



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**«Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Αττικής»**

**«The necessity of education and training of Public Administration Employees in the era of Electronic Government.**

**Case study: Employees at the Region of Attica»**

**Μπαράκου Χρύσα (Α.Μ.: ΔΜ1936)**

**Επιβλέπουσα: Γκίκα Ελένη**

**Αθήνα**

**Μάιος 2023**

## Μέλη εξεταστικής επιτροπής

Γκίκα Ε.

Ντάνος Σ.

Μακρίδης Σ.

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μπαράκου Χρύσα του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 1936, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



*Στην μητέρα μου*

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά και από καρδιάς την καθηγήτριά μου κ. Έλενα Γκίκα που ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας και με στήριξε ουσιαστικά με την παρουσία της, την κατανόηση της και τις πολύτιμες συμβουλές της για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου στο Τμήμα Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Αττικής, που παρά το φόρτο εργασίας τους, μου παρείχαν κάθε δυνατή βοήθεια και πληροφορία, προκειμένου να στηρίξω και να τεκμηριώσω την έρευνά μου.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω και τις/τους υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής που συμμετείχαν πρόθυμα στην παρούσα έρευνα, γιατί χωρίς την πολύτιμη συμβολή τους δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

Μπαράκου Χρύσα

## Περιεχόμενα

Πίνακας Σχημάτων .....	8
Πίνακας Πινάκων.....	9
Περίληψη .....	11
Abstract.....	12
1. Εισαγωγή .....	13
2. Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση.....	16
2.1 Θεμελιώδεις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση .....	16
2.2 Προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης .....	18
Απώλεια κύρους.....	18
Παραγωγικότητα/Απόδοση.....	18
2.3 Οι προκλήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Δημόσια Διοίκηση ....	20
2.4 Βελτίωση αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	22
2.5 Εκπαίδευση και Μάθηση στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	24
3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση .....	26
3.1 Κατάρτιση και Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων .....	26
3.2 Γενικές αρχές μάθησης .....	30
Κίνητρο .....	30
Συνάφεια .....	32
Επανάληψη και Ενεργή Συμμετοχή.....	33
Βασικές Αρχές .....	34
Ανατροφοδότηση και Θετική Ενίσχυση .....	34
3.3 Στρατηγικές Εκπαίδευσης.....	36
Εκπαίδευση στην εργασία.....	37
Καθοδήγηση.....	39
Εσωτερικά Σεμινάρια.....	39
Μάθηση μέσω Διαδικτύου.....	41

3.4 Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα .....	41
Υπαλληλικός Κώδικας.....	43
Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – ΙΝ.ΕΠ.....	43
3.5 Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.....	45
Γερμανία .....	45
Γαλλία .....	49
Ολλανδία.....	50
3.6 Κατανόηση των λόγων για τις διαφορές στη σημασία, την ποσότητα και την ποιότητα της εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	52
Σύνοψη των Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων Συμπεριλαμβανομένης της Ένταξης και Αξιοποίησης του Ιδιωτικού Τομέα .....	53
3.7 Η Σημασία της Επιμόρφωσης και Κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση .....	55
3.8 Τεχνολογία και εκπαίδευση .....	56
3.9 Εφαρμογή κουλτούρας αλλαγής.....	58
3.10 Σημασία της επιμόρφωσης ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων .....	60
3.11 Τα παράδοξα της ανάγκης για επιμόρφωση .....	61
3.12 Διατύπωση συστάσεων πολιτικής για τη βελτίωση της εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων .....	63
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	66
Μελέτη Περίπτωσης .....	67
4.1 Η Περιφέρεια Αττικής .....	67
Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής.....	68
5. Αποτελέσματα έρευνας.....	82
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	82
5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	84
5.3 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση .....	99
6. Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	107

Βιβλιογραφία .....	110
Παράρτημα.....	120



## **Πίνακας Σχημάτων**

Σχήμα 1: Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής για το έτος 2013, ανά θεματική ενότητα .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 2: Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής για το έτος 2013, ανά αντικείμενο.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 3: Σύνολα αιτήσεων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2016**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 4:Οι δέκα πρώτες προτιμήσεις σεμιναρίων αιτούντων/ουσών 2016.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 5: Σύνολα αιτήσεων ανά Θεματικό Κύκλο για το 2017**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 6: Οι δέκα πρώτες προτιμήσεις σεμιναρίων αιτούντων/ουσών 2017....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 7:Σύνολα αιτήσεων υπαλλήλων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2021**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 8: Δημοφιλείς προτιμήσεις επιμορφωτικών προγραμμάτων αιτούντων/ουσών για το έτος 2021 .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 9:Σύνολα αιτήσεων υπαλλήλων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2022**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 10: Δημοφιλείς προτιμήσεις επιμορφωτικών προγραμμάτων αιτούντων/ουσών για το έτος 2022 .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Σχήμα 11: Πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων .....86

## Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1:Υποβληθείσες αιτήσεις, αριθμός επιλεγμένων ατόμων και δημοφιλή προγράμματα επιμόρφωσης για τα έτη 2018 - 2019**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος .....	82
Πίνακας 3: Συχνότητες σχετικά με μελλοντικά επιμορφωτικά προγράμματα και τομείς που έχει ήδη πραγματοποιηθεί επιμόρφωση.....	84
Πίνακας 4:Σχετικές συχνότητες απαντήσεων για την ικανοποίηση από τα επιμορφωτικά προγράμματα .....	86
Πίνακας 5: Σχετικές συχνότητες απαντήσεων αναφορικά με τη συνεισφορά των επιμορφωτικών προγραμμάτων .....	88
Πίνακας 6: Βασικά κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα .....	89
Πίνακας 7: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	90
Πίνακας 8: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με εργασιακές συνθήκες, εργασιακά χαρακτηριστικά και ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης.....	92
Πίνακας 9: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης.....	94
Πίνακας 10: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τον διαμοιρασμό των γνώσεων .....	95
Πίνακας 11: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και διαμοιρασμό γνώσεων .....	96
Πίνακας 12: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με την χρησιμότητα της ανταλλαγής γνώσεων .....	97
Πίνακας 13:Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους διαμοιρασμού γνώσεων .....	97
Πίνακας 14:Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους μη διαμοιρασμού γνώσεων .....	98
Πίνακας 15:Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους μη διαμοιρασμού γνώσεων τρίτων .....	99
Πίνακας 16: Έλεγχος για την διαφορά μεταξύ των δύο φύλων αναφορικά με την ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα .....	100
Πίνακας 17:Έλεγχος για τη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων αναφορικά με τη συνεισφορά των επιμορφωτικών προγραμμάτων .....	101

Πίνακας 18: Έλεγχος για το αν η υπηρεσία που ανήκουν οι συμμετέχοντες επιδρά στη συμβολή που έχουν οι γνώσεις που αποκομίζουν οι συμμετέχοντες στην επαγγελματικής τους εξέλιξη και στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων .....	102
Πίνακας 19: Έλεγχος για το αν ο τομέας από τον οποίο έχουν λάβει επιμόρφωση οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στην ικανοποίησή τους από αυτό. ....	103
Πίνακας 20: Έλεγχοι για την επίδραση που έχουν τα επιμορφωτικά προγράμματα στην πεποίθηση που έχουν οι συμμετέχοντες για την συνεισφορά τους .....	104

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της αναγκαιότητας επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, θέτοντας ως μελέτη περίπτωσης την Περιφέρεια Αττικής.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και διεξήχθη ποσοτική έρευνα με διαμοιρασμό ερωτηματολογίων σε 112 υπάλληλους της Περιφέρειας Αττικής.

Η έρευνα ανέδειξε τη σημαντικότητα της τακτικής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και καινοτόμου δυναμικού εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ικανών να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του σύγχρονου ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους.

Επίσης, αναδείχθηκαν οι προτιμήσεις των εργαζομένων και ο βαθμός ικανοποίησής τους από τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

μέσα από την οποία αναδείχθηκε η αναγκαιότητα επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

**Λέξεις – κλειδιά:** Επιμόρφωση Εργαζομένων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσια Διοίκηση, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Περιφέρεια Αττικής

## **Abstract**

The aim of this thesis was to investigate the necessity of education and training of the Human Resources of the Public Administration in the era of Electronic Government, setting as a case study the Region of Attica.

In order to achieve the above mentioned aim, initially a literature review was carried out, through which the necessity of education and training of the Human Resources of the Public Administration was highlighted. After the literature review, the framework of the training of the Human Resources of the Public Administration in Greece and in selected countries of the European Union was presented. Then, some general information was presented for the Attica Region as well as some specific information regarding the training of its human resources.

Afterwards, the results of the quantitative research conducted and in which 112 employees of the Attica Region participated are presented, through which their preferences regarding the training programs, their satisfaction with them as well as issues of job satisfaction were highlighted.

Finally, the conclusions drawn from the entire research are given and proposals for further research are formulated.

**Keywords:** Training, Human Resources, Public Administration, E-Governance, Region of Attica

## 1. Εισαγωγή

Η άφιξη της τρίτης χιλιετίας είναι πλέον πραγματικότητα, όπως και η ανάγκη για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του εικοστού πρώτου αιώνα. Ωστόσο, πολλοί επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά στον δημόσιο τομέα, εμφανίζονται απροετοίμαστοι για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν το επόμενο τέταρτο του αιώνα. Η κοινωνία μας αντιμετωπίζει τεράστιο μετασχηματισμό, μεγάλο μέρος του οποίου προκαλείται από παγκόσμιες, τεχνολογικές, δημογραφικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις αλλαγής (Daly, 2015). Οι Lavigna and Hays (2004) επιβεβαιώνουν αυτήν την ανησυχία: «Σε μια εποχή που οι κυβερνήσεις πρέπει να είναι πιο ικανές στο να προσελκύουν ταλέντα στη δημόσια υπηρεσία, η ικανότητά τους να το κάνουν σπάνια περιοριζόταν και περιπλέκεται τόσο από οικονομικές, κοινωνικές και οργανωτικές πιέσεις».

Η μετάβασή μας από μια βιομηχανική σε μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση είναι ακόμη στα σπάργανα. Για παράδειγμα, ο Ray Kurzweil υποδεικνύει στο «The Age of Intelligent Machines» ότι η Αμερική βρίσκεται επί του παρόντος σε λιγότερο από 1 τοις εκατό στην απώλεια εργασίας που πρόκειται να βιώσει λόγω της εμφάνισης της ηλεκτρονικής νοημοσύνης (Kurzweil et al., 1990). Ο Samson σημειώνει επίσης ότι μέσα στα επόμενα 50 έως 100 χρόνια θα βιώσουμε έναν μετασχηματισμό των θέσεων εργασίας με βάση την ηλεκτρονική νοημοσύνη πέρα από αυτά που μπορούμε ακόμη και να φανταστούμε (Marshall and Bonner, 2003). Η αλλαγή είναι μπροστά μας όσο ποτέ άλλοτε. Οι κυβερνήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και να εντοπίσουν καινοτόμους τρόπους για να διατηρήσουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Διαφορετικά, θα χάσουν τη νομιμότητα στα μάτια του κοινού που υπηρετούν (Daly, 2015).

Οι δημόσιοι οργανισμοί και το ανθρώπινο δυναμικό τους πρέπει να αναπτύξουν και να προσαρμόσουν το καινοτόμο ανθρώπινο κεφάλαιο. Όλοι οι τομείς, είτε δημόσιοι, μη κερδοσκοπικοί είτε ιδιωτικοί, αντιμετωπίζουν την ανάγκη δημιουργίας «οργανωσιακής μαθησιακής κουλτούρας». Σύμφωνα με τον John Luthy (2000), οι οργανισμοί που παρουσιάζουν μαθησιακά χαρακτηριστικά αναζητούν βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και έχουν περισσότερη πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, πνεύμα, ικανότητα συνεργασίας, παραγωγικότητα και ποιότητα από αυτούς που παραμένουν στατικοί (δηλαδή, αυτοί που διατηρούν τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης).

Δυστυχώς, η χρήση των μαθησιακών πολιτισμών από τον δημόσιο τομέα δεν έχει προωθηθεί αποτελεσματικά ούτε έχει εφαρμοστεί ενεργά. Οι μαθησιακές κουλτούρες διευκολύνουν την απαραίτητη προσαρμοστική ικανότητα που χρειάζονται οι οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν σε ολοένα πιο πολύπλοκα και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Για πολλούς οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων εκείνων του δημόσιου τομέα), μια κουλτούρα μάθησης, ανάπτυξης και προσαρμογής στην αλλαγή θα αποτελέσει, κατά το επόμενο τέταρτο του αιώνα, τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας (Daly, 2015).

Η διατήρηση της αποδεκτής παραγωγικότητας δεν είναι πλέον επαρκής για τον σημερινό δημόσιο οργανισμό. Οι πολίτες απαιτούν περισσότερα από την κυβέρνηση και εάν δεν μπορούν να παραδοθούν περισσότερα, θα ζητήσουν αλλαγή είτε στην ηγεσία του οργανισμού είτε στην ιδιοκτησία της παραγωγής υπηρεσιών, δηλαδή το κοινό θα απαιτήσει την ιδιωτικοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Όπως αναφέρει ο Stephen Covey (2004), τα επίπεδα και η ποιότητα των υπηρεσιών σήμερα πρέπει να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών εάν οι οργανισμοί ελπίζουν να παραμείνουν βιώσιμη δύναμη στην αγορά. Οι κυβερνήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα, ώστε να μην αμφισβητηθεί η νομιμότητά τους ούτε να απειληθεί η επιβίωσή τους.

Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σήμερα αντιμετωπίζουν επίσης εσωτερικά ζητήματα νομιμότητας. Υπάρχει ένα ανησυχητικό παράδοξο για πολλές μονάδες ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Σε μια εποχή που η τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο απαραίτητη, τα επιχειρησιακά επιτελεία την επιθυμούν λιγότερο. Σε πολλές κυβερνήσεις, οι επόπτες των τμημάτων και οι υπάλληλοί τους απεχθάνονται τις μονάδες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τους. Μερικοί θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως «αυτούς τους ανθρώπους που κάνουν πράγματα σε εμάς» και όχι «εκείνους τους επαγγελματίες που κάνουν πράγματα για εμάς» (Daly, 2015).

Η μετακίνηση πέρα από αυτές τις αντιλήψεις απαιτεί τόσο μια αλλαγή στη νοοτροπία του εργατικού δυναμικού και, το πιο σημαντικό, μια αλλαγή της ίδιας της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συνεπάγεται κάτι περισσότερο από μια πλήρη και ενδελεχή επανεξέταση των διαδικασιών, των πρακτικών και των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού. Εγγυάται έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό της διαχείρισης

ανθρώπινων πόρων με γνώμονα την εξυπηρέτηση και όχι τη συμμόρφωση εντός του οργανισμού.

Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζεται βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετικά με το πλαίσιο της επιμόρφωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα αλλά και σε επιλεγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, παρουσιάζονται γενικές πληροφορίες για την Περιφέρεια Αττικής και τον τρόπο λειτουργίας της αλλά και κάποιες ειδικές πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ακολουθεί παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας και των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα, και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.



## **2. Ανθρώπινο Δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση**

### **2.1 Θεμελιώδεις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση**

Οι αξίες που διατηρούνται και εφαρμόζονται αποτελεσματικά επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρονται σε άτομα που αναζητούν επαγγελματική βοήθεια. Αυτές οι αξίες πρέπει να είναι πρότυπα διαβίωσης που να καθοδηγούν τις πολιτικές, τις στάσεις, τις ενέργειες και τις συμπεριφορές όσων εργάζονται στον τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Berman et al., 2015).

Οι έξι βασικές αξίες που είναι θεμελιώδεις για την υψηλή αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα είναι (Daly, 2015):

#### **1. Ανταπόκριση στη βούληση του κοινού**

Η κύρια ανταπόκριση στη βούληση του κοινού απαιτεί από τους δημόσιους υπαλλήλους να ενεργούν προς το συμφέρον των πολιτών. Η βούληση του κοινού καθορίζεται μέσω της εκλογικής διαδικασίας και εκφράζεται μέσω αποφάσεων δημόσιας πολιτικής που προσφέρονται από τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ενέργειες του δημόσιου υπαλλήλου ακολουθούν τελικά τις οδηγίες των κυβερνώντων, εκτός εάν κάποιος επιτακτικός λόγος υπαγορεύει διαφορετικά.

#### **2. Κοινωνική ισότητα**

Η δεύτερη αξία, η κοινωνική ισότητα, τονίζει τη δίκαιη μεταχείριση όλων των μελών της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων (και των προστατευόμενων μελών της ομάδας που αναζητούν εισόδο) σε δημόσιους οργανισμούς.

#### **3. Εστίαση με γνώμονα την αποστολή**

Το τελευταίο τέταρτο του αιώνα, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ενσωματώσει δηλώσεις αποστολής ως αναπόσπαστο στοιχείο της διαδικασίας σχεδιασμού διαχείρισης και της οργανωτικής τους φιλοσοφίας. Οι δηλώσεις αποστολής δίνουν στους οργανισμούς σκοπό, όραμα και ουσιαστικές κατευθύνσεις για την αναζήτηση συλλογικών επιτευγμάτων. Αυτά τα σημεία αναφοράς χρησιμεύουν επίσης ως το βαρόμετρο της επιτυχίας με γνώμονα την αποστολή.

Οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού βοηθώντας στον εντοπισμό των τάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου και βοηθώντας τα τμήματα μέσω της απαραίτητης οργανωτικής αναδιάρθρωσης. Επιπλέον, οι μονάδες ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τους υπαλλήλους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες. Τέλος, μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού ανθρώπινου κεφαλαίου, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν το απαραίτητο ταλέντο που απαιτείται για την επιτυχία στην εκτέλεση πολιτικών, σχεδίων και προγραμμάτων που συντηρούν την αποστολή του οργανισμού.

#### 4. Ικανότητα που βασίζεται σε δεξιότητες στις πρακτικές απασχόλησης

Η αρχή της ικανότητας που βασίζεται στις δεξιότητες σχετίζεται με τον εντοπισμό και την επιλογή ατόμων με αποδεδειγμένα ταλέντα και ικανότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά στη θέση που κατέχουν ή αναζητούν. Συνήθως, τα προσόντα ενός ατόμου για απασχόληση καθορίζονται μέσω ενός συνδυασμού μορφωτικών επιτευγμάτων, εξετάσεων θέσης που προβλέπουν γνώσεις υψηλού περιεχομένου εργασίας και επίδειξης εργασιακών ικανοτήτων στην εργασία. Η αρχή της ικανότητας βάσει δεξιοτήτων διασφαλίζει ότι η πρόσληψη ενός επαγγελματία και ταλαντούχου δημόσιου υπαλλήλου, όπως ο επόμενος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού της πόλης, θα καθοριστεί σύμφωνα με τις σχετικές εργασιακές γνώσεις του αιτούντος, τις προηγούμενες ενδείξεις απόδοσης και τις αποδεδειγμένες επιτυχίες.

#### 5. Επαγγελματική ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό στην Δημόσια Διοίκηση φιλοδοξεί επίσης να βελτιώνει τις επαγγελματικές του δεξιότητες. Σε αυτό το επάγγελμα, οι πράξεις κάποιου επηρεάζουν τις ζωές των άλλων σε καθημερινή βάση. Έτσι, οι υπάλληλοι έχουν επαγγελματική και ηθική υποχρέωση να διατηρούν την επαγγελματική τους ικανότητα στις θέσεις τους.

#### 6. Οργανωτική κουλτούρα βασισμένη στην ηθική

Η τελική αξία ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία προτύπων για βελτιωμένη ηθική συμπεριφορά σε δημόσιους οργανισμούς, συγκαταλέγεται μεταξύ των πιο σημαντικών ανησυχιών στο σημερινό περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Οι ανώτεροι υπάλληλοι της Δημόσιας Διοίκησης αντιμετωπίζουν συχνά δύσκολα ηθικά ζητήματα στην εργασία

τους. Πρέπει να συλλογιστούν τις δικές τους προσωπικές ηθικές αξίες σε σχέση με αυτές που επιδεικνύουν ο οργανισμός τους και οι εκτελεστικοί ηγέτες του.

## **2.2 Προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης**

### **Απώλεια κύρους**

Αρχικά, θα πρέπει να ειπωθεί ότι αποτελεί πρόκληση για την Δημόσια Διοίκηση να προσληφθούν άτομα με αυξημένα προσόντα. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, οι ευκαιρίες για γενναιόδωρα οφέλη ή ακόμα και για δωροδοκίες των κρατικών λειτουργιών, μπορεί να είναι ελκυστικοί παράγοντες για την ανάληψη δημόσιας υπηρεσίας. Έτσι, οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν επαρκείς ευκαιρίες για να προσελκύσουν άτομα για πρόσληψη σε κρατικές υπηρεσίες, αν και αυτό μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στη χώρα (Khan, 2017).

Από την άλλη πλευρά, σε πολλές χώρες, οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι επικρίνονται ως αναποτελεσματικοί και σπάταλοι. Ένα από τα δημοφιλή θέματα στην πολιτική του ανεπτυγμένου κόσμου είναι η μείωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα. Η συνολική εμπιστοσύνη προς την κυβέρνηση βρίσκεται σε ιστορικό. Ως αποτέλεσμα, το κύρος και η σημασία που απολάμβαναν κάποτε οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υφίστανται πλέον (Yang and Anguelon, 2013). Επιπλέον, τα μέσα ενημέρωσης, με τη συνεχή κάλυψη της κυβερνητικής διαφθοράς και σπατάλης, έπληξαν περαιτέρω τη φήμη της δημόσιας υπηρεσίας. Όλα τα παραπάνω έχουν οδηγήσει σε όσα οι Dryzek et al. (2019) αποκαλούν «κρίση της Δημόσιας Διοίκησης».

### **Παραγωγικότητα/Απόδοση**

Με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και τον περιορισμένο προϋπολογισμό, οι κρατικοί υπάλληλοι βρίσκονται υπό πίεση να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Η μακροχρόνια κοινή άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αναποτελεσματικοί, προστάτες της γραφειοκρατίας και η ακαμψία αυξάνει την πίεση πάνω τους (Khan, 2017). Ως αποτέλεσμα, η βελτίωση της παραγωγικότητας έχει γίνει ένα από τα κύρια θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι Florkowski and Lifton (1987) περιγράφουν την παραγωγικότητα ως ένα άμορφο κατασκεύασμα που είναι δύσκολο να μετρηθεί.

Ειδικότερα, είναι συχνά δύσκολο να μετρηθεί η παραγωγικότητα στη δημόσια υπηρεσία, όχι μόνο ελλείψει τιμών κατανάλωσης που καθοδηγούνται από την αγορά,

αλλά κι επειδή στην πραγματικότητα δεν παράγει τίποτα (Sudit, 1995). Επιπλέον, υπάρχουν πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο, κάθε χώρα αναγκάζεται να βελτιώσει τις οικονομίες κλίμακας προκειμένου να είναι ανταγωνιστική. Η οικονομία κλίμακας είναι σημαντική για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η ζήτηση για παροχή καλύτερων και αποτελεσματικών υπηρεσιών είναι διαρκώς παρούσα στην εκάστοτε κυβέρνηση (Khan, 2017).

Με βάση την έρευνα του Flynn (1995), υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για αύξηση της αποτελεσματικότητας, η οποία δείχνει αποτελέσματα, ειδικά όσον αφορά τον προϋπολογισμό. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δίνει έμφαση στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένου ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.

Οι Bonder, Bouchard and Bellemare (2011) πρότειναν τη «Διαχείριση Βασισμένη σε Ικανότητες», μια σχετικά νέα προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση βάσει ικανοτήτων βασίζεται στην ιδέα ότι οι κύριες λειτουργίες του προσωπικού, της στελέχωσης και της διαχείρισης μάθησης και απόδοσης, διαμορφώνονται γύρω από ένα προφίλ ικανοτήτων για την εργασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Επικεντρώνεται στη διαχείριση ταλέντων, η οποία βασίζεται όχι μόνο στην εξέταση των δημογραφικών στοιχείων του πληθυσμού των εργαζομένων, αλλά και στην ανάλυση των ικανοτήτων (γνώσεις, δεξιότητες και προσωπικές ικανότητες) που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων των οργανισμών. Όπως έχει επισημάνει ο Lawler (1973), οι ικανότητες αναφέρονται στις δεξιότητες που είναι κατάλληλες και μοναδικές για τον οργανισμό και θα παρέχουν βασικές ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Agor (1997) πρότεινε την απάντηση του πνευματικού κεφαλαίου, το οποίο ορίζεται ως τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των δεξιοτήτων, της γνώσης και των πληροφοριών. Μπορεί να θεωρηθεί ως περιουσιακό στοιχείο υψηλότερης αξίας. Πρότεινε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρώπινων δεξιοτήτων που περιλαμβάνει καινοτόμα και αποτελεσματικά εργαλεία σκέψης. Το Brain System Management (BSM) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει τη διαχείριση των εργαζομένων ως μεμονωμένα άτομα, και όχι απλώς ως μέρος μιας συλλογικής οντότητας ή κατά ταξινόμηση με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης των ατόμων. Οι

περισσότερες από τις χώρες του ΟΟΣΑ έχουν υιοθετήσει ατομικές επιδόσεις (Bertucci, 2006).

### **2.3 Οι προκλήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Δημόσια Διοίκηση**

Σε μια εποχή αυξανόμενης χρήσης του Διαδικτύου και της τεχνολογίας επικοινωνίας που συνδέεται με την παγκοσμιοποίηση, οι δημόσιοι διαχειριστές αντιμετωπίζουν την πρόκληση του πώς να κάνουν τις δημόσιες υπηρεσίες προσβάσιμες ηλεκτρονικά. Οι άνθρωποι ζουν σε έναν εξαιρετικά διασυνδεδεμένο κόσμο στον οποίο οι πληροφορίες μπορούν να μεταδοθούν μέσα σε δευτερόλεπτα από τη μια πλευρά του κόσμου στην άλλη. Η χρήση των ΤΠΕ για την παροχή των υπηρεσιών είναι γνωστή ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Οι τελευταίες δεκαετίες υπήρξαν μάρτυρας της εξάπλωσης της χρήσης της τεχνολογίας, η οποία έφερε επίσης σοβαρές προκλήσεις για τους δημόσιους διαχειριστές. Ο Friedman (2006), στο έργο του «The World is Flat», υποστηρίζει ότι η τεχνολογία έχει κάνει τον κόσμο μικρότερο και πιο επίπεδο εξαλείφοντας τα πολιτικά και γεωγραφικά όρια ως αποτέλεσμα των ροών πληροφοριών, του εμπορίου και της συνεργασίας μεταξύ των εθνών. Η εξάπλωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, για παράδειγμα, του Διαδικτύου, των κινητών τηλεφώνων, των γραπτών μηνυμάτων, του Facebook και του Twitter, έχει αλλάξει τις σχέσεις μεταξύ κυβέρνησης και κοινού. Η εξάπλωση των μέσων ενημέρωσης οδήγησε στην εμφάνιση εικονικών δικτύων κοινοτήτων, τα οποία έχουν επιρροή στην πολιτική και τη διακυβέρνηση (Klijn, 2008).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ): «Τα ζητήματα αυτορρύθμισης και διαχείρισης συμβάσεων, οικονομικής διαχείρισης, διαχείρισης πληροφοριών, δικτύωσης και αποκέντρωσης έχουν προκύψει, εν μέρει, λόγω των ενισχυμένων ικανοτήτων ΤΠΕ» (Korac-Kakabadse, Kouzmin and Kakabadse, 2002, σ. 51). Το Διαδίκτυο είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο, αλλά οι τρόποι με τους οποίους το αντιμετωπίζει η κυβέρνηση ποικίλλει ανάλογα με το πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο μιας χώρας (Rose, 2005).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως «μια νέα μορφή διοικητικής διαχείρισης μέσω της πρακτικής χρήσης μεθόδων επικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο ή

άλλοι εικονικοί χώροι» ή «ένα εναλλακτικό διοικητικό πρότυπο που περιλαμβάνει διαχείριση, συστήματα και πολιτικές» (Kim 2014, σελ. 20).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται επίσης ως «η χρήση του Διαδικτύου και του Παγκόσμιου Ιστού για την παροχή κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες» (UN, 2002, σ. 42). Ο ίδιος ο όρος ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει εντοπιστεί από το 1993 (Hu et al., 2009). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση «μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη χρήση άλλων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) εκτός από το Διαδίκτυο και τον Ιστό, όπως «βάσεις δεδομένων, δικτύωση, υποστήριξη συζήτησης, πολυμέσα, αυτοματοποίηση, παρακολούθηση και ανίχνευση και τεχνολογίες προσωπικής ταυτοποίησης» (Jaeger, 2003, σ. 24). Η άνοδος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει καταστεί αναγκαιότητα λόγω της έλευσης της τεχνολογίας και της εξάπλωσης των διαδικτυακών δραστηριοτήτων (Allen et al. 2001).

Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει τη νέα μορφή της πολιτικής διαδικασίας της κυβέρνησης οικοδόμησης ενός οριζόντιου δικτύου για συγκεκριμένο σκοπό συνεργασίας και συντονισμού με την αυτονομία (Rhodes, 1997). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας μηχανισμός για την αντιμετώπιση κυβερνητικών αποτυχιών, όπως υποδεικνύεται σε διάφορα παραδείγματα αναποτελεσματικής γραφειοκρατίας, διαφθοράς και διοικητικού σκορτουτισμού (Osborne and Gaebler, 1992). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεωρείται ότι είναι ένας μηχανισμός για την επίτευξη καλής διακυβέρνησης με τη μεταρρύθμιση των συστημάτων διακυβέρνησης (Perry, 2007).

Ο Roy (2005) υποστηρίζει ότι οι έννοιες της κυβέρνησης και της διακυβέρνησης είναι αλληλένδετες επειδή η κυβέρνηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που επηρεάζεται από μη κρατικούς παράγοντες. Οι κυβερνήσεις αναπτύσσουν μια συνεργατική και συμβατική σχέση με μη κρατικούς φορείς (Castells, 2008). Η διακυβέρνηση καλύπτει κάθε ίδρυμα και οργανισμό από την οικογένεια μέχρι το κράτος (Charag and Ahmad, 2013). Η κυβέρνηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και τη μείωση της διοικητικής διαφθοράς. Οι Charag and Ahmad (2013) εξηγούν τους τρεις τύπους αλληλεπιδράσεων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση: κυβέρνηση σε κυβέρνηση, κυβέρνηση σε πολίτη και κυβέρνηση προς επιχείρηση.

## **2.4 Βελτίωση αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ διαφόρων παραγόντων, τόσο εγχώριων όσο και διεθνών. Παράλληλα, το κίνημα των ιδιωτικοποιήσεων έθεσε μεγαλύτερες απαιτήσεις από τον δημόσιο τομέα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Μία από τις κύριες προκλήσεις τους είναι ο τρόπος βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της χρήσης των ΤΠΕ. Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς την αυτοματοποίηση των εργασιών ρουτίνας. Τα κύρια χαρακτηριστικά των «ΤΠΕ που, κατά την άποψή μας, είναι υποψήφια για να επηρεάσουν τη διακυβέρνηση στην κοινωνία είναι η σημαντικά αυξημένη ικανότητα αποστολής, λήψης, αποθήκευσης και ανάλυσης δεδομένων και η ικανότητα εφαρμογής των παραπάνω με πολύ λιγότερο κόστος από ό,τι πριν από λίγα χρόνια» (McIntyre and Murphy 2012, σελ. 616). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα από τα κύρια εμβλήματα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τον εκσυγχρονισμό της κυβέρνησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες μιας χώρας. Ο Bekkers (2003) ανέφερε τις προστιθέμενες αξίες όσον αφορά τους ακόλουθους στόχους: αύξηση της πρόσβασης στην κυβέρνηση, διευκόλυνση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών, προώθηση της αποτελεσματικότητας, υποστήριξη της λογοδοσίας, συμμετοχή και βελτίωση της συνεργασίας και των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών.

Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει προκαλέσει τον εκσυγχρονισμό των παραδοσιακών γραφειοκρατιών σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης μειώνοντας τον χρόνο παροχής και επεξεργασίας των υπηρεσιών. Αυτό ωφέλησε τόσο τους πελάτες όσο και τους εντολείς όσον αφορά τη λήψη και την παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένας αιτών για μια κρατική υπηρεσία μπορεί να έχει πρόσβαση στη φόρμα με ηλεκτρονικά μέσα σε ένα λεπτό περίπου και μπορεί να συμπληρώσει τις φόρμες μέσα σε λίγα λεπτά. Ενώ σε παλαιότερη περίοδο, ο αιτών έπρεπε να βασιστεί στην παραδοσιακή αλληλογραφία ή να επισκεφθεί φυσικά το γραφείο για να λάβει ένα έντυπο αίτησης. Στο πλαίσιο ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, για παράδειγμα, κάθε άτομο μπορεί να έχει πρόσβαση στη φόρμα σε δευτερόλεπτα από οποιαδήποτε τοποθεσία στον κόσμο με ένα κλικ, με αποτέλεσμα τεράστια

εξοικονόμηση χρόνου. Έτσι, οι δημόσιοι διαχειριστές βρίσκονται υπό συνεχή πίεση για βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή υπηρεσιών (Khan, 2017).

Η αναταραχή που σημειώθηκε κατά την εγγραφή σε έναν πρόσφατα ψηφισμένο νόμο για την προσιτή υγειονομική περίθαλψη στις Ηνωμένες Πολιτείες δείχνει ότι εάν μια κυβέρνηση δεν δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύστημα παράδοσης, μπορεί να προκύψουν τεράστια προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση δημιούργησε μαζική απογοήτευση στο κοινό, που οδήγησε στην αποχώρηση του τότε Υπουργού Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών. Το τμήμα ήταν απροετοίμαστο να αντιμετωπίσει τον αριθμό των ατόμων που προσπαθούσαν να εγγραφούν ταυτόχρονα. Επομένως, είναι ευθύνη των διαχειριστών να προβλέψουν τη ζήτηση και να προετοιμάσουν ανάλογα την τεχνολογία παροχής των υπηρεσιών. Διαφορετικά, θα προκαλέσει απογοήτευση στο κοινό. Στην εποχή του Διαδικτύου, οι άνθρωποι έχουν λιγότερη υπομονή, που σημαίνει ότι αν ο ιστότοπος δεν είναι προσβάσιμος μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα, οι άνθρωποι δεν θα θέλουν να έχουν χρόνο αναμονής για τη λήψη υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, οι υπηρεσίες πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες (Khan, 2017).

Οι Melitski and Calista (2016) ανέφεραν ότι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι η διατήρηση της αποτελεσματικότητας της ψηφιοποιημένης διακυβέρνησης. Η γραφειοκρατία του Διαδικτύου πρέπει να απλοποιηθεί. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι δεν χρειάζεται να περάσουν από πολλά μέρη για να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες. Επιπλέον, οι άνθρωποι δεν θέλουν να δουν την ανθρώπινη γραφειοκρατία να αντικαθίσταται από τη γραφειοκρατία του Διαδικτύου. Έτσι, η πρόκληση για την κυβέρνηση είναι πώς να κάνει την υπηρεσία αποτελεσματική και προσβάσιμη για το κοινό. Ο Leikums (2012) προτείνει την ενοποίηση εγγράφων για την προώθηση της διαλειτουργικότητας διαφορετικών τύπων πληροφοριακών συστημάτων για όλα τα διαφορετικά ηλεκτρονικά έγγραφα. Ο Kumar Suri (2014) τόνισε την ανάγκη ευελιξίας των διαδικασιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Πρότεινε ανασχεδιασμό και μηχανισμό αλλαγής στις διαδικασίες.

Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει ερευνηθεί από πολλούς συγγραφείς (π.χ. Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye and Ahenkan, 2019; Dhaoui, 2022; Ullah et al., 2021). Οι Adjei-Bamfo, Maloreh-Nyamekye and Ahenkan (2019) τονίζουν ότι η εφαρμογή ψηφιακών υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση οδηγεί στην επίτευξη του 12ου στόχου βιώσιμης ανάπτυξης που σχετίζεται με την υπεύθυνη κατανάλωση και



παραγωγή. Ο ακριβής ρόλος που διαδραματίζει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη βιώσιμη ανάπτυξη μιας χώρας τονίζεται από τους Ullah et al. (2021), οι οποίοι αναφέρθηκαν επίσης στη σημασία της, ειδικά σε μια κρίση, όπως αυτές που δημιουργήθηκαν από την πανδημία COVID-19.

Η πρόσφατη πανδημική κρίση έχει εντείνει την τεχνολογική ανάπτυξη των κυβερνητικών υπηρεσιών παγκοσμίως, αναγκάζοντας τις κυβερνήσεις να ξανασκεφτούν τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν όλα τα τμήματα της κοινωνίας. Καθώς εντείνεται η ψηφιακή διακυβέρνηση, οι θεσμοί και οι δημόσιες διοικήσεις έχουν αλλάξει αμετάκλητα, αφενός, από διαρθρωτική άποψη και, αφετέρου, από τη σκοπιά της σχέσης μεταξύ των κυβερνήσεων και των ανθρώπων που υπηρετούν (Doran et al., 2023).

## **2.5 Εκπαίδευση και Μάθηση στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτεί συνεχή εκπαίδευση και μάθηση από την πλευρά των εργαζομένων. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τόσο σύγχρονη τεχνολογία όσο και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό. Οι Korac- Korac- Kakabadse, Kouzmin and Kakabadse (2002) τονίζουν τη σημασία της μάθησης, χωρίς την οποία οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα. Ωστόσο, οι προσπάθειες οργανωσιακής μάθησης είναι δαπανηρές τόσο από άποψη χρόνου όσο και προσπάθειας και έχουν τον λιγότερο ορατό αντίκτυπο βραχυπρόθεσμα (Schön and Argyris, 1996). Οι μακροπρόθεσμες συνέπειες για την έλλειψη μάθησης μπορεί να είναι εκτεταμένες και, σε μια ακραία περίπτωση, μπορεί να αποσταθεροποιήσουν τον οργανισμό. Ταυτόχρονα, η σημαντική πρόκληση για τους ηγέτες του δημοσίου είναι να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να εκπαιδεύονται και να μαθαίνουν συνεχώς. Οι ηγέτες του δημοσίου πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αντίστασης για να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία και πρέπει να αναγνωρίσουν την ευθύνη τους να παρακινούν τους εργαζόμενους να μάθουν και να εκπαιδεύονται (Khan, 2017).

Οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν διαφορετικά είδη κινήτρων για εκπαίδευση και εκμάθηση των νέων τεχνολογιών. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν εφαρμογές τηλεδιάσκεψης webex, zoom και teams, καθώς και άλλες ηλεκτρονικές πλατφόρμες

για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι δημόσιοι ηγέτες μπορούν να κάνουν την εκπαίδευση μέρος της εργασίας και η επιτυχημένη κατάρτιση μπορεί να είναι προϋπόθεση για την προαγωγή των εργαζομένων. Η σημαντική πρόκληση για έναν οργανισμό είναι να παρακινεί τους εργαζομένους και να αναδειξεί την σημασία της εκπαίδευσης (West and Berman, 2001).

Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της επέκτασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σχέση με αυτή. Η έρευνα του Παγκόσμιου Φόρουμ της Κυβέρνησης, στην οποία συμμετείχαν περίπου 1.000 δημόσιοι υπάλληλοι, κατέληξε σε μια έκθεση σχετικά με τις ψηφιακές δεξιότητες της δημόσιας διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου. Διαπιστώθηκε ότι, ενώ το 78% όλων των ερωτηθέντων θα ήθελε περισσότερη εκπαίδευση στις ψηφιακές δεξιότητες, ένας στους πέντε δεν έχει λάβει καμία εκπαίδευση σε ψηφιακές δεξιότητες τα τελευταία δύο χρόνια κι ένα επίσης σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων (40%) δεν αισθάνονται σίγουροι για τις ψηφιακές δεξιότητές τους ή για τις ψηφιακές δεξιότητες του τμήματός τους (Evenstad, 2022).

### **3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση**

#### **3.1 Κατάρτιση και Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων**

Όλοι οι εργαζόμενοι απαιτούν κάποιο τρόπο να παραμείνουν ενήμεροι για τις τελευταίες αλλαγές στον κλάδο και στο χώρο εργασίας. Ποιος θα μπορούσε να φανταστεί πριν από 5 χρόνια ότι οι κρατικοί φορείς θα ανέπτυξαν τις δικές τους εξειδικευμένες εφαρμογές; Ποιος ήξερε ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα γίνονταν ένας αναμενόμενος τρόπος επικοινωνίας των δημόσιων φορέων με τους πολίτες; Απαιτούνται νέες δεξιότητες και οι οργανισμοί γνωρίζουν ότι πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους και τους διευθυντές τους να συμβαδίζουν με την αλλαγή.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας από τους πολλούς στρατηγικούς τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί βοηθούν να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να καλύψουν τις ανάγκες του «σήμερα» αλλά και τις μελλοντικές. Ο τρόπος εκπαίδευσης έχει διαφοροποιηθεί. Πέρασαν οι μέρες που η μάθηση ήταν συνώνυμη με τη σύναψη συμβάσεων για προγράμματα κατάρτισης που παραδίδονταν στους υπαλλήλους. Μεγάλο εύρος εκπαίδευσης παρουσιάζεται πλέον στο διαδίκτυο, προσφέρεται μέσω διαδικτυακών σεμιναρίων και βίντεο, και οι υπάλληλοι και οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τον εντοπισμό και τη χρήση τέτοιων πηγών. Η εκπαίδευση και η μάθηση δεν είναι πάντα εμπειρίες που αποκτώνται εντός της αίθουσας διδασκαλίας. Ακόμη πιο θεμελιώδης είναι η αυξανόμενη έμφαση στο πώς οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις προσπάθειές τους μέσω της αυτομάθησης και της αυτοαξιολόγησης. Αντί να τους λένε τι να κάνουν, οι διευθυντές και οι ομάδες τους πρέπει να το καταλάβουν μόνοι τους. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο για να υποστηρίξει ανθρώπους που έρχονται με νέες ιδέες και τις εφαρμόζουν. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων θεωρούνται όλο και περισσότερο ως στρατηγική επένδυση στις σημερινές ικανότητες και τη μελλοντική ηγεσία (Berman et al., 2015).

Παρόλο που οι όροι «Εκπαίδευση» και «Ανάπτυξη δεξιοτήτων» έχουν χρησιμοποιηθεί με ταυτόσημη σημασία σε πολλές περιπτώσεις για λόγους απλότητας, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένες βασικές διαφορές. Ο Noe (2008) απαριθμεί αυτά τα χαρακτηριστικά ως εστίαση, χρήση εργασιακών εμπειριών, στόχος και συμμετοχή. Στην εκπαίδευση δίνεται έμφαση στο παρόν, η αξιοποίηση των προηγούμενων

εργασιακών εμπειριών είναι ελάχιστη, ο στόχος είναι η απόκτηση δεξιοτήτων για την τρέχουσα θέση και απαιτείται συμμετοχή εάν δρομολογηθεί. Από την άλλη πλευρά, αυτό ισχύει για τα αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Η αναζήτηση ευκαιριών για σταδιοδρομία και προσωπική βελτίωση καθοδηγείται όλο και περισσότερο από τον ίδιο τον εργαζόμενο και απαιτεί αυτό-κίνητρο. Παρόμοια, ο Armstrong (2009) έκανε διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης δηλώνοντας ότι η εκπαίδευση βοηθά στην απόκτηση εκείνων των ικανοτήτων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στις τρέχουσες εργασίες τους, ενώ η ανάπτυξη προορίζεται να αποκτήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες που βοηθούν στην πρόοδο σε μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις.

Οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν ποιοι υπάλληλοι επωφελούνται από τις ευκαιρίες ανάπτυξης ως ένδειξη της εργασιακής τους δέσμευσης και, ως εκ τούτου, της αξίας τους για τον οργανισμό. Όλα αυτά έχουν επιπτώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία διαμορφώνεται και αναδιαμορφώνεται. Για το προσωπικό του τμήματος που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, η πρόκληση είναι βαθιά, από τη διασφάλιση της παροχής εκπαίδευσης στο προσωπικό και τους διευθυντές μέχρι να τεθεί η αυτομάθηση και η βελτίωση στο επίκεντρο των στρατηγικών κατάρτισης και των αποτελεσμάτων που έχουν επιπτώσεις ως κριτήρια στην πρόσληψη, επιλογή, αξιολόγηση, προαγωγή και διατήρηση. Σημαίνει επίσης ότι το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τα διευθυντικά στελέχη με τις ανάγκες στελέχωσης και τις οργανωτικές τους ανάγκες. Ορισμένοι αξιωματούχοι δίνουν μεγάλη προσοχή στους υπαλλήλους που επιδιώκουν να αυξήσουν την αξία τους για τον οργανισμό, να επιδείξουν ηγετικές δυνατότητες και να επωφεληθούν από ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης για να τους βοηθήσουν να κάνουν καλύτερα τις τρέχουσες εργασίες τους και να προετοιμαστούν για νέες (Berman et al., 2015).

Η εκπαίδευση είναι η προσπάθεια να αυξηθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των υπαλλήλων και των διευθυντών, ώστε να μπορούν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι συχνά ξεκινούν νέες θέσεις εργασίας με την προσδοκία ότι θα λάβουν επαρκή κατάρτιση, αλλά αυτό συμβαίνει σπάνια, τουλάχιστον όσον αφορά την κατάρτιση με οποιαδήποτε επίσημη έννοια. Σε παραδοσιακούς οργανισμούς, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες μεταδίδονται συχνά από υπάρχοντες υπαλλήλους και διευθυντές που γνωρίζουν την εργασία και πώς να την ολοκληρώσουν, σε νεοεισερχόμενους. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αυτό

είναι ακόμη πιο πιθανό να συμβαίνει. Πράγματι, μεγάλο μέρος της απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων γίνεται με ανεπίσημους τρόπους, αλλά η εκπαίδευση εξακολουθεί να είναι σημαντική. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται επίσης ως στρατηγική για την αύξηση της ικανότητας ευρειών επαγγελματικών κατηγοριών, όπως η εξασφάλιση επαρκούς αριθμού υπαλλήλων προμηθειών και διαχείρισης προγραμμάτων (Clark, 2012).

Η διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι κάπως ανακριβής επειδή πολλές αναπτυξιακές δραστηριότητες έχουν άμεσες χρήσεις. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση ηγεσίας για υπαλλήλους μπορεί να θεωρηθεί ως αναπτυξιακή δραστηριότητα, αλλά οι δεξιότητες που αποκτήθηκαν είναι πιθανό να βελτιώσουν επίσης τις τρέχουσες ομάδες υπαλλήλων καθώς το προσωπικό αποκτά νέες γνώσεις και γνώσεις σχετικά με τη δυναμική και τις διαδικασίες της ομάδας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα των Imran and Tanveer (2015) έδειξε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Η χρήση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ποικίλλει μεταξύ των οργανισμών. Τουλάχιστον, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εκπαίδευση για να διασφαλίσουν ότι το υπάρχον προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τη νέα τεχνολογία, τις διαδικασίες εργασίας και τους κανόνες, καθώς και για να βοηθήσουν στην εισαγωγή νέων εργαζομένων. Πέρα από αυτό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη συνδέονται επίσης με τη διαχείριση ταλέντων και την ανάπτυξη ηγεσίας, διασφαλίζοντας ότι οι μελλοντικοί ηγέτες έχουν αποκτήσει γνώσεις και ένα ευρύ φάσμα εμπειριών ανάπτυξης προτού αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν επίσης να αποτελέσουν μέρος των στρατηγικών προσπαθειών για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων και διευθυντών που αναζητούν ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση συνδέονται επίσης με οργανισμούς υψηλής απόδοσης που αλλάζουν συχνά και αναμένουν από τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες (Berman et al., 2015).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους Goulas et al. (2013), η κατάρτιση είναι ένα υποσύνολο της εκπαίδευσης ενηλίκων και περιγράφεται ως «εξειδικευμένη μαθησιακή δραστηριότητα που προετοιμάζει κάποιον να αναλάβει έναν ρόλο ή μια εργασία, συνήθως μέσα σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο» (Goulas et al., 2013, σελ.33). Αυτό συνεπάγεται μια σκόπιμη μαθησιακή δραστηριότητα με εκπαιδευτικά στοιχεία, όπως

η ανάπτυξη θεμελιωδών και κοινωνικών δεξιοτήτων (συμπεριλαμβανομένης της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας), καθώς και μια βαθύτερη κατανόηση των βασικών ικανοτήτων του μαθησιακού αντικειμένου (Kokkos, 2007).

Μια χαρακτηριστική διάκριση μεταξύ των τύπων της επαγγελματικής κατάρτισης είναι η αρχική και η συνεχής. Ως αρχική νοείται εκείνη η επαγγελματική κατάρτιση η οποία προσφέρει στους εκπαιδευόμενους βασικές εργασιακές δεξιότητες και γνώσεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων με στόχο την είσοδο στην αγορά εργασίας, την επαγγελματική κινητικότητα και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Ως συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση από την άλλη πλευρά ορίζεται εκείνη η διαδικασία μάθησης κατά την οποία παρέχονται πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις με στόχο οι εκπαιδευόμενοι να αναβαθμίσουν, να βελτιώσουν και να ολοκληρώσουν την αρχική και επαγγελματική τους εμπειρία και κατάρτιση μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος ή άλλων άτυπων ή επίσημων μορφών μάθησης. Μέσω της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, οι εκπαιδευόμενοι στοχεύουν στην ένταξη ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, στην επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη (Doufexi and Pampouri, 2022).

Έρευνα που διεξήχθη από το Παγκόσμιο Φόρουμ της Κυβέρνησης το 2022 και συγκέντρωσε 1.073 απαντήσεις από δημοσίους υπαλλήλους σε 45 χώρες – συμπεριλαμβανομένου του Καναδά, των ΗΠΑ, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Νέας Ζηλανδίας, της Ινδίας, της Σιγκαπούρης, της Γαλλίας, της Σουηδίας, της Βραζιλίας, της Νιγηρίας και των ΗΑΕ, καθώς και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής κατέληξε ότι λίγο περισσότερο από το ένα τρίτο των δημοσίων και δημοσίων υπαλλήλων (36,3%) είναι ικανοποιημένοι με τις επιλογές κατάρτισης που έχουν στη διάθεσή τους και μόνο το 40,7% των διευθυντών πιστεύουν ότι έχουν επαρκείς προϋπολογισμούς κατάρτισης για να αναπτύξουν τις ομάδες τους. Η έρευνα διαπίστωσε επίσης ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η τακτική και αποτελεσματική εκπαίδευση είναι είτε απαραίτητη είτε πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και καινοτόμου εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα και τη διατήρηση του προσωπικού. Αυτά τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε μια εποχή που οι κυβερνήσεις εντείνουν τις προσπάθειες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τις καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού και αντιμετωπίζοντας τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τον ιδιωτικό τομέα στον «πόλεμο για τα talenta» (Hunt, 2022).

### **3.2 Γενικές αρχές μάθησης**

Οι θεωρίες μάθησης παρέχουν ένα θεμέλιο για επιτυχή εκπαίδευση και ανάπτυξη και βασίζονται σε αρχές που προέρχονται από τη γνωστική ψυχολογία, τον συμπεριφορισμό και την κοινωνική μάθηση, οι οποίες εστιάζουν, αντίστοιχα, στους ρόλους της πληροφόρησης και της κατανόησης, της ανατροφοδότησης και των κινήτρων και του μοντελισμού και των εργασιών. Αυτές οι αρχές μάθησης σχετίζονται τόσο με τις ατομικές όσο και τις ομαδικές προσπάθειες (π.χ. Noe, 2012; Van Wart, Cayer and Cook, 1993). Στην παρούσα ενότητα αναλύονται εν συντομία οι αρχές μάθησης με βάση τη θεωρία μάθησης ενηλίκων, η οποία δίνει έμφαση στην εκτεταμένη εμπειρία των ενηλίκων, στην προτίμηση για ενεργό συμμετοχή, στο ενδιαφέρον για αυτοβελτίωση και επίλυση προβλημάτων και στην άσκηση κάποιου ελέγχου στα στυλ και τις μεθόδους μάθησης.

Σε συμφωνία με αυτές τις αρχές, τα κίνητρα, η συνάφεια και η μεταφορά, η επανάληψη και η ενεργός συμμετοχή, οι βασικές αρχές και η ανατροφοδότηση και η θετική ενίσχυση συζητούνται ακολούθως.

#### **Κίνητρο**

Βασική αρχή στην επιτυχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, το κίνητρο στην κατάρτιση υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν θέλουν να αποκτήσουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, ενθαρρύνονται να αναζητήσουν ευκαιρίες εφαρμογής και να τις κάνουν να λειτουργήσουν και δεν αποθαρρύνονται εύκολα από εμπόδια που αποτελούν μέρος κάθε μαθησιακής εμπειρίας, ειδικά σε οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, οι βιβλιογραφίες της ατομικής εκπαίδευσης και της οργανωτικής αλλαγής και ανάπτυξης υπογραμμίζουν τη σημασία της διασφάλισης των κινήτρων των εργαζομένων. Αν και αυτές οι βιβλιογραφίες αναπτύχθηκαν χωριστά, δείχνουν σαφή σύγκλιση σε αυτό το θέμα. Το κίνητρο είναι η δύναμη που αναγκάζει τους ανθρώπους να ενεργούν με ενέργεια και επιμονή προς την επίτευξη των στόχων και το ερώτημα είναι πώς να ενθαρρύνουμε αυτή την ορμή στο θέμα της εκπαίδευσης, της μάθησης και της ανάπτυξης (Peter, 1990).

Μια στρατηγική για την παροχή κινήτρων είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν την ανάγκη για αυτό που πρέπει να κάνουν ή πώς οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους ταιριάζουν με τους σκοπούς του ευρύτερου οργανισμού. Τουλάχιστον, οι διευθυντές θα πρέπει να εξηγούν τους λόγους για την εκπαίδευση, όπως την ανάγκη να ανταποκριθούν στις αλλαγές που έχουν αλλάξει, να κατέχουν νέα τεχνολογία ή να προσαρμοστούν σε μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση στην παροχή υπηρεσιών. Εάν ο σκοπός είναι να υποστηριχθεί ο τρόπος με τον οποίο η εκπαίδευση προωθεί την οργανωτική αλλαγή, τότε χρειάζεται μια εξήγηση για το γιατί ο παλιός τρόπος δεν είναι πλέον αρκετά καλός (π.χ. αδυναμία κάλυψης της ζήτησης, που σχετίζεται με ένα σημαντικό περιστατικό ή νομικό ζήτημα, η παράδοση κάνει τους πελάτες δυσαρεστημένους, πολιτικές προτιμήσεις πολιτικών, MME). Είτε έτσι είτε αλλιώς, η κατανόηση ότι μια δεδομένη αλλαγή είναι κρίσιμης σημασίας είναι ένα βασικό εξωτερικό κίνητρο για τους εργαζόμενους (Blossfeld and Von Maurice, 2019).

Μια δεύτερη στρατηγική για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η υποστήριξη της διοίκησης για την αντιμετώπιση των συνεπειών της εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι συχνά ανησυχούν για το πώς θα εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις, εάν θα έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν κάποια εκπαίδευση ή να την προσαρμόσουν σε συγκεκριμένες συνθήκες ή ανησυχίες και πώς οι επακόλουθες αλλαγές στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας ή την εργασιακή τους ασφάλεια. Για παράδειγμα, θα επηρεάσουν οι νέες διαδικασίες τις ρυθμίσεις ευέλικτου χρόνου ή τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη; Πώς θα αντιμετωπίσουν οι διευθυντές τις αρχικές αποτυχίες (όλες οι γνώσεις και οι νέες προσπάθειες έχουν αποτυχίες) και τους ανθρώπους που δεν μπορούν να κατακτήσουν τις νέες δεξιότητες; Επειδή οι άνθρωποι έχουν ποικίλες ανησυχίες, οι εκπαιδευτές και οι διευθυντές πρέπει συχνά να έχουν ανοιχτές συζητήσεις πριν και κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών εκδηλώσεων στις οποίες μπορούν να συζητηθούν αυτά τα θέματα. Η αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων διευκρινίζει τόσο τους στόχους όσο και την πορεία, καθώς και διασφαλίζει την υποστήριξη της διοίκησης για την αντιμετώπιση οποιωνδήποτε προσαρμογών είναι απαραίτητες. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση των αναγκών του οργανισμού με εκείνες των εργαζομένων (Mukhopadhyay, 2020).



## **Συνάφεια**

Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτές πρέπει να κάνουν σαφές το πώς η εκπαίδευση ή η επιδιωκόμενη οργανωτική προσπάθεια μάθησης και ανάπτυξης σχετίζεται με μια συγκεκριμένη εργασία ή πρόβλημα. Όταν οι άνθρωποι δεν είναι ξεκάθαροι σχετικά με τη συνάφεια αυτού που κάνουν, κάποιιοι θα χάσουν το κίνητρο και λίγοι θα είναι σε θέση να επωφεληθούν από τις όποιες δεξιότητες και γνώσεις μεταδίδονται. Αυτό είναι αρκετά προφανές, αλλά παρόλα αυτά συμβαίνει συχνά λόγω συρρίκνωσης, ελλειμμάτων διαχειριστικών δεξιοτήτων και πίεσης χρόνου. Η σύναψη συμβάσεων κάνει τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν εξωτερικούς εκπαιδευτές και συμβούλους που έχουν ελάχιστη γνώση των πραγματικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Αν και φαίνεται ξεκάθαρο ότι οι εκπαιδευτές πρέπει να ζητούν τη συμβολή των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, δεν το κάνουν πάντα. Τα ελλείμματα διοικητικών δεξιοτήτων φαίνονται στην αδυναμία ορισμένων διευθυντών να εξηγήσουν τα πράγματα καλά στους εκπαιδευτές και τους εργαζόμενους, όπως τι πρέπει να επιτευχθεί και πώς ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν τα υλικά - οι διευθυντές πρέπει επίσης να είναι καλοί «δάσκαλοι», αλλά κάποιιοι απλά δεν είναι (Berman et al., 2015).

Η πίεση χρόνου στην εκπαίδευση μειώνει επίσης την κατανόηση της συνάφειας από την πλευρά των εργαζομένων. Μερικές φορές, οι περίοδοι εκπαίδευσης είναι τόσο μικρής διάρκειας που οι εκπαιδευτές μπορούν να παρέχουν μόνο επισκόπηση των θεμάτων τους ή να εμείνουν σε γενικές έννοιες αντί να ασχολούνται με συγκεκριμένες εφαρμογές και προβλήματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τους εργαζόμενους. Η εκπαίδευση ή μια προσπάθεια εκμάθησης μεμονωμένα χωρίς παρακολούθηση αργότερα δεν παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες να συζητήσουν με τον εκπαιδευτή τα επόμενα προβλήματα εφαρμογής. Προβλήματα μπορεί επίσης να προκύψουν όταν η εκπαίδευση διεξάγεται σε περιβάλλον διαφορετικό από το εργασιακό περιβάλλον. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, οι νέες γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να μεταφερθούν άμεσα στον χώρο εργασίας. Αυτό είναι ένα πρόβλημα όχι μόνο με τεχνολογικές εφαρμογές αλλά και με εφαρμογές διαχείρισης που δεν λαμβάνουν υπόψη συγκεκριμένους περιορισμούς και προϋποθέσεις (Berman et al., 2015).

## **Επανάληψη και Ενεργή Συμμετοχή**

Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αφομοιώνουν άμεσα περίπλοκες πληροφορίες, ούτε και χρησιμοποιούν νέες δεξιότητες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτές συχνά χρειάζεται να εξηγήσουν πολλές φορές γιατί πρέπει να γίνει κάτι και η πολύ καλή γνώση νέων δεξιοτήτων απαιτεί δοκιμή και λάθη. Πέρα από αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να δοκιμάσουν εφαρμογές με ελαφρώς διαφορετικές παραλλαγές, κάτω από ελαφρώς διαφορετικές συνθήκες και με ελαφρώς διαφορετικά ζητήματα, προκειμένου να κατακτήσουν τις δεξιότητες λίγο ευρύτερα. Χρειάζεται χρόνος για να μάθετε πράγματα και να αποκτήσετε δεξιότητες (Berman et al., 2015).

Οι περισσότεροι ενήλικες είναι ενεργοί μαθητές που προτιμούν να μαθαίνουν μέσω της συμμετοχής σε μαθησιακές διαδικασίες. Οι ενήλικες προτιμούν να συμμετέχουν σε συζητήσεις σχετικά με το νόημα των εννοιών και το πώς θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σωστά παρά να κάθονται παθητικά ακούγοντας μια ομιλία του εκπαιδευτή (Merriam and Bierema, 2013).

Η επανάληψη και τα πολλαπλά παραδείγματα αυξάνουν τις ευκαιρίες για ενεργό συμμετοχή, ειδικά όταν οι εφαρμογές πραγματοποιούνται εκτός τάξης και η εκπαίδευση προγραμματίζεται σε πολλαπλές συνεδρίες, επιτρέποντας τον προβληματισμό σχετικά με το τι έχει μάθει. Οι άνθρωποι βιώνουν επίσης οροπέδια μάθησης ή περιόδους κατά τις οποίες πρέπει πρώτα να απορροφήσουν και να αφομοιώσουν πλήρως το νέο υλικό που παρουσιάστηκε πριν μπορέσουν να μάθουν περισσότερα. Μια συνέπεια αυτού είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει πρώτα να μάθουν δεξιότητες και να λύσουν προβλήματα που είναι σχετικά εύκολα πριν προχωρήσουν σε προοδευτικά πιο δύσκολα και σύνθετα θέματα (Merriam and Bierema, 2013).

Υπερμάθηση είναι η αφομοίωση του υλικού έτσι ώστε να γίνει δεύτερη φύση - δηλαδή, έτσι ώστε οι νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες να ενσωματωθούν πλήρως στο άτομο. Η υπερμάθηση είναι μια σημαντική πτυχή της προπόνησης όταν απαιτούνται υψηλά επίπεδα γνώσης της απόδοσης. Οι άνθρωποι πρέπει να εφαρμόζουν νέες δεξιότητες και γνώσεις επανειλημμένα προτού αυτές εδραιωθούν: Η πρακτική οδηγεί στην τελειότητα. Η υπερμάθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική σε χώρους εργασίας όπου τα λάθη μπορεί να είναι ακριβά ή επικίνδυνα. Η υπερμάθηση βοηθά την απόδοση αργότερα, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδίδουν υπό χρονικούς περιορισμούς ή σημαντικές ψυχολογικές πιέσεις (Cascio, 2019).

## **Βασικές Αρχές**

Οι άνθρωποι είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους όταν μπορούν να καταλάβουν γιατί οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν λειτουργούν, αλλά μερικοί άνθρωποι μπορούν να κάνουν λίγο περισσότερα από το να αναπαράγουν απλώς τα μοντέλα και τις διαδικασίες που τους έχουν υπαγορευθεί. Το να κατανοεί ένα άτομο τους λόγους που κάτι λειτουργεί σημαίνει ότι έχει κατανοήσει τις αρχές που κρύβονται πίσω από αυτό και η γνώση αυτών των αρχών ανοίγει την πόρτα στην εύρεση νέων εφαρμογών καθώς και στην επίλυση προβλημάτων όταν κάτι πάει στραβά. Θέματα ασφάλειας διαδικτύου, σχέσεων με τους πελάτες και ηθικής συμπεριφοράς συνήθως απαιτούν σαφή κατανόηση των αρχών που δημιουργούν συγκεκριμένα πρωτόκολλα και διαδικασίες που διαφέρουν από κατάσταση σε κατάσταση (Berman et al., 2015).

Η κατανόηση των βασικών αρχών βοηθά τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν καταστάσεις που δεν έχουν αντιμετωπίσει στο παρελθόν. Η οργανωσιακή μάθηση είναι συχνά μια άσκηση για την εφαρμογή γενικών αρχών σε συγκεκριμένες καταστάσεις (π.χ. εύρεση νέων τρόπων για να αυξηθούν οι επιλογές των πελατών, όπου η ιδέα ότι οι πελάτες πρέπει να έχουν επιλογές είναι μια γενική αρχή).

Η προσπάθεια απόκτησης εργασιακής γνώσης των αρχών που διέπουν τα καθήκοντα είναι πρόκληση για ορισμένους εργαζόμενους και διευθυντές, καθώς αυξάνει την ικανότητά τους να είναι δημιουργικοί και να φαντάζονται νέες εφαρμογές. Όλο και περισσότερο, οι τεχνικές εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη της διορατικότητας, της κατανόησης των αρχών και της δημιουργικότητας στην αναζήτηση νέων εφαρμογών (Newstrom, Scannell and Nilson, 1998). Η παροχή επαρκούς καθοδήγησης σε εργαζόμενους και διευθυντές για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι μία από τις πολλές τρέχουσες προκλήσεις.

## **Ανατροφοδότηση και Θετική Ενίσχυση**

Η εκπαίδευση και η μάθηση ενισχύονται από την ανατροφοδότηση που είναι άμεση και θετική (ή εποικοδομητική) στη φύση της. Η άμεση και σαφής ανατροφοδότηση βοηθά στην καθοδήγηση των δραστηριοτήτων προς τους σωστούς στόχους και υποστηρίζει τους ανθρώπους να αποκτήσουν γρήγορα νέες δεξιότητες. Η άμεση και έμμεση ανατροφοδότηση μειώνει επίσης τη συσσώρευση λανθασμένων συνηθειών και απόψεων. Γενικά, η θετική ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται για την ενίσχυση των

ενεργειών, ενώ η αρνητική ανατροφοδότηση έχει σχεδιαστεί για να τις σταματήσει. Αν και η αρνητική ανατροφοδότηση είναι σημαντική (π.χ. επιδεικνύοντας μια λανθασμένη εφαρμογή ή ένα αρνητικό αποτέλεσμα), θα πρέπει να είναι εποικοδομητική για να είναι επιτυχημένη (Bawa, 2017).

Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να έχει «αντικειμενικό» χαρακτήρα (εστιάζοντας στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα και όχι στους ανθρώπους και τις ιδιότητές τους) και θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας «συνεργατικής» προσέγγισης για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσης. Για πολλούς υπαλλήλους, οι διευθυντές θα πρέπει να εξισορροπούν την αρνητική ανατροφοδότηση με τη θετική ενίσχυση, παρέχοντας ενθάρρυνση μέσω αναγνώρισης, επαίνου και αποδοχής. Όπως λέει και η παροιμία, «Ό,τι μετριέται, γίνεται» και ορισμένοι υπάλληλοι σίγουρα χρησιμοποιούν την έκταση και τη φύση της ανατροφοδότησης ως μέτρο της δέσμευσης του οργανισμού τους (Nishii and Paluch, 2018).

Ωστόσο, μερικοί άνθρωποι δεν θέλουν να μάθουν, και κάποιοι έχουν μαθησιακά ελλείμματα. Άλλοι έχουν χαμηλά επίπεδα δημιουργικότητας και φαντασίας και απαιτούν συγκεκριμένη καθοδήγηση για να εφαρμόσουν νέες γνώσεις ή δεξιότητες σε μοναδικές εργασίες. Πρέπει να τους πει κάποιος τι να κάνουν. Άλλοι πάλι έχουν χαμηλά επίπεδα επιμονής και πρέπει να ενθαρρύνονται να «προσπαθούν και να ξαναπροσπαθούν» όταν δεν έχουν αμέσως επιτυχία. Ο τρόπος που δίνεται η ανατροφοδότηση και ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιείται στο έπακρο η συνεισφορά και ο ρόλος ενός ατόμου στον οργανισμό, στέλνει συχνά ένα ισχυρό μήνυμα στους άλλους εργαζόμενους σχετικά με τη σημασία, την υποστήριξη και τις συνέπειες που μπορούν να περιμένουν οι εργαζόμενοι (Berman et al., 2015).

Εν ολίγοις, οι αρχές που συζητήθηκαν παραπάνω παρέχουν σημαντικά σημεία για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης, της μάθησης και της ανάπτυξης. Οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν κίνητρα να μάθουν και να εφαρμόσουν αυτό που διδάσκεται και η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει τις ανησυχίες των συμμετεχόντων (Bawa, 2017).

Το υλικό πρέπει να είναι σχετικό με την εργασία τους και να απεικονίζεται μέσω πολλαπλών παραδειγμάτων και ευκαιριών για εξάσκηση και εφαρμογή. Οι συμμετέχοντες πρέπει να κατανοούν τόσο τις συγκεκριμένες εφαρμογές όσο και τις βασικές αρχές που μπορεί να σχετίζονται με μελλοντικές χρήσεις. Τέλος, οι εργοδότες

πρέπει να συνεχίσουν παρέχοντας ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση σχετικά με τη σημασία και την καταλληλότητα των εφαρμογών στο χώρο εργασίας (Bawa, 2017).

### 3.3 Στρατηγικές Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εξυπηρετούν ποικίλους, μερικές φορές, στρατηγικούς σκοπούς που υποστηρίζουν σκοπούς απόδοσης, διαχείρισης κινδύνου και ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτή η στρατηγική εστίαση περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Berman et al., 2015):

1. Βοηθώντας το υπάρχον προσωπικό να προσαρμοστεί σε νέα καθήκοντα ως αποτέλεσμα προαγωγής, αναδιάρθρωσης ή άλλων ανατοποθετήσεων (απόδοση)
2. Βοηθά τους νέους υπαλλήλους να ενημερώνονται για τις μοναδικές διαδικασίες, τον εξοπλισμό ή τα πρότυπα του οργανισμού (απόδοση και διαχείριση κινδύνου)
3. Επιβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τους νέους νόμους, τις διαδικασίες ή τις γνώσεις που σχετίζονται με τον οργανισμό, το περιβάλλον ή τις εργασίες τους (διαχείριση κινδύνου)
4. Διασφάλιση ότι το προσωπικό σε θέσεις που είναι κρίσιμες για την απόδοση του οργανισμού - και που έχουν υψηλό κόστος αποτυχίας - αποδίδουν με ικανοποιητικό τρόπο (διαχείριση κινδύνου)
5. Χρήση Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης ως εργαλείου για να διασφαλιστεί ότι οι επιθυμητοί υπάλληλοι και διευθυντικά στελέχη παραμένουν ενημερωμένοι και αναπτύσσονται για μελλοντικούς ρόλους, και ως εκ τούτου παραμένουν αφοσιωμένοι στον οργανισμό (διατήρηση ανθρώπινου κεφαλαίου, διαχείριση ταλέντων).
6. Διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που είναι συνεπείς με αυτό που χρειάζονται για να βοηθήσουν τον οργανισμό να προχωρήσει (προγραμματισμός)

Η σημασία αυτών των ευθυνών φαίνεται εύκολα. Για παράδειγμα, η ασφάλεια έχει γίνει κάτι στο οποίο οι οργανισμοί έχουν εστιάσει σημαντικά την τελευταία δεκαετία και η εκπαίδευση είναι ένας οικονομικά αποδοτικός και αποτελεσματικός τρόπος για την αύξηση των ικανοτήτων (Perry and Mankin, 2005). Μπορούν να προσληφθούν σύμβουλοι για να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους, διασφαλίζοντας ότι έχουν νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ενώ παράλληλα διασφαλίζουν ότι παραμένουν

ενήμεροι για τους νέους νόμους και διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση κινδύνου. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί επίσης να διασφαλίσει ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων και των διευθυντών είναι συνεπείς με τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να διατηρήσει ή ακόμα και να προωθήσει ταλαντούχο βασικό προσωπικό. Θα μπορούσε να σημειωθεί ότι οι σκοποί 1, 2 και 3 παραπάνω αντικατοπτρίζουν ευρείες οργανωτικές ανάγκες (όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες απαιτήσεις κατάρτισης, ειδικά οι πρόσφατες προσλήψεις, οι πρόσφατα προωθημένοι και αυτοί που ασχολούνται με νέα τεχνολογία ή διαδικασίες), ενώ οι σκοποί 4, 5 και 6 αντανakλούν ανάγκες που, στην πράξη, είναι συχνά ειδικές ή λιγότερο συνηθισμένες (Berman et al., 2015).

### **Εκπαίδευση στην εργασία**

Η εκπαίδευση στην εργασία είναι ίσως η πιο κοινή τεχνική εκπαίδευσης - και όχι αυτό που οι περισσότεροι άνθρωποι συνδέουν με την εκπαίδευση. Η σωστή εκπαίδευση στην εργασία περιλαμβάνει μια στοχαστική και καθοδηγούμενη προσέγγιση για την εκμάθηση της εργασίας καθώς εκτελείται. Η προσέγγιση περιλαμβάνει την εφαρμογή τυπικών γνώσεων, κανονισμών και άλλων γενικών αρχών σε πραγματικές εργασίες, καθώς και την απόκτηση συχνά ιδιοσυγκρασιακών πληροφοριών που συνδέονται με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, όπως εξελισσόμενα τεχνολογικά συστήματα και κανονισμούς. Επειδή η εκπαίδευση στην εργασία αφορά γνώσεις που συνδέονται με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, συνεπάγεται ότι αυτή η εκπαίδευση συχνά παρέχεται καλύτερα από εκείνους που βρίσκονται επί του παρόντος ή απασχολούνταν έως πρόσφατα στις θέσεις που καλούνται να καλύψουν νέοι υπάλληλοι. Αυτή η προσέγγιση συνήθως θεωρείται ως ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος μεταφοράς βασικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώσεων, αν και μέρος της απήχησης έγκειται στο γεγονός ότι σπάνια απαιτεί ξεχωριστό προϋπολογισμό. Το υπάρχον προσωπικό καλείται απλώς να παρέχει εκπαίδευση ως προσωρινό, πρόσθετο καθήκον (Berman et al., 2015).

Αν και σχετίζεται με υπαλλήλους που αναλαμβάνουν νέες θέσεις, η εκπαίδευση στην εργασία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αλλαγές στις εργασιακές ευθύνες ή στη νέα τεχνολογία. Επιπλέον, η εκπαίδευση στην εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διασταυρούμενη κατάρτιση, την πρακτική της

εκπαίδευσης των εργαζομένων για την εκπλήρωση πολλαπλών εργασιακών λειτουργιών (Wu and Rocheleau, 2001).

Υπάρχουν όμως και απειλές για την επιτυχία της εκπαίδευσης στην εργασία. Η αποτελεσματικότητα αυτής της προσέγγισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αξιοπιστία του «διευθυντή ως δάσκαλου» καθώς και από την ικανότητα αυτού του ατόμου να μεταφέρει τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με τη δουλειά του στον «υπάλληλο ως μαθητή», συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας διδασκαλίας. Επιπλέον, οι «μαθητές» πρέπει να έχουν κίνητρα και να μπορούν να μάθουν. Τέλος, η εκπαίδευση στην εργασία δεν υποκαθιστά την επίσημη εκπαίδευση. Όταν οι μαθητές στερούνται επίσημων γνώσεων, όπως βασικές δεξιότητες λογιστικής ή πληροφορικής, η εκπαίδευση στην εργασία δεν θα είναι επιτυχής επειδή οι δάσκαλοι δεν μπορούν να βασιστούν σε κρίσιμα θεμέλια. Επίσης, οι εργαζόμενοι μερικές φορές δεν παρακινούνται να μάθουν τη δουλειά τους - για παράδειγμα, μπορεί να είχαν μεταφερθεί ακούσια σε νέες εργασίες (Berman et al., 2015).

Αν και μπορεί να φαίνεται προφανές ότι οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στην εργασία επιλέγοντας προσεκτικά και εκπαιδευοντας έμπειρους υπαλλήλους για να εκπληρώσουν το ρόλο του εκπαιδευτή, δεν το κάνουν πάντα. Οι έμπειροι υπάλληλοι δεν κάνουν πάντα τους εκπαιδευτές στην εργασία και μπορεί να είναι χρήσιμο για τους διευθυντές να στείλουν κάποιους υπαλλήλους που ενεργούν ως εκπαιδευτές στην εργασία για να «εκπαιδεύσουν τον εκπαιδευτή» σε προγράμματα στα οποία διδάσκονται μέθοδοι διδασκαλίας. Οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να ζητήσουν περισσότερα παραδείγματα που διευκολύνουν τη μάθησή τους και οι διευθυντές πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι «δάσκαλοί» τους έχουν αρκετό χρόνο για να εκπαιδεύσουν σωστά τους υπαλλήλους. Οι διαχειριστές πρέπει να αναπτύξουν ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα για την απόκτηση εργασιακών δεξιοτήτων και να αναπτύξουν ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τις ικανότητες των εργαζομένων να ολοκληρώσουν σωστά τις εργασίες. Η επιτυχία της εκπαίδευσης στην εργασία κρίνεται τελικά από την ενδεχόμενη ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν νέα καθήκοντα με ελάχιστη επίβλεψη.

## **Καθοδήγηση**

Η καθοδήγηση είναι μια αναπτυξιακή προσέγγιση μέσω της οποίας οι άπειροι υπάλληλοι μαθαίνουν και αναπτύσσουν τις δυνατότητες σταδιοδρομίας τους μέσω συνεχούς, περιοδικού διαλόγου και καθοδήγησης από ανώτερα στελέχη. Ενώ τα ζητήματα που αντιμετωπίζονται στην εκπαίδευση στην εργασία είναι συνήθως αρκετά τεχνικά και άμεσα, οι μέντορες συχνά βοηθούν στην αντιμετώπιση μακροπρόθεσμων στόχων, σύνθετης ανάπτυξης δεξιοτήτων και επαγγελματικής κοινωνικοποίησης. Συνήθως, η σχέση μέντορα-εργαζομένου εξελίσσεται σε σχέση προσωπική και επαγγελματική. Πολλοί αξιωματούχοι αναφέρουν ότι έχουν μέντορες που ήταν το κλειδί για την επιτυχία της σταδιοδρομίας τους. Οι εργαζόμενοι και οι αρχάριοι διευθυντές, συνεπώς, ενθαρρύνονται να προσεγγίσουν και να εντοπίσουν πιθανούς μέντορες. Ένας μέντορας μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση της καριέρας ενός εργαζομένου, να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αποφύγει παγίδες και να βοηθήσει στην επέκταση του δικτύου του εργαζομένου ανοίγοντας πόρτες και προσφέροντας ευκαιρίες. Οι γυναίκες και οι μειονότητες αναφέρουν ότι θεωρούν χρήσιμο να επιλέγουν μέντορες που οι ίδιες είναι γυναίκες ή μειονότητες, επειδή αυτοί οι άνθρωποι είναι ιδιαίτερα ικανοί να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες τους. Πολλά μέλη του προσωπικού προτιμούν να επιλέγουν τους δικούς τους μέντορες ή τουλάχιστον έχουν την ευκαιρία να επηρεάσουν την επιλογή (Berman et al., 2015).

Παρόμοια με την εκπαίδευση στην εργασία, η καθοδήγηση αντανακλά τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων. Οι μέντορες παρέχουν στους εργαζόμενους παραδείγματα (π.χ. κάνοντας τις σωστές επαγγελματικές κινήσεις ή προετοιμασία για μια συνέντευξη για δουλειά) και η συζήτηση συνήθως επικεντρώνεται στην εφαρμογή και τη συνάφειά τους. Οι μέντορες και οι προπονητές συχνά χρησιμοποιούν επίσης ανατροφοδότηση για την απόδοση για να ενισχύσουν σημαντικές αρχές (Berman et al., 2015).

## **Εσωτερικά Σεμινάρια**

Τα εσωτερικά σεμινάρια και παρουσιάσεις συνδέονται ευρύτερα με την ιδέα της εκπαίδευσης για πολλά άτομα από ό,τι οι προσεγγίσεις που συζητήθηκαν παραπάνω. Τα σεμινάρια και οι παρουσιάσεις χρησιμοποιούνται ευρέως για την επικοινωνία πληροφοριών όπως νέες εξελίξεις, προσδοκίες ή κανόνες και πολιτικές σε ομάδες εργαζομένων. Η διοίκηση μεριμνά για εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν



διαφορετικές ενότητες, όπως (1) γενικές πρακτικές στο χώρο εργασίας (π.χ. επίβλεψη), διαδικασίες (π.χ. αποζημίωση ταξιδιού) ή δεξιότητες υπολογιστών, (2) νομικά θέματα στο χώρο εργασίας που επηρεάζουν τους εργαζόμενους (π.χ. σεμινάρια σεξουαλικής παρενόχλησης και διακρίσεων) και (3) παροχές (π.χ. σεμινάρια προγραμματισμού συνταξιοδότησης, παρουσιάσεις για δαπάνες υγειονομικής περίθαλψης). Συχνά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση ότι αυτές οι εγκάρσιες εκπαιδευτικές προσπάθειες πραγματοποιούνται πράγματι (Reese and Lindenberg, 2003).

Τα σεμινάρια, αν και βασίζονται σε πληροφορίες, μπορεί να στερούνται σημαντικά στοιχεία αποτελεσματικής μάθησης. Όταν τα σεμινάρια είναι υποχρεωτικά, το προσωπικό μπορεί να μην έχει κίνητρα να μάθει τι παρουσιάζεται. Οι πληροφορίες που διδάσκονται είναι συχνά γενικές και όχι συγκεκριμένες για την εργασία, έτσι οι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολεύονται να δουν τη συνάφειά του. Επειδή τα σεμινάρια είναι συχνά σύντομα, υπάρχει λίγος χρόνος για επανάληψη ή πρακτική εφαρμογή. Για αυτούς τους λόγους, τα σεμινάρια μερικές φορές θεωρούνται ανεπαρκή, εκτός από την αυστηρά μονόδρομη επικοινωνία από τη διοίκηση με το προσωπικό. Ο αντίκτυπός τους είναι ακόμη πιο αδύναμος όταν οι εποπτικές αρχές αποτυγχάνουν να παρακολουθήσουν και να διασφαλίσουν τη χρήση των πληροφοριών. Όταν περιορίζονται σε μικρές ομάδες, τα σεμινάρια συχνά περιλαμβάνουν ευκαιρίες για διευκρίνιση, εφαρμογή και ανατροφοδότηση. Πράγματι, μια σημαντική τάση είναι η προσαρμογή των σεμιναρίων στις ανάγκες των μικρών μονάδων εργασίας και όχι των μεγάλων ομάδων (Berman et al., 2015).

Η αποτελεσματικότητα των σεμιναρίων μπορεί να αυξηθεί με διάφορους τρόπους. Οι διαλέξεις μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο και μπορούν να αυξηθούν οι ευκαιρίες για τους συμμετέχοντες να συζητήσουν εκπαιδευτικό υλικό και πραγματικά προβλήματα της πραγματικής ζωής. Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτές μπορούν να μετρήσουν το ενδιαφέρον και τις ανησυχίες των εργαζομένων εκ των προτέρων και να τα αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων. Οι εκπαιδευτές μπορεί να προτείνουν να παρακολουθήσουν ομάδες εργαζομένων ή να βοηθήσουν στην εφαρμογή (Mukhopadhyay, 2020).

## **Μάθηση μέσω Διαδικτύου**

Η μάθηση μέσω διαδικτύου χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στην κατάρτιση και τη συνεχή εκπαίδευση εργαζομένων. Ενώ ορισμένοι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι εξακολουθούν να προτιμούν την παραδοσιακή εκπαίδευση πρόσωπο με πρόσωπο, πολλοί άνθρωποι έχουν πλέον εξοικειωθεί με τη μάθηση μέσω του Διαδικτύου και εκτιμούν τα πλεονεκτήματα της απομακρυσμένης πρόσβασης (μείωση του χρόνου ταξιδιού και του κόστους), τους βολικούς χρόνους συμμετοχής για τους εργαζόμενους και την ταχεία πρόσβαση σε πληροφορίες. Κάποια προηγούμενα μειονεκτήματα της μάθησης μέσω Web, όπως η έλλειψη άμεσης ανατροφοδότησης από τον εκπαιδευτή, εξαφανίζονται γρήγορα καθώς η τεχνολογία που επιτρέπει αλληλεπιδράσεις σε πραγματικό χρόνο έχει γίνει ευρέως διαθέσιμη. Το περιεχόμενο σε ορισμένους προχωρημένους θεματικούς τομείς δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί καλά, αλλά το περιεχόμενο και οι λεπτομέρειες γίνονται όλο και πιο διαθέσιμα τόσο για εφάπαξ εκδηλώσεις (π.χ. διαδικτυακά σεμινάρια) όσο και για σύντομα μαθήματα. Η διαδικτυακή μάθηση είναι πράγματι εδώ για να μείνει και είναι πιθανό να επεκταθεί περαιτέρω (Lin and Edvinsson, 2010). Επιπλέον, ορισμένοι εργοδότες παρέχουν στους εργαζομένους μια σειρά ευκαιριών ανάπτυξης που βασίζονται στον Ιστό, όπως δωρεάν διαδικτυακά μαθήματα γλώσσας για όσους επιθυμούν να βελτιώσουν τα ισπανικά ή τα κινέζικα τους.

### **3.4 Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν μια κατηγορία υπαλλήλων με ιδιαίτερο νομικό καθεστώς, των οποίων η απόδοση αφορά το σύνολο της κοινωνίας και της οικονομίας της κάθε χώρας. Έτσι, στα πλαίσια της βελτίωσης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, η εκπαίδευσή τους αποτελεί προτεραιότητα, ειδικότερα αν ληφθούν υπόψη οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Στην Ελλάδα, υπάρχει πληθώρα νομοθετημάτων αναφορικά με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και τα οποία αφορούν κατηγορίες εργαζομένων, φορείς, διαδικασίες και ειδικότερες ρυθμίσεις (π.χ. Ν. 1388/83, Ν. 3369/2005, Π.Δ. 57/2009, Π.Δ. 40/2009, Ν. 4369/2016, Ν. 4452/2017). Ωστόσο, βασικός πυλώνας του θεσμικού πλαισίου για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα, αποτελεί ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων

Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ και ειδικότερα το Κεφάλαιο Δ' του Μέρους Γ' του Ν. 3528/2007. Αντίστοιχη νομοθετική πρόβλεψη υπάρχει και για τους Δημοτικούς και Κοινοτικούς Υπαλλήλους (αρ. 54 του Ν. 3584/2007)

Ο καθ' ύλην αρμόδιος φορέας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), του Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Ωστόσο, υπάρχουν και δομές εντός των δημοσίων υπηρεσιών (π.χ. Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Υπουργείου Εσωτερικών, Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Διπλωματική Ακαδημία), ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (π.χ. επιμορφωτικά σεμινάρια του ΕΚΠΑ για τους δημόσιους υπαλλήλους), ιδιωτικοί φορείς (μέσω ανάθεσης) καθώς και άλλοι φορείς (πχ. Πολυκέντρο ΑΔΕΔΥ) που αποτελούν φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες σε σχέση με την επαγγελματική εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα. Μια από τις μελέτες που έχουν διενεργηθεί – που όμως αφορά σε επαγγελματική εκπαίδευση ιδιωτικών υπαλλήλων - είναι εκείνη των Doufexi and Pampouri (2022) η οποία διερεύνησε τη συσχέτιση των προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης των συμμετεχόντων με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σε καταρτιζόμενους που αποφοίτησαν από το ΙΝΕ ΓΣΕΕ Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας από το 2012 έως το 2018. Οι κύριοι τομείς ωφέλειας από τη συμμετοχή στα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης του ΚΕΚ ΙΝΕ ΓΣΕΕ Στερεάς Ελλάδας περιλαμβάνουν, σύμφωνα με τους εκπαιδευόμενους, τη διεύρυνση των γνώσεων-δεξιοτήτων, τη συμβουλευτική υποστήριξη και την αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν. Η ποσοτική έρευνα έδειξε επίσης ότι η συμμετοχή στα προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης του ΙΝΕ ΓΣΕΕ Στερεάς Ελλάδας είχε θετική επίδραση στην επαγγελματική ανάπτυξη των συμμετεχόντων. Τέλος, ο βαθμός ικανοποίησης από τις αξιολογούμενες παραμέτρους των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης συσχετίζεται με την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων.

## **Υπαλληλικός Κώδικας**

Οι διατάξεις του άρθρου 47 του ν.3528/2007 (ΦΕΚ 2Α΄) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις» καθορίζουν το δικαίωμα των Δημοσίων Υπαλλήλων στην υπηρεσιακή εκπαίδευση. Σύμφωνα με το εν λόγω άρθρο, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, είναι υποχρέωση της εκάστοτε υπηρεσίας να μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού της καθ' όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Η επιμόρφωση αυτή δύναται να είναι υποχρεωτική και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα επιμόρφωσης, ιδίως στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), γενικού ή εξειδικευμένου χαρακτήρα, σε αντικείμενο της υπηρεσίας τους.

Ωστόσο, σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί, ότι η εν λόγω εκπαίδευση ανήκει στην γενικότερη Εκπαίδευση Ενηλίκων και θα πρέπει να ακολουθεί τις αρχές αυτής. Επομένως, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να υφίσταται σεβασμός και εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ενήλικου εκπαιδευόμενου και θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής του για συμμετοχή στην εκπαίδευση, βάσει των αναγκών του και των επιθυμιών του (Κόκκος, 2005).

## **Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – ΙΝ.ΕΠ.**

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης αποτελεί τον στρατηγικό φορέα της Ελλάδας αναφορικά με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Ιδρύθηκε το 1983 ως «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.)», με το ν.1388/1983, ΦΕΚ 113 Α΄). Με βάση το Προεδρικό Διάταγμα 57/2007 (ΦΕΚ 59 Α΄) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)», το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εδρεύει στην Αθήνα, ως Ν.Π.Δ.Δ. το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών.

Η κατάρτιση και η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η επιμόρφωση των εκλεγμένων οργάνων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν μέρος της αποστολής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Μια από τις εκπαιδευτικές του μονάδες, αποτελεί το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) (άρθρο 1), του οποίου αποστολή είναι η επιμόρφωση και ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων

και των προαναφερθέντων αιρετών οργάνων (άρθρο 33). Στα πλαίσια της αποστολής του, το ΙΝ.ΕΠ. - έπειτα από την σχετική ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των φορέων του Δημοσίου - είναι επιφορτισμένο με το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων (άρθρο 39) προσανατολισμένων στην κάλυψη των αναγκών αυτών.

Προκειμένου να επιτευχθεί η εν λόγω ανίχνευση των αναγκών, διενεργείται η σύσταση ομάδων εργασίας στους δημόσιους φορείς, στις οποίες ομάδες συμμετέχουν τόσο στελέχη του ΙΝ.ΕΠ. όσο και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Κατόπιν, οι εκπαιδευτικές ανάγκες που ανιχνεύθηκαν, παρουσιάζονται στο πλαίσιο της ανάπτυξης του προσωπικού των φορέων, Επιχειρησιακά Σχέδια και Σχέδια Εκπαίδευσης, η εκπόνηση των οποίων πραγματοποιείται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Έπειτα, το ΙΝ.ΕΠ. διεξάγει επιμορφωτικά προγράμματα, βάσει των προαναφερθέντων Σχεδίων Εκπαίδευσης (άρθρο 35 Α, όπως προστέθηκε με τον ν. 3966/2011, ΦΕΚ 118 Α'). Επί του παρόντος, εκτός της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης των νεοδιόριστων υπαλλήλων, προσφέρονται και προγράμματα εντασσόμενα στους θεματικούς τομείς: «Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική», «Βιώσιμη Ανάπτυξη», «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», «Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική», «Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών» και «Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη» (ΕΚΔΔΑ, 2023).

Στους δημόσιους λειτουργούς δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης έως και τριών (3) επιμορφωτικών προγραμμάτων σε ετήσια βάση, εξαιρουμένων τυχόν ημερίδων και διημερίδων. Παράλληλα, ο κάθε δημόσιος λειτουργός δεν μπορεί να συμμετάσχει σε παραπάνω από δύο (2) προγράμματα επιμόρφωσης σε καθεμία από τις επιμορφωτικές περιόδους, Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου και Ιανουαρίου – Ιουλίου. Η έγκριση από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας του υπαλλήλου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής του στο εκάστοτε πρόγραμμα. Περαιτέρω, ο Υπεύθυνος Προγράμματος ή ο Επιστημονικά Υπεύθυνος είναι υπεύθυνος για την επιλογή των συμμετεχόντων. Κριτήρια για την εν λόγω επιλογή από το ΙΝ.ΕΠ. στο εκάστοτε πρόγραμμα επιμόρφωσης, αποτελεί ο βαθμός συνάφειας της θέσης του υπαλλήλου με την ομάδα – στόχο του προγράμματος, ο βαθμός συσχέτισης των καθηκόντων του υπαλλήλου με το περιεχόμενο και τους στόχους του προγράμματος, η συνέπεια που έχει υποδείξει στο παρελθόν αναφορικά με την τήρηση των δεσμεύσεών του προς το ΙΝ.ΕΠ., οι ανάγκες που προκύπτουν στα πλαίσια της κινητικότητας των υπαλλήλων και οι προσωπικές ανάγκες του υπαλλήλου για βελτίωση. Στην περίπτωση που υπάρχει πλήθος

υπαλλήλων που τηρούν τα παραπάνω κριτήρια, οι υπάλληλοι που προηγούνται χρονικά στην υποβολή της αίτησης κι εκείνοι έχουν παρακολουθήσει τον μικρότερο αριθμό προγραμμάτων, έχουν προτεραιότητα. Ωστόσο, το σημαντικότερο κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη στην περίπτωση επιλογής κατά προτεραιότητα, αποτελεί η ανάγκη της υπηρεσίας για επιμόρφωση, η οποία στοιχειοθετείται είτε βάσει υποβολής σχετικού υπηρεσιακού αιτήματος, είτε βάση κατάθεσης Σχεδίου Εκπαίδευσης του φορέα, είτε με τη σύναψη Προγραμματικής Συμφωνίας ή/και Πρωτοκόλλου Συνεργασίας του Φορέα με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Απόφαση ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΔΑ/Φ.4/12/3607/04-01-2018, ΦΕΚ 65B').

Τέλος, δικαίωμα συμμετοχής στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. έχουν οι εξής κατηγορίες (ΕΚΔΔΑ, 2023):

- Υπάλληλοι που απασχολούνται στο Δημόσιο και σε ΝΠΔΔ, είτε είναι μόνιμοι, είτε ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, είτε με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.
- Υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και των Δ.Ε.Κ.Ο.
- Υπάλληλοι που απασχολούνται σε ΝΠΔ των οποίων τη διοίκηση ορίζει κάποιος Υπουργείο ή άλλος φορέας του Δημοσίου, με συμβάσεις ιδιωτικού ορισμένου χρόνου.
- Ειδικοί Σύμβουλοι Αιρετών που απασχολούνται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.
- Μετακλητοί υπάλληλοι (π.χ. Γενικοί Γραμματείς φορέων του Δημοσίου)

Από τις παραπάνω κατηγορίες εξαιρούνται οι υπάλληλοι με συμβάσεις έργου ή και με συμβάσεις stage.

### **3.5 Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.**

#### **Γερμανία**

Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση για δημοσίους υπαλλήλους στη γερμανική ομοσπονδιακή διοίκηση παρέχεται από διάφορα ιδρύματα, με το πιο σημαντικό να είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Το ΒΑΚÖV ιδρύθηκε το 1969

και διαμορφώθηκε σύμφωνα με το Βρετανικό Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας (Derlien, 2003). Διατηρεί γραφεία στο Βερολίνο και στο Brühl (κοντά στην Κολωνία), τα περισσότερα από τα οποία εργάζονται στο Brühl. Επιπλέον, υπάρχουν 350 εκπαιδευτές και 150 προπονητές που εργάζονται για το BAKÖV, παρέχοντας περίπου 1.300 μαθήματα με περίπου 16.000 συμμετέχοντες κάθε χρόνο. Οι εκπαιδευτές στο BAKÖV είναι επαγγελματίες ελεύθεροι επαγγελματίες ή προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (52,3 τοις εκατό), αλλά είναι επίσης καθηγητές πανεπιστημίου (7,4 τοις εκατό) και δημόσιοι υπάλληλοι (40,3 τοις εκατό) (Wart, 2015).

Εκτός από το BAKÖV, υπάρχουν περίπου 30 άλλα κυβερνητικά ιδρύματα που παρέχουν εκπαίδευση σε δημοσίους υπαλλήλους στην ομοσπονδιακή διοίκηση στη Γερμανία. Αυτά τα ινστιτούτα προσφέρουν εξειδικευμένη εκπαίδευση για μεμονωμένες υπηρεσίες ή τομείς πολιτικής, όπως η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Οικονομικών (παρέχει εκπαίδευση σε ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους στις ομοσπονδιακές φορολογικές αρχές και τις φορολογικές αρχές των κρατιδίων και στα φορολογικά τμήματα των ομοσπονδιακών και κρατικών υπουργείων Οικονομικών), η Ομοσπονδιακή Αστυνομική Ακαδημία (παροχή εκπαίδευσης για την ομοσπονδιακή αστυνομία), την Ομοσπονδιακή Ακαδημία Πολιτικής Ασφάλειας (παρέχοντας εκπαίδευση στον τομέα της πολιτικής ασφαλείας), το Μετεωρολογικό Εκπαιδευτικό και Συνεδριακό Κέντρο (παρέχοντας εκπαίδευση για τη Γερμανική Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία) ή την Ακαδημία Ηγεσίας του Ομοσπονδιακού γραφείου ευρέσεως εργασίας. Οι εκπαιδευτές προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα: Μερικοί είναι μόνιμο προσωπικό των ακαδημιών κατάρτισης, κάποιοι είναι κυβερνητικοί αξιωματούχοι από ομοσπονδιακά υπουργεία ή υπηρεσίες και κάποιοι είναι ελεύθεροι επαγγελματίες ή σύμβουλοι (Wart, 2015).

Εκτός από τον μεγάλο αριθμό ιδρυμάτων κατάρτισης, τα περισσότερα τμήματα και φορείς οργανώνουν επίσης εκπαίδευση εσωτερικά, είτε με δικούς τους δημοσίους υπαλλήλους ως διδάσκοντες είτε προσλαμβάνοντας εξωτερικούς εκπαιδευτές. Αυτό το αποκεντρωμένο μοντέλο εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί μέρος της συνταγματικής αρχής της αυτονομίας των τμημάτων (Wart, 2015).

Οι συνολικές δαπάνες για εκπαίδευση ανέρχονται σε περίπου 110 εκατομμύρια ευρώ ετησίως για περίπου 108.000 δημοσίους υπαλλήλους σε ολόκληρη την ομοσπονδιακή διοίκηση. Είναι αξιοσημείωτο ότι δεν υπάρχει ξεχωριστό ίδρυμα που να παρέχει

κατάρτιση για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους και ο αριθμός των μαθημάτων κατάρτισης που απευθύνονται αποκλειστικά σε ανώτατα στελέχη στο BAKÖV και σε άλλες κυβερνητικές ακαδημίες είναι περιορισμένος. Ως εκ τούτου, οι υψηλόβαθμοι δημόσιοι υπάλληλοι σπάνια συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης στο BAKÖV ή σε άλλη θεσμική κατάρτιση (Siegel and Proeller, 2021).

Ενώ τα συστήματα εκπαίδευσης και επιτόπιας κατάρτισης για δημοσίους υπαλλήλους στη Γερμανία ήταν παραδοσιακά χωριστά, υπάρχουν ορισμένες εξελίξεις που υποδηλώνουν ασάφεια των ορίων μεταξύ των δύο συστημάτων. Πρώτον, υπάρχει μια τάση ενσωμάτωσης της κατάρτισης στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση με τη δημιουργία ειδικών προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών εκτελεστικών στελεχών για τη δημόσια διοίκηση ή τη δημόσια διακυβέρνηση. Από το 2005, το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Master of European Governance and Administration (MEGA) παρέχει εκπαίδευση, κυρίως σε ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους από τη Γερμανία και τη Γαλλία. Το MEGA είναι ένα έργο συνεργασίας του BAKÖV, της École Nationale d'Administration, καθώς και τεσσάρων επιπλέον πανεπιστημίων (Πανεπιστήμιο του Πότσταμ, Πανεπιστήμιο Humboldt του Βερολίνου, Πανεπιστήμιο Spreyer και Πανεπιστήμιο Paris I Sorbonne). Αυτό δείχνει μια τάση προς τη συγχώνευση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, ακόμη κι αν αυτό αναφέρεται κυρίως σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στελεχών. Δεύτερον, τελευταία, έχουν ιδρυθεί ορισμένες ιδιωτικές σχολές δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης, για παράδειγμα, η Σχολή Διακυβέρνησης Hertie στο Βερολίνο, η οποία ιδρύθηκε το 2003 για να προετοιμάσει φοιτητές, καθώς και επαγγελματίες και στελέχη, για θέσεις δημόσιας ηγεσίας. Το Hertie School προσφέρει ένα EMPM (Executive Master of Public Management) για έμπειρους επαγγελματίες. Οι διδάσκοντες προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο, τον δημόσιο τομέα ή τις επιχειρήσεις. Όλα τα μαθήματα κατάρτισης παρέχονται στα αγγλικά προκειμένου να προσελκύσουν συμμετέχοντες όχι μόνο από τη γερμανική δημόσια διοίκηση, αλλά και από άλλες χώρες. Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα εκτελεστικών μεταπτυχιακών σπουδών ή προγράμματα πιστοποιητικών περιλαμβάνουν ενότητες που επικεντρώνονται σε διεθνείς ικανότητες. Επιπλέον, από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990, αρκετά κρατικά πανεπιστήμια άρχισαν να προσφέρουν μαθήματα κατάρτισης για δημοσίους υπαλλήλους, συχνά ιδρύοντας συγκεκριμένα ιδρύματα ή σχολές, όπως το Κέντρο Πολιτικής και Διοίκησης του Πότσταμ ή η Σχολή Διοίκησης του Πανεπιστημίου του Κάσελ (Wart, 2015).



Είναι προφανές ότι υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ιδρυμάτων κατάρτισης και μαθημάτων για δημοσίους υπαλλήλους στην ομοσπονδιακή διοίκηση. Πώς όμως οργανώνεται η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης; Υπάρχουν υποχρεωτικά μαθήματα; Πώς συνδυάζεται η εκπαίδευση με την ανάπτυξη προσωπικού και τη διαχείριση προσωπικού; Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι σύμφωνα με τη συνταγματική αρχή της αυτονομίας των τμημάτων, η πρόσληψη και η διαχείριση προσωπικού στην ομοσπονδιακή διοίκηση είναι ευθύνη κάθε μεμονωμένου τμήματος. Εξαιτίας αυτού, δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί μια στρατηγική από πάνω προς τα κάτω για εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγεσίας στην ομοσπονδιακή διοίκηση στη Γερμανία. Οι κοινές προσπάθειες για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού περιορίζονται σε εθελοντικές συμφωνίες. Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η συμμετοχή σε μαθήματα κατάρτισης ήταν κυρίως προαιρετική και δεν είχε καμία υψηλή προτεραιότητα στις πολιτικές προσωπικού των τμημάτων. Στα περισσότερα υπουργεία, δεν υπάρχει δομημένο, υποχρεωτικό πρόγραμμα κατάρτισης για την ανάπτυξη της ηγεσίας, και η προσωπική ανάπτυξη και εκπαίδευση είναι ελάχιστα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Προσφέρονται τακτικά ειδικά μαθήματα κατάρτισης για ηγετικές θέσεις, αλλά η συμμετοχή σε αυτά τα μαθήματα δεν αποτελεί προϋπόθεση για προαγωγή. Ως εκ τούτου, η έκταση και η εστίαση της εκπαίδευσης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την ατομική πρωτοβουλία και την υποστήριξη του ανώτερου, καθώς οι θέσεις είναι περιορισμένες και η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά (Siegel and Proeller, 2021).

Συνοψίζοντας, η διακυβέρνηση της κατάρτισης για ανώτερους και ανώτατους δημοσίους υπαλλήλους στην ομοσπονδιακή διοίκηση είναι εξαιρετικά αποκεντρωμένη και κατακερματισμένη και ποικίλλει μεταξύ των διάφορων υπηρεσιών, ενώ οργανώνεται με αποκεντρωμένο τρόπο από τα διάφορα ομοσπονδιακά υπουργεία. Μερικοί από αυτούς διατηρούν τις δικές τους ακαδημίες εκπαίδευσης και άλλοι οργανώνουν εκπαίδευση εσωτερικά. Η εκπαίδευση ηγεσίας, καθώς και η εκπαίδευση σε εργαλεία διαχείρισης ή άλλες βασικές ικανότητες, είναι ελαφρώς πιο συγκεντρωτική, με το BAKÖV να είναι το σημαντικότερο εκπαιδευτικό ίδρυμα (Wart, 2015).

## Γαλλία

Από τη δεκαετία του 1980, η γαλλική δημόσια διοίκηση υπόκειται σε νόμους αποκέντρωσης και αποκέντρωσης που μεταφέρουν δεξιότητες και εξουσίες από την κεντρική κυβέρνηση στις τοπικές αρχές. Επιπλέον, οι πρόσφατες οικονομικές και δημοσιονομικές πιέσεις επέβαλαν πιο αυστηρή διακυβέρνηση και οδήγησαν σε αμφισβήτηση της νομιμότητας των παραγόντων και των πολιτικών αποφάσεων. Η νέα δημόσια διαχείριση επιβλήθηκε στη Γαλλία στα τέλη του εικοστού αιώνα, φέρνοντας μια νέα δέσμευση για εξορθολογισμό των υπηρεσιών και την απαίτηση να επιτευχθούν αποτελέσματα σε όλες τις δημόσιες πολιτικές. Αυτό οδήγησε σε μεγαλύτερη λογοδοσία και εμπλοκή όλων των διοικητικών λειτουργιών και των ανώτατων αξιωματούχων των κρατικών οργανισμών (Wart, 2015).

Στη Γαλλία, η εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση είναι ανεξάρτητη από τα πανεπιστήμια, σε αντίθεση με τις περισσότερες άλλες ξένες χώρες. Το ÉNA, το INET και το EHESP προσφέρουν μαθήματα αρχικής κατάρτισης και συνεχούς εκπαίδευσης, καθώς και εκπαιδευτικές ενότητες σε συγκεκριμένα θέματα (π.χ. Ευρώπη, ασφάλεια, πολιτισμός, υγεία). Η επιλογή είναι πολύ αυστηρή και λιγότερο από το 10 τοις εκατό των υποψηφίων συνήθως πετυχαίνει. Μέρος του προγράμματος σπουδών είναι κοινό για το ÉNA και το INET (με έδρα το Στρασβούργο). Ο αριθμός των συμμετεχόντων φαίνεται αρκετά χαμηλός σε σύγκριση με τις ανάγκες ηγεσίας της δημόσιας υπηρεσίας και ο αριθμός των φοιτητών που γίνονται δεκτοί στο ÉNA μειώνεται σταθερά εδώ και αρκετά χρόνια. Η επιλογή των υποψηφίων που υποβάλλουν αίτηση σε αυτά τα ιδρύματα έχει ιδιαίτερη σημασία στη Γαλλία. Τρεις εισαγωγικές εξετάσεις είναι ανοιχτές για τους αιτούντες (Wart, 2015):

- εξωτερικός διαγωνισμός που περιορίζεται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές
- εσωτερικός διαγωνισμός που προορίζεται για δημόσιους υπαλλήλους εν ενεργεία
- διαγωνισμός που προορίζεται για επαγγελματίες με εμπειρία εκτός δημόσιας υπηρεσίας (εκτός από το EHESP)

Και για τις τρεις παραπάνω περιπτώσεις, η ομοιογένεια των στρατολογημένων «κληρονόμων της κυρίαρχης κουλτούρας» είναι πραγματικό πρόβλημα (Méhaut and Perez, 2004). Οι προπαρασκευαστικές τάξεις για διαγωνισμούς δημιουργήθηκαν για τη βελτίωση της διαφορετικότητας και είναι ανοιχτές σε επιλεγμένους μαθητές με βάση το επίπεδο των πόρων, τα κίνητρα και το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο. Σε όλα τα τεστ,

οι γενικές γνώσεις και οι γνώσεις των γραμμάτων εκτιμώνται έναντι των επιστημών (Wart, 2015).

Η αρχική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της δικαιοσύνης στις προσλήψεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να περάσουν από έναν εσωτερικό διαγωνισμό και να παρακολουθήσουν μαθήματα που είναι συγκρίσιμα με εκείνα των φοιτητών χωρίς εκπαίδευση επαγγελματικής εμπειρίας. Και τα τρία ιδρύματα προσφέρουν πολλές εκπαιδευτικές ενότητες για την υποστήριξη συγκεκριμένων θεμάτων και ζητημάτων. Τα μαθήματα ενισχύουν ή παρέχουν νέες γνώσεις και δεξιότητες και έχουν τόσο ισχυρό αντίκτυπο στη σταδιοδρομία όσο η αρχική κατάρτιση ή ο ανταγωνισμός (Wart, 2015).

### **Ολλανδία**

Η θέση των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων και οι αρμοδιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για τις ευθύνες που ασκούν, έχουν διαμορφωθεί στην Ολλανδία υπό το πολιτικό και διοικητικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι. Στην Ολλανδία, αυτό το πλαίσιο έχει αλλάξει σημαντικά από τη δεκαετία του 1980 υπό την επίδραση πολλών εξελίξεων, μία από τις οποίες είναι το κίνημα NPM. Αυτές οι αλλαγές συνέβησαν με τη δημιουργία της Ανώτατης Δημόσιας Υπηρεσίας. Ένα πλαίσιο ικανοτήτων για τους ανώτατους δημοσίους υπαλλήλους αποτέλεσε τη βάση για τις πολιτικές πρόσληψης και επιλογής, κατάρτισης και ανάπτυξης, και σχεδιασμού σταδιοδρομίας και κινητικότητας (Wart, 2015).

Τον εικοστό αιώνα, το μέσο μορφωτικό επίπεδο των εισερχομένων δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκε σημαντικά. Πριν από τον εκδημοκρατισμό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δεν ήταν σπάνιο για υποψήφιους χωρίς μεγάλη προκαταρκτική εκπαίδευση να εισέλθουν στην υπηρεσία και να ανέλθουν στην ιεραρχία με βάση την εμπειρία και την πρόσθετη μεταγενέστερη εκπαίδευση. Από τη δεκαετία του 1960 και μετά, τέτοιες περιπτώσεις γίνονται όλο και πιο σπάνιες (βλ. Van der Meer and Raadschelders, 1999). Μια έρευνα μεταξύ των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των υποψηφίων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, έδειξε ότι μόνο το 6 τοις εκατό δεν είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου (Van den Berg, 2011).

Με τα χρόνια, οι κλάδοι στους οποίους εκπαιδεύονται οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν αλλάξει. Σύμφωνα με την αντίληψη του Rechtsstaat, το δίκαιο θεωρείται η

πρωταρχική πηγή εξουσίας. Από τις αρχές του δέκατου ένατου αιώνα έως και μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η μεγάλη πλειοψηφία των ολλανδικών δημοσίων υπηρεσιών ήταν απόφοιτοι νομικής σχολής. Καθώς τα καθήκοντα της κεντρικής κυβέρνησης έχουν επεκταθεί και χάρη στη διαφοροποίηση των ακαδημαϊκών κλάδων μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η ποικιλία των κλάδων σε ζήτηση για θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα έχει αυξηθεί (Wart, 2015).

Αν και η μετεκπαίδευση στην Ολλανδία δεν χρησιμεύει τόσο στη δημιουργία ενός esprit de corps όσο στη Γαλλία, θεωρείται σημαντική πηγή δεξιοτήτων και εμπειρογνωμοσύνης στην ολλανδική δημόσια διοίκηση, καθώς δεν υπάρχει ακαδημαϊκή ή άλλου είδους εκπαίδευση που να προετοιμάζει πλήρως έναν μαθητή για τα καθήκοντα της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, η εκπαίδευση μετά την εισαγωγή θεωρείται σημαντική επειδή η εργασία και οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για τους δημοσίους υπαλλήλους αλλάζουν συνεχώς, καθώς η κοινωνία υπόκειται συνεχώς σε αλλαγές (Wart, 2015).

Σχεδόν κάθε τμήμα έχει ένα εισαγωγικό μάθημα για τους νέους του σε επίπεδο πολιτικής. Ο Van der Meer (2009) έχει διακρίνει διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης μετά την εισαγωγή, συμπεριλαμβανομένης της επίσημης εκπαίδευσης, για παράδειγμα, μακροχρόνιων μαθημάτων και εκπαίδευσης εντός και επί της εργασίας, η οποία περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τη μάθηση κάνοντας πράξη υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση ανωτέρων ή συνομηλίκων, και αποσπάσεις (διευρυμένες επαγγελματικές ευκαιρίες εκ περιτροπής) και πρακτική άσκηση.

Το Ανώτερο Γραφείο Δημόσιας Διοίκησης οργανώνει τα προγράμματα ανάπτυξης διαχείρισης για διευθυντικά στελέχη. Το πρόγραμμα «Επαγγελματισμός Δημόσιας Διοίκησης» στοχεύει γενικούς γραμματείς, γενικούς διευθυντές και γενικούς επιθεωρητές στις υψηλότερες μισθολογικές κλίμακες. Το πρόγραμμα ασχολείται με τα θέματα της δημοκρατίας και του Rechtsstaat, των δημοσίων οικονομικών και της οικονομίας, των ΤΠΕ, των διεθνών εξελίξεων και της καινοτομίας και της πολιτικής και της οργάνωσης. Αυτά τα θέματα θεωρούνται ως τα βασικά στοιχεία του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων. Το πρόγραμμα «Διαβούλευση με τους συναδέλφους της δημόσιας υπηρεσίας» στοχεύει όχι μόνο σε διευθυντικά στελέχη της κεντρικής κυβέρνησης, αλλά και σε διευθυντικά στελέχη που απασχολούνται από την αστυνομία, τους δήμους, τις επαρχίες, τα διοικητικά συμβούλια ύδρευσης και τις

ανεξάρτητες κρατικές υπηρεσίες. Το Senior Public Service Office είναι υπεύθυνο για την οργάνωση αυτών των προγραμμάτων για κορυφαίους δημοσίους υπαλλήλους, αλλά η πραγματική τους εφαρμογή βρίσκεται στα χέρια επαγγελματικών ινστιτούτων εξωτερικής κατάρτισης. Τα προγράμματά του εμφανίζουν ένα μείγμα επίσημης γνωστικής εκπαίδευσης και προσωπικού και επαγγελματικού προβληματισμού μέσω διαβουλεύσεων με συνομηλίκους ή επαγγελματίες προπονητές και συμβούλους (Wart, 2015).

### **3.6 Κατανόηση των λόγων για τις διαφορές στη σημασία, την ποσότητα και την ποιότητα της εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων**

Αν και στην παρούσα εργασία υποστηρίζεται η σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην Δημόσια Διοίκηση, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η εκπαίδευση είναι μόνο ένας σημαντικός παράγοντας μεταξύ πολλών που δημιουργούν έναν δημόσιο υπάλληλο υψηλής απόδοσης. Η εκπαίδευση βασίζεται στη βασική και προηγμένη εκπαίδευση, καθώς και στην ολοκληρωμένη εμπειρία. Η εκπαίδευση για την Δημόσια Διοίκηση βασίζεται ωστόσο – εκτός των άλλων - στην προετοιμασία για την ιεραρχική σταδιοδρομία των διοικητικών υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης υποψηφιότητας.

Ορισμένες χώρες δεν διαθέτουν ιδιαίτερα ισχυρά προγράμματα κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων, αλλά η δημόσια διοίκησή τους εξακολουθεί να έχει σχετικά υψηλές επιδόσεις λόγω των υψηλών επιπέδων εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας, αποδίδοντας σχετικά υψηλό φόρο τιμής στους δημοσίους υπαλλήλους. Ωστόσο, όλες οι κοινωνίες πρέπει να αναζητούν τα καλύτερα δυνατά συστήματα εκπαίδευσης στην δημόσια διοίκηση, επειδή, *ceteris paribus*, θα τείνει να δημιουργεί μεγαλύτερο δυναμισμό, συνοχή, ανταπόκριση και καινοτομία όταν υπάρχουν συστήματα εκπαίδευσης κορυφαίας ποιότητας, ωθώντας τους διαχειριστές να πάνε από το καλό στο εξαιρετικό (Collins, 2016). Και όταν μια τέτοια εκπαίδευση λείπει και οι συνθήκες είναι λιγότερο από ιδανικές, δημιουργεί ένα σύστημα που δεν μπορεί να διορθώσει τις προηγούμενες αδυναμίες της ηγεσίας της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες μπορεί να είναι εκτεταμένες, ούτε μπορεί να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση για να παρακινήσει

την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη συνεργασία που είναι έτσι πολύ επιθυμητό σήμερα (Berman et al., 2015).

Πράγματι, σε ορισμένες από τις μελέτες των χωρών που πραγματοποίησε ο Wart (2015) σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση στην δημόσια διοίκηση, η καλύτερη εκπαίδευση φαινόταν να είναι ο καλύτερος παράγοντας στον οποίο έπρεπε να εστιάσουμε, προκειμένου να βοηθήσουμε την ηγεσία να επιτύχει περισσότερα και να βελτιώσει ουσιαστικά την απόδοσή της. Σε πολιτικό επίπεδο, οι χώρες αντιμετώπιζαν το δημοσιονομικό άγχος, τον συντονισμό ολόκληρης της κυβέρνησης, την αποκέντρωση και τον συγκεντρωτισμό και τη διαφθορά με διαφορετικούς τρόπους, με διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Μερικές τάσεις που έμοιαζαν ευρέως διαδεδομένες ήταν η αυξημένη πολιτικοποίηση και η πορώδης διαχείριση της διοίκησης και η μειωμένη μονιμότητα των ανώτερων-κυριότερων ανώτερων δημόσιων υπαλλήλων όταν διατηρούσαν θέσεις μεγάλης ευθύνης. Όσον αφορά τη διοικητική ιδεολογία, οι τάσεις του Νεο-Βεμπεριανού κράτους για εκσυγχρονισμό έγιναν αισθητές σε όλες τις χώρες, αλλά οι περισσότερες χώρες επηρεάστηκαν πολύ περισσότερο από τις τάσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Ορισμένες χώρες αντιμετώπιζαν κατακερματισμένα κυβερνητικά ζητήματα με ορισμένες πρωτοβουλίες για τη συμμετοχή της κυβέρνησης, αλλά αυτή η τάση ήταν πιο σιωπηλή. Ενώ αυτοί οι παράγοντες βοήθησαν να εξηγηθεί το πλαίσιο για τις προκλήσεις και τις προσδοκίες του της εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων, ο μοναδικός συνδυασμός παραγόντων που υπάρχουν στις χώρες συνήθως αψηφούσε απλούς συσχετισμούς (Wart, 2015).

### **Σύνοψη των Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων Συμπεριλαμβανομένης της Ένταξης και Αξιοποίησης του Ιδιωτικού Τομέα**

Στην μελέτη που πραγματοποίησε ο Wart (2015) σχετικά με την εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, διαπίστωσε ότι το πραγματικό σύνολο ευκαιριών κατάρτισης για την εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων διέφερε πολύ μεταξύ των χωρών, και συχνά στις ίδιες τις χώρες. Ενώ μερικές χώρες, όπως η Γαλλία, είχαν σχετικά σταθερά προγράμματα για μια δεκαετία ή περισσότερο, οι περισσότερες χώρες γνώρισαν σημαντικές αλλαγές στην παράδοση και τη φιλοσοφία καθώς άλλαζαν η κυβέρνηση της εποχής και οι συνθήκες. Ιδιαίτερα εντυπωσιακές από αυτή την άποψη είναι οι μικρότερες χώρες που φαινομενικά αναπροσαρμόζουν την

εκπαίδευσή των Δημοσίων Υπαλλήλων κάθε λίγα χρόνια, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που αγωνίζονται με τις ανησυχίες των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις ικανότητες και το Ηνωμένο Βασίλειο κινείται σε ένα ριζικά ιδιωτικοποιημένο μοντέλο.

Η τοποθεσία των προγραμμάτων κατάρτισης για την εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων ποικίλλει από το ίδιο το γραφείο του πρωθυπουργού έως το να είναι μέρος μιας εξειδικευμένης μονάδας εκπαίδευσης για ολόκληρη τη δημόσια υπηρεσία (συχνά εντός του τμήματος προσωπικού), έως το ανεξάρτητο καθεστώς ως τουλάχιστον οιονεί ιδιωτικού (π.χ. Φινλανδία και Ηνωμένο Βασίλειο).

Ο Wart (2015) επίσης εξέτασε αν στις χώρες υπήρχε ένα «εμβληματικό» πρόγραμμα το οποίο ήταν σχετικά σημαντικό όσον αφορά (α) τις ώρες και (β) την διάρκεια. Περίπου τα δύο τρίτα των χωρών είχαν προγράμματα τα τελευταία δύο χρόνια που ταιριάζουν ελάχιστα σε αυτά τα κριτήρια. Ωστόσο, μόνο το ένα τρίτο περίπου διέθετε τέτοια προγράμματα που παρέχονταν με συνέπεια με την πάροδο του χρόνου και στόχευαν πιο άμεσα την επιμόρφωση ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων.

### **3.7 Η Σημασία της Επιμόρφωσης και Κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση**

Η εκπαίδευση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, είναι πολύ σημαντική σήμερα, αλλά δεν ήταν πάντα έτσι (Yergin and Stanislaw, 1998). Μόλις τον δέκατο όγδοο αιώνα, η κυβέρνηση ήταν ένα σχετικά μικρό εγχείρημα στο κρατικό μοντέλο του «νυχτοφύλακα» που εστίαζε στην εθνική άμυνα, τη μέτρια δημόσια ασφάλεια και τη δικαιοσύνη. Δεδομένου ότι το διοικητικό κράτος ήταν και σχετικά μικρό και μη επιτηδευμένο, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Τον δέκατο ένατο αιώνα, οι προηγμένες δημοκρατίες ενίσχυσαν τις υπηρεσίες τους, προσθέτοντας δημόσια εκπαίδευση, μέτριες υποδομές, ταχυδρομικές υπηρεσίες, εθνικά νομισματικά συστήματα και ελάχιστες υπηρεσίες στις πόλεις. Τότε έγιναν προσπάθειες για την ενίσχυση των αξιοκρατικών αρχών για την αύξηση των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων (Castells, 2008).

Στον εικοστό αιώνα, ειδικά μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι προηγμένες δημοκρατίες διεύρυναν την τρέχουσα σειρά υπηρεσιών που περιμένουμε από την κυβέρνηση σήμερα, συμπεριλαμβανομένων μιας σειράς προγραμμάτων προστασίας κινδύνου, προοδευτικών υποδομών, κοινωνικής πρόνοιας και ισχυρής ρύθμισης των περιοχών που επηρεάζουν το κοινό καλό - από τη χρηματοδότηση για το περιβάλλον έως τις επικοινωνίες (Bonder, Bouchard, and Bellemare, 2011).

Αυτό που κάνουν οι κυβερνήσεις σήμερα είναι τεράστιο, περίπλοκο και εξαιρετικά εξελιγμένο (Allen, Stelzner and Wielkiewicz, 1999) και συνυφασμένο με την ποιότητα ζωής που βιώνουμε σε έναν διασυνδεδεμένο κόσμο που έχει επταπλάσιο πληθυσμό από ό,τι πριν από 200 χρόνια. Σήμερα, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων δεν μπορεί πλέον να θεωρείται δεδομένη (Abramson, Breul and Kamensky, 2006). Μερικές από τις κύριες αρμοδιότητες και λειτουργίες που εμπίπτουν στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, περιλαμβάνουν:

- παροχή μιας δεξαμενής εμπειρογνομosύνης σε θέματα πολιτικής που συνδυάζονται με αυτήν του πολιτικού κλάδου και άλλων τομέων
- διαχείριση του εξελιγμένου μηχανισμού διοίκησης με την πάροδο του χρόνου και των διαφορετικών κυβερνήσεων



- συντονισμός μεταξύ των τμημάτων για τη διασφάλιση της μέγιστης αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης ως συνόλου
- επικοινωνία και συντονισμός με την κοινωνία μέσω των επαγγελματικών ενώσεων, των ομάδων συμφερόντων, των μέσων ενημέρωσης και ούτω καθεξής, ώστε να διασφαλίζεται η ανταπόκριση με τρόπο που να αποτρέπει τις συγκρούσεις συμφερόντων ή τη χειραγώγηση του δημόσιου αγαθού για ιδιωτικούς σκοπούς
- τη διασφάλιση της νομιμότητας και της δικαιοσύνης όλων των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από και μέσω της δημόσιας διοίκησης
- τη δημιουργία ενός οργανωτικού περιβάλλοντος στο οποίο η απασχόληση στον δημόσιο τομέα είναι περιζήτητη και αξιόλογη επειδή θεωρείται αποτελεσματική και αποδοτική
- παροχή ενός περιβάλλοντος καινοτομίας και αλλαγής, καθώς και μιας αισιόδοξης στάσης ικανοποίησης που είναι τόσο απαραίτητη για την εκπλήρωση του πνεύματος ενός ζωντανού δημόσιου τομέα.

Έτσι, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένα πολύτιμο αγαθό και θα εξυπηρετούσε καλά στη διασφάλιση ότι όσοι έχουν τόσο μεγάλες ευθύνες είναι πλήρως ενημερωμένοι. Η δημόσια διοίκηση, συμπεριλαμβανομένης τόσο της κεντρικής κυβέρνησης όσο και της τοπικής αυτοδιοίκησης, αντιπροσωπεύει περίπου το 15 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού στις προηγμένες δημοκρατίες (ΟΟΣΑ, 2009) και είναι υπεύθυνη για μια σειρά από δημόσιες υπηρεσίες, προγραμματισμό και προστασίες που είναι απαραίτητες και δαπανηρές - ο παγκόσμιος μέσος όρος των φόρων είναι περίπου 13.55% τοις εκατό του ΑΕΠ μιας χώρας (The World Factbook, 2023).

### **3.8 Τεχνολογία και εκπαίδευση**

Μία από τις σημαντικότερες πτυχές της παγκοσμιοποίησης είναι η τεράστια βελτίωση και η αύξηση της τεχνολογίας σε κάθε πτυχή ενός οργανισμού. Η τεχνολογική βελτίωση είναι ζωτικής σημασίας για το ανθρώπινο δυναμικό. Παρά το πλεονέκτημα της τεχνολογίας, μειώνει τον «ανθρώπινο παράγοντα» (West and Berman, 2001). Η τεχνολογία αλλάζει γρήγορα, οδηγώντας στην ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία.

Πώς θα επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων εν μέσω συνεχών αλλαγών, είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του σήμερα. Η πρόκληση έγκειται στο πώς θα

επιτευχθεί η προσαρμογή και η αλλαγή, με ταυτόχρονη διατήρηση της σταθερότητας. Ένα από τα προβλήματα είναι η βοήθεια στους ηλικιωμένους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στην τεχνολογία, καθώς οι νεότεροι εργαζόμενοι μπορεί να προσαρμοστούν στις αλλαγές σχετικά γρήγορα. Η σημαντική πρόκληση είναι πώς να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν οι ανθρώπινες σχέσεις σε μια εποχή τεχνολογίας (Khan, 2017).

Ωστόσο, αυτό έχει αντίκτυπο σε ολόκληρη την κοινωνία. Οι άνθρωποι προσπαθούν να αλληλεπιδράσουν με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και όχι στην κατά πρόσωπο επικοινωνία. Οι διευθυντές δημόσιου προσωπικού μπορούν να εξετάσουν διαφορετικούς τρόπους για τη δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων, συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, συναντήσεων, κοινωνικών συγκεντρώσεων ή ανεπίσημων συναντήσεων σε ένα πιο χαλαρό περιβάλλον. Οι κυβερνήσεις μπορούν να βελτιώσουν την τεχνολογία για την παροχή των υπηρεσιών και τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες τους. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλές από τις υπηρεσίες, για παράδειγμα, την πρόσληψη εργαζομένων και την παροχή υπηρεσιών σε πελάτες. Οι Guevara and Ord (1996) εξέφρασαν ανησυχίες ότι ως αποτέλεσμα της τεχνολογίας, τα άτομα θα αισθάνονται εκτοπισμένα από τα πλαίσια της οργανωσιακής ζωής ως προς την παρουσία, το ανήκειν, τις σχέσεις και τις συνεισφορές.

Η διαθεσιμότητα της τεχνολογίας έχει οδηγήσει σε μια αυξανόμενη ζήτηση για ηλεκτρονική διακυβέρνηση όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει εξαλείψει τα εμπόδια χρόνου και τοποθεσίας για τους πελάτες και τους κρατικούς υπαλλήλους. Μέσω ηλεκτρονικών εγκαταστάσεων, ένα άτομο μπορεί να έχει πρόσβαση σε κρατικές υπηρεσίες από απομακρυσμένα μέρη. Σε αντίθεση με παλαιότερες εποχές, όταν ένα άτομο πρέπει να διανύσει μεγάλες αποστάσεις για να κάνει αίτηση για δουλειά, ένα άτομο μπορεί να κάνει το ίδιο πράγμα καθισμένος σε ένα απομακρυσμένο μέρος μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση για την παροχή των υπηρεσιών μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Khan, 2017).

Αυτή η αλλαγή τεχνολογίας μπορεί να είναι πολύ απογοητευτική για τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι συνηθισμένοι σε έναν συγκεκριμένο τύπο τεχνολογίας. Οι δημόσιοι διαχειριστές έχουν την ευθύνη να κάνουν μια ομαλή μετάβαση στη νέα

τεχνολογία. Μία από τις προκλήσεις των στελεχών του δημόσιου προσωπικού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων να εκπαιδεύονται συνεχώς και να μαθαίνουν τη νέα τεχνολογία. Η εκπαίδευση στη νέα τεχνολογία μπορεί να είναι μέρος της διαδικασίας πρόσληψης, προαγωγής και αποζημίωσης. Οι Kroll and Moynihan (2015), οι οποίοι στήριξαν τη μελέτη τους στις μεταρρυθμίσεις στη διαχείριση της απόδοσης στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση των ΗΠΑ, διαπίστωσαν ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με την εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων.

Η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση τεχνολογίας είναι απόλυτη ανάγκη για το προσωπικό του δημόσιου τομέα. Ο Leikums (2012) υποστηρίζει ότι η ενοποίηση των συστημάτων διαχείρισης εγγράφων και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι μια από τις πιο περίπλοκες διαδικασίες κατά την ανάπτυξη διεπαφών συστημάτων. Οι διευθυντές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα πρέπει να παρέχουν αποτελεσματική ηγεσία διασφαλίζοντας υπηρεσίες που ενθαρρύνουν την υγεία, την ασφάλεια, την ανεξαρτησία και την ποιότητα ζωής για τους υπαλλήλους τους (Dorsey-Oresto 2009). Είναι ζωτικής σημασίας να εντοπίζονται, να προσλαμβάνονται, να εκπαιδεύονται και να διατηρούνται καλοί μάνατζερ και ηγέτες με επιρροή. Η βάση γνώσεων ενός έμπειρου, ειδικευμένου επαγγελματία Οργανισμού Ανάπτυξης μπορεί να βοηθήσει οποιονδήποτε οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό (Williams, Rayner and Allinson, 2012).

### **3.9 Εφαρμογή κουλτούρας αλλαγής**

Σε μια ταχέως εξελισσόμενη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, είναι ζωτικής σημασίας να επιφέρουμε αλλαγές στην κατάσταση. Ωστόσο, είναι δύσκολο να αλλάξει λόγω της αντίστασης των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, που αισθάνονται άνετα με το status quo. Τα άτομα που φοβούνται την απώλεια δύναμης και ψυχικής ηρεμίας μπορεί να αντισταθούν σε οποιαδήποτε αλλαγή που απειλεί τη σταθερότητα της εργασιακής τους κατάστασης. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να κοινωνικοποιηθούν οι άνθρωποι ώστε να αποδεχτούν τις αλλαγές. Οι διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών μπορούν να αναπτύξουν μια μεταβαλλόμενη κουλτούρα στον οργανισμό. Εάν οι άνθρωποι είναι ενταγμένοι σε μια μεταβαλλόμενη κουλτούρα, θα αποδεχτούν μελλοντικές αλλαγές με μικρή αντίσταση. Ενόψει της παγκοσμιοποίησης, είναι σημαντικό να επιφέρουμε αλλαγές στη διαχείριση του δημόσιου προσωπικού. Οι δημόσιοι γραφειοκράτες θεωρούνται ως μη επινοητικοί, ανθεκτικοί στην αποδοχή νέων ιδεών και εξαιρετικά

αργοί στην εγκατάλειψη των πολιτικών, παρόλο που είναι ξεκάθαρα ανεπιτυχείς (Waterhouse and Lewis, 2004).

Σύμφωνα με τους Meyer et al. (2014), η αλλαγή «συνήθως γίνεται αντιληπτή δυσμενώς και μπορεί να είναι πηγή σημαντικού άγχους στο δημόσιο εργατικό δυναμικό» (σελ. 862). Ο Kaufman (1971, σελ. 8) ανέφερε ότι «οι ενδο-οργανωτικοί παράγοντες που είναι πιο ανθεκτικοί στην αλλαγή αποτελούν το συλλογικό όφελος της σταθερότητας ή της εξοικείωσης με καθιερωμένα πρότυπα, της υπολογισμένης αντίθεσης στην αλλαγή από ορισμένες ομάδες εντός του οργανισμού που μπορεί να έχουν εγωισμό ή αλτρουισμό, κίνητρα ή και μια απλή αδυναμία αλλαγής, δηλαδή «νοητικές παρωπίδες» που αποκλείουν την ικανότητα αλλαγής». Σύμφωνα με τον Downs (1967, σ. 268), όσο περισσότερο υπηρετεί ένας γραφειοκράτης, τόσο περισσότερο προσπαθεί να συντηρήσει το παρελθόν και το παρόν. Οι Charles Peters and Nelson (1978) προσπάθησαν να διαδώσουν αυτή την ιδέα ότι με τα χρόνια μια κυρίαρχη προσωπικότητα αναδύεται και γίνεται ανθεκτική στις αλλαγές. Ωστόσο, άλλα ευρήματα δείχνουν ότι οι κρατικές γραφειοκρατίες δεν είναι τόσο ανθεκτικές στην αλλαγή όσο πίστευαν παλαιότερα (Sigelman and Dometrius, 1988).

Το ερώτημα τώρα είναι πώς θα επιτευχθούν αλλαγές χωρίς πολλές αντιστάσεις και συγκρούσεις. Οι ερευνητές έχουν βρει διαφορετικούς τρόπους για την εφαρμογή αλλαγών. Ένας από τους τρόπους για επίτευξη των αλλαγών είναι η διαχείρισή τους: «Η διαχείριση αλλαγής είναι ένας περιεκτικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αλλαγή τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, αλλά η καρδιά του θέματος είναι το γεγονός ότι εστιάζει στους ανθρώπους. Έχει να κάνει με το να τους βοηθήσουμε, ατομικά και συλλογικά, να περάσουν με επιτυχία από το Α στο Β, επιτρέποντας την ομαλή εφαρμογή μιας επιδιωκόμενης αλλαγής και να τη βοηθήσουμε να παραμείνει. Το είδος της αλλαγής θα εξαρτηθεί από τον οργανισμό, από μια συγχώνευση, μια εξαγορά, τη συρρίκνωση, την αναδιάρθρωση και νέα συστήματα και διαδικασίες πληροφορικής, έως μια αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα» (Lewis and Russ, 2012, σ. 6).

Ο ψυχολόγος Kurt Lewin (1947) ήταν ένας από τους πρώτους που υποστήριξε ότι οι οργανισμοί δεν αλλάζουν απλώς και μόνο λόγω της εισαγωγής των νέων συστημάτων, διαδικασιών ή οργανωτικών δομών. Όπως υποστήριξε, η επιτυχημένη αλλαγή είναι δυνατόν να επιτευχθεί εφόσον μεμονωμένα το κάθε άτομο της ομάδας κάνει την δική

του προσωπική μετάβαση και με αυτό τον τρόπο δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να επωφεληθεί από τις αλλαγές και να αναπτύσσεται. Ο Lewin (1947) επινόησε ένα μοντέλο τριών βημάτων για αλλαγές. Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει το «ξεπάγωμα» το οποία περιλαμβάνει τον εντοπισμό της ανάγκης και της αντίστασης στις αλλαγές. Σε αυτό το βήμα, οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινηθούν να υιοθετήσουν τις αλλαγές. Το δεύτερο βήμα είναι η «αλλαγή». Οι διευθυντές λόγω του ηγετικού ρόλου που έχουν αναλάβει, είναι σε θέση να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για να πραγματοποιήσουν αυτές τις αλλαγές. Ωστόσο, παραμένει ένα καίριο ζήτημα το οποίο είναι με ποιον τρόπο θα είναι όσο το δυνατόν πιο ομαλές οι αλλαγές. Το τελευταίο βήμα είναι το «ξαναπάγωμα», το οποία απαιτεί κάποιου είδους σταθερότητα στην παρούσα φάση. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι προσεκτικοί για να επιφέρουν αλλαγές. Μια κουλτούρα υλοποίησης μπορεί να είναι χρήσιμη καθώς βοηθά τους υπαλλήλους να κοινωνικοποιηθούν σε μια κουλτούρα αλλαγών. Μια κουλτούρα αλλαγής συνεπάγεται την πεποίθηση ότι οι οργανισμοί θα αλλάζουν συνεχώς για βελτίωση και αποτελεσματικότητα.

Οι Buick et al. (2015) αναφέρουν ότι η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή είναι απαραίτητη για την υψηλή απόδοση. Δίνουν έμφαση στη σαφήνεια και την ευθυγράμμιση και την ενσωμάτωση των σκοπών, την αμοιβαιότητα και τα κίνητρα, την προσαρμοστικότητα και την πρόοδο. Η κουλτούρα αλλαγής σημαίνει ομαλή μετάβαση στη νέα τεχνολογία χωρίς μεγάλες διαταραχές στην πολιτική και τις διαδικασίες. Χρειάζεται επίσης διαβεβαίωση στους εργαζόμενους ότι δεν θα υπάρξει καμία αλλαγή στις θέσεις εργασίας.

### **3.10 Σημασία της επιμόρφωσης ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων**

Η εκπαίδευση των ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων μπορεί να εκληφθεί ως περισσότερο ή λιγότερο σημαντική ανάλογα με πολλούς παράγοντες, αλλά οκτώ παράγοντες φαίνεται να είναι οι πιο σημαντικοί σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποίησε ο Wart (2015). Αρχικά, εάν υπάρχει η αίσθηση στο πολιτικό-διοικητικό καθεστώς της χώρας ότι όλα τα συστήματα παρακμάζουν με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να υπάρχει η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση ανώτατων δημόσιων υπαλλήλων είναι ένας από τους πολλούς παράγοντες που διατηρούν τους οργανισμούς και τα συστήματα «καλά συντηρημένα» και ζωντανά.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η αντίληψη ότι υπάρχει ανάγκη να αναζωογονηθεί το διοικητικό σύστημα ιδιαίτερα και να ενισχυθούν οι δεξιότητες, η ευαισθητοποίηση και οι συμπεριφορές κινήτρων ή ο «επαναπρογραμματισμός» της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ένας τρίτος παράγοντας είναι η αντίληψη ότι οι δεξιότητες των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, η επίγνωση και τα κίνητρα θεωρούνται ελλιπή. Εάν υπάρχει η αντίληψη ότι υπάρχουν κοινά κενά στην εκπαίδευση σε τεχνικές, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες μεταξύ των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, αυξάνει και η σημασία της εκπαίδευσης των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων.

Εάν υπάρχει η αντίληψη ότι η εμπειρία υψηλής ποιότητας λείπει για πολλούς από τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης λόγω ελάχιστης ή καθόλου πρακτικής στην εργασία και ad hoc καθοδήγησης, εργασίας σε ένα καλά συντονισμένο και συνεκτικό σύστημα και λίγων ευκαιριών εκ περιτροπής σε διαφορετικά τμήματα και τομείς, αυξάνεται η σημασία της κατάρτισης. Η σημασία αυξάνεται επίσης εάν υπάρχουν αντιληπτά κενά ικανοτήτων λόγω έλλειψης προηγούμενης κατάρτισης, καθώς οι ανώτεροι δημοσίοι υπάλληλοι αναπτύσσονται μέσω της σταδιοδρομίας τους.

Ακόμη ένας άλλος παράγοντας που αυξάνει τη σημασία της εκπαίδευσης των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων είναι η ύπαρξη ενός ή περισσότερων ισχυρών υποστηρικτών της κατάρτισης και της ανάπτυξης στην κυβέρνηση. Ένας τελευταίος παράγοντας είναι η αντίληψη ότι η κυβέρνηση χρειάζεται να επενδύει συνεχώς στον εαυτό της με την πάροδο του χρόνου, και επομένως να βελτιώνεται μέσω της κατάρτισης και να βελτιώνει την ίδια την κατάρτιση.

### **3.11 Τα παράδοξα της ανάγκης για επιμόρφωση**

Η ανάγκη για εκπαίδευση εκφράζεται καλά στον ακόλουθο σύντομο διάλογο: «Τι γίνεται αν εκπαιδεύεις ανθρώπους και φύγουν;» «Ακόμα χειρότερο είναι αν δεν τους εκπαιδεύσεις και μείνουν».

Το περιβάλλον για εκπαίδευση, μάθηση και ανάπτυξη αποκαλύπτει βασικά παράδοξα. Το πρώτο είναι ότι σχεδόν όλοι, από τους προέδρους και τους γκουρού της διοίκησης μέχρι τους επικεφαλής τμημάτων, τονίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης, της μάθησης και της ανάπτυξης. Όλοι συμφωνούν ότι στο παρελθόν και στο παρόν, αυτά δεν τονίστηκαν επαρκώς. Για παράδειγμα, πριν από περισσότερα από 20 χρόνια, η

Χειμερινή Επιτροπή στις ΗΠΑ, συνέστησε οι κρατικές και τοπικές κυβερνητικές δαπάνες για δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης να είναι περίπου 3% έως 5% των μισθών (National Commission on the State and Local Government Public Service, 1993). Μια εκτίμηση τοποθετούσε αυτές τις ομοσπονδιακές δαπάνες σε μόλις 1,3% (Kettl and DiIulio, 1995) και μια δεκαετία αργότερα, το οικονομικό έτος 2005, υπολογίστηκε ένα παρόμοιο ποσοστό (περίπου 1,4%). Σε μια μεταγενέστερη έρευνα ομοσπονδιακών υπαλλήλων, μόνο το 50% ανέφερε ότι ήταν ικανοποιημένο με την εκπαίδευση που έλαβε στις τρέχουσες δουλειές του, μόνο το 57% συμφώνησε ότι τα ταλέντα τους χρησιμοποιήθηκαν καλά και το 35% συμφώνησε ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία ανταμείφθηκαν, τα οποία υποδηλώνουν ότι η εκπαίδευση εξακολουθεί να μην εστιάζει εκεί που πρέπει (Berman et al., 2021).

Το δεύτερο παράδοξο είναι ότι καθώς η εκπαίδευση, η μάθηση και η ανάπτυξη γίνονται πιο σημαντικά για τον οργανισμό, η ευθύνη για την εκπλήρωση αυτών των αναγκών μετατοπίζεται προς τα κάτω σε μεμονωμένους υπαλλήλους, προϊσταμένους και μονάδες. Δηλαδή, έχει συμβεί αποκέντρωση της κατάρτισης, και πολλοί οργανισμοί έχουν περικόψει ή και εξαλείψει το εκπαιδευτικό προσωπικό στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα, ωστόσο, μόνο λίγοι οργανισμοί έχουν λάβει μέτρα για να διασφαλίσουν ότι αυτή η ευθύνη καλύπτεται πράγματι από χαμηλότερα επίπεδα, αν και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβουν στρατηγική προοπτική για το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς και να διασφαλίσουν ότι παρακολουθούνται οι ανάγκες κατάρτισης και η συμμετοχή. Η έλλειψη εκπαίδευσης σε χαμηλότερα επίπεδα έχει μερικές φορές οδηγήσει σε βασικές ελλείψεις υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών πρώτης γραμμής (π.χ. μεταξύ των χειριστών έκτακτης ανάγκης 911) (Berman et al., 2021).

Το τρίτο παράδοξο είναι ότι καθώς αυξάνονται οι ευθύνες τους, οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερο χρόνο να επικεντρωθούν στην εκπαίδευση, τη μάθηση και την ανάπτυξη. Μπορεί να αναγνωρίζουν την ανάγκη τους για αυξημένες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και να παραπονιούνται ότι δεν λαμβάνουν αρκετή εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι έχουν το χρόνο ή την ενέργεια να τις επιδιώξουν. Πολλοί άνθρωποι εργάζονται επιπλέον ώρες και οι περισσότεροι έχουν σημαντικές εξωτερικές υποχρεώσεις. Είναι πιθανό ότι μόνο όταν οι οργανισμοί θέτουν τη μάθηση, τη βελτίωση και τη δημιουργικότητα ως προτεραιότητα, οι εργαζόμενοι θα έχουν το χρόνο και τη δομή στο πρόγραμμά τους εντός του οποίου θα μπορούν να επιδιώξουν

την ανάπτυξή τους. Ορισμένοι οργανισμοί προσκαλούν ή και απαιτούν από υπαλλήλους και διευθυντές να συνεργαστούν με ανώτερα διοικητικά στελέχη για να διαμορφώσουν σχέδια επαγγελματικής ανάπτυξης στα οποία προσδιορίζονται οι δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης (Berman et al., 2021).

Οι δύσκολες οικονομικές συγκυρίες εντείνουν αυτές τις διασταυρώσεις που επηρεάζουν την κατάρτιση, τη μάθηση και την ανάπτυξη μέσω αυστηρότερων προϋπολογισμών, καταπονημένου προσωπικού, καθυστερημένων επενδύσεων σε τεχνολογία και μειώσεων προσωπικού. Ωστόσο, τα παραπάνω θεμελιώδη στοιχεία παραμένουν: η τεχνολογία αναπτύσσεται, οι οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να επιδιώκουν να βελτιώσουν τη σταδιοδρομία και τους μισθούς τους. Ούτε οι καλές στιγμές ούτε οι κακές στιγμές εξαφανίζουν αυτά τα θεμελιώδη στοιχεία. Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές που αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την αξία τους για τους οργανισμούς θα βρουν την κατάρτιση, τη μάθηση και την ανάπτυξη που σχετίζονται με τις προσπάθειές τους (Daly, 2015).

### **3.12 Διατύπωση συστάσεων πολιτικής για τη βελτίωση της εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων**

Ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η τρέχουσα εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων, μπορεί πάντα να βελτιωθεί. Πράγματι, οι περισσότερες χώρες έχουν τεράστιο περιθώριο βελτίωσης όσον αφορά την διάρθρωση πιο συνεκτικών πολιτικών, την προσεκτική αξιολόγηση του συστήματος και τις ατομικές ανάγκες, την παροχή των τύπων πόρων που απαιτούνται για αυτή τη σημαντική ομάδα πληθυσμού που είναι επιφορτισμένη με πολλές ευθύνες.

Σύμφωνα με τον Wart (2015), υπάρχουν τέσσερα απλά βήματα που πρέπει να λάβουν υπόψη οι κυβερνήσεις και οι αρμόδιοι για αυτές τις υποθέσεις:

1. Θα πρέπει να εντοπίσουν τους παράγοντες που λείπουν στις αντιλήψεις για τη σημασία της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και, στη συνέχεια, να αρθρώσουν τα κατάλληλα επιχειρήματα για να ενισχύσουν τις αντιλήψεις για τη σημασία. Υπάρχει γενική έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με την εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων; Υπήρξε κάποιος εφησυχασμός όσον αφορά την υπόθεση ότι



οι δεξιότητες και η υποστήριξη των δημοσίων υπαλλήλων είναι αποδεκτές; Υπάρχει υπερβολική εξάρτηση από τη βασική και προχωρημένη εκπαίδευση; Υπάρχει υπερβολική εξάρτηση από την κατάρτιση για εποπτικές και διευθυντικές ικανότητες σε βάρος των εκτελεστικών ικανοτήτων;

2. Θα πρέπει να αναλύσουν τους παράγοντες που μειώνουν ένα σύστημα υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο των αναγκών της χώρας και να προτείνουν βελτιώσεις στους πιο κρίσιμους παράγοντες (και επιδεκτικούς αλλαγής). Είναι η χρηματοδότηση ένα ζήτημα, καθιστώντας τις οικονομικά αποδοτικές στρατηγικές πιο σημαντικές; Είναι περισσότερο ζήτημα η έλλειψη σημασίας από τους δημόσιους υπαλλήλους παρά το κόστος; Παρέχεται η εκπαίδευση χωρίς γνήσια και ισχυρή εικόνα του συστήματος και των ατομικών αναγκών; Η απώλεια εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση έχει επηρεάσει αρνητικά τις επενδύσεις στον προγραμματισμό;
3. Θα πρέπει να αναπτύξουν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο. Ένα σχέδιο μπορεί να βασίζεται σε συνδυασμό πολλών στοιχείων, όπως:

(α) Μια εσωτερική ανασκόπηση του προγραμματισμού την τελευταία δεκαετία

(β) Έκθεση εμπειρογνομώνων σχετικά με την εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων, τόσο για υποψηφίους όσο και για μόνιμους

(γ) Μια μελέτη πολιτικής για την εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων από έναν οργανισμό ελέγχου ή διαχείρισης στην κυβέρνηση. Τέτοιες μελέτες εντοπίζουν ιδανικά τις συνέργειες μεταξύ των πρωτοβουλιών ολόκληρης της κυβέρνησης και των εκπαιδευτικών στόχων δημοσίων υπαλλήλων

(δ) Έρευνες των αντιλήψεων των μελών της δημόσιας διοίκησης και της δημόσιας υπηρεσίας γενικότερα σχετικά με την κατάρτιση και την ηγεσία Το σχέδιο μπορεί να περιλαμβάνει μια περιγραφή της εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων, μια ανασκόπηση της πρόσφατης βιβλιογραφίας και συγκριτικά παραδείγματα, την τρέχουσα κατάσταση της εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων, το σχέδιο για ένα βελτιωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων και βήματα δράσης για την εφαρμογή του.

4. Θα πρέπει να εργαστούν μέσω δημοσίων, πολιτικών και διοικητικών διαύλων για να επιτύχουν βελτιώσεις λόγω της σημασίας των στοχευόμενων πόρων και της σημασίας του αντίκτυπου που έχουν στο σύστημα. Τα ευρύτερα σχέδια μπορεί να

έχουν στοιχεία δημοσίων σχέσεων και νομοθετικά στοιχεία. Τα περισσότερα σχέδια θα συνεπάγονται αναπόφευκτα διοικητικές αλλαγές στον τρέχοντα προγραμματισμό για να βελτιώσουν και να τονώσουν τουλάχιστον την εκπαίδευση, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις να προκαλέσουν σημαντικές καινοτομίες και διευρυμένη υπηρεσία.

## 4. Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής από το πλαίσιο της εκπαίδευσης που τους προσφέρεται. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας διεξήχθη ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου το οποίο δημιουργήθηκε από την ερευνήτρια με βάση την εμπειρία της ως υπάλληλος της Περιφέρειας Αττικής και κατόπιν συζήτησης με άλλους υπαλλήλους της Περιφέρειας. Επιπλέον, βάσει του σκοπού της έρευνας, ο πληθυσμός - στόχος ήταν οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής, που είχαν παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, χωρίς κάποιον άλλον περιορισμό, πέραν αυτής της ιδιότητας.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο, υφιστάμενη υπηρεσία, εργασιακή σχέση, θέση απασχόλησης). Το δεύτερο μέρος είναι το βασικό ερωτηματολόγιο της έρευνας και περιέχει ερωτήσεις που σχετίζονται με το ιστορικό εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι υπάλληλοι καθώς και με την στάση τους και την ικανοποίησή τους σχετικά με το πλαίσιο εκπαίδευσης που τους παρέχεται. Το ερωτηματολόγιο δίνεται στο Παράρτημα.

Έπειτα από τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου μέσω Office Forms (<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=7kOJDHDDs0u6UTIfQG8y7BBaeH4e6qZEmM01KioWc7xUOUxXMDBUOVcxTERSM0laUIJQR1NJMIpRMi4u>) σε 305 υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, επεξεργάστηκαν μέσω του IBM SPSS 24 και διεξήχθη περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση, με σκοπό την διερεύνηση πιθανών συσχετισμών των στάσεων και της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής με δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Στην έρευνα συμμετείχαν τελικά 112 υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής (ποσοστό απόκρισης 36,7%).

## Μελέτη Περίπτωσης

### 4.1 Η Περιφέρεια Αττικής

Η Περιφέρεια Αττικής συστάθηκε και συγκροτήθηκε με τον ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης– Πρόγραμμα Καλλικράτης», όπως τροποποιήθηκε, συμπληρώθηκε και ισχύει (άρθρο 3). Αποτελεί δε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), 2<sup>ου</sup> βαθμού αυτοδιοίκησης. Η Περιφέρεια Αττικής ξεκίνησε την λειτουργία της ταυτόχρονα με την κατάργηση της Ενιαίας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αθηνών-Πειραιώς και των τεσσάρων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Αθηνών, Πειραιώς, Ανατολικής Αττικής και Δυτικής Αττικής (άρθρο 1 παρ. 5, άρθρο 283), την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2011 (άρθρο 286).

Η Περιφέρεια Αττικής εδρεύει στην Αθήνα και γεωγραφικά η αρμοδιότητα της Περιφέρειας Αττικής περιλαμβάνει τον νομό Αττικής, ενώ απαρτίζεται από τις εξής περιφερειακές ενότητες:

1. Κεντρικού Τομέα Αθηνών
2. Νότιου Τομέα Αθηνών
3. Δυτικού Τομέα Αθηνών
4. Ανατολικού Τομέα Αθηνών
5. Βόρειου Τομέα Αθηνών
6. Πειραιώς και Νήσων
7. Δυτικής Αττικής
8. Ανατολικής Αττικής

Στις παραπάνω περιφερειακές ενότητες περιλαμβάνονται 66 Δήμοι.

Τα διοικητικά όργανα της Περιφέρειας Αττικής είναι αιρετά και είναι τα εξής:

- Ο Περιφερειάρχης. Οι αρμοδιότητες του Περιφερειάρχη ορίζονται αναλυτικά στο άρθρο 9 του ν.3852/2010, μεταξύ των οποίων αναφέρεται ότι ο Περιφερειάρχης «προασπίζει το δημόσιο συμφέρον, κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας».
- Οι Αντιπεριφερειάρχες, ένας για καθεμία από τις παραπάνω περιφερειακές ενότητες. Πέραν ωστόσο των παραπάνω 8 Αντιπεριφερειάρχων, ο

Περιφερειάρχης έχει την δυνατότητα επιλογής τριών ακόμα Αντεπεριφερειάρχων από τους οποίους επικουρείται (άρθρο 160).

- Το Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής, απαρτιζόμενο από 101 Περιφερειακούς Συμβούλους. Ο Περιφερειάρχης έχει την δυνατότητα να μεταβιβάσει σε Περιφερειακούς Συμβούλους την άσκηση των αρμοδιοτήτων του (άρθρο 159). Επιπλέον, το Περιφερειακό Συμβούλιο Αττικής ασκεί – με εξαίρεση την άσκηση των αρμοδιοτήτων που το ίδιο έχει μεταβιβάσει στις παρακάτω επιτροπές και όσων αρμοδιοτήτων έχουν ρητά ανατεθεί σε διαφορετικά όργανα του Φορέα (άρθρο 163) – το σύνολο των αρμοδιοτήτων της Περιφέρειας.
- Η Εκτελεστική Επιτροπή
- Η Οικονομική Επιτροπή

Η εκλογική ψηφοφορία μέσω της οποίας αναδεικνύονται ο Περιφερειάρχης, οι Αντιπεριφερειάρχες και τα μέλη του Περιφερειακού Συμβουλίου Αττικής διενεργείται κάθε 5 έτη με τρόπο άμεσο, καθολικό και μυστικό (ν. 3852/2010, άρθρα 113 - 114).

Το επιχειρησιακό σχέδιο ενός οργανισμού καθορίζει τις προτεραιότητες με βάση τις οποίες γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού ενός οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η Περιφέρεια Αττικής εξέδωσε τον τελευταίο στρατηγικό σχεδιασμό της για τα έτη 2014 – 2019, στον οποίο καταγράφεται για το εν λόγω χρονικό διάστημα το αναπτυξιακό της όραμα, αποτυπωμένο στην υπ' αριθμό υπ' αριθμ. 137/2016 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής. Προκειμένου να επιτύχει η Περιφέρεια Αττικής το όραμά της και πιο στοχευμένα το όραμα που αφορούσε στην κινητοποίηση και την εμπύχωση των πολιτών ώστε οι πολίτες να συνδράμουν στην προσπάθεια για της ανάπτυξη της Αττικής, η Περιφέρεια έδωσε κατευθύνσεις για επιμόρφωση των υπαλλήλων. Η επιμόρφωση αυτή, όντας συνυφασμένη με τα καθήκοντα των υπαλλήλων και τους στόχους της Περιφέρειας, αφορούσε στην υλοποίηση εκπαιδευτικών επισκέψεων, στην in situ εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο, στην προσέγγιση περιπτώσιολογικών μελετών και τέλος στην παρακολούθηση προφορικών εισηγήσεων, εξ αποστάσεως επιμορφωτικών δράσεων και προγραμμάτων.

### **Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής**

Το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής ανήκει στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας της

Περιφέρειας. Επιπλέον εντάχθηκε στο Οργανωτικό Σχήμα της πρώην Νομαρχίας Αθηνών, που καταρτίστηκε με το ΠΔ145/2010 (ΦΕΚ 238/Α/27-12-2010) και τροποποιήθηκε με την αρ.44403 (ΦΕΚ 2494/Β/04-11-2011) Υπουργική Απόφαση και την ορθή επανάληψη αυτής (ΦΕΚ 2822/Β/14-12-2021).

Δυνάμει της υπ' αριθμ. Πρωτ. 37419/12479/08-05-2018 απόφασης του Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής (ΦΕΚ 1661/τ.Β'/11-05-2018), με την οποία εγκρίθηκε η 121/2018 απόφαση του Περιφερειακού Συμβουλίου Περιφέρειας Αττικής, περί τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής, δυο από τις βασικές αρμοδιότητες του Τμήματος Εκπαίδευσης Προσωπικού είναι: (α) ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της Περιφέρειας Αττικής και (β) η οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων επιμόρφωσης των υπαλλήλων, ειδικού και γενικού ενδιαφέροντος, σε συνεργασία με τους δημόσιο και τους αυτοδιοικητικούς αρμόδιους φορείς.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού μερίμνησε για την ανίχνευση, καταγραφή και σύνταξη Σχεδίου Εκπαίδευσης διετούς διάρκειας και το κατέθεσε στο ΙΝΕΠ τον Απρίλιο του 2013, προς έγκριση και υλοποίηση. Το προτεινόμενο Σχέδιο περιλαμβάνει εκατόν σαράντα δύο (142) εκπαιδευτικές προτάσεις για κάλυψη των γνωστικών αναγκών των υπαλλήλων της Περιφέρειας, από τις οποίες οι εκατόν δέκα οκτώ (118) είναι προγράμματα κάθετου, τομεακού και εξειδικευμένου χαρακτήρα, ενώ τα είκοσι τέσσερα (24) είναι οριζόντιου και γενικού χαρακτήρα. Λαμβανομένου υπόψη του νέου τύπου καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών για δημόσιους φορείς, το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού ανέλαβε την πρωτοβουλία κοινοποίησης του ανωτέρου σχεδίου στις υπόλοιπες δώδεκα Περιφέρειες της Χώρας για τον από κοινού συντονισμό τους στις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων τους.

Εν συνεχεία, το 2015 συνάπτεται πρωτόκολλο συνεργασίας μεταξύ του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) και της Περιφέρειας Αττικής, με στόχο τη συγκρότηση ενός ολοκληρωμένου και συνεκτικού πλαισίου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας και συμβουλευτικής υποστήριξης, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που διαθέτει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων και την περαιτέρω ενδυνάμωσή του, προκειμένου να ανταποκριθεί στην βελτίωση της διοικητικής και επιχειρησιακής

ικανότητας της Περιφέρειας Αττικής και στην προώθηση μεταρρυθμιστικών δράσεων και καινοτόμων πρακτικών.

Η στοχευμένη εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού του Φορέα σε αντιστοιχία με τα υπηρεσιακά καθήκοντα και τους στόχους του Οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση τόσο της αποτελεσματικότητας του Φορέα όσο και της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των υπηρετούντων/ουσών σε αυτόν. Προς αυτή την κατεύθυνση:

- Έχει συγκροτηθεί Ομάδα Εργασίας στελεχών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και εξωτερικών συνεργατών και συνεργατριών με έργο την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών για διαφορετικές ομάδες στόχους.
- Έχουν υλοποιηθεί σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περίπου εξήντα (60) και πλέον «κλειστά» επιμορφωτικά προγράμματα, με ομάδα στόχο αποκλειστικά υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής.
- Δεσμεύονται θέσεις από το ΙΝ.ΕΠ. / Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε επιμορφωτικά προγράμματα για τη συμμετοχή υπαλλήλων του Φορέα.
- Προκειμένου να υπάρχει πληρέστερη εικόνα των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων, καταγράφονται και επεξεργάζονται τα αιτήματα των υπαλλήλων για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.
- Βοηθητικό εργαλείο ιχνηλάτησης των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων αποτελεί η στατιστική αποτύπωση των εκπαιδευτικών τους αναγκών μέσα από τις αιτήσεις που απέστειλαν οι υπάλληλοι προς το ΙΝ.ΕΠ.
- Παράλληλα, το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού ενημερώνει τους υπαλλήλους για τις επιμορφωτικές δράσεις και άλλων Φορέων, όπως του Ε.Φ.Ε.Τ.

Το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού, προέβη σε ιχνηλάτηση των εκπαιδευτικών προτιμήσεων του στελεχικού δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής κατά τα έτη 2013, 2016 και 2017, τα οποία είναι διαθέσιμα στις ακόλουθες ιστοσελίδες της Περιφέρειας Αττικής:

(α) για το έτος 2013: [https://www.patt.gov.gr/perifereia/per\\_apologismoi/2013-41/](https://www.patt.gov.gr/perifereia/per_apologismoi/2013-41/)

(β) για τα έτη 2016 και 2017:

[https://www.patt.gov.gr/perifereia/per\\_apologismoi/statistika-stoixeia-gia-tin-ekpaidefsi-ton-ypallilon-tis-perifereias-attikis-eton-2016-kai-2017/](https://www.patt.gov.gr/perifereia/per_apologismoi/statistika-stoixeia-gia-tin-ekpaidefsi-ton-ypallilon-tis-perifereias-attikis-eton-2016-kai-2017/)

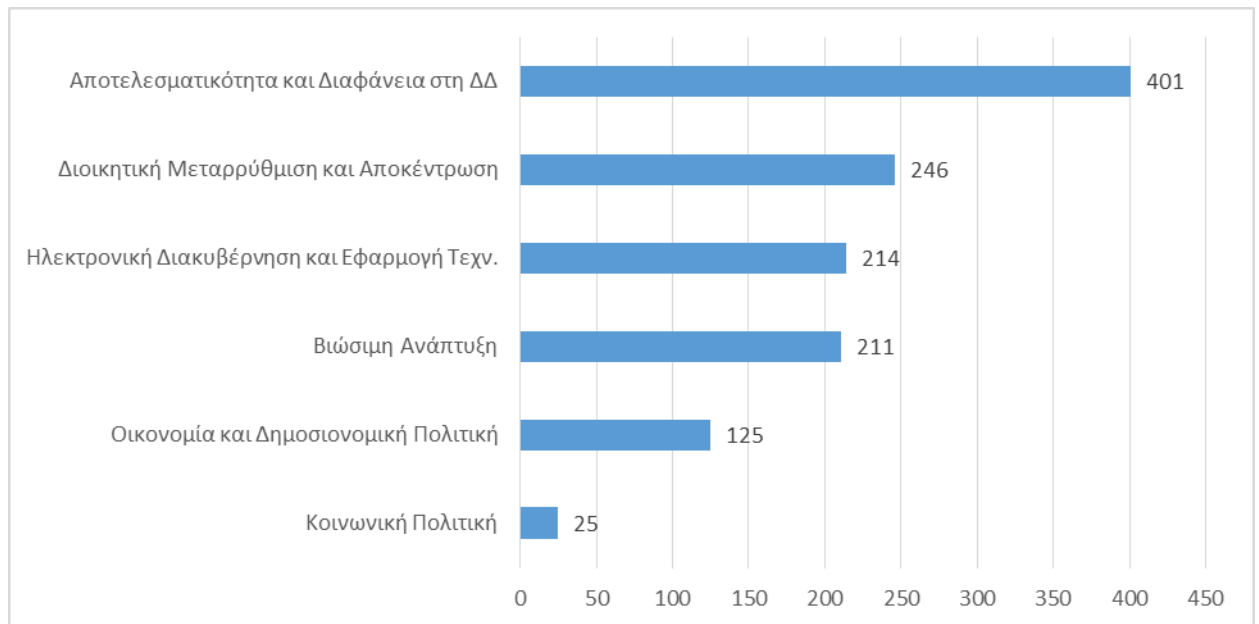
Για τις ανάγκες της παραπάνω αποτίμησης – ιχνηλάτησης χρησιμοποιήθηκαν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στοιχεία, τα οποία προέρχονται από τις αιτήσεις και τις βεβαιώσεις επιλογής των υπαλλήλων στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. / Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διατηρεί λογιστικό φύλο excel, στο οποίο καταγράφει και επεξεργάζεται τις αιτήσεις και τις βεβαιώσεις επιλογής των υπαλλήλων κατά φύλο, κατηγορία εκπαίδευσης, θέση ευθύνης, βαθμό, σχέση εργασίας καθώς και τα αναδυόμενα επιμορφωτικά προγράμματα.

Για το έτος 2013, όπως παρουσιάζεται στον σχετικό απολογισμό, από τους 2.234 υπαλλήλους της περιφέρειας έκανα αίτηση για εκπαίδευση 582 υπάλληλοι, με σύνολο 1.222 αιτήσεις. Φαίνεται ότι υπήρξε σαφής προτίμηση των γυναικών να κάνουν αίτηση για κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το 33% των γυναικών υπαλλήλων έκανε αίτηση, έναντι 17% των αντρών υπαλλήλων. Επιπλέον, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για παρακολούθηση κάποιο προγράμματος εξέφρασαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (38%), έναντι των κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης (28% για τους Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 12% για τους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 3% για τους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης). Γενικότερα, όσον αφορά το προφίλ των περισσότερων συμμετεχόντων, είναι άτομα Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, κυρίως αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων, με δεύτερη κατηγορία τους υπαλλήλους και με εύρος ηλικιακής κατηγορίας από τα 37 έως 49 έτη.

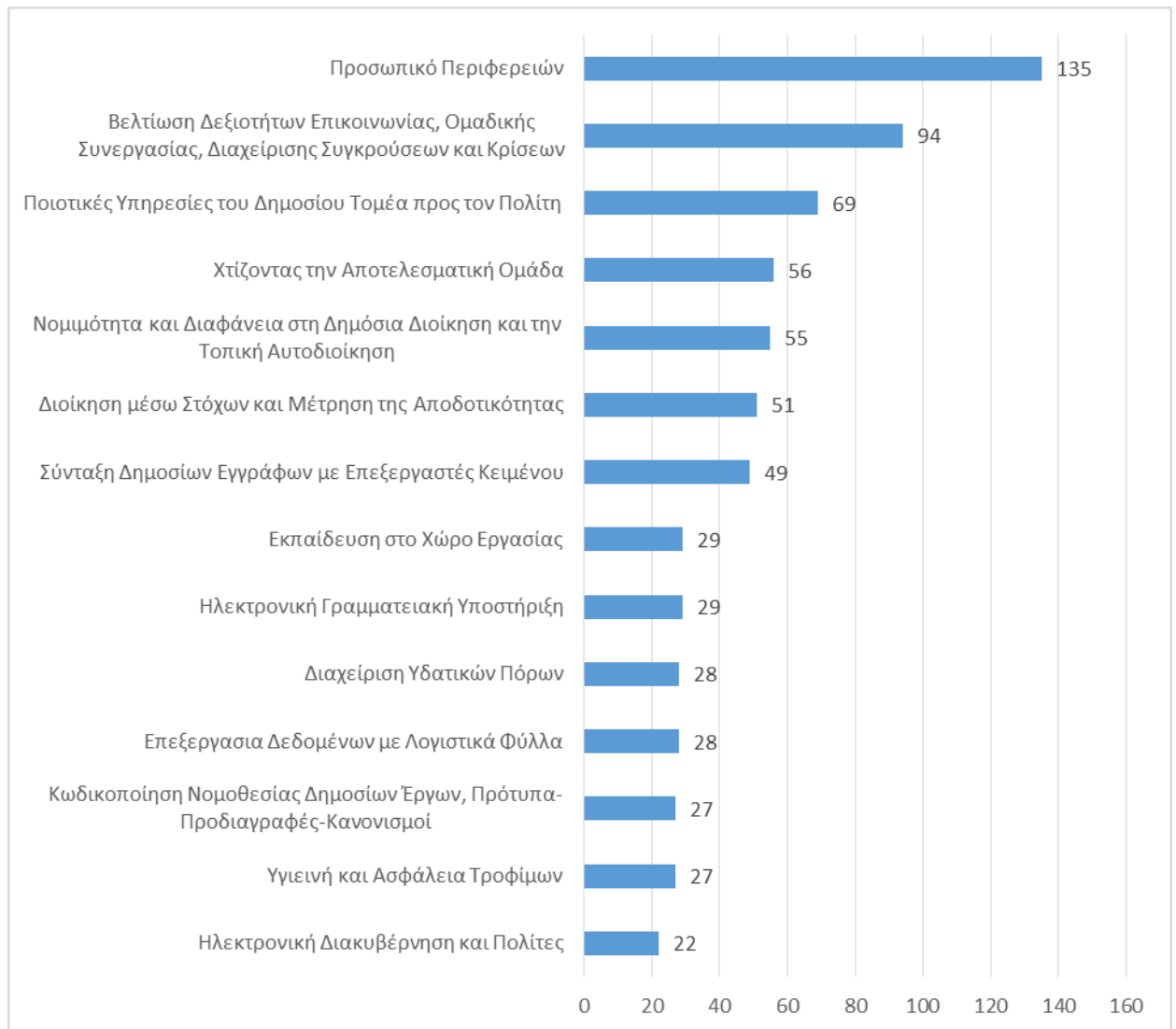
Στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνονται οι προτιμήσεις των αιτούντων ανά θεματικό κύκλο του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2013 με τις περισσότερες αιτήσεις να συγκεντρώνονται στους θεματικούς κύκλους «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση», και τις λιγότερες ο θεματικός κύκλος «Κοινωνική Πολιτική». Η κατανομή αυτή οφείλεται στον οριζόντιο ή μη χαρακτήρα των προγραμμάτων, γεγονός που αντανακλάται στις προτιμήσεις των αιτούντων υπαλλήλων και κατ' επέκταση οι λιγότερες αιτήσεις αναλογικά στους θεματικούς κύκλους «Κοινωνική Πολιτική» «Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική» και «Βιώσιμη Ανάπτυξη» οφείλονται στην Ομάδα – Στόχο που είναι συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων (ενδ. Μηχανικοί, Γεωτεχνικοί, Υγιεινολόγοι, Κοινωνικοί Λειτουργοί κ.α).





Σχήμα 1: Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής για το έτος 2013, ανά θεματική ενότητα

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

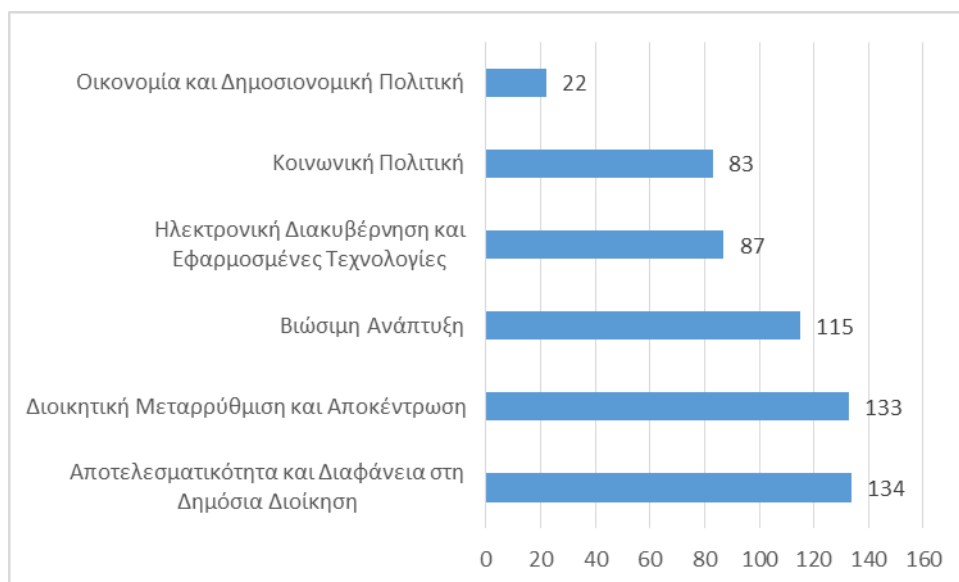


Σχήμα 2: Εκπαιδευτικές Προτιμήσεις υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής για το έτος 2013, ανά αντικείμενο

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

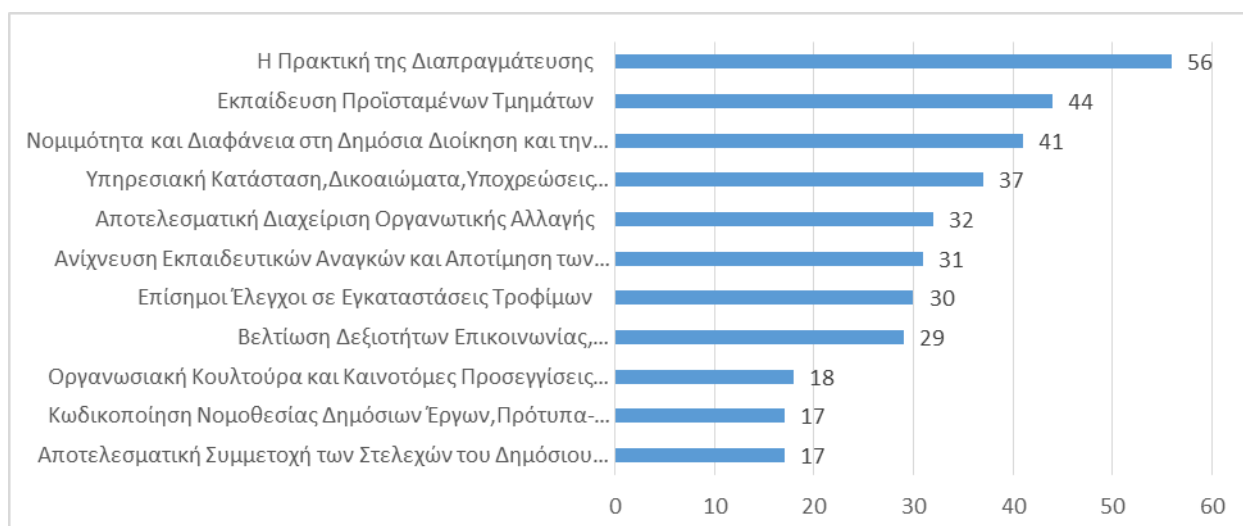
Για το έτος 2016, όπως παρουσιάζεται στον σχετικό απολογισμό, από τους 2.231 υπαλλήλους της περιφέρειας έκανα αίτηση για εκπαίδευση 390 υπάλληλοι, με σύνολο 574 αιτήσεις. Φαίνεται ότι υπήρξε σαφής προτίμηση των γυναικών να κάνουν αίτηση για κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το 21% των γυναικών υπαλλήλων έκανε αίτηση, έναντι 13% των αντρών υπαλλήλων. Επιπλέον, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για παρακολούθηση κάποιο προγράμματος εξέφρασαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (24%) και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (20%) έναντι των κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης (7% για τους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 0% για τους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης). Γενικότερα, όσον αφορά το προφίλ των περισσότερων συμμετεχόντων, είναι άτομα Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, μόνιμοι υπάλληλοι, κυρίως αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων και υπάλληλοι.

Στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνονται οι προτιμήσεις των αιτούντων ανά θεματικό κύκλο του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2016 με τις περισσότερες αιτήσεις να συγκεντρώνονται στους θεματικούς κύκλους «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση», και τις λιγότερες ο θεματικός κύκλος «Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική».



Σχήμα 3: Σύνολα αιτήσεων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2016

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

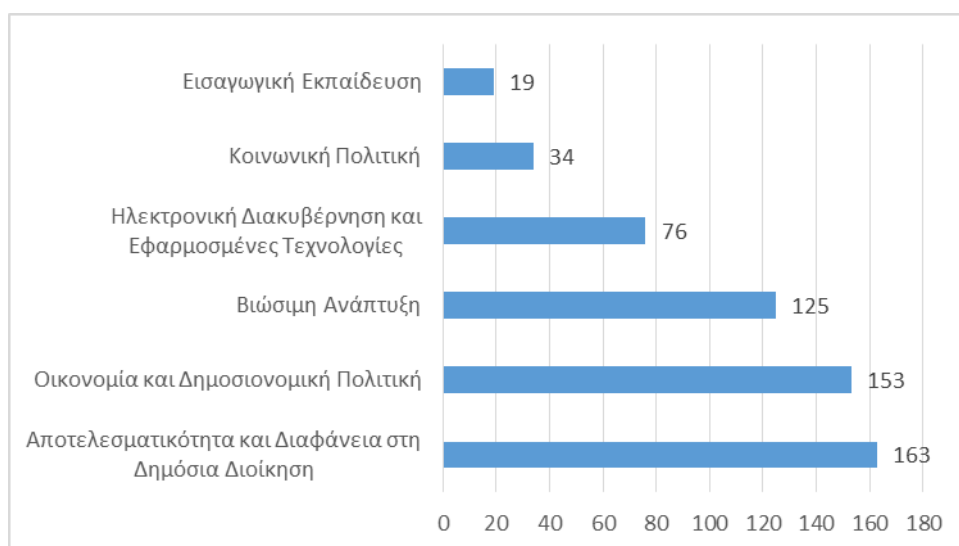


Σχήμα 4: Οι δέκα πρώτες προτιμήσεις σεμιναρίων αιτούντων/ουσών 2016

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

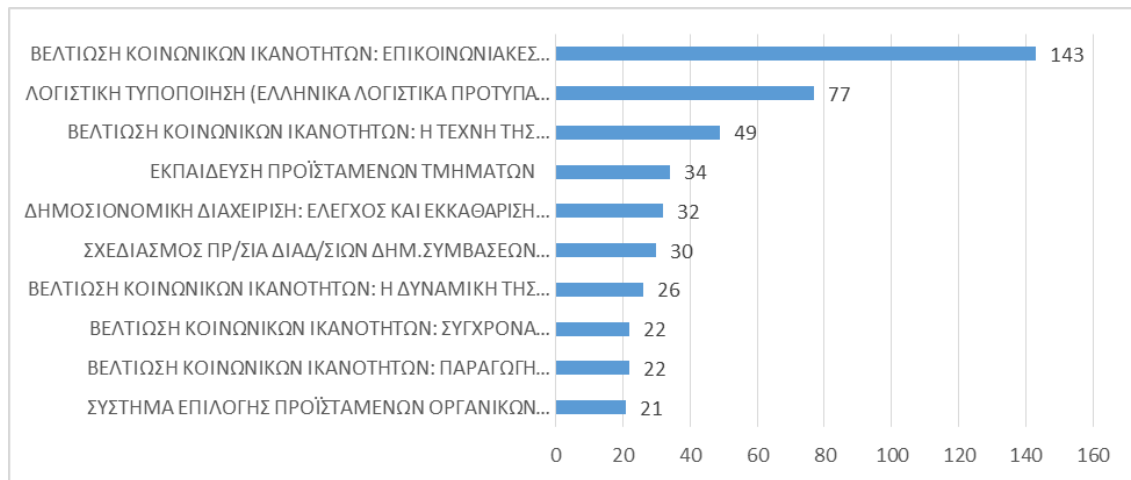
Για το έτος 2017, όπως παρουσιάζεται στον σχετικό απολογισμό, από τους 2.231 υπαλλήλους της περιφέρειας έκανα αίτηση για εκπαίδευση 546 υπάλληλοι, με σύνολο 948 αιτήσεις. Φαίνεται ότι υπήρξε σαφής προτίμηση των γυναικών να κάνουν αίτηση για κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το 31% των γυναικών υπαλλήλων έκανε αίτηση, έναντι 16% των αντρών υπαλλήλων. Επιπλέον, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για παρακολούθηση κάποιο προγράμματος εξέφρασαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής (34%) και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (28%), έναντι των κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης (9% για τους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 0% για τους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης). Γενικότερα, όσον αφορά το προφίλ των περισσότερων συμμετεχόντων, είναι άτομα Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, κυρίως αναπληρωτές Προϊστάμενοι Τμημάτων και υπάλληλοι και μόνιμοι.

Στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνονται οι προτιμήσεις των αιτούντων ανά θεματικό κύκλο του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2016 με τις περισσότερες αιτήσεις να συγκεντρώνονται στους θεματικούς κύκλους «Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση», και «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια» και τις λιγότερες ο θεματικός κύκλος «Εισαγωγική Εκπαίδευση».



Σχήμα 5: Σύνολα αιτήσεων ανά Θεματικό Κύκλο για το 2017

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής



Σχήμα 6: Οι δέκα πρώτες προτιμήσεις σεμιναρίων αιτούντων/ουσών 2017

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

Για τα έτη 2018 και 2019 δεν υπάρχουν διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία αναρτημένα στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής, ωστόσο, από τα αρχεία του Τμήματος Εκπαίδευσης προσωπικού, προκύπτουν τα εξής που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Υποβληθείσες αιτήσεις, αριθμός επιλεγμένων ατόμων και δημοφιλή προγράμματα επιμόρφωσης για τα έτη 2018 - 2019

	Υποβληθείσες αιτήσεις	Αριθμός επιλεγμένων ατόμων	Δημοφιλή προγράμματα
<b>2018</b>			
<b>Δημόσια</b>	313	153	(α) Εκπαίδευση Προϊστάμενων Τμημάτων
<b>Διοίκηση και Διακυβέρνηση</b>			(β) Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και η τέχνη της πειθούς (γ) Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη

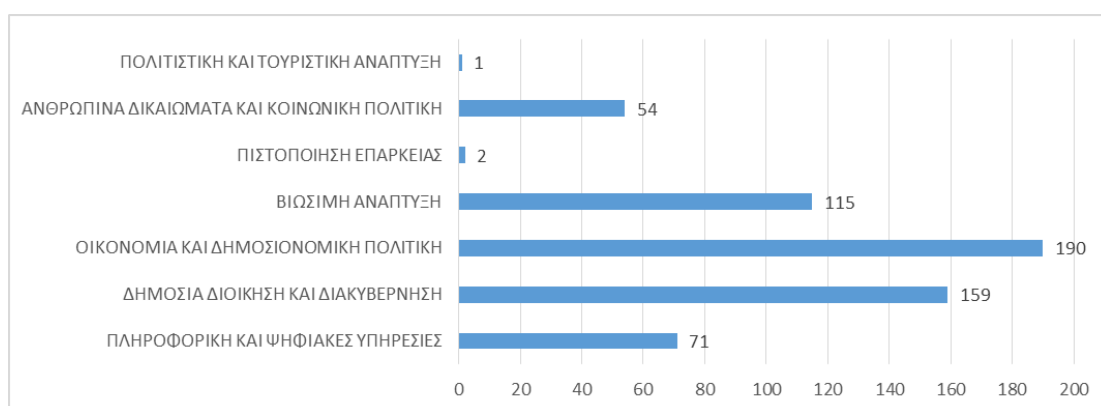
			(δ) Βελτίωση κοινωνικών ανισοτήτων: Σύγχρονα κοινωνικά περιβάλλοντα και αντιμετώπιση εργασιακού στρες
			(ε) Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος (problem solving) και τεχνικές λήψης απόφασης.
<b>Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική</b>	117	70	(α) Δημοσιονομικός Έλεγχος (β) Ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις έργων, μελετών και συναφών υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ (γ) Εταιρικό Δίκαιο και ΓΕΜΗ
<b>Βιώσιμη Ανάπτυξη</b>	141	73	(α) Βασικές γνώσεις δειγματοληψίας τροφίμων και πόσιμου νερού (β) Επίσημοι έλεγχοι σε εγκαταστάσεις τροφίμων
<b>Πληροφορική και Ψηφιακές Δεξιότητες</b>	51	36	Λογιστικά φύλλα excel: Βασικές δεξιότητες
<b>Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική</b>	37	25	(α) Ο θεσμός της αναδοχής ως μέσο κοινωνικής προστασίας (β) Παραβίαση των δικαιωμάτων του παιδιού, φαινομενολογία και το πλαίσιο της παιδικής προστασίας
<b>2019</b>			
<b>Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση</b>	185	69	(α) Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Επικοινωνιακές δυσλειτουργίες και η τέχνη της πειθούς

			(β) Βελτίωση κοινωνικών ανισοτήτων: Σύγχρονα κοινωνικά περιβάλλοντα και αντιμετώπιση εργασιακού στρες (γ) Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη (δ) Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας
<b>Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική</b>	56	34	(α) Δημοσιονομικός Έλεγχος (β) Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και γενικών υπηρεσιών (γ) Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών, τεχνικών και λοιπών συναφών υπηρεσιών
<b>Βιώσιμη Ανάπτυξη</b>	63	44	Βασικές γνώσεις δειγματοληψίας τροφίμων και πόσιμου νερού
<b>Πληροφορική και Ψηφιακές Δεξιότητες</b>	28	15	Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη
<b>Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική</b>	17	11	Ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων και διαχείρισης διαφορετικότητας

Για το έτος 2021, όπως παρουσιάζεται στον σχετικό απολογισμό, από τους 2.368 υπαλλήλους της περιφέρειας έκανα αίτηση για εκπαίδευση 401 υπάλληλοι, με σύνολο 592 αιτήσεις. Φαίνεται ότι υπήρξε σαφής προτίμηση των γυναικών να κάνουν αίτηση για κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το 26% των γυναικών υπαλλήλων έκανε αίτηση, έναντι 13% των αντρών υπαλλήλων. Επιπλέον, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για παρακολούθηση κάποιο προγράμματος εξέφρασαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής (28%) και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (24%), έναντι των κατώτερων βαθμίδων

εκπαίδευσης (8% για τους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 0% για τους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης). Γενικότερα, όσον αφορά το προφίλ των περισσότερων συμμετεχόντων, είναι άτομα Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, κυρίως Προϊστάμενοι Τμημάτων και υπάλληλοι και μόνιμοι.

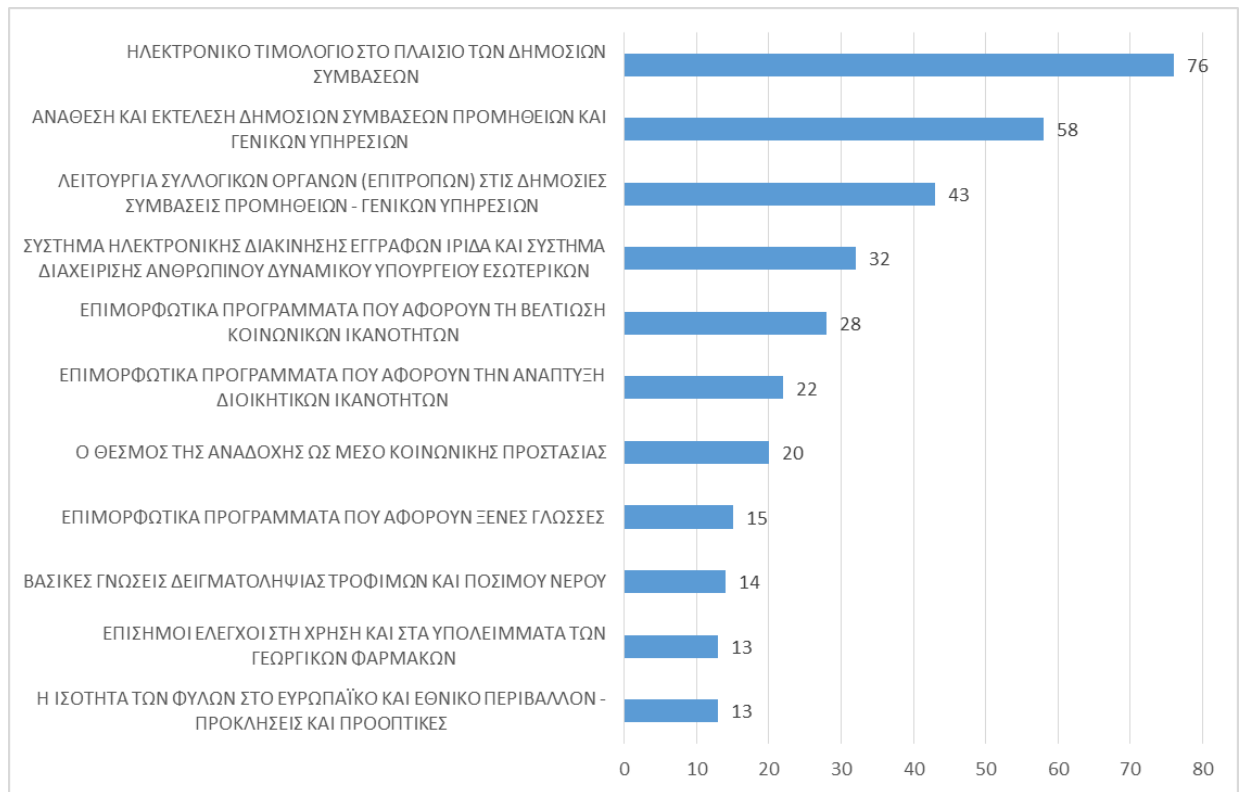
Στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνονται οι προτιμήσεις των αιτούντων ανά θεματικό κύκλο του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2021 με τις περισσότερες αιτήσεις να συγκεντρώνονται στους θεματικούς κύκλους «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση», και «Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική» και τις λιγότερες ο θεματικός κύκλος «Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη».



Σχήμα 7: Σύνολα αιτήσεων υπαλλήλων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2021

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής





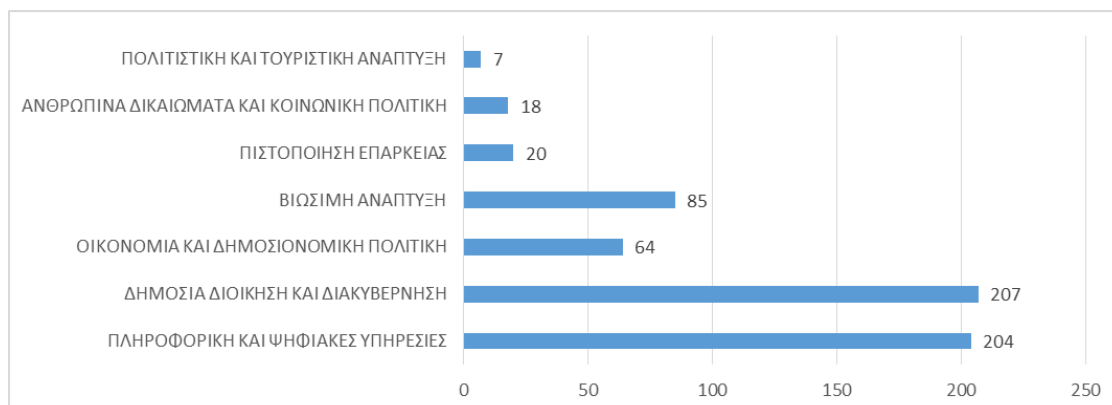
Σχήμα 8: Δημοφιλείς προτιμήσεις επιμορφωτικών προγραμμάτων αιτούντων/ουσών για το έτος 2021

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

Για το έτος 2022, όπως παρουσιάζεται στον σχετικό απολογισμό, από τους 2.266 υπαλλήλους της περιφέρειας έκανα αίτηση για εκπαίδευση 396 υπάλληλοι, με σύνολο 605 αιτήσεις. Φαίνεται ότι υπήρξε σαφής προτίμηση των γυναικών να κάνουν αίτηση για κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αφού το 27% των γυναικών υπαλλήλων έκανε αίτηση, έναντι 13% των αντρών υπαλλήλων. Επιπλέον, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για παρακολούθηση κάποιο προγράμματος εξέφρασαν οι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής (29%) και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (23%), έναντι των κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης (9% για τους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 0% για τους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης). Γενικότερα, όσον αφορά το προφίλ των περισσότερων συμμετεχόντων, είναι άτομα Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, κυρίως Προϊστάμενοι Τμημάτων και υπάλληλοι και μόνιμοι.

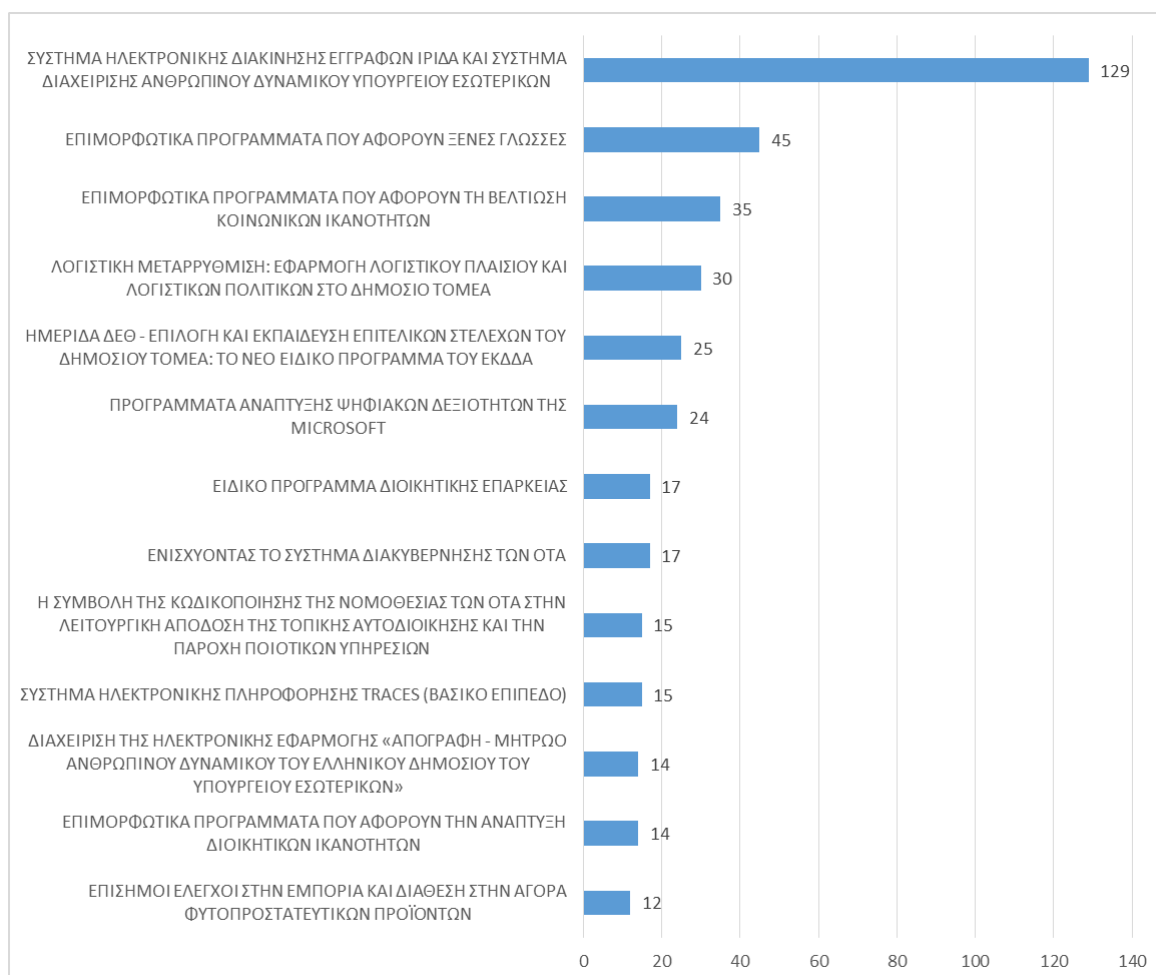
Στο παρακάτω γράφημα, αποτυπώνονται οι προτιμήσεις των αιτούντων ανά θεματικό κύκλο του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2022 με τις περισσότερες αιτήσεις να συγκεντρώνονται στους θεματικούς κύκλους «Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες», και «Δημόσια

Διοίκηση και Διακυβέρνηση» και τις λιγότερες ο θεματικός κύκλος «Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη».



Σχήμα 9: Σύνολα αιτήσεων υπαλλήλων ανά θεματικό κύκλο για το έτος 2022

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής



Σχήμα 10: Δημοφιλείς προτιμήσεις επιμορφωτικών προγραμμάτων αιτούντων/ουσών για το έτος 2022

Πηγή: Τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, Περιφέρεια Αττικής

## 5. Αποτελέσματα έρευνας

### 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα. Στην πρώτη στήλη εμφανίζονται οι κατηγορίες δημογραφικών χαρακτηριστικών που εξετάστηκαν, στην δεύτερη στήλη εμφανίζονται οι συχνότητες των απαντήσεων και στην τρίτη στήλη εμφανίζονται οι σχετικές συχνότητες (valid percent) σε κάθε περίπτωση αντίστοιχα.

Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Κατηγορία	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα (%)
<b>Ηλικία</b>		
18-30	4	3.6%
31-45	35	31.3%
46-55	56	50.0%
56-65	17	15.2%
<b>Φύλο</b>		
Άνδρας	42	37.5%
Γυναίκα	70	62.5%
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>		
Υποχρεωτική εκπαίδευση	8	7.1%
Απόφοιτος Λυκείου	1	0.9%
Απόφοιτος Ανώτερης Σχολής	54	48.2%
ΑΕΙ / ΤΕΙ	40	35.7%
Μεταπτυχιακό	9	8.0%
<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>		
< 2	2	1.8%
2-5	9	8.1%
6-10	9	8.1%
11-15	12	10.8%
16-20	32	28.8%

21-25	30	27%
περισσότερα από 25	17	15.3%
<b>Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση</b>		
< 2	12	10.9%
2-5	23	20.9%
6-10	25	22.7%
11-15	13	11.8%
16-20	26	23.6%
21-25	11	10%
<b>Θέση</b>		
Υπάλληλος	82	73.2%
Προϊστάμενος τμήματος	28	25.0%
Διευθυντής	2	1.8%
<b>Εργασιακή σχέση</b>		
Μόνιμος Υπάλληλος	90	80.4%
ΙΔΑΧ	18	16.1%
ΙΔΟΧ	4	3.6%
<b>Υπηρεσία</b>		
Υπηρεσία/γραφείο που υπάγεται στον Περιφερειάρχη ή σε Αντιπεριφερειάρχη	15	13.4%
Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	8	7.1%
Γενική Διεύθυνση Οικονομικών	8	7.1%
Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών	11	9.8%
Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας	22	19.6%
Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής	7	6.3%
Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών	11	9.8%

Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	13	11.6%
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	17	15.2%

## 5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Παρακάτω δίνεται ο πίνακας που παρουσιάζει τις συχνότητες και τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις:

- Ενδιαφέρεστε να συμμετάσχετε σε μελλοντικά επιμορφωτικά προγράμματα;
- Οι τομείς στους οποίους έχω λάβει επιμόρφωση είναι:
- Οι τομείς στους οποίους θα με ενδιέφερε να λάβω επιμόρφωση καθώς θα με βοηθήσουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία μου είναι:

Πίνακας 3: Συχνότητες σχετικά με μελλοντικά επιμορφωτικά προγράμματα και τομείς που έχει ήδη πραγματοποιηθεί επιμόρφωση

Ερώτημα	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
<b>Ενδιαφέρεστε να συμμετάσχετε σε μελλοντικά επιμορφωτικά προγράμματα;</b>		
Επιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνο	23	20.5%
Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/α	1	0.9%
Επιθυμώ αλλά υπάρχουν κωλύματα από τη διοίκηση / ανωτέρους	9	8.0%
Επιθυμώ αλλά υπάρχουν αυξημένες ανάγκες καθημερινά στο τμήμα που εργάζομαι	18	16.1%
Επιθυμώ να συμμετάσχω στο μέλλον	61	54.5%
<b>Οι τομείς στους οποίους έχω λάβει επιμόρφωση είναι:</b>		
Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική	2	1.8%
Βιώσιμη Ανάπτυξη	19	17.0%
Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση	44	39.3%
Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική	15	13.4%

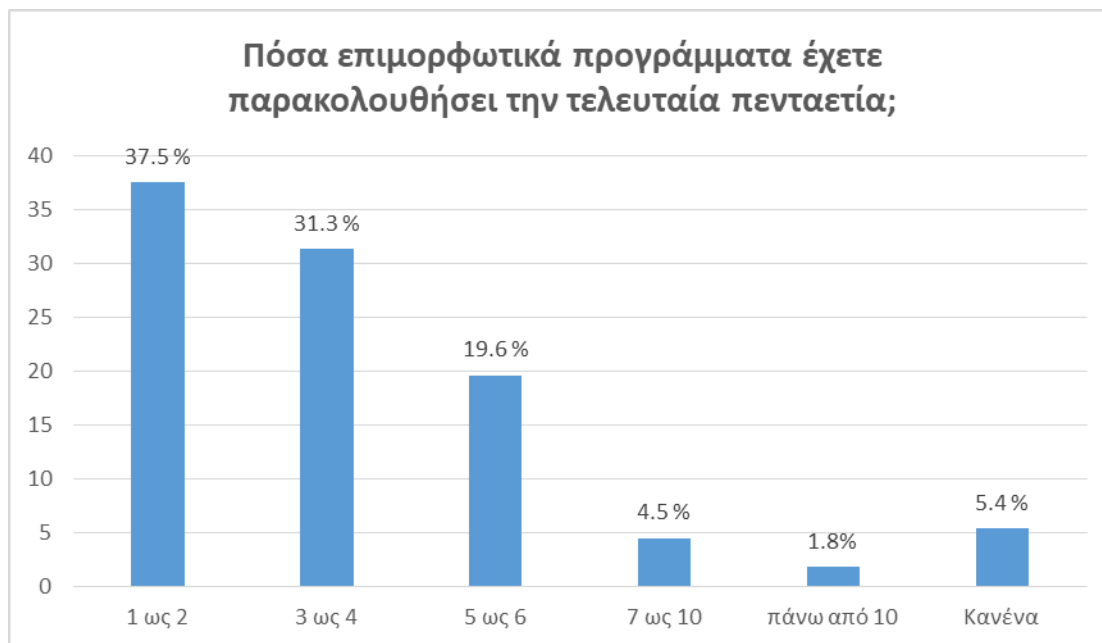
Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών	11	9.8%
Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη	1	0.9%
Άλλο	20	17.9%
<b>Οι τομείς στους οποίους θα με ενδιέφερε να λάβω επιμόρφωση καθώς θα με βοηθήσουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία μου είναι:</b>		
Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική	10	9.0%
Βιώσιμη Ανάπτυξη	12	10.8%
Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση	29	26.1%
Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική	10	9.0%
Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών	41	36.9%
Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη	3	2.7%
Άλλο	6	5.4%

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ενδιαφέρον για να συμμετάσχει σε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον (54,5%), ωστόσο επίσης αξιόλογο είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι επιθυμούν αλλά δεν έχουν χρόνο (20,5%) κι εκείνων που δήλωσαν ότι επιθυμούν αλλά υπάρχουν αυξημένες ανάγκες καθημερινά στο τμήμα που εργάζονται (16,1%).

Σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν ήδη λάβει επιμόρφωση ή και ενδιαφέρονται να λάβουν, είναι αξιοσημείωτο ότι ο τομέας «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση» έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων που το έχουν παρακολουθήσει σαν πρόγραμμα επιμόρφωσης (39,3%) ενώ ένα επίσης αξιόλογο ποσοστό ενδιαφέρεται να το παρακολουθήσει στο μέλλον (26,1%), θεωρώντας το ως ένα πρόγραμμα που θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την αποδοτικότητα στην εργασία τους. Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι αν και δεν έχει παρακολουθήσει μεγάλο ποσοστό προγράμματα του τομέα «Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών» (9,8%), ωστόσο είναι πολλοί εκείνοι οι συμμετέχοντες που ενδιαφέρονται να το παρακολουθήσουν στο μέλλον (36,9%), θεωρώντας το επίσης ως ένα πρόγραμμα που θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την αποδοτικότητα στην εργασία τους.

Στο παρακάτω διάγραμμα διακρίνονται οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που δόθηκαν στην ερώτηση «Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία;». Όπως προκύπτει από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, 42 άτομα (37.5%) απάντησαν «1 ως 2», 35 άτομα (31.3%) απάντησαν «3 ως 4», 22 άτομα (19.6%) απάντησαν «5 ως 6», 5 άτομα (4.5%) απάντησαν «7 ως 10» και 6 άτομα (5.4%) απάντησαν «Κανένα».

Σχήμα 11: Πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων



Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων σε ερωτήματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι συμμετέχοντες.

Πίνακας 4: Σχετικές συχνότητες απαντήσεων για την ικανοποίηση από τα επιμορφωτικά προγράμματα

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	0%	0,9%	5,4%	11,7%	28,8%	42,3%	10,8%
Είμαι ικανοποιημένος/η από την διδαχθείσα ύλη	0%	2,7%	6,3%	12,6%	24,3%	46,8%	7,2%

Είμαι ικανοποιημένος/η από τις τεχνικές εκπαίδευσης	0,9%	3,6%	9,0%	13,5%	31,5%	33,3%	8,1%
Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας	0,9%	1,8%	13,6%	16,4%	28,2%	30,0%	9,1%
Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην επαγγελματική μου εξέλιξη	2,7%	3,6%	11,7%	23,4%	20,7%	29,7%	8,1%
Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών μου γνώσεων και δεξιοτήτων	0,9%	1,8%	8,1%	13,5%	28,8%	30,6%	16,2%

Όπως διαπιστώνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, υπάρχει μια σαφής τάση ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι συμμετέχοντες (28,8% δήλωσαν σχεδόν ικανοποιημένοι, 42,3% ικανοποιημένοι και 10,8% απόλυτα ικανοποιημένοι) και η ικανοποίηση αφορά τόσο στην διδαχθείσα ύλη (24,3% δήλωσαν σχεδόν ικανοποιημένοι, 46,8% ικανοποιημένοι και 7,2% απόλυτα ικανοποιημένοι) όσο και στις τεχνικές εκπαίδευσης (31,5% δήλωσαν σχεδόν ικανοποιημένοι, 33,3% ικανοποιημένοι και 8,1% απόλυτα ικανοποιημένοι). Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν πως οι γνώσεις που αποκόμισαν από τα προγράμματα συνέβαλαν τόσο στην βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας (28,2% δήλωσαν «Σχεδόν συμφωνών», 30% «Συμφωνών» και 9,1% «Συμφωνώ απόλυτα») όσο και στην επαγγελματική τους εξέλιξη (20,7% δήλωσαν «Σχεδόν συμφωνών», 29,7% «Συμφωνών» και 8,1% «Συμφωνώ απόλυτα»), καθώς και στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων (28,8% δήλωσαν «Σχεδόν συμφωνών», 30,6% «Συμφωνών» και 16,2% «Συμφωνώ απόλυτα»). Πάντως, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο στο ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους



γνώσεων και δεξιοτήτων σε σχέση με την βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας και ακόμα περισσότερο σε σχέση με την συμβολή στην επαγγελματικής τους εξέλιξης.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Κατά τη γνώμη σας, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά»:

Πίνακας 5: Σχετικές συχνότητες απαντήσεων αναφορικά με τη συνεισφορά των επιμορφωτικών προγραμμάτων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Να επικοινωνείτε καλύτερα με τους συναδέλφους	0,9%	5,4%	14,3%	20,5%	22,3%	25,9%	10,7%
Να γνωριστείτε καλύτερα με τους συναδέλφους	0%	3,6%	8%	25%	26,8%	30,4%	6,3%
Να ανταλλάξετε απόψεις με συναδέλφους	0%	2,7%	9,8%	13,4%	22,3%	39,3%	12,5%
Να βελτιώσετε τις υπηρεσίες προς στους πολίτες	0,9%	3,6%	17,9%	11,6%	14,3%	35,7%	16,1%
Να επιλύετε προβλήματα	0,9%	2,7%	13,4%	9,8%	25,9%	30,4%	17%
Να λαμβάνετε καλύτερες αποφάσεις	0%	0,9%	8,1%	17,1%	24,3%	35,1%	14,4%
Να λαμβάνετε πιο αποτελεσματικές αποφάσεις	0%	0,9%	7,1%	18,8%	23,2%	35,7%	14,3%
Στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού	0%	5,4%	15,3%	17,1%	22,5%	31,5%	8,1%
Στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού	0%	2,7%	11,6%	22,3%	21,4%	33%	8,9%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά σε ένα ευρύ πλαίσιο τους συμμετέχοντες και ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην λήψη καλύτερων (73,8% συμφωνίας έναντι 9% διαφωνίας) και πιο αποτελεσματικών αποφάσεων (73,2% συμφωνίας έναντι 8% διαφωνίας). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά επίσης στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους τους (58,9% συμφωνίας έναντι 20,6% διαφωνίας), στην καλύτερη γνωριμία με συναδέλφους (63,5% συμφωνίας έναντι 11,6% διαφωνίας), στην ανταλλαγή απόψεων με τους συναδέλφους τους (74,1% συμφωνίας έναντι 12,5% διαφωνίας), στην βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες (66,1% συμφωνίας έναντι 22,4% διαφωνίας), στην επίλυση προβλημάτων (73,3% συμφωνίας έναντι 17% διαφωνίας) καθώς και στην αναγνώριση (62,1% συμφωνίας έναντι 20,7% διαφωνίας) και κάλυψη (63,3% συμφωνίας έναντι 14,3% διαφωνίας) των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Τα βασικά κίνητρα για να συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι:...». Σημειώνεται ότι στο συγκεκριμένο ερώτημα, οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν μέχρι 2 απαντήσεις μεταξύ των: Προσωπικό ενδιαφέρον, Αλλαγή αντικειμένου εργασίας, Έλλειψη απαραίτητων γνώσεων για άσκηση καθηκόντων, Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση υπηρεσίας, Πρωτοβουλία της Διοίκησης, Απουσία από τα καθημερινά καθήκοντα, Οικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα), Άλλος λόγος.

Πίνακας 6: Βασικά κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα

<b>Βασικά κίνητρα</b>	<b>Σχετική συχνότητα (%)</b>
Προσωπικό ενδιαφέρον	80,4%
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας	16,1%
Έλλειψη απαραίτητων γνώσεων για άσκηση καθηκόντων	25,9%
Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση υπηρεσίας	47%
Πρωτοβουλία της Διοίκησης	7,1%
Απουσία από τα καθημερινά καθήκοντα	5,4%
Οικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)	3,6%

Άλλος λόγος	13,4%
-------------	-------

Όπως διαπιστώνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των συμμετεχόντων, βασικό κίνητρο για την συμμετοχή της πλειοψηφίας του δείγματος ήταν το προσωπικό ενδιαφέρον (80,4%). Κατόπιν, ένα μεγάλο ποσοστό δήλωσε ως βασικό κίνητρο την οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας (47%), την έλλειψη απαραίτητων γνώσεων για άσκηση καθηκόντων (25,9%) και την αλλαγή αντικειμένου εργασίας (16,1%). Από την άλλη πλευρά, άλλοι λόγοι (13,4%), πρωτοβουλία της διοίκησης (7,1%), απουσία από τα καθημερινά καθήκοντα (5,4%) και οικονομικά κίνητρα (3,6%) δεν φαίνεται να αποτελέσαν βασικά κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα για σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Κατά τη γνώμη σας, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα...»:

Πίνακας 7: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μπορείτε να προγραμματίζετε καλύτερα την εργασία σας	0%	2,7%	8,9%	20,5%	25,9%	33%	24,1%
Έχετε στο μυαλό σας ξεκάθαρο αυτό που θέλετε να πετύχετε	0%	2,7%	4,5%	33%	32,1%	23,2%	4,5%
Κάνετε τα καθήκοντά σας πιο γρήγορα με τον ελάχιστο κόπο	0%	5,4%	14,3%	29,5%	29,5%	17%	4,5%
Αναλαμβάνετε δύσκολες υποθέσεις/εργασίες	0%	3,6%	8,9%	28,6%	28,6%	25,9%	4,5%
Φροντίζετε να ανανεώνετε τις δεξιότητές σας στην εργασία	0%	0%	6,3%	16,1%	27,7%	42,9%	7,1%
Φροντίζετε να ανανεώνετε τις	0%	0%	4,5%	10,9%	33,6%	42,7%	8,2%

γνώσεις σας στην εργασία							
Βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα	0%	1,8%	7,2%	26,1%	22,5%	34,2%	8,1%
Αναλαμβάνετε νέες ευθύνες στην εργασία	0%	0,9%	7,3%	24,8%	26,6%	33,9%	6,4%
Ψάχνετε για νέες προκλήσεις	0%	0,9%	8,1%	28,8%	20,7%	29,7%	11,7%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά σε ένα ευρύ πλαίσιο τους συμμετέχοντες, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ανανέωση των δεξιοτήτων (77,7% συμφωνίας έναντι 6,3% διαφωνίας) και των γνώσεών τους (84,5% συμφωνίας έναντι 4,5% διαφωνίας) στην εργασία. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες επίσης στην πλειοψηφία τους συμφωνούν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα τους βοηθούν να αναλαμβάνουν νέες ευθύνες στην εργασία (66,9% συμφωνίας έναντι 8,2% διαφωνίας), να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα (64,8% συμφωνίας έναντι 9% διαφωνίας), να προγραμματίζουν καλύτερα την εργασία τους (62,5% συμφωνίας έναντι 11,6% διαφωνίας) και να ψάχνουν για νέες προκλήσεις (62,1% συμφωνίας έναντι 9% διαφωνίας). Μικρότερο ποσοστό συμφωνίας διαπιστώθηκε σε σχέση με το ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν τους συμμετέχοντες να έχουν στο μυαλό τους ξεκάθαρο αυτό που θέλουν να πετύχουν (59,8% συμφωνίας έναντι 7,2% διαφωνίας) και να αναλαμβάνουν δύσκολες υποθέσεις / εργασίες (59% συμφωνίας έναντι 12,5% διαφωνίας), ενώ οριακά υπήρξε συμφωνία στο ότι τους βοηθούν να κάνουν τα καθήκοντά τους γρήγορα και με τον ελάχιστο κόπο (51% συμφωνίας έναντι 19,7% διαφωνίας).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:», σε προτάσεις που σχετίζονταν με τις εργασιακές συνήθειες και τα εργασιακά χαρακτηριστικά καθώς και με ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων.

Πίνακας 8: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με εργασιακές συνθήκες, εργασιακά χαρακτηριστικά και ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Συχνά εστιάζετε στα αρνητικά της εργασίας σας	3,6%	21,6%	18%	21,6%	18,9%	10,8%	5,4%
Συζητάτε με τους συναδέλφους για τα αρνητικά της εργασίας σας	5,5%	14,5%	6,4%	15,5%	23,6%	29,1%	5,5%
Συζητάτε σε ανθρώπους εκτός της εργασίας για τα αρνητικά της εργασίας σας	12,6%	25,2%	8,1%	17,1%	18,9%	9%	9%
Έχετε επιδείξει προσαρμοστικότητα στην εργασία	0,9%	2,7%	0%	2,7%	33,3%	39,6%	20,7%
Αναρρώνετε γρήγορα μετά από δύσκολες καταστάσεις και αναποδιές στην εργασία	0,9%	0,9%	3,6%	8,1%	34,2%	42,3%	9,9%
Είστε ικανός/η να διαχειριστείτε την αβεβαιότητα και απρόβλεπτες καταστάσεις	0%	0%	4,5%	10,9%	33,6%	42,7%	8,2%
Προσαρμόζεστε εύκολα σε αλλαγές στην εργασία	0%	0,9%	2,7%	9%	31,5%	41,4%	14,4%
Συνολικά είστε ικανοποιημένος από την εργασία σας	2,7%	1,8%	7,2%	21,6%	29,7%	28,8%	8,1%
Οι απόψεις σας θεωρούνται σημαντικές στο περιβάλλον της εργασίας σας	0%	0%	8,1%	20,7%	26,1%	32,4%	12,6%
Νιώθετε ότι μπορείτε να στραφείτε σε συναδέλφους για βοήθεια	1,8%	2,7%	13,5%	14,4%	22,5%	30,6%	14,4%
Ανυπομονείτε να έρθετε στην εργασία σας καθημερινά	3,6%	3,6%	11,7%	37,8%	22,5%	14,4%	6,3%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, δεν προκύπτει μια σαφής τάση συμφωνίας ή διαφωνίας με ορισμένες από τις παραπάνω προτάσεις και ειδικότερα με τις προτάσεις «Συχνά εστιάζετε στα αρνητικά της εργασίας σας» και «Συζητάτε σε ανθρώπους εκτός της εργασίας για τα αρνητικά της εργασίας σας». Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει πως συζητάει με τους συναδέλφους για τα αρνητικά της εργασίας του (58,2% συμφωνίας έναντι 26,4% διαφωνίας).

Επιπλέον, μια ξεκάθαρη πλειοψηφία δηλώνει ότι έχει επιδείξει προσαρμοστικότητα στην εργασία (93,7% συμφωνίας έναντι 3,6% διαφωνίας), ότι αναρρώνει γρήγορα μετά από δύσκολες καταστάσεις και αναποδιές στην εργασία (86,5% συμφωνίας έναντι 5,4% διαφωνίας), ότι είναι ικανός/η να διαχειριστεί την αβεβαιότητα και απρόβλεπτες καταστάσεις (83,8% συμφωνίας έναντι 4,5% διαφωνίας) και ότι προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές στην εργασία (87,4% συμφωνίας έναντι 3,6% διαφωνίας)

Σε σχέση με ζητήματα που έχουν να κάνουν με την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων, το 66,9% δηλώνει ότι είναι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία του (29,7% δήλωσαν «Σχεδόν συμφωνώ», 28,8% «Συμφωνώ» και 8,1% «Συμφωνώ απόλυτα»), ενώ το 11,7% δήλωσε ότι δεν είναι συνολικά ικανοποιημένος/η από την εργασία του (2,7% δήλωσαν «Διαφωνώ απόλυτα», 1,8% «Διαφωνώ» και 7,2% «Σχεδόν διαφωνώ»). Σε ειδικότερες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι οι απόψεις τους θεωρούνται σημαντικές στο περιβάλλον της εργασίας τους (72,2% συμφωνίας έναντι 8,1% διαφωνίας) και πως νιώθουν ότι μπορούν να στραφούν σε συναδέλφους για βοήθεια (68,6% συμφωνίας έναντι 18% διαφωνίας). Από την άλλη πλευρά, το 18,9% των συμμετεχόντων δήλωσε πως δεν ανυπομονεί να έρθει στην εργασία του καθημερινά, λιγότερους από τους μισούς (το 43,2%) δήλωσε πως ανυπομονεί, ενώ το 37,8% δήλωσε ουδετερότητα.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:», σε προτάσεις που σχετίζονταν με ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων.

Πίνακας 9: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αισθάνεστε ότι οι συναδέλφοί σας δεν σας σέβονται	18,8%	42%	17,9%	12,5%	4,5%	3,6%	0,9%
Είστε χαρούμενος/η στην εργασία σας	1,8%	0,9%	12,5%	21,4%	28,6%	25,9%	8,9%
Συχνά αισθάνεστε «πελαγωμένος/η»	5,4%	18,8%	15,2%	30,4%	22,3%	5,4%	2,7%
Το άγχος της εργασίας προκαλεί προβλήματα στην οικογενειακή σας ζωή	13,4%	17%	18%	30,4%	12,5%	4,5%	3,6%
Τα πάτε καλά με τους συναδέλφους	0%	0%	2,7%	9%	26,1%	37,8%	24,3%
Οι συναδέλφοι σας ενθαρρύνουν να κάνετε το καλύτερο που μπορείτε	0,9%	2,7%	8%	20,5%	26,8%	29,5%	11,6%
Βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα	0%	0%	2,7%	18%	27,9%	43,2%	8,1%
Ο προϊστάμενος βοηθά αποτελεσματικά με κατευθύνσεις και οδηγίες	0,9%	4,5%	7,1%	12,5%	16,1%	42%	17%
Στο τμήμα σας υποστηρίζοσαστε και δουλεύετε ως ομάδα	1,8%	0,9%	6,3%	17%	25%	30,4%	18,8%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Αττικής είναι σε άνω του μετρίου επίπεδα, καθώς το 63,4% δήλωσε πως είναι χαρούμενος/η στην εργασία του, ενώ το 15,2% δήλωσε το αντίθετο. Επιπλέον φαίνεται ότι υπάρχουν καλές συναδελφικές σχέσεις στην Περιφέρεια Αττικής, καθώς το 80,3% δήλωσε ότι τα πάει καλά με τους συναδέλφους τους έναντι του 2,7% που δήλωσε το αντίθετο κι επιπλέον το 67,9% δήλωσε ότι οι συναδέλφοι τους ενθαρρύνουν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν έναντι του 11,6% που δήλωσε το αντίθετο.

Παρόλα αυτά, ένα σημαντικό ποσοστό νιώθει συχνά πελαγωμένο στη δουλειά του (30,4%), ενώ μόλις το 39,3% δηλώνει πως δεν αισθάνεται έτσι. Ωστόσο, το άγχος της εργασίας των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να προκαλεί προβλήματα στην οικογενειακή ζωή των περισσότερων (49,1% διαφώνησαν με την πρόταση «Το άγχος της εργασίας προκαλεί προβλήματα στην οικογενειακή σας ζωή» και 20,5% συμφώνησαν) και οι συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοί να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα (79,3% συμφωνίας έναντι 2,7% διαφωνίας).

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο, το 75% δήλωσε ότι ο προϊστάμενος βοηθά αποτελεσματικά με κατευθύνσεις και οδηγίες, έναντι του 12,5% που δήλωσε το αντίθετο. Επιπλέον, το 74,1% δήλωσε ότι στο τμήμα τους υποστηρίζονται και δουλεύουν ως ομάδα, ενώ μόλις το 8,9% δήλωσε το αντίθετο.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Πόσο συχνά μοιράζεστε τις γνώσεις σας...», όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν πόσο συχνά μοιράζονταν τις γνώσεις τους έχοντας ως σκοπό καθένα από τα παρακάτω που αναφέρονται στον πίνακα.

Πίνακας 10: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τον διαμοιρασμό των γνώσεων

	<b>Ποτέ</b>	<b>Σχεδόν ποτέ</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πολύ συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Για να πάρετε αναγνώριση από τους άλλους	13,4%	18,8%	33%	17%	12,5%	5,4%
Για να ανταμειφθείτε	22,3%	27,7%	35,7%	8,9%	2,7%	2,7%
Για να ικανοποιήσετε τις εσωτερικές σας ανάγκες	2,7%	8,9%	14,3%	40,2%	15,2%	17%
Για να υποστηρίξετε τις αποφάσεις της διοίκησης	1,8%	6,3%	17,9%	31,3%	32,1%	10,7%
Για να προωθήσετε την καριέρα σας	8,9%	8,9%	28,6%	25%	21,4%	7,1%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, ο κυριότερος λόγος για τον οποίο μοιράζονται πιο συχνά οι συμμετέχοντες τις γνώσεις τους είναι είτε για να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες (74,1% απάντησε από «συχνά» έως «πάντα» και 25,9% απάντησε από «ποτέ» έως «σπάνια»), είτε για να υποστηρίξουν τις αποφάσεις της διοίκησης (74,1%



απάντησε από «συχνά» έως «πάντα» και 25,9% απάντησε από «ποτέ» έως «σπάνια»), είτε για να προωθήσουν την καριέρα τους (53,6% απάντησε από «συχνά» έως «πάντα» και 46,4% απάντησε από «ποτέ» έως «σπάνια»). Από την άλλη πλευρά λιγότεροι συχνοί λόγοι φαίνεται να είναι η αναγνώριση από τους άλλους (34,8% απάντησε από «συχνά» έως «πάντα» και 65,2% απάντησε από «ποτέ» έως «σπάνια») και η ανταμοιβή (14,3% απάντησε από «συχνά» έως «πάντα» και 85,7% απάντησε από «ποτέ» έως «σπάνια»).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Πόσο συχνά έχετε την ευκαιρία...»:

*Πίνακας 11: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και διαμοιρασμό γνώσεων*

	<b>Ποτέ</b>	<b>Σχεδόν ποτέ</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Συχνά</b>	<b>Πολύ συχνά</b>	<b>Πάντα</b>
Να παρακολουθήσετε προγράμματα εκπαίδευσης	0%	8%	53,6%	32,1%	2,7%	3,6%
Να μοιραστείτε τις γνώσεις σας με συναδέλφους	0%	3,6%	17,9%	52,7%	18,8%	7,1%
Να παρακολουθήσετε συζητήσεις ανταλλαγής γνώσεων	0,9%	8%	37,5%	35,7%	14,3%	3,6%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, δεν φαίνεται να δίνεται συχνά η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να παρακολουθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης (ενδεικτικό είναι ότι παραπάνω από τους μισούς δήλωσαν ότι τους δίνεται σπάνια η δυνατότητα). Ωστόσο οι γνώσεις φαίνεται να διαμοιράζονται μεταξύ των συναδέλφων καθώς το 78,6% δήλωσε ότι τουλάχιστον συχνά έχει την ευκαιρία να μοιραστεί τις γνώσεις με συναδέλφους και το 53,6% έχει τουλάχιστον συχνά την ευκαιρία να παρακολουθήσει συζητήσεις ανταλλαγής γνώσεων.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Κατά πόσο συμφωνείτε ότι η ανταλλαγή γνώσεων υποστηρίζει...»:

Πίνακας 12: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με την χρησιμότητα της ανταλλαγής γνώσεων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Την επιτυχία του οργανισμού	0%	0%	2,7%	16,1%	20,5%	33,9%	26,8%
Τις καινοτόμες λύσεις	0%	0%	4,5%	18,8%	20,5%	30,4%	25,9%
Την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων	0%	0%	4,5%	22,3%	18,8%	28,6%	25,9%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, είναι φανερό ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως η ανταλλαγή γνώσεων υποστηρίζει τόσο την επιτυχία του οργανισμού (81,2% συμφωνίας έναντι 2,7% διαφωνίας), όσο και τις καινοτόμες λύσεις (76,8% συμφωνίας έναντι 4,5% διαφωνίας) καθώς και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων (73,2% συμφωνίας έναντι 4,5% διαφωνίας).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Κατά τη γνώμη σας, οι άλλοι μοιράζονται τις γνώσεις τους...»:

Πίνακας 13: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους διαμοιρασμού γνώσεων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Λόγω της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων	1,8%	4,5%	11,6%	21,4%	33%	23,2%	4,5%
Επειδή και συνάδελφοι κάνουν το ίδιο	2,7%	1,8%	7,1%	26,8%	34,8%	23,2%	3,6%
Εκτιμάται από την διοίκηση	4,5%	8,9%	16,1%	38,4%	16,1%	12,5%	3,6%
Η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού το προωθεί	5,4%	10,7%	20,5%	36,6%	17,9%	7,1%	1,8%
Επειδή έτσι κάποιος θεωρείται «ειδικός»	0,9%	11,6%	15,2%	39,3%	16,1%	12,5%	4,5%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι άλλοι μοιράζονται τις γνώσεις τους – σύμφωνα με την γνώμη των συμμετεχόντων – είναι κυρίως η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων (60,7% συμφωνίας έναντι 17,9% διαφωνίας) και το γεγονός ότι και οι συνάδελφοι κάνουν το ίδιο (61,6% συμφωνίας έναντι 11,6% διαφωνίας). Από την άλλη πλευρά, το ότι εκτιμάται από την διοίκηση (32,1% συμφωνίας έναντι 29,5% διαφωνίας), το ότι το προωθεί η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (63,4% συμφωνίας έναντι 36,6% διαφωνίας) και το επειδή έτσι κάποιος θεωρείται «ειδικός» (33% συμφωνίας έναντι 27,7% διαφωνίας) δεν φαίνεται να είναι ισχυροί λόγοι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Αποφεύγετε να μοιραστείτε τις γνώσεις σας...», όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο αποφεύγουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους για συγκεκριμένους λόγους που αναφέρονται.

Πίνακας 14: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους μη διαμοιρασμού γνώσεων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Διότι φοβάστε μήπως κάνετε λάθη	11,6%	39,3%	9,8%	11,6%	17%	10,7%	0%
Διότι δεν εμπιστεύεστε τους συναδέλφους	17,1%	31,5%	12,6%	17,1%	13,5%	5,4%	2,7%
Διότι οι άλλοι συνάδελφοι δεν το κάνουν	15,2%	30,4%	11,6%	17%	17%	8%	0,9%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, υπάρχει μια σαφής τάση διαφωνίας με καθεμία από τις παραπάνω προτάσεις. Αυτό αν λάβουμε υπόψη και τις προηγούμενες απαντήσεις φαίνεται να συμβαίνει γιατί στην ουσία οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Αττικής τείνουν να μοιράζονται τις γνώσεις τους ούτως ή άλλως. Σε κάθε περίπτωση, ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο φαίνεται οι συμμετέχοντες να μην μοιράζονται τις γνώσεις τους με συναδέλφους είναι διότι φοβούνται μήπως κάνουν λάθη (27,6% συμφωνίας έναντι 60,7% διαφωνίας), έπειτα γιατί οι άλλοι συνάδελφοι δεν το κάνουν

(25,9% συμφωνίας έναντι 57,1% διαφωνίας) και ως τελευταίος λόγος είναι διότι δεν εμπιστεύονται τους συναδέλφους (21,6% συμφωνίας έναντι 61,3% διαφωνίας).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες (%) των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερώτημα «Κατά τη γνώμη σας, οι άλλοι αποφεύγουν να μοιράζονται τις γνώσεις τους...», όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για τους λόγους για τους οποίους οι άλλοι αποφεύγουν να μοιράζονται τις γνώσεις τους, σύμφωνα πάντα με την γνώμη τους.

Πίνακας 15: Σχετικές συχνότητες αναφορικά με τους λόγους μη διαμοιρασμού γνώσεων τρίτων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Διότι φοβούνται μήπως κάνουν λάθη	6,3%	16,1%	6,3%	27,7%	19,6%	23,2%	0,9%
Διότι δεν εμπιστεύονται τους συναδέλφους	8%	8,9%	9,8%	24,1%	33,9%	11,6%	3,6%
Διότι οι άλλοι συνάδελφοι δεν το κάνουν	9%	8,1%	9%	29,7%	27%	15,3%	1,8%

Όπως διαφαίνεται από τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων που παρουσιάστηκαν στον παραπάνω πίνακα, ως σημαντικότερο λόγο για τον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συνάδελφοί τους δεν μοιράζονται τις γνώσεις τους δηλώνουν την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους συναδέλφους (49,1% συμφωνίας έναντι 26,8% διαφωνίας). Κατόπιν, «Διότι οι άλλοι συνάδελφοι δεν το κάνουν» (44,1% συμφωνίας έναντι 26,1% διαφωνίας) και ως τελευταίο λόγο «Διότι φοβούνται μήπως κάνουν λάθη» (43,7% συμφωνίας έναντι 28,6% διαφωνίας).

### 5.3 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων σχετίζονται με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από ελέγχους, οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικά στην παρούσα υποενότητα.

Αρχικά διερευνήθηκε αν το φύλο ασκεί επίδραση στην ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει.

Τέθηκε η εξής μηδενική υπόθεση:

H0<sub>1</sub>: Η ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν διαφοροποιείται μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Για τον έλεγχο των παραπάνω ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε Independent Samples t-test, και τα αποτελέσματα του ελέγχου είχαν ως εξής:

Πίνακας 16: Έλεγχος για την διαφορά μεταξύ των δύο φύλων αναφορικά με την ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Equal variances assumed	3.847	.052	-1.466	109	.146	-.305	.208
	Equal variances not assumed			-1.369	67.728	.175	-.305	.223

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου προκύπτει ότι το φύλο δεν επιδρά στην ικανοποίηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δηλαδή δεν υφίστανται διαφορές στατιστικά σημαντικές μεταξύ ανδρών και γυναικών στα επιμορφωτικά προγράμματα ( $p\text{-value}=0,146>0,05$ ). Επομένως η πρώτη μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.

Επιπλέον, διερευνήθηκε εάν η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά με διαφορετικό τρόπο τους άνδρες και τις γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα τέθηκαν οι εξής μηδενικές υποθέσεις:

H0<sub>2</sub>: Τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στον ίδιο βαθμό τους άνδρες και τις γυναίκες να ανανεώσουν τις δεξιότητές τους στην εργασία.

H0<sub>3</sub>: Τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στον ίδιο βαθμό τους άνδρες και τις γυναίκες να ανανεώσουν τις γνώσεις τους στην εργασία.

Για τον έλεγχο των παραπάνω ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε Independent Samples t-test, και τα αποτελέσματα του ελέγχου είχαν ως εξής:

Πίνακας 17: Έλεγχος για τη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων αναφορικά με τη συνεισφορά των επιμορφωτικών προγραμμάτων

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	
Φροντίζετε να ανανεώνετε τις δεξιότητες στην εργασία	.878	.351	Equal variances assumed	-2.533	110	.013	-.495	.196
			Equal variances not assumed	-2.419	74.523	.018	-.495	.205
Φροντίζετε να ανανεώνετε τις γνώσεις στην εργασία	.321	.572	Equal variances assumed	-2.191	108	.031	-.401	.183
			Equal variances not assumed	-2.108	76.400	.038	-.401	.190

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου, η 2<sup>η</sup> ( $p\text{-value}=0,013<0,05$ ) και η 3<sup>η</sup> ( $p\text{-value}=0,031<0,05$ ) μηδενική υπόθεση απορρίπτονται.

Αυτό σημαίνει ότι πράγματι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο κατά πόσο πιστεύουν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι χρήσιμα στο να ανανεώνουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στην εργασία.

Επιπλέον, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθεί αν η υπηρεσία στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες επιδρά στην ωφελιμότητα που βρίσκουν οι συμμετέχοντες από τα επιμορφωτικά προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα τέθηκαν οι παρακάτω μηδενικές ερευνητικές υποθέσεις:

H0<sub>4</sub>: Η υπηρεσία που ανήκουν οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στην συμβολή που έχουν οι γνώσεις που αποκομίζουν οι συμμετέχοντες στην επαγγελματική τους εξέλιξη.

H0<sub>5</sub>: Η υπηρεσία που ανήκουν οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στην συμβολή που έχουν οι γνώσεις που αποκομίζουν οι συμμετέχοντες στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων.

Για τον έλεγχο των παραπάνω ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε ANOVA και τα αποτελέσματα του ελέγχου είχαν ως εξής:

*Πίνακας 18: Έλεγχος για το αν η υπηρεσία που ανήκουν οι συμμετέχοντες επιδρά στη συμβολή που έχουν οι γνώσεις που αποκομίζουν οι συμμετέχοντες στην επαγγελματικής τους εξέλιξη και στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων*

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στην επαγγελματική τους εξέλιξη	15.996	8	2.000	.974	.461
Between Groups					
Within Groups	209.373	102	2.053		
Total	225.369	110			
Οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων	26.559	8	3.320	2.145	.038
Between Groups					
Within Groups	157.873	102	1.548		
Total	184.432	110			

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω ελέγχου, η 4<sup>η</sup> μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί ( $p\text{-value}=0,461>0,05$ ), ενώ η 5<sup>η</sup> μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ( $p\text{-value}=0,038<0,05$ ).

Επομένως, δεν προκύπτει ότι το αν οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες συμβάλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη εξαρτάται από την υπηρεσία στην οποία ανήκουν. Από την άλλη πλευρά, διαπιστώνεται ότι το αν οι γνώσεις που αποκόμισαν συμβάλουν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων εξαρτάται από την υπηρεσία στην οποία ανήκουν.

Κατόπιν, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθεί αν η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από το πρόγραμμα εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο έχουν λάβει επιμόρφωση. Βάσει αυτού, τέθηκαν οι παρακάτω μηδενικές υποθέσεις:

$H_0$ : Ο τομέας από τον οποίο έχουν λάβει επιμόρφωση οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στην ικανοποίησή τους από αυτό.

Για τον έλεγχο της παραπάνω υπόθεσης διενεργήθηκε ANOVA και τα αποτελέσματα του ελέγχου είχαν ως εξής:

Πίνακας 19: Έλεγχος για το αν ο τομέας από τον οποίο έχουν λάβει επιμόρφωση οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στην ικανοποίησή τους από αυτό.

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Είμαι ικανοποιημένος/η από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Between Groups	12.018	6	2.003	1.855	.096
	Within Groups	112.325	104	1.080		
	Total	124.342	110			

Από τον παραπάνω έλεγχο ANOVA που πραγματοποιήθηκε διαπιστώνεται ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση ( $p\text{-value}=0,096>0,05$ ). Επομένως, δεν προκύπτει ότι ο τομέας στον οποίο έχουν λάβει επιμόρφωση οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στην ικανοποίησή τους από το πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Μετέπειτα, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθεί αν έχει επίδραση ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες στο κατά πόσο τους έχει βοηθήσει σε ορισμένες πτυχές της εργασίας τους.

H07: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους.

H08: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού.

H09: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού.

H010: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο τα



επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στον καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας τους.

H0<sub>11</sub>: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να έχουν στο μυαλό τους ξεκάθαρο αυτό που θέλουν να πετύχουν.

H0<sub>12</sub>: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να αναλαμβάνουν δύσκολες υποθέσεις / εργασίες.

H0<sub>13</sub>: Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες δεν έχει επίδραση στο κατά πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα.

Για τον έλεγχο των παραπάνω ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκαν μια σειρά από ελέγχους ANOVA, τα αποτελέσματα των οποίων δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 20: Έλεγχοι για την επίδραση που έχουν τα επιμορφωτικά προγράμματα στην πεποίθηση που έχουν οι συμμετέχοντες για την συνεισφορά τους

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Να επικοινωνείτε καλύτερα με τους συναδέλφους	Between Groups	26.417	5	5.283	2.766	0.022
	Within Groups	202.440	106	1.910		
	Total	124.342	110			
Στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού	Between Groups	24.031	5	4.806	2.727	0.023
	Within Groups	185.050	105	1.762		
	Total	209.081	110			
Στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού	Between Groups	20.892	5	4.178	2.768	0.022
	Within Groups	160.028	106	1.510		
	Total	180.920	111			

Μπορείτε να προγραμματίσετε καλύτερα την εργασία σας	Between Groups	14.610	5	2.922	2.398	0.042
	Within Groups	129.167	106	1.219		
	Total	143.777	111			
Έχετε στο μυαλό σας ξεκάθαρο αυτό που θέλετε να πετύχετε	Between Groups	13.512	5	2.702	2.537	0.033
	Within Groups	112.916	106	1.065		
	Total	126.429	111			
Αναλαμβάνετε δύσκολες υποθέσεις/εργασίες	Between Groups	15.279	5	3.056	2.379	0.043
	Within Groups	136.140	106	1.284		
	Total	151.420	111			
Βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα	Between Groups	20.774	5	4.155	3.305	0.008
	Within Groups	132.000	105	1.257		
	Total	152.775	110			

Με βάση τους παραπάνω ελέγχους ANOVA που πραγματοποιήθηκαν, οι παραπάνω μηδενικές υποθέσεις απορρίπτονται όλες.

Πιο συγκεκριμένα, απορρίπτεται η  $H_{07}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο **τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους** (p-value=0,022)

Απορρίπτεται η  $H_{08}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι **τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού** (p-value= 0,023).

Απορρίπτεται η  $H_{09}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι **τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού** (p-value= 0,022).

Απορρίπτεται η  $H_{010}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά

**πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στον καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας τους** (p-value= 0,042).

Απορρίπτεται η  $H_{011}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο **τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να έχουν στο μυαλό τους ξεκάθαρο αυτό που θέλουν να πετύχουν** (p-value= 0,033).

Απορρίπτεται η  $H_{012}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο **τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να αναλαμβάνουν δύσκολες υποθέσεις / εργασίες** (p-value= 0,043)

Απορρίπτεται η  $H_{013}$ , άρα ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στο κατά πόσο **τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα** (p-value= 0.008).

## **6. Συμπεράσματα- Προτάσεις**

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της αναγκαιότητας επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, θέτοντας ως μελέτη περίπτωσης την Περιφέρεια Αττικής.

Στα πλαίσια βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναδείχθηκε η αναγκαιότητα επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Αρχικά, περιγράφησαν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση σε σύνδεση με ορισμένες θεμελιώδεις αρχές. Κατόπιν, τέθηκαν ορισμένες προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες αντιμετωπίζονται σε παγκόσμια κλίμακα. Έπειτα περιγράφηκαν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση γενικότερα και ειδικότερα αναφορικά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Κατόπιν, έγινε σαφής η σημασία της εκπαίδευσης και της μάθησης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο έγινε ανάλυση της έννοιας της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση. Επεξηγήθηκαν οι έννοιες της κατάρτισης, της μάθησης και της ανάπτυξης και επισημάνθηκαν οι διαφορές τους. Έπειτα αναλύθηκαν οι γενικές αρχές της μάθησης και οι στρατηγικές εκπαίδευσης που εφαρμόζονται για το προσωπικό.

Στο επόμενο κεφάλαιο, αναλύθηκε το πλαίσιο της εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα και ειδικότερα ο υπαλληλικός κώδικας καθώς και τον ρόλο και τις λειτουργίες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.) και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Κατόπιν επεξηγήθηκε το πλαίσιο εκπαίδευσης των Δημοσίων υπαλλήλων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και πιο συγκεκριμένα στην Γερμανία, την Γαλλία και την Ολλανδία. Επιπλέον αναλύθηκαν οι λόγοι που υπάρχουν πίσω από τις διαφορές στην σημασία, την ποσότητα και την ποιότητα της εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Το επόμενο κεφάλαιο αφιερώθηκε στην σημασία της επιμόρφωσης και της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, η οποία έχει θέσει και θέτει συνεχώς καινούριες

προκλήσεις. Επισημάνθηκε επιπλέον η σημασία της εφαρμογής μιας κουλτούρας αλλαγής στην Δημόσια Διοίκηση αλλά και σε οποιονδήποτε σύγχρονο οργανισμό καθώς και η σημασία της διαρκούς επιμόρφωσης των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων. Μετέπειτα, διατυπώθηκαν ορισμένες συστάσεις πολιτικής για την βελτίωση της εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Ως μελέτη περίπτωσης ορίστηκε η Περιφέρεια Αττικής. Αρχικά αναφέρονται ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την Περιφέρεια και πιο συγκεκριμένα το πλαίσιο της σύστασής της, της γεωγραφικής της αρμοδιότητας ενώ γίνεται και μια σύντομη περιγραφή των διοικητικών της οργάνων. Έπειτα γίνεται αναφορά στο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού της Περιφέρειας Αττικής, του ρόλου του και των αρμοδιοτήτων του. Κατόπιν, σύμφωνα με στοιχεία που παρείχε το ίδιο το τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, παρουσιάζονται οι εκπαιδευτικές προτιμήσεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής για τα έτη 2013, 2016, 2017, 2018, 2019, 2021 και 2022.

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια γενικότερη ικανοποίηση με τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι, ενώ διαφαίνεται επίσης μια επιθυμία για συνεχή εκπαίδευση δεδομένου ότι έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα και την χρησιμότητα αυτής. Ως βασικό κίνητρο για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων φαίνεται να είναι κατά βάση το προσωπικό ενδιαφέρον, ενώ οι συμμετέχοντες βρίσκουν μια σειρά από πλεονεκτήματα στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων δεδομένου ότι τα βρίσκουν χρήσιμα σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Αττικής έχουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μοιράζονται μια κουλτούρα βασισμένη στην διάχυση της γνώσης, δεδομένου ότι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους έχοντας ως βασικότερο κίνητρο να ικανοποιήσουν τις εσωτερικές τους ανάγκες και όχι κάποιο άλλο εξωτερικό κίνητρο (όπως π.χ. ανταμοιβές, προώθηση καριέρας κτλ).

Επίσης διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την αντίληψή τους ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι χρήσιμα για την ανανέωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το αν οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες συμβάλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη εξαρτάται από την υπηρεσία στην οποία ανήκουν. Από την άλλη πλευρά, διαπιστώθηκε ότι το αν οι γνώσεις που αποκόμισαν συμβάλουν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους γνώσεων και δεξιοτήτων εξαρτάται από την υπηρεσία στην οποία ανήκουν.

Τέλος, η έρευνα κατέληξε ότι ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία οι συμμετέχοντες έχει επίδραση στην αντίληψη των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι:

- τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους
- τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού
- τα επιμορφωτικά προγράμματα βοηθούν στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού
- τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στον καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας τους
- τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να έχουν ξεκάθαρους στόχους
- τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να αναλαμβάνουν δύσκολες υποθέσεις / εργασίες
- τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν βοηθήσει στο να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από την Περιφέρεια Αττικής, έτσι ώστε να ενισχυθεί η επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού σύμφωνα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι θα ενισχύονταν η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων και παράλληλα θα αποτελούσε κίνητρο για την ανέλιξη των δεξιοτήτων τους και την αύξηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Επιπλέον θα μπορούσε η Περιφέρεια να εντάξει στα πλαίσια της εκπαίδευσης των εργαζομένων ένα τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης σε εξαμηνιαία βάση το οποίο σε συνεργασία με κάποιο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα θα πρόσφερε ένα πιστοποιημένο τίτλο εξειδίκευσης στους εργαζόμενους.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σαφώς και υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι έχουν κυρίως να κάνουν με την μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, επειδή πρόκειται για ποσοτική έρευνα αναμένεται οι συμμετέχοντες να έχουν ορισμένη προκατάληψη σε σχέση με τις απαντήσεις που έδωσαν. Γι' αυτό τον λόγο προτείνεται

σε επόμενη έρευνα να διεξαχθεί παράλληλα με την ποσοτική έρευνα και ποιοτική έρευνα προκειμένου τα αποτελέσματα της μελέτης να είναι περισσότερο αξιόπιστα και να αμβλυνθούν τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι έρευνες που χρησιμοποιούν μόνο τον έναν τύπο μεθοδολογίας ή μόνο τον άλλον. Επιπλέον θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθεί εάν ορισμένα χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων (για παράδειγμα η ικανοποίηση από αυτά ή η συχνότητα της παρακολούθησης) σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στην Περιφέρεια Αττικής.

## **Βιβλιογραφία**

Abramson, M.A., Breul, J.D. and Kamensky, J.M., 2006. *Six trends transforming government*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

Adjei-Bamfo, P., Maloreh-Nyamekye, T. and Ahenkan, A., 2019. The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review. *Resources, Conservation and Recycling*, 142, pp.189-203.

Agor, W.H., 1997. The measurement, use, and development of intellectual capital to increase public sector productivity. *Public Personnel Management*, 26(2), pp.175-186.

Allen, K.E., Stelzner, S.P. and Wielkiewicz, R.M., 1999. The ecology of leadership: Adapting to the challenges of a changing world. *Journal of leadership studies*, 5(2), pp.62-82.

Armstrong, M., 2009. *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.

Bawa, M.A., 2017. Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12, pp.662-673.

Bekkers, V., 2003. E-government and the emergence of virtual organizations in the public sector. *Information Polity: an international journal on the development, adoption, use and effects of information technology*.

Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J. and Van Wart, M.R., 2015. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*.

Bertucci, G., 2006. Unlocking the human potential for public sector performance. *Public Personnel Management*, 35(3), pp.175-179.

Blossfeld, H.P. and Von Maurice, J., 2019. *Education as a lifelong process* (pp. 17-33). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bonder, A., Bouchard, C.D. and Bellemare, G., 2011. Competency-based management—an integrated approach to human resource management in the canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1), pp.1-10.

Bourgault, J. and Gusella, M., 2001. Performance, pride and recognition in the Canadian federal civil service. *International Review of Administrative Sciences*, 67(1), pp.29-47.

Buick, F., Blackman, D.A., O'Donnell, M.E., O'Flynn, J.L. and West, D., 2015. Can enhanced performance management support public sector change? *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp.271-289.

Cascio, W.F., 2019. Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), pp.284-297.

Castells, M., 2008. The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The ANNALS of the american academy of Political and Social Science*, 616(1), pp.78-93.

Charag, O. and Ahmad, S.M., 2013. ELECTRONIC GOVERNANCE: EXPANSION OF SERVICE DELIVERY MAGNITUDE & LESSENING ROLE OF HUMAN RESOURCE IN DELIVERY OF PUBLIC SERVICES. *International Journal of Retailing & Rural Business Perspectives*, 2(2), p.445.

Clark Jr, R.T., 2012. Public sector collective bargaining at the crossroads. *Urb. Law.*, 44, p.185.

Collins, J., 2016. *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instaread.

Covey, S.R., 2020. *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.

Daly, J., 2015. *Human resource management in the public sector: Policies and practices*. Routledge.



Derlien, H.U., 2003. Mandarins or managers? The bureaucratic elite in Bonn, 1970 to 1987 and beyond. *Governance*, 16(3), pp.401-428.

Dhaoui, I., 2022. E-government for sustainable development: Evidence from MENA countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), pp.2070-2099.

Doran, N.M., Puiu, S., Bădîrcea, R.M., Pirtea, M.G., Doran, M.D., Ciobanu, G. and Mihit, L.D., 2023. E-Government Development—A Key Factor in Government Administration Effectiveness in the European Union. *Electronics*, 12(3), p.641.

Dorsey-Oresto, V.T., 2009. *Management is management or is it? A study of private- and public-sector managers in Massachusetts using the Most Valuable Performers (MVP) survey* (Doctoral dissertation, Capella University).

Downs, A., 1967. Inside bureaucracy. *Real estate research Corporation. Chicago*. Available at: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>

Dryzek, J.S., Bächtiger, A., Chambers, S., Cohen, J., Druckman, J.N., Felicetti, A., Fishkin, J.S., Farrell, D.M., Fung, A., Gutmann, A. and Landemore, H., 2019. The crisis of democracy and the science of deliberation. *Science*, 363(6432), pp.1144-1146.

Evenstad, L. (2022) *Civil servants want more digital skills training, survey finds: Computer Weekly, ComputerWeekly.com*. Available at: <https://www.computerweekly.com/news/252527942/Civil-servants-want-more-digital-skills-training-survey-finds> (Accessed: 09 May 2023).

Florkowski, G.W. and Lifton, D.E., 1987. Assessing Public-Sector Productivity Incentives: A Review. *Public Productivity Review*, pp.53-70.

Flynn, N., 1995. The future of public sector management: Are there some lessons from Europe?. *International Journal of Public Sector Management*, 8(4), pp.59-67.

Friedman, T.L., 2006. *The world is flat: The globalized world in the twenty-first century* (p. 593). London: Penguin.

Goulas, C., Zagos, C., Katsis, A., Kokkinos, G., Kordatos, P., Boukouvalas, K., ..., and Fotopoulos, N., 2013. Training, employment, education policy. Exploring the link between vocational training and employment. In N. Fotopoulos (Ed.), *Training, employment, education policy. Exploring the link between vocational training and employment*. Athens: KANEP-GSEE

- Guevara, K. and Ord, J., 1996. The search for meaning in a changing work context. *Futures*, 28(8), pp.709-722.
- Hu, G., Pan, W., Lu, M. and Wang, J., 2009. The widely shared definition of e-Government: An exploratory study. *The Electronic Library*, 27(6), pp.968-985.
- Hunt, M., 2022. *Civil servants crave better training opportunities, global survey finds*. Available at: <https://www.globalgovernmentforum.com/exclusive-majority-of-civil-servants-crave-better-training-opportunities-global-survey-finds/> (Accessed: 09 May 2023).
- Imran, M. and Tanveer, A., 2015. Impact of training & development on employees' performance in banks of pakistan. *European journal of training and development studies*, 3(1), pp.22-44.
- Jaeger, P.T., 2003. The endless wire: E-government as global phenomenon. *Government information quarterly*, 20(4), pp.323-331.
- Kaufman, H., 1971. *Limits of organizational change*. Transaction publishers.
- Kettl, D.F. and DiIulio Jr, J.J., 1995. Cutting government. *The Brookings Review*, 13(4), p.40.
- Khan, H.A., 2017. *Globalization and the challenges of public administration: Governance, human resources management, leadership, ethics, e-governance and sustainability in the 21st century*. Springer.
- Kim, J., 2014. Networks, network governance, and networked networks. *International Review of Public Administration*, 11(1), pp.19-34.
- Klijn, E.H., 2008. Complexity theory and public administration: What's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *public management review*, 10(3), pp.299-317.
- Kokkos, A., 2007. Adult education as a distinct institutional and scientific field. *Journal Dia Viou/Scientific Review for Lifelong Learning*, 1, pp.45-48.
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. and Kakabadse, A., 2002. Re-Visiting Crises from a Resource-Distribution Perspective: Learning for Local Government?. *Local Governance*, 28(1), pp.35-62.

- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. and Kakabadse, A., 2002. Spirituality and leadership praxis. *Journal of managerial psychology*, 17(3), pp.165-182.
- Kroll, A. and Moynihan, D.P., 2015. Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), pp.411-420.
- Kumar Suri, P., 2014. Flexibility of processes and e-governance performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 8(2), pp.230-250.
- Kurzweil, R., Richter, R., Kurzweil, R. and Schneider, M.L., 1990. *The age of intelligent machines* (Vol. 580). Cambridge: MIT press.
- Lavigna, R.J. and Hays, S.W., 2004. Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33(3), pp.237-253.
- Lawler, E.L., 1973. Optimal sequencing of a single machine subject to precedence constraints. *Management science*, 19(5), pp.544-546.
- Leikums, T., 2012. A study on electronic document management system integration needs in the public sector. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 5(1), p.194.
- Leikums, T., 2012. A study on electronic document management system integration needs in the public sector. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 5(1), p.194.
- Lewin, K., 1947. Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), pp.197-211.
- Lewis, L.K. and Russ, T.L., 2012. Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), pp.267-294.
- Lin, C.Y.Y. and Edvinsson, L., 2010. *National intellectual capital: A comparison of 40 countries*. Springer Science & Business Media.

Luthy, J., 2000. Leaving a Leadership Legacy Every activity should have a purpose and leave a mark on the collective consciousness of a community. *PUBLIC MANAGEMENT-LAWRENCE-*, 82(9), pp.18-23.

Marshall, V. and Bonner, D., 2003. Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*.

McIntyre, M.L. and Murphy, S.A., 2012. The role of information and communication technologies on moral agents and governance in society. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

Méhaut, P. and Perez, C., 2004. Further education and training in the French public sector: a difficult relationship with human resource management. *Public Management Review*, 6(3), pp.333-352.

Melitski, J. and Calista, D., 2016. E-government and e-governance best practices in cities and countries compared between 2003 and 2012: fad or diffused innovation?. *Public Administration Quarterly*, pp.913-948.

Merriam, S.B. and Bierema, L.L., 2013. *Adult learning: Linking theory and practice*. John Wiley & Sons.

Meyer, R.E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M.A. and Hammerschmid, G., 2014. Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), pp.861-885.

Mukhopadhyay, M., 2020. *Total quality management in education*. SAGE Publications Pvt. Limited.

National Commission on the State, Local Public Service and Nelson A. Rockefeller Institute of Government, 1993. *Hard truths/tough choices: An agenda for state and local reform: The first report of the National Commission on the State and Local Public Service*. Nelson A. Rockefeller Institute of Government.

Newstrom, J.W., Nilson, C. and Scannell, E.E., 1998. *The complete games trainers play*. McGraw-Hill.

Nishii, L.H. and Paluch, R.M., 2018. Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), pp.319-323.

Noe, R.A., 2008. Employee training & development. New York: MacGraw-Hill.

O'Toole Jr, L.J. and Meier, K.J., 2015. Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of public administration research and theory*, 25(1), pp.237-256.

OECD (2009). "Employment in General Government and Public Corporations." In *Government at a Glance 2009*, Paris: OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov\\_glance-2013-32-en.pdf?expires=1679676674&id=id&accname=guest&checksum=6CABE402A1B8554F83E0145A6C3B9B70](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2013-32-en.pdf?expires=1679676674&id=id&accname=guest&checksum=6CABE402A1B8554F83E0145A6C3B9B70)

Osborne, D. and Gaebler, T., 1992. Introduction: An American perestroika. *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*.

Perry, J.L., 2007. Democracy and the new public service. *The American Review of Public Administration*, 37(1), pp.3-16.

Perry, R.W. and Mankin, L.D., 2005. Preparing for the unthinkable: Managers, terrorism and the HRM function. *Public Personnel Management*, 34(2), pp.175-193.

Peter, S., 1990. The fifth discipline. *The Art & Practice of Learning Organization*. Doubleday Currence, New York.

Peters, C., 1978. A kind word for the spoils system. *Peters and Michael Nelson (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979)*, pp.263-67.

Reese, L.A. and Lindenberg, K.E., 2003. The importance of training on sexual harassment policy outcomes. *Review of Public Personnel Administration*, 23(3), pp.175-191.

Rhodes, R.A., 1997. *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.

- Rose, R., 2005. Introduction: The Internet and Governance in a Global Context. Cambridge: Cambridge University Press
- Roy, J., 2005. E-governance and international relations: a consideration of newly emerging capacities in a multi-level world. *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(1), p.44.
- Schön, D. and Argyris, C., 1996. Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, 305(2), pp.107-120.
- Siegel, J. and Proeller, I., 2021. Human Resource Management in German Public Administration. *Public Administration in Germany*, pp.375-391.
- Sigelman, L. and Dometrius, N.C., 1988. Governors as chief administrators: The linkage between formal powers and informal influence. *American Politics Quarterly*, 16(2), pp.157-170.
- Sudit, E.F., 1995. Productivity measurement in industrial operations. *European Journal of Operational Research*, 85(3), pp.435-453.
- The World Factbook (2023) Central Intelligence Agency*. Central Intelligence Agency. Available at: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/world/#econom> (Accessed: March 24, 2023).
- Ullah, A., Pinglu, C., Ullah, S., Abbas, H.S.M. and Khan, S., 2021. The role of e-governance in combating COVID-19 and promoting sustainable development: a comparative study of China and Pakistan. *Chinese Political Science Review*, 6(1), pp.86-118.
- UN, 2002. Benchmarking E-Government: A Global Perspective. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/3868821>
- van den Berg, C.F., 2011. *Transforming for Europe: The reshaping of national bureaucracies in a system of multi-level governance*. Leiden University.
- Van der Meer, F.M. and Raadschelders, J.C., 1999. The senior civil service in the Netherlands: A quest for unity. *Bureaucratic Elites in Western European States*, pp.205-229.

Van der Meer, F.M., 2009. Public Sector reform in Western Europe and the rise of the enabling state: an approach to analysis. *Glimpses of civil service reform*, pp.171-195.

Van Wart, M., Cayer, N.J. and Cook, S., 1993. Handbook of Training and Training and Development Handbook.

Wart, M.V., 2015. *Leadership and Culture Comparative Models of Top Civil Servant Training*. Macmillan.

Waterhouse, J. and Lewis, D., 2004. Communicating culture change: HRM implications for public sector organizations. *Public Management Review*, 6(3), pp.353-376.

West, J.P. and Berman, E.M., 2001. From traditional to virtual HR: Is the transition occurring in local government?. *Review of Public Personnel Administration*, 21(1), pp.38-64.

Williams, H.M., Rayner, J. and Allinson, C.W., 2012. New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), pp.2615-2629.

Wu, L. and Rocheleau, B., 2001. Formal versus informal end user training in public and private sector organizations. *Public Performance & Management Review*, pp.312-321.

Yang, K. and Anguelov, L.G., 2013. Trustworthiness of public service. In *Public Administration Reformation* (pp. 73-89). Routledge.

Yergin, D., Stanislaw, J. and Bothwell, R., 1998. The commanding heights: the battle between government & the marketplace. *International Journal*, 53(2), p.362.

ΕΚΔΔΑ (2023) *Επιμόρφωση στο INEΠ - Συχνές ερωτήσεις*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Available at: <https://www.ekdd.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%83%cf%85%ce%bc%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%ae-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%83%cf%85%cf%87%ce%bd%ce%ad%cf%82->

%ce%b5%cf%81%cf%89%cf%84%ce%ae%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82/

(Accessed: March 25, 2023).



## Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο διερεύνησης του ρόλου της επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής στην απόδοση και την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής

Αγαπητές/οί συνάδελφοι

Ονομάζομαι Μπαράκου Χρύσα και είμαι φοιτήτρια στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ). Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Αττικής», σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην έρευνα που εκπονώ και ζητώ τη συνδρομή σας με τη συμπλήρωση ενός σύντομου ερωτηματολογίου.

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε τον λίγο χρόνο που απαιτείτε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, απαντώντας ΑΝΩΝΥΜΑ, ελεύθερα και με ειλικρίνεια. Η άποψή σας είναι σημαντική καθώς αυτή θα διαμορφώσει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί τους κανόνες δεοντολογίας και τελεί υπό την έγκριση του Εκτελεστικού Γραμματέα της Περιφέρειας Αττικής. Η επεξεργασία των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Τα δεδομένα θα είναι ανώνυμα και ποσοτικά και θα επεξεργαστούν στατιστικά. Ο σκοπός του ερωτηματολογίου είναι καθαρά ερευνητικός και θα τηρηθεί απόλυτη εμπιστευτικότητα.

Σημειώνεται ότι μπορείτε να συμπληρώσετε και να υποβάλετε το ερωτηματολόγιο μέχρι και 30 Απριλίου 2023.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας, τη συμμετοχή σας και κυρίως για τον χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Μπαράκου Χρύσα

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### 1. Ποια είναι η ηλικία σας;

- 18-30  
 31-45  
 46-55  
 56-65

### 2. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας   
Γυναίκα

### 3. Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε λάβει;

- Υποχρεωτική εκπαίδευση  ΑΕΙ / ΤΕΙ  
 Απόφοιτος Λυκείου  Μεταπτυχιακό  
 Απόφοιτος Ανώτερης Σχολής  Διδακτορικό

### 4. Ποια είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας

- < 2  2-5  6-10  
 11-15  16-20  21-25  περισσότερα από 25

### 5. Ποια είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας στη συγκεκριμένη θέση

- < 2  2-5  6-10  
 11-15  16-20  21-25  περισσότερα από 25

### 6. Ποια είναι η θέση σας

- Γενικός Διευθυντής  
 Διευθυντής  
 Προϊστάμενος Τμήματος  
 Υπάλληλος  
 Δεν επιθυμώ να απαντήσω

**7. Ποια είναι η εργασιακή σας σχέση;**

- Μόνιμος Υπάλληλος  
 ΙΔΑΧ  
 ΙΔΟΧ

**8. Σε ποια Υπηρεσία ανήκετε;**

- Υπηρεσία/γραφείο που υπάγεται στον Περιφερειάρχη ή σε Αντιπεριφερειάρχη  
 Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας  
 Γενική Διεύθυνση Οικονομικών  
 Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Έργων και Υποδομών  
 Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας, Κτηνιατρικής και Αλιείας  
 Γενική Διεύθυνση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Κλιματικής Αλλαγής  
 Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών  
 Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας  
 Δεν επιθυμώ να απαντήσω

**9. Συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα**

- Ναι, έχω συμμετάσχει στο παρελθόν  
 Επιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνο  
 Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/α  
 Κωλύματα από τη διοίκηση / ανωτέρους  
 Αυξημένες ανάγκες καθημερινά στο τμήμα που εργάζομαι  
 Επιθυμώ να συμμετάσχω στο μέλλον

**10. Οι τομείς στους οποίους έχω λάβει επιμόρφωση είναι:**

- Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική  
 Βιώσιμη Ανάπτυξη  
 Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση  
 Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική  
 Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών  
 Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη  
 Άλλο  
 Κανένα

**11. Οι τομείς στους οποίους θα με ενδιέφερε να λάβω επιμόρφωση καθώς θα με βοηθήσουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία μου, είναι:**

- Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική  
 Βιώσιμη Ανάπτυξη  
 Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση  
 Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική

- Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών  
 Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη  
 Άλλο  
 Κανένα

**12. Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει την τελευταία πενταετία;**

- 1 ως 2  
 3 ως 4  
 5 ως 6  
 7 ως 10  
 Πάνω από 10  
 Κανένα

**13. Οι αντιλήψεις σας σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τη δήλωση**

α/α		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Είμαι ικανοποιημένος/η από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα							
2	Είμαι ικανοποιημένος/η από την διδαχθείσα ύλη							
3	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις τεχνικές εκπαίδευσης							
4	Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας							
5	Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην επαγγελματική μου εξέλιξη							

6	Οι γνώσεις που αποκόμισα συμβάλουν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών μου γνώσεων και δεξιοτήτων							
---	--	--	--	--	--	--	--	--

#### 14. Κατά τη γνώμη σας η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθά:

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Να επικοινωνείτε καλύτερα με τους συναδέλφους							
2	Να γνωριστείτε καλύτερα με τους συναδέλφους							
3	Να ανταλλάξετε απόψεις με συναδέλφους							
4	Να βελτιώσετε τις υπηρεσίες προς στους πολίτες							
5	Να επιλύετε προβλήματα							
6	Να λαμβάνετε καλύτερες αποφάσεις							
7	Να λαμβάνετε πιο αποτελεσματικές αποφάσεις							
8	Στην αναγνώριση των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού							
9	Στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του προσωπικού							
10								

**15. Τα βασικά κίνητρα για να συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι: (please select 2 options)**

- Προσωπικό ενδιαφέρον
- Αλλαγή αντικειμένου εργασίας
- Έλλειψη απαραίτητων γνώσεων για άσκηση καθηκόντων
- Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση υπηρεσίας
- Πρωτοβουλία της Διοίκησης
- Απουσία από τα καθημερινά καθήκοντα
- Οικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)
- Άλλος λόγος

**16. Κατά τη γνώμη σας με την συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα**

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Μπορείτε να προγραμματίζετε καλύτερα την εργασία σας							
2	Έχετε στο μυαλό σας ξεκάθαρο αυτό που θέλετε να πετύχετε							
3	Κάνετε τα καθήκοντά σας πιο γρήγορα με τον ελάχιστο κόπο							
4	Αναλαμβάνετε δύσκολες υποθέσεις/εργασίες							
5	Φροντίζετε να ανανεώνετε τις δεξιότητές σας στην εργασία							
6	Φροντίζετε να ανανεώνετε τις γνώσεις σας στην εργασία							
7	Βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα							

8	Αναλαμβάνετε νέες ευθύνες στην εργασία							
9	Ψάχνετε για νέες προκλήσεις							

**17. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:**

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Συχνά εστιάζετε στα αρνητικά της εργασίας σας							
2	Συζητάτε με τους συναδέλφους για τα αρνητικά της εργασίας σας							
3	Συζητάτε σε ανθρώπους εκτός της εργασίας για τα αρνητικά της εργασίας σας							
4	Έχετε επιδείξει προσαρμοστικότητα στην εργασία							
5	Αναρρώνετε γρήγορα μετά από δύσκολες καταστάσεις και αναποδιές στην εργασία							
6	Είστε ικανός/η να διαχειριστείτε την αβεβαιότητα και απρόβλεπτες καταστάσεις							
7	Προσαρμόζεστε εύκολα σε αλλαγές στην εργασία							
8	Συνολικά είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας							
9	Οι απόψεις σας θεωρούνται							

	σημαντικές στο περιβάλλον της εργασίας σας							
10	Νιώθετε ότι μπορείτε να στραφείτε σε συναδέλφους για βοήθεια							
11	Ανυπομονείτε να έρθετε στην εργασία σας καθημερινά							

**18. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:**

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνεστε ότι οι συνάδελφοί σας δεν σας σέβονται							
2	Είστε χαρούμενος/η στην εργασία σας							
3	Συχνά αισθάνεστε "πελαγωμένος/η"							
4	Το άγχος της εργασίας προκαλεί προβλήματα στην οικογενειακή σας ζωή							
5	Τα πάτε καλά με τους συναδέλφους							
6	Οι συνάδελφοί σας ενθαρρύνουν να κάνετε το καλύτερο που μπορείτε							
7	Βρίσκετε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα							
8	Ο προϊστάμενος βοηθά αποτελεσματικά με							



	κατευθύνσεις και οδηγίες							
9	Στο τμήμα σας υποστηρίζετε και δουλεύετε ως ομάδα							

### 19. Πόσο συχνά μοιράζεστε τις γνώσεις σας

a/a		Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
1	Για να πάρετε αναγνώριση από τους άλλους						
2	Για να ανταμειφθείτε						
3	Για να ικανοποιήσετε τις εσωτερικές σας ανάγκες						
4	Για να υποστηρίξετε τις αποφάσεις της διοίκησης						
5	Για να προωθήσετε την καριέρα σας						

### 20. Πόσο συχνά έχετε την ευκαιρία

a/a		Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
1	Να παρακολουθήσετε προγράμματα εκπαίδευσης						
2	Να μοιραστείτε τις γνώσεις σας με συναδέλφους						
3	Να παρακολουθήσετε συζητήσεις ανταλλαγής γνώσεων						

## 21. Κατά πόσο συμφωνείτε ότι η ανταλλαγή γνώσεων υποστηρίζει

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Την επιτυχία του οργανισμού							
2	Τις καινοτομικές λύσεις							
3	Την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων							

## 22. Κατά τη γνώμη σας, οι άλλοι μοιράζονται τις γνώσεις τους

a/a		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Λόγω της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων							
2	Επειδή και οι συνάδελφοι κάνουν το ίδιο							
3	Εκτιμάται από τη διοίκηση							
4	Η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού το προωθεί							
5	Επειδή έτσι κάποιος θεωρείται "ειδικός"							

### 23. Αποφεύγετε να μοιραστείτε τις γνώσεις σας

α/α		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Διότι φοβάστε μήπως κάνετε λάθη							
2	Διότι δεν εμπιστεύεστε τους συναδέλφους							
3	Διότι οι άλλοι συναδέλφοι δεν το κάνουν							

### 24. Κατά τη γνώμη σας, οι άλλοι αποφεύγουν να μοιράζονται τις γνώσεις τους

α/α		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Διότι φοβούνται μήπως κάνουν λάθη							
2	Διότι δεν εμπιστεύονται τους συναδέλφους							
3	Διότι οι άλλοι συναδέλφοι δεν το κάνουν							