



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
& ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση»

«Η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης Ε.Φ.Κ.Α, Δυτ. Θεσσαλίας»

Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Σδρόλιας Λάμπρος

Δραγατογιάννης Παναγιώτης
Λάρισα, Μάρτιος 2020

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : **«Η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης Ε.Φ.Κ.Α Δυτ. Θεσσαλίας»**, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Λάρισα, Μάρτιος 2020

Δραγατογιάννης Παναγιώτης

« Στους γονείς μου στους οποίους οφείλω τα πάντα και στην οικογένειά μου, τη σύζυγό μου Βασιλική και τους γιούς μου Αντώνη και Κωνσταντίνο για τις στιγμές που τους στέρησα και την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και υπομονή τους, στην δύσκολη και απαιτητική αυτή εκπαιδευτική περίοδο της ζωής μου »

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «*Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση*» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Το θέμα που πραγματεύεται αφορά την ανάδειξη της σημασίας της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, εξετάζοντας ειδικότερα τη μελέτη περίπτωσης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης Δυτικής Θεσσαλίας.

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ορισμένους σημαντικούς συντελεστές η πολύτιμη βοήθεια των οποίων ήταν καταλυτική ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία αυτή η προσπάθεια.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της διπλωματικής μου κ. Σδρόλια Λάμπρο για την υποστήριξη, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και αξιολογητή της διπλωματικής μου Δρ. Ρωσσιδη Ιωάννη για την βοήθεια και τις πολύτιμες συμβουλές του όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Τέλος θα ήταν παράλειψή μου να μην ευχαριστήσω ιδιαίτερα την κα Κλάρα Παρασκευή προϊσταμένη Γραφείου μητρώου του ΕΦΚΑ Ν. Τρικάλων και τον συμφοιτητή και φίλο μου κ. Πετρόπουλο Ιωάννη υπάλληλο του ΕΦΚΑ Καρδίτσας για τις πολύτιμες πληροφορίες τους όσον αφορά τον ΕΦΚΑ και την βοήθειά τους στον διαμοιρασμό και τη συλλογή των ερωτηματολογίων και φυσικά τους υπαλλήλους και στελέχη του φορέα που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για την συμπλήρωσή του.

Περίληψη

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης, σαφώς επηρεασμένες από τις εξελίξεις και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες της εποχής, κατατάσσουν το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες διαχείρισης, εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξής του στο επίκεντρο της στρατηγικής θεώρησης. Με κύριο άξονα την παραπάνω προσέγγιση η διοικητική επιστήμη καλείται να αντιμετωπίσει την μεγαλύτερη πρόκλησή της για τον 21^ο αιώνα, αυτή της ανάγκης για μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επιδιώκει να αποτυπώσει τη δομή και τον τρόπο οργάνωσης και εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα και τελικά να αναδείξει και να προβάλει τη σύνδεση και τη σημαντική συνεισφορά τους σε κρίσιμες λειτουργίες και επιβεβλημένες μεταρρυθμιστικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της και ποιότητας των υπηρεσιών της. Παράλληλα επιχειρεί να επισημάνει τις χρόνιες παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που επιβάλλουν την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών διαδικασιών και να προσεγγίσει τους λόγους για τους οποίους οι μεταρρυθμιστικές αυτές προσπάθειες δεν εφαρμόστηκαν ή δεν κατάφεραν να αποδώσουν τα αναμενόμενα. Τέλος στο ερευνητικό της μέρος, μέσω της συλλογής δεδομένων, αποσκοπεί να σκιαγραφήσει τον βαθμό οργάνωσης, την υφιστάμενη κατάσταση και τον τρόπο προσέγγισης, ως προς τις διαδικασίες εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, κατά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, ως μία από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των τελευταίων ετών στον δημόσιο τομέα.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας ανέδειξε, τόσο σε επίπεδο θεσμικών κειμένων όσο και σε επίπεδο συναφών μελετών, εκτενή λίστα από οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού τα οποία εκτιμάται ότι προκύπτουν με την

εφαρμογή εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών και προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα αναδεικνύεται η σημαντική συμβολή των προγραμμάτων στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών αλλά και η σύνδεσή τους με την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών και τον εμπλουτισμό δεξιοτήτων και ικανοτήτων, απαραίτητων στοιχείων τόσο για την υιοθέτηση όσο και την εφαρμογή αλλαγών, σε έναν χώρο ο οποίος τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε συνεχή μεταρρυθμιστικές διαδικασίες.

Η επεξεργασία των δεδομένων, στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, εξήγαγε σημαντικά στοιχεία τα οποία ουσιαστικά επιβεβαιώνουν τη σχετική βιβλιογραφία όσον αφορά την ιδιαίτερη και σημαντική συμβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης στη βελτίωση τόσο της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα αλλά και στην αντιμετώπιση των διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. Παράλληλα αναδείχθηκε ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αυτό της μη ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της. Επιπρόσθετα αναδείχθηκε η απουσία οποιασδήποτε οργανωμένης και συντονισμένης εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατά την περίοδο της εφαρμογής της μεταρρύθμισης, ώστε να προετοιμαστεί το ανθρώπινο δυναμικό για τις επερχόμενες αλλαγές, αποδεικνύοντας για άλλη μια φορά την μη ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης σε σημαντικά θέματα του δημόσιου τομέα.

Λέξεις Κλειδιά: Ανθρώπινο δυναμικό, Εκπαίδευση, Επιμόρφωση, Ανάπτυξη, Μεταρρύθμιση, Δημόσια διοίκηση, Ασφαλιστικό σύστημα, ΕΦΚΑ.



Abstract

Contemporary approaches the field of management science, clearly affected by developments in the socioeconomics and technological conditions of the modern age, set the training, management and development of the workforce at the center of strategic planning. With the above perspective as a starting point, the field of management is called upon to face one of the greatest challenges of the 21st century, that is, the need for reform in the Greek public sector.

The present master's thesis attempts to illustrate initially through a literature review the structure, organization and application of training, educational and developmental programmes in the Greek public sector as well as to point out the importance of their contribution in critical functions and imposed reform processes of the public administration, with the goal of improving its functioning and quality of service. Further, it constitutes an attempt at underlining the chronic pathology of corruption in the Greek public administration which necessitates the application of reformative processes. The thesis also attempts to approach the reasons for which those processes were not applied or did not manage to provide the predicted results. Finally, the research section of the paper aims through data collection at describing the present situation, which includes the level of organization and the selected approach concerning methods of training, education and development of the workforce, during the application of reform by the Single Social Security Entity (EFKA), one of the greatest reformative attempts of the public sector in the past years.

The literature review of both relevant research as well as legal documents presented a long list of beneficial outcomes which are estimated to follow the application of training, educational and developmental programs for the workforce of the public sector. Specifically, the critical positive contribution of such programmes to the productivity and effectiveness of the services offered is underlined. In addition, the review revealed a connection of the application of such programmes to a change in attitudes and behaviours and an enrichment of skills and abilities of employees – elements which are necessary for the adoption and application of changes in an employment sector that in the past few years has been in a flux of constant reform.



The data analysis in the research part of the paper allowed conclusions which essentially confirm the point made in relevant literature concerning the unique and decisive contribution of training, education and development programs to the improvement of the productivity of the workforce, to the enhancement of the services offered by the public sector and finally to the handling of administrative changes and reforms. Moreover, the results revealed one of the most important issues in the organization of training programmes in Greek public administration, which is the failure to identify the educational needs of the workforce. In addition, it was revealed that during the application of the reforms, there was a total absence of organization and coordination in the application of educational programs, which resulted in a failure to prepare the workforce for the changes that were to follow. The above constitute proof toward the argument that the public administration does not follow a people-focused approach in managing important public issues.

Keywords: Workforce, Education, Training, Development, Reform, Public Administration, Insurance System, EFKA.

Ακρωνύμια – Συντομογραφίες

Α.Ε.Ι:	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Β.Δ:	Βασιλικό Διάταγμα
Δ.Α.Δ:	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Ε:	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Δ.Ν.Τ:	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Ε.Ε:	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.Α:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Τ.Α:	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ε.Τ.Α.Α:	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων
Ε.Τ.Α.Π – Μ.Μ.Ε:	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού - Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
Ε.Τ.Α.Τ:	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
Ε.Τ.Ε.Α.Μ:	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών
Ε.Φ.Κ.Α:	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ι.Κ.Α:	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
Ι.Κ.Α – Ε.Τ.Α.Μ	Ι.Κ.Α – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΙΝ.ΕΠ:	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΙΝ.Ε - Γ.Σ.Ε.Ε:	Ινστιτούτο Εργασίας – Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος
Κ.Ε.Π.Ε:	Κέντρο Προγραμματισμού & Οικονομικών ερευνών
Ν.Α.Τ:	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
Ο.Α.Ε.Ε:	Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών
Ο.Γ.Α:	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
Ο.Η.Ε:	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
Ο.Ο.Σ.Α:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
Ο.Π.Σ:	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
Π.Ε:	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Π.ΙΝ.ΕΠ:	Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Τ.Ε.Α.Π.Α.Σ.Α:	Ταμείο Επικ. Ασφάλ. & Πρόνοιας Απασχολούμενων στα Σώματα Ασφαλείας
Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω:	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών & Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
Τ.Α.Π.Ι.Τ:	Ταμείο Πρόνοιας Προσωπικού Ιδιωτικού Τομέα
Τ.Ε.Α.Δ.Υ:	Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Δημοσίων Υπαλλήλων
Τ.Ε.Α.Ι.Τ:	Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Ιδιωτικού Τομέα
Τ.Ε.Ι:	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Τ.Ε:	Τεχνολογική Εκπαίδευση
Τ.Π.Δ.Υ:	Ταμείο Πρόνοιας Δημοσίων Υπαλλήλων
Π.Δ:	Προεδρικό Διάταγμα
Φ.Ε.Κ:	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Ν.Π.Δ.Δ:	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΥΠ.ΕΣ:	Υπουργείο Εσωτερικών
Ο.Ε.С.Д:	Organisation for Economic Co-operation and Development
U.N:	United Nations

Κατάλογος Σχημάτων

Σελ.

Σχήμα 1: Χαρακτηριστικά Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
Σχήμα 2: Σύνδεση οργανωσιακών αναγκών με ατομικές ανάγκες σταδιοδρομίας.....	39
Σχήμα 3: Διαδικασία Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	47

Κατάλογος Πινάκων

Σελ.

Πίνακας 1: Εμπειρικές έρευνες σύνδεσης ΔΑΠ και επιχειρησιακών επιδόσεων.....	21
Πίνακας 2: Εκπαίδευση έναντι Ανάπτυξης.....	38
Πίνακας 3: Εξέλιξη κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα.....	67
Πίνακας 4: Κατανομή πληθυσμού ΕΦΚΑ Δυτ. Θεσσαλίας.....	78
Πίνακας 5: Δείκτης Alpha Crombach ερωτηματολογίου.....	79
Πίνακας Δημ.1: Κατανομή Φύλου Πληθυσμού.....	80
Πίνακας Δημ.2: Κατανομή Ηλικίας Πληθυσμού.....	81
Πίνακας Δημ.3: Κατανομή Οικογ. Κατάστασης Πληθυσμού.....	82
Πίνακας Δημ.4: Κατανομή Προϋπηρεσίας πληθυσμού.....	83
Πίνακας Δημ.5: Κατανομή Εκπαιδευτικού Επιπέδου Πληθυσμού.....	84
Πίνακας Δημ.6: Κατανομή Θέσης Ευθύνης Πληθυσμού.....	85
Πίνακας Α1: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.1.....	86
Πίνακας Α2: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.2.....	87
Πίνακας Α3: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.3.....	88
Πίνακας Α4: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.4.....	89
Πίνακας Α5: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.5.....	90
Πίνακας Β1: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.1.....	92
Πίνακας Β2: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.2.....	93
Πίνακας Β3: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.3.....	94
Πίνακας Β4: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.4.....	95
Πίνακας Β51: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.1.....	96
Πίνακας Β52: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.2.....	97
Πίνακας Β53: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.3.....	98
Πίνακας Β54: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.4.....	99
Πίνακας Β61: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.1.....	101
Πίνακας Β62: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.2.....	102
Πίνακας Β63: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.3.....	103

Πίνακας Β64:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.4.....	104
Πίνακας Β7:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.7.....	106
Πίνακας Γ1:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.1.....	107
Πίνακας Γ21:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.1.....	108
Πίνακας Γ22:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.2.....	109
Πίνακας Γ23:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.3.....	110
Πίνακας Γ24:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.4.....	111
Πίνακας Γ25:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.5.....	112
Πίνακας Γ26:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.6.....	113
Πίνακας Γ27:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.7.....	114
Πίνακας Γ28:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.8.....	115
Πίνακας Γ3:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.3.....	116
Πίνακας Γ4:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.4.....	117
Πίνακας Γ5:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.5.....	118
Πίνακας Γ61:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.6.1.....	119
Πίνακας Γ62:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.6.2.....	120
Πίνακας Γ63:	Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.6.3.....	121
Πίνακας Μ.Τ.1:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών με βάση το φύλο.1.....	123
Πίνακας Μ.Τ.2:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με βάση το φύλο.....	124
Πίνακας Μ.Τ.3:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης από την υπηρεσία με βάση το φύλο.....	125
Πίνακας Μ.Τ.4:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης.1...	126
Πίνακας Μ.Τ.5:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης.2...	127
Πίνακας Μ.Τ.6:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης	127
Πίνακας Διακ.1:	Διαφορά μέσων όρων μεταβλητών ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία..	129
Πίνακας Διακ.2:	Διαφορά μέσων όρων των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία.....	130
Πίνακας Διακ.3:	Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία με βάση την ηλικιακή κατηγορία.....	131
Πίνακας Διακ.4:	Διαφορά μέσων όρων μεταβλητών ανάλογα με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	133

Πίνακας Διακ.5:	Διαφορά μέσω των όρων των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	134
Πίνακας Διακ.6:	Έλεγχοι διαφοράς μέσω των τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης από την υπηρεσία με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο	135
Πίνακας Συγκ.:	Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ελέγχου μέσω των τιμών και διακύμανσης.....	136

Κατάλογος Γραφημάτων

Σελ.

Γράφημα Δημ.1:	Κατανομή Φύλου Πληθυσμού.....	80
Γράφημα Δημ.2:	Κατανομή Ηλικίας Πληθυσμού.....	81
Γράφημα Δημ.3:	Κατανομή Οικογ. Κατάστασης Πληθυσμού.....	82
Γράφημα Δημ.4:	Κατανομή Προϋπηρεσίας πληθυσμού.....	83
Γράφημα Δημ.5:	Κατανομή Εκπαιδευτικού Επιπέδου Πληθυσμού.....	84
Γράφημα Δημ.6:	Κατανομή Θέσης Ευθύνης Πληθυσμού.....	85
Γράφημα Α1:	Τι σημαίνει για εσάς εκπαίδευση και επιμόρφωση στον δημόσιο τομέα;.....	86
Γράφημα Α2:	Ερώτηση Α.2.....	87
Γράφημα Α3:	Ερώτηση Α.3.....	88
Γράφημα Α4:	Ερώτηση Α.4.....	89
Γράφημα Α5:	Ερώτηση Α.5.....	91
Γράφημα Β1:	Ερώτηση Β.1.....	92
Γράφημα Β2:	Ερώτηση Β.2.....	93
Γράφημα Β3:	Ερώτηση Β.3.....	94
Γράφημα Β4:	Ερώτηση Β.4.....	95
Γράφημα Β51:	Ερώτηση Β.5.1.....	97
Γράφημα Β52:	Ερώτηση Β.5.2.....	98
Γράφημα Β53:	Ερώτηση Β.5.3.....	99
Γράφημα Β54:	Ερώτηση Β.5.4.....	100
Γράφημα Β61:	Ερώτηση Β.6.1.....	102
Γράφημα Β62:	Ερώτηση Β.6.2.....	103
Γράφημα Β63:	Ερώτηση Β.6.3.....	104
Γράφημα Β64:	Ερώτηση Β.6.4.....	105
Γράφημα Β7:	Ερώτηση Β.7.....	106
Γράφημα Γ1:	Ερώτηση Γ.1.....	107

Γράφημα Γ21:	Ερώτηση Γ.2.1.....	108
Γράφημα Γ22:	Ερώτηση Γ.2.2.....	109
Γράφημα Γ23:	Ερώτηση Γ.2.3.....	110
Γράφημα Γ24:	Ερώτηση Γ.2.4.....	111
Γράφημα Γ25:	Ερώτηση Γ.2.5.....	112
Γράφημα Γ26:	Ερώτηση Γ.2.6.....	113
Γράφημα Γ27:	Ερώτηση Γ.2.7.....	114
Γράφημα Γ28:	Ερώτηση Γ.2.8.....	115
Γράφημα Γ3:	Ερώτηση Γ.3.....	116
Γράφημα Γ4:	Ερώτηση Γ.4.....	117
Γράφημα Γ5:	Ερώτηση Γ.5.....	118
Γράφημα Γ61:	Ερώτηση Γ.6.1.....	119
Γράφημα Γ62:	Ερώτηση Γ.6.2.....	120
Γράφημα Γ63:	Ερώτηση Γ.6.3.....	121

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος.....	iii
Περίληψη.....	v
Abstract.....	viii
Ακρωνύμια - Συντομογραφίες.....	x
Κατάλογος Σχημάτων.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xi
Κατάλογος Γραφημάτων.....	xiii

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ Βιβλιογραφική Επισκόπηση – Διαμόρφωση Θεωρητικού Πλαισίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή στο αντικείμενο και τη μεθοδολογία της διπλωματικής έρευνας.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Βασικός στόχος της διπλωματικής εργασίας.....	3
1.3 Πρωτοτυπία, συνεισφορά και περιορισμοί της έρευνας.....	4
1.4 Οργάνωση και διάρθρωση της εργασίας.....	5
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα.....	9
2.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η αξία του για τον Οργανισμό.....	9
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Εκπαίδευση.....	11
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου συνεχούς εκπαίδευση.....	13
2.2.2 Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση.....	13
2.2.3 Δομή και φορείς εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση.....	15
2.3 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Επιμόρφωση.....	17
2.3.1 Δομή και φορείς επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση.....	18
2.4 Η σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση.....	20
2.5 Οργάνωση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.....	24

2.6	Προβλήματα και ιδιαιτερότητες οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση	27
2.7	Συμπεράσματα κεφαλαίου	30
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	36
--	-----------

3.1	Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού»	37
3.1.2	Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	40
3.1.3	Φορείς ανάπτυξης στην ελληνική δημόσια διοίκηση	41
3.2	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και οργανισμός	42
3.2.1	Στρατηγικός σχεδιασμός	43
3.2.2	Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού	45
3.3	Σχέση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικού σχεδιασμού	46
3.4	Συμπεράσματα κεφαλαίου	48
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	52
--	-----------

4.1	Η έννοια της δημόσιας διοίκησης	52
4.2	Εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας διοικητική μεταρρύθμιση	54
4.3	Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	55
4.4	Το πρόβλημα των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση	58
4.4.1	Τα προβλήματα των μεταρρυθμίσεων τις κρίσης	59
4.5	Μεταρρύθμιση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	61
4.6	Συμπεράσματα κεφαλαίου	62
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η Μεταρρύθμισή του Ασφαλιστικού Συστήματος της Ελλάδας	66
---	-----------

5.1	Δομή και προβλήματα ασφαλιστικού συστήματος	66
5.2	Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος	70
5.3	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)	71
5.3.1	Όραμα	73
5.3.2	Αποστολή – Στρατηγικοί στόχοι	73
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	75

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αποτελέσματα έρευνας – Συμπεράσματα έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Ερευνητικός Σχεδιασμός και Αποτελέσματα της Έρευνας	77
6.1 Ερευνητικός σχεδιασμός - Μεθοδολογία	77
6.1.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	78
6.1.3 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας.....	79
6.1.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	79
6.2 Περιγραφική Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	81
6.2.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων δείγματος	81
6.2.2 Περιγραφική ανάλυση Α' μέρους του ερωτηματολογίου	87
6.2.3 Περιγραφική ανάλυση Β' μέρους του ερωτηματολογίου	93
6.2.4 Περιγραφική ανάλυση Γ' μέρους του ερωτηματολογίου.....	108
6.3 Έλεγχοι διαφοράς μέσω τιμών - Επίδραση του φύλου και της θέσης ευθύνης.....	125
6.3.1 Εξέταση επίδρασης του φύλου	125
6.3.2 Εξέταση επίδρασης της θέσης ευθύνης.....	128
6.4 Έλεγχοι ανάλυσης διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα - Επίδραση της ηλικιακής κατηγορίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου	131
6.4.1 Επίδραση ηλικιακής κατηγορίας	131
6.4.2 Εξέταση επίδρασης εκπαιδευτικού επιπέδου	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Συμπεράσματα Έρευνας - Προτάσεις	140
7.1 Συμπεράσματα	140
7.2 Προτάσεις Πολιτικής και Διοίκησης	142
Παράρτημα	
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	146

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Βιβλιογραφική επισκόπηση – Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγή στο αντικείμενο και τη μεθοδολογία της διπλωματικής έρευνας

1.1 Εισαγωγή

Η έντονη πολυπλοκότητα και οι συνεχείς αλλαγές σε εθνικό, παγκόσμιο τόσο οικονομικό όσο και σε κοινωνικοπολιτικό επίπεδο, είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το έντονα απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι οργανισμοί του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου τομέα, με την προσαρμογή και την επιβίωσή τους πάνω σε αυτό να αποτελεί την σύγχρονη πρόκλησή τους. Πρόκληση κύριος άξονας της οποίας μπορεί να είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, η βελτίωση των προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, η ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και πολλές φορές η ριζική αναδόμηση του εσωτερικού τους περιβάλλοντος και των διαδικασιών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα απαιτητικά και ανταγωνιστικά δεδομένα, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τελικά την επιβίωσή τους.

Σε ένα τόσο απαιτητικό, σύγχρονο και ευμετάβλητο τοπίο, όπου επιβάλλεται η εφαρμογή νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, η εφαρμογή νέων και σύγχρονων διαδικασιών διοίκησης αλλά και η συνεχή ευελιξία

και προσαρμοστικότητα, ο παράγοντας που θα κρίνει την επιτυχία είναι ο βαθμός αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου συντελεστή επιτυχημένης εφαρμογής των παραπάνω απαιτήσεων, (Παπαλεξανδρή Ν., κ.α, οπ αναφ. η Σαρρή Κ., σε πρόλογο Dessler G. 2012).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί πλέον την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Για τον λόγο αυτό παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μία έντονη στροφή προς τη στρατηγική προσέγγιση της Δ.Α.Δ και ταυτόχρονα τη σύνδεσή της με τους επιχειρησιακούς στρατηγικούς τους στόχους. Σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό η επιτυχία του οργανισμού σήμερα εξαρτάται τόσο από τις λειτουργίες της Δ.Α.Δ, (Guest D., et al 2003, οπ αναφ. η Σαρρή Κ., σε πρόλογο Dessler G. 2012), όσο και από την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων.

Η συνδρομή ενός ικανού, αποτελεσματικού, εξειδικευμένου και δημιουργικά προσανατολισμένου, ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση της ποιότητας, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού είναι τόσο μεγάλη που έχει αναγκάσει πλέον τα τελευταία χρόνια τις διοικήσεις των οργανισμών να επενδύσουν πάνω σε αυτόν στρέφοντας το ενδιαφέρον της Δ.Α.Δ στην συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξή του. Στη δημιουργία ουσιαστικά ικανού ανθρώπινου δυναμικού που θα αναλύει αποτελεσματικά τις πιέσεις και τα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα εντοπίζει και θα αξιοποιεί τις ελάχιστες πλέον ευκαιρίες, θα αξιοποιεί αποτελεσματικά και αποδοτικά τους υπόλοιπους πόρους και συντελεστές παραγωγής του οργανισμού και θα εφαρμόζει με επιτυχία τις πολιτικές της ανώτατης διοίκησης.

Το σύγχρονο και απαιτητικό περιβάλλον, σε συνδυασμό και με τις δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες αναμφισβήτητα δημιούργησαν νέα δεδομένα και για τη δημόσια διοίκηση. Δυστυχώς όμως την ώρα που η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται να προσαρμοστεί στις σύγχρονες απαιτήσεις και να επιδείξει την απαραίτητη ταχύτητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, έρχεται αντιμέτωπη με τις εγγενείς της παθογένειες. Τα φαινόμενα διαφθοράς, η κατασπατάληση πόρων, οι δαιδαλώδεις διαδικασίες, η πολυνομία και κακονομία και τελικά η αναποτελεσματικότητα, είναι μόνο μερικά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία του Ελληνικού διοικητικού συστήματος αποτελώντας και το βασικό

τροχοπέδη στην προσπάθειά τους για επιβαλλόμενη οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ισορροπία σε αυτό το δύσκολο και απαιτητικό περιβάλλον.

Η ανάγκη της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης αποκτά όσο ποτέ άλλοτε επιτακτικό χαρακτήρα. Ο σχεδιασμός της επόμενης ημέρας για τη δημόσια διοίκηση θα πρέπει απαραίτητα να ξεκινάει με τον σχεδιασμό του εκσυγχρονισμού και την αναδιοργάνωσή της. Η συμβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική τόσο για την εφαρμογή όσο και για την επιτυχία των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών. Η προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς ο βαθμός ανταπόκρισής του στα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις που θα δημιουργηθούν, λόγω της εφαρμογής των αλλαγών, είναι ο παράγοντας που θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

1.2 Βασικός στόχος της διπλωματικής εργασίας

Βασικός ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι να δοθούν απαντήσεις στο βασικό ερώτημα που σχετίζεται με την οργάνωση όσον αφορά τα εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά και προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού, της μελέτης περίπτωσης του ΕΦΚΑ Δυτ. Θεσσαλίας, εξετάζοντας ειδικότερα την περίοδο πριν και μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης. Πιο συγκεκριμένα να διερευνηθεί εάν και σε ποιο βαθμό ο οργανισμός μερίμνησε ώστε να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων που κλήθηκαν να εφαρμόσουν τις αλλαγές της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας και εάν τελικά και σε ποιο βαθμό οργάνωσε εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά και προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες και να εφοδιάσει το ανθρώπινο δυναμικό με τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να ανταπεξέλθουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία τα νέα δεδομένα που θα προκύπταν από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης.

Επιπλέον στην εργασία εξετάζεται ο βαθμός σημαντικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης, σύμφωνα με τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού της μελέτης περίπτωσης, όπως επίσης ο

βαθμός ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν συμμετάσχει μέχρι τώρα.

1.3 Πρωτοτυπία, συνεισφορά και περιορισμοί της έρευνας

Η πρωτοτυπία της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι παρά τον μεγάλο όγκο βιβλιογραφίας και ερευνών που εξετάζουν την εφαρμογή και τη σημαντικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, εντούτοις παρατηρείται ένα κενό αναφορικά με την εξέταση σε επίπεδο μεταρρυθμιστικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα σχετικά με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ, ως μία από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμιστικές διαδικασίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης τα τελευταία χρόνια.

Η διπλωματική αυτή εργασία φιλοδοξεί να συνεισφέρει στο να καλύψει μέρος του προαναφερθέντος κενού που εντοπίζεται στην βιβλιογραφία, αναφορικά με το ερευνώμενο θέμα. Φιλοδοξεί επίσης, από πρακτικής αξίας, μέσω της ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων, να καταλήξει σε συμπεράσματα τα οποία θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν ως προτάσεις διοίκησης, προς την υπηρεσία που αναφέρεται, για μια ενδεχομένως βελτίωση των διαδικασιών ή και του είδους των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που τρέχει, ή ακόμη και σε προτάσεις πολιτικής, προς τα ανώτατα κλιμάκια δημόσιας διοίκησης, για μία ενδεχομένως αναθεώρηση της εκπαιδευτικής πολιτικής των δημοσίων λειτουργιών, για έναν δημόσιο τομέα που αρμόζει σε ένα σύγχρονο Ευρωπαϊκό κράτος.

Οι κύριοι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα εντοπίζονται στο γεγονός ότι αφενός αποτυπώνει την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα μικρό τμήμα του συνόλου των καταστημάτων του ΕΦΚΑ, αφετέρου η χρονική στιγμή που έλαβε χώρα δεν επέτρεψε την ενσωμάτωση του πληθυσμού των υπό ενοποίηση ταμείων (ΤΣΜΕΔΕ, ΟΑΕΕ, ΤΣΑΥ), τα οποία ακόμη την περίοδο αυτή βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο. Συνεπώς θα πρέπει να επαναληφθεί στα καταστήματα των υπολοίπων περιφερειακών ενοτήτων και όταν θα έχουν πλήρως ενσωματωθεί τα υπόλοιπα ταμεία, να αποτυπωθούν τα

αποτελέσματα και να εξεταστεί ο βαθμός σύγκλισης με τα αποτελέσματα της παρούσας, ώστε να εξαχθούν ασφαλέστερα και αντιπροσωπευτικότερα συμπεράσματα για το σύνολο του φορέα.

1.4 Οργάνωση και διάρθρωση της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μία ερευνητική προσέγγιση του θέματος, τόσο σε θεωρητικό όσο και εμπειρικό επίπεδο και συνεπώς η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί αποτελείται από πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Για τον σκοπό αυτό και προκειμένου να εξυπηρετήσει τον βασικό σκοπό και στόχο της, η εργασία δομείται σε δύο κύρια μέρη τα οποία οργανώνονται σε συνολικά 7 κεφάλαια.

Ειδικότερα το Α' μέρος – θεωρητικό, το οποίο αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια, οργανώνεται ως εξής:

1^ο Κεφ. *“Εισαγωγή στο Αντικείμενο και τη Μεθοδολογία της Διπλωματικής Έρευνας”*: Σκοπός του κεφαλαίου είναι να εισαγάγει τον αναγνώστη στο θεωρητικό πλαίσιο του αντικειμένου που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, περιγράφοντας παράλληλα τον βασικό της στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει καθώς επίσης και την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Επιπλέον γίνεται αναφορά στην πρωτοτυπία του αντικειμένου της εργασίας, τη συνεισφορά της στη βιβλιογραφία αλλά και τους περιορισμούς της.

2^ο Κεφ. *“Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα”*: Σκοπός του κεφαλαίου είναι να οριοθετηθεί το πλαίσιο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και να τονιστούν λεπτομέρειες που αφορούν τον τρόπο, το είδος και τους φορείς της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στον δημόσιο τομέα αλλά και των αδυναμιών της οργάνωσής τους. Αρχικά επιχειρείται η αποσαφήνιση των εννοιών της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης, γίνεται αναφορά στην αξία του ανθρώπινου παράγοντα στον οργανισμό, την οργάνωση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, τη σημασία των προγραμμάτων αυτών για την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης καθώς επίσης και τα προβλήματα εφαρμογής τους.

3^ο Κεφ. “*Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*”: Σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της σημασίας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών, μέσω του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Προς την κατεύθυνση αυτή αρχικά επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια γίνεται αναφορά της σημασίας της για τους οργανισμούς, τους φορείς ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα και η σύνδεσή της με τον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών.

4^ο Κεφ. “*Μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*”: Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται να προσεγγιστεί η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης, να αναδειχθούν οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για τις οποίες επιβάλλεται η μεταρρύθμισή της, να αποτυπωθούν τα σημαντικότερα προβλήματα που συνάντησε η εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών και τέλος να επιχειρήσει να αναδείξει την σημαντική σύνδεση των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών με την εφαρμογή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.

5^ο Κεφ. “*Η Μεταρρύθμιση του Ασφαλιστικού Συστήματος της Ελλάδας*”: Με το κεφάλαιο αυτό η εργασία επιδιώκει να αναλύσει τη δομή και τα προβλήματα που συνετέλεσαν στη δημιουργία του ασφαλιστικού προβλήματος της Ελλάδας, να αναφερθεί στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έλαβαν χώρα και καταλήγει στην εφαρμογή του ΕΦΚΑ στον οποίο γίνεται συνοπτική αναφορά αναφέροντας μεταξύ άλλων τους στόχους, τον σκοπό, το όραμα και την αποστολή με τους στρατηγικούς του στόχους.

Το Β' Μέρος που αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας έχει ως σκοπό την ανάλυση των λεπτομερειών της μεθοδολογίας και την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την ποσοτική έρευνα και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων πολιτικής και διοίκησης. Για τον σκοπό αυτό οργανώνεται σε 2 κεφάλαια και συγκεκριμένα το 6^ο και 7^ο κεφάλαιο της παρούσας.

6^ο Κεφ. “*Μεθοδολογία Έρευνας*”: Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγραφεί το είδος της έρευνας, ο πληθυσμός του δείγματος, το ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος κωδικοποίησης των δεδομένων και φυσικά η περιγραφική τους ανάλυση

ώστε να διερευνηθούν οι στάσεις και απόψεις του δείγματος αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται.

7^ο Κεφ. “Συμπεράσματα - Προτάσεις”: Στο κεφάλαιο αυτό η παρούσα εργασία λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα και προτάσεις πολιτικής και διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

Dessler, G., (2012), “Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2012), “Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη”, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Ξενόγλωσση

Guest, D., Michiem, J., Conway, N., Sheehan, M., (2003), “Human Recourse Management and Corporate Performance in the U.K”, British journal of Industrial Relations 41.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισης των εννοιών της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, εστιάζοντας στις μορφές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μέσα σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα έναν δημόσιο οργανισμό. Προς την κατεύθυνση αυτή σκοπός του κεφαλαίου είναι να οριοθετηθεί το πλαίσιο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και να τονιστούν λεπτομέρειες που αφορούν τον τρόπο, το είδος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αλλά και των αδυναμιών της οργάνωσής τους στη δημόσια διοίκηση.

2.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η αξία του για τον Οργανισμό

Το σύνολο των εργαζομένων ενός οργανισμού αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό του. Η αντικατάσταση τα τελευταία χρόνια του όρου «Προσωπικό» με τον όρο «Ανθρώπινο Δυναμικό» έγινε για να δοθεί η απαραίτητη έμφαση στον πολύ σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο σε έναν οργανισμό. Σήμερα αποτελεί κοινή αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο και πολυτιμότερο στοιχείο ενός σύγχρονου, δημόσιου και ιδιωτικού, Οργανισμού αφού οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές είτε μπορούν να αποκτηθούν είτε να αντιγραφούν.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής που διανύουμε έχουν διαμορφώσει μια διαφορετική προσέγγιση των επιχειρήσεων όσον αφορά τις επενδύσεις τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο τη σημαντικότητα των άυλων πόρων και του ανθρώπινου παράγοντα στον στρατηγικό τους σχεδιασμό και εντείνουν την προσπάθειά τους για αύξηση της

απόδοσής τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανθρώπινο δυναμικό πλέον δεν υπολογίζεται απλά ως ένα αναλώσιμο λειτουργικό στοιχείο και μάλιστα με σημαντικό κόστος, αλλά ως ένας “σπάνιος” και στρατηγικής σημασίας «πόρος», ένα σημαντικό κεφάλαιο και στοιχείο του ενεργητικού του οργανισμού στο οποίο επιβάλλεται να επενδύσεις για να αναπτύξεις.

Η σύγχρονη θεώρηση του Μάνατζμεντ τοποθετεί τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος, με τις πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής και καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, (Αλεξάκος Χ., Λουκανίδου Ο., ΕΚΔΔΑ - 2014).

Σύμφωνα με τον Armstrong M., όπως αναφέρει η Κοκκίνου Ε. (2017), στη Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού είναι απόλυτα συνδεδεμένες με την δημιουργία αξίας σε έναν οργανισμό, τονίζοντας την σημασία της διαχείρισης και επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ως αποκλειστικός λοιπόν φορέας της συσσωρευμένης άρρητης γνώσης, της δημιουργικότητας και φαντασίας αποτελεί την κινητήρια δύναμή ενός οργανισμού στις ευμετάβλητες και απαιτητικές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντός του, προσδίδοντάς του την απαραίτητη και συνεχή ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Μπρίνια, Β., 2008). Δεν είναι τυχαίο πως ο παράγοντας που θα προσδώσει πλεονέκτημα στην προσπάθεια επιβίωσης σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον, όπως έχει διαμορφωθεί, είναι πλέον ο βαθμός αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ως βασικού συντελεστή της προσπάθειας αυτής, (Σαρρή Κ., σε Dessler G., 2012).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καθοριστικός παράγοντας που θα καθορίσει τα επίπεδα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και το πιο απαιτητικό ως προς τη διαχείριση στοιχείο του, αφενός μεν λόγω του σημαντικού του κόστους αφετέρου δε λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του και της συνεισφοράς του που συνεχώς μεταβάλλονται. Κάθε οργανισμός λοιπόν οφείλει να ταυτίσει σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων του με την ορθή διαχείριση και

ανάπτυξή του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζοντάς τον ως κεφάλαιο στρατηγικής σημασίας, έχοντας πάντα υπόψη ότι η επιτυχία ή αποτυχία της πολιτικής διαχείρισής του είναι σε άμεση συνάρτηση με την επιτυχία ή αποτυχία του στρατηγικού του σχεδιασμού, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2010).

Σχήμα 1. Χαρακτηριστικά Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Γεωργάκας Κ., (2014)

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Rogers, όπως αναφέρει ο Μπιμπίτσος Χ., (2011), στην καρδιά της έννοιας της εκπαίδευσης, βρίσκεται η «μάθηση», η οποία αποτελεί το ουσιαστικότερο συστατικό της, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει «...το αλεύρι για το ψωμί». Εντούτοις, συνεχίζει, «...το αλεύρι από μόνο του δεν μας δίνει ψωμί έτσι και η μάθηση από μόνη της δεν μας δίνει εκπαίδευση». Με τον τρόπο αυτό θέλησε να διαχωρίσει την «περιστασιακή μάθηση», προϊόν των βιωμάτων της καθημερινότητας, με τη «σχεδιασμένη μάθηση», η οποία αφορά μία οργανωμένη μορφή εκπαίδευσης για την επίτευξη ενός σκοπού.

Με τον γενικό όρο εκπαίδευση αναφερόμαστε σε μία πολυδιάστατη με ευρύ προσανατολισμό έννοια, η οποία αναφέρεται σε μια οργανωμένη και μη, μαθησιακή λειτουργία με πολυάριθμες όμως διαστάσεις τόσο σε οικονομικό όσο σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο, η οποία αφορά κάθε δραστηριότητα που παράγει, μεταφέρει και διαχέει γνώσεις και τρόπους συμπεριφοράς με σκοπό την ανάπτυξη, τόσο των χαρακτηριστικών στοιχείων της προσωπικότητας, όσο και των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων ατόμων,

(Τσαμαδιάς Κ., Χανής Σ., 2011). Με λίγα λόγια αναφερόμαστε σε όλα τα στάδια εκπαίδευσης ενός ατόμου, που ξεκινούν με τη γέννησή του και συνεχίζουν καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, ως αναπόσπαστο κομμάτι της.

Λόγω του πολυδιάστατου και του ευρύ προσανατολισμού λοιπόν της έννοιας της εκπαίδευσης, σκόπιμο είναι η προσέγγισή της να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη όλες τις εκφάνσεις και τις πτυχές της όπως παραδείγματος χάρη, σε ποιόν απευθύνεται, ποιος ο σκοπός της, το αντικείμενό της, τα περιεχόμενα και οι δομές της, οι μέθοδοι και τεχνικές της (Παπαδάκης, 2003), στοιχεία που διαμορφώνουν διάφορα είδη εκπαίδευσης με το καθένα να εμπερικλείει και τον δικό της ορισμό.

Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, οι Coombs & Ahmend, όπως αναφέρει ο Καραλής Θ., (2018) διέκριναν τρεις βασικούς τύπους εκπαίδευσης:

- **Τυπική Εκπαίδευση:** που αφορά το ιεραρχικά δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο περιλαμβάνει την προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- **Μη τυπική:** στην οποία περιλαμβάνεται, εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, οποιαδήποτε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα, με συγκεκριμένους στόχους και εκπαιδευόμενο κοινό.
- **Άτυπη εκπαίδευση:** στην οποία εντάσσονται όλες εκείνες οι μορφές γνώσης που αποκομίζονται δραστηριότητας και εμπειρίες της καθημερινότητας του κάθε ατόμου.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορούμε να διακρίνουμε τους δύο από τους τρεις γενικούς τύπους εκπαίδευσης που προαναφέρθηκαν, την μη τυπική και άτυπη εκπαίδευση. Συγκεκριμένα η άτυπη εκπαίδευση αφορά τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν οι υπάλληλοι μέσω της καθημερινότητας, της συναναστροφής τους με τους συναδέλφους τους και της τριβής τους με θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους και η μη τυπική εκπαίδευση η οποία αφορά τη συστηματική και σχεδιασμένη, για συγκεκριμένο σκοπό, εκπαιδευτική διαδικασία του ανθρώπινου δυναμικού ως μία από τις βασικότερες αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ του οργανισμού.

Έτσι λοιπόν στα πλαίσια της Δ.Α.Δ ενός οργανισμού, θα λέγαμε ότι με τον όρο εκπαίδευση προσδιορίζεται το σύνολο των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με

σκοπό τη διάχυση γνώσεων και δεξιοτήτων, σε νέους και παλιούς υπαλλήλους, ώστε να διεκπεραιώσουν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα της θέσης εργασίας τους. Μια συστηματική και σχεδιασμένη διαδικασία η οποία θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης συμπεριφορών, στάσεων και τη διεύρυνση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού του, (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου συνεχούς εκπαίδευση

Με τον όρο «*συνεχής*» προσδίδεται στην έννοια της εκπαίδευσης η έννοια του «*Δια βίου*». Μια προσέγγιση της Εκπαίδευσης που, στην γενική της έννοια, αναφέρεται στην αέναη μακροχρόνια και συνεχή μαθησιακή διαδικασία του ανθρώπου που ξεκινά από τη γέννησή του και συνεχίζει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και η προσωπική και κοινωνική εξέλιξή του. Μία διαδικασία την οποία ο μεγάλος φιλόσοφος Αριστοτέλης είχε περιγράψει ως μια δυνατότητα, μία συνεχούς διαδικασία του ανθρώπου η οποία πηγάζει από την ίδια του τη φύση, «*Πάντες άνθρωποι τοῦ εἶδέναι ὀρέγονται φύσει...*».

Όσον αφορά την επιστήμη της διοίκησης με τον όρο «*δια βίου εκπαίδευση*» εννοούμε ουσιαστικά στον συνεχή εμπλουτισμό του ανθρώπινου δυναμικού με γνώσεις και δεξιότητες στην αέναη προσπάθεια του οργανισμού για την κάλυψη των αναγκών, σε θέματα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που προκύπτουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

2.2.2 Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση

Η ανάθεση σε έναν κεντρικό φορέα της επιμέλειας της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημόσιων υπαλλήλων αποτέλεσε πολιτική στρατηγική στον τομέα της δημόσιας διοίκησης πολλών χωρών, μεταξύ αυτών και της Ελλάδας, αποτέλεσμα της συνεχούς αναζήτησης της κατάλληλης πολιτικής ανάπτυξης του

ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο χώρο, (OECD,1997). Η ύπαρξη των φορέων όπως το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο στις Η.Π.Α (1968), το Εθνικό Πανεπιστήμιο για τη Δημόσια Υπηρεσία της Εσθονίας, η Σχολή «ΕΝΑ» της Γαλλίας (1945), η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στην Ιταλία αλλά και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (1983) στην Ελλάδα, υποδηλώνουν την ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία μιας κεντρικής προσέγγισης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, (Witesman E., Wise C., 2009, σπ. αναφ. σε Ραμματά Μ., 2017).

Η ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, με την ψήφιση του Ν.1388/1983, αποτέλεσε το επιστέγασμα μίας μακροχρόνιας, τόσο πολιτικής όσο και ακαδημαϊκής, προσπάθειας για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου φορέα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η πρώτη πολιτική βούληση εντοπίζεται το 1906 με το άρθρο 31, «*Περί Συστάσεως ειδικής Σχολής δημοσίων υπαλλήλων*», του Νομοσχεδίου 1906, «*Περί Καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τα Υπουργεία των Εσωτερικών, των Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και των Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδεύσεως*», κατόπιν εισηγήσεως στη Βουλή την 24^η Μαΐου του 1906 του τότε Υπ. Οικονομικών Σιμόπουλο Ανάργυρο (πρακτικά Βουλής 1906, σελ.104), της κυβέρνησης του Γεωργίου Θεοτόκη. Ένα νομοθέτημα το οποίο τελικά δεν θα ψηφιστεί από την βουλή.

Η επόμενη πολιτική απόπειρα εμφανίστηκε αρκετά χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1922 η οποία μετουσιώθηκε σε πράξη, με την ψήφιση από την Βουλή την 12^η Αυγ του Ν.3000/1922 «*Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων*». Πρόκειται για μία Σχολή, η οποία έφερε πολλές ομοιότητες με τη σημερινή Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ), διετούς φοίτησης με την εισαγωγή των φοιτητών να γίνεται κατόπιν εισαγωγικών εξετάσεων και οι οποίοι με την αποφοίτησή τους καταλάμβαναν θέσεις σε διάφορα υπουργεία (Ν.3000/1922, αρθ.2, παρ.3). Η Σχολή δυστυχώς δεν λειτούργησε ποτέ λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της μικρασιατικής καταστροφής.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 και '60 η ακαδημαϊκή κοινότητα γίνεται αρωγός της ανάδυσης της φιλοσοφίας της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση, με τις εκθέσεις κορυφαίων Ελλήνων και ξένων επιστημόνων όπως Κυριάκος

Βαρβαρέσος, Γεώργιος Μαραγκόπουλος, G. Langrod, F. Wilson, κ.α, με τις οποίες αφενός μεν αποτυπώνεται η ανάγκη εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης, αφετέρου δε επισημαίνεται η ιδιαίτερη σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων της στην προσπάθεια αυτή, προτρέποντας την ελληνική δημόσια διοίκηση σε ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, εφαρμόζοντας προγράμματα εκπαίδευσης, (Μακρυνδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000).

Έτσι λίγα χρόνια μετά με το Β.Δ 323/1969, έχοντας υπόψη το αρ. 4 του Α.Ν.340/68 «Περί μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ», συστήνεται το «Κέντρο Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης» σκοπός του οποίου, σύμφωνα με την παρ. 1, ήταν η εκτέλεση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης για την βελτίωση της υπηρεσιακής τους ικανότητας.

Μερικά χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1975 το Κέντρο Μετεκπαίδευσης δίνει τη θέση του στη Σχολή «Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων», την σύσταση της οποίας προέβλεπε ο Ν.232/1975, αποστολή της οποίας σύμφωνα με άρθρο 6 παρ.2 ήταν:

- α) η εισαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων,
- β) η μετεκπαίδευση των υπαλλήλων σε διυπουργικού χαρακτήρα θέματα
- γ) η επιμόρφωση αλλοδαπών δημοσίων υπαλλήλων.

Στις 29 Αυγ 1983, ημερομηνία σταθμός για τη εκπαίδευση και επιμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, ιδρύεται το «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης» (Ε.Κ.Δ.Δ.) με την ψήφιση του Ν.1388/1983, ως επιστέγασμα όλης αυτής της προσπάθειας όλων αυτών των ετών, για να αποτελέσει μέχρι και σήμερα τον βασικό φορέα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

2.2.3 Δομή και φορείς εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση

Σύμφωνα με την παρ.1, αρθ.47 του Ν.3528/2007, η εκπαίδευση στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί δικαίωμά του υπαλλήλου και επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης που

εκτελούνται στην Ελλάδα και κάτω από τον συντονισμό των αρμόδιων φορέων που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίησή τους.

Η δομή της εκπαίδευσης στην δημόσια διοίκηση, όπως ορίζεται από τα άρθρα 14 και 16 του Ν.1388/83 και όσα αναφέρονται στο Κεφ. Δ' (Εκπαίδευση Προσωπικού) και το άρθρο 47 (Υπηρεσιακή Εκπαίδευση) του Ν.3528/2007, χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες όπως παρακάτω:

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:
 - α) Προεισαγωγική Εκπαίδευση
 - β) Εισαγωγική Εκπαίδευση
2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:
 - α) Επιμόρφωση
 - β) Μετεκπαίδευση
 - γ) Μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

1α) Προεισαγωγική εκπαίδευση: (αρ.14&16, Ν.1388/83), απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε δημόσιους υπαλλήλους που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο, (αρ.12, Ν.2527/97). Αποτελεί ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα με θέμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα», το οποίο έχει ως άξονα προτεραιότητας την βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του δυναμικού, θεματικό στόχο τη βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και ειδικό στόχο την αύξηση του αριθμού στελεχών της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες δεξιότητες και διοικητικές ικανότητες.

Φορέας υλοποίησης της προεισαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ΕΣΔΔΑ. Με την προεισαγωγική εκπαίδευση η ΕΣΔΔΑ εφαρμόζει ένα πρόγραμμα σπουδών που ακολουθεί τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής, στοχεύοντας στην ενίσχυση των γνώσεων, στην καλλιέργεια πνεύματος πρωτοβουλίας και καινοτομίας, την ανάπτυξη απαραίτητων επαγγελματικών δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών, της απαραίτητης κουλτούρας που ταιριάζουν στις θεωρίες ενός σύγχρονου management, (Ασπρίδης Γ., 2012).

1β) Εισαγωγική Εκπαίδευση: (Ν.3528/2007, αρ.47, παρ.2). Είναι υποχρεωτική τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Αφορά

υπαλλήλους που μόλις έχουν λάβει την δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα αλλά ακόμη βρίσκονται στο στάδιο της δοκιμαστικής υπηρεσίας. Την ευθύνη της διεξαγωγής των προγραμμάτων αυτών έχει το οικείο υπουργείο του υπαλλήλου σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ. Πρόκειται για προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία ολοκληρώνονται οπωσδήποτε πριν την λήξη του δευτέρου έτους υπηρεσίας τους και έχουν ως σκοπό της εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντά του ως δημόσιος λειτουργός γενικότερα. Δεν γίνεται προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο εισαγωγικό βαθμό εάν πρώτα δεν έχει ολοκληρωθεί η εισαγωγική εκπαίδευση.

Υπεύθυνος φορέας σχεδίασης και υλοποίησης εισαγωγικών προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι το ΙΝ.ΕΠ. και τα Π.ΙΝ.ΕΠ., σκοπός των οποίων είναι η εξοικείωση των δόκιμων υπαλλήλων με το πλαίσιο λειτουργιών και αρχών του σύγχρονου διοικητικού περιβάλλοντος.

2α) Μετεκπαίδευση: (Π.Δ 57/2007, αρθ. 42). Σκοπός των προγραμμάτων μετεκπαίδευσης είναι ο εμπλουτισμός των υπαλλήλων με ειδικές και εξειδικευμένες γνώσεις απαραίτητες για την ορθή άσκηση των καθηκόντων τους. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

Γίνεται σε φορείς του δημοσίου ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ιδίως σε Α.Ε.Ι, Τ.Ε.Ι και στο ΕΚΔΔΑ.

2β) Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση: (Ν.1943/91, αρ.38, παρ.1). Αφορά υπαλλήλους των κατηγοριών Π.Ε και Τ.Ε.. Γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, των ημεδαπών ή αλλοδαπών Πανεπιστημίων είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι., συναφών με τα αντικείμενα του υπουργείου και ν.π.δ.δ στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά

2.3 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου **Επιμόρφωση**

Η «*επιμόρφωση*», ως στοιχείο της ευρύτερης έννοιας της εκπαίδευσης, ορίζεται ως μια εξειδικευμένη μαθησιακή δραστηριότητα που εντάσσεται στο σύστημα της επαγγελματικής κατάρτισης. Στόχος της είναι η εξάλειψη της διαφοράς που προκύπτει μεταξύ των απαιτούμενων ικανοτήτων, της θέσης

εργασίας και των υπάρχουσών ικανοτήτων του υπαλλήλου που την κατέχει, διαφορά που προκύπτει λόγω μεταβολών στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή την ανάθεση ενός νέου ρόλου ή έργου, ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής ποιοτική απόδοση του υπαλλήλου με σκοπό την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών του οργανισμού και τελικά την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Ραμματά, 2011), (Κόκκος Α., 2008).

Η ανάγκη λοιπόν ενός οργανισμού για συνεχή προσαρμοστικότητα στις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντός του, έχει επιβάλει στους οργανισμούς όσον αφορά στη διαδικασία της επιμόρφωσης, την ανάγκη της αδιάλειπτης λειτουργίας της, προσδίδοντας έτσι στον όρο της επιμόρφωσης την έννοια της «συνέχειας». Έτσι λοιπόν με τον όρο «συνεχής επιμόρφωση», αναφερόμαστε ουσιαστικά τη συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων που αρχικά είχαν αποκτηθεί, δηλ. στην αέναη προσπάθεια του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του για την κάλυψη των αναγκών, σε θέματα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που προκύπτουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

2.3.1 Δομή και φορείς επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση

Η επιμόρφωση όσον αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση εντάσσεται ως υποκατηγορία μιας από τις δυο βασικές κατηγορίες εκπαίδευσής της και συγκεκριμένα της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, όπως προαναφέρθηκε (βλ. κεφ. 2.2.3). Σύμφωνα με την παρ.3 του άρθ. 47 του Ν.3528/2007, «...η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική».

Κύριος φορέας επιμόρφωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι το ΕΚΔΔΑ και συγκεκριμένα το ΙΝ.ΕΠ.. Το ΙΝ.ΕΠ λοιπόν ως μία από τις εκπαιδευτικές μονάδες του ΕΚΔΔΑ αποτελεί τον πυλώνα της επιμόρφωσης στον δημόσιο χώρο

έχοντας αναγνωρισθεί ως ο κεντρικός φορέας υπεύθυνος για την κατάρτιση των δημόσιων υπαλλήλων. Η αναγνώριση αυτή και το βάρος της ευθύνης που έφερε η εκπλήρωση μιας τόσο πολύπλοκης αποστολής προϋπόθετε ένα ολοκληρωμένο συντονιστικό έργο, ένα άριστα οργανωμένο δίκτυο, το οποίο θα εξασφάλιζε αφενός την παρακολούθηση των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών ανά φορέα, αφετέρου την έγκαιρη μεταφορά των αιτημάτων στην κεντρική διοίκηση του φορέα (ΙΝ.ΕΠ), για την δρομολόγηση κατόπιν έγκρισης των αντίστοιχων εκπαιδευτικών δράσεων, (Ραμματά Μ., 2017).

Η αναγνώριση της πολυπλοκότητας και της σχετικής αδυναμίας για διαχείριση όλων των αιτημάτων της επικράτειας, οδήγησε στην εφαρμογή τελικά του άρθ.28 του Ν.1388/1983, το οποίο ουσιαστικά προέβλεπε των δημιουργία Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ) με απόφαση του Δ.Σ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Σε εφαρμογή λοιπόν του άρθρου και κατόπιν των σχετικών αποφάσεων του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, ιδρύεται με το ΦΕΚ 472 Β'/22-07-1992 το Π.ΙΝ.ΕΠ Θεσσαλονίκης και ακολούθησε η ίδρυση άλλων 11 Περιφερειακών Ινστιτούτων με το ΦΕΚ 571 Β'/22-09-1992. Με τα Π.Δ 37 και 38 (ΦΕΚ 14 Α'/12-2/1993) ρυθμίστηκαν λεπτομέρειες που αφορούσαν θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των Ινστιτούτων. Ωστόσο θα χρειαστεί να επανακαθοριστούν με το Π.Δ 193/2004 διότι τα Ινστιτούτα ήταν ανενεργά για έντεκα χρόνια (1993-2004) (Ραμματά Μ.,2017). Η αποστολή των Π.ΙΝ.ΕΠ μεταξύ άλλων καθόριζε την:

- Καταγραφή των δημόσιων υπηρεσιών σε επίπεδο περιφέρειας
- Ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των ως άνω υπηρεσιών
- Καταγραφή των εν δυνάμει κατά τόπους εκπαιδευτών
- Διοργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τοπικό επίπεδο.

Και ενώ τα Ινστιτούτα λειτουργούσαν ικανοποιητικά, εκπληρώνοντας τον σκοπό για τον οποίο είχαν δημιουργηθεί, το 2011 στα πλαίσια της γενικής ανάγκης εξοικονόμησης πόρων, με τον νόμο Καλλικράτη καταργήθηκαν, με μοναδική εξαίρεση το Π.ΙΝ.ΕΠ Θεσσαλονίκης. Το κενό που δημιουργήθηκε ήταν μεγάλο όσον αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό την συνέχιση της “εύρυθμης” λειτουργίας του ΙΝ.ΕΠ, το οποίο ενδεχομένως προσπάθησε να καλύψει η Υπ. Απόφαση (ΦΕΚ Β' 1909/2011), η οποία προέβλεπε την

συγκρότηση των Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών, αποτελούμενη από στελέχη της κεντρικής διοίκησης των φορέων, οι οποίοι συλλέγουν τα δεδομένα αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες στις υπηρεσίες τους, μεταφέροντάς τες προς ενημέρωση και περαιτέρω επεξεργασία στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

2.4 Η σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση

Τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, τα τελευταία χρόνια, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προκλήσεων που σχετίζονται με αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα. Από τη μία οι δημόσιες πολιτικές και οι θεσμικές εξελίξεις και από την άλλη οι ευρύτερες αλλαγές που σχετίζονται με την τεχνολογία, τις κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές αλλά και από την εύλογη απαίτηση του πολίτη για ένα δημόσιο, αποτελεσματικό και σύγχρονο, αποτελούν τις σύγχρονες προκλήσεις της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα πρόσθεσε σε όλα τα παραπάνω περιορισμούς πόρων αλλά και άσκηση πιέσεων σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σήμερα ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να κάνει πολύ περισσότερα με πολύ λιγότερα.

Με λίγα λόγια σε αυτό το σύγχρονο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου επικρατούν συνθήκες ακραίου ανταγωνισμού, η ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος (*αποτελεσματικότητα – σχέση αποτελέσματος / εκροών*) και ο λόγος του αποτελέσματος αυτού ως προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί (*αποδοτικότητα – σχέση εισροών/εκροών*) (OECD, 2008a), είναι οι αναγκαίες συνθήκες επιβίωσης. Στον δημόσιο τομέα μπορεί να μην υφίσταται ο όρος “επιβίωση” για έναν Δημ. Οργανισμό με την λογιστική του έννοια, ωστόσο ο βαθμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του είναι οι βασικότεροι παράγοντες που θα κρίνουν το πρόσημο της πορεία της χώρας μέσα στο ευμετάβλητο, ιδιαίτερο και απαιτητικό περιβάλλον όπως έχει διαμορφωθεί. Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του πρόσφατου Νόμου 4369/2016 καθώς και του Ν.3230/2004, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα έχουν αναδειχθεί σε δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, τον έλεγχο, παρακολούθηση και διαρκή βελτίωση των οποίων έχει αναλάβει η εφαρμογή του συστήματος «*Διοίκηση μέσω στόχων*» με σκοπό, όπως χαρακτηριστικά

αναφέρεται, «.....την εξυπηρέτηση του πολίτη την επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, την ενίσχυση της διαφάνειας, την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη» (Υπ. Εσ, 2017).

Η διεθνής βιβλιογραφία και πλήθος εμπειρικών ερευνών (βλ. πίνακα 1) αναφέρονται στη θετική συμβολή της εκπαίδευσης στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την σύνδεσή της με την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών, επιβεβαιώνοντας έτσι με τον καλύτερο τρόπο την σχέση εξάρτισης μεταξύ των δύο εννοιών. Σύμφωνα με τους Callahan & Dunne (2004), όπως αναφέρει η Παπακωνσταντίνου Μ., (2013), οι έννοιες της μάθησης και της απόδοσης πρέπει να γίνουν αντιληπτές ως αλληλοσυμπληρωματικές έννοιες οι οποίες από κοινού οδηγούν τους οργανισμούς στην επιτυχία.

Πίνακας 1: Εμπειρικές έρευνες σύνδεσης ΔΑΠ και επιχειρησιακών επιδόσεων.

Έρευνα	Πεδίο Εφαρμογής	Αποτελέσματα Έρευνας
Huselid (1995)	Μεταξύ 1.000 επιχειρήσεων στις Η.Π.Α	Οι πρακτικές ΔΑΠ προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων και της παροχής κινήτρων βρέθηκε να έχουν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.
Delaney & Huselid (1996)	Μεταξύ 590 οργανισμών στις Η.Π.Α	Ανέδειξε τη θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση πρακτικών ΔΑΠ όπως εκπαίδευση, παροχή χρηματικών κινήτρων, επίλυση παραπόνων και αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.
Ngo, Turban, Lau & Lui (1998)	Μεταξύ 253 επιχειρήσεων του Hong Kong	Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που παρείχαν περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης-Ανάπτυξης και σύστημα αμοιβών παρουσίαζαν καλύτερες επιδόσεις σε θέματα πωλήσεων, κερδοφορίας, καινοτομίας, ικανοποίησης εργαζομένων και διακράτησης προσωπικού.
Bae & Lawler (2000)	Μεταξύ 138 επιχειρήσεων στην Κορέα	Διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που είχαν σε υψηλή εκτίμηση της αξίας της ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς εφαρμόζαν υψηλή ανάμειξη των εργαζομένων στις στρατηγικές τους παρουσίαζαν ισχυρή θετική επιχειρησιακή απόδοση.
Huang (2000)	Μεταξύ 315 επιχειρήσεων στη Ταϊβάν	Η οργανωσιακή απόδοση συνδέεται σημαντικά με λειτουργίες ΔΑΠ όπως η στελέχωση, αξιολόγηση, σύνδεση απόδοσης αμοιβών και διαδικασίες εκπαίδευσης-ανάπτυξης.
Paul & Anantharaman (2003)	Μεταξύ επιχειρήσεων πληροφορικής της Ινδίας	Επιβεβαίωσε την έμμεση θετική επίδραση πρακτικών ΔΑΠ (Εκπαίδευση, σχεδιασμός εργασίας, παροχή κινήτρων) στη λειτουργία και χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (διακράτηση εργαζομένων, παραγωγικότητα εργαζομένων, ποιότητα προϊόντων, ταχύτητα παράδοσης και λειτουργικό κόστος).

Πηγή: Ιδίου με στοιχεία από Πρωτόπαπας Χ. (2011).

Επίσης οι συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αναδεικνύουν άλλη μία σημαντική πτυχή της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, καθόσον

αποτελούν τον μοναδικό τρόπο προσαρμογής των εργαζομένων στις συνεχείς μεταβολές και μεταρρυθμίσεις του οργανισμού ως συνέπεια της προσπάθειάς του για προσαρμογή στο τεχνολογικό περιβάλλον και τον διεθνή ανταγωνισμό. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους χαρακτηρίζονται από μειωμένη ευελιξία, χαμηλή παραγωγικότητα, χαμηλή προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και φυσικά διατρέχουν τον κίνδυνο της υστέρησης έναντι του ανταγωνισμού, που το κάνει, (Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., 1997).

Άλλη μία διάσταση της συμβολής των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων αναδεικνύεται από τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών τα οποία επισημαίνουν τη συνεχώς αυξανόμενη ηλικία του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, λόγω του παγώματος των προσλήψεων. Σε συνδυασμό με τη συνεχή εισαγωγή ολοένα και πιο προηγμένων τεχνολογιών στις διαδικασίες του δημόσιων υπηρεσιών εξάγεται η ανάγκη και ταυτόχρονα η σημαντική συμβολή εφαρμογής εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων στο υπάρχων προσωπικό, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες ανάγκες, (Ξένος Δ., 2003).

Μέσω της εκπαίδευσης δημιουργούνται οι προϋποθέσεις και για μία άλλη πολύ σημαντική διάσταση του προσωπικού, αυτή της ανάπτυξής του μέσα στον οργανισμό, η οποία επιτυγχάνεται με την βελτίωση και απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων, ικανοτήτων, στάσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ταυτόχρονα με την επίτευξη της αύξησης του αισθήματος της ασφάλειας, λόγω της καλύτερης κατανόησης της εργασίας του αλλά και της συμμετοχής του στα δρώμενα του οργανισμού, επιτυγχάνεται η ανύψωση του ηθικού το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης με αποτέλεσμα την εντατικότερη και αποτελεσματικότερη εργασία του, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην αύξηση της απόδοσής του και την ανάπτυξη του οργανισμού, (Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ., 2003).

Στη σημερινή οικονομία, ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την ανάπτυξη μίας επιχείρησης είναι ο βαθμός απόκτησης και αξιοποίησης της γνώσης. Στοιχεία που θα προσδώσουν στον οργανισμό την απαραίτητη πληροφόρηση για λήψη βέλτιστων αποφάσεων ώστε να υποστηριχθεί

η διοίκηση και ο στρατηγικός προγραμματισμός του, (Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., 2017). Το 1994 ο Drucker P., σε μία διάλεξή του στο Harvard Kennedy School, είχε αναφέρει ότι, «...ο κύριος παράγοντας ανταγωνιστικότητας ενός ατόμου, μιας οργάνωσης, ενός βιομηχανικού κλάδου, ακόμη και μίας ολόκληρης χώρας, θα είναι ο βαθμός απόκτησης και εφαρμογής της γνώσης». Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους Jackson et al (2003), όπως αναφέρει η Καραγεώργου Α., (2009) ότι ένας από τους δύο τρόπους απόκτησης της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό είναι η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων, προσδίδοντας έτσι στην εκπαίδευση ένα επιπλέον χαρακτηριστικό, μια επιπλέον θετική συμβολή της από μια άλλη οπτική γωνία, στην προσπάθεια ανάπτυξης του οργανισμού.

Την ιδιαίτερη σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, στο δημόσιο τομέα, είχε επισημάνει από τις αρχές της δεκαετίας του '60 ο Μαραγκόπουλος Γ. στην έκθεσή του με τίτλο «*Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδύσεως του προσωπικού της διοικήσεως*», τονίζοντας επίσης την ιδιαίτερη σημασία της δημιουργίας ενός φορέα εκπαίδευσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, προτείνοντας τη σύσταση Παραγωγικής Σχολής ή Κέντρου Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στα πρότυπα της Γαλλικής «ΕΝΑ», (Ασπρίδης Γ., 2012).

Λίγα χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1964, με την έκθεσή του «*Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιωργάνωσιν εν Ελλάδι*», μία έκθεση η οποία χαρακτηρίστηκε από τους Μακρυδημήτρη, Α. και Μιχαλόπουλο, Ν. (2000), ως ίσως η πιο διάσημη έκθεση εμπειρογνώμων κατά την μεταπολεμική περίοδο, ο Γάλλος καθηγητής και εμπειρογνώμονας του ΟΟΣΑ, Langrod G., διαπίστωσε το χαμηλό εκπαιδευτικό και επιμορφωτικό επίπεδο των στελεχών της διοίκησης και στο οποίο μάλιστα απέδωσε ως μια εκ των αιτιών της διοικητικής κρίσης στην Ελλάδα, προτείνοντας μία σειρά μέτρων μεταξύ των οποίων η «εισαγωγική εκπαίδευση» των στελεχών της διοίκησης και η συνεχής τους επιμόρφωση, (Ασπρίδης Γ., 2012).

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι η ιδιαίτερη σημασία και η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, είναι επιβεβαιωμένη, θεωρώντας την μάλιστα ως μία από τις βασικές συνιστώσες επίτευξης των στρατηγικών του στόχων αλλά και την ιδιαίτερη

σημασία της στο επίπεδο της επιβεβλημένης αναδιαμόρφωσης και μεταρρύθμισής του.

2.5 Οργάνωση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων στην Ελληνική δημόσια διοίκηση

Αντικειμενικός σκοπός ενός εκπαιδευτικού και επιμορφωτικού προγράμματος είναι η κάλυψη των αναγκών σε θέματα γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και γενικότερα προσόντων. Εκπαιδευτική ανάγκη προκύπτει όταν ουσιαστικά τα προσόντα ενός υπαλλήλου υστερούν σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που, είτε γιατί μόλις έχει κληθεί να αναλάβει, είτε η θέση που κατείχε, για διάφορους παράγοντες τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, απαιτεί πλέον περισσότερα ή και πιο εξειδικευμένα προσόντα. Με λίγα λόγια και σύμφωνα με τον ορισμό της “ανάγκης” των Altschuld & Kumar (2010), όπως αναφέρει η Χατζηευαγγέλου Ε. (2016) *“ανάγκη προσδιορίζεται ως ένα πρόβλημα που θα πρέπει να εξεταστεί και να λυθεί”*, περιγράφοντάς τη ως *“η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που έχουμε σε σχέση με αυτό που θα έπρεπε να έχουμε”*. Συνεπώς και σύμφωνα πάντα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ο προσδιορισμός της διαφοράς αυτής είναι μία σημαντική συνιστώσα, ένα υπερπολύτιμο στοιχείο, η ακρίβεια του οποίου σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού, θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή αποτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Από τη στιγμή λοιπόν που προκύψει η ανάγκη και κριθεί απαραίτητη η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία σωστής οργάνωσης προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία του και ουσιαστικά η εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων για τους οποίους και θα εφαρμοστεί. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, Ν., (2008) μία σωστή διαδικασία οργάνωσης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να βασίζεται στα εξής 4 στάδια:

- 1^ο στάδιο: ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών
- 2^ο στάδιο: ο σχεδιασμός των προγραμμάτων
- 3^ο στάδιο: η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης και εφαρμογή των προγραμμάτων

- 4^ο στάδιο: η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα το 1^ο στάδιο του εντοπισμού και ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως προαναφέρθηκε και πιο πάνω, αφορά την αρμοδιότητα των ομάδων επιμορφωτών του κάθε φορέα, με την συλλογή των στοιχείων των εκπαιδευτικών αναγκών του φορέα και της συνεργασίας τους με την Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (αρθ. 8, Π.Δ 57/2007).

Το 2^ο και 3^ο στάδιο, ο σχεδιασμός των προγραμμάτων και η επιλογή κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης αντίστοιχα, αφορά μία εσωτερική διαδικασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την ευθύνη της ολοκλήρωσής της έχει το Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Συμβούλιο (άρθ.9, Π.Δ 57/2007), το οποίο γνωμοδοτεί για θέματα διδακτέας ύλης, τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τη χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, πέραν των υπολοίπων αρμοδιοτήτων όπως η αξιολόγηση των έργων των εκπαιδευτικών μονάδων του ΕΚΔΔΑ (Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ΙΝ.ΕΠ, Ε.Σ.Τ.Α).

Το 4^ο στάδιο και συγκεκριμένα η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας μπορούν να αποτυπωθούν τα αποτελέσματα ενός προγράμματος. Πρόκειται για ένα επίσης πάρα πολύ σημαντικό στάδιο της οργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αφού με την ολοκλήρωσή του και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται ουσιαστικά η απαραίτητη ανατροφοδότηση του συστήματος με στοιχεία που δείχνουν τις αδυναμίες του προγράμματος. Σύμφωνα όσα αναφέρει ο Mondy W., (2011), το μοντέλο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιείται ευρέως είναι το μοντέλο Kirkpatrick, το οποίο εξετάζει τα αποτελέσματα των προγραμμάτων βάσει των εξής σταδίων:

- Οι απόψεις των συμμετεχόντων
- Η εξέταση των γνώσεων
- Η αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς
- Την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν για το πρόγραμμα.

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ, βασίζεται στο προαναφερθέν μοντέλο, εξετάζει τα παραπάνω στάδια μέσα από τις εξής τρεις διαδικασίες:

- Αξιολόγηση – Πιστοποίηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων των Εκπαιδευομένων: Αφορά διαδικασίες και τεχνικές, όπως μελέτες

περίπτωσης, εργασίες, τεστ κλπ., που θα χρησιμοποιηθούν στους εκπαιδευόμενους την τελευταία μέρα του προγράμματος για την αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν.

- Αξιολόγηση Επιμορφωτικού Προγράμματος: Πρόκειται για διαδικασία στην οποία θα αξιολογηθούν συνιστώσες του προγράμματος όπως, ο σχεδιασμός, οι εκπαιδευτές, οι διδακτικές μέθοδοι, η οργανωτική στήριξη κλπ. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος και την συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από τους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτές, μέσω του προσωπικού τους κωδικού στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Επιπροσθέτως μπορεί να οργανωθούν ομαδικές συζητήσεις μεταξύ του Επιστημονικά Υπεύθυνου και των εκπαιδευομένων, με θέμα την επίτευξη ή μη των στόχων του προγράμματος τονίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και προτάσεις για βελτίωσή τους.
- Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας του επιμορφωτικού Προγράμματος: Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης αποτελεί ίσως την πιο σημαντική από τις τρεις μεθόδους καθώς με την ολοκλήρωσή της προκύπτουν στοιχεία που δείχνουν την εκπλήρωση ή όχι των αντικειμενικών σκοπών των προγραμμάτων που είναι η εφαρμογή των διδασκόμενων αντικειμένων στην εργασία και ως εκ τούτου τη δημιουργία «προστιθέμενης αξίας» για τον οργανισμό. Η μέθοδος, η διαδικασία και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη αξιολόγηση εγκρίνονται από το Δ.Σ του ΕΚΔΔΑ. Η διαδικασία λαμβάνει χώρα 2 μήνες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος και σε αυτή λαμβάνουν μέρος οι εκπαιδευόμενοι και οι προϊστάμενοί τους, απαντώντας σε ψηφιακά ερωτηματολόγια. Μετά την επεξεργασία των στοιχείων, που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια τόσο των εκπαιδευομένων όσο και των προϊσταμένων τους, καταρτίζεται έκθεση – αξιολόγηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης.

2.6 Προβλήματα και ιδιαιτερότητες οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Όπως προαναφέρθηκε, αντικειμενικός σκοπός των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετές μελέτες της σχετικής βιβλιογραφίας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση ανέδειξαν, σύμφωνα πάντα με την άποψη των ερωτώμενων, έναν από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες παρακολούθησης προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τη μη συνάφεια των θεματικών εκπαιδευτικών ενοτήτων με τις πραγματικές τους ανάγκες. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ένα από τα βασικότερα ζητήματα, όσον αφορά το πεδίο οργάνωσης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια διοίκηση, είναι η δόμηση ουσιαστικών και στοχευμένων προγραμμάτων.

Πρόκειται για μία οργανωτική αδυναμία που εντοπίζεται στο πιο κρίσιμο στάδιο της οργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων αυτό της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Μέχρι το 2011 στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν υπήρχε κάποια συγκεκριμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, αναγκάζοντας το ΕΚΔΔΑ και συγκεκριμένα το ΙΝΕΠ στη δημιουργία ενός «θεματολογίου προγραμμάτων επιμόρφωσης» αντλώντας γενικά στοιχεία από ανώτερες διοικήσεις φορέων, γενικά αιτήματα φορέων αλλά και την αντίληψη του ίδιου του ΕΚΔΔΑ, χωρίς όμως την παραμικρή εξατομικευμένη και συστηματική μέθοδο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, (Μεσσάρης, Δ., κ.α, 2011).

Το 2011 στελέχη του επιστημονικού προσωπικού του ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες ερευνητές, μέλη του διδακτικού προσωπικού του ίδιου φορέα, εκπόνησαν μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών την οποία το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με την Υπ. απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/5.08.2011, καθιέρωσε την εφαρμογή της σε όλους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και παράλληλα προέβλεψε την δημιουργία των «ομάδων επιμορφωτών» στις κεντρικές διοικήσεις σε κάθε φορέα της δημόσιας διοίκησης. Με την εξέλιξη αυτή η ανίχνευση των εκπαιδευτικών

αναγκών είναι πλέον ευθύνη της κεντρικής διοίκησης του εκάστοτε φορέα με τη συνδρομή των εσωτερικών ομάδων επιμορφωτών τους, ως ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ των επιμέρους Δ/σεων Εκπαίδευσης Προσωπικού και του ΕΚΔΔΑ. Μία σχέση όμως η οποία, όπως φαίνεται, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα με αποτέλεσμα την αδυναμία οργάνωσης στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Ραμματά, Μ., 2017).

Ένας επιπλέον ανασταλτικός παράγοντας ο οποίος επιδρά αρνητικά στη δημιουργία στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ως προς τις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, αποτελεί ο ίδιος ο εντοπισμός και η αναγνώριση του είδους της ανάγκης. Σύμφωνα με την θεωρία της εκπαιδευτικής ανάγκης, αυτή προκύπτει όταν εντοπίζεται απόκλιση ανάμεσα στην απόδοση του υπαλλήλου σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους της θέσης εργασίας του και από την υφιστάμενη κατάσταση δεξιοτήτων του υπαλλήλου με την επιθυμητή, (Kaufman, R., 1992, οπ. αναφ., σε Μεσσάρης, Δ., κ.α, 2011). Συνεπώς η ανίχνευση αρχικά της ύπαρξης εκπαιδευτικής ανάγκης αλλά και ο προσδιορισμός του είδους της προϋποθέτει την ύπαρξη απαραίτητων στοιχείων της θέσης εργασίας όπως (i) Ανάλυση (ii) Περιγραφή και (iii) Στοχοθεσία. Δυστυχώς η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο όσον αφορά τον προσδιορισμό των παραπάνω στοιχείων με δεδομένο ότι μόλις πριν ένα χρόνο ξεκίνησαν οι διαδικασίες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να προκύψουν τα απαραίτητα δεδομένα για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και τη δημιουργία έτσι στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Μια άλλη κατηγορία αυτή των ιδιαιτεροτήτων, που παρουσιάζονται όσον αφορά την εκπαίδευση και επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση, αφορά το γεγονός ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αναφέρεται ουσιαστικά σε ενήλικες και ως εκ τούτου υπάγεται εξ ορισμού στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων. Οι ενήλικοι παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κατά τη διαδικασία εκπαίδευσής τους που αφορούν τα βιώματα, εμπειρίες, συμπεριφορές, στάσεις και προσδοκίες τους. Σύμφωνα με τον Κόκκο Α., (2008) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων αναφέρονται ως εξής:

- Συμμετέχουν στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους: Η απόφαση των ενηλίκων για εκπαίδευση σχετίζεται με πολύ

συγκεκριμένες ανάγκες, είτε προσωπικής, είτε επαγγελματικής φύσης. Οι ιδιαίτεροι και συγκεκριμένοι στόχοι και το γεγονός ότι η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα γίνεται θυσιάζοντας άλλες προτεραιότητες και ενδιαφέροντα είναι οι λόγοι για τους οποίους προσδοκούν από το πρόγραμμα να εστιάζει στους στόχους τους με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες και οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα.

- Έχουν τάση για ενεργό συμμετοχή: Οι ενήλικοι επιδιώκουν να συμμετέχουν ενεργά κατά την διαδικασία της εκπαίδευσής τους, επιδιώκοντας τις περισσότερες φορές αυτήν την συμμετοχική διαδικασία μάθησης.
- Έχουν ευρύ φάσμα εμπειριών: Οι ενήλικοι επιθυμούν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να συνδέεται με τις εμπειρίες τους, τα βιώματά τους τα οποία θα πρέπει να είναι αφετηρία και σημείο αναφοράς για την νέα μάθηση.
- Έχουν συγκεκριμένους προτιμώμενους τρόπους μάθησης: Μέσα από τις πολυάριθμες διαδικασίες εκπαίδευσης στις οποίες έχουν συμμετάσχει, έχουν αποκρυσταλλώσει συγκεκριμένους τρόπους μάθησης πολύ πιο έντονα από ότι οι ανήλικοι.
- Αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση: Τόσο κατά τη διαδικασία συμμετοχής όσο κατά τη διαδικασία της μάθησης οι ενήλικες αντιμετωπίζουν πλήθος προβλημάτων τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατάλληλα προκειμένου να μη επηρεαστεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διεργασίας. Τα εμπόδια μάθησης, σύμφωνα με τον Κόκκο Α., (2008), κατατάσσονται σε 3 κατηγορίες:
 - Εμπόδια που οφείλονται σε κακή οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στην περίπτωση που το πρόγραμμα πάσχει σε επίπεδο στόχων, υποδομής, συντονισμού κ.ο.κ, είναι πιθανόν να απογοητεύσει τους ενήλικες οδηγώντας τους σε άρνηση και αδιαφορία.

- Εμπόδια που απορρέουν από τις οικογενειακές όσο και τις επαγγελματικές υποχρεώσεις των ενηλίκων.
- Τα εσωτερικά εμπόδια τα οποία σχετίζονται με την προσωπικότητα των ενηλίκων. Αυτά μπορεί να αφορούν τις ήδη διαμορφωμένες και προϋπάρχουσες αξίες και γνώσεις στις οποίες οι ενήλικες προσκολλώνται επίμονα, δυσκολευόμενοι να αποδεχθούν καινούργια μαθησιακά αντικείμενα που ενδεχομένως να ανατρέπουν αυτά που μέχρι τώρα γνώριζαν. Επίσης τα εσωτερικά προβλήματα μπορεί να απορρέουν και από ψυχολογικούς παράγοντες όπως π.χ η χαμηλή αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση και άγχος ως αποτελέσματα της ανησυχίας για την ικανότητα ανταπόκρισης απέναντι στις απαιτήσεις του προγράμματος.

2.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν τα στοιχεία εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση από τα οποία συνάγεται το συμπέρασμα της ιδιαίτερης συμβολής τους όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Βέβαια η μάθηση και γενικότερα η εκπαίδευση σαν αυτοτελείς διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό, δεν θα μπορούσαν σε καμία περίπτωση να είναι σε θέση από μόνα τους να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για να συμβεί κάτι τέτοιο θα πρέπει, απαραίτητα, τα στοιχεία της εκπαίδευσης να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα, τόσο με τις πραγματικές ελλείψεις του προσωπικού σε θέματα δεξιοτήτων όσο και με τους στόχους του οργανισμού. Με λίγα λόγια την ύπαρξη στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάτι τέτοιο είναι η απαρέγκλιτη εφαρμογή των σταδίων οργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που αναλύθηκε παραπάνω, με σημαντικότερο στάδιο αυτό του εντοπισμού και ανάλυσης των εκπαιδευτικών

αναγκών. Δυστυχώς όμως, για άλλη μια φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οργανωτική αδυναμία και η έλλειψη ολοκληρωμένης πολιτικής «Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού» αποτέλεσε τροχοπέδη ενός εκ των σημαντικότερων διαδικασιών αναβάθμισης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών της, όπως αυτής της ποιοτικής αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της με την εφαρμογή στοχευμένων, προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η επιβεβαιωμένη και ιδιαίτερη συμβολή της εκπαίδευσης στην αναβάθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν αφήνει κανένα περιθώριο για προχειρότητες και ερασιτεχνισμούς στον τομέα αυτό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελέσει έναν από τους κυριότερους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού, έναν από τους βασικούς του συντελεστές, τον θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο θα πρέπει να στηριχθεί ο ανασχεδιασμός και η ανάπτυξη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

- Αλεξάκος, Χ., Λουκανίδου, Ο., (2014), *“Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα”*, Επιμορφωτικό πρόγραμμα ΕΚΔΔΑ.
- Ασπρίδης, Γ., (2012), *“Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων”*, Ανάτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 17^ο, σελ. 220.
- Ασπρίδης, Γ. Ρωσσιδης, Ι., (2017), *“Διαχείριση Γνώσης”*, Αθήνα εκδόσεις Σταμούλης.
- Dessler, G., (2012), *“Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις”*, Αθήνα: Εκδ. Κριτική.
- Καραγεώργου, Α., (2009), *“Διαχείριση Γνώσης και Βελτίωση Ποιότητας”*, Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ.
- Κόκκινου Ε., (2017), *“Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ”*, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κόκκος, Α.(2008). *“Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων”*, Τόμος Α', Θεωρητικές προσεγγίσεις , Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν., (2000), *“Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950- 1998”*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Μεσσάρης, Δ., Κωδώνας, Δ., Κομσέλη, Φ., Τσίγκανου, Ι., Μπαλούρδος, Δ., (2011), *“Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης”*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Mondy, W., (2011), *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μπιμπίτσος, Χ., (2011), *“Διαθεματική, περιβαλλοντική - γλωσσική εκπαίδευση στελεχών δημόσιας διοίκησης στο νέο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον: Πρόταση μεθοδολογίας σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης προγραμμάτων επιμόρφωσης”*, Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ, σελ. 5.

- Μπρίνια, Β., (2008), *“Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη”*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.
- Ξένος Δ., (2003), *“Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς”*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.,(1997), *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2010), *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων”*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαδάκης, Ν. Ε., (2003), *“Εκπαιδευτική πολιτική, Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική”*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπακωνσταντίνου, Μ., (2013), *“Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις”*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.,(2003), *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”*, Αθήνα: Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν., (2008), *“Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”*, Πάτρα :ΕΑΠ.
- Πρωτόπαπας, Χ., (2011), *“Συμβολή στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως μέσου επίτευξης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων”*, Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ.
- Ραμματά, Μ., (2011) *“Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση : ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ”*, Αθήνα. Εκδ. Κριτική.
- Ραμματά Μ., (2017), *“Διλλήματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων”*, 9th International Conference in Open & Distance Learning - November 2017, Athens, Greece.
- Ρωσσίδης, Ι. Ασπρίδης, Γ., (2017), *“Διαχείριση Γνώσης”*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.
- Τσαμαδιάς, Κ. και Χανής, Σ. (2011), *«Τα οφέλη από την εκπαίδευση: Επισκόπηση υπό την οπτική της Οικονομικής»*, Μέντορας - Περιοδικό Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Ερευνών, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), τεύχος 13, σ.σ. 5-21.
- Χατζηευαγγέλου Ε., (2016), *“Διερεύνηση των Επιμορφωτικών Αναγκών των Μόνιμων Υπαλλήλων των Κ.Ε.Π.: Η περίπτωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α”*, Αθήνα: ΕΑΠ.

Ξενόγλωσση

- Altschuld, j. & Kumar, D., (2010), *“Needs assessment, on overview”*, L.A, SAGE Publications Inc.
- Callahan, J.L. and Dunne De Davila, T. (2004), *“An Impressionistic Framework for Theorizing about Human Resource Development”*, Human Resource Development Review, 3 (1), pp.75-95.

- Kaufman, R., (1992), "Strategic Planning plus: An Organizational Guide", Newbury Park, CA:Sage
- OECD (2008a), "The State of the Public Service", Paris, p.46.
- Jackson S., Joshi A., Erhardt N., (2003), "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications", Journal of Management.
- Witesman, E. & Wise C., (2009), "The Centralization/Decentralization Paradox in Civil Service Reform: How Government Structure Affects Democratic Training of Civil Servants", *Public Administration Review*, January-February

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Βουλή των Ελλήνων, "Πρακτικά Βουλής 1862-1910", Βιβλιοθήκη – Κοινοβουλευτική Συλλογή, Διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/I-Bibliothiki/Koinovouleftiki-Syllogi/Praktika-Synedriaseon/Praktika-Voulis-1862-1910/>, (Προσπελάστηκε την 02/10/19).
- Γεωργάκας Κ., (2014), "Στρατηγικές Επιλογές Ανθρώπινου Δυναμικού στη Λειτουργία των Επιχειρήσεων", Διαθέσιμο στο: mke.teilar.gr/seminars/item/download/101.html (Προσπελάστηκε την 13/09/19).
- Drucker Peter, (1994), "Knowledge work & Knowledge Society, the Social Transformation of this century", Διαθέσιμο στο: <https://iop.harvard.edu/forum/knowledge-work-and-knowledge-society-social-transformations-century>, (Προσπελάστηκε την 25/09/2019).
- Καραλής Θ. (2018), "Η συμμετοχή ενηλίκων στη διά βίου μάθηση στην Ελλάδα. Εμπόδια και κίνητρα συμμετοχής (2011-2016)", Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ & ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Διαθέσιμο στο: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/06/6.Book_Report_2.pdf, (Προσπελάστηκε την 20/10/2019)

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Νόμος Υπ' Αριθ. 3000/22 – ΦΕΚ 143 Α'/12-8-1922, «Περί Ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών υπαλλήλων».
- Αναγκαστικός Νόμος 340/68 – ΦΕΚ 68 Α'/1-04-68, «Περί μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ».
- Βασιλικό Διάταγμα 323/1969 – ΦΕΚ 95 Α'/17-5-1969, «Περί οργανώσεως και λειτουργίας του Κέντρου μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης»
- Νόμος Υπ' Αριθ. 232/75 – ΦΕΚ 279 Α'/9-11-1975, «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων».
- Νόμος Υπ' Αριθ. 1388/83 – ΦΕΚ 113 Α'/29-8-1983, «Περί Ιδρύσεως Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

- Νόμος Υπ' Αριθ. 1943/91 – ΦΕΚ 50 Α'/11-4-1991, *«Περί Εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».*
- Προεδρικό Διάταγμα 37 και 38 ΦΕΚ 14 Α'/12-2-1993, *«Περί οργάνωσης και λειτουργίας έντεκα Περιφερειακών Ινστιτούτων Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης».*
- Νόμος Υπ' Αριθ. 2527/97 – ΦΕΚ 206 Α'/8-10-1997, *«Περί Τροποποίησης και συμπλήρωσης διατάξεων του Ν.2190/94 και άλλες Διατάξεις».*
- Νόμος Υπ' Αριθ. 3230/2004 – ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004, *«Περί Καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».*
- Προεδρικό Διάταγμα 193 ΦΕΚ 170 Α'/13-9-2004, *«Περί οργανισμού Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)».*
- Νόμος Υπ' Αριθ. 3528/2007 - ΦΕΚ 26 Α'/9-2-2007, *«Περί Κύρωσης του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».*
- Προεδρικό Διάταγμα Υπ' Αριθμ. 57/2007 – ΦΕΚ 59 Α'/14-3-2007, *«Περί κωδικοποίησης σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης».*
- Υπουργική Απόφαση Υπ' Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607 – ΦΕΚ 1909/Β'/30-08-2011, *«Περί καθιέρωσης συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση».*
- Νόμος Υπ' Αριθ. 4369/2016 - ΦΕΚ Α' 33/27-2-2016, *«Περί Εθνικού Μητρώου επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως έχει ήδη επισημανθεί και σύμφωνα με πλήθος μελετητών ο εκσυγχρονισμός του κράτους συνδέεται στενά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Στην εποχή των προκλήσεων και των αλλαγών οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης δεν θα μπορούσε να μην είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον σημαντικότερο παράγοντα, το ανθρώπινο δυναμικό του. Για να μπορέσουν να υποστηριχθούν οι επικείμενες επιβεβλημένες αλλαγές στον δημόσιο τομέα θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό του να έχει άριστη γνώση του αντικειμένου, την απαραίτητη επιστημονική κατάρτιση και ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογικών δεξιοτήτων. Συνεπώς η διοικητική μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμός βρίσκεται σε στενή σχέση με την στρατηγική διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του, ως μία από τις βασικές συνιστώσες εφαρμογής τους, (Colley, L., et al, 2012, όπ. αναφ. σε Κοκκίνου Ε. 2017), (Dessler G., 2012).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερη και πολύ σημαντική διαδικασία, την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να ενσωματώσει στις διαδικασίες της οργάνωσης και σχεδιασμού των μελλοντικών του στόχων. Με την ανάπτυξη ουσιαστικά προετοιμάζουμε και εφοδιάζουμε το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού με εφόδια τα οποία θα αποτελέσουν τα εχέγγυα για την αποτελεσματική εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεισφοράς της στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, σε άμεση συνάρτηση με μία άλλη πολύ σημαντική διαδικασία αυτή του στρατηγικού σχεδιασμού. Προς την κατεύθυνση αυτή λοιπόν αρχικά επιχειρείται η προσέγγιση της έννοιας «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» και η ανάλυση της ιδιαίτερης σχέσης της με τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού στην προσπάθεια του οργανισμού για προσαρμογή και ανάπτυξη. Το κεφάλαιο καταλήγει με συμπεράσματα τα οποία παράλληλα αναδεικνύουν θεμελιώδη προβλήματα της δημόσιας διοίκησης προς την κατεύθυνση αυτή.

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού»

Η ανάπτυξη και η εκπαίδευση, αναμφισβήτητα, αποτελούν από κοινού την καρδιά της συνεχούς προσπάθειας των οργανισμών για βελτίωση και συνεχή προσαρμογή στις μεταβολές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Μελετώντας τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώνει κανείς ότι η χρήση των όρων γίνεται ταυτόχρονα και τις περισσότερες φορές ως μία έννοια. Μπορεί φυσικά να πρόκειται για έννοιες που και οι δύο αντιπροσωπεύουν εκπαιδευτικές δράσεις ωστόσο έχουν μία μεγάλη ειδοποιό διαφορά σε σχέση με τους σκοπούς που εξυπηρετεί η καθεμία.

Ο Gomez-Merjia L. et al, (2015), εξετάζει τις κυριότερες διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών οι οποίες εντοπίζονται στα εξής σημεία αναφοράς όπως (Σχ. 3.1), το σημείο εστίασης, το πεδίο εφαρμογής, το χρονικό πλαίσιο και ο στόχος, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- Στην εκπαίδευση το σημείο εστίασης αναφέρεται στην τρέχουσα εργασία, ενώ η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στην τρέχουσα όσο και στην μελλοντική εργασία των εργαζομένων.
- Το πεδίο εφαρμογής της εκπαίδευσης αφορά μεμονωμένους υπαλλήλους, ενώ αυτό της ανάπτυξης όλο το προσωπικό ή τον ίδιο τον οργανισμό. Με λίγα λόγια η εκπαίδευση αφορά προβλήματα και ελλείψεις από συγκεκριμένη εργασία, ενώ η ανάπτυξη σχετίζεται με

τις δεξιότητες και την προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

- Η εκπαίδευση επικεντρώνεται σε οργανωσιακές ανάγκες του παρόντος, ενώ η ανάπτυξη σε μακροπρόθεσμες απαιτήσεις.
- Με την εκπαίδευση επηρεάζονται τα βραχυπρόθεσμα επίπεδα απόδοσης, ενώ τα αποτελέσματα της ανάπτυξης αποδίδουν μακροπρόθεσμα λόγω κυρίως ενός ικανού και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 2: Εκπαίδευση έναντι Ανάπτυξης

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Σημείο Εστίασης	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική απασχόληση
Πεδίο εφαρμογής	Μεμονωμένος Εργαζόμενος	Ομάδα εργασίας ή οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμη
Στόχος	Διόρθωση τρεχουσών ελλείψεων σε δεξιότητες	Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις

Πηγή: Gomez-Merjia I. et al, (2015)

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την ανάπτυξη θα περιείχε όλες εκείνες τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, του οργανισμού, οι οποίες αποσκοπούν στην παροχή εφοδίων που αφορούν τόσο την παρούσα εργασία αλλά πολύ περισσότερο είναι εστιασμένες σε μακροπρόθεσμους στόχους, προετοιμάζοντας ουσιαστικά το προσωπικό ώστε να ανταπεξέλθει σε τυχόν επερχόμενες αλλαγές με σκοπό τελικά την επίτευξη των μελλοντικών στρατηγικών στόχων του οργανισμού, Mondy W., (2011).

Μια λίγο διαφορετική προσέγγιση του όρου, κάνει ο Αλεξανδρής Κ., (2011), η οποία ουσιαστικά ταυτίζεται με την πλέον αναγνωρισμένη απόδοση του όρου όπως έχει οριστεί από τον Rothwell, (1985), (οπ. αναφ. σε Παπακωνσταντίνου, Μ., 2013), σύμφωνα με την οποία ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

«...κάθε σχεδιασμένη δραστηριότητα κατάρτισης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η οποία προσφέρεται από κάποιον οργανισμό. Υποδηλώνει την ανθρωπιστική φιλοσοφία που στοχεύει στη

σύνδεση των στόχων και της αποστολής ενός οργανισμού με τις προσωπικές ανάγκες και τις φιλοδοξίες καριέρας κάθε ατόμου στο πλαίσιο αυτού του οργανισμού με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία»,

Η παραπάνω προσέγγιση αποδίδει μια διαφορετική διάσταση στον όρο, η οποία θέλει την ανάπτυξη να είναι το είδος της εκπαίδευσης που περιλαμβάνει διαδικασίες απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων σε στελέχη τα οποία πρόκειται να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις, περισσότερες ευθύνες και τα οποία θα εξελιχθούν στην ιεραρχία του οργανισμού, με σκοπό να υποστηρίξουν τους μελλοντικούς στόχους και στρατηγικές του.

Με τον παραπάνω ορισμό ουσιαστικά επιχειρείται η ανάδειξη ενός ιδιαίτερου στοιχείου που χαρακτηρίζει την ανάπτυξη ως την εκπαιδευτική διαδικασία η οποία εστιάζει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα την εξέλιξη σταδιοδρομίας μέσα στον οργανισμό, προσδίδοντας ταυτόχρονα έναν ευρύτερο προσανατολισμό στον σκοπό της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο οποίος θέλει μέσω της ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού, ταυτόχρονα και την οργανωσιακή ανάπτυξη ή αν θέλετε (βλ. σχ. 3.2) την προσπάθεια συνδυασμού των ατομικών αναγκών για σταδιοδρομία με τις οργανωσιακές ανάγκες για ανάπτυξη.

Σχήμα 2: Σύνδεση οργανωσιακών αναγκών με ατομικές ανάγκες σταδιοδρομίας



Πηγή: Gutteridge L., et al (1993), οπ. αναφ. σε Gomez-Merjia L., (2015)

3.1.2 Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και ανάγκες της νέας εποχής έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για συνεχή προσαρμογή όσων δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον αυτό. Τα δεδομένα των παραπάνω απαιτήσεων μπορεί να δημιουργούν συνθήκες στις οποίες να επιβάλλεται η ανάγκη για άμεση προσαρμογή, όπως παραδείγματος χάρη η εφαρμογή ενός νέου πιο εξελιγμένου και πολύπλοκου πληροφοριακού συστήματος ή η εγκατάσταση και λειτουργία ενός προηγμένου και σύγχρονου μηχανήματος παραγωγής. Αυτού του είδους η προσαρμογή επιτυγχάνεται με την εφαρμογή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δραστηριοτήτων, όπως αυτές αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, σκοπός των οποίων είναι η άμεση αντιμετώπιση των ελλείψεων σε δεξιότητες και ικανότητες.

Τα δεδομένα βέβαια μπορεί να δημιουργήσουν και συνθήκες οι οποίες επιβάλλουν μια πιο σύνθετη προσέγγιση, μια πιο πολύπλοκη διαδικασία προσαρμογής η οποία εστιάζει στο μέλλον, σε μακροπρόθεσμους στόχους και η οποία ενδεχομένως να μεταφράζεται σε αναδιοργάνωση δομών και διαδικασιών ή ακόμη και σε αναθεώρηση στρατηγικών στόχων, παραδείγματος χάρη μετά από ενδεχομένως μία αλλαγή των τάσεων και μετατόπιση των αναγκών της αγοράς,

ανάγκη για δραστηριοποίηση σε μια νέα εμπορική κατεύθυνση ή και η σχεδίαση και δημιουργία ενός εξελιγμένου και καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με λίγα λόγια αναφερόμαστε στο είδος της προσαρμογής που εστιάζει σε κινήσεις στραμμένες προς το μέλλον με σκοπό να προσδώσουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιβίωση. Αυτή την ιδιαίτερη και σύνθετη προσαρμογή έρχεται λοιπόν να επιδιώξει η ανάπτυξη, εφοδιάζοντας τα στελέχη του οργανισμού με τα απαραίτητα εφόδια και τις νέες και σύγχρονες δεξιότητες, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις επερχόμενες αλλαγές, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού και την εκπλήρωση των μελλοντικών στρατηγικών του στόχων.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω απόψεων και έχοντας υπόψη τη διεθνή σχετική βιβλιογραφία, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς την βαρύτητα και την ιδιαίτερη σημασία του ρόλου της ανάπτυξης προσωπικού σε έναν οργανισμό, την οποία ο Delayane, (2005), οπ. αναφ. σε Αναστασίου Σ. (2011), θεωρεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής στρατηγικής του, με κύριο στόχο την εξέλιξη, μέσω της βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού του και την ταυτόχρονη αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η ανάπτυξη του οργανισμού, (Κανελλόπουλος, 1991, Mullins, 2007, οπ. αναφ. σε Αναστασίου, 2011).

Η ανάπτυξη λοιπόν, ως εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελεί ένα σύγχρονο και απαραίτητο εργαλείο στα χέρια των οργανισμών το οποίο εστιάζοντας στο μέλλον σχεδιάζει το παρόν, με έναν μοναδικό διττό τρόπο που αναγνωρίζει τόσο την ανάγκη του οργανισμού για ανάπτυξη και προσαρμογή στις μεταβολές, όσο και την ανάγκη για την αυτοπραγμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού, με την προϋπόθεση φυσικά η ανάπτυξή του να είναι σε άμεση συνάρτηση με την επιχειρησιακή στρατηγική.

3.1.3 Φορείς ανάπτυξης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Την ιδιαίτερη σημασία της δημιουργίας μίας σχολής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στα πρότυπα της Γαλλικής «ENA», είχε επισημάνει, όπως προαναφέρθηκε (βλ. κεφ. 2.4) από τις αρχές της δεκαετίας του '60 ο Μαραγκόπουλος Γ. Αρκετά χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα με τον

ιδρυτικό νόμο του ΕΚΔΔΑ το 1983, ιδρύεται ως εκπαιδευτική του μονάδα η ΕΣΔΔ η οποία με την ενσωμάτωση της ΕΣΤΑ, όπως προέβλεπε το αρθ.57 του Ν.3966/2011, μετονομάστηκε σε ΕΣΔΔΑ.

Για την εισαγωγή των ενδιαφερομένων στη Σχολή διενεργείται εισαγωγικός διαγωνισμός δικαίωμα συμμετοχής στον οποίο έχουν όλοι οι ιδιώτες αλλά και κάτοχοι της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας, κάτοχοι πτυχίου Ανώτατης Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

Σκοπός της ΕΣΔΔΑ, μέσα από ένα σύγχρονο και αναβαθμισμένο πρόγραμμα σπουδών βασισμένο στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, είναι η δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών της δημόσιας διοίκησης ταχείας ανέλιξης με σύγχρονη διοικητική αντίληψη, ικανά να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα στοχεύοντας με την ενεργό τους συμμετοχή στην υποστήριξη και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών στο πλαίσιο της αναγκαίας διοικητικής μεταρρύθμισης. Το πρόγραμμα σπουδών εφαρμόζει στους σπουδαστές τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής, στοχεύοντας στην ενίσχυση των γνώσεων, στην καλλιέργεια πνεύματος πρωτοβουλίας και καινοτομίας, την ανάπτυξη απαραίτητων επαγγελματικών δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών, της απαραίτητης κουλτούρας που ταιριάζουν στις θεωρίες ενός σύγχρονου management, (Ασπρίδης Γ., 2012), εκπληρώνοντας την αποστολή της σχολής που είναι η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

3.2 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και οργανισμού

Όπως οι διαδικασίες εκπαίδευσης έτσι και αυτές της ανάπτυξης προκειμένου να αποδώσουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι και να εξυπηρετούν κάποιους συγκεκριμένους και ιδιαίτερους σκοπούς του. Όσον αφορά τις διαδικασίες εκπαίδευσης, όπως αναφερθήκαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι ανάγκες προκύπτουν όταν εντοπίζεται διαφορά μεταξύ υπαρχόντων δεξιοτήτων και ικανοτήτων με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στην περίπτωση της ανάπτυξης του ανθρώπινου

δυναμικού η εκτίμηση των αναγκών δεν είναι τόσο απλή διαδικασία, λόγω του σκοπού που εξυπηρετεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά μιλάμε για την εκτίμηση αναγκών σε δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού που θα χρειαστεί ο οργανισμός για την εκπλήρωση μελλοντικών του σχεδίων. Με λίγα λόγια θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί οι στόχοι, να έχει εκτιμηθεί το εσωτερικό περιβάλλον και να έχουν ανιχνευτεί οι ελλείψεις σε χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων του οργανισμού.

Πρόκειται για μία ιδιαίτερη και δύσκολη διαδικασία την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να έχει λεπτομερώς σχεδιάσει, αξιολογώντας πολλούς παράγοντες και μεταβλητές προκειμένου αυτή να στεφθεί με επιτυχία. Στην επιστήμη της διοίκησης η διαδικασία αυτή ονομάζεται «στρατηγικός σχεδιασμός».

3.2.1 Στρατηγικός σχεδιασμός

Σε ένα ρευστό, πολύπλοκο και με έντονο ανταγωνισμό περιβάλλον κάθε ενέργειά σου θα πρέπει να είναι μελετημένη και σχεδιασμένη, ειδικά αυτές που αποβλέπουν στο μέλλον. Αναμφισβήτητα τα δεδομένα που αφορούν και διαμορφώνουν το παρόν είναι πλέον πολλά και πολύπλοκα, εκείνα όμως που αφορούν και διαμορφώνουν το μέλλον ακόμη περισσότερο, πολυπλοκότερα, απρόβλεπτα και δυσδιάκριτα.

Η επιτυχής προσαρμογή ενός οργανισμού σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον είναι αποτέλεσμα πολλών και σύνθετων μεταβλητών, παραγόντων και ενεργειών. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία, εάν όχι το σημαντικότερο, που έχει στη διάθεσή του ο οργανισμός είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, με άλλα λόγια ο καθορισμός του πλάνου των ενεργειών που θα ακολουθήσει προκειμένου να φτάσει με επιτυχία στους μελλοντικούς του στόχους.

Η λέξη “στρατηγική” σαν όρος είναι συνδεδεμένη με την στρατιωτική ορολογία, προέρχεται από την ελληνική λέξη “στρατηγεία” και ετυμολογικά ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω», δηλαδή αυτός που οδηγεί, ηγείται του στρατού και αναφέρεται στην ικανότητά του να σχεδιάζει, να εκτελεί και να συντονίζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την θετική έκβαση μίας

στρατιωτικής επιχείρησης. Η έννοια της στρατηγικής όπως αυτή εφαρμόζεται στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων, δεν διαφέρει ουσιαστικά από τον παραπάνω ορισμό. Μάλιστα σαν όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά την δεκαετία του '50 από τον Newman W., μόλις ξεκίνησε να γίνεται αντιληπτό, από τους ερευνητές του χώρου, ότι ενώ εταιρείες που διέθεταν τα ίδια χαρακτηριστικά και δυναμική σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εντούτοις παρουσίαζαν σημαντικές αποκλίσεις στην απόδοση.

Για κάποιους η στρατηγική είναι ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα, για άλλους μία μορφοποίηση του οργανισμού μέσα από πολύ σημαντικές αποφάσεις, κάποιοι τη θεωρούν την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και για άλλους η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων.

Παρότι έχουν αποδοθεί πάρα πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι αντιπροσωπεύει ο όρος στρατηγική, εντούτοις παρατηρείται ότι η πλειοψηφία τους περιστρέφεται γύρω από έναν βασικό άξονα που ουσιαστικά περιγράφει τον τρόπο που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός στο περιβάλλον του, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Παπαδάκης Β., υιοθετώντας τον όρο που έχει αποδώσει ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Porter Michael στο άρθρο του *“What is Strategy?”*, το 1996, ο οποίος αναφέρει την στρατηγική ως την *“τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”*.

Η υλοποίηση της στρατηγικής λοιπόν και ουσιαστικά ο καθορισμός της πορείας του οργανισμού στο περιβάλλον του, επιτυγχάνεται μέσω της πολύπλοκης διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, που αφορά τον εντοπισμό και την ανάλυση των καθοριστικών εκείνων παραγόντων που σχετίζονται τόσο με το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και είναι πιθανόν να επηρεάσουν την πορεία του οργανισμού προς την επιτυχία, αφού φυσικά πρώτα οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού απαντήσουν στα ερωτήματα «που βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή;» και «που θέλουμε να φτάσουμε;». Με λίγα λόγια η ανίχνευση και η ανάλυση των κινδύνων και ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αναγνώριση και ανάλυση των αδυναμιών και των δυνατών σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να καθοριστεί το πλάνο

πάνω στο οποίο ο οργανισμός θα βασιστεί για την υλοποίηση της στρατηγικής της και την επίτευξη των στόχων της.

3.2.2 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Η επιτυχημένη παρουσία μίας επιχείρησης στην αγορά είναι προϊόν πολλών παραγόντων τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η διαχρονική όμως παρουσία της στην αγορά είναι μία άλλη ιστορία, ένα άλλο κεφάλαιο το οποίο ανήκει ολοκληρωτικά στον στρατηγικό σχεδιασμό. Είναι πραγματικά πάρα πολλές οι περιπτώσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων που αποδεικνύουν την ιδιαίτερη σημασία και την δυναμική του στρατηγικού σχεδιασμού για μια συνεχή και πετυχημένη πορεία ενός οργανισμού στον χώρο που δραστηριοποιείται.

Πολλά τα παραδείγματα εταιρειών κολοσσών, στον τομέα των δραστηριοτήτων τους, επιχειρήσεων που κρατούσαν για δεκαετίες τα σκήπτρα της αγοράς, κατάφεραν όχι μόνο να χάσουν την πρωτοκαθεδρία τους, αλλά και να εξαφανιστούν σχεδόν από τον χάρτη, ως αποτέλεσμα της απουσίας στρατηγικής ή την σχεδίαση και εφαρμογή μίας πιο αποτελεσματικής στρατηγικής από τους ανταγωνιστές τους. Οι περιπτώσεις των εταιρειών Kodak, Fuji, Nokia, Sony, είναι μερικά από τα πιο δημοφιλή παραδείγματα που επιβεβαιώνουν τα παραπάνω.

Χαρακτηριστική είναι η προσέγγιση των Ross J., & Kami M., όπως αναφέρει ο Παπαδάκης Β., ότι *“Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους”*. Την ιδιαίτερη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης για την ανάκαμψη της χώρας από την κρίση, επισημαίνει καταλήγοντας στο άρθρο του με τίτλο *“The Key to Greece’s Recovery”*, ο Jullens John το 2015. Σύμφωνα με μία άλλη έρευνα και συγκεκριμένα του World Economic Forum, η οποία μελετούσε την σχέση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, ανέφερε ότι ο κύριος λόγος υστέρησης της χώρας είναι η αδυναμία των επιχειρήσεών της σε θέματα ικανοτήτων, διαδικασιών και στρατηγικών, Παπαδάκης Β., (2016).

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τον οργανισμό μέσω της οποίας ενισχύεται

η λήψη ενιαίων αποφάσεων, θέτονται οι βασικές κατευθύνσεις, συντονίζονται οι δραστηριότητες, ενισχύοντας τις πιθανότητες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μειώνοντας με τον τρόπο αυτό την αβεβαιότητα.

3.3 Σχέση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικού σχεδιασμού

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και πολύ περισσότερο της ανάπτυξης προσωπικού, προκειμένου να έχουν επιτυχία και να μπορέσουν με τον τρόπο αυτό να προδώσουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, κατά τη διαδικασία οργάνωσής τους, θα πρέπει απαραίτητα να ενσωματώσουν στοιχεία που προέρχονται από τους τιθέμενους στόχους και επιπλέον να εξυπηρετούν τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Από την άλλη, ο οργανισμός, προκειμένου να σχεδιάσει μία επιτυχημένη στρατηγική θα πρέπει να λάβει υπόψιν του κάποια σημαντικά δεδομένα τα οποία προέρχονται, όπως είπαμε, τόσο από το εξωτερικό αλλά πολύ περισσότερο από το εσωτερικό του περιβάλλον, όπως οι πόροι του. Ουσιαστικά να καθοριστεί η δυναμική τους προκειμένου να εκτιμηθεί εάν μπορούν να υποστηρίξουν την επιχειρησιακή στρατηγική ή όχι. Ο σημαντικότερος πόρος του οργανισμού, λόγω της μεταβλητότητας που τον χαρακτηρίζει και συνεπώς της προσαρμοστικότητας που προσδίδει στον οργανισμό, είναι ο ανθρώπινος πόρος.

Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο ξεκινάει η δημιουργία σύνδεσης μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (βλ. σχ. 3.3). Η Δ.Α.Δ αναλύοντας τα δεδομένα που προέρχονται από την φιλοσοφία και τους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής, καλείται να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα «τι δυνατότητες έχω;» και «τι χρειάζομαι για να φτάσω εκεί που θέλω;», ή αλλιώς σύμφωνα με τον Mondy W. (2011), τις απαιτήσεις των τιθέμενων στόχων και την διαθεσιμότητα ή την δυναμική των πόρων μας, εξετάζοντας ουσιαστικά δεδομένα σχετικά με τις τυχόν ελλείψεις του προσωπικού σε απαραίτητες ικανότητες αλλά και δεξιότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό όπως, γνώσεις, κουλτούρα, συμπεριφορές, ώστε να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

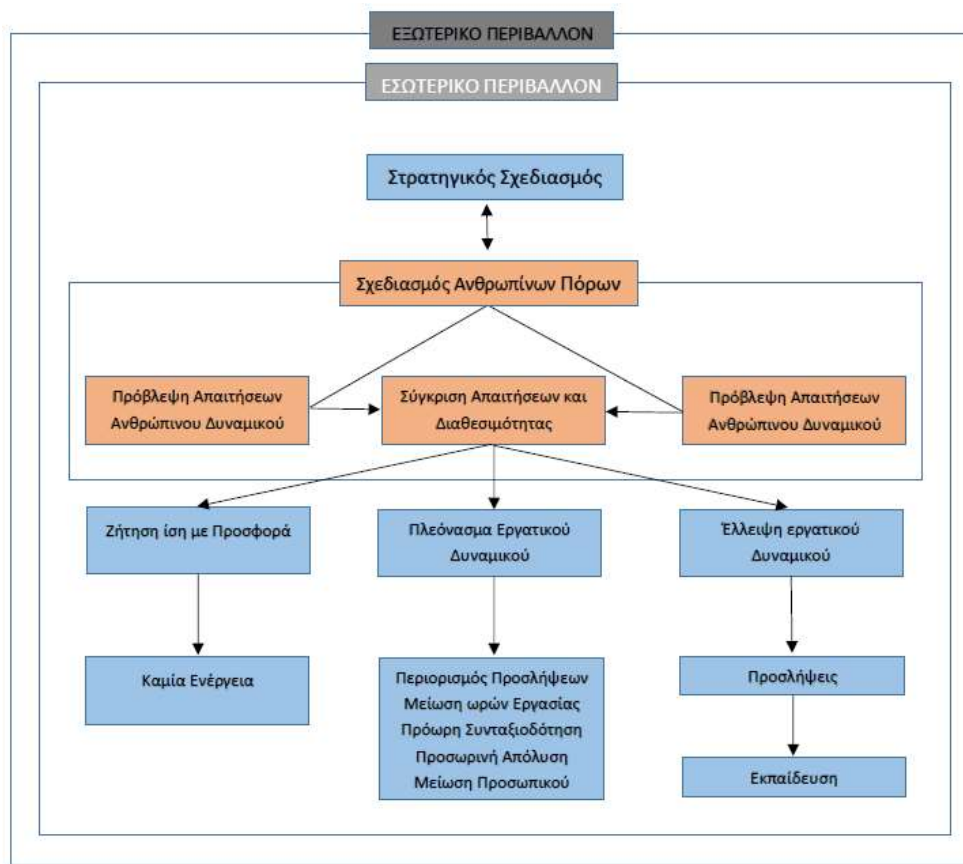
Είναι εμφανής λοιπόν η εξαρτημένη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών που θέλει την ανάπτυξη του προσωπικού να είναι αναποτελεσματική, εάν δεν προγραμματίζεται σύμφωνα με τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού και τον στρατηγικό σχεδιασμό να αποτυγχάνει εάν δεν έχει αναλύσει τον ανθρώπινο παράγοντα και δεν έχει επενδύσει στην ανάπτυξή του.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω, η διαδικασία για την ορθή σχεδίαση των επιχειρησιακών στρατηγικών, σύμφωνα με την προσέγγιση που θέλει τον ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας, περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια (Παπακωνσταντίνου, 2013):

- Προσδιορισμός των επιχειρησιακών στόχων και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους.
- Προσδιορισμός των απαραίτητων στοιχείων του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, όπως κουλτούρα, συμπεριφορές, γνώσεις, δεξιότητες.
- Προσδιορισμός των κατάλληλων συστημάτων, πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη των παραπάνω στοιχείων.

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε στη σημαντική συμβολή της συμμετοχής της Δ.Α.Δ στην ομάδα σχεδιασμού των επιχειρησιακών στρατηγικών. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η ορθή επιλογή και σχεδιασμός των πολιτικών που θα καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ικανό για την εφαρμογή και επίτευξη των στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010), επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά της στενής σχέσης μεταξύ ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρησιακής στρατηγικής.

Σχήμα 3: Διαδικασία Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού



Πηγή: Mondy W., (2011)

3.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό, καταλήγουμε στον ιδιαίτερο και πολύ σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει αυτό το είδος της εκπαίδευσης που ονομάζεται ανάπτυξη σκοπός της οποίας είναι, εστιάζοντας στο μέλλον, να προετοιμάσει το παρόν για τις επερχόμενες αλλαγές στα πλαίσια του απαραίτητου εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, μέσω της ανάπτυξης του σημαντικότερου πόρου της του ανθρώπινου δυναμικού της.

Όπως όμως συμπερασματικά εξήχθη στο πρώτο κεφάλαιο για την εκπαίδευση και επιμόρφωση, έτσι και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να μπορέσει να προσδώσει προστιθέμενη αξία, θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τα μελλοντικά «θέλω» του οργανισμού. Οι διαδικασίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό θα πρέπει να αποτελούν βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού του, να είναι ταυτισμένες με τη στρατηγική του, εξυπηρετώντας τους μελλοντικούς του στόχους.

Έτσι λοιπόν η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ο στρατηγικός σχεδιασμός, ως δύο έννοιες με στενή και αλληλεξαρτώμενη σχέση, δημιουργούν συνδυαστικά ένα πολύ σημαντικό και καταλυτικό εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την εφαρμογή των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων.

Δυστυχώς στην ελληνική δημόσια διοίκηση λόγω της απουσίας πολιτικής συναίνεσης, δεν υπήρξε ποτέ μια σταθερή και κοινή στρατηγική προσέγγιση αναφορικά με τον σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης (Μακροδημήτρης, Α., Μέργος, Γ., 2012), ως εκ τούτου μια σταθερή στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αφού οι πολιτικές δυνάμεις που εναλλάσσονταν στην εξουσία επέλεξαν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές και πολιτικές τους φιλοδοξίες και αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τις απαιτήσεις και τις συνθήκες που επιβάλλουν τον δημόσιο εκσυγχρονισμό. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Αλεξιάδη και Περιστέρα (2000), παρατηρείται μια ελλιπής καθοδήγηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε νέες και σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σε αυτό εάν λάβουμε υπόψη τη συνεχή υποβάθμιση της Ε.Σ.Δ.Δ.Α, του μοναδικού δηλαδή φορέα που έχει αναλάβει τον ρόλο της ανάπτυξης στη δημόσια διοίκηση, αντιλαμβανόμαστε τους σοβαρότερους λόγους που στην Ελλάδα η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν εφαρμόζεται στα επίπεδα που απαιτεί η κρισιμότητα της εφαρμογής της.

Οι παραπάνω ελλείψεις στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με τις εγγενείς παθογένειές της, αποτελούν και τους κυριότερους λόγους που τελικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι διαχρονικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δεν κατάφεραν να αποδώσουν τα αναμενόμενα.

Η δημόσια διοίκηση σε αυτό το ειδικά διαμορφωμένο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και της κρίσης οφείλει, εκτός των άλλων, να έχει ένα ορθολογικά σχεδιασμένο πλάνο, το οποίο θα αποτελέσει τον μοχλό ανάταξης και ανάπτυξης του κράτους, της κοινωνίας και της Εθνικής οικονομίας. Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός είναι τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να αφήσουμε στην τύχη όσο το δυνατόν λιγότερα όσον αφορά το μέλλον μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

- Αλεξανδρή, Κ., (2011), *"Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής"*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Χριστοδουλίδη.
- Αλεξιάδη Α., Περιστερά, Β., (2000), "Η αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση", Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 18, Σεπ σελ. 25-38.
- Αναστασίου, Σ., (2011), *"Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Βθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου"*, Ιωάννινα: Παν. Ιωαννίνων.
- Ασπρίδης, Γ., (2012), "Η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων", Ανάπτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 17^ο
- Dessler, G., (2012), *"Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις"*, 1^η έκδοση, Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Gomez-Merjia, L., Balkin, D., Cardy, R., (2015), *"Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων"*, 7^η Αγγλική έκδοση Λευκωσία: Broken Hill Publishers, 1^η Ελληνική έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Πασχαλίδης.
- Κανελόπουλος, Χ.Κ., (1991), *"Διοίκηση Προσωπικού"*, Αθήνα: Interbooks.
- Mondy, W., (2011), *"Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων"*, 11^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μακρυδημήτρης, Α., Μέργος, Γ., (2012), *"Η Προώθηση των Μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Οικονομία"*, Ακαδημία Αθηνών.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *"Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων"*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- Παπαδάκης, Β., (2016), *"Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία"*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Παπακωνσταντίνου, Μ., (2013), *"Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις"*, Θεσσαλονίκη: ΠΑ.ΜΑΚ.

Ξενόγλωσση

- Colley, L., McCourt W. and Waterhouse J., (2012), *"Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector"*, *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, No. 8, pp. 507-512.
- Delayane, B., (2005), *"Human Resources Development: Adult Learning and Knowledge Management"*, (2nd ed), Brisbane:Wiley.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz Z. B., and Shore J. E., (1993), *"Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce"*, San Francisco: Jossey-Bass
- Mullins, L.J., (2007), *"Management and Organizational Behavior"* (7th edition), Harlow: FT/Prentice Hall.

Porter, M., (1980), *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, New York: The Free Press.

Porter, M., (1996), *“What is Strategy?”*, Harvard Business Review, Nov-Dec.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Jullens, J., (2015), *“The Key to Greece’s Recovery? Strategic Management”*, Strategy & Business. Διαθέσιμο στο: <https://www.strategy-business.com/author?pg=all&author=John+Jullens> (Ανακτήθηκε την 31/10/19).

Νομοθεσία

Προεδρικό Διάταγμα Υπ’ Αριθμ. 57/2007 – ΦΕΚ 59 Α’/14-3-2007, *«Περί κωδικοποίησης σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»*.

Νόμος Υπ’ Αριθμ. 3966/2011 – ΦΕΚ 118 Α’/24-5-2011, *«Περί θεσμικού πλαισίου των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων “ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ” και λοιπές διατάξεις»*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση στο σύνολό της και ο τρόπος που αυτή είναι δομημένη και λειτουργεί, αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που θα καθορίσουν την πορεία της ελληνικής κοινωνίας μέσα σε αυτό το ιδιαίτερο, ευμετάβλητο και πολύπλοκο περιβάλλον που διανύουμε. Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον εστιάζοντας στην επιβεβλημένη πλέον οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ως κύριοι στόχοι του στρατηγικού της σχεδιασμού. Δυστυχώς όμως στην πραγματικότητα οι αδυναμίες και οι χρόνιες παθογένειές της αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιβράδυνσης της ανάπτυξης, αναδεικνύοντας την επιβεβλημένη πλέον ανάγκη της αναμόρφωσης, αναδιοργάνωσης, μεταρρύθμισής της.

Προς την κατεύθυνση αυτή στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται αρχικά η εννοιολογική προσέγγιση των υπό εξέταση όρων, όπως της «δημόσιας διοίκησης» και της «διοικητικής μεταρρύθμισης», καθώς και η διερεύνηση των εγγενών παθογενειών της δημόσιου τομέα που επιβάλλουν την ανάγκη της μεταρρύθμισης. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια εντοπισμού, αναφοράς και κατανόησης των στρεβλώσεων που δεν επιτρέπουν διαχρονικά την διοικητική μεταρρύθμιση στον Ελληνικό χώρο και φυσικά γίνεται αναφορά στη ιδιαίτερη και θετική συμβολή της εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχημένη εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών. Στο τελευταίο τμήμα του κεφαλαίου επιχειρείται μια συνοπτική περιγραφή του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας καθώς και των προβλημάτων που διαχρονικά αντιμετωπίζει καθώς και μία περιληπτική αναφορά του υπό εξέταση ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Τέλος το κεφάλαιο καταλήγει με την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων ως προς το υπό εξέταση θέματος του κεφαλαίου.

4.1 Η έννοια της δημόσιας διοίκησης

Ετυμολογικά ο όρος «διοίκηση» συντίθεται από την πρόθεση «δια» και το ουσιαστικό «οίκηση» και σημαίνει η διαχείριση τα του οίκου, η μέριμνα για τον οίκο, η εξερεύνηση των πόρων και των μέσων για τη συντήρηση της οικογενείας. Έτσι από μία άποψη θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μία ευρύτερη έννοια του όρου «οικονομία» και η οποία εκτός από την εξεύρεση μέσων και τρόπων για την ικανοποίηση των αναγκών του οίκου αναλαμβάνει και την συνολική διαχείρισή του. Από την ετυμολογική προσέγγιση λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι ο όρος αφορά τη διαχείριση όλων των διεργασιών προκειμένου να εξυρευθούν και να εφαρμοστούν όλες εκείνες οι απαραίτητες διαδικασίες για την κάλυψη των αναγκών μίας οντότητας, ενός οργανισμού.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν το πόσο σημαντική είναι η ορθή διοίκηση, ή εάν θέλετε η ορθή διαχείριση ενός οργανισμού για την επιβίωσή του, η σημαντικότητα της οποίας πολλαπλασιάζεται όσο μεγαλύτερος και πολυπλοκότερος γίνεται ένας οργανισμός. Έτσι λοιπόν η διοίκηση δεν θα μπορούσε να μην απασχολήσει έναν από τους μεγαλύτερους και πολυπλοκότερους οργανισμούς της κοινωνίας μας, αυτόν του δημόσιου τομέα.

Η έννοια του όρου, της δημόσιας διοίκησης μπορεί να οριστεί μέσα από δύο προσεγγίσεις, τόσο από πλευράς νομικής όσο και από την πλευρά της επιστήμης της διοίκησης, προσέγγιση με την οποία και θα ασχοληθούμε, για τις ανάγκες τις παρούσας εργασίας. Μελετώντας την διεθνή βιβλιογραφία ανακαλύπτει κανείς ότι για τη δημόσια διοίκηση έχουν αποδοθεί περισσότεροι του ενός ορισμοί, το οποίο ενδεχομένων να οφείλεται στο γεγονός ότι η επιστήμη της διοίκησης, σε σχέση με την νομική προσέγγιση του όρου, έχει αποδώσει στη «διοίκηση» έναν ευρύτερο ρόλο ο οποίος πέρα από την εκτέλεση των νόμων, συνδέεται με σκοπούς που αφορούν την οικονομία, καθορίζει πολιτικές, συνδέεται με τις αξίες της εθνικής ζωής και με τον καθορισμό και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος γενικά, (Fletcher, P., 1967, οπ. αναφ. σε Κόντη, Θ., 2001).

Η δημόσια διοίκηση λοιπόν κατά τη διοικητική άποψη αποτελεί το τμήμα της κυβερνητικής εξουσίας, μέσω των ενεργειών του οποίου υλοποιούνται οι σκοποί και οι στόχοι του. Ενέργειες οι οποίες έχουν ανατεθεί σε κυβερνητικά στελέχη και διοικητικά όργανα και αποσκοπούν στη διερεύνηση του βέλτιστου τρόπου με τον

οποίο θα υλοποιηθούν οι δημόσιες πολιτικές της κυβέρνησης, προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος, εξετάζοντας τρόπους για την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των πόρων που έχει στην διάθεσή της η δημόσια διοίκηση, μέσα από διαδικασίες όπως ο προγραμματισμός της εργασίας, ο καθορισμός στόχων, η διεύθυνση και εποπτεία των στελεχών, η ίδρυση οργανισμών, και φυσικά ο έλεγχος. Με λίγα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον βασικό διοικητικό μηχανισμό ο οποίος έχει την αρμοδιότητα υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, (Ρωσσίδης, Ι., 2014).

4.2 Εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας διοικητική μεταρρύθμιση

Όπως όλοι οι ζώντες οργανισμοί έτσι και το κράτος, ως μία οργανωμένη πολιτική οντότητα, διέπεται από τους ίδιους φυσικούς κανόνες που θέλουν την επιβίωση να επιτυγχάνεται μέσα από την ορθή αξιολόγηση και προσαρμογή στα διάφορα ερεθίσματα και τις πιέσεις του περιβάλλοντός του. Τα τελευταία χρόνια τα ερεθίσματα και οι πιέσεις προέρχονται από τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις ένεκα των κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών επιδράσεων. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των ερεθισμάτων επισημαίνουν ολοένα και εντονότερα την ανάγκη εξορθολογισμού, αναμόρφωσης, αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του κυριότερου οργάνου του οργανισμού του κράτους για την επιβίωσή του αυτό της δημόσιας διοίκησης. Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν τόσο στις διαδικασίες όσο και στη δομή της, αλλαγές οι οποίες στην επιστήμη της διοίκησης αντιπροσωπεύονται από την έννοια της λέξης «Μεταρρύθμιση».

Ως όρος χρησιμοποιείται με θετική έννοια με την λογική ότι ουσιαστικά αναφέρεται όχι σε απλή αλλαγή αλλά σε μια επωφελής αλλαγή η οποία επιδιώκει τη μετάβαση από μία προβληματική κατάσταση σε μια επιθυμητή. Σε μία τέτοια προβληματική κατάσταση βρίσκεται και η δημόσια διοίκηση, με τις εγγενείς της παθογένειες, συνδυαστικά με τα προαναφερόμενα ερεθίσματα και πιέσεις του περιβάλλοντος να έχουν αναγάγει την ανάγκη για μεταρρύθμισή της σε ένα από τα σημαντικότερα διοικητικά ζητήματα του 21^{ου} αιώνα καθώς σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και κατ' επέκταση την επιβίωση της οντότητας.

Συνεπώς ως έννοια του όρου «διοικητική μεταρρύθμιση» μπορούμε να πούμε ότι ορίζεται η συνεχής διαδικασία αναζήτησης τρόπων αναβάθμισης της διοικητικής συμπεριφοράς και της οργανωτικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μέσω της εφαρμογής αλλαγών τόσο σε οργανωτικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο, με απώτερο σκοπό να καταστεί ικανή να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται, (Ρωσσίδης, Ι., 2014).

4.3 Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει αποδέκτης έντονης αρνητικής κριτικής, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών της και όχι άδικα. Οι διαχρονικές παθογένειές της, από την μεταπολεμική ακόμα περίοδο με τη σταδιακή διόγκωσή της, την κακοδιοίκηση και την συνεχή απουσία στρατηγικής, κάτω φυσικά και από την επιρροή ενός κομματικοκρατικού συστήματος που γιγαντώνονταν, οδήγησαν σε πληθώρα δομικών και λειτουργικών αδυναμιών οι οποίες την χαρακτηρίζουν έως και σήμερα, καθιστώντας την δυσλειτουργική και αναποτελεσματική.

Το ποιοτικό έλλειμα που παρουσιάζει η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι αποτέλεσμα, κυρίως, παραγόντων που σχετίζονται με τις εξής κατηγορίες, (Φλωράτος, Χ., Α., 2005):

- Οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αδυναμίες
- Υλικοτεχνική υποδομή
- Ανθρώπινο δυναμικό.

Οι αδυναμίες είχαν επισημανθεί από τις αρχές της δεκαετίας του '50 με τις μελέτες σπουδαίων Ελλήνων και ξένων ερευνητών όπως οι εκθέσεις Μαραγκόπουλου (1950), Βαρβαρέσου (1952), Langrod (1963), έως την έκθεση επιτροπής Σπράου (1998) και οι οποίες, στο σύνολό τους, κατεδείκνυαν τις σημαντικές διαχρονικές αδυναμίες που μάστιζαν την ελληνική δημόσια διοίκηση ως αποτέλεσμα του οριζόντιου και κάθετου συντονισμού των διοικητικών υπηρεσιών, των αυξημένων διοικητικών βαρών, την αδυναμία ορθής διαχείρισης

του ανθρώπινου δυναμικού, την ενσωμάτωση καλών πρακτικών και τη μη αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (Υπ. Διοικητ. Ανασυγκρότησης, 2017).

Κατά την εφαρμογή του προγράμματος «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019» έγινε προσπάθεια συστηματοποίησης των διαχρονικών αδυναμιών της δημόσιας διοίκησης και οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν στα πλαίσια ενός μεσοπρόθεσμου σχεδίου δράσης, (Υπ. Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017):

- Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών: Η έλλειψη ενός ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού από όλες τις κυβερνήσεις, για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης, οδήγησε σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες δημιούργησε ένα περιβάλλον με έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους της διοίκησης όπως τις αρμοδιότητες, τις δομές, τις υποδομές, τους πόρους κ.ο.κ.
- Έλλειψη συντονισμού: Αφορά ουσιαστικά την έλλειψη ενός συντονιστικού μηχανισμού και των απαραίτητων δικτύων συνεργασίας μεταξύ των φορέων, στο ήδη κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, απαραίτητα για την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων.
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού: Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζει η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η απουσία σχεδιασμού στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία σε συνδυασμό με την συνεχή μείωση του αριθμού του και τις ανορθολογικές κατανομές του, δημιούργησαν το φαινόμενο της ανισομερούς στελέχωσης υπηρεσιών και τη μη αξιοποίηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο: Γνωστό πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί η πολυνομία, κακονομία και πολυπλοκότητα της νομοθεσίας και των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων το οποίο οφείλεται σε, (διαΝΕΟσις, 2017):

ι. Κοινωνικοπολιτικά αίτια: Πελατειακό σύστημα και πιέσεις ομάδων συμφερόντων για εξαίρεσή τους από

γενικούς κανόνες. Νομοθέτηση εκ του περισσού από μία κυβέρνηση προκειμένου να αλλοιώσει ή να μηδενίσει έργα της προηγούμενης, μία τακτική που παρατηρείται στο ελληνικό πολιτικό σύστημα κατά κόρον λόγω του πολωμένου πολιτικού συστήματος και συνεπώς της αδυναμίας συναίνεσης ως προς της διαμόρφωση ενιαίας πολιτικής.

ii. **Διοικητικά/Οργανωσιακά αίτια:** Λόγω του έντονα συγκεντρωτικού διοικητικού συστήματος της χώρας μας, παρά τις προσπάθειες αποκέντρωσης των τελευταίων ετών και επίσης λόγω των αναγκαίων παρεμβατικών πολιτικών της περιόδου της κρίσης, σε τομείς της κοινωνίας (κοινωνική πολιτική) και οικονομίας.

iii. **Νομικά αίτια:** Στα οποία περιλαμβάνονται αναγκαστικές νομοθετήσεις προκειμένου την εφαρμογή και διασύνδεση του Ευρωπαϊκού και διεθνές δικαίου με το εθνικό δίκαιο.

- Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα μας βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, την ώρα που η ανάγκη για συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων είναι τεράστια και κοστοβόρα για τη δημόσια διοίκηση.
- Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης: Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν ακόμη τα απαραίτητα εργαλεία και σύγχρονοι μέθοδοι για την σύλληψη, αποθήκευση και ανάλυση των απαραίτητων δεδομένων για την ανάπτυξη της απαραίτητης «διοικητικής μνήμης» και την χάραξη πολιτικών με βάση τα εμπειρικά δεδομένα, τα οποία δίνουν την δυνατότητα του έγκαιρου εντοπισμού των προβλημάτων και την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Τις παραπάνω διαπιστώσεις, επιβεβαιώνουν με τον καλύτερο τρόπο οι πρόσφατες εκθέσεις του ΟΟΣΑ (2011) για την ελληνική δημόσια διοίκηση και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Η έκθεση του ΟΟΣΑ για παράδειγμα σημειώνει «.....μεταξύ των συνθηκών που ευνοούν τη

διαφθορά συμπεριλαμβάνονται η αδυναμία της κεντρικής εξουσίας, η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου, η έλλειψη βασικών δεδομένων, η αδυναμία των μηχανισμών δημοσιονομικών και λοιπών ελέγχων και η ανεπάρκεια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού». Όσον αφορά την έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις επιδόσεις των κρατών μελών σε βασικούς τομείς πολιτικής δημόσιας διοίκησης, τα αποτελέσματα στον τομέα «ποιότητα της δημόσιας διοίκησης» εμφάνισαν την Ελλάδα με πολύ χαμηλούς δείκτες απόδοσης σε σχέση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ ανάλογη είναι η εικόνα και σε άλλους δείκτες που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα η Ελλάδα κατατάσσεται στην 26^η θέση σε σύνολο 28 χωρών της Ε.Ε στην «αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης». Στον δείκτη «χρηστοκεντρικότητας» (online διαθεσιμότητα, χρηστικότητα, ταχύτητα χρήσης και ευκολία χρήσης) των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε 7 διαφορετικούς τομείς διακυβέρνησης, η Ελλάδα βαθμολογείται με 50 σε μία κλίμακα από 0-100 με τον μέσο Ευρωπαϊκό όρο να είναι 72. Χαρακτηριστική είναι και η κατάταξη της Ελλάδας στην προτελευταία θέση όσον αφορά στη «χρήση στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση», (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

4.4 Το πρόβλημα των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Από την μεταπολεμική ακόμη περίοδο έως και σήμερα ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του επιχειρησιακού κλάδου της εκτελεστικής εξουσίας ήταν και είναι η αιτία μιας ανορθολογικής ανάπτυξης βασικών τομέων του κράτους όπως η οικονομία και η κοινωνία. Η ελληνική δημόσια διοίκηση και οι υπηρεσίες της κρίνονται μη αποτελεσματικές και ανεπαρκείς και χαρακτηρίζονται από άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές και ένα έντονο προσοδοθηρικό περιβάλλον που δημιούργησε η «στενή σχέση» μεταξύ διοίκησης, κομμάτων και πολιτών (Υπ. Εσωτ. Δημ. Διοίκησης & Αποκέντρωσης πρόγραμμα «Πολιτεία 2005-2007»; Makridimitris 1993).

Από την έκθεση Μαραγκόπουλου (1950) έως και του ΟΟΣΑ (2011), διαπιστώνει κανείς ότι τα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση αναπαράγονται σταθερά (Τσέκος, Θ., 2015) και παρότι έγκριτοι επιστήμονες της διοικητικής επιστήμης, νομικοί και οικονομολόγοι έχουν επισημάνει και αναδείξει τις αιτίες των εν λόγω στρεβλώσεων, αποτυπώνοντας ταυτόχρονα ενδιαφέρουσες προτάσεις για την υπέρβασή τους, αυτές παραδόξως δεν υιοθετήθηκαν ή δεν υποστηρίχθηκαν ποτέ στον βαθμό που θα έπρεπε, επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι, πέραν των δομικών και λειτουργικών αδυναμιών της δημόσιας διοίκησης, υπάρχουν και εγγενείς πολιτικές αδυναμίες και φυσικά, για διάφορους λόγους, η μη ύπαρξη της απαραίτητης πολιτικής βούλησης να καμφθούν (Καμτσίδου, Ι., 2019).

Ο έντονος πολιτικός ανταγωνισμός οδήγησε στην παντελή απουσία πολιτικής συναίνεσης και συνεννόησης, με αποτέλεσμα τη μη ύπαρξη ενός κοινά αποδεκτού στρατηγικού σχεδιασμού (Μακρυδημήτρης, Α., Μέργος, Γ., 2012), για μία ενιαία πολιτική μεταρρυθμιστική προσέγγιση, γεγονός που δεν απέτρεψε τη συνέχεια των μεταρρυθμιστικών δράσεων μετά από κάθε αλλαγή κυβέρνησης. Η μεταρρυθμιστική αυτή ασυνέχεια εντοπίζεται ακόμη και μέσα στις ίδιες κυβερνήσεις ως αποτέλεσμα της έντονης πολιτικής αστάθειας τα τελευταία έτη και τους συνεχείς ανασχηματισμούς. Έτσι η χρονική διάρκεια παραμονής ενός Υπουργού στο Υπουργείο, τις περισσότερες φορές, εμφανίζεται να είναι μικρότερη της χρονικής διάρκειας που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας η οποία ατονούσε ή εγκαταλείπονταν από τον νέο Υπουργό, καταδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό την έλλειψη πολιτικής μεταρρυθμιστικής στρατηγικής των κυβερνώντων κομμάτων προς μία κατεύθυνση.

4.4.1 Τα προβλήματα των μεταρρυθμίσεων τις κρίσης

Η δημόσια διοίκηση την τελευταία δεκαετία βρίσκεται σε μία συνεχή μεταρρυθμιστική διαδικασία. Μία διαδικασία η οποία αποτελεί μέρος των υποχρεώσεων της δανειακής σύμβασης (μνημόνιο) που υπογράφηκε μεταξύ της χώρας μας, των μελών της Ευρωζώνης και του Δ.Ν.Τ.. Το πρόβλημα όμως που εντοπίζεται έχει να κάνει με το γεγονός ότι επιχειρούνται χωρίς τη χρήση

ορθολογικών κανόνων αλλαγής, που χρησιμοποιούνται σε πολύπλοκα διοικητικά και κοινωνικά συστήματα (Sotiropoulos, D., A., 2012, οπ. αναφ. σε Τσέκος, Θ., 2015), έχοντας έναν καθαρά δημοσιονομικό χαρακτήρα ο οποίος εξυπηρετεί τις μνημονιακές δεσμεύσεις προσεγγίζοντας όμως το πρόβλημα μονομερώς. Οι προσπάθειες αυτές αρχικά επικεντρώθηκαν σε υπηρεσίες με υψηλό δημοσιονομικό αντίκτυπο και στη συνέχεια στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης με μοναδικό όμως μέλημα τη μείωση του κόστους λειτουργίας της, χωρίς να εντοπισθούν και να ελεγχθούν οι αιτίες που το προκαλούν, χωρίς καμία προοπτική αποτελεσματικής ανασυγκρότησής της και χωρίς καμία προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να προετοιμαστεί και να υποδεχθεί αποτελεσματικά τις επερχόμενες αλλαγές. Αντίθετα το ανθρώπινο δυναμικό, όπως και το γενικό πνεύμα των μεταρρυθμίσεων άλλωστε, αντιμετώπιστηκε ως μέρος ενός μεγάλου αριθμού που έπρεπε να μικρύνει. Μειώσεις μισθών, συστηματική μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, μέσω αναλογίας 1 πρόσληψη για 5 αποχωρήσεις και φυσικά οι απολύσεις.

Αποτέλεσμα της παραπάνω μεταρρυθμιστικής προσέγγισης ήταν η εύλογη επιφυλακτικότητα του συνόλου του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης που αντέδρασε και αντιστάθηκε σθεναρά και φυσικά δεν υιοθέτησε ποτέ. Αμφισβήτησε την επάρκεια και τη σαφήνεια της μεταρρυθμιστικής αυτής προσπάθειας, αφού για άλλη μια φορά βίωσε μία ανορθολογική προσπάθεια στην οποία, εκτός των άλλων, δεν συμμετείχε ενεργά αυξάνοντας έτσι την αίσθηση της υποβάθμισης του ρόλου και της σημαντικότητάς του ως πόρος. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η αλλαγή συμπεριφοράς, οι αντιδράσεις, η μείωση της αφοσίωσης και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και φυσικά η αδιαφορία και η έλλειψη στήριξης του εγχειρήματος.

Ο βαθμός επιτυχίας μιας συνολικής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας στον Δημόσιο τομέα εξαρτάται αφενός από ένα άρτια επεξεργασμένο σχέδιο αφετέρου και από την υποστήριξη των εργαζομένων που θα κληθούν να το υποστηρίξουν (Gabris et al., 1998, Horton 2003, Gould-Williams 2004, οπ. αναφ. σε Μαρούδας Θ., 2009), καμία μεταρρυθμιστική προσπάθεια στον κόσμο δεν έχει πιθανότητες επιτυχίας εάν δεν έχει με το μέρος της το ανθρώπινο δυναμικό της (Θεοδωράκης, Γ., 2017).

Στις μεταρρυθμιστικές αυτές προσπάθειες εντοπίζεται άλλη μία σημαντική αδυναμία στην οποία καταλογίζεται ίσως το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης της αποτυχίας τους. Η αδυναμία έχει να κάνει με το γεγονός ότι μεταρρυθμίσεις επιβλήθηκαν χωρίς κανέναν σχεδιασμό, ο οποίος θα εξέταζε ιδιαιτερότητες τόσο του πολιτικού όσο και του διοικητικού συστήματος της χώρας. Αποτέλεσαν με λίγα λόγια έτοιμες πρότυπες και γενικευμένες διαδικασίες (Τσέκος, Θ., 2015) οι οποίες ήταν καταδικασμένες για τον λόγο ότι αγνόησαν έναν από τους σημαντικότερες κανόνες του σχεδιασμού μεταρρυθμιστικών δράσεων, αυτόν της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.

4.5 Μεταρρύθμιση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Οι μεταρρυθμιστικές διαδικασίες, όπως προαναφέρθηκε, αφορούν την εφαρμογή αλλαγών στο εσωτερικό των οργανισμών σε μία συνεχή προσπάθεια αναζήτησης τρόπων αναβάθμισης των προϊόντων-υπηρεσιών τους αλλά και τρόπων ώστε να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Η εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών αλλαγών και η δημιουργία τελικά προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό, με λίγα λόγια ο βαθμός επιτυχίας της συνολικής αυτής προσπάθειας στον Δημόσιο τομέα, εξαρτάται αφενός από ένα άρτια επεξεργασμένο σχέδιο αφετέρου από τον βαθμό και την ποιότητα της υποστήριξης των εργαζομένων που θα κληθούν να την εφαρμόσουν (Gabris et al., 1998, Horton 2003, Gould-Williams 2004, οπ. αναφ. σε Μαρούδας Θ., 2009).

Η ποιότητα και ο βαθμός ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, του συντελεστή δηλαδή που πρώτος θα κληθεί να εφαρμόσει και στη συνέχεια να υποστηρίξει τις αλλαγές, είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που θα καθορίσουν την επιτυχία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Επιπλέον οι μεταρρυθμίσεις εκτός από το άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί και την υιοθέτηση μίας διαφορετικής κουλτούρας, εστιασμένη αφενός στη γνώση αφετέρου απαλλαγμένη από νοοτροπίες του παρελθόντος, που θα βοηθά στην υιοθέτηση και εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών.

Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να επικεντρωθεί η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού για τον σχεδιασμό του προαναφερθέντος απαραίτητου «άρτια επεξεργασμένου σχεδίου», το οποίο θα εστιάζει στη δημιουργία ικανών στελεχών και υπαλλήλων, άρτια εκπαιδευμένων και αυστηρά προσηλωμένα στους επιδιωκόμενους στόχους της διοίκησης το οποίο προϋποθέτει εκτός από την απαραίτητη αλλαγή της υφιστάμενης δημοσιοϋπαλληλικής κουλτούρας και την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Ως εκ τούτου, καμία μεταρρυθμιστική προσπάθεια, για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας του δημόσιου τομέα, δεν μπορεί να ευδοκιμήσει εάν καλείται να υποστηριχθεί από υπαλλήλους οι οποίοι βρίσκονται σε «απόσταση» από τα κέντρα και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, υπό το καθεστώς ανασφάλειας, χωρίς κίνητρα, πρωτοβουλίες και φυσικά την απαιτούμενη υποστήριξη σε σύγχρονες δεξιότητες, ικανότητες και δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης, (Dahlström, C. & Lapuente, V., 2010; Weibel, A, et al, 2010; οπ. αναφ. σε Κοκκίνου Ε., 2017), στοιχεία τα οποία μπορούν να προσληφθούν μόνο μέσα από διαδικασίες συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Μόνο μέσα από τις προαναφερθείσες διαδικασίες το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται ικανό, να μπορέσει να διαχειριστεί κρίσιμα και λεπτά θέματα, καλλιεργώντας ταυτόχρονα, στο εσωτερικό του οργανισμού, μία κουλτούρα εμπνευσμένη από την εκπαίδευση, μία κουλτούρα μάθησης, καινοτομίας και αλλαγής, (Κόκκος Α., 2005; Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003).

4.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Αναμφισβήτητα η βασική προϋπόθεση για την ανοικοδόμηση της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας είναι ο εξορθολογισμός τις δημόσιας διοίκησης. Δυστυχώς όμως τίποτα δεν πρόκειται να αλλάξει όσο η κρατική μηχανή συνεχίζει να δομείται, οργανώνεται και να λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργεί έως και σήμερα. Ο στόχος της διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως τελικά αποδείχθηκε, είναι εξαιρετικά δύσκολος όχι μόνο γιατί η επίτευξή του προϋποθέτει δύσκολες, επίπονες και ριζοσπαστικές δομικές, οργανωτικές και τεχνικές τομές αλλά επειδή απαιτούνται ταυτόχρονα και μεγάλες πολιτικές τομές.

Τελικά το πρόβλημα του εκσυγχρονισμού τις δημόσιας διοίκησης αποδεικνύεται πως εκτός από τεχνικό και νομικό είναι και πολιτικό. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της χώρας, στην προ κρίσης εποχή, χαρακτηρίζονται από μία πρωτίστως πολιτική αδυναμία, μία αδυναμία η οποία αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα αποτυχίας των διαχρονικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

Μία διαφορετική και σημαντική πτυχή του μεταρρυθμιστικού προβλήματος εντοπίζεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά κύριο λόγο οι μεταρρυθμιστικές διαδικασίες αφορούν την εφαρμογή αλλαγών, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε επίπεδο διαδικασιών. Αλλαγές τις οποίες οι πρώτοι που καλούνται να υιοθετήσουν να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ο τρόπος όμως με τον οποίο προσπάθησαν να υλοποιηθούν οι διαχρονικές μεταρρυθμίσεις καταδεικνύει μία φανερή απουσία οποιασδήποτε προσέγγισης του ανθρωπίνων παράγοντα, μία παντελής απουσία οποιασδήποτε μορφής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων η οποία μεταξύ άλλων θα προετοίμαζε ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό, με την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ώστε να υιοθετήσει τις αλλαγές και να τις εφαρμόσει αποτελεσματικά. Ειδικότερα κατά τη διάρκεια των μεταρρυθμίσεων στην περίοδο της κρίσης, υπό το βλέμμα των μνημονικών δεσμεύσεων, το ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο δεν αποτέλεσε μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού τους αλλά αντιμετωπίστηκε και ως πρόβλημα, ως μέρος ενός μεγάλου αριθμού ο οποίος έπρεπε οπωσδήποτε να μικρύνει. Διαδικασίες οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα όχι μόνο την μη υιοθέτηση των αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τη σθεναρή αντίστασή τους.

Καταλήγοντας λοιπόν κρίνεται σημαντικό να ειπωθεί μια κοινή διαπίστωση ότι οποιαδήποτε διαδικασία εξορθολογισμού και εκσυγχρονισμού, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ποιότητας των υπηρεσιών ενός οργανισμού, είναι απαραίτητο να βασίζεται, εκτός των άλλων, και σε μία ποιοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία θα έχει ως κύριο άξονα την αναβάθμιση της θέσης του στον οργανισμό και φυσικά την δημιουργία ποιοτικού, ικανού, εξειδικευμένου και δημιουργικά προσανατολισμένου προσωπικού μέσω

της εφαρμογής προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, (Mondy W., 2011).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

- Θεοδωράκης, Γ., (2017), “Ανθρώπινο Δυναμικό: Ο κρίσιμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης”, On Public Management, Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, Νο. 005, Αθήνα.
- Κόκκος, Α., (2005), “Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων”, τόμος Α΄ (Θεωρητικό Πλαίσιο και Προϋποθέσεις Μάθησης), Πάτρα: εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κοκκίνου, Ε., (2017), “Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ”, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κόντης, Θ., (2001), “Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση”, Τρίτη έκδοση, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μακρυδημήτρης, Α., Μέργος, Γ., (2012), “Η Προώθηση των Μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Οικονομία”, Ακαδημία Αθηνών.
- Μαρούδας, Θ., (2009), “Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα”, Θεσσ/νίκη: ΠΑ.ΜΑΚ.
- Mondy, W., (2011), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ρωσσίδης, Ι., (2014), “Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση”, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλ. Διακυβέρνησης, (2005), “Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία» 2005-2007, Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης”, Αθήνα.
- Φλωράτος, Χ.Α. (2005) “Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Αδυναμίες – Μέτρα εξυγίανσης”, Αθήνα: εκδ. Αρσενίδη.

Ξενόγλωσση

- Dahlström, C. and Lapuente, V. (2010) “*Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector*”, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 3, pp. 577-600
- Fletcher, P., (1967), “*Political Science*”, σε Wiseman, V., (ed.) “*Political Science*”, London Routledge & Kegan Paul.
- Gabris, G.T., Grenell, K.D., Kaatz, J., (1998), “*Reinventing Local Government Human Services Management: a conceptual analysis*”, PAQ Spring.
- Gould-Williams, J., (2004), “*The effects of high commitment HRM practices an employee attitude: the views of public sector workers*”, *Public Administration*, Vol. 82, No. 1.
- Horton, S., (2003), “*Participation and involvement-the democratisation of a new public management?*”, the international journal of public Sector Management, Vol. 16, No 6.
- Makridimitris, A., (1993), “*Collective claims and administrative reforms: the Greek administrative culture*”, *Public Sector*, Vol. 92, September.
- Spanou, C. (2014), “*Administrative elites and the crisis: what lies ahead for the senior civil service in Greece?*” *International Review of Administrative Article Sciences*.
- Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. (2010) “*Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs*”, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 2, pp. 387-412.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- διαΝΕΟσις, (2017), “Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα”. Διαθέσιμο στην https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/12/Polynomia_Main_UPD_41217.pdf (Προσπελάστηκε την 26/11/2019).
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020”, Διαθέσιμο στο: <https://www.espa.gr/el/pages/elibraryFS.aspx?item=2185> (Προσπελάστηκε την 25/11/19).
- Τσέκος, Θ., (2015), “Διαρθρωτικές Αλλαγές και Διοικητική Μεταρρύθμιση”, σε Georgarakis N., Demertzis N. (2016), “The Political Portrait of Greece. Crisis and the deconstruction of the political”, National Center of Social Research, Gutenberg Publications, Athens pp 359-377, Διαθέσιμο στο: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2724439, (Προσπελάστηκε την 27/11/2019).
- Καμτσιδου, Ι., (2019), “Παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους”, Εργαστήριο μελέτης για τη διαφάνεια, τη διαφθορά και το οικονομικό έγκλημα. Συνέδριο Α.Π.Θ – ΕΚΔΔΑ: Αθήνα. <https://www.law.auth.gr/sites/default/files/%CE%A3%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84>

[%CE%B1 %CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CE%B4%CF%81%CE %AF%CE%BF%CF%85 2019.pdf](#), (Προσπελάστηκε την 27/11/2019).

Νομοθεσία

Νόμος Υπ' αριθμ. 2676/1999 – ΦΕΚ 1 Α'5-01-1999, «Περί οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και άλλες διατάξεις».

Νόμος Υπ' αριθμ. 3655/2008 – ΦΕΚ 58 Α'03-04-2008, «Περί διοικητικής και οργανωτικής μεταρρύθμισης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και λοιπές ασφαλιστικές διατάξεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η Μεταρρύθμισή του Ασφαλιστικού Συστήματος της Ελλάδας

Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικής αλληλεγγύης η οποία επιτυγχάνεται με την αναδιανομή του εισοδήματος, μεταξύ εισοδηματικών ομάδων της ίδιας ή διαφορετικής γενιάς. Η εν λόγω αναδιανομή εισοδήματος αποτέλεσε πολλές φορές μέρος της κοινωνικής πολιτικής των κρατών, ως ένας από τους βασικότερους μηχανισμούς κοινωνικής προστασίας (INE-ΓΣΕΕ, 2012). Συγκεκριμένα με την αναδιανομή μεταξύ των ίδιων γενεών επιτυγχάνεται η εξασφάλιση του εισοδήματος σε συγκεκριμένες περιστάσεις και κινδύνους όπως ασθένεια, ανεργία, ατύχημα και με την αναδιανομή μεταξύ των γενεών η υποστήριξη ουσιαστικά των ανενεργών πλέον γενεών από τις νεότερες με σκοπό την διατήρηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου ζωής.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, να προσεγγίσει συνοπτικά τη δομή αλλά και τους λόγους που δημιούργησαν τα χρόνια προβλήματα στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας καθώς επίσης και τις διαχρονικές προσπάθειες μεταρρύθμισής του, φθάνοντας μέχρι και την τελευταία μεταρρυθμιστική προσπάθεια αυτή του ΕΦΚΑ, την οποία παρουσιάζει με συνοπτικό τρόπο στο τέλος του κεφαλαίου.

5.1 Δομή και προβλήματα ασφαλιστικού συστήματος

Η κοινωνική ασφάλεια/προστασία αποτελεί το οργανωμένο σύστημα ρυθμίσεων και διαμόρφωσης αλληλεγγύης μεταξύ του συνόλου των ανθρώπων μίας κοινότητας τα οποία αντιμετωπίζουν «κοινωνικούς κινδύνους» οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στην απώλεια εισοδήματος και γενικότερα μείωση επιπέδου ζωής (Αμίσης Γ., κ.α, 2010, οπ. αναφ. σε Μαλαβάζος Θ., κ.α 2019). Η εξέλιξη των συστημάτων κοινωνικής προστασίας βασίστηκε και κινήθηκε πάνω σε δύο βασικές ιδιότητες, σε αυτή του εργαζομένου και σε αυτή του ατόμου μέλους της κοινωνίας που αναπτύσσονταν (Στεργίου Α., 2013). Στην Ελλάδα η κοινωνική ασφάλεια, ως μοντέλο της κοινωνικής προστασίας, αναπτύχθηκε με κύριο άξονα τις προαναφερθείσες ιδιότητες και εφαρμόστηκε μέσω της ανάπτυξης τριών συστημάτων:

- Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης, το οποίο αφορά στην προστασία του συνόλου των εργαζομένων από κινδύνους της εργασίας, με την παροχή παροχών ή υπηρεσιών τα οποία αναπληρώνουν ενδεχόμενη μείωση του εισοδήματος από απασχόληση και λειτουργεί βάση αυτόνομων ασφαλιστικών φορέων.
- Το Σύστημα Κοινωνικής Πρόνοιας, το οποίο συνιστά ένα είδος δικτύου ασφαλείας, μέσω της χορήγησης χρηματικών επιδομάτων και παροχών σε είδος και υπηρεσιών φροντίδας, για άτομα που ανήκουν σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες τα οποία βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και εκτός αγοράς εργασίας.
- Το Εθνικό Σύστημα Υγείας, μέσω του οποίου προβλέπεται η προσφορά δωρεάν υπηρεσιών νοσηλείας και ιατροφαρμακευτικής κάλυψης, των ατόμων που διαμένουν στην ελληνική επικράτεια.

Το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα πρωτοεμφανίζεται με τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους και συγκεκριμένα το 1836 με την ίδρυση του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου (ΝΑΤ) (βλ. πίνακα 4.1) το οποίο ξεκίνησε να δομεί ένα σύστημα κύριας ασφάλισης το οποίο διευρύνθηκε ακολουθώντας τις εκάστοτε κοινωνικές και επαγγελματικές ανάγκες, ανεπτυγμένο πάνω σε τρεις βασικούς πυλώνες ασφάλισης όπως:

- Κύρια και Επικουρική ασφάλιση, η οποία καλύπτει το σύνολο των εργαζομένων της χώρας και χαρακτηρίζεται από την υποχρεωτική συμμετοχή τους αλλά και τον αναδιανεμητικό και διαγενεακό της χαρακτήρα.
- Επαγγελματική ασφάλιση, η δημιουργία της οποίας είναι αποτέλεσμα πρωτοβουλίας των εργαζομένων και των επιχειρήσεων ή κλάδων στον οποίο ανήκουν, αποτελεί συμπληρωματική της κύριας ασφάλισης και χαρακτηρίζεται από την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων και τον ανταποδοτικό – κεφαλαιοποιητικό της χαρακτήρα.
- Ιδιωτική ασφάλιση, είναι αποτέλεσμα ιδιωτικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ασφάλισης, έχει καθαρά κεφαλαιοποιητικό χαρακτήρα και στην Ελλάδα είναι σχεδόν ανύπαρκτη κατέχοντας ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό επί του συνόλου.

Πίνακας 3: Εξέλιξη κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
1836	Ασφάλιση εργαζομένων στη ναυτιλία
1851	Αξιωματικοί του στρατού και του ναυτικού
1855	Δάσκαλοι
1861	NAT
1861	Δημόσιοι υπάλληλοι
1867	Εργαζόμενοι στην Εθνική τράπεζα
1882	Μεταλλωρύχοι
1907-08	Σιδηροδρομικοί
1922	Υποχρεωτική ασφάλιση ιδιωτικών υπαλλήλων
1923-25	Αρτεργατών, καπνεργατών, λιμενεργατών, τυπογράφων
1928-32	ΤΣΑΥ, Ταμείο νομικών, ΤΣΑ
1934	ΙΚΑ και τροποποίησή του το 1937
1934	ΤΕΒΕ, ΤΣΜΕΔΕ, Εργατών τύπου
1961	ΟΓΑ

Πηγή: ΙΝΕ-ΓΣΕΕ (2012)

Ο τρόπος με τον οποίο συνέχισε να δομείται το ασφαλιστικό σύστημα, από το 1836 και έπειτα, αποτελεί και τη βασικότερη αιτία του σημαντικότερου

προβλήματος του ασφαλιστικού μας συστήματος. Η έλλειψη προγραμματισμού, η έλλειψη συντονισμού, η έλλειψη κανόνων κοινωνικής δικαιοσύνης και η συνεχής πίεσεις των διαφόρων συνδικαλιστικών επαγγελματικών οργανώσεων οι οποίες επιδίωκαν συνεχώς κάτι διαφορετικό και ευνοϊκότερο για τις οργανώσεις που αντιπροσώπευαν, εκμεταλλευόμενες φυσικά τον έντονα προσοδοθηρικό χαρακτήρα του πολιτικού συστήματος, είναι τα κυριότερα στοιχεία που αποτυπώνουν με ακρίβεια την στρεβλή και άναρχη διαδικασία δόμησης του ασφαλιστικού μας συστήματος.

Μία διαδικασία αποσπασματική, ως αποτέλεσμα της συνεχούς σύστασης αυτοτελών φορέων για κάθε ομάδα πληθυσμού, με συνέπεια τον έντονο κατακερματισμό του συστήματος δημιουργώντας μία έντονα πολύπλοκη δομή, με χαρακτηριστικό της την πολυνομία, που δημιουργούσε σοβαρά εμπόδια στην αποδοτική λειτουργία του (Υπ. Εργασίας, 2015). Ενδεικτικό του βαθμού του κατακερματισμού αποτελεί ο αριθμός των φορέων κύριας και επικουρικής ασφάλισης στα τέλη της δεκαετίας του '90 ο οποίος έφτανε τους 327. Η πληθώρα λοιπόν μικροσυστημάτων, το καθένα με τους δικούς του κανόνες, όρους ασφάλισης, ύψος παροχών και ποιότητα υπηρεσιών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η εποπτεία του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης μοιράζεται μεταξύ του Υπ. Εργασίας, του Υπ. Οικονομικών, του Υπ. Εθνικής Άμυνας και του Υπ. Προστασίας του Πολίτη (Υπ. Εργασίας, 2015), καθιστούν σαφές την πολυπλοκότητα του συστήματος που δυσχέραινε τον έλεγχο, με αποτέλεσμα τα υψηλά επίπεδα εισφοροδιαφυγής και την αδυναμία είσπραξης βεβαιωμένων εισφορών και που ταυτόχρονα ευνόησε την κακοδιαχείριση και κατασπατάληση των αποθεματικών των ταμείων απειλώντας σήμερα την βιωσιμότητά τους.

Η έλευση της περιόδου της κρίσης δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το έτσι και αλλιώς ευάλωτο περιβάλλον του ασφαλιστικού συστήματος, με το σημαντικότερο πρόβλημα να αποτελεί το δημογραφικό. Ένα πρόβλημα που ενισχύθηκε έντονα, κατά τη διάρκεια της κρίσης, λόγω κυρίως της σμίκρυνσης της αγοράς εργασίας και συνεπώς την μείωση του εργατικού δυναμικού, της αθρόας συνταξιοδότησης στον δημόσιο τομέα και τις μηδενικές προσλήψεις. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αναλογία εργαζομένων προς συνταξιούχους να είναι 1,3 προς 1, όταν για την ισορροπία του συστήματος

απαιτείται μία αναλογία 4 εργαζόμενοι για 1 συνταξιούχο, προκαλώντας έντονες πιέσεις στο ασφαλιστικό σύστημα (διαΝΕΟσις, 2019).

5.2 Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος

Οι παραπάνω στρεβλώσεις ενίσχυσαν την ανάγκη μεταρρύθμισης του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας. Μία ανάγκη που διαφάνηκε έντονα, από το ξεκίνημα της δεκαετίας του '90, στους πρώτους ισχυρούς κλυδωνισμούς, μετά τα έντονα σημάδια εξασθένησης της βιωσιμότητάς του και την έντονη κρίση ρευστότητας.

Οι μεταρρυθμιστικές όμως προσπάθειες η οποίες διαχρονικά επιχειρήθηκαν έγιναν με σπασμωδικές και επιφανειακές ενοποιήσεις ταμείων, χωρίς σχεδιασμό, προετοιμασία και προσαρμογή και οι οποίες το μόνο που κατάφεραν ήταν να ενισχύσουν την πολυπλοκότητα του συστήματος το οποίο πλέον, εκτός των άλλων, προήγαγε την ανισότητα των ασφαλισμένων ακόμη και ανάμεσα στα ίδια ασφαλιστικά ταμεία δεδομένο ότι προβλεπότανε διαφοροποιήσεις μεταξύ κλάδων και επαγγελματών, ηλικιών και ημερομηνίας πρώτης ασφάλισης αλλά και φύλων (Υπ. Εργασίας, 2015).

Οι κύριες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, που αποσκοπούσαν στην ενοποίηση και τη μείωση ουσιαστικά του αριθμού των φορέων ασφάλισης, έγιναν με τους νόμους (Κωστής Γ. - Τσελεκίδης Γ., 2018):

- 2676/1999 περί «*Οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και άλλες διατάξεις*» και
- 3655/2008 «*Περί διοικητικής και οργανωτικής μεταρρύθμισης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και λοιπές ασφαλιστικές διατάξεις*».

Αποτέλεσμα της εφαρμογής των παραπάνω νόμων ήταν η περιορισμός των φορέων κοινωνικής ασφάλισης στους 13, 5 κύριας ασφάλισης (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΟΓΑ, ΟΑΕΕ, ΕΤΑΑ και ΕΤΑΠ-ΜΜΕ), 6 φορείς επικουρικής ασφάλισης (ΤΑΥΤΕΚΩ, ΤΕΑΔΥ, ΕΤΕΑΜ, ΤΕΑΙΤ, ΕΤΑΤ και ΤΕΑΠΑΣΑ) και 2 φορείς πρόνοιας (ΤΑΠΙΤ, ΤΠΔΥ). Μία εφαρμογή όμως που έφερε τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν, επιφανειακές και σπασμωδικές ενοποιήσεις αφού πολλοί φορείς διατήρησαν την

λογιστική και την οικονομική τους αυτοτέλεια δημιουργώντας μία ενοποίηση θυρωρείου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Τήνιος (2010), αφού περιορίστηκαν μόνο στην αλλαγή διοικητικού συμβουλίου και την αλλαγή του ονόματος στην «είσοδο».

Οι διαχρονικές μεταρρυθμίσεις του ασφαλιστικού δεν κατάφεραν επ' ουδενί να αντιμετωπίσουν το σημαντικότερο πρόβλημα όπως ο κατακερματισμός και η πολυπλοκότητα του συστήματος, αφενός γιατί αφορούσαν τροποποιήσεις κυρίως λογιστικού και οικονομικού χαρακτήρα (αύξηση εισφορών, μειώσεις παροχών, αυξήσεις ηλικιών συνταξιοδότησης κ.α) αφετέρου όσες προσέγγισαν ουσιαστικά το πρόβλημα δεν το έκανα με αποτελεσματικό τρόπο διότι οι ενοποιήσεις είχαν κυρίως διοικητικό χαρακτήρα ο οποίος ουσιαστικά ενοποίησε τις διοικήσεις και όχι λειτουργικό χαρακτήρα με την οποία θα επιτυγχάνονταν η ενοποίηση των κανόνων που διέπουν άμεσα ή έμμεσα τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των ασφαλισμένων (ΚΕΠΕ 2014).

5.3 Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)

Ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση της δομής του ασφαλιστικού συστήματος της Ελλάδας θεωρήθηκε επιτακτική και επιβεβλημένη. Οι διάφοροι κοινωνικοί, τεχνολογικοί, οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες που συντελούνται τόσο σε εθνικό, ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν δημιουργήσει συνθήκες έντονης πίεσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της χώρας και πολύ περισσότερο σε εκείνα, η οργάνωση των οποίων έπασχε έτσι και αλλιώς από σοβαρές δομικές αστοχίες, όπως αυτή του ασφαλιστικού συστήματος.

Η τελευταία και κατά πολλούς πιο ελπιδοφόρα και σημαντική μεταρρυθμιστική προσπάθεια αναμόρφωσης του ασφαλιστικού αποτελεί η δημιουργία του ενιαίου φορέα κοινωνικής ασφάλισης, γνωστός και ως Ε.Φ.Κ.Α. Ένας φορέας ο οποίος θα ενσωμάτωνε, τόσο διοικητικά όσο και λειτουργικά τους εναπομείναντες κύριους φορείς ασφάλισης. Στόχος του ενιαίου φορέα, σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ιδρυτικού του νόμου, είναι η αναμόρφωση ενός άναρχου, κοινωνικά άδικου, αναποτελεσματικού και μη βιώσιμου υφιστάμενου ασφαλιστικού συστήματος (αιτιολογική έκθεση Ν. 4387/2016).

Η δημιουργία του ΕΦΚΑ επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του Ν. 4387/2016 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα με τον Ν.4445/2016) με έναρξη εφαρμογής από 1.1.2017. Πρόκειται για Ν.Π.Δ.Δ το οποίο εποπτεύεται από το Υπ. Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και αποτελεί τον μοναδικό φορέα κύριας ασφάλισης, με στόχο την ουσιαστική πλέον ενοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης, τον εξορθολογισμό τόσο της διοικητικής όσο και λειτουργικής τους οργάνωσης, την εφαρμογή ενιαίων και σύγχρονων κανόνων διοικητικής και οικονομικής οργάνωσης, με αποτέλεσμα τη μείωση του διοικητικού και λειτουργικού κόστους και της γραφειοκρατίας του άναρχου συστήματος, ώστε το σύστημα να καταστεί ικανό για την *«εξασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης και κοινωνικής προστασίας με όρους ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης, αναδιανομής και αλληλεγγύης των γενεών»* (αιτιολογική έκθεση Ν. 4387/2016). Ειδικότερα, σύμφωνα πάντα με την αιτιολογική έκθεση, επιτυγχάνεται:

- Η διοικητική αποτελεσματικότητα του συστήματος με την απλοποίηση των διαδικασιών
- Η πλήρη ισονομία, μέσω της ουσιαστικής ενοποίησης του υπάρχοντος καθεστώτος κοινωνικής ασφάλισης με τη θέσπιση ενιαίων κανόνων για παλαιούς και νέους ασφαλισμένους και ανακαθορισμός των συντάξεων των ήδη συνταξιούχων
- Η θέσπιση την εθνική σύνταξη, ώστε να εξασφαλισθεί επαρκής αναπλήρωση εισοδήματος για τους μακροχρόνια ανέργους και όσους εργάζονται με άτυπες μορφές εργασίας ή αμείβονται με χαμηλούς μισθούς
- Η διασφάλιση της βιωσιμότητας, της διαγενεακής ισότητας, καθώς και της ίσης κατανομής των θυσιών
- Η εξασφάλιση στους συνταξιούχους αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης που δεν απέχει ουσιωδώς από αυτό που είχαν κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου.

Προς την κατεύθυνση αυτή και την επίτευξη των παραπάνω προκλήσεων, ο ενιαίος φορέας συνέταξε και δημοσίευσε το πρώτο στρατηγικό του σχέδιο για την περίοδο 2018 – 2020 στο οποίο, μεταξύ άλλων, αναφέρονται ο σκοπός, το όραμα και η αποστολή / στρατηγικοί στόχοι του φορέα (ΕΦΚΑ, 2017) .

5.3.1 Όραμα

Το Όραμα του οργανισμού είναι:

«Η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με την ΝΕΑ, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου οργανισμού ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε ΝΕΕΣ βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες».

5.3.2 Αποστολή – Στρατηγικοί στόχοι

Από την πρώτη μέρα λειτουργίας του ο ΕΦΚΑ επιδιώκει την βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα ώστε να είναι σε θέση να παρέχει:

- Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες, με την χρήση και αξιοποίηση τεχνολογικών εφαρμογών, φιλικών προς τον χρήστη και την ανάπτυξη ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, προς την απλούστευση των διαδικασιών.
- Οικονομική επάρκεια, ουσιαστικά την ενίσχυση των εσόδων μέσω της αξιοποίησης των πόρων και της ενιαίας περιουσίας του φορέα, ενισχύοντας παράλληλα τους ελεγκτικούς μηχανισμούς.
- Διοικητική οργάνωση, μέσω της αξιοποίησης της ψυχής του φορέα, το υπάρχον προσωπικό, το οποίο θα κατανεμηθεί ορθολογικά για την ενίσχυση όλων των μονάδων.
- Συντάξεις, την ουσιαστική ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων με απώτερο στόχο τη μείωση της απονομής των συντάξεων.

- Θέματα ασφάλισης και παροχών, με την εφαρμογή ενός ενιαίου κανονιστικού πλαισίου ασφάλισης και τελικά την ισόνομη παροχή υπηρεσιών και παροχών σε όλους τους ασφαλισμένους.

5.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο έντονα προσοδοθηρικός χαρακτήρας του πολιτικού συστήματος σε συνδυασμό με την έντονη κομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης ήταν οι κύριες αιτίες της ανεξέλεγκτης σύστασης αυτοτελών φορέων ασφάλισης για κάθε μία ομάδα πληθυσμού, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας έντονα πολύπλοκης και άναρχης δομής του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας κύρια χαρακτηριστικά της οποίας ήταν η πολυνομία, η αδικία, η αδυναμία ελέγχου και τελικά η κακοδιαχείριση.

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που επιχειρήθηκαν διαχρονικά δεν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν ουσιαστικά το κατακερματισμένο ασφαλιστικό σύστημα και την πολυπλοκότητά του, αφενός λόγω του δημοσιονομικού τους χαρακτήρα (αυξήσεις εισφορών, μειώσεις παροχών, κ.α) και αφετέρου λόγω του ότι αφορούσαν κυρίως επιφανειακές ενοποιήσεις σύμφωνα με τις οποίες τα ταμεία παρά την ενοποίηση διατηρούσαν την οικονομική και λογιστική τους αυτοτέλεια.

Με την δημιουργία του ΕΦΚΑ έγινε μια προσπάθεια να εξαιρεθούν επιτέλους οι παθογένειες του κατακερματισμένου αυτού ασφαλιστικού συστήματος και οι αστοχίες των προηγούμενων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, μέσα από έναν σύγχρονο και αποτελεσματικό ενιαίο φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Δυστυχώς όμως παρά την κρισιμότητα του εγχειρήματος η εφαρμογή της μεταρρύθμισης δεν κατάφερε να ξεπεράσει τις οργανωτικές αδυναμίες και την έλλειψη, για άλλη μια φορά, σοβαρού στρατηγικού σχεδιασμού της δημόσιας διοίκησης, με αποτέλεσμα η προσπάθεια να χαρακτηριστεί από σοβαρά λειτουργικά προβλήματα τα οποία είχαν φυσικά αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση του πολίτη ασφαλισμένου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

- Αμίσης Γ, Αναγνώστου-Δελούδης Α, Κατρούγκαλος Γ., (2010), “*Το Ελληνικό σύστημα ασφαλιστικής προστασίας*”, Α΄. Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη
- Μπαλούρδος, Δ., Δεμερτζής, Ν., Πιερράκος, Γ., Κικίλιας, Η., (2019), “*Η χαμηλή γονιμότητα στην Ελλάδα, δημογραφική κρίση και πολιτικές ενίσχυσης της οικογένειας*”, Αθήνα: διαΝΕΟσις.
- Θεοδωρουλάκης, Μ., Κουμαριανός, Β., (2012), “*Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης: Ασφαλιστικό σύστημα και συστήματα κοινωνικής περίθαλψης*”, ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, Αθήνα.
- ΚΕΠΕ - Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, (2014), “*Διοικητική μεταρρύθμιση και λειτουργικός εκσυγχρονισμός των ασφαλιστικών δομών*”, Αθήνα.
- Κωστής Γ.-Τσελεκίδης Γ. (2018), “*Θεσμοί και Πολιτικές Κοινωνικής Ασφάλισης*”, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
- Μαλαβάζος Θ., Δεδοπούλου Α., Μαλλιαρού Μ., Σαράφης Π., (2019), “*Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ελλάδα και η Κοινωνική Δικαιοσύνη στον Χώρο της Υγείας*”, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 11, Τεύχος 1, σελ. 29-42.
- Στεργίου, Α., (2013), “*Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*”, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ζυγός.
- Τήνιος, Π. (2010), “*Ασφαλιστικό. Μια μέθοδος ανάγνωσης*”, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης (2015), “*Πόρισμα Επιτροπής για την πρόταση ενός νέου ασφαλιστικού συστήματος*”. ΥΑ 37564/Δ910327/21.8.2015.

Ηλεκτρονικές Πηγές

ΕΦΚΑ, (2017), “*Στρατηγικό Σχέδιο 2018 - 2020*”, Γεν. Δνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Δνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής, Διαθέσιμο στο: <https://www.efka.gov.gr/el/menou/genika-gia-ton-ephka/epicheiresiako-schedio-ephka-2018-2020>, (Προσπελάστηκε την 16/12/2019)

Νομοθεσία

Νόμος Υπ’ αριθμ. 4387/2016 – ΦΕΚ 85 Α’/14-05-2016, «*Περί Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις*».

Νόμος Υπ’ αριθμ. 4445/2016 – ΦΕΚ 236 Α’/19-12-2016, «*Περί Εθνικού Μηχανισμού Συντονισμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Πολιτικών Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής, ρυθμίσεις για την κοινωνική αλληλεγγύη και εφαρμοστικές διατάξεις του ν. 4387/2016 (Α’ 85) και άλλες διατάξεις*».

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αποτελέσματα έρευνας – Συμπεράσματα έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Ερευνητικός Σχεδιασμός και Αποτελέσματα της Έρευνας

6.1 Ερευνητικός σχεδιασμός - Μεθοδολογία

Η πρωτογενής συλλογή των δεδομένων διεξήχθη μέσω δειγματοληπτικής εμπειρικής, ποσοτικής έρευνας η οποία ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποίησε το δομημένο ερωτηματολόγιο. Κύριος σκοπός της συλλογής των εμπειρικών

δεδομένων είναι η αποτύπωση των απόψεων του πληθυσμού του δείγματος σχετικά με τη σημασία των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, τον βαθμό οργάνωσης της υπηρεσίας τους αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αλλά και τον βαθμό ικανοποίησης από τα προγράμματα στα οποία έχουν συμμετάσχει.

Για το σκοπό αυτό και κατόπιν εγκρίσεως σχετικής άδειας από τις Διοικήσεις των καταστημάτων, διανεμήθηκαν έντυπα ερωτηματολόγια στο σύνολο του προσωπικού μέσω της προσωπικής μεθόδου, δηλαδή τη φυσική παρουσία του ερευνητή προκειμένου να δοθούν τυχών διευκρινήσεις, αλλά και την ενθάρρυνση της συμμετοχής ώστε να εξασφαλιστεί μεγάλος βαθμός ανταπόκρισης. Τέλος να αναφερθεί ότι η έρευνα διεξήχθη στο διάστημα μεταξύ 2 - 10 Δεκεμβρίου του 2019 και με το πέρας της συλλογής των ερωτηματολογίων ακολούθησε η ψηφιακή εισαγωγή των πρωτογενών δεδομένων στον Η/Υ, σε ειδική βάση, προκειμένου να εκτελεστεί η στατιστική επεξεργασία τους, μέσω εξειδικευμένου στατιστικού προγράμματος. Συγκεκριμένα το πρόγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι το IBM-SPSS statistics (Superior Performance Software System) και συγκεκριμένα η έκδοση V20.

6.1.2 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Όπως προαναφέρθηκε η παρούσα εργασία, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, αποσκοπεί να αποτυπώσει με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια την πραγματικότητα αναφορικά με τη συνεχή εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα και να αναδείξει την σημαντική τους συμβολή στην βελτίωση τόσο της ποιότητας των υπηρεσιών όσο και στην επιβεβλημένη εφαρμογή μεταρρυθμιστικών διαδικασιών. Οι ερευνητικές υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον σκοπό αυτό είναι, και διατυπώνονται ως εξής:

1. Ποιες οι απόψεις και στάσεις των υπαλλήλων αναφορικά με τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση;

2. Ποιος ο βαθμός οργάνωσης της υπηρεσίας ως προς τα εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά και προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού;
3. Ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την ποιότητα των έως τώρα προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξής τους;

6.1.3 Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Για τις ανάγκες της εργασίας εξετάστηκε το σύνολο του πληθυσμού του ΕΦΚΑ Δυτικής Θεσσαλίας και συγκεκριμένα των ΕΦΚΑ Ν. Τρικάλων και Ν. Καρδίτσας. Να διευκρινιστεί ότι στο δείγμα δεν συμπεριλήφθηκε ο πληθυσμός των ενοποιημένων ταμείων ΤΣΜΕΔΕ (5 υπαλ.) και ΟΑΕΕ (14 υπαλ.) του Ν. Τρικάλων και ΟΑΕΕ (15 υπαλ.), ΕΤΑΑ-Τομέας Υγειονομικών (2 υπαλ.) και ΤΣΜΕΔΕ (2 υπαλ.), του Ν. Καρδίτσας. Ο λόγος που δεν έχει ληφθεί υπόψη ο εν λόγω πληθυσμός αφορά κυρίως το γεγονός ότι τα εν λόγω ταμεία βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο, δεν έχουν ενοποιηθεί πλήρως στον ενιαίο φορέα, δεν χρησιμοποιούν το Ο.Π.Σ του ενιαίου φορέα και ως εκ τούτου δεν έχουν δημιουργηθεί οι ίδιες εκπαιδευτικές ανάγκες και συνεπώς οι ίδιες απαιτήσεις εφαρμογής εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων με τους υπαλλήλους του ενοποιημένου ταμείου.

Επομένως ο συνολικός αριθμός του πληθυσμού ανέρχεται στους 125 υπαλλήλους οι οποίοι κατανέμονται ως εξής:

Πίνακας 4: Κατανομή πληθυσμού ΕΦΚΑ Δυτ. Θεσσαλίας

ΕΦΚΑ	Ν. Τρικάλων	Ν. Καρδίτσας	
Γυναίκες	42	32	74
Άνδρες	28	23	51
Σύνολο			125

6.1.4 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Πρόκειται για δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε με κλειστού τύπου ερωτήσεις, πολλαπλών απαντήσεων αλλά και διαβαθμισμένες σύμφωνα με την 5βάθμια κλίμακα αξιολόγησης στάσεων και απόψεων likert, η οποία συντάχθηκε από δύο αντίρροπης κατεύθυνσης μεταβολές (αρνητική θετική εξέλιξη) και με τις οποίες οι ερωτώμενοι δήλωναν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους επιλέγοντας ένα εκ των:

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	-------------------	------------------------------	-------------------	--------------------

και

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	----------	--------	------	-----------

Η ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα γενικά δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού και στα υπόλοιπα τρία μέρη κατανέμονται και ομαδοποιούνται οι ερωτήσεις των τριών ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες αποτελούν και τον πυρήνα του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο συνόδεψε εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρονταν ο σκοπός του, η διαβεβαίωση της χρησιμοποίησης των συλλεγμένων δεδομένων αυστηρά και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας με την απαραίτητη ανωνυμία και εχεμύθεια και επίσης η επίκληση προς τους ερωτώμενους για την ειλικρινή και ουσιαστική του συμπλήρωση ώστε να εξαχθούν σωστά, αντιπροσωπευτικά και χρήσιμα συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε για την αρτιότητά του. Ο έλεγχος αρτιότητας αφορούσε την αξιολόγηση της δομής, τη γλώσσας, τη σαφήνειας και το ενδιαφέρον που προκαλούσε και επιτεύχθηκε με την εφαρμογή πιλοτικής έρευνας σε ένα δείγμα 10 υπαλλήλων το οποίο αντιπροσώπευε όλες τις ηλικιακές ομάδες, κατηγορίες προσωπικού και φύλου. Κατόπιν των υποδείξεων του παραπάνω δείγματος το ερωτηματολόγιο διορθώθηκε και ετοιμάστηκε για την κύρια δειγματοληψία

Επίσης ελέγχθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου με τον συντελεστή αξιοπιστίας Alpha Cronbach, όπως αυτός εκτιμήθηκε από τα δεδομένα του πληθυσμού του δείγματος. Από το αποτέλεσμα του ελέγχου προέκυψε τιμή του συντελεστή ίση με 0,880 (Πιν. 4) και αφορούσε την εξέταση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, πλην των δημογραφικών. Η τιμή

αυτή εμφανίζει μία αρκετά καλή εσωτερική συνέπεια, όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία ως αποδεκτά αποτελέσματα θεωρούνται οι τιμές μεταξύ 0,7 και 0,95.

Πίνακας 5: A-Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	55

6.2 Περιγραφική Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων

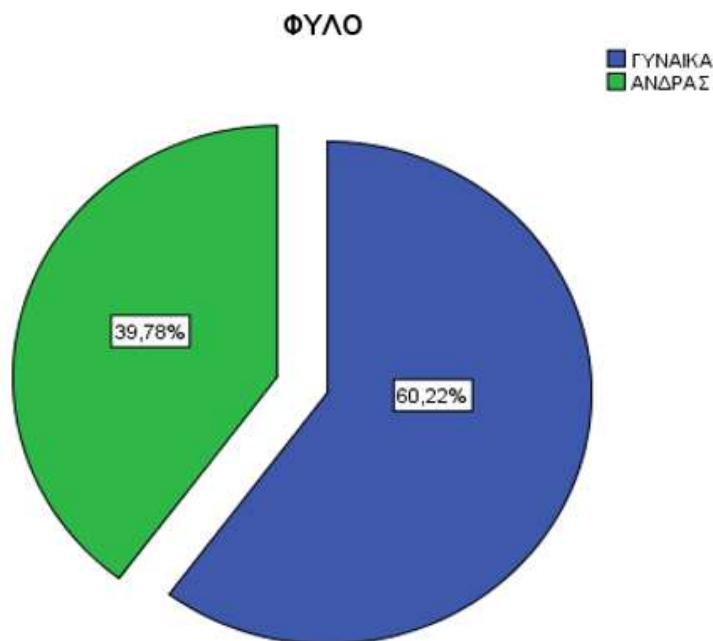
Αρχικά να αναφερθεί ότι το ποσοστό του δείγματος που ανταποκρίθηκε στην έρευνα ανέρχεται σε 74,4% του συνολικού πληθυσμού. Συγκεκριμένα από τα 125 άτομα που απαρτίζουν τη δύναμη του ΕΦΚΑ Δυτ. Θεσσαλίας τα 93 συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τα υπόλοιπα 32 άτομα αφορούσαν κυρίως υπαλλήλους που βρισκόταν σε άδειες και ένα πολύ μικρό ποσοστό υπαλλήλων οι οποίοι συνειδητά δεν επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην συμπλήρωσή του.

6.2.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων δείγματος

Ξεκινώντας με την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων είναι προφανές ότι η πλειοψηφία του δείγματος αφορά τον γυναικείο πληθυσμό ο οποίος εμφανίζεται με ποσοστό 60,22%, έναντι του ποσοστού των 39,78% με το οποίο εμφανίζεται ο αντρικός πληθυσμός.

Πίνακας Δημ.1: Κατανομή Φύλου Πληθυσμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΓΥΝΑΙΚΑ	56	60.2	60.2	60.2
Valid ΑΝΔΡΑΣ	37	39.8	39.8	100.0
Total	93	100.0	100.0	



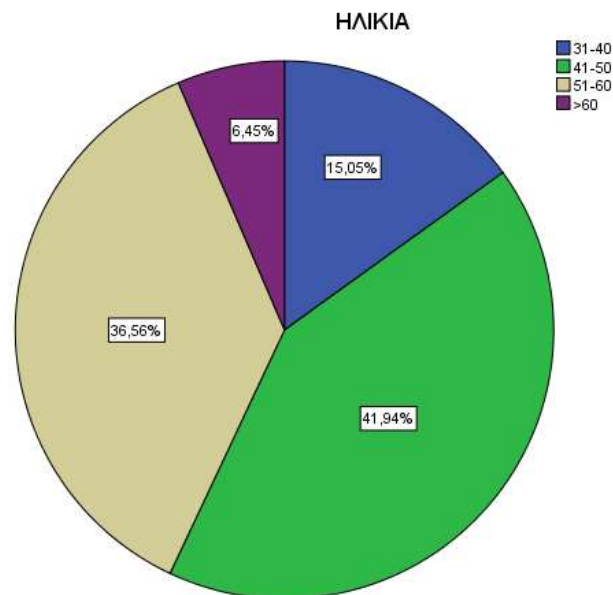
Γράφημα Δημ.1: Κατανομή Φύλου Πληθυσμού

Η εξέταση του δείγματος ως προς την ηλικία ανέδειξε μία κατανομή με ιδιαίτερο ενδιαφέρον σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει πληθυσμός στο δείγμα με ηλικία κάτω των 31 ετών. Πιο συγκεκριμένα με το μεγαλύτερο ποσοστό 41,94% εμφανίζεται ο πληθυσμός με ηλικία 41-50, ακολουθεί με ποσοστό 36,56% η ηλικία 51-60, αμέσως μετά με ποσοστό 15,05% η ηλικία 31-40 και τέλος με το μικρότερο ποσοστό 6,45% εμφανίζεται η ηλικία >60 ετών.

Πίνακας Δημ.2: Κατανομή Ηλικίας Πληθυσμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31-40	14	15.1	15.1	15.1
Valid 41-50	39	41.9	41.9	57.0
Valid 51-60	34	36.6	36.6	93.5
Valid >60	6	6.5	6.5	100.0

Total	93	100.0	100.0
-------	----	-------	-------



Γράφημα Δημ.2: Κατανομή Ηλικίας Πληθυσμού

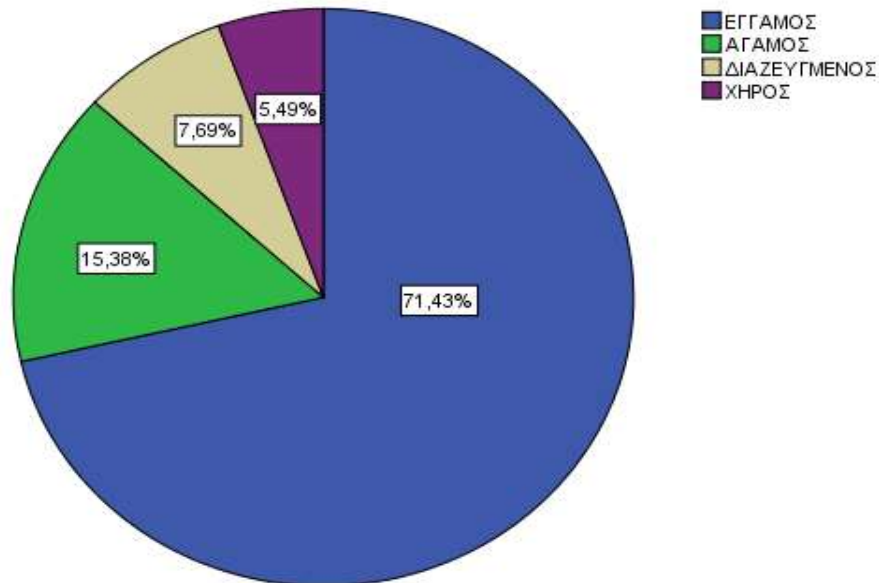
Με την ανάλυση της οικογενειακής κατάστασης του δείγματος προκύπτει ότι ο πληθυσμός με το μεγαλύτερο ποσοστό 71,43% είναι ο έγγαμος, ακολουθεί ο άγαμος με ποσοστό 15,36% και στη συνέχεια με 7,69% ο διαζευγμένος και τέλος ο πληθυσμός που είναι χήρος με μόλις 5,49%.

Πίνακας Δημ.3: Κατανομή Οικ. Κατάστασης Πληθυσμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ	65	69.9	71.4
	ΑΓΑΜΟΣ	14	15.1	86.8
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	7	7.5	94.5
	ΧΗΡΟΣ	5	5.4	100.0

Total		91	97.8	100.0
Missing	System	2	2.2	
Total		93	100.0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Γράφημα Δημ.3: Κατανομή Οικ. Κατάστασης Πληθυσμού

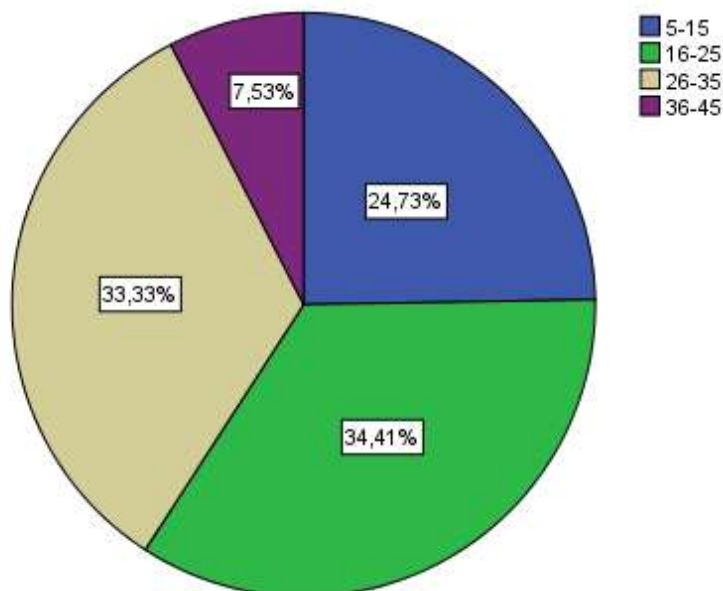
Όσον αφορά την ανάλυση σχετικά με τα έτη υπηρεσίας προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 34,41% καταλαμβάνει ο πληθυσμός με 16-25 χρόνια υπηρεσίας, ακολουθεί με πολύ μικρή ποσοστιαία διαφορά 33,33% ο πληθυσμός με 26-35 χρόνια, έπεται ο πληθυσμός με 5-15 χρόνια και ποσοστό 24,73% και τελευταίος εμφανίζεται ο πληθυσμός με 36-45 χρόνια και ποσοστό 7,53%.

Πίνακας Δημ.4: Κατανομή Προϋπηρεσίας πληθυσμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5-15	23	24.7	24.7
	16-25	32	34.4	59.1
	26-35	31	33.3	92.5
	36-45	7	7.5	100.0

Total	93	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Γράφημα Δημ.4: Κατανομή Προϋπηρεσίας πληθυσμού

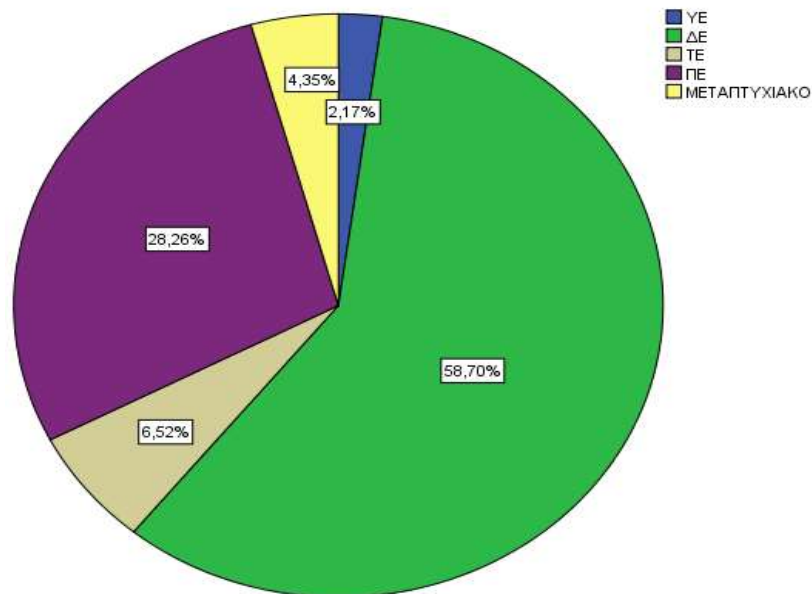
Η εξέταση του εκπαιδευτικού επιπέδου ανέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με ποσοστό 58,70% αποτελείται από υπαλλήλους της Δ.Ε, ακολουθεί με ποσοστό 28,26% ο πληθυσμός Π.Ε, έπεται με ποσοστό 6,52% ο Τ.Ε πληθυσμός, με ποσοστό 4,35% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και τέλος με μόλις 2,1% οι Υ.Ε.

Πίνακας Δημ.5: Κατανομή Εκπαιδευτικού Επιπέδου Πληθυσμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΥΕ	2	2.2	2.2	2.2
Valid ΔΕ	54	58.1	58.7	60.9
Valid ΤΕ	6	6.5	6.5	67.4
Valid ΠΕ	26	28.0	28.3	95.7

	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

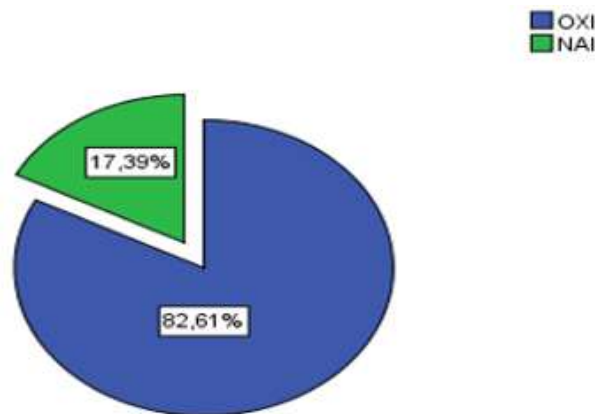


Γράφημα Δημ.5: Κατανομή Εκπαιδευτικού Επιπέδου Πληθυσμού

Η εξέταση του πληθυσμού ως προς τους κατόχους θέσης ευθύνης ανέδειξε συνολικά 16 υπαλλήλους με θέση ευθύνης και ποσοστό 17,39% επί του συνόλου και 76 υπαλλήλους χωρίς και ποσοστό 82,61%.

Πίνακας Δημ.6: Κατανομή Θέσης Ευθύνης Πληθυσμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	76	81.7	82.6	82.6
	NAI	16	17.2	17.4	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		



Γράφημα Δημ.6: Κατανομή Θέσης Ευθύνης Πληθυσμού

6.2.2 Περιγραφική ανάλυση Α' μέρους του ερωτηματολογίου

Με την επεξεργασία των δεδομένων του Α' μέρους του ερωτηματολογίου επιδιώχθηκε ουσιαστικά η εξέταση του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος και συγκεκριμένα τη διερεύνηση των απόψεων και στάσεων του δείγματος αναφορικά με τη σημασία της συνεχής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

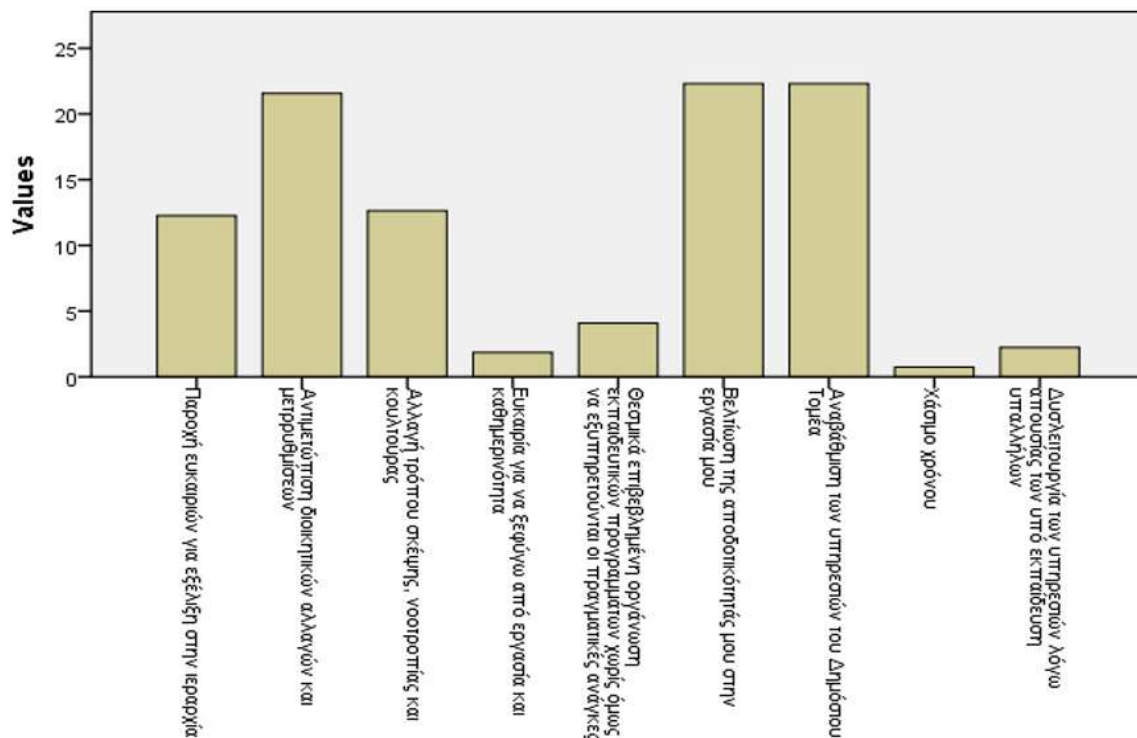
Στην Ερώτηση Α.1, αποτυπώνονται οι στάσεις και οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το τι σημαίνει για αυτούς εκπαίδευση και επιμόρφωση στον Δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (Πιν. Α.1), οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία καθώς και η αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα αποτελούν τις κυριότερες αντιλήψεις των συμμετεχόντων (ποσοστό 65,2% για καθεμία από τις δύο απαντήσεις), ενώ παρόμοιο είναι το ποσοστό όσων απάντησαν την αντιμετώπιση των διοικητικών αλλαγών των μεταρρυθμίσεων (63%). Τέλος ελάχιστοι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι εκπαίδευση και επιμόρφωση στον δημόσιο τομέα είναι χάσιμο χρόνου (2,2%).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω στοιχεία εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τόσο για την αύξηση της προσωπικής τους απόδοσης όσο και την αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημοσίου αλλά και την συμβολή τους στην αντιμετώπιση των διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Πίνακας Α1: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Α.1

	N	%	% of Cases
Παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην ιεραρχία	33	12,3%	35,9%
Αντιμετώπιση διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων	58	21,6%	63,0%
Αλλαγή τρόπου σκέψης, νοοτροπίας και κουλτούρας	34	12,6%	37,0%
Ευκαιρία για να ξεφύγω από εργασία και καθημερινότητα	5	1,9%	5,4%
Θεσμικά επιβεβλημένη οργάνωση εκπαιδευτικών & επιμορφωτικών προγραμμάτων χωρίς όμως να εξυπηρετούνται οι πραγματικές ανάγκες	11	4,1%	12,0%
Βελτίωση της αποδοτικότητάς μου στην εργασία μου	60	22,3%	65,2%
Αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα	60	22,3%	65,2%
Χάσιμο Χρόνου	2	,7%	2,2%
Δυσλειτουργία των υπηρεσιών λόγω απουσίας των υπαλλήλων	6	2,2%	6,5%
Σύνολο	269	100,0%	292,4%

Τι σημαίνει για εσάς εκπαίδευση και επιμόρφωση στον Δημόσιο τομέα;



Γράφημα Α1: Τι σημαίνει για εσάς εκπαίδευση και επιμόρφωση στον δημόσιο τομέα;

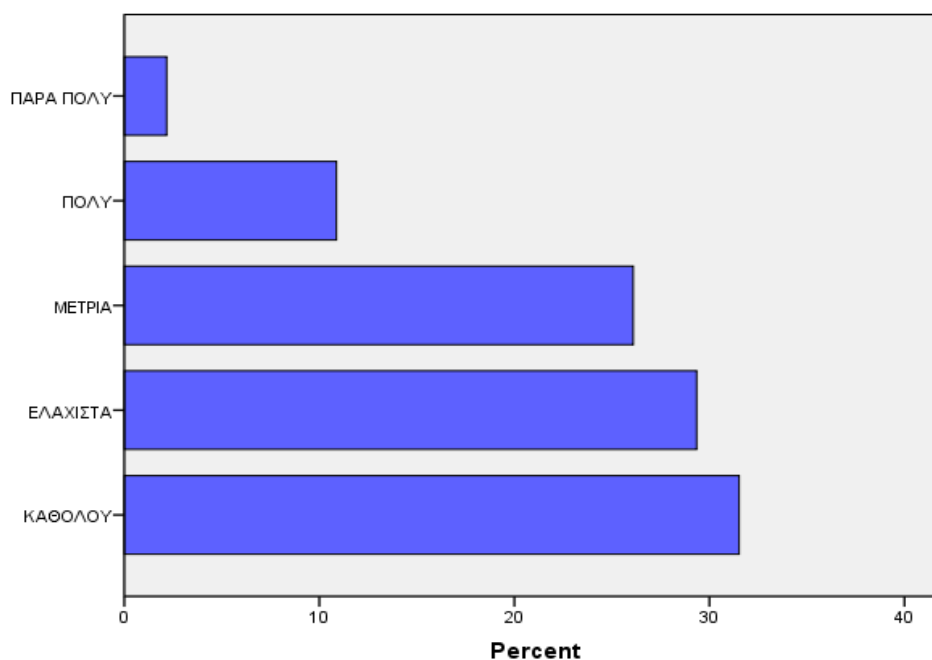
Στον ερώτηση Α.2 αποτυπώνεται η άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με το εάν η εισαγωγική τους εκπαίδευση θα επαρκούσε για όλη τη σταδιοδρομία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Α2) οι περισσότεροι ερωτώμενοι (31,5%) θεωρούν που δεν θα επαρκούσε καθόλου, (29,0%) ότι θα επαρκούσε ελάχιστα, ενώ με μόλις (2,2%) εμφανίζονται όσοι θεωρούν ότι θα επαρκούσε πάρα πολύ. Η ανάλυση των δεδομένων της συγκεκριμένης ερώτησης ενισχύει τη σημαντικότητα της συνεχής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με

δεδομένο ότι το σύνολο του δείγματος δήλωσε ότι η εισαγωγική εκπαίδευσή τους δεν θα επαρκούσε για όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Πίνακας Α2: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	29	31.2	31.5	31.5
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	27	29.0	29.3	60.9
ΜΕΤΡΙΑ	24	25.8	26.1	87.0
ΠΟΛΥ	10	10.8	10.9	97.8
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	2.2	2.2	100.0
Total	92	98.9	100.0	
Missing System	1	1.1		
Total	93	100.0		

ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΘΑ ΕΠΑΡΚΟΥΣΕ ΓΙΑ ΟΛΗ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΑΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ;



Γράφημα Α.2: Ερώτηση Α2

Στην Ερώτηση Α.3 αποτυπώνεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτώμενων σχετικά με την άποψη αν η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους υπαλλήλους στον Δημ. τομέα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Α3) η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη (72,0%) και με

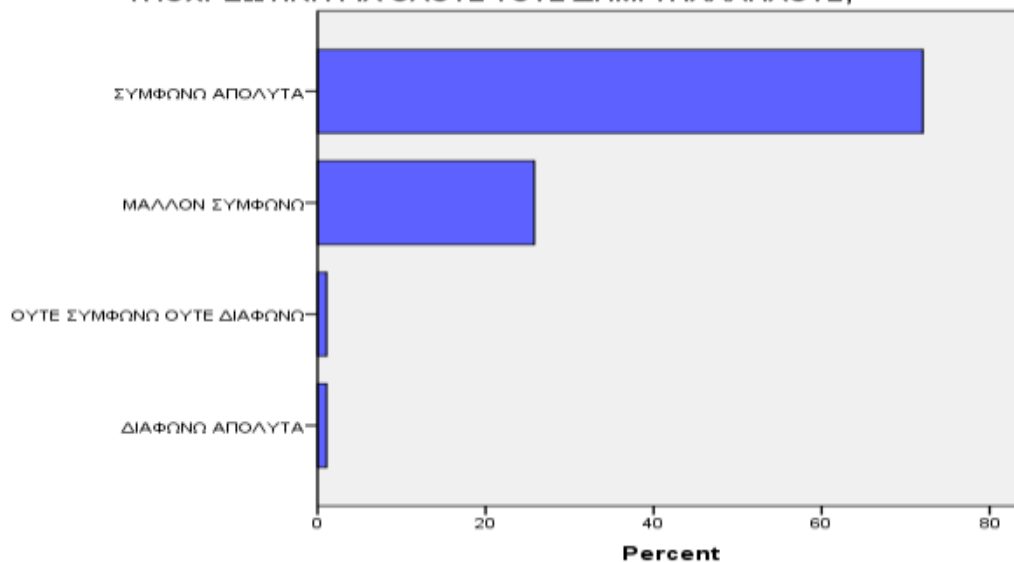
ποσοστό (25,8%) αυτοί που μάλλον συμφωνούν, ενώ ελάχιστοι είναι εκείνοι που εμφανίζονται να διαφωνούν απόλυτα και με την παραπάνω άποψη (1,1%).

Η εξέταση της συγκεκριμένης ερώτησης ανέδειξε σε συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων του δείγματος που θέλει τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα να είναι υποχρεωτικά για όλο τον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την αναγνώριση της σημαντικότητας των προγραμμάτων αυτών.

Πίνακας Α3: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Α.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1.1	1.1	1.1
Valid ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	1	1.1	1.1	2.2
Valid ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	24	25.8	25.8	28.0
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	67	72.0	72.0	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΔΗΜ. ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ;



Γράφημα Α3: Ερώτηση Α.3

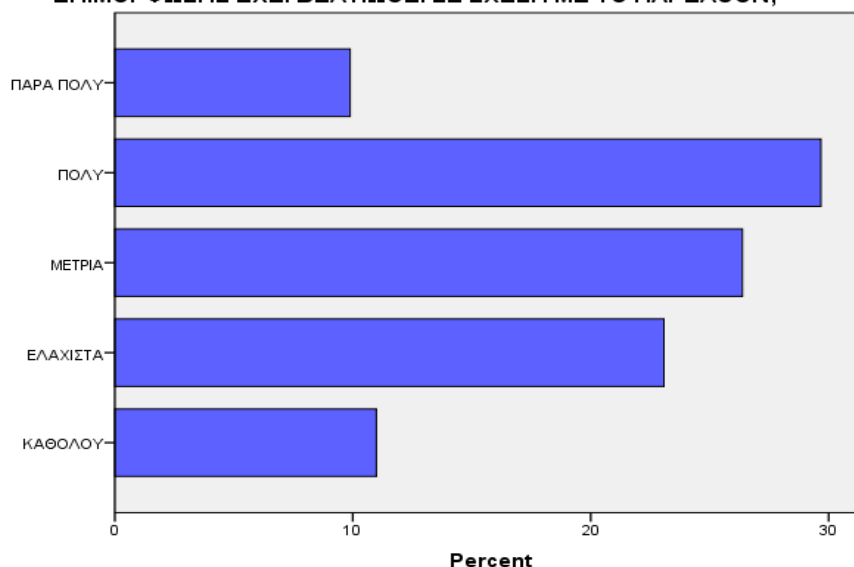
Στην Ερώτηση Α.4 ζητείται από τους ερωτώμενους να δηλώσουν εάν έχει επηρεαστεί θετικά η στάση τους αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τα τελευταία 5 χρόνια σε σχέση με το παρελθόν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (Πιν. Α4) το (29,0%) δήλωσε ότι έχει επηρεαστεί

Πολύ, ακολούθως το (26,4%) δήλωσε ότι έχει επηρεαστεί μέτρια, το (22,6%) ελάχιστα, το (10,8%) καθόλου και τέλος με ποσοστό (9,7%) δήλωσε ότι έχει επηρεαστεί Πάρα πολύ. Η εξέταση των στοιχείων της συγκεκριμένης ερώτησης έδειξε την βελτίωση της στάσης των υπαλλήλων του δείγματος τα τελευταία έτη σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα, γεγονός το οποίο ερμηνεύεται λόγω κυρίως του πολύπλοκου και συνεχώς απαιτητικού και μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος αλλά και των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών του υπό εξέταση φορέα.

Πίνακας Α4: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Α.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	10.8	11.0
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	21	22.6	34.1
	ΜΕΤΡΙΑ	24	25.8	60.4
	ΠΟΛΥ	27	29.0	90.1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	9.7	100.0
Total	91	97.8	100.0	
Missing	System	2	2.2	
Total	93	100.0		

ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5 ΕΤΗ Η ΣΤΑΣΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΧΕΙ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ;



Γράφημα Α4: Ερώτηση Α.4

Στην Ερώτηση Α.5 αποτυπώνονται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με τους παράγοντες οι οποίοι έχουν επηρεάσει θετικά τη στάση τους σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης. Σύμφωνα με τα

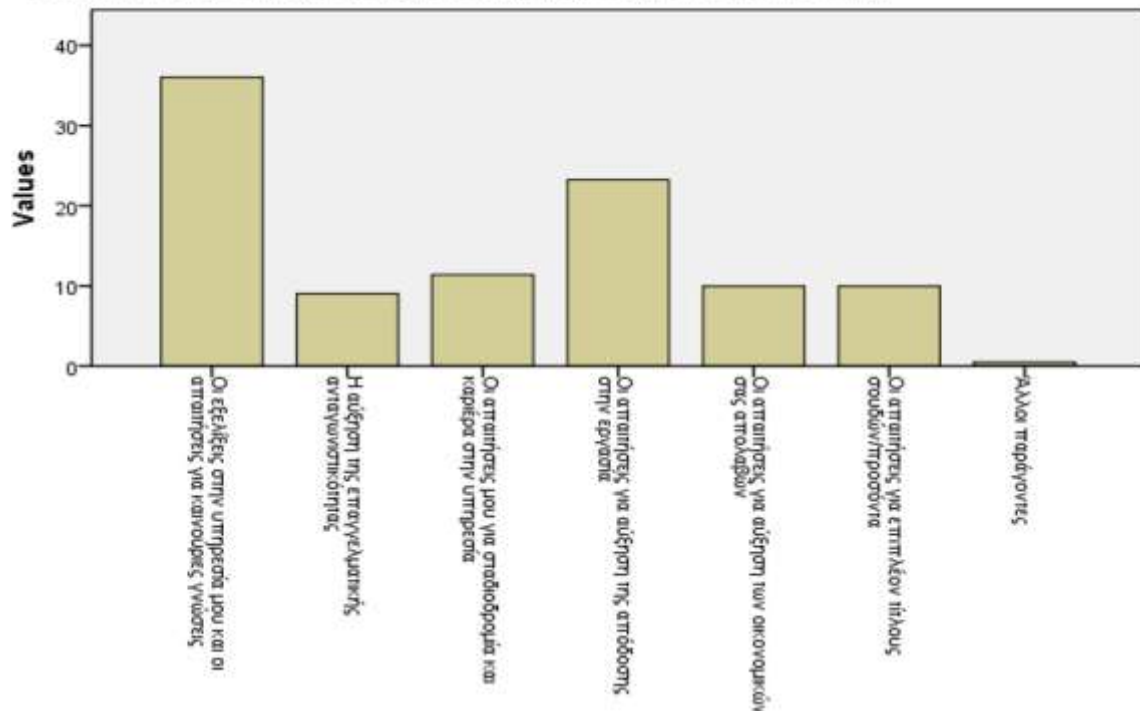
αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Α5) ο παράγοντας ο οποίος εμφανίζεται να έχει επηρεάσει περισσότερο θετικά (84,4%) την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης είναι οι εξελίξεις στην υπηρεσία και οι απαιτήσεις για καινούργιες γνώσεις, ακολούθως σε ποσοστό (54,4%) οι απαιτήσεις για αύξηση της απόδοσης στην εργασία, στην συνέχεια με ποσοστό (26,7%) οι απαιτήσεις για σταδιοδρομία και καριέρα στην υπηρεσία, με ποσοστό (23,3%) εμφανίζονται οι παράγοντες οι απαιτήσεις για αύξηση των οικονομικών απολαβών ποσοστό μόλις 1,1% άλλοι παράγοντες οι οποίοι όμως δεν προσδιορίζονται.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του δείγματος ανέφερε τις εξελίξεις στην υπηρεσία τους ως τον σημαντικότερο παράγοντα που επηρέασε θετικά τη στάση τους σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια, αποδεικνύοντας εκτός των άλλων ότι τελικά προκύψαν απαιτήσεις για νέες γνώσεις λόγω και της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας του φορέα.

Πίνακας Α5: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Α.5

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Οι εξελίξεις στην υπηρεσία και οι απαιτήσεις για νέες γνώσεις	76	36.0%	84.4%
Η αύξηση της επαγγελματικής ανταγωνιστικότητας	19	9.0%	21.1%
Οι απαιτήσεις μου για σταδιοδρομία και καριέρα	24	11.4%	26.7%
Οι απαιτήσεις για αύξηση της απόδοσης στην εργασία	49	23.2%	54.4%
Οι απαιτήσεις για αύξηση των οικονομικών απολαβών	21	10.0%	23.3%
Οι απαιτήσεις για επιπλέον τίτλους	21	10.0%	23.3%
Άλλοι παράγοντες	1	0.5%	1.1%
Total	211	100.0%	234.4%

Ποιοι παράγοντες έχουν επηρεάσει θετικά την προσωπική σας στάση απέναντι στην εκπαίδευση και επιμόρφωση τα τελευταία έτη;



Γράφημα A5: Ερώτηση A.5

6.2.3 Περιγραφική ανάλυση Β' μέρους του ερωτηματολογίου

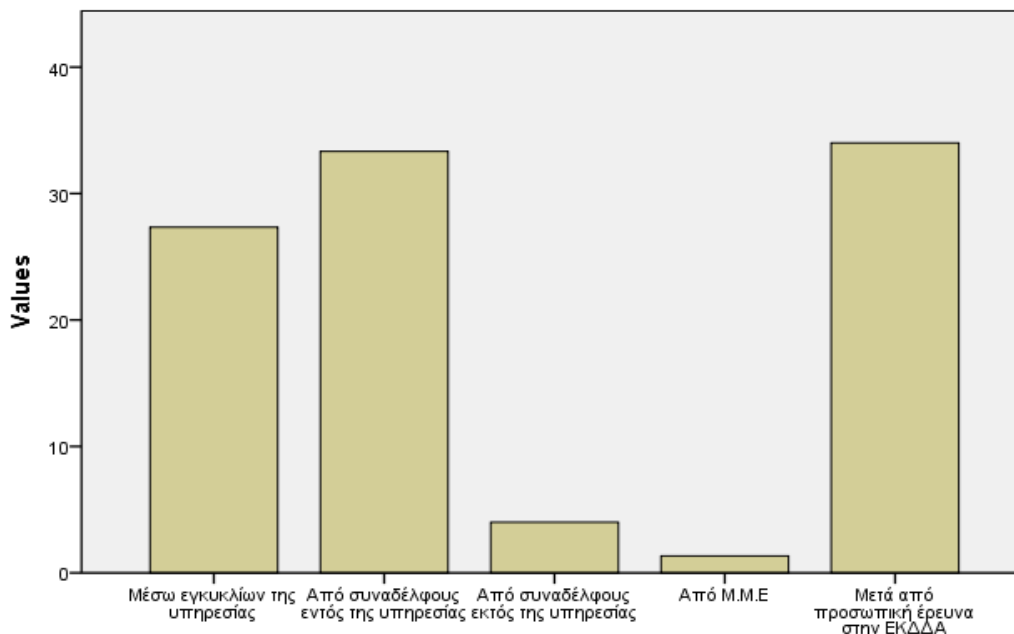
Η ανάλυση του Β' μέρους του ερωτηματολογίου έχει να κάνει ουσιαστικά με την εξέταση του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος και συγκεκριμένα τη διερεύνηση του βαθμού οργάνωσης της υπηρεσίας ως προς τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα.

Στην Ερώτηση Β.1 οι ερωτώμενοι προσδιορίζουν τον τρόπο ενημέρωσής τους αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Β1) το 55,4% ανέφερε ότι ενημερώνεται μέσω προσωπικής τους έρευνας στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ, το 54,3% μέσω συναδέλφων εντός της υπηρεσίας, το 44,6% μέσω εγκυκλίων της υπηρεσίας, το 6,5% από συναδέλφους εκτός υπηρεσίας και τέλος σε ποσοστό μόλις 2,2% δήλωσε ότι ενημερώνεται από τα Μ.Μ.Ε.

Πίνακας Β1: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.1

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Μέσω εγκυκλίων της υπηρεσίας	41	27.3%	44.6%
Από συναδέλφους εντός της υπηρεσίας	50	33.3%	54.3%
Από συναδέλφους εκτός της υπηρεσίας	6	4.0%	6.5%
Από Μ.Μ.Ε	2	1.3%	2.2%
Προσωπική αναζήτηση στο ΕΚΔΔΑ	51	34.0%	55.4%
Total	150	100.0%	163.0%

Από που προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα εκπαιδευτικά προγράμματα;



Γράφημα Β1: Ερώτηση Β.1

Στην Ερώτηση Β.2 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν ποιος καθορίζει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Β2) προέκυψε ότι με ποσοστό 65,6% οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι καθορίζουν οι ίδιοι τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, ακολουθεί με ποσοστό 29,0% η Δνση προσωπικού της υπηρεσίας, ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό 16,1% που δήλωσε ότι δεν γνωρίζει, ακολούθως με ποσοστό 10,8% δήλωσαν ο άμεσα Προϊστάμενός τους και τέλος με ποσοστό 6,5% το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ.

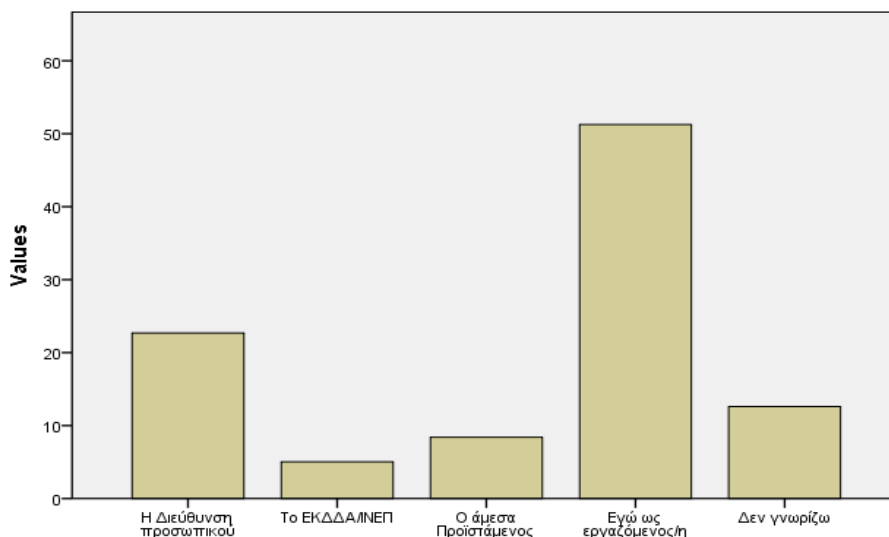
Η εξέταση των δεδομένων της ερώτησης ανάδειξε ίσως από τα σημαντικότερα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την οργάνωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων του ανθρώπινου

δυναμικού της, αυτό της μη εφαρμογής διαδικασιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.

Πίνακας Β2: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Β.2

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Εκπαιδευτικές ανάγκες ^a	B.2.1	27	22.7%	29.0%
	B.2.2	6	5.0%	6.5%
	B.2.3	10	8.4%	10.8%
	B.2.4	61	51.3%	65.6%
	B.2.5	15	12.6%	16.1%
Total		119	100.0%	128.0%

Ποιος καθορίζει τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;



Γράφημα Β2: Ερώτηση Β.2

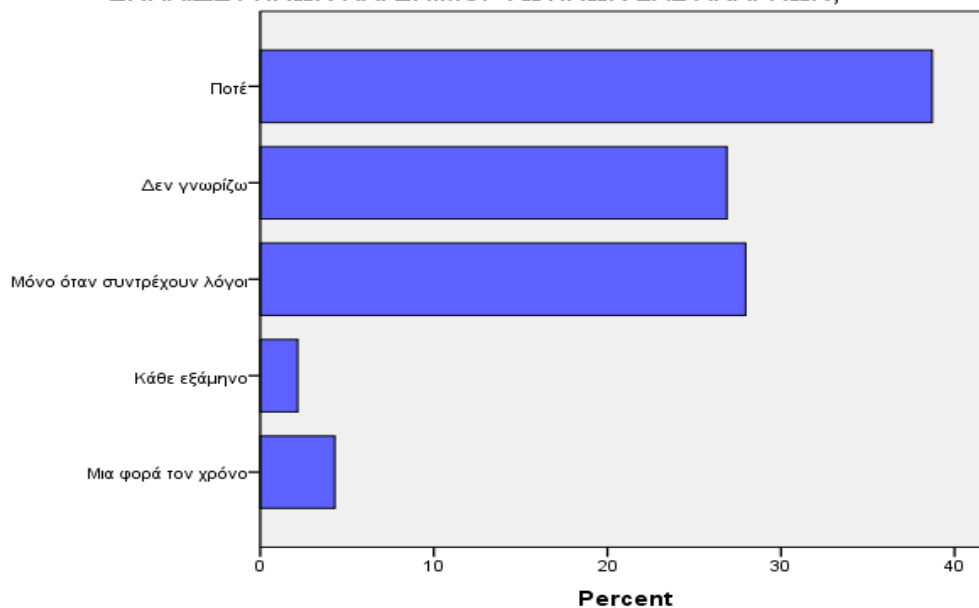
Στην Ερώτηση Β.3 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν τη συχνότητα με την οποία η υπηρεσία μεριμνά για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών τους αναγκών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Β3) το 38,7% του πληθυσμού δήλωσε πως «Ποτέ» η υπηρεσία δεν μεριμνά για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών, το 28,0% δήλωσε μόνο όταν συντρέχουν λόγοι, ενώ ένα ποσοστό 26,9% απάντησε πως δεν γνωρίζει. Ακολουθεί με ποσοστό 4,3% η επιλογή “Μια φορά τον χρόνο” και τέλος με ποσοστό 2,2% “Κάθε εξάμηνο” η υπηρεσία μεριμνά για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών.

Όπως στην προηγούμενη ερώτηση έτσι και εδώ, η εξέταση των δεδομένων ανέδειξαν την πολύ κακή οργάνωση της υπηρεσίας σχετικά με την οργάνωση ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών επιβεβαιώνοντας το πολύ κακό πρόσωπο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την οργάνωση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Πίνακας Β3: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μια φορά τον χρόνο	4	4.3	4.3	4.3
Κάθε εξάμηνο	2	2.2	2.2	6.5
Μόνο όταν συντρέχουν	26	28.0	28.0	34.4
Valid λόγοι				
Δεν γνωρίζω	25	26.9	26.9	61.3
Ποτέ	36	38.7	38.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΜΕΡΙΜΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΣΑΣ ΑΝΑΓΚΩΝ;



Γράφημα Β3: Ερώτηση Β.3

Στην Ερώτηση Β.4 οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία ή διαφωνίας του με την πρόταση ότι *“η εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων στην υπηρεσία προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της”*. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. Β4) το 31,2% των

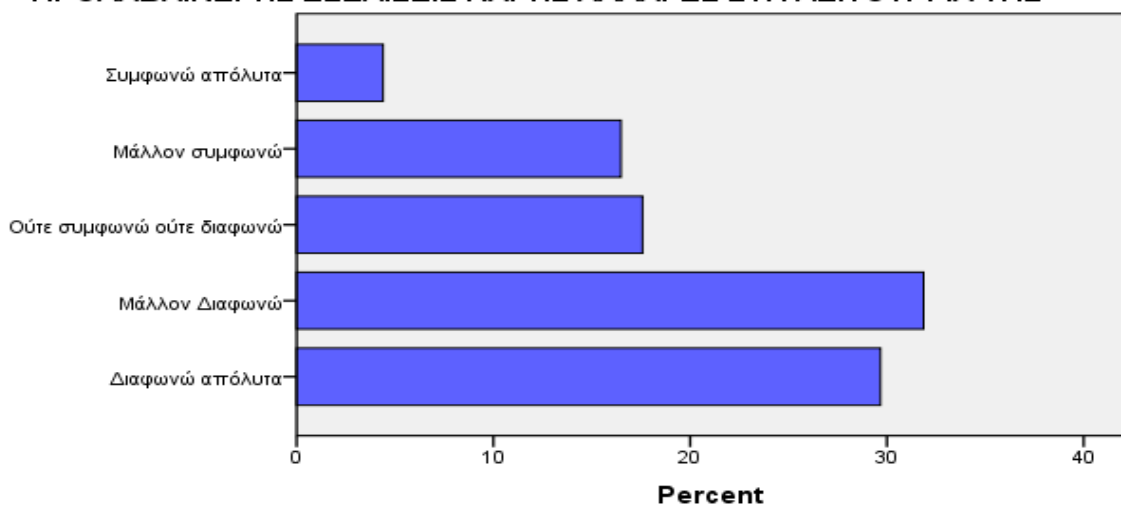
ερωτώμενων δήλωσε πως “Διαφωνεί απόλυτα” με την πρόταση, το 29,0% ότι “Μάλλον διαφωνεί”, το 17,2% “Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί” με την πρόταση, το 16,1% πιστεύει ότι “Μάλλον συμφωνεί” και τέλος το 4,3% του πληθυσμού “Συμφωνεί απόλυτα” ότι η εκπαίδευσης και επιμόρφωση στην υπηρεσία προλαβαίνει τις εξελίξεις.

Συμπεραίνεται από την εξέταση των δεδομένων της ερώτησης ότι η υπηρεσία αδυνατεί να προετοιμάσει το ανθρώπινο δυναμικό της εφαρμόζοντας εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να προλάβει τις εξελίξεις, γεγονός που αποδεικνύει την κακή οργάνωσή της στον τομέα αυτό.

Πίνακας Β4: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Β.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	27	29.0	29.7	29.7
Μάλλον Διαφωνώ	29	31.2	31.9	61.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	17.2	17.6	79.1
Μάλλον συμφωνώ	15	16.1	16.5	95.6
Συμφωνώ απόλυτα	4	4.3	4.4	100.0
Total	91	97.8	100.0	
Missing System	2	2.2		
Total	93	100.0		

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ ΠΡΟΛΑΒΑΙΝΕΙ ΤΙΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ



Γράφημα Β4: Ερώτηση Β.4

Στην Ερώτηση Β.5 εξετάζεται, σύμφωνα πάντα με την εκτίμηση των ερωτώμενων, σε ποιο βαθμό η υπηρεσία προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ μερίμνησε ώστε να προετοιμάσει κατάλληλα το προσωπικό που θα υποδέχονταν τις αλλαγές. Για τον λόγο αυτό οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για κάθε μία από τα παρακάτω υποερωτήματα που συμπληρώνουν την αρχική πρόταση “*Προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ η υπηρεσία μου.....*”

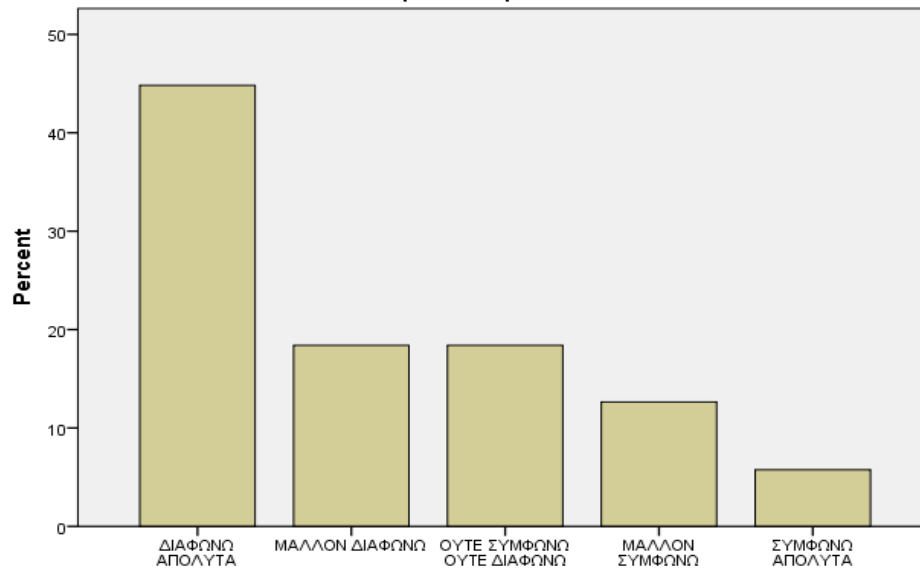
Πρόταση Β.5.1 “*...με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση μου ή τα νέα μου καθήκοντα*”.

Το 41,9% δήλωσε ότι “Διαφωνεί απόλυτα” με την πρόταση, ακολουθεί με ποσοστό 17,2% το «Μάλλον διαφωνώ», με το ίδιο ποσοστό 17,2% επίσης όσοι «Ούτε συμφωνούν Ούτε διαφωνούν», «Μάλλον συμφωνεί» με την υποερώτηση το 11,8% και τέλος με ποσοστό 5,4% «Συμφωνεί απόλυτα».

Πίνακας Β51: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	39	41.9	44.8	44.8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	17.2	18.4	63.2
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	16	17.2	18.4	81.6
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ				
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	11.8	12.6	94.3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	5.4	5.7	100.0
Total	87	93.5	100.0	
Missing System	6	6.5		
Total	93	100.0		

Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα



Γράφημα Β51: Ερώτηση Β.5.1

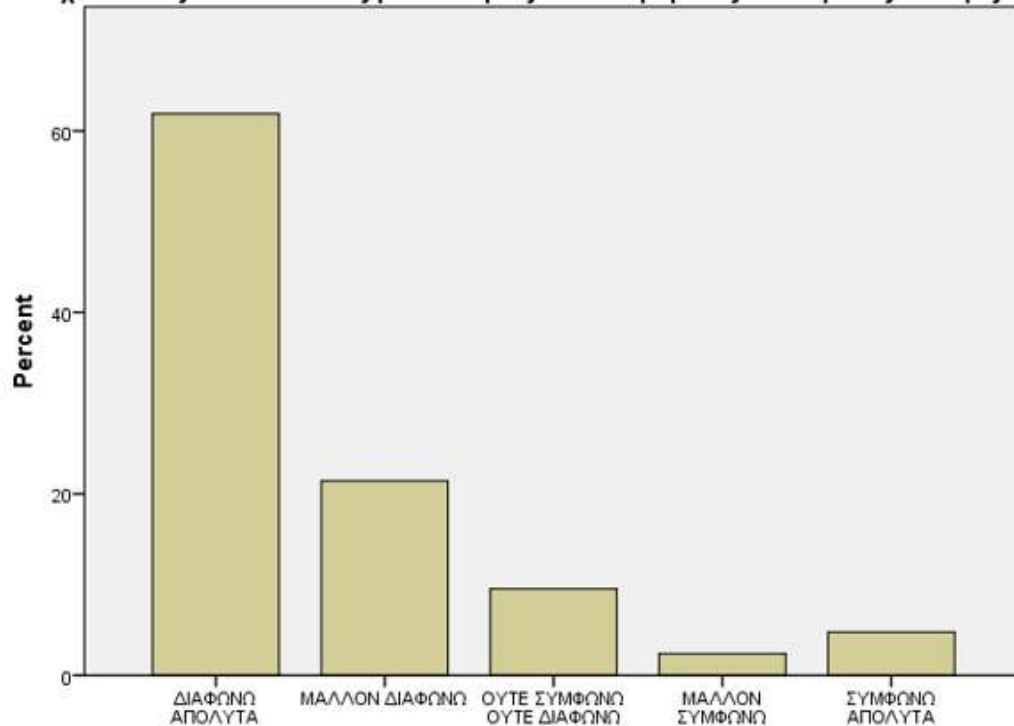
Πρόταση Β.5.2 “....ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές”.

Με την παραπάνω πρόταση εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού 55,9% να «Διαφωνεί απόλυτα», το 19,4% «Μάλλον διαφωνεί», αμέσως μετά εμφανίζεται το ποσοστό 8,6% του πληθυσμού που «Ούτε διαφωνεί Ούτε συμφωνεί», με το ποσοστό 4,3% εμφανίζεται το ποσοστό του πληθυσμού που «Συμφωνεί απόλυτα» και τέλος με μόλις 2,2% ο πληθυσμός που «Διαφωνεί».

Πίνακας Β52: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	52	55.9	61.9	61.9
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	19.4	21.4	83.3
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	8.6	9.5	92.9
Valid ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ				
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	2	2.2	2.4	95.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	4.3	4.8	100.0
Total	84	90.3	100.0	
Missing System	9	9.7		
Total	93	100.0		

Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές



Γράφημα B52: Ερώτηση B.5.2

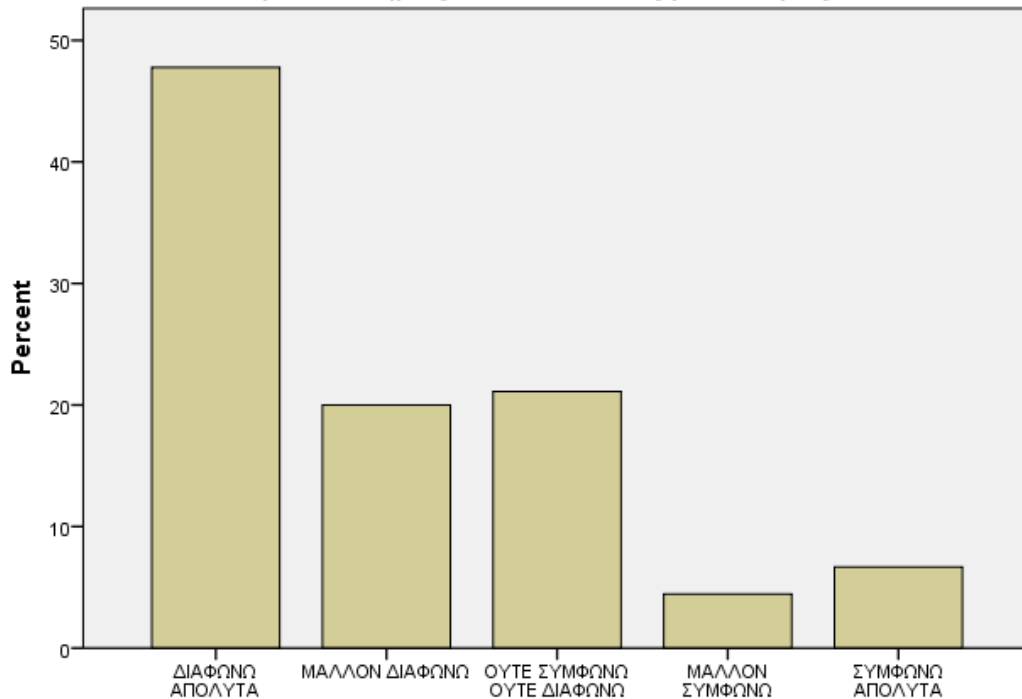
Πρόταση B.5.3 "...μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες".

Το 46,2% του πληθυσμού εμφανίζεται να «Διαφωνεί απόλυτα» με την παραπάνω πρόταση, σε ποσοστό 20,4% ο πληθυσμός «Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί», αμέσως μετά και σε ποσοστό 19,4% του πληθυσμού «Μάλλον διαφωνεί», με ποσοστό 6,5% «Συμφωνεί απόλυτα» και με 4,3% «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας B53: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης B.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	43	46.2	47.8
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	19.4	67.8
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	19	20.4	88.9
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ			
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	4.3	93.3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	6.5	100.0
	Total	90	96.8	100.0
Missing	System	3	3.2	
Total		93	100.0	

Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες



Γράφημα Β53: Ερώτηση Β.5.3

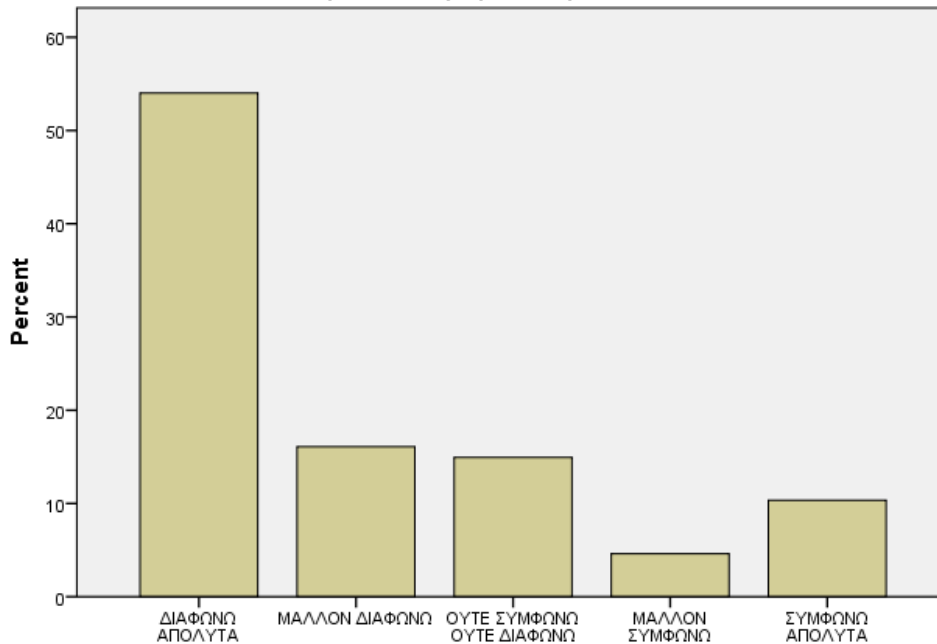
Πρόταση Β.5.4 “...δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων”.

Στην παραπάνω πρόταση εμφανίζεται να «Διαφωνεί απόλυτα» το 50,5% του πληθυσμού, με 15,1% «Μάλλον διαφωνεί», σε ποσοστό 14,0% «Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί», αμέσως μετά το 9,7% «Συμφωνεί απόλυτα» και τέλος με ποσοστό 4,3% «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας Β54: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Β.5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	47	50.5	54.0	54.0
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	15.1	16.1	70.1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	14.0	14.9	85.1
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ				
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	4.3	4.6	89.7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	9.7	10.3	100.0
	Total	87	93.5	100.0	
Missing	System	6	6.5		
Total		93	100.0		

Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεαζόταν από την εννοποίηση των ταμείων



Γράφημα Β54: Ερώτηση Β.5.4

Εξετάζοντας τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση της ερώτησης Β.5 και των προτάσεών της, προκύπτουν σημαντικά στοιχεία για την οργάνωση της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας του φορέα. Συγκεκριμένα με την εξέταση της πρότασης Β.5.1, καταδεικνύεται αφενός η πολύ κακή οργάνωση της υπηρεσίας όσον αφορά τη μεταρρυθμιστική διαδικασία αφού επέλεξε να μην ενημερώσει για τις επικείμενες αλλαγές τον σημαντικότερο παράγοντα εφαρμογής της, το ανθρώπινο δυναμικό της, αφετέρου αποδεικνύεται η μη ανθρωποκεντρική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης σε σημαντικά θέματα του δημόσιου τομέα. Με την ανάλυση της πρότασης Β.5.2 και Β.5.3 προκύπτει η πολύ κακή οργάνωση της υπηρεσίας όσον αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της και η αδυναμία της για προετοιμασία του ώστε να υποδεχθεί και να εφαρμόσει με επιτυχία τις επικείμενες αλλαγές, την ώρα μάλιστα που με την εξέταση των δεδομένων της πρότασης Β.5.4 οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 50,5% δήλωναν ότι η εργασία τους θα επηρεαζόταν σημαντικά από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης.

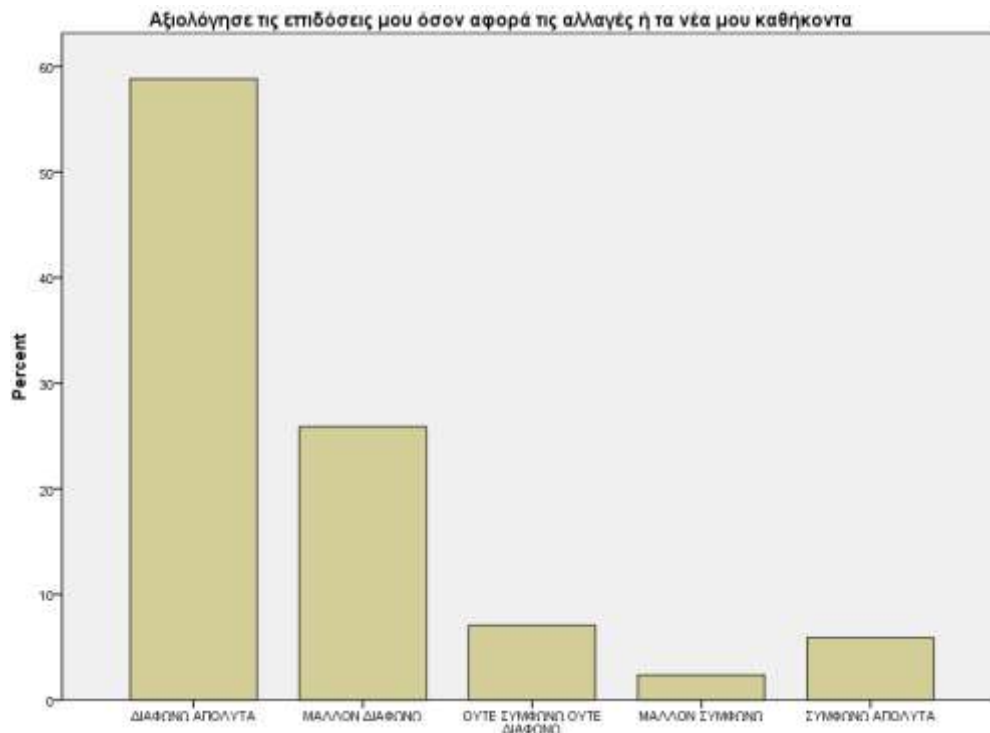
Στην Ερώτηση Β.6 εξετάζεται σε ποιο βαθμό η υπηρεσία, αφού εφαρμόστηκε η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ, μερίμνησε ώστε να αξιολογήσει τις

επιδόσεις του προσωπικού σχετικά με τα νέα δεδομένα και επίσης σε ποιο βαθμό, εάν και εφόσον προέκυψε η ανάγκη, μερίμνησε ώστε να εφαρμόσει εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για κάθε μία από τις παρακάτω υποερωτήσεις που συμπληρώνουν την αρχική πρόταση “ *Μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ, η υπηρεσία μου.....*”

Πρόταση Β.6.1 “...αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα”. Με τη παραπάνω πρόταση εμφανίζεται να «Διαφωνεί απόλυτα» το 53,8% του πληθυσμού, με ποσοστό 23,7% «Μάλλον διαφωνεί», το 6,5% του πληθυσμού «Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί», το 5,4% «Συμφωνεί απόλυτα» και τέλος με ποσοστό 2,2% του πληθυσμού «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας Β61: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	50	53.8	58.8	58.8
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	23.7	25.9	84.7
Valid ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	6.5	7.1	91.8
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	2	2.2	2.4	94.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	5.4	5.9	100.0
Total	85	91.4	100.0	
Missing System	8	8.6		
Total	93	100.0		



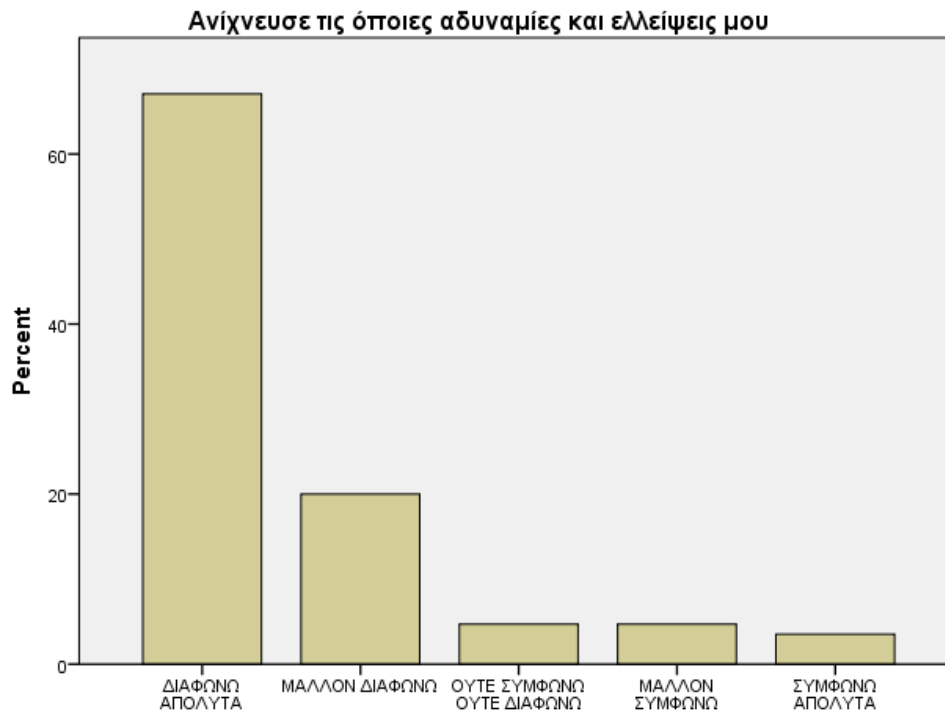
Γράφημα B61: Ερώτηση B.6.1

Πρόταση B.6.2 “...Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου”.

Το 61,3% του πληθυσμού δήλωσε ότι «Διαφωνεί απόλυτα» με την παραπάνω πρόταση, το 18,3% του πληθυσμού δήλωσε ότι «Μάλλον διαφωνεί», ακολούθως με ποσοστό 4,3% όσοι δήλωσαν ότι «Ούτε διαφωνούν Ούτε συμφωνούν», επίσης με το ίδιο ποσοστό εμφανίζονται όσοι δήλωσαν ότι «Μάλλον συμφωνούν» και τέλος σε ποσοστό 3,2% δηλώνουν ότι «Συμφωνούν απόλυτα».

Πίνακας B62: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης B.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	57	61.3	67.1	67.1
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	17	18.3	20.0	87.1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	4.3	4.7	91.8
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	4.3	4.7	96.5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	3.2	3.5	100.0
Total		85	91.4	100.0	
Missing	System	8	8.6		
Total		93	100.0		



Γράφημα B62: Ερώτηση B.6.2

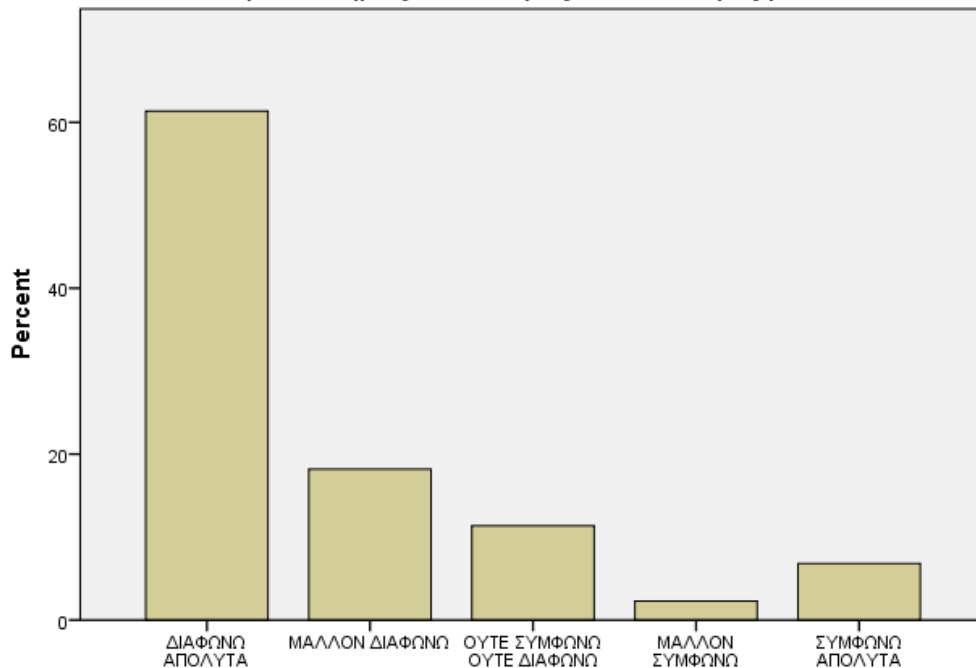
Πρόταση B.6.3 “...Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου”.

Το 58,1% του πληθυσμού εμφανίζεται να «Διαφωνεί απόλυτα» με την παραπάνω πρόταση. Το 17,2% του πληθυσμού «Μάλλον διαφωνεί», το 10,8% «Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί», ακολουθεί το ποσοστό 6,5% του δείγματος το οποίο «Συμφωνεί απόλυτα» με την παραπάνω υποερώτηση και τέλος το 2,2% δήλωσε ότι «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας: Πίνακας συχνότητων Ερώτησης B.6.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	54	58.1	61.4	61.4
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	17.2	18.2	79.5
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	10.8	11.4	90.9
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	2	2.2	2.3	93.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	6.5	6.8	100.0
Total	88	94.6	100.0	
Missing System	5	5.4		
Total	93	100.0		

Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκαπιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου



Γράφημα Β63: Ερώτηση Β.6.3

Πρόταση Β.6.4 “...δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης δεν άλλαξε κάτι στη θέση που βρισκόμουν”.

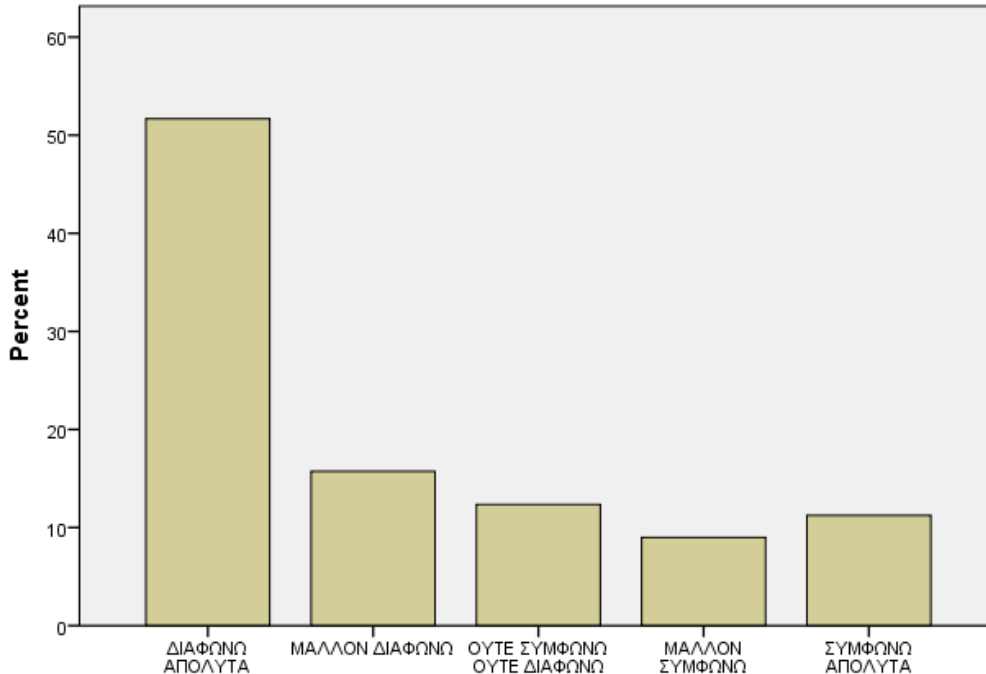
Με την συγκεκριμένη πρόταση η εξέταση των δεδομένων έδειξε ότι το 49,5% «Διαφωνεί απόλυτα», το 15,1% «Μάλλον διαφωνεί», ακολουθεί το ποσοστό 11,8% το οποίο “Ούτε συμφωνεί Ούτε διαφωνεί», με το υποερώτημα «Συμφωνεί απόλυτα» το 10,8% και τέλος σε ποσοστό 8,6% του πληθυσμού «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας Β64: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.6.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	46	49.5	51.7	51.7
ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	15.1	15.7	67.4
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	11	11.8	12.4	79.8
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	8.6	9.0	88.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	10.8	11.2	100.0
Total	89	95.7	100.0	
Missing				
System	4	4.3		

Total	93	100.0	
-------	----	-------	--

Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρισκόμουν



Γράφημα B64: Ερώτηση B.6.4

Η εξέταση των δεδομένων που προκύψαν από την ανάλυση των προτάσεων του B.6 ερωτήματος, έδειξε ότι ο ενιαίος, πλέον, φορέας δεν μερίμνησε να αξιολογήσει την βαθμό ανταπόκρισης του προσωπικού που ανέλαβε να εκπληρώσει τις αλλαγές και τα νέα του καθήκοντα, ώστε να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις όποιες εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές του ανάγκες πράγμα που σημαίνει ότι ο φορέας συνεχίζει να έχει το ίδιο κακό πρόσωπο όσον αφορά την οργάνωσή του σε θέματα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και οργάνωσης εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, τη στιγμή μάλιστα που σύμφωνα με την εξέταση των δεδομένων της B.6.4 πρότασης προέκυψε ότι ποσοστό πάνω του 60% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τελικά προκύψαν αλλαγές οι οποίες επηρέασαν τα καθήκοντά του στη θέση που εργαζόταν.

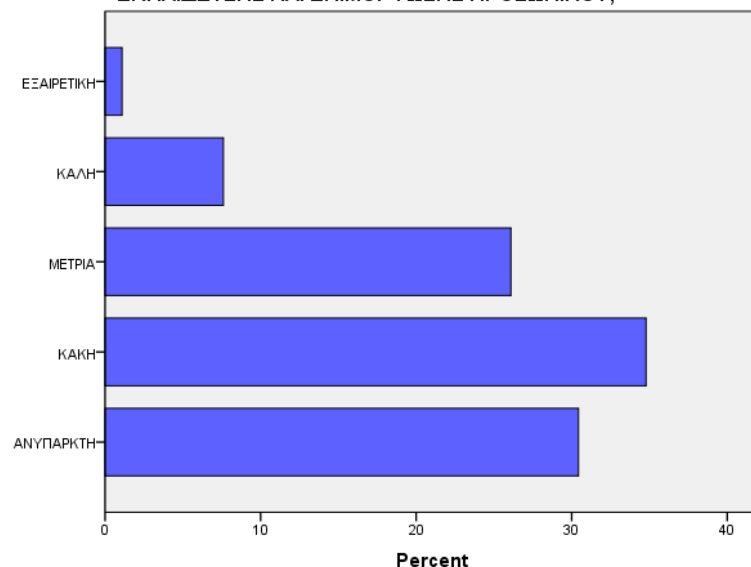
Στην Ερώτηση B.7 οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν πως θα χαρακτήριζαν την οργάνωση της υπηρεσίας τους σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, σε σχέση με την ανταπόκρισή της σε θέματα ανίχνευσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών τους αναγκών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (πιν. B7) παρατηρείται ότι το

μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων σε ποσοστό 34,8% θεωρεί ότι η οργάνωση της υπηρεσίας είναι «Κακή». Ένα επίσης πολύ σημαντικό και άξιο αναφοράς ποσοστό της τάξης του 30,1% δήλωσε ότι η υπηρεσία είναι «Ανύπαρκτη», ενώ δήλωσε ότι είναι «Μέτρια» ποσοστό της τάξης του 25,8%, επίσης σε ποσοστό 7,5% δήλωσε ότι χαρακτηρίζει την υπηρεσία «Καλή» και μόλις το 1,1% «Εξαιρετική».

Πίνακας Β7: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Β.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ	28	30.1	30.4	30.4
	ΚΑΚΗ	32	34.4	34.8	65.2
	ΜΕΤΡΙΑ	24	25.8	26.1	91.3
	ΚΑΛΗ	7	7.5	7.6	98.9
	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		93	100.0		

ΠΩΣ ΘΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΑΤΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



Γράφημα Β7: Ερώτηση Β.7

6.2.4 Περιγραφική ανάλυση Γ' μέρους του ερωτηματολογίου

Η ανάλυση του Γ' μέρους του ερωτηματολογίου αποσκοπεί ουσιαστικά στην εξέταση του 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος και συγκεκριμένα τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την ποιότητα των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν συμμετάσχει μέχρι τώρα.

Στην ερώτηση Γ.1 ζητείται από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν εάν, πέραν της εισαγωγικής τους εκπαίδευσης, έχουν συμμετάσχει και σε άλλα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα.

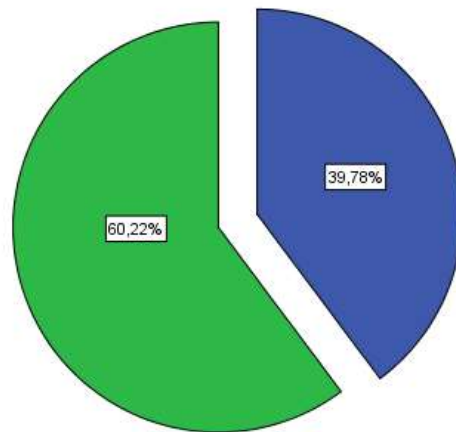
Η εξέταση των δεδομένων της ερώτησης (πιν. Γ1) έδειξε ότι το προσωπικό που συμμετείχε σε κάποιο εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα πέραν της εισαγωγικής του εκπαίδευσης ανέρχεται σε ποσοστό 60,2% (56 άτομα) και σε ποσοστό 39,8% (37 άτομα) ο πληθυσμός ο οποίος πέραν της εισαγωγικής του εκπαίδευσης δεν συμμετείχε σε άλλο εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα. Να σημειωθεί ότι το ποσοστό του δείγματος που δεν έχει συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα δεν συνέχισε την έρευνα με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας Γ1: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
OXI	37	39.8	39.8	39.8
Valid NAI	56	60.2	60.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Έχετε συμμετάσχει σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα;

OXI
NAI



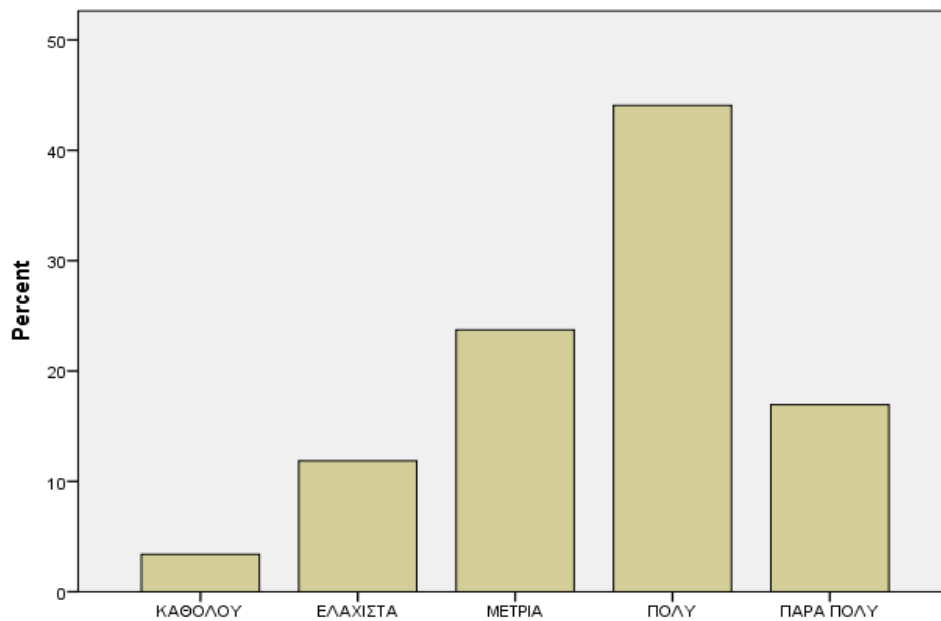
Γράφημα Γ1: Ερώτηση Γ.1

Στην Ερώτηση Γ.2 ζητείται από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν τα εκπαιδευτικά και τα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία έχουν συμμετάσχει. Για τον λόγο αυτό καλούνται να δηλώσουν κατά πόσο ισχύουν οι υποθέσεις των υποερωτήσεων που ακολουθούν.

Στην υποερώτηση Γ.2.1, το 44,1% των ερωτηθέντων απάντησε ότι έμειναν «Πολύ» ευχαριστημένοι από το περιεχόμενο των προγραμμάτων. «Μέτρια» ευχαριστημένο έμεινε το 23,7%, το 16,9% έμεινε «Πάρα πολύ» ευχαριστημένο, «Ελάχιστα ευχαριστημένο» έμεινε το 11,9% και τέλος με 3,4% δήλωσε ότι δεν έμειναν «Καθόλου» ευχαριστημένοι από το περιεχόμενο των προγραμμάτων.

Πίνακας Γ21: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2.2	3.4
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	7	7.5	11.9
	ΜΕΤΡΙΑ	14	15.1	23.7
	ΠΟΛΥ	26	28.0	44.1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	10.8	16.9
	Total	59	63.4	100.0
Missing	System	34	36.6	
Total		93	100.0	

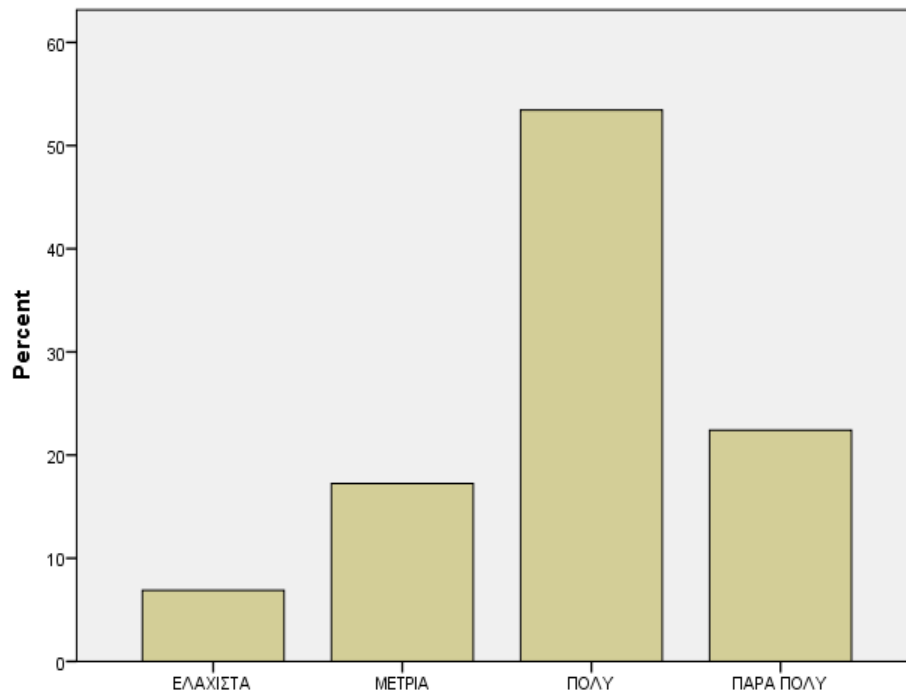


Γράφημα Γ21: Ερώτηση Γ.2.1

Στη υποερώτηση Γ.2.2, για το εάν η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι των προγραμμάτων, το 53,4% δήλωσε ότι υπήρξε «Πολύ», το 22,4% του πληθυσμού δήλωσε «Πάρα πολύ», με 17,2% εμφανίζεται το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε «Μέτρια» και τέλος με 6,9% αυτοί που δήλωσαν «Ελάχιστα».

Πίνακας Γ22: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Γ.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	4.3	6.9	6.9
Valid ΜΕΤΡΙΑ	10	10.8	17.2	24.1
Valid ΠΟΛΥ	31	33.3	53.4	77.6
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	14.0	22.4	100.0
Total	58	62.4	100.0	
Missing System	35	37.6		
Total	93	100.0		

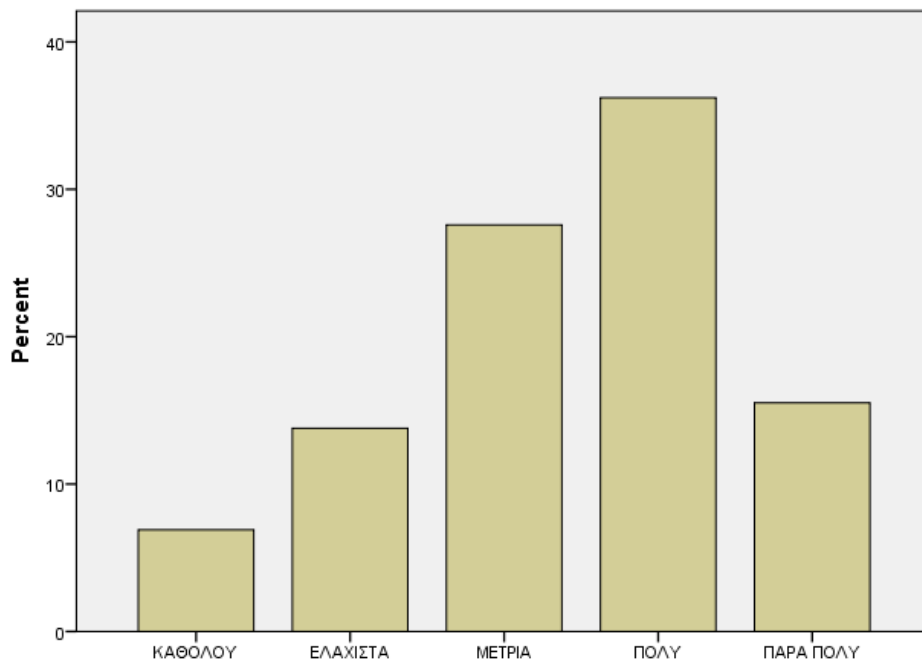


Γράφημα Γ22: Ερώτηση Γ.2.2

Στην υποερώτηση Γ.2.3 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν σε ποιο βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους. «Πολύ» δήλωσε το 36,2% του πληθυσμού, «Μέτρια» δηλώνει το 27,6%, «Πάρα πολύ» το 15,5%, «Ελάχιστα» το 13,8% και τέλος με 6,9% εμφανίζεται το ποσοστό που δήλωσε ότι δεν ανταποκρίθηκαν «Καθόλου».

Πίνακας Γ23: Πίνακας συχνότητων Ερώτησης Γ.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	4	4.3	6.9	6.9
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	8.6	13.8	20.7
ΜΕΤΡΙΑ	16	17.2	27.6	48.3
ΠΟΛΥ	21	22.6	36.2	84.5
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	9.7	15.5	100.0
Total	58	62.4	100.0	
Missing System	35	37.6		
Total	93	100.0		

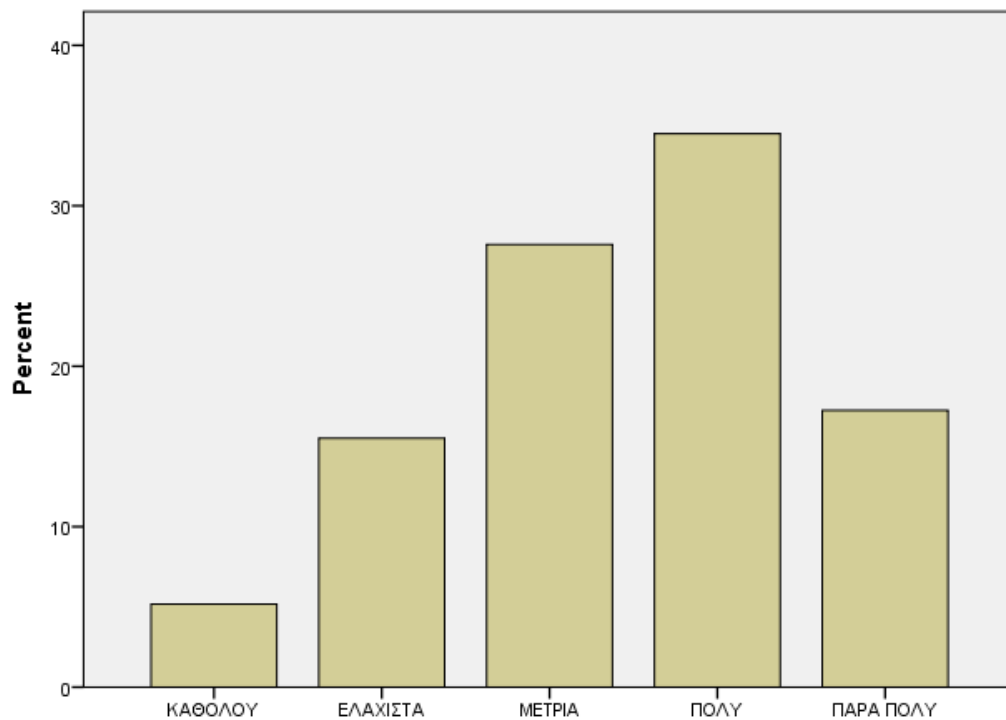


Γράφημα Γ23: Ερώτηση Γ.2.3

Στην υποερώτηση Γ.2.4, οι ερωτώμενοι ζητείται να δηλώσουν εάν νιώθουν ότι μπορούν να εφαρμόσουν στη δουλειά τους αυτά που έμαθαν από τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα που συμμετείχαν. Το 34,5% δήλωσε ότι μπορεί να εφαρμόσει «Πολύ» αυτά που έμαθε, «Μέτρια» δήλωσε το 27,6%, «Πάρα πολύ» το 17,2%, με 15,5% το «Ελάχιστα» και τέλος με ποσοστό πληθυσμού 5,2% δηλώνει «Καθόλου».

Πίνακας Γ24: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3.2	5.2	5.2
Valid ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	9.7	15.5	20.7
Valid ΜΕΤΡΙΑ	16	17.2	27.6	48.3
Valid ΠΟΛΥ	20	21.5	34.5	82.8
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	10.8	17.2	100.0
Total	58	62.4	100.0	
Missing System	35	37.6		
Total	93	100.0		

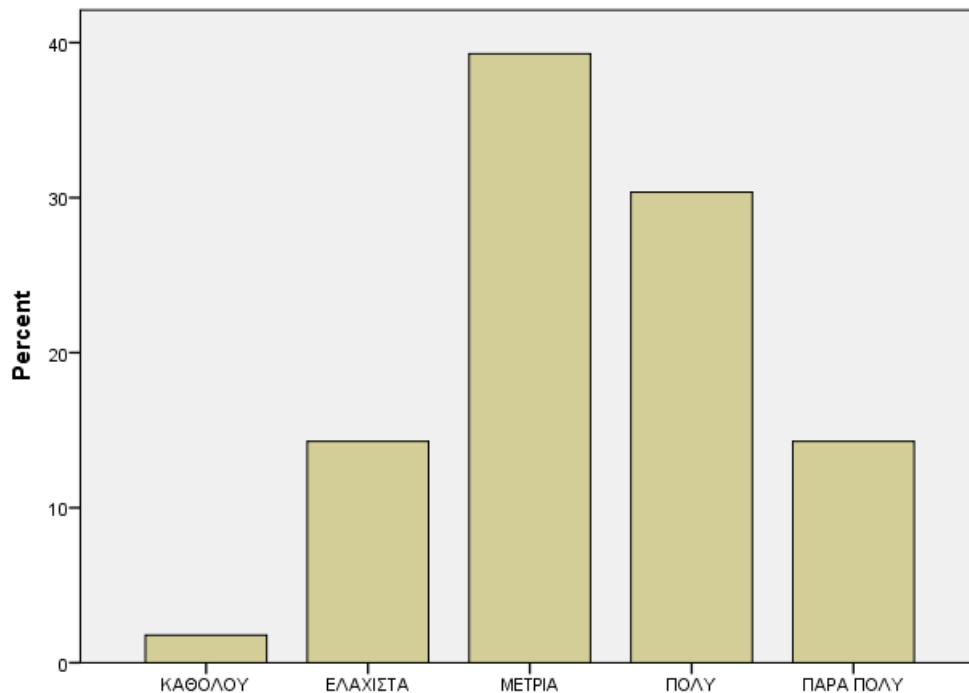


Γράφημα Γ24: Ερώτηση Γ.2.4

Στην υποερώτηση Γ.2.5, το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού με 39,3% δηλώνει ότι αυτά που έμαθε στα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα βοήθησαν «Μέτρια» στην βελτίωση της απόδοσής του στην εργασία, το 30,4% δηλώνει «Πολύ», με ποσοστό 14,3% δηλώνει «Πάρα πολύ» όπως επίσης και ο πληθυσμός που δηλώνει «Ελάχιστα» και τέλος με ποσοστό μόλις 1,8% ο πληθυσμός που δήλωσε «Καθόλου».

Πίνακας Γ25: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Γ.2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1.1	1.8	1.8
Valid ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	8.6	14.3	16.1
Valid ΜΕΤΡΙΑ	22	23.7	39.3	55.4
Valid ΠΟΛΥ	17	18.3	30.4	85.7
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	8.6	14.3	100.0
Total	56	60.2	100.0	
Missing System	37	39.8		
Total	93	100.0		

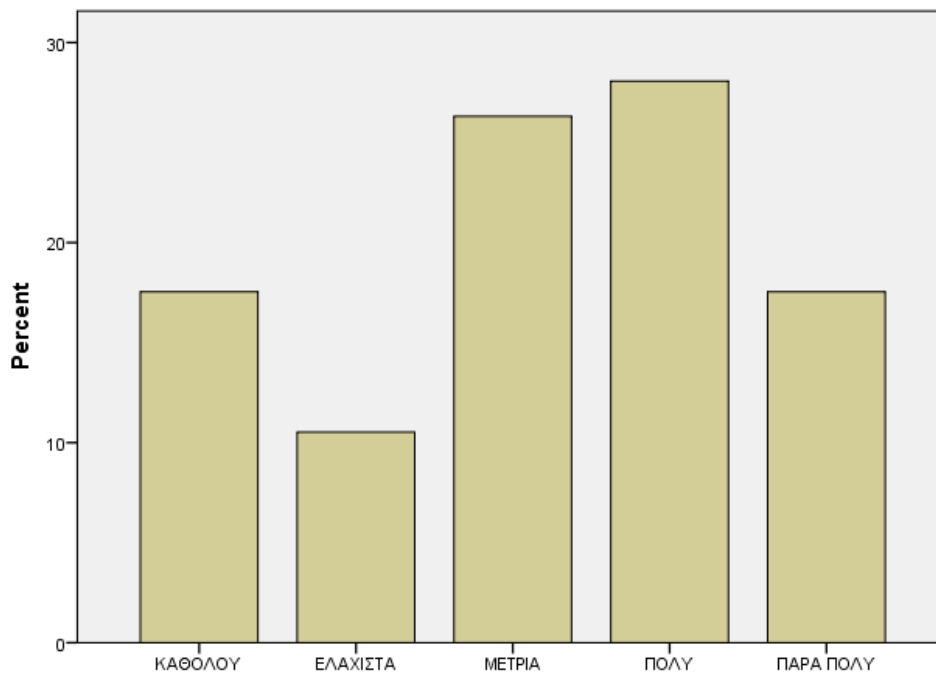


Γράφημα Γ25: Ερώτηση Γ.2.5

Στην υποερώτηση Γ.2.6, το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού με ποσοστό 28,1% δηλώνει ότι μετά την παρακολούθηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης αξιοποιεί «Πολύ» καλύτερα τον εργασιακό του εξοπλισμό, το 26,3% δήλωσε «Μέτρια», το ποσοστό 17,5% μοιράστηκε ο πληθυσμός που δήλωσε «Πάρα πολύ» και «Καθόλου» και τέλος με ποσοστό 10,5% αυτοί που δήλωσαν «Ελάχιστα».

Πίνακας Γ26: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	10.8	17.5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	6.5	10.5
	ΜΕΤΡΙΑ	15	16.1	26.3
	ΠΟΛΥ	16	17.2	28.1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	10.8	17.5
	Total	57	61.3	100.0
Missing	System	36	38.7	
Total		93	100.0	

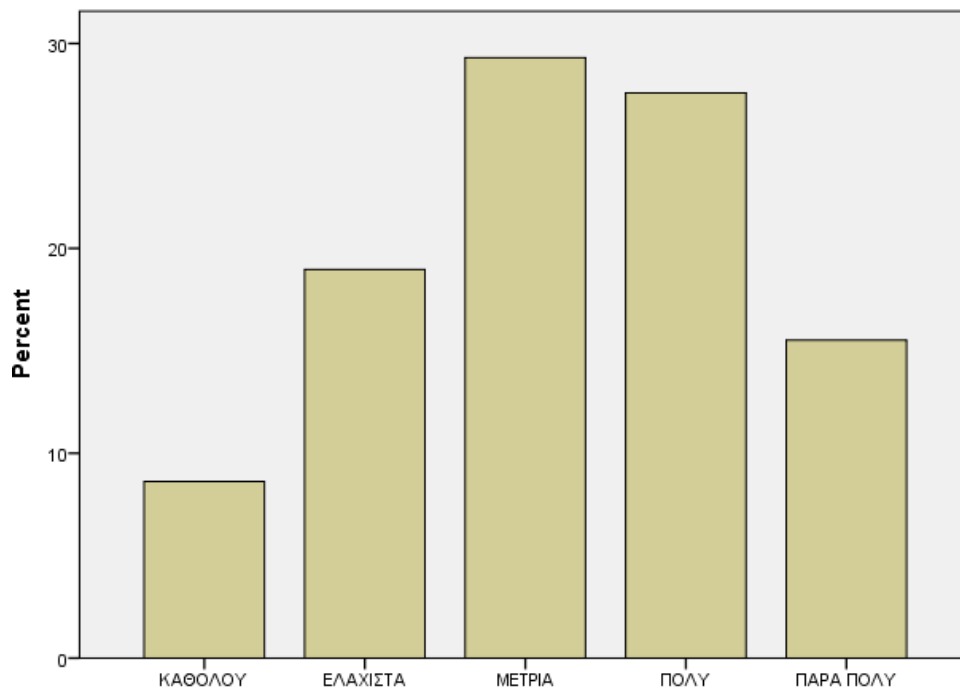


Γράφημα Γ26: Ερώτηση Γ.2.6

Στην υποερώτηση Γ.2.7, το ποσοστό με 29,3% του πληθυσμού δηλώνει ότι τα προγράμματα που παρακολούθησε τον βοήθησε «Μέτρια» ώστε να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα της εργασίας του, ακολουθεί με ποσοστό 27,6% ο πληθυσμός που δηλώνει ότι τον βοήθησε «Πολύ», με ποσοστό 19,0% ο πληθυσμός που δήλωσε ότι βοηθήθηκε «Ελάχιστα», με ποσοστό 15,5% ο πληθυσμός που βοηθήθηκε «Πάρα πολύ» και τέλος με ποσοστό 8,6% ο πληθυσμός που δήλωσε καθόλου.

Πίνακας Γ27: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5.4	8.6	8.6
Valid ΕΛΑΧΙΣΤΑ	11	11.8	19.0	27.6
Valid ΜΕΤΡΙΑ	17	18.3	29.3	56.9
Valid ΠΟΛΥ	16	17.2	27.6	84.5
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	9.7	15.5	100.0
Total	58	62.4	100.0	
Missing System	35	37.6		
Total	93	100.0		

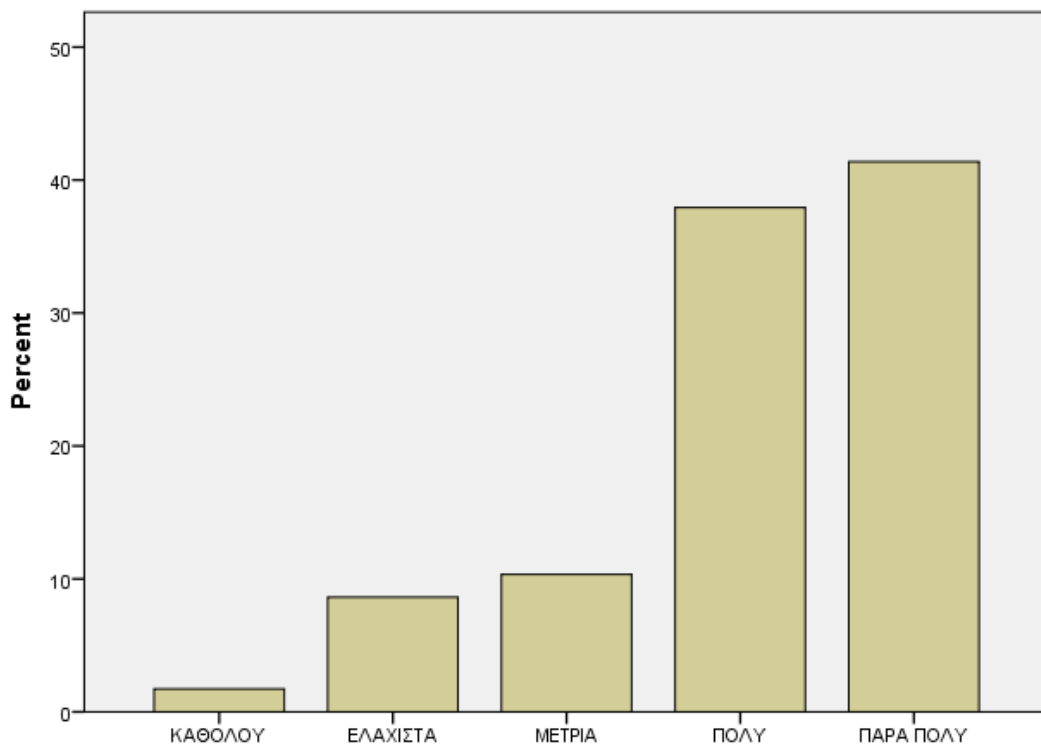


Γράφημα Γ27: Ερώτηση Γ.2.7

Στην υποερώτηση Γ.2.8, ζητήθηκε να δηλώσουν εάν θα συνιστούσαν σε κάποιον συνάδερφό τους να συμμετάσχει και εκείνος σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα. «Πάρα πολύ» δήλωσε το ποσοστό 41,4% οι ερωτηθέντες, με ποσοστό 37,9% αυτοί που δήλωσαν «Πολύ», «Μέτρια» δήλωσε το 10,3%, «Ελάχιστα» το 8,6% και τέλος με ποσοστό 1,7% αυτοί που δήλωσαν «Καθόλου».

Πίνακας Γ28: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1.1	1.7	1.7
Valid ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	5.4	8.6	10.3
Valid ΜΕΤΡΙΑ	6	6.5	10.3	20.7
Valid ΠΟΛΥ	22	23.7	37.9	58.6
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	24	25.8	41.4	100.0
Total	58	62.4	100.0	
Missing System	35	37.6		
Total	93	100.0		



Γράφημα Γ28: Ερώτηση Γ.2.8

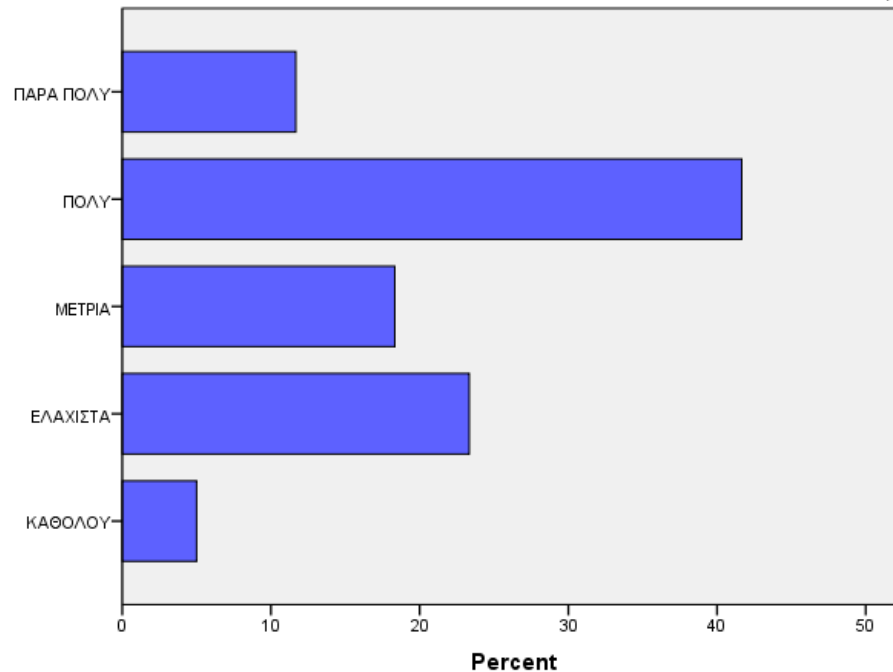
Στην ερώτηση Γ.3, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν είχε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους.

«Πολύ» απάντησε το 41,7% των ερωτώμενων. «Ελάχιστα» απάντησε το 23,3%, με 18,3% εμφανίζεται ο πληθυσμός που δήλωσε «Μέτρια», με ποσοστό 11,7% ο πληθυσμός που δήλωσε «Πάρα πολύ» και τέλος με ποσοστό 5,0% αυτοί που δήλωσαν ότι δεν είχαν καμία σχέση με το αντικείμενό τους.

Πίνακας Γ3: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3.2	5.0	5.0
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	14	15.1	23.3	28.3
	ΜΕΤΡΙΑ	11	11.8	18.3	46.7
	ΠΟΛΥ	25	26.9	41.7	88.3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	7.5	11.7	100.0
	Total	60	64.5	100.0	
Missing	System	33	35.5		
Total		93	100.0		

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΤΕ ΕΙΧΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;



Γράφημα Γ3: Ερώτηση Γ.3

Στην ερώτηση Γ.4, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν αν και σε ποιόν βαθμό το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που παρακολούθησαν ικανοποίησε τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

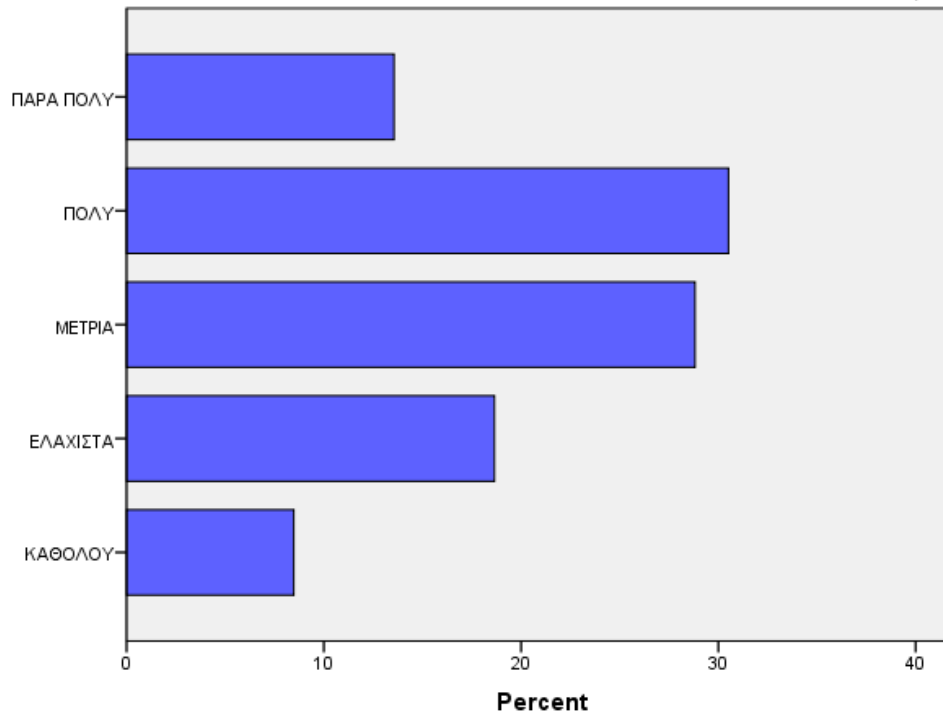
Η ανάλυση των στοιχείων έδειξε ότι σε ποσοστό 30,5% ο πληθυσμός δήλωσε ότι κάλυψε «Πολύ» τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, με ποσοστό 28,8% ο πληθυσμός που δήλωσε «Μέτρια», με 18,6% εμφανίζεται ο πληθυσμός που δήλωσε «Ελάχιστα», ακολούθως με 13,6% όσοι δήλωσαν «Πάρα πολύ» και τέλος με ποσοστό 8,5% όσοι δήλωσαν «Καθόλου».

Πίνακας Γ4: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5.4	8.5	8.5
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	11	11.8	18.6	27.1
ΜΕΤΡΙΑ	17	18.3	28.8	55.9
ΠΟΛΥ	18	19.4	30.5	86.4
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	8.6	13.6	100.0
Total	59	63.4	100.0	

Missing	System	34	36.6		
Total		93	100.0		

ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΑΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΣΑΣ ΑΝΑΓΚΕΣ;



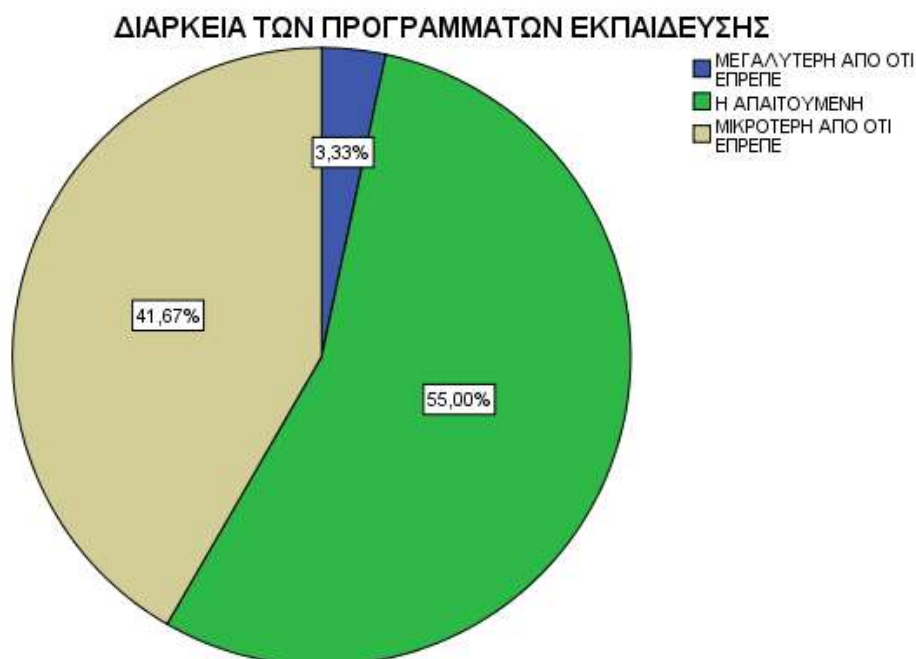
Γράφημα Γ4: Ερώτηση Γ.4

Στην ερώτηση Γ.5 οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να σχολιάσουν τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που συμμετείχαν. Συγκεκριμένα το 55,0% δήλωσε ότι η διάρκεια ήταν η απαιτούμενη, το 41,70% δήλωσε ότι ήταν μικρότερη από ότι έπρεπε και τέλος με ποσοστό 3,30% δήλωσε ότι η διάρκεια ήταν η μεγαλύτερη από ότι έπρεπε.

Πίνακας Γ5: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Γ.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ	2	2.2	3.3
	Η ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ	33	35.5	58.3
	ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΑΠΟ ΟΤΙ ΕΠΡΕΠΕ	25	26.9	100.0
	Total	60	64.5	100.0
Missing	System	33	35.5	

Total	93	100.0	
-------	----	-------	--



Γράφημα Γ5: Ερώτηση Γ.5

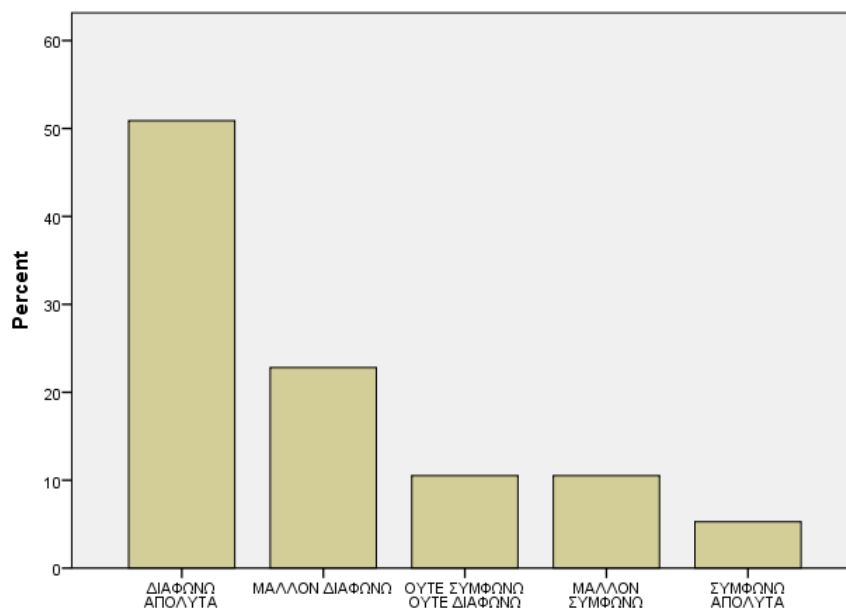
Στην ερώτηση Γ.6 οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους αναφορικά με ερωτήσεις οι οποίες έφεραν στοιχεία που αντιπροσωπεύουν τα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό.

Συγκεκριμένα στη Γ.6.1 ζητείται από τους ερωτώμενους να δηλώσουν εάν είναι απόλυτα ενημερωμένοι από την υπηρεσία τους για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους. Από την ανάλυση προέκυψε (Πιν. Γ61) ότι σε ποσοστό 50,9% οι ερωτώμενοι «Διαφωνούν απόλυτα» ότι είναι ενήμεροι από τη διοίκηση για τους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους του φορέα, σε ποσοστό 22,8% «Μάλλον διαφωνούν» ενώ ελάχιστοι (5,3%) είναι αυτοί τέλος που δήλωσαν ότι είναι απόλυτα ενημερωμένοι.

Πίνακας Γ61: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	29	31.2	50.9	50.9
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	13	14.0	22.8	73.7

	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	6.5	10.5	84.2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ				
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	6.5	10.5	94.7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	3.2	5.3	100.0
	Total	57	61.3	100.0	
Missing	System	36	38.7		
Total		93	100.0		



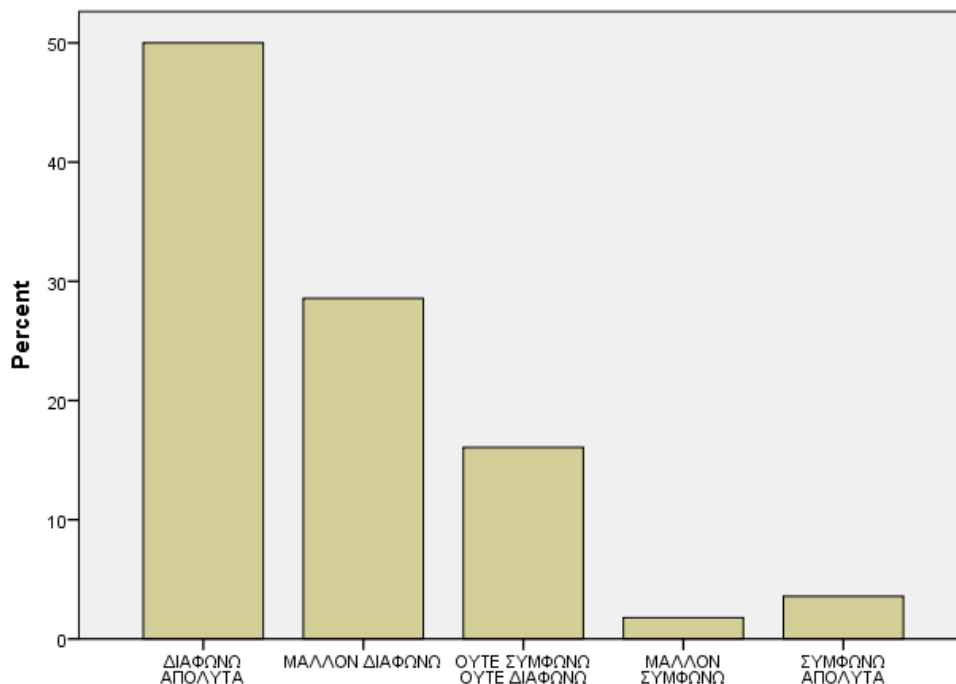
Γράφημα Γ61: Ερώτηση Γ.6.1

Στη Γ.6.2 ερώτηση αναφορικά με το εάν η υπηρεσία εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν να εφοδιάσουν το προσωπικό με σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων, το 50,0% των ερωτώμενων δήλωσε ότι «Διαφωνεί απόλυτα» ότι η υπηρεσία του εφαρμόζει τέτοιου είδους προγράμματα, το 28,6% «Μάλλον διαφωνεί», ενώ ελάχιστοι (3,6%) είναι εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα με την πρόταση και τέλος με ποσοστό 1,8% εκείνος ο πληθυσμός που «Μάλλον συμφωνεί».

Πίνακας Γ62: Πίνακας συχνότητας Ερώτησης Γ.6.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	28	30.1	50.0
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	17.2	28.6

ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	9	9.7	16.1	94.6
ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1.1	1.8	96.4
2	2.2	3.6	100.0	
Total	56	60.2	100.0	
Missing System	37	39.8		
Total	93	100.0		



Γράφημα Γ62: Ερώτηση Γ.6.2

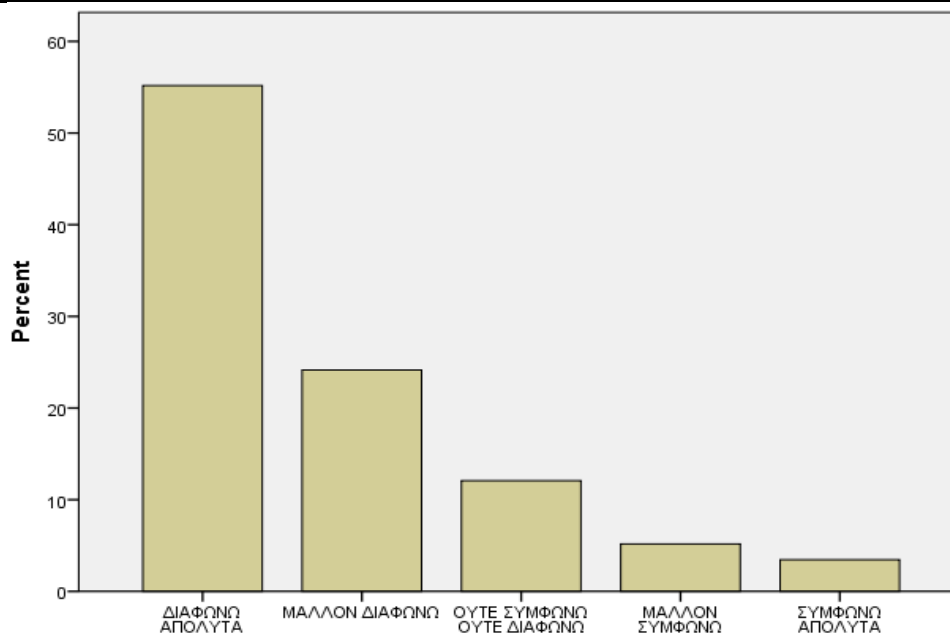
Στην Γ.6.3 ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στην πρόταση που θέλει την υπηρεσία τους μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης να αποσκοπεί εκτός των άλλων και στην προσωπική τους ανάπτυξη και ανέλιξη στην ιεραρχία της.

Η ανάλυση των δεδομένων (πιν. Γ63) έδειξε ότι το 55,2% του πληθυσμού «Διαφωνεί απόλυτα» με την παραπάνω πρόταση, το 24,1% «Μάλλον διαφωνεί», ενώ με μόλις 3,4% εμφανίζεται ο πληθυσμός που «Συμφωνεί απόλυτα» ότι η υπηρεσία εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα για τον εφοδιασμό σύγχρονων δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας Γ63: Πίνακας συχνοτήτων Ερώτησης Γ.6.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32	34.4	55.2	55.2
	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	15.1	24.1	79.3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	7	7.5	12.1	91.4
	ΔΙΑΦΩΝΩ				
	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	3.2	5.2	96.6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2.2	3.4	100.0
Total		58	62.4	100.0	
Missing	System	35	37.6		
Total		93	100.0		



Γράφημα Γ63: Ερώτηση: Γ.6.3

Μέσω της ενότητας Γ6 εξετάστηκε ουσιαστικά κατά πόσο ο φορέας επενδύει σε προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης και των τριών ερωτήσεων της ενότητας σκιαγραφήθηκε ένα εξίσου πολύ κακό πρόσωπο όπως αυτό που εμφάνισε ο φορέας στην οργάνωση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύει ότι δεν ενημερώνεται για τους μελλοντικούς στόχους του φορέα, δεν εφαρμόζονται προγράμματα για τον εφοδιασμό του προσωπικού με απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που αποσκοπούν στην εκπλήρωση των μελλοντικών αυτών στόχων και τέλος ο φορέας δεν εφαρμόζει προγράμματα τα οποία μεταξύ άλλων να

στοχεύουν στην προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού και την ανέλιξη στην ιεραρχία του.

6.3 Έλεγχοι διαφοράς μέσω τιμών - Επίδραση του φύλου και της θέσης ευθύνης

Στην ενότητα αυτή διερευνάται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των ερωτώμενων, με βάση το φύλο ή την κατοχή θέσης ευθύνης, σε σχέση με την άποψή τους για την υποχρεωτικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για όλους τους Δημοσίου Υπαλλήλους, το αν προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία του, τις ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση ΕΦΚΑ, τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης ΕΦΚΑ, την οργάνωσή της σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, και τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία.

6.3.1 Εξέταση επίδρασης του φύλου

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ ανδρών και γυναικών διενεργήθηκαν t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση (Πίνακας Μ.Τ.1) δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με την υποχρεωτικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για όλους τους Δημοσίου Υπαλλήλους [$t(91)=-0,669$, $p=0,505$]. Ομοίως, δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά του φύλου σχετικά με το αν η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία του προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της [$t(89)=-0,668$, $p=0,506$]. Παρομοίως, δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά της επίδρασης του φύλου αναφορικά με τις ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ (Πλήρης ενημέρωση για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας ή τα νέα καθήκοντα [$t(85)=-0,431$, $p=0,668$], Ανίχνευση αναγκών όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές [$t(82)=-1,047$, $p=0,298$], Μέριμνα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά

προγράμματα κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών [$t(62,628)=-1,547$, $p=0,127$] και Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων [$t(85)=-0,26$, $p=0,795$]).

Πίνακας Μ.Τ.1: Έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών με βάση το φύλο

	Γυναίκες		Άνδρες		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους	4,64	0,672	4,73	0,508	-0,669	0,505
Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της	2,27	1,096	2,44	1,34	-0,668	0,506
Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα	2,11	1,296	2,24	1,281	-0,431	0,668
Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές	1,57	0,964	1,82	1,211	-1,047	0,298
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες	1,85	1,045	2,27	1,407	-1,547	0,127
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων	1,98	1,38	2,06	1,324	-0,26	0,795

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

Ακόμη, όσον αφορά την επίδραση του φύλου σχετικά με τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε σχέση με ενέργειες της υπηρεσίας (Πίνακας Μ.Τ.2).

Πίνακας Μ.Τ.2: Έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με βάση το φύλο

	Γυναίκες		Άνδρες		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα	1,65	1,055	1,79	1,175	-0,602	0,549
Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου	1,53	1,027	1,65	1,041	-0,515	0,608
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να	1,62	1,051	1,94	1,33	-1,241	0,219

καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου						
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρισκόμουν	2,09	1,405	2,18	1,466	-0,275	0,794

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

Ακόμη, δεν προκύπτει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες όσον αφορά την οργάνωση της υπηρεσίας σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού [$t(90)=-1,706$, $p=0,091$].

Επίσης, η ανάλυση (Πίνακας Μ.Τ.3), του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία, κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες όσον αφορά το βαθμό ενημέρωσης από την υπηρεσία για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους, με τους άνδρες να δηλώνουν περισσότερο ενημερωμένοι σε σχέση με τις γυναίκες [$t(55)=-2,204$, $p=0,032$, Άνδρες: Μ.Τ= 2,38 , Τ.Α.=1,313 , Γυναίκες: Μ.Τ.=1,67 , Τ.Α.=1,109]. Για τις υπόλοιπες δηλώσεις δεν προέκυψε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα.

Πίνακας Μ.Τ.3: Έλεγχοι διαφοράς μέσω των τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης από την υπηρεσία με βάση το φύλο

	Γυναίκες		Άνδρες		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους	1,67	1,109	2,38	1,313	-2,204	**0,032
Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων	1,64	0,929	2,04	1,107	-1,491	0,142
Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των	1,59	0,988	2,04	1,16	-1,601	0,115

άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

6.3.2 Εξέταση επίδρασης της θέσης ευθύνης

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους μεταξύ υπαλλήλων που κατέχουν θέση ευθύνης και αυτών που δεν κατέχουν θέση ευθύνης διενεργήθηκαν t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Η ανάλυση (Πίνακας Μ.Τ.4) δεν κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων κατέχουν και όσων δεν κατέχουν θέση ευθύνης σχετικά με την υποχρεωτικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για όλους τους Δημοσίου Υπαλλήλους ($t=-0,544$, $p=0,588$).

Αντίθετα η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ κατόχων θέσης ευθύνης και μη, σχετικά με το αν η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία του προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της, με τους υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης να θεωρούν περισσότερο ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της σε σχέση με όσους δεν είναι κάτοχοι θέσης ευθύνης [$t(88)=-2,341$, $p=0,021$, Κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,94, Τ.Α.=1,34, Μη κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,19, Τ.Α.=1,119].

Για τις ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε κατόχους ή μη θέσεων ευθύνης.

Πίνακας Μ.Τ.4: Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

	Μη Κατοχή θέσης ευθύνης		Κατοχή θέσης ευθύνης		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους	4,66	0,644	4,75	0,447	-0,544	0,588
Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της	2,19	1,119	2,94	1,34	-2,341	**0,021
Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα	2,11	1,267	2,46	1,391	-9,15	0,363

μου καθήκοντα						
Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές	1,61	1,042	2	1,206	-1,17	0,245
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες	1,96	1,213	2,33	1,234	-1,085	0,281
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων	1,89	1,264	2,46	1,561	-1,447	0,152

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

Όσον αφορά την επίδραση της θέσης ευθύνης σχετικά με τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ (Πίνακας Μ.Τ.5), προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ κατόχων θέσεων ευθύνης και μη όσον αφορά την αξιολόγηση των επιδόσεων αναφορικά με τις αλλαγές ή τα νέα καθήκοντα. Οι κάτοχοι θέσεων ευθύνης συμφωνούν περισσότερο από όσους δεν έχουν θέση ευθύνης ότι η υπηρεσία προέβη στην αξιολόγηση επιδόσεων [$t(83)=-2,489$, $p=0,015$, Μη κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=1,59, Τ.Α.= 0,998, Κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,42, Τ.Α.= 1,443]. Επίσης, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά σχετικά με τη μέριμνα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τους κατόχους θέσης ευθύνης να συμφωνούν περισσότερο ότι η υπηρεσία μερίμνησε για τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως αδυναμίες και ελλείψεις σε σχέση με όσους δεν είναι κάτοχοι θέσης ευθύνης [$t(86)=-2,148$, $p=0,035$, Μη κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=1,64, Τ.Α.= 1,105, Κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,36, Τ.Α.= 1,393]. Για τις υπόλοιπες ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης ΕΦΚΑ δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε κατόχους θέσης ευθύνης και μη.

Πίνακας Μ.Τ.5: Έλεγχος διαφοράς μέσων τιμών των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με βάση τη θέση ευθύνης

	Μη Κατοχή θέσης ευθύνης		Κατοχή θέσης ευθύνης		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα	1,59	0,998	2,42	1,443	-2,489	**0,015
Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου	1,52	1,002	1,92	1,165	-1,241	0,218

Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου	1,64	1,105	2,36	1,393	-2,148	**0,035
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρισκόμουν	2,07	1,446	2,29	1,267	-0,527	0,6

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

Ακόμη, προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε κατόχους θέσης ευθύνης και μη, όσον αφορά την οργάνωση της υπηρεσίας σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, με τους κατόχους θέσης ευθύνης να θεωρούν περισσότερο οργανωτική την υπηρεσία από ότι οι υπόλοιποι [$t(89)=-2,362$, $p=0,02$, Μη κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,01, Τ.Α.=0,923, Κάτοχοι θέσης ευθύνης: Μ.Τ.=2,63, Τ.Α.=1,025].

Επίσης, η ανάλυση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία δεν προέκυψε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε κατόχους θέσης ευθύνης και μη (Πίνακας Μ.Τ.6).

Πίνακας Μ.Τ.6: Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από τον βαθμό εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης

	Μη Κατοχή θέσης ευθύνης		Κατοχή θέσης ευθύνης		T-test	
	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	t	p-value
Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους	1,87	1,227	2,4	1,265	-1,229	0,224
Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων	1,77	1,047	2	0,866	-0,629	0,532
Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της	1,73	1,106	1,78	0,667	-0,127	0,899

*p-value< 0,1 ** p-value< 0,05 ***p-value<0,01

6.4 Έλεγχοι ανάλυσης διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα -

Επίδραση της ηλικιακής κατηγορίας και του εκπαιδευτικού επιπέδου

Στην ενότητα αυτή διερευνάται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των συμμετεχόντων, με βάση την ηλικιακή τους κατηγορία (μικρότεροι των 30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών, 51-60 ετών, άνω των 60 ετών) και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο (ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό), σε σχέση με την άποψή τους για την υποχρεωτικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για όλους τους Υπαλλήλους, το αν προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία του, τις ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση ΕΦΚΑ, τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης ΕΦΚΑ, την οργάνωσή της σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, και του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία.

6.4.1 Επίδραση ηλικιακής κατηγορίας

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους των ηλικιακών κατηγοριών διενεργήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (One-way ANOVA).

Πίνακας Διακ.1: Διαφορά μέσων όρων μεταβλητών ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία

Ηλικιακή Κατηγορία									
31-40 ετών		41-50		51-60		Άνω των 60		F	p
M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		

Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους	5	0,000	4,72	0,51	4,5	0,788	4,67	0,516	2,423	0,071
Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της	2,07	1,141	2,37	1,172	2,52	1,253	1,83	1,169	0,835	0,478
Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα	1,86	1,167	2,53	1,466	2,03	1,052	1,17	0,408	2,737	*0,049
Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές	1,21	0,426	2,05	1,224	1,52	1,014	1	0,000	3,752	*0,014
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες	1,43	0,756	2,23	1,266	2,13	1,31	1,5	0,837	2,004	0,119
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων	1,71	0,994	2,11	1,449	2,1	1,47	1,67	0,818	0,453	0,716

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Η ανάλυση (Πίνακας Διακ.1) κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών σχετικά με κάποιες ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ενημέρωση για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας ή στα νέα καθήκοντα [$F(3, 83)=2,737, p=0,049$], ο εκ των υστέρων (post-hoc) έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων με την εφαρμογή του κριτηρίου Dunnett's C (δεν πληρούνταν η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων) κατέδειξε διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους που ήταν άνω των 60 ετών και όσους ήταν στις ηλικιακές κατηγορίες

41-50 και 51-60, με τους άνω των 60 ετών να θεωρούν ότι δεν ενημερώθηκαν τόσο σε σχέση με τις άλλες δύο προαναφερθείσες ηλικιακές κατηγορίες.

Ομοίως, όσον αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών αναφορικά με τις επικείμενες αλλαγές [$F_{(3,80)}=3,752, p=0,014$], ο εκ των υστέρων έλεγχος με το κριτήριο Dunnett's C έδειξε διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους ηλικιακής κατηγορίας 41-50 και όσων ανήκουν στις κατηγορίες 31-40 και άνω των 60 ετών, με αυτούς που είναι 41-50 να θεωρούν ότι η υπηρεσία ανίχνευσε περισσότερο τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους από ότι οι άλλες δύο προαναφερθείσες ηλικιακές κατηγορίες. Για τις άλλες κατηγορίες δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά.

Ακόμη, όσον αφορά την επίδραση της ηλικιακής κατηγορίας σχετικά με τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ (Πίνακας Διακ.2), δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών των συμμετεχόντων στην έρευνα και τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης ΕΦΚΑ.

Πίνακας Διακ.2: Διαφορά μέσων όρων των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ ανάλογα με την ηλικιακή κατηγορία

	31-40 ετών		41-50		51-60		Άνω των 60		F	p
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα	1,36	0,633	1,78	1,272	1,86	1,113	1,33	0,516	0,935	0,428
Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου	1,21	0,426	1,70	1,266	1,68	0,945	1,17	0,408	1,183	0,321
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου	1,29	0,469	1,7	1,151	2	1,317	1,83	1,602	1,232	0,303
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρισκόμουν	1,86	0,949	2,32	1,561	2,1	1,469	1,67	1,211	0,598	0,618

* $p<0,05$ ** $p<0,001$

Ακόμη, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες όσον αφορά την οργάνωση της υπηρεσίας σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού [$F_{(3,88)}=0,246$, $p=0,864$].

Επίσης, η ανάλυση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία δεν προέκυψε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε κατόχους θέσης ευθύνης και μη (Πίνακας Διακ.3).

Πίνακας Διακ.3: Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την ποιότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης με βάση την ηλικιακή κατηγορία.

	31-40 ετών		41-50		51-60		Άνω των 60		F	p
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους	1,14	0,378	2,24	1,332	1,8	1,005	2,4	1,949	1,842	0,151
Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων	1,29	0,488	2,16	1,248	1,53	0,697	1,8	0,837	2,244	0,094
Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της	1,14	0,378	1,96	1,207	1,76	1,091	1,8	0,837	1,055	0,376

* $p<0,05$ ** $p<0,001$

6.4.2 Εξέταση επίδρασης εκπαιδευτικού επιπέδου

Για να διερευνηθεί πιθανή διαφορά στους μέσους όρους του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων (ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό) σε σχέση με την άποψή τους για την υποχρεωτικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης και

επιμόρφωσης για όλους τους Δημοσίους Υπαλλήλους, το αν προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία του, τις ενέργειες της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση ΕΦΚΑ, τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης ΕΦΚΑ, την οργάνωσή της σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, και του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων όσον αφορά την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία, διενεργήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (One-way ANOVA).

Η ανάλυση (Πίνακας Διακ.4) κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και το αν η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της [$F_{(4, 85)}=4,171, p=0,004$]. Ο εκ των υστέρων (post-hoc) έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων με την εφαρμογή του κριτηρίου Dunnett's C κατέδειξε διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) και όλους τους υπόλοιπους, με τους υπαλλήλους ΥΕ να έχουν θετικότερη άποψη και να συμφωνούν απόλυτα ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπόλοιπων κατηγοριών εκπαιδευτικού επιπέδου.

Επίσης, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου σχετικά με κάποια ενέργεια της υπηρεσίας προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ και πιο συγκεκριμένα το αν χρειάστηκε να κάνει κάτι η υπηρεσία αφού η εργασία δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων [$F_{(4, 81)}=2,724, p=0,035$]. Ο εκ των υστέρων (post-hoc) έλεγχος πολλαπλών συγκρίσεων με την εφαρμογή του κριτηρίου Dunnett's C κατέδειξε διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους που έχουν μεταπτυχιακές σπουδές και όσους είναι ΔΕ ή ΠΕ, με τους υπαλλήλους μεταπτυχιακού επιπέδου να θεωρούν περισσότερο από ότι οι άλλες δύο προαναφερθείσες κατηγορίες υπαλλήλων πως δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα η υπηρεσία.

Πίνακας Διακ.4: Διαφορά μέσων όρων μεταβλητών ανάλογα με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

Εκπαιδευτικό Επίπεδο												
	ΥΕ		ΔΕ		ΤΕ		ΠΕ		Μεταπτυχιακό		F	p
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους	5	0,000	4,56	0,718	4,67	0,516	4,85	0,368	5	0,000	1,47	0,218
Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της	5	0,000	2,45	1,186	2	1,225	2,15	1,047	1,25	0,5	4,171	*0,004
Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα	1,5	0,707	2,47	1,324	1	0,000	2	1,233	1,5	1	2,365	0,06
Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές	2	0,000	1,91	1,265	1	0,000	1,44	0,712	1	0,000	1,908	0,117
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες	1,5	0,707	2,33	1,354	1,33	0,816	1,76	0,926	1,25	0,5	2,181	0,078
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων	3,5	2,121	2,2	1,443	1,8	1,789	1,44	0,87	3,	0,000	2,724	*0,035

*p<0,05 **p<0,001

Ακόμη, όσον αφορά την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου των υπαλλήλων σχετικά με τις ενέργειες της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ (Πίνακας Διακ.5), προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και του αν χρειάστηκε να κάνει

κάτι η υπηρεσία με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης [$F_{(4,83)}=2,553$, $p=0,045$]. Πιο συγκεκριμένα, ο εκ των υστέρων έλεγχος Dunnett's C έδειξε ότι οι υπάλληλοι μεταπτυχιακού επιπέδου συμφωνούν περισσότερο από τους υπαλλήλους ΔΕ και ΠΕ με τη θέση ότι δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα η υπηρεσία, αφού με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης δεν άλλαξε κάτι στη θέση που βρίσκονταν.

Πίνακας Διακ.5: Διαφορά μέσων όρων των ενεργειών της υπηρεσίας μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

	ΥΕ		ΔΕ		ΤΕ		ΠΕ		Μεταπτυχιακό		F	p
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα	3	1,414	1,88	1,214	1,2	1,214	1,52	0,918	1	0,000	1,895	0,12
Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου	1	0,000	1,71	1,11	1	0,000	1,6	1,041	1	0,000	1,059	0,382
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου	1	0,000	2,02	1,332	1,83	1,602	1,36	0,638	1,25	0,5	1,785	0,14
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρίσκόμεν	4,5	0,707	2,22	1,433	1,8	1,789	1,73	1,282	3	0,000	2,553	*0,045

* $p<0,05$ ** $p<0,001$

Ακόμη, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο εκπαιδευτικό επίπεδο, όσον αφορά την οργάνωση της υπηρεσίας σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού [$F_{(4,86)}=1,196$, $p=0,318$].

Επίσης, η ανάλυση όσον αφορά τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των υπαλλήλων σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία κατέδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους υπαλλήλους διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου για το αν είναι απόλυτα ενημερωμένοι από την υπηρεσία για τους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους

[$F_{(3,53)}=3,816$, $p=0,015$] (Πίνακας Διακ.6). Ο εκ των υστέρων έλεγχος κατέδειξε ότι οι υπάλληλοι ΔΕ θεωρούν περισσότερο από τους υπαλλήλους με μεταπτυχιακό τίτλο ότι είναι απόλυτα ενημερωμένοι από την υπηρεσία για τους μελλοντικού στρατηγικούς της στόχους.

Ακόμη, παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε υπαλλήλους διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με το εάν η υπηρεσία μέσω στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης αποσκοπεί και στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων στην ιεραρχία της [$F_{(3,54)}=3,194$, $p=0,031$]. Ο εκ των υστέρων έλεγχος Dunnett's C έδειξε ότι οι υπάλληλοι μεταπτυχιακού επιπέδου θεωρούν σε μικρότερο βαθμό από ότι οι υπάλληλοι ΔΕ και ΠΕ ότι η υπηρεσία αποσκοπεί και στην προσωπική ανάπτυξη και ιεραρχική εξέλιξη των υπαλλήλων της μέσω στοχευμένων προγραμμάτων. Για τις υπόλοιπες κατηγορίες υπαλλήλων δεν προέκυψε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους.

Πίνακας Διακ.6: Έλεγχοι διαφοράς μέσων τιμών βαθμού ικανοποίησης υπαλλήλων από την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης από την υπηρεσία με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο.

	ΔΕ		ΤΕ		ΠΕ		Μεταπτυχιακό		F	p
	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.		
Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους	2,46	1,347	1,25	0,5	1,62	1,024	1	0,000	3,816	*0,015
Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων	2,15	1,199	1,75	0,5	1,48	0,75	1,25	0,5	2,314	0,087

Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της

2,17	1,256	1,25	0,5	1,48	0,75	1	0,000	3,194	*0,031
------	-------	------	-----	------	------	---	-------	-------	--------

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Πίνακας Συγκ.: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων ελέγχου μέσω τιμών και διακύμανσης

	Έλεγχοι Διαφοράς Μέσων Τιμών		Έλεγχοι Ανάλυσης Διακύμανσης	
	Επίδραση Φύλου	Επίδραση Θέσης Ευθύνης	Επίδραση Ηλικίας	Επίδραση Εκπ. Επιπέδου
Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους.				
Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της.		P:0,021		P:0,004
Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα.			P:0,049	
Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές.			P:0,014	
Μερίμνησε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα.				
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την εντοποίηση των ταμείων				P:0,035
Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα.		P:0,015		
Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου.				
Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου.		P:0,035		
Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρίσκομαι.				P:0,045
Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους.	P:0,032	Άνδρες > γυναίκες		P:0,015
Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων.				
Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της.				P:0,031
Πως θα χαρακτηρίζατε την οργάνωση της υπηρεσίας σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού.				

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Συμπεράσματα Έρευνας – Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Η Παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύτηκε την συμβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο, εξετάζοντας τη διεθνή σχετική βιβλιογραφία, αποτυπώθηκε η σημαντική συμβολή των προγραμμάτων σε σημαντικές λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης ενώ στη συνέχεια, εξετάζοντας τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα, τεκμηριώθηκε και εμπειρικά.

Συγκεκριμένα η ανάλυση των δεδομένων σκιαγράφησε ένα προφίλ του δείγματος του πληθυσμού το οποίο κατατάσσει πολύ ψηλά τα προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης προσωπικού, αναγνωρίζοντας την θετική τους συμβολή τόσο στην προσπάθεια αντιμετώπισης των διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων όσο και στην βελτίωση της αποδοτικότητάς του αλλά και της αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, με βασικότερους λόγους της διαμορφωθείσας αυτής άποψης, ειδικότερα τα τελευταία πέντε έτη, να αποτελούν οι εξελίξεις στην υπηρεσία και οι απαιτήσεις για αύξηση της προσωπικής τους απόδοσης. Αναγνωρίζουν μάλιστα την ανάγκη τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού στον δημόσιο τομέα να έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα.

Επίσης εμφανίζονται με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης όσον αφορά τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία έχουν συμμετάσχει μέχρι τώρα, η ποιότητα των οποίων ανταποκρίθηκε γενικά στις προσδοκίες τους, αναδεικνύοντας το πολύ καλό περιεχόμενό τους, την πολύ καλή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων κατά τη διάρκειά τους. Στις ερωτήσεις εάν αισθάνονται ότι μπορούν να εφαρμόσουν αυτά που διδάχθηκαν στην εργασία τους, εάν μετά την εφαρμογή τους αξιοποιούν καλύτερα τον εργασιακό τους εξοπλισμό και εάν αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά πλέον τα προβλήματα που προκύπτουν στην

εργασία τους, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται να δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι. Απόκλιση η οποία ενδεχομένως να ερμηνεύεται λόγω το ότι τα προγράμματα τα οποία συμμετείχαν να μη καλύπταν πραγματικά τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Τέλος δηλώνουν ότι θα συνιστούσαν οπωσδήποτε σε κάποιον συνάδερφό τους να συμμετάσχει και εκείνος στο μέλλον.

Επιπλέον η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε, σύμφωνα πάντα με την άποψη των συμμετεχόντων, μία υπηρεσία με πολύ κακή οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης προσωπικού, ιδιαίτερα κατά το κρίσιμο στάδιο της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, με αποτέλεσμα να δηλώνουν ότι η υπηρεσία πλέον, σε θέματα εκπαίδευσης, δεν μπορεί να ανταποκριθεί και να προλαβαίνει τις τελευταίες εξελίξεις και αλλαγές στην λειτουργία της, χαρακτηρίζοντάς την μάλιστα κακή έως ανύπαρκτη σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού. Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των ερωτώμενων όσον αφορά τη συχνότητα του εντοπισμού των εκπαιδευτικών τους αναγκών από την υπηρεσία δήλωσε σε πλειοψηφία ότι ποτέ δεν μεριμνά ή ότι δεν γνωρίζει κάθε πότε το κάνει, δηλώνοντας ταυτόχρονα ότι τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες τις καθορίζουν οι ίδιοι. Στην έρευνα εξετάστηκε ειδικότερα η περίοδος πριν και μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης με τα στοιχεία να αναδεικνύουν επίσης ένα πολύ κακό πρόσωπο της υπηρεσίας και να συνάγεται το συμπέρασμα ότι τελικά η υπηρεσία, παρά την κρισιμότητα τις περιόδου, δεν μερίμνησε ώστε να προετοιμάσει το προσωπικό για τις επικείμενες διοικητικές αλλαγές. Συγκεκριμένα αρχικά δεν μερίμνησε να ενημερώσει το προσωπικό για τις επικείμενες αλλαγές, δεν προέβη σε καμία διαδικασία προκειμένου να ανιχνευθούν οι εκπαιδευτικές του ανάγκες και ως εκ τούτου δεν μερίμνησε για την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ώρα που η πλειοψηφία των ερωτώμενων δήλωναν ότι η εργασία τους θα επηρεάζονταν από την εφαρμογή της μεταρρύθμισης.

Στο ίδιο μήκος κύματος το συμπέρασμα που εξήχθη και για την περίοδο μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης καθώς οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι η υπηρεσία δεν αξιολόγησε τις επιδόσεις τους όσον αφορά τις αλλαγές και τα νέα του καθήκοντα, δεν μερίμνησε για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών τους αναγκών και συνεπώς δεν οργάνωσε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα, την

ώρα που η πλειοψηφία δήλωνε ότι τελικά προέκυψαν αλλαγές στη θέση εργασίας του.

Τέλος όσον αφορά την οργάνωση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού, η άποψη των ερωτώμενων δεν διαφοροποιείται σε σχέση με αυτή που έχουν σχηματίσει για την υπηρεσία τους όσον αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Συγκεκριμένα, στην πλειοψηφία τους, δηλώνουν ότι δεν είναι ενημερωμένοι από την υπηρεσία τους για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους, η υπηρεσία τους δεν εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα που αποσκοπούν στον εφοδιασμό τους με τα απαραίτητα προσόντα για την εκπλήρωσή τους και επίσης δεν εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα που εκτός των άλλων αποσκοπούν και στην προσωπική τους εξέλιξη και αναβάθμισή τους σε αυτήν.

Το κακό πρόσωπο του φορέα του ΕΦΚΑ αναφορικά με την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και την οργάνωση εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών και προγραμμάτων ανάπτυξης, επιβεβαιώνει ουσιαστικά τον κανόνα που ισχύει στον στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα, κυρίως λόγω αιτιών όπως:

- Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού
- Μη ανθρωποκεντρική προσέγγιση της κεντρικής δημόσιας διοίκησης
- Έλλειψη στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
- Αδυναμία εφαρμογής στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης κυρίως λόγω της αδυναμίας ανίχνευσης των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.

Θα πρέπει επιτέλους να αντιληφθούμε ότι ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτουν απαραίτητα την ύπαρξη ικανών στελεχών και υπαλλήλων, άρτια εκπαιδευμένων, καταρτισμένων και εφοδιασμένων με σύγχρονες ικανότητες και αντιλήψεις, μέσω της εφαρμογής στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης προσωπικού με κύριο άξονα έναν στρατηγικό σχεδιασμό κοινά αποδεκτό από τις πολιτικές δυνάμεις της χώρας.

7.2 Προτάσεις Πολιτικής και Διοίκησης

Το ζητούμενο της εποχής, όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση, δεν μπορεί να είναι άλλο από τη δημιουργία μιας κρατικής μηχανής δομημένης μακριά από τις παθογένειες του παρελθόντος, βασισμένη στη σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία και απολύτως προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ταχύτερη ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών του πολίτη.

Είναι όμως εξίσου σημαντικό και ενδεχομένως σημαντικότερο, αποτελώντας ταυτόχρονα και μια πρόταση πολιτικής της παρούσας, να επικρατήσει στην πλειοψηφία των πολιτικών δυνάμεων της χώρας και ειδικότερα όσων ασχολούνται με τη λειτουργία και οργάνωση της δημόσιας διοίκησης η αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα η δημιουργία ενός ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον κρισιμότερο και καταλυτικότερο παράγοντα για την αναδόμηση του δημόσιου τομέα.

Προς την κατεύθυνση αυτή και συνοψίζοντας τις συμπερασματικές σκέψεις μετά από όσα θεωρητικά και εμπειρικά εξήχθησαν, η παρούσα διπλωματική εργασία καταλήγει με προτάσεις πολιτικής και διοίκησης οι οποίες ευελπιστεί να φανούν χρήσιμες και να συμβάλουν ένα μικρό λιθαράκι στην προσπάθεια ανοικοδόμησης και εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα:

- **Προτάσεις πολιτικής:**

- Αποκομματικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης: Ο έντονα προσοδοθηρικός χαρακτήρας του πολιτικού συστήματος της χώρας αποτέλεσε έναν από τους κυριότερους παράγοντες πολλών δομικών παθογενειών αλλά και της παρατεταμένης μεταρρυθμιστικής ανεπάρκειας που παρατηρείται στη χώρα μας. Πριν από οποιαδήποτε διαδικασία εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει επιτέλους να προηγηθεί, απαραίτητα, η απαγκίστρωση του εκτελεστικού οργάνου της εξουσίας από οποιασδήποτε μορφής κομματικής καθοδήγησης που αποσκοπεί σε προσωπικά, κομματικά ή ομάδων συντεχνιών συμφέροντα. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και όχι το προσωπικό.

- Εφαρμογή Ενιαίου Στρατηγικού Σχεδιασμού: Η απουσία ενός κοινά αποδεκτού στρατηγικού σχεδιασμού από τις πολιτικές δυνάμεις της χώρας, ως αποτέλεσμα της απουσίας πολιτικής συναίνεσης, αποτέλεσε έναν καθοριστικό ανασταλτικό παράγοντα για την αποτυχημένη εφαρμογή μεταρρυθμιστικών διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα καθοριστικής σημασίας εργαλείο το οποίο μπορεί να κρίνει την επιτυχία των σημαντικών μεταρρυθμιστικών διαδικασιών.
- Ανθρωποκεντρική Πολιτική Διοίκησης: Η ελληνική δημόσια διοίκηση απέδειξε στην πράξη τον μη ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της, σε σημαντικές διαδικασίες διαχρονικά, αγνοώντας ουσιαστικά ότι ένα ποιοτικά αναβαθμισμένο προσωπικό είναι ο σημαντικότερος και καθοριστικότερος παράγοντας για την ουσιαστική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται ο επαναπροσδιορισμός της θέσης και του ρόλου του στις διαδικασίες για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με τη δημιουργία ταυτόχρονα μιας ολοκληρωμένης πολιτικής «Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού».
- **Προτάσεις Διοίκησης**
 - Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας - Στοχοθεσία: Άμεση ολοκλήρωση των διαδικασιών της ανάλυσης, περιγραφής και στοχοθεσίας των θέσεων εργασίας προκειμένου να εξαχθούν τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία με την βοήθεια των οποίων θα προκύψουν ο βαθμός και το είδος των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.
 - Ολοκληρωμένο Δίκτυο Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών: Ουσιαστική ενεργοποίηση ομάδας επιμορφωτών της κεντρικής διοίκησης με σκοπό την οργάνωση και εξειδίκευση των Δνσεων και γραφείων εκπαίδευσης προσωπικού και την εφαρμογή της ενιαίας μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών του ΕΚΔΔΑ (απόφαση 3684/17-2-2001 Δ.Σ ΕΚΔΔΑ), προκειμένου να

υπάρξει ένας ουσιαστικός σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού με τον ΕΚΔΔΑ και ουσιαστικά την οργάνωση στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

“ Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή της πολιτικής ατζέντας, αποτελώντας τον απόλυτο προορισμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποτελέσει το χαραγμένο μονοπάτι προς αυτόν τον προορισμό, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης το όχημα και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού την κινητήριου δύναμη, για να φτάσουμε εκεί που θα έπρεπε να ήμασταν πολλά χρόνια πριν ”

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί υπάλληλοι και στελέχη του Ε.Φ.Κ.Α,

στο πλαίσιο των υποχρεώσεών μου ως φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημ. Διοίκηση & Τοπ. Αυτοδιοίκηση», του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ανέλαβα να εκπονήσω τη διπλωματική εργασία με τίτλο «*Η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης Ε.Φ.Κ.Α, Δυτικής Θεσσαλίας*». Πρόκειται για μία ερευνητική εργασία και το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της, μέσω του οποίου ευελπιστώ να προκύψουν χρήσιμα στοιχεία τα οποία θα σκιαγραφήσουν την υφιστάμενη κατάσταση στην υπηρεσία σας όσον αφορά την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Για τον σκοπό αυτό θα σας παρακαλούσα θερμά να διαθέσετε λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για την ειλικρινή και ουσιαστική συμπλήρωσή του, προκειμένου να εξαχθούν σωστά συμπεράσματα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και από την πλευρά μου θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι θα διασφαλιστεί απόλυτη εχεμύθεια ως προς τις πληροφορίες που θα παράσχετε οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσας έρευνας, όπως άλλωστε ορίζει ο κώδικας δεοντολογίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία

Με εκτίμηση, Δραγατογιάννης Παναγιώτης

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλλο:	<input type="checkbox"/> Γυναίκα	<input type="checkbox"/> Ανδρας				
2. Ηλικία:	<input type="checkbox"/> < 30	<input type="checkbox"/> 31 - 40	<input type="checkbox"/> 41 - 50	<input type="checkbox"/> 51 - 60	<input type="checkbox"/> > 60	
3. Οικογενειακή κατάσταση:	<input type="checkbox"/> Έγγαμη/ος	<input type="checkbox"/> Άγαμη/ος	<input type="checkbox"/> Διαζευγμένη/ος	<input type="checkbox"/> Χήρα/ος		
4. Έτη υπηρεσίας:	<input type="checkbox"/> 5 - 15	<input type="checkbox"/> 16 - 25	<input type="checkbox"/> 26 - 35	<input type="checkbox"/> 36 - 45		
5. Εκπαιδευτικό επίπεδο:	<input type="checkbox"/> (ΥΕ)	<input type="checkbox"/> (ΔΕ)	<input type="checkbox"/> (ΤΕ)	<input type="checkbox"/> (ΠΕ)	<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/> Διδακτορικό
6. Κατέχετε θέση ευθύνης:	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι				

A. Απόψεις και στάσεις των υπαλλήλων αναφορικά με την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση.

A.1 Τι σημαίνει για εσάς εκπαίδευση και επιμόρφωση στον Δημόσιο τομέα;
(Σημειώστε με X τις απαντήσεις που σας αντιπροσωπεύουν περισσότερο)

		(X)
A.1.1	Παροχή ευκαιριών για εξέλιξη στην ιεραρχία	
A.1.2	Αντιμετώπιση διοικητικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων	
A.1.3	Αλλαγή τρόπου σκέψης, νοοτροπίας και κουλτούρας	
A.1.4	Ευκαιρία για να ξεφύγω από εργασία και καθημερινότητα	
A.1.5	Θεσμικά επιβεβλημένη οργάνωση εκπαιδευτικών & επιμορφωτικών προγραμμάτων χωρίς όμως να εξυπηρετούνται οι πραγματικές ανάγκες	
A.1.6	Βελτίωση της αποδοτικότητάς μου στην εργασία μου	
A.1.7	Αναβάθμιση των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα	
A.1.8	Χάσιμο χρόνου	
A.1.9	Δυσλειτουργία των υπηρεσιών λόγω απουσίας των υπό εκπαίδευση υπαλλήλων	

A.2 Θεωρείτε πως η εισαγωγική σας εκπαίδευση θα επαρκούσε για όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σας σταδιοδρομίας;

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

A.3 Τι γνώμη έχετε για την άποψη ότι «.....η συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση θα πρέπει να είναι υποχρεωτική για όλους τους Δημ. Υπαλλήλους;»

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

A.4 Σε ποιο βαθμό Θεωρείτε ότι τα τελευταία 5 έτη η στάση σας για τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν;

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

- A.5 Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες έχουν επηρεάσει θετικά την προσωπική σας στάση απέναντι στην εκπαίδευση και επιμόρφωση τα τελευταία έτη;**
(Σημειώστε με X τις απαντήσεις που σας αντιπροσωπεύουν περισσότερο)

	(X)
Οι εξελίξεις στην υπηρεσία μου και οι απαιτήσεις για καινούριες γνώσεις	
Η αύξηση της επαγγελματικής ανταγωνιστικότητας	
Οι απαιτήσεις μου για σταδιοδρομία και καριέρα στην υπηρεσία	
Οι απαιτήσεις για αύξηση της απόδοσης στην εργασία	
Οι απαιτήσεις για αύξηση των οικονομικών σας απολαβών	
Οι απαιτήσεις για επιπλέον τίτλους σπουδών/προσόντα	
Άλλοι παράγοντες (παρακαλώ αναφέρετε)*	
*	

B. Βαθμός οργάνωσης της υπηρεσίας ως προς τα εκπαιδευτικά / επιμορφωτικά προγράμματα.

- B.1 Από πού προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα εκπαιδευτικά προγράμματα;**
(Σημειώστε με X τις απαντήσεις που ισχύουν στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- Μέσω εγκυκλίων της υπηρεσίας
- Από συναδέλφους εντός της υπηρεσίας
- Από συναδέλφους εκτός της υπηρεσίας
- Από Μ.Μ.Ε
- Μετά από προσωπική έρευνα/αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ

- B.2 Ποιος καθορίζει τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;**
(Σημειώστε με X τις απαντήσεις που ισχύουν στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- Η Δνση προσωπικού
- Το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ
- Ο άμεσα Προϊστάμενος
- Εγώ, ως εργαζόμενος/η
- Δεν γνωρίζω

B.3 Πόσο συχνά η υπηρεσία σας μεριμνά για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών σας αναγκών;

(Σημειώστε με X μια απάντηση στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- Μία φορά τον χρόνο
- Κάθε εξάμηνο
- Μόνο όταν συντρέχουν λόγοι (π.χ αλλαγή θέσης εργασίας, αλλαγές στην υπηρεσία)
- Δεν γνωρίζω
- Ποτέ

B.4 Η εκπαίδευση & επιμόρφωση του προσωπικού στην υπηρεσία μου προλαβαίνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές στη λειτουργία της.

Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

B.5 Προκειμένου να εφαρμοστεί η μεταρρύθμιση του ΕΦΚΑ, η υπηρεσία μου:

(Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που συμπληρώνουν την αρχική πρόταση)

		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
B.5.1	Με ενημέρωσε πλήρως για τις επικείμενες αλλαγές στη θέση εργασίας μου ή τα νέα μου καθήκοντα					
B.5.2	Ανίχνευσε τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές					
B.5.3	Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι εκπαιδευτικές μου ανάγκες					
B.5.4	Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού η εργασία μου δεν θα επηρεάζονταν από την ενοποίηση των ταμείων					

B.6 Μετά την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ η υπηρεσία μου:

(Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις που συμπληρώνουν την αρχική πρόταση)

		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
B.6.1	Αξιολόγησε τις επιδόσεις μου όσον αφορά τις αλλαγές ή τα νέα μου καθήκοντα					
B.6.2	Ανίχνευσε τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις μου					
B.6.3	Μερίμνησε ώστε να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα για να καλυφθούν πλήρως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις μου					
B.6.4	Δεν χρειάστηκε να κάνει τίποτα αφού, με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης, δεν άλλαξε κάτι στην θέση που βρισκόμουν					

B.7 Πώς θα χαρακτηρίζατε την οργάνωση της υπηρεσίας σας, σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού;

(Παρακαλώ κρίνετε με βάση την έως τώρα ανταπόκρισή της σε θέματα ανίχνευσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών σας αναγκών)

Ανύπαρκτη	Κακή	Μέτρια	Καλή	Εξαιρετική

Γ. Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την ποιότητα των έως τώρα προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξής τους.

Γ.1 Πέραν της εισαγωγικής σας εκπαίδευσης έχετε συμμετάσχει σε άλλα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα;

ΝΑΙ ΟΧΙ

* Εάν απαντήσατε αρνητικά, μη συνεχίσετε στις επόμενες ερωτήσεις.
Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

Γ.2 Αξιολογήστε την εκπαίδευση που έχετε λάβει μέχρι τώρα.

(Παρακαλώ αξιολογήστε κάθε μία από τις παρακάτω τοποθετήσεις)

		Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γ.2.1	Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε.					
Γ.2.2	Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας					
Γ.2.3	Τα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει γενικά ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες μου (πριν την παρακολούθηση)					
Γ.2.4	Δεδομένης της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης που έχω δεχτεί νιώθω ότι μπορώ να εφαρμόσω αυτά που έμαθα στη δουλειά μου					
Γ.2.5	Έχω υιοθετήσει αυτά που έχω μάθει σε εκπ/κα προγράμματα στην εργασία μου, βελτιώνοντας την απόδοσή μου					
Γ.2.6	Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιοποιώ καλύτερα τον εργασιακό μου εξοπλισμό (υπολογιστές κ.α.)					
Γ.2.7	Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχω τη δυνατότητα να αντιμετωπίζω πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα στην εργασία μου και τις απαιτήσεις της θέσης μου					
Γ.2.8	Θα συνιστούσα στους συναδέλφους μου να παρακολουθήσουν και αυτοί εκπαιδευτικά προγράμματα, διότι τα θεωρώ χρήσιμα					

Γ.3 Σε ποιο βαθμό το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολουθήσατε είχε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας;

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

Γ.4 Σε ποιο βαθμό το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησατε ικανοποίησε τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

Γ.5 Η διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης ήταν συνήθως:

- Μεγαλύτερη από ότι έπρεπε
- Η απαιτούμενη
- Μικρότερη από ότι έπρεπε

Γ.6 Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, που αφορούν την οργάνωση προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού από την υπηρεσία σας

		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γ.6.1	Είμαι απόλυτα ενημερωμένος/η από την υπηρεσία μου για τους μελλοντικούς στρατηγικούς της στόχους					
Γ.6.2	Η υπηρεσία μου εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης που αποσκοπούν στον εφοδιασμό μου με νέες και σύγχρονες ικανότητες και δεξιότητες απαραίτητες για την εκπλήρωση των μελλοντικών της στόχων					
Γ.6.3	Η υπηρεσία μου μέσω των στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εκτός των άλλων, αποσκοπεί και στην προσωπική μου ανάπτυξη και εξέλιξη στην ιεραρχία της					

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία

Η βοήθειά σας είναι υπερπολύτιμη