (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Καθώς η παρούσα εργασία αναφέρεται στη διαδικασία του προγραμματισμού και στο κατά πόσο αυτή επηρεάζει τους υπαλλήλους των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ της περιφερειακής ενότητας Λάρισας, το ερωτηματολόγιο θεωρήθηκε το προσφορότερο μέσο για τη συλλογή δεδομένων. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται μία έρευνα με ερωτηματολόγιο ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία (Cohen, κ.ά., 2007).

Οι ερωτώμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις ικανότητες να απαντήσουν και να έχουν τη διάθεση να το πράξουν. Δε θα πρέπει να θίγονται ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα και να προσβάλλονται με οποιονδήποτε τρόπο οι ερωτώμενοι. Όσον αφορά τις απαντήσεις δε θα πρέπει να θεωρείται κάποια σωστότερη ή πιο επιθυμητή από κάποια άλλη (Babbie, 2011).

Ως αντιπροσωπευτικό δείγμα στην εργασία χρησιμοποιήθηκαν υπάλληλοι των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας, ανεξαρτήτως, φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης και θέσης στον οργανισμό.

Στο δεύτερο και τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου η μορφή των ερωτήσεων που επιλέχθηκε είναι με την χρήση της κλίμακας Likert που είναι ένας πίνακας που περιέχει ερωτήσεις και πέντε (ή επτά) πιθανές απαντήσεις (Λίγο, Πολύ, Ούτε λίγο/ούτε πολύ, Πολύ, Πάρα πολύ). Η μορφή αυτή της έρευνας έχει το πλεονέκτημα ότι ο χώρος έχει εποικοδομητική και αποτελεσματική χρήση, και το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται γρηγορότερα ώστε να μπορούν οι ερωτώμενοι να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους (Ζαφειρόπουλος, 2005).

1.3.4. Διαδικασία έρευνας

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους ερωτώμενους. Η συμμετοχή στην έρευνα έγινε εθελοντικά και προηγήθηκε ενημέρωση σε αυτούς που συμμετείχαν για το περιεχόμενο και τους σκοπούς της έρευνας καθώς και το γεγονός ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικό σκοπό σε ακαδημαϊκό επίπεδο και θα τηρηθεί η ανωνυμία.

Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και τους ζητήθηκε η προσωπική γνώμη, οποία είναι και σεβαστή. Η θεματολογία της έρευνας έγινε γνωστή στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και δεν υπήρξαν ερωτήσεις από μέρους τους σχετικά με το περιεχόμενο και τον τρόπο απάντησης.

Όσον αφορά τους κανόνες δεοντολογίας για την προστασία των υποκειμένων, δεν υπήρχε εξαπάτηση ή πρόκληση βλάβης των υποκειμένων, ούτε οικονομικό όφελος ή αμοιβή για τον ερευνητή. Κατά τη διανομή και απάντηση των ερωτηματολογίων δεν υπήρχε οπτική επαφή με το ερωτηματολόγιο και δεν τέθηκαν οι συμμετέχοντες σε κριτική για τις απαντήσεις ή τη μη συμπλήρωσή τους (APA 200, Ευρωπαϊκή Χάρτα του Ερευνητή, 2005) .

Επίσης δεν υπήρξε αποκλεισμός υποκειμένων για πολιτισμικές ή ατομικές διαφορές. Κανένας συμμετέχων δεν εκδήλωσε επιθυμία για τη γνώση των αποτελεσμάτων πριν αυτά χρησιμοποιηθούν στην εργασία (Ευρωπαϊκή Χάρτα του Ερευνητή, 2005).

1.3.5. Δομή της εργασίας

Η εργασία διακρίνεται σε έξι κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή – επιτελική σύνοψη του θέματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι διοικητικές λειτουργίες, ο καθορισμός και τα είδη των στόχων και η στοχοθεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια του προγραμματισμού, την ανάλυση της λειτουργίας του προγραμματισμού, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τον τρόπο που αναπτύσσεται το ανθρώπινο δυναμικό ως μέρος της διαδικασίας του προγραμματισμού. Μετά από αυτές τις αναφορές γίνεται λόγος για τη διαδικασία του προγραμματισμού στο ΥΠΑΙΘ, στην Κεντρική Υπηρεσία και

στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ. Στο τέλος γίνεται ο ορισμός του προβλήματος και τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος και οι έννοιες που αφορούν τη διπλωματική εργασία και γίνονται αναφορές σε έγκριτες βιβλιογραφικές πηγές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η έρευνα του πεδίου με τεκμηρίωση του σκοπού της έρευνας. Επίσης αναφέρεται η ερευνητική μεθοδολογία, το δείγμα, η διεξαγωγή της έρευνας, η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Διατυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία αναλύονται σε σύνδεση με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα των συσχετίσεων της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η έρευνα και οι μελλοντικές επεκτάσεις και οι προτάσεις

Κεφάλαιο 2ο

2. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να λειτουργήσουν χρειάζονται ένα σύνολο διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές αποτελούν τις λειτουργίες της διοίκησης και είναι πολύ σημαντικές για την επίτευξη των στόχων. Κατά τους Koonz και Weihrich (2003) *«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»*. Καθώς ο προγραμματισμός αποτελεί το θέμα της παρούσας εργασίας θα προσεγγιστούν αρχικά οι υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης προκειμένου αρχικά να υπάρχει μία σφαιρική προσέγγιση.

2.1. Οργάνωση

Με τον οργανωτικό σχεδιασμό στην ουσία σχεδιάζεται και διαμορφώνεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια επιχείρηση. Η οργάνωση αυτή αποτελείται από συστατικά στοιχεία όπως ο χωρισμός σε κομμάτια του έργου που θα πρέπει να παραχθεί και η δημιουργία των αντίστοιχων θέσεων εργασίας που θα απαιτηθούν για να παραχθεί και η κατανομή των θέσεων εργασίας και των εργαζομένων στον προϊστάμενο που θα τους διοικεί. Οι εργαζόμενοι που θα αντιστοιχούν σε κάθε προϊστάμενο καθορίζουν τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και αποτελούν το εύρος της διοίκησης. Ο τρόπος τέλος με τον οποίο τοποθετούνται οι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας καθορίζεται με συγκεκριμένα κριτήρια (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

Επίσης όσον αφορά την οργάνωση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι *«Η δυνατότητα των προϊσταμένων να διοικούν τους υφισταμένους τους παραχωρείται από τον επιχειρηματία με την εκχώρηση μέρους του νόμιμου δικαιώματός του να διοικεί. Στο στάδιο τέλος της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης οι ενέργειες και η συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να καθορίζεται από κανόνες και διαδικασίες, διαδοχικές δηλαδή ενέργειες που θα εκτελούνται για την υλοποίηση του έργου»* (Μπουραντάς κ.α., 1999).

2.2. Στελέχωση - Διεύθυνση

«Με τη λειτουργία της στελέχωσης γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, προσελκύονται οι κατάλληλοι για τη θέση εργασίας και επιλέγεται το προσωπικό. Έτσι δημιουργείται και το πλαίσιο που θα οδηγήσει και στην εργασιακή ικανοποίηση. Με τον όρο στελέχωση νοούνται οι διαδικασίες που γίνονται πριν προσληφθεί το προσωπικό. Συγκεκριμένα ο προγραμματισμός του προσωπικού, η κλήση υποψηφίων που θα είναι κατάλληλοι για τις θέσεις εργασίας και τέλος η επιλογή του προσωπικού» (Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων τους στέφονται και εκτός από την επιλογή στελεχών που θα είναι καλοί managers και σε στελέχη που θα μπορούν να διαδραματίσουν το ρόλο του ηγέτη. *«Ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του. Είναι, για παράδειγμα, εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση. Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών. Εκτός αυτού βέβαια ο καλός ηγέτης στο χώρο του καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα» (Μπουραντάς κ.α., 1999).*

Όταν οι επικεφαλής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης παρακινούν το προσωπικό τους, κατευθύνουν τις ενέργειές του και αμβλύνουν τις μεταξύ τους διαφορές και διαφωνίες τότε τα στελέχη αυτά ασκούν τη λειτουργία της διεύθυνσης (Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

2.3. Προγραμματισμός

«Ο προγραμματισμός αποτελεί τη διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι στόχοι μιας επιχείρησης και αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management». «Εκτός από τον καθορισμό του συνόλου των ενεργειών με τις οποίες τίθενται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού, με τον προγραμματισμό γίνεται η πρόβλεψη της εξέλιξης των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και με τον τρόπο αυτό προσδιορίζονται

οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον». Ένα παράδειγμα της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι το εξής: «Μια επιχείρηση έχει τους πόρους και την τεχνογνωσία και θεωρεί ότι μπορεί, για μια 5ετία, να παράγει ένα προϊόν σε καλύτερη ποιότητα από τις άλλες επιχειρήσεις. Γι' αυτό μπορεί να θέσει ως στόχο τη διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος και αναβαθμίζει τακτικά τον τεχνολογικό της εξοπλισμό, παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με τον τρόπο παραγωγής και προσφοράς του προϊόντος» (Μπουραντάς κ.α., 1999).

«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 δράσης και οι προϋπολογισμοί, οι ενέργειες δηλαδή τα μέσα και τα χρονοδιαγράμματα» (Μπουραντάς κ.α., 1999).

2.4. Έλεγχος

Η διαδικασία του ελέγχου είναι όλες εκείνες οι ενέργειες και δραστηριότητες με τις οποίες εξασφαλίζεται ο τρόπος με τον οποίο παρακολουθούνται και αξιολογούνται όλες οι λειτουργίες και δράσεις των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. «Ο έλεγχος έτσι ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όσο και πάνω στα αποτελέσματά τους, τα οποία προσδιορίζονται με τον προγραμματισμό» (Μπουραντάς κ.α., 1999).

Στο πλαίσιο του ελέγχου και για την επίτευξή του καθορίζονται πρότυπα τα οποία συγκρίνονται με αυτά που έχουν πραγματοποιηθεί και γίνονται οι διορθώσεις όπου αυτές χρειάζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

2.5. Αποστολή – Προορισμός – Στόχοι

Κάθε επιχείρηση και οργανισμός δημιουργείται και υπάρχει για να εκπληρώσει τον προορισμό του, ενώ αποστολή είναι η διαδρομή μέσω της οποίας κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα επιλέξει προκειμένου να πραγματοποιήσει τον προορισμό του. Στην περίπτωση του ΥΠΑΙΘ σύμφωνα με το Άρθρο1 του ΠΔ18/18 «Αποστολή του Υπουργείου Αποστολή του Υπουργείου Παιδείας,

Έρευνας και Θρησκευμάτων (εφεξής Υπουργείο) είναι η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση της παιδείας με σκοπό: α) την ηθική, την πνευματική και τη φυσική αγωγή των Ελλήνων, β) την ανάπτυξη της εθνικής συνείδησης, γ) την προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της λατρείας και την εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών, δ) την καλλιέργεια του σεβασμού στην ελευθερία του λόγου και της έκφρασης, ε) την ανοχή στη διαφορετικότητα, στ) τη διαπαιδαγώγηση με βάση τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της απαγόρευσης των διακρίσεων, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, ζ) τον σεβασμό στο περιβάλλον, φυσικό και πολιτιστικό, και την εμπέδωση της αρχής της αειφορίας, η) τη διαμόρφωση ελεύθερων, ενεργών και κριτικά σκεπτόμενων πολιτών, θ) την ανάπτυξη και την προαγωγή της επιστήμης, της έρευνας, της καινοτομίας, της τεχνολογίας, της κοινωνίας της πληροφορίας, ι) τη μέριμνα για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης της νέας γενιάς και της δια βίου μάθησης»¹.

Οι στόχοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί και τα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να εκπληρωθεί ο προορισμός του οργανισμού. *«Είναι λοιπόν φανερό ότι φανερό ότι ο προορισμός, η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν ενιαία ολότητα» (Μπουραντάς κ.α., 1999).*

2.6.6. Καθορισμός και είδη στόχων

Οι στόχοι είναι εξαιρετικά σημαντικοί για έναν οργανισμό. Η αποστολή του οργανισμού πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα τους στόχους και τα στελέχη να δείξουν ικανότητα και αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση και στην έγκαιρη επίτευξη τους, αυτή η διαδικασία δίνει οντότητα στην αποστολή. Ο καθορισμός των στόχων είναι σημαντικός για τον οργανισμό καθώς προσφέρει πλεονεκτήματα όπως να δίνουν κατεύθυνση στις προσπάθειες και να τις συντονίζουν προς έναν κοινό σκοπό, έτσι ο οργανισμός τίθεται σε σωστή πορεία. Οι στόχοι θέτουν περιορισμούς και βοηθούν τον οργανισμό να μην παρεκκλίνει από την πορεία του, επίσης αποτελούν πηγή δικαιωμάτων απέναντι στους πελάτες, τους εργαζόμενους και την κοινωνία. Όταν οι στόχοι είναι δικαιολογημένοι γεννούνται πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει ο οργανισμός από το περιβάλλον (Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

¹ (<http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata> (τελευταία πρόσβαση 02-02-2020))

Με τον προγραμματισμό καθορίζονται πρότυπα για την μέτρηση των αποτελεσμάτων των στόχων ιστορικά, συγκριτικά και βάση υπολογισμού. Τα πρότυπα επίσης μπορούν να χαρακτηριστούν θετικά αρνητικά ή και μηδενικά ενώ η αξιολόγηση γίνεται με τη σύγκριση του αποτελέσματος με το πρότυπο. Ένας σαφώς προσδιορισμένος στόχος τέλος δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για την επίτευξή του (Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

Οι στόχοι διακρίνονται επίσης σε τελικούς και ενδιάμεσους ανάλογα με τη θέση τους στο χρόνο καθώς οι ενδιάμεσοι στόχοι εκφράζουν τα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού στόχου σε γενικούς και επιμέρους και τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σε αυτή τη διάκριση ρόλο παίζει ο χρόνος μέσα στον οποίο η υλοποιείται ο προς επίτευξη στόχος (Μπουραντάς κ.α., 1999).

Οι στόχοι επίσης κατατάσσονται και σε παραγωγικούς που έχουν σχέση με το πώς παράγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οικονομικούς που αφορούν την παραγωγικότητα, την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και σε κοινωνικούς που αφορούν π.χ. στον τρόπο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας κ.ά.(Τζωρτζάκης Α., κ.ά. 2007).

2.7. Στοχοθεσία στο Δημόσιο

Στο Δημόσιο τομέα και με τα άρθρα 22 και 23 του Ν. 4369/2016 θεσμοθετήθηκε η διαδικασία της στοχοθεσίας ². Η σχετική εγκύκλιος για το πώς εφαρμόζεται η στοχοθεσία στο Δημόσιο, στην οποία περιγράφεται η διαδικασία και δίνονται τα χρονοδιαγράμματα εκδόθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Στην εγκύκλιο με Αρ. Πρωτ. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018, (ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ)³ το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης ζητά *«την έγκαιρη ενεργοποίηση των αρμοδίων υπηρεσιών των φορέων (Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας σε όσους φορείς υφίστανται τέτοιες μονάδες ή Οργανικές μονάδες στις οποίες έχουν ανατεθεί, μεταξύ άλλων, οι σχετικές αρμοδιότητες, όπως τούτο προβλέπεται από τον Οργανισμό κάθε φορέα ή Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού, όπου οι ανωτέρω μονάδες δεν υφίστανται)»⁴.*

² (<http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata> (τελευταία πρόσβαση 02-02-2020)

³ (<https://diavgeia.gov.gr/doc/9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ?inline=true> (τελευταία πρόσβαση 02-2-2020)

⁴ (<https://diavgeia.gov.gr/doc/9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ?inline=true> (τελευταία πρόσβαση 02-02-2020).

2.8. Χρονοδιάγραμμα – Διαδικασία

- «Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους το ανώτατο όργανο διοίκησης γνωστοποιεί τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους του φορέα για το επόμενο έτος».
- «Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, το ανώτατο όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους και λαμβάνοντας υπόψη τις ανωτέρω εισηγήσεις, εκδίδει τη σχετική απόφαση στοχοθεσίας του φορέα, επιμερισμένης ανά Γενική Διεύθυνση».
- «Βάσει του περιεχομένου της ανωτέρω απόφασης γνωστοποιούνται σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν κατανεμηθεί σε αυτήν για το επόμενο έτος. Η ανωτέρω απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του ανωτάτου οργάνου διοίκησης».
- «Οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στη Γενική τους Διεύθυνση και ενημερώνουν σχετικά με την εξειδίκευση τους υπαγόμενους σε αυτούς Προϊσταμένους Διεύθυνσης και τους ζητούν να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης».
- «Οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους Προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος».
- «Οι Προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας».
- «Εντός της πρώτης εβδομάδας του Δεκεμβρίου, κάθε Γενικός Διευθυντής, βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων, εκδίδει απόφαση στοχοθεσίας της Γενικής του Διεύθυνσης, επιμερισμένης ανά Διεύθυνση και Τμήμα».
- «Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου, ο Προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την κατηγορία και τον κλάδο του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, τις γνώσεις του, τη διοικητική εμπειρία και τις δεξιότητες που κατέχει σε

σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο, καθώς και τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει».

- «Στη συνέχεια, ακολουθεί συνέντευξη του Προϊσταμένου με κάθε υπάλληλο».

- «Ο Προϊστάμενος Τμήματος, μετά τη διαδικασία καθορισμού της ατομικής στοχοθεσίας στο Τμήμα του, κοινοποιεί εγγράφως σε κάθε υπάλληλο τους ετήσιους ατομικούς του στόχους».

- «Η απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους του φορέα εκδίδεται από το ανώτατο όργανο διοίκησης εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ενώ η απόφαση για τους επιχειρησιακούς στόχους Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων εκδίδεται από τους Γενικούς Διευθυντές για τον τομέα ευθύνης τους εντός της πρώτης εβδομάδας του Δεκεμβρίου».

- «Για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας. Η παρακολούθηση υλοποίησης της στοχοθεσίας πραγματοποιείται σε δύο ιεραρχικά επίπεδα:

- σε επίπεδο Διεύθυνσης από την Ολομέλεια της Διεύθυνσης και
- σε επίπεδο Τμήματος, από την Ολομέλεια του Τμήματος.

Τα αποτελέσματα της υλοποίησης της ετήσιας στοχοθεσίας αποτυπώνονται στις Εκθέσεις Αξιολόγησης, που εγκρίνονται από τις Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος. Οι Εκθέσεις Αξιολόγησης συντάσσονται από τον οικείο Προϊστάμενο περιλαμβάνουν το έργο που παρήγαγαν οι οργανικές μονάδες και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από 0–100».

Όπως διαπιστώνεται υπάρχει νομοθετικά θεσμοθετημένο πλαίσιο για τη λειτουργία και τη στοχοθεσία στο δημόσιο τομέα και μάλιστα με σχετικά χρονικά πρόσφατη ρύθμιση. Αντικείμενο αυτής της έρευνας στο δεύτερο μέρος της είναι και κατά πόσο ο τρόπος με τον οποία καλείται να λειτουργήσει η στοχοθεσία στο πλαίσιο αυτό είναι λειτουργικός, πως εφαρμόζεται και ποιά τα αποτελέσματά της.

Κεφάλαιο 3ο

3. Η λειτουργία του προγραμματισμού

3.1. Η έννοια του προγραμματισμού

Ένας δημόσιος οργανισμός προκειμένου να πραγματοποιήσει την αποστολή του και να θέσει σε εφαρμογή το όραμα της ηγεσίας του με σκοπό την ανοδική πορεία πρέπει να ορίσει τους στόχους του και τον τρόπο που θα τους πραγματοποιήσει και ακολούθως να αποτιμήσει την επίτευξη τους. Όλη αυτή η πορεία για να επιτευχθεί και να οδηγήσει στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα χρειάζεται μία στρατηγική (ΚΠΑ, 2013)⁵.

Η στοχοθεσία από μέρους του οργανισμού είναι στην ουσία οι επιλογές και οι προτεραιότητες που θέτει οι οποίες γίνονται στη βάση των πολιτικών επιλογών αφού ληφθούν υπόψη τόσο οι πόροι του όσο και το ανθρώπινο δυναμικό. Όπως διαφαίνεται από την πορεία των λειτουργιών η στρατηγική είναι το θεωρητικό κομμάτι στην πορεία για την υλοποίηση του οράματος, η διαδικασία του προγραμματισμού είναι αυτή που οδηγεί στην πρακτική εκτέλεσή της. Με τον προγραμματισμό προσδιορίζονται τα σχέδια, οι σκοποί και οι στόχοι ενώ ταυτόχρονα ορίζεται ο τρόπος παρακολούθησης και καθοδήγησης (ΚΠΑ, 2013).

Ένα άλλο τμήμα στο οποίο θα πρέπει να επικεντρωθεί η διαδικασία του προγραμματισμού είναι η συνεχής ανάγκη για εκσυγχρονισμό και καινοτομία. Υπό το πρίσμα της ανάγκης αυτής θα πρέπει ο οργανισμός να έχει την ικανότητα να αναπροσαρμόζει τον προγραμματισμό του (ΚΠΑ, 2013).

Προκειμένου να γίνει ο σωστός προγραμματισμός είναι απαραίτητο να συλλεχθούν οι σωστές πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών καθώς και των εκροών, των αποτελεσμάτων και των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης στον προγραμματισμό θα πρέπει να ενταχθεί και η διαδικασία βελτίωσης του οργανισμού (ΚΠΑ, 2013).

3.2. Η ανάλυση της λειτουργίας του προγραμματισμού

Σύμφωνα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης «Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μια συνειδητή και μεθοδική προσέγγιση που καθοδηγεί την

⁵ <https://www.yypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> , (τελευταία πρόσβαση 03-02-2020)

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)⁶.

Η στρατηγική σε έναν οργανισμό είναι η ικανότητα να καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι σύμφωνα με όσα καθορίζουν οι πολιτικές του δημοσίου τομέα, οι ανάγκες των εμπλεκόμενων και το όραμα της ηγεσίας, καθώς και οι γνώσεις αναφορικά με όσα εξελίσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι προτεραιότητες και οι αποφάσεις που παίρνονται από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και που αφορούν στη στρατηγική της θα πρέπει να διασφαλίζουν σαφείς στόχους και τα μέσα για την επίτευξή τους. Επίσης έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην κοινωνική ευθύνη των οργανισμών και αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην ανάπτυξη της στρατηγικής τους. «*Η κοινωνική ευθύνη των δημοσίων οργανώσεων θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην στρατηγική τους*» (ΚΠΑ, 2013).

Το πόσο ποιοτικά είναι τα σχέδια και τα προγράμματα των οργανισμών που καθορίζουν τους στόχους και τα αποτελέσματα είναι σημαντικό για την ανάπτυξη της στρατηγικής των οργανισμών. Έτσι τα στελέχη και οι υπάλληλοι σε κάθε επίπεδο πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τους στόχους και τους σκοπούς ώστε να εφαρμόζεται ενιαία και αποτελεσματικά η στρατηγική (ΚΠΑ, 2013).

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύσσει στρατηγικές σε κάθε επίπεδο οργάνωσης και να διασφαλίζει τη σωστή εφαρμογή των διαδικασιών, τη σωστή διαχείριση του έργου και του προγράμματος ώστε να γίνεται αποτελεσματικότερη και έγκαιρη εφαρμογή της στρατηγικής. Ο οργανισμός θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή της στρατηγικής του και να την εναρμονίζει με το σχεδιασμό του και εάν χρειαστεί να την αλλάζει ή να την αναθεωρεί (ΚΠΑ, 2013).

Για να γίνει αποτελεσματικότερος ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να αναπτύσσει

⁶ <https://www.yypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> , (τελευταία πρόσβαση 03-02-2020)

καινοτομίες και νέες πρακτικές ώστε να βελτιώνεται οι ποιότητα των υπηρεσιών του και να μειώνονται οι δαπάνες του. Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και διαδικασιών θα είναι αποτελεσματικότερη εάν είναι στη διάθεση των πολιτών μέσω μιας κατάλληλης διαδικασίας το ίδιο ισχύει και για νέα τα προγράμματα εργασίας, τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Μεγάλη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη φάση του σχεδιασμού και στην υιοθέτηση από τη διοίκηση της υποστήριξης βελτιωτικών σχεδίων και προτάσεων (ΚΠΑ, 2013).

3.3. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο σε έναν οργανισμό. Ο οργανισμός στόχο έχει να διαχειριστεί και να αναπτύξει τις ικανότητες και τις δυνατότητες των υπαλλήλων του και με τον τρόπο αυτό να ενισχύσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του ώστε να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Θεμελιώδεις αρχές όπως ο σεβασμός και η δικαιοσύνη, καθημερινές πρακτικές στο περιβάλλον εργασίας όπως ο ανοιχτός διάλογος, η συζήτηση, η ενίσχυση, η επιβράβευση και η παραδοχή, το ασφαλές περιβάλλον εργασίας βοηθούν την εκ βάθρων δημιουργία ενός κλίματος αφοσίωσης και συμμετοχής (ΚΠΑ, 2013).

Ο τακτική με την οποία γίνεται η χρήση των μέσων και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη σημασία σε περιόδους αλλαγών. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τη μεγαλύτερη επένδυση σε έναν οργανισμό για το λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη της ηγεσίας, τη διαχείριση ατομικών κλίσεων με στρατηγικό προγραμματισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού διευκολύνουν τον οργανισμό ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι και να αξιοποιήσει στο έπακρο τους υπαλλήλους του ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας συμβάλλουν στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αύξηση της δέσμευσής του στον οργανισμό (ΚΠΑ, 2013).

Στοιχείο του στρατηγικού προγραμματισμού ενός οργανισμού είναι επίσης να προσεγγισθεί ολοκληρωμένα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η επικρατούσα κουλτούρα στον εργασιακό χώρο. Όταν οι άνθρωποι πόροι διαχειρίζονται αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό εκπληρώνεται η αποστολή το όραμά του, καθώς και οι στόχοι του. Ο οργανισμός θα πρέπει να εναρμονίζει

τους στρατηγικούς του στόχους με τους ανθρώπινους πόρους, έτσι ώστε αυτοί να λειτουργούν αποτελεσματικά και να βελτιώνονται με γνώμονα τη βέλτιστη επιτυχία (ΚΠΑ, 2013).

Επίσης, είναι αναγκαίο να προσελκύσει και να κερδίσει τους ικανούς υπαλλήλους αυτούς που έχουν τις δυνατότητες να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που να εναρμονίζονται με τους καθορισμένους στις στρατηγικές στόχους και στα προγράμματα δράσης, έχοντας πάντα κατά νου αυτά που οι πελάτες προσδοκούν. Απαραίτητες είναι πάντα οι συχνές τακτικές των υπαρχουσών αναγκών αλλά και αυτών που θα παρουσιαστούν στο μέλλον σε ανθρώπινο δυναμικό (ΚΠΑ, 2013). *«Επίσης πολύ χρήσιμη θα ήταν και η εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις καθώς και την κατανομή των διοικητικών λειτουργιών»* (ΚΠΑ, 2013).

3.4. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως μέρος της διαδικασίας του προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού παίζει σημαντικό ρόλο στο να αναπτυχθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους να αναπτύσσουν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους. Συγκεκριμένα να δημιουργούν το πλαίσιο εκείνο που θα επιτρέπει στο προσωπικό τους να αναπτύσσει τις ικανότητες του, να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες και να συμβάλλει στην ανάπτυξη του εργασιακού περιβάλλοντος (ΚΠΑ, 2013).

Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό όταν οι στόχοι των υπαλλήλων εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους, όταν συμμετέχουν στην εφαρμογή των πολιτικών για την κατάρτιση, τα κίνητρα και την επιβράβευση. Έτσι σ' αυτήν την κατεύθυνση μπορεί να αναπτυχθεί μία στρατηγική με άξονες την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν (όπως ομότιμη μάθηση, εναλλαγή εργασιακών ρόλων/κινητικότητα, επιμόρφωση) (ΚΠΑ, 2013).

3.5. Η διαδικασία του προγραμματισμού στο ΥΠΑΙΘ

3.5.1. Η διαδικασία του προγραμματισμού στην Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ

Καθώς η παρούσα έρευνα αφορά τη διαδικασία του προγραμματισμού στον Οργανισμό του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και συγκεκριμένα στις Περιφερειακές του Υπηρεσίες, θα ήταν χρήσιμο να δούμε ποιος είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό σε αυτό. Στο άρθρο 10 του Προεδρικού Διατάγματος 18/2018 όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 209 ΝΟΜΟΣ 4610/2019 και ισχύει από 07/05/2019 με το οποίο ιδρύθηκε ο οργανισμός του ΥΠΑΙΘ ορίζεται *“Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συντονισμού με επιχειρησιακό στόχο τον προγραμματισμό και συντονισμό των πολιτικών και δράσεων του Υπουργείου”*⁷.

«Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Συντονισμού συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

- *Τμήμα Α΄ Συντονισμού και Προγραμματισμού Πολιτικών,*
- *Τμήμα Β΄ Στατιστικής και Ποιοτικής Επεξεργασίας Δεδομένων,*
- *Τμήμα Γ΄ Στρατηγικού Σχεδιασμού της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς και Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης.*
- *Τμήμα Δ΄ Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης”.*

“Το Τμήμα Α΄ Συντονισμού και Προγραμματισμού Πολιτικών είναι αρμόδιο για:

- α. τη σύνταξη του ετήσιου Προγράμματος Δράσης του Υπουργείου,*
- β. τη διερεύνηση συστημάτων στοχοθεσίας και μεθόδων μέτρησης:*
 - (1) της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και του προσωπικού του Υπουργείου,*
 - (2) της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των μετρήσεων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας των υπηρεσιών, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς,*
 - γ. τη διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Υπουργείου και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας τους προς όφελος του πολίτη,*
 - δ. τον συντονισμό των στόχων και τον καθορισμό των δεικτών αξιολόγησης*

⁷

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

των υπηρεσιών του Υπουργείου, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δράσεων και των πολιτικών,

ε. τον καθορισμό των δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3230/2004,

στ. την καθιέρωση συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στις διοικητικές και εκπαιδευτικές δομές, διαδικασίες πιστοποίησης βάσει ISO), καθώς και για τον καθορισμό ενός πλαισίου αυτοαξιολόγησης,

ζ. τη διερεύνηση μεθόδων συγκριτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του Υπουργείου και των υπηρεσιών των εποπτευόμενων φορέων,

η. τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των δράσεων του Υπουργείου σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης,

θ. τη συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,

ι. τον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών και την εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες,

ια. τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος⁸» (ΠΔ18/2018).

«Το Τμήμα Β' Στατιστικής και Ποιοτικής Επεξεργασίας Δεδομένων είναι αρμόδιο για:

α. τη συλλογή, την επεξεργασία και την ερμηνεία των δεδομένων των δράσεων και των προγραμμάτων του Υπουργείου,

β. τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων:

(1) των δεικτών,

(2) των αυτοαξιολογήσεων και

(3) του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης των δομών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων του,

γ. την εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο,

δ. τη συγκέντρωση όλων των στατιστικών εργασιών του Υπουργείου,

ε. τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Το Τμήμα Γ' Στρατηγικού Σχεδιασμού Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς και

8

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης και είναι αρμόδιο για:

α. τον σχεδιασμό και την εποπτεία εφαρμογής των πολιτικών Νέας Γενιάς και Διά Βίου Μάθησης,

β. την κατάρτιση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση του Εθνικού Προγράμματος Νέας Γενιάς και Διά Βίου Μάθησης και των προγραμμάτων εφαρμογής του,

γ. τη σύνταξη συνολικής ετήσιας έκθεσης για τη Νέα Γενιά και Διά Βίου Μάθηση στην Ελλάδα,

δ. την ανάθεση μελετών για την προώθηση καινοτομιών με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δράσεων Νέας Γενιάς και Διά Βίου Μάθησης,

ε. τη διενέργεια μελετών, ερευνών, στατιστικών και συγκριτικών αναλύσεων των θεμάτων που αφορούν στη Νέα Γενιά και Διά Βίου Μάθηση,

στ. την υλοποίηση του Προγράμματος «Ιστορικό Αρχείο της Ελληνικής Νεολαίας»,

ζ. τη διευκόλυνση της κινητικότητας των νέων για εκπαιδευτικούς λόγους,

η. τον διαπολιτισμικό διάλογο προς όφελος των νέων,

θ. τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας σε θέματα νεολαίας με το ευρωπαϊκό και διεθνές δίκαιο και την παρακολούθηση της σύναψης και υλοποίησης συμφωνιών,

ι. τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος, όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 38 ΝΟΜΟΣ 4589/2019 και ισχύει από 29/01/2019⁹»(ΠΔ18/2018)».

«Το Τμήμα Δ' Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης είναι αρμόδιο για:

α. την κατάρτιση, την τήρηση, την αναμόρφωση, την προσαρμογή και την υλοποίηση των σχεδίων προστασίας, κινητοποίησης και δράσης των πολιτικών δυνάμεων του Υπουργείου σε καιρό πολέμου ή έκτακτης ανάγκης (πολιτική άμυνα),

β. την πολιτική επιστράτευση προσωπικού, τη δέσμευση και την επίταξη υλικών και μέσων,

γ. την εκπαίδευση και την εξουσιοδότηση για τη διαβάθμιση του προσωπικού της κεντρικής υπηρεσίας και των περιφερειακών υπηρεσιών σε θέματα πολιτικής

⁹

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

σχεδίασης έκτακτης ανάγκης (πολιτική άμυνα),

δ. τον έλεγχο και την παρακολούθηση της οργάνωσης της πολιτικής άμυνας των εποπτευόμενων δημοσίων ανεξάρτητων ιδρυμάτων της Περιφέρειας Αττικής,

ε. την παρακολούθηση και την τήρηση του Εθνικού Κανονισμού Ασφαλείας στο Υπουργείο και σε εποπτευόμενους φορείς,

στ. την τήρηση και την επίβλεψη της ασφάλειας και των υποδομών του Υπαρχείου ΕΤΝΑ του Υπουργείου,

ζ. την παρακολούθηση και τον έλεγχο των συστημάτων και των μέτρων συναγερμού του Υπουργείου,

η. τα θέματα Πολιτικής Άμυνας, όπως αυτά καθορίζονται από τα Γενικά και τα Ειδικά Εθνικά Σχέδια,

θ. την ενημέρωση και την εκπαίδευση των μαθητών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα αυτοπροστασίας από κινδύνους καταστροφικών φαινομένων, σε συνεργασία με την αρμόδια Γενική Διεύθυνση,

ι. τη λειτουργία των σχολείων και των ΑΕΙ, σε περίπτωση βλάβης των οικείων κτιρίων από καταστροφικά φαινόμενα,

ια. την κατάρτιση μνημονίων με αρμόδιους φορείς και υπηρεσίες με αντικείμενο τις ενέργειες για την εκκένωση των εποπτευόμενων κατασκηνώσεων, σε περίπτωση κινδύνου από καταστροφικά φαινόμενα,

ιβ. τα θέματα πολιτικής προστασίας, όπως αυτά καθορίζονται από τα γενικά και τα ειδικά εθνικά σχέδια,

ιγ. τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος, όπως τροποποιήθηκε με το Άρθρο 38 ΝΟΜΟΣ 4589/2019 και ισχύει από 29/01/2019¹⁰»(ΠΔ18/2018).

3.5.2. Η διαδικασία του προγραμματισμού στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ

Σε περιφερειακό επίπεδο οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σύμφωνα με το άρθρο 49 του ΠΔ18/2018 Άρθρο 49 “έχουν ως επιχειρησιακό στόχο το συντονισμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στην περιοχή αρμοδιότητάς τους, και τη συμβολή στον σχεδιασμό και τη

¹⁰

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο¹¹» (ΠΔ18/2018).

«Κάθε μία από τις δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης:

α. λειτουργεί ως αποκεντρωμένη υπηρεσία υπαγόμενη στον Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου,

β. ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από το παρόν προεδρικό διάταγμα,

γ. έχει την έδρα της στην πρωτεύουσα της εκάστοτε περιφέρειας που περιγράφεται στο ν. 3852/2010 (Α' 87), στα όρια της οποίας ασκεί και τις αρμοδιότητές της,

δ. συγκροτείται από αα) την Αυτοτελή Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης, ββ) τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της οικείας περιφέρειας» (ΠΔ18/2018).

«Οι δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι οι εξής:

α. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας, Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης και Ροδόπης και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας, Έβρου, Καβάλας, Ξάνθης και Ροδόπης, καθώς και το Γραφείο Μειονοτικής Εκπαίδευσης,

β. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αττικής, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Α' Αθήνας, Β' Αθήνας, Γ' Αθήνας, Δ' Αθήνας, Ανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής και Πειραιά και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Α' Αθήνας, Β' Αθήνας, Γ' Αθήνας, Δ' Αθήνας, Ανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής και Πειραιά,

γ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Βορείου Αιγαίου, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λέσβου, Σάμου και Χίου και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λέσβου, Σάμου και Χίου,

δ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

¹¹

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

Δυτικής Ελλάδας, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας,

ε. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας,

στ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηπείρου, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Άρτας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων και Πρέβεζας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Άρτας, Θεσπρωτίας, Ιωαννίνων και Πρέβεζας,

ζ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Θεσσαλίας, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Καρδίτσας, Λάρισας, Μαγνησίας και Τρικάλων και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Καρδίτσας, Λάρισας, Μαγνησίας και Τρικάλων,

η. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ζακύνθου, Κέρκυρας, Κεφαλληνίας και Λευκάδας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ζακύνθου, Κέρκυρας, Κεφαλληνίας και Λευκάδας,

θ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης, Δυτικής Θεσσαλονίκης, Ημαθίας, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών και Χαλκιδικής και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης, Δυτικής Θεσσαλονίκης Ημαθίας, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών και Χαλκιδικής,

ι. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κρήτης, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνου και Χανίων και Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνου και Χανίων,

ια. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νοτίου Αιγαίου, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου και Κυκλάδων και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου και Κυκλάδων,

ιβ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Πελοποννήσου, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας και Μεσσηνίας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας και Μεσσηνίας,

ιγ. Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Στερεάς Ελλάδας, στην οποία υπάγονται οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Βοιωτίας, Εύβοιας, Ευρυτανίας, Φθιώτιδας και Φωκίδας και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Βοιωτίας, Εύβοιας, Ευρυτανίας, Φθιώτιδας και Φωκίδας.

Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργούν τα ΠΕΚΕΣ, τα ΚΕΣΥ και τα ΚΠΕ.

Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργεί η Αυτοτελής Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης της οποίας επιχειρησιακός στόχος της Αυτοτελούς Διεύθυνσης Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης είναι η διοικητική, οικονομική και παιδαγωγική υποστήριξη του έργου των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της οικείας Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και η εποπτεία και ο συντονισμός του έργου των υπαγόμενων σε αυτήν περιφερειακών υπηρεσιών»¹² (ΠΔ18/2018).

«Η Αυτοτελής Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

- α. Τμήμα Α΄ Διοικητικών Υποθέσεων,
- β. Τμήμα Β΄ Οικονομικών Υποθέσεων,
- γ. Τμήμα Γ΄ Προσωπικού,
- δ. Τμήμα Δ΄ Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών,
- ε. Τμήμα Ε΄ Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης,
- στ. Τμήμα ΣΤ΄ Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,¹³
- ζ. Γραφείο Νομικής Υποστήριξης.

¹²

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeiou_paideias2018.pdf

¹³ τα στοιχεία ε.στ ΚΑΤΑΡΓΟΥΝΤΑΙ με το ν.4547/2018 άρθρο 17 παρ.2

Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάγονται και οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιχειρησιακός στόχος των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου και των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου»¹⁴ (ΠΔ18/2018).

3.5.3. Ο Προγραμματισμός στις σχολικές μονάδες

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας, «ο σχεδιασμός-προγραμματισμός πραγματοποιείται από το Διευθυντή του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς και στοχεύει κυρίως σε θέματα καταμερισμού της εργασίας και της οργάνωσης της σχολικής ζωής. Ο διευθυντής του σχολείου, ως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και το συντονισμό της σχολικής ζωής, πρέπει κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς να προγραμματίσει τις μελλοντικές σχολικές δραστηριότητες, με τρόπο που να οδηγούν στην κατεύθυνση υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών της σχολικής μονάδας». Προκειμένου το έργο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού να είναι αποτελεσματικό ώστε αυτός να αναπτύσσεται συνολικά είναι απαραίτητο να οργανωθεί η λειτουργία του και να διαμορφωθεί η δική του εκπαιδευτική πολιτική.«Καθώς ο προγραμματισμός σε μια σχολική μονάδα είναι η διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών στόχων της και ο προσδιορισμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να λαμβάνουν υπόψιν τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού» (Βεργιοπούλου,2015).

«Ο προγραμματισμός της δράσης της σχολικής μονάδας είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και των διαδικασιών που είναι απαραίτητες ώστε να εκπληρωθούν οι εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες» (Πετρίδου, 2000).

Ο προγραμματισμός σε μία σχολική μονάδα είναι αυτός που οριοθετεί την

14

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypourgeioy_paideias2018.pdf

πορεία της και πρέπει να γίνεται αφού πρώτα καθοριστούν οι δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και το περιεχόμενό τους. Ουσιαστικός είναι όμως για τη διαδικασία και ο προσδιορισμός των στόχων του προγράμματος με τη συμμετοχή του διευθυντή αλλά και των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί στη σχολική μονάδα εκτός από το διδακτικό έργο έχουν και διοικητικά καθήκοντα που αφορούν για παράδειγμα στην καταχώρηση των απουσιών των μαθητών, την ενημέρωση του πληροφοριακού συστήματος «my school» με το οποίο γίνεται η διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού (τοποθετήσεις, κενά, πλεονάσματα κλπ) (Βεργιοπούλου,2015).

Στις σχολικές μονάδες με μαθητικό δυναμικό άνω των 200 μαθητών προβλέπεται και η τοποθέτηση διοικητικού υπαλλήλου με καθορισμένο καθηκοντολόγιο από το άρθρο 19, παρ. 6, του νόμου 1566/1985¹⁵ η συμβολή του οποίου μπορεί να είναι σημαντικότερη στη διαδικασία του προγραμματισμού καθώς διαθέτουν αξιόλογη διοικητική εμπειρία και κατάρτιση. Η Ψυχογιού Ε. (2019) άλλωστε αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήγαγε δεν αντιλαμβάνονταν την έννοια του προγραμματισμού όπως αυτή περιγράφεται στη διοικητική διαδικασία.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός στη σχολική μονάδα είναι αυτός που τίθεται από την Κεντρική Διοίκηση ενώ ο Λειτουργικός προγραμματισμός μπορεί να έχει και την επιρροή του εκπαιδευτικού προσωπικού της (Βεργιοπούλου,2015).

3.5.4. Ορισμός του προβλήματος – ερευνητικά ερωτήματα

Όπως και στις επιχειρήσεις έτσι και στους Δημόσιους Οργανισμούς ο προγραμματισμός ως λειτουργία της διοίκησης καλείται να παίξει έναν σημαντικότερο ρόλο. Σύμφωνα λοιπόν με τον προγραμματισμό γίνονται μια σειρά από λειτουργίες και ενέργειες που ξεκινούν από την πρόβλεψη των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και προχωρά στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό και την υλοποίησή τους. Ο προγραμματισμός αποτελεί έναν σχεδιασμό για να μπορέσει ο οργανισμός να φτάσει στο σημείο που έχει βάλει στόχο αντιμετωπίζοντας τους λιγότερο δυνατόν κινδύνους.

Η διαδικασία του προγραμματισμού δεν πραγματοποιείται άπαξ, το αντίθετο είναι συνεχής και με αυτή ελέγχεται κατά πόσο τα προγράμματα υλοποιούνται και

¹⁵ (https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf τελευταία πρόσβαση 02-02-2020)

βέβαια προχωρά στην τροποποίηση τους όταν αλλάζουν οι συνθήκες. *«Πρόκειται για μία διαρκή λειτουργία, κατά την οποία παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων και εφαρμόζονται διορθωτικές πολιτικές, όταν αλλάζουν κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης»* (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης).

Ο θετικός αντίκτυπος του προγραμματισμού όπως προκύπτει και από τη βιβλιογραφία είναι δεδομένος και τα οφέλη του πολλά. Συγκεκριμένα δίνει τη γενική κατεύθυνση, επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως διάφορα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι ευκαιρίες ή οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, μειώνει την αβεβαιότητα, βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Βοηθά επίσης στο να συντονιστούν καλύτερα και αποτελεσματικά όλες οι λειτουργίες, τοποθετεί τα πρότυπα και τις ακριβείς μετρήσεις με τις οποίες θα συγκριθούν τα τελικά αποτελέσματα, έτσι σύμφωνα με τα πρότυπα και τις τιμές που αναμένουμε, καταλήγουμε και στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού. *«Ο προγραμματισμός συμβάλλει και στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης και του οργανισμού καθώς εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι υψηλές επιδόσεις που έχουν επιτύχει πολλές επιχειρήσεις οφείλονται στον καλό προγραμματισμό»* (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης).

Οι θετικές πτυχές της λειτουργίας του προγραμματισμού και ο αντίκτυπος που έχει σε έναν οργανισμό οδήγησαν στον ορισμό του προβλήματος σε ποιο βαθμό δηλαδή αυτός εφαρμόζεται στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ και τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα για τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του και τις δυσκολίες που προκύπτουν. Τα ερευνητικά ερωτήματα επικεντρώθηκαν στον τρόπο και τη μέθοδο με την οποία εφαρμόζεται η λειτουργία του προγραμματισμού στην δημόσια διοίκηση, τα αποτελέσματα της εφαρμογής του προγραμματισμού και την επίδραση του στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο σύνθετος όπως διαπιστώνεται ρόλος της διαδικασίας του προγραμματισμού και ο αντίκτυπος που αυτός έχει στη λειτουργία των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ καταδεικνύει και το πόσο σημαντικό είναι το θέμα της παρούσας εργασίας. Το γεγονός δε ότι δεν έχει ερευνηθεί στο παρελθόν το πεδίο αυτό την καθιστά πρωτότυπη.

Κεφάλαιο 4ο

4. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

4.1. Ο προγραμματισμός ως έννοια

Η έννοια του προγραμματισμού στη βιβλιογραφία περιγράφεται ως «η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον, πώς θα το επιτύχει, με ποιές ενέργειες, με ποιά μέσα και πότε» (Μπουραντάς 2015). Ενώ ο Peter Drucker αναφέρει ότι «Προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα, για να δικαιούμαστε το αύριο».

Επίσης είναι «η λειτουργία που περιλαμβάνει τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων, καθώς και τη χάραξη της Πολιτικής και της Αποστολής της επιχείρησης». Ένας ακόμη ορισμός που περιγράφει τον προγραμματισμό αναφέρει «Ο Προγραμματισμός αποτελεί την πρώτη και βασικότερη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιάσμα και την υλοποίηση του τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει, πού θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γιατί θα το κάνει. Γεφυρώνει ουσιαστικά την απόσταση ανάμεσα στη θέση που βρίσκεται σήμερα μία επιχείρηση και το σημείο στο οποίο αποσκοπεί να φτάσει στο μέλλον» (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Ο προγραμματισμός σε έναν οργανισμό είναι μία διαρκής λειτουργία με την οποία γίνεται η παρακολούθηση της πορείας των προγραμμάτων του, του τρόπου δηλαδή, που αυτά υλοποιούνται και επίσης των πολιτικών που εφαρμόζονται από τον οργανισμό. Επίσης, μέσω του προγραμματισμού παρακολουθούνται οι αλλαγές που γίνονται στον οργανισμό και οι αναπροσαρμογές που πρέπει να γίνουν ώστε αυτές να αντιμετωπιστούν (Βαξεβανίδου κ.ά.).

«Ο προγραμματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία, βάσει της οποίας καθορίζεται η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός με στόχο να μην υπάρχουν ασάφειες στην κατανομή αρμοδιοτήτων, σπατάλη χρόνου κ.λ.π.» (Κουτούζης, 1999).

Ο Taylor (1947) τόνισε τη σημασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού σε κάθε ομαδική προσπάθεια υποστηρίζοντας ότι «κάθε ενέργεια του εργαζομένου πρέπει να γίνεται ύστερα από προπαρασκευαστική

(προγραμματισμένη) ενέργεια της διοίκησης του οργανισμού». Ο Fayol (1949), αναφέρει ότι «ως διοίκηση ορίζεται μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο».

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του προγραμματισμού είναι πολλά και σημαντικά είναι στην ουσία αυτός που κατευθύνει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και επισημαίνει προβλήματα που εμφανίζονται σε αυτόν. Επισημαίνει ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται. Με τη λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί σε μεγάλο βαθμό να εντοπίζονται αλλαγές που πρέπει να συμβούν ώστε ο οργανισμός να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η διαχείριση των υλικών αλλά και των ανθρώπινων πόρων είναι ένα σημαντικό σημείο στο οποίο βοηθά ο προγραμματισμός αφού υπάρχει περίγραμμα εργασίας για κάθε θέση και συνεπώς για κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Ο προγραμματισμός συμβάλει ουσιαστικά στο να συντονίζονται οι λειτουργίες του οργανισμού, με βάση αυτόν γίνονται μετρήσεις, συγκρίσεις και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ώστε να γνωρίζουμε και την αποτελεσματικότητά του, έτσι συμβάλει και στην επιτυχία των στόχων του (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς ο Προγραμματισμός η διαδικασία δηλαδή με την οποία καθορίζονται οι σκοποί και στόχοι, οι διαθέσιμοι πόροι, τα μέτρα και μέσα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί είναι η δραστηριότητα με τη μεγαλύτερη σημασία μεταξύ των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων (Κέφης, 1998).

Όσον αφορά τη χρησιμότητα του Προγραμματισμού «*συνίσταται, πρώτον στο ότι οι αποφάσεις και οι δράσεις της επιχείρησης στηρίζονται σε συστηματική μελέτη, ανάλυση δεδομένων του περιβάλλοντος, τεκμηριωμένες προβλέψεις και ποσοτικά μεγέθη, δεύτερον, επιτυγχάνει το συντονισμό όλων των λειτουργιών και των στελεχών, αφού υπάρχει κοινή γνώση και κατανόηση για το τι, το πώς, το πότε και με τι μέσα η επιχείρηση και η κάθε μονάδα αυτής οφείλει να επιτύχει*» (Μπουραντάς, 2015).

«*Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε στρατηγικό και τακτικό ή λειτουργικό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της, ο τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι η*

διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι". Ο λειτουργικός προγραμματισμός έχει ως βασικό του στοιχείο τον προϋπολογισμό (budget) και έχει ως λόγο ύπαρξης να υλοποιηθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός, επίσης πρέπει να έχει χρονοδιάγραμμα ετήσιο, τριετές ή και πενταετές (Μπουραντάς, 2015).

"Τα προγράμματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σε: Στρατηγικά και Διαχειριστικά ή Λειτουργικά ανάλογα με το εύρος που καλύπτουν, Μακροχρόνια, Μεσοχρόνια και Βραχυχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους ορίζοντα, Αναπροσαρμοζόμενα ή Κατευθυντήρια και Μη Αναπροσαρμοζόμενα ή Ειδικά, ανάλογα με την ευελιξία τους" (Βαξεβανίδου κ.ά.).

«Τα Στρατηγικά Προγράμματα καλύπτουν το σύνολο του σχεδιασμού του οργανισμού. Τα προγράμματα αυτά καταρτίζονται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη . Τα Λειτουργικά Προγράμματα προσδιορίζουν καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν οι στόχοι του στρατηγικού προγραμματισμού. Ένα στρατηγικό πρόγραμμα διαιρείται σε επιμέρους λειτουργικά προγράμματα και στην ουσία θεμελιώνει τα προγράμματα αυτά. Τα λειτουργικά και τα στρατηγικά προγράμματα είναι άμεσα συνδεδεμένα» (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Ο χρονικός ορίζοντας των μακροχρόνιων προγραμμάτων είναι μεγαλύτερος των πέντε ετών ενώ στα μεσοπρόθεσμα προγράμματα είναι από 2-5 χρόνια. Τα βραχυχρόνια προγράμματα μπορεί να διαρκούν από μία εβδομάδα έως δύο χρόνια. *«Μακροχρόνια προγράμματα είναι τα στρατηγικά προγράμματα, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τα λειτουργικά η χρονική διάρκεια των βραχυχρόνιων προγραμμάτων καθορίζεται από το στρατηγικό προγραμματισμό»* (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Η λειτουργία του προγραμματισμού είναι ένα απαραίτητο μέσο για τη διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών και αυτό είναι εμφανές από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του από τον τρόπο που διαμορφώνονται οι στόχοι, συντονίζονται οι προσπάθειες, μειώνονται οι επικαλύψεις, οι άσκοπες ενέργειες και οι παραλείψεις (Σαΐτης, 2008).

4.2. Ο Προγραμματισμός σε σχέση με τη στοχοθεσία

Προκειμένου να σχεδιαστεί ο προγραμματισμός χρειάζεται να τεθούν «οι Αντικειμενικοί Σκοποί, οι Στόχοι, η Πολιτική, η Αποστολή και τα Σχέδια Δράσης. Απαραίτητο και πρώτο συστατικό στοιχείο για τη λειτουργία του Προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των α) Αντικειμενικών Σκοπών για το σύνολο του οργανισμού και των β) Στόχων για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε άτομο μέσα σε αυτών». «Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν το σημείο εκκίνησης, γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης, των στελεχών, των τμημάτων και των υφισταμένων. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι». «Οι Στόχοι αν διαμορφωθούν κατάλληλα, μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η επιχείρηση και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων» (Βαξεβανίδου κ.ά.).

Όταν μιλάμε για στόχους εννοούμε «συγκεκριμένα αποτελέσματα προς επίτευξη σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα» (Μπουραντάς, 2015).

«Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις όπου το καθένα θα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η δράση του ανθρώπινου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση» (Τζωρτζάκης κ.ά, 2007).

«Η Πολιτική είναι ασαφείς οδηγίες, που κατευθύνουν γενικώς τα στελέχη και τα διευκολύνουν κατά τη λήψη αποφάσεων να χρησιμοποιούν την κρίση τους κάτω από ορισμένους περιορισμούς. Η πολιτική δεν χρειάζεται να διατυπωθεί με σαφήνεια, γιατί τα στελέχη μπορούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους χρησιμοποιώντας την κρίση τους» (Βαξεβανίδου κ.ά.)

«Η Αποστολή μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μακροχρόνιο όραμα» αναφορικά με το σημείο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει η οργάνισμός. Σύμφωνα με τον Peter Drucker η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την αποστολή και τον σκοπό κάθε επιχείρησης. «Η χάραξη της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού αποτελεί τη διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού» (Σαϊτης, 2008).

Κατά την υλοποίηση της διαδικασίας του προγραμματισμού και της

στοχοθεσίας ακολουθούνται βήματα που επαναλαμβάνονται και πρακτικές που αλληλεπιδρούν, (Κανελλόπουλος, 1995, Koontz & O'Donnell, 1984, Ζαβλανός, 1998).

Ο προγραμματισμός είναι «ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, ο προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού, η καταγραφή εναλλακτικών λύσεων ή προτάσεων, η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης ή πρότασης, η εφαρμογή του προγράμματος δράσης και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων» (Βεργιοπούλου, 2015).

Οι στόχοι έχουν κάποιες ιδιότητες που τους χαρακτηρίζουν είναι η σαφήνεια με την οποία θα πρέπει να είναι διατυπωμένος κάθε στόχος τόσο ως προς το περιεχόμενο, όσο και ως προς τη χρονική του διάρκεια όσο και για τον φορέα που τον υλοποιεί. Η γραπτή διατύπωση του στόχου βοηθά ώστε να είναι σαφής και δεσμευτικός. Άλλες ιδιότητες των στόχων είναι ο ρεαλισμός να μπορούν δηλαδή να επιτευχθούν, η ιεράρχηση ώστε να μην υπάρχει σύγχυση κατά την πραγματοποίησή τους και η συνέπεια να συμφωνούν με την αποστολή, τους γενικότερους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης (Τζωρτζιάκης κ.ά, 2007).

4.3. Οι αρχές του προγραμματισμού και η διαδικασία σχεδιασμού

Η λειτουργία του προγραμματισμού υπόκειται σε αρχές και συγκεκριμένα στην αρχή της συμβολής στην επιτυχία των στόχων, στην αρχή της αποδοτικότητας των προγραμμάτων και την αρχή της προτεραιότητας του προγραμματισμού. Υπάρχουν «η αρχή της χρονικής δέσμευσης, ή υποχρέωση δηλαδή τα προγράμματα να δεσμεύουν χρονικά τους αρμόδιους για την υλοποίησή τους, η αρχή της ελαστικότητας η οποία δίνει τη δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων εάν μεταβληθούν οι συνθήκες και η αρχή της διόρθωσης καθώς το πρόγραμμα δεν είναι το τελικό ζητούμενο και έτσι θα πρέπει να προσαρμόζεται όταν τα δεδομένα αλλάζουν ή διαφοροποιούνται» (Μπουραντάς, 2015).

Η διαδικασία του σχεδιασμού επικεντρώνεται στη διάγνωση της παρούσας κατάστασης και τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων και την κατάστρωση σχεδίου. Τα σχέδια μπορεί να είναι Βραχυπρόθεσμα, Μεσοπρόθεσμα ή Μακροπρόθεσμα επίσης θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ο σχεδιασμός είναι μία διαδικασία συνεχής, ενώ τα σχέδια θα

πρέπει να είναι εύκαμπτα (Μπουραντάς κά 1999).

Η λειτουργία του προγραμματισμού βοηθά στο να αντισταθμιστεί η αβεβαιότητα του μέλλοντος, στο να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι, να μειώνεται το κόστος και να διευκολύνεται ο έλεγχος. «Ο προγραμματισμός μπορεί να επηρεαστεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αβεβαιότητα του οργανωτικού περιβάλλοντος η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων, η αντίσταση στην αλλαγή από τα μέλη του οργανισμού, η επίδραση εξωοργανωσιακών παραγόντων, όπως για παράδειγμα το πολιτικό κλίμα ή η φύση των τεχνολογικών μεταβολών» (Koontz & O'Donnell,1984, Κωστούλας, 1996, Σαΐτης, 2008).

Ο Προγραμματισμός είναι χρήσιμος γιατί προσδιορίζει τις κατευθύνσεις ορίζει τη θέση του οργανισμού, δημιουργεί πλεονεκτήματα βοηθάει στη διαχείριση των πόρων, μειώνει την αβεβαιότητα, επισημαίνει τα πλεονεκτήματα, ελέγχει τα αποτελέσματα και δημιουργεί κλίμα υπευθυνότητας (Μπουραντάς,2015).

«Επίσης, είναι αναγκαίος γιατί δίνει σε αυτούς που ασκούν την ανώτατη διοίκηση πρόγραμμα δράσης και στους Μάνατζερ έναν σταθερό προσανατολισμό» (Χολέβας,1999).

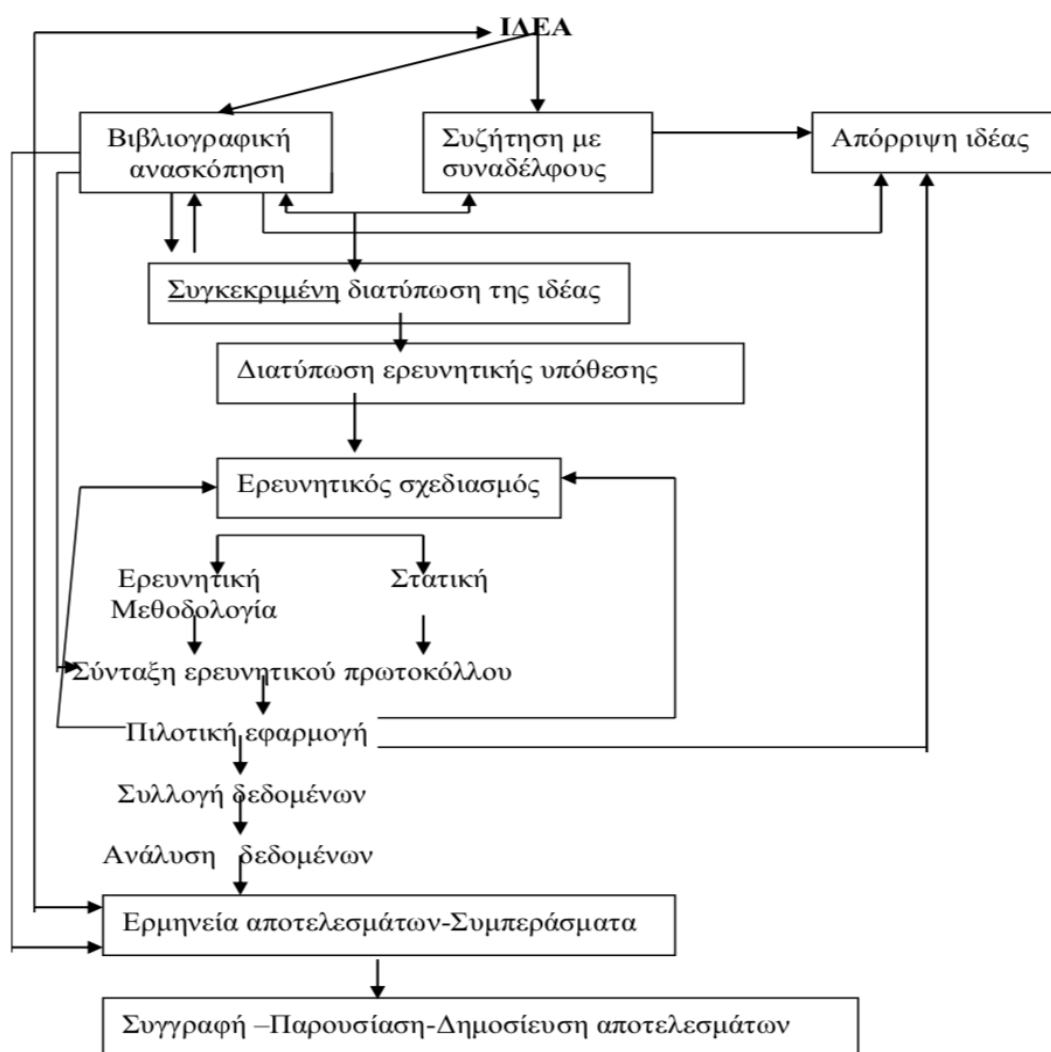
Ο προγραμματισμός παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής, *«οι προγραμματιστές»* είναι αυτοί που εισάγουν και υλοποιούν την αλλαγή στους οργανισμούς, κάνουν τις ιδέες προγράμματα και σχέδια δράσης, συνδέουν δηλαδή την γενική ιδέα με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να υλοποιηθεί. Επίσης καθορίζουν και αποκτούν τους απαιτούμενους πόρους που απαιτούνται. Οι προγραμματιστές *“Δηλαδή ορίζουν ΤΙ ακριβώς πρέπει να γίνει και ΠΩΣ να γίνει, σε ποιά χρονικό ορίζοντα και ΠΟΙΕΣ οι υποχρεώσεις των εργαζομένων”* (Χυτήρης 2001).

Κεφάλαιο 5ο

5. Έρευνα πεδίου

5.1. Γενικά

Στο παρακάτω σχήμα εμφανίζονται όλα τα στάδια για την συγγραφή μιας εργασίας (Λαγουμιτζής, 2015). Το κεφάλαιο καταγράφει την πραγματοποίηση και τα αποτελέσματα της έρευνας .



Διάγραμμα 4-1: Στάδια Ερευνητικής Διαδικασίας¹⁶

«Υπάρχουν 3 μέθοδοι με τις οποίες πραγματοποιείται συλλογή υλικού. Αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα χαρακτηριστικά τους καθώς και από τα

¹⁶ . <http://www.archimedes.teiwest.gr/stuff/lypoergo>, τελευταία πρόσβαση 10-1-2020

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους που καθεμία διαθέτει. Οι τρεις αυτές μέθοδοι είναι:

- η παρατήρηση,
- η συνέντευξη,
- το ερωτηματολόγιο» (Λαγουμιτζής 2015).

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα έντυπο, το οποίο διανέμεται σε ένα δείγμα πληθυσμού και περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων, στις οποίες ο καθένας που το συμπληρώνει καλείται να απαντήσει γραπτά. Με αυτόν τον τρόπο συλλέγονται οι απαντήσεις από ένα δείγμα πληθυσμού που όλοι τους απαντούν στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων. Με το ερωτηματολόγιο συλλέγονται δεδομένα όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς στάσεις που αυτοί έχουν πάνω σε διάφορες κατηγορίες θεμάτων (Λαγουμιτζής 2015).

«Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι τα εξής:

- είναι οικονομικότερα,
- μπορούν να αποσταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων,
- είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση τους,
- οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας),
- οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι,
- ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις,
- είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι τα εξής:

- ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου,
- υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο». (Λαγουμιτζής 2015)

«Η παράδοση και παραλαβή του ερωτηματολογίου αποτελεί έναν πιο άμεσο τρόπο έτσι ώστε να ληφθούν τα διάφορα ερωτηματολόγια. Πρέπει να τονίσουμε ότι η επιλογή του ερωτηματολογίου επηρεάζεται από διάφορους

παράγοντες. Μερικοί από αυτούς ήταν οι παρακάτω:

- η αξιοπιστία των απαντήσεων.
- το μέγεθος του δείγματος.
- ο διαθέσιμος χρόνος,

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου πραγματοποιούνται οι παρακάτω προκαταρκτικές ενέργειες:

- προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας,
- επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων,
- κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων.

Η τελική δομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται αφού ληφθούν υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά για αυτό, όπως

- πρέπει να έχει πληρότητα,
- σαφήνεια,
- συνοχή,
- κατάλληλη δομή,
- να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομο,
- να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις,
- να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία» (Λαγουμιτζής 2015).

Τέλος, για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού ή ανοικτού τύπου, έτσι ώστε να μπορέσουν να υπάρξουν συγκεκριμένα αποτελέσματα πάνω σε διάφορα ερωτήματα (Λαγουμιτζής 2015).

Η κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται με τη βοήθεια διάφορων στατιστικών πακέτων (πχ SPSS, EViews κλπ) Η κωδικοποίηση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση ώστε να γίνει αναπαράσταση των διαφόρων χαρακτηριστικών και στη συνέχεια μέσω του στατιστικού πακέτου να παραχθούν συμπεράσματα όσον αφορά την επεξεργασία των διαφόρων παραγόντων και

ερωτήσεων από τις οποίες αποτελείται το ερωτηματολόγιο. Η αριθμητική αναπαράσταση καθώς και η ύπαρξη κλιμάκων όσον αφορά την απάντηση των διαφόρων ερωτήσεων διευκολύνει προς την περαιτέρω επεξεργασία (Λαγουμιτζής 2015).

5.2. Το ερωτηματολόγιο και η έρευνα

Ο βασικός στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη της λειτουργίας του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση και ειδικά στις Περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ και η επίδραση που έχει στις παρεχόμενες υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Για την εκτέλεση της παρούσας έρευνας και την συγκέντρωση ικανού αριθμού δειγμάτων, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 28 ερωτήσεων, το οποίο τελικά συμπληρώθηκε από 105 άτομα, τα χαρακτηριστικά των οποίων εμφανίζονται σε 5 ερωτήσεις στην αρχή του. Το ερωτηματολόγιο στηρίχθηκε σε πρότερες έρευνες¹⁷ και προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας με την κριτική άποψη της ερευνήτριας.

Η παράδοση και παραλαβή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με την επιτόπου παράδοση και παραλαβή του. Χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις και όλο το ερωτηματολόγιο (εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά) αποτελείται από ερωτήσεις γραμμικής κλίμακας από το 1 έως το 5 (1= καθόλου, 5= πάρα πολύ).

Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά υπάρχουν 5 ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία και άλλες συναφείς πληροφορίες. Στη συνέχεια υπάρχουν 11 ερωτήσεις στην κατηγορία Γενικός Προγραμματισμός και Στοχοθεσία και, τέλος, 12 ερωτήσεις στην κατηγορία Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού. Στο Παράρτημα "Α" φαίνεται το ερωτηματολόγιο, που διανεμήθηκε.

Από 15/11/2019 έως και της 22/12/2019 το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο δείγμα και συλλέχθηκαν οι διάφορες απαντήσεις.

Για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 22 (Statistical Package for Social Science), το οποίο προσφέρει δυνατότητες τόσο ανάλυσης

¹⁷ Παπαναστασίου Ε., (2015).

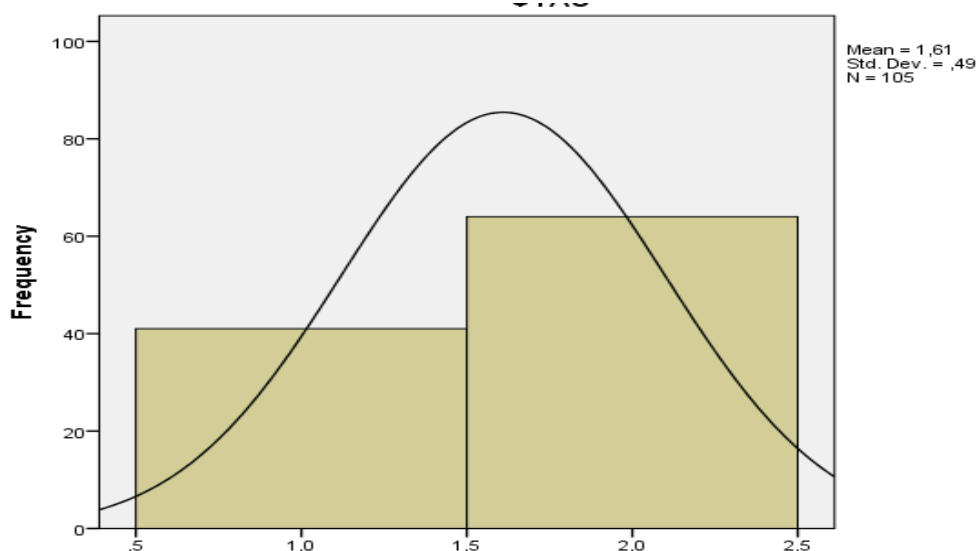
και μοντελοποίησης όσο και γραφικής αναπαράστασης δεδομένων (IBM 2018).

5.3. Περιγραφή Δείγματος

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά το ΦΥΛΟ. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, 64 (61%) αποτελείται από γυναίκες, ενώ οι άντρες είναι 41(39%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	41	39,0	39,0	39,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	64	61,0	61,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4-1: ΦΥΛΟ



Διάγραμμα 4-2: ΦΥΛΟ

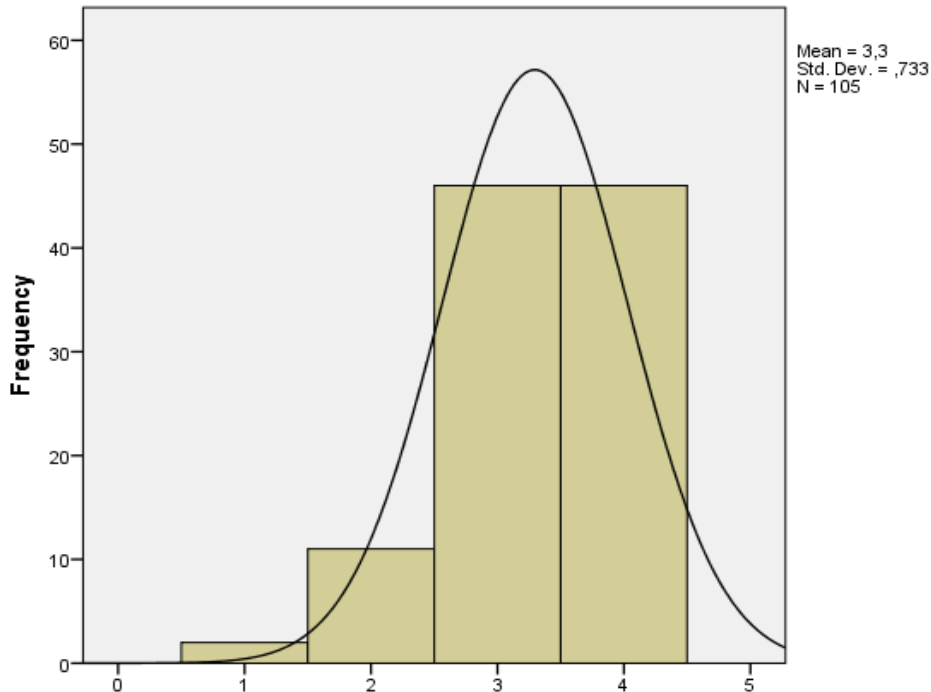
Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ΗΛΙΚΙΑ. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα που βρίσκονται στις ηλικιακές κατηγορίες 41-50 και 51-60, 46 (43,8%) και για τις δύο κατηγορίες.

Η ηλικιακή ομάδα 31-40 αποτελείται από 11 (10,5%) άτομα, ενώ η ομάδα μέχρι των 30 ετών από 2 (1,9%) άτομα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	2	1,9	1,9	1,9

31-40	11	10,5	10,5	12,4
41-50	46	43,8	43,8	56,2
51-60	46	43,8	43,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4-2 : ΗΛΙΚΙΑ

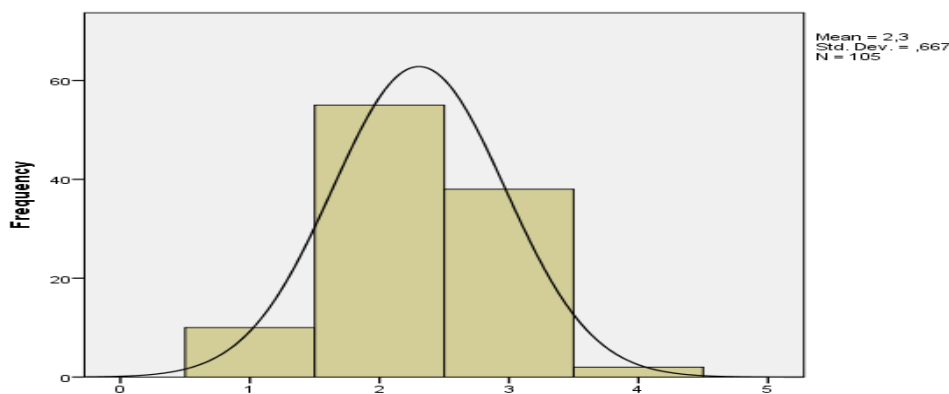


Διάγραμμα 4-3: ΗΛΙΚΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα που κατέχουν τίτλο ΑΕΙ/ΤΕΙ και είναι 55 άτομα (52,4%). Στη συνέχεια βρίσκονται αυτοί που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, δηλαδή 38 (36,2%) άτομα. Οι απόφοιτοι Λυκείου είναι 10 (9,5%), ενώ αυτοί που κατέχουν διδακτορικό τίτλο είναι 2 (1,9%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	10	9,5	9,5	9,5
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	55	52,4	52,4	61,9
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	38	36,2	36,2	98,1
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	2	1,9	1,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4-3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

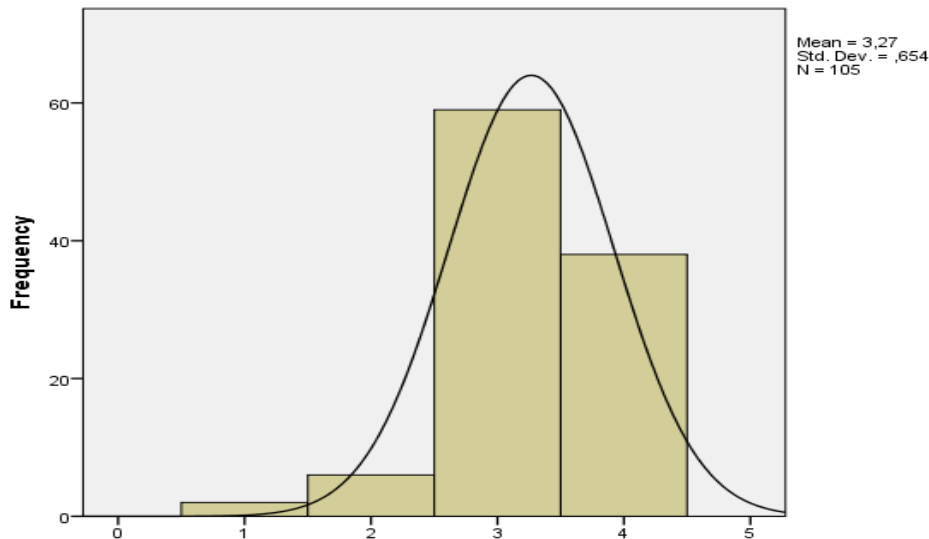


Διάγραμμα 4-4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από 59 (56,2%) άτομα που έχουν εργασιακή εμπειρία 10-20 έτη. Στη συνέχεια βρίσκονται αυτοί που έχουν εργασιακή εμπειρία πάνω από 20 έτη, δηλαδή 38 (36,2%) άτομα. Αυτοί που έχουν εργασιακή εμπειρία 2-10 έτη είναι 6 (5,7%), ενώ αυτοί που έχουν εργασιακή εμπειρία κάτω από 2 έτη είναι 2 (1,9%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο από 2 έτη	2	1,9	1,9	1,9
Από 2 μέχρι 10 έτη	6	5,7	5,7	7,6
Από 10 μέχρι 20 έτη	59	56,2	56,2	63,8
Περισσότερο από 20 έτη	38	36,2	36,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4-4: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

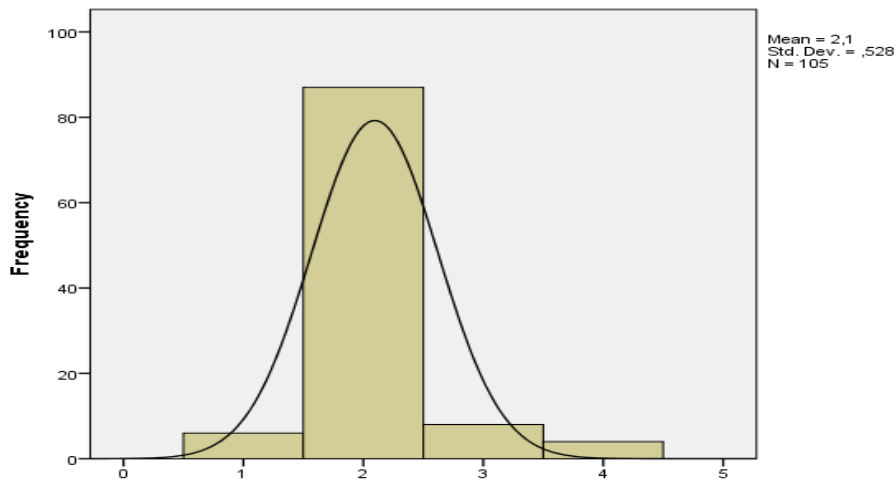


Διάγραμμα 4-5: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ. Σύμφωνα με αυτά το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από 87 (82,9%) άτομα που είναι παντρεμένοι/ες. Στη συνέχεια βρίσκονται αυτοί που είναι διαζευγμένοι/ες, δηλαδή 8 (7,6%) άτομα. Αυτοί που είναι ανύπαντροι/ες είναι 6 (5,7%), ενώ αυτοί που ανήκουν στην κατηγορία άλλο είναι 4 (3,8%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανύπαντρος/η	6	5,7	5,7	5,7
Παντρεμένος/η	87	82,9	82,9	88,6
Διαζευγμένος/η	8	7,6	7,6	96,2
Άλλο	4	3,8	3,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Πίνακας 4-5 : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

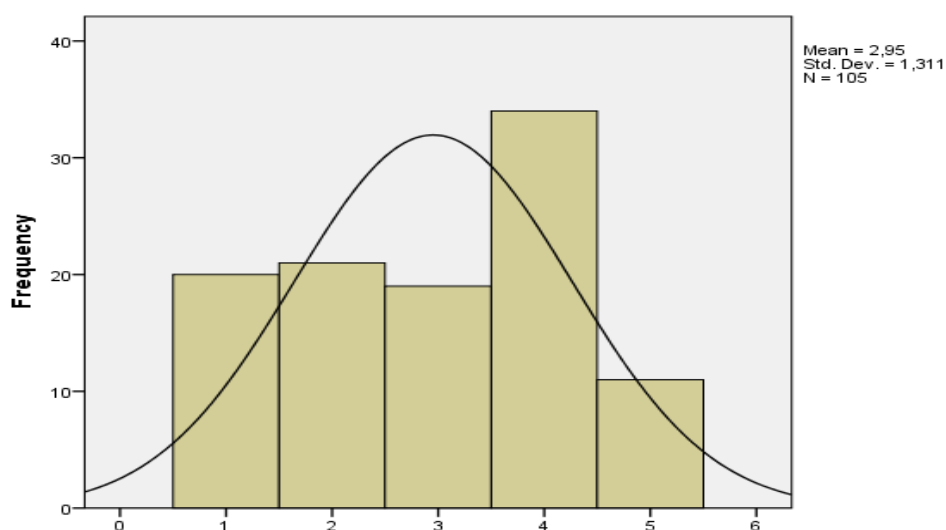


Διάγραμμα 4-6: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

5.4. Γενικός Προγραμματισμός και Στοχοθεσία

5.4.1. Γενικά

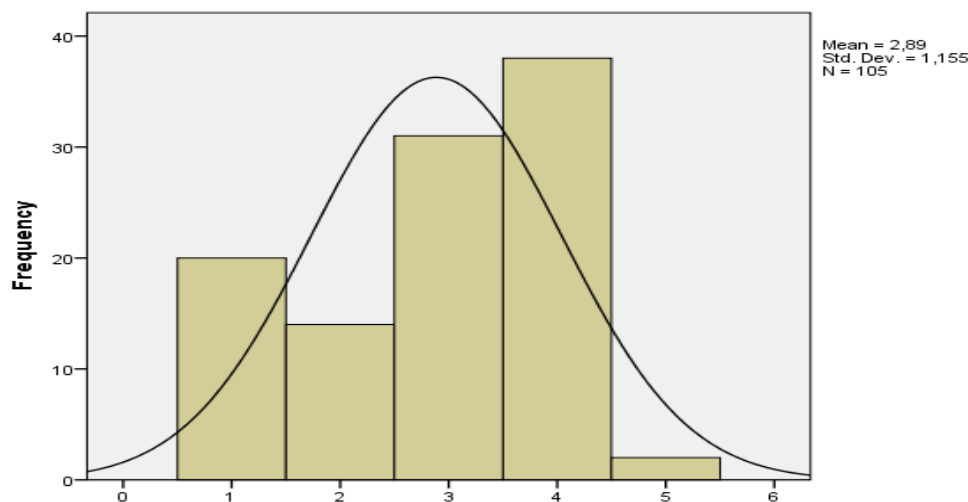
Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Γνωρίζετε για την ύπαρξη προγραμματισμού στην υπηρεσία σας» (B.1). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο. Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ) παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες'.



Διάγραμμα 4-7: Γνωρίζετε για την ύπαρξη προγραμματισμού στην υπηρεσία σας

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση "Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα του προγραμματισμού" (B.2). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή "Πολύ" και ακολουθεί η "Ούτε λίγο/ούτε πολύ". Αν λάβουμε υπόψη τις επιλογές "Καθόλου" και "Λίγο" φαίνεται ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

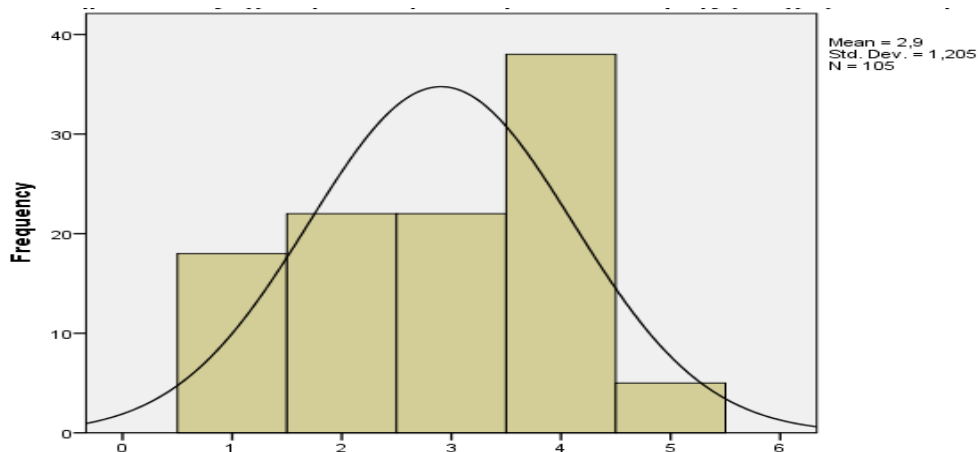
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση "Πολύ" είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση "Πάρα πολύ" βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες'.



Διάγραμμα 4-8: Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα του προγραμματισμού

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Η υπηρεσία σας έχει προσδιορίσει την αποστολή της (στόχοι) και το όραμά της» (B.3). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή "Πολύ" σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

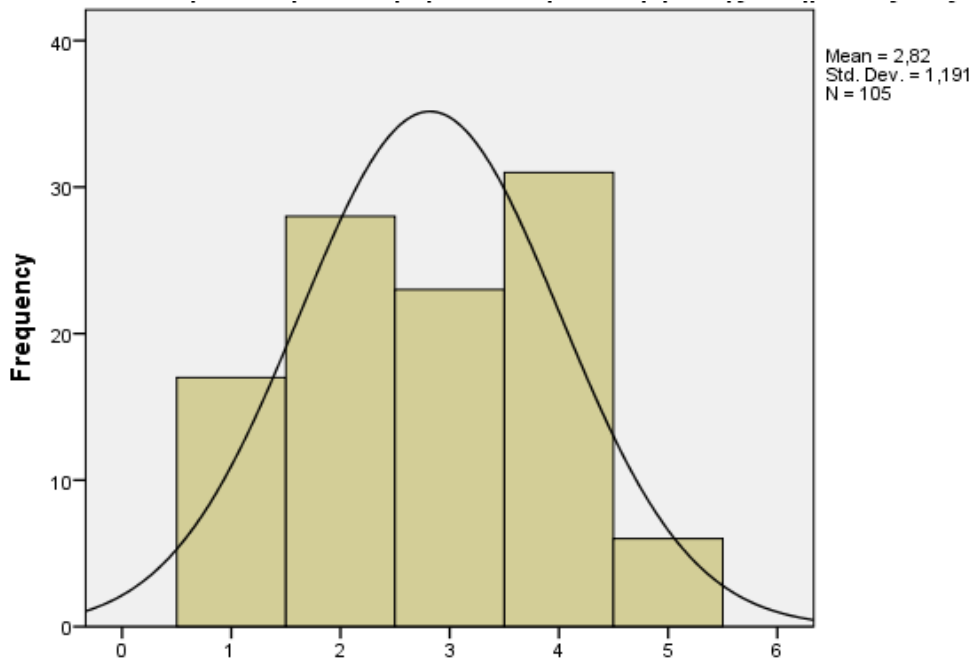
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση "Πολύ" είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση "Πάρα πολύ" βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες'.



Διάγραμμα 4-9: Η υπηρεσία σας έχει προσδιορίσει την αποστολή της (στόχοι) και το όραμά της

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση "Συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας σας αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία)" (B.4). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζουν οι επιλογές "Πολύ" και "Λίγο" και φαίνεται ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

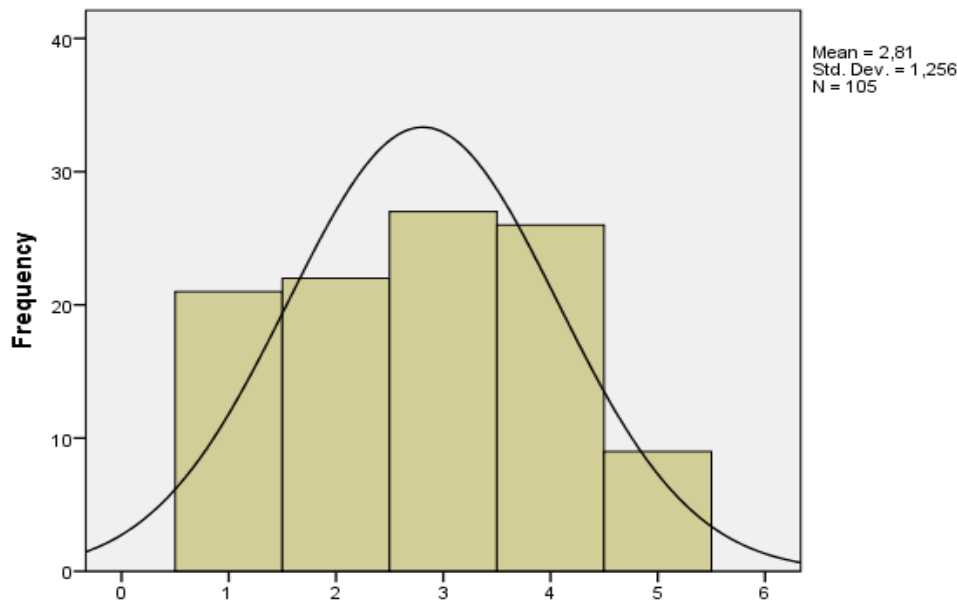
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ) αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις, παρόλο που η απάντηση "Πολύ" είναι η κυρίαρχη, ενώ η απάντηση "Λίγο" έχει λιγότερες απαντήσεις από αυτήν και η απάντηση "Πάρα πολύ" βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες'.



Διάγραμμα 4-10: «Συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας σας αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία)»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης παρακολούθησης και αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας σας» (B.5). Σύμφωνα με αυτό όλες οι επιλογές πλην της "Πάρα πολύ" είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο και φαίνεται ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις αρνητικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» είναι η κυρίαρχη, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες και όλες οι υπόλοιπες βρίσκονται περίπου στο ίδιο επίπεδο.

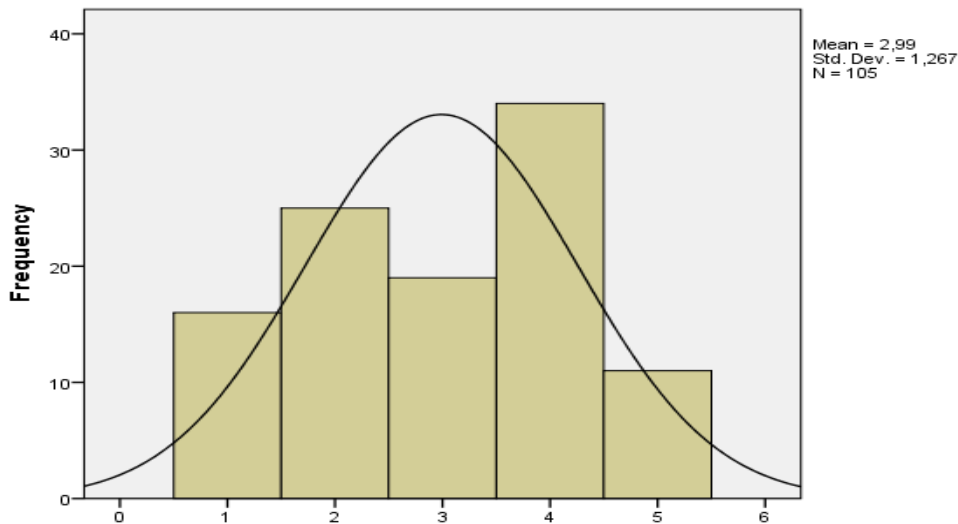


Διάγραμμα 4-11: « Εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης παρακολούθησης και αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας σας»

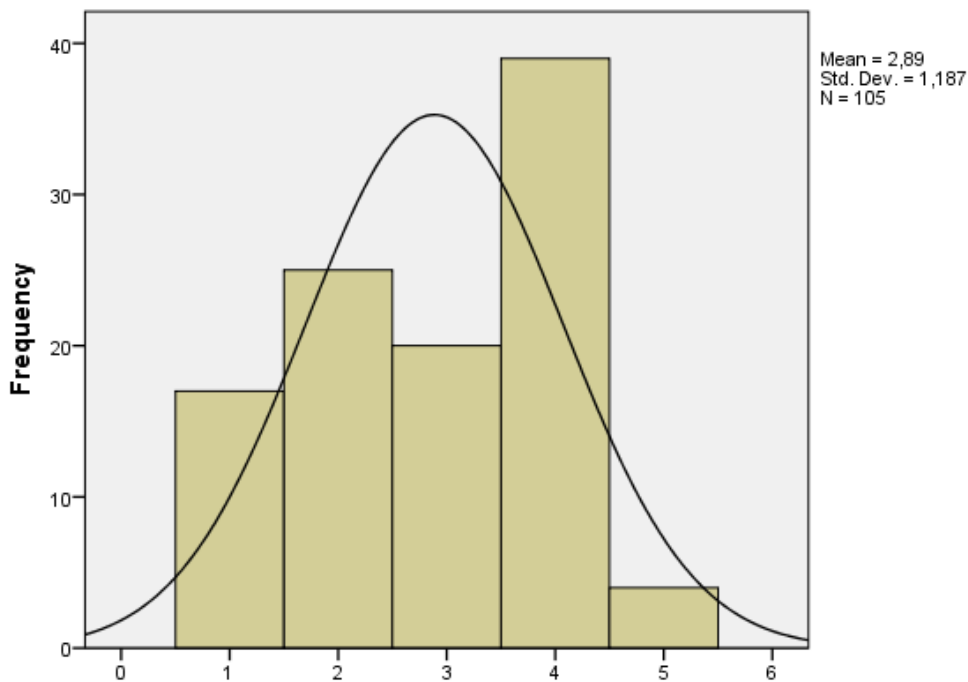
Στο δύο παρακάτω διαγράμματα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους με σκοπό την καλύτερη και πιο οργανωμένη λειτουργία της υπηρεσίας σας» (B.6) και «Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων»(B.7).

Σύμφωνα με αυτά ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» και ακολουθεί η «Λίγο». Φαίνεται ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυρίαρχη, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-12: «Αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους με σκοπό την καλύτερη και πιο οργανωμένη λειτουργία της υπηρεσίας σας».

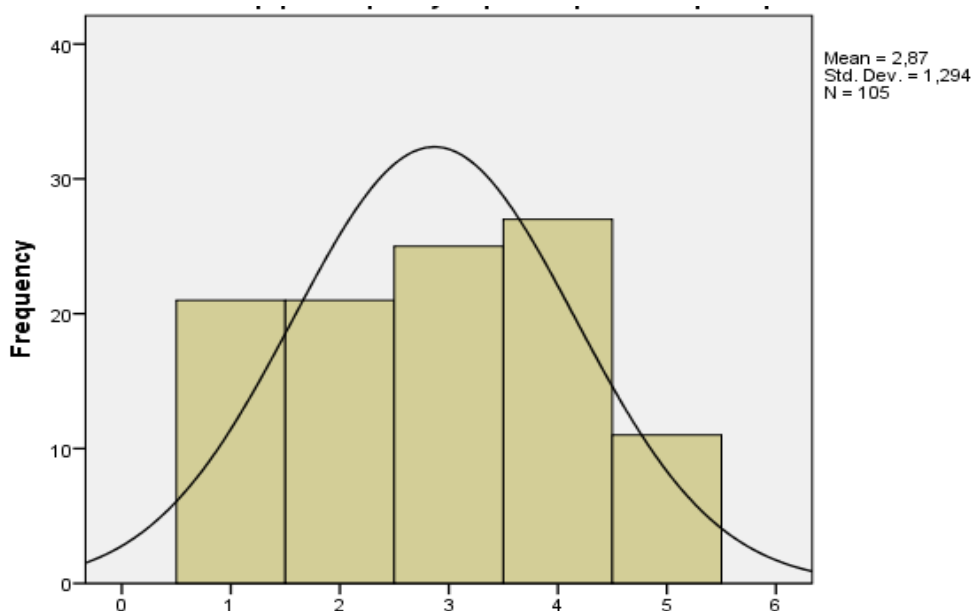


Διάγραμμα 4-13: «Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Οι στόχοι της υπηρεσίας σας και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων» (B.8).

Σύμφωνα με αυτό όλες οι επιλογές πλην της «Πάρα πολύ» είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο και φαίνεται ότι το δείγμα είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις αρνητικές απαντήσεις.

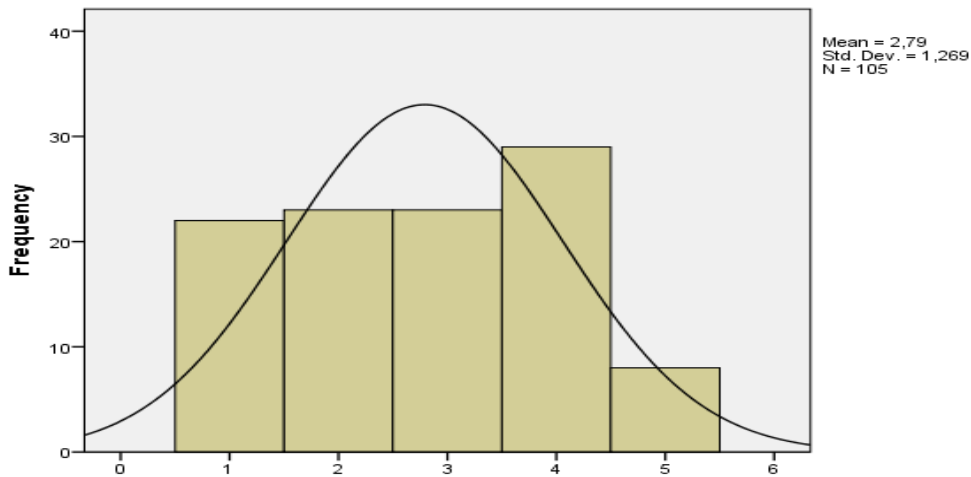
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ) παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-14: « Οι στόχοι της υπηρεσίας σας και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της υπηρεσίας» (B.9). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις αρνητικές απαντήσεις.

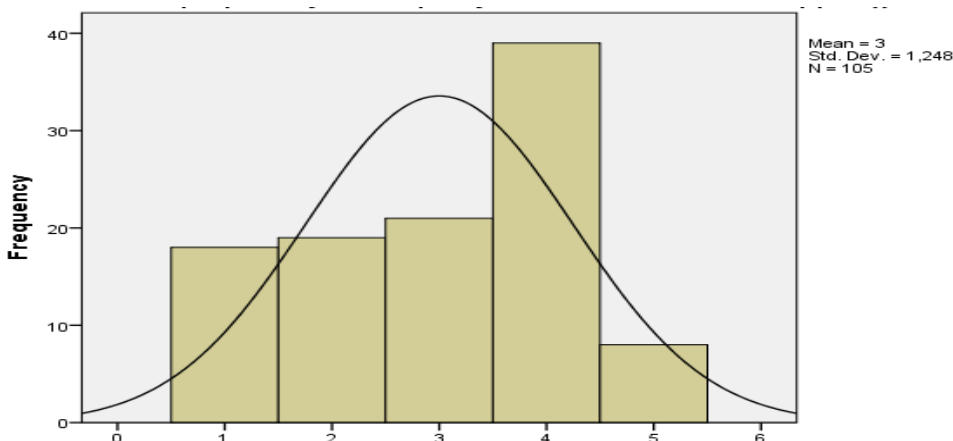
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ) παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-15: «Παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της υπηρεσίας».

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους» (B.10). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι απολύτως μοιρασμένο.

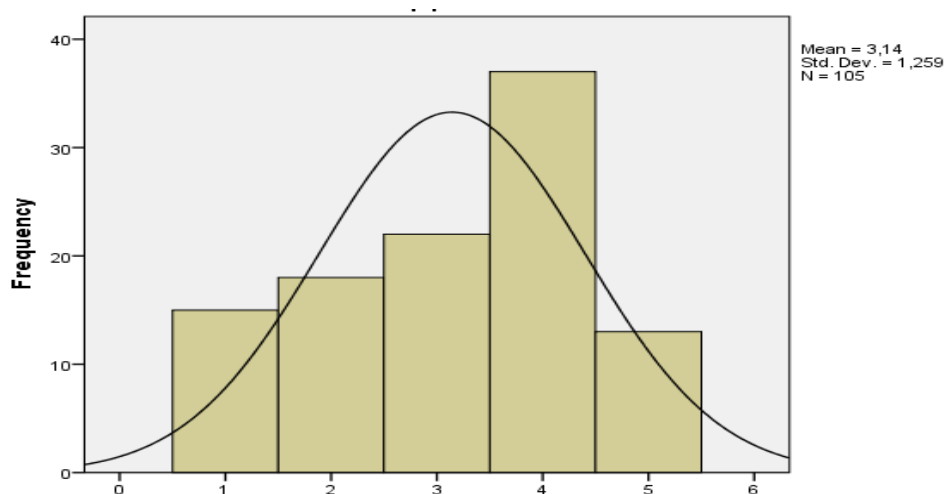
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-16: «Ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο» (B.1). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις θετικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυρίαρχη, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-17: Αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο

5.4.2. Chi-square Tests και Μελέτη των Μέσων Όρων

Ελέγχουμε τις εξής υποθέσεις

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p > 0,05$)

H_1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p < 0,05$)

Επειδή οι μεταβλητές είναι είτε nominal είτε ordinal χρησιμοποιούμε το Chi-square test.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι τιμές του Chi-square test με την συσχέτιση όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας.

Συντελεστής Chi-square				
ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ

			ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
B.1	0,966	0,066	0,223	0,225	0,089
B.2	0,117	0,464	0,088	0,621	0,747
B.3	0,765	0,424	0,241	0,470	0,876
B.4	0,194	0,406	0,497	0,082	0,809
B.5	0,104	0,492	0,788	0,420	0,352
B.6	0,795	0,510	0,657	0,729	0,360
B.7	0,923	0,288	0,876	0,589	0,878
B.8	0,207	0,797	0,513	0,311	0,318
B.9	0,712	0,302	0,621	0,190	0,220
B.10	0,448	0,582	0,188	0,325	0,743
B.11	0,615	0,402	0,084	0,476	0,893

Πίνακας 4-6: Αποτελέσματα Συσχέτισης όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει εμφανής σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και των μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι όσον αφορά τον Γενικό Προγραμματισμό και Στοχοθεσία δεν υφίσταται κάποιο δημογραφικό στοιχείο που να τον επηρεάζει πολύ.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΦΥΛΟ. Στις περισσότερες περιπτώσεις (πλην από τις ερωτήσεις B.5 και B.6) οι μέσοι όροι των γυναικών βρίσκονται υψηλότερα από τους αντίστοιχους των αντρών.

Επίσης, οι μέσοι όροι και των αντρών αλλά και των γυναικών έχουν μικρή απόσταση. Αυτό φανερώνει ότι δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΦΥΛΟ.

ΦΥΛΟ		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	B.10	B.11
ΑΝΔΡΑΣ	Me	3,00	2,88	2,90	2,76	2,88	3,00	2,88	2,83	2,71	2,95	3,00
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
ΓΥΝΑΙΚΑ	Me	2,92	2,89	2,91	2,86	2,77	2,98	2,89	2,89	2,84	3,03	3,23
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Total	Me	2,95	2,89	2,90	2,82	2,81	2,99	2,89	2,87	2,79	3,00	3,14
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-7: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΦΥΛΟ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΗΛΙΚΙΑ.

Οι μέσοι όροι της ηλικιακής ομάδας 51-60 ετών, είναι σχεδόν πάντα (πλην της μεταβλητής B.1) μεγαλύτεροι από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 41-50 και πάντα μεγαλύτεροι από τους μέσους όρους όλης της κατηγορίας. Από την άλλη πλευρά όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 έχουν μέσους όρους μεγαλύτερους από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 41-50 (πλην των περιπτώσεων B.1, B.2, B.10 και B.11).

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας, άλλα και τα μικρότερα άτομα έχουν και αυτά μια τάση για εμπέδωση των στόχων του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας.

Η ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι παρουσιάζει διάφορα προβλήματα ως προς τους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΗΛΙΚΙΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τον Γενικό Προγραμματισμό και την Στοχοθεσία.

ΗΛΙΚΙΑ		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	B.10	B.11
Μέχρι 30 ετών	Mean	1,00	1,50	1,50	1,50	1,00	1,50	2,00	1,00	1,50	1,50	2,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31-40	Mean	2,45	2,55	3,00	3,00	3,00	2,91	3,09	3,00	2,82	2,91	2,91
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
41-50	Mean	3,11	2,85	2,78	2,72	2,76	2,91	2,85	2,83	2,74	2,96	3,09
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
51-60	Mean	3,00	3,07	3,07	2,93	2,89	3,15	2,91	2,96	2,89	3,13	3,30
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Total	Mean	2,95	2,89	2,90	2,82	2,81	2,99	2,89	2,87	2,79	3,00	3,14
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-8: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΗΛΙΚΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.

Οι μέσοι όροι των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, είναι σχεδόν πάντα (πλην της περίπτωσης B.10) μεγαλύτεροι από αυτούς των κατόχων πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και πάντα μεγαλύτεροι από τους μέσους όρους όλης της κατηγορίας. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο περισσότερη ακαδημαϊκή εκπαίδευση έχει λάβει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας.

Η ύπαρξη πάρα πολύ μικρού μέρους του δείγματος το οποίο κατέχει διδακτορικό τίτλο δεν δύναται να μας επιβεβαιώσει την υπόθεση ότι όσο περισσότερη ακαδημαϊκή μόρφωση διαθέτει ένας υπάλληλος τόσο και περισσότερο συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας.

Επιπλέον δεν μπορούμε να συμπεράνουμε αν οι στόχοι του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας είναι η αιτία για την λήψη επιπλέον ακαδημαϊκών τίτλων από τους υπαλλήλους και αντίστροφα. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τον Γενικό Προγραμματισμό και την Στοχοθεσία.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	B.10	B.11
Απόφοιτος	Mean	2,60	3,10	3,50	3,20	3,30	3,30	3,40	3,20	3,40	3,30	3,60
Λυκείου	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Πτυχιούχος	Mean	2,91	2,75	2,76	2,69	2,73	2,93	2,75	2,78	2,71	3,00	3,07
ΤΕΙ/ΑΕΙ	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Κάτοχος	Mean	3,13	3,08	2,95	2,89	2,82	3,03	2,95	2,92	2,76	2,95	3,16
Μεταπτυχιακού	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Τίτλου												
Κάτοχος	Mean	2,50	2,00	3,00	3,00	2,50	2,50	3,00	2,50	2,50	2,50	2,50
Διδακτορικού	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Τίτλου												
Total	Mean	2,95	2,89	2,90	2,82	2,81	2,99	2,89	2,87	2,79	3,00	3,14
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-9: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.

Οι μέσοι όροι αυτών που εργάζονται 2 μέχρι 10 είναι κατά πολύ μεγαλύτεροι του μέσου όρου. Με την αύξηση των ετών, όπου ένας υπάλληλος εργάζεται, φαίνεται να υπάρχει κάμψη των τιμών των μέσων όρων των μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας. Έτσι οι μέσοι όροι των ομάδων που εργάζονται 10 μέχρι 20 έτη και πάνω από 20 έτη ελαττώνονται σταδιακά σε σχέση με αυτούς εργάζονται 2 μέχρι 10 έτη. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι όσο περισσότερη έτη εργάζεται ένας υπάλληλος τόσο λιγότερο πιστεύει ότι συνεισφέρει όσον αφορά τον Γενικό Προγραμματισμό και την Στοχοθεσία.

Οι νέοι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν περισσότερα όνειρα για αυτά που ευελπιστούν να προσφέρουν στο μέλλον.

Οι παλαιότεροι εργαζόμενοι απλά φαίνεται ότι έχουν αποδεχθεί την υφιστάμενη κατάσταση.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τον του Γενικό Προγραμματισμό και την Στοχοθεσία.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	B.10	B.11
Λιγότερο από 2 έτη	Mean	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	2,00	1,00	1,50	2,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Από 2 μέχρι 10 έτη	Mean	3,33	3,50	3,33	3,67	3,67	3,67	3,33	3,17	3,50	3,50	3,50
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Από 10 μέχρι 20 έτη	Mean	3,10	2,90	2,90	2,80	2,85	3,00	2,92	2,97	2,85	3,10	3,17
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Περισσότερο από 20 έτη	Mean	2,74	2,84	2,95	2,82	2,71	2,95	2,84	2,71	2,68	2,84	3,11
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total	Mean	2,95	2,89	2,90	2,82	2,81	2,99	2,89	2,87	2,79	3,00	3,14
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-10: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

Οι μέσοι όροι αυτών των διαζευγμένων είναι μεγαλύτεροι από τους συνολικούς μέσους όρους. Από την άλλη πλευρά οι μέσοι όροι των ανύπαντρων είναι μικρότεροι από τους συνολικούς μέσους όρους.

Η μεγάλη πλειοψηφία όμως (παντρεμένοι/ες) δίνουν απαντήσεις με μέσο όρο λίγο μικρότερο στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), γεγονός που δείχνει ότι είναι μοιρασμένοι/ες όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τον Γενικό Προγραμματισμό και την Στοχοθεσία.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	B.10	B.11
Ανύπαντρος/η	Mean	2,17	2,67	2,67	2,33	2,50	2,50	2,67	2,33	2,17	3,17	2,67
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Παντρεμένος/η	Mean	2,98	2,90	2,90	2,79	2,78	2,94	2,85	2,86	2,80	2,95	3,16
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Διαζευγμένος/η	Mean	3,50	3,13	3,25	3,38	3,50	3,88	3,25	3,63	3,25	3,38	3,38
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Άλλο	Mean	2,50	2,50	2,75	3,00	2,50	3,00	3,25	2,25	2,50	3,00	3,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Total	Mean	2,95	2,89	2,90	2,82	2,81	2,99	2,89	2,87	2,79	3,00	3,14
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

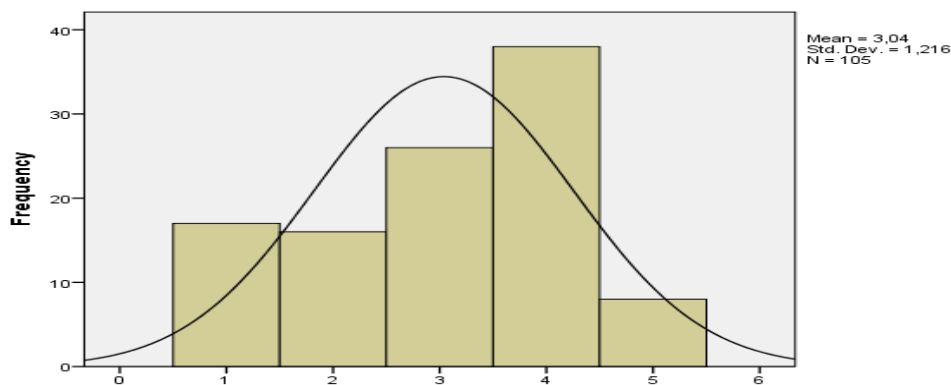
Πίνακας 4-11 : Μέσοι Όροι Μεταβλητών Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

5.5. Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού

5.5.1. Γενικά

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «*Η υπηρεσία σας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους*» (Γ.1). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις θετικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυρίαρχη, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.

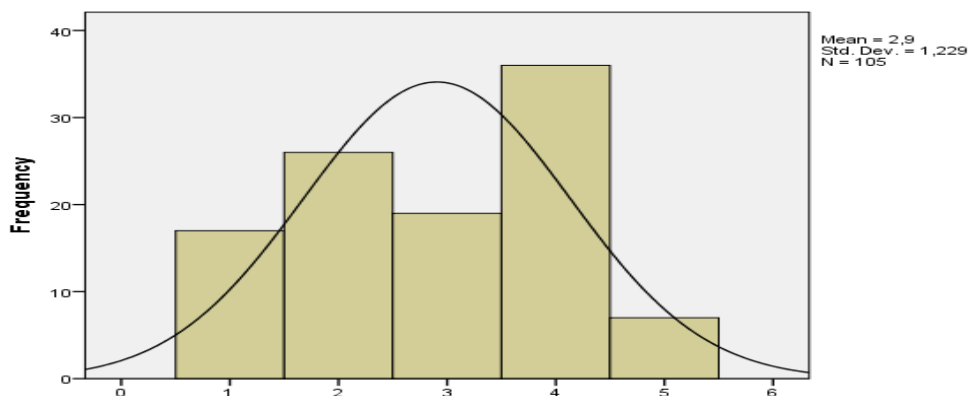


Διάγραμμα 4-18: «Η υπηρεσία σας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «*Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)*» (Γ.2). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου

στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο. Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

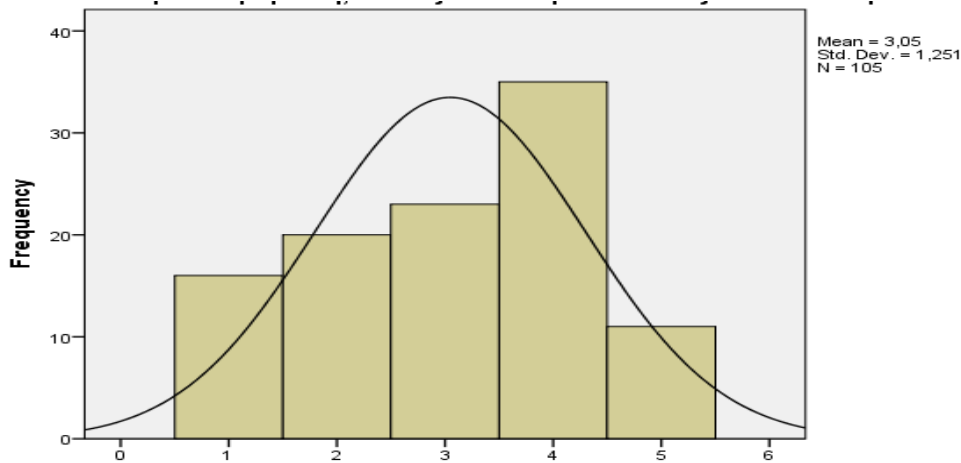
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



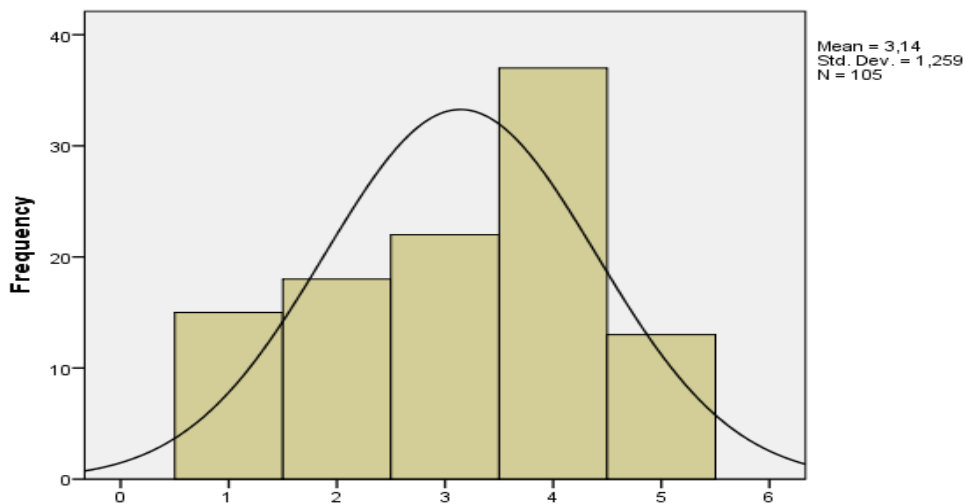
Διάγραμμα 4-19: «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»

Στο παρακάτω διαγράμματα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά τις ερωτήσεις «Υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της υπηρεσίας σας» (Γ.3) και «Επικρατεί στην υπηρεσία σας κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας» (Γ.4). Σύμφωνα με αυτά ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις θετικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ) παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



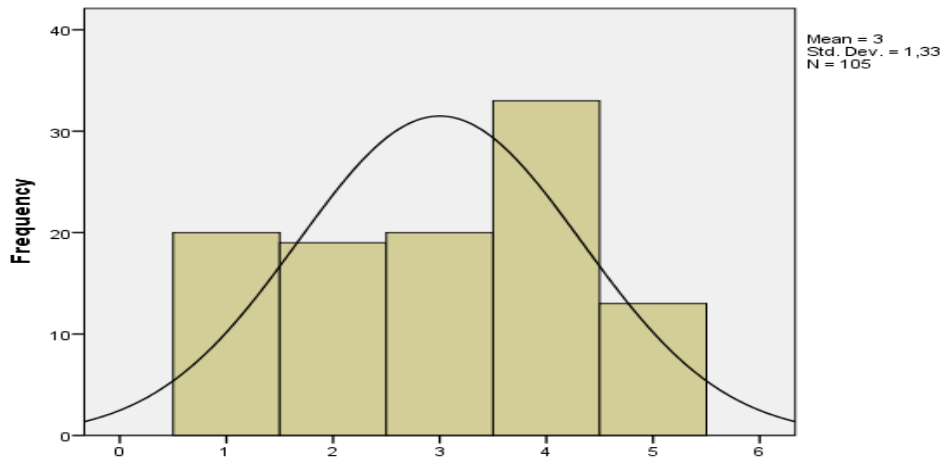
Διάγραμμα 4-20: «Υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της υπηρεσίας σας»



Διάγραμμα 4-21: «Επικρατεί στην υπηρεσία σας κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας».

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη διοίκηση» (Γ.5). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο.

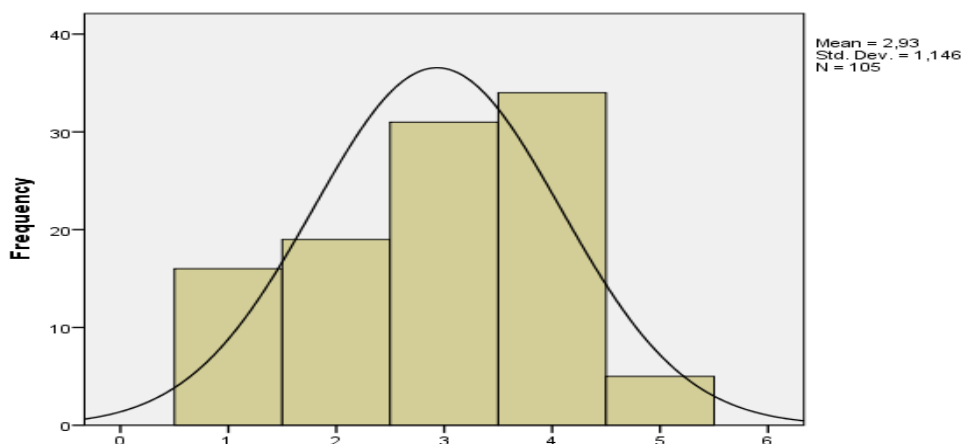
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν ακριβώς στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-22: «Επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη διοίκηση»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών» (Γ.6). Σύμφωνα με αυτό ξεχωρίζουν πρώτα η επιλογή "Πολύ" και στη συνέχεια η επιλογή "Ούτε λίγο/ούτε πολύ" σε σχέση με τις υπόλοιπες και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση "Πολύ" είναι η κυρίαρχη, αφού η απάντηση "Πάρα πολύ" βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



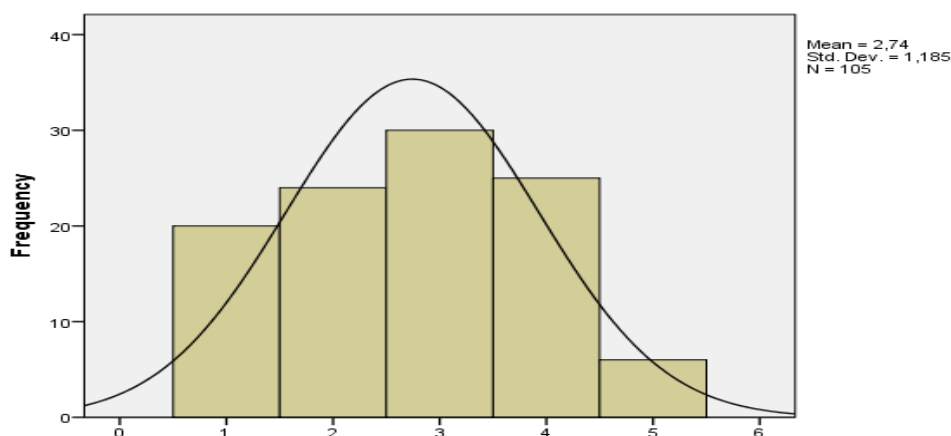
Διάγραμμα 4-23: «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Αναπτύσσεται στην υπηρεσία σας η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, τη συγκριτική μέτρηση

ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό» (Γ.7).

Σύμφωνα με αυτό όλες οι απαντήσεις φαίνεται να ακολουθούν την κανονική κατανομή πλην της τελευταίας, δηλαδή της «Πάρα πολύ». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το δείγμα να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), και η απάντηση «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.

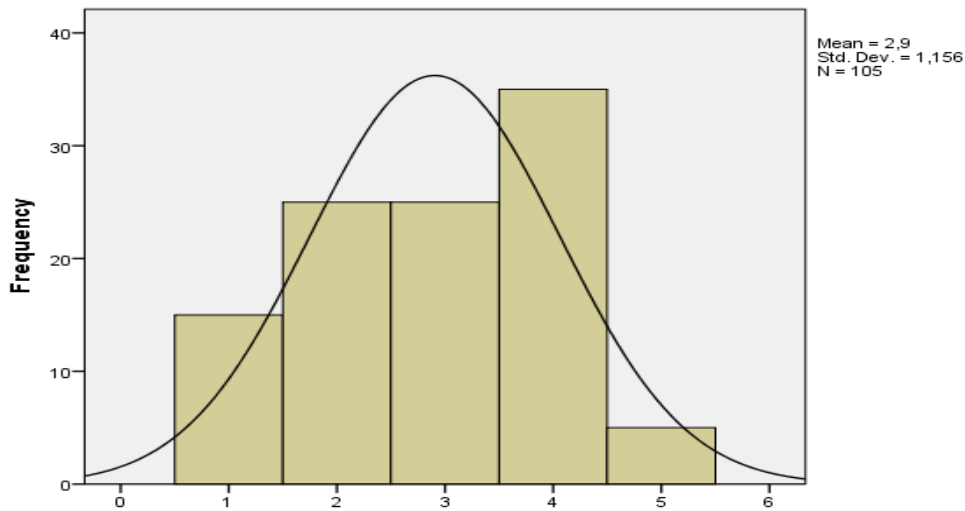


Διάγραμμα 4-24: «Αναπτύσσεται στην υπηρεσία σας η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό»

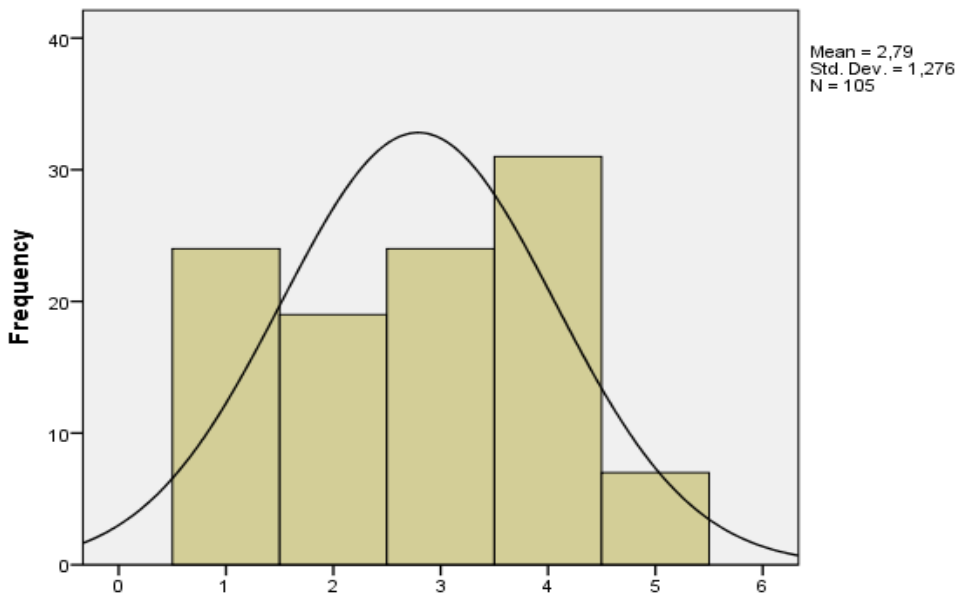
Στο παρακάτω διαγράμματα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά τις ερωτήσεις «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του» (Γ.8) και «Υπάρχουν στην υπηρεσία σας αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες» (Γ.9).

Σύμφωνα με αυτά ξεχωρίζει η επιλογή «Πολύ» σε σχέση με τις υπόλοιπες που κυμαίνονται περίπου στο ίδιο μέγεθος και το δείγμα φαίνεται να είναι μοιρασμένο αλλά περισσότερο τείνει προς τις αρνητικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



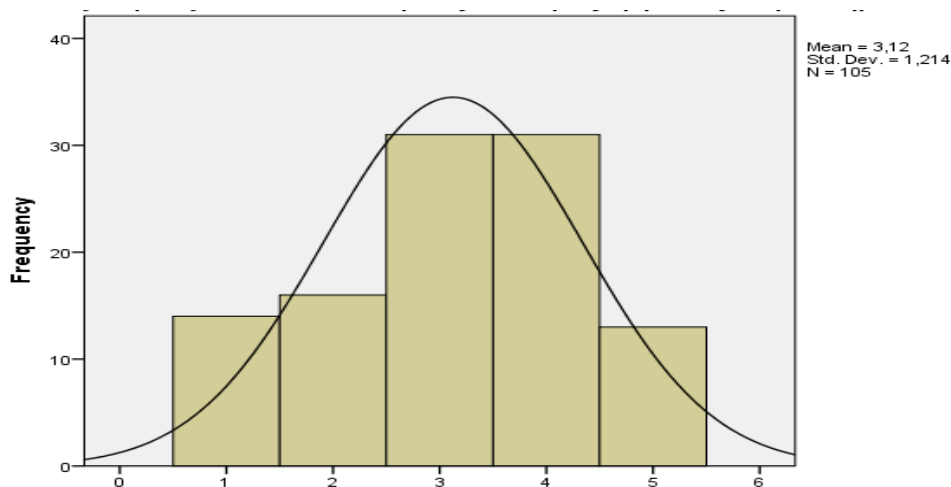
Διάγραμμα 4-25: «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»



Διάγραμμα 4-26: «Υπάρχουν στην υπηρεσία σας αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας» (Γ.10). Σύμφωνα με αυτό όλες οι απαντήσεις «Πολύ» και «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» έχουν τις ίδιες τιμές, ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι σχεδόν στο ίδιο επίπεδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το δείγμα να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις θετικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση "Πολύ" είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση "Πάρα πολύ" βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.

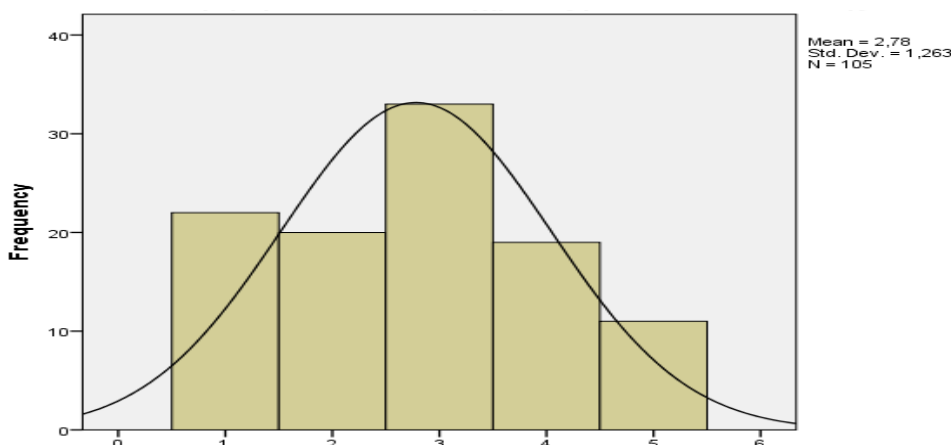


Διάγραμμα 4-27: «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, job training, e-learning κτλ)» (Γ.11).

Σύμφωνα με αυτό όλες οι απαντήσεις φαίνεται να ακολουθούν την κανονική κατανομή πλην της τελευταίας, δηλαδή της «Πάρα πολύ». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το δείγμα να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

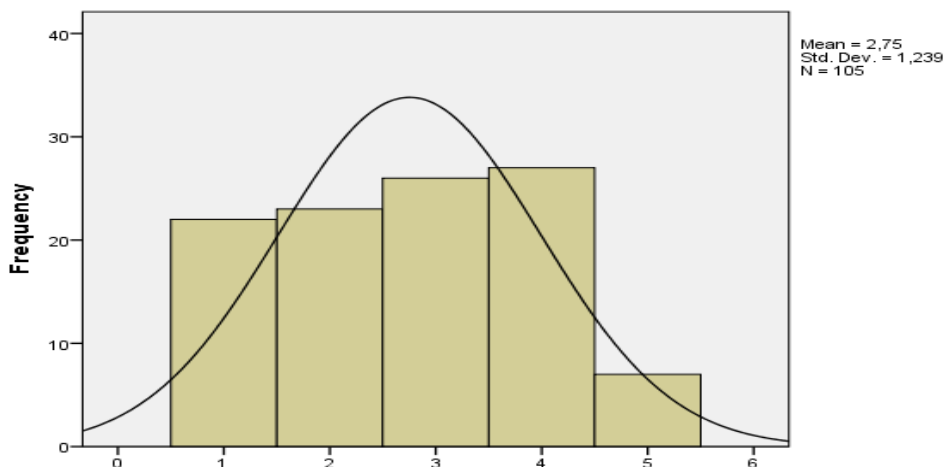
Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), και η απάντηση «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-28: «Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, job training, e-learning κτλ)»

Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται χαρακτηριστικά όσον αφορά την ερώτηση «Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες παρακολουθούνται σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει» (Γ.12). Σύμφωνα με αυτό όλες οι απαντήσεις πλην της τελευταίας, δηλαδή της «Πάρα πολύ», φαίνεται να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το δείγμα να είναι μοιρασμένο αλλά τείνει περισσότερο προς τις αρνητικές απαντήσεις.

Ο μέσος όρος δείχνει ότι οι απαντήσεις συγκλίνουν περίπου στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), παρόλο που η απάντηση «Πολύ» είναι η κυριαρχούσα, αφού η απάντηση «Πάρα πολύ» βρίσκεται πολύ κάτω από όλες τις κατηγορίες.



Διάγραμμα 4-29: «Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες παρακολουθούνται σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει»

5.5.2. Chi-square Tests και Μελέτη των Μέσων Όρων

Ελέγχουμε τις εξής υποθέσεις

H_0 : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p > 0,05$)

H_1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p < 0,05$)

Επειδή οι μεταβλητές είναι είτε nominal είτε ordinal χρησιμοποιούμε το Chi-square test.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι τιμές του Chi-square test με την συσχέτιση όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών

πληροφοριών και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

	Συντελεστής Chi-square				
	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Γ.1	0,659	0,275	0,113	0,471	0,612
Γ.2	0,489	0,269	0,030	0,151	0,841
Γ.3	0,328	0,740	0,127	0,553	0,214
Γ.4	0,391	0,850	0,373	0,755	0,330
Γ.5	0,818	0,268	0,320	0,349	0,097
Γ.6	0,025	0,401	0,126	0,182	0,289
Γ.7	0,326	0,320	0,600	0,591	0,695
Γ.8	0,553	0,461	0,043	0,503	0,119
Γ.9	0,536	0,716	0,274	0,757	0,240
Γ.10	0,118	0,446	0,040	0,511	0,187
Γ.11	0,481	0,709	0,098	0,410	0,547
Γ.12	0,564	0,237	0,366	0,223	0,747

Πίνακας 4-12 : Αποτελέσματα Συσχέτισης όλων μεταβλητών των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει εμφανής σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και των μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- ΦΥΛΟ * «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών»
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»

Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες και το διάγραμμα, όσον αφορά τη συσχέτιση «ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών» φαίνεται ότι το ΦΥΛΟ επηρεάζει τις απαντήσεις στην ερώτηση Γ.6. Έτσι οι άντρες είναι πιο θετικοί αφού απαντούν «Πολύ», ενώ οι γυναίκες είναι ουδέτερες, αφού απαντούν κυρίως «Ούτε λίγο/ούτε πολύ».

Άρα, οι άντρες φαίνεται να είναι πιο δεκτικοί στην εισαγωγή καινοτομιών και πιστεύουν ότι οι πολιτικές για την βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης είναι σε σωστό δρόμο.

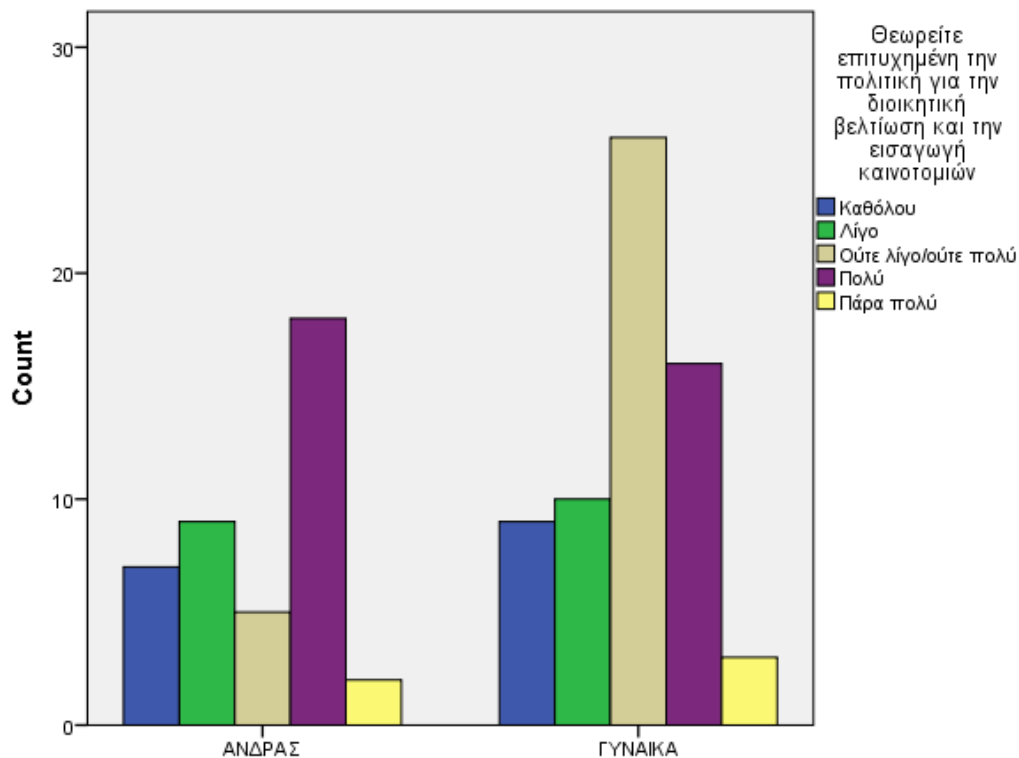
		Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	7	9	5	18	2	41
	ΓΥΝΑΙΚΑ	9	10	26	16	3	64
Total		16	19	31	34	5	105

*Πίνακας 4-13: Συσχέτιση ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,302 ^a	4	,036
Likelihood Ratio	11,127	4	,025
Linear-by-Linear Association	,092	1	,762
N of Valid Cases	105		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,95.

*Πίνακας 4-14: Chi-Square Test ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών*



Διάγραμμα 4-30: Κατανομή τιμών ΦΥΛΟ * Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών

Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες και το διάγραμμα, όσον αφορά τη συσχέτιση «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)» φαίνεται ότι το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ επηρεάζει τις απαντήσεις στην ερώτηση Γ.2. Έτσι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι «Πολύ θετικοί» όσον αφορά την ομαδική εργασία, ενώ οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι «Λίγο» θετικοί όσον αφορά στο υπόψη ζήτημα, ενώ υπάρχει και μια μειοψηφία τους, η οποία έχει θετική άποψη πάνω σε αυτό το ζήτημα.

Από τα παραπάνω δύναται να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι όσοι διαθέτουν μεγαλύτερη ακαδημαϊκή μόρφωση προτιμούν τις ομαδικές εργασίες διότι ευελπιστούν ότι θα εφαρμόσουν τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν μέσω της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης που έλαβαν τα προηγούμενα έτη.

Από την άλλη πλευρά οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ δεν βλέπουν με θετική σκέψη την όλη προσπάθεια για ομαδική εργασία καθώς και την διοίκηση έργων, διότι έχουν την γνώμη ότι δεν μπορούν να έχουν ηγετική θέση πάνω σε κάποιο ορισμένο έργο, αφού υπάρχουν άλλοι υπάλληλοι που διαθέτουν μεγαλύτερη

ακαδημαϊκή μόρφωση από αυτούς και ο ηγετικός ρόλος θα τους ανήκει.

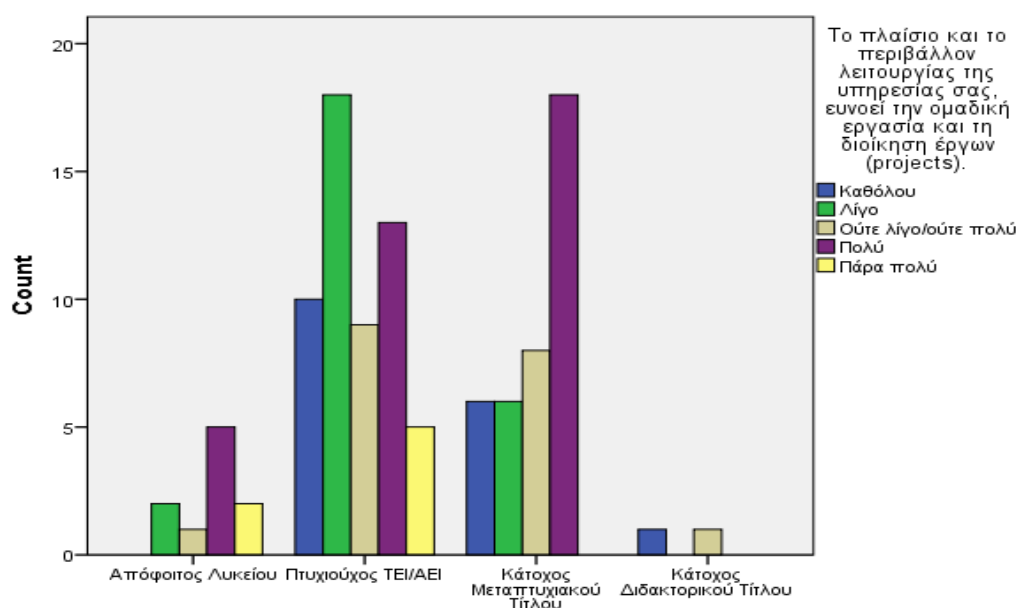
		Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects).					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Απόφοιτος Λυκείου	0	2	1	5	2	10
	Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	10	18	9	13	5	55
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	6	6	8	18	0	38
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	1	0	1	0	0	2
	Total	17	26	19	36	7	105

Πίνακας 4-15: Συσχέτιση ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,103 ^a	12	,086
Likelihood Ratio	22,754	12	,030
Linear-by-Linear Association	,906	1	,341
N of Valid Cases	105		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Πίνακας 4-16: Chi-Square Test ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)



Διάγραμμα 4-31: Κατανομή τιμών ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Το πλαίσιο και

το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»

Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες και το διάγραμμα, όσον αφορά τη συσχέτιση «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του» φαίνεται ότι το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ επηρεάζει τις απαντήσεις στην ερώτηση Γ.8.

Έτσι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παρουσιάζουν αυξητική τάση ως προς την ερώτηση, ενώ οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ παρέχουν ισοσκελισμένες απαντήσεις. Ανάλογα με την οπτική που βλέπει η κάθε κατηγορία φαίνεται ότι παρέχει την απάντησή της.

Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θεωρούν ότι οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό πρέπει να έχουν ως κύριο γνώμονα την στρατηγική καθώς και τις ανάγκες της υπηρεσίας.

		Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Απόφοιτος Λυκείου	0	3	0	6	1	10
	Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	12	14	12	14	3	55
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	2	8	13	14	1	38
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	1	0	0	1	0	2
Total		15	25	25	35	5	105

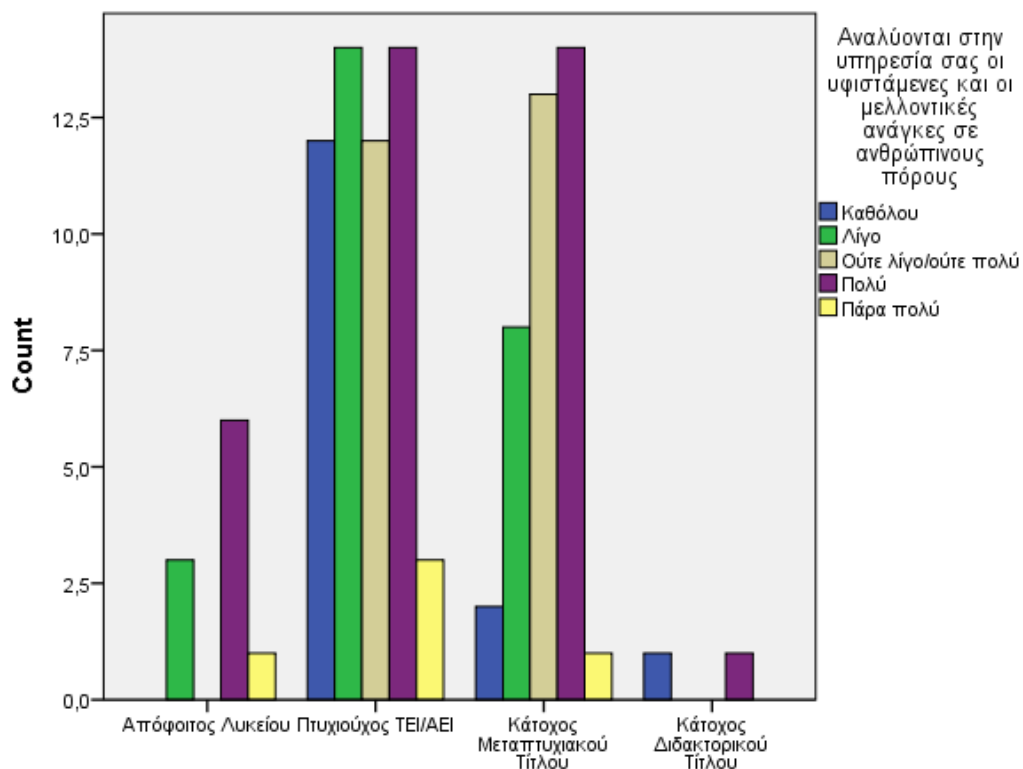
Πίνακας 4-17: Συσχέτιση ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,614 ^a	12	,128
Likelihood Ratio	21,519	12	,043

Linear-by-Linear Association	,000	1	,995
N of Valid Cases	105		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Πίνακας 4-18: Chi-Square Test ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»



Διάγραμμα 4-32: Κατανομή τιμών ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»

Σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες και το διάγραμμα, όσον αφορά τη συσχέτιση «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας» φαίνεται ότι το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ επηρεάζει τις απαντήσεις στην ερώτηση Γ.10. Έτσι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι "Πολύ θετικοί" όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία, οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι ουδέτεροι "Ούτε

λίγο/ούτε πολύ” προς αυτό το ζήτημα.

Αυτά τα ευρήματα έχουν να κάνουν με τον τρόπο που κάθε υπάλληλος προσωπικά εκλαμβάνει τις «ικανοποιητικές συνθήκες».

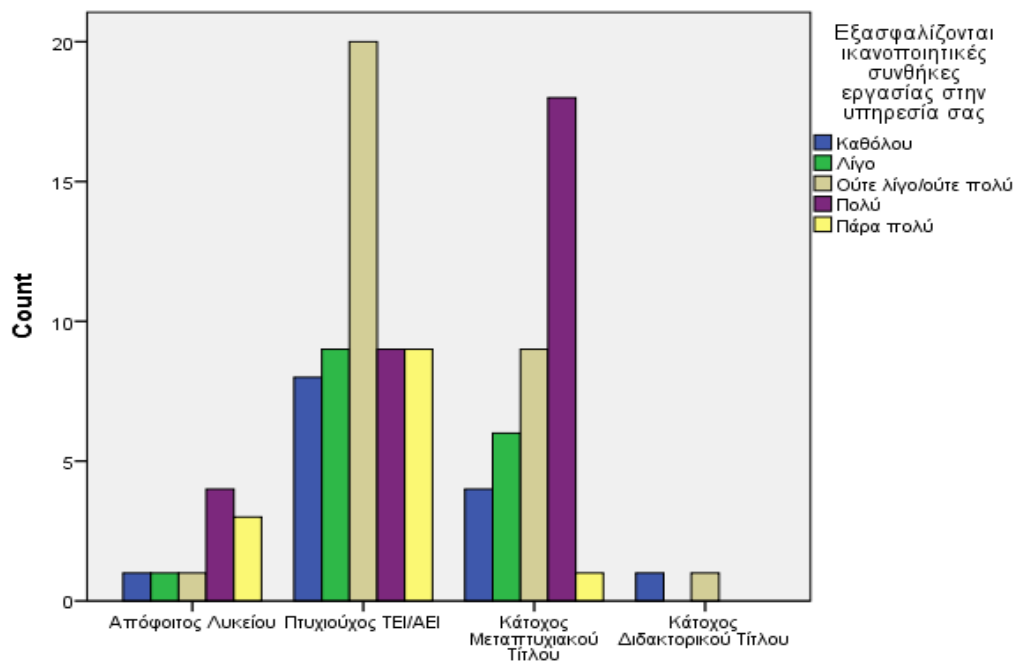
		Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας					Total
		Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ	Απόφοιτος Λυκείου	1	1	1	4	3	10
ΕΠΙΠΕΔΟ	Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	8	9	20	9	9	55
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	4	6	9	18	1	38
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	1	0	1	0	0	2
Total		14	16	31	31	13	105

Πίνακας 4-19: Συσχέτιση «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,473 ^a	12	,059
Likelihood Ratio	21,752	12	,040
Linear-by-Linear Association	1,177	1	,278
N of Valid Cases	105		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Πίνακας 4-20: Chi-Square Test «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»



Διάγραμμα 4-33: Κατανομή τιμών «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΦΥΛΟ. Οι μέσοι όροι των γυναικών είναι μεγαλύτεροι από αυτούς των αντρών (πλην από τις ερωτήσεις Γ.6 και Γ.12).

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ΦΥΛΟ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού.

ΦΥΛΟ		Γ.1	Γ.2	Γ.3	Γ.4	Γ.5	Γ.6	Γ.7	Γ.8	Γ.9	Γ.10	Γ.11	Γ.12
ΑΝΔΡΑΣ	Mean	2,95	2,80	2,88	2,95	2,85	2,98	2,71	2,80	2,78	3,00	2,66	2,78
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
ΓΥΝΑΙΚΑ	Mean	3,09	2,97	3,16	3,27	3,09	2,91	2,77	2,97	2,80	3,20	2,86	2,73
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Total	Mean	3,04	2,90	3,05	3,14	3,00	2,93	2,74	2,90	2,79	3,12	2,78	2,75
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-21: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΦΥΛΟ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΗΛΙΚΙΑ. Οι μέσοι όροι της ηλικιακής ομάδας 51-60 ετών, είναι πάντα μεγαλύτεροι από αυτούς των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων και από τους συνολικούς μέσους

όρους. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Από την άλλη πλευρά όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 έχουν μέσους όρους μεγαλύτερους από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 41-50 (πλην της περίπτωσης Γ.1).

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού, άλλα και τα μικρότερα άτομα έχουν και αυτά μια τάση για εμπέδωση των στόχων των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

Η ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι παρουσιάζει διάφορα προβλήματα ως προς τους στόχους των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΗΛΙΚΙΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού.

ΗΛΙΚΙΑ		Γ.1	Γ.2	Γ.3	Γ.4	Γ.5	Γ.6	Γ.7	Γ.8	Γ.9	Γ.10	Γ.11	Γ.12
Μέχρι 30 ετών	Mean	2,00	2,00	2,50	2,50	2,00	2,00	2,00	1,50	1,50	1,50	1,50	2,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31-40	Mean	2,73	3,09	3,09	3,09	3,09	2,91	2,73	3,00	3,00	3,18	3,00	2,91
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
41-50	Mean	3,00	2,76	2,85	3,09	2,78	2,78	2,63	2,78	2,72	3,09	2,76	2,74
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
51-60	Mean	3,20	3,04	3,26	3,24	3,24	3,13	2,89	3,07	2,87	3,22	2,80	2,76
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Total	Mean	3,04	2,90	3,05	3,14	3,00	2,93	2,74	2,90	2,79	3,12	2,78	2,75
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-22: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΗΛΙΚΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ. Οι μέσοι όροι των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, είναι σχεδόν πάντα (πλην της περίπτωσης Γ.5) μεγαλύτεροι από αυτούς των κατόχων πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και σχεδόν πάντα (πλην της περίπτωσης Γ.5) μεγαλύτεροι από τους μέσους όρους όλης της κατηγορίας. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο περισσότερη ακαδημαϊκή εκπαίδευση έχει λάβει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Η ύπαρξη πάρα πολύ μικρού μέρους του

δείγματος το οποίο κατέχει διδακτορικό τίτλο δεν δύναται να μας επιβεβαιώσει την υπόθεση ότι όσο περισσότερη ακαδημαϊκή μόρφωση διαθέτει ένας υπάλληλος τόσο και περισσότερο συμβάλει στην επίτευξη των στόχων των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		Γ.1	Γ.2	Γ.3	Γ.4	Γ.5	Γ.6	Γ.7	Γ.8	Γ.9	Γ.10	Γ.11	Γ.12
Απόφοιτος Λυκείου	Mean	3,40	3,70	3,50	3,50	3,40	3,70	3,20	3,50	3,50	3,70	3,20	2,90
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Mean	2,95	2,73	2,93	3,05	2,98	2,78	2,62	2,67	2,62	3,04	2,64	2,58
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	Mean	3,11	3,00	3,13	3,18	2,95	2,97	2,84	3,11	2,87	3,16	2,87	2,95
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	Mean	2,50	2,00	2,50	3,00	2,50	2,50	2,00	2,50	2,50	2,00	3,00	3,00
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	Mean	3,04	2,90	3,05	3,14	3,00	2,93	2,74	2,90	2,79	3,12	2,78	2,75
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

Πίνακας 4-23: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με το ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.

Οι μέσοι όροι αυτών που εργάζονται 2 μέχρι 10 είναι κατά πολύ μεγαλύτεροι του μέσου όρου. Με την αύξηση των ετών όπου ένας υπάλληλος εργάζεται φαίνεται να υπάρχει κάμψη των τιμών των μέσων όρων των μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Έτσι οι μέσοι όροι των ομάδων που εργάζονται 10 μέχρι 20 έτη και πάνω από 20 έτη ελαττώνονται σταδιακά σε σχέση με αυτούς εργάζονται 2 μέχρι έτη.

Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι όσο περισσότερη έτη εργάζεται ένας υπάλληλος τόσο λιγότερο πιστεύει ότι συνεισφέρει όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ		Γ.1	Γ.2	Γ.3	Γ.4	Γ.5	Γ.6	Γ.7	Γ.8	Γ.9	Γ.10	Γ.11	Γ.12
Λιγότερο από 2 έτη	Mean N	1,50 2	1,50 2	1,50 2	2,00 2	1,00 2	1,50 2	1,50 2	2,00 2	2,00 2	4,00 2	1,50 2	1,50 2
Από 2 μέχρι 10 έτη	Mean N	2,83 6	3,33 6	3,33 6	3,50 6	3,83 6	3,33 6	3,67 6	3,17 6	3,00 6	3,17 6	3,67 6	3,33 6
Από 10 μέχρι 20 έτη	Mean N	3,07 59	2,88 59	3,03 59	3,19 59	3,00 59	2,90 59	2,71 59	2,95 59	2,86 59	3,14 59	2,80 59	2,92 59
Περισσότερο από 20 έτη	Mean N	3,11 38	2,95 38	3,11 38	3,08 38	2,97 38	3,00 38	2,71 38	2,84 38	2,68 38	3,05 38	2,68 38	2,47 38
Total	Mean N	3,04 105	2,90 105	3,05 105	3,14 105	3,00 105	2,93 105	2,74 105	2,90 105	2,79 105	3,12 105	2,78 105	2,75 105

Πίνακας 4-24: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσοι όροι των διαφόρων μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ. Οι μέσοι όροι αυτών των διαζευγμένων είναι μεγαλύτεροι από τους συνολικούς μέσους όρους. Από την άλλη πλευρά οι μέσοι όροι των ανύπαντρων είναι μικρότεροι από τους συνολικούς μέσους όρους.

Η μεγάλη πλειοψηφία όμως (παντρεμένοι/ες) δίνουν απαντήσεις με μέσο όρο λίγο μικρότερο στο 3 (Ούτε λίγο/ούτε πολύ), γεγονός που δείχνει ότι είναι μοιρασμένοι/ες όσον αφορά την επίτευξη των στόχων των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		Γ.1	Γ.2	Γ.3	Γ.4	Γ.5	Γ.6	Γ.7	Γ.8	Γ.9	Γ.10	Γ.11	Γ.12
Ανύπαντρος/η	Mean N	2,83 6	2,50 6	2,33 6	2,67 6	2,50 6	3,00 6	2,17 6	2,17 6	2,00 6	2,83 6	2,33 6	2,67 6
Παντρεμένος/η	Mean N	3,02 87	2,97 87	3,10 87	3,20 87	3,01 87	2,93 87	2,75 87	2,92 87	2,79 87	3,14 87	2,78 87	2,74 87
Διαζευγμένος/η	Mean N	3,50 8	3,00 8	3,25 8	3,38 8	3,75 8	3,25 8	3,25 8	3,50 8	3,50 8	3,50 8	3,63 8	3,38 8
Άλλο	Mean N	2,75 4	2,00 4	2,50 4	2,25 4	2,00 4	2,25 4	2,50 4	2,50 4	2,50 4	2,50 4	1,75 4	2,00 4
Total	Mean N	3,04 105	2,90 105	3,05 105	3,14 105	3,00 105	2,93 105	2,74 105	2,90 105	2,79 105	3,12 105	2,78 105	2,75 105

Πίνακας 4-25: Μέσοι Όροι Μεταβλητών Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού σε σχέση με την ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

5.5.3. Συσχετισμοί έρευνας

Μετά από τα παραπάνω καταλήγουμε στα παρακάτω αποτελέσματα:

➤ Δεν υπάρχει εμφανής σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές των Δημογραφικών Στοιχείων και άλλων συναφών πληροφοριών και των μεταβλητών του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας ενώ με τις μεταβλητές των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού υπάρχει εμφανής σχέση όπως παρακάτω:

- ΦΥΛΟ * «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών»

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)»

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του»

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ * «Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας»

➤ Οι άντρες είναι πιο θετικοί αφού απαντούν «Πολύ», ενώ οι γυναίκες είναι ουδέτερες, αφού απαντούν κυρίως «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» στην ερώτηση «Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών». Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι οι άντρες είναι πιο ανοιχτοί πάνω σε καινοτόμες ιδέες, οι οποίες δύναται να βελτιώσουν την ήδη υφιστάμενη κατάσταση.

➤ Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι «Πολύ θετικοί» όσον αφορά την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων, ενώ οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι «Λίγο», δηλαδή είναι αρνητικοί (με μια μικρή μειοψηφία που παρουσιάζονται ως θετικοί), όσον αφορά τις απαντήσεις τους στην ερώτηση «Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects)». Η ομαδική εργασία δεν γίνεται δεκτή από άτομα που διαθέτουν λιγότερα ακαδημαϊκά προσόντα, διότι πιστεύουν ότι, εκτός από τις ήδη υφιστάμενες υποχρεώσεις τους, θα εμπλακούν και σε άλλους τομείς, χωρίς να έχουν αυτοί τον πρώτο λόγο. Έτσι, όσοι έχουν μεγαλύτερη

ακαδημαϊκή μόρφωση προσπαθούν να επιδείξουν την ηγετική τους συμπεριφορά μέσω των θέσεων που δύναται να τους δοθεί σε μια ομαδική εργασία ή σε μια διοίκηση έργου (project).

➤ Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παρουσιάζουν αυξητική τάση, ενώ οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ παρέχουν ισοσκελισμένες απαντήσεις στην ερώτηση «Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του». Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επιθυμούν η πρόσληψη προσωπικού στο μέλλον να γίνεται με κριτήριο τη στρατηγική της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ δεν επικεντρώνονται πάνω στο ζήτημα της στρατηγικής της υπηρεσίας για την πρόσληψη νέου προσωπικού.

➤ Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι «Πολύ θετικοί» όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία ενώ οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι ουδέτεροι «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» όσον αφορά την απάντησή τους στην ερώτηση «*Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας*». Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών έχουν συναντήσει τις συνθήκες εργασίας που επιθυμούσαν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από την άλλη πλευρά οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ φαίνεται να τηρούν ουδέτερη στάση πάνω στον τομέα των συνθηκών που επικρατούν στον χώρο εργασίας τους.

➤ Οι γυναίκες έχουν περισσότερο καλή άποψη όσον αφορά τις Επιμέρους Λειτουργίες του Προγραμματισμού, ενώ στον τομέα του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας δεν φαίνεται να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα τους. Και στις δύο περιπτώσεις οι μέσοι όροι των γυναικών είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους μέσους όρους που έχουν οι άντρες.

➤ Οι μέσοι όροι της ηλικιακής ομάδας 51-60 ετών, είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτεροι από αυτούς των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων και από τους συνολικούς μέσους όρους. Από την άλλη πλευρά όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 έχουν μέσους όρους μεγαλύτερους από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 41-50. Αυτές οι ενδείξεις καταδεικνύουν ότι όσο μεγαλύτερη ηλικία έχει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους του Γενικού

Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού, άλλα και ότι τα μικρότερα άτομα έχουν και αυτά μια τάση για εμπέδωση των παραπάνω στόχων. Η ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι παρουσιάζει διάφορα προβλήματα ως προς τους υπόψη στόχους των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

➤ Οι μέσοι όροι των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, είναι σχεδόν πάντα μεγαλύτεροι από αυτούς των κατόχων πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και σχεδόν πάντα μεγαλύτεροι από τους μέσους όρους όλης της κατηγορίας. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι όσο περισσότερη ακαδημαϊκή εκπαίδευση έχει λάβει ένας υπάλληλος τόσο περισσότερο ενστερνίζεται τους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Επιπλέον φαίνεται ότι η ύπαρξη μεγαλύτερης ακαδημαϊκής εκπαίδευσης αυξάνει την αξία του ατόμου μέσα στην υπηρεσία και με την σειρά του συνεισφέρει περισσότερο στους στόχους αυτής.

➤ Οι μέσοι όροι αυτών που εργάζονται 2 μέχρι 10 έτη είναι κατά πολύ μεγαλύτεροι του μέσου. Με την αύξηση των ετών όπου ένας υπάλληλος εργάζεται φαίνεται να υπάρχει κάμψη των τιμών των μέσων όρων των μεταβλητών των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού. Έτσι οι μέσοι όροι των ομάδων που εργάζονται 10 μέχρι 20 έτη και πάνω από 20 έτη ελαττώνονται σταδιακά σε σχέση με αυτούς εργάζονται μέχρι 2 έτη. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι όσο περισσότερη έτη εργάζεται ένας υπάλληλος τόσο λιγότερο συνεισφέρει στους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

➤ Οι μέσοι όροι αυτών των διαζευγμένων είναι μεγαλύτεροι από τους συνολικούς μέσους όρους. Από την άλλη πλευρά οι μέσοι όροι των ανύπαντρων είναι μικρότεροι από τους συνολικούς μέσους όρους. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι η οικογενειακή κατάσταση κάθε υπαλλήλου επηρεάζει τους στόχους του Γενικού Προγραμματισμού και Στοχοθεσίας και των Επιμέρους Λειτουργιών του Προγραμματισμού.

Κεφάλαιο 6ο

6. Σύνοψη και συμπεράσματα

Η λειτουργία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση έχει θεσμοθετηθεί με νομοθετική διάταξη με την οποία προβλέπεται η εφαρμογή συγκεκριμένης διαδικασίας για τη στοχοθεσία των δημοσίων υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό έχει επίδραση και στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες δεδομένου ότι ο προγραμματισμός συνδέεται άμεσα με πολλές πτυχές του εργασιακού του βίου. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν ενδιαφέροντα στοιχεία για τη διαδικασία του προγραμματισμού και της στοχοθεσίας στις υπηρεσίες στις οποίες διεξήχθη.

Διαπιστώθηκε ότι προκειμένου να εφαρμοστεί η στοχοθεσία είναι απαραίτητο να είναι γνωστή και ξεκάθαρη στους υπαλλήλους μιας υπηρεσίας ενώ σημαντικό είναι να έχει προσδιοριστεί η αποστολή και το όραμα της. Σε θεσμικό επίπεδο αυτό έχει γίνει στις υπηρεσίες που συμμετείχαν στην έρευνα και οι υπάλληλοι δείχνουν ενημερωμένοι για τα θέματα αυτά..

Η ανίχνευση των αναγκών του προσωπικού έχει επίσης δρομολογηθεί όχι όμως σε ικανοποιητικό επίπεδο, ενώ η αξιολόγηση ως διαδικασία εφαρμόζεται. Το ίδιο συμβαίνει και με το στρατηγικό προγραμματισμό και την εφαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων τα οποία αποτελούν βασικό εργαλείο εφαρμογής του προγραμματισμού καθώς οι περιφερειακές υπηρεσίες του Υ.ΠΑΙ.Θ. ενεργούν σε πολλές περιπτώσεις με την εφαρμογή εγκυκλίων που εκδίδει η Κεντρική Υπηρεσία.

Κατά τη λειτουργία των υπηρεσιών προσδιορίζονται δείκτες μέτρησης των στόχων είτε σε συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων είτε αποκλειστικά από τους προϊστάμενους. Επίσης γίνεται αξιολόγηση της γνώσης και της πληροφορίας η οποία είναι απαραίτητη για τον προγραμματισμό και διαπιστώνεται η διαχείριση συγκεκριμένων λειτουργιών από καθορισμένους υπαλλήλους. Η αναγνώριση των ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων έχει δρομολογηθεί σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Όσον αφορά τις επιμέρους λειτουργίες του προγραμματισμού είναι σημαντικό να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή των καθηκόντων στους υπαλλήλους και να εκχωρούνται αρμοδιότητες και ευθύνες. Είναι

δημιουργικό να ευνοείται η ομαδική εργασία, να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές δράσεις και προσπάθειες για την πραγματοποίηση των στόχων.

Το υπηρεσιακό κλίμα και ο διάλογος στο πλαίσιο της εργασίας ξεκαθαρίζει πτυχές του εργασιακού βίου βοηθώντας τους υπαλλήλους, ενώ θα μπορούσε να θεωρηθεί αδύναμο σημείο η έλλειψη επιβράβευσης των προσπαθειών που λαμβάνουν χώρα. Η πολιτική για τη διοικητική βελτίωση και την εφαρμογή καινοτομιών δε φαίνεται να αποτελεί εστία προβληματισμού ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα με έμφαση την εκπαίδευση δεν έχει τον αντίκτυπο που είναι αναμενόμενο να έχει. Ωστόσο αναγνωρίζεται η ύπαρξη ανίχνευσης αναγκών ανθρωπίνων πόρων και εξέλιξης του προσωπικού.

Ο σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης δε φαίνεται να κερδίζουν έδαφος ούτε και η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε σχέση με το κόστος. Σημαντικό όμως τελικά είναι ότι οι συνθήκες εργασίας αναγνωρίζονται ως ικανοποιητικές.

6.2. Περιορισμοί της έρευνας - μελλοντικές επεκτάσεις

Η παρούσα έρευνα αντιμετωπίζει περιορισμούς που καθιστούν δύσκολη τη δυνατότητα να γενικευτούν τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο νομό Λάρισας και σε περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων (105). Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας για τις περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ σε πανελλαδικό επίπεδο.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η παρούσα έρευνα είναι χρήσιμα καθώς αναγνωρίζονται θετικά σημεία στη λειτουργία του προγραμματισμού και εντοπίζονται αδυναμίες στην εφαρμογή του. Έτσι δίνεται το έναυσμα για μελλοντική έρευνα που θα μπορέσει να εστιάσει στην ικανοποίηση του προσωπικού και των εξυπηρετούμενων πολιτών από την εφαρμογή του προγραμματισμού στις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης η έρευνα θα μπορούσε να απευθυνθεί σε μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο δείγμα

Είναι λοιπόν γόνιμο και δημιουργικό το γεγονός ότι υπάρχουν πλέον δεδομένα όσον αφορά τον προγραμματισμό σε δημόσιες υπηρεσίες και ότι ανοίγεται ο δρόμος για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο αυτό.

6.3 Προτάσεις

Οι Περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ είναι αυτές που έρχονται σε επαφή με το σύνολο των εκπαιδευτικών που αποτελούν και την πολυπληθέστερη ομάδα δημοσίων υπαλλήλων. Αν αναλογιστούμε ότι από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις και τις Διευθύνσεις εκπαίδευσης εξυπηρετούνται και αιτήματα γονέων μαθητών, και πολιτών γίνεται εύκολο αντιληπτό ότι ο όγκος εργασίας και το πλήθος των καθηκόντων είναι τεράστιο.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταδειχτεί η κατάσταση που επικρατεί όπως τη βιώνουν καθημερινά οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ και κυρίως να διατυπωθούν προτάσεις που να διευκολύνουν τόσο τους διοικητικούς υπαλλήλους στο έργο τους όσο και στην καλύτερη εφαρμογή του προγραμματισμού.

Έγινε λοιπόν σαφές ότι ο προγραμματισμός θα πρέπει να ξεκινάει σε στρατηγικό επίπεδο από την Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ αφού ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες και ιδιαιτερότητες και να καταρτίζεται ακολούθως ο λειτουργικός προγραμματισμός μετά από επικοινωνία και συμφωνία των εμπλεκόμενων από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Δεδομένης επίσης της υποστελέχωσης των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ είναι αναγκαίο να προγραμματιστούν προσλήψεις προσωπικού. Το έργο που απαιτείται να πραγματοποιηθεί πολλές φορές χρειάζεται ομαδική εργασία έτσι είναι απαραίτητο αυτή να προωθείται και να οργανώνεται.

Τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί πλάνο επιμόρφωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων στα αντικείμενα της εργασίας τους καθώς και ανάπτυξης της ψυχικής ανθεκτικότητας στις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Babbie, E. (2011), *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*, εκδόσεις Κριτική.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Druker P. (1996) ,*Το management στην πράξη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman.

Koontz, H. & O'Donnell (1984), *Οργάνωση και Διοίκηση* (μτφρ. Βαρδάκος, Χρ.), Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση

Koontz, H. & Weihrich H. (2004), *Essentials of Managements*, The Mc Graw – Hill Comranies,

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Έκδοση ΙΤΥΕ Διόφαντος, Αθήνα.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008), «*Management Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπό.

Βεργιοπούλου (2015). *Η Θέση του Στρατηγικού και Λειτουργικού Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση*. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 259-267.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005), *Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία, επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωστούλας, Γ. (1996). *Μάνατζμεντ: Α-Ω*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.

Λαγουμιτζής Γ. (2015) *ΟΔΗΓΟΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ*. 2015. <http://www.archimedes.teiwest.gr/stuff/ypoergo>,

τελευταία πρόσβαση 10-1-2020.

Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι., Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., (2015), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπαναστασίου Ε., (2015), Πλαίσιο αξιολόγησης ομαδοποιημένων λειτουργιών και δεικτών διοίκησης κοινωνικών υπηρεσιών. Η μελέτη περίπτωσης του Νοσοκομείου Αλεξανδρούπολης, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης και Πολιτικής επιστήμης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Λευκωσία, Kailas Printers & Lithografers.

Πετρίδου, Ε. (2000). *Πρόταση μια πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας*. Στο Παπαναούμ, Ζ. (Επιμ.). *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Σαϊτής, Χρ. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση*, 4η έκδοση, Rossili, Αθήνα.

Χολέβας Γ. ,(1995), *Οργάνωση και διοίκηση*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ψυχογιού Ε. (2019), *Ο προγραμματισμός του έργου του εκπαιδευτικού δευτεροβάθμιας γενικής εκπαίδευσης στο διοικητικό επίπεδο*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών, ΠΑΜΑΚ, Θεσσαλονίκη.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ – ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

ΠΔ 18/2018 και τροποποιητικός νόμος 4610/2019 7-5-2019 (https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_yπουργείου_raideias2018.pdf, τελευταία πρόσβαση 02-02-2020)

Νόμος 1566/1985, /ΦΕΚ 167/30-9-1995, άρθρο 19 παρ. 6. (https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf, τελευταία πρόσβαση 02-02-2020)

Νόμος 4346/2016 άρθρα 22 και 23 (<http://www.et.gr/index.php/nomoi-proedrika-diatagmata>, τελευταία πρόσβαση 02-02-2020).

Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ1/24045/4-7-2018 (ΑΔΑ: ΨΨΟΕ465ΧΘΨ-ΟΩΟ), (<https://diavgeia.gov.gr/doc/9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ?inline=true>), τελευταία πρόσβαση 02-02-2020)

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής, <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>, (τελευταία πρόσβαση 03-02-2020)

IBM. «IBM SPSS Statistics 22 Documentation.» *IBM*. 17 6 2018. <https://www.ibm.com/support/pages/ibm-spss-statistics-22-documentation> (πρόσβαση 01-10-2019).

<http://www.archimedes.teiwest.gr/stuff/ypoergo>, τελευταία πρόσβαση 10-1-2020

Παράρτημα Α -

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θέμα ερευνητικής εργασίας: Η λειτουργία του προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση. Η περίπτωση των Περιφερειακών Υπηρεσιών του ΥΠΑΙΘ

Κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση προχώρησα στη σύνταξη του παρακάτω ερωτηματολογίου με το οποίο ερευνάται η λειτουργία του προγραμματισμού στις Περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ και η επίδραση που έχει στις παρεχόμενες υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν θα σας ζητηθεί να γράψετε προσωπικά σας δεδομένα.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και η προσωπική σας γνώμη είναι σεβαστή.

Οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί διακρίνεται σε τρεις ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα συλλέγονται δημογραφικά στοιχεία.

Στην δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις/δηλώσεις αναφέρονται στον υφιστάμενο γενικό προγραμματισμό και την στοχοθεσία στις Περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ και σε ποιο βαθμό τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι.

Στην τρίτη ενότητα οι ερωτήσεις/δηλώσεις αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες του προγραμματισμού και πως εκλαμβάνονται σε προσωπικό επίπεδο από τους εργαζόμενους.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται λιγότερο από 5 λεπτά.

Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις /δηλώσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και για το χρόνο που θα διαθέσετε.

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά στοιχεία και άλλες συναφείς πληροφορίες

Η ενότητα αυτή αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και θα βοηθήσουν σημαντικά στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Παρακαλούμε να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις με ακρίβεια κυκλώνοντας μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις/δηλώσεις.

Γ.1. ΦΥΛΟ

Άνδρας	1	Γυναίκα	2
--------	---	---------	---

Γ.2. ΗΛΙΚΙΑ (κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό)

Μέχρι 30 ετών	1
31 – 40	2
41 – 50	3
51 – 60	4
60 ετών και άνω	5

Γ.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό)

Απόφοιτος Λυκείου	1
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	2
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	3
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	4

Γ.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό)

Λιγότερο από 2 έτη	1
Από 2 μέχρι 10 έτη	2
Από 10 μέχρι 20 έτη	3
Περισσότερο από 20 έτη	4

Γ.5. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό)

Ανύπαντρος/η	1
Παντρεμένος/η	2
Διαζευγμένος/η	3
Άλλο	4

ΜΕΡΟΣ Β: Γενικός Προγραμματισμός και Στοχοθεσία.

Παρακαλώ τοποθετήστε σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας για κάθε ερώτηση/δήλωση ξεχωριστά.

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

B.1	Γνωρίζετε για την ύπαρξη προγραμματισμού στην υπηρεσία σας.	1	2	3	4	5
B.2	Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα του προγραμματισμού.	1	2	3	4	5
B.3	Η υπηρεσία σας έχει προσδιορίσει την αποστολή της (στόχοι) και το όραμά της.	1	2	3	4	5
B.4	Συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της υπηρεσίας σας αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ. κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά, νομικά και άλλα στοιχεία).	1	2	3	4	5
B.5	Εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης παρακολούθησης και αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας σας.	1	2	3	4	5
B.6	Αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα, σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους με σκοπό την καλύτερη και πιο οργανωμένη λειτουργία της υπηρεσίας σας.	1	2	3	4	5
B.7	Ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων, και χρονοδιαγραμμάτων.	1	2	3	4	5
B.8	Οι στόχοι της υπηρεσίας σας και οι δείκτες μέτρησής τους, προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.	1	2	3	4	5
B.9	Παρακολουθείται τακτικά και αξιολογείται η διαθέσιμη πληροφορία και η γνώση, και συνδέεται με το στρατηγικό προγραμματισμό της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
B.10	Ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών - λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους.	1	2	3	4	5
B.11	Αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ: Επιμέρους λειτουργίες του προγραμματισμού.

Παρακαλώ τοποθετήστε σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας για κάθε ερώτηση/δήλωση ξεχωριστά.

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

Γ.1	Η υπηρεσία σας ενθαρρύνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την κατανομή καθηκόντων, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών προς τους υπαλλήλους;	1	2	3	4	5
Γ.2	Το πλαίσιο και το περιβάλλον λειτουργίας της υπηρεσίας σας, ευνοεί την ομαδική εργασία και τη διοίκηση έργων (projects).	1	2	3	4	5
Γ.3	Υποστηρίζεται, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση, καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων, για την πραγματοποίηση των στόχων της υπηρεσίας σας.	1	2	3	4	5
Γ.4	Επικρατεί στην υπηρεσία σας κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου καθώς και ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας.	1	2	3	4	5
Γ.5	Επιβραβεύονται οι ατομικές και οι ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τη διοίκηση.	1	2	3	4	5
Γ.6	Θεωρείτε επιτυχημένη την πολιτική για την διοικητική βελτίωση και την εισαγωγή καινοτομιών	1	2	3	4	5
Γ.7	Αναπτύσσεται στην υπηρεσία σας η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, με έμφαση στην εκπαίδευση, τη συγκριτική μέτρηση ικανοτήτων και επιδόσεων και το στρατηγικό προγραμματισμό	1	2	3	4	5
Γ.8	Αναλύονται στην υπηρεσία σας οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική της υπηρεσίας σας αλλά και τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του.	1	2	3	4	5
Γ.9	Υπάρχουν στην υπηρεσία σας αντικειμενικά κριτήρια αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές και αρμοδιότητες) καθώς και σύνδεσή της με καθήκοντα και αρμοδιότητες	1	2	3	4	5
Γ.10	Εξασφαλίζονται ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας στην υπηρεσία σας	1	2	3	4	5
Γ.11	Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης (με χρήση πολυμέσων, μάθηση πάνω σε τρέχοντα αντικείμενα του φορέα, job training, e-learning κτλ)	1	2	3	4	5
Γ.12	Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες παρακολουθούνται σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε για την συνεργασία σας.