



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**“ Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της
Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης
Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και
Αυτοδιοίκησης”**

Γιώργος Αντωνάκος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**“ Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της
Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης
Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και
Αυτοδιοίκησης”**

Γιώργος Αντωνάκος, Α.Μ.: 15714

Επιβλέπουσα: Αλίνα Χυζ, Καθηγήτρια, Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**M.Sc. IN
«PUBLIC ECONOMICS
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF
ACCOUNTING & FINANCE**



M.Sc. in Public Economics and Policy

**“The importance of Education - Training as well as Employee
Evaluation in the Public Sector - The case of the National Centre for
Public Administration and Local Government (EKDDA)”**

Antonakos Georgios, R.N.:15714

Supervisor: Alina Hyz, Piraeus University of Applied Sciences
Department of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the Piraeus
University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus) in partial fulfilment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2017

*Στην Ιωάννα και στις μικρές
Ευθυμία, Κρίστι και Δήμητρα-Αλεξία*

Ευχαριστίες

Εκ πρώτης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια Αλίνα Χυζ για την καθοδήγησή της προκειμένου να υλοποιήσω την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης Διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού κ Παπαηλία Θεόδωρο για την δυνατότητα που μου έδωσε να συμμετάσχω στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα καθώς και για την διαρκή βοήθειά του καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Προϊστάμενο της υπηρεσίας μου κ Θεοδώρου Ηλία χωρίς την προτροπή του οποίου δε θα είχα υλοποιήσει το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζομένους του ΕΚΔΔΑ για τη συμβολή τους στη συλλογή και έρευνα πρωτογενών στοιχείων, χωρίς τα οποία θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της παρούσας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου στην οικογένειά μου για την ηθική και υλική υποστήριξη που έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια, καθώς και στην αγαπημένη μου φίλη και συνάδελφο Νάστου Σταυρούλα για την βοήθειά της κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Περίληψη

Η συστηματική παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, την ευκολότερη προσαρμογή του στα νέα δεδομένα, τον εμπλουτισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων του προκειμένου μέσω της βελτίωσης των ατομικών γνώσεων να βελτιώνεται και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αναφορικά με το στοιχείο της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης καθώς και του ρόλου της αξιολόγησης εργασίας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Επίσης, επιμέρους στόχος της έρευνας ήταν να γίνει καταγραφή της λειτουργίας της αξιολόγησης στο ΕΚΔΔΑ και να εξακριβωθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων από αυτή.

Για τον λόγο αυτό, διενεργήθηκε μία έρευνα πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου η οποία μεταξύ άλλων έδειξε πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσης τους καθώς θεωρούν πως με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας πάντα όμως με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, ενώ υπάρχει μία γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων για τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί σε όσο το δυνατόν πιο υψηλά επίπεδα.

Οι διαπιστώσεις ωστόσο για την αξιολόγηση, αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης αλλά και από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση. Παρά ταύτα όπως τονίζεται, πως υπάρχει χαμηλότερη ικανοποίηση από τους τρόπους αξιολόγησης και επομένως παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν προς τον εμπλουτισμό τους.

Σημαντικοί Όροι: *Εκπαίδευση προσωπικού, ΕΚΔΔΑ, δημόσιος τομέας, ανάπτυξη προσωπικού, αξιολόγηση εργαζομένων.*

The importance of Education - Training as well as Employee Evaluation in the Public Sector - The case of the National Centre for Public Administration and Local Government (EKDDA)

Abstract

By systematically participating in educational programs, the human resources of the public sector are constantly informed, enriching their knowledge and skills in order to adapt to the new data and improve the level of services provided to citizens. This dissertation attempts to investigate the views of employees of the National Center for Public Administration and Local Government (EKDDA) regarding the element of education - training as well as the role of the evaluation of the work of employees in the public sector. Also, the specific objective of the survey was to record the functioning of the evaluation in the EKDDA and to verify the satisfaction of its employees.

For this reason, a survey based on primary data was conducted, using a questionnaire, which among other things showed, firstly, that employees are in favor of getting further education, as they believe that they improve in personal and professional terms, and, secondly, that other methods of education and training could also be used, such as job rotation, but always in the light of the specificities and characteristics of the employees; meanwhile, there is a general satisfaction of the employees with the educational services, which should be kept as high as possible.

Overall, the findings indicate that the employees are highly satisfied with the evaluation process and with the factors that make up the assessment. However, as it is emphasized, there is less satisfaction with the ways of evaluation and therefore interventions should be made to enrich them.

Key words: Training, employee management, EKDDA, public sector, staff development, employee evaluation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Εισαγωγή	5
1.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	7
1.2. Το Νομοθετικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	8
1.3. Ηθική και δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση	11
1.4. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και Ινστιτούτο	12

Επιμόρφωσης

1.4.1. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	13
1.4.2. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εκπαίδευση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα

Εισαγωγή	19
2.1. Η Σημασία της Εκπαίδευσης	19
2.2. Εκπαίδευση και Μέθοδοι διαμόρφωσης εργασίας	22
2.3. Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης στο Δημόσιο	23
2.4. Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ευρώπη	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Αξιολόγηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα

3.1. Η Σημασία της Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού	31
3.2. Σχέση Εκπαίδευσης και Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα	32
3.3. Χρησιμότητα Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα	34
3.4. Προβλήματα στην Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η Μεθοδολογία της Έρευνας

Εισαγωγή	43
4.1. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου	44
4.2. Εγκυρότητα του Ερωτηματολογίου	45
4.3. Ο Πληθυσμός και το Δείγμα της Έρευνας	45

4.4. Διεξαγωγή της Έρευνας	45
4.5. Ανάλυση Δεδομένων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
5.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	47
5.2. Συγκριτική Στατιστική Ανάλυση	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο :ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	
6.1. Στατιστική Ανάλυση	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο:Τελικά Συμπεράσματα, Μειονεκτήματα της Έρευνας και Προτάσεις	
7.1. Τελικά Συμπεράσματα	93
7.2. Προτάσεις Βελτίωσης	94
7.3. Περιορισμοί της Έρευνας Πρωτογενών Στοιχείων	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Ερωτηματολόγιο έρευνας	109

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο	47
Πίνακας 2: Ηλικία	48
Πίνακας 3: Εκπαίδευση	49
Πίνακας 4: Διάρκεια απασχόλησης	50
Πίνακας 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας	51
Πίνακας 6: Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής	52
Πίνακας 7: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει	52
Πίνακας 8: Μείνате ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης	53
Πίνακας 9: Μείνате ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης	54
Πίνακας 10: Μείνате ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης	55
Πίνακας 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία	56
Πίνακας 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων	57
Πίνακας 13: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων	58
Πίνακας 14: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας	59
Πίνακας 15: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται	60
Πίνακας 16: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε	61
Πίνακας 17: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως	63
Πίνακας 18: Δίκαιη Αξιολόγηση	64
Πίνακας 19: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	65
Πίνακας 20: Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου	66
Πίνακας 21: Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	67

Πίνακας 22: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου	68
Πίνακας 23: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου	69
Πίνακας 24: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου	70
Πίνακας 25: Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο	71
Πίνακας 26: Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	72
Πίνακας 27: Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	73
Πίνακας 28: Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	74
Πίνακας 29: Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	75
Πίνακας 30: Δυνατότητα έκφρασης	76
Πίνακας 31: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοσή μου	76
Πίνακας 32: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δίνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου	77
Πίνακας 33: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγηση μου	78
Πίνακας 34: Δυνατότητα παρέμβασης	79
Πίνακας 35: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου	80
Πίνακας 36: Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ	81
Πίνακας 37: Χρησιμότητα της αξιολόγησης	82
Πίνακας 38: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος	82
Πίνακας 39: Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση	83
Πίνακας 40: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοσή μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας	84
Πίνακας 41: Συγκεντρωτικός πίνακας ενότητας 3 Αξιολόγηση της απόδοσης	85
Πίνακας 42: Αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ	86

Πίνακας 43: Πίνακας διασποράς μεταβλητής ηλικίας	87
Πίνακας 44: Ικανοποίηση από χρόνο εκπαίδευσης	88

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Περιγραφή Γενικής Κυβέρνησης	5
---------------------------------------	---

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο	47
Διάγραμμα 2: Ηλικία	48
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση	49
Διάγραμμα 4: Διάρκεια απασχόλησης	50
Διάγραμμα 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας	51
Διάγραμμα 6: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει	53
Διάγραμμα 7: Μείνате ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης	54
Διάγραμμα 8: Μείνате ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης	55
Διάγραμμα 9: Μείνате ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης	56
Διάγραμμα 10: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία	57
Διάγραμμα 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων	58
Διάγραμμα 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων	59
Διάγραμμα 13: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας	60
Διάγραμμα 14: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται	61
Διάγραμμα 15: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε	62
Διάγραμμα 16: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως	63
Διάγραμμα 17: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	65
Διάγραμμα 18: Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου	66
Διάγραμμα 19: Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	67
Διάγραμμα 20: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου	68
Διάγραμμα 21: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση	69

προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου	
Διάγραμμα 22: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου	70
Διάγραμμα 23: Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	72
Διάγραμμα 24: Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	73
Διάγραμμα 25: Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	74
Διάγραμμα 26: Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	75
Διάγραμμα 27: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου	77
Διάγραμμα 28: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου	78
Διάγραμμα 29: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγηση μου	79
Διάγραμμα 30: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου	80
Διάγραμμα 31: Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ	81
Διάγραμμα 32: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος	83
Διάγραμμα 33: Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση	84
Διάγραμμα 34: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας	85
Διάγραμμα 35: Σχέση ηλικίας με ικανοποίηση χρόνου εκπαίδευσης	88

Εισαγωγή

Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι συνεχείς πολιτικές και κοινωνικές ανακατατάξεις αποτελούν πλέον τα χαρακτηριστικά του νέου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν τόσο οι ιδιωτικοί όσο και οι δημόσιοι φορείς. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση ή ένας Οργανισμός πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τους ανταγωνιστές του. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ιδιαίτερη σημασία, για την βιωσιμότητα του οργανισμού. Κατά τους Becker & Huselid (2006), Bohlander & Snell (2006), τα ικανά στελέχη ενός οργανισμού συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του έναντι των υπολοίπων.

Δεδομένου ότι στο δημόσιο τομέα οι μεταβολές σημειώνονται με καθυστέρηση, σε σχέση με τον ιδιωτικό, η Δημόσια Διοίκηση για να κατορθώσει να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες εξελίξεις οφείλει να ανταπεξέλθει σε ποικίλες δυσκολίες. Ο ρόλος της είναι βασικός στην κοινωνικοοικονομική ευημερία της χώρας, διότι μέσω αυτής καθορίζονται και τίθενται σε λειτουργία θεσμικά πλαίσια και μηχανισμοί, απαραίτητοι για τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της χώρας, σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Επίσης, το ενδιαφέρον της έρευνας επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα διότι αυτός επιτελεί τις κρατικές υπηρεσίες και σχεδόν πάντα αποτελεί και το μοναδικό πάροχο. Συνεπώς, οι πολίτες δεν έχουν το δικαίωμα επιλογής στην περίπτωση που είναι δυσαρεστημένοι από την παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας. Άρα, ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση του δημοσίου τομέα αποτελούν επιτακτική ανάγκη και είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν μέσω της εκπαίδευσης. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία η απόκτηση ικανών στελεχών, που μπορεί να πραγματοποιηθεί με την απαραίτητη και συνεχή εκπαίδευση.

Ως εκπαίδευση νοείται η διεργασία εκείνη, βάσει της οποίας τα άτομα κατακτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ως σκοπός της εκπαίδευσης ορίζεται η ικανότητα με την οποία μπορεί να διαφοροποιηθεί επιτυχώς η συμπεριφορά των ατόμων, που συμμετέχουν στην εκπαίδευση, ήτοι να αποκτήσουν γνώση και να επιλύουν προβλήματα, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του κάθε Οργανισμού. Με την εκπαίδευση, κατά τους Werner & DeSimone (2011), βελτιώνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τελικά αναβαθμίζεται ο Οργανισμός, δεδομένου ότι μέσω

αυτής οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την αναγκαία γνώση και αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες.

Η εκπαίδευση ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, συμβάλει ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν προσόντα και δεξιότητες τα οποία βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και εκσυγχρονίζουν την καθημερινότητα. Το δεδομένο ότι ο Δημόσιος τομέας σε συγκεκριμένους τομείς της σύγχρονης ζωής, που συνήθως είναι νευραλγικής σημασίας, παρέχει, σχεδόν αποκλειστικά, υπηρεσίες στους πολίτες, είναι ιδιαίτερο κίνητρο για την έρευνα. Και αυτό γιατί η απουσία δυνατότητας επιλογής από τον πολίτη και η ανυπαρξία, πολλές φορές, εναλλακτικών προτάσεων-λύσεων, αν αυτό δεν ικανοποιηθεί από την ποιότητα υπηρεσιών του κράτους,, καθιστά αδίρητη την ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Τα παραπάνω αναφερόμενα μπορούν να υλοποιηθούν ευκολότερα αν υποστηριχθούν από στοχευμένη και συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεν είναι μικρός ο αριθμός των δυσλειτουργιών της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης που θα μπορούσαν να μειωθούν ή και να εκλείψουν με την κατάλληλη εκπαίδευση ή ο ρόλος της εκπαίδευσης στο δημόσιο αφορά αφενός στη διεύρυνση του γνωστικού πεδίου και αφετέρου στην ενίσχυση των ικανοτήτων, αποσκοπώντας στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Συνεπακόλουθα, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης ως ο κυριότερος φορέας εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, κατέχει εξέχουσα θέση στους παράγοντες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων από το κράτος υπηρεσιών.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αναφορικά με το στοιχείο της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης καθώς και του ρόλου της αξιολόγησης εργασίας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

Επίσης, καθώς η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού, η καταγραφή της λειτουργίας αξιολόγησης στο ΕΚΔΔΑ αποτελεί επιμέρους στόχο της έρευνας προκειμένου να εξακριβωθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων από αυτή.

Η δομή της ερευνητικής εργασίας περιλαμβάνει δυο μέρη: Το πρώτο μέρος της εργασίας, το θεωρητικό, περιέχει την καταγραφή των στοιχείων εκείνων, που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση αλλά και τα στοιχεία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και τη συλλογή των στοιχείων που πραγματοποιηθήκε κατόπιν της μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας και

της ισχύουσας νομοθεσίας. Το δεύτερο μέρος, αποτελείται από τη μεθοδολογία και την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προτογενών δεδομένων.

Στο συγκεκριμένο μέρος της εργασίας τίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις, παρουσιάζονται εργαλεία συλλογής δεδομένων, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και οι τρόποι ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Ακολούθως, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση διαγραμμάτων και πινάκων.

Τέλος, η παρούσα εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν κατά τη μεθοδολογία της έρευνας.

Επιλέχθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ως μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων , για τους εξής λόγους:

- Έχω συμμετάσχει σε πολλά εκπαιδευτικά σεμινάρια στον εν λόγω εκπαιδευτικό φορέα γεγονός που μου δημιούργησε το ενδιαφέρον να κάνω μια πιο λεπτομερής έρευνα σε αυτό το φορέα όσο αφορά τις απόψεις τους για την δική τους εκπαίδευση.
- Είναι ο κύριος εκπαιδευτικός φορέας εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην χώρα μας καθώς και ένας φορέας ανάδειξης υψηλόβαθμων στελεχών, άρα συμβάλλει στην ποιότητα των υπαλλήλων του δημοσίου

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας που θα ακολουθήσει, μπορεί να υπάρξει προσπάθεια των αρμοδίων του Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, για βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων στις εργασίες τους.

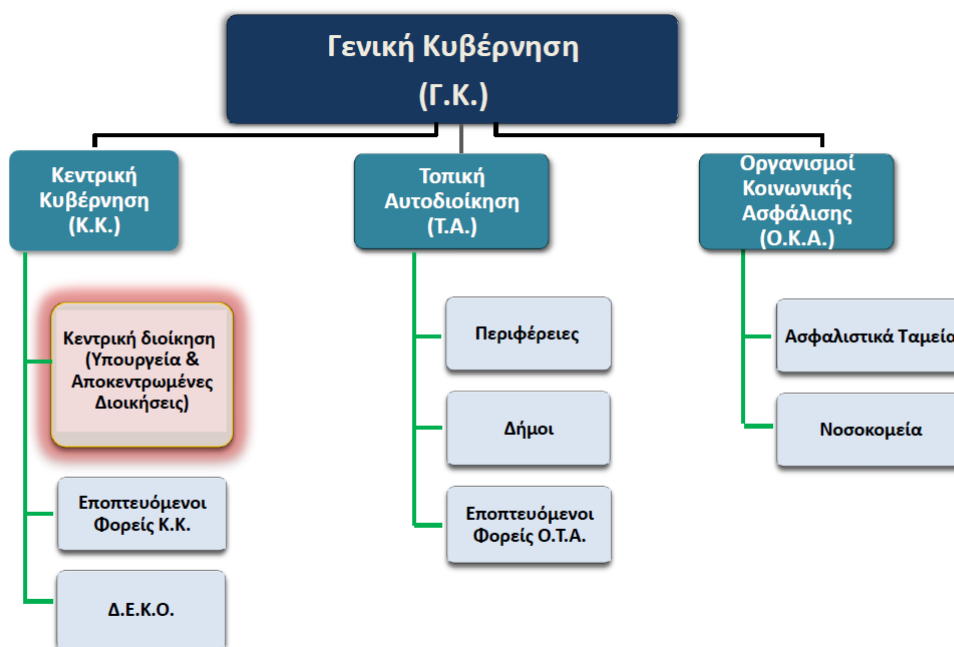
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Δημόσια Διοίκηση Στην Ελλάδα

Εισαγωγή

Ο Δημόσιος τομέας σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα, περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ). Σύμφωνα με το Νόμο 3429/2005 (ΦΕΚ Α΄314/27-12-2005) ως ΔΕΚΟ ορίζεται «κάθε ανώνυμη εταιρεία στην οποία το Ελληνικό δημόσιο δύναται να ασκήσει άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή, λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό κεφάλαιο ή της Χρηματοοικονομικής συμμετοχής του ή των κανόνων που τις διέπουν».

Η Γενική Κυβέρνηση αποτελείται από την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ και Β΄ βαθμού (δήμοι και περιφέρειες) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης (ταμεία κοινωνικής ασφάλισης και νοσοκομεία). Οι ΟΤΑ Α΄ βαθμού είναι οι δήμοι, δηλαδή αυτοδιοικούμενα ΝΠΔΔ. Τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης και τα νοσοκομεία είναι φορείς παροχής υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης και υγείας αντίστοιχα.



Σχήμα 1: Περιγραφή Γενικής Κυβέρνησης

Πηγή : Αναδιοργάνωση των Οικονομικών Υπηρεσιών της Κεντρικής Κυβέρνησης –Ιανουάριος 2012

http://www.infocom.gr/wp-content/uploads/strathgikh_hd/gov_erp_presentation.pdf

Η Κεντρική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση ή Κράτος ή Δημόσιο και τα Νομικά Πρόσωπα. Τα Νομικά Πρόσωπα διακρίνονται σε ΝΠΔΔ και σε ΝΠΙΔ. Τα ΝΠΔΔ είναι ενώσεις φυσικών προσώπων ή ομάδες περιουσίας, είναι δηλαδή φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που έχουν σκοπό να επιτελέσουν κάποια κρατική λειτουργία ή υπηρεσία μιας και έχουν ιδρυθεί από αυτό. Τα ΝΠΙΔ είναι ακριβώς ότι και τα ΝΠΔΔ με την μόνη διαφορά ότι έχουν συσταθεί από ιδιώτες και υπόκεινται σε κανόνες ιδιωτικού δικαίου. Επιπλέον η Κεντρική Διοίκηση ή Κράτος ή Δημόσιο περιλαμβάνει την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, τις Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες και τις Ανεξάρτητες Αρχές (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα φυσικά πρόσωπα τα οποία συνδέονται με το Κράτος ή τα ΝΠΔΔ με ειδική έννομη σχέση και ασκούν δημόσια εξουσία κατ' επάγγελμα και με αμοιβή. Σύμφωνα με το (Ν. 1811/1951, άρθρο 1, παρ. 2) ορίζεται ότι: «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμεσα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, αμέσως, υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέση». Με βάση τον ορισμό αυτό:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι όργανα του Κράτους,
- Οι πράξεις τους θεωρούνται και πράξεις του Κράτους,
- Είναι άμεσα όργανα του Κράτους,
- Είναι έμμεσα όργανα του Κράτους,
- Η σχέση των δημοσίων υπαλλήλων με το Κράτος είναι προαιρετική και όχι υποχρεωτική,
- Είναι σχέση υπηρεσίας και
- Είναι σχέση πειθαρχική

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμοι και επιλέγονται συνήθως με αυστηρές διαδικασίες (ΑΣΕΠ) και δεν πρέπει να επηρεάζονται από τις εκάστοτε Κυβερνητικές αλλαγές.

1.1. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Οι δημόσιες υπηρεσίες δέχονται αυστηρή κριτική για την ποιότητα των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Το χαμηλό επίπεδο, τις περισσότερες φορές, σχετίζεται, κυρίως, με μια νοσηρή δημοσιουπαλληλική νοοτροπία που ενισχύει τη μετριότητα, τη νωθρότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρεία και την αδιαφορία με τρόπο που και ικανά στελέχη απορροφώνται από το σύστημα.

Ακόμη ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002):

- Η μονιμότητα
- Η προαγωγή με βάση το χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα
- Η έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά
- Η έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο
- Η απογύμνωση από ευθύνες
- Η μη σύνδεση μισθού και απόδοσης

Σύμφωνα με τους Αλεξιάδη και Περιστερά (2000), η ελλιπής εκπαίδευση – επιμόρφωση – ενημέρωση – καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και τάσεις, αποτελεί τον πλέον βασικό λόγο παροχής υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Ομοίως, και η Βελλή (1996) σε μελέτη της, θεωρεί ότι τα προβλήματα του Δημοσίου Τομέα οφείλονται, κυρίως, στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών του. Πρεσβεύει ότι η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να εκσυγχρονιστεί και να αναμορφωθεί μέσω της διαρκούς και συστηματικής εκπαίδευσης.

Ακόμα, ο Λαζάρου (1997) υποστηρίζει ότι για να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά μια δημόσια υπηρεσία απαιτείται η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων τόσο κατά την επιλογή των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται και που προάγονται όσο και κατά την εποπτεία και την εκπαίδευση του.

Τέλος, η Δημόσια Διοίκηση εξ' ορισμού δεν είναι και δύναται να είναι στατική αλλά δυναμική, πως κάθε οργανισμός που επιδιώκει να επιβιώσει, οφείλει να μπορεί να προσαρμόζεται στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εκσυγχρονίζεται και να

αναπτύσσει τη δράση του στο περιβάλλον που επιτρέπει ή και αξιώνει την ύπαρξή του (Παγκάκης (2000), Seethamraju (2012)).

1.2. Το Νομοθετικό Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (ΥΚ Ν.3528/2007 όπως τροποποίησε τον Ν.2683/99) ορίζει ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι όχι μόνο δικαίωμά τους αλλά και υποχρέωση την πολιτείας. Στο άρθρο 47 παρ. 1 του ΥΚ τονίζεται ότι η εκπαίδευση του υπαλλήλου είναι δικαίωμά του και πρέπει να προσφέρεται με έξοδα που βαραίνουν κυρίως τις εκάστοτε υπηρεσίες που απασχολείται και με βάση κάθε φορά τις ισχύουσες διατάξεις. Στο ίδιο άρθρο και συγκεκριμένα στη παρ. 3 αναγράφεται ρητά ότι η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για τη εκπαίδευση των εργαζομένων της σε όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους θητείας ανεξάρτητα την κατηγορία εκπαίδευσης, τον κλάδο την ειδικότητα και το βαθμό που έχουν. Την ίδια υποχρέωση έχουν και οι υπάλληλοι να παρακολουθούν τα επαγγελματικά σεμινάρια στα οποία η υπηρεσία τους κρίνει απαραίτητα την συμμετοχή τους, Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχουν πειθαρχικές κυρώσεις.

Στα άρθρα 58-60 προβλέπεται η έγκριση και χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους υπαλλήλους προκειμένου να συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά - επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται αν βέβαια κάθε φορά πληρούν προϋποθέσεις όπως άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης ή άδεια εξετάσεων.

Η αναγκαιότητα για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων καθ' όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους θητείας με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και αντιλήψεων προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί οδήγησε την πολιτεία στο να νομοθετήσει αρκετές ρυθμίσεις με στόχο την αναβάθμιση του χώρου της εκπαίδευσης τους.

Μερικές από αυτές αναφέρονται παρακάτω (www.et.gr):

- Ο Ν. 1811/1953 (ΦΕΚ 141 Α΄) «κώδικας καταστάσεως δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων».
- Ο Α.Ν. 310/1968 (ΦΕΚ 68 Α΄), ο οποίος ορίζει την σύσταση του Κέντρου Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.) «κώδικας καταστάσεως δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων».

- Ο Ν. 232/1975 (ΦΕΚ 279 Α΄) «περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων».
- Ο Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α΄), με το οποίον ιδρύεται το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και ορίζονται ως μονάδες του ΕΚΔΔ η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (ΙΔΕ).
- Ο Ν. 1943/1999 (ΦΕΚ Α΄) όπως αυτός συμπληρώθηκε με το άρθρο 19 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α΄), ο οποίος στα άρθρα στα άρθρα 32-38 προβλέπει τα στάδια εκπαίδευση και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.
- Ο Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α΄) σύμφωνα με τον οποίο το ΕΚΔΔ μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).
- Ο Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263 Α΄) με το άρθρο 13 του οποίου καθιερώνεται η υποχρεωτική εκπαίδευση των προϊσταμένων Διευθύνσεων Δημοσίου και ΝΠΔΔ.

Ωστόσο το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα ρυθμίζεται, καταρχήν, από τις διατάξεις του Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α΄ 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

Στις παρ. 1,2 του άρθρου 1 του Κεφαλαίου Α΄ αναφέρεται:

- Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξηση της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από την Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών. Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε υπουργείο και για τα εποπτευόμενα από αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα».

- Δομή της εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 χωρίζεται στις εξής δυο μεγάλες κατηγορίες, την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και την συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:

A. Επιμόρφωση (άρθρο 34)

B. Προαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 35 & 36)

Γ. Μετεκπαίδευση (άρθρο 37)

Δ. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (άρθρο 38)

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Κεφαλαίου Δ' του Ν.2683/1999, (ΦΕΚ 19 9/2/99), η υπηρεσιακή εκπαίδευση συνιστά αναφαίρετο δικαίωμα κάθε υπαλλήλου και παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω της συμμετοχής τους σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

Ως υποχρεωτική προβλέπεται η εισαγωγική εκπαίδευση για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους προκειμένου να εξοικειωθούν με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους. Γενικότερα, όμως, για την επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων μεριμνά η υπηρεσία τους και πρέπει να παρέχεται, καθ' όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Επίσης, η μετεκπαίδευση παρέχει στον υπάλληλο τις εξειδικευμένες ειδικές γνώσεις και εφόδια που είναι απαραίτητα για την αρτιότερη άσκηση των καθηκόντων του. Υπό την προϋπόθεση, λοιπόν, που κριθούν αναγκαίες από την υπηρεσία, τόσο η επιμόρφωση όσο και η μετεκπαίδευση είναι υποχρεωτικές. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση ενυλώνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, δεν θεωρείται υποχρεωτική και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

Αναλυτικότερα, τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω κεφάλαιο.

Το ΕΚΔΔΑ έχει τον κυρίαρχο ρόλο στην οργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων και κατάρτισης του προσωπικού. Οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να παρέχουν διευκολύνσεις στους υπαλλήλους προκειμένου να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέτοιες διευκολύνσεις είναι άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιμόρφωση ή επιστημονικούς λόγους καθώς και άδειες για εξετάσεις.

1.3. Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

Η διοικητική μεταρρύθμιση του κράτους και η αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών συμβάλλουν στην εδραίωση της ηθικής και της δεοντολογίας ως θεμέλιων λίθων στη δημόσια διοίκηση. Η λειτουργικότητα των θεσμών αποτελεί το βασικότερο παράγοντα βελτίωσης της δημόσιας ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει στην Ελλάδα διάφορες προσπάθειες θεσμικής μεταρρύθμισης ή εισαγωγής νέων θεσμικών μορφωμάτων. Η ηθική αναφέρεται στο σύστημα κανόνων συμπεριφοράς, που χαρακτηρίζει μια εποχή, μια κοινωνική ομάδα κλπ. Το σύνολο των άρχων και των αξίων που έχει διαμορφώσει και τηρεί ένα πρόσωπο στην καθημερινή του ζωή.

Η ποιότητα του χαρακτήρα, το ποιόν του ανθρώπου με βάση τα κίνητρα, τις πράξεις και τις πεποιθήσεις, η καλή συμπεριφορά, η ενάρετη ζωή (πχ η ηθική μου δεν μου επιτρέπει να ασχοληθώ με τα προσωπικά τρίτου). Από την άλλη πλευρά, η δεοντολογία αφορά το σύνολο των κανόνων, που ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρεται κάποιος, ιδιαίτερα τη συμπεριφορά και τις επιτρεπόμενες μεθόδους κατά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων, η διδασκαλία ή υπόδειξη των δεόντων, δεοντολογία ειδικότερα εδώ είναι ο σεβασμός με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζει τον πολίτη η διοίκηση κατά την παροχή υπηρεσιών (πχ κώδικας δημοσιογραφικής δεοντολογίας – το απαγορεύει η επαγγελματική δεοντολογία) (www.ekdd.gr).

Γεγονός αποτελεί πως τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση αποτελούν ίσως, τη σημαντικότερη οπτική γωνία μέσα από την οποία μπορούμε να προσεγγίσουμε, να μελετήσουμε και να αναδείξουμε τις χρόνιες, παθογένειες του διοικητικού συστήματος καθώς η συγκρότηση γενικά του κράτους και της διοίκησης δεν παρήγαγε μόνο στρεβλώσεις, δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα αλλά διαμόρφωσε ένα ιδιότυπο ήθος τόσο στο εσωτερικό της διοίκησης, όσο και στις σχέσεις

της με την κοινωνία. Επιπρόσθετα, στη διοίκηση με τις εξωθεσμικές πρακτικές πελατειακής διάρθρωσης, εμφανίστηκαν και αναδείχθηκαν στάσεις και συμπεριφορές που δεν υπηρετούσαν πάντα το δημόσιο συμφέρον. Η κοινωνία εθίστηκε στο να απαιτεί τα πάντα από το κράτος, το οποίο αντιμετώπιζε συγχρόνως ως ξένο σώμα.

Γεγονός που παρήγαγε και πολλαπλασίαζε φαινόμενα παραβατικότητας και ανομίας. Ακόμα, η παρούσα κρίση, δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά και κρίση του ίδιου του κράτους, της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, αξιών, κουλτούρας, αντιλήψεων και συμπεριφορών η οποία αναπαράγει στρεβλώσεις και οδηγεί τη διοίκηση σε αδυναμία να παρακολουθήσει και να ανταποκριθεί στα αιτήματα της κοινωνίας και επηρεάζει καθοριστικά τη δυνατότητα προσαρμογής της στις απαιτήσεις του διεθνούς περιβάλλοντος με κύρια γενεσιουργό αιτία τα θέματα ηθικής και δεοντολογίας.

1.4. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Ινστιτούτου Επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) λειτουργεί από το έτος 1986 (Ν.Δ. 1388/83). Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργήθηκε η ανάγκη να καθιερωθεί ένας θεσμός που, μέσω δράσεων επαγγελματικής κατάρτισης θα έδινε στην Δημόσια Διοίκηση στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ).

Υποδομή του ΕΚΔΔΑ

Το ΕΚΔΔΑ στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις σε σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις στον Ταύρο. Διαθέτει γραφεία, αμφιθέατρα πλήρως εξοπλισμένα για συνεδριακές και άλλες εκδηλώσεις, αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια πληροφορικής με εξοπλισμό πολυμέσων, καθώς και βιβλιοθήκη η οποία έχει σαν κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, των ερευνητών – συμβούλων του ΕΚΔΔΑ, αλλά και φοιτητών ΑΕΙ – ΤΕΙ.

Η συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά Ινστιτούτα του εξωτερικού είναι αναγκαία προκειμένου να εναρμονιστεί με τις εξελίξεις και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός περιβάλλοντος που αλλάζει ραγδαία. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας είναι η ανανέωση του ΕΚΔΔΑ και ο επανασχεδιασμός των παρεχόμενων από αυτό υπηρεσιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης μέσω της διαδικασίας υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών (benchmarking).

Στα πλαίσια της προαναφερθείσας πρακτικής, το ΕΚΔΔΑ συνεργάζεται με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, έχοντας ως κύριο προσανατολισμό την προετοιμασία Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών της Ένωσης.

1.4.1. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) ιδρύθηκε το 1983 (νόμος 1388/1983) που αφορούσε στην ίδρυση του «Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» και η λειτουργία της σήμερα διέπεται από το ΠΔ 57/2007. Στοχεύει στη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση, κεντρική ή αποκεντρωμένη και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μεριμνά για τη μεταλαμπάδευση σύγχρονης διοικητικής αντίληψης σε στελέχη ικανά να υποστηρίξουν τη διοικητική μεταρρύθμιση, την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και την αγωγική συνεργασία με ευρωπαϊκούς ή διεθνείς οργανισμούς.

Το πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔΑ είναι στοχοπροσδιορισμένο στην υποβοήθηση των στελεχών στην επίλυση προβλημάτων, στο σχεδιασμό και στην άσκηση δημόσιας πολιτικής και στην ορθολογική διαχείριση πόρων. Έχει ως απώτερο σκοπό να συμβάλει στην αποδοτικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και συνεπακόλουθα στην αρτιότερη ανταπόκριση της στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας, στην όσο το δυνατόν ορθολογικότερη κατανομή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην άμεση αντιμετώπιση των διοικητικών προβλημάτων, στην προώθηση της αναπτυξιακής διαδικασίας στη χώρα, στην ουσιαστική συμμετοχή της χώρας στη διαμόρφωση

πολιτικών στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στο διεθνή χώρο και στην αποτελεσματικότερη εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό.

Η ΕΣΔΔΑ διαφοροποιείται ως προς τη φύση και το περιεχόμενο συγκριτικά με την εκπαίδευση που παρέχουν τα υπόλοιπα ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας της χώρας.

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης απαρτίζεται από τα παρακάτω τμήματα:

- Γενικής Διοίκησης
- Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων
- Περιφερειακής Διοίκησης
- Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων
- Κοινωνικής Διοίκησης
- Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας
- Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής
- Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Για τα ανωτέρω τμήματα μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κάθε ειδικότητας που εκτός από υπάλληλοι του δημοσίου μπορεί να είναι ιδιώτες καθώς και υπάλληλοι Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή και τη φοίτηση στην ΕΣΔΔΑ είναι οι υποψήφιοι να ανταποκριθούν με επιτυχία σε γραπτές και προφορικές διαγωνιστικές διαδικασίες. Ο διαγωνισμός πραγματοποιείται από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων, αποτελούμενη από ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους, καθηγητές ΑΕΙ και υψηλόβαθμους λειτουργούς.

Ο διαγωνισμός για την εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ διενεργείται από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.), σύμφωνα με το Ν.Δ. 1388/1983, σε δύο στάδια:

Α. Προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης που συνίσταται σε γραπτή δοκιμασία των υποψηφίων σε τρία (3) μαθήματα, από πίνακα μαθημάτων στην προκήρυξη.

Β. Τελική εξέταση στην οποία περιλαμβάνεται:

- α) γραπτή δοκιμασία που περιλαμβάνει ανάπτυξη θέματος ελεύθερης επιλογής από πίνακα διαφόρων γνωστικών πεδίων, τα οποία περιλαμβάνονται στην προκήρυξη.
- β) εξέταση του υποψηφίου σε φάκελο σχετικό με κάποιο επίκαιρο θέμα ή πρόβλημα (γραπτή και προφορική εξέταση)
- γ) εξέταση, γραπτή και προφορική, σε μια ή δυο ξένες γλώσσες (αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά, ιταλικά), ανάλογα με τις απαιτήσεις του τμήματος που επιθυμεί να εισαχθεί ο υποψήφιος.

Η αξιοκρατική επιλογή εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αυστηρότητα των εξετάσεων προκειμένου να εισάγονται τελικά οι καλύτεροι υποψήφιοι. Γεγονός που υποδηλώνει ότι το επίπεδο των υποψηφίων είναι ιδιαίτερα υψηλό είναι και το ότι οι εισαχθέντες στην ΕΣΔΔΑ εκτός από απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, συνήθως είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Άλλωστε, οι θέσεις για τις οποίες προορίζονται θα πρέπει να είναι τέτοιας φύσης ώστε να αιτιολογείται η ειδική και η μακρόχρονη εκπαίδευση των κατόχων τους, θα πρέπει, δηλαδή, να απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που να μην είναι εύκολο να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν από την τρέχουσα λειτουργία των υπηρεσιών.

Κατηγορίες Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Η παρεχόμενη από την ΕΣΔΔΑ εκπαίδευση αναπτύσσεται στους εξής άξονες:

- Στην παροχή τεχνογνωσίας, σε θεωρητικό επίπεδο, που σχετίζεται με λειτουργίες όπως η στρατηγική και επιτελική διοίκηση, η διαχείριση προγραμμάτων, η ανάπτυξη προσωπικού, η εισαγωγή καινοτομιών, η διαχείριση του ψηφιακού περιβάλλοντος, οι ποσοτικές μέθοδοι διοίκησης κ.α και σε Εφαρμοσμένη Εκπαίδευση με ευρείς κύκλους θεματικών πεδίων, ώστε οι δεξιότητες και οι γνώσεις που εδράζονται στα πεδία αυτά να οδηγήσουν στον διοικητικό εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών που θα υποδεχθούν τους αποφοίτους.

- Εκτός από θεωρητικό υπόβαθρο, προβλέπεται πρακτική άσκηση, διάρκειας τεσσάρων μηνών κάθε έτος που πραγματοποιείται σε υπηρεσιακές μονάδες του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα, σε εθνικό κυρίως επίπεδο. Η επιλογή των υπηρεσιών γίνεται με κριτήριο την καταλληλότητα του αντικειμένου τους και του προσωπικού τους και πάντα σε σχέση με τη συνάφεια που έχουν με συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Προκειμένου να επιτευχθεί η περάτωση των σπουδών τους, οι σπουδαστές επιμελούνται και παρουσιάζουν, ενώπιον επιτροπής, τελική εργασία, η οποία σκοπό έχει να αναδείξει την αξιοποίηση των θεωρητικών γνώσεων και της εμπειρίας των εκπαιδευομένων στην ανάπτυξη θεμάτων που συνδέονται με την εξειδίκευση τους επιδιώκοντας μάλιστα η εργασία αυτή να έχει εφαρμοσμένο χαρακτήρα.

1.4.2. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

Τόσο η εισαγωγική εκπαίδευση όσο και η διαρκής επιμόρφωση αποτελούν το κύριο αντικείμενο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ), μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευση που καταρτίζονται με την συνεργασία επιμορφωτών από διάφορα Υπουργεία και ΝΠΔΔ.και Δήμους. Η εκπαίδευση αφορά σε υπαλλήλους που υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση, στην Περιφερειακή Διοίκηση, στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου καθώς και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (π.χ. υπαλλήλους ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΔΕΠ κλπ.). Επιπροσθέτως, το ΙΝΕΠ παρέχει υπηρεσίες, έναντι αμοιβής, στον ιδιωτικό τομέα μέσω κυρίως της εκπόνησης μελετών, της διοργάνωσης επιστημονικών συνεδρίων και εκδόσεων.

Η διαρκής ενημέρωση μέσω του ΙΝΕΠ προσανατολίζεται σε δύο βασικές κατευθύνσεις. Σημείο εκκίνησης συνιστά η αρχή ότι η επαγγελματική εκπαίδευση , αν και διέρχεται διά των ατόμων, απευθύνεται τελικά στα οργανωσιακά σύνολα. Το τελικό ζητούμενο της εκπαίδευσης δεν είναι βέβαια ο απλός εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά η βελτίωση της απόδοσης τους, και μέσω αυτής, η αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών.

Οι τομείς υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης είναι οι παρακάτω:

- Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
- Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση
- Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών
- Εισαγωγική Εκπαίδευση

Τα προγράμματα διαρκούν από μια (1) έως δυο (2) εβδομάδες και ο αριθμός των συμμετεχόντων κυμαίνεται από δεκαπέντε (15) έως τριάντα (30) σε κάθε πρόγραμμα.

Όσον αφορά στο διδακτικό προσωπικό, αποτελείται από πανεπιστημιακούς, εμπειρογνώμονες και εξειδικευμένους επιστήμονες με εμπειρία στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο σχεδιασμός του Ινστιτούτου περιλαμβάνει και συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο
Εκπαίδευση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα

Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός επιδιώκει να λειτουργεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα, προκειμένου να είναι βιώσιμος και ανταγωνιστικός Lubit (2001). Η δημόσια διοίκηση όπως αναφέρθηκε είναι δυναμική και όχι στατική για τους εξής λόγους. Αφενός επειδή απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό και αφετέρου διότι δρα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και κατά συνέπεια δεν μπορεί να ασκείται σταθερά και με τον ίδιο τρόπο Fahy (2002). Η κύρια γραμμή που ακολουθεί η διοίκηση είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που παράλληλα αποτελεί και μέσο εκσυγχρονισμού της λειτουργίας και της δομής της Wright, Dunford & Snell (2001).

2.1. Η Σημασία της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των στελεχών ενός οργανισμού αποτελεί βασικό παράγοντα της επιτυχίας του (Mullins, 2007; Berman, Bowman, West & Van Wart, 2012). Επομένως, είναι φανερό πως η παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών υπηρεσιών μπορεί να αναβαθμίσει έναν οργανισμό και να τον προστατέψει έναντι των ανταγωνιστών του (Datar, Garvin & Cullen (2011), Armstrong & Taylor (2014).

Σύμφωνα με τους Baroukh και Kleiner (2002) ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το βασικότερο συστατικό ενός δημόσιου οργανισμού και προκειμένου ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων στο δημόσιο τομέα να θεωρείται καλό θα πρέπει να συμβάλει στα κάτωθι:

- Ανάπτυξη κριτικής ικανότητας, προκειμένου να μπορούν συνεχώς να μαθαίνουν
- Υποκίνηση για μάθηση
- Παροχή βέλτιστων υπηρεσιών
- Ενδυνάμωση αξιών, σχετικές με κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες
- Δημιουργία αισθήματος δέσμευσης κατά την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων
- Κατανόηση προβλημάτων με ποικίλους τρόπους, προκειμένου να καθίστανται ικανοί στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων.
- Ενσυναίσθηση της δύναμης που κατέχουν να κάνουν την διαφορά

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002), κατά πόσο θα επιβιώσει και θα αναδειχθεί ένας οργανισμός μεταξύ των ανταγωνιστών του, σχετίζεται με την ικανότητά του να μαθαίνει πιο γρήγορα από αυτούς. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η συνεχής και συστηματική προσπάθεια, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για να φέρουν εις πέρας τους στόχους του οργανισμού.

Η εκπαίδευση με την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου και την αύξηση της απόδοσής του, συντελεί αφενός στην ατομική απόδοση του υπαλλήλου και αφετέρου στη συνολική αναβάθμιση του Οργανισμού.

Αναμ비스βήτητα, η επιτυχία ενός οργανισμού τελεί σε απόλυτη εξάρτηση με το επίπεδο του προσωπικού του, γι' αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση θεωρείται η πλέον κερδοφόρα και ασφαλής σε σχέση με τις λοιπές επενδύσεις. Ο βασικός λόγος που οι επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού έγκειται στο γεγονός ότι είναι δυσχερής και πολλές φορές όχι άμεσα προφανής η ωφέλεια έναντι του κόστους που απαιτείται. Ο Pfeffer (1994) πρεσβεύει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δημιουργείται από την δραστική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση επιδρά θετικά σε έναν Οργανισμό, σύμφωνα με τους (Werner & DeSimone (2006), Wilson (2014)) στα κάτωθι:

- Μειώνεται ο χρόνος εκμάθησης, που απαιτείται για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα
- Το έργο εκτελείται καλύτερα
- Διαμορφώνονται τάσεις
- Υφίσταται βοήθεια για την επίλυση λειτουργικών προβλημάτων
- Εκπληρώνονται οι ανάγκες σε εργαζομένους
- Δημιουργούνται ωφελήματα στο προσωπικό

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να στηρίζεται στο διάλογο και να εξασφαλίζει την συμμετοχή και όχι την παθητική συμμόρφωση του εκπαιδευόμενου στον λόγο του εκπαιδευτή (Huselid, Jackson & Schuler (1997), Olaniyan & Ojo (2008)).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), πληροφορίες για την χρησιμότητα της εκπαίδευσης συγκεντρώνονται από:

- Τους εργαζομένους
- Τους άμεσα προϊστάμενους τους.
- Τα υφιστάμενα αρχεία δεδομένων
- Τους πελάτες
- Τους ειδικούς σε εκπαιδευτικά θέματα, της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων
- Τα στελέχη
- Τους συμβούλους επιχειρήσεων

Σε άρθρο του, ο Λυμπερόπουλος (2001) υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος, σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας και αν βρίσκεται, πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς . Επίσης, ο κάθε οργανισμός οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε πτώση του κόστους του οργανισμού, το οποίο απαρτίζεται από:

- Το απαραίτητο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει τις δαπάνες πρόληψης και ελέγχου.
- Το αποφευκτό κόστος, που σχετίζεται με μείωση αξιοπιστίας της επιχείρησης, αποκατάσταση παραπόνων, επαναλήψεις εργασιών για διόρθωση σφαλμάτων, επανεξετάσεις, κλπ.

Αν ερευνήσει κανείς το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας και το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα σε έναν οργανισμό, τότε θα διαπιστωθεί η σημασία που δίνει ο οργανισμός στους εργαζομένους του ((Delaney & Huselid (1996), Fai Pun & NathaiBalkissoon (2011)).

Τέλος, σε άλλες ερευνητικές προσπάθειες βρέθηκε πως:

- Για να είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεσματικό πρέπει να είναι ικανό να επιλύει προβλήματα. Η επισήμανση των υπό λύση προβλημάτων αποτελεί προαπαιτούμενο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας Γιαννακούλας (2001).
- Μια επιχείρηση μπορεί και οφείλει να προβεί στην κρίση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ((Barney (1991), Nigro, Nigro & Kellough (2012)).
- Η εκπαίδευση δεν αποτελεί στατική διαδικασία αλλά δυναμική, που οφείλει να ανταποκρίνεται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά δεδομένα (Wright & McMahan, (1992), Snyder & Snyder (2008).

2.2. Εκπαίδευση και Μέθοδοι Διαμόρφωσης Εργασίας

Η υιοθέτηση νέων μεθόδων διαμόρφωσης εργασίας αποτελεί μια μορφή εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας και συναντάται στις ιδιωτικές και στις δημόσιες υπηρεσίες ((Pimpra (2009) Gibb, Haskins & Robertson (2012)).

Τέτοιες μέθοδοι είναι Χυτήρης (2001):

➤ Η εναλλαγή θέσης εργασίας (job rotation)

Η φιλοσοφία της μεθόδου αυτής έγκειται στη μετακίνηση εργαζομένων σε θέσεις εργασίας με διαφορετικό αντικείμενο κάθε φορά. Η εναλλαγή γίνεται οριζόντια και η διάρκεια παραμονής του εκπαιδευόμενου στις διάφορες θέσεις εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα και την ταχύτητα με την οποία μπορεί να ανταποκριθεί στα εκάστοτε καθήκοντα του, συνήθως είναι για χρονικό διάστημα 3-6 μηνών.

Με τη μέθοδο αυτή ο προωθείται η πολυειδίκευση, η οποία αυξάνει την ευελιξία των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία καθώς και στην εξεύρεση αντικαταστατών αυτών που βρίσκονται σε άδεια. Επιπλέον, μειώνει την ανία, την κούραση και τα πιθανά σφάλματα, αυξάνει την απόδοση, την ευελιξία και το ενδιαφέρον του εκπαιδευόμενου και οδηγεί στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και κατά συνέπεια, διατμηματικής συνεργασίας.

➤ Διεύρυνση θέσης εργασίας (job enlargement)

Η Διεύρυνση μιας θέσης εργασίας σχετίζεται με την προσάρτηση γειτονικών εργασιών. Ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στην παράλληλη εκτέλεση δύο ή περισσότερων εργασιών.

➤ Εμπλουτισμός θέσης εργασίας (job enrichment)

Πρόκειται για μια τεχνική κατά την οποία σταδιακά και κατόπιν σχεδιασμού, εκχωρούνται στον εκπαιδευόμενο επιπλέον αρμοδιότητες και ανατίθενται νέα καθήκοντα. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά μεγαλύτερη ευθύνη για τον προγραμματισμό, συντονισμό και σχεδιασμό της εργασίας. Έχει παρατηρηθεί ότι στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την εν λόγω μέθοδο εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα.

2.3. Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης στο Δημόσιο

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων έχει ως σκοπό την παροχή των γνώσεων και των τεχνικών εκείνων οι οποίες θα τους κάνουν να είναι πιο αποδοτικοί τόσο στην υπηρεσία που απασχολούνται όσο και στις προσφερόμενες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Το σημαντικότερο βήμα για να έχει επιτυχία η εκπαίδευση είναι να έχει γίνει η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι γνώσεις που παρέχονται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα ελάχιστα σχετίζονται με τις πραγματικές τους εκπαιδευτικές ανάγκες. Επίσης σημαντικό είναι στο τέλος κάθε προγράμματος να γίνεται η αξιολόγηση του για να διαπιστώσουμε τυχόν βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από πέντε στάδια Χυτήρης (2001):

1. Ανάλυση Αναγκών

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι ικανότητες που χρειάζονται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και καθορίζονται οι στόχοι βάση των ελλείψεων που υπάρχουν. Για να προσδιορίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες στη δημόσια διοίκηση πρώτον κάνουμε διερεύνηση του πεδίου αναφοράς και την συνέχεια προσδιορισμό εκπαιδευτικών αναγκών. Ως πεδίο αναφοράς ορίζουμε τόσο το εξωτερικό περιβάλλον που διαμορφώνεται από τις κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές εξελίξεις όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή στην περίπτωση μας τις δημόσιες υπηρεσίες. Ως εκπαιδευτική ανάγκη ορίζουμε τις γνώσεις εκείνες που είναι απαραίτητες για την σωστή διεξαγωγή της εργασίας και οι οποίες λείπουν από το συγκεκριμένο άτομο-υπάλληλο.

2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Ο σχεδιασμός καθορίζει τον τύπο της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί, την διάρκεια της, το υλικό που θα διδαχτεί, την μεθοδολογία καθώς και την διαδικασία υλοποίησής της. Σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο θα δίνει σημασία τόσο στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων όσο και στις βασικές αρχές μάθησης.

3. Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης. Η επιλογή της καταλληλότερης εξαρτάται από το χρόνο, το κόστος, τον αριθμό των εκπαιδευτών αλλά και των εκπαιδευόμενων. Οι πιο σημαντικές μέθοδοι είναι:

- ι) Εκπαίδευση κατά την εργασία όπως είναι η πρακτική άσκηση, η καθοδήγηση, η ενεργός μάθηση, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και
- ιι) Εκπαίδευση εκτός εργασίας, δηλαδή μέθοδοι όπως τα σεμινάρια, οι μελέτες περίπτωσης, η προσομοίωση, η μάθηση εξ' αποστάσεως, τα επιχειρηματικά παίγνια.

4. Υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά την διάρκεια του οποίου δίνεται έμφαση στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η εμπειρία και η μεθοδικότητα του εκπαιδευτή καθώς και στο εκπαιδευτικό υλικό που θα διανεμηθεί.

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αναγκαίο να αξιολογείται για δύο λόγους Ευροτύρη-Κουρίδου (1997):

- ι) Για να διαπιστωθεί αν καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες για τις οποίες πραγματοποιήθηκε και

υ) Για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας ώστε να επιλεγούν εκείνες οι οποίες είναι πιο αποδοτικές.

Η εκπαίδευση του κάθε υπαλλήλου αρχίζει από την στιγμή που προσλαμβάνεται στο δημόσιο τομέα και διαρκεί για όλη την επαγγελματική του θητεία. Μπορούμε να διακρίνουμε επτά κατηγορίες επιμόρφωσης, οι οποίες είναι:

Στάδιο Προεισαγωγικής Εκπαίδευσης

Πραγματοποιείται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α) και αφορά κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα που έχουν διαθέτουν τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και ενδιαφέρονται να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο. (Ν.2527/1997, άρθρο 12).

- Εισαγωγική Εκπαίδευση

Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου οκταμήνου από τον διορισμό όλων των δημοσίων υπαλλήλων, των Ν.Π.Δ.Δ και των Ο.Τ.Α πλην των υπαλλήλων κατηγορίας Υ.Ε. και είναι υποχρεωτική. Η αρμοδιότητα των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία. (Ν. 2683/99, άρθρο 47).

- Επιμόρφωση

Παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω διαφόρων σεμιναρίων καθ' όλη την εργασιακή τους θητεία και οργανώνεται με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των αρμόδιων Υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ. (Ν. 1943/1991, άρθρο 34 και Ν.2683/99, άρθρο 47).

- Εξειδίκευση

Αφορά στην παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας με βάση την εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών. Οι κύριοι

φορείς κατάρτισης και οργάνωσης των εν λόγω προγραμμάτων είναι οι μονάδες εκπαίδευσης των οικείων Υπουργείων ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή των Ν.Π.Δ.Δ ή από το ΙΝ.ΕΠ. (Ν.1943/91, ΆΡΘΡΟ 35).

- Προαγωγική Εκπαίδευση

Η προαγωγική εκπαίδευση αφορά υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. Στόχος των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ανταποκρινομένων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου Διεύθυνσης. Για το λόγο αυτό τα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α΄ βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι προϊστάμενοι Διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στα ΙΝ.ΕΠ. (Ν.2327/1997, άρθρο 15).

- Μετεκπαίδευση

Αφορά υπαλλήλους με τριετή υπηρεσία τουλάχιστο και στοχεύει στην διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεών τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Γίνεται σε ΑΕΙ στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε άλλους κατάλληλους φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς. Για την συμμετοχή τους στο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55ο έτος της ηλικίας τους.(Ν.1943/91, άρθρο 37 και Ν. 2683/1999, άρθρο 47).

- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

Αφορά υπαλλήλους με τριετή υπηρεσία τουλάχιστο υπηρεσία κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ ή άλλους κατάλληλους φορείς που εδρεύουν στο εσωτερικό ή και στο εξωτερικό και στοχεύει στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η ιδιαιτερότητα σ' αυτή την περίπτωση συνίσταται στο γεγονός ότι απαιτείται το αντικείμενο της μετεκπαίδευσης να είναι συναφές με αυτό

του Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος απασχολείται (Ν.1943/91, άρθρο 38 και Ν. 2683/1999, άρθρο 47).

2.4. Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ευρώπη

Παρακάτω αναφέρονται οι εκπαιδευτικές πρακτικές και μέθοδοι που ακολουθούνται από κάποιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Στην **Γαλλία** που διαθέτει ένα από τα καλύτερα και πιο σύγχρονα συστήματα εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο, την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού σε θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Η εκπαίδευση παρέχεται από 29 φορείς- σχολές και ινστιτούτα, οι οποίες είναι αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και έχουν σαν στόχο την παροχή αρχικής προεισαγωγικής κατάρτισης, εισαγωγικής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Κεντρική θέση κατέχει η ENA (ecole nationale d administration) που εδρεύει στο Στρασβούργο (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν μέσα από τον συνδυασμό των υπηρεσιακών αναγκών και των προτεραιοτήτων για προσωπική σταδιοδρομία. Σημαντικό ρόλο έχουν τα συνδικάτα όσο αφορά την διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και την διαμόρφωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Εργαλεία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελούν οι προσωπικές συνεντεύξεις προϊσταμένου – υφισταμένου (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Η παροχή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων απευθύνεται κυρίως σε υψηλόβαθμα στελέχη και επικεντρώνονται κυρίως στην ανάπτυξη γνώσεων. Είναι περιγραφικά και έχουν σαν στόχο στην κατανόηση του περιβάλλοντος δράσης. Επίσης θα πρέπει να τονίσουμε ότι πολλά από τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσφέρονται ανταποδοτικά, με υψηλό κόστος για τους εργαζόμενους το οποίο πολλές φορές καλύπτεται από τις υπηρεσίες τους.

Στη **Γερμανία**, κεντρικός φορέας εκπαίδευσης είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bundesaka demie fur Offentliche Verwaltung) η οποία αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε θεματικά οριζόντια δημιουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η συμμετοχή σε αυτά είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την προαγωγή των υπαλλήλων σε ανώτερες θέσεις. Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία σε συνεργασία με τα αντίστοιχα τμήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των

υπουργείων διενεργεί ετήσια έρευνα μέσω ερωτηματολογίου για την ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών και τον την δημιουργία των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Ακολούθως, στην **Ιταλία** κύριο λόγο για τον συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης προσωπικού έχει το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μέσω του γραφείου εκπαίδευσης προσωπικού. Η ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Υπουργείων είναι αυτά που διαμορφώνου το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων. Οι κύριοι φορείς υλοποίησης αυτών των δράσεων είναι η Ιταλική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει μόνο σε θέματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Στην **Ισπανία** οι κεντρικοί φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στη Δημόσια Διοίκηση είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), ΝΠ το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης, η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης με συμμετοχή των συνδικάτων, η Διπλωματική Ακαδημία και το Ινστιτούτο Φορολογικών σπουδών. Και στην περίπτωση της Ισπανίας χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αποτελέσματα των οποίων συνδέονται με την στρατηγική κατεύθυνσης του Υπουργείου (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Στην **Ιρλανδία**, το κύριο ρόλο διαμόρφωσης εκπαιδευτικής στρατηγικής παίζει το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD). Μέσα από τις μεθόδους ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίε ποικίλουν (συνεντεύξεις, ετήσιες αξιολογήσεις), προτείνει στα επιμέρους υπουργεία μεθοδολογίες επιμόρφωσης των υπαλλήλων τους. Τα υπουργεία διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό και αυτά από μόνα τους προγραμματίζουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Σημαντικό ρόλο στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαδραματίζει και το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, ένα νομικό επιδοτούμο πρόσωπο (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Στην **Δανία**, η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν τους κύριους φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας. Το Υπουργείο Οικονομικών μαζί με την Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Κέντρο Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων και Μάνατζμεντ Ποιότητας παράλληλα με την συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων υλοποιούν το πρόγραμμα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και καταρτίζουν το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση. Τα συνδικάτα παρεμβαίνουν τόσο στο στρατηγικό επίπεδο μέσα από μια

συμφωνία πλαίσιο με το Υπουργείο Οικονομικών όσο και στο επιμέρους επίπεδο κάθε υπηρεσίας εξειδικεύοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Τα προγράμματα των φορέων εκπαίδευσης προσφέρονται είτε από το Κράτος μέσω χρηματοδότησης από το Υπουργείο Οικονομικών, πείτε μέσω της ελεύθερης αγοράς στα πλαίσια του ανταγωνισμού (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Τέλος στη **Μεγάλη Βρετανία**, ο βασικό φορέας εκπαίδευση είναι το Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS), ο οποίος αντικατέστησε το Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας (Civil Service College). Από το 1997 και μετά λειτουργεί ως Δημόσια Υπηρεσία και αποτελεί μία από τις μονάδες της Γραμματείας της Κυβέρνησης (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

Τα παρεχόμενα προγράμματα καθορίζονται από τις Κυβερνητικές προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις της Διοικητικής μεταρρύθμισης. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα το κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από το συνδυασμό των υπηρεσιακών αναγκών με τις ατομικές του προτεραιότητες όσο αφορά την επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Το CMPS μέσα από τις παραλλαγές των παρεχόμενων προγραμμάτων του στοχεύει κυρίως στα ανώτερα ιεραρχικά στρέμμα της δημοσιουπαλληλίας. Στόχος τους είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων καθώς και των ικανοτήτων αντίδρασης και χειρισμού. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι δίνουν έμφαση στην συμμετοχή και αξιοποιούνται οι τεχνικές μάθησης με βάση την εμπειρία. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε μερικές περιπτώσεις παρέχονται δωρεάν, στις πλείστες όμως των περιπτώσεων παρέχονται ανταποδοτικά με τις υπηρεσίες των εργαζομένων να καλύπτουν το υψηλός κόστος τους (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Αξιολόγηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα

3.1 Η Σημασία της Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού επιτρέπει στους εργοδότες και τους εργαζομένους να καθορίζουν, να μεταφέρουν, και να επανεξετάζουν τις προσδοκίες, τους στόχους, και την πρόοδο στην επίτευξη των στόχων (Bacal, 2004). Σκοπός της αξιολόγησης είναι να βελτιώσει τον τρόπο που οι υπάλληλοι νός οργανισμού συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού. Ακόμα η αξιολόγηση προορίζεται στην στήριξη, στη βελτίωση και τη βοήθεια ενός υπαλλήλου ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια που οδηγούν στη μέγιστη απόδοση.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να παρέχει ανατροφοδότηση, να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εστιάσουν τις επιδόσεις τους απέναντι οργανωτικές προτεραιότητες και τους στόχους (Lawler, 1994).

Παρά ταύτα, οι εργαζόμενοι είναι συχνά πολύ δυσαρεστημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων τους αλλά και με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν (Elicker, Levy & Hall, 2006). Τα σχόλια συχνά αποτυγχάνουν να αλλάξουν τον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται, δεν οδηγούν στη βελτίωση των επιδόσεων, δεν παρέχουν κίνητρα και δεν οδηγούν στην προσωπική ανάπτυξη (Keeping & Levy, 2000). Σε έρευνα ανάμεσα σε 50.000 ερωτηθέντες εταιρίας συμβούλων βρέθηκε πως μόνο το 13% των υπαλλήλων και των διευθυντών θεωρούν πως τα συστήματα διαχείρισης των επιδόσεων τους ήταν χρήσιμα (Posthuma & Campion, 2008).

Σήμερα, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται όλο και περισσότερο ως ένα βασικό μέρος της στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση, παρέχοντας ένα εργαλείο για να διευκολύνει τη διασύνδεση μεταξύ των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων και των στόχων ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Keeping και Levy (2000) σημαντικό ρόλο διαδραματίζει τό πόσο δίκαιη θεωρείται η διαδικασία αξιολόγησης από τους εργαζομένους, καθώς αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την διαδικασία αξιολόγησης δύσκολα θα εφαρμόσουν τα αποτελέσματα της. Αντιθέτως, οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι με τη διαδικασία είναι και πιο πιθανό να συμφωνούν με την αξιολόγηση και να την αντιμετωπίζουν ως χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Ένας

αριθμός παραγόντων που σχετίζονται με τους παράγοντες που επιρεάζουν την ικανοποίηση από τη διαδικασία της αξιολόγησης έχει γίνει αντικείμενο μελέτης μεταξύ των ερευνητών.

Η παροχή περισσότερης θετικής ανάδρασης από την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων θεωρείται ως ένας τρόπος για να βελτιωθεί η διαδικασία αξιολόγησης. Όταν η ανάδραση είναι θετική και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλότερες βαθμολογίες από ό, τι αναμένεται, είναι πιο πιθανό να αντιδράσουν θετικά σε μια αναθεώρηση (Blakely, 1993). Πέρα από το αποτέλεσμα αξιολόγησης, έχει διαπιστωθεί πως οι αντιδράσεις προς την διαδικασία αξιολόγησης επηρεάζονται από τις αντιλήψεις περί δίκαιας μεταχείρισης από τον προϋστάμενο Cawley et al. (1998).

Άλλοι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της σχέσης μεταξύ του επιβλέποντος και του εργαζομένου, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πιο καλή σχέση προϋσταμένου/εργαζομένου είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και σε συμφωνία με τη διαδικασία Elicker, Levy, & Hall (2006).

3.2 Σχέση Εκπαίδευσης και Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα

Αναφορικά με την σχέση της εκπαίδευσης και αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, θα λέγαμε πως οι ανάγκες κατάρτισης προσδιορίζονται και καταρτίζονται χρονοδιαγράμματα ανάπτυξης ενώ συζητούνται θέματα επιδόσεων κατά τη διάρκεια μιας αξιολόγησης απόδοσης (Bacal, 2004).

Όταν ολόκληρος ο δημόσιος οργανισμός έχει περάσει από τη διαδικασία εξέτασης των επιδόσεων των εργαζομένων, η δημόσια διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων κατάρτισης οργανωτών. Πρέπει να ληφθεί μέριμνα για τη δημιουργία ενός προγράμματος κατάρτισης βάσει αναγκών και όχι για την εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης σε επίπεδο εταιρείας, το οποίο θα οδηγήσει σε σπατάλη βασικών πόρων όπως ο χρόνος, τα χρήματα και η ανθρώπινη δύναμη. Επιπλέον, θα πρέπει να διατηρηθεί ένας κατάλογος δεξιοτήτων καθώς καθορίζει τους διαθέσιμους πόρους δεξιοτήτων και εκείνους που ενδέχεται να χρειαστούν στο μέλλον.

Ωστόσο η ευφυή νοημοσύνη των δημοσίων υπαλλήλων, αναφέρεται στην ικανότητα της μνήμης εργασίας, της αφηρημένης συλλογιστικής, της προσοχής και της επεξεργασίας πολύπλοκων πληροφοριών, ενώ η κρυσταλλωμένη νοημοσύνη

αναφέρεται στη γενική γνώση, την έκταση του λεξιλογίου και τη λεκτική κατανόηση που σχετίζεται με επαγγέλματα και τομείς επαγγελματικής και επαγγελματικής. Η υγιή νοημοσύνη τείνει να αποσυντεθεί πιο γρήγορα καθώς τα άτομα γερνούν (Landorf, Doscher, Rocco, 2008).

Σε γενικές γραμμές, η νοημοσύνη και το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, συσχετίζονται θετικά και σημαντικά. Τα άτομα που έχουν υψηλή ευφυή νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να εισέλθουν στο κολέγιο και να παραμείνουν στο σχολείο, ενώ εκείνα με λιγότερη ευφυή νοημοσύνη είναι πιο πιθανό να εξαντληθούν κατά μήκος του δρόμου (Collins, Clark, 2003).

Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση προωθεί την ανάπτυξη του πνεύματος των δημοσίων υπαλλήλων και προάγει την ανάπτυξη της κρυσταλλωμένης νοημοσύνης. Για παράδειγμα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όσοι φοιτούσαν στο κολέγιο σημείωσαν υψηλότερα ποσοστά στις εξετάσεις IQ από εκείνους που δεν παρακολούθησαν κολέγια (Landorf, Doscher, Rocco, 2008). Τα άτομα με μεγαλύτερη παιδεία είναι επίσης πιθανό να έχουν μεγαλύτερες βάσεις, αναλυτικές γνώσεις (αποκρυσταλλωμένη νοημοσύνη) επίσης (Bacal, 2004).

Οι γνώσεις συνήθως αναφέρονται στην κατανόηση των πληροφοριών που σχετίζονται με τις εργασίες (Collins, Clark, 2003). Οι ερευνητές συνήθως διακρίνουν δύο μορφές γνώσης, δηλ. Δηλωτική και διαδικαστική γνώση (Landorf, Doscher, Rocco, 2008).

Η εκπαίδευση προάγει επίσης τις βασικές επιδόσεις των καθηκόντων, παρέχοντας στα άτομα πιο δηλωτικές και διαδικαστικές γνώσεις με τις οποίες μπορούν να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους.

Λαμβάνοντας μαζί αυτά τα ευρήματα, αναμένουμε ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με την απόδοση των βασικών στόχων των δημοσίων υπαλλήλων. Σε δύο μεγάλες μελέτες, ο Hunter και οι συνάδελφοί του (Landorf, Doscher, Rocco, 2008) διαπίστωσαν ότι η γνωστική ικανότητα συνδέεται στενά με την απόδοση της εργασίας (Bacal, 2004) και συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχία σχεδόν σε κάθε εργασία. Επιπλέον, ο Hunter (1986) υποδηλώνει ότι η γνωστική ικανότητα διευκολύνει την εκμάθηση γνώσεων σχετικών με τη την εργασία και επομένως προάγει έμμεσα και ισχυρότερη απόδοση εργασίας.

3.3 Χρησιμότητα Αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα

Η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, η οποία εξακολουθεί να εφαρμόζεται στην Ελλάδα, είναι ένα κεντρικό, ιεραρχικό μοντέλο δημόσιων υπηρεσιών. Οι διοικητικοί κανόνες καθορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση και εφαρμόζονται από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν σχετικά περιορισμένες δυνατότητες επιλογής στρατηγικών σε τοπικό επίπεδο (Bach και Della Rocca, 2000). Σε αυτό το πλαίσιο, η οργανωτική επιτυχία στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση. Φαίνεται ότι η ανώτερη οργανωτική απόδοση επιτυγχάνεται μόνο όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν αρκετά ώστε να ξεπεράσουν τον εαυτό τους εξ ονόματος του οργανισμού (Guest, 1997, Purcell, 1999, Armstrong, 2006). Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο λόγω της υπεύθυνης εργασίας των εργαζομένων (Pfeffer και Veiga, 1999).

Έτσι, η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται έντονα από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων. Όπως ισχυρίζονται οι Schuler και Macmillan (1984), οι οργανώσεις που μπορούν να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν πολύτιμους και σπάνιους πόρους, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπου, έχουν ένα πλεονέκτημα στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Ο Collins & Clark (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχει ισχυρός δεσμός μεταξύ του τρόπου διαχείρισης των ανθρώπων και της οργανωτικής απόδοσης. Έτσι, η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών ανθρώπινου κεφαλαίου και η επακόλουθη αποτελεσματική εφαρμογή τους μπορεί να έχει ουσιαστική επίδραση σε οποιοσδήποτε οργανωτικές επιδόσεις.

Η διαχείριση κεφαλαίου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανότητας προσέλκυσης και διατήρησης ειδικευμένων υπαλλήλων. Η κατοχή των κατάλληλων υπαλλήλων με κίνητρο για υπερβολική απόδοση θα είχε ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη κερδοφορία, χαμηλότερο κύκλο εργασιών των υπαλλήλων, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πιο ακριβή εφαρμογή της οργανωτικής στρατηγικής. Οι πρακτικές του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η πρωταρχική επιλογή οποιασδήποτε οργάνωσης να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε να κάνουν το έργο τους και έτσι να επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους (Collins and Clark, 2003, Martinsons, 1995).

Σε αυτή την κατεύθυνση, ο επαναπροσδιορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου, ειδικά στον δημόσιο τομέα, μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή αντίδραση των τοπικών κυβερνήσεων στη νέα οργανωτική πραγματικότητα και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα τόσο των υπηρεσιών που παρέχονται στους ανθρώπους όσο και της ανάπτυξης της τοπικής κοινότητας.

Η διαχείριση της απόδοσης, σύμφωνα με τον Mullins (1999), αναφέρεται σε μια συνεχή κρίση σχετικά με τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθούν οι επιδόσεις τους. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης επιτρέπει την αξιόπιστη αξιολόγηση, τονίζοντας τις δυνατότητες, εντοπίζοντας τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οικονομικά οφέλη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να προσφέρει την ευκαιρία για μελλοντική ενίσχυση της απόδοσης.

Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό ότι η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Μέσω της συνεχούς αξιολόγησης, η διοίκηση είναι σε θέση να συλλέξει τα απαραίτητα δεδομένα για τον καθορισμό προτεραιοτήτων, τη διαμόρφωση των απαραίτητων πολιτικών, την υιοθέτηση συγκεκριμένων προτάσεων και στη συνέχεια τη λήψη διορθωτικών μέτρων για τη συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας της εργασίας και των δυνατοτήτων διοίκησης.

Η εφαρμογή προηγμένων διοικητικών θεωριών (δηλαδή η Νέα Δημόσια Διοίκηση, η Δημόσια Διακυβέρνηση κλπ.) Και οι καλύτερες πρακτικές διαχείρισης οριοθετούν τη μετάβαση από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση σε μια αποτελεσματική, ευέλικτη και εξωστρεφή δημόσια διοίκηση (Boyle, 2006).

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η επερχόμενη διοικητική αλλαγή, κατέστη σαφές ότι θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης και διαχείρισης των επιδόσεων (Pidd, 2012). Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι οι δράσεις του δημόσιου τομέα δεν μπορούν να αποδοθούν μόνο σε νομισματικούς όρους, λόγω της πολυδιάστατης αποστολής του (κοινωνική, πολιτική, οικονομική ανάπτυξη και άλλες). Επομένως, η καταγραφή και ανάλυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας είναι απαραίτητη, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του υφιστάμενου επιπέδου υπηρεσιών και των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Behn, 2003).

Κάθε σύστημα αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να βασίζεται σε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο σύστημα καρτών αποτελεσμάτων και στη διαχείριση επιδόσεων μέσω συγκεκριμένων στόχων (Kreitner, 2009). Από αυτή τη διοικητική άποψη, η οποία βασίζεται στις βασικές αρχές της επιστήμης της διαχείρισης, η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα θα πρέπει να καθορίζεται από έναν ή περισσότερους ρεαλιστικούς και εφαρμόσιμους στόχους και τη μέτρηση των επιδόσεων.

Επίσης, στενά συνδεδεμένες με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι τα ζητήματα επιλογής και ανταμοιβής των εργαζομένων. Ο Huselid (1995) επισημαίνει ότι όταν οι διαδικασίες πρόσληψης συνδυάζονται επιτυχώς με ένα αξιόπιστο σύστημα επιλογής, μπορούν να παράσχουν ουσιαστική επιρροή σε όλους τους εργαζόμενους.

Ο Armstrong (2006) υποστηρίζει ότι η διαχείριση των ανταμοιβών και των παροχών είναι να επιβραβεύει τους ανθρώπους δίκαια και δίκαια, σε συνάρτηση με την αξία του οργανισμού, ώστε να βοηθήσει την οργάνωση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Τόσο η επιλογή των εργαζομένων όσο και οι ανταμοιβές τους επιτρέπονται από ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

Σήμερα, είναι προφανές, ιδιαίτερα στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, ότι, όταν εμφανίζεται κακοδιαχείριση στην εκτίμηση των εργαζομένων, προκύπτει επίσης έλλειψη επίτευξης στόχων. Είναι κάτι εμπόδιο, υπονομεύοντας τις επιδόσεις και αποθαρρύνοντας τα άτομα. Τα ευρήματα αυτής της εργασίας παρέχουν μια ενδιαφέρουσα εικόνα του ρόλου ορισμένων κρίσιμων πρακτικών ανθρώπινου κεφαλαίου, που σχετίζονται κυρίως με την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων και την αξιολόγηση των επιδόσεων, στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στις τοπικές αρχές. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών εξετάστηκαν χωριστά ή σε σύγκριση μεταξύ τους.

Ένα πρώτο σημαντικό εύρημα είναι οι διαφορές που προέκυψαν όσον αφορά την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου κεφαλαίου, μεταξύ των εργαζομένων που αξιολογούν και των ανώτερων στελεχών που αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αξιολογούν τις δεξιότητες, τις ικανότητές τους, τις γνώσεις και την αποτελεσματικότητά τους πολύ υψηλότερα από ό, τι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα τα αξιολογήσουν. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαίωσε ένα εμφανές χάσμα μεταξύ της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων και των αξιολογήσεών τους που αξιολογούνται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Αυτό θα μπορούσε να προέλθει από την αδυναμία των

εργαζομένων να εκτιμήσουν αντικειμενικά τα δικά τους χαρακτηριστικά, σκέπτοντας έτσι υψηλότερα από τον εαυτό τους.

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων επιπέδων εκπαίδευσης αξιολογούν τις δικές τους δεξιότητες υψηλότερες από άλλες. Το ίδιο ισχύει για τους υπαλλήλους που υπηρετούν περισσότερο χρόνο στις τοπικές αρχές. Μια άλλη πιθανότητα είναι ότι τα ανώτερα στελέχη δεν εκτιμούν αντικειμενικά τους υφισταμένους τους. Η αξιολόγηση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων τους φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα από την προηγούμενη εμπειρία τους στον ιδιωτικό τομέα, καθώς τα άτομα με εμπειρία άνω των 5 ετών φαίνεται να είναι αυστηρότερα από τα υπόλοιπα. Κάθε συλλογισμός οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ένα πρόβλημα εκτίμησης, όσον αφορά τη συνοχή και την αντικειμενικότητα.

Όσον αφορά το θέμα της αυτοαξιολόγησης των προσόντων σε σχέση με την παρούσα περιγραφή των θέσεων εργασίας, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη απάντησαν ότι τα πλεονεκτήματά τους είναι σχεδόν ισοδύναμα με τις ανάγκες της θέσης τους. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι φαίνεται μάλλον απογοητευμένοι, δεδομένου ότι η περιγραφή των καθηκόντων τους δεν έφτασε κοντά στα προσόντα τους. Το χάσμα αυτό ήταν μεγαλύτερο για τους άνδρες, τους εργαζομένους ανώτερης εκπαίδευσης και τους εργαζομένους με κάποια εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Οι τελευταίοι πιστεύουν ότι οι ικανότητές τους μάλλον χάθηκαν σε μια θέση εργασίας του δημόσιου τομέα, σίγουρα σε σύγκριση με την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα.

Επιπλέον, σε μια προσπάθεια να εξεταστεί κατά πόσο το σημερινό, επιβαλλόμενο από την ελληνική κυβέρνηση, νόμο αξιολόγησης αντιμετωπίζει επαρκώς τις πιθανές προκλήσεις στις διαδικασίες αξιολόγησης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα ανώτερα στελέχη μοιράζονται την ίδια άποψη: Τα υφιστάμενα προβλήματα και μάλλον στοχεύει στη δημιουργία προσωπικού για την απόλυση. Παράγοντες που επηρέασαν αυτές τις απαντήσεις ήταν η ηλικία και το φύλο (δηλαδή ο φόβος της αξιολόγησης του νόμου αξιολόγησης είναι υψηλότερος στους ηλικιωμένους εργαζομένους και τις γυναίκες).

3.4 Προβλήματα στην Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα

Η εκτίμηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου για την ολοκλήρωση ενός έργου σε συγκεκριμένο χρόνο θεωρείται μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και της κρατικής οργάνωσης

(Papalexandri, Mouourantas 2004). Σύμφωνα με τον Baruch (1996): *"είναι δύο κύριοι στόχοι. Πρώτον, ως πηγή πληροφοριών που χρησιμοποιεί η διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές, τους μισθούς, τις ανάγκες κατάρτισης και την υποστήριξη κατάρτισης. Δεύτερον, χρησιμοποιείται ως εργαλείο ανατροφοδότησης για τους εργαζομένους, διευκολύνοντας την προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη»*.

Εντούτοις, το σύστημα αξιολόγησης είναι αποτελεσματικό από μόνο του, εάν ο εαυτός εκτιμηθείς είναι θετικός σε όλη τη διαδικασία, θεωρώντας τον αντικειμενικό. Η αντικειμενικότητα αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει το σύστημα αξιολόγησης και είναι πιθανό να ποικίλει ανάλογα με το φύλο (αρσενικό-θηλυκό) και την ηλικία. Ωστόσο, η στάση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι υποκειμενική. Η εκτίμηση της απόδοσης του έργου καθορίζεται από τον συνολικό αριθμό ενεργειών-δραστηριοτήτων, οι οποίες με τη σειρά του καθορίζουν τη διαδικασία που ακολουθείται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εργαζόμενου στο έργο που αναλαμβάνεται.

Η διαδικασία εστιάζεται στη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου σύμφωνα με την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού (Fletcher 2001, Longenecker και Nykodym 1996). Ειδικότερα, όχι μόνο ο εκτιμημένος αλλά και ο υπεύθυνος για την εκτίμηση είναι πιθανόν να επηρεαστούν από διαφορετικούς πολιτισμούς όπως η εταιρική κουλτούρα, οι προσωπικές σχέσεις και οι συμπεριφορές. «Και τα δύο κόμματα του συστήματος αξιολόγησης μπορούν να έχουν το περιθώριο να ακολουθούν τις δικές τους προσωπικές ατζέντες που αντικατοπτρίζουν τις κοινωνικές συμπεριφορές και τις οργανωτικές κουλτούρες που δημιουργούνται εδώ και δεκαετίες» (Boyden and Paddison, 1986, Ng and Chiu, 2001, Willey, 2003, Wilson, 2000).

Αναφορικά με τις διακρίσεις λόγω φύλου, παρά το γεγονός ότι η γυναίκα έχει εισέλθει στο χώρο εργασίας, φαίνεται να υπάρχουν ορισμένες διακρίσεις και προκαταλήψεις. Η θέση της γυναίκας στην ελληνική δημόσια ζωή στη λήψη αποφάσεων (Δήμου 1989) είναι περιθωριακή και βοηθητική (Avdela 1987, Παυλίδου 1989). Δεδομένου ότι οι γυναίκες προσλαμβάνονται σε θέσεις όπου απαιτείται χαμηλή ειδίκευση και περιορισμένες ευθύνες, είναι προφανές ότι η επιτυχία μιας γυναίκας στο χώρο εργασίας αποδίδεται μάλλον σε καλή εμφάνιση παρά σε προσωπικές δεξιότητες. *"Οι γυναίκες εργαζόμενοι που αποδίδουν καλά δεν παίρνουν πάντοτε τη δέουσα πίστωση επειδή η απόδοσή τους αποδίδεται σε άλλα χαρακτηριστικά εκτός από την ικανότητα"* (Nieva and Gutek (1980) και Haefner (1977)).

Επιπλέον, το φύλο επηρεάζει τη στάση του εκτιμημένου συστήματος αξιολόγησης. Αυτή η πεποίθηση είναι πιθανό να επηρεαστεί από πρόσθετους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι διαφοροποιούν την αρχική στάση. Η στάση των εκτιμημένων επηρεάζεται επίσης από την ηλικία. Είναι σύνηθες, η γνώση ότι οι νεότεροι έχουν ισχυρότερη αίσθηση αμφιβολίας και αντίδρασης και τείνουν να αγνοούν κάθε μηχανισμό που προσπαθεί να ελέγξει και να αξιολογήσει τις επιδόσεις τους στην εργασία. Επιπλέον, οι παλαιότεροι εκτιμημένοι άνθρωποι φαίνεται να είναι αρνητικοί και να προκαταλαμβάνουν το σύστημα αξιολόγησης, θεωρώντας τους περιττό, καθώς δεν υπήρχαν τα τελευταία χρόνια.

Κατά συνέπεια, η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες όπως οι προσωπικές ιδιότητες, οι αξίες, οι πολιτικές πεποιθήσεις μπορούν να αποτελέσουν θετική αρνητική στάση απέναντι στο σύστημα εκτίμησης. Εξαρτάται από τον ίδιο τον οργανισμό εάν θα αποδεχθεί, θα υιοθετήσει και θα προωθήσει το σύστημα αξιολόγησης ή όχι.

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις σε σχετική έρευνα αναφορικά με τα προβλήματα της αξιολόγησης υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, θα λέγαμε πως τόσο το φύλο όσο και η ηλικία επηρεάζουν αντίστοιχα την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Αρχικά, το 46% των αρσενικών ζήτησε να υποστηρίξει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι μερικές φορές αντικειμενικό αλλά άλλες φορές όχι, γεγονός που αποδεικνύει ότι η αντικειμενικότητα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από υποκειμενικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, το κυβερνητικό κόμμα καθώς και οι πιθανές κλίκες σε διαφορετικούς οργανισμούς παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό (Amygdalos, Bara, Moisiadis, 2014).

Στη συνέχεια, το 42% των ανδρών τείνουν να αμφισβητούν την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, το 43% των γυναικών πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό ανάλογα με την κατάσταση, ενώ ποσοστό 49% των γυναικών υποστηρίζει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικό. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών θεωρεί το σύστημα αξιολόγησης είτε μη αντικειμενικό είτε περιστασιακά αντικειμενικό.

Αυτό συμβαίνει επειδή το σύστημα έχει να κάνει με κρατικές οργανώσεις όπου επικρατεί η μη αξιοκρατία, η διαφθορά και η παρέμβαση των πολιτικών κομμάτων. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο εκτιμημένος υπάλληλος γνωρίζει την κατάσταση στον

σχετικό οργανισμό το αποτέλεσμα επαληθεύεται και διαιωνίζεται (Amygdalos, Bara, Moisiadis, 2014).

Όσον αφορά την ηλικία, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι μεταξύ 18 και 50 ετών (66% των ερωτηθέντων), το 28% υποστηρίζει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό κατά περιόδους, ενώ το 32% υποστηρίζει ότι η εκτίμηση Σύστημα δεν είναι αντικειμενικό. Στις αντίστοιχες ηλικίες 25 έως 35 ετών, η διακύμανση κατά 55% μεταξύ αντικειμενικότητας και μη αντικειμενικότητας και 36% θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικό (Amygdalos, Bara, Moisiadis, 2014).

Από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι μισοί άνθρωποι ηλικίας μεταξύ 25 και 35 ετών δεν είναι σίγουροι για την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν λίγη εργασιακή εμπειρία σε σύγκριση με τους ηλικιωμένους που είναι πιο έμπειροι και συνειδητοποιούν τι συμβαίνει στο εσωτερικό. Επίσης, οι νέοι άνθρωποι τείνουν να είναι απρόθυμοι να ελεγχθούν, ώστε να αγνοήσουν αυτό το νέο ίδρυμα.

Επίσης τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συμφωνούν ότι το άτομο που εκτιμά υποκειμενικά επηρεάζει την αξιολόγηση. Επισημαίνουν επίσης ότι υπάρχουν δύο περιπτώσεις:

-όταν δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης

-όταν υπάρχει αντίθετη στάση με το άτομο που εκτιμά

Ο παράγοντας «ηλικία» σε αυτό το ζήτημα δεν φαίνεται να διαφοροποιεί και αξίζει να αναφερθεί.

Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα που προέρχονται από τη μεταβλητή «ηλικία» όπου το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, στην ομάδα 35-50 ετών με ποσοστό 45% τείνει να είναι ουδέτερο σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης, ενώ το 31% του δείγματος είναι θετικό Συστήματος αξιολόγησης. Αυτό αποδεικνύει ότι αυτοί οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι έχουν εξοικειωθεί με την ιδέα της αξιολόγησης και την έχουν αποδεχθεί. Ως αποτέλεσμα, είναι φυσιολογικό ότι το 58% του δείγματος είναι ήρεμο ή αδιάφορο κατά την αξιολόγηση.

Τα παραπάνω ισχύουν και για τα αρσενικά και τα θηλυκά, αν και το γυναικείο δείγμα είναι μεγαλύτερο από το αντρικό δείγμα (257 θηλυκά, 150 αρσενικά). Λαμβάνοντας υπόψη τον παράγοντα «ηλικία», οι περισσότερες απαντήσεις εντοπίζονται μεταξύ της

ηλικιακής ομάδας 35 έως 50. Αντίστοιχα, με τον παράγοντα «φύλο», οι πιο συχνά απαντημένες απαντήσεις είναι οι τρεις παραπάνω.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, καταλήγουμε στα εξής: πρώτον, τόσο το φύλο όσο και η ηλικία επηρεάζουν το αντικειμενικό / υποκειμενικό δυναμικό της αξιολόγησης, καθώς και τη γενική στάση των ανθρώπων που εκτιμώνται προς το σύστημα αξιολόγησης. Ιδιαίτερα, όχι μόνο το φύλο αλλά και το μεγαλύτερο μέρος της ηλικιακής ομάδας φαίνεται να μοιράζονται απαντήσεις και να μην διαφοροποιούν. Όπως αναφέρθηκε ήδη, η έρευνα διεξάγεται στις οργανώσεις του ελληνικού δημόσιου τομέα που χαρακτηρίζονται από μη αξιοκρατία, επιρροή πολιτικών κομμάτων και έλλειψη στόχων. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που εκτιμήθηκαν δεν συνειδητοποίησαν τη σημασία ενός συστήματος αξιολόγησης και τείνουν να το αμφισβητήσουν.

Ωστόσο, θα μπορούσαμε να προτείνουμε σχετική έρευνα στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, υπάρχει η δυνατότητα προκατειλημμένων απαντήσεων δεδομένου ότι μια «ακατάλληλη» απάντηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση μισθών ή ακόμα και απώλεια θέσεων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα θα μπορούσαν να περιγράψουν καλύτερα την κατάσταση και να είναι πιο ρεαλιστικά, δεδομένου ότι τα συστήματα αξιολόγησης έχουν υιοθετηθεί στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό συνεπάγεται ότι η διαδικασία αποτελεί μέρος της εταιρικής κουλτούρας και της ηθικής και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η Μεθοδολογία της Έρευνας

4. Εισαγωγή

Η εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας αποτέλεσε το κύριο κριτήριο επιλογής της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου η οποία βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η παρούσα μελέτη και συλλογή πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται ως ποσοτική και η διεξαγωγή της γίνεται με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, ενός εργαλείου που τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται σε τέτοιου είδους έρευνες.

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αναφορικά με το στοιχείο της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης καθώς και του ρόλου της αξιολόγησης εργασίας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

Επίσης, καθώς όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού. Επομένως, επιμέρους στόχος της έρευνας είναι να γίνει καταγραφή της λειτουργίας της αξιολόγησης στο ΕΚΔΔΑ και να εξακριβωθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων από αυτή.

Επιπλέον, σχηματίστηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές ερωτήσεις:

1. Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ για την εκπαίδευση του προσωπικού?
2. Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ για την αξιολόγηση της απόδοσης?
3. Ποιό το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ από την αξιολόγηση της απόδοσης τους?
4. Σε ποιό βαθμό οι εργαζόμενοι του ΕΚΔΔΑ είναι ικανοποιημένοι από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση τους (Δίκαιη Αξιολόγηση, Ποιότητα της σχέσης με τον προυστάμενο, Δυνατότητα έκφρασης. Δυνατότητα παράμβασης, Χρησιμότητα της αξιολόγησης)?

5. Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων για την οργάνωση και λειτουργία του ΕΚΔΔΑ?
6. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ) και των απόψεων τους για την εκπαίδευση του προσωπικού?
7. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ) και των απόψεων τους για την αξιολόγηση της απόδοσης?
8. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ) και στο επίπεδο ικανοποίησής από την αξιολόγηση της απόδοσης τους?
9. Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ) και των απόψεων τους για την οργάνωση και λειτουργία του ΕΚΔΔΑ?

4.1. Επιλογή Ερευνητικού Εργαλείου

Ως εργαλείο συλλογής στοιχείων απαραίτητων για την έρευνα, στην παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Δημιουργήθηκε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο βάσει στοιχείων που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες σχετικές με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την αξιολόγηση στο Δημόσιο τομέα.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, χώρα, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ). Η δεύτερη ενότητα αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και αποτελείται από 5 ερωτήσεις. Η τρίτη ενότητα αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και αποτελείται από 3 ερωτήσεις. Η τέταρτη ενότητα αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση και αποτελείται από 20 ερωτήσεις. Τέλος, η πέμπτη ενότητα αφορά την αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ και αποτελείται από 16 ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις, όλων των ενότητων μετρούνται με διάφορες κλίμακες, όπως κλίμακες Likert τεσσάρων και πέντε σημείων.

4.2. Εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε με βάση τα δεδομένα της έρευνας πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται από έγκυρότητα και αξιοπιστία. Η φαινομενική εγκυρότητα απορρέει από το γεγονός ότι οι θεματικές ενότητες και ερωτήσεις προέρχονται από την θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε. Όσον αφορά στην εγκυρότητα, προκύπτει από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και ο ερευνητής ήταν παρών προκειμένου να παράσχει διευκρινίσεις σε τυχόν απορίες.

4.3. Πληθυσμός και Δείγμα της Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια στοιχεία, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος (De Vaus, 2007). Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός στόχος είναι οι εργαζόμενοι του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 74 εργαζομένους και από αυτά ο ερευνητής έλαβε πίσω 61. Επομένως το τελικό δείγμα της έρευνας ήταν 61 εργαζόμενοι. Η επιλογή των ερωτώμενων έγινε τυχαία.

4.4. Διεξαγωγή της Έρευνας

Πιλοτική φάση έρευνας

Πριν από την τελική διανομή των ερωτηματολογίων και την πραγματοποίηση της έρευνας, κρίθηκε καλό να γίνει μια πιλοτική φάση με στόχο να εξακριβωθεί η αποτελεσματικότητά του εργαλείου και να διορθωθούν τα πιθανά λάθη. Η συγκεκριμένη δοκιμαστική φάση έγινε την πρώτη εβδομάδα του Απριλίου, σε δείγμα 4 ερωτώμενων. Η επιλογή των ατόμων έγινε με σκοπό την ομοιότητα τους με το τελικό δείγμα της έρευνας ενώ και τα άτομα αποκλείστηκαν στη συνέχεια από την διεξαγωγή της έρευνας. Η διαδικασία της συμπλήρωσής του δεν έδειξε ιδιαίτερα προβλήματα. Το ερωτηματολόγιο κρίθηκε πως έχει το κατάλληλο μέγεθος, πως είναι ευκολοδιάβαστο και το θέμα του αρκετά ενδιαφέρον για τους ερωτώμενους.

Η Διαδικασία της έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από της 10 έως τις 21 Απριλίου 2017 και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 61 ερωτώμενους. Ο ερευνητής ήταν παρόν κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξασφαλίζοντας την κατανόηση και την απάντηση όλων των ερωτήσεων. Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και η συμπλήρωσή τους αποσκοπεί αποκλειστικά στην έρευνα, επισημάνθηκε από τον ερευνητή.

4.5. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που παρείχε η έρευνα πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 20.0. Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση:

- Πινάκων συχνοτήτων και ραβδογραμμάτων.
- Συγκριτικής στατιστικής ανάλυσης για την διαπίστωση τυχόν στατιστικής σημαντικότητας στη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) επιλέχθηκε για την εξακρίβωση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων. Η επιλογή του τεστ έγινε με βάση το επίπεδο μέτρησης των μεταβλητών. Συγκεκριμένα η ανάλυση διακύμανσης ANOVA επιλέχθηκε για την συσχέτιση μεταξύ μίας ποσοτικής και μίας ποιοτικής μεταβλητής. Η διαδικασία ελέγχου υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε για την εξακρίβωση των συσχετίσεων και επαναλήφθηκε για κάθε ζευγάρι μεταβλητών.

Η διαδικασία ελέγχου-υπόθεσης που ακολουθήθηκε (με επίπεδο σημαντικότητας τέθηκε 0.05) ήταν η εξής:

- H_0 = Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.
- H_1 = Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

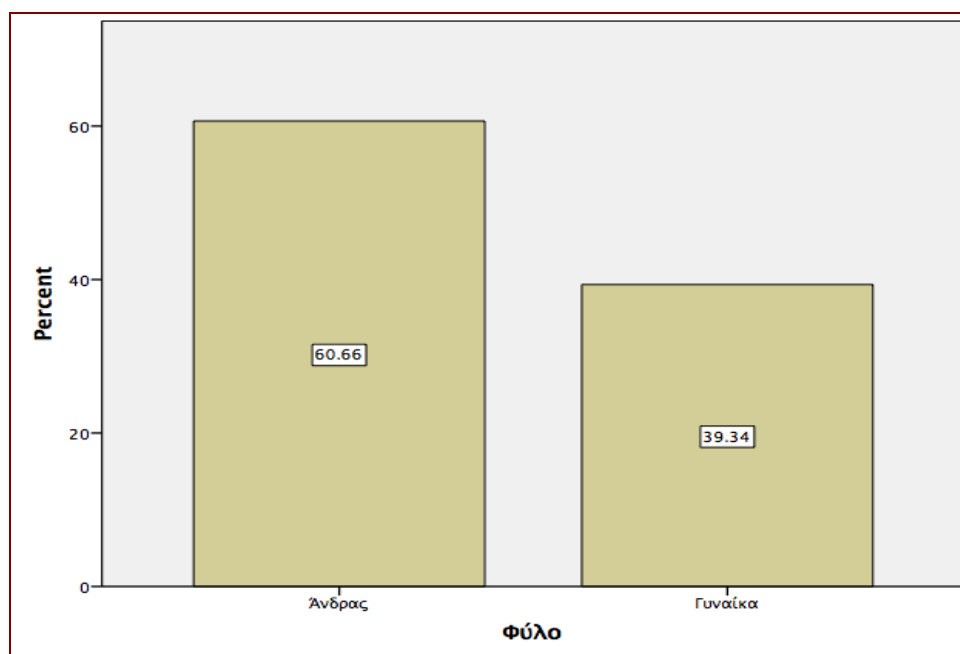
Ενότητα 1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ & ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- **Φύλο**

Ο Πίνακας 1 και το Διάγραμμα 1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 60.7% των ερωτηθέντων ενώ οι γυναίκες το 39.3%.

Πίνακας 1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Άνδρας	37	60.7	60.7
Γυναίκα	24	39.3	100.0
Σύνολο	61	100.0	



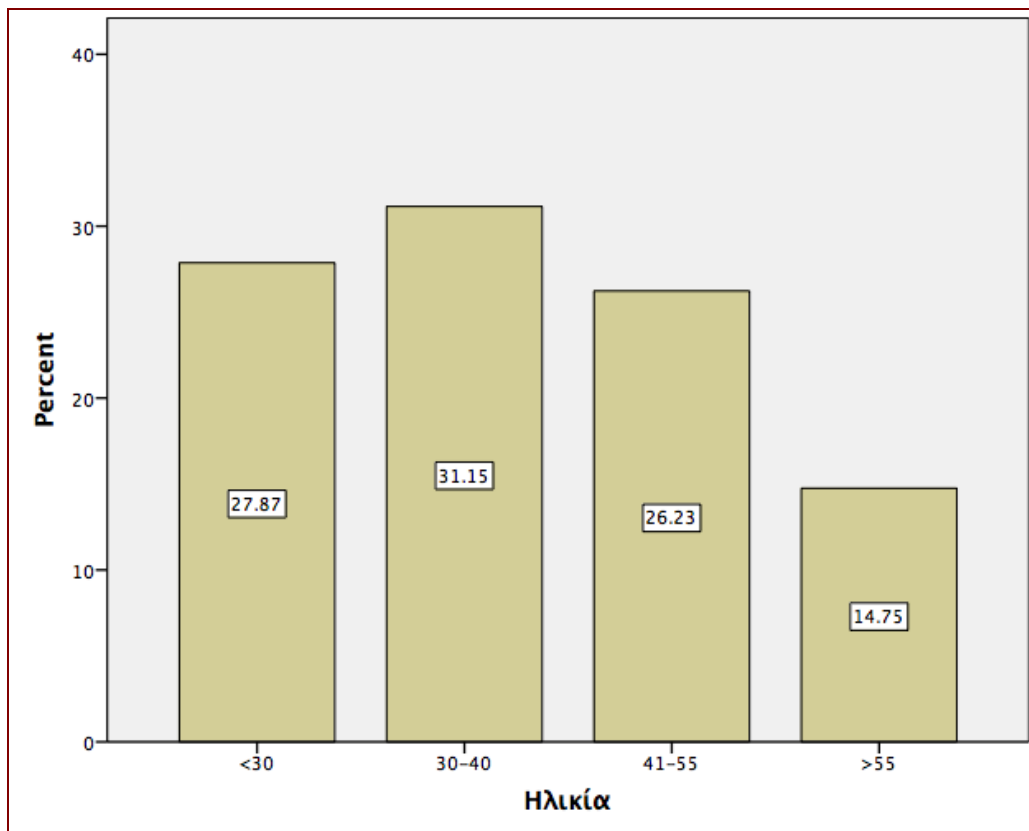
Διάγραμμα 1: Φύλο

- **Ηλικία**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (31.1%) ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία από 30 έως 40 ετών, και ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες «<30» με ποσοστό 27.9%, «41-55» με ποσοστό 26.2% και τέλος άνω των 55 ετών με ποσοστό 14.8% (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

Πίνακας 2: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
<30	17	27.9	27.9
30-40	19	31.1	59.0
41-55	16	26.2	85.2
>55	9	14.8	100.0
Σύνολο	61	100.0	



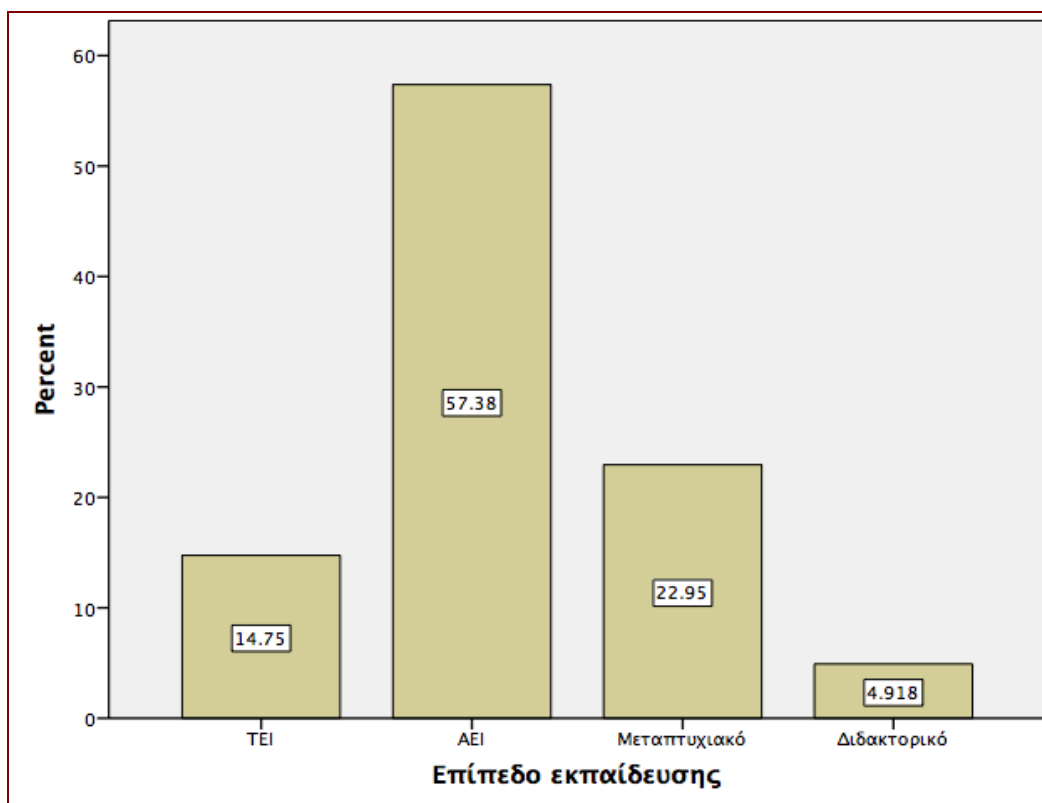
Διάγραμμα 2: Ηλικία

- **Εκπαίδευση**

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 57.4% από απόφοιτους ΑΕΙ, κατά 23% από κατόχους μεταπτυχιακού, 14.8% από απόφοιτους ΤΕΙ και τέλος 4.9% διαθέτουν διδακτορικό (Πίνακας 3, Διάγραμμα 3). Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτούμενων είναι υψηλής μόρφωσης

Πίνακας 3: Εκπαίδευση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΤΕΙ	9	14.8	14.8
ΑΕΙ	35	57.4	72.1
Μεταπτυχιακό	14	23.0	95.1
Διδακτορικό	3	4.9	100.0
Total	61	100.0	



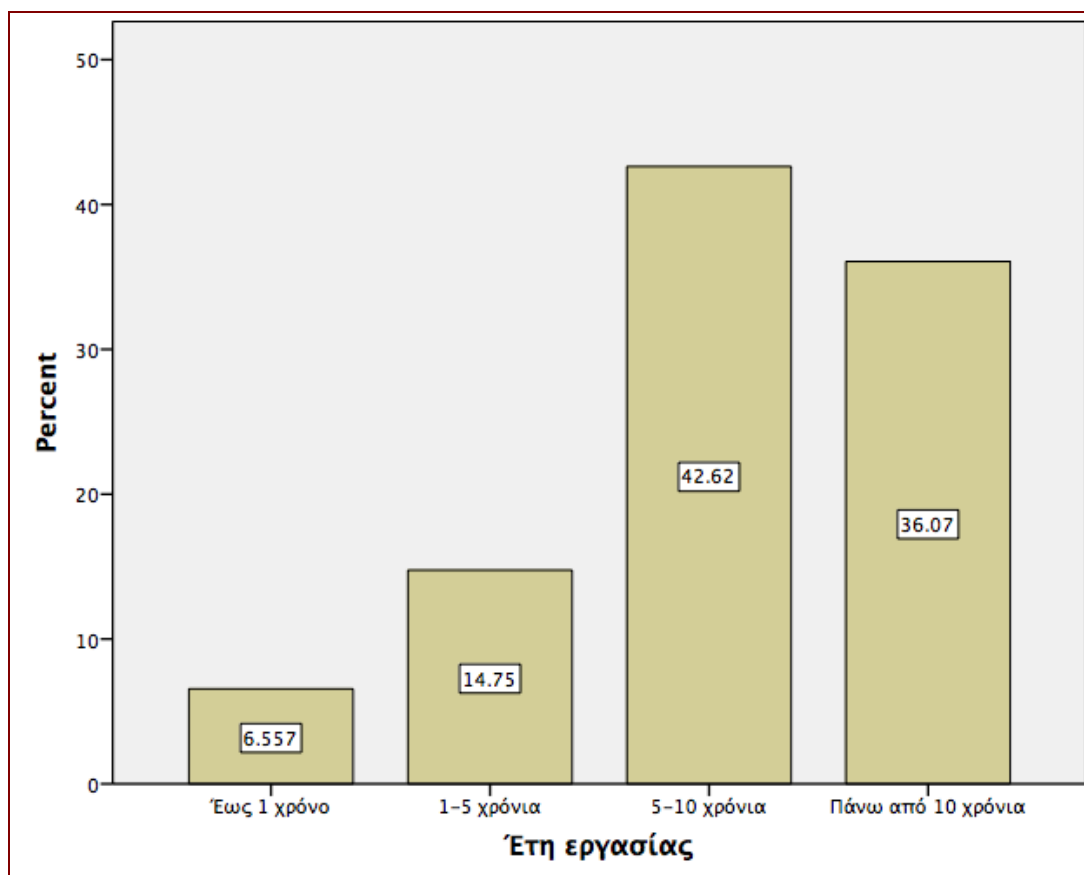
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση

- **Διάρκεια απασχόλησης**

Σχετικά με τη διάρκεια απασχόλησης των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 42.6% από ερωτώμενους που απασχολούνται από 5 έως 10 έτη, 36.1% απασχολείται για πάνω από 10 έτη ενώ 14.8% από 1 έως 5 χρόνια. Τέλος μόλις 6.6% απασχολείται έως 1 χρόνο (Πίνακας 4, Διάγραμμα 4). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπαλλήλους που απάντησαν το ερωτηματολόγιο απασχολείται στην υπηρεσία πάνω από πέντε έτη (78,7%).

Πίνακας 4: Διάρκεια απασχόλησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Έως 1 χρόνο	4	6.6	6.6
1-5 χρόνια	9	14.8	21.3
5 έως 10 χρόνια	26	42.6	63.9
Πάνω από 10 χρόνια	22	36.1	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 4: Διάρκεια απασχόλησης

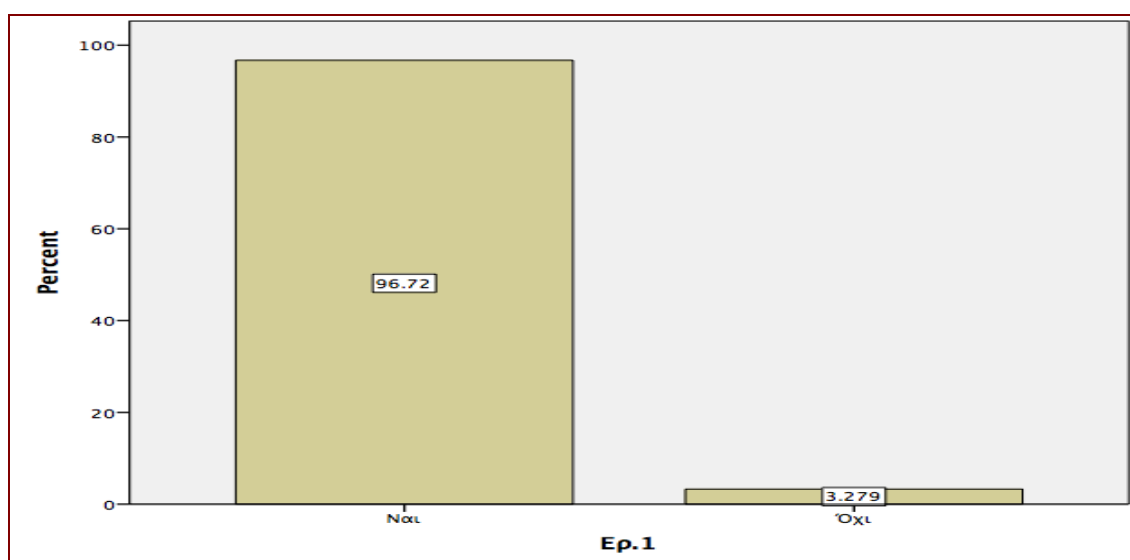
Ενότητα 2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας;

Ο Πίνακας 5 και το Διάγραμμα 5 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας”. Η συντριπτική απάντηση (96.7%) των ερωτηθέντων δήλωσε πως πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στο ΕΚΚΔΑ ενώ μόλις 3.3% πως όχι. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσής τους των ερωτηθέντων δήλωσε πως πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στο ΕΚΚΔΑ ενώ μόλις 3.3% πως όχι.

Πίνακας 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ναι	59	96.7	96.7
Όχι	2	3.3	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 5: Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας στο ΕΚΔΔΑ

2. Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής;

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής”. Συγκεκριμένα, όλοι οι ερωτώμενοι τάχθηκαν υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής. Η απάντηση αυτή μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και να βελτιώνουν τόσο το μορφωτικό τους επίπεδο όσο και την προσφορά τους στην υπηρεσία τους.

. Πίνακας 6: Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής

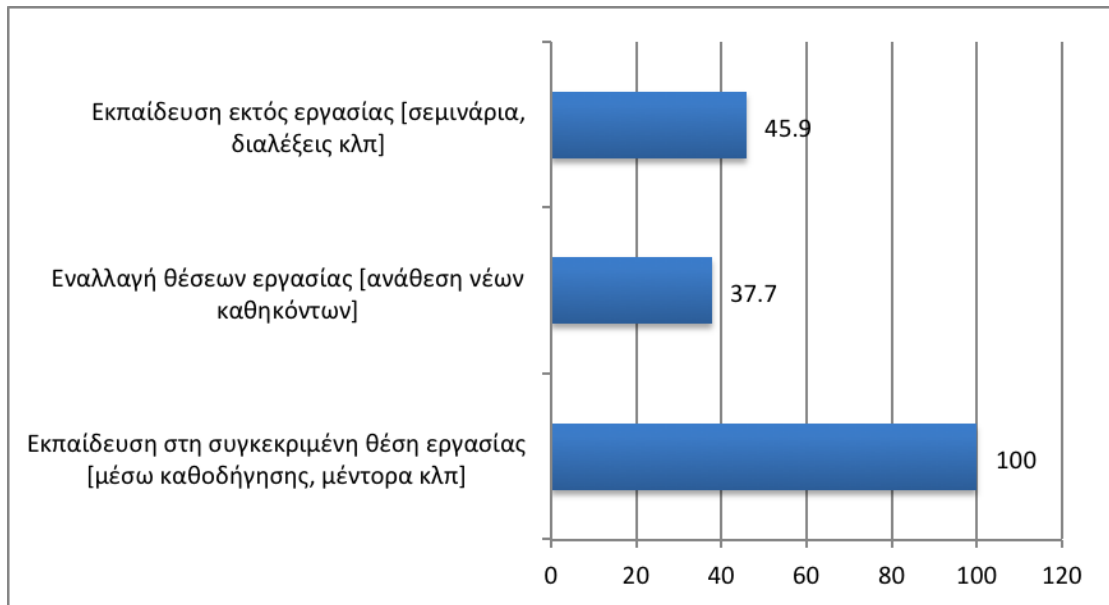
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	61	100.0

3. Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει;

Ο Πίνακας 7 και το Διάγραμμα 6 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει”. Συγκεκριμένα, το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει εκπαιδευτεί μέσω εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, 37.7% σε εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας, ενώ 45.9% έχει λάβει εκπαίδευση εκτός εργασίας. Είναι φανερό ότι το σύνολο των ερωτηθέντων ‘έχει εκπαιδευτεί με την μέθοδο της καθοδήγησης από κάποιον μέντορα-εκπαιδευτή ενώ θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι με γνώμονα τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

Πίνακας 7: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει

	Ποσοστό
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας [μέσω καθοδήγησης, μέντορα κλπ]	100%
Εναλλαγή θέσεων εργασίας [ανάθεση νέων καθηκόντων]	37.7%
Εκπαίδευση εκτός εργασίας [σεμινάρια, διαλέξεις κλπ]	45.9%
Καμία	0%



Διάγραμμα 6: Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει

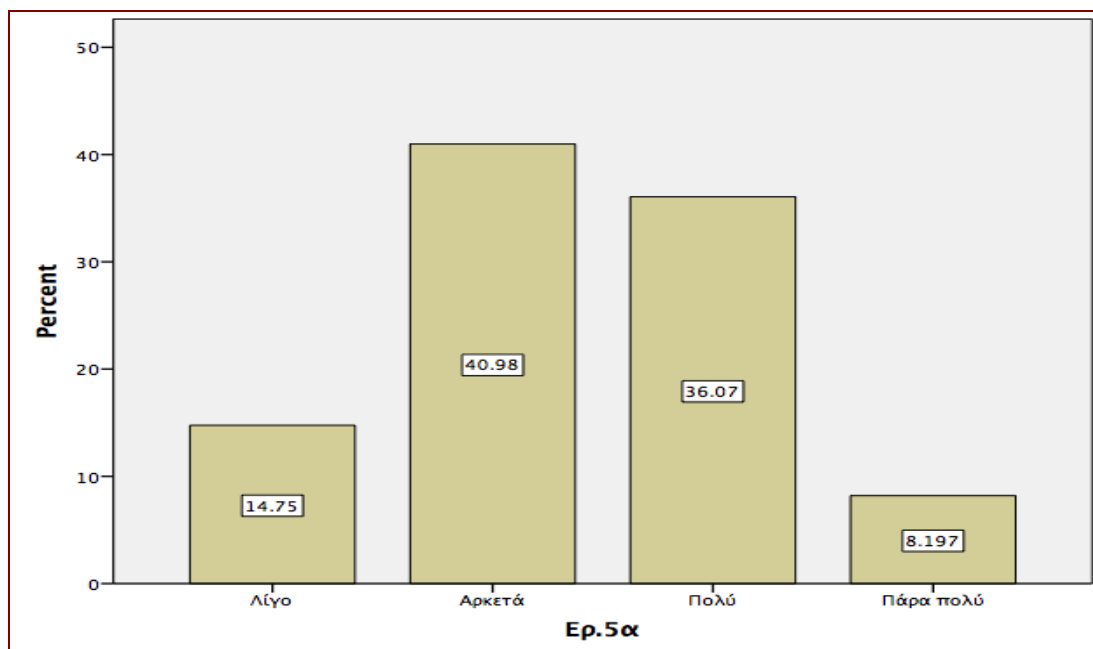
ΕΡΩΤΗΣΗ 4 Μείνατε ικανοποιημένοι από την εισαγωγική σας εκπαίδευση, αναφορικά με:

α) με τη μέθοδο εκπαίδευσης;

Ο Πίνακας 8 και το Διάγραμμα 7 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης”. Οι απαντήσεις τις οποίες συλλέξαμε μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων έμεινε ικανοποιημένο από την μέθοδο εκπαίδευσης, ποσοστό που θα πρέπει να παραμείνει σε υψηλό επίπεδο.

Πίνακας 8: Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Λίγο	9	14.8	14.8
Αρκετά	25	41.0	55.7
Πολύ	22	36.1	91.8
Πάρα πολύ	5	8.2	100.0
Σύνολο	61	100.0	



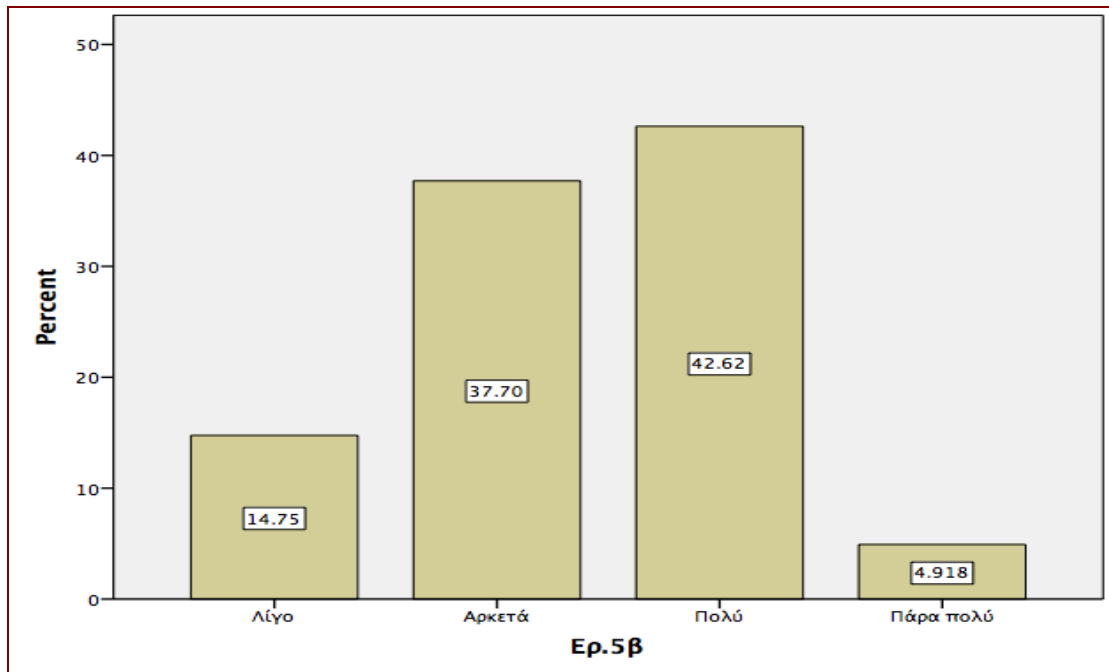
Διάγραμμα 7: Μείνατε ικανοποιημένοι από την μέθοδο της εκπαίδευσης

β) το χρόνο εκπαίδευσης; (2 εβδομάδες)

Ο Πίνακας 9 και το Διάγραμμα 8 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Μείνατε ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης”. Συγκεκριμένα, το 42.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από το χρόνο της εκπαίδευσης που έλαβε, 37.7% πως έμεινε αρκετά ικανοποιημένο, 4.9% πως έμεινε πάρα πολύ ικανοποιημένο ενώ 14.8% έμεινε λίγο ικανοποιημένο από το χρόνο της εκπαίδευσης που έλαβε. Η διάρκεια της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι τόση ώστε η κάθε ενότητα που διδάσκεται να γίνεται κατανοητή από όλους.

Πίνακας 9: Μείνατε ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Λίγο	9	14.8	14.8
Αρκετά	23	37.7	52.5
Πολύ	26	42.6	95.1
Πάρα πολύ	3	4.9	100.0
Σύνολο	61	100.0	



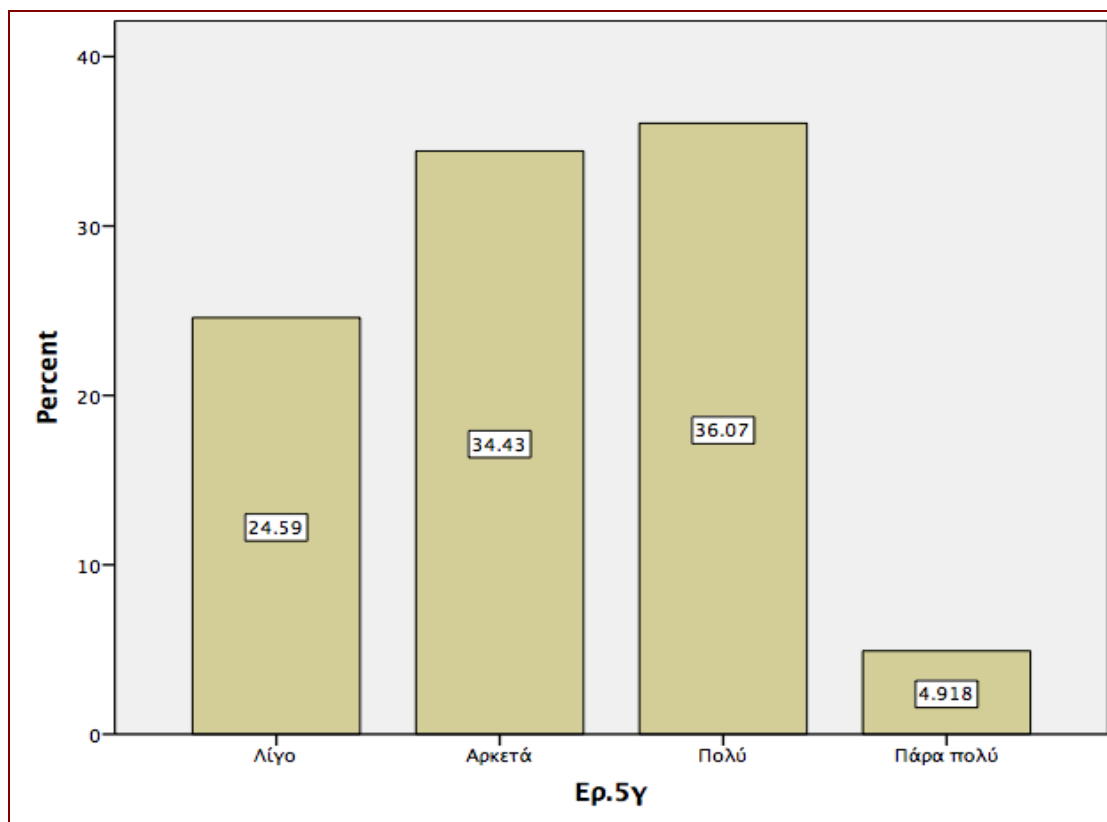
Διάγραμμα 8: Μείνате ικανοποιημένοι από το χρόνο της εκπαίδευσης

γ) τον αρμόδιο εκπαίδευσης;

Ο Πίνακας 10 και το Διάγραμμα 9 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Μείνате ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης”. Συγκεκριμένα, το 36.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης που έλαβε, 34.4% πως έμεινε αρκετά ικανοποιημένο, 4.9% πως έμεινε πάρα πολύ ικανοποιημένο ενώ 24.6% έμεινε λίγο ικανοποιημένο από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης που έλαβε. Η επιλογή του εκπαιδευτή είναι σημαντική για το βαθμό αφομοίωσης του εκπαιδευτικού υλικού από τους εκπαιδευμένους.

Πίνακας 10: Μείνате ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Λίγο	15	24.6	24.6
Αρκετά	21	34.4	59.0
Πολύ	22	36.1	95.1
Πάρα πολύ	3	4.9	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 9: Μείνατε ικανοποιημένοι από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης

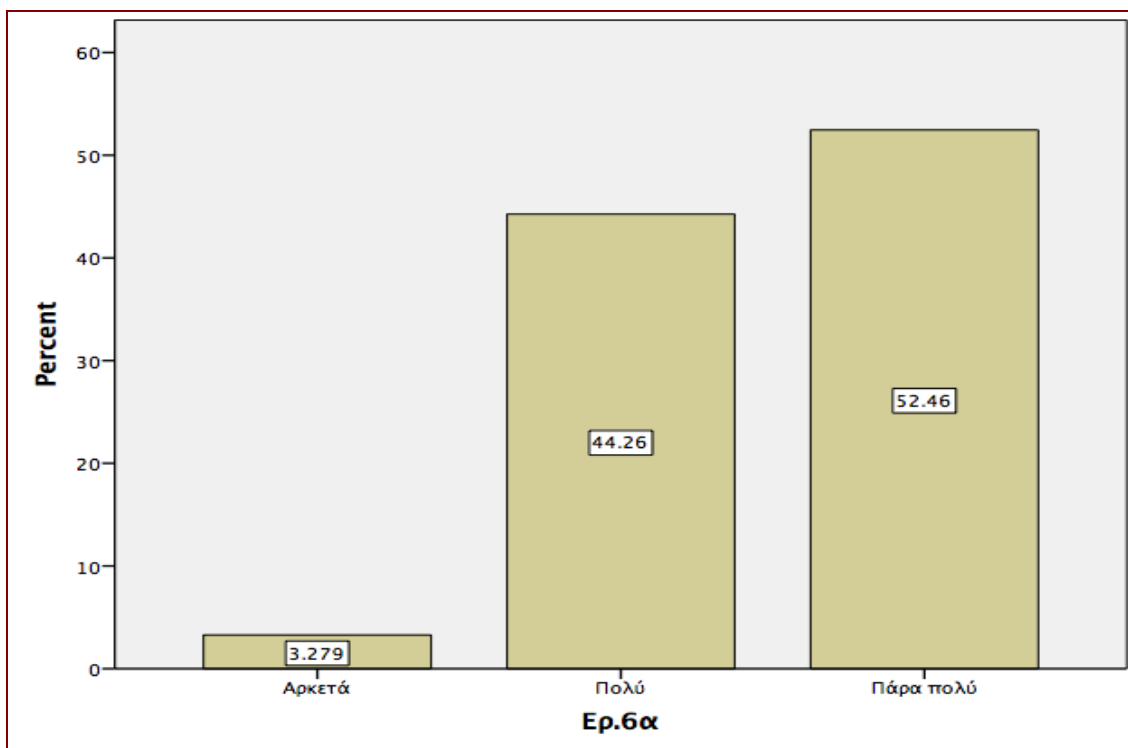
ΕΡΩΤΗΣΗ 5 Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση:

α) της απόδοσής σας στην εργασία;

Ο Πίνακας 11 και το Διάγραμμα 10 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία”. Συγκεκριμένα, το 52.5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πάρα πολύ στην απόδοσή τους στην εργασία, 44.3% πως συμβάλλει πολύ, ενώ 3.3% πως συμβάλει αρκετά. Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η εκπαίδευσή τους συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσής του και συνεπώς στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους.

Πίνακας 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Αρκετά	2	3.3	3.3
Πολύ	27	44.3	47.5
Πάρα πολύ	32	52.5	100.0
Σύνολο	61	100.0	



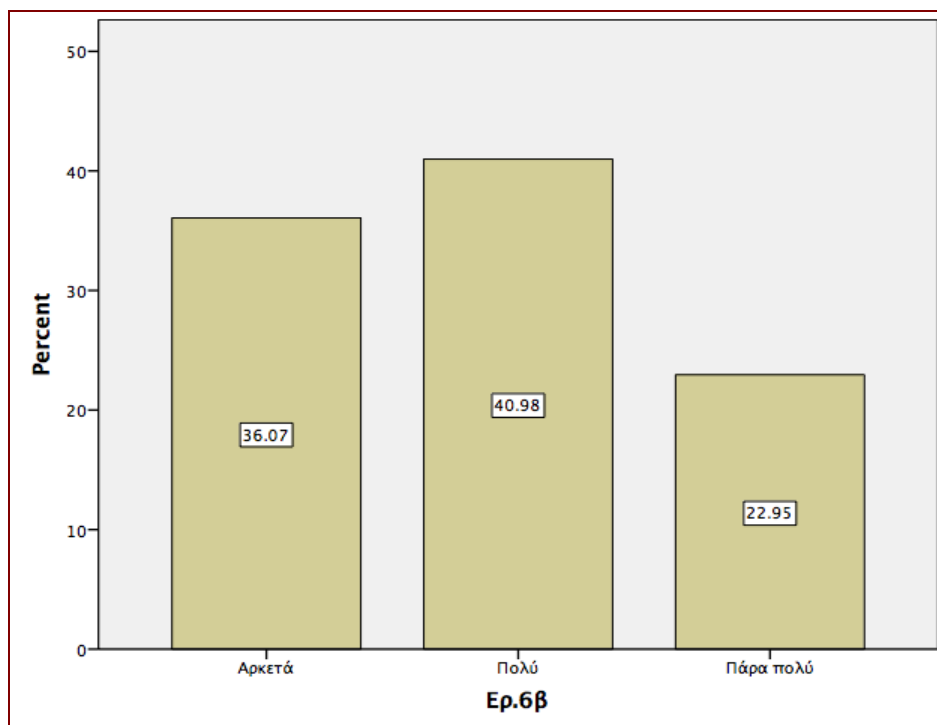
Διάγραμμα 10: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας στην εργασία

β) των επαγγελματικών σας ικανοτήτων;

Ο Πίνακας 12 και το Διάγραμμα 11 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων”. Συγκεκριμένα, το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πολύ στην βελτίωση των επαγγελματικών του ικανοτήτων, 36.1% πως συμβάλλει αρκετά, ενώ 23% πως συμβάλει πάρα πολύ. Και σε αυτή την ερώτηση βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντική την εκπαίδευσή τους στον επαγγελματικό τους χώρο.

Πίνακας 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Αρκετά	22	36.1	36.1
Πολύ	25	41.0	77.0
Πάρα πολύ	14	23.0	100.0
Σύνολο	61	100.0	



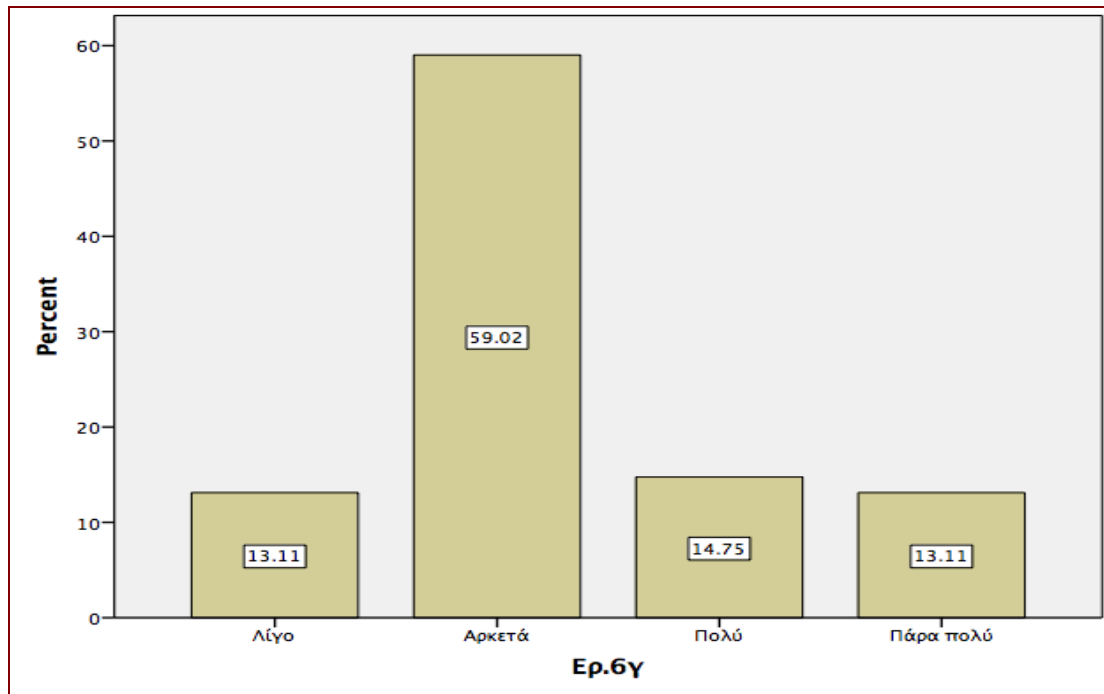
Διάγραμμα 11: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών σας ικανοτήτων

γ) των προσωπικών σας ικανοτήτων;

Ο Πίνακας 13 και το Διάγραμμα 12 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων”. Συγκεκριμένα, το 59% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει αρκετά στην βελτίωση των προσωπικών του ικανοτήτων, ενώ 14.8% πως συμβάλλει πολύ και 13.1% πάρα πολύ. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα δείχνουν ότι η εκπαίδευση συμβάλλει πιο πολύ στην απόδοσή τους στο επαγγελματικό τους χώρο παρά στην βελτίωση των προσωπικών τους ικανοτήτων.

Πίνακας 13: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Λίγο	8	13.1	13.1
Αρκετά	36	59.0	72.1
Πολύ	9	14.8	86.9
Πάρα πολύ	8	13.1	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 12: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των προσωπικών σας ικανοτήτων

Ενότητα 3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ

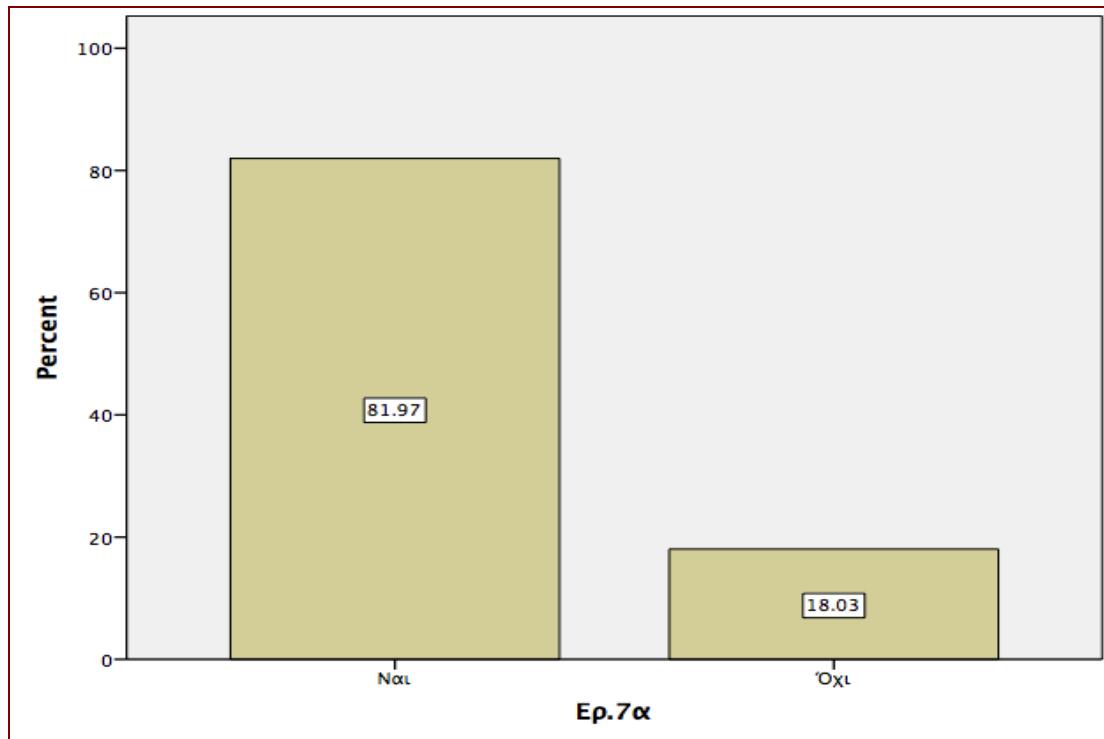
ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Α) Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας;

Ο Πίνακας 14 και το Διάγραμμα 13 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας”. Συγκεκριμένα, το 82% των ερωτηθέντων δήλωσε πως αισθάνεται ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία του, ενώ 18% πως όχι.

Πίνακας 14: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ναι	50	82.0	82.0
Όχι	11	18.0	100.0
Σύνολο	61	100.0	



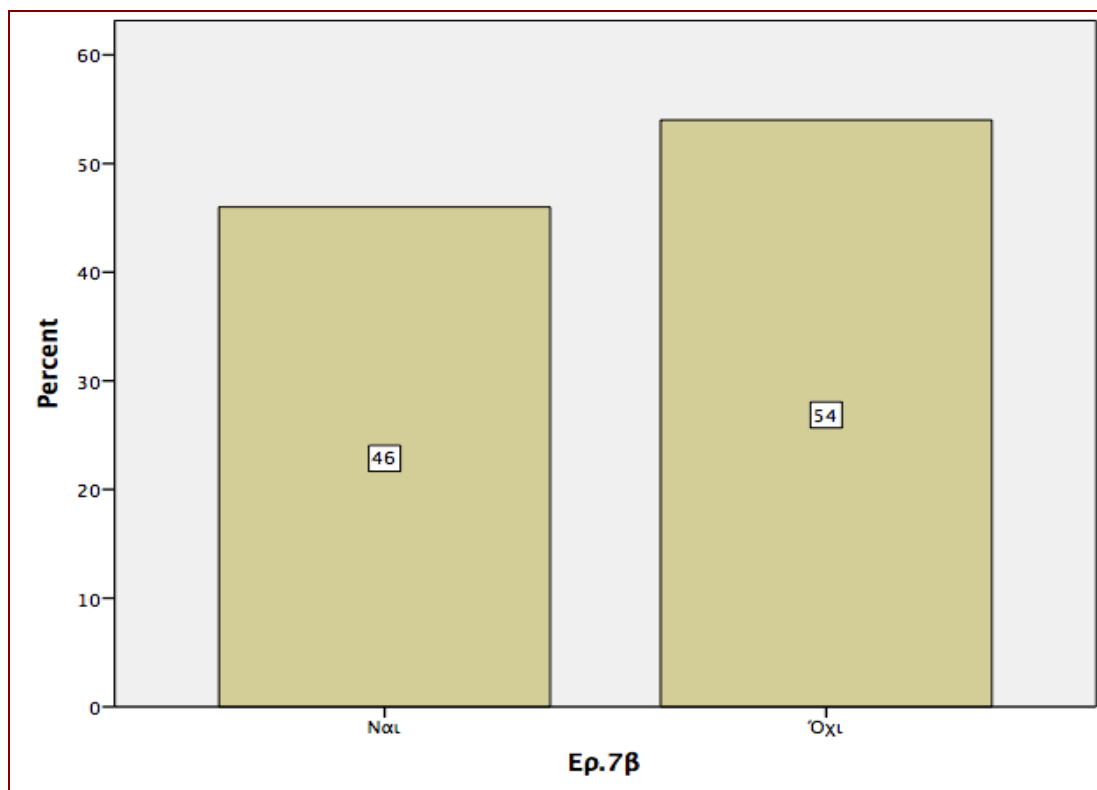
Διάγραμμα 13: Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας

Β) Αν ναι, θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται;

Ο Πίνακας 15 και το Διάγραμμα 14 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται”. Συγκεκριμένα, το 54% από τους ερωτώμενους που αισθάνονται ότι αξιολογούνται στην εργασία του δεν θεωρεί αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, ενώ 46% πως τις θεωρεί. Πρέπει να βελτιωθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης ως προς την αξιοκρατία που τις διακατέχει.

Πίνακας 15: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ναι	23	37.7	46.0	46.0
Όχι	27	44.3	54.0	100.0
Σύνολο	50	82.0	100.0	
Δεν απάντησαν	11	18.0		
Σύνολο	61	100.0		



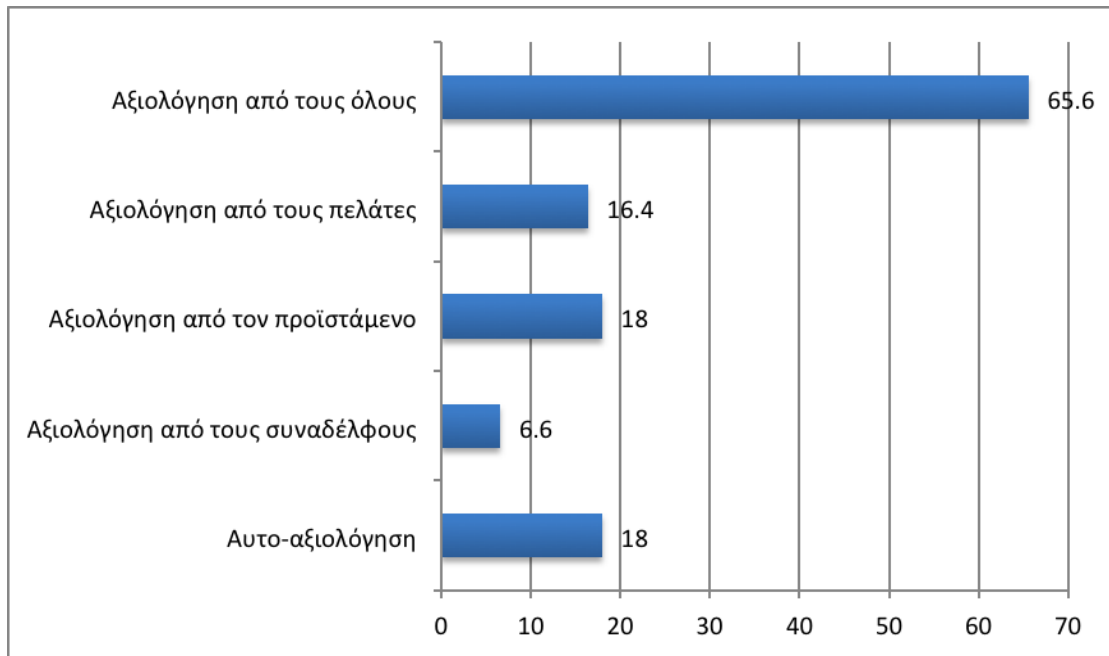
Διάγραμμα 14: Θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται

Ερώτηση 8 Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε;

Ο Πίνακας 16 και το Διάγραμμα 15 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε”. Συγκεκριμένα, το 65.6% των ερωτηθέντων δήλωσε θα προτιμούσε να αξιολογηθεί από όλους, ενώ 18% μέσω αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από τον προϊστάμενο. Είναι φανερό ότι οι συγκεκριμένοι ερωτούμενοι υπάλληλοι προτιμούν να αξιολογηθούν συνολικά τόσο από τον Προϊστάμενο τους όσο και από τους συναδέλφους τους αλλά και όσους εξυπηρετούν.

Πίνακας 16: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε

	Ποσοστό
Αυτο-αξιολόγηση	18%
Αξιολόγηση από τους συναδέλφους	6.6%
Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	18%
Αξιολόγηση από τους πελάτες	16.4%
Αξιολόγηση από τους όλους	65.6%



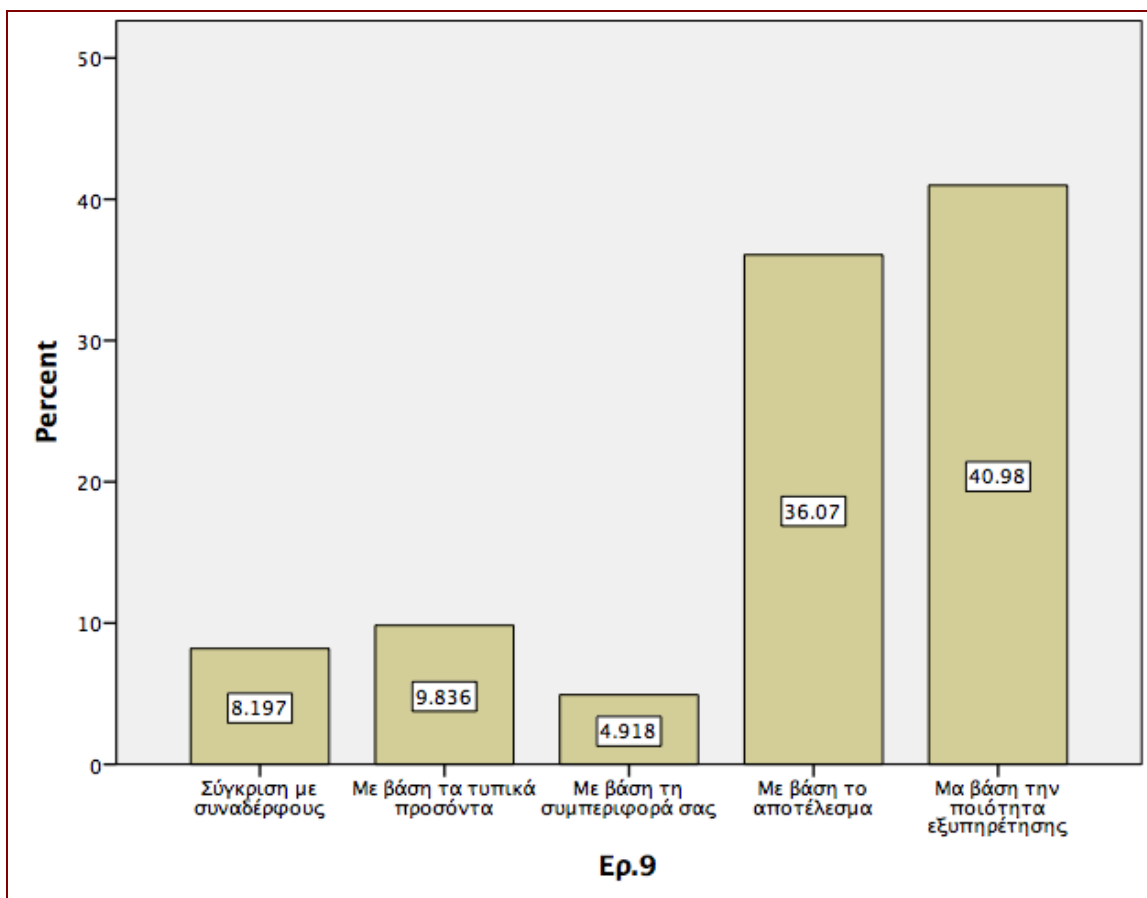
Διάγραμμα 15: Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε

ΕΡΩΤΗΣΗ 9 Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως;

Ο Πίνακας 17 και το Διάγραμμα 16 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως”. Συγκεκριμένα, το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης θεωρεί πως θα πρέπει να αξιολογηθεί με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης, 36.1% με βάση το αποτέλεσμα, 9.8% με βάση τα τυπικά προσόντα, 8.2% μέσω της σύγκρισης με συναδέλφους, ενώ 4.9% με βάση τη συμπεριφορά τους. Στο προηγούμενο ερώτημα είχαμε δει ότι το 15 % των υπαλλήλων που απάντησαν επιθυμούν να αξιολογούνται από τους πολίτες που εξυπηρετούν ενώ το 65, 6 % από όλους. Στο ερώτημα αυτό οι ερωτούμενοι θεωρούν πως κατά ποσοστό 77.1 % αυτοί ου θέλουν να τους αξιολογούν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς αυτούς και όχι αλλά κριτήρια.

Πίνακας 17: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Σύγκριση με συναδέλφους	5	8.2	8.2
Με βάση τα τυπικά προσόντα	6	9.8	18.0
Με βάση τη συμπεριφορά σας	3	4.9	23.0
Με βάση το αποτέλεσμα	22	36.1	59.0
Μα βάση την ποιότητα εξυπηρέτησης	25	41.0	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 16: Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

➤ Δίκαιη Αξιολόγηση (1= ποτέ και 4= Πάντα).

Ο Πίνακας 18 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την δίκαιη αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, συνολικά η “δίκαιη αξιολόγηση” εμφανίζει μέσο όρο 2.82 ενώ οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμφωνία με την πρόταση “Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου” (μέσος όρος 3.40, τυπική απόκλιση 0.86).

Πίνακας 18: Δίκαιη Αξιολόγηση

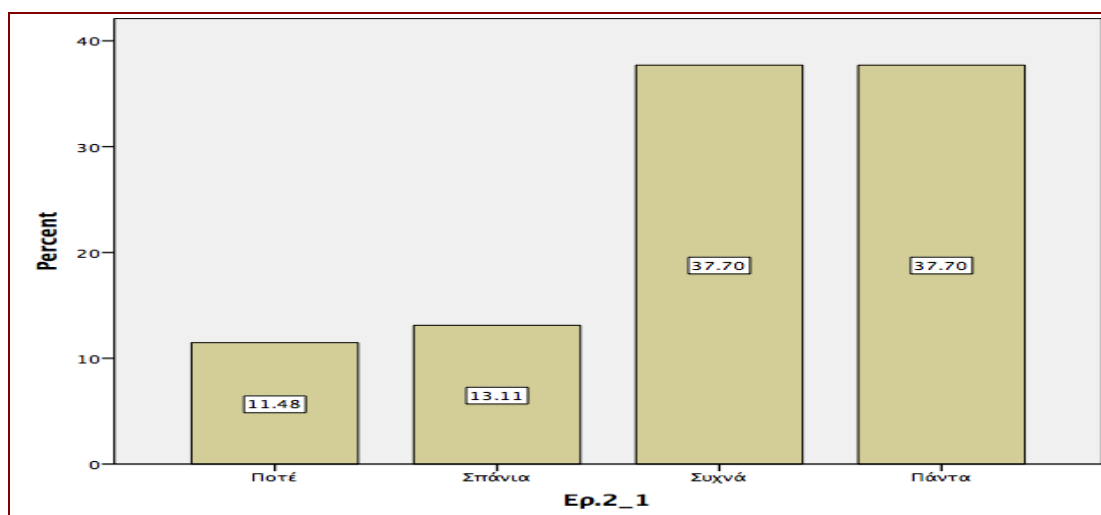
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Ο	Τυπική απόκλιση
Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	61	1.00	4.00	3.0164	.99149
Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου	61	1.00	4.00	3.4098	.86366
Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	61	1.00	4.00	2.4426	.76430
Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου	61	1.00	4.00	2.6393	1.04933
Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου	61	1.00	4.00	2.3443	.92889
Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου	61	1.00	4.00	3.0820	.97117
Δίκαιη αξιολόγηση	61	2.00	3.83	2.8224	.38354
Valid N (listwise)	61				

1. Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης

Ο Πίνακας 19 και το Διάγραμμα 17 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης”. Συγκεκριμένα, το 37.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προϊστάμενος συχνά λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης ενώ το ίδιο ποσοστό πως το κάνει πάντα.

Πίνακας 19: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	7	11.5	11.5
Σπάνια	8	13.1	24.6
Συχνά	23	37.7	62.3
Πάντα	23	37.7	100.0
Σύνολο	61	100.0	



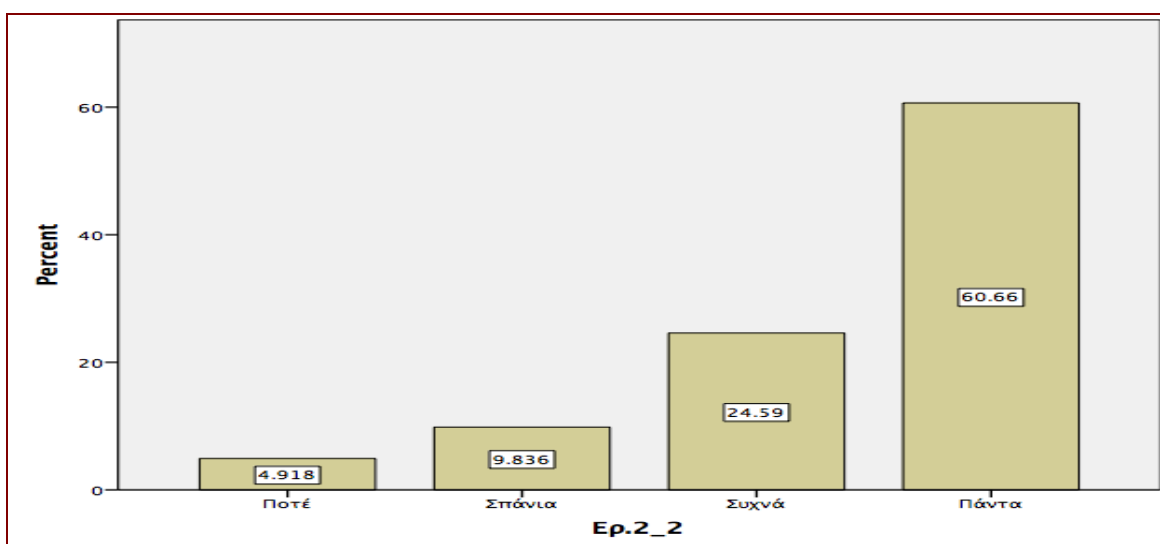
Διάγραμμα 17: Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης

2. Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου

Ο Πίνακας 20 και το Διάγραμμα 18 αναφέρονται στις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου”. Συγκεκριμένα, το 60.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προϊστάμενος αξιολογεί πάντα με βάση το πόσο καλά κάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για αυτούς, ενώ 24.6% πως το κάνει συχνά. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό ο προϊστάμενος κρίνει με αντικειμενικά και όχι με υποκειμενικά κριτήρια γεγονός που κάνει την αξιολόγηση πιο δίκαιη.

Πίνακας 20: Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	3	4.9	4.9
Σπάνια	6	9.8	14.8
Συχνά	15	24.6	39.3
Πάντα	37	60.7	100.0
Σύνολο	61	100.0	



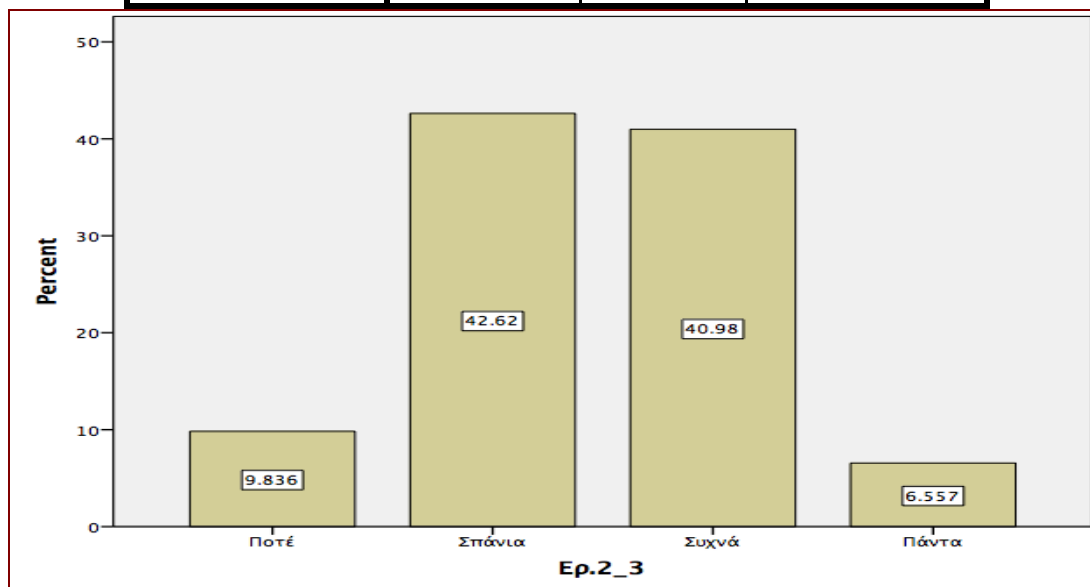
Διάγραμμα 18: Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου

3. Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

Ο Πίνακας 21 και το Διάγραμμα 19 κανουν μια αναφορά στις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης”. Συγκεκριμένα, το 42.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως σπάνια ο προϊστάμενος τους αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν τους μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, ενώ 41% πως το κάνει συχνά. Σύμφωνα με τις απαντήσεις μπορούμε να καταλάβουμε ότι σε περίπτωση μιας κακή ή μέτριας αξιολόγησης ο προϊστάμενος δεν θα μπορεί με μεγάλη ευκολία να την ανακοινώσει στον υπάλληλο.

Πίνακας 21: Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	6	9.8	9.8
Σπάνια	26	42.6	52.5
Συχνά	25	41.0	93.4
Πάντα	4	6.6	100.0
Σύνολο	61	100.0	



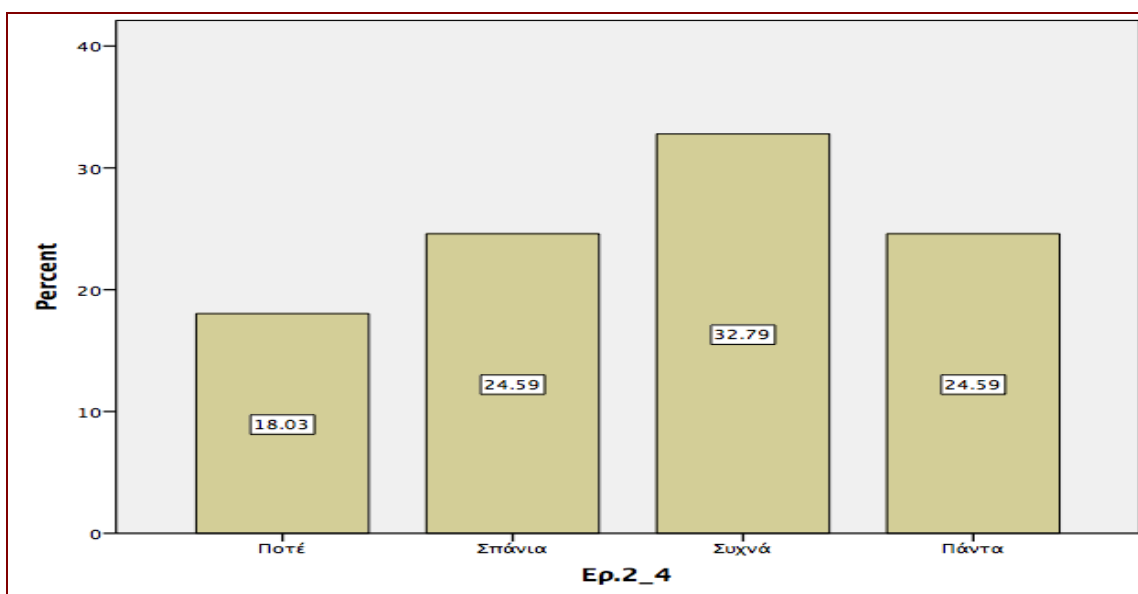
Διάγραμμα 19: Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης

4. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου

Ο Πίνακας 22 και το Διάγραμμα 20 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου”. Συγκεκριμένα, το 32.8% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συχνά ο προϊστάμενος που τους αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά τους ως εργαζομένων, ενώ 24.6% πως το κάνει σπάνια ή πάντα. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κατά ένα ποσοστό περίπου 42% ο προϊστάμενος τους δεν σέβεται τα δικαιώματά τους πράγμα που σημαίνει ότι δεν σέβεται και τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Πίνακας 22: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	11	18.0	18.0
Σπάνια	15	24.6	42.6
Συχνά	20	32.8	75.4
Πάντα	15	24.6	100.0
Σύνολο	61	100.0	



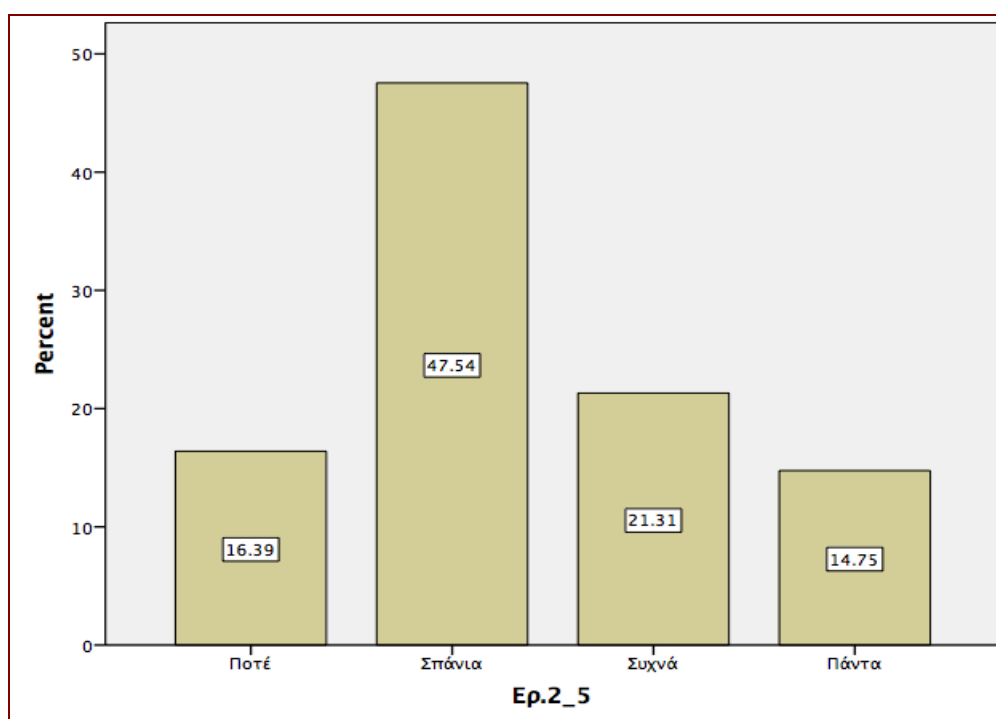
Διάγραμμα 20: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου

5. Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου

Ο Πίνακας 23 και το Διάγραμμα 21 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου”. Συγκεκριμένα, το 47.5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση σπάνια προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος, ενώ 21.3% πως το κάνει συχνά.

Πίνακας 23: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	10	16.4	16.4
Σπάνια	29	47.5	63.9
Συχνά	13	21.3	85.2
Πάντα	9	14.8	100.0
Σύνολο	61	100.0	



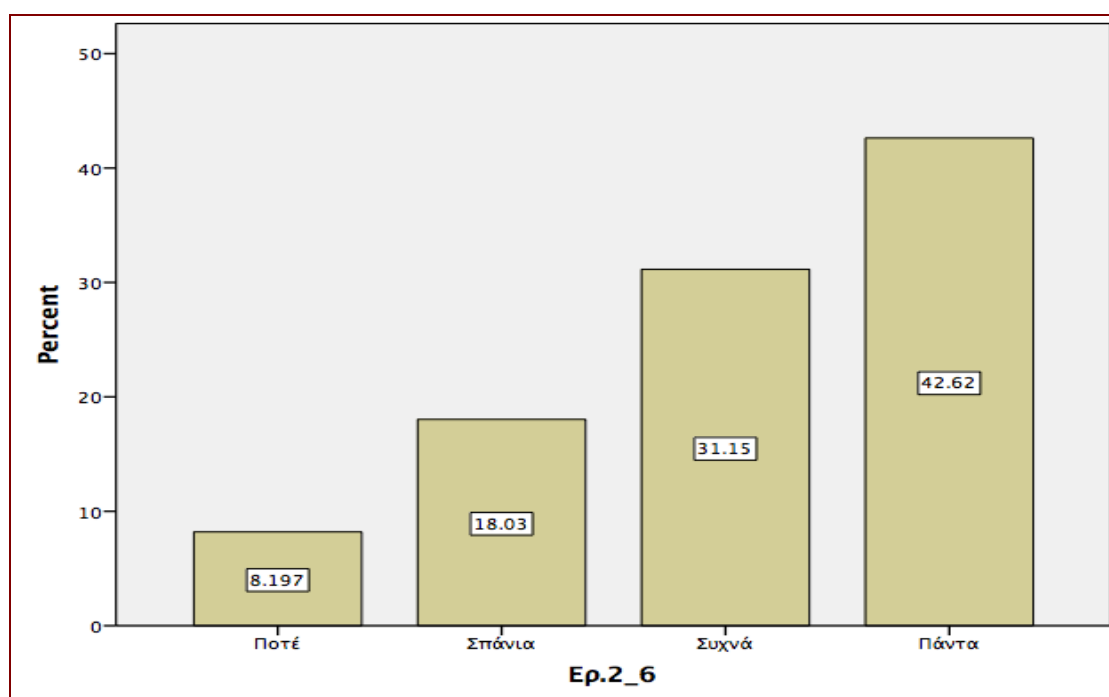
Διάγραμμα 21: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου

6. Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου

Στον Πίνακα 24 και στο Διάγραμμα 22 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση “Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου”. Συγκεκριμένα, το 42.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι πάντα δίκαιος, ενώ 31.1% πως το κάνει συχνά. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως η αξιολόγηση τους είναι δίκαιη από τον προϊστάμενο τους, γεγονός που είναι πολύ θετικό για αυτούς.

Πίνακας 24: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ποτέ	5	8.2	8.2
Σπάνια	11	18.0	26.2
Συχνά	19	31.1	57.4
Πάντα	26	42.6	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 22: Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου

➤ **Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο (1= Διαφωνώ πολύ και 5= Συμφωνώ πολύ.)**

Ο Πίνακας 25 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο. Συγκεκριμένα, συνολικά η “Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο” εμφανίζει μέσο όρο 2.43 ενώ οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμφωνία με την πρόταση “Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί” (μέσος όρος 2,73 τυπική απόκλιση 0.83).

Πίνακας 25: Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο

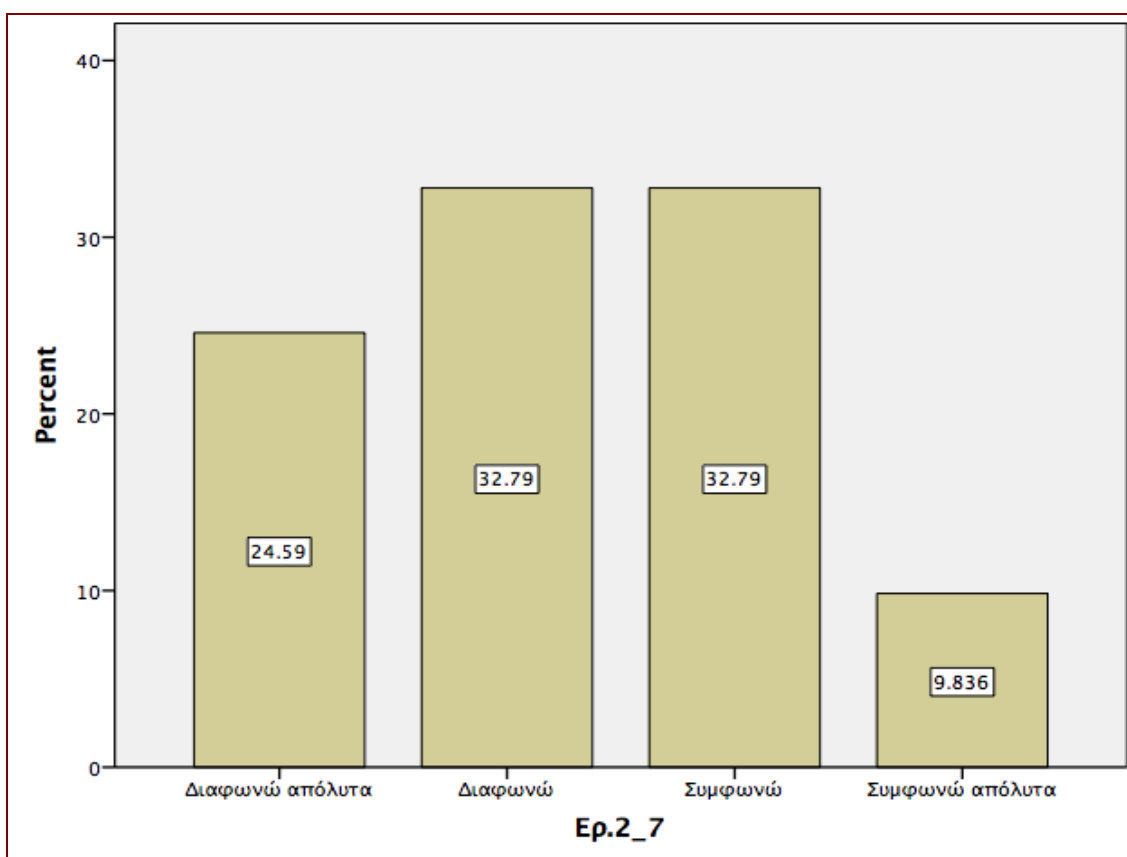
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O	Τυπική απόκλιση
Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	61	1.00	4.00	2.2787	.95098
Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	61	1.00	4.00	2.0984	.83076
Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	61	1.00	4.00	2.6066	.86176
Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	61	1.00	4.00	2.7377	.83470
Ποιότητα σχέσης με τον προϊστάμενο	61	1.25	4.00	2.4303	.59360
Valid N (listwise)	61				

7. Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

Στον Πίνακα 26 και το Διάγραμμα 23 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί”. Συγκεκριμένα, το 32.8% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση και το ίδιο ποσοστό πως διαφωνεί. Αν προσθέσουμε και το ποσοστό όσων διαφωνούν απόλυτα θα δούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν νιώθουν άνετα με την διαδικασία αξιολόγησης τους από τον προϊστάμενο τους. Το φαινόμενο αυτό το βλέπουμε σε πολλές υπηρεσίες μέσα από τις διαμαρτυρίες και αρνήσεις για αξιολόγηση.

Πίνακας 26: Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	24.6	24.6
Διαφωνώ	20	32.8	57.4
Συμφωνώ	20	32.8	90.2
Συμφωνώ απόλυτα	6	9.8	100.0
Σύνολο	61	100.0	



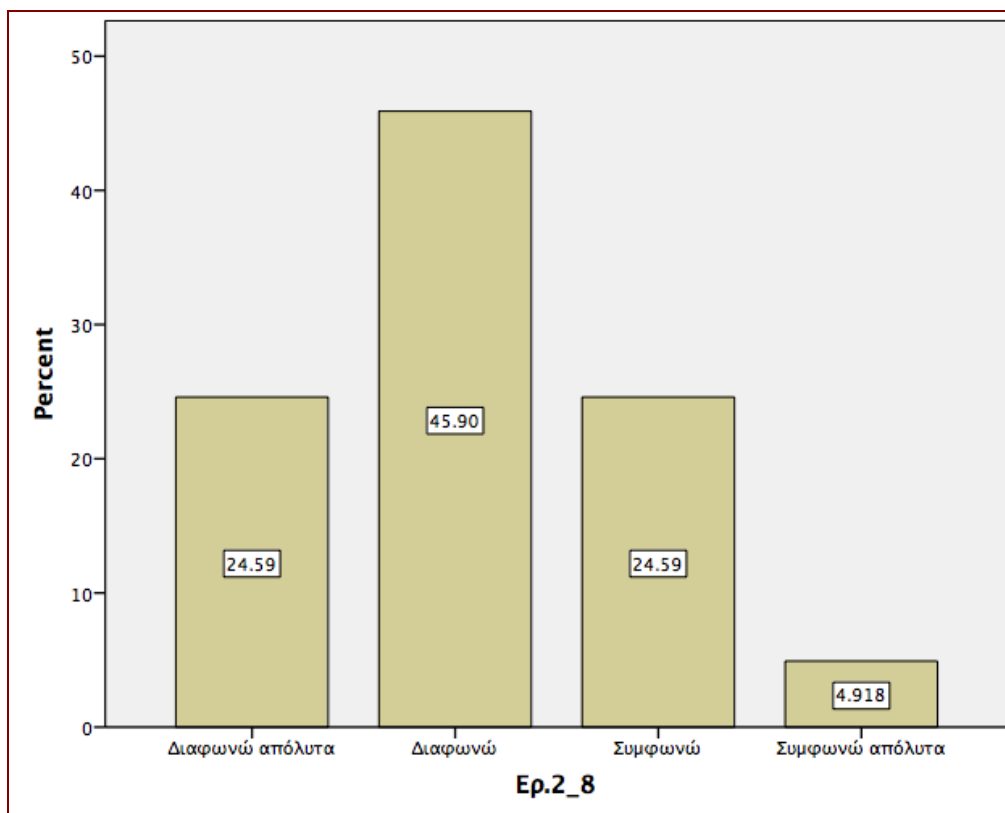
Διάγραμμα 23: Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

8. Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

Στον Πίνακα 27 και το Διάγραμμα 24 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “ Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί ”. Συγκεκριμένα, το 45.9% των ερωτηθέντων δήλωσε πως διαφωνεί με την πρόταση ενώ 24.6% πως συμφωνεί.

Πίνακας 27: Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	24.6	24.6
Διαφωνώ	28	45.9	70.5
Συμφωνώ	15	24.6	95.1
Συμφωνώ απόλυτα	3	4.9	100.0
Σύνολο	61	100.0	



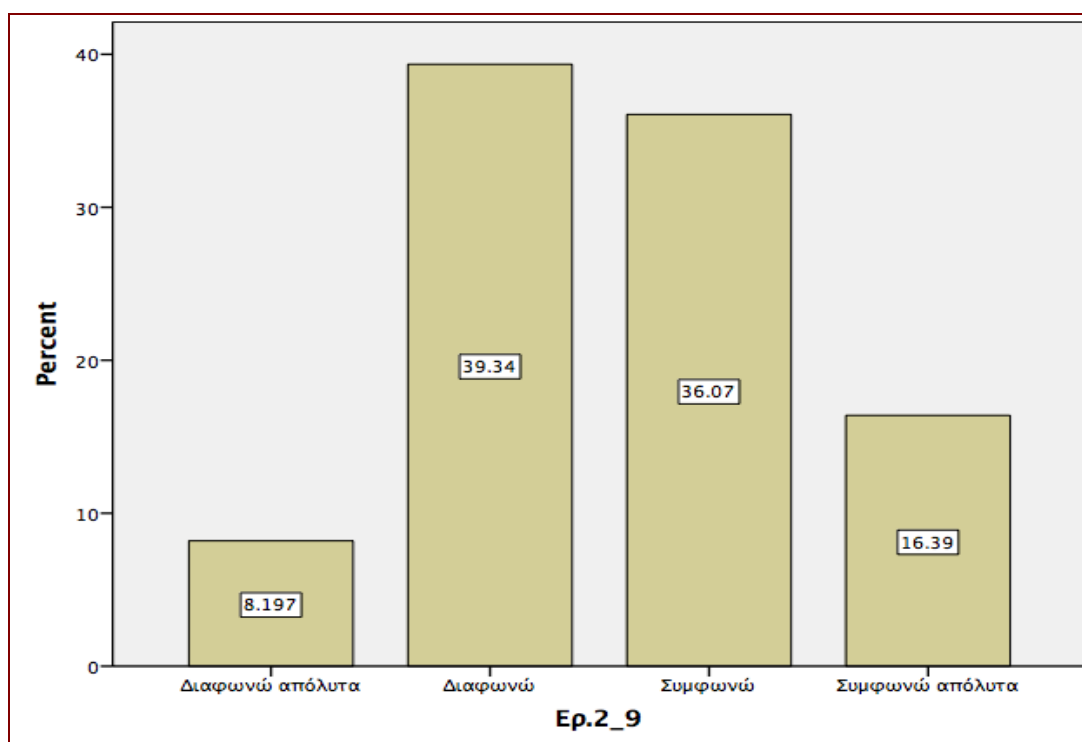
Διάγραμμα 24: Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

9. Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

Στον Πίνακα 28 και το Διάγραμμα 25 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί”. Συγκεκριμένα, το 39.3% των ερωτηθέντων δήλωσε πως διαφωνεί με την πρόταση και 36.1% πως συμφωνεί.

Πίνακας 28: Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	8.2	8.2
Διαφωνώ	24	39.3	47.5
Συμφωνώ	22	36.1	83.6
Συμφωνώ απόλυτα	10	16.4	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 25: Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

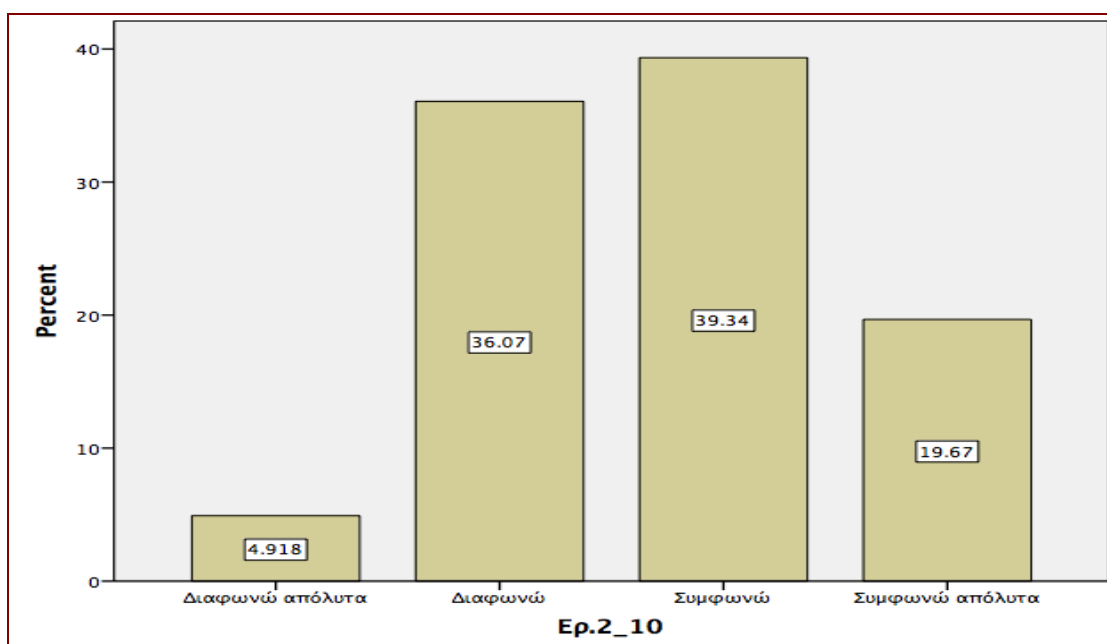
10. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

Στον Πίνακα 29 και το Διάγραμμα 26 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί”. Συγκεκριμένα, το 39.3% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση ενώ 36.1% πως διαφωνεί. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντά ότι εμπιστεύεται τον αξιολογητή είναι σημαντικό γιατί έτσι δεν δημιουργούνται προβλήματα εσωτερικά όσο αφορά την αξιολόγηση τους. Δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε όμως και το

ποσοστό του 41,00% το οποίο δεν εμπιστεύεται τον αξιολογητή και αυτό ίσως έχει σχέση με τις απαντήσεις σε παραπάνω ερώτημα σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης τους και τις οποίες δεν τις έβρισκαν σωστές.

Πίνακας 29: Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	4.9	4.9
Διαφωνώ	22	36.1	41.0
Συμφωνώ	24	39.3	80.3
Συμφωνώ απόλυτα	12	19.7	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 26: Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί

➤ **Δυνατότητα έκφρασης (1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ).**

Στον Πίνακα 30 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την δυνατότητα έκφρασης.

Συγκεκριμένα, συνολικά η “δυνατότητα έκφρασης” εμφανίζει μέσο όρο 3.23 ενώ οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμφωνία με την πρόταση “Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγηση μου” (μέσος όρος 3.62, τυπική απόκλιση 0.52).

Πίνακας 30: Δυνατότητα έκφρασης

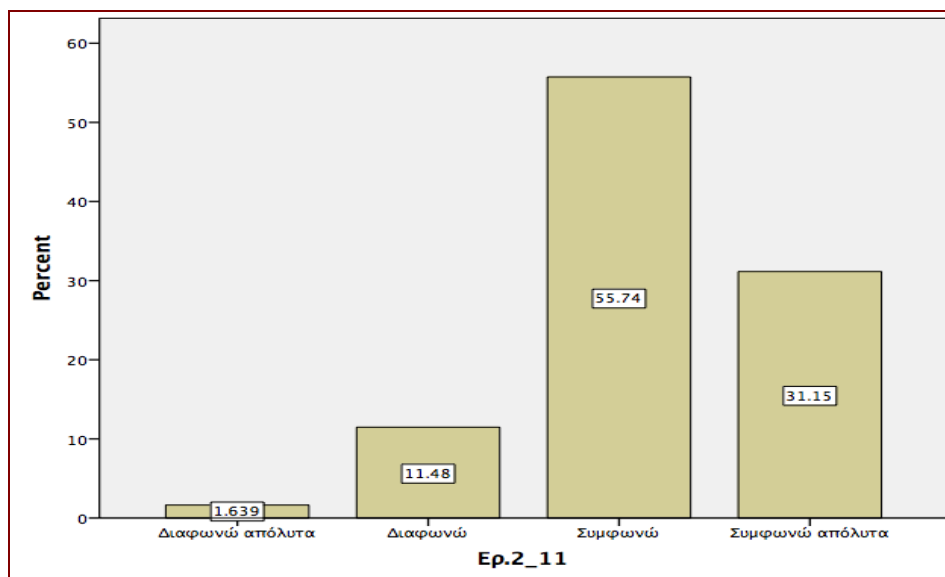
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O	Τυπική απόκλιση
Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου	61	1.00	4.00	3.1639	.68752
Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου	61	1.00	4.00	2.9180	.98818
Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγηση μου	61	1.00	4.00	3.6230	.73403
Δυνατότητα έκφρασης	61	1.67	4.00	3.2350	.52474
Valid N (listwise)	61				

11. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου

Στον Πίνακα 31 και το Διάγραμμα 29 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου”. Συγκεκριμένα, το 55.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση και 31.1% πως συμφωνεί απόλυτα. Παρατηρούμε δηλαδή πως ο προϊστάμενος δεν αποφασίζει πάντα απόλυτα αλλά δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους του να έχουν άποψη σχετικά με την απόδοσή τους άσχετα αν την λαμβάνει υπόψιν του ή όχι στην τελική αξιολόγησή τους.

Πίνακας 31: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	1	1.6	1.6
Διαφωνώ	7	11.5	13.1
Συμφωνώ	34	55.7	68.9
Συμφωνώ απόλυτα	19	31.1	100.0
Σύνολο	61	100.0	



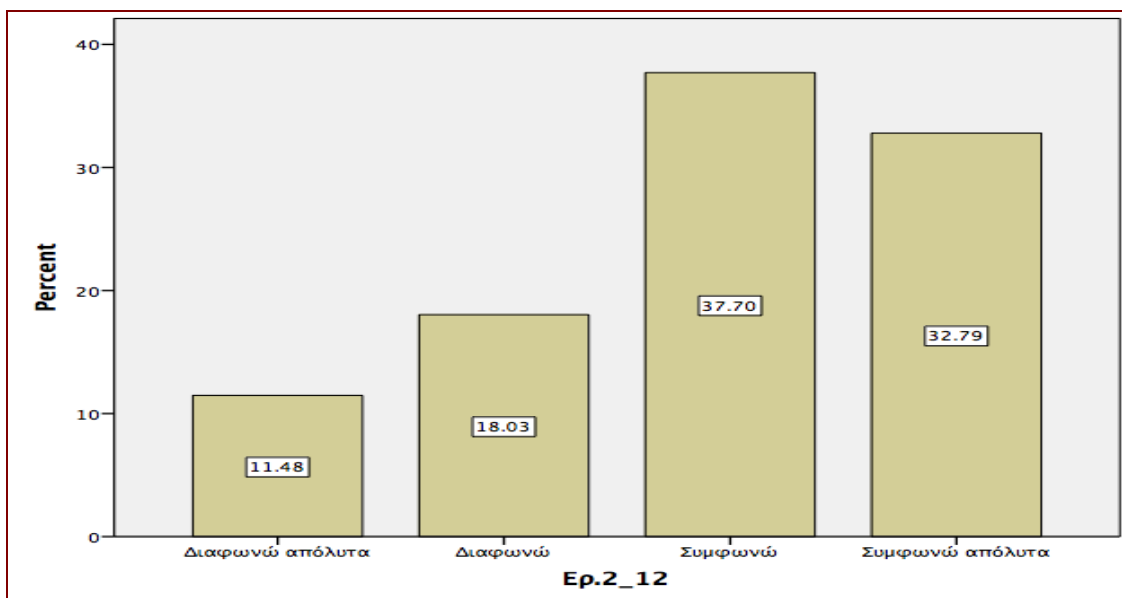
Διάγραμμα 27: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου

12. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου

Στον Πίνακα 32 και το Διάγραμμα 28 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου”. Συγκεκριμένα, το 37.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση και 32.8% πως συμφωνεί απόλυτα. Από τις απαντήσεις και σε αυτό το ερώτημα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο αξιολογητής δίνει την δυνατότητα στους αξιολογούμενους να ρωτήσουν για την αξιολόγηση τους ειδικά σε περιπτώσει που διαφωνούν με αυτή. Έτσι ο προϊστάμενος τους μπορεί να τους δώσει όλες εκείνες της πληροφορίες ώστε να βελτιωθούν.

Πίνακας 32: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	11.5	11.5
Διαφωνώ	11	18.0	29.5
Συμφωνώ	23	37.7	67.2
Συμφωνώ απόλυτα	20	32.8	100.0
Σύνολο	61	100.0	



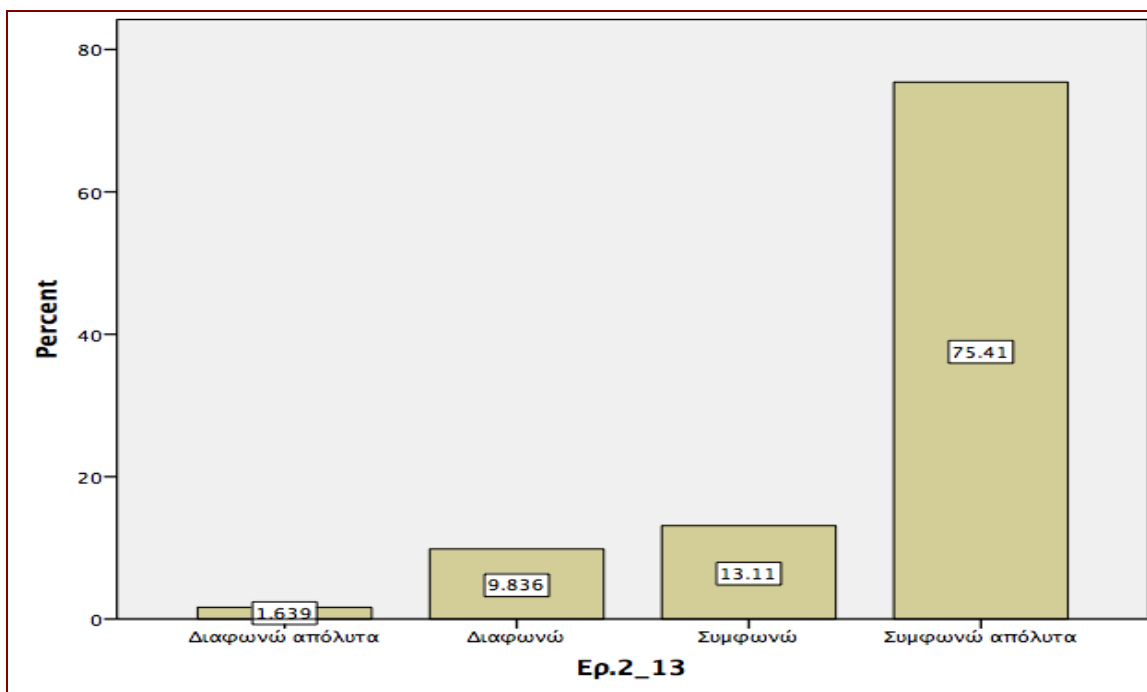
Διάγραμμα 28: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δίνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγησή μου

13. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγησή μου

Στον Πίνακα 33 και το Διάγραμμα 29 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγησή μου”. Συγκεκριμένα, το 75.4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί έντονα με την πρόταση και 13.1% πως συμφωνεί.

Πίνακας 33: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγησή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	1	1.6	1.6
Διαφωνώ	6	9.8	11.5
Συμφωνώ	8	13.1	24.6
Συμφωνώ απόλυτα	46	75.4	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 29: Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγησή μου

- **Δυνατότητα παρέμβασης (1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ).**

Στον Πίνακα 34 παρουσιάζετε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την δυνατότητα παρέμβασης. Συγκεκριμένα, συνολικά η “δυνατότητα παρέμβασης” εμφανίζει μέσο όρο 3.04 ενώ οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμφωνία με την πρόταση “Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου” (μέσος όρος 3.39, τυπική απόκλιση 0.82).

Πίνακας 34: Δυνατότητα παρέμβασης

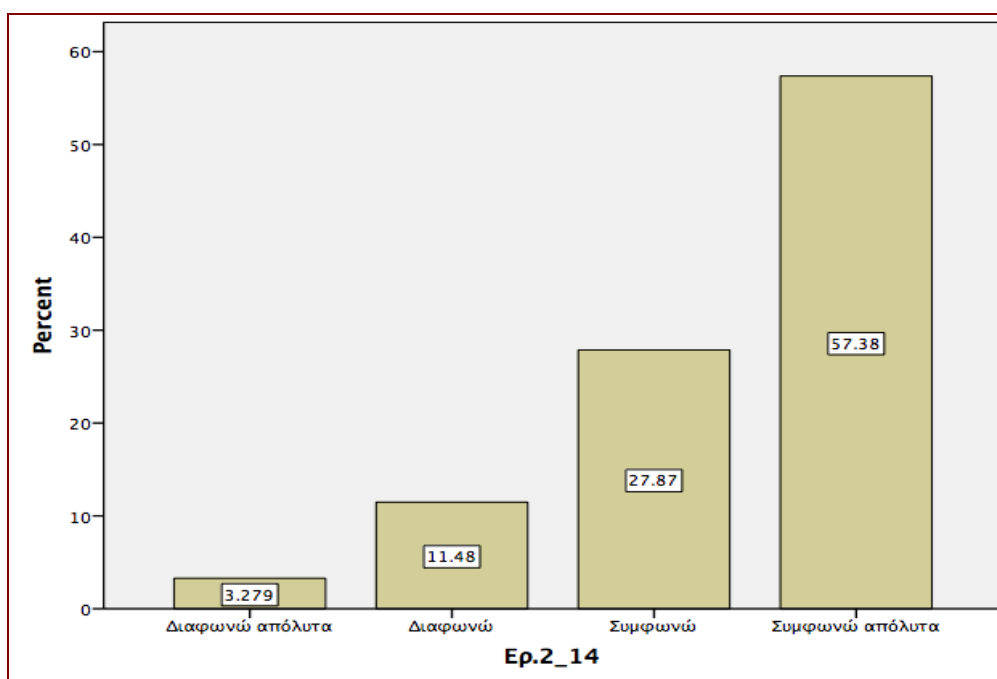
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O	Τυπική απόκλιση
Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου	61	1.00	4.00	3.3934	.82217
Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ	61	1.00	4.00	2.7049	.93709
Δυνατότητα παρέμβασης	61	1.00	4.00	3.0492	.66899
Valid N (listwise)	61				

14. Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου

Στον Πίνακα 35 και το Διάγραμμα 30 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου”. Συγκεκριμένα, το 57.4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση και 27.9% πως συμφωνεί. Οι ερωτούμενοι υπάλληλοι πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν με διάφορους τρόπους την αξιολόγηση του προϊσταμένου προς αυτούς. Αυτό ίσως μας οδηγεί και σε συμπεράσματα πως η αξιολόγηση δεν είναι αξιοκρατική.

Πίνακας 35: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	3.3	3.3
Διαφωνώ	7	11.5	14.8
Συμφωνώ	17	27.9	42.6
Συμφωνώ απόλυτα	35	57.4	100.0
Σύνολο	61	100.0	



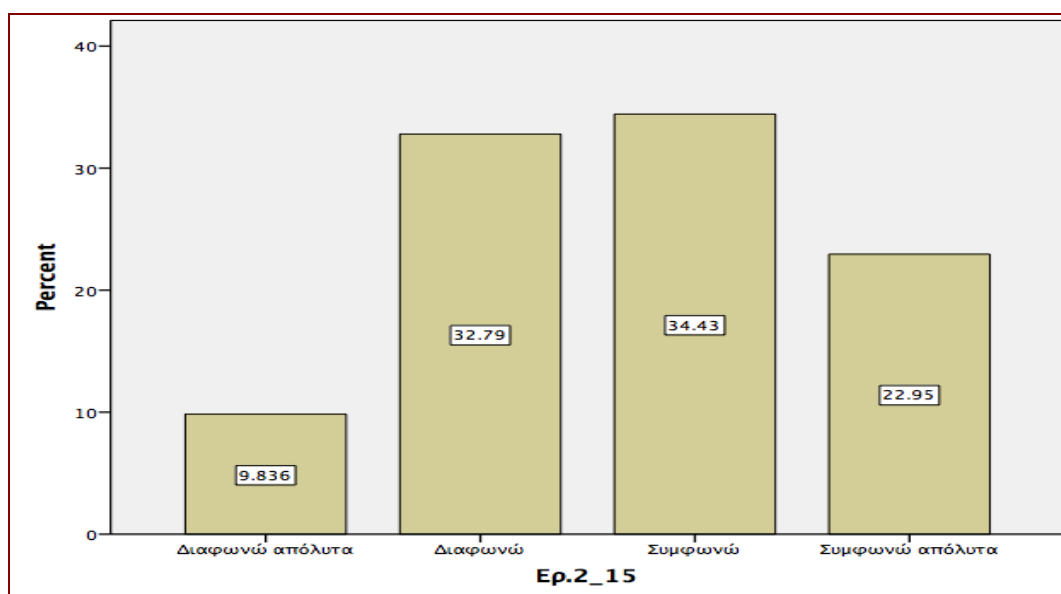
Διάγραμμα 30: Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου

15. Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ

Στον Πίνακα 36 και το Διάγραμμα 31 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ”. Συγκεκριμένα, το 34.4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση και 32.8% πως διαφωνεί.

Πίνακας 36: Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	9.8	9.8
Διαφωνώ	20	32.8	42.6
Συμφωνώ	21	34.4	77.0
Συμφωνώ απόλυτα	14	23.0	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 31: Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ

➤ **Χρησιμότητα της αξιολόγησης (1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ).** Στον Πίνακα 37 παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την χρησιμότητα της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, συνολικά η “Χρησιμότητα της αξιολόγησης” εμφανίζει μέσο όρο 2.77 ενώ οι ερωτώμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη συμφωνία με την πρόταση “Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϋστάμενο σχετικά με την απόδοσή μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας” (μέσος όρος 3.01, τυπική απόκλιση 0.61).

Πίνακας 37: Χρησιμότητα της αξιολόγησης

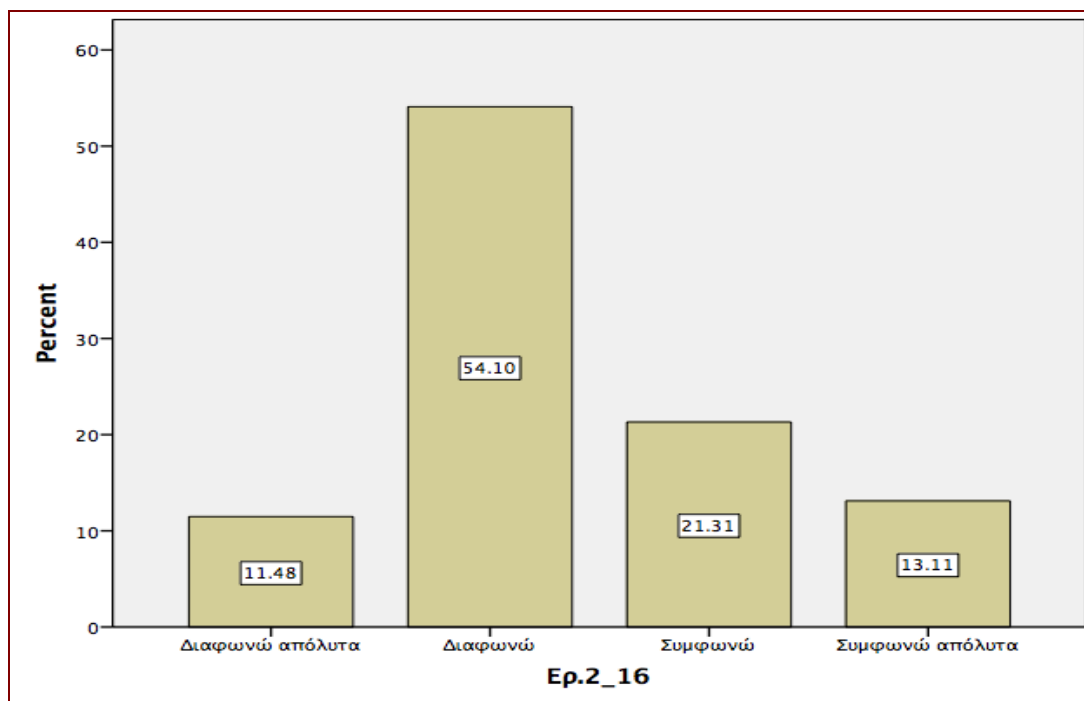
	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O	Τυπική απόκλιση
Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος	61	1.00	4.00	2.3607	.85699
Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση	61	2.00	4.00	2.9508	.52998
Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοσή μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας	61	1.00	4.00	3.0164	.61892
Χρησιμότητα αξιολόγησης	61	2.00	3.67	2.7760	.34276
Valid N (listwise)	61				

16. Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος

Στον Πίνακα 38 και το Διάγραμμα 32 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος”. Συγκεκριμένα, το 54.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως διαφωνεί με την πρόταση ενώ 21.3% πως συμφωνεί.

Πίνακας 38: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	11.5	11.5
Διαφωνώ	33	54.1	65.6
Συμφωνώ	13	21.3	86.9
Συμφωνώ απόλυτα	8	13.1	100.0
Σύνολο	61	100.0	



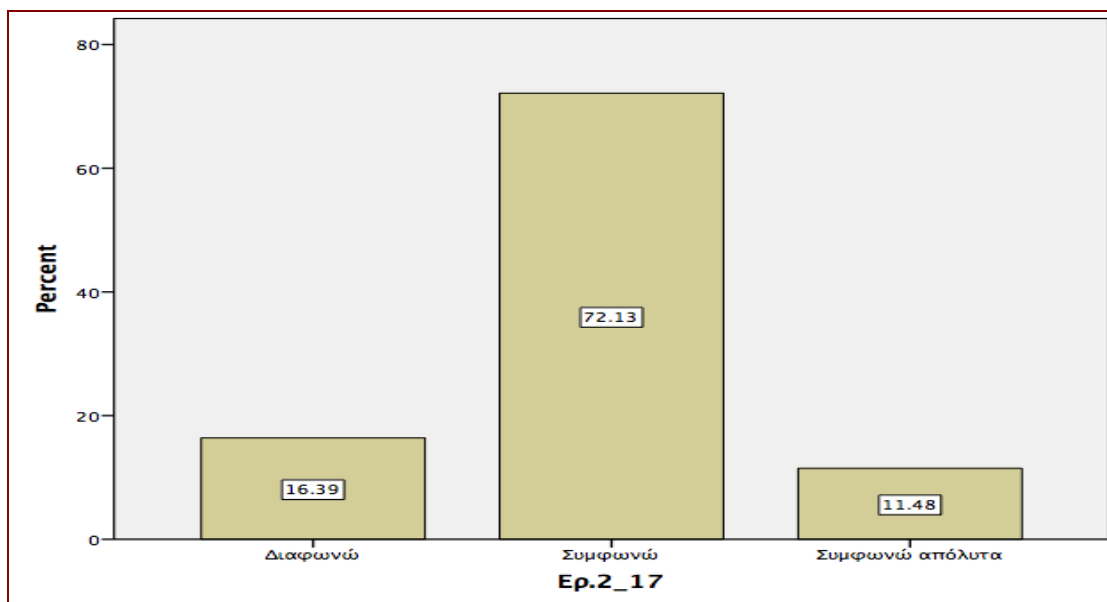
Διάγραμμα 32: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος

17. Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση

Στον Πίνακα 39 και το Διάγραμμα 33 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση”. Συγκεκριμένα, το 72.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση ενώ 16.4% πως διαφωνεί. Οι περισσότεροι υπάλληλοι μετά την συνομιλία τους με τον προϊστάμενο έχουν κατανοήσει τι επιθυμεί από αυτούς για να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους.

Πίνακας 39: Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ	10	16.4	16.4
Συμφωνώ	44	72.1	88.5
Συμφωνώ απόλυτα	7	11.5	100.0
Σύνολο	61	100.0	



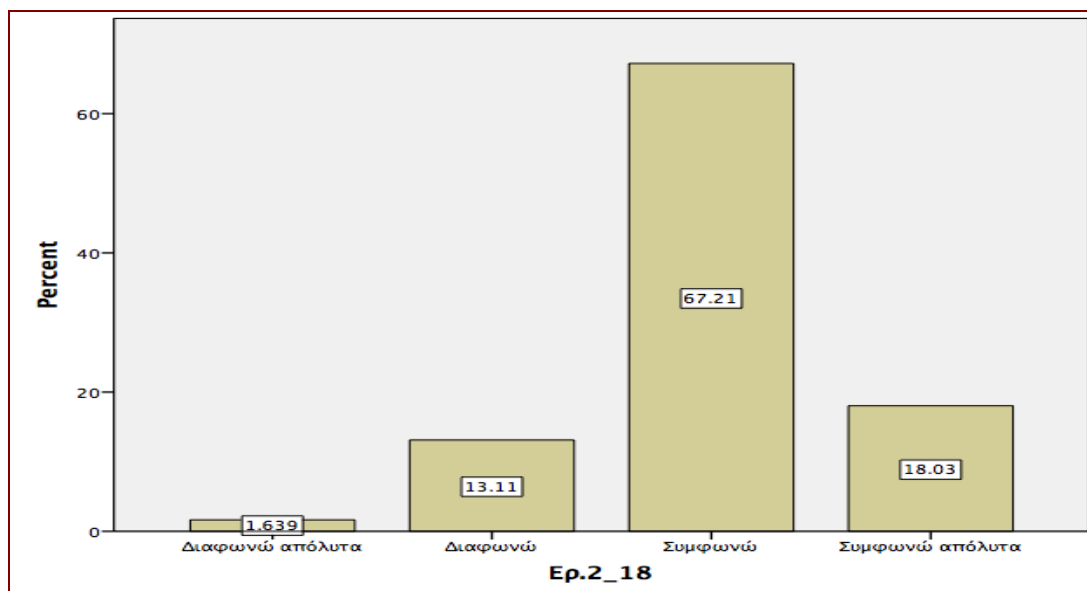
Διάγραμμα 33: Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση

18.Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας

Στον Πίνακα 40 και το Διάγραμμα 34 παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με την πρόταση “Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας”. Συγκεκριμένα, το 67.2% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμφωνεί με την πρόταση και 18% πως συμφωνεί απόλυτα. Η συζήτηση του προϊστάμενου με τους υπαλλήλους βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και πιθανόν να οδηγήσει και σε καλύτερη απόδοση στην εργασία εκ μέρους των υπαλλήλων.

Πίνακας 40: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	1	1.6	1.6
Διαφωνώ	8	13.1	14.8
Συμφωνώ	41	67.2	82.0
Συμφωνώ απόλυτα	11	18.0	100.0
Σύνολο	61	100.0	



Διάγραμμα 34: Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας

➤ **Συγκεντρωτικός πίνακας ενότητας 3**

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η συνολική ικανοποίηση από την αξιολόγηση είναι 2.86 κατά μέσο όρο με πιθανό μέγιστο το 4, ενώ όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση εμφανίζουν μέσο όρο άνω του 2 και επομένως η ικανοποίηση από αυτούς θεωρείται αρκετά υψηλή. Ακόμα, μεγαλύτερη ικανοποίηση εκ μέρους των εργαζομένων υπάρχει από την δυνατότητα παρέμβασης ενώ η μικρότερη ικανοποίηση εντοπίζεται στην δυνατότητα έκφρασης.

Πίνακας 41: Συγκεντρωτικός πίνακας ενότητας 3

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπική απόκλιση
Δίκαιη αξιολόγηση	61	2.00	3.83	2.8224	.38354
Δυνατότητα έκφρασης	61	1.25	4.00	2.4303	.59360
Δυνατότητα παρέμβασης	61	1.67	4.00	3.2350	.52474
Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο	61	1.00	4.00	3.0492	.66899
Χρησιμότητα της αξιολόγησης	61	2.00	3.67	2.7760	.34276
Ικανοποίηση από την αξιολόγηση	61	2.28	3.38	2.8626	.27042
Valid N (listwise)	61				

Ενότητα 4 Αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΛΔΑ

Ο Πίνακας 42 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που σχετίζονται με την αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ. Συγκεκριμένα, σε μεγαλύτερο βαθμό οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η αποδοτικότητα το τμήματός τους παρακολουθείται με ποσοτικά στοιχεία (μέσος όρος 4.59), και ακολούθως πως είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους (μέσος όρος 3.86) και πως το τμήμα τους συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού (μέσος όρος 3.85). Αντιθέτως, σε μεγαλύτερο βαθμό αναφέρουν πως δεν γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του Κέντρου στο οποίο εργάζονται (μέσος όρος 2.60) και πως το σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν τους ενθαρρύνει να προτείνουν και να υλοποιούν βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας τους (μέσος όρος 3.04).

Πίνακας 42: Αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΛΔΑ

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Μ.Ο.
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το Κέντρο συμβάλλει στην βελτίωση των καθημερινών εργασιών;	6.6%	14.8%	45.9%	16.4%	16.4%	3.21
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με ενθαρρύνει να προτείνω και να υλοποιώ βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας μου;	11.5%	13.1%	47.5%	14.8%	13.1%	3.04
Γνωρίζω το όραμα και την αποστολή του Κέντρου στο οποίο εργάζομαι;	18%	32.8%	27.9%	13.1%	8.2%	2.60
Η διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου;	11.7%	8.3%	31.7%	33.3%	15%	3.31
Ενθαρρύνομαι να λαμβάνω πρωτοβουλίες που βελτιώνουν την καθημερινή μου εργασία;	6.6%	4.9%	45.9%	31.1%	11.5%	3.36
Είμαι ευχαριστημένος από το περιβάλλον εργασίας μου;	1.6%	8.2%	13.1%	55.7%	21.3%	3.86
Η εργασία μου ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου;	1.6%	21.3%	19.7%	32.8%	24.6%	3.57
Είμαι ευχαριστημένος από την υλικοτεχνική υποδομή;	3.3%	6.6%	18%	52.5%	19.7%	3.78
Παρακολουθώ τακτικά επιμορφωτικά προγράμματα	1.6%	21.3%	13.1%	31.1%	32.8%	3.72
Οι καλές επιδόσεις μου αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται;	6.6%	21.3%	18%	14.8%	39.3%	3.59
Εργάζομαι σε ομάδες;	3.3%	21.3%	11.5%	31.1%	32.8%	3.68
Θέτω ατομικούς και ομαδικούς στόχους;	8.2%	4.9%	29.5%	21.3%	36.1%	3.72
Η αποδοτικότητα του τμήματός μου παρακολουθείται με ποσοτικά στοιχεία;	-	-	-	41%	59%	4.59
Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου;	1.6%	18%	32.8%	13.1%	34.4%	3.60
Συνεργάζεται το τμήμα μου με άλλα τμήματα της ίδιας αλλά και άλλης Διεύθυνσης;	14.8%	6.6%	37.7%	14.8%	26.2%	3.31
Το τμήμα μου συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού;	-	4.9%	42.6%	14.8%	37.7%	3.85

5.2. Συγκριτική Στατιστική Ανάλυση

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν μόνο οι συσχετίσεις που βρέθηκαν πως είναι στατιστικά σημαντικές.

Ηλικία / Ικανοποίηση από το χρόνο της εκπαίδευσης (ερώτηση 5β)

Όπως προκύπτει από την ανάλυση διασποράς (ANOVA) το sig. (0.047) είναι μικρότερο του α (Πίνακας ANOVA) επομένως συμπεραίνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση και πως οι κλάσεις της μεταβλητής “ηλικία” διαφέρουν σε σχέση με την ικανοποίηση από το χρόνο της εκπαίδευσης.

ANOVA

Πίνακας 43: Πίνακας διασποράς μεταβλητής “ηλικία”

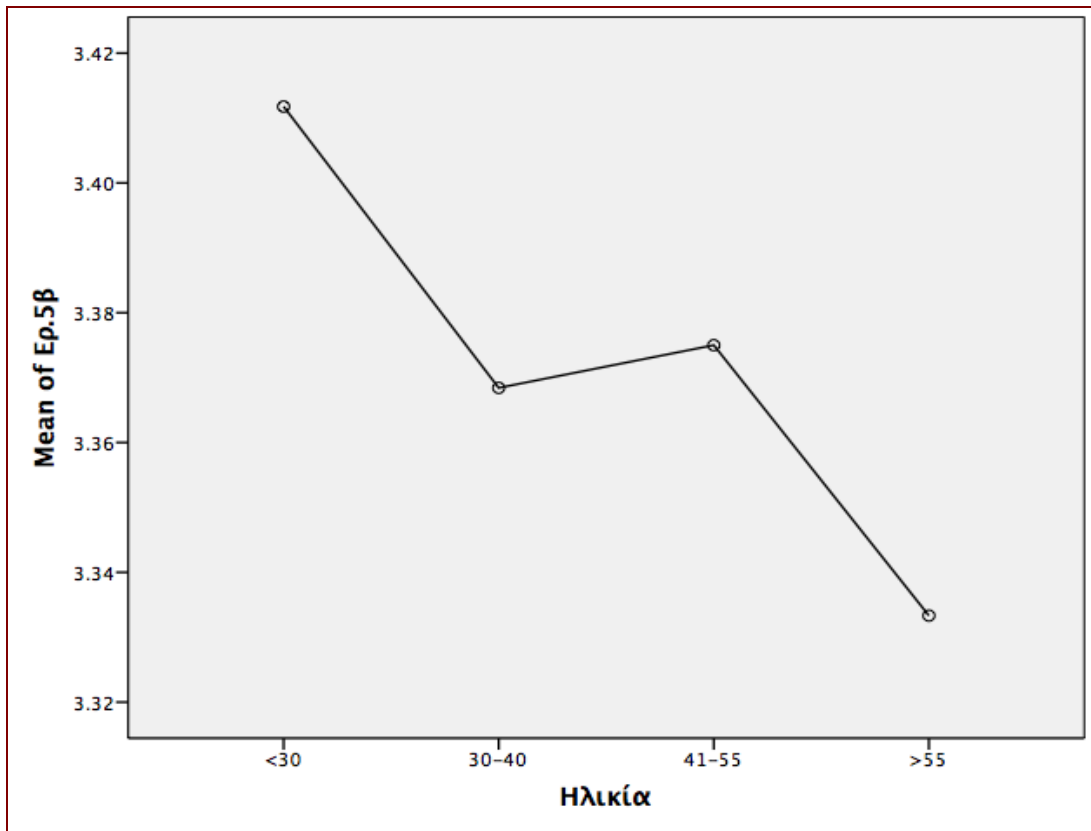
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.521	4	1.380	2.253	.047
Within Groups	28.787	47	.612		
Total	34.308	51			

Επίσης, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα μέσω των όρων οι ερωτώμενοι με ηλικία μεγαλύτερη των 55 ετών εμφανίζουν την χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

Descriptives

Πίνακας 44: Ικανοποίηση από το χρόνο της εκπαίδευσης

	N	Μέσος ορος	Τυπική απόκλιση
<30	17	3.4118	.61835
30-40	19	3.3684	1.01163
41-55	16	3.3750	.71880
>55	9	3.3333	.86603
Total	61	3.3770	.79925



Διάγραμμα 35: Σχέση ηλικίας με ικανοποίηση χρόνου εκπαίδευσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

6.1. Στατιστική Ανάλυση

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται κατά 60.7% από άνδρες, κατά 31.1% από ερωτώμενους μεταξύ 30 και 40 ετών, κατά 57.4% από απόφοιτους ΑΕΙ, και από ερωτώμενους που απασχολούνται στην επιχείρηση από 5 έως 10 έτη (42.6%).

Αναφορικά με την **ερευνητική ερώτηση 1** (Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ για την εκπαίδευση του προσωπικού?) βρέθηκε ότι:

- το 96.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του στο ΕΚΔΔΑ
- όλοι οι ερωτώμενοι τάχθηκαν υπέρ της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, πέραν της εισαγωγικής
- το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει εκπαιδευτεί μέσω εκπαίδευσης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ενώ 37.7% σε εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας
- το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε αρκετά ικανοποιημένο από τη μέθοδο της εκπαίδευσης που έλαβε
- το 42.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από το χρόνο της εκπαίδευσης που έλαβε
- το 36.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έμεινε πολύ ικανοποιημένο από τον αρμόδιο της εκπαίδευσης που έλαβε
- το 52.5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πάρα πολύ στην απόδοσή τους στην εργασία
- το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει πολύ στην βελτίωση των επαγγελματικών του ικανοτήτων
- το 59% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η εκπαίδευση συμβάλλει αρκετά στην βελτίωση των προσωπικών του ικανοτήτων

Επομένως, τα ευρήματα της έρευνας καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσης τους καθώς θεωρούν πως με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται ως άτομα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ακολούθως εντοπίστηκε πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας πάντα όμως με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Πέρα από αυτά, υπάρχει μία γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων για τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί σε όσο το δυνατόν πιο υψηλά επίπεδα.

Αναφορικά με την **ερευνητική ερώτηση 2** (Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ για την αξιολόγηση της απόδοσης?) βρέθηκε ότι:

- το 82% των ερωτηθέντων δήλωσε πως αισθάνεται ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία του
- το 54% από τους ερωτώμενους που αισθάνονται ότι αξιολογούνται στην εργασία του δεν θεωρεί αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται,
- το 65.6% των ερωτηθέντων δήλωσε θα προτιμούσε να αξιολογηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση
- το 41% των ερωτηθέντων δήλωσε πως κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης θεωρεί πως θα πρέπει να αξιολογηθεί με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης

Συμπερασματικά από την δεύτερη ερευνητική ερώτηση μπορεί να ειπωθεί πως πρέπει να βελτιωθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης ως προς την αξιοκρατία που τις διακατέχει καθώς περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν τις θεωρούν αξιοκρατικές. Επομένως, θα πρέπει να γίνει χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων αξιολόγησης πέρα από την αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, όπως η πρόταση των εργαζομένων για αξιολόγηση από το κοινό (εμπλεκόμενοι) ώστε η δουλειά και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν να αντικατοπτρίζεται στο επίπεδο αξιολόγησης, όπως επίσης και η ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Στην **ερευνητική ερώτηση 3** βρέθηκε πως η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων του ΕΚΔΔΑ από την αξιολόγηση είναι αρκετά υψηλή, ενώ αρκετά υψηλή είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων και από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση τους, με μεγαλύτερη ικανοποίηση να υπάρχει από την δυνατότητα

παρέμβασης και μικρότερη να εντοπίζεται στην δυνατότητα έκφρασης (**ερευνητική ερώτηση 4**).

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί πως συνολικά οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης αλλά και από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση. Παρά ταύτα όπως τονίστηκε στην προηγούμενη ερευνητική ερώτηση, υπάρχει χαμηλότερη ικανοποίηση από τους τρόπους αξιολόγησης και επομένως παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν προς τον εμπλουτισμό τους.

Αναφορικά με την **ερευνητική ερώτηση 5** (Ποιές οι απόψεις των εργαζομένων για την οργάνωση και λειτουργία του ΕΚΔΔΑ?) βρέθηκε πως σε μεγαλύτερο βαθμό οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η αποδοτικότητα το τμήματός τους παρακολουθείται με ποσοτικά στοιχεία, και ακολούθως πως είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας τους και πως το τμήμα τους συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού. Αντιθέτως, σε μεγαλύτερο βαθμό αναφέρουν πως δεν γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του Κέντρου στο οποίο εργάζονται και πως το σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν τους ενθαρρύνει να προτείνουν και να υλοποιούν βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας τους.

Συμπερασματικά, αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία του ΕΚΔΔΑ μπορεί να ειπωθεί πως θα πρέπει να επικοινωνήσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο το όραμα και η αποστολή του Κέντρου προς τους εργαζομένους. Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσαν να εφαρμοστούν δράσεις με την χρησιμοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι στην συμμετοχή τους στον καθορισμό της εργασίας τους και στους τρόπους βελτίωσης τους.

Τέλος, σχετικά με τις **ερευνητικές ερωτήσεις 6, 7, 8, και 9** εντοπίστηκε μόνο μία στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Συγκεκριμένα, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης από το χρόνο της εκπαίδευσης, με τους ερωτώμενους με ηλικία μεγαλύτερη των 55 ετών να εμφανίζουν την χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τις άλλες ηλικιακές ομάδες. Συμπερασματικά αυτό μπορεί να εξηγηθεί και με τις αντίστοιχες υψηλότερες απαιτήσεις που μπορούν να έχουν οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ενώ οι μεγαλύτεροι με πιθανόν χαμηλότερες απαιτήσεις ικανοποιούνται ευκολότερα από το χρόνο εκπαίδευσης, όπως και από το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Τελικά Συμπεράσματα, Μειονεκτήματα της Έρευνας και Προτάσεις

7.1. Τελικά Συμπεράσματα

Με βάση όσα προπαρατέθηκαν μπορεί να εξαχθεί μια σειρά συμπερασμάτων που αφορούν στη χρησιμότητα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης και στο θετικό αντίκτυπο που έχουν στη Δημόσια Διοίκηση. Καταρχήν, ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η σύνδεση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με την αποτελεσματικότητα των δημοσίων πολιτικών αλλά και τη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών. Με τη συνδρομή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βελτιώνονται οι ατομικές γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού, επιτυγχάνεται η διαρκής ενημέρωση του και η προσαρμογή του στα νέα δεδομένα με αποτέλεσμα να παρέχονται ολοένα και περισσότερο αναβαθμισμένες υπηρεσίες στους πολίτες.

Στην παρούσα επιχειρήθηκε η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αναφορικά με το στοιχείο της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης καθώς και του ρόλου της αξιολόγησης εργασίας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

Αναντίρρητα, το ΕΚΔΔΑ κατέχει ένα από τους βασικούς ρόλους στην προσπάθεια για ουσιαστική-ποιοτική αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα., μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι δυσκολίες που ανακόπτουν ή καθυστερούν, πολλές φορές, τη δράση του ΕΚΔΔΑ, είναι αυτές που συνήθως ταλανίζουν το Δημόσιο τομέα και που, δυστυχώς, είναι πολλές φορές συνυφασμένες με την Ελληνική πραγματικότητα. Τέτοιες δυσχέρειες σχετίζονται με την έλλειψη σχεδιασμού και στόχων των υπηρεσιακών μονάδων τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, τη μη εξάρτηση της προαγωγής από την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του εργαζόμενου, τα μειωμένα κίνητρα κλπ..

Διαφαίνεται από τα στοιχεία της έρευνας πως οι εργαζόμενοι είναι υπέρ της περαιτέρω εκπαίδευσης τους καθώς θεωρούν πως με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται ως άτομα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ακολούθως εντοπίστηκε πως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας πάντα όμως με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Πέρα από αυτά, υπάρχει μία γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων για

τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες η οποία θα πρέπει να διατηρηθεί σε όσο το δυνατόν πιο υψηλά επίπεδα.

Επίσης, από τα αποτελέσματα καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως πρέπει να βελτιωθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης ως προς την αξιοκρατία που τις διακατέχει καθώς περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους δεν τις θεωρούν αξιοκρατικές. Επομένως, θα πρέπει να γίνει χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων αξιολόγησης πέρα από την αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, όπως η πρόταση των εργαζομένων για αξιολόγηση από το κοινό (εμπλεκόμενοι) ώστε η δουλειά και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν να αντικατοπτρίζεται στο επίπεδο αξιολόγησης, όπως επίσης και η ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Τέλος, συνολικά οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης αλλά και από τους παράγοντες που συνθέτουν την αξιολόγηση. Παρά ταύτα όπως τονίστηκε, υπάρχει χαμηλότερη ικανοποίηση από τους τρόπους αξιολόγησης και επομένως παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν προς τον εμπλουτισμό τους.

7.2 Προτάσεις Βελτίωσης

Ενδεικτικά προτείνονται τρόποι αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΕΚΔΔΑ.

Εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων εκπαίδευσης

Η προφυγή στα ψηφιακά μέσα και η χρήση του διαδικτύου (e-learning) μπορεί να αποτεύσει αποτελεσματική διέξοδο στο να υπερκεραστούν προβλήματα της σύγχρονης εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Χωρίς η επαγγελματική εκπαίδευση να καθίσταται αποκλειστική υπόθεση της πληροφορικής, τα ψηφιακά μέσα μπορούν να συνδράμουν:

- Στην εξοικονόμηση χρόνου μέσω της ταχείας διάχυσης της πληροφορίας και του αυτοματισμού πολλών δραστηριοτήτων, συνήθως τυποποιημένων. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες αποφεύγουν μετακινήσεις (ιδίως αυτοί που κατοικούν και εργάζονται σε μεγάλη απόσταση από τα εκπαιδευτικά κέντρα), ενώ τα τεστ και οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται αυτόματα μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων.

- Στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων μιας που μέσω των ψηφιακών παρουσιάσεων απασχολείται μικρότερος αριθμός εκπαιδευτών και μπορούν να συμμετέχουν περισσότεροι εκπαιδευόμενοι. Επίσης, κάθε υπάλληλος δύναται να συμμετέχει σε περισσότερα προγράμματα που ικανοποιούν τις εργασιακές του ανάγκες.
- Στη δυνατότητα του υπαλλήλου να δέχεται συστηματική εκπαίδευση και να παρακολουθεί την εξέλιξη του.

Βέβαια, επειδή η γνώση παραμένει γνώση ανθρώπινη και προκύπτει από εμπειρίες και πηγές που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και την εργασιακή πραγματικότητα, απαιτείται να τηρούνται μέτρα και δικλείδες ασφαλείας στη χρήση της τεχνολογίας.

1. Διαρκείς συγκριτικές μελέτες benchmarking αναφορικά με τις επιδόσεις των άλλων εκπαιδευτικών κέντρων (δημοσίων-ιδιωτικών, εσωτερικού-εξωτερικού)
2. Η συνεχής και συστηματική ανταλλαγή πληροφοριών όσον αφορά σε μεθόδους, διαδικασίες και πρακτικές βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα, θα συνέβαλε ουσιαστικά στον εκσυγχρισμό του ΕΚΔΔΑ.
3. Αξιολόγηση και χρησιμοποίηση εναλλακτικών μεθόδων ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης της απόδοσης.

7.3. Περιορισμοί της Έρευνας Πρωτογενών Στοιχείων

Ως ο κύριος περιορισμός της παρούσης έρευνας μπορεί να θεωρηθεί το μέγεθος του δείγματος (61 ερωτώμενοι) γεγονός που πιθανώς μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σχετικά με την γενίκευση και την αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων.

Ως ένας άλλος περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί η απουσία δειγματοληπτικού πλαισίου καθώς δεν μπορεί να εξασφαλιστεί η πλήρης και καθολική αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Παρά τους από πάνω προσδιορισμούς, η παρούσα έρευνα πρωτογενών στοιχείων προσφέρει σημαντικά δεδομένα σχετικά με την διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

αναφορικά με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την αξιολόγηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Η διοικητική οργάνωση του κράτους.

Αλεξιάδη, Α. & Περιστέρα, Β. (2000). Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 25-38.

Βελλή Α. (1996). Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα. *Ενημερωτική Έκθεση* 23, Αθήνα.

Γιαννακούλας, Γ. (2001). Όροι και προϋπόθεση της αποτελεσματικής εκπαίδευσης. *Δημόσιος Τομέας*, 177, 46-48.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης / Ινστιτούτο Επιμόρφωσης – Πληροφοριακά στοιχεία.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: Αναλυτικό Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Προσωπικού 2015-2016.

Καρακατσούλης, Π., (1998), Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, Α.Ν. Σάκκουλας.

Λαζάρου Ξ. (1997). Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας. *Διοικητική Ενημέρωση*, 8, 61-68.

Λυμπερόπουλος Κ. (2001). Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. *Διοικητική Ενημέρωση*, 19, 72- 79.

Ξυροτύρη-Κουρίδου, Στ., (1997), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σελ.85-92.

Παγκάκης Γ. (2000). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 8-16.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπ. Αθηνών, Αθήνα.

Πασσάς, Α., Τσέκος, Θ., (2004). Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία. *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ*

Χαλάς, Γ. (2009) Ανάπτυξη-Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού βάσει ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Σεμινάριο ΙΝ.ΕΠ. Αθήνας 07/12/2009, σελ.32-54

Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδοτικός Οίκος Interbrooks, Αθήνα 2001, σελ.113-159.

Ξένη βιβλιογραφία

Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401-416.

Amygdalos, C., Bara N., Moisiadis, G., (2014), Performance Appraisal in Greek Public Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 148, P. 501-506

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2006) *A handbook of management techniques: A comprehensive guide to achieving managerial excellence & improved decision making*. Kogan Page Publishers, London.

Avdela (1987). Employment relations and racial division of labor: women civil servants in Greece in the first half of the century. *Mnimon*, Vol. 2, pp. 234-246.

Baruch, Y. (1996). Self-performance appraisal vs direct-manager appraisal: a case of Congruence”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 6, pp. 50-65.

Boyden T. & Paddison, L. (1986). Banking on equal opportunities. *Personnel Management Journal*, September, pp. 42-6.

Bach, S. and Della Rocca, G. (2000) The management strategies of public service employers in Europe. *Industrial Relations Journal*, 31(2): 82-96.

Barney, J.B. and Zajac, E.J. (1994) Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 5-9.

Behn, R.D. (2003) Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public*

Bacal, R. (2004). *Manager's guide to performance reviews*. New York: McGraw Hill

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Baroukh, N. & Kleiner, B. (2002). Recruitment and Training of Public Servants. *Management Research News*, 25(3).

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2012). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. Sage.

Blakely, G. L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 57–80.

Bohlander, G., & Snell, S. (2006). *Managing human resources*. Cengage Learning.

Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 616–633.

Clarke, T. (2013). The advance of the MOOCs (massive open online courses) The impending globalisation of business education?. *Education+ Training*, 55(4/5), 403-413.

Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.

D'Aveni, R.A. and Kesner, I.F. (1993) Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers. *Organization Science*, 4(2): 123- 151.

Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2011). Rethinking the MBA: Business education at a crossroads. *Journal of Management Development*, 30(5), 451-462.

De Vaous, D. (2007), *Surveys in Social Research*, 5th ed., Taylor and Francis

Drey, N., Gould, D., & Allan, T. (2009). The relationship between continuing professional education and commitment to nursing. *Nurse education today*, 29(7), 740-745.

Dimou A. (1989). Part – time employment: female phenomenon of labor market. *Contemporary Issues*, Vol.40, pp. 55-60.

Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader– member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531–551.

Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business, New York, NY.

Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996) *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Co., Minneapolis, MN.

Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57-77.

Fai Pun, K., & Nathai-Balkissoon, M. (2011). Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. *The Learning Organization*, 18(3), 203-223.

Fletcher C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 473-487

Gibb, A., Haskins, G., & Robertson, I. (2012). Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. In *Universities in Change* (pp. 9-45). Springer New York.

Guest, D.E. (1997) Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.

Harris, D. and Helfat, C. (1997) Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11): 895-920.

Hitt, M.A., Biermant, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.

Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.

Konstantopoulos N. (2002). The regulatory framework for performance appraisal of civil servants 90s. First presentation at the Conference of the Greek Operational Research Society in Tripoli.

Konstantopoulos N., Zimeras S. & Papalexandris A. (2006). Statistical analysis of the trends shaping value based standards from employment in the public sector and the role

of the gender. *Review of Social Research*, Vol.120 pp. 135-168.

Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708–723.

Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*, 32(4), 533-547.

Kreitner, R., (2009) *Management*. Houghton Mifflin Harcourt, Boston. Lane, P.J. and Lubatkin, M. (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.

Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.

Liebeskind, J.P. (1996) Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 93-107. Maister, D.H. (1993) *Managing the professional service firm*. The Free Press, New York.

Landorf, H., Doscher, S., & Rocco, T. (2008). Education for sustainable human development: Towards a definition. *School Field*, 6(2), 221-236.

Lubit, R. (2001). The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational dynamics*, 29(3), 164-178.

Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.

Martinsons, M.G. (1995) Knowledge-based systems leverage human resource management expertise. *International Journal of Manpower*, 16(2): 17-34. Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York.

Mowery, D.C., Oxley, J.E. and Silverman, B.S. (1996) Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(2): 77-91.

Mullins, L.J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, 5th ed. Financial Times Pitman Publishing, London.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An evolutionary theory of economic behavior and capabilities*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nigro, L. G., Nigro, F. A., & Kellough, J. E. (2012). *The new public personnel administration*. Cengage Learning.

Nieva, V. and Gutek, B. (1980), Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 267-76.

Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, 24(3), 326-331.

Papalexandi N., Mpourantas D., (2004), *Human Resources Management*, Athens
Pavlidou E. (1989). Women and work: Economic approaches to labor market discrimination. *Contemporary Issues*, Vol. 40, pp. 39-46.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.

Pimpa, N. (2009). Learning problems in transnational business education and training: The case of the MBA in Thailand. *International journal of Training and Development*, 13(4), 262-279.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2008). Twenty best practices for job employee performance reviews. *Compensation and Benefits Review*, 40(1), 47–55.

Pennings, J. M., Lee, K. and Van Witteloostuijn, A. (1998) Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41(4): 425-440.

Pfeffer, J. (1995) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press, Boston.

Pfeffer, J. and Veiga, J.F. (1999) Putting people first for organizational success. *The*

Academy of Management Executive, 13(2): 37-48.

Pidd, M. (2012) *Measuring the performance of public services: Principles and practice*. Cambridge University Press, Cambridge. Polanyi, M. (1967) *The tacit dimension*. Doubleday and Co., Garden City, NY.

Purcell, J. (1999) Best practice and best fit: Chimera or cul- de- sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3): 26-41.

Rode, H., & Michelsen, G. (2008). Levels of indicator development for education for sustainable development. *Environmental Education Research*, 14(1), 19-33.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. and Edvinsson, L. (1997) *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. Macmillan Business, London.

Ruth M. Sladek, Malcolm J. Bond & Paddy A. Phillips (2010). Age and gender differences in preferences for rational and experiential thinking. *Personality and Individual Differences*, 49, pp. 907-911.

Schuler, R.S. and MacMillan, I.C. (1984) Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3): 241-255.

Sherer, P.D. (1995) Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(4): 671-691. 100

Stewart, T.A. (1997) *Intellectual capital: The wealth of new organizations*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Sveiby, K.E. (1997) *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett- Koehler, San Francisco, CA.

Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 27-43.

Seethamraju, R. (2012). Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, 18(3), 532-547.

Snyder, L. G., & Snyder, M. J. (2008). Teaching critical thinking and problem solving skills. *The Journal of Research in Business Education*, 50(2), 90.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of services marketing*, 16(4), 363-379.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

Tseng, C.Y. and Goo, Y.J.J. (2005) Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: Empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2): 187-201.

Todd J. Maurer & Mary Anne Taylor (1994). Is Sex by itself enough? An Exploration of Gender Bias Issues in Performance Appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, pp. 231-251.

Willey, B. (2003). *Employment Law in Context*, Financial Times Prentice-Hall, Harlow
Wilson, E. (2000). Inclusion and exclusion and ambiguity – the role of organizational culture, *Personnel Review*, Vol. 29 No. 3

Wright, P.M., Smart, D.L. and McMahan, G.C. (1995) Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4): 1052-1074.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). Human resource development.

Wilson, J. P. (2014). International human resource development: Learning, education and training for individuals and organisations. *Development and Learning in Organizations*, 28(2).

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 Συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου



Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»

Αγαπητή κυρία, Αγαπητέ κύριε

Με την επιστολή μας αυτή θα θέλαμε να σας παρακαλέσουμε να συμμετάσχετε στην έρευνα μας που αφορά στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα των υπαλλήλων του ΕΚΔΔΑ.

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Οικονομική & Πολιτικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Ιδρύματος Πειραιά.

Σκοπός της έρευνας είναι να διαμορφωθούν ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα για το επίπεδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ και να καταγραφούν ποιες μεταβλητές επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης τους και την αξιολογησή τους.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα του θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο της έρευνας.

Η συμμετοχή σας είναι εντελώς εθελοντική, μπορείτε να αρνηθείτε να απαντήσετε οποιαδήποτε ερώτηση και μπορείτε να αποσυρθείτε από την έρευνα ανά πάσα στιγμή. Παρακαλώ αφού διαβάσετε την παρούσα επιστολή να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Για τυχόν απορίες ή για περισσότερες πληροφορίες παρακαλώ να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Γεώργιος Ν. Αντωνάκος

Τηλ. Επικοινωνίας: 213.16.06.742

E-mail: giorgosant1974@gmail.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 Ερωτηματολόγιο έρευνας



Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Η Σημασία της Εκπαίδευσης - Επιμόρφωσης Καθώς και της Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα - Μελέτη Περίπτωσης Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει έναν αριθμό ερωτήσεων σχετικών με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων. Θα θέλαμε να σε ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων για την υπομονή και τη συνεργασία σας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις είναι απολύτως εμπιστευτικές. Πρόσβαση στις πληροφορίες που θα προκύψουν θα έχουν η επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα και ο φοιτητής Κος.

Ενότητα 1

Δημογραφικά στοιχεία

- Φύλο
 Ανδρας Γυναίκα
- Ηλικία
 Έως 30 30-40 41-55 Άνω των 55
- Επίπεδο εκπαίδευσης
 Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
- Διάρκεια απασχόλησης στο ΕΚΔΔΑ
 Έως 1 χρόνο 1-5 χρόνια 5 έως 10 χρόνια Πάνω από 10 χρόνια

Ενότητα 2

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

Πέραν της εισαγωγικής εκπαίδευσης, έχουν υπάρξει άλλες εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας;

Ναι

Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Είστε υπέρ της συνεχιζόμενης
εκπαίδευσης, πέραν της
εισαγωγικής;

Ναι

Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 3

Σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχετε συμμετάσχει; [επιλέξτε μία ή περισσότερες απαντήσεις]

Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας [μέσω καθοδήγησης, μέντορα κλπ]

Εναλλαγή θέσεων εργασίας [ανάθεση νέων καθηκόντων]

Εκπαίδευση εκτός εργασίας [σεμινάρια, διαλέξεις κλπ]

Καμία

Άλλο [προσδιορίστε]:

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Μείνате ικανοποιημένοι από την εισαγωγική σας εκπαίδευση, αναφορικά με:

α) με τη μέθοδο εκπαίδευσης;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

β) το χρόνο εκπαίδευσης; (2 εβδομάδες)

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

γ) τον αρμόδιο εκπαίδευσης;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
α) της απόδοσής σας στην εργασία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) των επαγγελματικών σας ικανοτήτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) των προσωπικών σας ικανοτήτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενότητα 3 Αξιολόγηση της απόδοσης

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

A) Αισθάνεστε ότι ασκείται η λειτουργία της αξιολόγησης στην εργασία σας;

Ναι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Αν ναι, θεωρείτε αξιοκρατικές τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται;

Ναι	Όχι
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Ποιον τρόπο θα προτιμούσατε προκειμένου να αξιολογηθείτε; [επιλέξτε μία ή περισσότερες απαντήσεις]

Αυτό-αξιολόγηση	Αξιολόγηση από τους συναδέλφους	Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	Αξιολόγηση από τους πελάτες	Αξιολόγηση από τους άλλους
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλο [προσδιορίστε]:

ΕΡΩΤΗΣΗ 8

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης με ποια από τις παρακάτω επιλογές θα πρέπει να αξιολογηθείτε κυρίως;
(Δώστε μια απάντηση)

Σύγκριση με συναδέλφους

Με βάση τα τυπικά προσόντα

Με βάση τη συμπεριφορά σας

Με βάση το αποτέλεσμα

Με βάση την ποιότητα εξυπηρέτησης

Άλλο [προσδιορίστε]:

Ενότητα 4 Ικανοποίηση από την αξιολόγηση

➤ Δίκαιη Αξιολόγηση

Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις, όταν 1= ποτέ και 4= Πάντα.

1. Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη του όλες τις απαραίτητες πτυχές της εργασίας μου κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης	1	2	3	4
2. Ο προϊστάμενος με αξιολογεί με βάση το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου και όχι με βάση την προσωπική του άποψη για το άτομο μου	1	2	3	4
3. Ο προϊστάμενος σε αντιμετωπίζει με επιφύλαξη όταν σου μεταφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	1	2	3	4
4. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί δείχνει ενδιαφέρον για τα δικαιώματά μου ως εργαζομένου	1	2	3	4
5. Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση προσπαθεί σκληρά να είναι δίκαιος μαζί μου	1	2	3	4
6. Συνολικά, ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση είναι δίκαιος μαζί μου	1	2	3	4

➤ Ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο

Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις, όταν 1= Διαφωνώ πολύ και 5= Συμφωνώ πολύ.

7. Απολαμβάνω την εργασία με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	1	2	3	4
8. Έχω καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	1	2	3	4
9. Έχω καλές εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	1	2	3	4
10. Εμπιστεύομαι τον προϊστάμενο που με αξιολογεί	1	2	3	4

➤ **Δυνατότητα έκφρασης**

Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις, όταν 1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ.

11. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί ακούει τους λόγους που παραθέτω για την απόδοση μου	1	2	3	4
12. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί μου δείνει την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση μου	1	2	3	4
13. Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις μου όταν συζητάμε την αξιολόγηση μου	1	2	3	4

➤ **Δυνατότητα παρέμβασης**

Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις, όταν 1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ.

14. Έχω τη δυνατότητα να επηρεάσω την αξιολόγηση του προϊσταμένου	1	2	3	4
15. Έχω τη δυνατότητα να λάβω την αξιολόγηση που επιθυμώ	1	2	3	4

➤ **Χρησιμότητα της αξιολόγησης**

Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις, όταν 1= Διαφωνώ πολύ και 4= Συμφωνώ πολύ.

16. Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο, πιστεύω πως έχω καταλάβει καλύτερα τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος	1	2	3	4
17. Έχω καταλάβει τι περιμένει από εμένα ο προϊστάμενος όσον αφορά την βελτίωση στην εργασιακή μου απόδοση	1	2	3	4
18. Ως αποτέλεσμα της συζήτησης με τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση μου, νιώθω πως έχει βελτιωθεί η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ μας	1	2	3	4

Ενότητα 5 Αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΔΔΑ

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το Κέντρο συμβάλει στην βελτίωση των καθημερινών εργασιών;					
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με ενθαρρύνει να προτείνω και να υλοποιώ βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας μου;					
Γνωρίζω το όραμα και την αποστολή του Κέντρου στο οποίο εργάζομαι;					
Η διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου;					
Ενθαρρύνομαι να λαμβάνω πρωτοβουλίες και να υιοθετώ νεωτερισμούς που βελτιώνουν την καθημερινή μου εργασία;					
Είμαι ευχαριστημένος από το περιβάλλον εργασίας μου;					
Η εργασία μου ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου;					
Είμαι ευχαριστημένος από την υλικοτεχνική υποδομή;					
Παρακολουθώ τακτικά επιμορφωτικά προγράμματα					
Οι καλές επιδόσεις μου αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται;					
Εργάζομαι σε ομάδες;					
Θέτω ατομικούς και ομαδικούς στόχους;					
Η αποδοτικότητα του τμήματος μου παρακολουθείται με ποσοτικά στοιχεία;					
Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου;					
Συνεργάζεται το τμήμα μου με άλλα τμήματα της ίδιας αλλά και άλλης Διεύθυνσης;					
Το τμήμα μου συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού;					

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ