



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Ο ρόλος της εκπαίδευσης στις στάσεις και αντιλήψεις των δημοσίων
υπαλλήλων»**

«The role of education in the attitudes and perceptions of public servants»

Ελένη Ευθυμίου

(Α.Μ.: 2126)

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Φαίδων Κομισόπουλος

Αθήνα, Νοέμβριος 2023

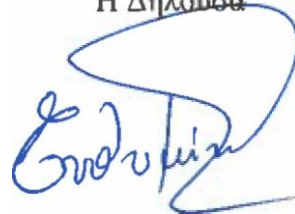
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ευθυμίου Ελένη του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2126, 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα


Ευθυμίου Ελένη

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια, ενθάρρυνση και καθοδήγηση του. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» Δρ. Δημήτριο Στράνη και τους διδάσκοντες καθηγητές για το όμορφο ταξίδι στη γνώση που μας προσέφεραν.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Χρήστο και τους δυο μου γιούς Νίκο και Κωνσταντίνο, για την στήριξη και την υπομονή τους στην προσπάθειά μου να παρακολουθήσω και να ολοκληρώσω το ΠΜΣ.

Στους αγαπημένους μου!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	11
ABSTRACT	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Ο Σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.....	13
1.2 Δομή και σύνθεση της εργασίας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
2.1 Ο προσδιορισμός της Δημόσιας Διοίκησης.....	16
2.2 Οργάνωση και οριοθέτηση της Δημόσιας Διοίκησης.....	18
2.3 Βασικές αρχές της Δημόσιας Διοίκησης.....	20
2.4 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) στη δημόσια διοίκηση.....	22
2.5 Δημόσια Διοίκηση-Προβλήματα και παθογένειες.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3- ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management).....	26
3.1.1 Ορισμός.....	26
3.1.2 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	28
3.2 Ανθρώπινο Δυναμικό δημοσίου τομέα.....	31
3.3 Σύγχρονες πολιτικές ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
3.3.1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση.....	34
3.3.2 Πλαίσιο Δεξιοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
4.1 Εκπαίδευση, έννοια και σκοπός.....	38
4.2 Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41

4.4 Προγράμματα εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων.....	43
4.5 Φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης και κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων.....	44
4.5.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).....	44
4.5.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).....	45
4.5.3 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ).....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

5.1 Έρευνα και μεθοδολογία έρευνας.....	48
5.2 Είδη ερευνητικών μεθόδων.....	49
5.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων έρευνας.....	50
5.4 Μεθοδολογία και μέθοδος συλλογής στοιχείων στην παρούσα έρευνα.....	51
5.4.1 Σκοπός και στόχοι της παρούσας έρευνας.....	51
5.4.2 Ερευνητικό εργαλείο της έρευνας στην παρούσα εργασία.....	52
5.4.2.1 Δομή ερωτηματολογίου.....	52
5.4.3 Δείγμα έρευνας και ερευνητική διαδικασία.....	53
5.4.4 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	55
6.2 Εκπαίδευση και επιμορφωτικά προγράμματα.....	65
6.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα-απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων.....	90
7.2 Περιορισμοί.....	95
7.3 Προτάσεις.....	96

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	97
----------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	105
-------------------------	------------

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	55
Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	56
Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	57
Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	58
Πίνακας 5: Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσληφθήκατε.....	59
Πίνακας 6: Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.....	60
Πίνακας 7: Θέση εργασίας συμμετεχόντων.....	61
Πίνακας 8: Σχέση εργασίας συμμετεχόντων.....	62
Πίνακας 8.1: Ηλικία και επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	63
Πίνακας 8.2: Επίπεδο εκπαίδευσης και θέση εργασίας.....	64
Πίνακας 9: Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;.....	65
Πίνακας 10: Ποια είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκετε;.....	66
Πίνακας 11: Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα;.....	67
Πίνακας 12: Ποιος επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε;.....	68
Πίνακας 13: Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση;.....	69
Πίνακας 14: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε ήταν.....	70
Πίνακας 15: Για ποιο λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	71
Πίνακας 16: Ποια κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε;.....	73
Πίνακας 17: Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;.....	75
Πίνακας 18: Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας;.....	76
Πίνακας 19: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;.....	77
Πίνακας 20: Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας;.....	78
Πίνακας 21: Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της;.....	80
Πίνακας 22: Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;.....	81
Πίνακας 23: Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας.....	82

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	56
Διάγραμμα 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	57
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	58
Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	59
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσελήφθησαν οι συμμετέχοντες.....	60
Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.....	61
Διάγραμμα 7: Θέση εργασίας συμμετεχόντων.....	61
Διάγραμμα 8: Σχέση εργασίας συμμετεχόντων.....	62
Διάγραμμα 9: Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;.....	66
Διάγραμμα 10: Ποια είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκετε;.....	67
Διάγραμμα 11: Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα.....	68
Διάγραμμα 12: Ποιος επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε;.....	69
Διάγραμμα 13: Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση;.....	70
Διάγραμμα 14: Για ποιο λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	72
Διάγραμμα 15: Ποια κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε;.....	74
Διάγραμμα 16: Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;.....	75
Διάγραμμα 17: Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας.....	76
Διάγραμμα 18: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας.....	77
Διάγραμμα 19: Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας.....	79
Διάγραμμα 20: Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της.....	80
Διάγραμμα 21: Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;.....	82

Διάγραμμα 22.1: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης.....	84
Διάγραμμα 22.2: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στη συνολική αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας.....	84
Διάγραμμα 22.3: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση καλύπτει τις αδυναμίες των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης.....	85
Διάγραμμα 22.4: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ενδυναμώνει την ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων.....	85
Διάγραμμα 22.5: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελεί μέσο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.....	86
Διάγραμμα 22.6: Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας.....	86
Διάγραμμα 22.7: Η αξιοκρατία και η διαφάνεια ενισχύεται από τον τρόπο επιλογής του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση.....	87
Διάγραμμα 22.8: Η επιλογή του προσωπικού με βάση και τις δεξιότητες θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης της δημόσιας διοίκησης.....	87
Διάγραμμα 22.9: Η δυνατότητα να μπορεί η δημόσια διοίκηση να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλλει στην παροχή αποδοτικών υπηρεσιών.....	88
Διάγραμμα 22.10: Πόσο πιστεύετε ότι ο καθορισμός στόχων και η μέτρησή τους συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.....	88
Διάγραμμα 22.11: Η καθιέρωση του συστήματος κινήτρων και αμοιβών θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης.....	89
Διάγραμμα 22.12: Η αξιολόγηση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή του με αποτέλεσμα την βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πολιτών.....	89

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα ισχυρό θεμέλιο, μια βασική κινητήρια δύναμη, εκφράζοντας την οικονομική αξία που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται. Είναι ένα πολύτιμο και χρήσιμο παραγωγικό κεφάλαιο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, επηρεάζει την παραγωγικότητά τους και μέσα από τον σωστό σχεδιασμό και την οργάνωσή του καθορίζει την επιτυχία και την ανάπτυξη.

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών-διοικουμένων, να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις κοινωνικο-οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις επανεξετάζοντας και βελτιώνοντας δομές και διαδικασίες. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί καλλιέργεια μιας κουλτούρας οργάνωσης που θα εστιάζει στην συνεχιζόμενη μάθηση και σε πρακτικές που θα στηρίζονται σε αξίες και ηθικές συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να επιτευχθεί κοινωνική συνοχή και ευημερία. Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης είναι αποφασιστική και καθοριστική για την κοινωνική ευημερία και την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ως μια οργανωμένη και σωστά σχεδιασμένη διαδικασία, αποκτά ιδιαίτερη σημασία και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εξέλιξή τους, στη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους και στην επίτευξη της γενικότερης απόδοσης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, μέσα από μια γενικότερη προσπάθεια εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκπαίδευση, στάσεις, απόψεις δημοσίων υπαλλήλων

ABSTRACT

For every business and organization, public or private, human resources are a strong foundation, a key driving force, expressing the economic value required to fulfill goals in an environment that is constantly changing and evolving. It is a valuable and useful productive capital that differentiates businesses and organizations, affects their productivity and through its proper planning and organization determines success and growth.

The Public Administration must satisfy the needs of the citizens-governed, monitor and adapt to changes and socio-economic and technological developments by reviewing and improving structures and procedures. Modern public administration requires cultivating an organizational culture that will focus on continuous learning and practices based on values and ethical behaviors in the work environment in order to achieve social cohesion and well-being. The quality of public administration is decisive for the social well-being and economic development of a country.

The education and the training of civil servants, as an organized and properly planned process, acquires particular importance and plays a decisive role in their development and evolution, in the improvement of their abilities and skills and in achieving the overall performance in the exercise of their duties, through a more general effort to modernize and reform the public administration.

Keywords: Public Administration, Human Resources, Education, attitudes, opinions of civil servants

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις αναδεικνύουν τη σημαντικότητα και το ρόλο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, ως απαραίτητο εργαλείο που θα συμβάλλει καθοριστικά στην κοινωνική συνοχή και την οικονομική ανάπτυξη του τόπου. Η ανάγκη να ενδυναμωθεί και να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος της ώστε να ανταποκριθεί και να διαχειριστεί τις προκλήσεις με τις οποίες έρχεται καθημερινά αντιμέτωπη είναι επιβεβλημένη και απαραίτητη, για να μπορεί ο δημόσιος τομέας να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Η πρόσθετη επαγγελματική γνώση, η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η ενίσχυση την ήδη υπάρχουσας γνώσης θα βελτιώσει σημαντικά την εργασιακή απόδοση, θα ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών, θα ενισχύσει την καλύτερη προσαρμογή και ανταπόκριση στους στόχους και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις και θα επαναπροσδιορίσει στάσεις και αντιλήψεις, καθιστώντας τη δημόσια διοίκηση σύγχρονη και ανταγωνιστική ώστε να ανταποκριθεί στο ρόλο και στην αποστολή της με μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοτικότητα.

1.1 Ο Σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει και να αναδείξει το ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης στη διαμόρφωση και στην αλλαγή των στάσεων και αντιλήψεών τους, σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιδιώκεται να διερευνηθούν οι παράγοντες που ωθούν τους δημόσιους υπαλλήλους στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση, τον αντίκτυπο των επιμορφωτικών προγραμμάτων στην ποιότητα της εργασίας τους καθώς και την επίδραση στις κοινωνικές αξίες και στις πεποιθήσεις τους και κατά πόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης θα αλλάξει και θα διαμορφώσει μια νέα κουλτούρα που θα

στηρίζεται στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα προάγει την ακεραιότητα, τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα.

Για την εξυπηρέτηση του βασικού σκοπού της εργασίας ανακύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

α) Ποιοι είναι οι λόγοι και ποιοι παράγοντες, σύμφωνα με τους ίδιους, ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα;

β) Πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τα οφέλη και τη συνεισφορά της συμμετοχής τους στα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα;

γ) Πόσο συμβάλλει η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, σύμφωνα με τους ίδιους, στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους;

δ) Πώς αντιλαμβάνονται ότι επιδρούν η καθιέρωση και ενίσχυση βασικών αξιών και διαδικασιών στη καλύτερη λειτουργία και απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών;

ε) Πόσο θεωρούν ότι συμβάλλει η εκπαίδευση και επιμόρφωση στην αλλαγή της κουλτούρας και των στάσεων τους;

1.2 Δομή και σύνθεση της εργασίας

Η δομή και σύνθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιείται μέσα από επτά κεφάλαια.

Η προσέγγιση του θέματος στην εργασία γίνεται αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στηριζόμενη σε δευτερογενή στοιχεία και στη συνέχεια πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια μικρή εισαγωγή και παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, ο σκοπός και η διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζονται η έννοια, η οργάνωση και η οριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης καθώς και οι βασικές της αρχές. Γίνεται αναφορά στα προβλήματα και τις παθογένειες του δημόσιου τομέα και στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, ως το νέο μεταρρυθμιστικό μοντέλο στη δημόσια διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των βασικών λειτουργιών της. Προσδιορίζεται ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, τονίζεται η ανάγκη εκσυγχρονισμού και νέων προσεγγίσεων στη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης με την καθιέρωση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση και παρουσιάζεται το πλαίσιο ικανοτήτων που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης και του σκοπού της. Προσδιορίζονται τα στάδια και οι δραστηριότητες μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να πετύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα για το προσωπικό που συμμετέχει σε αυτή. Παρουσιάζεται η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα προγράμματα και οι φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έρευνα, μεθοδολογία έρευνας και στα είδη των μεθοδολογικών ερευνών. Παρουσιάζεται η μεθοδολογία και η μέθοδος συλλογής των στοιχείων της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε και αναλύεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας με πίνακες και διαγράμματα.

Στο έβδομο κεφάλαιο καταγράφονται σημαντικά συμπεράσματα που διεξήχθησαν μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, προσδιορίζονται κάποιοι περιορισμοί που εντοπίστηκαν και σημειώνονται προτάσεις για μελλοντική επέκταση της έρευνας με σκοπό την ανάδειξη του ρόλου της εκπαίδευσης στην αλλαγή των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε μεγαλύτερο δείγμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Ο προσδιορισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Αν και η συζήτηση για τη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) είναι πάντα επίκαιρη, μιας και αποτελεί κομμάτι της ζωής και της καθημερινότητάς μας, ο ορισμός της και η έννοια είναι δύσκολη και πολύπλοκη και αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και ερμηνείας για πολλούς επιστήμονες επί πολλά χρόνια.

Μάλιστα οι Greenwood και Wilson (1998) επεσήμαναν ότι κάθε απόπειρα ερμηνείας και ορισμού της με απλούς όρους θα ήταν μια προσπάθεια χωρίς αποτέλεσμα εν τη γενέσει της.

Η Δημόσια Διοίκηση προσδιορίζεται με βάση δύο κριτήρια, το οργανικό (τυπικό) και το λειτουργικό (ουσιαστικό) κριτήριο. Οργανικά θεωρούμενη Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών οργάνων του κράτους και των Ν.Π.Δ.Δ που εντάσσονται στην εκτελεστική εξουσία και η μορφή οργάνωσής τους είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου.

Για τον προσδιορισμό της, σύμφωνα με το λειτουργικό κριτήριο, δεν λαμβάνεται υπόψη η μορφή οργάνωσης των νομικών προσώπων, αλλά η φύση της δράσης και λειτουργίας τους. Όταν σκοπός της διοίκησης είναι η επίτευξη του δημοσίου συμφέροντος, ασκεί δημόσια εξουσία, διέπεται από τις αρχές του Διοικητικού Δικαίου ή έχει στενό σύνδεσμο με το δημόσιο, ακόμη και αν η νομική μορφή της οργάνωσής της είναι ιδιωτικού δικαίου, αποτελεί δημόσια διοίκηση.¹ Αυτό που τη διαφοροποιεί από την ιδιωτική είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος σε αντίθεση με το κέρδος και την εξυπηρέτηση των ιδιωτικών συμφερόντων.

Η δράση της βρίσκεται πάντα εντός του πλαισίου των κανόνων του δικαίου, διέπεται και καθορίζεται από αυτούς και με την υπαγωγή της στην *αρχή της νομιμότητας* διασφαλίζεται η ευθυγράμμισή της προς τις επιταγές του νόμου και των

¹Τζέμος Β., (2013), «*Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο, Διαγράμματα*», εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 35-42

κανόνων δικαίου για την επίτευξη του δημόσιου σκοπού με τα κατάλληλα και πρόσφορα μέσα για μια αποτελεσματική, αποδοτική και ποιοτική δημόσια διοίκηση.²

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί έναν από τους πυλώνες της εκτελεστικής εξουσίας και ένα μέρος της διακυβέρνησης με σημαντική και επουσιώδη σημασία για έναν τόπο και το λαό του. Και ενώ είναι επιφορτισμένη με την εκτέλεση, την εφαρμογή και την πραγμάτωση των αποφάσεων και προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, βρισκόμενη σε ιεραρχική σχέση με την Κυβέρνηση, συμμετέχει και συμβάλλει στη διαμόρφωση και προετοιμασία της, μετατρέποντας τις αποφάσεις και τα μέτρα σε απτά αποτελέσματα συμβάλλοντας και επιδιώκοντας στη λύση των προβλημάτων.³

Η δημόσια διοίκηση είναι ένα οργανωμένο σύστημα με πολλαπλούς και κρίσιμους ρόλους μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, μια οντότητα με περιεχόμενο και δράση. Παράλληλα με τον οργανωτικό της σχεδιασμό, η δράση της διέπεται από την δυνατότητα να παράγει ρυθμίσεις κανονιστικού περιεχομένου, μέσω της οποίας το κράτος δρα κανονιστικά, μιας και καλείται να αντιμετωπίσει τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών. Ο τρόπος δράσης της και η οργάνωση των δομών της οφείλουν να είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, να λειτουργούν με διοικητική αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα παρέχοντας αξιόπιστες υπηρεσίες, ενεργώντας με την ανάλογη διακριτική ευχέρεια και εντός των ορίων που της έχουν καθοριστεί.⁴

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι καθοριστικός για την προετοιμασία, τη διαμόρφωση και εφαρμογή τόσο των κυβερνητικών επιλογών όσο και των πολιτικών και του δημοσίου δικαίου σε κάθε επίπεδο, κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό.⁵

Ο διαπλαστικός χαρακτήρας της συμβάλλει και επιτρέπει να συμμετέχει στις διαδικασίες κατάρτισης και προετοιμασίας των νόμων και προγραμμάτων και να μην περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή και εκτέλεσή τους, λαμβάνοντας υπόψη τις

²Μακρυδημήτρης Α, Πραβίτα Μ-Ηλ (2012), *«Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης»*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ.39

³Fesler J.W, (1980)«Public Administration, Theory and Practice», *Prentice Hall*
Sharkansky I, (1978)«Public Administration: Policy- making in Government Agencies», Rand Mc Nally, *College Publishing Company*

⁴Μιχόπουλος Ν., (2010), *«Στρατηγική Δισσαβόνας και Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική Ανάλυση των Εθνικών προγραμμάτων Διοικητικής Μεταρρύθμισης»*, Εκδ. Παπαζήση, σελ. 76-84

⁵Μακρυδημήτρης Α., (2008), *«Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης»*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ. 25-38

καταστάσεις και τα προβλήματα που κάθε φορά ανακύπτουν, ώστε να παράγονται αποτελέσματα για τον πολίτη και την κοινωνία ευρύτερα.⁶

Καθρεφτίζει τις βάσεις πάνω στις οποίες εφαρμόζεται ο τρόπος διακυβέρνησης μιας χώρας, ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών και διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες για την εύρυθμη λειτουργία και την ανάπτυξη της δημόσιας αξίας ενός κράτους.

Η ταχύτητα με την οποία διαμορφώνονται και αλλάζουν οι συνθήκες τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υιοθέτηση τεχνικών αναδιοργάνωσης και προσαρμογής στα νέα δεδομένα και στη νέα πραγματικότητα.

2.2 Οργάνωση και οριοθέτηση της Δημόσιας Διοίκησης

Η οργάνωση της διοίκησης, έτσι όπως περιγράφεται στο τρίτο μέρος του Συντάγματος «Οργάνωση και λειτουργίες της Πολιτείας», γίνεται με βάση το αποκεντρωτικό σύστημα, λαμβάνοντας υπόψη τις *«γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες»*.

Σύμφωνα με το άρθρο 101 του Συντάγματος *«Τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους» και «τα κεντρικά όργανα του κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων»*.

Επιπλέον όταν ο κοινός νομοθέτης και η Διοίκηση δρούν κανονιστικά *«υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών και ορεινών περιοχών, μεριμνώντας για την ανάπτυξή τους»⁷*.

Ειδικότερα η έννοια της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνεται στην έννοια του δημοσίου τομέα, τόσο κατά το λειτουργικό, όσο και κατά το οργανικό κριτήριο θεωρούμενη

Ο προσδιορισμός της έννοιας *δημόσιος τομέας* δεν πραγματοποιείται ενιαία σε αντίθεση με την κρισιμότητά της στο διοικητικό δίκαιο. Απουσιάζει μια συστηματική, ενιαία αναφορά της έννοιας του δημόσιου τομέα σε νόμους που

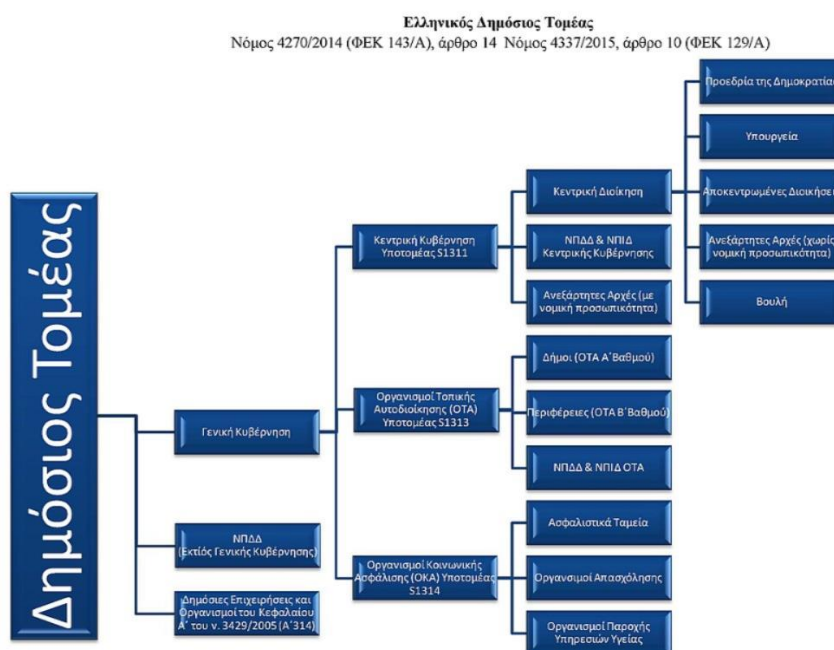
⁶Μακροδημήτρης Α, Πραβίτα Μ-Ηλ (2012), *«Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης»*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ.4

⁷Άρθρο 101§1,2,3 του Συντάγματος

εμπεριέχουν διάφορες ρυθμίσεις και μόνο αποσπασματικά γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί η έννοια του δημόσιου τομέα..⁸

Η αρχική οριοθέτηση του δημόσιου τομέα πραγματοποιήθηκε αρχικά με το ν. 1256/1982 (άρθρο 6, παρ.1), αργότερα και με το ν. 1892/1990 (άρθρο 51) περιορίστηκε, και με το ν. 2294/1994 γίνεται νέα αναφορά στην οριοθέτησή του.

Σήμερα ο δημόσιος τομέας οριοθετείται με τους νόμους 4270/2014 (άρθρο 14) και 4337/2015 (άρθρο 10) έχοντας ενσωματώσει σε αυτούς τις σχετικές ισχύουσες διατάξεις του ενωσιακού δικαίου, τον Κανονισμός (ΕΕ) αριθμ. 549/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (ΕΚ) και του Συμβουλίου της 21 Μαΐου 2013, και περιλαμβάνει:



Πηγή: Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα - Βικιπαίδεια (wikipedia.org)

⁸Τζέμος Β., (2013), «*Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο, Διαγράμματα*», εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 60-62

2.3 Βασικές αρχές της Δημόσιας Διοίκησης

Οι αρχές της δημόσιας διοίκησης αποτελούν το γενικό περίγραμμα και τη βάση πάνω στην οποία οφείλει η δημόσια διοίκηση να στηρίζει τη διοικητική της δράση και την διοικητική οργάνωσή της. Απεικονίζουν τον πυρήνα τον οποίο οφείλει η δημόσια διοίκηση να περιβάλλει με τη λειτουργία της και αποτελούν τους βασικούς δεοντολογικούς και δικαιοπρακτικούς κανόνες πάνω στους οποίους πρέπει να στηρίζει τον προσανατολισμό της.

Οι αρχές που ρυθμίζουν τη δράση και την οργάνωσή της δημόσιας διοίκησης, έχουν ως κοινή αφετηρία την *αρχή της νομιμότητας*, λειτουργώντας συμπληρωματικά και βοηθητικά προς αυτή. Δεν ταυτίζονται απόλυτα παρόλο που κάποιες εμφανίζονται ως αρχές που διέπουν και τη διοικητική δράση και τη διοικητική οργάνωσή της. Στοχεύουν από κοινού στην διασφάλιση και την προστασία των δικαιωμάτων του κάθε πολίτη, στην προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και στην τήρηση των κανόνων δικαίου, καθώς και στην επιδίωξη παροχής προς τους πολίτες ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών. Αποτελεί κοινή συνισταμένη των αρχών της διοικητικής δράσης και της διοικητικής οργάνωσης και αναφέρεται στην υποχρέωση να ρυθμίζονται και να δεσμεύονται η δράση, η οργάνωση, οι σχέσεις και λειτουργίες από τους ισχύοντες κανόνες δικαίου. Έχει ισχύ η οποία επεκτείνεται των εθνικών συνόρων και δεσμεύει και τις τρεις κρατικές λειτουργίες⁹.

Κεντρική έννοια στην κατανόηση και πράξη της δημόσιας διοίκησης και βασικός της σκοπός είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, ο οποίος, σύμφωνα με την κλασική θεωρία, πραγματοποιείται μέσα από την ορθολογική και αμερόληπτη δράση της.¹⁰

Στηρίζεται στις θεμελιώδεις, βασικές αρχές του διοικητικού δικαίου. Έρεισμά τους αποτελεί το Σύνταγμα και για τη διαμόρφωση των περισσότερων συνέβαλλε η νομολογία τόσο του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), όσο και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Οι κυριότερες αρχές που την διέπουν και την καθιστούν νόμιμη είναι¹¹:

- Η *αρχή της νομιμότητας*

⁹Τζέμος Β., (2013), «*Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο, Διαγράμματα*», εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σελ. 25-30

¹⁰Λαδής, Στ. Νταλάκου, Β. (2010), «*Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*», εκδ. Παπαζήση, σελ. 25

¹¹Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ. (2015), «*Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*», Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 23-27

Προκύπτει από τις θεμελιώδεις αρχές του Συντάγματος, την *αρχή του κράτους δικαίου* και την *αρχή της προστασίας της αξίας του ανθρώπου*, σύμφωνα με την οποία η δημόσια διοίκηση οφείλει να πράττει μόνο ότι προβλέπει το δίκαιο.

- *Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος*

Η έννοια του δημοσίου συμφέροντος καθορίζεται συνταγματικά και προσδιορίζει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

- *Η αρχή της χρηστής διοίκησης*

Σύμφωνα με την παραπάνω αρχή, η διοίκηση οφείλει να σέβεται τα δικαιώματα των διοικουμένων, να προστατεύει τα συμφέροντά τους, να λειτουργεί με επιείκεια και να αποφεύγει δογματικές ερμηνείες.

- *Η αρχή της αναλογικότητας*

Σύμφωνα με αυτή, η δημόσια διοίκηση οφείλει να επιλέγει μέσα δράσης ανάλογα, κατάλληλα και αναγκαία για τον σκοπό που επιδιώκει.

- *Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας (στη στελέχωση και λειτουργία)*

Η αρχή της ισότητας αποτελεί θεμελιώδη αρχή του Συντάγματος (άρθρο 4 §1) και απευθύνεται και δεσμεύει τόσο τον νομοθέτη, όσο και τη διοίκηση και τα δικαστήρια. Η αρχή της αξιοκρατίας έχει ως έρεισμά της το άρθρο 5 του Συντάγματος, σύμφωνα με το οποίο «καθένας έχει δικαίωμα να αναπτύσσει ελεύθερα την προσωπικότητά του» παρέχοντας τη δυνατότητα μέσω της προσωπικής αξίας του να καταλαμβάνει θέσεις με αντικειμενικά κριτήρια αναπτύσσοντας μια σχέση εμπιστοσύνης μέσα σε ένα κράτος δικαίου το οποίο θα παρέχει ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες στους πολίτες του.

- *Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της διοίκησης*

Σύμφωνα με την παραπάνω αρχή, η δράση της δημόσιας διοίκησης καθορίζεται από την προστασία του δημοσίου συμφέροντος χωρίς προκαταλήψεις και εμπάθειες διασφαλίζοντας και εδραιώνοντας την καλή πίστη και εμπιστοσύνη των διοικουμένων¹².

- *Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της δράσης της δημόσιας διοίκησης*

Η διαφάνεια κατά τη δράση των διοικητικών οργάνων συμβάλλει στον έλεγχο και των διοικητικών διαδικασιών με στόχο την αποφυγή φαινομένων διαφθοράς και

¹²Κοϊμτζόγλου Ι., (1999), «Στοιχεία δημοσίου δικαίου», εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, σελ.157

κακοδιοίκησης ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα μέσω της χρηστής διοίκησης, της ταχύτητας και της οικονομίας στη διάθεση του χρόνου και των πόρων.

- *Η αρχή του ελέγχου της δημόσιας διοίκησης*

Η εφαρμογή του ελέγχου ασκείται τόσο μέσω της άσκησης αναφοράς στις δημόσιες αρχές, όσο και μέσα από το δικαίωμα της προσφυγής στη δικαιοσύνη κατά των πράξεων που εξέδωσαν τα όργανα της δημόσιας διοίκησης

- *Αρχή της συνέχειας της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος*

Επιδιώκει να εξασφαλίσει την αδιάκοπη, συνεχή και απρόσκοπτη λειτουργία της διοίκησης υπέρ των πολιτών με γνώμονα της εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

- *Η αρχή της ακρόασης των διοικουμένων(άρθρο 20§2 Σ)*

Αποτελεί ένα σημαντικό δικαίωμα για τους διοικούμενους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να εκφράζουν τις απόψεις τους για τις διοικητικές πράξεις και τα μέτρα που έχουν ληφθεί και είναι εις βάρος των δικαιωμάτων τους ή των συμφερόντων τους.

- *Η αρχή της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων*

Σύμφωνα με την παραπάνω αρχή, για κάθε διοικητική πράξη ή και άρνηση της έκδοσής της, πρέπει να αναφέρονται οι κανόνες που επιβάλλουν την έκδοση ή την άρνηση έκδοσης, εκτιμώντας και διαπιστώνοντας τις πραγματικές και νομικές καταστάσεις που οδήγησαν στην συγκεκριμένα ενέργεια.

2.4 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) στη δημόσια διοίκηση

Οι αλλαγές που συντελούνται σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, τα νέα δεδομένα και οι απαιτήσεις που διαρκώς αυξάνονται, εγείρουν την ανάγκη παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ο συγκεντρωτικός της χαρακτήρας. Διακρίνεται από μια σχέση εξάρτησης η οποία εκτός από οικονομική είναι και λειτουργική, και οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή της πυραμίδας. Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης παραμένει

προσηλωμένο σε ένα αυστηρά κανονιστικό περιβάλλον, με συγκεντρωτική, ιεραρχική δομή¹³.

Προκειμένου να προσαρμοστεί και να ακολουθήσει η δημόσια διοίκηση τις εξελίξεις και τους ρυθμούς με τους οποίους πραγματοποιούνται πολύπλευρες αλλαγές μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, απαιτείται εκσυγχρονισμός στις διαδικασίες, στις δομές και στις λειτουργίες της. Ο ρόλος της αλλάζει, χωρίς ωστόσο αυτό να επηρεάζει τον αρχικό της προσανατολισμό και σκοπό, που είναι η πραγμάτωση του δημοσίου συμφέροντος και η εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, θεραπεύοντας κοινωνικές ανάγκες.¹⁴

Η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, η ανάγκη να αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων της, η γραφειοκρατία, η διαφθορά, η έλλειψη λογοδοσίας, η αδυναμία να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες, η ανάγκη να ενδυναμώσει τις ψηφιακές της δυνατότητες οδήγησαν στην ανάγκη υιοθέτησης νέων δεδομένων και παρεμβάσεων ώστε να λειτουργήσει ο δημόσιος τομέας με μεγαλύτερη ευελιξία, με περισσότερο καινοτόμα χαρακτηριστικά και μεθόδους διοίκησης που εφαρμόζονται ήδη με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα.

Ξεκίνησαν μεταρρυθμίσεις μέσω των οποίων επιδιώκεται ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός και η στροφή της προσοχής στον παράγοντα «άνθρωπο», είτε ως καταναλωτή των υπηρεσιών, είτε ως παραγωγό αυτών, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια διοίκηση μέσα από την κατεύθυνση και την υιοθέτηση των αρχών του νέου μεταρρυθμιστικού κύματος στη δημόσια διοίκηση, του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.¹⁵

Το νέο διοικητικό μοντέλο, σύμφωνα με τους περισσότερους μελετητές, εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1980, διαδέχθηκε παλαιότερα μοντέλα διοίκησης και η αφετηρία της εφαρμογής και ανάπτυξής του τοποθετείται στις αγγλοσαξονικές χώρες. Σημαντικό ρόλο και σημασία στο σχεδιασμό, στην καθολική διάδοση και υλοποίηση των αρχών και των πολιτικών των μεταρρυθμίσεων διαδραμάτισαν οι Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α, ο Ο.Η.Ε, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, είτε σχεδιάζοντας πολιτικές και συμβάλλοντας στην μεταφορά

¹³Σωτηρόπουλος Δ., (2021), Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό, Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης, *διαΝΕΟσις*, σελ.7-10

¹⁴Τάχος Α., (2008), *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα

¹⁵Μιχαλόπουλος Ν.,(2003), «*Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*», Εκδόσεις Παπαζήση, σελ 55-65

πληροφοριών και τεχνογνωσίας από κράτος σε κράτος, είτε λειτουργώντας ως μέσο άσκησης πίεσης στο εσωτερικό ενός κράτους για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και των πολιτικών. Η συμμετοχή των διεθνών οργανισμών κατά την διαμόρφωση και άσκηση πολιτικής, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, εντάθηκε και ενισχύθηκε. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και των πρακτικών του στη σφαίρα της δημόσιας διοίκησης θα οδηγήσουν σε όλο και μεγαλύτερη αποδέσμευση από το κράτος, επιτυγχάνοντας την «επανίδρυση του κράτους»¹⁶.

Εκτός από τις βασικές αρχές όπως την αποτελεσματικότητα και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, την αποδοτικότητα και τη μέτρησή της, καθώς και την οικονομία πόρων, εμπεριέχονται και παράμετροι που δεν έχουν μόνο οικονομικό χαρακτήρα, όπως η νομιμότητα, η λογοδοσία των υπαλλήλων και η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων και η ενίσχυση του ρόλου του πολίτη.¹⁷

Το νέο μεταρρυθμιστικό μοντέλο διοίκησης έχει ως στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ευελιξία, την αξιοκρατία, την αποκέντρωση της ιεραρχίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου από κατάλληλα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.¹⁸

Στην προσπάθεια αυτή, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, να ενισχυθεί η ποιότητά τους έτσι ώστε η δημόσια διοίκηση να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι παραπάνω αρχές καθορίζουν το ρόλο και τις λειτουργίες της και προσδιορίζουν τον τρόπο και τη συμβολή της στην εκπαίδευση του προσωπικού.

2.5 Δημόσια Διοίκηση-Προβλήματα και παθογένειες

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ανεπάρκειες δομικού χαρακτήρα και διαχρονικές παθογένειες, οι οποίες χρήζουν μεταρρυθμίσεων και αλλαγών ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και οι αδυναμίες που εμποδίζουν και μειώνουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή της.

¹⁶Λαδής, Στ. Νταλάκου, Β., (2010), *«Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής»*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 120

¹⁷Λαδής Στ., Νταλάκου Β.,(2010), *«Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής»*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 121-123

¹⁸Ρωσσίδης, Ι (2013), *«Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση»*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, σελ.43

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου για το «Επιτελικό Κράτος», αρκετές μελέτες¹⁹ περιέγραψαν τις πιο σημαντικές και κύριες αδυναμίες που εξακολουθούν να υπάρχουν, παρότι έχουν ληφθεί αρκετά μεταρρυθμιστικά μέτρα.²⁰

Οι σημαντικότερες αφορούν:^{21,22}

- την πολυνομία και την κακονομία του νομικού πλαισίου
- τον υπερσυγκεντρωτισμό και την έλλειψη αποκέντρωσης στην λήψη των αποφάσεων και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων
- την ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της που οδηγεί είτε σε υπερβολική συγκέντρωση του προσωπικού σε υπηρεσίες, είτε σε έλλειψη, υποστελέχωση και αποδυνάμωση υπηρεσιών
- την μη σωστή και ορθολογική αξιοποίηση του προσωπικού της
- την έλλειψη στο συντονισμό και στην συνεργασία ανάμεσα στους φορείς που σχεδιάζουν και υλοποιούν πολιτικές
- τις πελατειακές σχέσεις
- τη διαφθορά και τις συνθήκες που την ευνοούν
- την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης

¹⁹«Μακρυδημήτρης, Α. Μιχαλόπουλος, ν., 1998, «Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», Αθήνα, εκδ. Παπαζήση), Οικονομίδης, Γ.-Τριαντόπουλος Χ., «Υπάρχει περιθώριο για κοινωνική συνεννόηση;», 2017, Διανέοσις& Σπανού Κ.-συντ., Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση-Περιγραφή-Αποτίμηση, 2018, ΕΛΙΑΜΕΠ-Παρατηρητήριο για την Κρίση, Ίδρυμα Α.Γ. Λεβέντη».

²⁰ Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης»

²¹Σωτηρόπουλος Δ., «Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα», Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, (2022), 2(1), σελ. 153-170

²²Μακρυδημήτρης Α., (1999) «Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, σελ. 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Για κάθε οργανισμό και επιχείρηση, είτε δημόσιο, είτε ιδιωτικό, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα ισχυρό θεμέλιο, εκφράζοντας την οικονομική αξία που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται. Είναι ένα πολύτιμο και χρήσιμο κεφάλαιο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, επηρεάζει την παραγωγικότητά τους και μέσα από τον σωστό σχεδιασμό και την οργάνωσή του καθορίζει την επιτυχία και την ανάπτυξη.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)

3.1.1 Ορισμός

Η *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)* ή *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)*, όπως ορίζεται σήμερα, είναι συνολικά ένας σχεδιασμός και μια οργάνωση δραστηριοτήτων με ανθρωποκεντρική προσέγγιση που διαφοροποιείται από την φιλοσοφία της παραδοσιακής προσέγγισης της *Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ)*. Αποτελεί μια νέα κατεύθυνση που εστιάζει και δίνει έμφαση στο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και στον έλεγχο και την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, ο Guest, παρουσιάζει τις διαφορές και τα «στερεότυπα της Διοίκησης Προσωπικού και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων»²³:

	Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)
Οπτική χρόνου και	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη,

²³Guest, D., (1987), *Human resource management and industrial relations*, Journal of Management Studies, Vol.24, No5, pp 50-21

σχεδιασμού	αντιδραστική, εφ'άπαξ, οριακή	προληπτική, στρατηγική ολοκληρωμένη
Ψυχολογικό συμβόλαιο	Συμμόρφωση	Δέσμευση
Συστήματα ελέγχου	Εξωτερικοί έλεγχοι	Αυτό-έλεγχος
Οπτική εργασιακών σχέσεων	Πλουραλιστική, συλλογική, χαμηλής εμπιστοσύνης	Απολυταρχική, ατομική, υψηλής εμπιστοσύνης
Προτιμώμενες δομές - συστήματα	Γραφειοκρατική-μηχανιστική, συγκεντρωτική, τυπικά προσδιορισμένοι ρόλοι	Οργανικοί, εξουσιοδοτημένοι, ευέλικτοι ρόλοι
Ρόλοι	Εξειδίκευση-Επαγγελματισμός	Ενσωματωμένοι στην ιεραρχική διοίκηση
Κριτήρια αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Μέγιστη αξιοποίηση(λογιστική ανθρώπινου κεφαλαίου)

Πηγή: Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C., (2017), ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Broken Hill Publishers Ltd, εκδ. Πασχαλίδης, σελ. 36

Ο βασικότερος λόγος που οδήγησε στην αλλαγή της φιλοσοφίας και στον νέο τρόπο με τον οποίο επιδιώκεται να γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργαλείων της Διοίκησης Προσωπικού. Παρουσίαζε αδυναμία να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία με τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και να επιδιώξει την αλλαγή.

Αντίθετα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κάλυψε αυτή την ανάγκη και έδωσε έμφαση στο ρόλο και στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων με την εργασία και την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίστηκε ως βασικός παράγοντας, ο οποίος μέσα από στρατηγικές και τεχνικές ανάπτυξης και επένδυσης θα συμβάλει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού και μέσα από τη διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας στην ομαδική εργασία και στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, στην ευελιξία, στην υιοθέτηση καινοτόμων και ευέλικτων δράσεων με

στόχο την μέγιστη αποδοτικότητα και ποιότητα στις υπηρεσίες της επιχείρησης ή του οργανισμού²⁴.

Ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός και αποφασιστικός, ώστε να δημιουργηθεί αξία για κάθε επιχείρηση και οργανισμό και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και οι ευθύνες, ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί ο κάθε οργανισμός στις νέες απαιτήσεις και στην εκπλήρωση των στόχων και σκοπών του με αποτελεσματικότητα, μεγάλες²⁵.

Η «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*»²⁶ (ΔΑΔ) χαρακτηρίζεται και ερμηνεύεται μέσα από τρεις κατευθύνσεις και τάσεις.

- ✓ Παρουσιάζεται ως μια διοικητική λειτουργία προσανατολισμένη στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και αποτελεί κομμάτι της συνολικής διοίκησης,
- ✓ Στοχεύει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσα από δραστηριότητες που το περιεχόμενό τους προσανατολίζεται στην προσέλκυση και επιλογή, στην ανάπτυξη και στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων,
- ✓ Δίνει έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθεια και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από πρακτικές και στρατηγικές που θα εξυπηρετούν παράλληλα τα συμφέροντα της εταιρείας και θα διασφαλίζουν την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού της.

3.1.2 Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

«*Η προσέλκυση, η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός ταλαντούχου και δυναμικού εργατικού δυναμικού*»²⁷ αποτελούν στόχοι και ευθύνες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως ορίζεται σήμερα, και για την

²⁴Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ. 30-32

²⁵NoeRaymond, HollenbeckJohn, GerhartBarry, WrightPatrick, (2019), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 4-8

²⁶Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ. 19-23

²⁷Schermerhorn, J., (2010), *Introduction to Management*, Επιμέλεια Πρόλογος Ελληνικής Έκδοσης Πολλάλης Γ., 10^η έκδοση, εκδ. Πασχαλίδης, σελ. 361-385

εκπλήρωση του σκοπού αυτού ακολουθεί μια σειρά από ενιαίες και αλληλεξαρτώμενες ενέργειες και λειτουργίες. Συγκεκριμένα²⁸:

✓ Ανάλυση εσωτερικού (Οργανωσιακού) και εξωτερικού περιβάλλοντος

Αναλύεται το εσωτερικό, ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και καταγράφονται οι ελλείψεις και τα κενά ικανότητας σε ανθρώπους, σε επαρκείς δεξιότητες και γνώσεις, καθώς και τα πλεονάσματα ικανότητας ώστε να αξιοποιηθούν περισσότερο. Εξίσου σημαντικό και χρήσιμο είναι να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον και οι συνθήκες, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές για να καθοριστούν οι προτεραιότητες του προγραμματισμού.

✓ Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ και σημείο εκκίνησης κατά την οποία εντοπίζει και καταγράφει τις ανάγκες σε προσωπικό που θα προκύψουν στο μέλλον.

Μέσα από την ανάλυση της θέσης εργασίας συλλέγονται αναλυτικές πληροφορίες για να δημιουργηθούν οι προδιαγραφές που απαιτούνται και γίνεται μια περιγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας.

✓ Προσέλκυση εργαζομένων

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση μέσα από διαδικασίες ενημέρωσης, κοινοποίησης και πειθούς, ικανών και κατάλληλων υποψηφίων, είτε μέσα, είτε έξω από την επιχείρηση.

✓ Επιλογή κατάλληλου προσωπικού

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού εφαρμόζοντας αντικειμενικά κριτήρια, διαδικασίες και μεθόδους επιλογής.

²⁸Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ. 25

✓ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης στους εργαζόμενους για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτή η ενέργεια απαιτεί σωστό σχεδιασμό και συντονισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας αφού έχει προηγηθεί σωστή εκτίμηση των αναγκών, έχουν καθοριστεί οι στόχοι και οι μέθοδοι εκπαίδευσης, έχει υπολογιστεί η σχετική δαπάνη και έχει γίνει η σωστή επιλογή των εκπαιδευτών.

✓ Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από την επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης, ώστε να εντοπιστούν αδυναμίες, λάθη και παραλήψεις, επαναπροσδιορίζοντας στόχους και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διορθωτικές παρεμβάσεις.

✓ Σχεδιασμός και οργάνωση της πολιτικής της εταιρείας για την παροχή οικονομικών κινήτρων προς τους εργαζόμενους

Ο σχεδιασμός μιας πολιτικής που θα διασφαλίζει ισότιμη μεταχείριση και ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες και κίνητρα ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να επιτύχουν μεγαλύτερη ποιοτική και ποσοτική απόδοση κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

✓ Εργασιακές σχέσεις

Αφορά επαφές, διαπραγματεύσεις, συμφωνίες και όλη τη διαχείριση των σχέσεων με τις ενώσεις των συνδικάτων των εργαζομένων

✓ Εσωτερική επικοινωνία

Αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων κάθε μορφής εσωτερικής επικοινωνίας, ροής πληροφοριών και λειτουργικών διαδικασιών με τους εργαζόμενους καθώς και μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα επιδιώκεται η ανάπτυξη ενός υγιούς οργανωσιακού κλίματος, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η μετάδοση και υιοθέτηση των αρχών και της αποστολής της επιχείρησης στους εργαζόμενους.

✓ Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη- Διαμόρφωση Κουλτούρας

Αφορά το σχεδιασμό δράσεων προσαρμογής στις αλλαγές και στην ανάπτυξη, στην διαχείριση της γνώσης και στην υποστήριξη του μάνατζμεντ.

✓ Διαχειριστικές λειτουργίες

Αφορά λειτουργίες που καλύπτουν ανάγκες διαχειριστικού χαρακτήρα όπως το νομικό πλαίσιο προστασίας των εργαζόμενων και η φροντίδα για ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας

Συνεπώς ο ρόλος και η αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός και καθοριστικός για να υπάρχει ένα ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και συνολικά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού συμβάλλοντας σε αυτό το υγιές και ασφαλές εργασιακό κλίμα και περιβάλλον²⁹.

3.2 Ανθρώπινο Δυναμικό δημοσίου τομέα

Καθοριστικό ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η στελέχωσή της, το ανθρώπινο δυναμικό της. Αποτελεί το μέσο για την πραγμάτωση της αποστολής του κράτους και ο καθοριστικός παράγοντας για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του πολύπλοκου μηχανισμού της δημόσιας διοίκησης, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει.

²⁹Anwar, K., Ghafoor, C., (2017), Knowledge Management and Organizational Performance: A Study of Private Universities in Kurdistan, *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 4(2), 53-56

Στο άρθρο 103§1 του Συντάγματος γίνεται αναφορά και ορίζεται ότι « *οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα*».

Η δράση τους πρέπει να διέπεται από τις βασικές αρχές της διοικητικής δράσης και να αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, με σεβασμό στο σύνταγμα και τα πλαίσια εθνικού, ευρωπαϊκού και διεθνούς κανονιστικού περιεχομένου με αντικειμενικότητα, και επαγγελματισμό.³⁰

Το ήθος και η συμπεριφορά τους οφείλει να χαρακτηρίζεται από αξίες οι οποίες θα ενισχύουν το κράτος δικαίου, θα συμβάλλουν διαρκώς στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης σε όλους τους οργανισμούς και τα επίπεδα οργάνωσης πρέπει να διασφαλίζει τη συνέχεια της διοίκησης, να είναι ουδέτερο και αμερόληπτο κατά την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και να μην επηρεάζεται από πολιτικές-κυβερνητικές αλλαγές και μεταβολές.³¹

Για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους σημαντικό ρόλο έχει η δυνατότητα παροχής απόκτησης νέων και περισσότερων γνώσεων καθώς και η καλλιέργεια και ο εμπλουτισμός των ποικίλων δεξιοτήτων που απαιτούνται.

3.3 Σύγχρονες πολιτικές ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι προκλήσεις και οι αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια έχουν επιφέρει νέα δεδομένα και νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, ως τον βασικό, θεμέλιο πυλώνα που διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή των επιδιωκόμενων μεταρρυθμίσεων και στην αλλαγή κουλτούρας που επιχειρείται να πραγματοποιηθεί στη δημόσια διοίκηση.

Είναι πλέον αναγκαίο παρά ποτέ να γίνεται αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και να παρέχονται οι δυνατότητες ώστε να υπάρχει ευέλικτη διαχείρισή του και εμπλοκή του

³⁰Κώδικας Ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Ιούλιος 2022, σελ. 12-14

³¹Μακρυδημήτρης Α., (2008), «*Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ. 313

σε όλα τα επίπεδα του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων αξιοποίησής του.³²

Η ανάγκη να επιδείξει ο δημόσιος τομέας μεγαλύτερη υπευθυνότητα, περισσότερη διαφάνεια και να γίνει περισσότερο αποδοτικός, οδήγησε στην υιοθέτηση αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας του, καθώς και στην κατανόηση και εφαρμογή της διαδικασίας των αλλαγών αυτών, με σκοπό να εφαρμόσει μεθόδους και μέσα διαχείρισης και διοίκησης επαγγελματικού χαρακτήρα, τα οποία είχαν επιτυχία κατά την εφαρμογή τους στον ιδιωτικό τομέα. Σκοπός της φιλοσοφίας και των ιδεών του νέου μεταρρυθμιστικού πλαισίου είναι να ενστερνιστεί και να ενσωματώσει ο δημόσιος τομέας εργαλεία και αξίες από τον ιδιωτικό τομέα, να επέλθουν ουσιαστικές αλλαγές στις διαδικασίες, στις δομές, στη διαχείριση υλικών και ανθρώπινων πόρων.³³

Οι αλλαγές αυτές χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και βασίζονται στην αρχή της ενίσχυσης του ανταγωνισμού και της διαχείρισης των πόρων με συστηματικό και πειθαρχημένο τρόπο, επιχειρώντας να εφαρμόσουν επαγγελματική διαχείριση για την επίλυση προβλημάτων και ολοκληρωμένα συστήματα για την μέτρηση της απόδοσης.³⁴

Το υπάρχον και δύσκαμπτο διοικητικό σύστημα οφείλει να μεταμορφωθεί και μέσα από την νέα κουλτούρα και τη νέα δομή αξιών που θα διαμορφωθεί, να γίνει ευέλικτο και δημιουργικό όπου η οικονομική λογική θα υπερισχύσει της διοικητικής σκέψης.³⁵ Οι αλλαγές που απαιτούνται αναφέρονται και επικεντρώνονται στις δομές, στις διαδικασίες και στις αξίες.³⁶

³²Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2012), «*Management Ανθρώπινων Πόρων*, Θεωρία και Πράξη», 2^η έκδοση, εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, σελ. 24-25

³³Μιχαλόπουλος Ν., «*Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*», εκδ. Παπαζήση, 2003, σελ 55-60

³⁴Brown K, Waterhouse J. and Flynn C.,(2003), *Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?* International Journal of Public Sector Management, Vol.16, No3, pp. 230-241

³⁵Καρκατσούλης, Π., *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, εκδ. Σιδέρη, 2004, σελ. 39-45

³⁶Maor, M (1999), The paradox of managerialism, *Public Administration Review*, Vol.59 No.1, pp5-18

3.3.1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση

Οι σύγχρονες πολιτικές και μεταρρυθμιστικές τάσεις έχουν ως στόχο την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την καλλιέργεια μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης. Επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δημιουργικότητα καλλιεργώντας, μέσω της εκπαίδευσης και μάθησης, τις ικανότητες και δεξιότητές του.

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν άυλα περιουσιακά στοιχεία που προσθέτουν αξία σε κάθε δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό. *Ικανότητες* είναι οι γνώσεις και τα ταλέντα που έχουν αποκτηθεί από την εκπαίδευση και *Δεξιότητες* η διαχείριση και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι ικανότητες για την επίτευξη ενός στόχου³⁷.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων³⁸ περιλαμβάνει εννέα απαραίτητες δεξιότητες που απαιτούνται να διαθέτουν, να καλλιεργούν και να βελτιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Έχουν άμεση σχέση με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, χαρακτηρίζονται «ήπιες» και είναι απαραίτητες να τις διαθέτει ο υπάλληλος, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.

Συγκεκριμένα:

Δεξιότητες	Περιεχόμενο
Προσανατολισμένες στον πολίτη	Κατανόηση των αναγκών του Εξυπηρέτηση, διευκόλυνση και παροχή απαραίτητων συμβουλών στους πολίτες
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Προσήλωση και συνεχή προσπάθεια των εργασιών και επίτευξη των δράσεων στο ανώτερο επίπεδο Έγκαιρη, αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του υπαλλήλου
Οργάνωση και προγραμματισμός	Σωστή ιεράρχηση καθηκόντων και

³⁷ μελέτη αξιολόγησης-στοχοθεσίας.pdf

³⁸ Ν.4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

	υποχρεώσεων με σταθερό ρυθμό εργασίας και ολοκλήρωσης και αναπροσαρμογή όταν χρειάζεται
Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα	Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινή εργασία, δυνατότητα προσέγγισης των εργασιών με πρωτότυπο τρόπο και εφαρμογή καινοτόμων λύσεων ώστε να βελτιωθεί ή να λυθεί το πρόβλημα
Επαγγελματισμός και ακεραιότητα	Τήρηση αρχών, αξιών και κανόνων ηθικής και δεοντολογίας κατά την άσκηση των καθηκόντων, ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών
Διαχείριση γνώσης	Ικανότητα για μάθηση και αξιοποίησή των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του για τη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης , διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη
Ηγετικότητα	Δημιουργία κατάλληλου κλίματος εργασίας και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης, έγκαιρη και αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων και προβλημάτων, ικανότητα διοίκησης και καθοδήγησης για την επίτευξη των κοινών στόχων
Ομαδικότητα	Ομαδική συνεργασία και υποστήριξη συναδέλφων για την εκπλήρωση του δημοσίου συμφέροντος και των σκοπών του οργανισμού
Προσαρμοστικότητα	Έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή σε νέες συνθήκες και απαιτήσεις, ευελιξία και αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων

3.3.2 Πλαίσιο Δεξιοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η ανάπτυξη και αναβάθμιση των δεξιοτήτων που έχουν ήδη αποκτηθεί καθώς και η καλλιέργεια νέων, αποτελεί προτεραιότητα και της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανακηρύσσοντας το 2023 ως «Ευρωπαϊκό Έτος Δεξιοτήτων³⁹» προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα του ατόμου να εξελίσσεται και να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στις νέες προκλήσεις και ανάγκες.

Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Επιλογής Προσωπικού (European Personnel Selection Office), αρμόδια για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού για τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, χρησιμοποιεί ένα πλαίσιο ικανοτήτων για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει⁴⁰:

- ✚ Την ικανότητα ανάλυσης και εντοπισμού των σημαντικών γεγονότων σε πολύπλοκα ζητήματα και την επίλυση των προβλημάτων μέσω πρακτικών λύσεων
- ✚ Την ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας
- ✚ Την ικανότητα παροχής έργου και ποιοτικών αποτελεσμάτων μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών
- ✚ Την ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων και ευέλικτης, αποτελεσματικής οργάνωσης
- ✚ Την ικανότητα να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να χειρίζονται προβλήματα με ανθεκτικότητα
- ✚ Την ικανότητα να συνεργάζονται αρμονικά και να σέβονται τη διαφορετικότητα
- ✚ Την ικανότητα να διαχειρίζονται, να παρακινούν τους υπαλλήλους ώστε να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα
- ✚ Την ικανότητα να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και να μαθαίνουν για τον οργανισμό και του περιβάλλον του.

³⁹Ευρωπαϊκό Έτος Δεξιοτήτων 2023 (europa.eu)

⁴⁰ap_epso_en.pdf (europa.eu)

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, ως ένα σύνολο από επιτεύγματα, γνώσεις και προσωπικά χαρακτηριστικά είναι μια επένδυση με καθοριστική σημασία και κέρδος για το ίδιο το άτομο, την επιχείρηση και την κοινωνία ευρύτερα. Ενισχύεται η ικανότητά του, η ευελιξία του και η απόδοσή του, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, επιτυγχάνεται κοινωνική και οικονομική ευημερία. Για την επίτευξη των δεξιοτήτων απαιτούνται πολιτικές με ολιστικό περιεχόμενο και συνεργασία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθώς και των ίδιων των ατόμων, επιδιώκοντας το συνδυασμό όλων των πλευρών της εκπαίδευσης⁴¹.

⁴¹ Ανδρεαδάκης Ν., Καρανικόλα Ζ., Κόνσολας Μ., Παναγιωτόπουλος Γ., (2019), «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιμόρφωση και Διεθνείς Πολιτικές», Εκδ. Γρηγόρη, σελ. 71-76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Εκπαίδευση, έννοια και σκοπός

Η *εκπαίδευση* αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται συγκεκριμένες πρακτικές και μέθοδοι, επιδιώκοντας να επιδράσουν και να επηρεάσουν τη σκέψη και το χαρακτήρα του ατόμου. Αποβλέπει στην απόκτηση γνώσεων, στην καλλιέργεια ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στην μετάδοση αξιών. Περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και ακολουθεί προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα και διαμορφωμένα για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων αυτών⁴².

Είναι μια οργανωμένη διαδικασία από την πλευρά της πολιτείας, μέσω της οποίας μεταδίδονται γνώσεις, καλλιεργούνται δεξιότητες και επιδιώκεται μεθοδευμένα η μάθηση και η αγωγή.⁴³

Μια οντότητα μέσα από τη μορφή ενός συστήματος με συλλογικό και κοινωνικό χαρακτήρα, με σειρά από καθορισμένες ενέργειες που οδηγούν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα, με δομή και σύσταση που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σταθερότητα.⁴⁴

Η εκπαίδευση αποτελούσε πάντα ένα ισχυρό και βασικό εργαλείο το οποίο εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και βασικές δεξιότητες, ώστε να επιτύχουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους, να εξελιχθούν και να συμβάλλουν στην κοινωνική και οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη. Παράλληλα επιδιώκει να καλλιεργήσει την κριτική σκέψη και να αναπτύξει ηθική συνείδηση και κουλτούρα. Η εκπαίδευση συμβάλλει σημαντικά στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και σε νέα σύγχρονα δεδομένα καθώς και στη δυνατότητά του να είναι ευέλικτο και να χρησιμοποιεί τα οφέλη της σε διάφορες πτυχές και φάσεις της ζωής του, ενισχύοντας την απόδοση, βελτιώνοντας την ποιότητα και μεταβάλλοντας τη συμπεριφορά και τη στάση του.

⁴² Ασπρίδης, Γ., (2012), «Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων», Ανάπτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 17°, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σελ. 217

⁴³ Ξοχέλλης Π., (1989), «Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης», εκδ. οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, σελ. 10-15

⁴⁴ Chevallier, J., (1993), «Διοικητική Επιστήμη», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σελ 18-

Παρέχει σημαντικά εφόδια και δεξιότητες, απαραίτητα στοιχεία για την προσωπική και κυρίως την κοινωνική και επαγγελματική εξέλιξη και πορεία. Εκφράζεται μέσα από συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και μεθόδους, προσδίδει συγκεκριμένη γνώση επιδιώκοντας παράλληλα την κοινωνικοποίηση του ατόμου.⁴⁵

Η *εκπαίδευση* ως μια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αποτελεί επένδυση με σημαντική και ζωτική σημασία, ιδιαίτερα σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ποικίλες και σημαντικές αλλαγές σε πολλούς τομείς και μια αυξανόμενη κρίση αξιών και αρχών. Ο πολυδιάστατος ρόλος της καλείται να λειτουργήσει ως μηχανισμός ανάπτυξης και προόδου με απώτερο στόχο να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αξιοποιήσουν τις φυσικές τους ικανότητες.⁴⁶

Η εκπαίδευση συμβάλλει ουσιαστικά και αποτελεσματικά στη βελτίωση⁴⁷:

- ❖ Των γνώσεων (Knowledge), των πληροφοριών και όλων συνολικά των διαδικασιών που αναφέρονται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας και τα καθήκοντά της,
- ❖ Των ικανοτήτων (Skills) που θα βοηθήσουν στη δράση και στην αποτελεσματική διαχείριση διαπροσωπικών καταστάσεων,
- ❖ Των στάσεων (Attitudes) και του τρόπου αντίδρασης, ανταπόκρισης και συμπεριφοράς απέναντι σε ανθρώπους και καταστάσεις με ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της εμπιστοσύνης, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων,
- ❖ Των επαγγελματικών δεξιοτήτων (Competencies) μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης για την ενίσχυση όλων των απαραίτητων και απαιτούμενων γνώσεων και συμπεριφορών σε σχέση με τις επαγγελματικές δεξιότητες.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην *ανάπτυξη του προσωπικού*, η οποία αποτελεί μια επένδυση για το μέλλον, στοχεύοντας μακροπρόθεσμα. Και ενώ η εκπαίδευση είναι μια διαρκής και εξελισσόμενη διαδικασία που εστιάζει στην

⁴⁵Τσιριγώτης Δ., Εκπαίδευση χωρίς Παιδεία. Αυτό θέλουμε; (tvxs.gr)

⁴⁶Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ.354

⁴⁷Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ.356

τρέχουσα εργασία με άμεσο χρονικό ορίζοντα για να αντιμετωπίσει ανεπάρκειες και να καλύψει αδυναμίες και κενά, η ανάπτυξη στοχεύει στο μέλλον. Εφοδιάζει με τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες το προσωπικό, αλλάζοντας νοοτροπία και συμπεριφορά προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και στις νέες ανάγκες έχοντας δημιουργήσει μια στέρεα βάση για περισσότερη γνώση.⁴⁸

Η *επιμόρφωση* αποτελεί διαδικασία που βρίσκεται σε στενή σχέση με την εκπαίδευση παρέχοντας τη δυνατότητα σε άτομα που διαθέτουν ένα μορφωτικό επίπεδο να συνεχίσουν την επαγγελματική τους εξέλιξη.⁴⁹

Η *κατάρτιση* είναι μια διαδικασία οργανωμένης μάθησης που έχει περισσότερο τεχνικό προσανατολισμό και επικεντρώνεται στην βελτίωση της απόδοσης στο συγκεκριμένο αντικείμενο απασχόλησης με σκοπό να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και δεξιότητες.

4.2 Στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Για να έχει μια εκπαιδευτική διαδικασία τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τα οφέλη για το προσωπικό πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα και δραστηριότητες. Ειδικότερα⁵⁰:

1^ο : Να αναγνωριστούν οι ανάγκες σε εκπαιδευτικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με τα οργανογράμματα και να καταγραφούν τα επίπεδα των γνώσεων που διαθέτουν οι υπάλληλοι στις αντίστοιχες θέσεις. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να αφορούν κενά που απαιτείται να καλυφθούν κατά την έναρξη της εργασίας, ανεπάρκειες που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης ή εξαιτίας έλλειψης των απαραίτητων γνώσεων λόγω μετάθεσης, προαγωγής και αλλαγής θέσεως.

2^ο : Να εντοπισθούν οι εκπαιδευτικές ελλείψεις, τα κενά και οι αδυναμίες που πιθανόν να έχουν οι υπάλληλοι. Η περιγραφή και η ανάλυση της θέσης εργασίας τους

⁴⁸Υπόεργο 3 «Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης», 1326.pdf (edulll.gr)

⁴⁹Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ.355

⁵⁰Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης Κ.,(2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδ. Rosili, Αθήνα, σελ. 112

θα παρουσιάσει τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε συγκεκριμένη θέση.

3° : Να προσδιοριστούν και να τεθούν προτεραιότητες σχετικά με τα χαρακτηριστικά των αναγκών.

4° : Να αποφασιστεί η διαδικασία της εκπαίδευσης ως προς τη μέθοδο, το χρόνο και τον τόπο καθώς και τον φορέα που θα την αναλάβει καθώς και να καθοριστούν οι στόχοι και το περιεχόμενο.

5° : Να αξιολογηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ώστε εάν εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις να διορθωθούν και να προστεθούν.

4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οργανώνεται⁵¹:

1. Στηθέσηεργασίας (on the job training)με:
Επίδειξη (Demonstration)
Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)
Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring)
Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeshipprogram)
Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (JobInstructionTraining)
Πρακτική άσκηση (Internships)
Συμμετοχή σε επιτροπές
Εναλλαγή θέσης εργασίας (JobRotation)
Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (JobEnrichment)
Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (AssignmentsandProjects)

⁵¹Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», εκδ. Μπένου, σελ.376-394

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι μια απλή διαδικασία κατά την οποία δεν απαιτείται μετακίνηση του εργαζόμενου από τον χώρο της εργασίας του, έχει μικρότερο κόστος και παρέχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει ο κάθε εργαζόμενος άμεσα στην πράξη τη γνώση που απέκτησε. Βασικό πλεονέκτημά της είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί η αξιολόγηση και να διορθωθούν άμεσα τυχόν λάθη και αστοχίες.

2. Εκτόςθέσηςεργασίας (off the job training)με:				
Σεμινάρια- Εργαστήρια (Seminars-Workshops)				
Μελέτηπερίπτωσης (Case Studies)				
Επιχειρηματικά Παίγνια (Games)				
Υπόδυση Ρόλων (RolePlaying)				
Προσομοιώσεις (Simulations)				
Διαμόρφωση συμπεριφοράς (BehaviorModeling)				
Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups)				
Δυναμική	ομάδων	και	ομαδικές	ασκήσεις
(GroupDynamicsandGroupExercises)				
Εκπαίδευση υπαίθρου (OutdoorTraining)				
Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα				

3. Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (DistanceLearning) με:				
Μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας				
E-learning				

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση εντάθηκε και εφαρμόστηκε τα τελευταία χρόνια, λόγω και των υγειονομικών συνθηκών που επικρατούσαν, παρέχοντας τη δυνατότητα στους δημόσιους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία μάθησης όπως την τηλεεκπαίδευση με την μορφή της ασύγχρονης και σύγχρονης ηλεκτρονικής μάθησης.

4.4 Προγράμματα εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Για να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους χρειάζεται να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και την απαιτούμενη τεχνογνωσία. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων που υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα είναι νομοθετικά κατοχυρωμένη και ξεκινάει από την είσοδό τους και συνεχίζεται καθ'όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Αποτελεί «δικαίωμα του κάθε υπαλλήλου» και «η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας»⁵². Παράλληλα στο άρθρο 58 του Κώδικα, υπάρχει αναφορά και προβλέπονται «ειδικές άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης», προκειμένου να διευκολύνει και να παροτρύνει τους υπαλλήλους για να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αποκομίζοντας οφέλη από τη συνεχή εκπαίδευση και τη διαρκή επιμόρφωση.

Έτσι, όπως αναφέρεται στο Κεφάλαιο Δ, «*Εκπαίδευση Προσωπικού*», άρθρο 47 του ΥΚ, έχουμε τα παρακάτω προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης:

➤ *Προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης*

Επιδιώκει να εκπαιδεύσει και να εξοικειώσει, κάθε υπάλληλο που διορίζεται, με τα αντικείμενα που αφορούν την υπηρεσία του και τα γενικότερα καθήκοντά του. Αποτελεί υποχρεωτική εκπαιδευτική διαδικασία για τον υπάλληλο και την υπηρεσία του. Πρέπει να πραγματοποιηθεί κατά τα δύο πρώτα χρόνια από το διορισμό του και αποτελεί προϋπόθεση για την προαγωγή του στον επόμενο βαθμό.

➤ *Προγράμματα επιμόρφωσης*

Τα προγράμματα επιμόρφωσης επιδιώκουν να προσφέρουν εξειδίκευση ή γενική επιμόρφωση σε όλους του υπαλλήλους και για όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου και αποτελούν υποχρέωση της υπηρεσίας να τα προσφέρουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε αυτά.

⁵²Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ, 2015, άρθρο 47, παρ.1,3

➤ *Προγράμματα μετεκπαίδευσης*

Τα προγράμματα μετεκπαίδευσης πραγματοποιούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επιδιώκουν να εφοδιάσουν κάθε υπάλληλο με ειδικές και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες προκειμένου να τον βοηθήσουν να ασκήσει αποδοτικότερα τα καθήκοντά του.

➤ *Προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης*

Τα προγράμματα μεταπτυχιακής εκπαίδευσης πραγματοποιούνται σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της χώρας ή του εξωτερικού που είναι αναγνωρισμένα σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις που αφορούν την ανώτατη εκπαίδευση

4.5 Φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης και κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων

4.5.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)⁵³

Αποτελεί τον «εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης». Ιδρύθηκε το 1983, υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών και είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Οι δράσεις του σχετικά με την προεισαγωγική εκπαίδευση, την κατάρτιση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιούνται με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της χώρας μας και υλοποιούνται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» ΕΣΠΑ 2014-2020» και μέσα από την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» φιλοδοξούν να οδηγήσουν στην αναβάθμιση του δημόσιου τομέα.

⁵³<https://www.ekdd.gr>

Στόχος του είναι να συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών της διοίκησης και στην κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή.

- Αποστολή του είναι: α) να προσφέρει εξειδικευμένη εκπαίδευση στα επιτελικά στελέχη που θα στελεχώσουν την κεντρική και περιφερειακή διοίκηση καθώς και την τοπική αυτοδιοίκηση, β) να εκσυγχρονίσει και να αναβαθμίσει μέσω της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας, το δημόσιο και τους φορείς του και να προσφέρει πιστοποίηση της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του, γ) να βελτιώσει την οργάνωση και την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών λειτουργώντας ως σύμβουλος του κράτους και δ) να συμβάλλει στον προγραμματισμό και στην υλοποίηση προγραμμάτων δημόσιων πολιτικών.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα και οι δράσεις υλοποιούνται μέσα από τις εκπαιδευτικές μονάδες που διαθέτει, την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης και το Παράρτημα ΠΙΝΕΠ στη Θεσσαλονίκη, την ερευνητική μονάδα του Ινστιτούτου Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών και μέσω συνεργασιών με ομάδες επιμόρφωσης στα Υπουργεία και ειδικές ομάδες επιστημόνων σε ΝΠΔΔ, σε περιφέρειες και δήμους.

4.5.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)



Παραγωγική σχολή που στελεχώνει υπηρεσίες της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης με ανώτερα, επιτελικά στελέχη. Παρέχει επαρκή επαγγελματική κατάρτιση και σύγχρονες, εξειδικευμένες γνώσεις διοίκησης. Προκηρύσσεται εισαγωγικός διαγωνισμός στον οποίο εκτός από ιδιώτες δυνατότητα συμμετοχής έχουν και υπάλληλοι που κατέχουν πτυχίο και υπηρετούν ήδη στο δημόσιο, σε Ν.Π.Δ.Δ. και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

4.5.3 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ).

Ως εκπαιδευτική μονάδα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι δράσεις του υλοποιούνται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, εφαρμόζοντας τις δημόσιες πολιτικές και συμβάλλοντας και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης.

Επιδιώκει να καλύψει τις νέες και σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες που παρουσιάζονται στην διοικητική πραγματικότητα και να διορθώσει προβλήματα της δημόσιας διοίκησης ώστε να ανταποκριθεί στο σύγχρονο και εξελισσόμενο περιβάλλον. Πιστοποιούν γνώσεις και δεξιότητες με αντικείμενα και κατηγορίες που καλύπτουν τις παρακάτω θεματικές ενότητες:⁵⁴

- ❖ **Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική**
- ❖ **Βιώσιμη Ανάπτυξη**
- ❖ **Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση**
- ❖ **Εισαγωγική Εκπαίδευση**
- ❖ **Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική**
- ❖ **Πιστοποίηση Επάρκειας**
- ❖ **Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες**
- ❖ **Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη**

Φορείς εκπαιδευτικών προγραμμάτων δύναται να είναι τα υπουργεία, οι αυτοτελείς υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Τους παρέχεται η δυνατότητα να έχουν εκπαιδευτικές μονάδες, καταρτίζοντας προγράμματα ειδικού επιμορφωτικού ενδιαφέροντος και προσδιορίζοντας το επίπεδο ανάλογα με τις ανάγκες⁵⁵.

⁵⁴ Αναζήτηση Προγραμμάτων – ΕΚΔΔΑ (ekdd.gr)

⁵⁵ Ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

Παράλληλα η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων δραστηριοποιεί και άλλους δημόσιους φορείς να εντάξουν επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια με σκοπό να συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης όπως τα πανεπιστήμια προσφέροντας πολλά ειδικά και εξειδικευμένα σεμινάρια και προγράμματα που απευθύνονται σε στελέχη του δημόσιου τομέα παρέχοντας επιπλέον δυνατότητα μοριοδότησης κατά την αξιολόγησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

5.1 Έρευνα και μεθοδολογία έρευνας

Ο όρος «έρευνα» εμπεριέχει μια σειρά από διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν σε απαντήσεις και συμπεράσματα, συλλέγοντας με συστηματικό και προγραμματισμένο τρόπο δεδομένα. Τα δεδομένα αποτελούν ακατέργαστο, μη επεξεργασμένο υλικό, το οποίο συγκεντρώνεται κατά την διαδικασία της έρευνας. Η ανάλυση, η επεξεργασία και η ερμηνεία αυτών οδηγούν στην επιβεβαίωση, στον εμπλουτισμό, στην ερμηνεία πραγμάτων, φαινομένων και καταστάσεων.⁵⁶

Η μεθοδολογία έρευνας είναι μια συγκεκριμένη διαδικασία με συγκεκριμένους κανόνες και μεθόδους που καθορίζουν την έκβαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.⁵⁷

Αναφέρεται στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις και διαδικασίες, επικεντρώνεται και εμπεριέχει μεθόδους, μέσα, υλικά και τεχνικές που θα αξιοποιηθούν και θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνας.

Η γενική μεθοδολογική προσέγγιση αναφέρεται στην στάση του ερευνητή απέναντι στο θέμα που ερευνά μέσα από το πρίσμα της γενικότερης φιλοσοφίας και διάθεσής του.

Για την επίτευξη της προσέγγισης και της μετατροπής της σε ερευνητική πράξη χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται μέθοδοι που εμπεριέχουν εξειδικευμένες τεχνικές και τρόπους υλοποίησης, διάφορα και ποικίλα μέσα και υλικά, ανάλογα για το σκοπό, τον οποίο εξυπηρετούν.

Η όλη διαδικασία και η αλληλουχία των σταδίων καθορίζονται κατά το σχεδιασμό μιας έρευνας, οδηγώντας τον ερευνητή από τη θεωρία στην πρακτική εφαρμογή και στην συμβολή του στην ανάπτυξη της γνώσης μέσα από επιστημονικά τεκμηριωμένες αντικειμενικές και συστηματικές απαντήσεις στα ερωτήματά του.⁵⁸

⁵⁶Δημητράπουλος Ε., (1994), «Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας», εκδ. Έλλην.

⁵⁷Λιαργκόβας Π, Δερμάτης Ζ, Κομνηνός Δ.,(2018), «Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών», εκδ.Τζιόλας.

⁵⁸Δημητράπουλος Ε., (2009), «Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας», εκδ. Έλλην, Αθήνα

5.2 Είδη ερευνητικών μεθόδων

Δύο βασικοί προσανατολισμοί παρατηρούνται στη μεθοδολογία έρευνας, ανάλογα με το είδος των δεδομένων, τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται: ο **ποσοτικός (quantitative/positivistic)** και ο **ποιοτικός (qualitative/phenomenological)** προσανατολισμός.

Σκοπός της ποσοτικής προσέγγισης στην έρευνα είναι να συλλέξει δεδομένα με αντικειμενικό και γενικό τρόπο, χρησιμοποιώντας κυρίως δομημένα ερωτηματολόγια, ώστε ο ερευνητής μετατρέποντάς τα σε ποσοτική μορφή, να τα αναλύσει χρησιμοποιώντας στατιστικές και μαθηματικές μεθόδους και να εξάγει συμπεράσματα, συγκρίνοντας μεταβλητές οι οποίες εξυπηρετούν το σκοπό και απαντούν στα ερωτήματα της έρευνας.⁵⁹

Η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει, να αναλύσει, να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει κοινωνικά φαινόμενα και καταστάσεις. Πραγματοποιείται σε μικρό δείγμα συμμετεχόντων, λειτουργεί είτε συμπληρωματικά με τις ποσοτικές έρευνες, είτε αυτοτελώς και χωρίς να χρησιμοποιεί αριθμούς, συχνότητες και ποσοστά, καταγράφει γνώμες, απόψεις και συμπεριφορές, επιχειρώντας να εξηγήσει και να ερμηνεύσει τις αιτίες και τους λόγους εμφάνισης ενός φαινομένου.⁶⁰

Πολλοί ερευνητές τα τελευταία χρόνια, προκειμένου να έχουν καλύτερα αποτέλεσμα και αντιπροσωπευτικότερα συμπεράσματα, έχουν υιοθετήσει τη μέθοδο της **τριγωνοποίησης (triangulation)**. Αναφορά στον όρο «τριγωνοποίηση» έγινε αρχικά στην ψυχολογία, όπου επιχειρήθηκε να μετρηθεί ένα φαινόμενο μιας έρευνας μέσω της χρήσης και ανάδειξης περισσότερων και διαφορετικών μεθόδων.⁶¹

Αποτελεί μια μικτή μέθοδο, συνδυάζει τις δυο παραπάνω μεθοδολογίες και αξιοποιεί συμπληρωματικά και συνδυαστικά μεθόδους συλλογής στοιχείων της ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου, ώστε τα δεδομένα και τα συμπεράσματα να

⁵⁹ Ζαφειρόπουλος, Κ (2015), «Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών», εκδ. Κριτική, σελ.65

⁶⁰ Ίσαρη Φ, Πουρκός Μ, (2015), «Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση», Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, σελ. 28

⁶¹ Campbell D.T και Fiske D.W.(1959): *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. Psychological Bulletin;56:81-105

αποκτούν μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία. Εγκυρότητα στο σύνολο των μετρήσεων και αξιοπιστία στην παραγωγή συνεπών αποτελεσμάτων.⁶²

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον τύπο μιας έρευνας, κάθε ερευνητική διαδικασία, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να πληροί και τα παρακάτω κριτήρια.⁶³

- Να διατυπώνεται με σαφήνεια ο σκοπός της και χρησιμοποιούνται ευρείες και κοινές έννοιες
- Να σχεδιάζεται ιδιαίτερα προσεκτικά ώστε τα αποτελέσματά της να χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα
- Να χρησιμοποιούνται αποδεκτές μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων, τα οποία οφείλουν να είναι αξιόπιστα και έγκυρα
- Να γίνεται αναφορά σε τυχόν προβλήματα και ελαττώματα στη διαδικασία του σχεδιασμού της καθώς και στις επιπτώσεις που επιφέρουν αυτά στα ευρήματα και στην ανάλυση των δεδομένων

5.3 Μέθοδοι συλλογής στοιχείων έρευνας

Σημαντικό και καθοριστικό στοιχείο μιας έρευνας αποτελεί η ερευνητική μέθοδος με την οποία θα συλλεγούν τα απαραίτητα στοιχεία, η ανάλυση των οποίων θα οδηγήσει σε συμπεράσματα. Οι κυριότερες μέθοδοι και οι συνηθέστεροι τρόποι συλλογής δεδομένων και στοιχείων μιας έρευνας είναι⁶⁴:

- Η παρατήρηση: Συλλέγει δεδομένα μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς ενός ατόμου ή ομάδα ατόμων και ως μέθοδος συλλογής δεδομένων απαιτεί σωστό, οργανωμένο προγραμματισμό στη διαδικασία και συστηματοποιημένο τρόπο διεξαγωγής από εκπαιδευμένα και εξειδικευμένα άτομα για το σκοπό.
- Η συνέντευξη: Αποτελεί σημαντικό μέσο συλλογής στοιχείων για την ποιοτική έρευνα, δημιουργεί μια επικοινωνιακή σχέση μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιζόμενου, απαιτείται να έχει γίνει σωστός και οργανωμένος σχεδιασμός και προετοιμασία. Επιχειρεί να συλλέξει δεδομένα,

⁶²DaviddeVaus, (2008), «*Ανάλυση κοινωνικών δεδομένων, 50 βασικά θέματα*», εκδ. ΕλληνικάΓράμματα, σελ.31-39

⁶³James Harold Fox (1958), Criteria of Good Research, *The Phi Delta Kappan*, Vol.39, pp284-286

⁶⁴BrymanA.,(2016), «*Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*», μεταφρ. Σακελλαρίου Π., Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

σκέψεις, εμπειρίες και απόψεις. Διακρίνεται σε ημιδομημένη, μη δομημένη και πλήρως δομημένη συνέντευξη.

- Το ερωτηματολόγιο: Παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε αρκετά μεγάλο αριθμό ατόμων, συγκεντρώνοντας δεδομένα από τις απαντήσεις των συγκεκριμένων ατόμων σε ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να είναι σωστά και προσεκτικά διατυπωμένες ώστε να μην επηρεάζονται οι απαντήσεις.
- Οι ομάδες εστίασης (focusgroups): Ομαδική συζήτηση μέσω της οποίας συλλέγονται πληροφορίες και παρατηρήσεις οι οποίες απαιτούν περαιτέρω ερμηνεία και ανάλυση.
- Η μελέτη περίπτωσης (casestudies): νοείται μια μονάδα, μια μοναδιαία οντότητα στην οποία εστιάζεται η έρευνα για την καλύτερη κατανόηση ενός ζητήματος, αξιοποιώντας πολλές τεχνικές και πολλά μέσα.

5.4 Μεθοδολογία και μέθοδος συλλογής στοιχείων στην παρούσα έρευνα

5.4.1 Σκοπός και στόχοι της παρούσας έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να καταγράψει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την συνεισφορά και το όφελος αυτών.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να καταγράψει τις απόψεις τους σχετικά με τη συμβολή της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην απόκτηση επιπλέον νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, τη χρησιμότητα, τα οφέλη και τον σκοπό για τον οποίο πραγματοποιούνται, καθώς και την επίδρασή τους στην αλλαγή της υφιστάμενης νοοτροπίας και αντίληψης, την συσχέτιση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με τη βελτίωση της απόδοσης στην παρεχόμενη εργασία τους και την αποτελεσματικότητα.

5.4.2 Ερευνητικό εργαλείο της έρευνας στην παρούσα εργασία

Για τις ανάγκες της έρευνας στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η πραγματοποίηση ποσοτικής έρευνας, δίνοντας τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν τυποποιημένα στοιχεία που θα οδηγήσουν σε αντικειμενικά και χρήσιμα συμπεράσματα.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να γίνει η παρακάτω ανάλυση ήταν ένα σύντομο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, ως ένα γρήγορο μέσο συλλογής στοιχείων με μηδαμινό κόστος εφαρμογής, εύκολη αποστολή, ακόμη και σε δείγμα που βρίσκεται σε μεγάλη γεωγραφική απόσταση.

Το ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες της έρευνας βασίστηκε σε ερωτηματολόγια από προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες τα οποία προσαρμόστηκαν και διαμορφώθηκαν κατάλληλα ώστε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε, να εξυπηρετεί το σκοπό και το στόχο της παρούσας εργασίας^{65, 66}.

Χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Microsoft Forms και κοινοποιήθηκε μέσω των e-mail και των άλλων εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης.

5.4.2.1 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, δίτιμες και πολλαπλών κατηγοριών. Για τις περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν μια από τις τιμές απαντήσεων ή δήλωναν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους.

Ειδικότερα το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα παρακάτω τρία μέρη:

- *Α μέρος: Δημογραφικά στοιχεία.*

Αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις με σκοπό να καταγραφεί το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις αφορούν το φύλο, την ηλικία,

⁶⁵Ερωτηματολόγιο από τη Διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην Δημόσια Διοίκηση».

⁶⁶Ερωτηματολόγιο από τη Διπλωματική εργασία με θέμα: « Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β.ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε.»

την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση στην ιεραρχία της εργασίας.

- ***B μέρος: Εκπαίδευση και επιμορφωτικά προγράμματα***

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις που αφορούν τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, τη συχνότητα συμμετοχής, το λόγο, το είδος και την κατεύθυνση των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιλέγουν να παρακολουθήσουν.

- ***Γ μέρος: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων***

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αποτελείται από επτά ερωτήσεις.

5.4.3 Δείγμα έρευνας και ερευνητική διαδικασία

Πριν την τελική διαμόρφωση και την αποστολή του ερωτηματολογίου στους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι και αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μια δοκιμαστική-πilotική εφαρμογή (pre-test) σε ένα μικρό δείγμα οκτώ ατόμων, προκειμένου να δοκιμαστεί η λειτουργικότητά του και να εντοπιστούν έγκαιρα προβλήματα και δυσκολίες τόσο στη συμπλήρωσή του όσο και στη μορφή και κατανόηση των ερωτημάτων. Η αξιολόγησή τους ήταν θετική, τόσο ως προς τη λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου, όσο και ως προς την κατανόηση των ερωτημάτων.

Έτσι αρχικά κοινοποιήθηκε σε ένα μικρό αριθμό ενδιαφερομένων, ένα δείγμα ευκολίας, αποτελούμενο από άτομα του ευρύτερου κοινωνικού και επαγγελματικού περιβάλλοντος της ερευνήτριας, οι οποίοι με τη σειρά, εφαρμόζοντας την δειγματοληψία χιονοστιβάδας, γνωστοποίησαν τον σύνδεσμο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε άλλα άτομα που ικανοποιούσαν τον μοναδικό περιορισμό και κριτήριο, μιας και το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν αποκλειστικά και μόνο σε

υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα, και ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα, διευρύνοντας και μεγαλώνοντας το δείγμα.

Το διάστημα κατά το οποίο ήταν δυνατή η συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ήταν από 21 Ιουλίου 2023 έως 31 Αυγούστου 2023. Συνολικά συμπληρώθηκαν 155 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν εθελοντικά στις ερωτήσεις 1 έως και 17, ενώ στις ερωτήσεις 18-23 απάντησαν μόνο οι 152 από τους 155 συμμετέχοντες.

Οι απαντήσεις αποτυπώθηκαν σε ένα αρχείο Ms Excel και μεταφέρθηκαν κωδικοποιημένες στο στατιστικό λογισμικό SPSS, από το οποίο και πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

5.4.4 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση ενός εργαλείου μέτρησης, στην παρούσα έρευνα του ερωτηματολογίου, αποτελούν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του⁶⁷.

Η έννοια της εγκυρότητας (validity) του εργαλείου μέτρησης σε μια έρευνα αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο επιτυγχάνεται ο σκοπός της. Κατά την εφαρμογή της δοκιμαστικής –πilotικής εφαρμογής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε μικρό αριθμό δείγματος επιβεβαιώθηκε η αποτελεσματικότητα και εκτιμήθηκε η εγκυρότητά του.

Η αξιοπιστία (reliability) ενός εργαλείου μέτρησης μιας έρευνας αναφέρεται στην ακρίβεια ενός ερωτηματολογίου, στην μείωση ενός τυχαίου σφάλματος και στην συνέπεια και την ικανότητα με την οποία μετριέται ένα χαρακτηριστικό. Τα αποτελέσματα από τη μέτρηση μιας κλίμακας αντικατροπίζουν τη σταθερότητα και την επαναληψιμότητα στη μέτρηση.

⁶⁷Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). *Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες*. Νοσηλευτική, 50(2), σελ. 231-239

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μετά από την επεξεργασία τους από το SPSS. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 155 άτομα συμπληρώνοντας το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, ήταν όλοι δημόσιοι υπάλληλοι με τα παρακάτω δημογραφικά χαρακτηριστικά:

6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

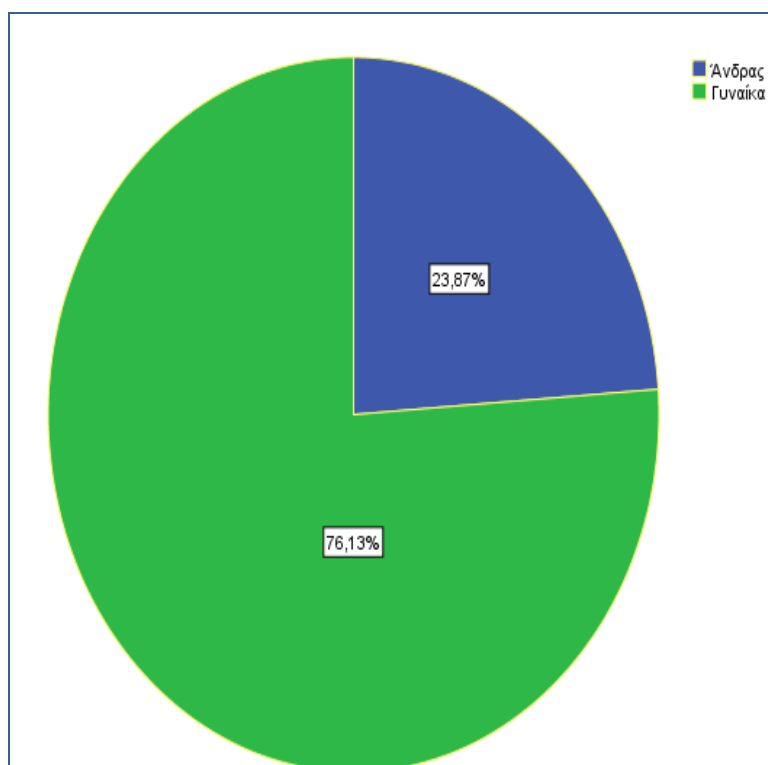
Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει έχει ως σκοπό να παρουσιάσει το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα οι 155 δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα παρουσιάζουν το παρακάτω προφίλ:

Πίνακας 1. Φύλο συμμετεχόντων

Α' ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία			
		Συχνότητα	Ποσοστό (%)
	Άνδρας	37	23,9
	Γυναίκα	118	76,1
	Σύνολο	155	100

Από τον πίνακα 1 φαίνεται ότι από τους συνολικά 155 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 37 ήταν άνδρες (ποσοστό 23,9%) και οι 118 γυναίκες (ποσοστό 76,1%).

Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων

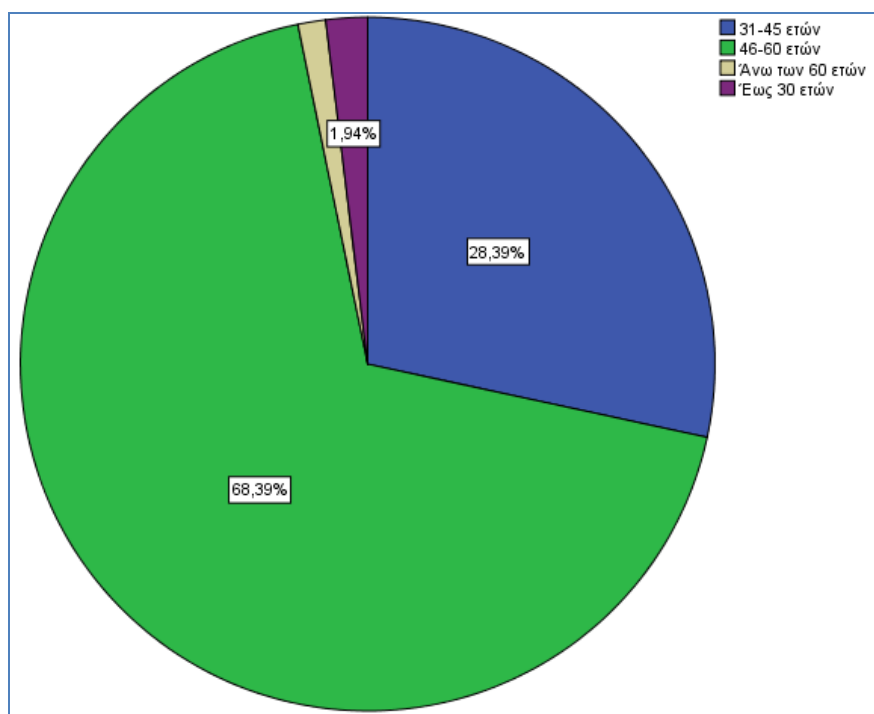


Πίνακας 2. Ηλικία συμμετεχόντων

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Έως 30 ετών	3	1,9
31-45 ετών	44	28,4
46-60 ετών	106	68,4
Άνω των 60 ετών	2	1,3
Σύνολο	155	100

Από τις ηλικιακές βαθμίδες των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 1,9% δήλωσε ότι είναι έως 30 ετών, το 28,4% δήλωσε ότι είναι από 31 έως 45 ετών, το 68,4% δήλωσε ότι είναι από 46 έως 60 ετών και τέλος το 1,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι άνω των 60 ετών.

Διάγραμμα 2. Ηλικία συμμετεχόντων

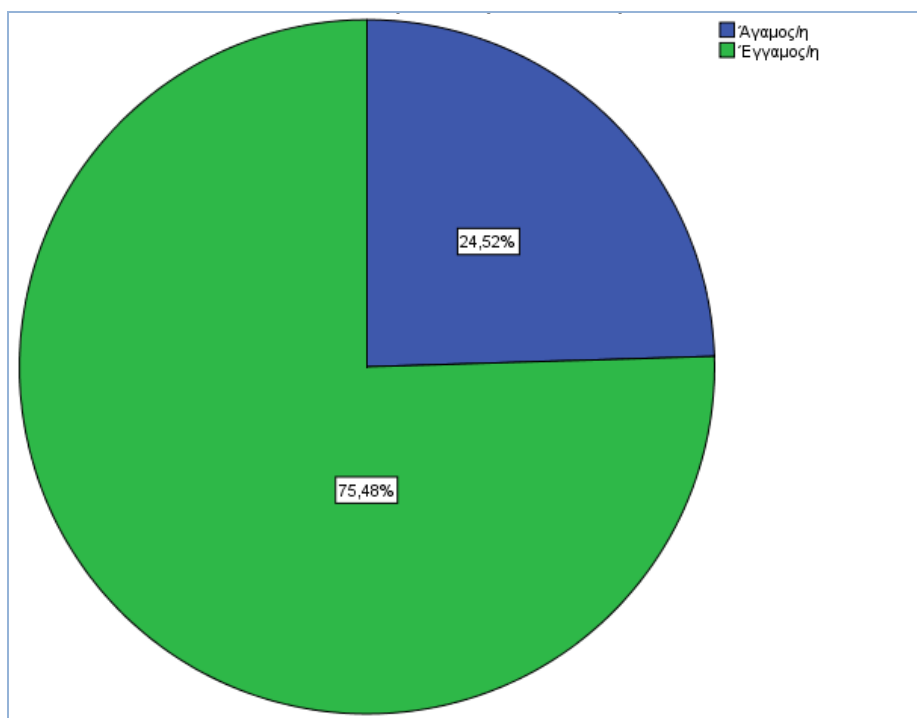


Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άγαμος/η	38	24,5
Έγγαμος/η	117	75,5
Σύνολο	155	100

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 24 % δήλωσε ότι είναι άγαμος/η και το 75 % ότι είναι έγγαμος/η.

Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

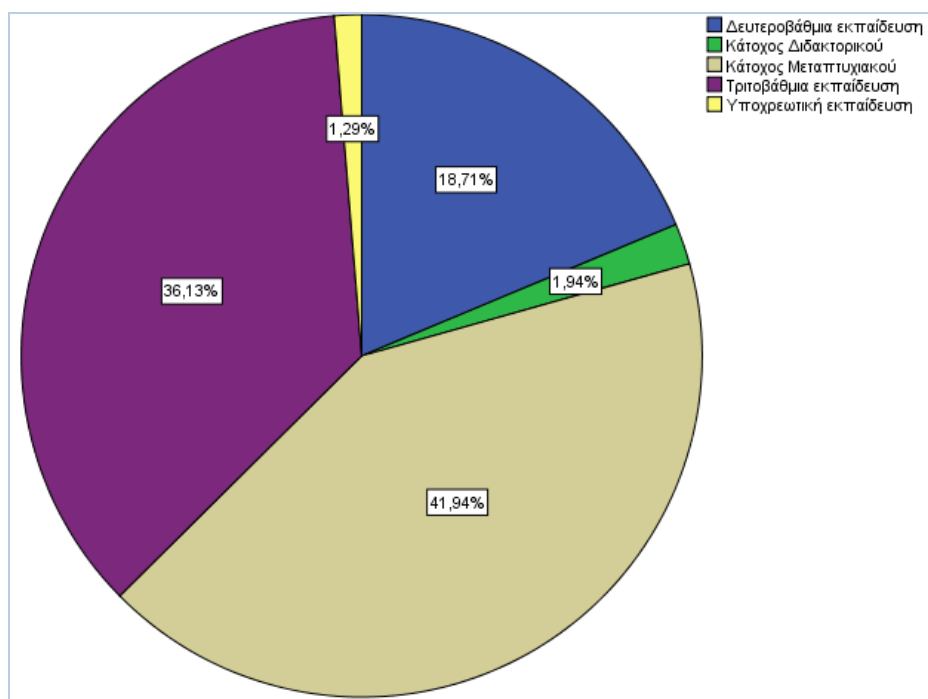


Πίνακας 4. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Υποχρεωτική εκπαίδευση	2	1,3
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	29	18,7
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	56	36,1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	65	41,9
Κάτοχος Διδακτορικού	3	1,9
Σύνολο	155	100

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 1,3% δήλωσε ότι είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, το 18,7% δήλωσε ότι είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 36,1% δήλωσε ότι το μορφωτικό του επίπεδο είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 41,9% δήλωσε ότι κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 1,9% ότι είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Διάγραμμα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

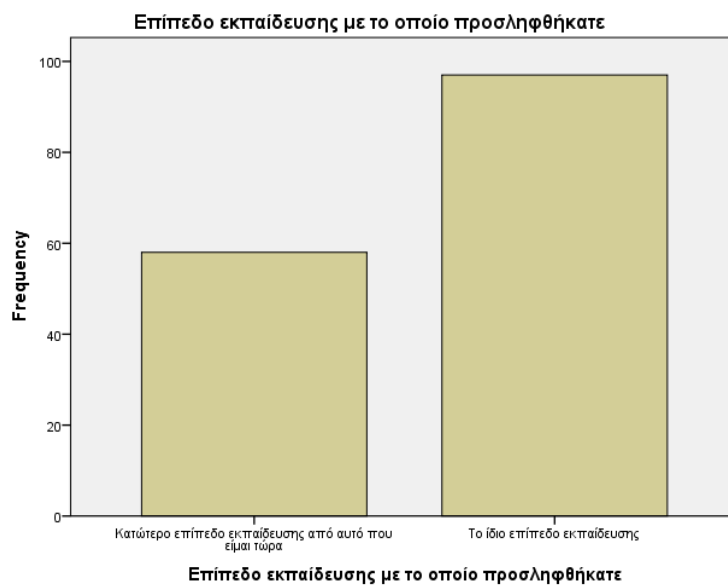


Πίνακας 5. Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσληφθήκατε

Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσληφθήκατε	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Κατώτερο επίπεδο εκπαίδευσης από αυτό που είμαι τώρα	58	37,4
Το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης	97	62,6
Σύνολο	155	100

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα προσελήφθησαν στο δημόσιο τομέα, το 62,6% (97 συμμετέχοντες) βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο, ενώ το 37,4% (58 συμμετέχοντες) δήλωσε ότι σήμερα βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης από το επίπεδο εκπαίδευσης που βρισκόταν όταν έγινε η πρόσληψη.

Διάγραμμα 5. Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσελήφθησαν οι συμμετέχοντες

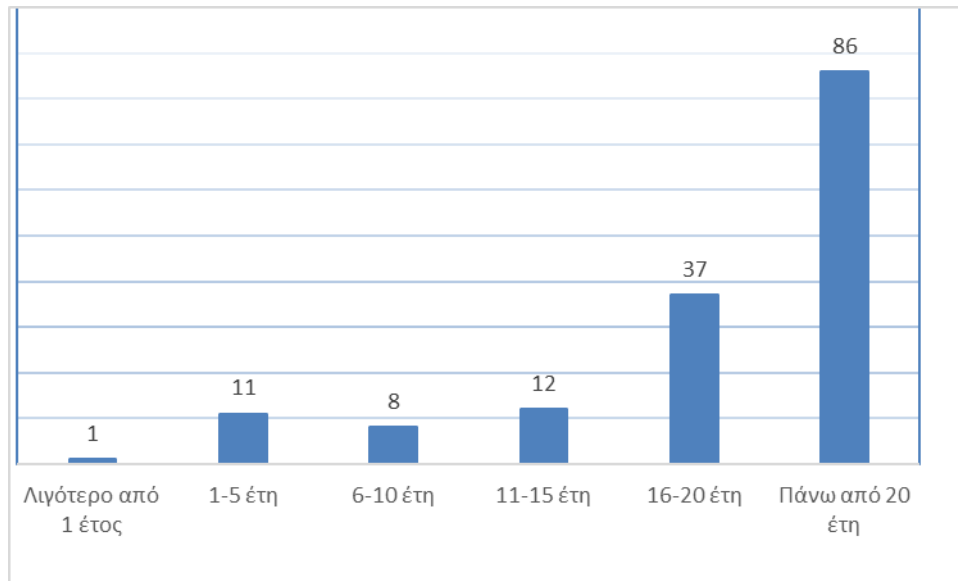


Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα
Λιγότερο από 1 έτος	1
1-5 έτη	11
6-10 έτη	8
11-15 έτη	12
16-20 έτη	37
Πάνω από 20 έτη	86

Σύνολο	155
--------	-----

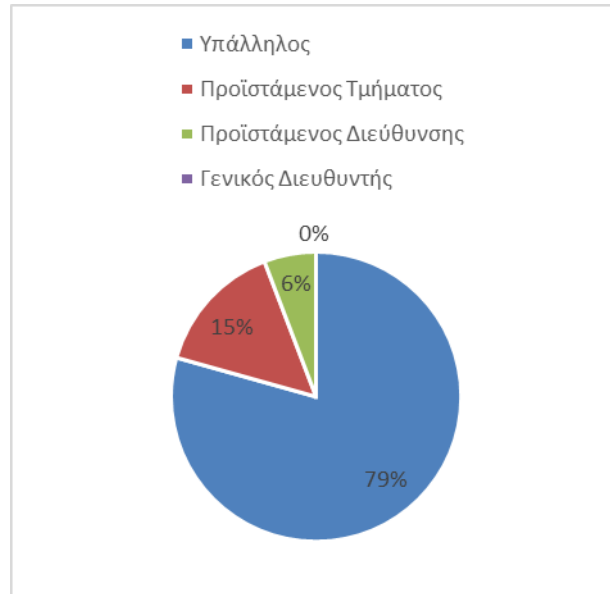
Διάγραμμα 6. Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων



Πίνακας 7. Θέση εργασίας συμμετεχόντων

Θέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Υπάλληλος	123	79
Προϊστάμενος Τμήματος	23	15
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	9	6
Γενικός Διευθυντής	0	0
Σύνολο	155	100

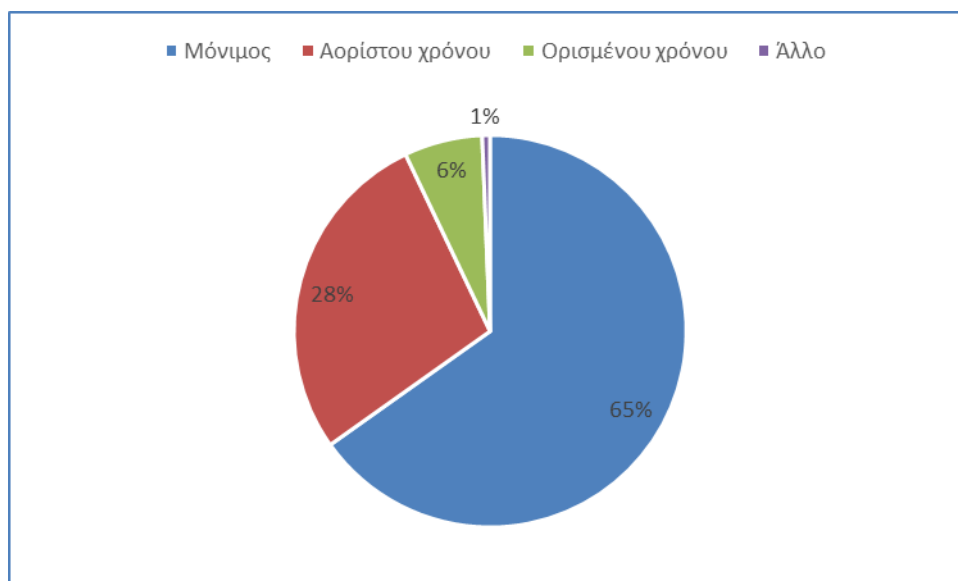
Διάγραμμα 7. Θέση εργασίας συμμετεχόντων



Πίνακας 8. Σχέση εργασίας συμμετεχόντων

Σχέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μόνιμος	101	65
Αορίστου χρόνου	43	28
Ορισμένου χρόνου	10	6
Άλλο	1	1
Σύνολο	155	100

Διάγραμμα 8. Σχέση εργασίας συμμετεχόντων



Πίνακας 8.1: Ηλικία και επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Ηλικία * Επίπεδο εκπαίδευσης

		Επίπεδο εκπαίδευσης					Σύνολο
		Υποχρεωτική εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού	
Ηλικία	Έως 30 ετών	0	1	0	2	0	3
	31-45 ετών	0	10	15	18	1	44
	46-60 ετών	2	17	40	45	2	106
	Άνω των 60 ετών	0	1	1	0	0	2
Σύνολο		2	29	56	65	3	155

Στον παραπάνω πίνακα αποτυπώνεται το επίπεδο εκπαίδευσης κάθε ηλικιακής ομάδας.

Από τα 3 άτομα που δήλωσαν ότι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως 30 ετών το 1 είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τα 2 άτομα κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ κανένα δεν είναι υποχρεωτικής, τριτοβάθμιας και κάτοχος διδακτορικού.

Στην ηλικιακή ομάδα 31 έως 45 ετών δήλωσαν ότι ανήκουν 44 άτομα, εκ των οποίων, κανένα δεν είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, τα 10 είναι δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης, τα 15 τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα 18 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 1 άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46 έως 60 ετών. Συγκεκριμένα από τους 106 συμμετέχοντες στην ομάδα αυτή, 2 άτομα είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 17 δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 40 τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δήλωσαν ότι κατέχουν 45 συμμετέχοντες και 2 ότι κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Ενώ από τους συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα άνω των 60 ετών, ένας δήλωσε ότι ανήκει στο επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ένας ότι είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 8.2: Επίπεδο εκπαίδευσης και θέση εργασίας

Επίπεδο εκπαίδευσης * Θέση εργασίας					
		Θέση εργασίας			Σύνολο
		Προϊστάμενος Διεύθυνσης	Προϊστάμενος Τμήματος	Υπάλληλος	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτική εκπαίδευση	0	0	2	2
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	0	2	27	29
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	1	8	47	56
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	7	12	46	65
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	1	1	3
Σύνολο		9	23	123	155

Από τους 9 συμμετέχοντες στην έρευνα που κατέχουν θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης, οι 7 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 κατέχει διδακτορικό τίτλο και 1 είναι απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Από τους συνολικά 23 προϊσταμένους τμήματος, 12 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 κατέχει διδακτορικό, 8 είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 2 είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Θέση απλού υπαλλήλου κατέχουν 123 από του 155 συμμετέχοντες με τους 47 να είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι 46 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Μόνο 29 από τους 123 υπαλλήλους είναι υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

6.2 Εκπαίδευση και επιμορφωτικά προγράμματα

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τη συμμετοχή των ερωτώμενων στην εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά προγράμματα και αποτελείται από 8 ερωτήσεις.

Συγκεκριμένα:

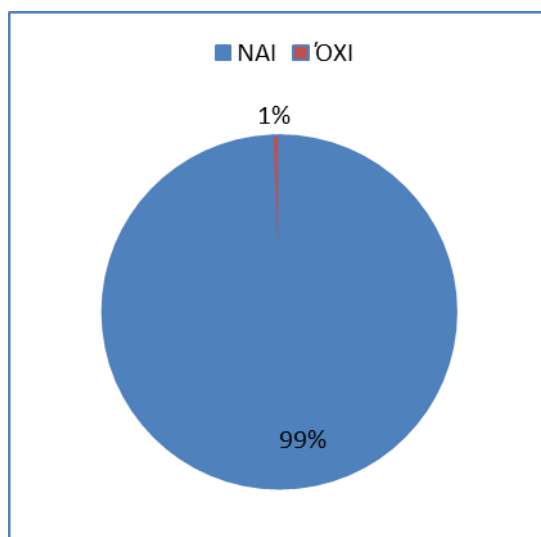
- **Ερώτηση 9: Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;**

154 συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι έχουν συμμετάσχει σε ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία τους. Μόνο 1 συμμετέχων δεν παρακολούθησε κανένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά τη διάρκεια του εργασιακού του βίου.

Πίνακας 9: Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;

ΝΑΙ	154
ΌΧΙ	1

Διάγραμμα 9: Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;



• **Ερώτηση 10: Ποια είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκετε;**

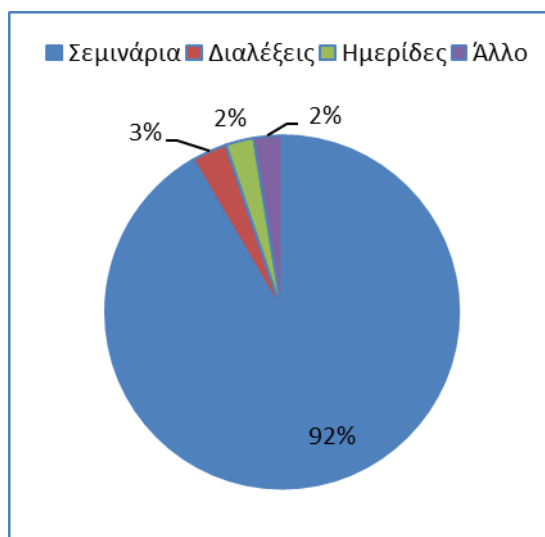
Σχετικά με την ερώτηση για τα είδη της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης που διοργανώνει η υπηρεσία τους και παρακολούθησαν:

142 συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι παρακολούθησαν σεμινάρια(ποσοστό 92%), 5 συμμετέχοντες ότι παρακολούθησαν διαλέξεις (ποσοστό 3%) και 4 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι παρακολούθησαν ημερίδες (ποσοστό 2%). Άλλοι 4 συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι παρακολούθησαν άλλο είδος εκπαιδευτικού προγράμματος που δεν ανήκε στις παραπάνω κατηγορίες.

Πίνακας 10: Ποια είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκετε;

Σεμινάρια	142
Διαλέξεις	5
Ημερίδες	4
Άλλο	4

Διάγραμμα 10: Ποια είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκετε;



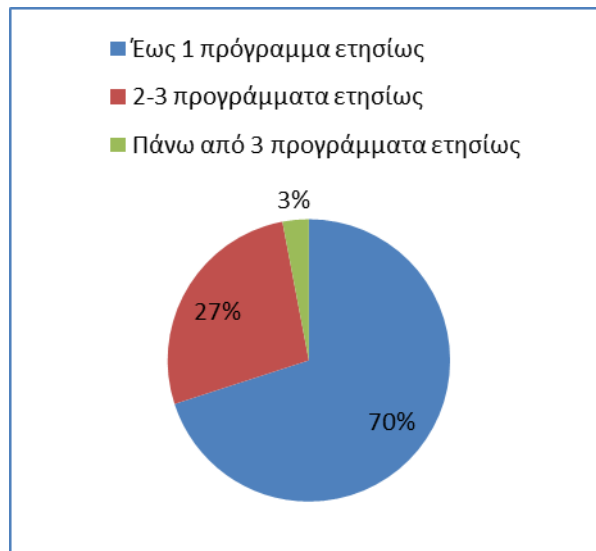
- **Ερώτηση 11: Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα;**

Σχετικά με την ερώτηση για τη συχνότητα συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα, 108 συμμετέχοντες (ποσοστό 70%) δήλωσαν ότι συμμετείχαν έως 1 πρόγραμμα ετησίως, 42 συμμετέχοντες (ποσοστό 27%) ότι παρακολούθησαν από 2 έως 3 προγράμματα ετησίως και 5 συμμετέχοντες (ποσοστό 3%) ότι παρακολούθησαν περισσότερα από 3 εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα ετησίως.

- *Πίνακας 11: Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα;*

Έως 1 πρόγραμμα ετησίως	108
2-3 προγράμματα ετησίως	42
Πάνω από 3 προγράμματα ετησίως	5

Διάγραμμα 11: Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα;



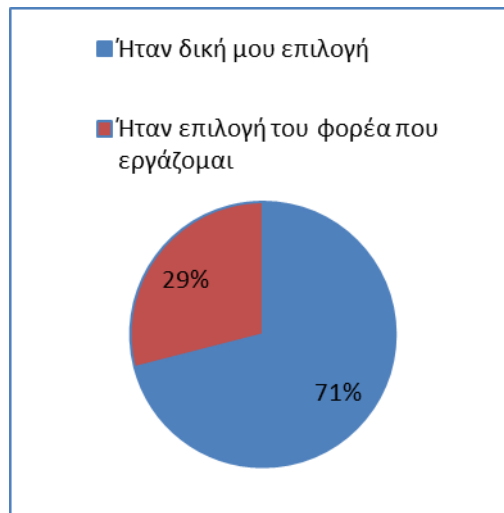
- **Ερώτηση 12: Ποιος επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε;**

Σχετικά με το ποιος επέλεξε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν, 110 συμμετέχοντες στην έρευνα (ποσοστό 71%) δήλωσαν ότι ήταν δική τους επιλογή και 45 συμμετέχοντες (ποσοστό 29%) ότι ήταν επιλογή του φορέα που εργάζονται.

Πίνακας 12: Ποιος επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε;

Ήταν δική μου επιλογή	110	71%
Ήταν επιλογή του φορέα που εργάζομαι	45	29%

Διάγραμμα 12: Ποιος επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε;



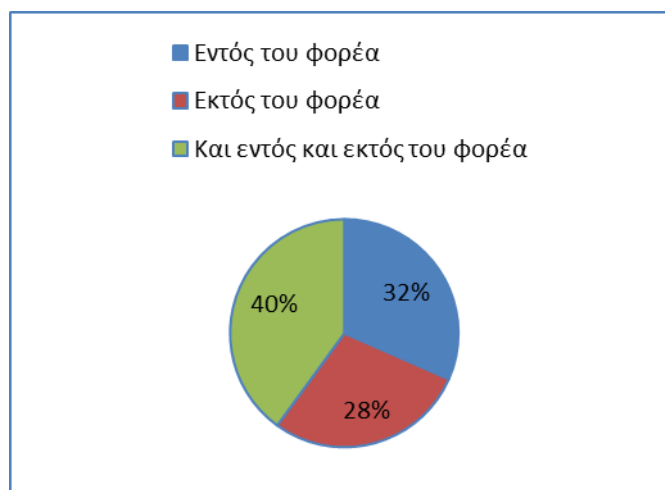
- **Ερώτηση 13: Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση;**

Σχετικά με την ερώτηση για τον τόπο που πραγματοποιήθηκαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, 49 συμμετέχοντες απάντησαν ότι έγιναν εντός του φορέα (ποσοστό 32%), 44 συμμετέχοντες εκτός του φορέα που εργάζονται (ποσοστό 28%) και 62 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν έγιναν τόσο εντός, όσο και εκτός του φορέα στον οποίο απασχολούνται (ποσοστό 40%).

Πίνακας 13: Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση;

Εντός του φορέα	49
Εκτός του φορέα	44
Και εντός και εκτός του φορέα	62

Διάγραμμα 13: Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση;



- **Ερώτηση 14: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε ήταν:**

- **Σχετικά με την κατεύθυνση της αρχικής μου εκπαίδευσης**
- **Διαφορετικής κατεύθυνσης από την αρχική μου εκπαίδευση**

Από τους 155 συμμετέχοντες στην έρευνα, 77 άτομα δήλωσαν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν ήταν σχετικά με την αρχική τους εκπαίδευση. 78 άτομα παρακολούθησαν εκπαιδευτικά προγράμματα διαφορετικής κατεύθυνσης από την αρχική του εκπαίδευση.

Πίνακας 14: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε ήταν:

Σχετικά με την κατεύθυνση της αρχικής μου εκπαίδευσης	77
Διαφορετικής κατεύθυνσης από την αρχική μου εκπαίδευση	78

- **Ερώτηση 15: Για ποιο λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:**

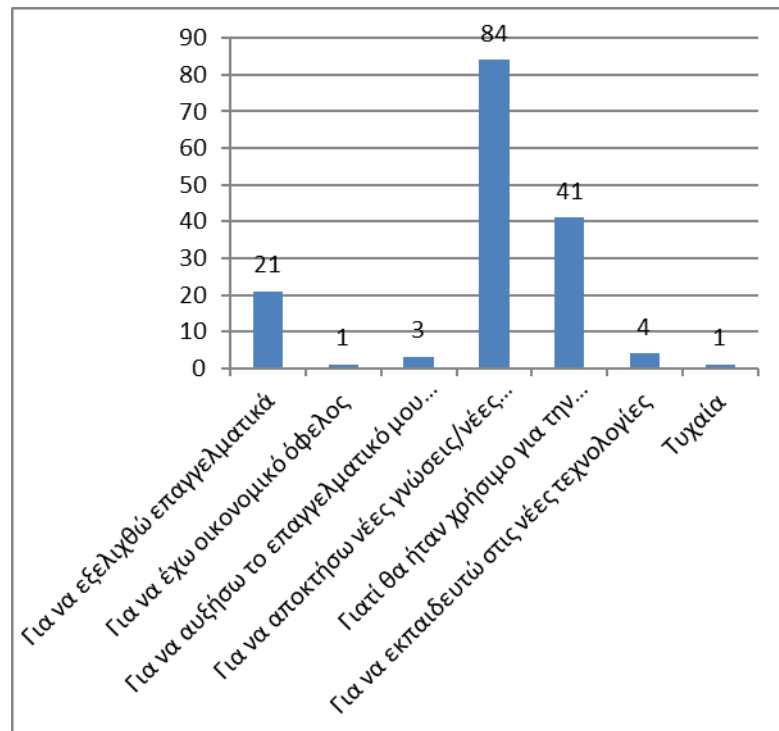
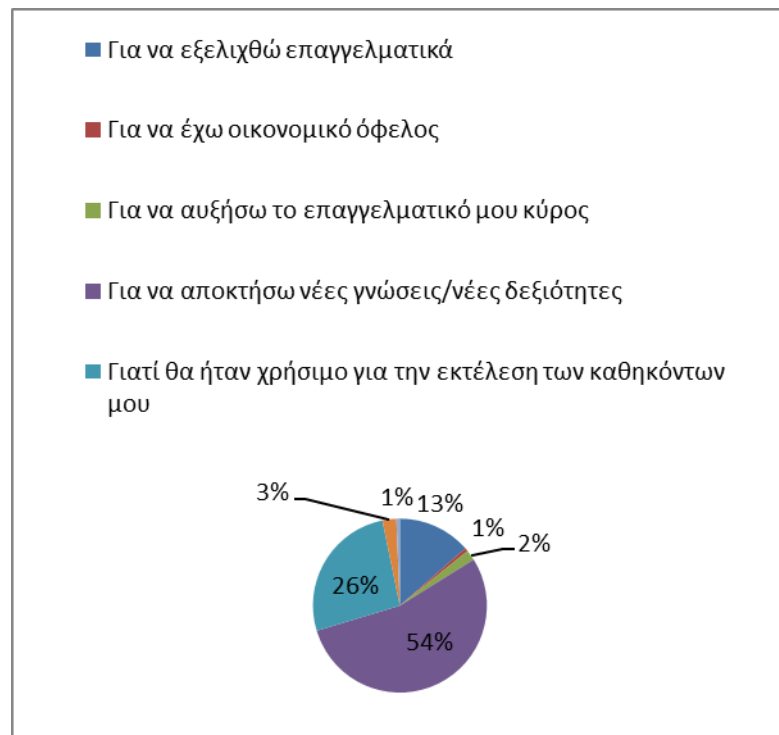
- Για να εξελιχθώ επαγγελματικά
- Για να έχω οικονομικό όφελος
- Για να αυξήσω το επαγγελματικό μου κύρος
- Για να αποκτήσω νέες γνώσεις/νέες δεξιότητες
- Γιατί θα ήταν χρήσιμο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου
- Για να εκπαιδευτώ στις νέες τεχνολογίες
- Τυχαία

Το λόγο για τον οποίο παρακολούθησαν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα κλήθηκαν να δηλώσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά μιας και 146 συνολικά από τους 155 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι παρακολούθησαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ώστε να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, χρήσιμες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και απαραίτητες για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Για τους υπόλοιπους 9 συμμετέχοντες στην έρευνα η επιλογή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν για να εκπαιδευτούν σε νέες τεχνολογίες, να αυξήσουν το επαγγελματικό τους κύρος, να έχουν οικονομικό όφελος, ακόμη και τυχαία.

Πίνακας 15: Για ποιο λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:

Για να εξελιχθώ επαγγελματικά	21
Για να έχω οικονομικό όφελος	1
Για να αυξήσω το επαγγελματικό μου κύρος	3
Για να αποκτήσω νέες γνώσεις/νέες δεξιότητες	84
Γιατί θα ήταν χρήσιμο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου	41
Για να εκπαιδευτώ στις νέες τεχνολογίες	4
Τυχαία	1

Διάγραμμα 14: Για ποιο λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα:



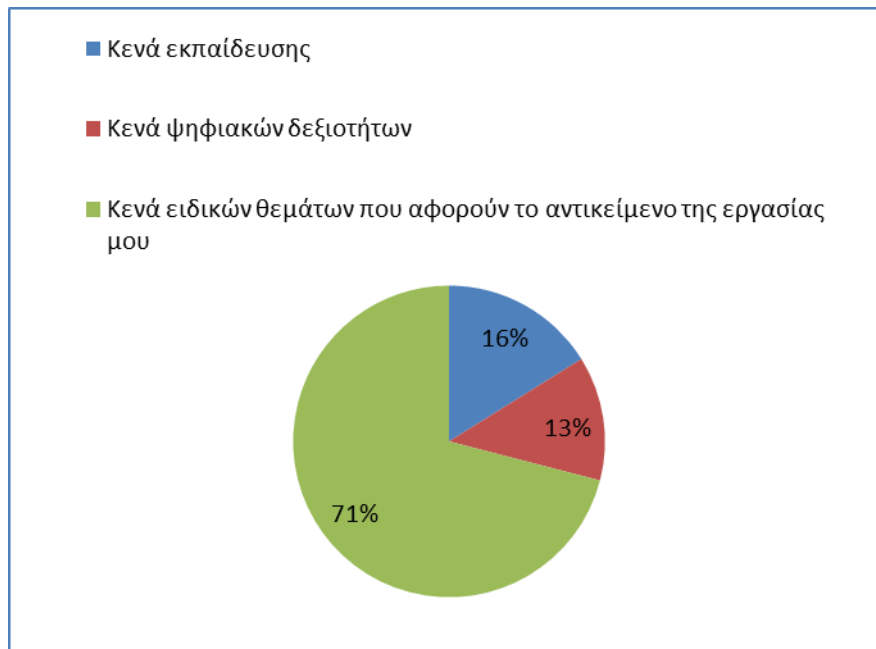
- **Ερώτηση 16: Ποια κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε;**
 - **Κενά εκπαίδευσης**
 - **Κενά ψηφιακών δεξιοτήτων**
 - **Κενά ειδικών θεμάτων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας μου**

Στην ερώτηση για το ποια κενά επιδίωξαν να καλύψουν μέσω την εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που έλαβαν, 110 συμμετέχοντες (ποσοστό 71%) στην έρευνα δήλωσαν ότι επιδίωξαν να καλύψουν κενά ειδικών θεμάτων που αφορούσαν το αντικείμενο της εργασία τους, 20 συμμετέχοντες (ποσοστό 13%) επιδίωξαν να καλύψουν κενά ψηφιακών δεξιοτήτων και 25 συμμετέχοντες (ποσοστό 16%) επιδίωξαν να καλύψουν γενικότερα κενά εκπαίδευσης.

Πίνακας 16: Ποια κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε;

Κενά εκπαίδευσης	25
Κενά ψηφιακών δεξιοτήτων	20
Κενά ειδικών θεμάτων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας μου	110

Διάγραμμα 15: Ποια κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε;



6.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στο τρίτο μέρος της έρευνας οι συμμετέχοντες σε αυτή καλούνται να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τη συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη βελτίωση και αύξηση της αποδοτικότητάς τους, στην συνολική αλλαγή της κουλτούρας και να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους μέσα από τις παρακάτω ερωτήσεις.

Είναι αξιοσημείωτο ότι στο τρίτο μέρος των ερωτήσεων, 3 από τους 155 συμμετέχοντες δεν απάντησαν.

Συγκεκριμένα:

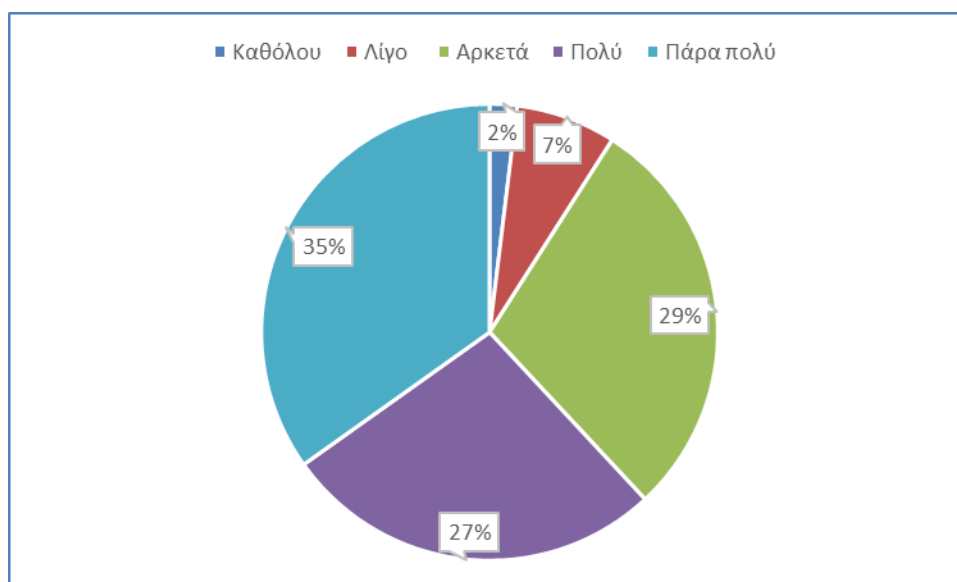
- **Ερώτηση 17: Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (συνολικά 91%) θεωρεί ότι μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να αλλάξει αρκετά έως πάρα πολύ η νοοτροπία και η κουλτούρα στη δημόσια διοίκηση.

Πίνακας 17: Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;

Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	3	2
Λίγο	11	7
Αρκετά	45	29
Πολύ	42	27
Πάρα πολύ	54	35
Σύνολο	155	100

Διάγραμμα 16: Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;



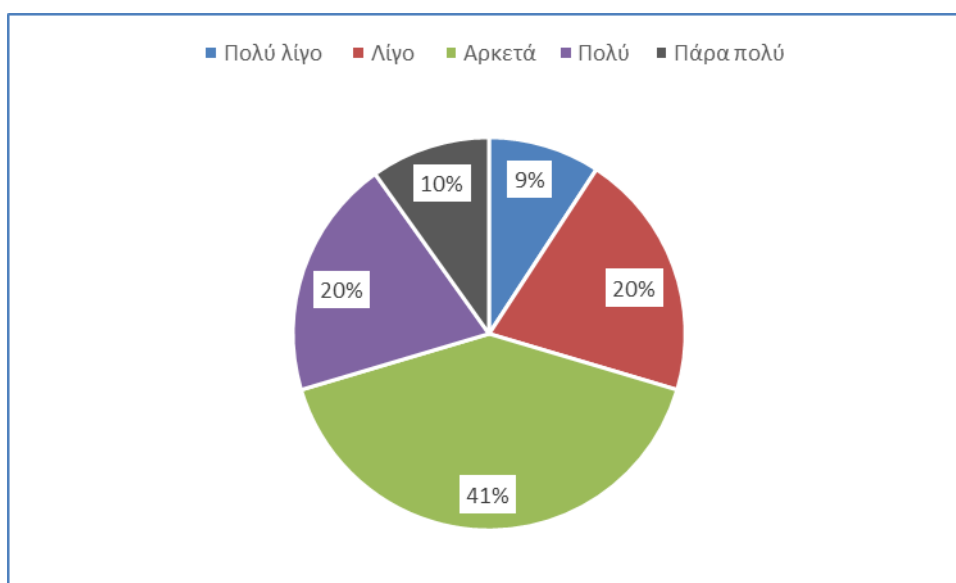
- **Ερώτηση 18: Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας;**

Η εκπαίδευση και ο ρόλος της στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών και στην καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους κρίθηκε σε ποσοστό 71% από τους ερωτώμενους ότι συμβάλλει θετικά, από αρκετά ως και πάρα πολύ.

Πίνακας 18: Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας;

Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ λίγο	14	9
Λίγο	31	20
Αρκετά	62	41
Πολύ	30	20
Πάρα πολύ	15	10
Σύνολο	152	100

Διάγραμμα 17: Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας;



- **Ερώτηση 19: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;**

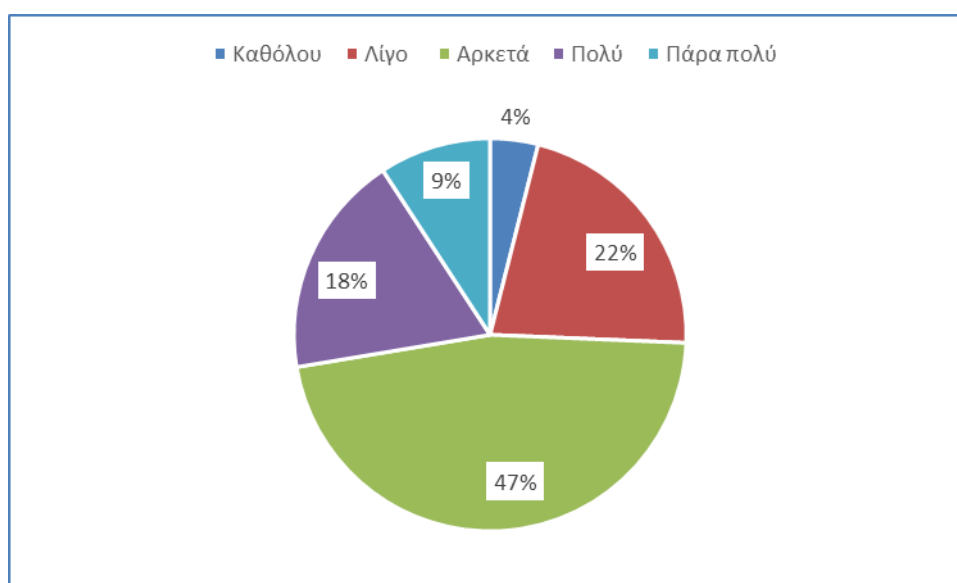
Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 74% των συμμετεχόντων στην έρευνα έκρινε ότι η εκπαίδευση συνέβαλε και ενίσχυσε την ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους από αρκετά έως και πάρα πολύ, ενώ το 26% θεωρεί ότι η

εκπαίδευση που έλαβε δεν συνέβαλε καθόλου ή συνέβαλε λίγο στην ενίσχυση της δυνατότητας να αναλάβουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους.

- Πίνακας 19: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	6	4
Λίγο	33	22
Αρκετά	71	47
Πολύ	28	18
Πάρα πολύ	14	9
Σύνολο	152	100

- Διάγραμμα 18.:Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;



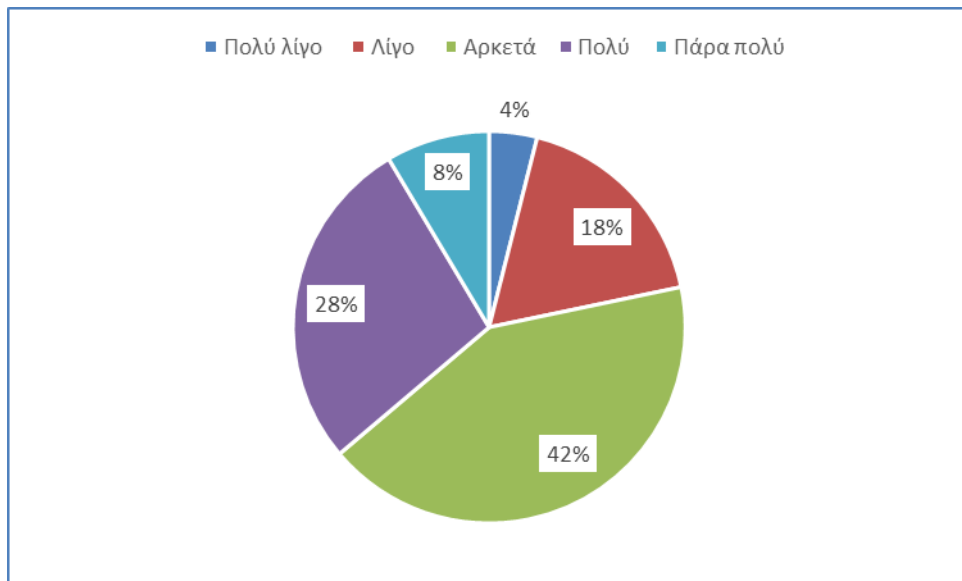
- **Ερώτηση 20:Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας;**

Η συμβολή της παρακολούθησης και συμμετοχής των ερωτώμενων σε εκπαιδευτικά προγράμματα στην απόδοση της εργασία τους, εκτιμήθηκε σε ποσοστό 78%, από αρκετά έως και πάρα πολύ. Ωστόσο ένα ποσοστό 22% εκτίμησε ότι, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησε συνέβαλλαν λίγο και πολύ λίγο στη βελτίωση της απόδοσή του στο αντικείμενο της εργασίας τους.

- *Πίνακας 20: Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας;*

Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Πολύ λίγο	6	4
Λίγο	27	18
Αρκετά	64	42
Πολύ	42	28
Πάρα πολύ	13	8
Σύνολο	152	100

- *Διάγραμμα 19:* Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας;



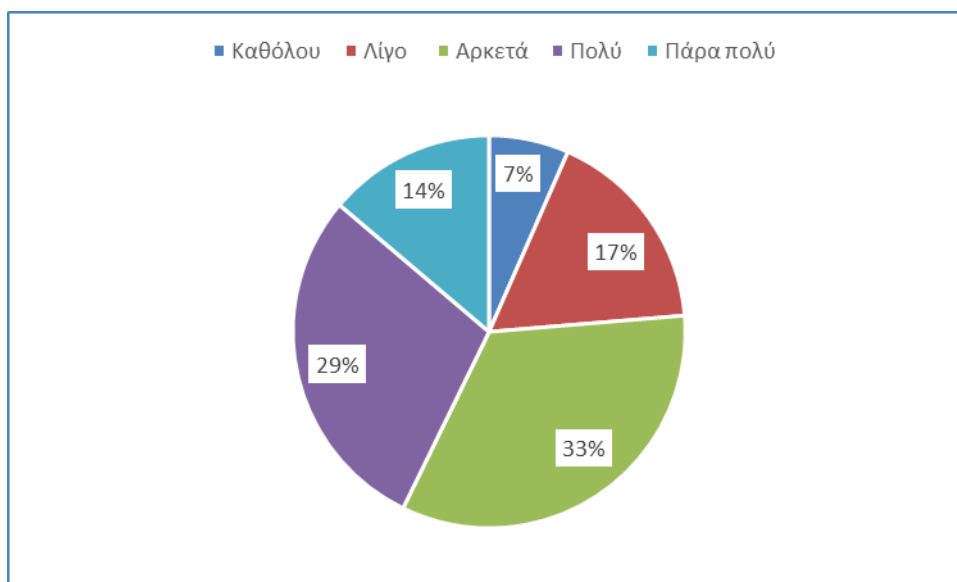
- **Ερώτηση 21:** Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της;

Η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται αρκετά έως πάρα πολύ, μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων της, σύμφωνα με το 76% των συμμετεχόντων. Το 24% ωστόσο πιστεύει ότι η εκπαίδευση δεν ενισχύει καθόλου ή ενισχύει λίγο την κουλτούρα αξιολόγησης.

- Πίνακας 21: Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της;

Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	10	7
Λίγο	26	17
Αρκετά	51	33
Πολύ	44	29
Πάρα πολύ	21	14
Σύνολο	152	100

Διάγραμμα 20: Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της;



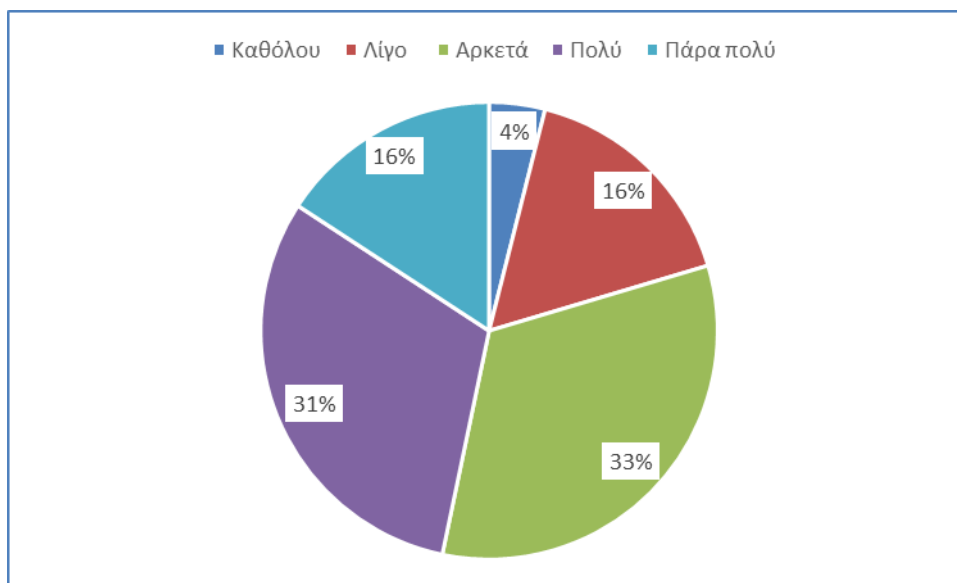
- **Ερώτηση 22: Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;**

Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλουν αρκετά έως πάρα πολύ και σε ποσοστό 80%, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση. Μόνο 31 συμμετέχοντες (ποσοστό 20%) θεωρούν ότι η συμβολή της επιμόρφωσης και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων στους υπαλλήλους είναι λίγη ή καθόλου.

Πίνακας 22: Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;

Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Καθόλου	6	4
Λίγο	25	16
Αρκετά	50	33
Πολύ	47	31
Πάρα πολύ	24	16
Σύνολο	152	100

Διάγραμμα 21: Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση;



Ερώτηση 23: Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας

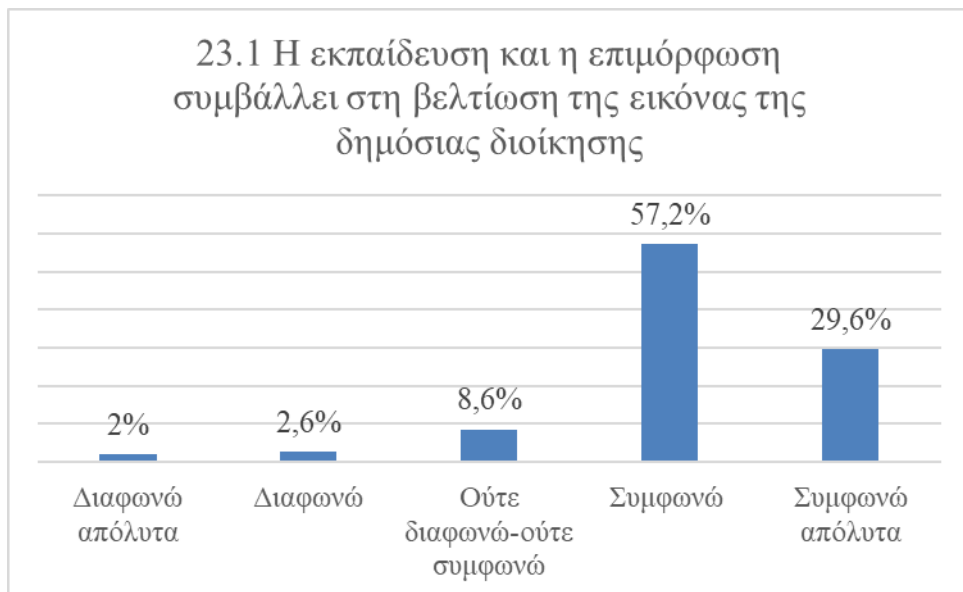
Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε επιμέρους θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς και σε βασικές αξίες και διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, αξιολογώντας την επίδραση, τη συμβολή και το ρόλο τους στην καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 23: Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας

Βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ- ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
23.1	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης	2%	2,6%	8,6%	57,2%	29,6%
23.2	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στη συνολική αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας	2%	5,3%	14,5%	52,6%	25,7%

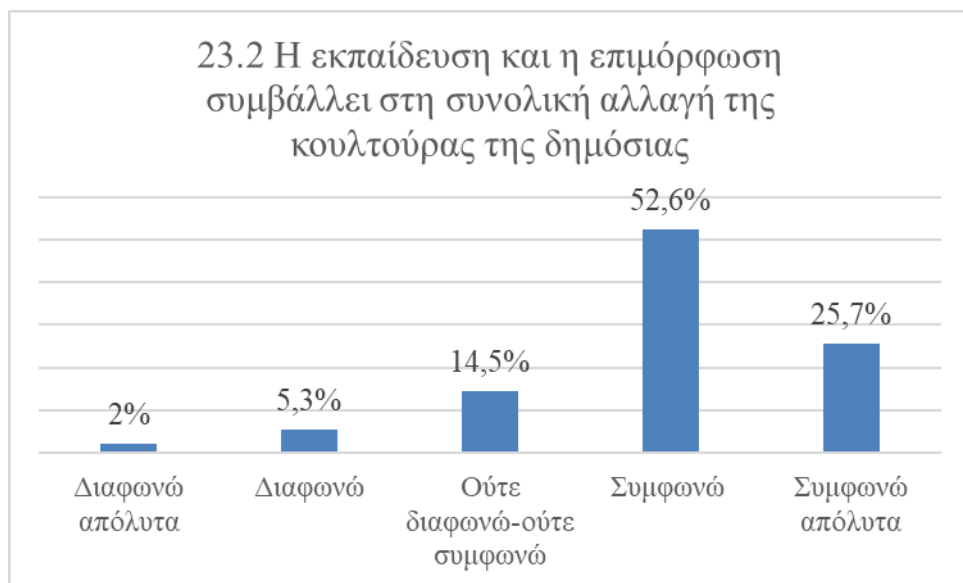
23.3	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση καλύπτει τις αδυναμίες των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης	2,6%	4,6%	22,4%	50,7%	19,7%
23.4	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ενδυναμώνει την ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων	3%	8,6%	34,2%	40,8%	13,2%
23.5	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελεί μέσο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης	1%	3,9%	9,9%	51,3%	33,6%
23.6	Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας	2%	6,5%	15,8%	54,6%	21,1%
23.7	Η αξιοκρατία και η διαφάνεια ενισχύεται από τον τρόπο επιλογής του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση	6%	3,3%	16,4%	48,7%	25,7%
23.8	Η επιλογή του προσωπικού με βάση και τις δεξιότητες θα συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης της δημόσιας διοίκησης	2%	2,0%	12,5%	55,9%	27,6%
23.9	Η δυνατότητα να μπορεί η δημόσια διοίκηση να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλλει στην παροχή αποδοτικών υπηρεσιών	3%	1,3%	11,8%	5,2%	32,2%
23.10	Πόσο πιστεύετε ότι ο καθορισμός στόχων και η μέτρησή τους συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης	3%	4,6%	24,3%	50,0%	17,8%
23.11	Η καθιέρωση του συστήματος κινήτρων και αμοιβών θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης	3%	4,6%	17,1%	48,0%	27,0%
23.12	Η αξιολόγηση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης θα συμβάλει στην καλύτερη κατανομή του με αποτέλεσμα την βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πολιτών	5%	5,9%	18,4%	43,4%	27,0%

Διάγραμμα 22.1



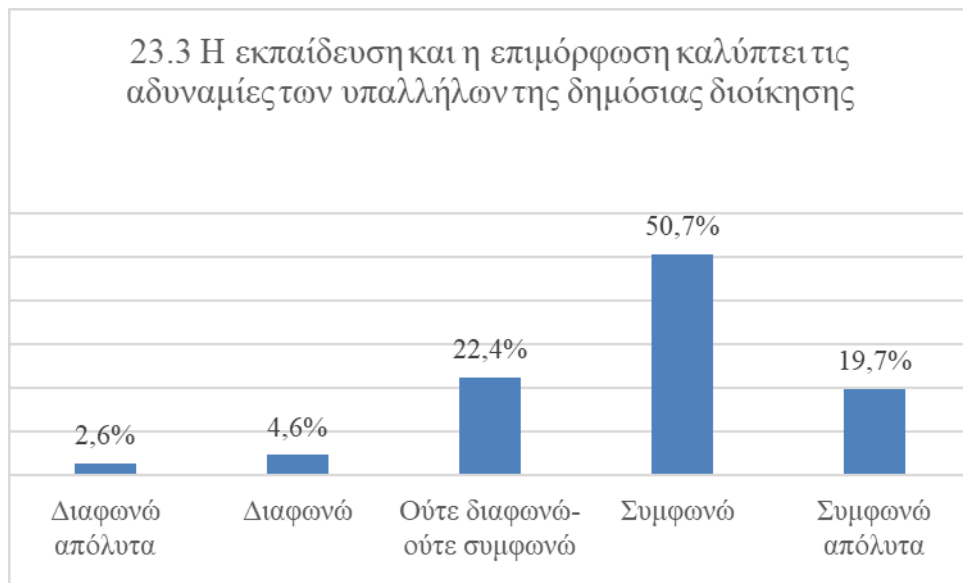
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (86,8%) πιστεύει ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά βελτίωση της συνολικής εικόνας της δημόσιας διοίκησης. Αντίθετα ένα πολύ μικρό ποσοστό (4,6%) θεωρεί ότι δεν βελτιώνεται η εικόνα της με την εκπαίδευση και τη συμμετοχή των υπαλλήλων της σε επιμορφωτικά προγράμματα. Ποσοστό 8,6% είχε ουδέτερη γνώμη.

Διάγραμμα 22.2



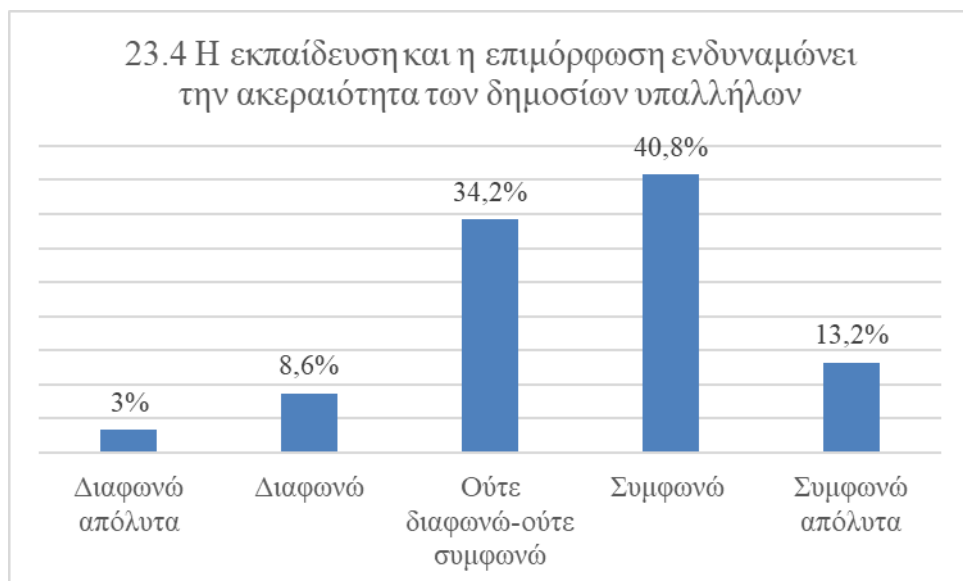
Οι ερωτώμενοι, σύμφωνα με το 78,3%, θεωρούν ότι η κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης αλλάζει και βελτιώνεται με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση. Ουδέτερη γνώμη είχε σε ποσοστό 14,5%, ενώ 7,3% διαφώνησε.

Διάγραμμα 22.3



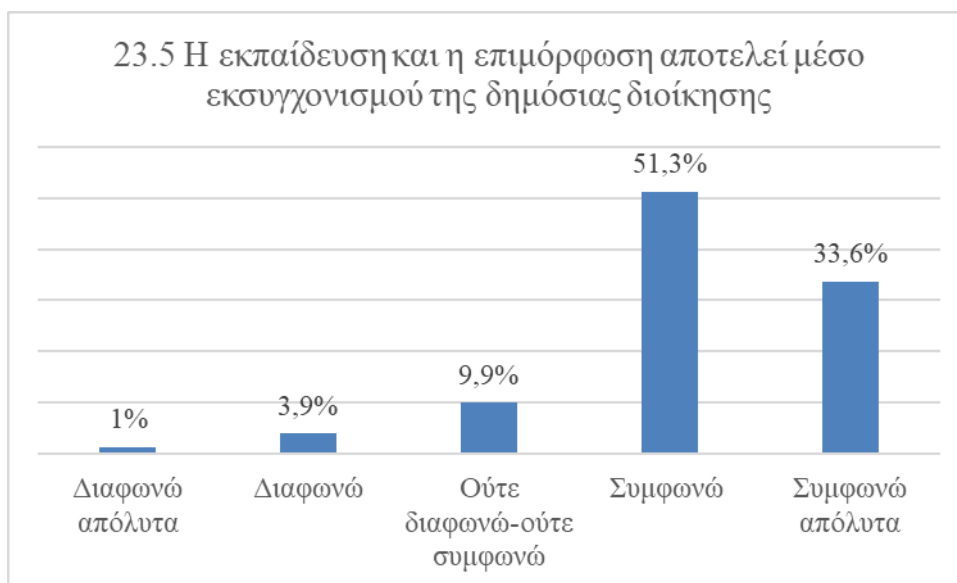
Οι ερωτώμενοι δήλωσαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό (70,4%) ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση καλύπτει τις αδυναμίες των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης, ενώ ουδέτερη στάση δήλωσε το 22,4%. Διαφωνία δήλωσε το 7,2%.

Διάγραμμα 22.4



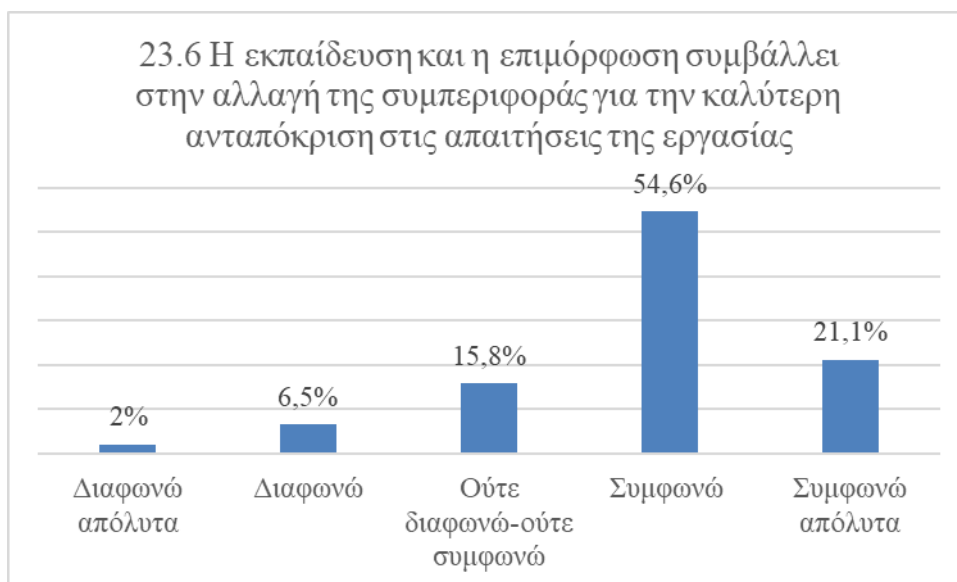
Η ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύεται και ενδυναμώνεται σύμφωνα με το 54% των ερωτώμενων, ενώ 34,2% δήλωσαν ουδέτεροι στην άποψη αυτή και 11,6% δήλωσαν ότι διαφωνούν με την άποψη αυτή.

Διάγραμμα 22.5



Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης θεωρούν ότι επιτυγχάνεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα 84,9% συμφωνούν με την άποψη αυτή, 9,9% δηλώνουν ουδέτεροι, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (4,9%) δηλώνουν ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση δεν αποτελούν μέσο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Διάγραμμα 22.6



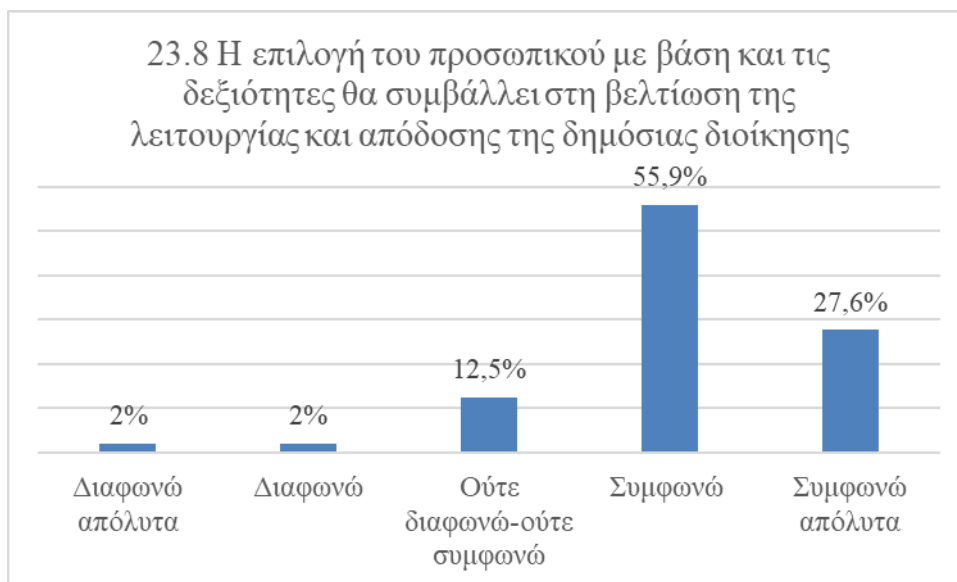
Η συμπεριφορά και η καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους θεωρεί το 75,7% ότι επηρεάζεται και ενισχύεται θετικά από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση, ενώ 8,5% διαφωνούν με αυτό και 15,8% δηλώνουν ουδέτεροι.

Διάγραμμα 22.7



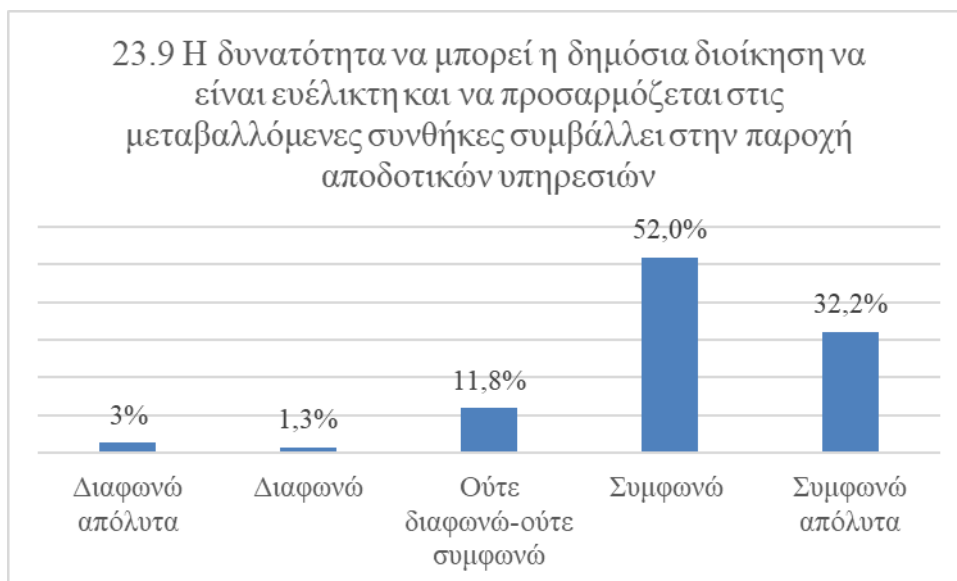
Η αξιοκρατία και η διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης ενισχύεται από τον τρόπο επιλογής του προσωπικού της σύμφωνα με το 74,4% των ερωτηθέντων, 16,4% δηλώνει ουδετερότητα, ενώ 9,3% δεν συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Διάγραμμα 22.8



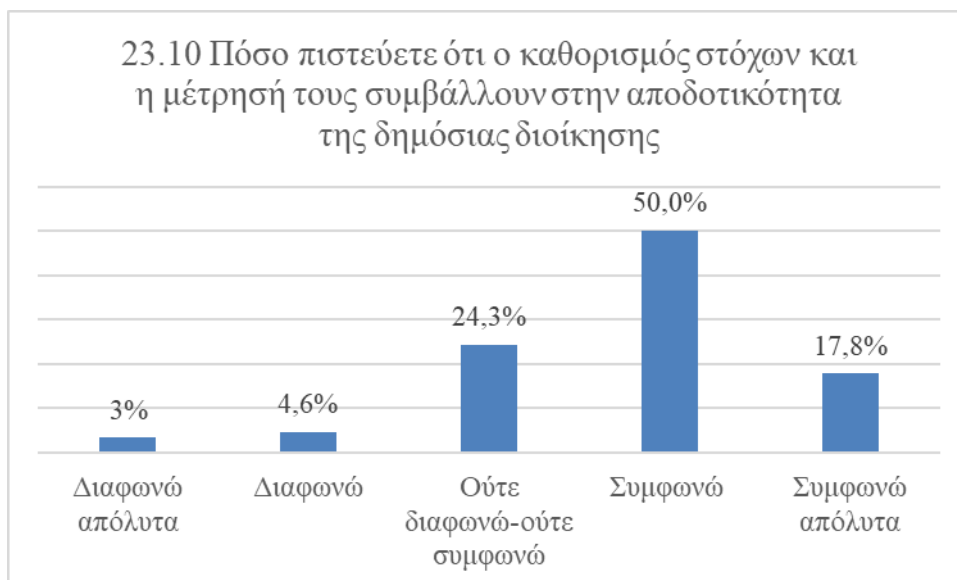
Η συμβολή της επιλογής του προσωπικού με βάση τις δεξιότητες στη βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης της δημόσιας διοίκησης κρίνεται ως θετική από το 83,5% των ερωτώμενων και μόνο 4% εκφράζει τη διαφωνία του με την άποψη αυτή. Ένα ποσοστό (12,5%) δηλώνει ουδέτερο.

Διάγραμμα 22.9



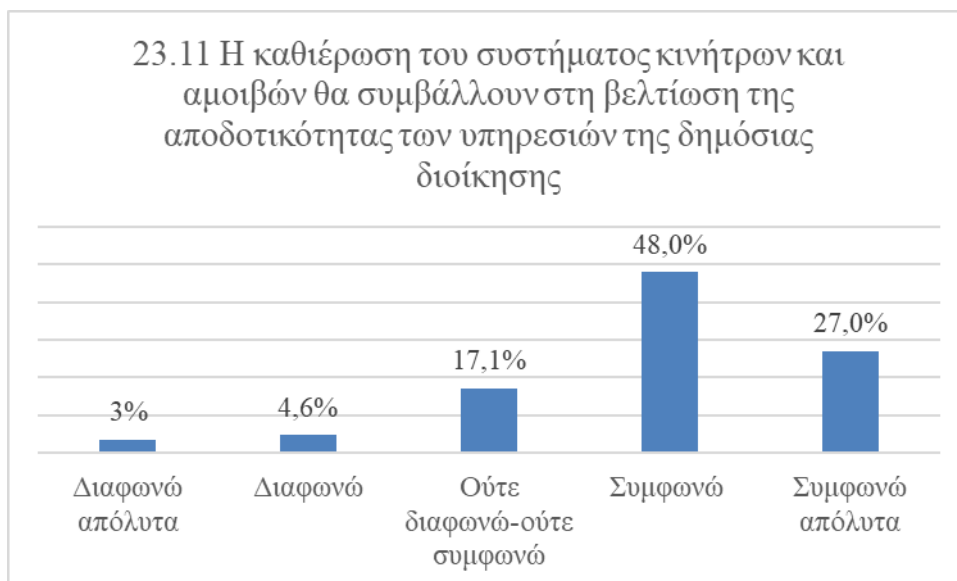
Η δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής της δημόσιας διοίκησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλλει στην παροχή αποδοτικότερων υπηρεσιών σύμφωνα με το 84,2%, ενώ 4,3% διαφωνεί με την άποψη αυτή. 11,8% ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την άποψη αυτή.

Διάγραμμα 22.10



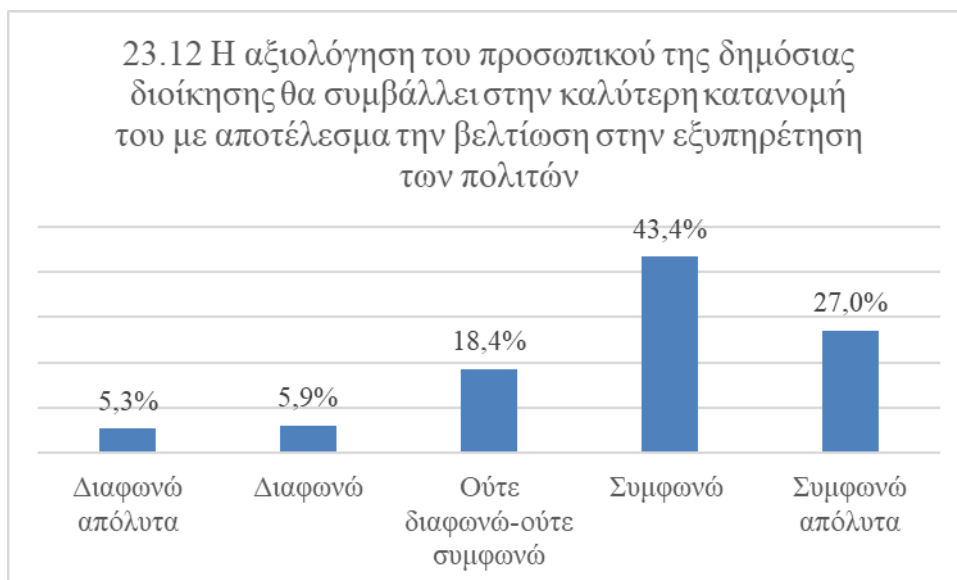
Ο καθορισμός στόχων και η μέτρησή τους συμβάλλει στη αποδοτικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με το 67,8%. Ένα ποσοστό, 7,6% διαφωνεί και 24,3% εκφράζεται ουδέτερα.

Διάγραμμα 22.11



Η απόδοση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης ενισχύεται μέσω της καθιέρωσης του συστήματος κινήτρων και αμοιβών σύμφωνα με το 75% των ερωτηθέντων. Ποσοστό 17,1% ούτε συμφωνεί-ούτε διαφωνεί, ενώ 7,6% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Διάγραμμα 22.12



Η καλύτερη κατανομή του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης μέσω της αξιολόγησης θα βελτιώσει τις υπηρεσίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών σύμφωνα με το 70,4% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ποσοστό 18,4% δηλώνει ουδετερότητα και 11,2% διαφωνεί με αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα-απαντήσεις ερευνητικών ερωτημάτων

Ο καθοριστικός ρόλος της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην αποδοτικότητα και στην αλλαγή των στάσεων και αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων, αναγνωρίζεται και αποτελεί αναγκαία συνθήκη, ώστε μέσα στο μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκριθούν με επάρκεια στις ανάγκες και στις προκλήσεις που παρουσιάζονται και η δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών με μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, εξυπηρετώντας το ρόλο και το σκοπό της.

Ο συνδυασμός της μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας οδήγησαν σε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά για την εξυπηρέτηση του σκοπού και των στόχων της παρούσας εργασίας.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στους λόγους και στους παράγοντες που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνεται συνδυαστικά μέσα από τις πληροφορίες της βιβλιογραφικής επισκόπησης και των σχετικών απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, ενώ θα περίμενε κανείς ότι, μετά από τις εξαντλητικές περικοπές στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων και τη δεκαετή λιτότητα των μνημονίων που αντιμετώπισε η ελληνική οικονομία τα βασικά κίνητρα των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα θα ήταν η αύξηση των οικονομικών τους απολαβών, δεν προέκυψε κάτι τέτοιο. Οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων επέλεξε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που αποσκοπούσαν στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, απαραίτητα εφόδια για την προσαρμογή τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται, καθώς και στην αρτιότερη κατάρτισή τους για θέματα που αφορούν την εργασία τους διευκολύνοντάς τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η εκπαίδευση, ως μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενισχύεται και καλλιεργείται ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης να καλύψει κενά και αδυναμίες, να ενδυναμώσει και να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες

γνώσεις και δεξιότητες, να προσαρμοστεί σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις και να συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην βέλτιστη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Οι επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αποτελούν παράγοντα με ιδιαίτερη αξία και σημασία για την αποτελεσματικότητά του και την αύξηση της αποδοτικότητας, την προσαρμογή των υπαλλήλων σε νέα δεδομένα και την βελτίωση των γραφειοκρατικών δομών, συμβάλλοντας παράλληλα στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Προκειμένου η ελληνική δημόσια διοίκηση να ακολουθήσει την εξέλιξη και τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, να προσαρμοστεί στις συνθήκες που μεταβάλλονται διαρκώς παγκοσμίως και στις αλλαγές που αφορούν τη στρατηγική και την οργάνωσή της, έχει αναγνωρίσει ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της συνεισφέρει θετικά και συμβάλλει στην αποδοτικότητά του.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εστιάζει και διερευνά τα οφέλη από τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα καθώς και τη συνεισφορά τους σε τομείς που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικούς και απαραίτητους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, έτσι όπως οι ίδιοι το αντιλαμβάνονται. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα προήλθε από την ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας.

Συγκεκριμένα, στα ερωτήματα: *«πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στην συνεργασία και στην βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους?»* και *«θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας?»*, καταγράφεται μεγάλο ποσοστό θετικής συμβολής της εκπαίδευσης στην βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών και στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, απαραίτητο χαρακτηριστικό στοιχείο ανάπτυξης και βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο που ενισχύεται και καλλιεργείται σημαντικά μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Παράλληλα τα οφέλη και η θετική συμβολή της εκπαίδευσης καταγράφονται και στο ερώτημα: *«πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε να βελτιώσετε την απόδοση στο αντικείμενο της εργασίας σας?»*, καθώς και στη δήλωση του βαθμού συμφωνίας τους σχετικά *«με την κάλυψη των αδυναμιών τους και την συμβολή της εκπαίδευσης στην καλύτερη ανταπόκριση στις εργασιακές απαιτήσεις»*. Μέσα από τις απαντήσεις και τις εκτιμήσεις τους

καταγράφεται η πεποίθηση ότι η αύξηση της αποδοτικότητας στην εργασία τους και η ενίσχυση των δυνατών και απαραίτητων στοιχείων μέσα από την κάλυψη των αδυναμιών τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση και την παρακολούθηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στη συμβολή των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων στην ενίσχυση και βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, σύμφωνα με τη δική τους εκτίμηση και κρίση. Η απάντηση και σ' αυτό το ερώτημα δόθηκε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ιδιαίτερη σημασία της εκπαίδευσης και τα σημαντικά εφόδια που προσφέρει σε προσωπικό επίπεδο και κατ' επέκταση στο κοινωνικό σύνολο, έχει αναγνωριστεί και είναι καθοριστική για την βελτίωση της ατομική αποδοτικότητάς τους και την ανάπτυξη και βελτίωση ευρύτερα της δημόσιας διοίκησης όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους για τους λόγους που επιλέγουν να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και τα κενά που αυτά κάλυψαν. Οι απαντήσεις τους ήταν κατά μεγάλη πλειοψηφία θετικές ως προς τη συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην βελτίωση της απόδοσής τους. Άλλωστε η μεγάλη συμμετοχή σε αυτά και η επιλογή των προγραμμάτων από τους ίδιους, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, καταδεικνύουν την θετική αποτίμηση και συμβολή στην απόδοσή τους.

Επιπλέον οι αναγνωρισμένοι φορείς εκπαίδευσης με τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που προσφέρουν, επιδιώκουν την ενίσχυση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης ώστε να συμβάλλουν στην αναδιάρθρωση, τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία της. Η μεταβολή και η αύξηση των απαιτήσεων και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι δημόσιοι υπάλληλοι, καθιστούν αναγκαιότητα τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν καλύτερα και να ασκήσουν αποτελεσματικότερα τα καθήκοντά τους.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στην καθιέρωση των βασικών αξιών και διαδικασιών για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και πώς η καθιέρωσή τους αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους. Για την απάντηση αυτού του ερωτήματος λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι και οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και η υιοθέτηση μέσω του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, των απαραίτητων δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει και να καλλιεργεί το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης και οι δηλώσεις

των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Η αποδοχή της θετικής συμβολής της καθιέρωσης του συστήματος στοχοθεσίας με σαφείς, συγκεκριμένους, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους, της αξιολόγησης και της σωστής επιλογής του προσωπικού, καθώς και της καθιέρωσης του συστήματος κινήτρων και αμοιβών από τους αξιολογούμενους, θα βελτιώσει την ατομική απόδοση, θα ενισχύσει την συνολική εικόνα της δημόσιας διοίκησης, θα αναβαθμίσει ποιοτικά τις υπηρεσίες της και θα προσφέρει αξιοπιστία, έχοντας ως βασική κινητήρια δύναμη το προσωπικό της. Πεποίθηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι, ο συνδυασμός των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων που καλλιεργούνται και ενισχύονται μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης κατά τον εργασιακό τους βίο, και του σεβασμού στις βασικές αξίες όπως στην ακεραιότητα, στη διαφάνεια, στην αξιοκρατία, αποτελεί βασικό παράγοντα και αναγκαία συνθήκη ώστε να γίνονται περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Η απάντηση στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα ως προς τη συμβολή της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στη γενικότερη αλλαγή της κουλτούρας και των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων εντοπίζεται και αντλείται μέσα από τη συνολική παρουσίαση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και τη βιβλιογραφική αναφορά. Σχεδόν καθολικά υποστηρίζουν τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα για αλλαγή στη νοοτροπία της δημόσιας διοίκησης και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους στην προσπάθεια αυτή. Μέσω αυτής καλύπτονται τα κενά και οι αδυναμίες τους, ενισχύονται οι ίδιοι με τις απαραίτητες δεξιότητες όπως ακεραιότητα, αξιοκρατία και διαφάνεια για την βέλτιστη τέλεση των καθηκόντων τους. Αποδεικνύεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης έχει αποδεχθεί και υποστηρίζει την οργανωσιακή αλλαγή της κουλτούρας, συμμετέχοντας στη προσπάθεια και διαδικασία για την πραγματοποίησή της με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και την οικονομία.

Από την βιβλιογραφική αναφορά διαφαίνεται σαφώς ότι η κουλτούρα και οι στάσεις των υπαλλήλων ενός οργανισμού παίζουν καθοριστικό ρόλο στο βαθμό ανταγωνιστικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και προσαρμοστικότητας στις συνεχιζόμενες ανάγκες και αλλαγές. Άλλωστε η αλλαγή αποτελεί μια αναπόφευκτη διαδικασία για την επιβίωση και ανανέωσης ενός οργανισμού και οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση θα καταφέρουν να

διαχειριστούν και να επιτύχουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους τους. Άλλωστε αποτελούν τους πρωταγωνιστές για την επιτυχία του εγχειρήματος καθώς καλούνται να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων.

Καθοριστικός κρίνεται και ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ενίσχυση της κουλτούρας αξιολόγησης της απόδοσης αποσκοπώντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και του δημοσίου συμφέροντος. Ένα αντικειμενικό, αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμιση και λειτουργία των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Είναι αξιοσημείωτο ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δημόσιοι υπάλληλοι, έχουν συμμετάσχει σε ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Περίπου το ένα τρίτο από αυτούς πλέον δεν βρίσκεται στην ίδια εκπαιδευτική βαθμίδα με την οποία προσλήφθηκε. Άλλαξε και βελτίωσε την εκπαιδευτική του βαθμίδα, με την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος με μεγάλη προϋπηρεσία επέλεξε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου με σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Η ενίσχυση των γνώσεων και η καλλιέργεια των δεξιοτήτων θα συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, εκτιμούν οι περισσότεροι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι στην έρευνα, ωστόσο μόνο οι μισοί σχεδόν θεωρούν και πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ενδυναμώνει και ενισχύει την ακεραιότητά τους, μια αξία στη δράση και συμπεριφορά τους που θα παρέχει αμερόληπτη κρίση και αποφυγή καταστάσεων οι οποίες θα επιφέρουν σύγκρουση συμφερόντων καθώς και εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η ενίσχυση και η κάλυψη των κενών τους σε ειδικά, εξειδικευμένα θέματα που αφορούσαν το αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά και σε διαφορετικό προσανατολισμό από αυτή, αποτέλεσε εφιαλήρια δύναμη και αφορμή για την επιλογή και τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ο προσανατολισμός και η συμμετοχή σε αυτά αποτέλεσαν επιλογή δική τους για το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα με τα σεμινάρια να αποτελούν την μεγαλύτερη μερίδα του λέοντος ως προς την επιλογή και τη συμμετοχή τους.

Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι είναι σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα οι δημόσιοι υπάλληλοι να επιλέγουν και να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα τόσο εντός όσο και εκτός του φορέα απασχόλησής τους, αφού οι περισσότεροι δήλωσαν ότι παρακολούθησαν εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά προγράμματα εντός και εκτός του φορέα απασχόλησης.

Ακόμη πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ενισχύουν τη συνεργασία και τους επαγγελματικούς δεσμούς μεταξύ τους, συμβάλλουν στην ανάληψη πρωτοβουλιών, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η συμβολή της εκπαίδευσης στη γενικότερη αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης εκτιμήθηκε θετικά από ένα μεγάλο και σημαντικό ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ο εκσυγχρονισμός, η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια διοίκηση εξαρτώνται και επηρεάζονται από την κουλτούρα μάθησης που διακατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας και σημαντική κινητήρια δύναμη, που συμβάλλει στην αλλαγή της κουλτούρας, των στάσεων και αντιλήψεων είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση. Η απόκτηση περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων, θα ενισχύσει την ατομική και συλλογική απόδοση, θα βελτιώσει την παραγωγικότητα και θα συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και αλλαγές.

Ο δυναμικός ρόλος της είναι καθοριστικός, η συμβολή της σημαντική στην αντιμετώπιση προβλημάτων και παθογενειών που ακολουθούν τη δημόσια διοίκηση από το παρελθόν. Η ενίσχυση των υπαλλήλων με τα απαραίτητα εφόδια, ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων, τα κατάλληλα εργαλεία και οι απαραίτητες επιπλέον γνώσεις, θα οδηγήσουν στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας, ομαδικότητας, ανάληψης πρωτοβουλιών, ενισχύοντας την ακεραιότητα, τους μηχανισμούς διαφάνειας και τη λογοδοσία.

7.2 Περιορισμοί

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά ένα μεγάλο μέρος τις τελευταίες ημέρες του Ιουλίου και όλο το μήνα Αύγουστο, περίοδος κατά την οποία παραδοσιακά οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκονται σε θερινή άδεια.

Το μέγεθος του δείγματος αποτέλεσε ένα δείγμα ευκολίας για την ερευνήτρια, αποτελούμενο από άτομα του στενού και ευρύτερου κοινωνικού, επαγγελματικού και φιλικού περιβάλλοντός της.

Το ποσοστό συμμετοχή των γυναικών στην έρευνα ήταν σχεδόν τριπλάσιο σε σχέση με το ποσοστό συμμετοχής των ανδρών. Επίσης η ηλικιακή αντιπροσώπευση δεν ήταν ανάλογη των ηλικιακών ομάδων καθώς στην ηλικιακή ομάδα έως 30 ετών, η συμμετοχή ήταν σχετικά μικρή σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

7.3 Προτάσεις

Μια πιθανή επέκταση της έρευνας μελλοντικά, οφείλει να συμπεριλάβει έναν μεγαλύτερο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων, αντίστοιχο και αναλογικά ικανό, του μεγάλου αριθμού των υπαλλήλων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα,.

Επίσης μεγαλύτερη συμμετοχή και περισσότερη αντιπροσωπευτικότητα τόσο ως προς την κατανομή του φύλου, όσο και των ηλικιακών ομάδων.

Ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή έρευνας έχοντας πραγματοποιήσει μια ομαδοποίηση ανά κλάδο ή σκοπό των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και σύγκριση αποτελεσμάτων με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και την υιοθέτηση και προσφορά διαφορετικών και εξειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, διερευνώντας ειδικότερα το ρόλο και την επίδραση της εκπαίδευσης στην αλλαγή των αντιλήψεων στο δημόσιο τομέα.

Σημαντική θα ήταν η ανάλυση για τους λόγους μη συμμετοχής των υπαλλήλων σε προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς και της ίσης δυνατότητας συμμετοχής σε αυτά από όλους.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το διοικητικό σύστημα της Ελλάδας μαστιζόταν για δεκαετίες από το γραφειοκρατικό τέρας, την πολυνομία και την έλλειψη σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής. Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της κρίθηκαν επιβεβλημένοι για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την απλοποίηση των διαδικασιών με απώτερο σκοπό την βέλτιστη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία του εγχειρήματος αποτελεί το έμπυχο δυναμικό της και η θωράκισή του με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις, εργαλεία και νέες τεχνολογίες ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της.

Καίριας σημασίας αναδεικνύεται η εκπαίδευση και η επιμόρφωση κατά την εργασιακή τους σταδιοδρομία με κατάλληλα σχεδιασμένα για τις ανάγκες τους εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, μέσω της οποίας διαμορφώνεται και εμπεδώνεται μια νέα κουλτούρα που θα καταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό της ικανό και ποιοτικά καταρτισμένο, θα βελτιώσει συμπεριφορές, θα μετασχηματίσει αξίες και θα συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, ώστε να ανταποκριθεί καλύτερα και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της νέας εποχής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ., (2015), *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα

Ανδρεαδάκης Ν., Καρανικόλα Ζ., Κόνσολας Μ., Παναγιωτόπουλος Γ., (2019), *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιμόρφωση και Διεθνείς Πολιτικές*, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα

Ασπρίδης, Γ., (2012), *Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Ανάτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 17^ο, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2012), *Management Ανθρώπινων Πόρων*, Θεωρία και Πράξη, 2^η έκδοση, εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

Δημητρόπουλος, Ε., (1994), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*, εκδ. Έλλην, Αθήνα

Δημητρόπουλος Ε., (2009), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας.*, εκδ. Έλλην, Αθήνα

Ίσαρη Φ, Πουρκός Μ, (2015), *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Καρκατσούλης, Π., (2004), *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» στη «Διακυβέρνηση»*, εκδ. Σιδέρη

Κοϊμτζόγλου Ι., (2005), *Στοιχεία Δημοσίου Δικαίου*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη

- Λαδή, Στ. Νταλάκου, Β, (2010), *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*, εκδ. Παπαζήση
- Λιαργκόβας Π, Δερμάτης Ζ, Κομνηνός Δ., (2018), *Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών*, εκδ. Τζιόλας.
- Μακρυδημήτρης Α., (1999), *Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, εκδ. Θεμέλιο
- Μακρυδημήτρης, Α, (2008), *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- Μακρυδημήτρης, Α Πραβίτα, Μ.-Ηλ, (2012), *Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- Μιχαλόπουλος Ν., (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, εκδ. Παπαζήση
- Μιχόπουλος, Ν., (2010), *Στρατηγική Δισσαβόνας και Δημόσια Διοίκηση, Συγκριτική Ανάλυση των Εθνικών προγραμμάτων Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, εκδ. Παπαζήση
- Ξωχέλλης Π., (1989), *Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης, Εισαγωγή στην Παιδαγωγική*, εκδ. οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη
- Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). *Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες*, Νοσηλευτική
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), *διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδ. Μπένου, Αθήνα

Ρωσσίδης, Ι.,(2013), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Σταμούλη.

Τάχος Α., (2008), *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, Εκδ. Σάκκουλα

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης Κ.,(2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Rosili, Αθήνα

Τζέμος, Β, (2013), *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο-Διαγράμματα*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Bryman A.,(2016), *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*, μεταφρ. Σακελλαρίου Π., Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Davidde Vaus, (2008), *Ανάλυση κοινωνικών δεδομένων, 50 βασικά θέματα*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C., (2017), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Broken Hill Publishers Ltd, εκδ. Πασχαλίδης

Ξενόγλωσση

Anwar, K., Ghafoor, C., (2017), Knowledge Management and Organizational Performance: A Study of Private Universities in Kurdistan, *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 4(2), 53-56

Brown K, Waterhouse J. and Flynn C., (2003), *Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?* *International Journal of Public Sector Management*, Vol.16, No3, pp. 230-241

Campbell D.T. και Fiske D.W.(1959): Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*: 56 (2) 81-105 <https://doi.org/10.1037/h0046016>

Chevallier, I, (1993), *ΔιοικητικήΕπιστήμη* (μτφρ. Ανδρουλάκης, Β., Σουλανδρού, Β., επιμελ. Σπανού, Κ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή

Fesler J.W, (1980), *Public Administration, Theory and Practice*, Prentice Hall

Guest, D., (1987), *Human resource management and industrial relations*, Journal of Management Studies, Vol.24, No5, pp 50-21

James Harold Fox, (1958), Criteria of Good Research, *The Phi Delta Kappan*, Vol.39, pp284-286 [Criteria of Good Research on JSTOR](#)

Maor, M., (1999), The paradox of managerialism, *Public Administration Review*, Vol.59 No.1, pp5-18

Schermerhorn,J., (2010), *IntroductiontoManagement*, ΕπιμέλειαΠρόλογοςΕλληνικήςΈκδοσηςΠολλάληςΓ., 10^ηέκδοση, εκδ. Πασχαλίδης

Sharkansky, I., (1978), *Public Administration: Policy- making in Government Agencies*, Rand Mc Nally, College Publishing Company

Άλλες πηγές

Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, (2022), Σωτηρόπουλος Δ., Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα, 2(1), σελ. 153-170

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα | Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης (unic.ac.cy)

«Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 549/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Μαΐου 2013 , για το ευρωπαϊκό σύστημα εθνικών και περιφερειακών λογαριασμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ»

8ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο ΙΑΚΕ - Περιλήψεις εισηγήσεων.pdf (Ανάκτηση 30/4/2023)

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (sch.gr) (Ανάκτηση 1/5/2023)

Υπόεργο 3 «Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης»,1326.pdf (edul11.gr) (Ανάκτηση 2/5/2023)

Αναζήτηση Προγραμμάτων – ΕΚΔΔΑ (ekdd.gr) (προσπέλαση 10/5/2023)

Μελέτη αξιολόγησης-στοχοθεσίας.pdf(προσπέλαση 12/5/2023)

Ευρωπαϊκό Έτος Δεξιοτήτων 2023 (europa.eu)(προσπέλαση 12/5/2023)

ap_epso_en.pdf (europa.eu) (προσπέλαση 12/5/2023)

<https://www.ekdd.gr> (προσπέλαση 10/5/2023)

Κώδικας Ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Ιούλιος 2022

Τσιριγώτης Δ., Εκπαίδευση χωρίς Παιδεία. Αυτό θέλουμε; (tvxs.gr)

7ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Εκπαίδευση και Πολιτισμός στον 21ο αιώνα», Η οργάνωση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και οι μελλοντικές της προκλήσεις, PowerPointPresentation (weebly.com)

Διπλωματική εργασία με θέμα: «Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην Δημόσια Διοίκηση»
Martinios_20027.pdf (uniwa.gr)

Διπλωματική εργασία με θέμα: «Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. (aegean.gr)

Νόμοι

Ν.1256/1982 «Για την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 65/Α/31.5.1982)

Ν.1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»,(ΦΕΚ 113/Α/129.8.1983)

Ν. 1892/1990 « Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 101/Α/31.7.1990)

Ν.1943/1991« Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ 50/Α/11.4.1991)

Ν.2294/1994 « Ρύθμιση θεμάτων εργασίας, συνδικαλιστικών δικαιωμάτων, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και οργάνωσης υπ. Εργασίας και των εποπτευομένων από αυτό νομικών προσώπων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 112/Α/6.7.1994)

Ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ» (ΦΕΚ 26/Α/9.2.2007)

Ν.4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».(ΦΕΚ 143/Α/28.6.2014)

Ν.4337/2015 «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (ΦΕΚ 129/Α/17.10.2015)

Ν.4940/2022 « Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α/112/14.6.2022)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ: ☺

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί εκπονείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας μου στο ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ". Απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο σε υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, είναι σύντομο, ανώνυμο και τα δεδομένα που θα συλλεγούν θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Το θέμα της έρευνας είναι: **"Ο ρόλος της εκπαίδευσης στις στάσεις και αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων"**.

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.
Ευθυμίου Ελένη

* Required

1. **A' ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία**

*

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία *

Έως 30 ετών

31-45 ετών

46-60 ετών

Άνω των 60 ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση *

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

4. Επίπεδο εκπαίδευσης *

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

5. Επίπεδο εκπαίδευσης με το οποίο προσληφθήκατε *

- Το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης
- Κατώτερο επίπεδο εκπαίδευσης από αυτό που είμαι τώρα

6. Έτη προϋπηρεσίας *

- Λιγότερο από 1 έτος
- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- Πάνω από 20 έτη

7. Θέση εργασίας *

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Γενικός Διευθυντής

8. Σχέση εργασίας *

- Μόνιμος
- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου
- Άλλο

9. **Β' ΜΕΡΟΣ: Εκπαίδευση και επιμορφωτικά προγράμματα**

*

Έχετε συμμετάσχει τουλάχιστον σε ένα εκπαιδευτικό ή επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την εργασία σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

10. Ποιά είδη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης επιλέγει να διοργανώσει η υπηρεσία στην οποία ανήκете; *

- Σεμινάρια
- Διαλέξεις
- Ημερίδες
- Άλλο

11. Πόσο συχνά επιλέγετε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά ή επιμορφωτικά προγράμματα; *

- Έως 1 πρόγραμμα ετησίως
- 2-3 προγράμματα ετησίως
- Πάνω από 3 προγράμματα ετησίως

12. Ποιός επέλεξε το ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε; *

- Ήταν δική μου επιλογή
- Ήταν επιλογή του φορέα που εργάζομαι

13. Πού πραγματοποιήθηκε η εκπαίδευση /επιμόρφωση; *

- Εντός του φορέα
- Εκτός του φορέα
- Και εντός και εκτός του φορέα

14. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε ήταν: *

- Σχετικά με την κατεύθυνση της αρχικής μου εκπαίδευσης
- Διαφορετικής κατεύθυνσης από την αρχική μου εκπαίδευση

15. Για ποιά λόγο επιλέξατε ή θα επιλέγατε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα: *

- Για να εξελιχθώ επαγγελματικά
- Για να έχω οικονομικό όφελος
- Για να αυξήσω το επαγγελματικό μου κύρος
- Για να αποκτήσω νέες γνώσεις/νέες δεξιότητες
- Γιατί θα ήταν χρήσιμο για την εκτέλεση των καθηκόντων μου
- Για να εκπαιδευτώ στις νέες τεχνολογίες
- Τυχαία

16. Ποιά κενά κάλυψε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που λάβατε; *

- Κενά εκπαίδευσης
- Κενά ψηφιακών δεξιοτήτων
- Κενά ειδικών θεμάτων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας μου

17. Γ' ΜΕΡΟΣ: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

*

Πόσο πιστεύετε ότι η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Πόσο βοήθησε η εκπαίδευση που παρακολουθήσατε στη συνεργασία και στη βελτίωση των επαγγελματικών δεσμών σας με τους συναδέλφους σας; *

- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που λάβατε συνέβαλε στην ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Πόσο βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε στη βελτίωση της απόδοσης στο αντικείμενο της εργασίας σας; *

- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

21. Πόσο πιστεύετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στο δημόσιο ενισχύεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Η επιμόρφωση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων πόσο πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Δηλώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλει στη βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλει στη συνολική αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση καλύπτει τις αδυναμίες των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση ενδυναμώνει την ακεραιότητα των δημοσίων υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελεί μέσο εκσυγχρονισμού ού της δημόσιας διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση συμβάλει στην αλλαγή της συμπεριφοράς για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιокρατία και η διαφάνεια ενισχύεται από τον τρόπο επιλογής του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η επιλογή					

του προσωπικού με βάση τις δεξιότητες θα συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας και απόδοσης της δημόσιας διοίκησης

Η δυνατότητα να μπορεί η δημόσια διοίκηση να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλει στην παροχή αποδοτικών υπηρεσιών

Πόσο πιστεύετε ότι ο καθορισμός στόχων και η μέτρησή τους συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης

Η καθιέρωση του συστήματος κινήτρων και αμοιβών θα συμβάλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης θα συμβάλει στην καλύτερη κατανομή του με αποτέλεσμα την βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πολιτών