



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ - ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ”
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Διπλωματική Εργασία:

Θέμα: «Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης κατάρτισης των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας»

της

Βασιλικής Ράσκου ΑΕΜ: 796

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Μπέτσας

Εξεταστές:

1. Δόμνα Μιχαήλ
2. Νικόλαος Φωτόπουλος

Φλώρινα 2019

Copyright © Βασιλική Ράσκου, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Βασιλική Ράσκου

A.E.M.: 796

Ηλεκτρονική διεύθυνση:

Έτος εισαγωγής: 2016

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης κατάρτισης των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Αγγλικός τίτλος διπλωματικής εργασίας: A study on educational needs within the continuous employee training in the Regional Unit of Florina, in the Region of Western Macedonia.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία - - 201...

Ο/Η δηλών/ ούσα

(ονοματεπώνυμο φοιτητή/τριας)

*Συμπληρώνεται από τη Γραμματεία

* Ο φοιτητής συμπληρώνει υποχρεωτικά το ονοματεπώνυμο του επιβλέποντος/ουσας καθηγητή/τριας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής διατριβής μου, κ. Ιωάννη Μπέτσα. Η καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια των σπουδών και πιο συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της διατριβής ήταν ανεκτίμητη.

Θερμές ευχαριστίες, θα ήθελα να απευθύνω και στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, κα. Δόμνα Μιχαήλ και κ. Νικόλαο Φωτόπουλο.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω την οικογένειά και τους φίλους μου για τη συνεχή υποστήριξή τους και την ενθάρρυνσή τους.

Σας ευχαριστώ

Βασιλική Ράσκου

Περιεχόμενα

Κατάλογος Γραφημάτων.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Συντομογραφιών	9
Περίληψη.....	11
Abstract	12
Εισαγωγή.....	13
1. Θεωρητικό και Εννοιολογικό Πλαίσιο	15
1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων.....	15
1.2. Η δια βίου μάθηση στην Ελλάδα.....	17
1.3. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης	18
1.4. Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού	21
1.5. Διαδικασία της εκπαίδευσης	23
1.6. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών.....	24
1.7. Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών αναγκών.....	26
1.8. Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	27
1.9. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	30
1.10. Οφέλη της εκπαίδευσης για τον οργανισμό, τους υπαλλήλους και την κοινωνία	32
1.11. Το κόστος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων	34
2. Ο θεσμός της επιμόρφωσης των Δημοσίων υπαλλήλων	36
2.1. Δημόσια διοίκηση.....	36
2.2. Εκπαίδευση υπαλλήλων δημοσίου τομέα	37
2.3. Το νομικό πλαίσιο εκπαίδευσης των δημοσίων υπηρεσιών	38
2.4. Οργανισμός Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας	43
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	46
3.1. Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	47
3.2. Περιγραφή του δείγματος.....	48
4. Συμπεράσματα	61
4.1. Περιορισμοί έρευνας	63
4.2. Διαπιστώσεις προτάσεις για μελλοντική χρήση	64

Βιβλιογραφία.....	65
Νόμοι – Προεδρικά Διατάγματα – Αποφάσεις	68
Παράρτημα.....	70

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1 Φύλο συμμετεχόντων	48
Γράφημα 2 Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο.....	49
Γράφημα 3 Βαθμός υπαλλήλων	49
Γράφημα 4 Κλάδος υπαλλήλων	50
Γράφημα 5 Κατηγορία υπαλλήλων.....	50
Γράφημα 6 Κατοχή θέσης ευθύνης.....	51
Γράφημα 7 Συχνότητα επιμόρφωσης υπαλλήλων	52
Γράφημα 8 Προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	53
Γράφημα 9 Αντίδραση προϊστάμενου στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	54
Γράφημα 10 Αντίδραση συναδέρφων στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	54

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Κάτοχοι μεταπτυχιακού- διδακτορικού.....	51
Πίνακας 2 Ενημέρωση σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα.....	52
Πίνακας 3 Πρωτοβουλία παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	53
Πίνακας 4 Λόγοι συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα.....	55
Πίνακας 5 Σημασία της επιμόρφωσης για το δημόσιο τομέα.....	56
Πίνακας 6 Μορφές επιμόρφωσης.....	56
Πίνακας 7 Τόπος διεξαγωγής επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	56
Πίνακας 8 Επιθυμητή συχνότητα επιμόρφωσης στη διάρκεια του χρόνου.....	57
Πίνακας 9 Αντίκτυπο επιμόρφωσης στην υπηρεσία.....	57
Πίνακας 10 Αντικείμενα επιμόρφωσης.....	58
Πίνακας 11 Συχνότητα παρακολούθησης / επιθυμητή συχνότητα επιμόρφωσης.....	58
Πίνακας 12 Κατηγορία υπαλλήλων/ συχνότητα παρακολούθησης.....	59
Πίνακας 13 Κατοχή θέσης ευθύνης/ συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	59

Κατάλογος Συντομογραφιών

A.E.I.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
E.I.N.	Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας
E.K.Δ.Δ.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
E.K.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
E.Σ.Δ.Δ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
E.Σ.Σ.Ε.	Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας
E.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
I.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης
I.Δ.ΕΚ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων
I.E.K.	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
I.E.K.E.M.T.E.E. A.E.	Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Μελών Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας Α.Ε.
IN.EΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
K.E.K.	Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης
K.M.O.Δ.Δ.	Κέντρο Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως
K.Π.Α.	Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση
K.T.E.O.	Κέντρο Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων
M.M.E.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή Επικοινωνίας
N.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
O.T.A.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΑΜ-ΠΣΕΑ.	Παλαιαίκτη Άμυνα - Πολιτική Σχεδίαση Έκτακτης Ανάγκης
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Π.Ε. Φλώρινας	Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Δ.Μ.	Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
Π.IN.EΠ.	Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης

Σ.Δ.Ε.	Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας
Σ.Ε.ΔΥ.	Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.Ι.:	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
Φ.Ε.Κ.:	Φύλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

Περίληψη

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, όλο και μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη σημασία της εκπαίδευσης και στην καθιέρωση της συνεχούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Η εκπαίδευση θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομικής ανάπτυξης, τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες και αποτελεί κύριο στόχο μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Μέσω αυτής, οι υπάλληλοι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες διαδικασίες, στην τεχνολογική εξέλιξη, στην παγκοσμιοποίηση και στην πολυπολιτισμικότητα. Η επιμόρφωση περιλαμβάνει όλες τις οργανωμένες διαδικασίες που στοχεύουν στον εμπλουτισμό, την συμπλήρωση και την ανανέωση των γνώσεων των υπαλλήλων.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Διερευνήθηκε η στάση των υπαλλήλων απέναντι στον θεσμό της επιμόρφωσης, τα αντικείμενα που επιθυμούν να επιμορφωθούν, ο τόπος και ο χρόνος της επιμόρφωσης .

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 72 υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας διαφορετικού φύλου, διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης και κλάδου καθώς και διαφορετικού χρόνου προϋπηρεσίας στο δημόσιο. Η έρευνα διεξήχθη τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο του 2018. Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο.

Έπειτα, από την ανάλυση των ερωτηματολογίων με την βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel, εξήχθησαν τα συμπεράσματα της έρευνας. Διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας που έλαβαν μέρος την έρευνα, έχουν θετική και πολύ θετική στάση απέναντι στην προοπτική επιμόρφωσής τους, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία παρακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης με δική τους πρωτοβουλία. Ο σημαντικότερος λόγος συμμετοχής τους είναι η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, επομένως η επιμόρφωση τους θα έχει θετικές επιπτώσεις στην υπηρεσία τους και μέσω αυτής θα υπάρξει καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, απλούστευση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας.

Στο τέλος της εργασίας, παρουσιάζονται οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας καθώς και μελλοντικές προτάσεις.

Λέξεις κλειδιά: επιμόρφωση, Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας, δημόσιος τομέας

Abstract

Over the last decades, increasing emphasis has been placed on the importance of education and on the introduction of continuing training of employees, both in the public and private sector. It is considered to be one of the most important factors of economic growth, both in developed and developing countries and it is the main objective of an enterprise or an organization. On the one hand there is a need the staff's need to cope with new processes, technological development, globalization, multiculturalism and lifelong learning. Staff training includes all the organized processes that aim to enrich, complete and renew the employees' knowledge.

The present study aims to investigate the educational needs of the employees in the regional unit of Florina in the Region of Western Macedonia. Employees' attitudes towards training, courses and fields of interest, training's place and frequency have been investigated.

The study's sample was 72 employees of varying gender, education, sector and duration of service, in the regional unit of Florina. The study was conducted during the months of July and August 2018. The method used to collect the data was the questionnaire.

By analysing the questionnaires using Microsoft Office, the study's results were extracted. It was found that the employees of the Regional Unit of Florina, who took part in the survey, have positive and very positive attitude towards the prospect of their training, while the vast majority attend training programs on their own initiative. The most important reason for their participation is the acquisition of new knowledge and skills, so their training will have a positive impact on their service and will provide better service to citizens, simplification of procedures and reduction of bureaucracy.

At the end of this study, the limitations that arose during the study and the future suggestions are discussed.

Keywords: training, regional unit of Florina, public sector

Εισαγωγή

Η μεταφορά γνώσης μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι βασικό συστατικό για την ανάπτυξη των υπαλλήλων καθώς και του εκάστοτε οργανισμού. Η βελτίωση των γνώσεων του προσωπικού θα πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο ενός οργανισμού (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Ο εγχώριος και ο διεθνής ανταγωνισμός καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, δημιουργούν καθεστώς πίεσης στους υπαλλήλους για συνεχή εξέλιξη και γρήγορη προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Παρόλα αυτά, στον δημόσιο τομέα λόγω της γραφειοκρατίας και του πολιτικού κόστους, οι αλλαγές πραγματοποιούνται με αργούς ρυθμούς (Καραγεώργου, 2008).

Στην σύγχρονη κοινωνία οι ανθρώπινες ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες καλύπτονται από οικονομικές μονάδες. Στο μοντέλο της κοινωνικής οργάνωσης και του πολιτισμού στον οποίο ζούμε, όλοι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί θεωρούνται οικονομικές μονάδες. Αποτελούν δηλαδή οργανισμούς που παράγουν αγαθά και δημιουργούν πλούτο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Στην σημερινή εποχή μια δημόσια υπηρεσία σέβεται τις ηθικές αξίες και τις κοινωνικές προσταγές. Δέχεται τις τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτικές, πολιτιστικές και οικολογικές επιδράσεις του περιβάλλοντος, ταυτόχρονα όμως επιδρά και αυτή σε αυτό. Η επιβίωσή της στηρίζεται στη διαρκή επικοινωνία της με την ευρύτερη κοινωνία από την οποία αντλεί και το μεγαλύτερο μέρος της δύναμής της, ανταποκρινόμενη στις κοινωνικές ευθύνες με σκοπό τη διατήρηση της κοινωνικής της υπόστασης (Σαμψών, 2014).

Ένα από τα βασικότερα και δυσκολότερα θέματα που απασχολούν την δημόσια διοίκηση είναι η μόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της τόσο σε επίπεδο βασικής επιμόρφωσης όσο και σε επίπεδο συνεχιζόμενης κατάρτισης (Τρούλης, 1985).

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται θεωρητική ανάλυση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων ενώ στο δεύτερο μέρος θα γίνει ανάλυση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται γενικά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, γίνεται εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων, παρουσιάζεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης, οι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού, η διαδικασία της εκπαίδευσης, η εκτίμηση των

εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης καθώς και τα οφέλη της εκπαίδευσης τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους υπαλλήλους.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον θεσμό της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, στο νομικό πλαίσιο που διέπει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και γίνεται αναφορά στο οργανόγραμμα της Π.Ε. Φλώρινας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ερευνητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Παρουσιάζεται η μέθοδος της έρευνας και γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων σε συνδυασμό με το θεωρητικό μέρος.

1. Θεωρητικό και Εννοιολογικό Πλαίσιο

Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δώσει στον οργανισμό ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της ανάπτυξης των υπαλλήλων του οργανισμού. Με την βοήθεια της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να βελτιώνουν την προσαρμογή τους στην εργασία και να εκδηλώνουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Η εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ταυτόχρονα αποτελεί σημαντική επένδυση των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, στους προϋπολογισμούς των οργανισμών γίνεται πρόβλεψη και δέσμευση ποσών που θα διατίθενται για την εκπαίδευση των νέων, τη μετεκπαίδευση των παλαιών και την επιμόρφωση όλων των στελεχών (Δαύρη, 2016).

Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας και αναγκαία για όλους τους οργανισμούς γιατί παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους και στις δυνατότητες τους. Οι σημαντικότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των υπαλλήλων, η καλύτερη εκτέλεση των στόχων και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας της διοίκησης και των υπαλλήλων ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό (Δαύρη, 2016).

1.1. **Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων**

Το συνηθέστερο πρόβλημα που απασχολεί τους μελετητές είναι η αποσαφήνιση των όρων. Στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει μια αναφορά στους όρους που θα χρησιμοποιήσουμε στην έρευνά μας όπως, η επιμόρφωση, η εκπαίδευση και οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

Ο όρος **οργανισμός/επιχείρηση** αναφέρεται στις οικονομικές μονάδες που παράγουν και προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους καταναλωτές. Επιπλέον, προσφέρει απασχόληση και εισόδημα σε όλο τον ενεργό πληθυσμό. **Οργανισμός/επιχείρηση** μπορεί να οριστεί ως «κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει» (Μπουραντάς &

Παπαλεξανδρή, 1998). Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι οργανισμοί που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες και στο κράτος.

Οι δημόσιοι οργανισμοί εδώ και χρόνια ενδιαφέρονται για την οργάνωση και διοίκηση των υπαλλήλων. Η **οργάνωση** ορίζεται ως η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα (Μπουραντάς, 2005).

Η **διοίκηση ανθρώπινων πόρων** είναι η διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998).

Με το όρο **εκπαίδευση** εννοούμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης η οποία έχει ως στόχο την απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων για την επίτευξη ενός σκοπού. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων στον εκπαιδευόμενο ή στους εκπαιδευόμενους από έναν ή περισσότερους εκπαιδευτές μέσω της διδασκαλίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003).

Η **επιμόρφωση** είναι η συντήρηση, ο εμπλουτισμός και η συμπλήρωση των βασικών γνώσεων του υπαλλήλου, με σκοπό την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Στόχος της **επιμόρφωσης** είναι η διαρκής ανανέωση και υποστήριξη της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης του υπαλλήλου έτσι ώστε να υπάρξει βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Η **ανάγκη** είναι μια πολυσυζητημένη και σύνθετη έννοια. Συνήθως ο ορισμός της προσδιορίζεται βάσει του κοινωνικού, του οικονομικού και του επιστημονικού πλαισίου στο οποίο εντάσσεται (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Με τον όρο **εκπαιδευτική ανάγκη** εννοούμε την ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών ώστε τα άτομα να μπορέσουν να επιτύχουν τους επιμορφωτικούς στόχους που έχουν θέση τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Φέρελης & Αγγελίδης, 2011).

Η εκπαιδευτική ανάγκη εμφανίζεται όταν διαπιστωθεί κάποια έλλειψη στον τομέα των γνώσεων και των ικανοτήτων για την εκτέλεση των εργασιών (Χασάπης, 2000).

Ο όρος **δια βίου μάθηση** αναφέρεται στην βελτίωση και εξέλιξη, των επαγγελματικών, μορφωτικών και εκπαιδευτικών αναγκών των ατόμων, με την εξειδίκευση και εκπαίδευση σε νέες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και στην ανάπτυξη των υφιστάμενων γνώσεων, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον (Νικηταρά, 2001).

1.2. Η δια βίου μάθηση στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ραγδαία αύξηση των νέων γνώσεων και της τεχνολογίας στην διεθνή κοινότητα, που φέρνει μεγάλες αλλαγές στις δομές, στις λειτουργίες, στις τεχνικές και στις σχέσεις στον χώρο της οικονομίας, του πολιτισμού, της κοινωνίας και της πολιτικής. Όλοι οι υπάλληλοι, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, επιπέδου εκπαίδευσης, κοινωνικής και οικονομικής κατάστασης, έχουν πολλαπλά οφέλη με την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων ή την αναβάθμιση και εξέλιξη των υφιστάμενων γνώσεων (Τενεντές, 2009).

Όπως έχει αναφερθεί, με τον όρο δια βίου μάθηση εννοούνται όλες οι επιμορφωτικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τους ανθρώπους στην διάρκεια της ζωής τους και έχουν σαν σκοπό την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, γίνεται μια προσπάθεια βελτίωσης των θεσμικών, δομικών, λειτουργικών και χρηματοδοτικών μειονεκτημάτων που παρατηρούνται στο χώρο της δια βίου μάθησης (Τενεντές, 2009).

Σύμφωνα με την Unesco, η εκπαίδευση ενηλίκων ορίζεται ως: *«Κάθε εκπαιδευτική διεργασία, κάθε περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου, είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε όχι, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, καθώς και για μαθητεία, μέσω των οποίων άτομα που θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία στην οποία ανήκουν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τα τεχνικά και επαγγελματικά τους προσόντα ή τα προσανατολίζουν προς άλλη κατεύθυνση και επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και της συμμετοχής σε μια*

εναρμονισμένη και αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη» (Rogers, 2002).

Η επιμόρφωση σε όλες τις μορφές της, είτε τυπική, είτε άτυπη, είτε μη τυπική, καθώς και οι ικανότητες και οι δεξιότητες που διαθέτουν ή αναπτύσσουν οι υπάλληλοι είναι η κινητήριος δύναμη για την ευημερία και ανάπτυξη του οργανισμού. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι υπάλληλοι να βελτιώνουν και να συμπληρώνουν τις γνώσεις τους ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε αυτές (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016).

Ο νόμος **3879/2010 (Φ.Ε.Κ. 163/Α/2010)** έχει ως σκοπό την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης, δίνοντας έμφαση στην αναγνώριση των εναλλακτικών εκπαιδευτικών διαδρομών, στην σύνδεση των φορέων της δια βίου μάθησης και στην επίτευξη της διασύνδεσης της δια βίου μάθησης με την εργασία, την διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας των ανθρώπων και γενικότερα την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Τενεντές, 2009).

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά, οι φορείς που παρέχουν επιμορφωτικά προγράμματα δια βίου μάθησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και είναι τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.), άλλες δημόσιες και ιδιωτικές σχολές επαγγελματικής κατάρτισης, το Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Δ.ΕΚ.Ε.), το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας (Ε.Ι.Ν.), το Ινστιτούτο Νεολαίας, τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.), οι Σχολές Γονέων, οι φορείς παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ή και υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού, τα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση (Κ.Π.Α.), τα πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας όταν παρέχουν προγράμματα δια βίου μάθησης. Στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα οι φορείς που παρέχουν προγράμματα επιμόρφωσης στους υπαλλήλους του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), καθώς και οι φορείς που συνιστώνται από τις επαγγελματικές ενώσεις και τα επιμελητήρια, όπως είναι η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Μελών Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας Α.Ε. (Ι.Ε.Κ.Ε.Μ.Τ.Ε.Ε. Α.Ε.) (Τενεντές, 2009).

1.3. Αναγκαιότητα επιμόρφωσης

Ο εντοπισμός καθώς και η καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών συμβάλλει στην επιτυχία ενός προγράμματος επιμόρφωσης. Ο απώτερος στόχος της επιμόρφωσης είναι να

συμβάλλει στην βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Οι επιταχυνόμενες επιστημονικές και κοινωνικές αλλαγές δεν μπορούν να προβλεφθούν και για τον λόγο αυτό απαιτούνται υπάλληλοι καλύτερα καταρτισμένοι και ενημερωμένοι (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αποτελούν τον θεμέλιο λίθο του. Ανάλογα με το επίπεδο κατάρτισης, εκπαίδευσης και απόδοσης των υπαλλήλων εξελίσσεται και ο οργανισμός που υπηρετούν (Διαμαντού, 2009).

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών ορίζει την δημόσια διοίκηση ως τα «χέρια και τα πόδια» της εκάστοτε κυβέρνησης. Η ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό και τις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης. Στον ευρωπαϊκό καθώς και στον Ελληνικό δημόσιο τομέα επιβάλλεται να γίνονται μεταρρυθμίσεις ώστε να αντιμετωπιστεί η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές, περιβαλλοντικές και πολιτικές αλλαγές, οι νέες ιδέες διοίκησης, η τάση για μείωση των δημόσιων δαπανών και οι πιέσεις των πολιτών (Τζίκου, 2018).

Στην Ελλάδα, κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες ωθούν τη δημόσια διοίκηση να εγκαταλείψει, με αργούς ρυθμούς, το γραφειοκρατικό μοντέλο και να οδηγηθεί σε ένα μοντέλο επιχειρηματικής διοίκησης, έχοντας ως πρότυπα πρακτικές και μοντέλα άλλων χωρών καθώς και στρατηγικές ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης, η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης είναι επιβεβλημένη ώστε να είναι αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη, ποιοτικότερη και πιο οικονομική στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι τεχνολογίες της πληροφορικής και της επικοινωνίας (Τζίκου, 2018).

Η ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό αυτό, πηγάζει από το γεγονός πως η δημόσια διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που έχουν ως στόχο τη διαχείριση των αναγκών των πολιτών, τη συνεισφορά στην μείωση της διαφθοράς, την απλούστευση των διαδικασιών, τη μείωση των διοικητικών βαρών, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την αποτροπή των δαπανηρών προστίμων λόγω της μη συμμόρφωσης της χώρας σε Ευρωπαϊκές οδηγίες και τέλος τη καλλιέργεια σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών. Αυτή η νέα εποχή της δημόσιας διοίκησης διακρίνεται για την ανάπτυξη στρατηγικής, για τον προγραμματισμό σε βάθος χρόνου, για την ανοιχτή διακυβέρνηση, τη δημόσια διαβούλευση, τη διαφάνεια και την επιβολή και επίτευξη στόχων (Τζίκου, 2018).

Οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια η τάση της αύξησης των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς προς τους πολίτες, γίνεται όλο και πιο αισθητή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου αλλά και του κόστους εξυπηρέτησης των πολιτών καθώς και την άμεση παροχή πληροφοριών. Οι Τ.Π.Ε βοηθούν στην ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του κράτους και του πολίτη καθώς επίσης, μέσω αυτών, επιτυγχάνεται η ανοιχτή διακυβέρνηση, η διαφάνεια, η δημόσια διαβούλευση και η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση πολιτικής. Η χρήση των νέων τεχνολογιών, από το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης (Τζίκου, 2018).

Για να επιτευχθεί η προσπάθεια εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, το οποίο θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις αλλαγές. Ο δρόμος και το εργαλείο για την καθιέρωση των νέων αλλά και την βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών καθώς και η διαμόρφωση της καινούργιας κουλτούρας είναι η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Οι αλλαγές δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα, άγχος και αντίσταση καθώς και αλλαγές στην οργανωτική δομή και την φύση της εργασίας. Η γνώση πρέπει να παράγεται, να διαχέεται, να αξιοποιείται και να εγκαταλείπεται όταν αυτό απαιτείται. Επίσης, για να ολοκληρωθούν οι μεταρρυθμίσεις θα πρέπει να υπάρχει διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων (Τζίκου, 2018).

Σύμφωνα με τους Baroukh και Kleiner (2002), οι άνθρωποι ενός οργανισμού είναι ο κυριότερος πόρος του. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να παρακολουθήσουν το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης έτσι ώστε: (Baroukh & Kleiner, 2002)

- να αναπτυχτεί η κριτική τους ικανότητα,
- να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες,
- να ενδυναμωθούν οι αξίες τους για κοινωνικές και πολιτισμικές ευθύνες,
- να κατανοήσουν τα προβλήματα με διαφορετικούς τρόπους έτσι ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις,
- να συνειδητοποιήσουν πως μπορούν να κάνουν τη διαφορά. (Baroukh & Kleiner, 2002).

Παρακάτω θα αναφερθούν οι κυριότεροι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την επιμόρφωση των υπαλλήλων ενός οργανισμού:

- τεχνολογική πρόοδος,
- αύξηση των απαιτήσεων,
- οργανωτικές αλλαγές.

Η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης προέρχεται συνήθως από τους παρακάτω παράγοντες:

- από τους υπαλλήλους,
- από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας,
- από τους πολίτες,
- από την διεύθυνση διοικητικού – προσωπικού (Χυτήρης, 2001).

Οι επιμορφωτικές ανάγκες έχουν και υποκειμενική αλλά και αντικειμενική διάσταση και είναι συνάρτηση του βαθμού συνειδητοποίησης των αλλαγών σε προσωπικό, κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον. Οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων προσδιορίζονται από το περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή από τους στόχους που έχει θέσει, την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας του. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να χαρακτηριστούν ως η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων ενός οργανισμού, που προκύπτουν έπειτα από κάποιες αλλαγές που πραγματοποιούνται είτε στο θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού ή γενικότερα του δημοσίου τομέα, είτε από την ανάγκη εφαρμογής νέων ευρωπαϊκών, εθνικών ή περιφερειακών πολιτικών, είτε από την επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη καθώς και από την αλλαγή της θέσης και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Βασικά στοιχεία για την διαδικασία και διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ο εντοπισμός, η οργάνωση και η τεκμηριωμένη καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

1.4. Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού

Ο βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να μπορέσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, δίνοντας προτεραιότητα στην εργασία των υπαλλήλων που απασχολεί. Με την εκπαίδευση ο οργανισμός επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε

αυτό να αποδίδει καλύτερα, να αξιοποιούνται οι ικανότητές του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να επιτυγχάνεται η ανάπτυξή του ως δημόσιου οργανισμού (Καραγεώργου, 2008). Η εκπαίδευση βοηθάει στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων και προσφέρει τα παρακάτω οφέλη:

- βελτιώνει την ατομική και την ομαδική απόδοση των υπαλλήλων επομένως αυξάνεται η παραγωγικότητα της δημόσιας υπηρεσίας,
- βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου έργου του υπαλλήλου,
- μειώνονται οι δαπάνες και οι καθυστερήσεις,
- συμβάλλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού,
- αυξάνει το ζήλο και ανυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων,
- μειώνει το κόστος της επίβλεψης,
- προετοιμάζει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές,
- βοηθάει στην οργάνωση,
- αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος,
- διευκολύνει την εφαρμογή των αλλαγών, των νέων διαδικασιών και των νέων πολιτικών,
- κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Μπουραντάς, 2003).

Η μετάδοση γνώσεων, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και η αλλαγή στάσης των υπαλλήλων επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση, που έχει ως στόχους:

- να αναπτυχθούν οι επαγγελματικές δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα,
- να αναπτύξουν οι υπάλληλοι νέες και διαφορετικές επαγγελματικές δεξιότητες. Επομένως, να μπορέσουν στο μέλλον να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ανταποκρίνονται οι υπάρχοντες εργαζόμενοι στις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού όσο το δυνατόν καλύτερα,
- να μαθαίνουν ευκολότερα και γρηγορότερα νέα αντικείμενα εργασίας καθώς και να προσαρμόζονται σε περιπτώσεις νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (Μπουραντάς, 2003).

Οι υπάλληλοι μέσω της εκπαίδευσης βελτιώνουν τις **γνώσεις**, τις **δεξιότητες** και τις **ικανότητες** τους. Οι γνώσεις είναι ένα σύνολο παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών που αφορά την συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά

καθήκοντα. Οι ικανότητες είναι οι δεξιότητες με τις οποίες χειρίζονται τις υποθέσεις οι υπάλληλοι. Η βελτίωση των ικανοτήτων αποσκοπεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ικανότητας ανάλυσης προβλημάτων, στην άμεση λήψη αποφάσεων και χειρισμού των προβλημάτων (Μπουραντάς, 2003).

1.5. Διαδικασία της εκπαίδευσης

Ένας οργανισμός για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον τομέα της εκπαίδευσης των υπαλλήλων του, θα πρέπει να καθορίσει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες που απαιτούνται. Παρακάτω θα αναφερθούν αυτές οι διαδικασίες:

1. αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων,
2. αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και ικανοτήτων,
3. αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών,
4. προετοιμασία του συνολικού προγράμματος,
5. λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση,
6. αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος. (Καραγεώργου, 2008)

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η **αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται**, για την υλοποίηση των εργασιών του υπαλλήλου που πραγματοποιείται μέσα από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Στην συνέχεια γίνεται, με την βοήθεια ερευνών, η **αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσεων και ικανοτήτων**, δηλαδή παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που κατέχει ο κάθε υπάλληλος του οργανισμού. Με την διαδικασία **αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών**, πραγματοποιείται σύγκριση των αρχικών απαιτήσεων εργασίας με τα σημερινά στοιχεία τα οποία έχουν συλλεχθεί. Μέσα από αυτή την σύγκριση αναγνωρίζονται οι ελλείψεις των υπαλλήλων ώστε ο οργανισμός να κατευθυνθεί στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απαιτείται για την βελτίωσή τους. Η **προετοιμασία του συνολικού προγράμματος** βασίζεται στις επείγουσες ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων που προέκυψαν από το παραπάνω στάδιο. Η **λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση** βασίζεται στους φορείς εκπαίδευσης, στη διάρκεια, στο κόστος, στον τόπο και τέλος στην ύλη και στις μεθόδους της εκπαίδευσης. Τέλος, εφόσον ολοκληρωθεί η εκπαίδευση, θα πρέπει να γίνει **αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος** (Καραγεώργου, 2008).

1.6. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Ο όρος εκπαιδευτικές ανάγκες αναφέρεται στην διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών, των δεδομένων και των απόψεων για να μπορέσει ο οργανισμός να εκτιμήσει αν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιο λόγο την χρειάζεται, τι είδους εκπαίδευση θα ακολουθήσει, σε ποια τμήματα θα πραγματοποιηθεί, για πόσους και ποιους εργαζομένους και πότε θα πραγματοποιηθεί (Χυτήρης, 2001).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες ορίζονται ως το χάσμα που προκύπτει από την σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης με την επιθυμητή κατάσταση. Η διερεύνηση των αναγκών είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των πληροφοριών, ώστε να εντοπιστεί το χάσμα που προκύπτει από την σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης με την επιθυμητή κατάσταση (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013).

Για να μπορέσει να γίνει εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κάποιοι μέθοδοι συλλογής πληροφοριών, είτε η κάθε μια μόνη, είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους, ανάλογα με τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Οι μέθοδοι συλλογής για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να είναι τα ερωτηματολόγια, η έρευνα δεδομένων και στοιχείων, οι συνεντεύξεις, οι γραπτές δοκιμασίες, η παρατήρηση, τα κέντρα αξιολόγησης, η καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, η ανάλυση καθηκόντων και η ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων (Καραγεώργου, 2008).

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων μπορεί να θεωρηθεί επιβράβευση για την συνεισφορά και την απόδοσή τους στον οργανισμό. Ένας άλλος λόγος είναι η προαγωγή του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό. Πολλές φορές σε αυτά τα προγράμματα επιμόρφωσης δεν συμμετέχει μόνο ο υπάλληλος που προάγεται αλλά όλη η ομάδα του (Καραγεώργου, 2008).

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για την επιμόρφωση και ανάπτυξη των υπαλλήλων ενός οργανισμού είναι η **αναγνώριση** των ικανοτήτων και των προσόντων που διαθέτουν οι υπάλληλοι του οργανισμού σε συνδυασμό με τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη όπως οι διευθυντές καθώς και το προσωπικό της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού είναι αυτοί που θα πρέπει να πραγματοποιούν ελέγχους για τις εκπαιδευτικές ανάγκες που χρειάζονται οι υπάλληλοι. Στον δημόσιο τομέα ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών βασίζεται κυρίως στα αιτήματα των διευθυντών και των προϊσταμένων (Καραγεώργου, 2008).

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού θα πρέπει να χωριστούν σε τέσσερα επίπεδα ανάλυσης:

1. ανάλυση σε επίπεδο οργανισμού,
2. ανάλυση σε επίπεδο καθήκοντος,
3. ανάλυση σε επίπεδο ατόμου-υπαλλήλου,
4. ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων.

Στο πρώτο επίπεδο αναλύονται η εξέταση του περιβάλλοντος, των στρατηγικών και των πόρων του οργανισμού ώστε να προσδιοριστούν τα σημεία της εκπαίδευσης που θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα. Επίσης αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες, τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού, οι διεθνείς συνεργασίες, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και συστημάτων, τα ατυχήματα, η χαμηλή παραγωγικότητα καθώς επίσης οι ελλείψεις, οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα των υπαλλήλων στον τομέα της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Η ανάλυση είναι δύσκολη και παρουσιάζει τις αδυναμίες του οργανισμού καθώς και τα σημεία εμφάνισής τους (Χυτήρης, 2001).

Στο δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, καθορίζονται τα καθήκοντα του υπαλλήλου, δηλαδή το οργανόγραμμα της κάθε υπηρεσίας, οι υπηρεσίες που προσφέρονται και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών. Πραγματοποιείται ανάλυση των καθηκόντων του υπαλλήλου. Περιγράφονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να κατανοηθεί η εργασία του υπαλλήλου και να εκτιμηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες βάσει γνώσεων, δεξιοτήτων και απαιτήσεων που χρειάζονται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας (Καραγεώργου, 2008).

Το τρίτο επίπεδο ανάλυσης, σχετίζεται με τους υπαλλήλους. Οι υπεύθυνοι αποφασίζουν ποιοι υπάλληλοι χρειάζονται εκπαίδευση, αν η εκπαίδευση θα πραγματοποιηθεί για όλους τους υπαλλήλους ή μόνο για τους νεοπροσληφθέντες. Το στάδιο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό γιατί βοηθάει να διαπιστωθεί από τους αρμόδιους, ποιοι υπάλληλοι έχουν ανάγκη για επιμόρφωση και σε ποιους τομείς θα δοθεί έμφαση. Στο σημείο αυτό, γίνεται ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των υπαλλήλων για να επιλεγεί το καταλληλότερο πρόγραμμα εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008).

Στο τέταρτο επίπεδο ανάλυσης, καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός συγκεκριμένου πληθυσμού υπαλλήλων. Χρησιμοποιείται ως μέθοδος παροχής ίσων ευκαιριών στην απόκτηση εμπειρίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων (Καραγεώργου, 2008).

1.7. Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Η επιτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης εξαρτάται από τον σχεδιασμό του και από την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την παρακολούθησή του. Οι υπεύθυνοι σχεδιάζουν τα προγράμματα εκπαίδευσης με γνώμονα τον στόχο/τους στόχους της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, την εκπαιδευτική μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς και το χρόνο και το χώρο που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση. Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών, οι ειδικοί εστιάζουν στα παρακάτω θέματα:

- στους εκπαιδευτικούς στόχους,
- στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων,
- στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης,
- στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών (Καραγεώργου, 2008).

Τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρονται παρακάτω.

Στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης. Για να σχεδιαστεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα πρέπει να αναγνωριστούν οι ατομικές ανάγκες εκπαίδευσης των υπαλλήλων, δηλαδή να γνωρίζουν οι υπάλληλοι τις αδυναμίες τους ώστε να τις μειώσουν μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Να δοθούν κίνητρα με την μορφή προαγωγής, μέτρηση της απόδοσης, επιβραβεύσεων καθώς και να ενισχυθεί η επιθυμία των εργαζομένων για την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Σημαντικό κομμάτι αποτελεί η πραγματοποίηση πρακτικής σε αληθινές συνθήκες εργασίας, εφόσον το εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, με σκοπό οι υπάλληλοι να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που κατέχουν στην καθημερινότητά τους. Κάθε υπάλληλος έχει ατομική ευθύνη να εφαρμόσει ό,τι έμαθε για να βελτιώσει την απόδοσή του (Jackson&Schuler, 2006).

Στους εκπαιδευτές. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι έμπειρος στον σχεδιασμό και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και να είναι ενημερωμένος σε θέματα επικαιρότητας πάνω στον τομέα του (Jackson&Schuler, 2006).

Στους εκπαιδευόμενους. Θα πρέπει να ορισθούν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης και τις προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει παρέλθει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Ο βασικότερος παράγοντας είναι η θέληση του εκπαιδευόμενου να εξελιχτεί και να βελτιώσει την απόδοσή του. Η επιλογή των εκπαιδευόμενων γίνεται από τους προϊστάμενους με συνεντεύξεις (Jackson&Schuler, 2006).

Στον χώρο και τον χρόνο της εκπαίδευσης. Υπάρχουν δυο μορφές εκπαίδευσης που διακρίνονται βάσει του χώρου διεξαγωγής. Η πρώτη μορφή αφορά στην εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας ενώ η δεύτερη αφορά περιβάλλοντα εκτός του εργασιακού χώρου. Όσον αφορά την διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αυτή εξαρτάται από το περιεχόμενό τους. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές δυνατότητες του κάθε εκπαιδευόμενου όσον αφορά το χρόνο κατανόησης των γνώσεών του (Jackson&Schuler, 2006).

1.8. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού ποικίλλουν. Κατά την επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης θα πρέπει να εκτιμάται το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων μπορεί να διαχωριστεί σε δυο μορφές, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο: α) στην εκπαίδευση που γίνεται στον χώρο εργασίας και β) στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας (Καραγεώργου, 2008).

Όταν η εκπαίδευση πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας, ο υπάλληλος εκπαιδεύεται από τον προϊστάμενο ή τον αρμόδιο υπάλληλο ο οποίος κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία ώστε να μεταδοθεί ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων. Με την συγκεκριμένη μέθοδο δεν απαιτείται επιπλέον κόστος για τον οργανισμό ούτε κάποιος ιδιαίτερος υλικοτεχνικός εξοπλισμός (Καραγεώργου, 2008). Κάποιοι μέθοδοι εκπαίδευσης επί της εργασίας αναφέρονται παρακάτω:

Εκπαίδευση επί της εργασίας. Είναι ο παλαιότερος και ο συνηθέστερος τρόπος εκπαίδευσης. Ο υπάλληλος εκπαιδεύεται δίπλα σε πιο έμπειρους υπαλλήλους ή εκπαιδευτές μέσα στον χώρο εργασίας (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Είναι ένα εργαλείο για την ενίσχυση και την παρακίνηση των υπαλλήλων. Κατά τη διαδικασία μετακίνησης σε άλλη θέση, ο υπάλληλος εργάζεται σε διαφορετικές δουλειές και έχει διαφορετικού είδους αντικείμενα ή εργασίες. Η

μέθοδος αυτή επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν μια ευρύτερη αντίληψη του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, πως οι εργασίες συνδέονται μεταξύ τους και πως η μια εξαρτάται από την άλλη (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Μαθητεία. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει την κλασική διδασκαλία σε αίθουσα διδασκαλίας και την εργασία δίπλα σε έναν έμπειρο υπάλληλο. Ο εκπαιδευτής, εκτός από γνώσεις, παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Πρακτική άσκηση. Συνήθως αφορά φοιτητές Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Είναι ένας τρόπος μείωσης του κόστους χωρίς να υπάρχει υποχρέωση πρόσληψης. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι δουλεύουν στον οργανισμό και μαθαίνουν τη λειτουργία και την δομή του (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Όταν η εκπαίδευση πραγματοποιείται εκτός του χώρου εργασίας, ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται το θεωρητικό και το τεχνικό μέρος από ειδικά καταρτισμένα άτομα. Η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικές εγκαταστάσεις όπως ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αίθουσες διδασκαλίας και συνεδριακά κέντρα τα οποία διαθέτουν ειδικό εξοπλισμό εργαστηρίου και χώρους εκπαίδευσης (Καραγεώργου, 2008). Οι πιο συνηθισμένες εκπαιδευτικές τεχνικές εκτός του χώρου εργασίας παρουσιάζονται παρακάτω:

Διαλέξεις σε αίθουσα. Είναι η συνηθέστερη μέθοδος εκπαίδευσης και συνήθως χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να γνωρίζουν την διαφορετικότητα που υπάρχει στην εκμάθηση των ενηλίκων (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Παρουσιάσεις/Επιδείξεις. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του στους υπαλλήλους. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως σε επιδείξεις σωματικών, κυρίως, δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μπορούν να αποτελέσουν οι ασκήσεις που αφορούν στρατιωτικές βάσεις ή σχολές καθώς και η εκπαίδευση που εφαρμόζουν οι προπονητές σε αθλητές (Καραγεώργου, 2008).

Προσομοίωση. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά κοινά με τη μέθοδο της πρακτικής άσκησης. Τα καθήκοντα διδάσκονται με την εκτέλεση της εργασίας στο περιβάλλον προσομοίωσης. Η προσομοίωση μέσω υπολογιστή είναι σημαντική όταν η εκπαίδευση περιλαμβάνει ακριβό εξοπλισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτή την

περίπτωση αποτελεί η εκπαίδευση των πιλότων σε προσομοιωτές πτήσεων (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Παραδόσεις/ομιλίες. Στην μέθοδο των παραδόσεων παρουσιάζεται ένα συγκεκριμένο θέμα από τον εκπαιδευτή, για το οποίο απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία από προηγούμενο στάδιο. Με την μέθοδο των ομιλιών οι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένες πληροφορίες για θέματα που αφορούν την εργασία τους. Οι ομιλίες θα πρέπει να παρουσιάζονται με συγκεκριμένο πρόγραμμα και με λογική σειρά με την βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων όπως εκπομπές, συστήματα power point, κασέτες ήχου, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα, αποσπάσματα ταινιών. Η διανομή σημειώσεων στις οποίες θα αναφέρονται τα βασικά σημεία της ομιλίας, κρίνεται αρκετές φορές αναγκαία (Καραγεώργου, 2008).

Συζητήσεις. Οι συζητήσεις θα πρέπει να διευθύνονται από κατάλληλα άτομα και να έχουν συγκεκριμένο θέμα για να είναι αποτελεσματικές. Οι εκπαιδευόμενοι μέσω των συζητήσεων είναι πιο ενεργοί και λύνονται οι απορίες που προκύπτουν (Καραγεώργου, 2008).

Μελέτες περιπτώσεων. Με την μέθοδο αυτή δίνεται στους υπαλλήλους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν και να αποφασίσουν τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος που τους παρουσιάστηκε (Καραγεώργου, 2008).

Ασκήσεις ρόλων. Στην άσκηση των ρόλων, οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ο χρόνος προετοιμασίας και το γεγονός ότι δεν συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι (Καραγεώργου, 2008).

Επιχειρησιακά παιχνίδια. Στην μέθοδο αυτή οι υπάλληλοι εναλλάσσουν ρόλους, δηλαδή αναλαμβάνουν έναν διαφορετικό ρόλο και καλούνται να πάρουν αποφάσεις και να λύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Είναι η πιο φιλόδοξη μέθοδος εκπαίδευσης καθώς επιδιώκει μια προσπάθεια αναδιαμόρφωσης ολόκληρου του οργανισμού (Καραγεώργου, 2008).

Εργασίες. Οι υπάλληλοι εφαρμόζουν στην πράξη όσα διδάχτηκαν και κατανοούν καλύτερα την ύλη. Οι εργασίες συνήθως περιλαμβάνουν την έρευνα, την αξιολόγηση και την επίλυση προβλημάτων (Καραγεώργου, 2008).

Πανεπιστημιακά προγράμματα / μαθήματα. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί η χρήση αυτής της μεθόδου στην χώρα μας. Τα πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας διοργανώνουν προγράμματα επιμόρφωσης, μεταπτυχιακού επιπέδου, στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων για ανώτατα και ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης (Στυλιανός, 2011) (Χασάπης, 2000).

Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning). Η χρήση της μεθόδου αυτής αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια και επιλέγεται συχνότερα από τους εκπαιδευόμενους. Η εκπαίδευση πραγματοποιείται με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των οργανισμών και έχει την μορφή της εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Καραγεώργου, 2008).

1.9. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Μετά το πέρας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, ο υπεύθυνος υλοποίησης επιδιώκει να κατανοήσει τον βαθμό/ ποσοστό επίτευξης και κατά πόσο αποδοτικό κρίνεται το πρόγραμμα. Ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά της. Θα πρέπει να συλλεχθούν όλα τα δεδομένα ώστε να γίνει αποτίμηση της απόδοσης της εκπαιδευτικής προσπάθειας, αν δηλαδή βελτιώθηκαν οι γνώσεις, οι ικανότητες ακόμα και η συμπεριφορά των υπαλλήλων (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί. Επίσης, η χρησιμότητα της εκπαίδευσης είναι ορατή μετά από ένα χρονικό διάστημα καθώς και το γεγονός ότι οι εκπαιδευόμενοι εμφανίζονται πάντα ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι κάποιοι από τους λόγους που οι αξιολογητές επιδοκιμάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Καραγεώργου, 2008).

Τα άτομα που εμπλέκονται στην διαδικασία εκπαίδευσης θα πρέπει να βοηθούν στην συγκέντρωση στοιχείων ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα της μάθησης και αν αυτή επηρέασε τον τρόπο εργασίας. Τα στοιχεία είναι ποσοτικά και προκύπτουν από τεστ και δείκτες αλλά και ποιοτικά τα οποία προκύπτουν από τις αντιλήψεις των υπαλλήλων, τα αισθήματα και τη στάση τους στην εκπαίδευση. Από τα στοιχεία αυτά θα διαπιστωθεί αν η εκπαίδευση έχει εισχωρήσει στην καθημερινότητα του υπαλλήλου και κατά πόσο έχει επίδραση στον οργανισμό (Καραγεώργου, 2008).

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος θα ήταν πληρέστερη αν γινόταν σε πρώτη φάση μετά την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και σε δεύτερη φάση λίγους μήνες μετά την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος, ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα για τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και για την χρησιμότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος (Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση είναι το μέσο για αλλαγή στον τρόπο που ενεργούν οι άνθρωποι και κατά επέκταση οι υπάλληλοι. Γνωρίζοντας τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν με την εκπαίδευση καθώς και την επίδραση της εκπαίδευσης σε εργαζόμενους, τμήματα, οργανισμούς και πολίτες αυτό βοηθάει στην βελτίωση των καθημερινών πρακτικών (Καραγεώργου, 2008).

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης μπορούν να διαπιστωθούν τα παρακάτω:

- οι επιπλέον ικανότητες και γνώσεις που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι – υπάλληλοι,
- ο βαθμός συνάφειας της εκπαίδευσης με την εργασία του υπαλλήλου και την προσωπική του ανάπτυξη,
- η αποτελεσματικότητα των μεθόδων εκπαίδευσης και των τεχνικών που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές (Τερζιδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος ο εκπαιδευόμενος πρέπει να έχει κίνητρα για να κατανοήσει την ανάγκη να εκπαιδευτεί. Η εκπαίδευση θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, ενώ οι στόχοι και ο σκοπός του εκπαιδευτικού προγράμματος να είναι συγκεκριμένοι προς όφελος του εκπαιδευόμενου (Τερζιδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η καταγραφή των ερευνητικών δεδομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι περιορισμένη και αποσπασματική. Θα πρέπει να καταγραφεί, να αναλυθεί, να διερευνηθεί και να ερμηνευθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι φορείς που εμπλέκονται στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων όπως η πολιτεία, ο φορέας εργασίας του υπαλλήλου καθώς και ο ίδιος ο υπάλληλος αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

1.10. Οφέλη της εκπαίδευσης για τον οργανισμό, τους υπαλλήλους και την κοινωνία

Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι αδιαμφισβήτητη, στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης. Η εργασία των υπαλλήλων γίνεται ολοένα και πιο απαιτητική και επηρεάζεται από τις τεχνολογικές αλλαγές. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού δημιουργεί οφέλη για τους ίδιους, για την δημόσια υπηρεσία και για την κοινωνία. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποια από αυτά τα οφέλη.

Οφέλη της εκπαίδευσης στον δημόσιο οργανισμό:

- βελτίωση της κερδοφορίας,
- ανύψωση του ηθικού των υπαλλήλων,
- βελτίωση της εικόνας του οργανισμού,
- βελτίωση του οργανισμού πάνω στην γνώση της εργασίας και τις ικανότητες,
- βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου,
- ο οργανισμός μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο,
- ανάπτυξη του οργανισμού,
- ενίσχυση της ευελιξίας, της εμπιστοσύνης και της αυθεντικότητας,
- συνεισφέρει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων,
- βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών,
- βελτιώνει τις σχέσεις υπαλλήλων και της πολιτικής ηγεσίας,
- συνεισφέρει στη μείωση του δημοσίου κόστους,
- βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας,
- συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών,
- αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας,
- βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές,
- παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς του οργανισμού,
- βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Οφέλη της εκπαίδευσης στους υπαλλήλους.

Τα οφέλη της επιμόρφωσής των υπαλλήλων δεν είναι μόνο προσωπικά αλλά αποσκοπούν στην βελτίωση των υπηρεσιακών του καθηκόντων. Παρακάτω αναφέρονται μερικά από αυτά:

- οι υπάλληλοι παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα,
- ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη,
- ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η προσωπική ανάπτυξη,
- βοηθάει τους υπαλλήλους να χειρίζονται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις,
- δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας,
- αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας,
- βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων,
- δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του υπαλλήλου,
- δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση,
- βοηθάει τον υπάλληλο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες,
- μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Οφέλη της εκπαίδευσης στην κοινωνία.

Εκτός από τα οφέλη που διαπιστώνονται στον οργανισμό και στους υπαλλήλους διαπιστώνονται οφέλη της εκπαίδευσης και στην κοινωνία. Παρακάτω θα αναφερθούν κάποια από αυτά τα οφέλη (Τσαμαδιάς & Χανής, 2011):

- μειώνεται η δημόσια δαπάνη,
- αυξάνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων σε φιλανθρωπικές – εθελοντικές δραστηριότητες και οι δωρεές,
- βελτιώνεται το κλίμα εμπιστοσύνης, η εμπιστοσύνη είναι μεγαλύτερη μεταξύ ατόμων υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης,
- ευαισθητοποίηση σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος,
- βελτιώνεται το επίπεδο υγείας, λόγω της ενημέρωσης διαπιστώνεται μείωση εξάπλωσης μεταδιδόμενων ασθενειών,
- αυξάνονται τα δημόσια έσοδα, λόγω της φορολογίας.

1.11. Το κόστος της επιμόρφωσης των υπαλλήλων

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων ενός οργανισμού αυξάνει την απόδοσή του, αν και τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής ύφεσης, έχει παρατηρηθεί ότι οι οργανισμοί δεν επενδύουν κεφάλαια στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους (Βυλλιώτη, 2017). Το κόστος που επιφέρει η επιμόρφωση των υπαλλήλων περιλαμβάνει την αμοιβή των εκπαιδευτών, την μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων καθώς και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα (Στυλιανός, 2011).

Κόστος για τον οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί και η απομάκρυνση των υπαλλήλων από την θέση εργασίας τους, ώστε να παρακολουθήσουν κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι. Παρόλα αυτά, ο οργανισμός θα πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι το κόστος της ελάχιστης ή της παντελούς απουσίας επιμόρφωσης είναι μεγαλύτερο (Στυλιανός, 2011).

Οι δαπάνες των επιμορφωτικών προγραμμάτων για τον οργανισμό εξαρτώνται από τη διάρκεια του προγράμματος, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι, την ειδικότητα, τον βαθμό, την κατηγορία εκπαίδευσης των συμμετεχόντων καθώς και το είδος και ο αριθμός των εποπτικών μέσων που θα χρησιμοποιηθούν (Στυλιανός, 2011).

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν επένδυση από τον οργανισμό και όχι σαν λειτουργικό κόστος, διότι τα επιμορφωτικά προγράμματα πραγματοποιούνται όχι μόνο για την αύξηση των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά και για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού (Βυλλιώτη, 2017).

Στον δημόσιο τομέα τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιβαρύνουν συνήθως τον κρατικό προϋπολογισμό και πραγματοποιούνται εν ώρα εργασίας. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν έχουν κάποιο κόστος συμμετοχής για τον εκπαιδευόμενο, ούτε είναι επιδοτούμενα. Επίσης, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει να καλύψει το κόστος διαμονής και διατροφής των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, αναλαμβάνει το κόστος για τους συμμετέχοντες που έχουν ως τόπο διαμονής, γεωγραφική περιοχή διαφορετική από την περιοχή διεξαγωγής του σεμιναρίου ενώ τα έξοδα μετακίνησής των υπαλλήλων καλύπτονται από την υπηρεσία τους (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το άτομο επιβαρύνεται με το κόστος του επιμορφωτικού προγράμματος που παρακολουθεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν

τα μεταπτυχιακά προγράμματα επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται εκτός ωραρίου εργασίας και κατόπιν διάθεσης προσωπικού χρόνου. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό οικονομικότερη και τα οφέλη που αποκτούν οι υπάλληλοι να είναι μεγαλύτερα από τις δαπάνες (Decenzo, Robbins, & Verhulst, 2016).

2. Ο θεσμός της επιμόρφωσης των Δημοσίων υπαλλήλων

2.1. Δημόσια διοίκηση

Κατά την διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960 υπήρξε ραγδαία ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των ιδιωτικών επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία χάσματος μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Στην δεκαετία του 1980 ξεκίνησε μια προσπάθεια ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα με νέες μεταρρυθμίσεις που ονομάστηκε νέο δημόσιο management – δημόσια διοίκηση. Οι λόγοι παγίωσης του δημόσιου management αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω:

- η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας,
- η ανάπτυξη και η εξάπλωση των νέων τεχνολογιών,
- η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας,
- η αύξηση των απαιτήσεων των πολιτών – πελατών των δημοσίων υπηρεσιών για ποιοτικότερες υπηρεσίες,
- οι ανάγκες των υπαλλήλων για προσωπική ανάπτυξη (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Οι καθοριστικοί λόγοι που συνέβαλαν στη δημιουργία της δημόσιας διοίκησης είναι κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί. Ο βασικότερος λόγος επικράτησης της δημόσιας διοίκησης οφείλεται στην οικονομική ύφεση καθώς και στον διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των χωρών που οδήγησαν στην ανασυγκρότηση του δημόσιου συστήματος πολιτικής εξουσίας. Το γραφειοκρατικό σύστημα του δημόσιου τομέα αναπτύχθηκε σε περίοδο οικονομικής ευημερίας ενώ η δημόσια διοίκηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός των ιδιωτικών επιχειρήσεων βασίστηκε στις αρχές του management με θετικά για αυτές αποτελέσματα. Έτσι, η ανάπτυξη του δημόσιου management υιοθέτησε τις πρακτικές λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων με σκοπό την άμεση επίλυση των διαιωνιζόμενων προβλημάτων του δημόσιου τομέα (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011). Στη συνέχεια, γίνεται μια σύντομη αναφορά των μεθόδων/ πρακτικών που εφαρμόζονται από το δημόσιο management, αυτά είναι:

- ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός,
- η στοχοθεσία,
- η επιδίωξη της επιτυχίας,
- οι οικονομικοί πόροι,
- η λιτή δομή,
- η εκχώρηση αρμοδιοτήτων για την λήψη αποφάσεων,
- η έμφαση στα αποτελέσματα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί, με την εφαρμογή του δημόσιου management, δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη καθώς και στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια στην Ελληνική δημόσια διοίκηση ακολουθούνται οι πρακτικές και οι δράσεις του δημόσιου management. Ο κυριότερος παράγοντας που οδηγεί στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα είναι τα ευρωπαϊκά προγράμματα και οι δράσεις καθώς και η πολιτική που έχει υιοθετήσει η Ευρωπαϊκή Ένωση (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

2.2. Εκπαίδευση υπαλλήλων δημοσίου τομέα

Όπως έχει αναφερθεί ο στόχος των οργανισμών είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους ώστε να είναι βιώσιμοι και ανταγωνιστικοί. Η ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης πρέπει να έχει ως στόχο τον άνθρωπο καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών (Καραγεώργου, 2008).

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας έτσι ώστε οι υπάλληλοι να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν δημοσιευθεί, η επιμόρφωση θα πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια διαδικασία εκμάθησης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και να αποσκοπεί στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού ως σύνολο. Συμπερασματικά η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα κρίνεται απολύτως σημαντική, ώστε τα μέλη του οργανισμού να ανταποκρίνονται στις γρήγορες και συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να χωριστεί α) στην αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, η οποία περιλαμβάνει την εισαγωγική εκπαίδευση

και την προεισαγωγική εκπαίδευση καθώς και β) στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση που περιλαμβάνει την επιμόρφωση, την προαγωγική εκπαίδευση, την μετεκπαίδευση και την μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους και πραγματοποιείται τα δύο πρώτα χρόνια της σταδιοδρομίας τους. Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι ευθύνη της υπηρεσίας και πρέπει να γίνεται σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (Καραγεώργου, 2008).

Οι στόχοι της ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών σύμφωνα με την **ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607** απόφαση, παρουσιάζονται παρακάτω:

- η εκπαίδευση – επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί συνεχή και ουσιαστική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης,
- η δημιουργία προϋποθέσεων για τη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των υπαλλήλων με βάση τόσο τις υπηρεσιακές ανάγκες, όσο και τις προσωπικές γνώσεις και ικανότητες,
- η εξοικείωση των υπαλλήλων με αντιλήψεις και πρακτικές που σχετίζονται με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών και τη βελτίωση της σχέσης κράτους – πολίτη,
- η ορθή σύνδεση του συστήματος πρόσληψης ή σταδιοδρομίας με το σύστημα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης,
- ο έγκαιρος χρονικός προγραμματισμός και ο οικονομικός προγραμματισμός και προϋπολογισμός,
- η αξιολόγηση της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών με βάση συγκεκριμένα και προκαθορισμένα κριτήρια.

2.3. Το νομικό πλαίσιο εκπαίδευσης των δημοσίων υπηρεσιών

Κατά το παρελθόν έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για την ίδρυση σχολής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το 1906 εμφανίζεται στα πρακτικά της Βουλής η πρώτη καταγεγραμμένη προσπάθεια επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Με το άρθρο 31 του νομοσχεδίου «περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τα Υπουργεία Εσωτερικών, των Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και των Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδύσεως», το οποίο δημοσιεύτηκε στο Παράρτημα της Εφημερίδος της Βουλής της Α΄ συνόδου της ΙΗ΄ βουλευτικής περιόδου, προβλεπόταν η ίδρυση σχολής για

την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Το νομοσχέδιο αυτό δεν ψηφίστηκε από την Βουλή (Δούκας, 2003).

Το 1922 με το **N.3000/1922 (Φ.Ε.Κ. 143/A/1922)** «Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων», ψηφίστηκε η ίδρυση σχολής διοικητικής εκπαίδευσης, η οποία δεν λειτούργησε. Παρά το γεγονός αυτό, είχε αρχίσει να ωριμάζει η ιδέα ίδρυσης σχολής εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων (Δούκας, 2003).

Το 1951 ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας περιλάμβανε την επιμορφωτική διαδικασία των δημοσίων υπαλλήλων (Δούκας, 2003).

Η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων εμφανίζεται με το βασιλικό διάταγμα **323/1969 (Φ.Ε.Κ. 95/A/1969)** όπου ιδρύεται το Κέντρο Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.) (Γερακάκη, 2012). Ο σκοπός του Κ.Μ.Ο.Δ.Δ. ήταν τόσο η επιμόρφωση των υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων όσο και η επιμόρφωση και η ενημέρωση των νεοδιόριστων (Δούκας, 2003).

Με τον **N. 232/1975** ιδρύθηκε η Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.ΔΥ.) η οποία πήρε την θέση του Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.. Ο σκοπός του Σ.Ε.ΔΥ. ήταν η διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων των υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων (Γερακάκη, 2012).

Με τον **N. 1388/1983 (Φ.Ε.Κ. 113/A/1983)** ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.). Εκπαιδευτικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ. ήταν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.). Ο σκοπός του Ε.Κ.Δ.Δ. ήταν η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να δημιουργηθούν εξειδικευμένα στελέχη τα οποία θα διέθεταν ειδική επαγγελματική εμπειρία που θα βοηθούσε στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης (Δούκας, 2003).

Σύμφωνα με τον **N. 1943/1991 (Φ.Ε.Κ. 50/A/1991)** η εκπαίδευση των υπαλλήλων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. είναι συνεχής και πραγματοποιείται με προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, εξειδίκευσης, προαγωγικής εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Την ευθύνη για την επιμόρφωση των υπαλλήλων, κατά την διάρκεια της θητείας τους, την έχει το Ι.Δ.Ε. ή το υπουργείο που υπάγονται οι υπάλληλοι. Σε συνεργασία με τα Α.Ε.Ι. ή τα Τ.Ε.Ι. της χώρας μπορούν να οργανωθούν προγράμματα επιμόρφωσης για τους υπαλλήλους των υπουργείων και των Ν.Π.Δ.Δ. με χρήση τηλεοπτικών μέσων ή άλλων συστημάτων της σύγχρονης τεχνολογίας (Γερακάκη, 2012).

Με τον Ν. 2527/1997 (Φ.Ε.Κ. 206/Α/1997) το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης μετονομάζεται σε Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Οι αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ. αφορούν την εκτέλεση προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης και προγραμμάτων διαρκούς επιμόρφωσης καθώς και την εποπτεία των Περιφερειακών Ινστιτούτων, τα οποία μετονομάζονται σε Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.).

Με τον Ν. 3200/2003 (Φ.Ε.Κ. 281/Α/2003) το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Εκπαιδευτικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Ο σκοπός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

1. η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα,
2. η επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού,
3. η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση,
4. η παροχή πορισμάτων ερευνών και συμπερασμάτων μελετών ώστε να πραγματοποιηθεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και να εισαχθούν οργανωτικές αλλαγές στην δημόσια διοίκηση,
5. ο συνεχής εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω της έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της εκπόνησης μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων και της συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους,
6. η υποστήριξη, των διαδικασιών για την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών δράσεων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών που διεξάγει το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και
7. η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων ώστε να παρακολουθείται το επιμορφωτικό ιστορικό τους σε ατομικό επίπεδο.

Όπως έχει αναφερθεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πλαίσιο της αποστολής του μπορεί να συνεργάζεται με ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης τόσο πανεπιστημιακού όσο και

τεχνολογικού τομέα, της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, καθώς και με φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, με φορείς που παρέχουν εκπαίδευση, εκπονούν μελέτες, διενεργούν έρευνες και ανήκουν στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή με άλλους φορείς εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή με κοινωνικούς ή συλλογικούς φορείς ή με διεθνείς και υπερεθνικούς οργανισμούς ή με πρόσωπα εγνωσμένου επιστημονικού κύρους.

Με το Π.Δ. 57/2007 (Φ.Ε.Κ. 59/Α/2007) πραγματοποιείται η κωδικοποίηση των διατάξεων σε ενιαίο κείμενο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με το άρθρο 47 του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα Ν. 3528/2007 (Φ.Ε.Κ. 26/Α/2007) η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να φροντίζει για την επιμόρφωση των υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα πραγματοποιούνται κυρίως από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή από τα Α.Ε.Ι. και τα Τ.Ε.Ι. της χώρας. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική.

Σύμφωνα με την απόφαση Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607 (Φ.Ε.Κ. 1909/Β/2011) καθιερώθηκε σύστημα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση. Ο σκοπός του συστήματος είναι ο έγκαιρος και ορθός σχεδιασμός των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων με βάση τις υφιστάμενες ή τις μελλοντικές εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες, ο οποίος εφαρμόζεται στις κεντρικές και περιφερειακές δημόσιες υπηρεσίες καθώς και στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, συμπεριλαμβανομένων και των Ο.Τ.Α. Το σύστημα ανίχνευσης είναι συνδυασμός τόσο των αναγκών της διοίκησης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, εξέλιξη, μεταβολές, εκπαίδευση) όσο και των αναγκών των υπαλλήλων που προκύπτουν από το υπηρεσιακό και προσωπικό προφίλ καθώς και από τις προσωπικές τους εκτιμήσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους στην εργασία τους.

Σύμφωνα με την Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Ε.Σ.Σ.Ε.) για τη ρύθμιση των όρων και συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Β' Βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. (Φ.Ε.Κ. 2358/Β/2018) γίνεται προσπάθεια να συνεργαστούν οι περιφέρειες με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή άλλους δημόσιους

φορείς και τους οικείους Συλλόγους Υπαλλήλων και να δημιουργήσουν έναν μηχανισμό διάγνωσης και παρακολούθησης των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και μηχανισμό παρακολούθησης της πιστοποίησης της επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Σαν σκοπό έχουν την κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν, με στόχο να διασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε υπαλλήλου σε τουλάχιστον δύο επιμορφωτικά προγράμματα το χρόνο.

Στην Ελληνική δημόσια διοίκηση τα προγράμματα επιμόρφωσης πραγματοποιούνται κυρίως από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Σύμφωνα με το δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα (Ν. 3528/2007) καθώς και με τους νόμους Ν.1388/1983, Ν.1943/91, Ν. 2527/97, τα προγράμματα επιμόρφωσης που μπορεί να παρακολουθήσει ο υπάλληλος κατά την διάρκεια της θητείας του στο δημόσιο τομέα είναι:

1. **η εισαγωγική εκπαίδευση** των δημοσίων υπαλλήλων η οποία είναι υποχρεωτική για τον ίδιο και για την υπηρεσία του. Πραγματοποιείται τα δύο πρώτα χρόνια του διορισμού του υπαλλήλου και έχει ως στόχο την κατανόηση των αντικειμένων της υπηρεσίας και γενικά την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης,
2. **η επιμόρφωση** των υπαλλήλων, στην διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, είναι υποχρέωση της υπηρεσίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Τα αντικείμενα της επιμόρφωσης μπορεί να είναι εξειδικευμένα πάνω στα αντικείμενα της υπηρεσίας τους ή να αφορούν γενικά την δημόσια διοίκηση,
3. **η μετεκπαίδευση** πραγματοποιείται με σκοπό την απόκτηση ειδικευμένων γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων τους. Συνήθως, πραγματοποιείται σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, όπως τα Α.Ε.Ι, τα Τ.Ε.Ι. και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Σε ορισμένες περιπτώσεις η μετεκπαίδευση κρίνεται υποχρεωτική.
4. **η μεταπτυχιακή εκπαίδευση**, πραγματοποιείται όταν οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών και εκτελούνται από Πανεπιστημιακά ιδρύματα του εσωτερικού ή του εξωτερικού καθώς και από τα Τεχνολογικά ιδρύματα.

2.4. Οργανισμός Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας

Σε αυτή την ενότητα γίνεται αναφορά στο νομικό πλαίσιο της ίδρυσης και λειτουργίας καθώς και στη δομή και την οργάνωση της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας.

Η σύσταση και η συγκρότηση των περιφερειών της χώρας οριστικοποιήθηκε με τον **N.3852 /2010 (Φ.Ε.Κ. 87/A/2010)**. Ο σκοπός των περιφερειών είναι ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, και η υλοποίηση πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Οι περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

Μια από τις περιφέρειες της Ελλάδος είναι η Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας η οποία περιλαμβάνει τους Νομούς Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας. Η έδρα της Περιφέρειας θεωρείται ο νομός Κοζάνης. Κάθε νομός αποτελεί μια Περιφερειακή Ενότητα με έδρα τις πρωτεύουσες των νομών. Η Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας αποτελεί μέρος της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, με πρωτεύουσα την Φλώρινα (Π.Δ.Μ.).

Με το **Π.Δ. 146/2010 (Φ.Ε.Κ. 239/A/2010)** «Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας», παρουσιάζεται η σύσταση και η δομή των υπηρεσιών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και κατά επέκταση της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας. Η περιφερειακή ενότητα Φλώρινας αποτελείται από τις παρακάτω διευθύνσεις, τμήματα καθώς και αυτοτελή τμήματα και γραφεία (Π.Δ.Μ.).

Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Π.Ε Φλώρινας:

- Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων Π.Ε Φλώρινας
- Τμήμα Εργαστηρίων Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα δομών Περιβάλλοντος Π.Ε. Φλώρινας

Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα αδειών κυκλοφορίας Π.Ε. Φλώρινας
- Τεχνικό τμήμα Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα χορήγησης αδειών οδήγησης Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα Κ.Τ.Ε.Ο. Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα χορήγησης αδειών και τεχνικών θεμάτων Αμυνταίου της Π.Ε.. Φλώρινας

Διεύθυνση διοικητικού οικονομικού Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα προσωπικού- μισθοδοσίας και γραμματείας Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα ταμειακής υπηρεσίας Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα Προμηθειών Π.Ε. Φλώρινας

Διεύθυνση αγροτικής οικονομίας και κτηνιατρικής Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα ποιοτικού και φυτοϋγειονομικού ελέγχου Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα αλιείας Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα τοπογραφίας εποικισμού και αναδάσμου Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα φυτικής και ζωικής παραγωγής Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα αγροτικής οικονομίας Αμυνταίου
- Τμήμα κτηνιατρικής Π.Ε. Φλώρινας
- Κτηνιατρικό γραφείο Φλώρινας
- Κτηνιατρικό γραφείο Μελίτης
- Κτηνιατρικό γραφείο Παπαγιάννης
- Κτηνιατρικό γραφείο Λευκώνα
- Κτηνιατρικό γραφείο Αμυνταίου

Διεύθυνση ανάπτυξης Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα χορήγησης αδειών ανάπτυξης, ενέργειας και φυσικών πόρων Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα επαγγέλματος Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα εμπορίου και τουρισμού Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα δια βίου μάθησης, παιδείας και απασχόλησης Π.Ε. .Φλώρινας
- Τμήμα γραμματειακής απασχόλησης Π.Ε. Φλώρινας

Διεύθυνση δημόσιας υγείας & κοινωνικής μέριμνας Π.Ε. Φλώρινας

- Τμήμα περιβαλλοντολογικής υγιεινής και υγειονομικού ελέγχου Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα κοινωνικής αλληλεγγύης Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα φαρμάκων και φαρμακείων Π.Ε. Φλώρινας

Αυτοτελή τμήματα/ γραφεία

- Γραφείο αντιπεριφερειάρχη Φλώρινας
- Αυτοτελές τμήμα πολιτικής προστασίας Π.Ε. Φλώρινας
- Γραφείο της νομικής υπηρεσίας Π.Ε. Φλώρινας
- Γραφείο ΠΑΜ-ΠΣΕΑ Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα πληροφορικής Π.Ε. Φλώρινας
- Τμήμα περιβάλλοντος & υδροοικονομίας Π.Ε. Φλώρινας

3. Μεθοδολογία έρευνας

Το δημοφιλέστερο εργαλείο διεξαγωγής ερευνών είναι τα ατομικά ερωτηματολόγια, όπου μέσω ερωτήσεων, είτε ανοιχτού τύπου είτε κλειστού τύπου, διεξάγεται η έρευνα. Μια ποσοτική έρευνα χωρίζεται σε στάδια:

- Στάδιο Σχεδιασμού. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζεται ο σκοπός και ο στόχος της έρευνας ενώ παράλληλα προσδιορίζονται η μέθοδος πραγματοποίησης της έρευνας και τα βήματα υλοποίησης της.
- Στάδιο Υλοποίησης. Σε αυτό το στάδιο συλλέγονται τα δεδομένα, γίνεται η επεξεργασία τους και τέλος η ανάλυση τους ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων που υπηρετούν στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας καθώς και το κατά πόσο οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων τα οποία δόθηκαν στους υπαλλήλους της Π.Ε. Φλώρινας σε έντυπη μορφή. Επίσης, πραγματοποιήθηκε και δευτερογενής έρευνα με την χρήση βιβλίων και την αναζήτηση στο διαδίκτυο για το θεωρητικό μέρος και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Παρακάτω αναφέρονται τα ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσει η παρούσα έρευνα να απαντήσει:

1. Ποια η στάση των υπαλλήλων της Π.Ε. Φλώρινας απέναντι στην επιμόρφωση;
2. Ποια η στάση των συναδέλφων τους και του προϊσταμένου τους στην προοπτική συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα;
3. Ποιες μορφές επιμόρφωσης προτιμούν οι υπάλληλοι την Π.Ε. Φλώρινας και κάθε πότε θεωρούν πως πρέπει να γίνεται η επιμόρφωση τους;
4. Ποιες οι επιπτώσεις της επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Π.Ε. Φλώρινας στην υπηρεσία τους;
5. Ποια αντικείμενα κρίνουν αναγκαίο να περιληφθούν στις διαδικασίες επιμόρφωσης;

3.1. Περιγραφή ερωτηματολογίου

Στο υπό κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται προσπάθεια περιγραφής του ερωτηματολογίου. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε μελέτη που εκπονήθηκε το 2011 από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης από στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και προσαρμόστηκε κατάλληλα για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Οι πρώτες επτά (7) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, τον βαθμό τον οποίο κατέχουν, τον κλάδο και την κατηγορία στην οποία ανήκουν, το επίπεδο σπουδών και τη θέση ευθύνης. Οι επόμενες δεκατρείς (13) ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και σχετίζονται με την εκπαίδευση των υπαλλήλων και την χρησιμότητα της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασιακής θητείας στον δημόσιο τομέα. Στις δέκα (10) ερωτήσεις καλούνται να απαντήσουν μεταξύ ορισμένων πεδίων, εκείνα που τους αντιπροσωπεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ στις υπόλοιπες τρεις (3), οι οποίες βασίζονται στην μέθοδο Linkert, οι υπάλληλοι καλούνται να απαντήσουν βάσει της διαβάθμισης η οποία μπορεί να κυμανθεί από πολύ αρνητική, αρνητική, ουδέτερη, θετική, πολύ θετική. (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011)

Κατά την σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια σύμπτυξης / περιορισμού του ερωτηματολογίου. Ταυτόχρονα, οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με πρωταρχικό σκοπό να είναι κατανοητές, σαφείς και λογικές. Έγινε προσπάθεια το ερωτηματολόγιο να μην είναι κατευθυνόμενο ώστε να αποτυπώνεται η γνώμη των ερωτηθέντων.

Ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Παρόλα αυτά, η ανταπόκριση ήταν περιορισμένη. Επομένως, η διανομή του και η παραλαβή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους υπαλλήλους της Π.Ε. Φλώρινας.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης που μας δείχνει το μέγεθος της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται από +1.00 μέχρι και -1.00 και μπορεί να πάρει και την τιμή μηδέν (Γναρδέλλης, 2013).

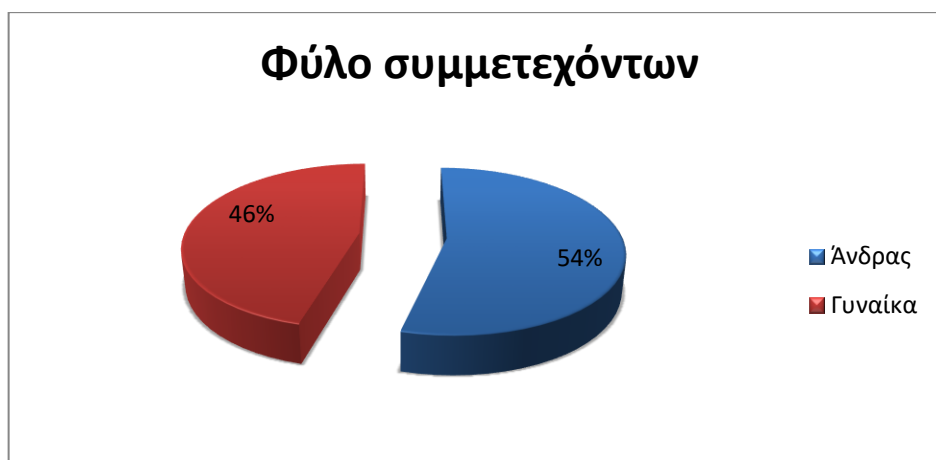
Όταν το πρόσημο είναι θετικό "+" αυτό σημαίνει πως υπάρχει θετική συσχέτιση, δηλαδή οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται οι τιμές της άλλης μεταβλητής. Όταν το πρόσημο είναι αρνητικό "-" σημαίνει πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση, δηλαδή οι

τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν μειώνονται οι τιμές της άλλης μεταβλητής (Γναρδέλλης, 2013).

Όταν ο συντελεστής συσχέτισης λάβει την τιμή ένα (1) τότε έχουμε τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Όταν λάβει την τιμή μηδέν (0) τότε τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατανομημένα τυχαία γύρω από οποιοδήποτε ευθεία σχεδιαστεί (Γναρδέλλης, 2013).

3.2. Περιγραφή του δείγματος

Σε αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά θα περιγραφούν τα δημογραφικά στοιχεία και στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την εκπαίδευση των υπαλλήλων. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 72 υπάλληλοι της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, από τους οποίους οι 39 ήταν άνδρες κατά ποσοστό 54% και οι 33 ήταν γυναίκες κατά ποσοστό 46% (Γράφημα 1).



Γράφημα 1 Φύλο συμμετεχόντων

Στο γράφημα 2 παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Διαπιστώνεται πως οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία από 11 μέχρι 20 χρόνια με ποσοστό 53%, το 29% έχει προϋπηρεσία πάνω από 31 χρόνια, το 10% έχει από 21 μέχρι 30 ενώ το 8% έχει από 0 μέχρι 10.



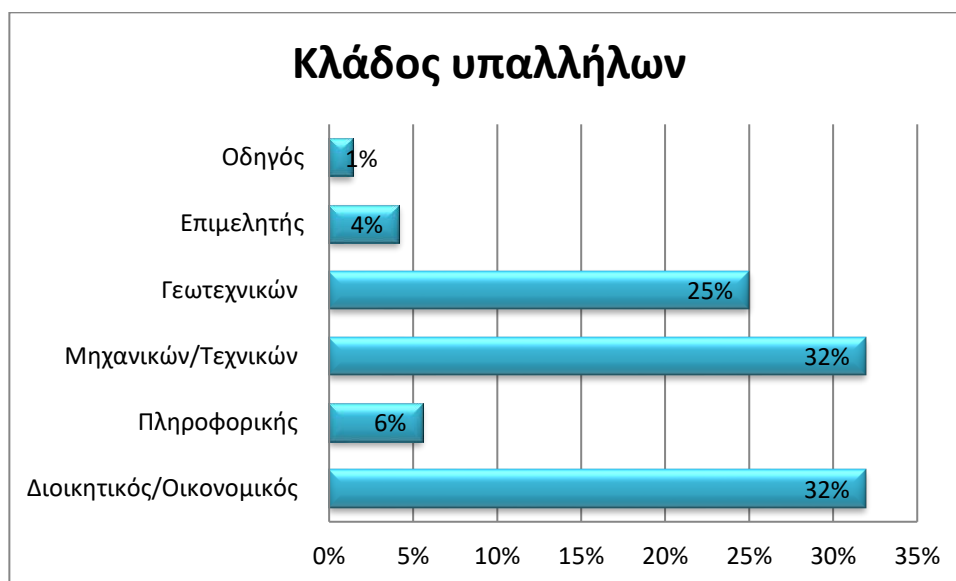
Γράφημα 2 Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του δείγματος με ποσοστό 81% έχει βαθμό Α και κατά συνέπεια οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν δικαίωμα διεκδίκησης θέσεων ευθύνης. Το 18% έχει βαθμό Β ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό, 1%, έχει βαθμό Γ. Κανένας υπάλληλος δεν κατέχει τον εισαγωγικό βαθμό Δ (Γράφημα 3).



Γράφημα 3 Βαθμός υπαλλήλων

Παρατηρώντας το γράφημα (4), διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει κάποια εξειδίκευση. Ισοψηφία παρατηρείται μεταξύ των κλάδων των μηχανικών/τεχνικών και του διοικητικού/οικονομικού, λαμβάνοντας έκαστος, ποσοστό της τάξης του 32%, ενώ το 25% αφορά τον κλάδο των γεωτεχνικών υπαλλήλων, το 6% ανήκουν στο κλάδο της πληροφορικής, το 4% είναι επιμελητές και το 1% είναι οδηγοί.



Γράφημα 4 Κλάδος υπαλλήλων

Όπως διαπιστώνεται από την παρακάτω εικόνα τα $\frac{3}{4}$ των υπαλλήλων του δείγματος ανήκουν σε ανώτερη και ανώτατη κατηγορία εκπαίδευσης. Το 54% των υπαλλήλων είναι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 22% τεχνολογικής εκπαίδευσης, το 20% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ μόνο το 4% των υπαλλήλων του δείγματος ανήκει στην κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Γράφημα 5). Από το σύνολο των υπαλλήλων του δείγματος, δύο (2) υπάλληλοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, ενώ δεκατέσσερις (14) υπάλληλοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από τους οποίους οι δεκατρείς (13) είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ενώ ένας (1) είναι τεχνολογικής εκπαίδευσης (Πίνακας 1).



Γράφημα 5 Κατηγορία υπαλλήλων

Πίνακας 1 Κάτοχοι μεταπτυχιακού- διδακτορικού

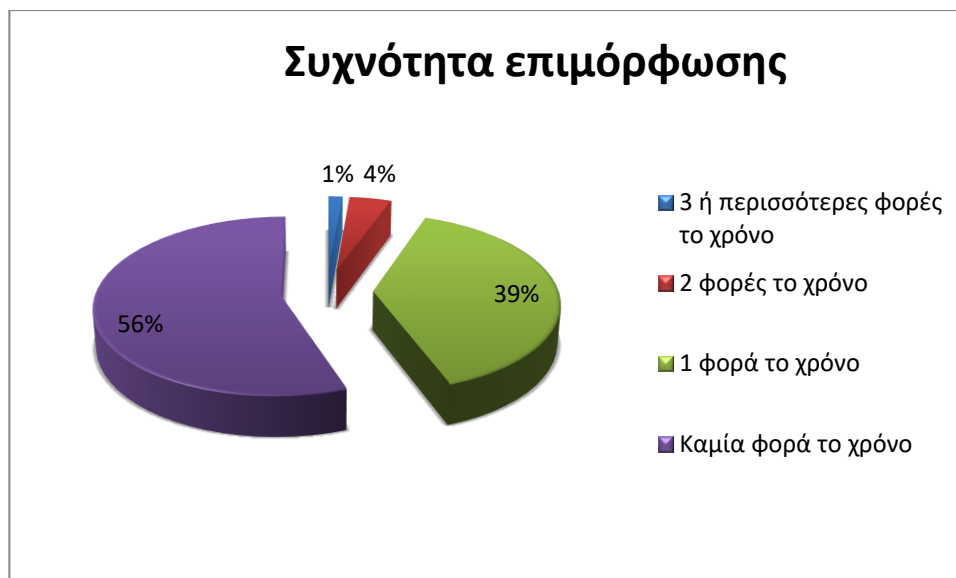
	Π.Ε.	Τ.Ε.	Γενικό Άθροισμα
Διδακτορικό	2		2
Μεταπτυχιακό	13	1	14
Γενικό Άθροισμα	15	1	16

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα (67%) δεν κατέχει κάποια θέση ευθύνης, ενώ μόνο το 33% του δείγματος κατέχει θέση ευθύνης (Γράφημα 6).



Γράφημα 6 Κατοχή θέσης ευθύνης

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε το δεύτερο μέρος της έρευνας. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, το 56% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν παρακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης κατά την διάρκεια του έτους, το 39% παρακολουθεί μία φορά το χρόνο, το 4% παρακολουθεί 2 φορές το χρόνο ενώ μόνο ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό υπαλλήλων, 1%, παρακολουθεί πάνω από τρεις φορές το χρόνο (Γράφημα 7).



Γράφημα 7 Συχνότητα επιμόρφωσης υπαλλήλων

Στην ερώτηση “από πού προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα επιμορφωτικά προγράμματα”, οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν από την υπηρεσία τους εγγράφως ή προφορικά, σε ποσοστό 23%, ένα μεγάλο ποσοστό πληροφορείται για τα επιμορφωτικά προγράμματα από την ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Α.Α. σε ποσοστό 19%, από συναδέλφους εντός της υπηρεσίας σε ποσοστό 16%, από το διαδίκτυο σε ποσοστό 15%, από εξωτερική εγκύκλιο προς την υπηρεσία σε ποσοστό 10%, από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ποσοστό 8%, από συναδέλφους άλλων υπηρεσιών σε ποσοστό 8% και από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας το 1% (Πίνακας 2).

Πίνακας 2 Ενημέρωση σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα

Από την υπηρεσία (εγγράφως ή προφορικά)	28	23%
Από την ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Α.Α.	23	19%
Από συναδέλφους εντός υπηρεσίας	20	16%
Από το Διαδίκτυο	19	15%
Από εξωτερική εγκύκλιο προς την υπηρεσία	13	10%
Από μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	10	8%
Από συναδέλφους άλλων υπηρεσιών	10	8%
Από τα Μ.Μ.Ε.	1	1%

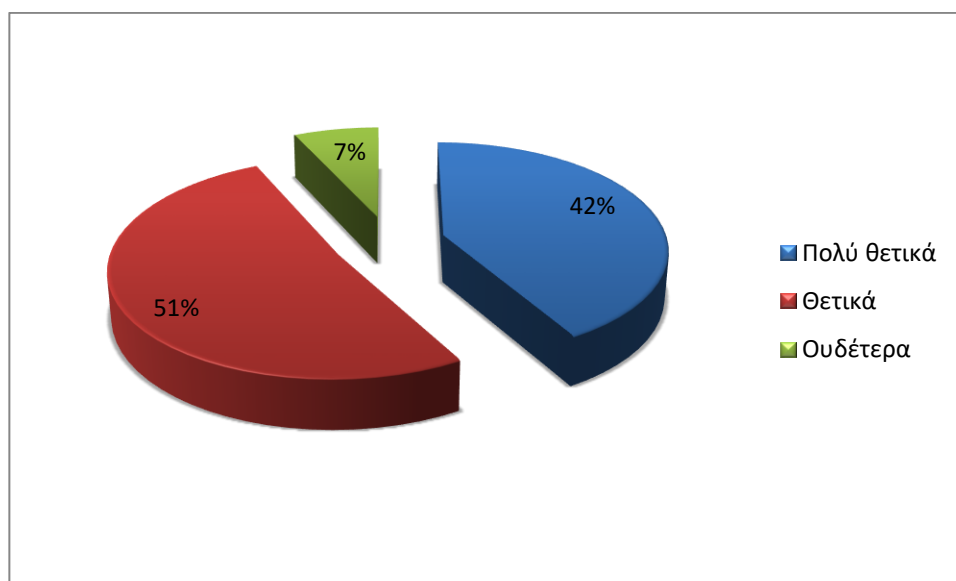
Στην επόμενη ερώτηση παρατηρείται πως οι περισσότεροι υπάλληλοι σε ποσοστό 78%, οι οποίοι έλαβαν μέρος στην έρευνα, παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης με

δική τους πρωτοβουλία, το 8% με την προτροπή του προϊσταμένου ή του διευθυντή τους, το 7% με πρωτοβουλία της διεύθυνσης διοικητικού, το 4% με προτροπή κάποιου συναδέρφου, το 1% συμμετέχει σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης όταν διαπιστώσει ότι τον ενδιαφέρει το θέμα και το 1% συμμετέχει σε προγράμματα επιμόρφωσης όταν ο φορέας επιμόρφωσης είναι το τεχνικό επιμελητήριο Ελλάδος. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης είναι αποθαρρυντικά διότι δεν υπάρχει προτροπή και ενθάρρυνση για συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα ούτε από τον προϊστάμενο- διευθυντή τους, ούτε από την διεύθυνση διοικητικού (Πίνακας 3).

Πίνακας 3 Πρωτοβουλία παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων

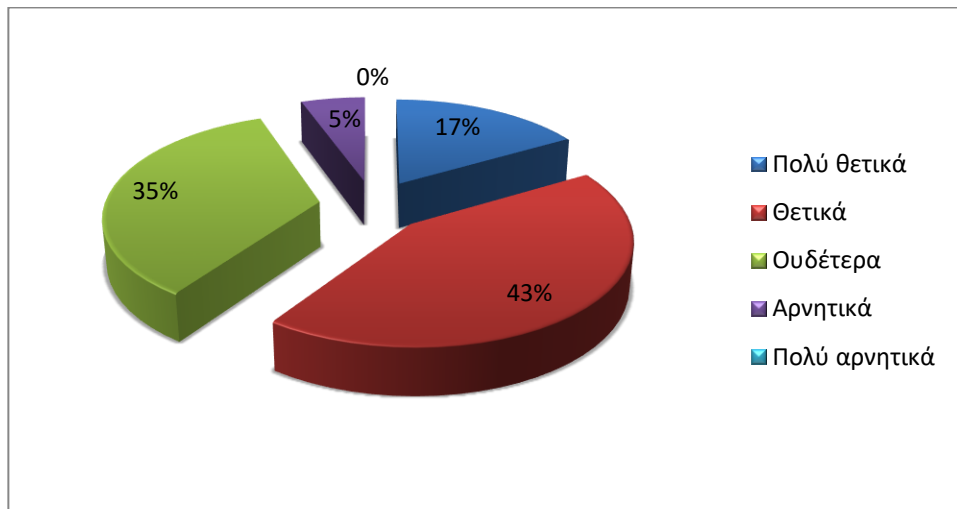
Δική σας πρωτοβουλία	56	78%
Του προϊσταμένου σας/ διευθυντή σας	6	8%
Της Δ/σης Διοικητικού της υπηρεσίας σας	5	7%
Συναδέρφου σας	3	4%
Ενδιαφέρον θέμα	1	1%
Άλλοι φορείς (Ι.ΕΚ.Μ.Τ.Ε.Ε.)	1	1%

Στο παρακάτω γράφημα (8) παρατηρείται πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα εκλαμβάνουν την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων ως θετική με ποσοστό 51%, πολύ θετική με ποσοστό 42%, ουδέτερη με ποσοστό 7%, ενώ κανένας υπάλληλος δεν θεωρεί την επιμόρφωση αρνητική ή πολύ αρνητική.



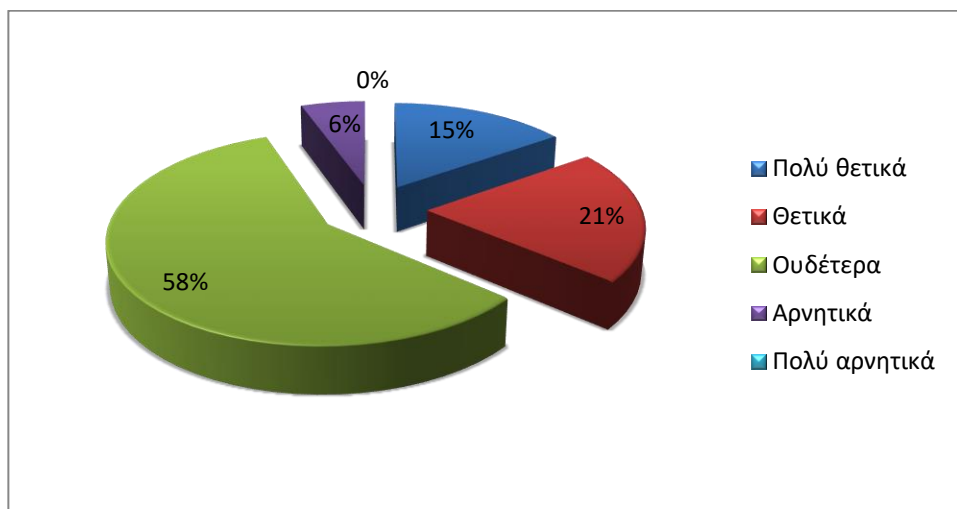
Γράφημα 8 Προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων

Το 43% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνει ότι ο προϊστάμενός τους έχει θετική αντίδραση στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, το 35% δηλώνει ότι έχει ουδέτερη στάση, το 17% ότι έχει πολύ θετική ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 5% το οποίο δηλώνει ότι ο προϊστάμενος θα αντιδρούσε αρνητικά στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων (Γράφημα 9).



Γράφημα 9 Αντίδραση προϊστάμενου στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στο επόμενο γράφημα (10) παρουσιάζονται οι αντιδράσεις των συναδέρφων στην προοπτική παρακολούθησης κάποιου επιμορφωτικού προγράμματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό (58%) δηλώνει ότι θα είχαν ουδέτερη στάση, το 21% ότι θα είχαν θετική στάση, το 15% πολύ θετική ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό, 6%, δηλώνει ότι θα είχαν αρνητική στάση.



Γράφημα 10 Αντίδραση συναδέρφων στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στην ερώτηση “ποιος είναι ο κυριότερος λόγος συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα” οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, με ποσοστό 53%, απάντησαν πως κύριος σκοπός τους ήταν η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν στην επιτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Το 36% δήλωσε πως βασικός λόγος αποτελεί για αυτούς η βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς τους. Το 6% απάντησε από προσωπικό ενδιαφέρον, το 4% για να αυξήσει τα τυπικά του προσόντα και το 1% για να αλλάξει αντικείμενο εργασίας (Πίνακας 4).

Πίνακας 4 Λόγοι συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα

Απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιτέλεση του έργου σας	38	53%
Βελτίωση ποιότητας της δουλειάς σας	26	36%
Προσωπικό ενδιαφέρον	4	6%
Αύξηση των τυπικών σας προσόντων	3	4%
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας / αρμοδιοτήτων	1	1%

Αναφορικά με την ερώτηση “τι σημαίνει η επιμόρφωση των υπαλλήλων για τον δημόσιο τομέα”, υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής. Τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα με ποσοστό 48%, ενώ το 36% των απαντήσεων συγκέντρωσε η απάντηση σχετικά με τη συνεχή αναβάθμιση των προσόντων των στελεχών του δημοσίου τομέα. Η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην ιεραρχία, απέσπασε το 10% του συνόλου των απαντήσεων, από 3% συγκέντρωσαν η δυσλειτουργία των υπηρεσιών λόγω απουσιών του προσωπικού και η μη εξυπηρέτηση πραγματικών αναγκών και μόνο το 1% απάντησε πως η επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί επιβάρυνση του προσωπικού, που θα πρέπει να ανταπεξέλθει σε εργασία και επιμόρφωση (Πίνακας 5). Διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν ότι με την επιμόρφωση των υπαλλήλων θα υπάρξει βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. Ένα μικρό ποσοστό δηλώνει πως η επιμόρφωση των υπαλλήλων δεν θα είναι χρήσιμη για το δημόσιο τομέα και ότι θα υπάρξουν δυσλειτουργίες από την απουσία των υπαλλήλων.

Πίνακας 5 Σημασία της επιμόρφωσης για το δημόσιο τομέα

Αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα	55	48%
Συνεχής αναβάθμιση των προσόντων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης	41	36%
Παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην ιεραρχία	11	10%
Δυσλειτουργία των υπηρεσιών λόγω απουσιών του προσωπικού	4	3%
Δεν εξυπηρετεί πραγματικές ανάγκες	3	3%
Επιβάρυνση του προσωπικού που θα πρέπει να ανταπεξέλθει σε εργασία και επιμόρφωση	1	1%

Το 36% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλώνουν ότι θα ήθελαν να παρακολουθήσουν σεμινάρια τα οποία διοργανώνονται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την επιμόρφωσή τους, το 28% επέλεξε τα σεμινάρια τα οποία διοργανώνονται από τα αντίστοιχα υπουργεία που τους εποπτεύουν, το 17% απάντησε πως προτιμάει να ανταλλάξει εμπειρίες με άλλους συναδέλφους, το 13% προτιμούν μηνιαίες συσκέψεις ενώ μόνο το 6% θα επέλεγε την εξ αποστάσεως εκπαίδευση για την επιμόρφωσή του (Πίνακας 6).

Πίνακας 6 Μορφές επιμόρφωσης

Σεμινάρια Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	44	36%
Σεμινάρια Υπουργείου	34	28%
Ανταλλαγή εμπειριών	20	17%
Μηνιαίες συσκέψεις με τους συναδέλφους	16	13%
Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	7	6%

Το 43% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν πως η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνεται στους χώρους της υπηρεσίας τους, το 32% στους χώρους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το 17% στους χώρους του υπουργείου και το 8% σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πίνακας 7).

Πίνακας 7 Τόπος διεξαγωγής επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στην υπηρεσία	46	43%
Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	34	32%
Στο υπουργείο	18	17%
Σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	9	8%

Επιβεβαιώνεται βάσει στατιστικών στοιχείων πως όλοι οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλώνουν ότι θέλουν να επιμορφώνονται κατά τη διάρκεια του έτους. Το 69% θα ήθελε να επιμορφώνεται μία με δύο φορές το χρόνο, το 21% μία με δύο φορές στους έξι μήνες και το 10% μία φορά τον μήνα (Πίνακας 8).

Πίνακας 8 Επιθυμητή συχνότητα επιμόρφωσης στη διάρκεια του χρόνου

1 με 2 φορές το χρόνο	50	69%
1 με 2 φορές στους 6 μήνες	15	21%
1 φορά τον μήνα	7	10%
Καμία φορά το χρόνο	0	0%

Στην ερώτηση ποιο είναι το αντίκτυπο της επιμόρφωσης των εργαζομένων στην υπηρεσία τους, υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, με τις περισσότερες απαντήσεις να συγκεντρώνει η απάντηση για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών με ποσοστό που έφτασε το 29%, ενώ η απλούστευση των διαδικασιών και η μείωση της γραφειοκρατίας με ποσοστό 22% ήταν η δεύτερη δημοφιλέστερη απάντηση. Η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού άγγιξε το ποσοστό του 19%, η καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων το 14%, η μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις της διοίκησης (8%), η καλύτερη αξιοποίηση οικονομικών πόρων (4%) και η εξοικονόμηση υλικών πόρων (3%) (Πίνακας 9).

Πίνακας 9 Αντίκτυπο επιμόρφωσης στην υπηρεσία

Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών	54	29%
Απλούστευση διαδικασιών και μείωση γραφειοκρατίας	41	22%
Καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	36	19%
Καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων	26	14%
Μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις της διοίκησης	15	8%
Καλύτερη αξιοποίηση οικονομικών πόρων	7	4%
Εξοικονόμηση υλικών πόρων	6	3%

Στην ερώτηση “σε ποια αντικείμενα είναι χρήσιμο να επιμορφωθείτε εσείς και οι συνάδερφοι σας για την άσκηση των καθηκόντων σας”, υπήρχε η δυνατότητα πολλαπλής επιλογής. Το 23% των ερωτηθέντων απάντησε πως θα ήθελαν να επιμορφωθούν σε

αντικείμενα της υπηρεσίας τους, το 12% στην Ελληνική νομοθεσία, το 11% σε θέματα πληροφορικής, το 10% στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων. Η απάντηση σχετικά με την οργάνωση και διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων καθώς και η εξυπηρέτηση των πολιτών απέσπασαν ποσοστό 9%. Το 8% επέλεξε τις διοικητικές διαδικασίες, το 7% την Ευρωπαϊκή νομοθεσία, το 6% τα θέματα διαχείρισης συγκρούσεων ενώ μόνο το 4% τα περιβαλλοντικά θέματα (Πίνακας 10).

Πίνακας 10 Αντικείμενα επιμόρφωσης

Στο αντικείμενο της υπηρεσίας σας	59	23%
Στην Ελληνική Νομοθεσία	32	12%
Σε θέματα πληροφορικής	28	11%
Στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων	25	10%
Οργάνωση και διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων	24	9%
Στην εξυπηρέτηση των πολιτών	23	9%
Σε διοικητικές διαδικασίες	21	8%
Στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία	19	7%
Σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων	16	6%
Σε περιβαλλοντολογικά θέματα	11	4%

Στον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι το 42% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν έχει παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης αλλά θα ήθελε να παρακολουθήσει ένα με δύο προγράμματα επιμόρφωσης κατά την διάρκεια του έτους (Πίνακας 11).

Πίνακας 11 Συχνότητα παρακολούθησης / επιθυμητή συχνότητα επιμόρφωσης

Επιθυμητή συχνότητα παρακολούθησης	Συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων				
	1 φορά το χρόνο	2 φορές το χρόνο	3 ή περισσότερες φορές το χρόνο	Καμία φορά το χρόνο	Γενικό Άθροισμα
1 με 2 φορές στους 6 μήνες	10%	0%	1%	10%	21%
1 με 2 φορές το χρόνο	25%	3%	0%	42%	70%
1 φορά τον μήνα	4%	1%	0%	4%	9%
Γενικό Άθροισμα	39%	4%	1%	56%	100%

Στον επόμενο πίνακα παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων που συμμετείχαν σε προγράμματα επιμόρφωσης ανήκει στην κατηγορία πανεπιστημιακής

εκπαίδευσης (66%), ενώ στην συνέχεια ακολουθούν οι υπάλληλοι τεχνολογικής εκπαίδευσης (25%) και τέλος μόνο ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης (9%) (Πίνακας 12).

Πίνακας 12 Κατηγορία υπαλλήλων/ συχνότητα παρακολούθησης

Κατηγορία Υπαλλήλων	Συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων			Γενικό Άθροισμα
	1 φορά το χρόνο	2 φορές το χρόνο	3 ή περισσότερες φορές το χρόνο	
Δ.Ε.	9%	0%	0%	9%
Π.Ε.	54%	9%	3%	66%
Τ.Ε.	25%	0%	0%	25%
Γενικό Άθροισμα	88%	9%	3%	100%

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι, από το σύνολο των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι δεν παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης το 42% δεν κατέχει κάποια θέση ευθύνης (Πίνακας 13).

Πίνακας 13 Κατοχή θέσης ευθύνης/ συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων

Κατοχή Θέσης ευθύνης	Συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων				Γενικό Άθροισμα
	1 φορά το χρόνο	2 φορές το χρόνο	3 ή περισσότερες φορές το χρόνο	Καμία φορά το χρόνο	
Κατέχω	15%	4%	0%	14%	33%
Δεν κατέχω	24%	0%	1%	42%	67%
Γενικό Άθροισμα	39%	4%	1%	56%	100%

Στη συνέχεια, με την βοήθεια του συντελεστής συσχέτισης Pearson επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει μία μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίδρασης που έχουν υπάλληλοι στη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα και της αντίδρασης που έχει ο προϊστάμενος τους ($r: 0.46$). Επίσης, υπάρχει μια μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίδρασης του προϊσταμένου και της αντίδρασης των συναδέρφων στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων ($r: 0.18$). Δεν διαπιστώνεται κάποια συσχέτιση μεταξύ της αντίδρασης που έχουν οι υπάλληλοι στη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα και της αντίδρασης των συναδέρφων τους ($r: 0.07$).

Τέλος, αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας που έλαβαν μέρος την έρευνα, έχουν θετική και πολύ θετική στάση απέναντι στην προοπτική επιμόρφωσής τους. Απαντώντας και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ο προϊστάμενος της υπηρεσίας τους έχει θετική και ουδέτερη στάση στην προοπτική συμμετοχής τους σε προγράμματα επιμόρφωσης ενώ οι συνάδερφοι διατηρούν ουδέτερη στάση. Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα η πλειοψηφία των υπαλλήλων θα προτιμούσε να παρακολουθήσει σεμινάρια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και η επιμόρφωση να γίνεται μία με δύο φορές το χρόνο. Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η επιμόρφωση θα έχει θετικές επιπτώσεις στην υπηρεσία τους και μέσω αυτής θα υπάρξει καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, απλούστευση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας. Αναφορικά με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα οι περισσότεροι υπάλληλοι θα ήθελαν να επιμορφωθούν σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους.

4. Συμπεράσματα

Δια βίου μάθηση νοούνται όλες οι επιμορφωτικές δραστηριότητες που παρακολουθούν τα άτομα στη διάρκεια της ζωής τους. Σαν στόχο έχουν την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των ατόμων και επιδρούν στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους, στην επαγγελματική εξέλιξη καθώς και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη εκπαίδευση (Ν. 3879/2010).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι το μέσο για τη βελτίωση της εργασίας των υπαλλήλων και είναι ο τρόπος ώστε να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο κυριότερος φορέας επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Η ανάγκη για επιμόρφωση των εργαζομένων πηγάζει από το γεγονός ότι σε αρκετά μεγάλο ποσοστό δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες καθώς και ικανότητες που χρειάζονται με σκοπό την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους (Χασάπης, 2000).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν πόλο έλξης για τους δημόσιους υπαλλήλους. Με την συμμετοχή σε αυτά, αποσκοπούν σε οφέλη όπως την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, την βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς τους, αύξηση των τυπικών τους προσόντων για ιεραρχική εξέλιξη καθώς και για οικονομικές απολαβές (Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011). Μέσα από την γνώση που έχουν αποκτήσει κατά την διάρκεια της θητείας τους στον δημόσιο τομέα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να επιλέγουν την μορφή επιμόρφωσης που ταιριάζει και είναι χρήσιμη για τους ίδιους και την υπηρεσία τους. Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, τα προγράμματα που προτιμούν να παρακολουθήσουν οι υπάλληλοι της Π.Ε. Φλώρινας, είναι σεμινάρια που διοργανώνονται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (36%), τα οποία παρέχονται δωρεάν για όλους τους συμμετέχοντες δημοσίους υπαλλήλους. Επίσης, η επιμόρφωση τους θα ήθελαν να γίνεται στην υπηρεσία τους (43%) και στα αντικείμενα της υπηρεσίας τους (23%).

Η επιμόρφωση αποτελεί σημαντική διαδικασία, καθώς συμβάλλει τόσο στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου, όσο και στην αναβάθμιση του κλάδου

και της υπηρεσίας που ανήκει ο δημόσιος υπάλληλος καθώς και στην αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα. Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα με δική τους πρωτοβουλία (78%) ενώ ο σημαντικότερος λόγος συμμετοχής τους είναι η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (53%).

Αποθαρρυντική στάση, αποτελεί το γεγονός πως το 56% του συνόλου των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι δεν επιμορφώνεται, ενώ το 69% θα ήθελε να παρακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης μία με δύο φορές τον χρόνο. Το οξύμωρο είναι ότι ενώ οι υπάλληλοι έχουν θετική στάση στην προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, δεν παρακολουθούν κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα κατά την διάρκεια του έτους.

Η ενημέρωση για τα επιμορφωτικά προγράμματα πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από έγγραφα που αποστέλλονται στην υπηρεσία (23%), με δεύτερη επιλογή την ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (19%).

Το περιβάλλον εργασίας όπως ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι καθώς και τα ατομικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου αποτελούν παράγοντα για την συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι περισσότεροι υπάλληλοι με ποσοστό 51% έχουν θετική στάση στην προοπτική επιμόρφωσής τους. Το ποσοστό του 43% θεωρεί ότι ο προϊστάμενός τους αντιμετωπίζει με θετική στάση την προοπτική επιμόρφωσής μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ενώ το 58% θεωρεί ότι οι συνάδελφοι τους έχουν ουδέτερη στάση.

Όταν οι γνώσεις συνδέονται με τα αντικείμενα και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, είναι ουσιαστικότερες και διαχέονται αποτελεσματικότερα. Οι υπάλληλοι δήλωσαν πως θα συμμετείχαν σε επιμορφωτικά προγράμματα για να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους (53%) και θα βελτιώσουν την ποιότητα της δουλειάς τους (36%).

Η επιμόρφωση που πραγματοποιείται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά και από τους άλλους φορείς εκπαίδευσης, αν και απευθύνεται στους υπαλλήλους που εκπαιδεύονται, αφορά τις υπηρεσιακές μονάδες στις οποίες ανήκουν. Το ζητούμενο δεν είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά η βελτίωση της απόδοσής τους ώστε να υπάρξει αναβάθμιση και εξέλιξη των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Τα

αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την επιλογή προγραμμάτων επιμόρφωσης έδειξαν πως το 36% του δείγματος επέλεξε τα σεμινάρια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το 43% προτίμησε η επιμόρφωση του να πραγματοποιείται εντός της υπηρεσίας τους και τέλος το 23% θα επέλεγε μια σειρά επιμορφωτικών προγραμμάτων συναφή με τα αντικείμενα της υπηρεσίας τους. Αρκετά ενθαρρυντικό αποτελεί το γεγονός πως το 48% των υπαλλήλων πιστεύουν πως η επιμόρφωσή τους θα αναβαθμίσει τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τον δημόσιο τομέα και τέλος το 29% πιστεύει πως, μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης, η εξυπηρέτηση των πολιτών θα είναι αποτελεσματικότερη.

Εν κατακλείδι, οι υπάλληλοι ενός οργανισμού είναι ο πυρήνας του, ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη και την εξέλιξή του, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα είναι το μέσο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, για την μείωση της γραφειοκρατίας και την αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται από το δημόσιο τομέα. Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα όλων των δημοσίων υπαλλήλων. Η υπηρεσία θα πρέπει να μεριμνά για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

4.1. Περιορισμοί έρευνας

Κατά την διάρκεια της παρούσας έρευνας παρουσιάστηκαν κάποιες αντικειμενικές δυσκολίες, οι οποίες συνέβαλλαν σε αρκετές αλλαγές κυρίως κατά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, στόχος της ερευνήτριας ήταν η συμμετοχή όλων των υπαλλήλων της Π.Ε. Φλώρινας στην διεξαγωγή της έρευνας, ο οποίος δεν κατέστη δυνατός. Παρόλη την αρχική προσπάθεια της διανομής ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από πλευράς της, η ανταπόκριση ήταν περιορισμένη. Η ερευνήτρια διένειμε η ίδια τα ερωτηματολόγια και αντιμετώπισε την άρνηση πολλών υπαλλήλων στην συμμετοχή τους στην έρευνα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο με την χρήση ερωτηματολογίου και δεν συμπεριελήφθησαν ποιοτικά δεδομένα που θα εμπλούτιζαν σε μεγαλύτερο βαθμό τα συμπεράσματα της έρευνας.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων βρίσκεται στο καταληκτικό βαθμό (βαθμός Α) και μπορεί να διεκδικήσει κάποια θέση ευθύνης στο δημόσιο τομέα ενώ έχουν προϋπηρεσία από 11 μέχρι και 20 χρόνια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εκφράζονται οι απόψεις των υπαλλήλων που διαθέτουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

4.2. Διαπιστώσεις προτάσεις για μελλοντική χρήση

Η συστηματική εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι αναγκαία. Θα πρέπει να ενθαρρυνθούν και να τους δοθούν κίνητρα έτσι ώστε η συμμετοχή υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα διαρκώς να αυξάνεται. Η επιμόρφωση παρέχει βοήθεια στα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις υπηρεσίες τους.

Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών θα πρέπει να ενημερωθούν για τα προγράμματα επιμόρφωσης που προσφέρονται στους δημόσιους υπαλλήλους ώστε να τους κινητοποιούν και να τους προτρέπουν στην παρακολούθηση κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες τόσο της υπηρεσίας όσο και των ίδιων των υπαλλήλων.

Σε βάθος χρόνου η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας ή ακόμα και στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων των Περιφερειακών Ενοτήτων της χώρας.

Τελειώνοντας, μπορεί να πραγματοποιηθεί μια νέα έρευνα, με θέμα τους λόγους της μη παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από υπαλλήλους της Π.Ε. Φλώρινας ενώ σύμφωνα με την παρούσα έρευνα οι ίδιοι κρατούν θετική στάση απέναντι στην εκπαίδευση και στα επιμορφωτικά προγράμματα.

Βιβλιογραφία

- Baroukh, N., & Kleiner, B. (2002). Recruitment and training of public servants. *Management Researfch News*, σ. 25.
- Decenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Utopia.
- Jackson, S., & Schuler, R. (2006). *Human resource management*. South Western: International perspective.
- Rogers, A. (2002). *Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Βυλλιώτη, Α. (2017). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η εκπαίδευση ως επένδυση για την επιχείρηση - πτυχιακή εργασία*. Αθήνα: ΑΕΙ Πειραιά.
- Γεμελιάρη, Μ., & Τσολακίδου, Σ. (2016, 5 11). Δια βίου προσανατολισμός και συμβουλευτική σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα: μια νέα πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, σσ. 73-83.
- Γερακάκη, Χ. (2012). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των Γεωπόνων υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα: Μια εμπειρική διερεύνηση στην Περιφερειακή Ενότητα Πέλλας της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, βασισμένη στις αντιλήψεις των ιδίων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Γναρδέλλης, Χ. (2013). *Ανάλυση δεδομένων με το IBM Statistics 21*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Δαύρη, Α. (2016). *Ο Ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών- Πτυχιακή εργασία*. Ηράκλειο: Τ.Ε.Ι Κρήτης.
- Διαμαντού, Γ. (2009). *Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις*. Καβάλα: Α.Τ.Ε.Ι.
- Δούκας, Τ. (2003). *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα προγράμματα σπουδών της (1986-2003): ανάγκη για θεωρητική ή εφαρμοσμένη γνώση;- Διπλωματική εργασία*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (n.d.). *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Ανάκτηση 01 30, 2019, από Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr>

- Καραγεώργου, Ν. (2008). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Καψάλης, Α., & Παπασταμάτης, Α. (2013). *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Γενικά Εισαγωγικά Θέματα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Μεσσάρης, Δ., Κωδωνάς, Δ., Κομσέλη, Φ., Τσίγκανου, Ι., & Μπαλούρδος, Δ. (2011). *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία -Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου .
- Νικηταρά, Χ. (2001). «Δια βίου παιδεία», διασαφήνιση και ορισμοί. *Επιθεώρηση*, σσ. 71-79.
- Ξωχέλης, Π. (2001). Η ενδοσχολική επιμόρφωση στην Ελλάδα: μια καινοτομία στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών. *Στα πρακτικά διεθνούς Συμποσίου «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών και Ανάπτυξη του Σχολείου»*, (σσ. 10-16).
- Ξωχέλλης, Π. (1991). Βασική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα. *Φιλολόγος*, σσ. 84-97.
- Π.Δ.Μ. (n.d.). *Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας*. Ανάκτηση 01 30, 2019, από pdm.gov.gr: <http://www.pdm.gov.gr/>
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών.
- Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ.
- Σαμψών, Α. (2014). *Επιχειρησιακή Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα στους σύγχρονους οργανισμούς- πτυχιακή εργασία*. Αθήνα: ΤΕΙ Πειραιά.
- Στυλιανός, Ν. (2011). *Εκπαίδευση προσωπικού. Κόστος ή επένδυση, πτυχιακή εργασία*. . Ηράκλειο: ΤΕΙ Ηρακλείου.

- Τενεντές, Χ. (2009). *Οργάνωση της εκπαίδευσης στο δημόδιο τομέα: Μελέτη περίπτωσης της σχολικής επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών(Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.)- Πτυχιακή εργασία*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Τερζιδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τζίκου, Α. (2018). *Εμπειρική διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εποπτών/τριών δημόσιας υγείας (υγιεινολόγων Τ.Ε.) που υπηρετούν στις 13 περιφέρειες της χώρας βασισμένη στις αντιλήψεις των ίδιων- Διπλωματική εργασία*. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Τρούλης, Γ. (1985). *Η διαρκής επιμόρφωση των Ελλήνων εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Διπτυχο.
- Τσαμαδιάς, Κ., & Χανής, Σ. (2011). Τα οφέλη από την εκπαίδευση: επισκόπηση από την οπτική της οικονομίας.
- Φέρελης, Β., & Αγγελίδης, Β. (2011). *Διερεύνηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών των λογιστών σε Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών: Η περίπτωση των λογιστών του Νομού Καβάλας*. Καβάλα.
- Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης: Μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτών ζήτημα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*. Αθήνα: Γιώργος Δαρδάνος.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Νόμοι – Προεδρικά Διατάγματα – Αποφάσεις

Νόμος 3000/1992 (Φ.Ε.Κ. 143/A/1922). Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων.

Νόμος 232/1975 (Φ.Ε.Κ. 279/A/1975). Περί επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων.

Νόμος 1388/1983 (Φ.Ε.Κ. 113/A/1983). Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Νόμος 1943/1991 (Φ.Ε.Κ. 50/A/1991). Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφές διατάξεις.

Νόμος 2527/1997 (Φ.Ε.Κ. 206/A/1997). Τροποποίηση και Συμπλήρωση Διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3200/2003 (Φ.Ε.Κ. 281/A/2003). Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3528/2007 (Φ.Ε.Κ. 26/A/2007). Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ..

Νόμος Ν 3852/2010 (Φ.Ε.Κ. 87/A/2010). Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης..

Νόμος 3879/2010 (Φ.Ε.Κ. 163/A/2010). Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις.

Βασιλικό Διάταγμα 323/1969 (Φ.Ε.Κ. 95/A/1969). Περί οργάνωσης και λειτουργίας του Κέντρου Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως.

Προεδρικό Διάταγμα 57/2007 (Φ.Ε.Κ. 59/A/2007). Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Προεδρικό Διάταγμα 146/2010 (Φ.Ε.Κ. 239/A/2010). Οργανισμός της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Απόφαση Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607 (Φ.Ε.Κ. 1909/Β/2011). Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση.

Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Φ.Ε.Κ. 2358/Β/2018). Ειδική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Ε.Σ.Σ.Ε.) για τη ρύθμιση των όρων και συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Β' Βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. αυτών.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ - ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ”
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Ημερομηνία/...../2018

Αγαπητοί συνάδερφοι,

Η παρούσα έρευνα δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τις δικές σας απαντήσεις. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, προσωπικό και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Α' μέρος/ Ατομικά και Υπηρεσιακά στοιχεία

1. Φύλο: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Γυναίκα	
Άνδρας	

2. Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Από 0 μέχρι και 10	
Από 11 μέχρι και 20	
Από 21 μέχρι και 30	
Πάνω από 31	

3. Ποιος είναι ο βαθμός σας: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Στέλεχος με βαθμό Α	
Στέλεχος με βαθμό Β	
Στέλεχος με βαθμό Γ	
Στέλεχος με βαθμό Δ	

4. Σε ποιον από τους παρακάτω γενικούς κλάδους ανήκετε: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Διοικητικός/Οικονομικός	
Πληροφορικής	
Μηχανικών/Τεχνικών	
Γεωτεχνικών	
Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό	
Άλλος κλάδος, προσδιορίστε:	

5. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας: (σημειώστε με X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Δημοτικό	
Γυμνάσιο	
Λύκειο	
Ι.Ε.Κ.	
Τ.Ε.Ι.	
Α.Ε.Ι.	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

6. Σε ποια κατηγορία προσωπικού ανήχετε: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Υ.Ε.	
Δ.Ε.	
Τ.Ε.	
Π.Ε.	

7. Κατέχετε θέση ευθύνης:

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Β' Μέρος/ Επιμόρφωση

1. Πόσο συχνά παρακολουθείτε επιμορφωτικά προγράμματα: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

3 ή περισσότερες φορές το χρόνο	
2 φορές το χρόνο	
1 φορά το χρόνο	
Καμία φορά το χρόνο	

2. Από πού προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα επιμορφωτικά προγράμματα: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Από την υπηρεσία (εγγράφως ή προφορικά)	
Από εξωτερική εγκύκλιο προς την υπηρεσία	
Από συναδέλφους εντός υπηρεσίας	
Από συναδέλφους άλλων υπηρεσιών	
Από την ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	
Από μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	
Από το Διαδίκτυο	
Από τα Μ.Μ.Ε.	

3. Η προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι συνήθως: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Δική σας πρωτοβουλία	
Συναδέλφου σας	
Του προϊσταμένου σας/ διευθυντή σας	
Της Δ/σης Διοικητικού της υπηρεσίας σας	
Άλλο, προσδιορίστε:	

4. Η προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Πολύ θετικά	
Θετικά	
Ουδέτερα	
Αρνητικά	
Πολύ αρνητικά	

5. Ο προϊστάμενός σας στην προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά προγράμματα αντέδρασε: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Πολύ θετικά	
Θετικά	
Ουδέτερα	
Αρνητικά	
Πολύ αρνητικά	

6. Οι συνάδελφοι του ιδίου τμήματος στην προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά προγράμματα αντέδρασαν: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Πολύ θετικά	
Θετικά	
Ουδέτερα	
Αρνητικά	
Πολύ αρνητικά	

7. Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο θα συμμετείχατε σε επιμορφωτικά προγράμματα: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

Αλλαγή αντικειμένου εργασίας / αρμοδιοτήτων	
Βελτίωση ποιότητας της δουλειάς σας	
Απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιτέλεση του έργου σας	
Αύξηση των τυπικών σας προσόντων	
Προσωπικό ενδιαφέρον	

8. Κατά τη γνώμη σας, η επιμόρφωση στο Δημόσιο Τομέα σημαίνει: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Συνεχής αναβάθμιση των προσόντων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης	
Αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα	
Δυσλειτουργία των υπηρεσιών λόγω απουσιών του προσωπικού	
Επιβάρυνση του προσωπικού που θα πρέπει να ανταπεξέλθει σε εργασία και επιμόρφωση	
Παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην ιεραρχία	
Δεν εξυπηρετεί πραγματικές ανάγκες	

9. Ποιες μορφές ενδουπηρεσιακής επιμόρφωσης προτιμάτε: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Σεμινάρια Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	
Σεμινάρια Υπουργείου	
Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	
Μηνιαίες συσκέψεις με τους συναδέλφους	
Ανταλλαγή εμπειριών	

10. Πού θεωρείτε πως πρέπει να γίνεται η ενδουπηρεσιακή επιμόρφωση: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Στην υπηρεσία	
Σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	
Στο υπουργείο	
Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	

11. Κάθε πότε θεωρείτε ότι πρέπει να γίνεται η επιμόρφωση: (σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

1 φορά τον μήνα	
1 με 2 φορές στους 6 μήνες	
1 με 2 φορές το χρόνο	
Καμία φορά το χρόνο	

12. Ποιον αντίκτυπο θεωρείτε ότι έχει η επιμόρφωση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών	
Απλούστευση διαδικασιών και μείωση γραφειοκρατίας	
Καλύτερη αξιοποίηση οικονομικών πόρων	
Εξοικονόμηση υλικών πόρων	
Καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	
Καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων	
Μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις της διοίκησης	

13. Σε ποια αντικείμενα θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο να επιμορφωθείτε εσείς και οι συνάδελφοι σας, για την άσκηση των καθηκόντων σας: (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις σημειώνοντας X στα αντίστοιχα πλαίσια)

Στο αντικείμενο της υπηρεσίας σας	
Στην Ελληνική Νομοθεσία	
Στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία	
Σε θέματα πληροφορικής	
Σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων	
Στην ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων	
Σε περιβαλλοντολογικά θέματα	
Οργάνωση και διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων	
Σε διοικητικές διαδικασίες	
Στην εξυπηρέτηση των πολιτών	