



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΑΡΧΗΣ
ΠΛΗΡΩΜΗΣ (ΕΑΠ) ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΧΑΝΤΖΗΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ

ΟΥΡΑΝΙΑ ΜΠΟΥΣΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2021

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Χαντζηαντωνίου Αγγελικής που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση της Χαντζηαντωνίου Αγγελικής. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

**ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΑΡΧΗΣ
ΠΛΗΡΩΜΗΣ(ΕΑΠ) ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ**

Αγγελική Χαντζηαντωνίου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ουρανία Μπουσίου

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Τσολακίδου Σαββατού

Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ

Αθήνα, Ιούλιος 2021

«Στον πολυαγαπημένο μου πατέρα που έφυγε νωρίς»

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία με τίτλο "Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) για τη βελτίωση λειτουργίας της", αποτελεί μια πρωτότυπη μελέτη, καθώς η Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ) από την έναρξη λειτουργίας της στα τέλη του 2010, αποτελεί τον μοναδικό Φορέα του Δημοσίου, ο οποίος επεξεργάζεται στοιχεία των πάσης φύσεως απολαβών των Φορέων της Κεντρικής Διοίκησης των ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ και ΟΤΑ, μέσω προηγμένου τεχνολογικού συστήματος.

Η διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των υπαλλήλων που διαχειρίζονται το σύστημα πληρωμής της ΕΑΠ αναφορικά με την επιμόρφωση και των απόψεών τους στα μέχρι σήμερα προσφερόμενα επιμορφωτικά προγράμματα αναμένεται να επιφέρουν αποτελέσματα που θα ανοίξουν το δρόμο προς τη γνώση, την αλλαγή και την εξέλιξή της.

Έναυσμα για την επεξεργασία του συγκεκριμένου θέματος αποτέλεσε η απασχόληση της ερευνήτριας ως μόνιμης δημοσιονομικής υπαλλήλου στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής από την αρχή λειτουργίας της, το 2010 έως και σήμερα, της συνεργασίας μου με Φορείς του Δημοσίου που εμπλέκονται στη διαδικασία πληρωμής της μισθοδοσίας του προσωπικού τους, μέσω του συστήματος της ΕΑΠ, αλλά και της συνεργασίας μου με υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα με εμφανή σημάδια ανάγκης για επιμόρφωση και βελτίωση της εργασιακής τους καθημερινότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, ανέδειξαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τη στάση των δημοσιονομικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής απέναντι στην επιμόρφωση, τα ουσιαστικά προσόντα και τις ελλείψεις που είναι συνυφασμένα με την άσκηση των καθηκόντων τους, τις αδυναμίες και τα προβλήματα στη επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, εντοπίστηκαν τα στοιχεία που αποτελούν κίνητρα για την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων, όπως και η ανάγκη προσθήκης εκπαιδευτικών αντικειμένων και βελτίωσης στο σχεδιασμό των προσφερόμενων προγραμμάτων από τους φορείς επιμόρφωσης του δημοσίου, όπως π.χ. το ΕΚΔΔΑ.

Λέξεις – Κλειδιά

Δημόσια Διοίκηση, διοικητική μεταρρύθμιση, ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, επιμόρφωση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα.

**DETECTION OF EDUCATIONAL NEEDS OF THE
FINANCIAL STAFF OF THE
SINGLE PAYMENT AUTHORITY APPLICATION (EAP)
TO IMPROVE ITS OPERATION**
Aggeliki Chantziantoniou

Abstract

This dissertation entitled " Detection of educational needs of the financial staff of the Single Payment Authority application (EAP) to improve its operation " is an original study about the Single Payment Authority (EAP) which was established in 2010. It is a unique Public Body that through its advanced technological system processes data of all payments of the salaries of the Central Administration Bodies. The investigation of the attitudes and perceptions of the employees who manage the payment system of EAP towards the training and their feedback on the training programs offered so far are expected to bring results that will pave the way for its knowledge and development.

The trigger for the elaboration of this issue was the employment of the researcher as a permanent financial officer in the Single Paying Authority (EAP) from the beginning of its operation in 2010 until today. Also, through my cooperation with Public Bodies and the employees of the Public Sector, I acknowledged their need for training and improvement of their daily work.

The results of the research showed the demographic characteristics, the attitude of the financial officials and the EAP employees towards training, the essential qualifications and the shortcomings that are interrelated with the exercise of their duties, the weaknesses and the problems in achieving their goals. In addition the data which are incentives for the smooth implementation of the programs were identified, as well as the need to add educational objects and improve the design of the programs that offered by the Public Training Institutions like, e.g.EKDDA.

Keywords

Public administration, public sector, detection of educational needs, education, effectiveness, efficiency.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων και Σχημάτων.....	x
Κατάλογος Πινάκων.....	xi
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xii
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	3
1.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	3
1.2 Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	5
1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα.....	10
1.3.1 Μοντέλα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα.....	12
2. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	16
2.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση.....	16
2.2 Συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση στην Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	19
2.3 Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα.....	22
2.3.1 Δημόσιοι υπάλληλοι και νέες τεχνολογίες.....	25
2.4 Κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα στο Δημόσιο Τομέα.....	29
2.4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των όρων αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο Δημόσιο Τομέα.....	33
2.4.2 Η σημασία της αξιολόγησης στην απόδοση του προσωπικού.....	36
2.4.3 Η σχέση της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα.....	37
2.4.4 Παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα (δείκτες αξιολόγησης).....	38
2.5 Το θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	39
2.6 Οι Φορείς επιμόρφωσης στον Δημόσιο Τομέα.....	40
3. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	43
3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ανάγκη» και «επιμορφωτική ανάγκη».....	43

3.2 Η σημασία της διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών.....	45
3.3 Η διαδικασία διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών στο Δημόσιο Τομέα	46
3.4 Μεθοδολογία διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών.....	49
4. Η ΕΝΙΑΙΑ ΑΡΧΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	51
4.1 Ιστορική αναδρομή.....	51
4.2 Αποστολή και στόχοι.....	59
4.3 Το θεσμικό πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης της ΕΑΠ.....	60
4.4 Αντιμετώπιση κρίσεων.....	61
4.4.1 Κυβερνητικές παρεμβάσεις και χειρισμοί για την αντιμετώπιση των προβλημά- των λειτουργίας της ΕΑΠ κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης COVID-19.....	61
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΕΡΕΥΝΑ	65
5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	65
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	65
5.3 Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	66
5.4 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	66
5.5 Μεθοδολογικά εργαλεία.....	67
5.6 Το δείγμα και ο πληθυσμός στόχος	68
5.7 Η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και οι περιορισμοί της έρευνας.....	68
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	70
6.1 Παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας	70
6.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	70
6.1.2 Ανάγκες επιμόρφωσης.....	75
6.1.3 Απόψεις απέναντι στην επιμόρφωση.....	79
6.1.4 Κίνητρα και εμπόδια στην επιμόρφωση.....	93
6.1.5 Προγράμματα επιμόρφωσης με θετική απήχηση από τους συμμετέχοντες και προτάσεις για νέα αντικείμενα επιμόρφωσης.....	100
6.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας	102
6.2.1 Ανάγκες επιμόρφωσης.....	102
6.2.2 Απόψεις απέναντι στην επιμόρφωση.....	102
6.2.3 Κίνητρα και εμπόδια στην επιμόρφωση.....	103
6.2.4 Προτάσεις για νέα αντικείμενα επιμόρφωσης.....	104

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	105
---	------------

Βιβλιογραφία	i
---------------------------	----------

Νομοθεσία.....	x
-----------------------	----------

Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγια»	xi
--	-----------

Παράρτημα Β: «Σύσταση του ΟΟΣΑ για την ηγεσία και την ικανότητα των δημοσίων υπηρεσιών».....	xxvi
---	-------------

Παράρτημα Γ: «Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών».....	xxvii
--	--------------

Κατάλογος Διαγραμμάτων και Σχημάτων

Διάγραμμα i : Περιγραφή Γενικής Κυβέρνησης	4
Διάγραμμα ii: Harvard model	13
Διάγραμμα iii: Η πυραμίδα του Maslow.....	31
Σχήμα 1: Φύλο	70
Σχήμα 2: Ηλικία	71
Σχήμα 3: Επίπεδο σπουδών	72
Σχήμα 4: Υπηρεσιακή κατάσταση	72
Σχήμα 5: Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο	73
Σχήμα 6: Αντικείμενο και αρμοδιότητες της θέσης εργασίας	73
Σχήμα 7: Αναγκαιότητα περεταίρω επιμόρφωση για την απόδοση και εξέλιξη στην Εργασία	76
Σχήμα 8: Προγράμματα αναγκαία για την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων.....	77
Σχήμα 9: Δεξιότητες που επελέγησαν ως αναγκαίες για την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων	78
Σχήμα 10: Αριθμός συμμετοχών σε δια ζώσης προγράμματα επιμόρφωσης.....	79
Σχήμα 11: Αριθμός συμμετοχών σε εξ αποστάσεως προγράμματα επιμόρφωσης.....	80
Σχήμα 12: Βαθμός κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών	81
Σχήμα 13: Συμμετοχές σε εξ αποστάσεως προγράμματα.....	81
Σχήμα 14: Η σημασία της πρακτικής διερεύνησης αναγκών πριν το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων	82
Σχήμα 15: Επιθυμία συμμετοχής σε επιμορφωτική δράση για προσωπική ανάπτυξη....	82
Σχήμα 16: Επιθυμία συμμετοχής σε επιμορφωτική δράση για επαγγελματική εξέλιξη...83	
Σχήμα 17: Ενδιαφέροντα επιμόρφωσης για επαγγελματική εξέλιξη.....	83
Σχήμα 18: Κίνητρα συμμετοχής στην επιμόρφωση για προσωπική ανάπτυξη.....	94
Σχήμα 19: Κίνητρα συμμετοχής στην επιμόρφωση για επαγγελματική εξέλιξη.....	95
Σχήμα 20: Εμπόδια στη δια ζώσης επιμόρφωση	96
Σχήμα 21: Εμπόδια στην εξ αποστάσεων επιμόρφωση.....	97

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Παράγοντες ικανοποίησης αναγκών στον εργασιακό χώρο κατά Maslow.....	32
Πίνακας 2: Ανάλυση απαντήσεων ανά θεματικό άξονα ερωτημάτων.....	75
Πίνακας 3: Αντιστοίχιση απαντήσεων συνέντευξης με χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	75
Πίνακας 4: Επιλεγόμενοι Φορείς επιμόρφωσης	84
Πίνακας 5: Αντικείμενα επιμόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα	84
Πίνακας 6: Τομείς στους οποίους επέδρασε η επιμόρφωση	85
Πίνακας 7: Θεματικά αντικείμενα προγραμμάτων που εκλείπουν	101

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΕΠ	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ
ΓΚ	ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΔΑΔ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΔΕ	ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΕΚΟ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΟΙΝΗΣ ΟΦΕΛΕΙΑΣ
ΔΤ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΔΥ	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
ΕΑΠ	ΕΝΙΑΙΑ ΑΡΧΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ
ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΚΤ	ΕΘΝΙΚΟ ΚΟΙΝΩΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
ΕΠΕ	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΑΡΑΛΛΑΒΗΣ ΕΡΓΟΥ
ΚτΠ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΚΚ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΥΑ	ΚΟΙΝΗ ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΓΑΣΗ
ΝΠΔΔ	ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
ΝΠΔ	ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
ΝΣΚ	ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ
ΟΔΕ	ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ
ΟΕ	ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΟΚΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΟΟΣΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΟΤΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΕΕ	ΣΥΝΕΧΙΟΜΕΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΤΑ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΠΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΥΑ	ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
ΦΕΚ	ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ευχαριστίες

Στο κλείσιμο του κύκλου εκπαίδευσής μου για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους καθηγητές μου, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην αναβάθμιση των γνώσεων μου, στον τομέα της Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Ιδιαίτερως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα της διπλωματικής εργασίας μου, κυρία Μπουσίου Ουρανία, για τις πολύτιμες συμβουλές της, αλλά και τη διαρκή στήριξή της, καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας μου.

Ομοίως, να ευχαριστήσω θερμά και τη συν-επιβλέπουσα της διπλωματικής εργασίας μου, κυρία Τσολακίδου Σαββατού, η οποία συνέβαλλε εξίσου σημαντικά με τις επισημάνσεις της, στη βελτίωση συγγραφής της διπλωματικής μου.

Τέλος, ευχαριστώ όλους εκείνους οι οποίοι είχαν τη διάθεση να συμμετέχουν στην έρευνα της διπλωματικής εργασίας μου, κάτω από τις εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες της Πανδημίας του Covid-19.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο 21ος αιώνας επέφερε σημαντικές αλλαγές στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα καθιστώντας απαραίτητη τη στενή ηλεκτρονική διασύνδεση των συστημάτων όλων των φορέων. Το φαινόμενο της Παγκοσμιοποίησης, των δημογραφικών, κλιματικών, τεχνολογικών αλλαγών, της οικονομικής πορείας και της εμπιστοσύνης των πολιτών στο κράτος, επιβάλλουν την προσαρμογή των δημόσιων διοικήσεων μέσα από μεταρρυθμίσεις. Στο πλαίσιο αυτό, το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με τίτλο "Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) για τη βελτίωση λειτουργίας της", θα αναδείξει τους λόγους για τους οποίους θεωρείται επιβεβλημένη και αναγκαία η προσαρμογή της ΕΑΠ στα νέα δεδομένα, συμμορφούμενη με το εκσυγχρονιστικό πρόγραμμα που εφαρμόζει η Κυβέρνηση για τη Δημόσια Διοίκηση.

Κρίνεται ότι, τα αποτελέσματα της μελέτης θα συμβάλουν στη βελτίωση της οργάνωσης και του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου Τομέα γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στο προσωπικό της ΕΑΠ. Στόχος επίσης είναι, τα αποτελέσματα να αποτελέσουν πηγή άντλησης δεδομένων, που θα αξιοποιηθούν κατά το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εμπλουτίζουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους, ώστε να ανταποκριθούν στις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες.

Ειδικότερα, στο πρώτο και θεωρητικό μέρος της Διπλωματικής Εργασίας (ΔΕ), γίνεται ιστορική αναδρομή του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα και στις προσπάθειες εκσυγχρονισμού του, στα μοντέλα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τους φορείς εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων, εστιάζοντας στα θέματα της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται αναφορά στο θέμα του σχεδιασμού της έρευνας που πραγματοποιήσαμε. Μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν αναζητήσαμε,

α) τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ, β) τις στάσεις - αντιλήψεις των υπαλλήλων της ΕΑΠ απέναντι στην επιμόρφωση και στη δια βίου εκπαίδευση και γ) το βαθμό που καλύπτονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ, από τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα. Στηριζόμενοι σε βιβλιογραφικές αναφορές, πραγματοποιήσαμε ποσοτική έρευνα με επεξεργασία ερωτηματολογίων, που διανεμήθηκαν. Διεξήχθη επίσης, ποιοτική έρευνα, με τη διενέργεια συνεντεύξεων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού του ενδιαφέροντός μας.

Η συγγραφή της διπλωματικής ολοκληρώνεται, με τη συνολική συγκέντρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά και την καταγραφή συμπερασμάτων και προτάσεων εστιάζοντας στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των δημοσιονομικών υπαλλήλων της ΕΑΠ.

1. ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στις ενότητες του κεφαλαίου αυτού που ακολουθούν θα αναφερθούμε στο πλαίσιο οργάνωσης και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα καθώς και με το πλαίσιο και τα μοντέλα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της.

1.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η επιστημονική προσέγγιση του φαινομένου της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα πραγματοποιείται μέσω του πρίσματος του διοικητικού δικαίου του οποίου αποτελεί αντικείμενο μελέτης, τόσο οργανωτικά όσο και σε επίπεδο δράσης.

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια της διοίκησης εννοούμε αφενός μεν μία συγκεκριμένη δραστηριότητα, αφετέρου δε το πλαίσιο οργάνωσης της δημόσιας εξουσίας.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το σύνολο των διοικητικών αρχών που απαρτίζουν οι κατά Υπουργεία οργανωμένες κρατικές υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Η Δημόσια Διοίκηση διακρίνεται σε, κυριαρχική ή εξουσιαστική και συναλλακτική. Οι μορφές της κρατικής διοίκησης καθορίζονται από το συνταγματικό μοντέλο του Κράτους στο οποίο αντιστοιχούν (Δημητρόπουλος, 2004).

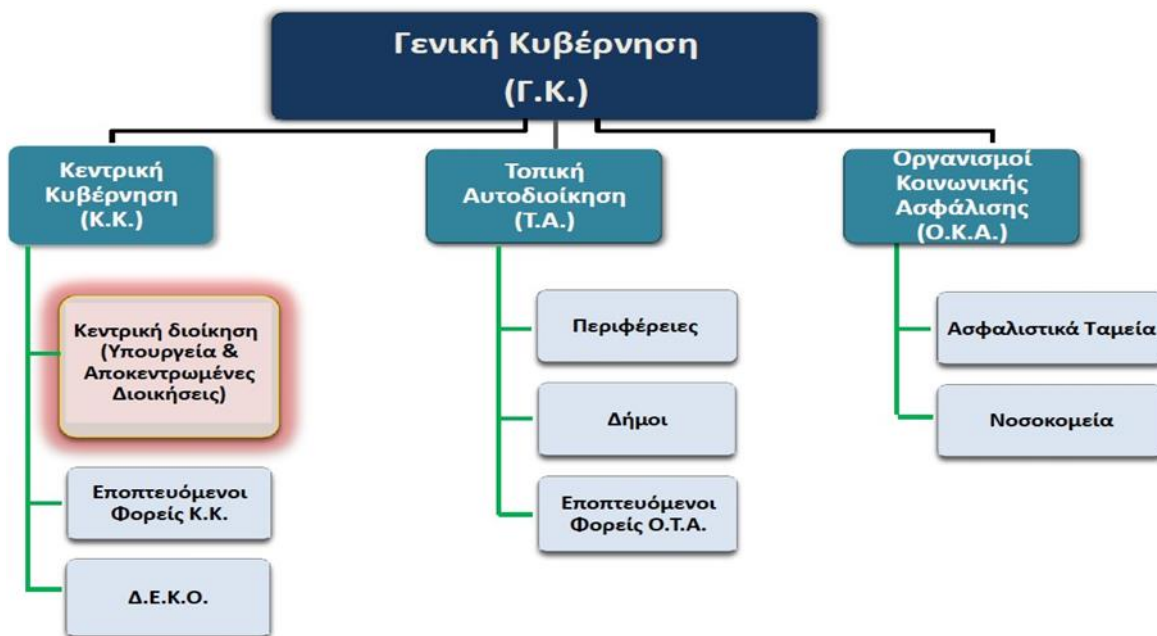
Κατά τον (Καραστάθη, 2018), διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το Κράτος και η υπόστασή του. Περιλαμβάνει την πράξη του «διοικείν», τη διεύθυνση του οργανωμένου πλαισίου των αρχών, τη διοικητική υποδιαίρεση μιας χώρας, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης αυτής της υποδιαίρεσης. Η διοίκηση είναι η κάθε τμηματική διοικητική αρχή, η προϊσταμένη αρχή ή εξουσία, καθώς και το σύνολο των προϊσταμένων που διαθέτουν οι Υπηρεσίες (Παρθενόπουλος, 1997).

Σύμφωνα με το Ελληνικό Σύνταγμα ο Δημόσιος Τομέας, περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ), όπως αυτές ορίζονται από τις διατάξεις του Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314/Α'/27-12-2005). Με το άρθρο 101, του Τρίτου Μέρους, Περί Οργάνωσης και λειτουργίας της Πολιτείας του Τμήματος ΣΤ' του Ελληνικού Συντάγματος «1. Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. 2. Η διοικητική διαίρεση της Χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες. 3. Τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, όπως

νόμος ορίζει. 4. Ο κοινός νομοθέτης και η Διοίκηση, όταν δρουν κανονιστικά, υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών και ορεινών περιοχών, μεριμνώντας για την ανάπτυξή τους».

Η Γενική Κυβέρνηση αποτελείται από την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ και Β΄ βαθμού, στους οποίους περιλαμβάνονται οι Δήμοι, οι Περιφέρειες και οι Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης.

Στο **διάγραμμα i** που ακολουθεί, η Κεντρική Κυβέρνηση περιλαμβάνει, την Κεντρική Διοίκηση ή Κράτος ή Δημόσιο, την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, τις Ανεξάρτητες Αρχές και τα Νομικά Πρόσωπα, τα οποία διακρίνονται σε Δημοσίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Τα Ν.Π.Δ.Δ. αποτελούν ενώσεις φυσικών προσώπων ή ομάδων περιουσίας και είναι φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που έχουν ως σκοπό να επιτελέσουν κάποια κρατική λειτουργία ή Υπηρεσία αφού έχουν ιδρυθεί από αυτό. Οι ΟΤΑ Α΄ βαθμού αποτελούν αυτοδιοικούμενα Ν.Π.Δ.Δ., στα οποία περιλαμβάνονται και οι Δήμοι που χρηματοδοτούνται από το Κράτος. Τα Ν.Π.Ι.Δ. διαφέρουν από τα Ν.Π.Δ.Δ. στο ότι έχουν συσταθεί από ιδιώτες και υπόκεινται σε κανόνες Ιδιωτικού Δικαίου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).



Διάγραμμα i: Περιγραφή Γενικής Κυβέρνησης (περιλαμβάνονται και οι Δήμοι που χρηματοδοτούνται από το Κράτος) ¹

¹ **Πηγή :** Αναδιοργάνωση των Οικονομικών Υπηρεσιών της Κεντρικής Κυβέρνησης –Ιανουάριος 2012

Ανάκτηση 18/2/21 από: http://www.infocom.gr/wpcontent/uploads/strathgikh_hd/gov_erp_presentation.pdf

Με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 103, του Μέρους Τρίτου του Ελληνικού Συντάγματος, όπως ισχύει, ορίζεται η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου, «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα», ενώ με τις παρ. 2 έως και 9 του ίδιου άρθρου, καθορίζονται τα προσόντα, ο τρόπος διορισμού, οι εξαιρέσεις και οι θέσεις που καλύπτουν.

Τα τελευταία χρόνια, οι δημόσιες Υπηρεσίες δέχονται αυστηρή κριτική σε ότι αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Σύμφωνα με τους Αλεξιάδη & Περιστερά (2000), στους βασικούς λόγους της χαμηλής ποιότητας προσφερόμενης Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνονται, η ελλιπής ενημέρωση, εκπαίδευση, επιμόρφωση, καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές-μεθόδους αλλά και οι διαρκείς εξελίξεις σε τάσεις και συμπεριφορές (Αντωνάκος, 2017).

Στηριζόμενη σε στοιχεία μελέτης της, η Βελλή (1996), υποστηρίζει όμοια ότι, τα προβλήματα του Δημοσίου Τομέα οφείλονται κυρίως στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών του, προτείνοντας τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης² και την αναμόρφωσή της μέσω διαρκούς και συστηματικής εκπαίδευσης (Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων, 2020). Σύμφωνα με τον Λαζάρου (1997), για να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά μια δημόσια Υπηρεσία, απαιτείται όχι μόνο η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται και προάγονται αλλά και η διαρκής εποπτεία της εκπαίδευσής τους.

Η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να επιβιώσει, οφείλει να προσαρμόζεται στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εκσυγχρονίζεται και να αναπτύσσει δράσεις στο ολόένα εξελισσόμενο περιβάλλον που επιτρέπει ή αξιώνει την ύπαρξή του (Παγκάκης, 2000 · Seethamraju, 2012 · Αντωνάκος, 2017).

1.2 Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Η Δημόσια Διοίκηση αντικατοπτρίζει το θεσμικό πλαίσιο του τρόπου διακυβέρνησης των χωρών, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της κοινωνίας. Αποτελεί μάλιστα έναν από τους κρίσιμους παράγοντες που διαμορφώνουν τη βιώσιμη οικονομική ευμάρεια, την ανθρώπινη

² https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-national-reform-programme-greece_el.pdf σελ.130-131

ευημερία και την κοινωνική συνοχή. Οι τυχόν αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη αγοράς, την πραγματοποίηση επενδύσεων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, όπως και στην καινοτομία. Η ταχύτητα των κοινωνικών, τεχνολογικών και οικονομικών αλλαγών που επιβάλλονται με την παγκοσμιοποίηση απαιτεί από όλες τις Δημόσιες Διοικήσεις να προσαρμόζονται στη νέα πραγματικότητα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), να στηρίζει τις προσπάθειές τους μέσω χρηματοδότησης εργαλείων ανάλυσης, καθοδήγησης και τεχνικής βοήθειας του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (Commission, 2017).

Σύμφωνα με έρευνα αντιλήψεων στελεχών του Δημόσιου Τομέα που διεξήχθη σε επιλεγμένα κράτη μέλη, σχετικά με τις προτεραιότητες που τίθενται από τη Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτή παρουσιάζεται στο Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου της European Commission (2017), φαίνεται ότι στην ατζέντα κυριαρχούν οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή ψηφιακές υπηρεσίες, όπως και η βελτίωση της ευρείας συνεργασίας στον Δημόσιο Τομέα. Ακολουθούν τα θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη συνεργασιών του Δημοσίου Τομέα με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

Σύμφωνα με διεθνή βιβλιογραφία «δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της διακυβέρνησης, αλλά το περιεχόμενό που της προσδίδεται εξαρτάται από την εκάστοτε προσέγγιση όσον αφορά τους εμπλεκόμενους στις σχετικές διαδικασίες, μηχανισμούς που περιέχονται σε αυτές, τα ισχύοντα θεσμικά περιβάλλοντα και κοινωνικο-πολιτικά συστήματα, τους τύπους διοίκησης, τους επιδιωκόμενους στόχους κ.λπ.». Συνολικά, η διακυβέρνηση αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία συγκερασμού και συντονισμού δημόσιων και ιδιωτικών συμφερόντων η οποία περιλαμβάνει δομές, θεσμούς, μηχανισμούς, παίκτες και τις αλληλεξαρτήσεις τους (Τασοπούλου, 2012). Καθώς η Δημόσια Διοίκηση εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων θεωρείται απαραίτητη και η αναφορά μας στο πολιτικό πλαίσιο. Οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στη χάραξη σύγχρονης πολιτικής, στον αποτελεσματικότερο συντονισμό και τη δημιουργία αξιοκρατικής Δημόσιας Διοίκησης με τη δυνατότητα να προσελκύει και να διατηρεί προσωπικό υψηλής κατάρτισης (Σπανού, 2018).

Στην Ελλάδα ο στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός είναι ασθενέστερος. Σύμφωνα με στοιχεία της έκθεσης του ΟΟΣΑ (2016), σε ότι αφορά την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση, σημειώνεται ότι ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί τον μεγαλύτερο «κλάδο» της Ε.Ε., αφού απασχολεί περίπου 75 εκατ. ανθρώπους, δηλαδή το 25% του εργατικού δυναμικού, οι δε δημόσιες δαπάνες ανέρχονται στο 50% του ΑΕΠ. Σύμφωνα με τη ίδια μελέτη, η συνολική απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα φτάνει στο 7%. Σε ορισμένες χώρες πραγματοποιήθηκαν απολύσεις (μείωση) προσωπικού, ενώ σε άλλες σημειώθηκαν προσλήψεις (αύξηση) της Δημόσιας Διοίκησης έως και 2 εκατοστιαίες μονάδες, με τη γήρανση να αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τους δημόσιους οργανισμούς σε ολόκληρη την Ε.Ε. Σε χώρες όπως το Βέλγιο, την Ισπανία και την Ιταλία, τα επόμενα 15 έτη αναμένεται να συνταξιοδοτηθεί το 45% των δημοσίων υπαλλήλων ενώ ανάλογα ποσοστά συνταξιοδότησης διαφαίνεται να παρουσιάσει και η χώρα μας. Το γεγονός εγείρει σοβαρές ανησυχίες σχετικά με τη μακροπρόθεσμη ικανότητα, τη θεσμική σταθερότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών επιβάλλοντας την εφαρμογή αποτελεσματικής στρατηγικής για προσέλκυση ταλέντων, διασφάλιση μεταφοράς γνώσης και επαγγελματικής εξέλιξης. Παράλληλα, η έλλειψη αξιοκρατικών προσλήψεων, το μείζον πρόβλημα πελατειακής σχέσης στην πρόσληψη προσωπικού και η πολιτικοποίηση στον Δημόσιο Τομέα στα χρόνια που προηγήθηκαν, εξακολουθούν να παρεμποδίζουν κάθε έλλογη προσπάθεια οικοδόμησης μιας υγιούς, αποτελεσματικότερης δημόσιας διοίκησης, ευνοώντας τη διαφθορά και υπονομεύοντας την απόδοση. Σύμφωνα μάλιστα με έκθεση του ΟΟΣΑ (2016)³, η μείωση των δημοσίων δαπανών που επιβλήθηκαν κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης επηρέασε τόσο την απόδοση των εργαζόμενων, όσο και τις επενδύσεις για κατάρτιση στη δημόσια διοίκηση. Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης εμφανίστηκαν επίσης φαινόμενα αύξησης της έντασης εργασίας και το εργασιακό άγχος. Παρά το γεγονός ότι δεν αποδίδεται πάντα ο ίδιος βαθμός προτεραιότητας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο ορθολογικότερος συντονισμός σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης πιθανά να συμβάλει στη κάλυψη της ανάγκης της Δημόσιας Διοίκησης για υψηλή ειδικευση (Σπανού, 2018).

³ ΟΟΣΑ (2016), Συμμετοχή δημόσιων υπαλλήλων για μια Υψηλή Απόδοση Δημόσιας Διοίκησης, ΟΟΣΑ Δημόσιας Διοίκησης Κριτικές, ΟΟΣΑ Εκδόσεις, Παρίσι. Ανακτήθηκε 20/02/2021 από: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf

Οι τρέχουσες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές δημιουργούν προσδοκίες για απλούστευση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Πολλοί χρήστες αναμένουν προσωποποιημένες, απλουστευμένες ή αυτοματοποιημένες υπηρεσίες. Βασικό ζήτημα αποκόμισης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και ωφελειών και σημαντικό σημείο εκκίνησης, κατά τη Σπανού (2018), αποτελεί ο τρόπος σχεδιασμού και εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων συμπεριλαμβανομένης, και της πολιτικής διαδικασίας. Προκειμένου να είναι επιτυχείς οι μεταρρυθμίσεις, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- ✓ Να βασίζονται σε, εκ των προτέρων, αξιολογήσεις των ιδιαίτερων συνθηκών, των βασικών προκλήσεων και ελλείψεων.
- ✓ Να επικεντρώνονται λιγότερο στην περικοπή δαπανών και περισσότερο στα αποτελέσματα, στοχεύοντας στη συμμετοχή του προσωπικού και του κοινού.
- ✓ Να επενδύουν στην ανάπτυξη και επιμόρφωση των δημοσίων λειτουργών έτσι ώστε να υπάρχει επικαιροποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους για το μέλλον.
- ✓ Να θέτουν στρατηγικούς στόχους προσαρμοσμένους στα νέα δεδομένα που επιβάλει ο οικονομικός ανταγωνισμός της αγοράς (πχ. σύσταση ευέλικτων οργανισμών εντός των δημοσίων φορέων).
- ✓ Το επίπεδο διαχειριστικής αυτονομίας και πολιτικοποίησης μπορεί να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην επιτυχή προώθηση της μεταρρύθμισης.
- ✓ Να επιδεικνύεται προσοχή στον ρυθμό και τη διαβάθμιση των μεταρρυθμίσεων προκειμένου να αποφεύγεται ο υπερβολικός όγκος μεταρρυθμίσεων.
- ✓ Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες απαιτούν χρόνο και επιμονή.
- ✓ Οι μεταρρυθμίσεις δεν αποτελούν πολιτική ή τεχνική διαδικασία. Γι' αυτό πρέπει σταθερά να επιδιώκεται επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις.
- ✓ Τέλος η υλοποίηση θα πρέπει να στηρίζεται σε διαρκή επανεξέταση και αξιολόγηση των στοιχείων μέσω ανατροφοδότησης.

Η Ελλάδα προκειμένου να υποστηρίξει την αποτελεσματική εφαρμογή μέτρων ανάπτυξης και απασχόλησης, επενδύει σε καλύτερη Δημόσια Διοίκηση, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και διευκολύνοντας τις επενδυτικές ευκαιρίες (EU, 2021).

Επιπλέον, από το 2000 εφαρμόζεται συστηματικά στο Δημόσιο Τομέα και η διοίκηση ικανοτήτων, η οποία αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού (ΔΑΔ) στο βαθμό που αναδεικνύει τις ικανότητες εκείνες που είναι αναγκαίες για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Μέσω αυτού ουσιαστικά επιδιώκεται η εξοικείωση, η επιμόρφωση, η αφοσίωση και η δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού αλλά και ενός εκάστου στελέχους (Τσολακίδου, 2000).

Ο ΟΟΣΑ (2019), σε σύστασή του για την ηγεσία και την ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών, βασίζεται σε ένα σύνολο κοινών αρχών, περιγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο οι χώρες μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι κατάλληλες για τον σκοπό των σημερινών πολιτικών προκλήσεων και ικανές να μεταφέρουν το Δημόσιο Τομέα στο μέλλον. Ειδικότερα βασίζεται σε 14 αρχές, τις οποίες αναφέρουμε στο **Παράρτημα Β**, κάτω τους τρεις πιο κάτω βασικούς πυλώνες:

1. Πολιτισμός και ηγεσία με γνώμονα τις αξίες,
2. Ειδικευμένοι και αποτελεσματικοί δημόσιοι υπάλληλοι,
3. Ευέλικτα και προσαρμοστικά δημόσια συστήματα απασχόλησης (ΟΟΣΑ, 2019).

Παράλληλα, το ΕΚΤ (2020)⁴, έρχεται με την υλοποίηση χρηματοδοτούμενων μέτρων να ενισχύσει τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και να διαμορφώσει αποτελεσματικότερες δημόσιες υπηρεσίες. Στο επίκεντρο της στρατηγικής του ΕΚΤ στην Ελλάδα, βρίσκεται η παροχή στο εργατικό δυναμικό και στους μελλοντικούς εργαζόμενους σε αυτή, γνώσεων και δεξιοτήτων που χρειάζεται η οικονομία (ΕΚΤα, 2020). Χρηματοδοτεί δράσεις που στοχεύουν στην ομαλή επανένταξη στο κοινωνικό σύνολο των ομάδων που κινδυνεύουν από φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό βοηθώντας τις να προχωρήσουν, τη μείωση του αριθμού της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου, της αύξησης ευκαιριών διά βίου μάθησης και μαθητείας αλλά και τη βελτίωση του συστήματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έκθεση του ΕΚΤ (2020)⁵ αναφερόμενο στην Ελλάδα, η κατάρτιση, η βελτίωση των διαδικασιών και των νέων προσεγγίσεων διαχείρισης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες στην αύξηση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας και της βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες (ΕΚΤβ, 2020).

⁴ <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=55&langId=en>

⁵ <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=382&langId=en>

1.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο Τομέα

Η Οργάνωση και διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελούν τομείς, που τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξετάσουν προκειμένου να οικοδομήσουν καλύτερης ποιότητας δημόσιες διοικήσεις.

Με τη γήρανση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα και τη διαρκή αυτοματοποίηση των διαδικασιών, κρίνεται αναγκαία η προώθηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος που θα στοχεύει στον στρατηγικό σχεδιασμό για θέματα που αφορούν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, για την υλοποίηση ανάλογων διαδικασιών απαιτείται ισχυρή και ικανή ηγεσία (Σπανού, 2018). Στις διαδικασίες οργανωσιακής ανάπτυξης μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με το Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (2017) της Ε.Ε⁶, εμπεριέχονται:

- ✓ Ο ορθολογικός σχεδιασμός της οργάνωσης και διοίκησης του υπαλληλικού προσωπικού με την τοποθέτηση των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις.
- ✓ Η προσέλκυση-στελέχωση ικανών στελεχών με τις απαραίτητες γνώσεις.
- ✓ Ο καθορισμός της υπευθυνότητας των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων.
- ✓ Η δυνατότητα κινητικότητας, εντός και μεταξύ των οργανισμών, για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την καλλιέργεια ευελιξίας και ικανότητας ανταπόκρισης.
- ✓ Η διευκόλυνση της εξέλιξης των διευθυντικών στελεχών σε μεσολαβητές και υποστηρικτές της ομάδας και όχι σε ελεγκτές και σε υπεύθυνους λήψης αποφάσεων με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας για αυτοβελτίωση.
- ✓ Η προαγωγή της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, της διαχείρισης της γνώσης, συμπεριλαμβανομένων των δικτύων μάθησης.
- ✓ Η εφαρμογή πρακτικής των διορισμών, με προαγωγή και ανάπτυξη βάσει ικανοτήτων, στο πλαίσιο της οποίας αναγνωρίζονται τα προσόντα και ενθαρρύνεται η διαρκής μάθηση και ανάπτυξη.
- ✓ Η δημιουργία χώρων εργασίας που παρέχουν ερεθίσματα, εμπιστοσύνη στο προσωπικό, ενθάρρυνση και παροχή κινήτρων, πλήρη αξιοποίηση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού αλλά και αξιολόγηση της ικανοποίησης του.
- ✓ Η δημιουργία ευρύτερου πλαισίου για τη διαχείριση της απόδοσης, προκειμένου να αποτυπώνεται το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ανάγκη για ευελιξία και λογοδοσία, η επίτευξη αποτελεσμάτων και συνεπώς η σημασία της συνεχούς μάθησης. Είναι επίσης αναγκαίο,

⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_active-labour-market-policies_el.pdf

σύμφωνα με το Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (2017) της Ε.Ε., να εφαρμόζονται συστήματα και εργαλεία τέτοια που θα παρέχουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μετατρέπουν τη σιωπηρή και άρρητη γνώση σε σαφή, ώστε να μπορεί να διαδοθεί στους κόλπους του οργανισμού. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι οργανισμοί μπορούν να καταστούν λιγότερο ευάλωτοι στην εναλλαγή προσωπικού και να μειώσουν τον κίνδυνο απώλειας της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με το παραπάνω αναφερόμενο Ενημερωτικό Δελτίο της Ε.Ε., είναι σημαντικό να επιδιώκεται η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες θα βασίζονται στην ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να ενισχύονται, τα κίνητρα, η συνεργασία και ο επαγγελματισμός στη Δημόσια Διοίκηση. Επιπλέον, σε περίπτωση μη τήρησης ορθών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορεί να δημιουργηθεί κλίμα διχασμού και να λειτουργήσει ως αντικίνητρο, το οποίο θα αποθαρρύνει την ομαδική εργασία. Η βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις Δημόσιες Διοικήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (Λαζαράκη, 2018).

Στην Ελλάδα στο πλαίσιο της ενισχυμένης εποπτείας, σύμφωνα με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (Απρίλιος, 2020)⁷ και την ειδική σύσταση 1 του Συμβουλίου της Ευρώπης, σε ότι αφορά τις δεσμεύσεις εκσυγχρονισμού της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της Δημόσιας Διοίκησης έχουν προωθηθεί οι πιο κάτω δράσεις:

α) Δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με την προώθηση ενός ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) εντός του 2021 δημιουργήθηκε μια εύκολα διαχειρίσιμη βάση ενιαίας καταγραφής του ανθρώπινου δυναμικού για την εισαγωγή στοιχείων από το σύνολο των φορέων του δημοσίου τομέα. Μέσω αυτής θα επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό των προσλήψεων, στο σύστημα κινητικότητας και στη σύνδεση με την Ενιαία Αρχή Πληρωμής.

β) Προγραμματισμός Προσλήψεων. Σύμφωνα με το Ν.4622/2019 προβλέπεται ετήσιος Προγραμματισμός Προσλήψεων με καθορισμό του αριθμού των αναγκών ανά έτος και με βάση τον οικονομικό κύκλο υπέρ της δημοσιονομικής συνέπειας.

γ) Κινητικότητα Υπαλλήλων. Με το Ν.4674/2020 προβλέπεται μείωση των κύκλων κινητικότητας υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης.

⁷ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-national-reform-programme-greece_el.pdf, Ανακτήθηκε 20/2/2021, σ.130-131

δ) Αξιολόγηση Προσωπικού. Οι Ν.4406/2016 και ν.4674/2020 εμπεριέχουν διατάξεις που αφορούν στην αξιολόγηση προσωπικού. Ειδικότερα η αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης όπως αυτή ορίστηκε από τις διατάξεις του Ν.4406/2016 έχει ήδη ψηφιοποιηθεί και εφαρμόζεται σχεδόν στο σύνολο των Φορέων του Δημοσίου Τομέα.

ε) Επιτροπή Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης. Με το άρθρο 79 του Ν. 4674/2020 συστήνεται Επιτροπή Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης με έργο τη μέριμνα για τον τετραετή και ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων, μισθολογίου κινητικότητας και αναγκών στελέχωσης των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων, Απρίλιος, 2020).


1.3.1 Μοντέλα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα

Στη βιβλιογραφία γίνεται ευρέως αναφορά στο σημαντικό ρόλο της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ως αποτελεσματικού μηχανισμού αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών αλλαγών.

Η Κουνέλη (2019), εντοπίζει τέσσερα μεγάλα μοντέλα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα οποία θα παρουσιαστούν παρακάτω, σκοπός των οποίων είναι:

- ✓ Η παροχή ενός αναλυτικού πλαισίου, για τη μελέτη διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Η νομιμοποίηση ορισμένων πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, με βασικό θέμα τον διακριτικό χαρακτήρα των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων όπου: «Δεν είναι η παρουσία της επιλογής ή της κατάρτισης που έχει σημασία, αλλά μια διακριτική προσέγγιση στην επιλογή ή την κατάρτιση».
- ✓ Η παροχή ενός χαρακτηριστικού διαχείρισης, που καθορίζει τις μεταβλητές και τη σχέση προς διερεύνηση.
- ✓ Η χρησιμότητά τους να κατανοήσουμε τις επικρατούσες συνθήκες, ώστε να αντιληφθούμε και εξηγήσουμε, τη φύση και τη σημασία των βασικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Η Κουνέλη (2019), αναφέρει ότι τα μοντέλα που καθορίζουν, ποια είναι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και πώς αυτή λειτουργεί είναι κατά τον Anyangwe (2017), τα εξής:

 Το μοντέλο αντιστοίχισης ανθρωπίνων πόρων των **Fombrun, Tichy & Devanna**:

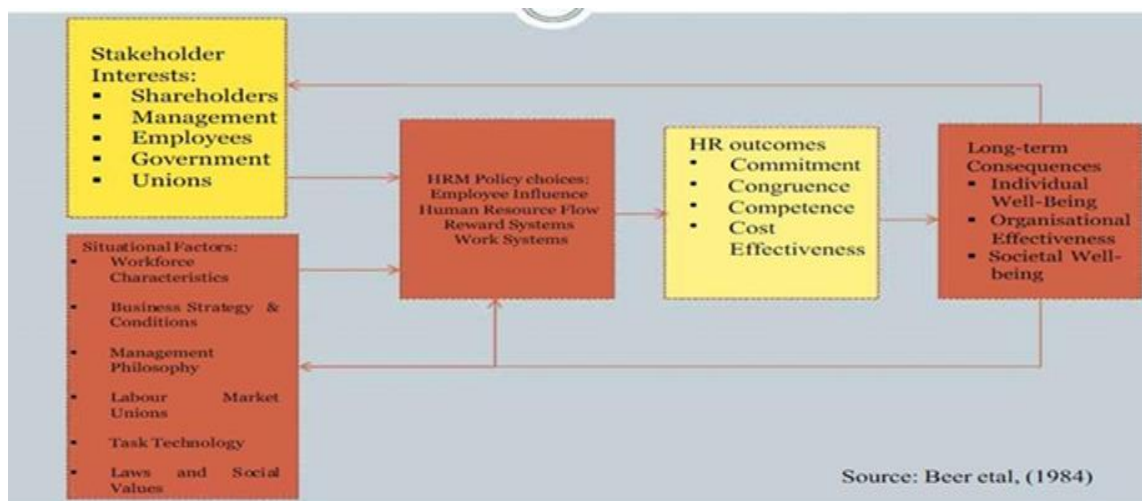
Οι Fombrun, Tichy & Devanna, το 1984 έδειξαν ότι οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τα συστήματα ανθρώπινων πόρων και την οργανωτική δομή, με τρόπο που να είναι

σύμφωνος με την οργανωτική στρατηγική, εστιάζοντας στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της επιλογής, εκτίμησης, ανάπτυξης, ανταμοιβής.

Πρόκειται για το πρώτο, απλούστατο μοντέλο με ερευνητικό πλαίσιο που εξυπηρετεί την επεξήγηση της φύσης και της σημασίας των βασικών δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο παρουσιάζει ελλείψεις αφού επικεντρώνεται μόνο σε τέσσερις λειτουργίες αγνοώντας τους λοιπούς περιβαλλοντικούς παράγοντες ή τους παράγοντες έκτακτης ανάγκης που τυχόν επηρεάζουν τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

✚ **Το Harvard Model**, αναγνωρίζει την παρουσία πολλών ενδιαφερομένων στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι εισηγητές-ερευνητές του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, Beer et al., το 1984 στήριξαν το συγκεκριμένο μοντέλο στην πεποίθηση ότι τα προβλήματα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να επιλυθούν μόνο στην περίπτωση που οι διευθυντές επιτύχουν να αναπτύξουν έναν τυποποιημένο τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να δουν τους υπαλλήλους τους να εμπλέκονται αλλά και να αναπτύσσονται (Κουτρίδου, 2017). Στην περίπτωση που δεν υπάρχει στρατηγικό όραμα από τα γενικά διευθυντικά στελέχη, είναι πολύ πιθανό, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων να επιφέρει μια σειρά από ανεξάρτητες δραστηριότητες και κάθε μία από αυτές να καθοδηγείται από τη δική της πρακτική (Κουτρίδου, 2017 · Κουνέλη, 2019).

Σύμφωνα με την Κουνέλη (2019), οι Beer et al, πρότειναν ότι οι μακροπρόθεσμες συνέπειες, τόσο τα οφέλη όσο και το κόστος των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αξιολογούνται στα ατομικά, οργανωτικά και κοινωνικά επίπεδα.



Διάγραμμα ii : Harvard model⁸

⁸ Πηγή: Beer et al (1984) Ανακτήθηκε 20 /2/2021 από:
<https://apothesis.lib.uoi.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/10478/Kouneli,%20P.%20MAF%202019.pdf?sequence=1>

Το **διάγραμμα ii**, αποτυπώνει ότι, οι παράγοντες κατάστασης επηρεάζουν την πολιτική και τις επιλογές στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αλλά και επηρεάζονται από μακροπρόθεσμες συνέπειες. Ομοίως, τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζουν τις επιλογές πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και επηρεάζονται από μακροπρόθεσμες συνέπειες (Κουτρίδου, 2017).

✚ Το μοντέλο του **Guest**: Το μοντέλο του Guest: Αναπτύχθηκε από τον David Guest το 1997, και κατά την Κουνέλη (2019) αποτελεί ένα πολύ ανώτερο από τα προηγούμενα, μοντέλο. Υποστηρίζει ότι, ο διαχειριστής ανθρώπινου δυναμικού έχει ξεκινήσει συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες απαιτούν πρακτικές που όταν εκτελούνται, επιφέρουν αποτελέσματα με συμπεριφορικές, επιδόσεις και οικονομικά οφέλη. Κατά την Κουνέλη (2019), δίνει έμφαση στη λογική ακολουθία των συνιστωσών, της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα συμπεριφοράς, τα αποτελέσματα απόδοσης και τις οικονομικές συνέπειες. Τα συμπεράσματα της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτέλεσμα της δέσμευσης, της ποιότητας και της ευελιξίας των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζονται από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οπότε, θα πρέπει οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να συμβαδίζουν πάντοτε με τις οργανωτικές στρατηγικές. Κατά την ίδια, ο ισχυρισμός ότι το μοντέλο Guest, είναι ανώτερο από τα προηγούμενα, είναι μερικώς δικαιολογημένος καθώς η δυναμική της διαχείρισης των ανθρώπων είναι περίπλοκη και δεν μπορεί να καταγραφεί συνολικά από κανένα μοντέλο.

✚ Το μοντέλο **Warwick**: Αναπτύχθηκε από τους Hendry και Pettigrew, ερευνητές του Πανεπιστημίου του Warwick (1990) και βασίζεται στο μοντέλο Harvard. Η πρότασή τους επικεντρώνεται στο εξωτερικό πλαίσιο, το εσωτερικό πλαίσιο, το περιεχόμενο επιχειρησιακής στρατηγικής, το πλαίσιο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και το περιεχόμενο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Ξεχωρίζει καθώς χαρτογραφεί τη σχέση μεταξύ των εξωτερικών και περιβαλλοντικών παραγόντων και στο ότι διερευνά πώς προσαρμόζεται η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στις αλλαγές μέσα στο πλαίσιο. Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν ισορροπία εξωτερικού και του εσωτερικού πλαισίου επιτυγχάνουν απόδοση και ανάπτυξη.

Μετά τα όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό, συμπεραίνουμε τα εξής: Η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να επιβιώσει, οφείλει να προσαρμόζεται στις ολοένα μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εκσυγχρονίζεται και να αναπτύσσει δράσεις στο ολοένα εξελισσόμενο περιβάλλον που επιτρέπει ή αξιώνει την ύπαρξή του (Παγκάκης, 2000 · Seethamraju, 2012 · Αντωνάκος, 2017). Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και η αναμόρφωσή της μέσω διαρκούς και συστηματικής εκπαίδευσης κρίνεται αναγκαίος, καθώς αρκετά από τα προβλήματα του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα οφείλονται κυρίως στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών του. Προκειμένου μια Δημόσια Υπηρεσία να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά απαιτείται, όχι μόνο η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η διαρκής εποπτεία της εκπαίδευσής του.

2. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στις ενότητες του κεφαλαίου που ακολουθούν, γίνεται συνοπτική παρουσίαση των σχετιζόμενων με τον τομέα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στη δια βίου μάθηση, στο τι αυτή περιλαμβάνει και στο συσχετισμό της με την Εκπαίδευση Ενηλίκων. Στη συνέχεια αναλύεται, η αναγκαιότητα επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα, η σχέση των δημοσίων υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες και τα κίνητρα συμμετοχής τους στα προσφερόμενα επιμορφωτικά προγράμματα του Δημόσιου Τομέα. Ακολουθεί, εννοιολογικός προσδιορισμός των όρων αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο Δημόσιο Τομέα, η σημασία της αξιολόγησης στην απόδοση του προσωπικού, η σχέση της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα και αναλύονται παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα με τη χρήση δεικτών αξιολόγησης. Τέλος γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και τους επίσημους Φορείς επιμόρφωσης που το Δημόσιο διαθέτει.

2.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση

Η διά βίου μάθηση κατά τον Καραλή (2010, σ. 2), «*περιλαμβάνει όλες τις μαθησιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες οποιουδήποτε τύπου, βαθμίδας και περιεχομένου που λαμβάνουν χώρα σε τυπικά, μη-τυπικά και άτυπα εκπαιδευτικά πλαίσια και στις οποίες συμμετέχουν πολίτες κάθε ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου, σε οποιαδήποτε φάση του βιολογικού και κοινωνικού τους κύκλου*».

Ταυτόχρονα παραπέμπει και σε «*μία φιλοσοφική έννοια σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση θεωρείται σαν μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει κατά τη γέννηση και διαρκεί καθόλη τη διάρκεια της ζωής*» (CEDEFOP, 1996:80).

Σύμφωνα με τον Βεργίδη (2001, σ. 138), «*Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί μια προσέγγιση του συνόλου των μορφωτικών δραστηριοτήτων (τυπικής, μη-τυπικής και άτυπης) όλων των επιπέδων, που επιτρέπει τη συγκρότησή τους σε ένα εκπαιδευτικό συνεχές, σε διαρκή αλληλεπίδραση με την κοινωνικο-οικονομική, πολιτική και πολιτισμική πραγματικότητα. Η δια βίου εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από ευκαμψία στο χρόνο, το χώρο, το περιεχόμενο και τις τεχνικές διδασκαλίας*»

Η έννοια του **συνεχούς**, όπως προαναφέρθηκε είναι αυτή που προσδίδει το ερευνητικό και επιστημολογικό ενδιαφέρον στην έννοια της διά βίου μάθησης. Αν μάλιστα θεωρήσουμε ως *συνεχείς* τις μαθησιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες που συμβαίνουν στη ζωή ενός ανθρώπου, τότε αποκτούν σημασία οι όροι και οι προϋποθέσεις για τη συγκρότηση αλλά και την ανάπτυξη αυτού του *συνεχούς*.

Στην έκθεση εμπειρογνομώνων της UNESCO για την εκπαίδευση, γνωστή και ως Έκθεση Faure (1972), διατυπώνεται η άποψη ότι, προϋπόθεση για τη συγκρότηση των επιμέρους μορφών της εκπαίδευσης σε ένα *εκπαιδευτικό συνεχές*, είναι η κατάργηση των δομικών και θεσμικών περιορισμών μεταξύ της τυπικής και μη-τυπικής εκπαίδευσης.

Τη δεκαετία του '70 η δια βίου εκπαίδευση έρχεται ως απάντηση στις ρευστές πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες εκείνης της περιόδου (Boshier, 1998).

Ωστόσο, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970, δεν στάθηκε δυνατός ο διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών, της δια βίου εκπαίδευσης και της Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Himmelstrup, 1981). Η Εκπαίδευση Ενηλίκων, αν και περισσότερο οριοθετημένος όρος, σε σχέση με τη δια βίου εκπαίδευση (γενικότερη έννοια), συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία με διαφορετικό κάθε φορά περιεχόμενο.

Σύμφωνα με τον Knowles (1998), όπως αναφέρεται στον Καραλή (2008), η σύγχυση γύρω από την «Εκπαίδευσης Ενηλίκων», οφείλεται στο ότι συναντάται με τρεις τουλάχιστον έννοιες:

✚ Σε μια ευρεία έννοια ως διαδικασία, που περιλαμβάνει όλες τις εμπειρίες απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων, ενδιαφερόντων και αξιών από ενήλικες.

✚ Ως τεχνική ερμηνεία, περιγράφοντας οργανωμένες δραστηριότητες που υλοποιούνται από ποικίλους οργανισμούς, αποβλέποντας στην επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων.

✚ Ως όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το συνδυασμό του συνόλου των πιο πάνω διεργασιών, στην κατεύθυνση ενός κινήματος που άξονάς του είναι το αίτημα για διαρκή πρόσβαση ενηλίκων σε εκπαιδευτικές διαδικασίες (Καραλής, 2008).

Η ενηλικότητα ειδικότερα, συνιστά το βασικό κριτήριο των εκπαιδευόμενων προκειμένου μια εκπαιδευτική δραστηριότητα μη-τυπικής εκπαίδευσης κατά τους Coombs & Ahmed (1974), να ενταχθεί στο πεδίο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος πολίτης ως *συνεχώς μανθάνων*, συνιστά ένα συνεχές της ερευνητικής ατζέντας της δια βίου

μάθησης. Η ατζέντα αυτή είναι απολύτως διαφοροποιημένη από εκείνη της συμβατικής, παραδοσιακής προσέγγισης για μάθηση και εκπαίδευση.

Η Εκπαίδευση Ενηλίκων, κατά τον Κόκκο (2001) & (2007), αποτελεί έναν σαφώς περιεγραμμένο επιστημονικό τομέα και ένα πεδίο δραστηριοτήτων εντός του πλαισίου της δια βίου μάθησης. Κατά τον Κόκκο (2005, σ.39), χαρακτηριστικό της ενηλικιότητας είναι ότι, *«το άτομο αναγνωρίζει στον εαυτό του τα στοιχεία της ωριμότητας και της τάσης αυτοπροσδιορισμού, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζεται από τους άλλους με τον ίδιο τρόπο»*.

Παρά ταύτα, η παροχή ίσων ευκαιριών σε ενήλικες εκπαιδευόμενους δεν οδηγεί αυτοδίκαια σε ισότιμη συμμετοχή στις προσφερόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες, και αυτό οφείλεται σε μια σειρά από εμπόδια που συνδέονται με κοινωνικούς προσδιορισμούς.

Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980, διακρίνουμε ελάχιστες αναφορές σύνδεσης του αντικειμένου της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης με αυτήν της αγοράς εργασίας και τις ανάγκες της οικονομίας (Boshier, 1998). Οι ανάγκες του οικονομικού πεδίου σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές, συσχετίζονταν με το δικαίωμα των πολιτών για εργασία. Αποτέλεσμα αυτών ήταν, το περιεχόμενο των προγραμμάτων μη-τυπικής Εκπαίδευσης Ενηλίκων να συνδέεται κυρίως με την προσωπική ανάπτυξη κατά Rogers (2002), παρά το γεγονός ότι οι δραστηριότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης αναπτύσσονταν παράλληλα.

Ακολούθως, σημειώθηκαν πολιτικές κατευθύνσεις στην αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η σύνδεση του περιεχομένου της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης με τις ανάγκες της οικονομίας και της αγοράς εργασίας αποτελεί τον πλέον εμφανή λόγο για τον οποίο αποδίδεται τόσο μεγάλη σημασία σε αυτήν (Nuissl, 2001).

Στην προσπάθεια να προσεγγίσουμε τις *«οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές δυνάμεις που βρίσκονται πίσω από την πρόκληση της κοινωνίας της μάθησης, με τη δια βίου εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο»* σύμφωνα με τον Gass (1996, σ.10-15), διακρίνουμε:

- ❖ Στις **Οικονομικές**, την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, την προώθηση της απασχόλησης και των επιχειρήσεων ως βασικό εταίρο της κοινωνίας της μάθησης και
- ❖ Στις **Κοινωνικές**, τις ίσες ευκαιρίες και την προσφορά εκπαιδευτικών ευκαιριών.

Οι χρηματοδοτικές παρεμβάσεις του ΕΚΤ στα χρόνια που ακολούθησαν, αφορούν κυρίως σε προγράμματα κατάρτισης ανέργων και εργαζομένων, στηριζόμενες στους βασικούς πυλώνες της απασχόλησης, της επιχειρηματικότητας, της προσαρμοστικότητας και των ίσων ευκαιριών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1999).

Πράγματι, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες τα προγράμματα Εκπαίδευσης Ενηλίκων συνδέθηκαν άμεσα με τις ανάγκες της οικονομίας και της αγοράς εργασίας (Rogers, 2002). Στην περίπτωση της Ελλάδος, σύμφωνα με αναφορές των Karalis & Vergidis, (2004), αναπτύχθηκαν σημαντικοί τομείς της εκπαίδευσης ενηλίκων όπως, προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης, αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου και πολιτιστικής εκπαίδευσης. Ενδεικτικά αναφέρουμε, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Εκπαίδευση και την Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση, (ΕΠΕΑΕΚ), της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Υπουργείου Παιδείας (2001, σ. 1), όπου προσδιορίζεται ότι: *«οι όποιες κοινοτικά συγχρηματοδοτούμενες εκπαιδευτικές πολιτικές οφείλουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις προσπάθειες των ευρωπαϊκών κοινωνιών για την κοινωνία της γνώσης, την κατάρτιση εθνικών σχεδίων δράσης για την απασχόληση και τη διατήρηση και ανάδειξη της πολυπολιτισμικότητας».*

Από τα προαναφερόμενα, γίνεται σαφές ότι:

- ✓ Οι αναφορές στη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση του δημόσιου διαλόγου διαρκώς πληθαίνουν, καταλήγοντας στη νοηματοδότηση ενός όρου στενά επικεντρωμένου στις ανάγκες της οικονομίας που αφορά διαρκώς τον οικονομικά ενεργό πολίτη.
- ✓ Οι θεωρήσεις για τη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση, ουσιαστικά περιορίζουν τον ορίζοντα και την εμβέλεια του πλούσιου σημασιολογικού περιεχομένου της, προσδίδοντάς του έναν «εργαλειακό» και αυστηρά περιορισμένο χαρακτήρα. Σύμφωνα με αυτόν, καλύπτει αφενός την περίοδο εκείνη που συνδέεται με την ενεργό επαγγελματική ζωή και τις δραστηριότητες που σχετίζονται κυρίως με την επαγγελματική σφαίρα.

2.2 Συνεχιζόμενη κατάρτιση και επιμόρφωση στην Εκπαίδευση Ενηλίκων

Μετά την εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης και επηρεαζόμενοι από τις αρχές του Διαφωτισμού συναντάμε την έννοια της επιμόρφωσης ως αφετηρία των επιδιώξεων των εργαζομένων για κοινωνική χειραφέτηση. Το κεντρικό μήνυμα που αποτυπώνει την τάση της κοινωνίας για μόρφωση με ακρίβεια την εποχή εκείνη δίνεται με τη φράση, *«η γνώση είναι δύναμη»* (Χανιώτου, 2019).

Τη δεκαετία του '70 η έννοια της μόρφωσης αντικαθίσταται από αυτήν της επιμόρφωσης, και ορίζεται ως η δια βίου συμπλήρωση κάθε προηγούμενης εκπαίδευσης, συνέχισης ή επανάληψης οργανωμένης μάθησης μετά την ολοκλήρωση της αρχικής βασικής

εκπαίδευσης. Η διαρκής οικονομική ανάπτυξη και οι νέες συνθήκες στην αγορά εργασίας αποτελούν τους παράγοντες που επιβάλλουν την επιμόρφωση (Χανιώτου, 2019).

Η UNESCO (1976) ως «επιμόρφωση ενηλίκων» ορίζει, «το σύνολο των οργανωμένων εκπαιδευτικών διαδικασιών στις οποίες συμμετέχει το άτομο για τη βελτίωση της επαγγελματικής του θέσης ή για προσωπικούς λόγους». Επιπλέον, σύμφωνα με έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Ανάπτυξη στην Εκπαίδευση, «η φυσιολογική ανάπτυξη, η ανάπτυξη της προσωπικότητας και η κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη συνεχίζονται κατά τη διάρκεια όλης της ζωής» (Μουζάκης, 2006).

Κατά τον Μαυρογιώργο (1999, σ.101), «επιμόρφωση» είναι, «το πλαίσιο στο οποίο εκτελούνται ένα σύνολο εργασιών και διαδικασιών που σχετίζεται άμεσα με την εκπόνηση και εφαρμογή συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ποιοτική άνοδο και ανάπτυξη των ακαδημαϊκών, θεωρητικών ή πρακτικών επαγγελματικών και άλλων ενδιαφερόντων, γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων».

Επίσης, σύμφωνα με τον Βεργίδη (2005), η συνεχιζόμενη επιμόρφωση αλλά και η επικαιροποίηση των γνώσεων του ατόμου, είναι απαραίτητη για να μπορεί αυτό να ανταπεξέλθει στις εξελισσόμενες εργασιακές συνθήκες.

Η καθηγήτρια Valeria Termini (2008), Διευθύντρια της Ανώτατης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA) σε εισήγησή της στα πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 21-22/1/2008, με θέμα «Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση», επεσήμανε τη σημασία του ρόλου της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση.

Κατ'αυτήν, οι βασικοί στόχοι της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της επιμόρφωσης είναι:

- ✓ Η ανάπτυξη μιας δημόσιας ελίτ, ικανής να αλλάξει τη Δημόσια Διοίκηση.
- ✓ Η προσφορά περαιτέρω επιμόρφωσης στους δημοσίους υπαλλήλους ώστε αυτοί να είναι ικανοί να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα και στις εξελίξεις των εργασιακών πρακτικών.
- ✓ Η καθιέρωση ενός συστήματος ρύθμισης των διαδικασιών επιμόρφωσης.

Απώτερο στόχο της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί, η ανάκτηση εμπιστοσύνης των πολιτών και των επιχειρήσεων στο Δημόσιο Τομέα (ΕΚΔΔΑ, 2008).

Ωστόσο η διαφορά της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης από την επιμόρφωση έγκειται στο ότι, η επιμόρφωση αφορά στις εκπαιδευτικές διεργασίες μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, ενώ η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αφορά την εκπαίδευση μετά την αρχική εκπαίδευση.

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση μπορεί να είναι πλήρους ή μερικής φοίτησης ή περιοδική, χωρίς να υποδηλώνει ένα συγκεκριμένο επίπεδο σπουδών και χωρίς απαραίτητα να υπόκειται σε κάποια αξιολόγηση ή πιστοποίηση.

Ο Jarvis (2003), υποστηρίζει ότι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση στη σύγχρονη ορολογία συναντάται τόσο στην Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση (ΣΕΕ), όσο και τη μη Επαγγελματική Εκπαίδευση.

Μάλιστα, εξαιτίας των απαιτήσεων που επιφέρουν οι αλλαγές στο χώρο της εργασίας, η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση (ΣΕΕ) διαρκεί δια βίου. Έτσι, προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες επαγγελματικές ανάγκες της σύγχρονης εποχής θα πρέπει μαζί με την εργασία να ανανεώνεται διαρκώς το ενδιαφέρον για εμβάθυνση και προέκταση των γνώσεών τους (Κανάκη-Πρωτόππα, 2001).

Στις μέρες μας ελάχιστοι είναι εκείνοι που εργάζονται βασιζόμενοι στην αρχική εκπαίδευσή τους. Ωστόσο, στόχος της ΣΕΕ, δεν είναι μόνο η προσαρμογή των ατόμων στις σύγχρονες τεχνικές και διοικητικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Η αύξηση της κινητικότητας, η επιδίωξη μιας νέας επαγγελματικής θέσης, η απόκτηση περισσότερων επαγγελματικών προσόντων, η επαναδραστηριοποίηση δεξιοτήτων, η εξοικείωση στις νέες επαγγελματικές συνθήκες, η αποκατάσταση πιθανών σοβαρών ασθενειών ή ατυχημάτων καθώς και η επαγγελματική επανένταξη ως συνέπεια της ανεργίας αποτελούν μέρος των στόχων της ΣΕΕ (Tippelt, 1999).

Σύμφωνα με την Επιτροπή Πιστοποίησης του Συμβουλίου Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, ΗΠΑ (1979), μάλιστα ορίζεται, *«η περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρωπίνων ικανοτήτων μετά την είσοδο στην εργασία ή τις εθελοντικές δραστηριότητες. Περιλαμβάνει την κατάρτιση κατά τη διάρκεια άσκησης του επαγγέλματος, την αναβαθμιστική και ενημερωτική εκπαίδευση. Μπορεί να είναι εργασιακή εκπαίδευση ή κατάρτιση που προωθεί την καριέρα ή την προσωπική ανάπτυξη. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση συμπεριλαμβάνει τη μελέτη που επιβάλλεται από την πρόοδο της γνώσης..»* (Jarvis, 2003: 60-61).

Συμπεραίνουμε ότι, η στη σύγχρονη εποχή των ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών, απαιτεί ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις των πολιτών. Η δια βίου μάθηση και η συνεχής επικαιροποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όπως και η

προσαρμογή του στις εκάστοτε απαιτήσεις των περιγραμμάτων εργασίας είναι πεδία κομβικής για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών/μονάδων. Για το λόγο αυτό αναδεικνύεται σε βασική συνιστώσα του νέου δημοσίου μανάτζμεντ, της αναδιάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της αλλαγής κουλτούρας που προωθούν δημόσιες διοικήσεις των χωρών του ΟΟΣΑ και της Ε.Ε. (Τερζής, Τσολακίδου, & συν., 2000.)

2.3 Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης στο Δημόσιο Τομέα

Στη βιβλιογραφία με τον όρο «επιμόρφωση», γίνεται αναφορά στη σχεδιασμένη διαδικασία εφαρμογής ειδικών προγραμμάτων, με σκοπό την ανάπτυξη, βελτίωση, αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, κατά τη διάρκεια της θητείας τους (Μαυρογιώργος, 1999 · Τσέκος, 1999 · Jarvis, 2004). Κατά τον Κόκκο (2008), η επιμόρφωση, αποτελεί μια εξειδικευμένη μαθησιακή δραστηριότητα της ευρύτερης έννοιας της εκπαίδευσης, η οποία προετοιμάζει κάποιον να αναλάβει ένα ρόλο ή ένα έργο, συνήθως μέσα σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο, ως μια διαδικασία ενίσχυσης, υποστήριξης και προσφοράς ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη. Ο Rogers (1999), υποστηρίζει ότι, αν και η επιμόρφωση αποτελεί εκπαίδευση, πρόκειται για μια μορφή σχεδιασμένης και συγκροτημένης μάθησης με σαφή στόχο, που αποβλέπει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Rogers, 1999). Ενώ κατά τους Ανδρέου, (1997) και Μαυρογιώργο, (1983), η επιμόρφωση ενηλίκων περιλαμβάνει όλο εκείνο το φάσμα των εκπαιδευτικών διαδικασιών που απευθύνεται σε ενήλικες, με σκοπό να τους βοηθήσει να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να βελτιώσουν την επαγγελματική τους κατάρτιση και να αλλάξουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους (Ανδρέου, 1997 · Μαυρογιώργος, 1983). Από το πλήθος των ορισμών που χρησιμοποιούνται διεθνώς, είναι εμφανές ότι υπάρχει σύγχυση μεταξύ των επιστημόνων του συγκεκριμένου γνωστικού πεδίου σχετικά με το τι περιλαμβάνει ο όρος επιμόρφωση (Χατζηδήμου, 2010 · Χατζηδήμου, 2015).

Στην παρούσα εργασία η «επιμόρφωση» περιλαμβάνει τις σχεδιασμένες μαθησιακές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενήλικες (Κόκκος, 2005). Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να ακολουθεί ένα σύγχρονο τρόπο διακυβέρνησης, προωθώντας την εφαρμογή νέων καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των

πολιτών, με στόχο την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Κατά τον Αϊνατζή (2010), η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να καταστεί ευέλικτη και ικανή να χρησιμοποιεί με αποτελεσματικότητα, ποσοτικές μεθόδους διοίκησης, τεχνικών στοχοθεσίας, χρονοπρογραμματισμού και ελέγχου, καθώς και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Κύριος στόχος της ποιοτικής αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη- πελάτη. Ο πολίτης θα πρέπει να αποτελεί τον τελικό κριτή των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και να μη μένει παθητικός αποδέκτης αγαθών και υπηρεσιών (Μπένος, 1997).

Σε έκθεση των Μακρυδημήτρη & Μιχαλόπουλου (1998), επισημαίνεται ότι, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν δεχθεί κατ' επανάληψη αυστηρή κριτική για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Όπως αναφέρουν, η χαμηλή ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα επηρεάζεται κυρίως από την δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία. Αποτέλεσμά της είναι, τα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφούνται από το σύστημα. Ως αίτια της χαμηλής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα σημειώνουν, τη μονιμότητα, την απογύμνωση από ευθύνες, τη μη σύνδεση μισθού και απόδοσης, την έλλειψη σχεδιασμού εργασιών/αρμοδιοτήτων/ευθυνών και στόχων ανά Υπηρεσία και θέση εργασίας υπαλλήλου, την έμφαση σε τυπικά και όχι ουσιαστικά προσόντα, την προαγωγή με βάση τα χρόνια υπηρεσίας και όχι την ικανότητα και αποτελεσματικότητα (Μακρυδημήτρη & Μιχαλόπουλος, 1998).

Σε μελέτη της η Βελλή (1996), σημειώνει ότι, τα προβλήματα της σημερινής Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Όπως υποστηρίζει, η συστηματική και συνεχής εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης ενώ, η αναγκαιότητα για επιμόρφωση προκύπτει από την ικανότητα όσων συμμετέχουν στην επιμόρφωση να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις:

❖ **Της διεθνοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου**, η οποία δημιουργεί την ανάγκη για οργανωσιακές αλλαγές εξαιτίας των μεταβολών της παραγωγικής διαδικασίας που επιφέρει η εξέλιξη της αγοράς και της αύξησης ανταγωνιστικότητας.

- ❖ **Των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών** που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις δημιουργώντας νέες μορφές εργασίας.
- ❖ **Της μεγαλύτερης ευελιξίας στην οργάνωση των επιχειρήσεων** διατηρώντας, στις μεν πλούσιες χώρες της Ε.Ε. τις επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας ενώ, στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, των Βαλκανίων, της Ασίας και της Αφρικής, τις επιχειρήσεις έντασης εργασίας.
- ❖ **Των δημοσίων ρυθμίσεων** καλούμενοι να εφαρμόσουν προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, κυρίως σε ανειδίκευτους εργάτες.

Σε σχετικό άρθρο του, ο Λαζάρου (1997), αναφέρει ότι, η βασική προϋπόθεση για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία μιας Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η επιλογή του προσλαμβανόμενου και προαγόμενου προσωπικού καθώς και η εποπτεία και η εκπαίδευση του, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Επίσης σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων αποτελεί μια από τις αιτίες, που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευσή του. Οι Rummler και Brache (1995), προκειμένου να τονίσουν τη μεγάλη επίδραση του συστήματος στο άτομο αναφέρουν ότι, αν βάλεις έναν αποδοτικό και καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα, θα διαπιστώσεις ότι το σύστημα πάντοτε θα επικρατεί. Οι Αλεξιάδης και Περιστερά (2000), σε δημοσίευσή τους αναφέρουν ως ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη Δημόσια Διοίκηση, την ελλιπή εκπαίδευση, επιμόρφωση, ενημέρωση ή καθοδήγηση του προσωπικού, στις σύγχρονες τεχνικές, εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις. Συνεπώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών είναι απότοκος τόσο των κατάλληλα καταρτιζόμενων υπαλλήλων σε τακτά χρονικά διαστήματα, όσο και του κατάλληλου συστήματος λειτουργίας των υπηρεσιών αυτών.

Οι μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα και το διαρκώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, σύμφωνα με τον White (2000), οδηγούν τους δημόσιους οργανισμούς να αναθεωρούν της εργασιακές τους πρακτικές (Καρατζόγλου, 2011). Υπό το πρίσμα των αλλαγών όπως προαναφέρθηκαν, η επιμόρφωση στο χώρο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα προσαρμογής στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, προκειμένου να

ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, ως μέλος της Ε.Ε (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Σημειώνεται ότι, με την παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν. 3870/2010 (ΦΕΚ 138/Α' / 9-8-2010), στο πλαίσιο της πολιτικής ανάπτυξης της δια βίου μάθησης ρυθμίστηκαν θέματα που την αφορούν πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος. Επιπλέον, με τις παρ. 3β και γ του ιδίου άρθρου και νόμου, μεταξύ των στόχων περιλαμβάνονται, ο προγραμματισμός και η αποκέντρωση των δράσεων δια βίου μάθησης, η συστηματική υποστήριξη των φορέων του Εθνικού Δικτύου Δια Βίου Μάθησης και η ανάδειξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης και της Γενικής Εκπαίδευσης Ενηλίκων ως ισότιμων πυλώνων της δια βίου μάθησης. Η επιμόρφωση υπόσχεται τη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, μείωση της σπατάλης, των δαπανών και των καθυστερήσεων, συμβάλλοντας στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων (Παπαδοπούλου, 2018).

Όσα προαναφέρθηκαν θα βοηθήσουν στην καλύτερη οργάνωση προς αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος και θα διευκολύνουν την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης (Γεροβασίλη, 2017). Μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να διαμορφώσουν νέα εργασιακή κουλτούρα, αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες στάσεις και συμπεριφορές (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

2.3.1 Δημόσιοι υπάλληλοι και νέες τεχνολογίες

Στην παρουσίαση από το ΕΚΤ (2020), στο πλαίσιο του 10ου ετήσιου συνεδρίου «e-Government Forum» για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, το οποίο επικεντρώθηκε στις κρίσιμες εξελίξεις των Τεχνολογιών και τις αλλαγές στην πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, σημειώθηκε ότι, «η ψηφιακή «αναμόρφωση» των υφιστάμενων διοικητικών δομών σε ένα πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό κράτος σε συνθήκες οικονομικής στενότητας, πανδημίας COVID-19 και συνεχούς περιστολής των δημοσίων δαπανών, είναι εφικτή μόνο μέσα από τις νέες δυνατότητες που δίνονται με την αξιοποίηση των Ψηφιακών Τεχνολογιών και την ουσιαστική ενσωμάτωσή τους στις κρατικές διοικητικές δομές. Οι ψηφιακές τεχνολογίες αλλάζουν τόσο την κοινωνία όσο και την οικονομία, έχοντας καταστήσει τον Ψηφιακό και Διοικητικό Μετασχηματισμό

των Δημόσιων Υπηρεσιών ως έναν από τους βασικούς όρους ανάπτυξης για τα ευρωπαϊκά κράτη».

Τα αποτελέσματα έρευνας σε επίπεδο πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων στην ετήσια έκθεση ΓΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, (2020), στις επιδράσεις των υιοθετούμενων από το ανθρώπινο δυναμικό τεχνολογιών και στο επίπεδο των διαθέσιμων δεξιοτήτων και αναγκών που τυχόν προκύπτουν, εκτιμάται ότι, η ψηφιοποίηση θα προκαλέσει ευρύτερες αναδιατάξεις σε διάφορους οικονομικούς τομείς, ριζικές αλλαγές σε πολλά επαγγέλματα και απώλειες θέσεων εργασίας. Οι εκτιμήσεις για τις χώρες του ΟΟΣΑ (2019), αποτυπώνουν τους επικείμενους κινδύνους από την όξυνση του ψηφιακού χάσματος, εντοπίζοντας σημαντικές προκλήσεις στα επαγγέλματα μέσης ειδίκευσης (middle-skilled jobs). Στα επόμενα 15-20 έτη αναμένεται ότι μεσοσταθμικά θα εκλείψει το 14% των υφιστάμενων επαγγελματιών εξαιτίας των υφιστάμενων μετασχηματισμών και της αυτοματοποίησης. Είναι πιθανό να μετασχηματιστεί ραγδαία ποσοστό της τάξεων του 32%, λόγω της αυτοματοποίησης μεμονωμένων καθηκόντων και εργασιών εντός των υφιστάμενων επαγγελματιών. Τα αποτελέσματα της έρευνας European Skills and Jobs Survey (ESJS), έδειξαν τα εξής:

- ✓ Το 10% των ενηλίκων εργαζομένων της Ε.Ε. βρίσκονται σε ζώνη υψηλού κινδύνου ως προς την απαξίωση τεχνολογικών δεξιοτήτων (Cedefop, 2017).
- ✓ Το 43% των ενηλίκων εργαζομένων στην Ε.Ε., την τελευταία πενταετία, διαπίστωσαν αλλαγές στις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν
- ✓ Το 47% στις μεθόδους ή τις πρακτικές της εργασίας τους (Cedefop, 2019).

Βάσει στοιχείων του ΟΟΣΑ (2019), το ποσοστό των θέσεων εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλή πιθανότητα αυτοματοποίησης στην Ελλάδα εντοπίζεται στο επίπεδο του 23,4%, ενώ ποσοστό του 35,3% από σημαντική πιθανότητα αλλαγών (ΓΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2020).

Από τα προαναφερόμενα γίνεται σαφές ότι, η υιοθέτηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών πέρα από τις αλλαγές που επιφυλάσσει στη δομή της απασχόλησης, αναμένεται να επιφέρει και ισχυρές επιπτώσεις στο περιεχόμενο των θέσεων εργασίας. Μετά τη διείσδυση των ψηφιακών τεχνολογιών στους οργανισμούς και τις λειτουργίες τους, οι καθιερωμένοι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων επαναπροσδιορίζονται, προκαλώντας φαινόμενα πόλωσης στην απασχόληση και τους μισθούς (Τσακανίκας και συν., 2006).

Η ψηφιοποίηση φαίνεται να υποκαθιστά έντονα τις τυποποιημένες θέσεις εργασίας (routine tasks) και να λειτουργεί συμπληρωματικά σε ρόλους μη τυποποιημένων εργασιών (non-routine tasks), όπως αυτών της επίλυσης προβλημάτων και των σύνθετων επικοινωνιακών

καθηκόντων (Autor & Price, 2013). Ταυτόχρονα, είναι πιθανό να προκαλέσει μειωμένη ζήτηση για τυποποιημένες εργασίες και αυξημένη για εργασίες υψηλότερης συνθετότητας ή γνωστικές εργασίες δημιουργικότητας (Autor, Katz, & Kearney, 2006).

Εν μέσω ενός πλαισίου έντονων τεχνολογικών αλλαγών, οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς της σημερινής και της μελλοντικής δομής της απασχόλησης, με τον κίνδυνο του ψηφιακού χάσματος δεξιοτήτων να εξακολουθεί να αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις (Cedefop, 2016).

Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη Δημόσια Διοίκηση απέτελεσε στοιχείο έρευνας του Παρατηρητηρίου (2007), για την Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ), τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάστηκαν στο συνέδριο ICT Forum. Σύμφωνα με αυτή, το (92%) των στελεχών της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης έχουν πρόσβαση σε Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (Η/Υ), αλλά αμφισβητείται η αξιοποίησή τους, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι τρέφουν χαμηλή εκτίμηση για τις δεξιότητές τους (eSkills). Η κατάρτισή τους, όπως οι ίδιοι εκτιμούν είναι «μέτρια» και η ικανοποίησή τους από σεμινάρια που οργανώνει η Υπηρεσία τους «χαμηλή». Εξίσου σημαντικό είναι το εύρημα ότι, η ένταση της χρήσης τους αποτελεί συνάρτηση, είτε των δεξιοτήτων τους, είτε της ανασφάλειάς τους δεδομένης της τάσης εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον γίνεται σαφές ότι η Υπηρεσία τους δεν τους ενθαρρύνει ιδιαίτερα στη χρήση τους. Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη πληροφορικής του δημοσίου στην πλειοψηφία τους έχουν λάβει βασική εκπαίδευση, η οποία δεν επικαιροποιείται (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2007 · Τσιμαράς & Σαλής, 2009).

Σύμφωνα με εκτιμήσεις των στελεχών της Πληροφορικής για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν, απαιτείται βελτίωση του επιπέδου γνώσης των εργαζομένων στη χρήση Η/Υ, αναβάθμιση και ευελιξία στην προμήθεια εξοπλισμού και λογισμικού. Επιπλέον, η συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής σε αποφάσεις που αφορούν θέματα πληροφορικής της Υπηρεσίας τους είναι «χαμηλός», στοιχείο το οποίο καταδεικνύει τον κεντρικά οριζόμενο τρόπο λήψης σχετικών αποφάσεων στο Δημόσιο Τομέα (Ανδρέου, και συν., 2020· ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2007).

Σε αρκετές περιπτώσεις τα διευθυντικά στελέχη στη συντριπτική πλειοψηφία τους διαθέτουν σύγχρονους Η/Υ και προσωπικό λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα οποία ωστόσο χρησιμοποιούν σπάνια, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι δεξιότητές τους είναι υποδεέστερες των υφισταμένων τους. Κύριο παράγοντα των προαναφερόμενων

ενεργειών αποτελεί η ηλικία καθώς το 71% είναι άνω των 55 ετών αλλά και στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης, εξοικείωσης και εμπειρίας με τις ΤΠΕ.

Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι νέοι υπάλληλοι διαπιστώνουν το έντονα γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης ενώ οι ίδιοι είναι περισσότερο δεκτικοί στις διαρκείς αλλαγές (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2007).

Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγει και η ετήσια έκθεση του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2020), μέσα από τη σύγκριση μιας σειράς ποσοτικών δεδομένων, αναδεικνύοντας υστέρηση των ψηφιακών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Ελλάδας, στην Ευρώπη των 28, στο πλαίσιο της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης. Εντοπίζονται ελπιδοφόρα σημάδια δυναμισμού και ο ρυθμός αύξησης των ατόμων με βασικές ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα να είναι μεγαλύτερος από πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Για τη χώρα μας σημειώνεται επίσης ότι, «εάν το ζητούμενο δεν είναι απλώς η επιβίωσή της αλλά η μεταπήδησή της σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και βιοτικού επιπέδου, είναι φανερό ότι θα χρειαστούν γενναίες παρεμβάσεις από την πολιτεία, σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, για τον μετασχηματισμό της προς ένα νέο παραγωγικό πρότυπο, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένων των ψηφιακών δεξιοτήτων, θα είναι ποιοτικά και θεσμικά αναβαθμισμένο» (Γαβρόγλου, 2020:48).

Στο πλαίσιο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων για την Ελλάδα, η Kroes εξ ονόματος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σε απάντηση ερωτήματος (E-2689) προς την Ε.Ε. το 2010 ανέφερε ότι: «έχουν αναπτυχθεί, δράσεις για την ενίσχυση και προσαρμογή των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές». Παρουσιάζοντας στοιχεία υποστήριξε ότι, οι εν λόγω δράσεις ανταποκρίνονται στις σύγχρονες αλλαγές και απαιτήσεις, και συμβαδίζουν με την εφαρμογή των αντίστοιχων σχεδίων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι έχουν καταρτιστεί για να καλύψουν ειδικά τις ανάγκες των Υπουργείων και των ΝΠΔΔ, στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος «Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης με σκοπό την υποστήριξη των θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση».

Επιπλέον, για την αποτελεσματική παρακολούθηση των εν λόγω ενεργειών κατάρτισης, χρησιμοποιείται δείκτης αποτελεσμάτων, συγκεκριμένα το «ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων με πιστοποιημένες δεξιότητες ΤΠΕ». Στο πλαίσιο αυτό, το Εθνικό Κέντρο

Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), έως σήμερα έχει θέσει σε εφαρμογή 263 προγράμματα κατάρτισης στις ΤΠΕ το οποίο αποτελεί ποσοστό 25,34% του συνόλου των υλοποιημένων μέχρι στιγμής εκπαιδευτικών προγραμμάτων του. Σε αυτά έχουν καταρτιστεί 3.882 δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι αποτελούν το 18,16% του συνολικού αριθμού των μέχρι σήμερα καταρτισμένων δημοσίων υπαλλήλων. Την ίδια στιγμή προετοιμάζει νέα προγράμματα κατάρτισης σε ΤΠΕ⁹ (Ε-2689/10ΕΛ, 2010).

2.4 Κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα στο Δημόσιο Τομέα

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ο Houle, θέλοντας να διερευνήσει τα **κίνητρα** συμμετοχής ενηλίκων σε επιμορφωτικά προγράμματα διεξήγαγε την πρώτη ευρύτερα γνωστή συστηματική έρευνα ποιοτικής προσέγγισης, με εις βάθος συνεντεύξεις σε εκπαιδευόμενους, διαφόρων τύπων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καταλήγοντας στους πιο κάτω τύπους ενηλίκων εκπαιδευόμενων (Houle's typology of adult learners, 1961):

- ✓ Τους προσανατολισμένους στο στόχο
- ✓ Τους προσανατολισμένους στη δράση και
- ✓ Τους προσανατολισμένους στη μάθηση.

Αργότερα, ο Tough (1968) πραγματοποίησε ανάλογη έρευνα καταλήγοντας στο ότι, οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για περισσότερους από έναν διαφορετικούς λόγους, με σημαντικότερο την επιθυμία να εφαρμόσουν τις αποκτηθείσες γνώσεις (Tough, 1968).

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση ΓΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2020), ο Mezirow (1971), θέλοντας να διαμορφώσει ένα θεωρητικό πλαίσιο κατανόησης της συμμετοχής των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές διαδικασίες, χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο της **οπτικής (perspective)**, όρος ο οποίος αποδίδεται από αυτόν, στους Becker, Geer & Hughes (1968). Κατά τους προαναφερόμενους, ως perspective ορίζεται, «ένα συντεταγμένο σύνολο ιδεών και πράξεων που ένα άτομο χρησιμοποιεί σε μια προβληματική κατάσταση... ο κανονικός τρόπος που σκέφτεται, αισθάνεται και δρα ένα άτομο σε μια τέτοια κατάσταση» (Becker, Geer & Hughes, 1968:2 · Καραλής, 2013:19).

Ο τρόπος που κατά τον Mezirow (1971), τα άτομα προσδιορίζουν μια τέτοιου είδους κατάσταση περιλαμβάνει, «τον καθορισμό στόχων, περιγραφή του οργανισμού στο

⁹ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-7-2010-2689-ASW_EL.pdf

εσωτερικό του οποίου δρα και των απαιτήσεων που αυτός εισάγει στη δράση του, τους τυπικούς και άτυπους κανόνες από τους οποίους η δράση αυτή καθορίζεται καθώς και αμοιβές και τιμωρίες».

Ο Boshier (1971), ξεκινώντας από την τυπολογία του Houle, δημιούργησε την Κλίμακα Εκπαιδευτικής Συμμετοχής - Educational Participation Scale (EPS), εστιάζοντας όχι μόνο στους τύπους των εκπαιδευόμενων αλλά και στα **κίνητρα** συμμετοχής τους τα οποία σύμφωνα με τους προσανατολισμούς τους, διαμόρφωσαν τις πιο κάτω κατηγορίες :

- ✓ Ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων
- ✓ Εξωτερικές προσδοκίες
- ✓ Κοινωνική προσφορά
- ✓ Επαγγελματική αναβάθμιση
- ✓ Διαφυγή από άλλες καταστάσεις
- ✓ Ενδιαφέρον για γνώση (Boshier, 1971· Boshier, 1973· Boshier & Collins, 1985).

Στη συνέχεια ο Boshier (1973), εφάρμοσε την κλίμακα (EPS) σε διαφορετικούς πληθυσμούς και διαφορετικά μαθησιακά περιβάλλοντα εκπαίδευσης ενηλίκων καταλήγοντας στην πλέον πρόσφατη μορφή της με τις πιο κάτω κατηγορίες:

- ✓ Βελτίωσης επικοινωνιακής ικανότητας
- ✓ Ανάπτυξης κοινωνικών επαφών
- ✓ Εκπαιδευτικής προετοιμασίας
- ✓ Επαγγελματικής εξέλιξης
- ✓ Βελτίωσης των σχέσεων στην οικογένεια
- ✓ Επιδίωξης κοινωνικών ερεθισμάτων
- ✓ Ενδιαφέρον για μάθηση σε ένα αντικείμενο.

Η θεωρητικός Patricia Cross (1981), ασχολήθηκε σε έκταση με τα **κίνητρα και τα εμπόδια** στη μάθηση. Στηριζόμενη σε ερευνητικά ευρήματα των ΗΠΑ, αναφορικά με τη συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές διαδικασίες μη τυπικής εκπαίδευσης, κατέληξε ότι, «όσο περισσότερη εκπαίδευση έχουν οι άνθρωποι, τόσο περισσότερο ενδιαφέρονται για περαιτέρω εκπαίδευση» ή ότι «η μάθηση είναι εθιστική, όσο περισσότερη εκπαίδευση έχουν οι άνθρωποι, τόσο περισσότερη επιθυμούν». Βασικό εμπόδιο συμμετοχής στην εκπαίδευση ενηλίκων, για τους λιγότερο εκπαιδευμένους, κατά την Cross (1981), αποτελεί η έλλειψη ενδιαφέροντος.

Από τα προαναφερόμενα έγινε κατανοητό ότι στην προσπάθεια να ερμηνευτεί η θετική στάση απέναντι στη συμμετοχή των ενηλίκων, σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες. Σε αυτές συνδυάζονται, **η μελέτη των χαρακτηριστικών των ενηλίκων, των κινήτρων αλλά και των ανασταλτικών παραγόντων-εμποδίων.**

Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Harold Maslow (1954) οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας σύμφωνα με το πιο κάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα iii: Η πυραμίδα του Maslow



Πηγή: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2887787/theFile>

Η θεωρία ο Maslow έχει επηρεάσει τους managers στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης, συμβάλλοντας ώστε «η διοίκηση να γίνει μια θετική και νοήμων διαδικασία» (Χυτήρης, 2017 : 198). «Κάθε άνθρωπος έχει την εγγενή τάση και το δικαίωμα, για την ποιοτική ανάπτυξη και εξέλιξή του και συνεπώς πρέπει να ικανοποιείται με τα ανάλογα κάθε φορά ενεργήματα ελευθερίας, που δεν είναι μόνο υλικού-ανταλλακτικού χαρακτήρα (χρήμα, αμοιβές), αλλά έχουν και πιο ποιοτική φύση και χαρακτήρα, όπως συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αναγνώριση έργου, κλπ.» (Μακρυδημήτρης, 2013 : 200). Ωστόσο κατά τον Maslow μόνον οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες υποκίνησης. Υποστήριξε επίσης ότι όλοι οι άνθρωποι επιζητούν μόνιμα κάτι, καθώς και ότι οι ανάγκες κάθε ατόμου ιεραρχούνται κατά σειρά σπουδαιότητας. Συνεπώς, **εάν επιθυμεί η διοίκηση να παρακινήσει τους υπαλλήλους, είναι χρήσιμο να αντιληφθεί τη χρησιμότητα της διερεύνησης αναγκών των υπαλλήλων στη δεδομένη χρονική στιγμή, προκειμένου να συνδέσει την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή απόδοση** (Παυλή, 2019).

Πίνακας 1: Παράγοντες ικανοποίησης αναγκών στον εργασιακό χώρο κατά Maslow

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Αυτοπραγμάτωσης (Να κάνουμε πράγματα ξεχωριστά, ανώτερα)	Αυτονομία Εξέλιξη/άνοδος στην ιεραρχία Ανεξαρτησία Εργασία πολύ υψηλών απαιτήσεων και μεγάλου βαθμού δυσκολίας
Εκτίμησης (Πώς μας βλέπουν οι άλλοι)	Αναγνώριση προσπάθειας και αποτελεσμάτων Τίτλοι θέσεων εργασίας Βραβεία/έπαινοι
Κοινωνικές (Να αλληλεπιδρούμε με άλλους)	Αλληλεπίδραση Ένταξη σε ομάδες
Ασφάλειας (Να έχουμε σιγουριά για το παρόν και το μέλλον)	Σταθερή δουλειά Ασφαλείς συνθήκες εργασίας Δικαιοσύνη Αξιοκρατία
Φυσιολογικές ή βιολογικές (Να είναι δυνατή η ισορροπημένη λειτουργία της φυσικής οντότητας μας)	Ανθρώπινο ωράριο Διαλείμματα Φυσικό περιβάλλον (φωτισμός, θερμοκρασία, κλπ.)

Πηγή: <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2887787/theFile>

Αδιαμφισβήτητα είναι δύσκολο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων κάθε δημόσιας Υπηρεσίας να εντοπίσει τις ειδικές ατομικές ανάγκες σε κάθε χρονική στιγμή και να τις ικανοποιήσει όπως ακόμα δυσκολότερο είναι να μετρήσει την παρακίνηση (Καλλιγά, 2011). Ωστόσο η αναγκαιότητα *παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων*, ο βαθμός της οποίας είναι χαμηλός, μεταξύ των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, προκύπτει από την ανάγκη επίτευξης των στόχων *αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας* των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα. Στην προσπάθεια ανεύρεσης ετήσιας εσωτερικής μελέτης ή έκθεσης, η οποία να αφορά τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους ή τους υπαλλήλους της ΕΑΠ (από την έναρξη λειτουργίας της το 2010 έως σήμερα), με θέμα την υποκίνηση ή την αποτύπωση βασικών κινήτρων απόδοσης στο πλαίσιο διαχείρισή τους, διαπιστώνουμε την έλλειψή της. Συνεπεία αυτού και προκειμένου να αποτυπώσουμε τα βασικά κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού, διακρίναμε τις έρευνες των *Perry and Wise*, οι οποίες αναδεικνύουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού (Καλλιγά, 2011). Από έρευνα των *Moynihan and Pandey (2005)* προκύπτει ότι, η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα.

Επίσης τα έτη υπηρεσίας, σχετίζονται αρνητικά με την παρακίνηση, ενώ η ηλικία και το εισόδημα, δείχνουν να μην έχουν καμία σχέση όπως και ότι οι γυναίκες προσελκύονται από κίνητρα που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικών. Από τις έρευνες των *Houston (2000)* και *Buelens and Van den Broeck (2007)* προκύπτει η προτίμηση των δημοσίων υπαλλήλων προς εσωτερική παρακίνηση, με βασικό κίνητρο την ικανοποίηση από την εκτέλεση μιας εργασίας με ενδιαφέρον και ή μιας εργασίας με ενδιαφέρον για το κοινό καλό. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, όπως η αίσθηση του καθήκοντος, της αυτοεκπλήρωσης και ένα σταθερό, ασφαλές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτές που βελτιώνουν την παρακίνησή των δημοσίων υπαλλήλων (Καλλιγά, 2011). Οι Merriam & Caffarella, (1999, σ.71), έχουν αναφερθεί σε αρκετά από αυτά διεξοδικά. Ωστόσο, όπως τονίζουν, «όλα αυτά τα μοντέλα για τη συμμετοχή εστιάζουν στην πολυπλοκότητα του ζητήματος της ερμηνείας και της πρόγνωσης της συμμετοχής στην εκπαίδευση ενηλίκων» παρά ταύτα αξίζει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα.

2.4.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των όρων αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο Δημόσιο Τομέα

Στην προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού των όρων *αποτελεσματικότητα* και *αποδοτικότητα*, εξετάζοντας την οικονομική πλευρά των όρων καθορίζεται ότι:

Αποτελεσματικότητα (efficiency) είναι, «ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό».

Αποδοτικότητα (efficiency) είναι, «ο λόγος μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική» (Παππάς, 2015 · Ιωαννίδου, 2010 · Μενθής, χ.χ.).

Κατά μια άλλη ερμηνεία, στον Διαμαντόπουλο (1986, σ.21), αναφέρεται ότι, «αποδοτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα»

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2004, σ.119), «Η αποδοτικότητα διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, καθώς η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες τους στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα».

Η σημασία των εννοιών της *αποδοτικότητας* και *αποτελεσματικότητας* αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή που οι πόροι είναι περιορισμένοι και μάλιστα η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευτική (Λοκοβίτης, 2017).

Ωστόσο, στην προσπάθεια μέτρησης της αποδοτικότητας συναντώνται δυσκολίες, καθώς δεν αποτιμάται μόνο στις οικονομικές της εκφάνσεις. Όταν η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται σε σχέση με το κόστος, τότε μετράμε σε σχετικές τιμές, δηλαδή την επίτευξη του αποτελέσματος σε σχέση με τις πηγές που διατέθηκαν (Ιωαννίδου, 2010).

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, τις τελευταίες δεκαετίες, βρίσκεται σε μια διαρκή προσπάθεια να επιτύχει την ελαχιστοποίηση και την εξάλειψη σωρείας προβλημάτων καθώς διαρκώς βρίσκεται αντιμέτωπη στη σκληρή κριτική των πολιτών. Αδυναμίες αποκέντρωσης υπηρεσιών, διαμόρφωσης απαραίτητων για τους οργανισμούς λειτουργιών, προγραμματισμού και οργάνωσης της πολυνομίας, της γραφειοκρατίας, της αναποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας παραμένουν δυσεπίλυτα εδώ και αρκετές δεκαετίες (IOBE, 2020).

Η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται με την μεταρρυθμιστική εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων».

Ειδικότερα με τις διατάξεις της παρ.1 του άρθρου 1 του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄/11-2-2004), καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Με την παρ. 2 του ίδιου άρθρου και νόμου για πρώτη φορά *«Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας»*.

Βασικούς πυλώνες της εφαρμογής των προαναφερόμενων διατάξεων αποτελούν, ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους φορείς του δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων κάθε Φορέα.

Επιπλέον, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του προαναφερόμενου νόμου, τίθεται το πλαίσιο παρακολούθησης υλοποίησης της στοχοθεσίας, μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Στα πλαίσιο προσδιορισμού του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω των διατάξεων της παρ. 1 του άρθρου 19 του Ν. 4622/2019 ορίζεται ότι, «*Η Κεντρική Δημόσια Διοίκηση για την εκπλήρωση της αποστολής της, λειτουργεί βάσει των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, όπως αυτές καθορίζονται από τη διεθνή επιστημονική ανάλυση και πρακτική, ιδίως δε τις αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας και λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, της αναγκαιότητας και επικουρικότητας και της αξιοκρατίας και του επαγγελματισμού*». Με την παρ. 4 του ιδίου άρθρου και νόμου, «*Η αρχή της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας έχει την έννοια ότι η λειτουργία της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλει να κατατείνει στην εκπλήρωση της αποστολής της, με τη χρήση των λιγότερων, κατά το δυνατόν, πόρων*».

Εξετάζοντας τις έννοιες των όρων *αποτελεσματικότητα* και *αποδοτικότητα* στα αναφερόμενα στη διεθνή αρθρογραφία διαπιστώνουμε ότι οι ορισμοί τους αποδίδονται με χαρακτηριστικά που συγκλίνουν σε όσα προαναφέρθηκαν. Ειδικότερα, κατά τους Frokjaer et al (2000)¹⁰, ως αποτελεσματικότητα ορίζεται, η πληρότητα επίτευξης στόχων μέσα σε προκαθορισμένο χρόνο. Οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας περιλαμβάνουν και την ποιότητα των αποτελεσμάτων αλλά και τα ποσοστά σφάλματος.

Το Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού του Υπουργείου Εσωτερικών με το με Α.Π. ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23-1-2008 έγγραφό του, έρχεται να αποσαφηνίσει και να συγκεκριμενοποιήσει τους δυο όρους της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τα αναφερόμενα σε αυτό: «*Η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους καλείται αποτελεσματικότητα, ενώ η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος, καλείται αποδοτικότητα* ».

¹⁰ <https://www.researchgate.net/publication/signup.SignUp.html>

2.4.2 Η σημασία της αξιολόγησης στην απόδοση του προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού παρέχει τη δυνατότητα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους να καθορίζουν και να επανεξετάζουν τις προσδοκίες, τους στόχους και την πρόοδο στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Bacal, 2004).

Σκοπός της αξιολόγησης είναι, να βελτιώσει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού συνεισφέρουν στους στόχους του. Επιπλέον, η αξιολόγηση έχει ως προορισμό τη στήριξη και τη βελτίωση του εργαζόμενου, ώστε να ξεπεράσει τα εμπόδια και να οδηγηθεί στη μέγιστη απόδοση. Ωστόσο, η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντικό να παρέχει ανατροφοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες και να εστιάσουν τις επιδόσεις τους απέναντι στους στόχους και τις οργανωτικές προτεραιότητες (Lawler, 1996).

Στις μέρες μας, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται όλο και περισσότερο εργαλείο που διευκολύνει τη διασύνδεση των ικανοτήτων και των συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στους στόχους ενός οργανισμού. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις εργαζομένων οι οποίοι δυσανασχετούν απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων τους αλλά και στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουν (Elicker, Levy, & Hall, 2006). Συχνά τα σχόλια δεν πετυχαίνουν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων, δεν παρέχουν κίνητρα και δεν οδηγούν στη βελτίωση των επιδόσεων και την προσωπική τους ανάπτυξη (Keeping & Levy, 2000). Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι έκριναν δίκαιη τη διαδικασία διενέργειας της αξιολόγησης, καθώς αν δεν είναι ικανοποιημένοι με αυτήν, δύσκολα θα αποδεχτούν και θα εφαρμόσουν τα αποτελέσματα της. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που είναι ικανοποιημένοι με τη διαδικασία αξιολόγησης είναι πιο πιθανό να συμφωνήσουν με αυτήν και να την αντιμετωπίσουν ως χρήσιμο εργαλείο βελτίωσης των επιδόσεών τους (Αντωνάκος, 2017).

Τα τελευταία χρόνια, πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από τη διαδικασία της αξιολόγησης, έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης. Τα αποτελέσματά τους σε κάποιες περιπτώσεις που η ανάδραση ήταν θετική και οι εργαζόμενοι έλαβαν υψηλότερες βαθμολογίες από τις αναμενόμενες, σημειώθηκαν θετικές αντιδράσεις σε μια αναθεώρηση (Blakely, 1993). Διαπιστώθηκε επίσης, πως οι αντιδράσεις προς την διαδικασία

αξιολόγησης πέρα από τα αποτελέσματα αξιολόγησης, επηρεάζονται και από τις αντιλήψεις περί δίκαιης μεταχείρισης από τον Προϊστάμενο (Cawley et al. (1998).

Οι ερευνητές αναγνώρισαν τη σχέση μεταξύ επιβλέποντος και εργαζόμενου ως σημαντική. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι, μια καλή σχέση μεταξύ Προϊσταμένου και εργαζόμενου είναι πιθανό να οδηγήσει τον δεύτερο σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και σε συμφωνία της όποιας διαδικασίας αξιολόγησης (Elicker, Levy, & Hall, 2006).

2.4.3 Η σχέση της επιμόρφωσης και της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα

Στην προσπάθεια εντοπισμού της σχέσης επιμόρφωσης και αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα, θα λέγαμε πως σε ότι αφορά την επιμόρφωση, γίνονται προσπάθειες προσδιορισμού των αναγκών και καταρτίζονται χρονοδιαγράμματα ανάπτυξής της ενώ κατά την αξιολόγηση της απόδοσης συζητούνται θέματα επιδόσεων (Bacal, 2004). Ωστόσο, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας εξέτασης των επιδόσεων των εργαζομένων ενός δημόσιου οργανισμού, η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων κατάρτισης.

Έτσι, για τη δημιουργία ενός προγράμματος κατάρτισης θα πρέπει:

- ✓ **να έχει προηγηθεί ορθή διαδικασία διερεύνησης αναγκών** ώστε να μην οδηγήσει σε σπατάλη των βασικών πόρων του χρόνου, των χρημάτων και της ανθρώπινης δύναμης
- ✓ **να διατηρηθεί ένας κατάλογος δεξιοτήτων** και διαθέσιμων πόρων που ενδέχεται να χρειαστούν στο μέλλον.

Η «ευφυής νοημοσύνη» των δημοσίων υπαλλήλων, αναφέρεται στην ικανότητα της μνήμης εργασίας, της αφηρημένης συλλογιστικής, της προσοχής και της επεξεργασίας πολύπλοκων πληροφοριών, ενώ η «κρυσταλλωμένη νοημοσύνη» αναφέρεται στη γενική γνώση, την έκταση του λεξιλογίου και τη λεκτική κατανόηση που σχετίζεται με επαγγέλματα και την επαγγελματική κατάρτιση (Landorf, Doscher, Rocco, 2008).

Σε γενικές γραμμές, η νοημοσύνη και το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, συσχετίζονται σημαντικά (Collins, Clark, 2003).

Η εκπαίδευση προωθεί την πνευματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων και προάγει την ανάπτυξη της κρυσταλλωμένης νοημοσύνης (Landorf, Doscher & Rocco, 2008). Τα άτομα με αυξημένη παιδεία είναι πιθανό να έχουν καλύτερες βάσεις, αναλυτικές γνώσεις, δηλαδή αποκρυσταλλωμένη νοημοσύνη (Bacal, 2004). Οι γνώσεις συνήθως αναφέρονται στην κατανόηση των πληροφοριών που σχετίζονται με την εργασία (Collins, Clark, 2003).

Σύμφωνα με έρευνες διακρίνονται δύο μορφές γνώσης, η δηλωτική και η διαδικαστική γνώση (Landorf, Doscher & Rocco, 2008). Η εκπαίδευση προάγει τις βασικές επιδόσεις των καθυκόντων, παρέχοντας στα άτομα δηλωτικές και διαδικαστικές γνώσεις, με τις οποίες μπορούν να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους.

Συνδυάζοντας αυτά τα ευρήματα, θεωρούμε ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται θετικά με την απόδοσή τους και τα αποτελέσματα στη Δημόσια Διοίκηση.

Σε μελέτες, του Hunter και των συναδέλφων του (Landorf, Doscher & Rocco, 2008) διαπιστώθηκε ότι, η γνωστική ικανότητα συνέβαλε σημαντικά στην επιτυχία και την απόδοση σχεδόν σε κάθε εργασία. Κατά τον Hunter (1986), η γνωστική ικανότητα διευκολύνει την εκμάθηση γνώσεων σχετικών με την εργασία και έμμεσα προάγει την ισχυρότερη απόδοση (Bacal, 2004).

2.4.4 Παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα (δείκτες αξιολόγησης)

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, (2001), *«Προκειμένου να υπάρχει δυνατότητα ελέγχου της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα, θα πρέπει να ιεραρχηθούν και να τεθούν με σαφήνεια, οι επιδιωκόμενοι στόχοι από την επιμόρφωση. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι εφικτό να προσδιοριστούν και οι κατάλληλοι δείκτες αξιολόγησης. Η ανάπτυξη δεικτών αξιολόγησης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας υποστηρίζεται πλήρως από την Ε.Ε»*. (Χυτήρης, 2001:114)

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν έως σήμερα επίσημοι δείκτες μέτρησης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας εκπαίδευσης εργαζομένων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως σύστημα διοίκησης και διαχείρισης, αναφέρεται στην επιδίωξη των μαθησιακών οργανισμών κατάρτισης να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, να προσαρμόζονται στις ανάγκες και απαιτήσεις των εκπαιδευόμενων, να σχεδιάζουν νέα προγράμματα, να βελτιώνουν τις μεθόδους και τεχνικές εκπαίδευσης μετά τη διαπίστωση προβλημάτων κατά την υλοποίηση και τέλος να εφαρμόζουν κριτήρια ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας (Αποστόλου, 2002).

2.5 Το θεσμικό πλαίσιο επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων

Με τις διατάξεις των άρθρων 32 έως και 38 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α'/11-4-1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» όπως αυτός συμπληρώθηκε με το άρθρο 19 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180/Α'/9-9-1999), ρυθμίζεται το γενικό πλαίσιο των σταδίων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τις διατάξεις των παρ. 1, 2 του άρθρου 1 «Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού», του Κεφαλαίου Α' του ν.1943/1991 «Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα», καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών».

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των Δημοσίων Υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 χωρίζεται:

- α) στην εισαγωγική εκπαίδευση και κατάρτιση σύμφωνα με το άρθρο 33,
- β) στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με Επιμόρφωση, σύμφωνα με το άρθρο 34,
- γ) Προγράμματα εξειδίκευσης, σύμφωνα με το άρθρο 35,
- δ) Προαγωγικής εκπαίδευσης, σύμφωνα με το άρθρο 36,
- ε) Μετεκπαίδευση, σύμφωνα με το άρθρο 37 &
- στ) Μεταπτυχιακή εκπαίδευση, σύμφωνα με το άρθρο 38.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 47 του Κεφαλαίου Δ' του Ν. 3528/2007, (ΦΕΚ 26/Α'/9-2-2007), η υπηρεσιακή εκπαίδευση αποτελεί δικαίωμα κάθε υπαλλήλου και παρέχεται με τη συμμετοχή του σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Επίσης, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του ιδίου άρθρου «Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την Υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο». Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου

με τα αντικείμενα της Υπηρεσίας του και τα καθήκοντά του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Οι Υπηρεσίες υποχρεούνται να φροντίζουν για την πρόβλεψη των αναγκαίων πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό και να μεριμνούν για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

Στο άρθρο 47 παρ. 1 του Ν. 3528/2007 του Υ.Κ. αναφέρεται ότι «*Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου*», ενώ στην παρ. 3 τονίζεται ότι «*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 τον βαθμό τους*».

Με τις διατάξεις των άρθρων 58, 59, 60, του Ν. 3528/2007 παρέχεται η δυνατότητα χορήγησης εκπαιδευτικών αδειών με αποδοχές στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Επίσης, με τα άρθρα 69-72, 80-86 και 97 του ίδιου νόμου ενισχύεται η δια βίου επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίζεται το σύστημα προαγωγών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, η κινητικότητα και οι μετατάξεις.

2.6 Οι Φορείς επιμόρφωσης στον Δημόσιο Τομέα

Η ανάπτυξη άρτιας επιμόρφωσης και δεξιοτήτων σε συστήματα τεχνολογίας ή ψηφιακά μέσα και εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο αντικείμενο εργασίας τους, παρέχεται με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες που ακολουθούν:

Ι. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Σύμφωνα με στοιχεία που αναφέρονται στην ιστοσελίδα <http://www.ekdd.gr>, το ΕΚΔΔΑ ιδρύθηκε με τις διατάξεις του Ν. 1388/1983 και λειτουργεί από το 1986. Δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση να αποκτήσει στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) υπαγόμενο στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Με τις διατάξεις του ΠΔ 57/2007 (ΦΕΚ 59/Α΄/14-03-2007), ορίζεται η «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Στεγάζεται σε ιδιόκτητες σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις στον Ταύρο (Αττικής) και διαθέτει υλικοτεχνικές υποδομές που έχουν ως κύριο στόχο την

εξυπηρέτηση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, ερευνητών, συμβούλων του ΕΚΔΔΑ, αλλά και φοιτητών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Προκειμένου να εναρμονιστεί με τις εξελίξεις και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του ραγδαία εξελισσόμενου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, συνεργάζεται με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά - Ινστιτούτα του εξωτερικού. Στο πλαίσιο προετοιμασίας των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών της Ένωσης συνεργάζεται με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, μέσω της διαδικασίας υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών (benchmarking) που ακολουθείται επιτυγχάνεται ο επανασχεδιασμός των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης που παρέχει και της ανάπτυξης στελεχών της δημόσιας διοίκησης (Μπαλαπανίδου, 2015).

Στο πλαίσιο των εξ αποστάσεως προγραμμάτων, οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται μέσω της πλατφόρμας του ΕΚΔΔΑ κάνοντας χρήση της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Πρόκειται για ένα **δικτυακό τόπο ασύγχρονης ηλεκτρονικής μάθησης** στο οποίο η πρόσβαση επιτυγχάνεται με τη χρήση προσωπικών κωδικών και χωρίς την απομάκρυνση των δημοσίων υπαλλήλων από τις θέσεις εργασίας τους. Τα εγγεγραμμένα μέλη, μπορούν οπουδήποτε, οποτεδήποτε και από οποιαδήποτε συσκευή, να εισέλθουν στη συγκεκριμένη πλατφόρμα με τους προσωπικούς τους κωδικούς, να ενημερωθούν με το σχετικό υλικό των μαθημάτων που παρακολουθούν ακόμα και να παραδώσουν εργασίες. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους να εκπαιδευτούν με σκοπό την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους.

II. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).

Με τις διατάξεις του Ν. 1388/1983 ο οποίος αφορά στην ίδρυση του «Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» ιδρύθηκε και λειτούργησε από το 1983 η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), ενώ η οργανωτική λειτουργία της στηρίζεται στο ΠΔ 57/2007. Στόχος της είναι η προετοιμασία εξειδικευμένων στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση, κεντρική ή αποκεντρωμένη καθώς και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Απώτερος σκοπός της είναι μέσω των προγραμμάτων σπουδών της να συμβάλει στην αποδοτικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Συνεπακόλουθα καλείται να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε αυτό να συμμετέχει στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας, στη διαμόρφωση πολιτικών αλλά και στην εκπροσώπηση της χώρας μας σε διεθνή και ευρωπαϊκό επίπεδο (Μπαλαπανίδου, 2015).

III. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ).

Το ΙΝΕΠ συμμετέχει στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, υλοποιώντας επιμορφωτικές δράσεις. Κύριο αντικείμενο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και της αποκεντρωμένης δομής του στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ), αποτελούν η εισαγωγική εκπαίδευση και η διαρκής επιμόρφωση. Η επιμόρφωση αφορά σε πιστοποιημένα προγράμματα που προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης και καταρτίζονται σε συνεργασία επιμορφωτών με διάφορα Υπουργεία, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Δήμους. Μέσω του ΙΝΕΠ εκπαιδεύονται υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση, στις Περιφέρειες την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου αλλά και στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, όπως για παράδειγμα υπάλληλοι ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΔΕΠ κλπ. Παράλληλα παρέχει υπηρεσίες, στον ιδιωτικό τομέα έναντι αμοιβής κυρίως μέσω της εκπόνησης μελετών, της διοργάνωσης επιστημονικών συνεδρίων ή και εκδόσεων. Το τελικό ζητούμενο της εκπαίδευσης δεν είναι απλά ο εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά και η βελτίωση της απόδοσης τους και η αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών (Μπαλαπανίδου, 2015).

IV. Δημόσιες Βιβλιοθήκες. Μέσω του διαδικτύου οι ελληνικές δημόσιες βιβλιοθήκες, αναλαμβάνουν διαρκείς πρωτοβουλίες οργάνωσης και υλοποίησης δραστηριοτήτων συνεισφέροντας στη δια βίου μάθηση (Μπαλαπανίδου, 2015). Παρέχουν πληθώρα πληροφοριών, τόσο σε έντυπη μορφή όσο και ηλεκτρονική. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα μέσω των Τεχνολογιών Πληροφοριακής Εκπαίδευσης (ΤΠΕ) να κάνει χρήση του υλικού αυτού, προκειμένου να ενημερωθούν σε θέματα που τους αφορούν.

Συμπεραίνουμε ότι, παρά την ανάγκη επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων κυρίως στις νέες τεχνολογίες και της προσαρμογής του Δημόσιου Τομέα στις νέες συνθήκες, παρουσιάζονται αδυναμίες, τόσο στον εντοπισμό των αναγκών επιμόρφωσης των Δημοσίων υπαλλήλων, όσο και στις μεθόδους παρακίνησής τους. Εξίσου σημαντική είναι, η έλλειψη δεικτών αξιολόγησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα και οι ισχύουσες διατάξεις που περιορίζουν την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων στους επίσημους Φορείς επιμόρφωσης του Δημοσίου, χωρίς να παρέχουν κίνητρα για επιμόρφωση σε πέραν αυτών Φορείς, όπως το ΕΑΠ και λοιπά ΑΕΙ.

3. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Στις ενότητες του κεφαλαίου που ακολουθούν, μετά την αποσαφήνιση των όρων ανάγκη και επιμορφωτική ανάγκη, θα προχωρήσουμε στην απόδοση της σημασίας διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών και στην κατά το δυνατό καλύτερη αποτύπωση της διαδικασίας διερεύνησής τους στο Δημόσιο Τομέα, καταλήγοντας στη μεθοδολογία που ακολουθείται για τη διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών.

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ανάγκη» και «επιμορφωτική ανάγκη»

Η έννοια «ανάγκη» αποτελεί έναν πολυδιάστατο όρο που χρησιμοποιείται στην καθημερινή ζωή, χωρίς να ορίζεται με σαφήνεια. Συχνά χρησιμοποιείται για να δηλώσει αναγκαιότητα, επιθυμία ή ζήτηση (Βεργίδης & Καραλής, 1999).

Στη βιβλιογραφία, ο Καραλής (2005, σ. 16), ορίζει ως ανάγκη:

«α) την απόσταση ανάμεσα σε κάποια υφιστάμενη κατάσταση και σε κάποιο επιθυμητό πρότυπο, ως το έλλειμμα προσόντων που θεωρούνται αναγκαία για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας β) το κίνητρο και το ενδιαφέρον κάποιου για τη συμμετοχή του σε μια εκπαιδευτική διαδικασία».

Ο Rogers (1999, σ.97) αναφέρεται στην «ανάγκη» σημειώνοντας ότι:

«α) Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν ένα σύνολο «προθέσεων» που για πολλούς ίσως συνδέεται με κάποια ανάγκη που αισθάνονται. β) Υπάρχει σύγχυση στους εκπαιδευόμενους αναφορικά με το αν έρχονται στα προγράμματα από επιθυμία ή ανάγκη. γ) Οι εκπαιδευόμενοι δε δηλώνουν πάντα τον πραγματικό λόγο συμμετοχής τους στη μαθησιακή διαδικασία. δ) Ορισμένες φορές η συμμετοχή τους δε σχετίζεται με τη μάθηση αλλά με τις κοινωνικές επαφές ή την έξοδο από το σπίτι. ε) Ακόμα και όταν η αίσθηση ανάγκης σχετίζεται με τη μάθηση υπάρχει η αβεβαιότητα ως προς το τι πρέπει να μάθει».

Κατά τον Χασάπη (2000, σ.31) ως εκπαιδευτική ανάγκη ορίζεται, «κάθε γνώση, δεξιότητα ή στάση που είναι αναγκαία αλλά μη διαθέσιμη από ένα άτομο, για την επαρκή και πλήρη εκτέλεση μιας εργασίας ή γενικότερα μιας δραστηριότητας που περιλαμβάνει ένα σύνολο εργασιών».

Ο Knowles (1970, σ.151-154) όπως αναφέρει ο Καραλής (2012, σ.85), ορίζει την έννοια της εκπαιδευτικής ανάγκης, ως, «Μια εκπαιδευτική ανάγκη είναι αυτό που ένας άνθρωπος πρέπει να μάθει προς όφελος δικό του, ενός οργανισμού ή της κοινωνίας. Είναι το χάσμα

μεταξύ του υφιστάμενου επιπέδου προσόντων και ενός ανωτέρου επιπέδου προσόντων, που απαιτούνται για την αποτελεσματική του απόδοση, όπως αυτή ορίζεται από τον ίδιο ή στο πλαίσιο του οργανισμού ή της κοινωνίας που ανήκει».

Όπως σημειώνει ο Βεργίδης (2003, σ.109), «Εκπαιδευτικές ανάγκες δημιουργούνται όταν στις ενδοψυχικές ή και διαπροσωπικές αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή των ανθρώπων ή και στις αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον τους η εκπαίδευση αποτελεί μία απάντηση που συμβάλλει στην προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση».

Καθώς οι έννοιες της ανάγκης και της εκπαιδευτικής ανάγκης επιδέχονται διαφορετικούς ορισμούς, ανάλογα με την ερμηνεία που τους δίνεται, αναφέρουμε τις τέσσερις (4) σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις, κατά του Βεργίδη & Καραλή (1999, σ.25-26):

A. Η Ψυχο-κοινωνιολογική προσέγγιση

«Η έννοια της ανάγκης σύμφωνα με την Ψυχο-κοινωνιολογική προσέγγιση ορίζεται ως η έλλειψη που παρατηρείται από ορισμένες ομάδες ανθρώπων, όταν συγκρίνονται με τη νόρμα, δηλαδή, ένα γενικό κανόνα ή ένα γενικό πρότυπο. Καθώς οι γενικοί κανόνες είναι κοινωνικές κατασκευές, περιέχουν το στοιχείο της μεταβλητότητας. Έτσι και οι κοινωνικές ανάγκες, οι ελλείψεις που γίνονται συνειδητές διαφέρουν τόσο από κοινωνία σε κοινωνία, όσο και ιστορικά στο πλαίσιο ενός κοινωνικού συνόλου. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν όταν διάφορα κοινωνικά σύνολα αντιλαμβάνονται ότι υστερούν σε γνώσεις που επιβάλλονται είτε από θεσμοθετημένους ή άτυπους κανόνες είτε από τα επικρατέστερα κοινωνικά πρότυπα».

B. Η Πολιτιστική προσέγγιση

«Υπό το πρίσμα της πολιτιστικής προσέγγισης η συμβολή των πολιτιστικών παραγόντων στη διαμόρφωση των αναγκών ενός κοινωνικού συνόλου είναι καθοριστικής σημασίας. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες, στο παρόν θεωρητικό πλαίσιο, συμβαδίζουν και εξαρτώνται από τις αξίες και τις πεποιθήσεις ενός κοινωνικού συνόλου, το οποίο αποκλίνει ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά σε σχέση με την τις περιβάλλουσες κοινωνικές ομάδες».

Γ. Η Οικονομική Προσέγγιση

«Σύμφωνα με την οικονομική προσέγγιση οι ανάγκες προκύπτουν από την ανάπτυξη παραγωγικών δυνάμεων σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο στο πλαίσιο μίας κοινωνίας. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τις γνώσεις και τα προσόντα που απαιτούνται για την εξειδίκευση των εργαζομένων, προκειμένου το παραγωγικό σύστημα να διατηρείται ανταγωνιστικό και επικερδές».

Δ. Η Δομολειτουργική Προσέγγιση

«Στα πλαίσια της προσέγγισης αυτής οι ανάγκες των ατόμων καθορίζονται από τις δομές στις οποίες ζουν και από τις λειτουργίες τις οποίες επιτελούν. Κάθε ανάγκη αποτελεί έκφραση ανισορροπίας, όταν υπάρχει αλλαγή είτε στο εσωτερικό ενός κοινωνικού υποσυστήματος είτε στον κοινωνικο-οικονομικό και πολιτισμικό περίγυρο του ατόμου. Στις περιπτώσεις αυτές η εκπαίδευση αποτελεί μια απάντηση που συμβάλλει στην προσαρμογή των ατόμων στη νέα κατάσταση».

Τέλος, όπως ο Χασάπης (2000, σ.31), σημειώνει, «Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται, όταν οι γνώσεις ή ορισμένες δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση μιας εργασίας δεν είναι διαθέσιμες από κάποια άτομα».

3.2 Η σημασία της διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών

Σύμφωνα με την Αγγελακοπούλου (2019), η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί την αφετηρία πάνω στην οποία διατυπώνονται οι στόχοι ενός προγράμματος, επιλέγεται το αναλυτικό περιεχόμενο, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και καθορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης.

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί αναγκαίο στοιχείο του σχεδιασμού και της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Καραλής, 2005). Ο εντοπισμός των αναγκών των ενηλίκων εκπαιδευόμενων και ο καθορισμός των στόχων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε αντιστοιχία με αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην εξασφάλιση της συμμετοχής και της ενεργοποίησης των εκπαιδευόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (Λευθεριώτου, 2014 · Αγγελακοπούλου, 2019).

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τον Καραλή (2005), το αναλυτικό περιεχόμενό τους, η επιλογή των εκπαιδευτικών και η αξιοποίηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών τεχνικών, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πληθυσμού στόχου.

Στην Εκπαίδευση Ενηλίκων θεωρείται ενδεδειγμένη η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, δεδομένου ότι κυριαρχεί η ετερογένεια μεταξύ των πληθυσμών-στόχων, ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων καθώς και οι προθέσεις των φορέων χρηματοδότησης και υλοποίησης των προγραμμάτων διαφέρουν.

Αντιθέτως, στην τυπική εκπαίδευση οι διαδικασίες διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών απουσιάζουν καθώς επικρατεί σχετική ομοιομορφία ως προς την ηλικία και το

εκπαιδευτικό επίπεδο των μαθητών το αναλυτικό περιεχόμενο και τους εκπαιδευτικούς στόχους (Καραλής, 2005).

Η διαδικασία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών κατά τον Καραλή (2005), κρίνεται σημαντική για τους λόγους που παραθέτουμε παρακάτω:

- **Ενισχύει την ενεργητική συμμετοχή των ενηλίκων εκπαιδευόμενων.** Όταν ένα πρόγραμμα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, τότε ελαχιστοποιούνται τα φαινόμενα διαρροής από αυτά. Σύμφωνα με τον Rogers (1999), οι εκπαιδευόμενοι έρχονται στην εκπαίδευση έχοντας θέσει κάποιον σκοπό, τον οποίο αν δεν εκπληρώσουν θα εγκαταλείψουν το πρόγραμμα.
- **Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος.** Αποτελεσματικό καθίσταται ένα πρόγραμμα όταν εκπληρώνονται οι στόχοι του. Όταν οι στόχοι του δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των εκπαιδευόμενων τότε δύσκολα επιτυγχάνεται η ικανοποίησή τους. Κατά τον Καραλή (2005), η μαθησιακή διεργασία επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, στενά συνδεδεμένων με καταστάσεις που καλούνται να έρθουν αντιμέτωποι οι εκπαιδευόμενοι.

Συνεπώς, μέλημα διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να είναι η απόδοση όλων εκείνων των συνιστωσών που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, των ενηλίκων εκπαιδευόμενων σε σχέση με ένα δεδομένο πλαίσιο αναφοράς (Τσελεμπή, 2017).

3.3 Η διαδικασία διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών στο Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με τον Καραλή (2005, σ.17), «οι ανάγκες συνδέονται με τη διαρκή προσπάθεια των ανθρώπων για την πολύπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη καθώς και τη συμμετοχή τους σε όλες τις διαστάσεις της κοινωνικής ζωής».

Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι προσέρχονται στην εκπαιδευτική διαδικασία με συγκεκριμένους στόχους και έχοντας την επιθυμία να συνδέουν τη νεοαποκτηθείσα με την προ υπάρχουσα γνώση (Κόκκος, 2005).

Οι στόχοι αυτοί είναι άμεσα συνδεδεμένοι με κάποιες από τα ανάγκες τους η κάλυψη των οποίων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε ενήλικες (Καραλής, 2005).

Επιπλέον, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι επιθυμούν την ενεργητική εμπλοκή τους στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Συνεπώς, η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πληθυσμού-στόχου αποκτά σημαντικό και αναγκαίο ρόλο στο σχεδιασμό και την επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος εκπαίδευσης ενηλίκων (Βεργίδης & Καραλής, 1999).

Στην Εκπαίδευση Ενηλίκων αντίθετα από την τυπική εκπαίδευση, παρουσιάζεται μεγάλη ανομοιομορφία σε ότι αφορά τα κίνητρα, τους στόχους, τις προσδοκίες, τον προτιμώμενο τρόπο μάθησης ακόμα και το επίπεδο εκπαίδευσης των εκπαιδευομένων (Καραλής, 2005). Κάποιες φορές μάλιστα, οι εκπαιδευόμενοι που συμμετέχουν σε ένα πρόγραμμα έχουν διαφορετικό βαθμό συνειδητοποίησης των εκπαιδευτικών τους αναγκών και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που δεν πετυχαίνουν να τις εκφράσουν ρητά (Βεργίδης & Καραλής, 1999). Σύμφωνα με την τυπολογία του Βεργίδη (2003), οι εκπαιδευτικές ανάγκες ανάλογα με το βαθμό συνειδητοποίησης και έκφρασής τους κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

✚ **Στις συνειδητές και ρητές ανάγκες:** Σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι, οι οποίοι έχουν διαπιστώσει ήδη τις ανάγκες τους και μπορούν να τις διατυπώσουν στην περίπτωση που ερωτηθούν για αυτές.

✚ **Στις συνειδητές και μη ρητές ανάγκες:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις ανάγκες εκείνες τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι έχουν ήδη συνειδητοποιήσει αλλά δεν είναι σε θέση να τις αποκαλύψουν ή να τις διατυπώσουν

✚ **Στις λανθάνουσες και μη ρητές ανάγκες:** Σε αυτές εμπεριέχονται οι εκπαιδευόμενοι που δεν γνωρίζουν ότι υπάρχουν ανάγκες μη έχοντας την πλήρη εποπτεία των απαιτήσεων του ευρύτερου περιβάλλοντός τους.

Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντάμε συχνά την αποτύπωση των εκπαιδευτικών αναγκών που συνδέονται με τους στόχους ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ή μιας εκπαιδευτικής ενότητας, να διαχωρίζονται ως προς τα επίπεδα, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων.

Ο διαχωρισμός κατά τους Χασάπη (2000:32) & Κόκκο (2000:56), ορίζεται ανά περίπτωση:

Ως προς τη γνώση, η κατάληξη μιας διερευνητικής διαδικασίας, που έχει ως αποτέλεσμα την κατανόηση ενός φαινομένου, μιας έννοιας ή ενός συνόλου εννοιών.

Ως προς τη δεξιότητα, η ικανότητα εκτέλεσης μιας εργασίας ή σειράς εργασιών, νοητικού ή κινητικού χαρακτήρα.

Ως προς της στάση, ένα σύνολο βαθιά ριζωμένων αξιών και αντιλήψεων, τις οποίες τα άτομα υιοθετούν και βάση αυτού του συστήματος καθορίζεται η συμπεριφορά τους (Κόκκος, 2000, σ. 56). Η προαναφερόμενη διάταξη αποτύπωσης βοηθά σημαντικά στην αποτελεσματική διερεύνηση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη την ανομοιογένεια που παρουσιάζει ο πληθυσμός - στόχος ως προς τα κίνητρα, τις προσδοκίες, τα εμπόδια και τον τρόπο εκπαίδευσης (μαθησιακά στυλ). Επιπλέον, η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών εξασφαλίζει την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων καθώς όταν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει διαμορφωθεί κατά τρόπο τέτοιο που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των συμμετεχόντων, αυτόματα επιφέρει και την ενεργητική συμμετοχή τους. Την ίδια στιγμή περιορίζονται σημαντικά τα φαινόμενα μειωμένης παρακολούθησης και εγκατάλειψης, στοιχεία τα οποία σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος (Καραλής, 2005 · Rogers, 1999).

Σύμφωνα με τον Mezirow (2007), η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών οδηγεί στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων αλλά και στην επιλογή κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού, ενώ ο συνδυασμός και των δυο παραγόντων συμβάλει στην επιτυχή μάθηση. Η σύνθετη διαδικασία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών κατά τον Καραλή (2005), περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

✚ **Τον καθορισμό του προβλήματος.** Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται με σαφήνεια το πρόβλημα που πρόκειται να αντιμετωπιστεί μέσω της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

✚ **Ο ακριβής προσδιορισμός του πλαισίου αναφοράς.** Στο στάδιο αυτό καθορίζεται το εκπαιδευτικό πλαίσιο συνδυάζοντας τον πρωταρχικό στόχο με τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού στόχου που συμμετέχει στο πρόγραμμα. Σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απευθύνεται σε απόφοιτους Λυκείου με πρωταρχικό στόχο την εξεύρεση εργασίας, το πλαίσιο αναφοράς θα περιλάμβανε τη ζήτηση εργασίας για απόφοιτους Λυκείου.

✚ **Η συλλογή και η ανάλυση στοιχείων του πληθυσμού-στόχου.** Περιλαμβάνει:
α) δημογραφικά χαρακτηριστικά, β) στοιχεία που αφορούν στο εκπαιδευτικό επίπεδο του πληθυσμού-στόχου, γ) πληροφορίες που σχετίζονται με πρότερη εκπαίδευση του πληθυσμού-στόχου, δ) ειδικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού-στόχου ως προς το πρόβλημα που θα αντιμετωπιστεί μέσω της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Οι ερευνητικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη, η ανάλυση περιεχομένου και η παρατήρηση.

Ωστόσο, από τα συμπεράσματα ερευνών όπως αναφέρονται σε έρευνα της Κουρμπάνη (2017), διαπιστώνουμε ότι, η εμπλοκή της αρμόδιας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Εσωτερικών, σε θέματα σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής ως κυρίως υπεύθυνη νομοθετικά Μονάδα/Υπηρεσία υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι περιορισμένη. Αποστέλλει στις Υπηρεσίες του δημοσίου έγγραφα αναζήτησης δράσεων, χωρίς ωστόσο να καταγράψει τις ουσιαστικές ανάγκες των υπαλλήλων, στοιχεία απαραίτητα για το σχεδιασμό των προς υλοποίηση προγραμμάτων, το περιεχόμενο της εργασίας και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για το προς εκπαίδευση προσωπικό. Αποτέλεσμα αυτών είναι, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών να μην πραγματοποιείται με συστηματικό τρόπο παρά το γεγονός ότι το ΕΚΔΔΑ παρακολουθεί τις εξελίξεις των χωρών της Ε.Ε. (Κουρμπάνη, 2017).

3.4 Μεθοδολογία διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών

Πηγές πληροφοριών διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών του πληθυσμού-στόχου, αποτελούν, προηγούμενες έρευνες, μελέτες και η επισκόπηση βιβλιογραφικών αναφορών (Κοντονή, 2010). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί, «*γραπτή περίληψη άρθρων, βιβλίων και άλλων κειμένων, η οποία περιγράφει την προηγούμενη και την τρέχουσα κατάσταση γνώσεων σχετικά με ένα θέμα, οργανώνει τη βιβλιογραφία σε ενότητες και τεκμηριώνει την ανάγκη για την προτεινόμενη μελέτη. Η ανασκόπηση αυτή εξυπηρετεί το σκοπό του προσδιορισμού της ανάγκης για μια μελέτη και της υπόδειξης ότι άλλες έρευνες δεν έχουν ασχοληθεί με το ίδιο θέμα με τον ίδιο τρόπο*» (Creswell, 2011:108).

Στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσης διπλωματικής εργασίας, κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση, εντοπίσαμε τη μοναδική διπλωματική εργασία του Θεοχαροπούλου (2018), «*Πολυδιάστατη ανάλυση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής*», την οποία δεν αξιοποιήσαμε καθώς δε διαπιστώσαμε κάποιο βαθμό συνάφειας. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία που εντοπίσαμε διαφέρει από τη διπλωματική που αναπτύξαμε στο ότι εξετάζει την συμβολή της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών στη νέα διαδικασία πληρωμών στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, και ειδικά ζητήματα όπως, της διαδικασίας παρακρατήσεων και κατασχέσεων υπέρ του δημοσίου μέσω αυτής. Επιπλέον παρατηρήσαμε σημαντικές αλλαγές σε αναφορές του πλαισίου αρμοδιοτήτων αλλά και του νομοθετικού πλαισίου της. Συνεπώς, η διερεύνηση των στάσεων και απόψεων των υπαλλήλων που διαχειρίζονται το σύστημα πληρωμής της ΕΑΠ απέναντι στην επιμόρφωση και των απόψεών τους στα μέχρι σήμερα προσφερόμενα

επιμορφωτικά προγράμματα, καθιστά την παρούσα μελέτη σκόπιμη και αναγκαία εξαιτίας της πρωτοτυπίας του θέματός της.

Σε περιπτώσεις που οι ανάγκες του πληθυσμού-στόχου είναι **συνειδητές και ρητές**, κρίνεται απαραίτητη η χρήση της μεθόδου της **τριγωνοποίησης** η οποία περιλαμβάνει την **ανάλυση περιεχομένου** σε συνδυασμό με τη χρήση **ερωτηματολογίων** και **δομημένων συνεντεύξεων**, για τη συστηματική συλλογή πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων (Καραλής, 2005). Ειδικότερα:

Τα ερωτηματολόγια με κλειστού τύπου ερωτήσεις, καθορισμένες εναλλακτικές απαντήσεις, ερωτήσεις κλίμακας και ανοιχτού τύπου, χρησιμοποιούνται για την άντληση δημογραφικών και ειδικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού-στόχου. Πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων εξασφαλίζεται συμφωνία των εκπαιδευόμενων για τη συμμετοχή τους στη διερεύνηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών (Κοντονή, 2010).

Οι δομημένες συνεντεύξεις με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, αποτελούν μια προσέγγιση ποιοτικού χαρακτήρα για την άμεση άντληση των πληροφοριών (Κεδράκα, 2013). Η προσέγγιση γίνεται με σύνταξη επιστολής που στέλνεται στα προσωπικά email αλλά και με τηλεφωνική επικοινωνία μέσω της οποίας προσδιορίζεται, ο τόπος, ο χρόνος, το θέμα και ο σκοπός της συνέντευξης. Η χρήση τους εξυπηρετεί στην ανάδειξη ουσιαστικών προσόντων ή ελλείψεων του πληθυσμού-στόχου, τα οποία είναι συνυφασμένα με την άσκηση του έργου τους, την καταγραφή γενικότερων προβλημάτων/αδυναμιών που παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων τους καθώς και τον εντοπισμό στοιχείων που εξυπηρετούν την ομαλή υλοποίηση των προγραμμάτων, το «**εκπαιδευτικό συμβόλαιο**» (Κοντονή, 2010).

Η ανάλυση περιεχομένου χρησιμοποιείται για την αποτύπωση εξωτερικών θεσμικών παραγόντων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και τη λειτουργία των Φορέων υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων αλλά και της ανάδειξης του προβλήματος που προκαλεί το σχεδιασμό τους (Κοντονή, 2010).

Συμπεραίνουμε ότι, η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί αναγκαίο στοιχείο του σχεδιασμού και της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, όταν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει διαμορφωθεί κατά τρόπο τέτοιο που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των συμμετεχόντων, εξασφαλίζει και την ενεργητική συμμετοχή τους.

4. Η ΕΝΙΑΙΑ ΑΡΧΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Στις ενότητες του παρόντος κεφαλαίου κάνουμε μια ιστορική αναδρομή στην δημιουργία της ΕΑΠ ως Φορέα επιπέδου Διεύθυνσης, του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στους στόχους και το θεσμικό πλαίσιο της οργανωτικής της διάρθρωσης. Ακολούθως, στη σύσταση του προσωπικού της, τη διερεύνηση αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων της, τη διαδικασία που ακολουθεί αλλά και τα εμπόδια για τη συμμετοχή των υπαλλήλων της σε επιμορφωτικά προγράμματα. Τέλος θα περάσουμε στην αντιμετώπιση κρίσεων και πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στις κυβερνητικές παρεμβάσεις και τους χειρισμούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας της κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του covid-19.

4.1 Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/Α'/6-5-2010), «*Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο*» και τη Δήλωση των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων της Ζώνης του ευρώ που δημοσιοποιήθηκε στις Βρυξέλλες την 25η Μαρτίου 2010 και προσαρτήθηκε στο Παράρτημα Ι του ίδιου νόμου, αποφασίστηκε για την οικονομική και τη δημοσιονομική σταθερότητα της ευρωζώνης, η δημιουργία μηχανισμού στήριξης.

Ειδικότερα, με τα αναφερόμενα επί των παραγράφων 2, 3 και 4 του ίδιου νόμου ορίστηκε, «*2. Με τη Δήλωση για τη στήριξη της Ελλάδας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ που δημοσιοποιήθηκε στις Βρυξέλλες την 11η Απριλίου 2010 και προσαρτάται στον παρόντα νόμο ως Παράρτημα ΙΙ στην αγγλική γλώσσα, και σε μετάφρασή της στην ελληνική γλώσσα, αποφασίστηκε η ενεργοποίηση του μηχανισμού στήριξης της παραγράφου Ι με την κατάρτιση κοινού προγράμματος από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, και από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και τις ελληνικές αρχές.*

3. Για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης που συγκροτήθηκε σύμφωνα με τις Δηλώσεις των προηγούμενων παραγράφων, καταρτίστηκε από το Υπουργείο Οικονομικών με τη συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, σχέδιο προγράμματος (Μνημόνιο Οικονομικής και

Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής και Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής), το οποίο με επιστολές του Υπουργού Οικονομικών και του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος διαβιβάστηκε, αφ' ενός προς τον Πρόεδρο του Συμβουλίου των Υπουργών Οικονομικών της ευρωζώνης, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και αφ' ετέρου προς το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Το σχέδιο προγράμματος προσαρτάται στον παρόντα νόμο, ως Παραρτήματα III και IV, στην ελληνική γλώσσα.

4. Παρέχεται στον Υπουργό Οικονομικών η εξουσιοδότηση να εκπροσωπεί το Ελληνικό Δημόσιο και να υπογράφει κάθε μνημόνιο συνεργασίας, συμφωνία ή σύμβαση δανεισμού, διμερή ή πολυμερή, με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα κράτη-μέλη της ζώνης του ευρώ, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, προκειμένου να εφαρμοστεί το πρόγραμμα της προηγούμενης παραγράφου. Τα μνημόνια, οι συμφωνίες και οι συμβάσεις του προηγούμενου εδαφίου, εισάγονται στη Βουλή για συζήτηση και ενημέρωση. Ισχύουν και εκτελούνται από της υπογραφής τους».

Στο πλαίσιο λήψης όλων των ενδεικνυόμενων μέτρων δημοσιονομικής πολιτικής, με τη συμπλήρωση, την κατάργηση ή την τροποποίηση των κειμένων διατάξεων, για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος, τις διατάξεις της παραγράφου β του άρθρου δεύτερου για καθορισμό γενικού πλαισίου και εξουσιοδότησης για λήψη μέτρων εφαρμογής του προγράμματος του Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/Α'/2010), όπως ισχύει και μετά την κωδικοποίηση του Ν. 4735/2020, ορίστηκε ότι:

«...β. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που εκδίδεται μέσα σε ένα μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, διενεργείται απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ. Απογράφονται επίσης υποχρεωτικά τα φυσικά πρόσωπα που μισθοδοτούνται ή λαμβάνουν πάσης φύσεως αποδοχές ή πρόσθετες αμοιβές ή αποζημιώσεις ή με οποιαδήποτε άλλη ονομασία απολαβές και συνδέονται με οποιαδήποτε σχέση ή σύμβαση εργασίας ή έργου με τους φορείς του δημόσιου τομέα που ορίζονται στην παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν. 2190/1994 (Α' 28), καθώς και με τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνονται στο οικείο Μητρώο της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, όπως ορίζεται από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών - ESA 2010 (Κανονισμός ΕΕ 549/2013, ΕΕΚ L174/1), εκτός των φορέων που υπάγονται στο Κεφάλαιο Β' του Ν. 3429/2005 (Α' 314). Το προσωπικό που απογράφεται λαμβάνει τις πάσης φύσεως τακτικές ή έκτακτες αποδοχές, αποζημιώσεις και

με οποιαδήποτε άλλη ονομασία αμοιβές, υποχρεωτικά μέσω τραπεζικού λογαριασμού από **Ενιαία Αρχή Πληρωμής που συστήνεται με την απόφαση του προηγούμενου εδαφίου στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους**. Με την ίδια απόφαση ρυθμίζεται κάθε αναγκαίο ζήτημα για τη συγκρότηση, οργάνωση και λειτουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής, η διαδικασία απογραφής, η ένταξη των αναγκαίων στοιχείων σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, ο χρόνος, ο τρόπος και τα όργανα απογραφής, καθώς και η ημερομηνία έναρξης της καταβολής των πάσης φύσεως αποδοχών, από την **Ενιαία Αρχή Πληρωμής**. Μετά την οριζόμενη από την ως άνω απόφαση ημερομηνία έναρξης καταβολής των πάσης φύσεως αποδοχών από την Ενιαία Αρχή Πληρωμής μέσω τραπεζικού λογαριασμού, **απαγορεύεται και είναι απολύτως άκυρη η με διαφορετικό τρόπο καταβολή των πάσης φύσεως αποδοχών και εν γένει αμοιβών του πρώτου εδαφίου προς το προσωπικό του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Α.** Με όμοια απόφαση μπορεί να εντάσσεται στο σύστημα της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής και το πάσης φύσεως προσωπικό των Ο.Τ.Α. και να ρυθμίζεται κάθε σχετική λεπτομέρεια. Η διαρκής επικαιροποίηση και συμπλήρωση των στοιχείων των υπαλλήλων, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου για μεταβολές της υπηρεσιακής τους κατάστασης που επέρχονται αυτοδικαίως από τυπικό νόμο, γίνεται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, εφόσον δεν πραγματοποιηθεί από το αρμόδιο όργανο και εντός της προθεσμίας που προβλέπεται από το νόμο.

γ.

.....

1.δ. Όλες ανεξαιρέτως οι πληρωμές των πάσης φύσεως αποδοχών και των πρόσθετων αμοιβών του προσωπικού της παραγράφου 1.β. του παρόντος άρθρου από 01.01.2013 διενεργούνται αποκλειστικά από την Ενιαία Αρχή Πληρωμής μέσω τραπεζικού λογαριασμού. Τυχόν πληρωμές που διενεργούνται με άλλο τρόπο, **θα θεωρούνται αυτοδίκαια μη νόμιμες και θα επέρχονται οι εξής κυρώσεις:**

- i) ως προς τα φυσικά πρόσωπα: Οι υπάλληλοι και οι δημόσιοι λειτουργοί που εμπλέκονται στις πληρωμές εκτός ΕΑΠ θα αντιμετωπίζουν τις κυρώσεις που προβλέπονται στις διατάξεις των άρθρων 256 ΠΚ (Απιστία σχετική με την Υπηρεσία), 259 ΠΚ (Παράβαση καθήκοντος) και 261 ΠΚ (Παρότρυνση υφισταμένων και ανοχή)
- ii) Ως προς τα νομικά πρόσωπα: για όσο διάστημα παρατηρείται παρέκκλιση από την απογραφή στο Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου και από τη διαδικασία πληρωμής μέσω ΕΑΠ, **αναστέλλεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και**

***Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η επιχορήγηση ή
απόδοση πόρων ή οποιασδήποτε μορφής ενίσχυση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό.***

Στην περίπτωση των Ο.Τ. Α., επέρχεται παρακράτηση μέρους ή συνόλου από το ποσό των δικαιούμενων πόρων (ΚΑΠ-επιχορηγήσεις), καθώς και αναστολή εγκρίσεων πρόσληψης προσωπικού με συμβάσεις μίσθωσης έργου και ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Επιπροσθέτως, για τις ΔΕΚΟ και τα Ν.Π.Ι.Δ. του Κεφαλαίου Α' του Ν. 3429/2005, καθώς και για τα Ν.Π.Δ.Δ., ***για όσο διάστημα παρατηρείται η ανωτέρω παρέκκλιση, επιπλέον των ανωτέρω, αναστέλλεται η καταβολή των αμοιβών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.*** Η επί δίμηνο μη συμμόρφωση και η εξακολούθηση παρέκκλισης από τη διαδικασία πληρωμής μέσω ΕΑΠ που διαπιστώνεται από τον αρμόδιο κάθε φορά φορέα επιφέρει την αυτοδίκαιη παύση της θητείας των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. iii) Ειδικά για όσους φορείς υπάγονται για πρώτη φορά στην υποχρέωση απογραφής του πάσης φύσεως προσωπικού τους, αναστέλλονται οι κυρώσεις της περίπτωσης ii της παρ. ιδ' του άρθρου δεύτερου του Ν. 3845/2010, όπως ισχύει, για χρονικό διάστημα τεσσάρων μηνών από την ημερομηνία ολοκλήρωσης των διαδικασιών ένταξής τους στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ι.ε. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών, Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ρυθμίζονται θέματα εφαρμογής των διατάξεων των παραγράφων I.γ και I.δ. I.στ. Το πάσης φύσεως προσωπικό της Ε. Υ. Π. εξαιρείται αναδρομικά από 1.1.2013, από το σύστημα πληρωμών της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής. Ο έλεγχος της μισθοδοσίας και των λοιπών δαπανών της Ε.Υ.Π. γίνεται από την αρμόδια Γενική Διεύθυνση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους.

Ιζ. Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών μπορεί να δια λειτουργεί με το πληροφοριακό σύστημα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων «ΕΡΓΑΝΗ», προκειμένου να λαμβάνει δεδομένα για την απασχόληση των απογεγραμμένων, με σκοπό την πληρότητα των καταχωρηθέντων σε αυτό στοιχείων απασχόλησης, καθώς και με οποιοδήποτε άλλο πληροφοριακό σύστημα του Δημοσίου κρίνεται απαραίτητο».

Κατ' εξουσιοδότηση της ανωτέρω διάταξης εκδόθηκε η υπ' αριθ. 2/37345/0004/4-6-2010 ΚΥΑ των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και

Οικονομικών με την οποία αποφασίστηκε ο καθορισμός, οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της **απογραφής του πάσης φύσεως προσωπικού του δημοσίου των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των Οργανισμών Τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού καθώς και η σύσταση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής**. Ειδικότερα με το άρθρο 5 του Κεφαλαίου Β' της ίδιας απόφασης συστάθηκε στη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης, με τίτλο Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ), υπαγόμενη απευθείας στον Γενικό Γραμματέα Δημοσιονομικής Πολιτικής.

Η νέα οργανωτική μονάδα, σύμφωνα με τις παρ. 2 και 3 του άρθρου 5 είχε αποστολή «*την πληρωμή, μέσω τραπεζικού λογαριασμού, των πάσης φύσεως αποδοχών ή προσθέτων αμοιβών, αποζημιώσεων και με οποιαδήποτε άλλη ονομασία καταβαλλόμενων απολαβών του πάσης φύσεως προσωπικού του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και των φυσικών προσώπων που απασχολούνται με σύμβαση μίσθωσης έργου στους ανωτέρω φορείς, καθώς και των αιρετών οργάνων των ΟΤΑ. Στις παραπάνω αμοιβές περιλαμβάνονται και εκείνες για την εκκαθάριση των οποίων απαιτείται χρηματικό ένταλμα πληρωμής (ΧΕΠ) ή άλλος τίτλος πληρωμής.*»

Σύμφωνα με τα οριζόμενα από τις διατάξεις του άρθρου 62 του Ν. 4646/2019, η Ενιαία Αρχή Πληρωμής αποτελεί Υπηρεσία επιπέδου Διεύθυνσης της Γενικής Διεύθυνσης Θησαυροφυλακίου και Δημοσιονομικών Κανόνων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους υπαγόμενη στον Αναπληρωτή Υπουργό Οικονομικών, η οποία μαζί με τις λοιπές Γενικές Διευθύνσεις της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής καλύπτουν το ευρύ φάσμα των δημοσιονομικών λειτουργιών του κράτους **Παράρτημα Γ.**

Για την εύρυθμη λειτουργία της ΕΑΠ και σε συνεργασία με τη ΓΓΠΣΔΔ του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η οποία την υποστηρίζει τεχνικά, διαμορφώθηκε ο σύνδεσμος www.gsis.gr μέσω του οποίου διατίθεται η εφαρμογή της ΕΑΠ και παράλληλα η δυνατότητα ενημέρωσης των Φορέων για νομοθετικές διατάξεις, εγκυκλίους και κάθε πληροφοριακό στοιχείο που σχετίζεται με τη λειτουργία και το έργο της. Στο πλαίσιο λειτουργίας της η ΕΑΠ από το 2010 έως σήμερα, έχει εντάξει το 98,5% των Φορέων του Δημοσίου (1743) που περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης (ΜΦΓΚ) της ΕΛΣΤΑΤ ενώ υπολείπεται ποσοστό 1,5% υπόχρεων προς ένταξη Φορέων (ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ ή ΟΤΑ) το οποίο είτε βρίσκεται σε διαδικασία συμμόρφωσης, είτε

εξαιρείται βάσει γνωμοδότησης του ΝΣΚ, ή δεν απασχολεί προσωπικό, είτε ισχυρίζεται και διεκδικεί εξαίρεση.

Η πλήρης ένταξη των Φορέων εξυπηρετεί την άντληση αξιόπιστων στατιστικών αμειβόμενου προσωπικού και αντίστοιχων δαπανών για όλους τους Φορείς του δημόσιου τομέα. Παράλληλα διευκολύνει το σχεδιασμό της μισθολογικής πολιτικής στο δημόσιο ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στη διαχείριση των μισθολογικών δαπανών. Ωστόσο πέραν της κεντρικής οικονομικής διαχείρισης που επιτελεί, μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις αποστολής της ΕΑΠ είναι η παροχή στοιχείων για την άσκηση της δημοσιονομικής πολιτικής και ελέγχων μισθοδοσίας. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιεί διασταυρώσεις στοιχείων που υποβάλλονται από τους εκκαθαριστές αποδοχών με τη βάση δεδομένων του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου και του TAXIS.

Επιπλέον από τις αρχές του 2019 η ΕΑΠ εγκατέστησε σε παραγωγική λειτουργία το Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (ΣΗΔΕ DOCUTRACKS) στοχεύοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς της, ως προς τη διακίνηση εγγράφων της τόσο στο εσωτερικό του Υπουργείου Οικονομικών όσο και των λοιπών Φορέων.

Στην προσπάθεια αναβάθμισης των υπηρεσιών της, υπεγράφη η με ΑΠ 150042ΕΞ2019/31-12-2019 (ΑΔΑΜ:20SYMV006131709) σύμβαση μεταξύ του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και των εταιρειών «QUALITY & RELIABILITY ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ - PROFILE SYSTEMS & SOFTWARE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» για την ανάθεση του έργου «Ανάπτυξη Εφαρμογών Υποστήριξης Ενιαίας Αρχής Πληρωμής Μισθοδοσίας» ως (Υποέργο 1 του έργου «Ψηφιακές Υπηρεσίες Ενιαίας Μισθοδοσίας» με κωδικό MIS 5032770. Αντικείμενό του έργου αποτελεί, « η ανάπτυξη εφαρμογών και παροχή υπηρεσιών που αναφέρονται ως σχεδιασμός και υλοποίηση εφαρμογών υπολογισμού και εκκαθάρισης μισθοδοσίας καθώς επίσης και πρόσθετων αμοιβών ή αποζημιώσεων μέσω Χρηματικών Ενταλμάτων Πληρωμής (ΧΕ), σχεδιασμός και υλοποίηση συστήματος υποστήριξης ελέγχου και πληροφόρησης της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής, των εκκαθαριστών, των μισθοδοτούμενων και των Φορέων και συστήματος διαχείρισης χρηστών και φακέλου μισθοδοτούμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση υπηρεσιών μετάπτωσης δεδομένων και εφαρμογών και υπηρεσίες ολοκλήρωσης λύσεων και τεχνική υποστήριξη».

Όλα τα παραπάνω θα ολοκληρωθούν σε ένα ενιαίο και λειτουργικό σύνολο. Στο πλαίσιο παροχής ενός εγγυημένου επιπέδου υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης από την περίοδο πιλοτικής λειτουργίας του έργου μέχρι την οριστική παραλαβή του η εταιρεία του αναδόχου έχει την υποχρέωση να εκπαιδεύσει στη νέα εφαρμογή, τους υπαλλήλους που υπηρετούν στην ΕΑΠ, του διαχειριστές υπαλλήλους της ΓΓΠΣΔΔ και τους ενταγμένους στο μέχρι σήμερα σύστημα πληρωμής της ΕΑΠ, εκκαθαριστές αποδοχών των Φορέων. Ωστόσο εξαιτίας των καθυστερήσεων που προκάλεσε η Πανδημία του Covid-19 με την υπ' αριθ. 29777ΕΞ2020/23-10-2020 απόφαση (Ψ6Ξ246ΜΤΛΠ-ΜΣ7) συμφωνήθηκε η αναμόρφωση του χρονοδιαγράμματος παράδοσης του έργου. Ακολούθως με την υπογραφή της υπ' αριθ. 5422ΕΞ2021/25-02-2021 απόφασης εγκρίθηκε 2η τροποποίησή της αρχικής απόφασης μεταθέτοντας τη «Μέγιστη διάρκεια υλοποίησης του έργου είναι είκοσι τρεις (23) μήνες από την υπογραφή της Σύμβασης (χωρίς να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ενδιάμεσες παραλαβές των φάσεων)» αντί των 19 μηνών από την υπογραφή της αρχικής σύμβασης στις 31-12-2019.

Στην Έκθεση ελέγχου του Ελεγκτικού Συνεδρίου που εκδόθηκε το Σεπτέμβριο του 2018, σε συνέχεια του ελέγχου που πραγματοποίησε το β εξάμηνο του 2017 στην ΕΑΠ, διαφαίνονται οι σημαντικές ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού που υπηρετεί στη συγκεκριμένη Υπηρεσία του Δημοσίου. Οι ελλείψεις σε νομικές γνώσεις επέφεραν καθυστερήσεις στη διαμόρφωση διατάξεων οι οποίες θα διευκόλυναν στο έργο της ΕΑΠ. Επιπλέον διαπιστώθηκαν ελλείψεις σε γνώσεις που αφορούν στην ασφάλεια των συστημάτων λειτουργίας της, σε ελλείψεις δεξιοτήτων των υπαλλήλων της στο χειρισμό ή τη χρήση εφαρμογών μισθοδοσίας μέσω Η/Υ, οι οποίοι εγκυμονούν κινδύνους στην διασφάλιση αλλά και την εξασφάλιση των έγκαιρων πληρωμών μισθοδοσίας όλης της χώρας. Η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση της ΕΑΠ πραγματοποιείται με την μεταρρυθμιστική εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» που καθιερώθηκε από τις διατάξεις της παρ.1 του άρθρου 1 του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004), «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Το προσωπικό της ΕΑΠ πέραν της βασικής εκπαίδευσης που έλαβαν κατά το διορισμό τους και τυχόν προσωπικές επιλογές επιμόρφωσης, δεν έλαβαν καμία επιπλέον επιμόρφωση από την έναρξη λειτουργίας της το 2010, έως και σήμερα, που να σχετίζεται με το αντικείμενο λειτουργίας της. Επιπλέον δεν

υπήρξε σχετικός σχεδιασμός για την αρχική επιμόρφωση των υπαλλήλων που τοποθετήθηκαν στην ΕΑΠ ούτε διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της από τον επίσημο Φορέα επιμόρφωσης των δημοσιονομικών υπαλλήλων το ΕΚΔΔΑ. Επιπλέον δεν υπήρξε κάποια σχετική έκθεση αξιολόγησης του Φορέα από επίσημο εσωτερικό ή εξωτερικό έλεγχο για τη διάρθρωση ή τις ικανότητες των υπαλλήλων της ΕΑΠ από την έναρξη λειτουργίας της έως σήμερα με μοναδική την αποτύπωση από την ίδια των κατ'έτος στόχων της προς την Κεντρική Υπηρεσία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων της ΕΑΠ ακολουθεί τη συνήθη διαδικασία συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης μέσω του ΕΚΔΔΑ. Οι αιτήσεις συμπληρώνονται από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους σε αντικείμενα που θα πρέπει να σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους γιατί σε διαφορετική περίπτωση επιλογών δεν εγκρίνονται. Στη συνέχεια υπογράφονται από τους άμεσους Προϊστάμενους τους και αποστέλλονται στη Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Οικονομικών η οποία είναι ενιαία και για τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους του ΓΛΚ και τους Φοροτεχνικούς υπαλλήλους. Μετά την έγκριση της αίτησης επιστρέφει στην Υπηρεσία που υπηρετεί ο υπάλληλος προκειμένου να ενημερώσει το ΕΚΔΔΑ για τη συμμετοχή του. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να προστεθούν οι καθυστερήσεις, η δυσφορία των συναδέλφων, ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη παρότρυνσης σε συνδυασμό με τις καθυστερήσεις για ενημέρωση διεξαγωγής των προγραμμάτων από το ΕΚΔΔΑ αλλά και τα λιγοστά θεματικά αντικείμενα για τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους αφού θα πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε αυτά ώστε να εγκριθούν.

Η χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα δημιουργούν ελλείψεις αναγκάζοντας τους υπαλλήλους της ΕΑΠ να απευθύνονται για θέματα νομικού χαρακτήρα στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, σε συναρμόδιες Υπηρεσίες εκτός ΓΛΚ, στη ΓΓΠΣΔΔ του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής για θέματα εφαρμογών και Πληροφορικής αλλά και κανόνες ασφάλειας των συστημάτων. Οι ελλείψεις δεξιοτήτων έγιναν αισθητές και κατά την περίοδο της Πανδημίας, δυσχεραίνοντας τη λειτουργία της ΕΑΠ αφού οι μη εκπαιδευμένοι υπάλληλοι της θα έπρεπε να συνεργαστούν με τη ΓΓΠΣΔΔ ώστε να διαχειριστούν εξ αποστάσεως, νέες εφαρμογές προκειμένου να διασφαλίσουν την πραγματοποίηση των πληρωμών μισθοδοσίας όλης της χώρας. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε και στο προφίλ των υπηρετούντων υπαλλήλων στην ΕΑΠ. Είναι ηλικίας από 40 ετών και άνω, με

χαμηλή διάθεση για επιμόρφωση και δυσκαμψία απέναντι στις νέες τεχνολογίες και σε ότι σχετίζεται με αυτές παρά το γεγονός ότι αξιολογούνται για την κατ'ετος απόδοσή τους, από τους Προϊσταμένους τους.

Μετά τα όσα προαναφέρθηκαν, είναι εμφανής η ανάγκη για άμεση διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών αναβάθμισης των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων του προσωπικού της ΕΑΠ, ενόψει της παραλαβής του νέου έργου (εφαρμογή της Γ' Φάσης) από την Εταιρεία Αναδόχου, περί τα τέλη του 2021. Η εν λόγω διαδικασία θα πρέπει να συνδυαστεί, αφενός με τον εμπλουτισμό των θεματικών αντικειμένων των προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον επίσημο Φορέα επιμόρφωσης του δημοσίου ΕΚΔΔΑ, και αφετέρου με την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους της ΕΑΠ προκειμένου να ενεργοποιηθεί η διάθεση για βελτίωση των ικανοτήτων τους.

4.2 Αποστολή και στόχοι

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 62 «*Ρυθμίσεις για την Ενιαία Αρχή Πληρωμής*» του Ν. 4646/2019 (ΦΕΚ 201/Α'/12-12-2019), με τις οποίες τροποποιήθηκαν οι όμοιες του άρθρου 50 του Π.Δ. 142/2017 (ΦΕΚ 181/Α'/2017), η Ενιαία Αρχή Πληρωμής (Ε.Α.Π.) αποτελεί οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης. Σύμφωνα με τις ως άνω διατάξεις,

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της ΕΑΠ είναι οι ακόλουθοι:

- (α) Η διαχείριση και εποπτεία ενιαίου συστήματος υπολογισμού μισθοδοσίας των πάσης φύσεως αποδοχών ή πρόσθετων αμοιβών ή αποζημιώσεων ή με οποιαδήποτε άλλη ονομασία απολαβών των φυσικών προσώπων που συνδέονται με οποιαδήποτε σχέση ή σύμβαση εργασίας ή έργου με τους φορείς του Δημόσιου Τομέα.
- (β) Η διενέργεια της πληρωμής των πάσης φύσεως αμοιβών του προσωπικού του Δημόσιου Τομέα κεντρικά από έναν ενιαίο φορέα.
- (γ) Η διασφάλιση της ορθής διενέργειας πληρωμών των αμοιβών για όλο το προσωπικό του Δημόσιου Τομέα μέσω της αξιοποίησης και διασταύρωσης δεδομένων με τα σχετικά πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου.
- (δ) Η διαχείριση και αξιοποίηση στοιχείων μισθοδοσίας πρόσθετων αμοιβών για την υποστήριξη της δημοσιονομικής και μισθολογικής πολιτικής.
- (ε) Η κατάρτιση εγκυκλίων, η παροχή οδηγιών και ο συντονισμός των υπόχρεων φορέων για την έγκαιρη και έγκυρη εκτέλεση των διαδικασιών, που άπτονται των αρμοδιοτήτων της Ε.Α.Π.

Από τις προαναφερόμενες διατάξεις προκύπτουν επίσης οι αρμοδιότητες της Ενιαία Αρχή Πληρωμής οι οποίες κατανέμονται στα τρία κατωτέρω Τμήματα:

- (α) Τμήμα Α΄ - Επεξεργασίας Στοιχείων Πληρωμής και Συντονισμού.
- (β) Τμήμα Β΄ - Διασταυρώσεων και Παροχής Στοιχείων.
- (γ) Τμήμα Γ΄ - Εποπτείας και Υποστήριξης.

Με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, ρυθμίζεται κάθε αναγκαίο ζήτημα για την ανασυγκρότηση, οργάνωση και λειτουργία της Ε.Α.Π., στο πλαίσιο της νέας Γ΄ Φάσης λειτουργίας της, η οποία ολοκληρώνεται με την εφαρμογή ενός νέου ενιαίου πληροφοριακού συστήματος υπολογισμού μισθοδοσίας, την ένταξη των φορέων μισθοδοσίας, την εισαγωγή στοιχείων στο σύστημα, καθώς και τον ρόλο και τις αρμοδιότητες των εκκαθαριστών.

4.3 Το θεσμικό πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης της ΕΑΠ

Σύμφωνα με την υπ.΄ αριθμ. 54324 ΕΞ2019/22-05-2019 (ΦΕΚ 2086/Β΄/4-06-2019) απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, με θέμα: *Τροποποίηση της 2/11330/0004/9.2.2018 απόφασης του Υπουργού Οικονομικών με θέμα «Κατανομή των θέσεων προσωπικού στις Υπηρεσίες εντός της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών» (Β΄/416 - ΑΔΑ: 6ΖΟ3Η-ΔΞΣ) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει», οι θέσεις προσωπικού στην ΕΑΠ είναι συνολικά 22 και κατανέμονται στα τμήματά της ως εξής:*

Στο Τμήμα Α΄: Κλάδου Δημοσιονομικών 7 θέσεις υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, 2 θέσεις κατηγορίας ΤΕ και 2 θέσεις κατηγορίας ΔΕ.

Στο Τμήμα Β΄: Κλάδου Δημοσιονομικών 3 θέσεις κατηγορίας ΠΕ, 2 θέσεις κατηγορίας ΤΕ και 4 θέσεις κατηγορίας ΔΕ. Επιπλέον αυτών 1 θέση κατηγορίας ΠΕ Κλάδου Διοικητικού-Οικονομικού και 1 προσωποπαγή θέση ΔΕ ΙΔΑΧ.

Στο Τμήμα Γ΄ δεν υφίσταται κατανομή προσωπικού μέχρι την ανάληψη του έργου της Γ΄ Φάσης που θα επιτελέσει καθώς αυτό δεν έχει παραληφθεί από την αρμόδια Επιτροπή Παραλαβής. Από τον αριθμό των προαναφερόμενων υπαλλήλων, πέραν των (3) Προϊσταμένων, οι με φυσική παρουσία υπάλληλοι, κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, που υπηρετούν στην ΕΑΠ στην παρούσα φάση ανέρχονται σε (11) εισηγητές και μια (1) υπάλληλο Γραμματειακής Υποστήριξης.

4.4 Αντιμετώπιση κρίσεων

Ως «διαχείριση έκτακτης ανάγκης» σύμφωνα με το ορισμό του Γραφείου των Ηνωμένων Εθνών για τη μείωση των κινδύνων των καταστροφών (UNISDR Terminology, 2014) κατά τη Μουτζουροπούλου (2014, σ.15), νοείται, *«η οργάνωση και η διαχείριση των πόρων και αρμοδιοτήτων για την επίλυση όλων των ζητημάτων που σχετίζονται με τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και ιδιαίτερα με την προετοιμασία, την απόκριση και την αποκατάσταση»*. Η διαχείριση κάθε μορφής έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει σχεδιασμό και νομοθετικές ρυθμίσεις. Μέσω αυτών διευκολύνονται και κατευθύνονται κάθε είδους προσπάθειες όλων των εμπλεκόμενων στις σχετικές ενέργειες σε κυβερνητικό ή μη επίπεδο. Επιπρόσθετα, διευκολύνονται στο να αντιμετωπίσουν συντονισμένα και αποτελεσματικά το ενδεχόμενο κάθε μορφής έκτακτων περιστατικών (Μουτζουροπούλου, 2014).

Στους δημόσιους οργανισμούς, η γνώση και η εκπαίδευση της διοίκησης σε θέματα κρίσεων θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέρος διαχείρισης των εργασιών τους. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση κρίσεων θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας της δημόσιας διοίκησης, καθώς το έργο τους αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος που διαρκώς μεταβάλλεται (Μουτζουροπούλου, 2014).

Συνεπώς, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον πρέπει να είναι καθορισμένος με σαφήνεια (Φιλολία, Παπαγεωργίου & Στεφανάτος, 2005).

Συμπεραίνουμε ότι, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί την επιτομή της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης αφού προσπαθεί να ισορροπήσει το περιβάλλον της προβλεψιμότητας και ορθολογικότητας με την ανάγκη για ικανοποίηση νέων αναγκών ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος σε πνεύμα συμμετοχικότητας και συνεργασίας (Rozenthal & Kouzmin, 1997 · Μουτζουροπούλου, 2014).

4.4.1 Κυβερνητικές παρεμβάσεις και χειρισμοί για την αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας της ΕΑΠ κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης COVID-19

Εξαιτίας της εξαιρετικά επείγουσας και απρόβλεπτης ανάγκης για τον περιορισμό της διασποράς του Κορωνοϊού Covid-19 και στο πλαίσιο λήψης αναγκαίων μέτρων προκειμένου να διασφαλισθεί η στήριξη της κοινωνίας και της επιχειρηματικότητας και η ομαλή λειτουργία της αγοράς και της δημόσιας διοίκησης καθώς και για την προστασία των

εθνικών και ενωσιακών συνόρων, εκδόθηκε η από 20/3/2020 ΠΝΠ (ΦΕΚ 68/Α'/2020) η οποία κυρώθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 4683/2020 (ΦΕΚ 83/Α'/10-04-2020).

Σε συνέχεια των οριζόμενων επί του τεσσαρακοστού τρίτου άρθρου της από 20/3/2020 ΠΝΠ¹¹, η ΓΓΠΣΔΔ η οποία υποστηρίζει τεχνικά την ΕΑΠ, προώθησε τη δημιουργία μιας νέας εφαρμογής πληρωμής αποδοχών μέσω του συστήματός της. Μέσω αυτής επιχειρήθηκε άμεσα η εξασφάλιση πληρωμής των πάσης φύσεως αποδοχών των υπαλλήλων των Φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ, σε περίπτωση αιφνίδιου κλεισίματος των Υπηρεσιών εκκαθάρισης μισθοδοσίας εξαιτίας της Πανδημίας. Η ενημέρωση για τη δημιουργία της νέας εφαρμογής πραγματοποιήθηκε με την έκδοση σχετικών οδηγιών¹², οι οποίες αναρτήθηκαν στην ιστοσελίδα της ΕΑΠ της www.gsis.gr και με την αποστολή τους από το κεντρικό email της ΕΑΠ eap@glk.gr στα email των εκκαθαριστών μισθοδοσίας. Ως χρόνος ισχύος της σχετικής διαδικασίας τέθηκε σύμφωνα με την παράγραφο 7 του τεσσαρακοστού τρίτου άρθρου της από 20/3/2020 ΠΝΠ, η 30η Ιουνίου 2020, με δυνατότητα παράτασης, μετά από σχετική απόφαση του Υπουργού Οικονομικών. Το καλοκαίρι του 2020 οι υπάλληλοι της ΕΑΠ εργάστηκαν με φυσική παρουσία στα γραφεία της τηρώντας τα μέτρα προστασίας που καθορίστηκαν με σχετικές αποφάσεις του Υπουργείου Εσωτερικών. Ωστόσο, στο νέο κύμα της Πανδημίας από τον Οκτώβριο του 2020, η ΕΑΠ βρέθηκε αντιμέτωπη με προβλήματα που δημιούργησαν οι ελλείψεις σε προσωπικό αφού υποχρεώθηκε στη χορήγηση ειδικών αδειών, αδειών σε υπαλλήλους με υποκείμενα νοσήματα και άδειες ειδικού σκοπού σε εργαζόμενες μητέρες. Έτσι, το 60% των υπολοίπων δημοσιονομικών υπαλλήλων που υπηρετεί στην ΕΑΠ κλήθηκε να προσφέρει εξ αποστάσεως εργασία αντιμετωπίζοντας πλέον ένα πρωτόγνωρο εργασιακό περιβάλλον. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι από αυτούς δεν διέθεταν την εμπειρία, τις δεξιότητες και τα μέσα ώστε να εργαστούν μέσω απομακρυσμένης πρόσβασης και επιπλέον δεν είχαν λάβει κάποια σχετική επιμόρφωση. Στην προσπάθεια προσαρμογής της λειτουργίας της στις νέες εργασιακές συνθήκες, η Διοίκηση της ΕΑΠ προχώρησε στις πιο κάτω ενέργειες:

¹¹ <file:///C:/Users/dimpl/AppData/Local/Temp/document.pdf> , Ανακτήθηκε 20/4/2021

¹² https://www.gsis.gr/sites/default/files/2020-03/24-3-2020%20%20%20%20%20%20CE%A0%CE%9D%CE%A0_2020-03-20_%CE%B143_%CE%9F%CE%B4%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B5%CF%82.pdf

Ανακτήθηκε στις 20/4/2021

- ✓ Διαμόρφωσε πρόγραμμα εξ αποστάσεως εργασίας υπαλλήλων που διέθεταν προσωπικό υπολογιστή και εργασίας με φυσική παρουσία στα γραφεία της, για όσους δεν έλαβαν κάποια από τις προβλεπόμενες ειδικές άδειες βάσει των οδηγιών του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ✓ Χορήγησε βεβαιώσεις κίνησης για μετακινήσεις από και προς τα γραφεία της, στηριζόμενη στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα λειτουργίας της και τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών¹³.
- ✓ Χορήγησε κάθε μορφής άδειες προς διευκόλυνση των υπαλλήλων της κατ'εφαρμογή των οριζόμενων από τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ✓ Προώθησε ενέργειες χορήγησης υλικοτεχνικών μέσων προς κάλυψη τεχνολογικών αναγκών των υπαλλήλων της (π.χ. χορήγηση laptop).
- ✓ Στο πλαίσιο διαχείρισης εγγράφων εντός του Υπουργείου Οικονομικών, εγκατέστησε σε παραγωγική λειτουργία το νέο Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (ΣΗΔΕ DOCUTRACKS) το οποίο λειτούργησε σε συμμόρφωση των διατάξεων της παρ. 8 του άρθρου 12 του Ν. 3979/2011 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 21 του Ν. 4618/2019 (ΦΕΚ 89/Α'/2019) με σκοπό τη συμμόρφωση στην κείμενη νομοθεσία περί ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών. Χορηγήθηκαν άμεσα κωδικοί χρηστών στους υπαλλήλους της ΕΑΠ προκειμένου να δέχονται αλλά και να απαντούν έγκαιρα σε ερωτήματα των Υπηρεσιών, να υπογράφουν μέσω αυτού ψηφιακά και στη συνέχεια να έχουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής διακίνησης.
- ✓ Στην εκτροπή των τηλεφώνων της ΕΑΠ στα κινητά τηλέφωνα των υπαλλήλων της.
- ✓ Σε συνεργασία με τη ΓΠΣΔΔ χορήγησε στους υπαλλήλους της, κωδικούς απομακρυσμένης πρόσβασης στο σύστημά της, μέσω του FORTI CLIENT. Με τη βοήθεια του συστήματος της ΓΠΣΔΔ και των κωδικών εισόδου, οι υπάλληλοι της ΕΑΠ είχαν τη δυνατότητα να εισέλθουν απομακρυσμένα τόσο στην πλατφόρμα της ΕΑΠ όσο και στην επιφάνεια εργασίας του υπολογιστή του γραφείου τους.
- ✓ Οργάνωσε τηλεδιασκέψεις και ομάδες εργασίας αποτελούμενες από υπαλλήλους αλλά και ενταγμένους Φορείς, οι οποίοι θα συμμετέχουν στην Πιλοτική λειτουργία του υπό εξέλιξη έργου της «Ανάπτυξης εφαρμογών υποστήριξης ενιαίας αρχής πληρωμής μισθοδοσίας», προκειμένου να υπάρχει διαρκής ενημέρωση για της πορείας του.

¹³ <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/06/eggr10556-egk46-20210601.pdf> Ανακτήθηκε 2/6/21

Η πρωτόγνωρη αυτή εμπειρία έφερε τους υπαλλήλους της ΕΑΠ σε σύντομο χρονικό διάστημα αντιμέτωπους με ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες διαχείρισης τεχνολογικών εφαρμογών, συστημάτων ασφάλειας, αλλά και διαπροσωπικών σχέσεων. Ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων επιφορτίστηκε με ένα τεράστιο όγκο εργασιών και διαχείρισης καθώς δεν υπήρξε νέος περιορισμός ενεργειών στο πλαίσιο αρμοδιοτήτων της ΕΑΠ μετά τη λήξη ισχύος του τεσσαρακοστού τρίτου άρθρου της από 20/3/2020 ΠΝΠ. Με τις προαναφερόμενες ενέργειες, η Διοίκηση της ΕΑΠ και του ΓΛΚ, κατάφεραν να ανταποκριθούν στο έργο τους αντιμετωπίζοντας οργανωμένα τις νέες συνθήκες που διαμόρφωσε η Πανδημία, παρά τις ελλείψεις που προαναφέρθηκαν.

Καθ' όλη την περίοδο της εξ αποστάσεως λειτουργίας της, οι πληρωμές αποδοχών πραγματοποιήθηκαν ομαλά και απαντήθηκε το σύνολο των αιτημάτων που υποβλήθηκαν. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκαν νέες εντάξεις Φορέων και αποστάλθηκαν στοιχεία βεβαίωσης πληρωμών σε ελεγκτικούς μηχανισμούς για την υλοποίηση του έργου τους. Ωστόσο, δεν έλλειψαν τα σημάδια κόπωσης, τα προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και στην προς τα έξω επικοινωνία. Υπήρξε πρόσθετο άγχος, ανησυχία για ανταπόκριση σε χρονικά περιθώρια που επιτάσσουν τα ανοίγματα και κλεισίματα των περιόδων πληρωμής αποδοχών, σε συνδυασμό με την υποχρέωση μελέτης των παραδοτέων της Εταιρείας Αναδόχου του υπό εξέλιξη έργου της ΕΑΠ.

Σε μια προσπάθεια εξομάλυνσης των διαδικασιών και επίλυσης των προβλημάτων που επέφερε η Πανδημία, η Διοίκηση της ΕΑΠ προώθησε μια σειρά από ενημερωτικά σημειώματα προς την Αυτοτελή Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης του Υπουργού Οικονομικών και την Υπηρεσιακή ηγεσία του ΓΛΚ τονίζοντας, τόσο την ανάγκη για άμεση κάλυψη της ΕΑΠ σε προσωπικό, με εξειδικευμένες γνώσεις, όσο και της ανάγκης για επιμόρφωση του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτήν.

Συμπεραίνουμε ότι, η ΕΑΠ αποτελεί μια νεοσύστατη Υπηρεσία του Δημοσίου, η οποία χρησιμοποιεί εφαρμογές νέας τεχνολογίας και διαρκώς εξελίσσεται. Επιπλέον, έχει την ευθύνη των πληρωμών ολόκληρου του Δημόσιου Τομέα. Συνεπώς, κρίνεται άμεση και αναγκαία η διαρκής διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού της, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί σε οποιεσδήποτε συνθήκες κρίσης.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΕΡΕΥΝΑ






5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα αποτυπώσουμε όλα εκείνα τα στοιχεία που συμπεριελήφθησαν στο σχεδιασμό της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε το σκοπό και τους στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν οι ερωτήσεις προς τους συμμετέχοντες, τη μεθοδολογία και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το προφίλ του πληθυσμού στόχου και τέλος θα αναφερθούμε στην αξιοπιστία, εγκυρότητα και τους περιορισμούς της έρευνας.

5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στον προσδιορισμό του ερευνητικού προβλήματος, εν προκειμένω της ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους που υπηρετούν στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ), στην προσπάθεια αναμόρφωσης των θεματικών των προσφερόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων γενικότερα στο Ελληνικό Δημόσιο και ειδικότερα στο συγκεκριμένο Οργανισμό του Δημοσίου.

Για την επίτευξη του ανωτέρω σκοπού κρίνεται αναγκαίο να τεθούν οι επιμέρους στόχοι:

-  Να διερευνηθούν οι επιμορφωτικές ανάγκες
-  Να εξεταστούν οι στάσεις και αντιλήψεις για την επιμόρφωση
-  Να τονιστούν τα πλεονεκτήματα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων
-  Να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες συμμετοχής στα ήδη προσφερόμενα επιμορφωτικά προγράμματα στους υπαλλήλους του Δημοσίου
-  Να αναζητηθούν νέες θεματικές επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα καλύπτουν τις σύγχρονες ανάγκες των εργαζομένων στην ΕΑΠ.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θεωρήθηκαν αναγκαία για τη συλλογή των αποτελεσμάτων της έρευνας:

- Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες των δημοσιονομικών υπαλλήλων της ΕΑΠ;

- Ποιες είναι οι στάσεις - αντιλήψεις των υπαλλήλων της ΕΑΠ απέναντι στην επιμόρφωση και στη δια βίου εκπαίδευση;
- Σε ποιο βαθμό καλύπτονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ από τα προσφερόμενα προγράμματα επιμόρφωσης;

5.3 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα διερεύνησης προκύπτει από τη διαπίστωση ότι, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, αλλά και στη χρήση νέων μορφών και θεματικών αντικειμένων, προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία, το δαιδαλώδες νομοθετικό πλαίσιο, το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό status και οι κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές, καθιστούν αναγκαία την δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

5.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Καθώς στην παρούσα έρευνα οι ανάγκες του πληθυσμού στόχου είναι συνειδητές και ρητές, σύμφωνα και με τα αναφερόμενα στον Καραλή (2005), κρίθηκε απαραίτητο να βασιστεί στη μέθοδο της **τριγωνοποίησης**, με τη συλλογή στοιχείων από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές. Με τη μέθοδο αυτή, επετεύχθη η συστηματική συλλογή πληροφοριών και ανάλυσης δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, προχωρήσαμε στη χρήση **ερωτηματολογίων** και **ημι-δομημένων συνεντεύξεων** σε συνδυασμό με την **ανάλυση περιεχομένου**.

Για την άντληση των δημογραφικών και ειδικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού στόχου, τις στάσεις, αντιλήψεις και εκπαιδευτικές ανάγκες του, διεξήχθη ποσοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ως εργαλείο συλλογής στοιχείων το **ερωτηματολόγιο**, με κλειστού και ανοικτού τύπου ερωτήσεις, καθορισμένες εναλλακτικές απαντήσεις και ερωτήσεις κλίμακας. Πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων, εξασφαλίσαμε τη συμφωνία των εμπλεκόμενων για τη συμμετοχή τους στην έρευνα των εκπαιδευτικών τους αναγκών με προσωπική επικοινωνία. Συμπληρωματικά, διεξήχθη ποιοτική έρευνα με εργαλείο συλλογής στοιχείων τις **ημι-δομημένες συνεντεύξεις** βασισμένες στην ατομική προσέγγιση, με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, για την άμεση άντληση πληροφοριών (Κεδράκα, 2013).

Προς διευκόλυνση της διεξαγωγής των αποτελεσμάτων της έρευνας, το πλήθος των ερωτήσεων, τόσο στο ερωτηματολόγιο όσο και τις συνεντεύξεις, κατανομήθηκαν στους πέντε πιο κάτω θεματικούς άξονες :

α) δημογραφικά χαρακτηριστικά, β) ανάγκες επιμόρφωσης, γ) απόψεις απέναντι στην επιμόρφωση, δ) κίνητρα και εμπόδια στην επιμόρφωση, ε) προτάσεις για νέα αντικείμενα επιμόρφωσης.

Η προσέγγιση πραγματοποιήθηκε με σύνταξη επιστολής που εστάλη στα προσωπικά email αλλά και με τηλεφωνική επικοινωνία μέσω της οποίας προσδιορίστηκε ο ακριβής χρόνος, το θέμα και ο σκοπός διεξαγωγής της συνέντευξης, τηρώντας τα μέτρα προστασίας από την Πανδημία του Covid-19. Η συλλογή στοιχείων υλοποιήθηκε από 1 Μαρτίου έως και 1 Μαΐου 2021, κυρίως μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών όπως, της εφαρμογής google forms, των υπηρεσιακών email, αλλά και με βιντεοκλήσεις στο viber ή skype, κατ'εφαρμογή των οδηγιών προστασίας από την Πανδημία.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, επειδή η εν λόγω εργασία δεν έχει τη δυνατότητα να στηριχθεί σε προηγούμενες μελέτες, αφού η Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ) συστάθηκε το 2010, θα παρατεθεί το Ιστορικό μέσα από το Νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας της.

Η ανάλυση περιεχομένου χρησιμοποιήθηκε για την αποτύπωση των εξωτερικών θεσμικών παραγόντων που διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο θα οργανωθούν και θα λειτουργήσουν οι Φορείς υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, όπως και της ανάδειξης των προβλημάτων που προκαλούν στο σχεδιασμό τους (Κοντονή, 2010).

Η διενέργεια συνεντεύξεων ανέδειξε ουσιαστικά προσόντα ή ελλείψεις του πληθυσμού στόχου, τα οποία είναι συνυφασμένα με την άσκηση των καθηκόντων τους, εξυπηρέτησε την καταγραφή γενικότερων αδυναμιών/προβλημάτων που αποτελούν εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και στον εντοπισμό στοιχείων που αποτελούν κίνητρα και εξυπηρετούν την ομαλή υλοποίηση των προγραμμάτων, ως «εκπαιδευτικό συμβόλαιο» (Κοντονή, 2010). Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είχε στόχο να διευκολύνει τη λειτουργική σύνδεση των αποτελεσμάτων με την κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας, αναδεικνύοντας το ότι νέο προσθέτει η παρούσα ΔΕ στην υπάρχουσα για το θέμα γνώση.

5.5 Μεθοδολογικά εργαλεία

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της **τριγωνοποίησης** μετά την **ανάλυση περιεχομένου**, στο πρώτο μέρος της έρευνας, κατά την οποία διενεργήθηκε μελέτη των βιβλιογραφικών

αναφορών, διατάξεων, εγκυκλίων, Προεδρικών Διαταγμάτων, Πράξεων Νομοθετικού Περιεχομένου και Συμβάσεων στο δεύτερο μέρος της παρούσης, διεξήχθη ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο συλλογής στοιχείων, με κλειστού και ανοικτού τύπου ερωτήσεις, καθορισμένες εναλλακτικές απαντήσεις και ερωτήσεις κλίμακας.

Συνδυαστικά, χρησιμοποιήθηκαν, **ημι-δομημένες συνεντεύξεις** βασισμένες στην ατομική προσέγγιση ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας. Για τη διανομή των ερωτηματολογίων απεστάλησαν μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου email στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα μέσω της εφαρμογής google forms¹⁴. Για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκαν οι εφαρμογές viber και skype μέσω των οποίων διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με βιντεοκλίσεις από απόσταση, τηρώντας τα μέτρα προστασίας υπαλλήλων από την Πανδημία.

5.6 Το δείγμα και ο πληθυσμός στόχος

Το δείγμα επιλέχτηκε τυχαία από το σύνολο των δημοσιονομικών υπαλλήλων του Γ.Λ.Κ που υπηρετούν σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδος και σε υπαλλήλους που υπηρετούν στην ΕΑΠ. Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση για την απάντηση των ερωτηματολογίων έγινε σε δημοσιονομικούς υπαλλήλους και στελέχη Υπηρεσιών του ΓΛΚ όλης της χώρας, οι οποίοι συνεργάζονται με τους υπαλλήλους της ΕΑΠ ή χρησιμοποιούν την εφαρμογή της, ενώ για την υλοποίηση των συνεντεύξεων η προσέγγιση έγινε αποκλειστικά σε επιλεγμένο δείγμα υπαλλήλων και στελεχών που υπηρετεί στην ΕΑΠ.

5.7 Η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και οι περιορισμοί της έρευνας

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, σύμφωνα με την Λευθεριώτου (2014), λογίζεται ως μια αξιόπιστη *ερευνητική διαδικασία* κατά την εφαρμογή της οποίας **ισχύουν**: α) οι βασικοί κανόνες σχεδιασμού και διεξαγωγής μιας έρευνας, β) οι κύριες ερευνητικές τεχνικές και μέθοδοι που εφαρμόζονται κατά την ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση μιας έρευνας, γ) οι αρχές δεοντολογίας, δ) οι στρατηγικές δειγματοληψίας.

Σύμφωνα με όσα επισημαίνει ο Καραλής (2005), η επιλογή των προαναφερόμενων διαδικασιών κατά τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, γίνεται σε σχέση με:

¹⁴ <https://docs.google.com/forms/d/16rpLZnFn6MwWHxFXJT6MLIwcxRXx9zM2zHIUol-rlvl/edit#responses>.
Ανακτήθηκε 1/5/2021

- ✓ Το είδος των εκπαιδευτικών αναγκών (συνειδητές και ρητές, συνειδητές και μη ρητές, λανθάνουσες).
- ✓ Τα γνωρίσματα του πλαισίου αναφοράς και του πληθυσμού στόχου.
- ✓ Τους ενδεχόμενους περιορισμούς της έρευνας (ως προς την εμβέλειά της, τη διαθεσιμότητα χρόνου και πόρων).

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που συνηθέστερα προτείνονται για τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλογα με το αν θα ακολουθηθεί ποσοτική ή ποιοτική προσέγγιση, είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη, η μελέτη περίπτωσης, οι ιστορίες ζωής, η παρατήρηση, κ.ά. με στόχο την ανάδυση αληθινών και άξιων εμπιστοσύνης ευρημάτων (Συμεού, 2006 · Λευθεριώτου, 2014). Στην παρούσα εργασία, όπως θα αναφερθούμε αναλυτικά στη συνέχεια, για τη διασφάλιση έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων της έρευνας μας αξιοποιήσαμε τη μέθοδο της τριγωνοποίησης. Τη βιβλιογραφική έρευνα, ακολούθησε η ποιοτική προσέγγιση, με τη συλλογή των δεδομένων μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων και η ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίων με κλειστού τύπου ερωτήσεις, διευκολύνοντας την αξιολογική κρίση.

Κατά τον Βεργίδη (2008), πέραν των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να προσεγγίζονται ως:

- ✓ Ανάγκες ατόμων.
- ✓ Ανάγκες ενός συλλογικού φορέα ή θεσμού.
- ✓ Ανάγκες μιας κοινωνικής ομάδας.
- ✓ Ανάγκες μιας γεωγραφικής περιοχής.
- ✓ Ανάγκες ενός κλάδου της οικονομίας και της αγοράς εργασίας.

Έτσι, σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε τις:

✚ Ανάγκες ατόμων, ενός κλάδου της οικονομίας, όπως αυτή των δημοσιονομικών υπαλλήλων που υπηρετούν στην Υπηρεσία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, την Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ)

✚ Ανάγκες δημοσιονομικών υπαλλήλων που δραστηριοποιείται σε συνεργαζόμενες με την ΕΑΠ Υπηρεσίες ή δημόσιες Υπηρεσίες του ΓΛΚ που κάνουν χρήση της εφαρμογής της ΕΑΠ, σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδος.

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις ενότητες του παρόντος κεφαλαίου θα αποτυπώσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγαμε κάνοντας χρήση των ερευνητικών εργαλείων, του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης.

6.1 Παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας

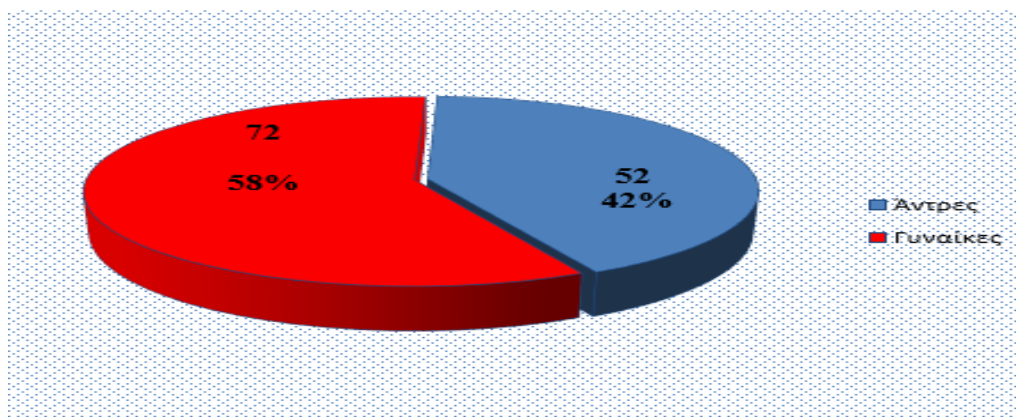
Από την έρευνα που διεξήχθη με την επιλογή 150 υπαλλήλων τυχαίου δείγματος του πληθυσμού στόχου, για συμμετοχή στην ποσοτική έρευνα, με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και της διεξαγωγής 10 συνεντεύξεων (7 με υπαλλήλους και 3 με Στελέχη της ΕΑΠ, συγκεντρώσαμε:

- ✓ 124 έγκυρα, πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια, από δημοσιονομικούς υπαλλήλους. Οι απώλειες σημειώθηκαν κυρίως, εξαιτίας των δυσκολιών που επέφεραν τα μέτρα προστασίας από την Πανδημία, όπως ασθένειες υπαλλήλων, φόρτος εργασίας μετά τη χορήγηση ειδικών αδειών και της εξ αποστάσεως εργασίας.
- ✓ Απαντήσεις στο σύνολο των ερωτημάτων που τέθηκαν κατά τη διεξαγωγή 10 συνεντεύξεων.

6.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις ερωτηματολογίων διακρίναμε:
Στην **Ε 1: Αναζητήσαμε το Φύλο**

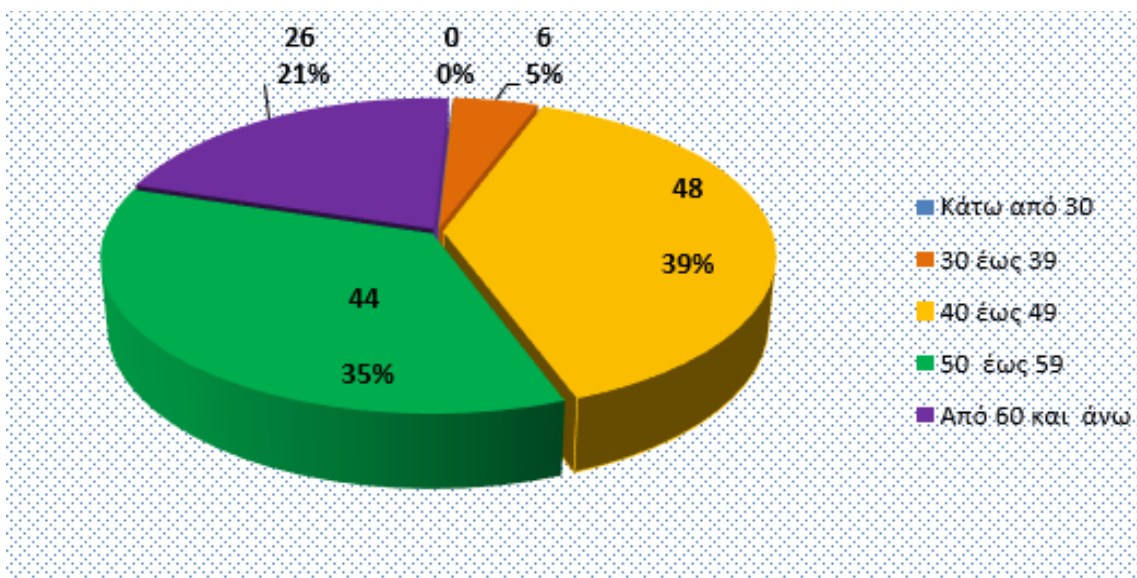
Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα στο **Σχήμα 1** που ακολουθεί, διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες υπερτερούν των αντρών καθώς στις 124 συνολικά απαντήσεις, οι 52 δόθηκαν από άντρες, ποσοστό 41,9%, ενώ οι 72 από γυναίκες, ποσοστό 58,1%.



Σχήμα 1 : Φύλο

Στην Ε 2: Αναζητήσαμε την ηλικία

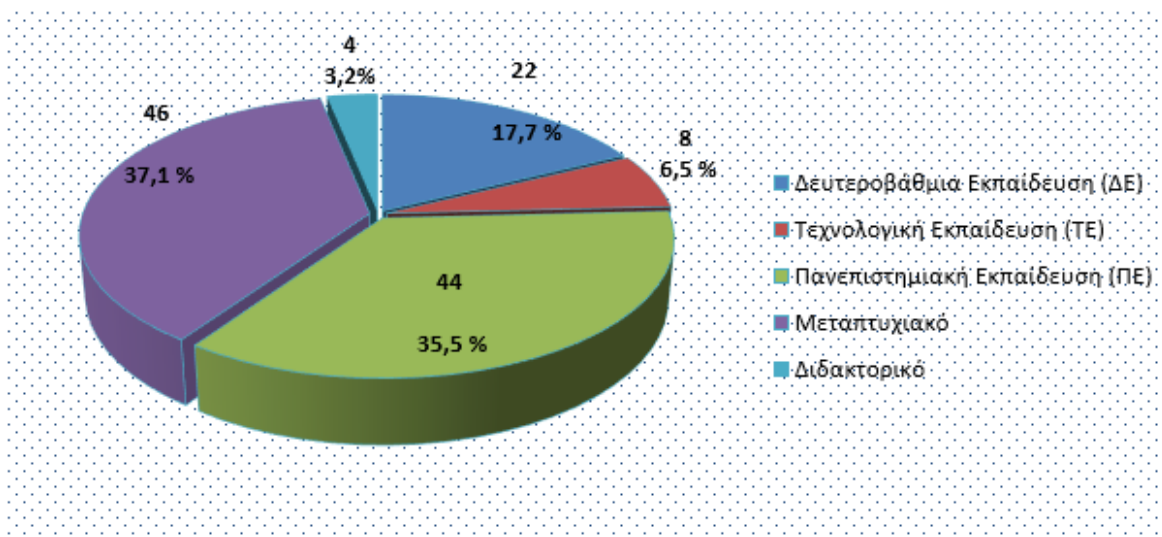
Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των 124 έγκυρων απαντήσεων στο **Σχήμα 2** που ακολουθεί, διακρίνουμε ότι, η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα βρίσκεται μεταξύ 40 και 49 ετών, φτάνοντας στο 39%. Ακολουθεί η ομάδα μεταξύ 50 έως 59 έτη, ποσοστό 35%, ενώ η ηλικιακή ομάδα από 60 και άνω καταλαμβάνει το 21%. Η εν λόγω απεικόνιση υποδηλώνει την απασχόληση γερασμένου προσωπικού στο δημοσιονομικό κλάδο αφού το ποσοστό κάτω των 39 ετών φτάνει από 0% έως 5%.



Σχήμα 2 : Ηλικία

Στην Ε 3: Αναζητήσαμε το επίπεδο σπουδών

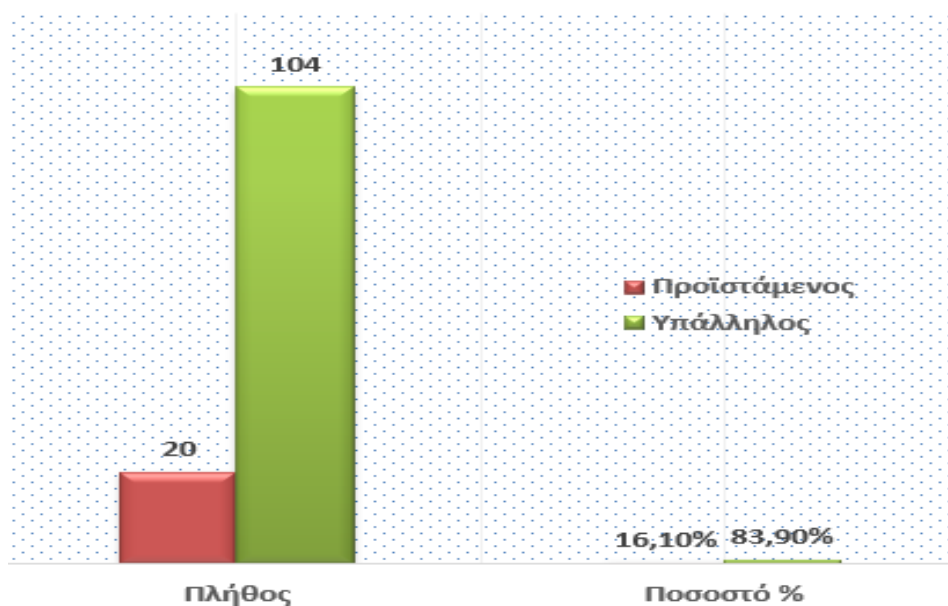
Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των 124 έγκυρων απαντήσεων στο **Σχήμα 3** που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι ποσοστό 37,1% των δημοσιονομικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, το 3,2% Διδακτορικού, το 35,5% Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, το 6,5% Τεχνολογικής και μόλις το 3,2% Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Από τις σχετικές απαντήσεις γίνεται αντιληπτό το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των δημοσιονομικών υπαλλήλων.



Σχήμα 3 : Επίπεδο σπουδών

Στην Ε 4: Αναζητήσαμε την υπηρεσιακή θέση

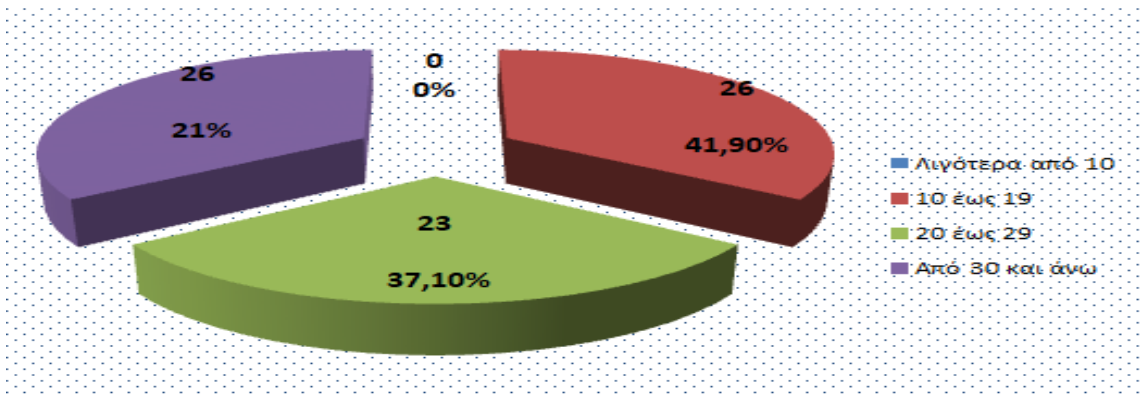
Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των 124 έγκυρων απαντήσεων στο Σχήμα 4 που ακολουθεί, διακρίνουμε ότι μόλις το 16,1% κατέχει θέση Προϊσταμένου, ενώ το 83,9% θέση απλού υπαλλήλου διεκπεραίωσης διάφορων υποθέσεων. Η απεικόνιση αντανακλά το χαμηλό ποσοστό των προβλεπόμενων θέσεων ευθύνης, στον κλάδο των δημοσιονομικών υπαλλήλων, στοιχείο ανακόλουθο του μορφωτικού επιπέδου τους.



Σχήμα 4 : Υπηρεσιακή θέση

Στην Ε 5: Αναζητήσαμε τα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο

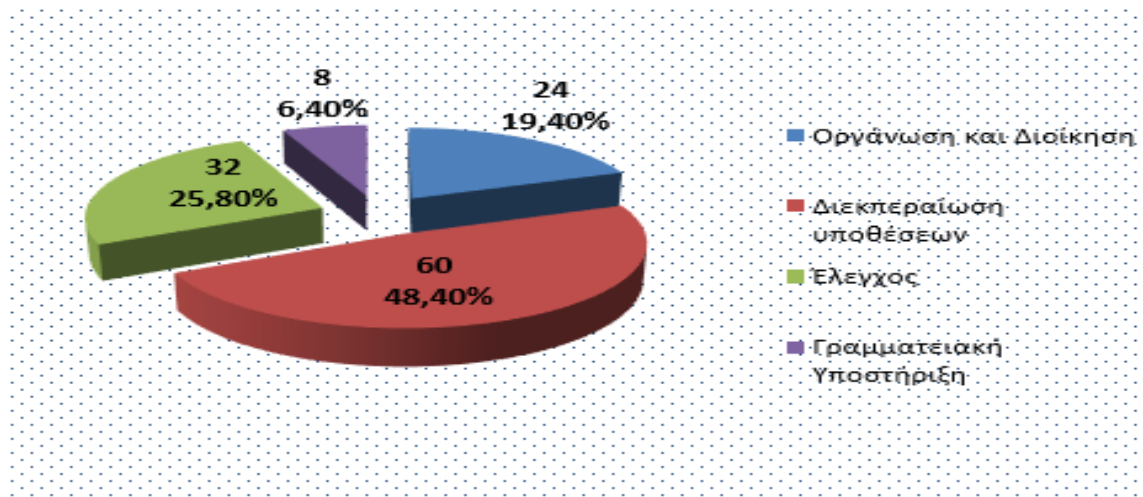
Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των 124 έγκυρων απαντήσεων στο **Σχήμα 5** που ακολουθεί, το 21% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι, έχει υπηρετήσει στο δημόσιο από 30 έτη και άνω, το 37,1% από 20 έως 29 έτη και το 41,9% από 10 έως 19 έτη. Τα υψηλά ποσοστά πολυετούς υπηρεσίας στο Δημόσιο, σε αντικείμενα δημοσιονομικού χαρακτήρα, προκαλούν επιφυλάξεις για το αν υπάρχει διάθεση για επιπλέον επιμόρφωση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες.



Σχήμα 5 : Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο

Ε 6: Με βάση τις αρμοδιότητες που κατέχετε, ποιο το αντικείμενο της θέσης εργασίας σας;

Αποτυπώνοντας τα αποτελέσματα των 124 έγκυρων απαντήσεων, της 6ης ερώτησης στο **Σχήμα 6** που ακολουθεί, βασική αρμοδιότητα του 48,4% των υπαλλήλων αποτελεί η διεκπεραίωση υποθέσεων, στην οποία περιλαμβάνονται αιτήματα μεταξύ των Υπηρεσιών του ΓΛΚ δημοσιονομικού χαρακτήρα ή λοιπές Υπηρεσίες του Δημοσίου, το 25,8% απασχολείται με δημοσιονομικούς ελέγχους και το 19,4% με την άσκηση διοίκησης εξαιτίας της θέση ευθύνης που κατέχει, ενώ στη Γραμματεία απασχολείται μόλις το 6,4%.



Σχήμα 6 : Αντικείμενο και αρμοδιότητες της θέσης εργασίας

Κατά την ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων διακρίναμε τα εξής χαρακτηριστικά:

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά από τη διεξαγωγή επτά (7) συνεντεύξεων προς υπαλλήλους και τριών (3) προς Προϊσταμένους, απέδωσαν ανάλογα αποτελέσματα.

Τα στοιχεία εκμαιεύτηκαν με την υποβολή της 1ης ερώτησης του ερωτηματολογίου που τέθηκε τόσο στα στελέχη όσο και τους διοικητικούς υπαλλήλους. Στο συνολικό αριθμό των 10 συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν στους δημοσιονομικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στην ΕΑΠ, συμμετείχαν, 6 γυναίκες και 4 άνδρες. Τρεις (3) υπάλληλοι κατείχαν θέση ευθύνης και οι υπόλοιποι 7 είχαν ως βασικό αντικείμενο απασχόλησης, τη διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων, τον έλεγχο και τη γραμματειακή υποστήριξη. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ανήκε μεταξύ 40 – 59 ετών, ενώ κανένας δεν ήταν κάτω των 40 ή άνω των 64 ετών. Οι περισσότεροι ήταν κάτοχοι Πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών, 4 από αυτούς Μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ μόνο 2 ήταν απόφοιτοι Λυκείου. Τα χρόνια υπηρεσίας τους στο δημόσιο ξεκινούν από τα 16 έτη με ανώτερο τα 34. Διαπιστώθηκε ότι όλοι έχουν λάβει εισαγωγική επιμόρφωση από το ΕΚΔΔΑ και έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα διά ζώσης εκτός από μια διοικητική υπάλληλο που έχει παρακολουθήσει και προγράμματα εξ αποστάσεως.

Σε συνέχεια αποτύπωσης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα και προκειμένου να διευκολύνουμε τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων, προχωρήσαμε στην κατανομή των απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις με στελέχη (κάτοχοι θέσης ευθύνης) και υπαλλήλους, ανά θεματικό άξονα ερωτημάτων συνδυαστικά και με τα ερευνητικά ερωτήματα. Σύμφωνα και με τον **Πίνακα 2**, που ακολουθεί χαρακτηρίσαμε, τις ερωτήσεις με το γράμμα (Ε) αντιστοιχιζόμενο με τον αριθμό κάθε ερώτησης του ερωτηματολογίου ή των συνεντεύξεων που παραθέτουμε στο **Παράρτημα Α**. Επιπλέον, για τις απαντήσεις συνεντεύξεων με υπαλλήλους της ΕΑΠ (με τα χαρακτηριστικά του **Πίνακα 3**), σε κάθε ερώτηση αντιστοιχίσαμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας τα γράμματα (ΑΠΥ 1 έως ΑΠΥ 7) και από στελέχη (ΑΠΣ 1 έως ΑΠΣ 3).

Πίνακας 2: Ανάλυση απαντήσεων ανά θεματικό άξονα ερωτημάτων

Β. ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ
ΜΕΡΟΣ Β Ερωτηματολογίου: E7, E8, E9
Συνέντευξη υπαλλήλων: E2
Συνεντεύξεις στελεχών: E2
Γ. ΑΠΟΨΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
ΜΕΡΟΣ Γ Ερωτηματολογίου: E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20
Συνέντευξη υπαλλήλων: E3, E4, E5, E6, E8
Συνεντεύξεις στελεχών: E3, E4, E5, E6, E8
Δ. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
ΜΕΡΟΣ Δ Ερωτηματολογίου: E21, E22 & ΜΕΡΟΣ Ε : E23, E24
Συνέντευξη υπαλλήλων : E7
Συνεντεύξεις στελεχών: E3, E7
Ε. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ
ΜΕΡΟΣ ΣΤ Ερωτηματολόγιο: E25
Συνέντευξη υπαλλήλων: E9
Συνεντεύξεις στελεχών: E9

Πίνακας 3: Αντιστοίχιση απαντήσεων συνέντευξης με χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

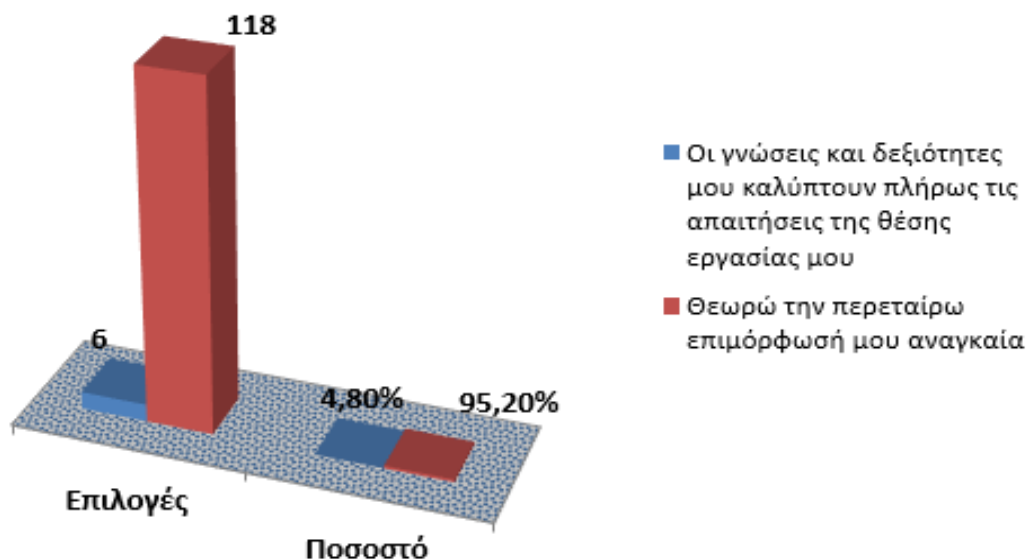
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΦΥΛΟ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΘΕΣΗ	ΗΛΙΚΙΑ
ΑΠΥ 1	Γυναίκα	33	υπάλληλος ΕΑΠ	61
ΑΠΥ 2	Γυναίκα	26	υπάλληλος ΕΑΠ	51
ΑΠΥ 3	Γυναίκα	31	υπάλληλος ΕΑΠ	54
ΑΠΥ 4	Γυναίκα	29	υπάλληλος ΕΑΠ	56
ΑΠΥ 5	Γυναίκα	25	υπάλληλος ΕΑΠ	49
ΑΠΥ 6	Άντρας	16	υπάλληλος ΕΑΠ	46
ΑΠΥ 7	Άντρας	33	υπάλληλος ΕΑΠ	61
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ				
ΑΠΣ 1	Γυναίκα	38	θέση ευθύνης ΕΑΠ	64
ΑΠΣ 2	Άντρας	33	θέση ευθύνης ΕΑΠ	61
ΑΠΣ 3	Άντρας	32	θέση ευθύνης ΕΑΠ	60

6.1.2 Ανάγκες επιμόρφωσης

Στην **Ε 7** :Επιλέξτε μια από τις δυο προτάσεις που σας αντιπροσωπεύει;

- A. Οι γνώσεις και δεξιότητες μου καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου
 Β. Θεωρώ την περεταίρω επιμόρφωσή μου αναγκαία για την απόδοση και εξέλιξη στην εργασία μου.

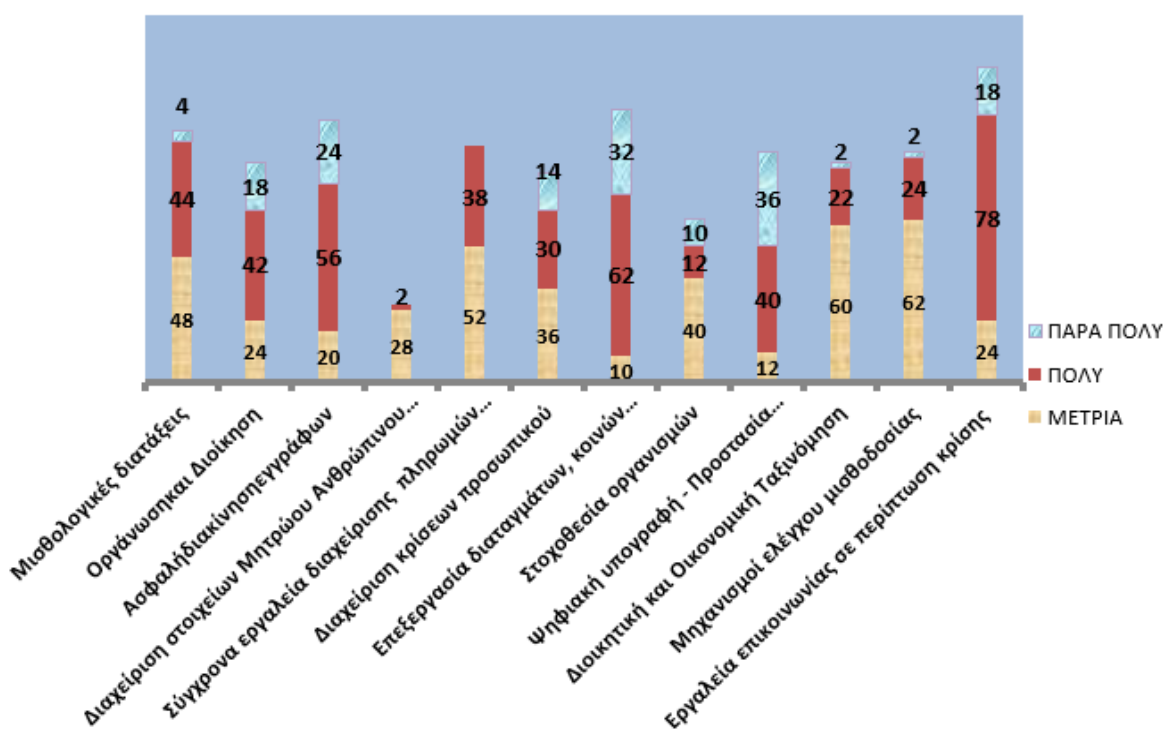
Οι 118 από τους 124 απαντήσεις υπαλλήλων όπως αποτυπώνεται στο **Σχήμα 7**, ποσοστό 95,2% δήλωσαν ότι, θεωρούν αναγκαία την περεταίρω επιμόρφωση για την απόδοση και εξέλιξη στην εργασία τους, ενώ μόλις 6 υπάλληλοι, ποσοστό 4,8%, απάντησαν ότι, οι γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτουν, καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν.



Σχήμα 7: Αναγκαιότητα περεταίρω επιμόρφωση για την απόδοση και εξέλιξη στην εργασία

Στην **Ε 8** αναζητήσαμε, το βαθμό που οι συμμετέχοντες θεωρούν αναγκαία για την επαγγελματική τους εξέλιξη, την παρακολούθηση κάποιων από τα θεματικά αντικείμενα επιμορφωτικών προγραμμάτων που τους δόθηκαν.

Τα γνωστικά πεδία που τους δόθηκαν σχετίζονταν με τα θέματα που απασχολούν τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους της ΕΑΠ ειδικότερα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, είχαν τη δυνατότητα να διαβαθμίσουν τις περισσότερες της μιας επιλογές τους επιλέγοντας, «πάρα πολύ», «πολύ» ή «μέτρια». Στο **Σχήμα 8** που ακολουθεί, μπορούμε να διακρίνουμε τη διαβάθμιση επιλογής των θεματικών αντικειμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων που επέλεξαν:



Σχήμα 8: Προγράμματα αναγκαία για την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις, το μεγαλύτερο βαθμό ενδιαφέροντος συγκέντρωσαν, τα προγράμματα που σχετίζονται με την τεχνολογία και την ασφάλεια.

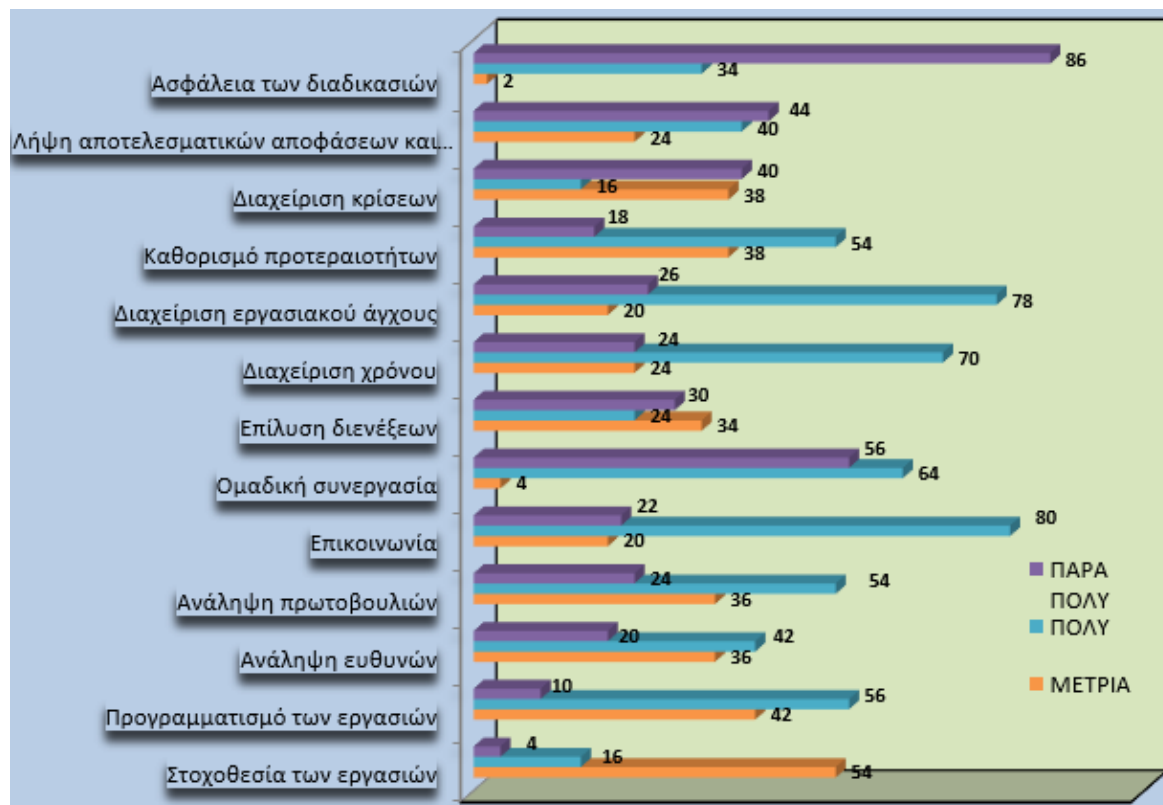
Ακολούθησαν, τα εργαλεία επικοινωνίας σε περίοδο κρίσης, η επεξεργασία και ερμηνεία διατάξεων, όπως και η οργάνωση και διοίκηση.

Στην Ε 9 αναζητήσαμε το βαθμό των δεξιοτήτων που οι συμμετέχοντες θεωρούν αναγκαίες για την εξέλιξή τους.

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις, οι 4 επιλογές που επιλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες ως «πάρα πολύ» σημαντικές για την εξέλιξή τους ήταν: α) η δεξιότητα της ασφάλειας των διαδικασιών με 86 επιλογές, β) η ομαδική συνεργασία με 56, γ) η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων με 44 και δ) η διαχείριση κρίσεων με 40.

Οι 4 επιλογές που επιλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες ως «πολύ» σημαντικές για την εξέλιξή τους ήταν: α) η επικοινωνία, με 80 επιλογές, β) η διαχείριση εργασιακού άγχους, με 78, γ) η διαχείριση χρόνου, με 70 και δ) η επίλυση διενέξεων με 64.

Ακολούθησαν, ο προγραμματισμός εργασιών με 56, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ο καθορισμός προτεραιοτήτων με 54, κ.λπ.. Τις δεξιότητες με το μεγαλύτερο βαθμό επιλογών μπορούμε να διακρίνουμε στο **Σχήμα 9** που ακολουθεί:



Σχήμα 9: Δεξιότητες που επελέγησαν ως αναγκαίες για την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων

Από την ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων στα αντίστοιχα ερωτήματα, λάβαμε τις πιο κάτω απαντήσεις:

Στην **Ε 2** της συνέντευξης στελεχών: Στο πλαίσιο των καθημερινών καθηκόντων σας υπάρχουν αντικείμενα για τα οποία θεωρείται ότι θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωσή σας; Θα θέλατε να μου αναφέρετε τυχόν νέα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία θα θέλατε να συμμετάσχετε;

ΑΠΣ 1 έως και ΑΠΣ 3: Το 100% των συμμετεχόντων, έκριναν αναγκαία την επιμόρφωσή τους προκειμένου να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους. Τα θεματικά αντικείμενα που ανέφεραν σχετίζονταν, με τον τομέα της τεχνολογίας, της ασφάλειας, της επικοινωνίας και ερμηνείας ή διαμόρφωσης διατάξεων- μισθολογικού ή οργανωτικού χαρακτήρα.

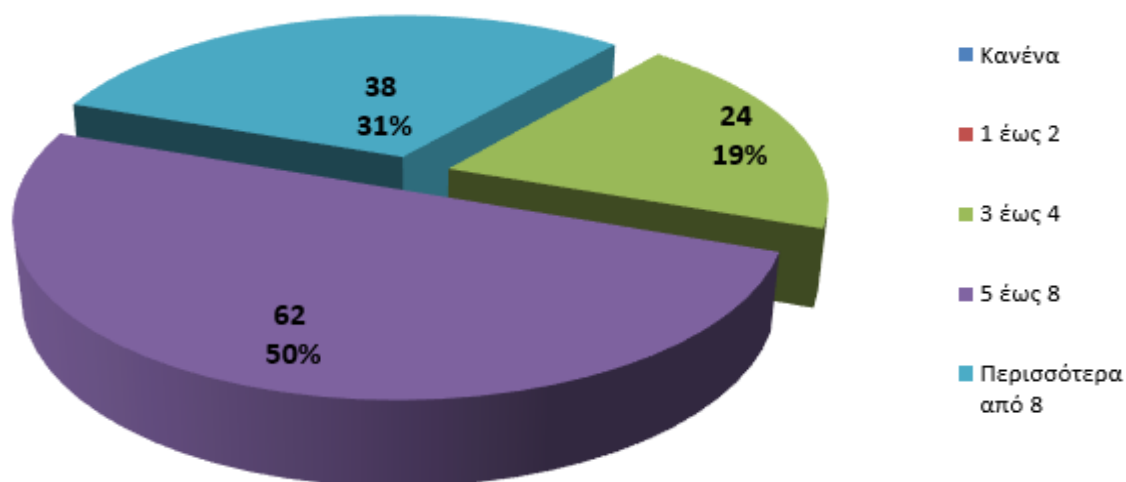
Στην Ε 2 της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Στο πλαίσιο των καθημερινών καθηκόντων σας στην ΕΑΠ, έχετε εντοπίσει κάποια θεματικά αντικείμενα για τα οποία θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωσή σας;

ΑΠΥ 1 έως και ΑΠΥ 7: Το 100% των συμμετεχόντων έκριναν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης, Στοχοθεσίας, Διαχείρισης κρίσεων, Τεχνολογίας και Ασφάλειας.

6.1.3 Απόψεις απέναντι στην επιμόρφωση

Στην Ε 10: Συνολικά σε πόσα προγράμματα επιμόρφωσης έχετε συμμετάσχει δια ζώσης;

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις που λάβαμε στην Ε 10, σύμφωνα και με το **Σχήμα 10** που ακολουθεί, 24 υπάλληλοι ποσοστό 19% απάντησαν ότι, συμμετείχαν σε 3 έως 4 προγράμματα δια ζώσης, 62 υπάλληλοι ποσοστό 50%, συμμετείχαν σε 5 έως 8 προγράμματα και 38 υπάλληλοι, ποσοστό 31%, συμμετείχαν σε περισσότερα από 8 επιμορφωτικά προγράμματα.

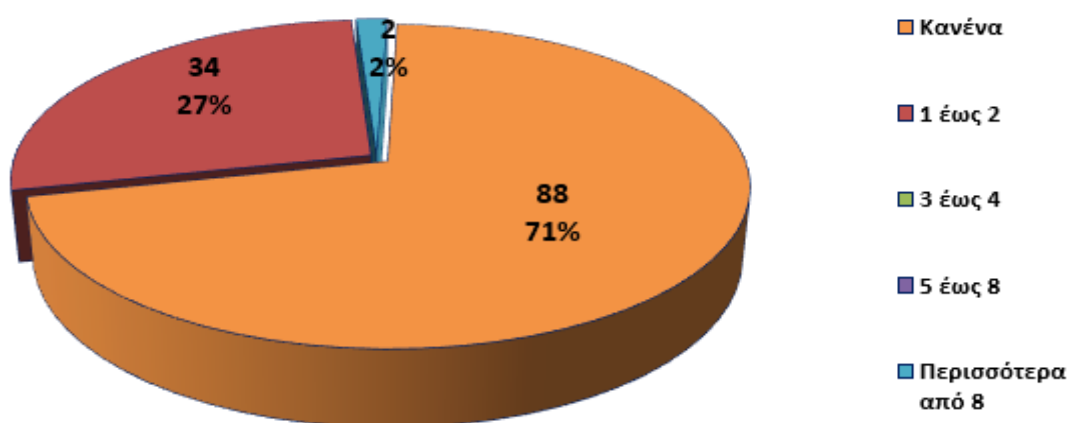


Σχήμα 10: Αριθμός συμμετοχών σε δια ζώσης προγράμματα επιμόρφωσης

Στην Ε 11: Πόσα προγράμματα εξ' αποστάσεως επιμόρφωσης έχετε παρακολουθήσει συνολικά;

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις στην Ε 11 σύμφωνα και με το **Σχήμα 11** που ακολουθεί, 88 υπάλληλοι, ποσοστό 71%, απάντησαν κανένα, 34 ποσοστό 27 %, από 1 έως 2, και 2 υπάλληλοι, ποσοστό 2 %, απάντησαν περισσότερα από 8. Το 71% που απάντησε, «κανένα», δημιουργεί ερωτηματικά για το ενδιαφέρον παρακολούθησης προγραμμάτων επιμόρφωσης

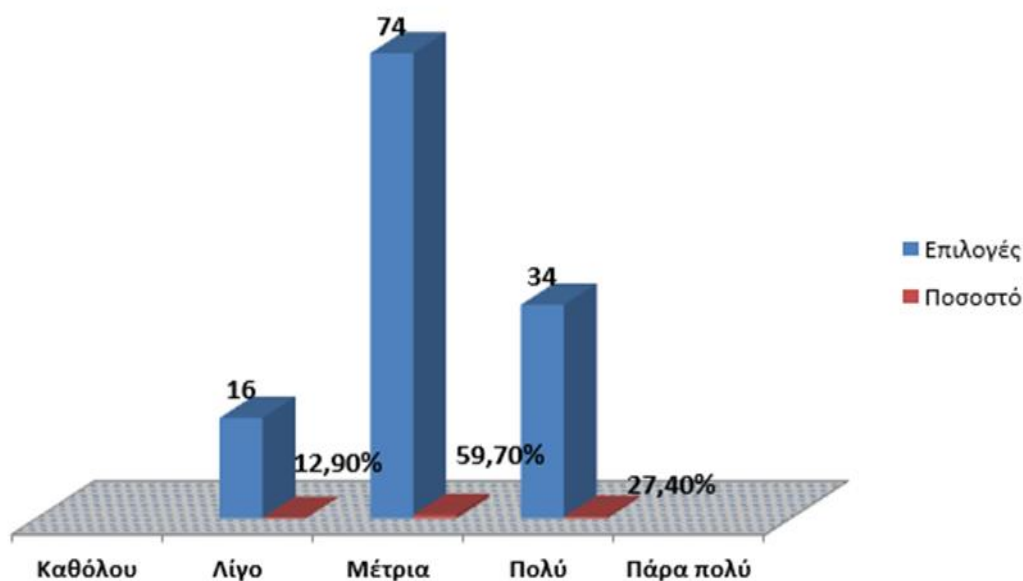
με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Πιθανά το εν λόγω υψηλό ποσοστό να συνδέεται και με το ότι, οι δημοσιονομικοί υπάλληλοι και, όπως διαπιστώθηκε από την καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών τους, ανήκουν στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, όπου συναντάται η τάση/ φιλοσοφία/ κουλτούρα, να αποφεύγεται η χρήση των νέων μεθόδων επιμόρφωσης.



Σχήμα 11: Αριθμός συμμετοχών σε εξ αποστάσεως προγράμματα επιμόρφωσης

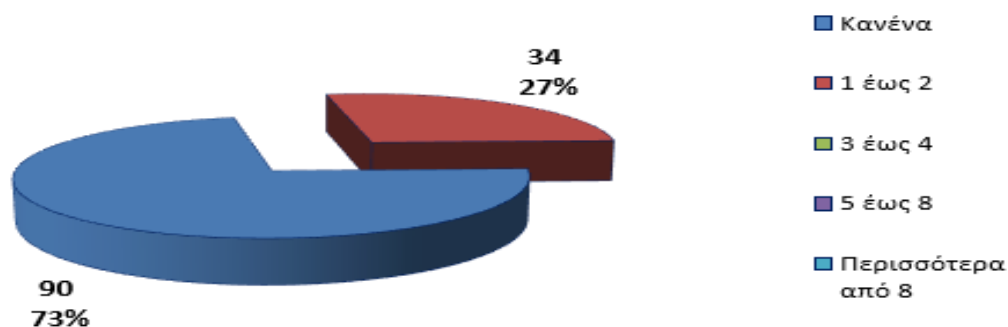
Στην Ε 12: Σε ποιο βαθμό τα παραπάνω προγράμματα κάλυψαν τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;

Στο σύνολο των 124 έγκυρων απαντήσεων στην Ε 12, σύμφωνα και με το Σχήμα 12 που ακολουθεί, ο βαθμός κάλυψης με βάση την 5βαθμη κλίμακα διαβάθμισης (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ), κυμάνθηκε, από το «λίγο» έως το «πολύ», αφού κανένας υπάλληλος δεν επέλεξε τις δύο ακραίες επιλογές, «καθόλου» και «πάρα πολύ». Πιο συγκεκριμένα, 74 υπάλληλοι απάντησαν «μέτρια», καταγράφοντας ποσοστό 59,7%, 34 υπάλληλοι, «πολύ», ποσοστό 27,4% και 16 υπάλληλοι, «λίγο», ποσοστό 12,90%.



Σχήμα 12: Βαθμός κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών

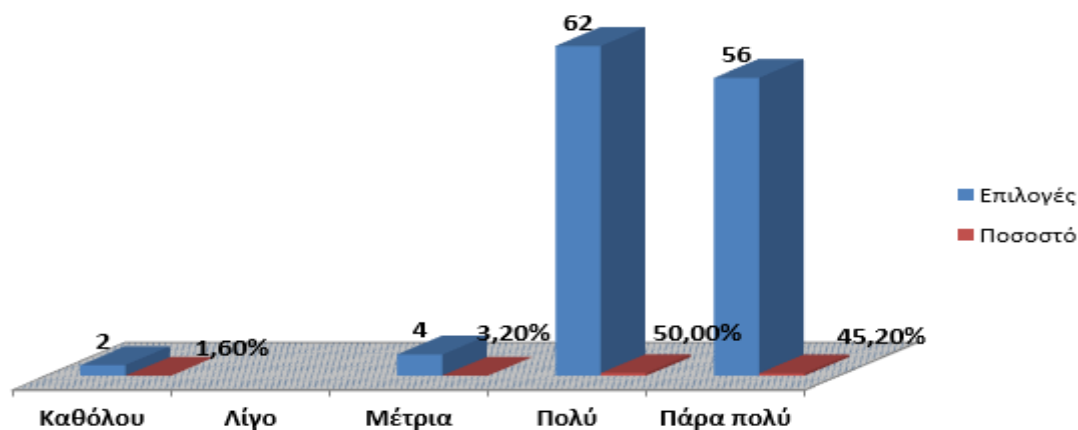
Στην Ε 13: Εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης και των μέτρων προστασίας που επιβλήθηκαν, η υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων πραγματοποιήθηκε μόνο εξ αποστάσεως. Εσείς σε πόσα εξ αποστάσεως προγράμματα συμμετείχατε;



Σχήμα 13: Συμμετοχές σε εξ αποστάσεως προγράμματα

Από τις 124 έγκυρες ορθές απαντήσεις στην Ε 13, σύμφωνα και με το Σχήμα 13, 34 υπάλληλοι, ποσοστό 27 %, συμμετείχαν σε 1 έως 2 εξ αποστάσεως προγράμματα, εξ αιτίας της υγειονομικής κρίσης, ενώ 90 υπάλληλοι, ποσοστό 73%, δεν συμμετείχαν σε «κανένα». Τα ποσοστά αναδεικνύουν τη δυσκολία και την αποφυγή της επιλογής του συγκεκριμένου τρόπου παρακολούθησης προγραμμάτων ακόμα και σε συνθήκες κρίσης.

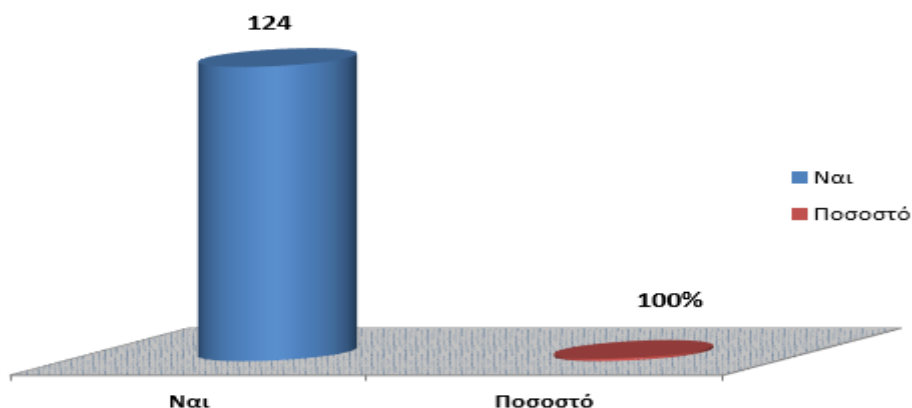
Στην Ε 14: Θεωρείτε ότι η τακτική διερεύνηση αναγκών σε ένα σημαντικό αριθμό υπαλλήλων του δημοσίου πριν το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα διευκόλυνε στον εμπλουτισμό τους σε αντικείμενα τα οποία θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές υπηρεσιακές ή και προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων;



Σχήμα 14: Η σημασία της τακτικής διερεύνησης αναγκών πριν το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Από το σύνολο των 124 έγκυρων απαντήσεων, στην Ε 14 σύμφωνα και με το Σχήμα 14, 2 υπάλληλοι απάντησαν «καθόλου», ποσοστό 1,6%, 4 υπάλληλοι απάντησαν «μέτρια», ποσοστό 3,2%, 62 «πολύ», ποσοστό 50% και 56 «πάρα πολύ», ποσοστό 45,2%. Το υψηλό ποσοστό των επιλογών «πολύ» και «πάρα πολύ», δηλώνει το πόσο επιτακτική είναι η ανάγκη υιοθέτησης της εν λόγω διαδικασίας, πριν το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

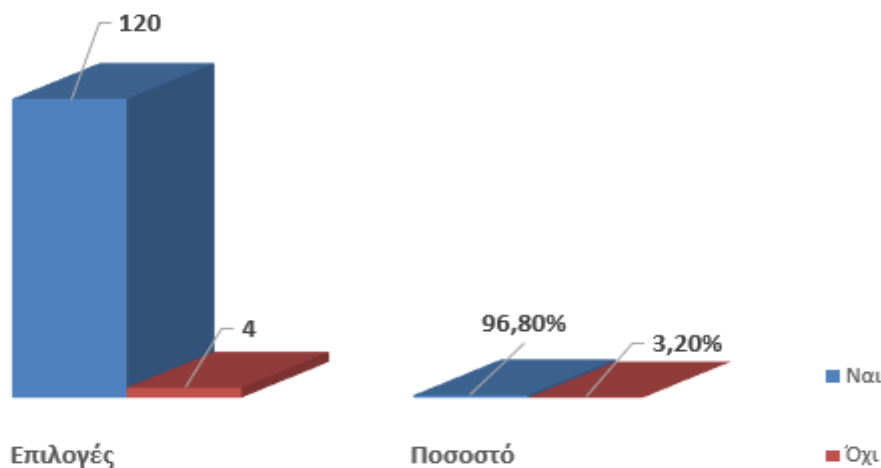
Στην Ε 15: Επιθυμείτε να συμμετέχετε σε επιμορφωτική δράση για τη προσωπική σας ανάπτυξη;



Σχήμα 15: Επιθυμία συμμετοχής σε επιμορφωτική δράση για προσωπική ανάπτυξη

Από το σύνολο των 124 έγκυρων απαντήσεων που λάβαμε στην **Ε 15**, σύμφωνα και με το **Σχήμα 15**, το 100% των υπαλλήλων επιθυμεί να συμμετέχει σε επιμορφωτική δράση για την προσωπική του ανάπτυξη.

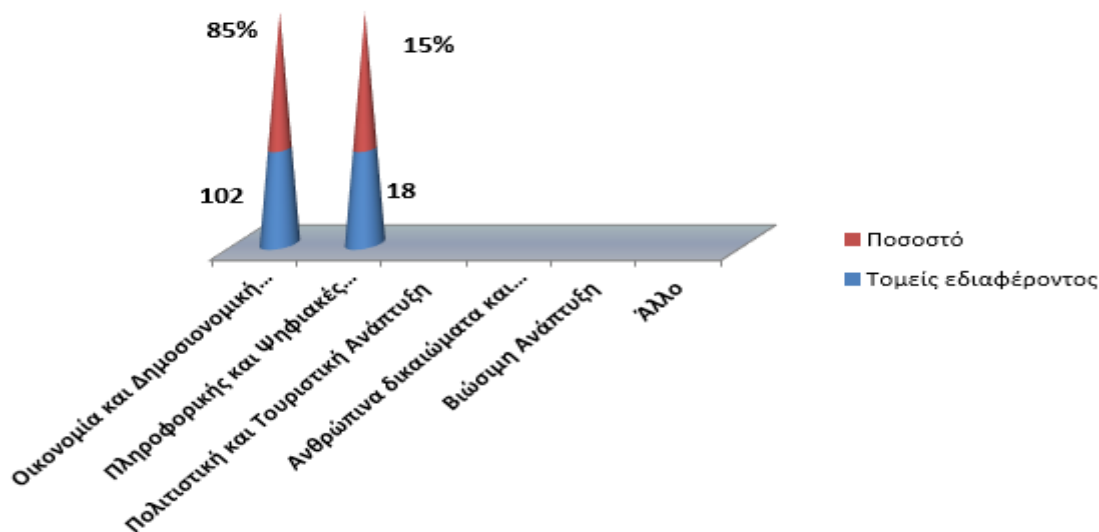
Στην **Ε 16**: Θα συμμετείχατε σε επιμορφωτική δράση για την επαγγελματική σας εξέλιξη;



Σχήμα 16: Επιθυμία συμμετοχής σε επιμορφωτική δράση για επαγγελματική εξέλιξη

Από το σύνολο των 124 έγκυρων απαντήσεων στην **Ε 16**, σύμφωνα και με το **Σχήμα 16**, οι 120 υπάλληλοι, ποσοστό 96,8% απάντησαν θετικά ως προς την συμμετοχή τους σε επιμορφωτική δράση για επαγγελματική εξέλιξη, ενώ μόλις το 3.2% απάντησαν, όχι.

Στην **Ε 17**: Αν απαντήσατε (Ναι) στην προηγούμενη ερώτηση, τότε ποιος από τους παρακάτω τομείς εμπίπτει στα ενδιαφέροντά σας;



Σχήμα 17: Ενδιαφέροντα επιμόρφωσης για επαγγελματική εξέλιξη

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις, στην **Ε 17** σύμφωνα και με το **Σχήμα 17**, 102 υπάλληλοι, ποσοστό 85%, επέλεξαν τον τομέα Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική και 18 υπάλληλοι, ποσοστό 15%, επέλεξαν τον τομέα της Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα κάνουν εμφανές το έντονο ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την ενασχόλησή τους με γνωστικά αντικείμενα της εργασίας τους.

Στην **Ε 18** ζητήσαμε να σημειώσουν έναν ή περισσότερους Φορείς επιμόρφωσης, που επιλέγουν για την επιμόρφωσή τους. Οι 124 έγκυρες απαντήσεις αποτυπώνονται στον **Πίνακα 4** που ακολουθεί :

Πίνακας 4 : Επιλεγόμενοι Φορείς επιμόρφωσης

Φορέας επιμόρφωσης	Επιλογές	Ποσοστό %
ΕΚΔΔΑ	124	100%
ΙΝΕΠ	80	64,5%
ΕΑΠ	40	32,3%
ΑΕΙ	8	8,1%

Στην **Ε 19** ζητήσαμε να αναφέρουν ένα ή περισσότερα θεματικά αντικείμενα επιμόρφωσης που έλαβαν.

Από το σύνολο των 124 έγκυρων απαντήσεων, οι 3 επιλογές που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των υπαλλήλων, ήταν: α) η εισαγωγική εκπαίδευση, η οικονομία και δημοσιονομική πολιτική και γ) η κατάρτιση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο αριθμός και τα ποσοστά επιλογής, αποτυπώνονται στον **Πίνακα 5** που ακολουθεί:

Πίνακας 5: Αντικείμενα επιμόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα

Αντικείμενα επιμόρφωσης	Επιλογές	Ποσοστό%
Εισαγωγική εκπαίδευση	114	91,9%
Οικονομία και δημοσιονομική πολιτική	114	91,9%
Κατάρτιση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές	106	85,5%

Στην **Ε 20** ζητήσαμε να επιλέξουν αν η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων επέδρασε σε έναν ή περισσότερους τους τομείς στην εργασία τους.

Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να επιλέξουν έναν ή περισσότερες από τους 5 τομείς επίδρασης που τους δόθηκαν. Οι 2 επιλογές που συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ήταν: α) η αναβάθμιση των υπηρεσιών από 118 υπαλλήλους, ποσοστό 95,2% και β) η ευκαιρία για υπηρεσιακή εξέλιξη, από 82 υπαλλήλους, ποσοστό 66,1%. Τα αποτελέσματα των επιλογών, αποτυπώνονται στον **Πίνακα 6** που ακολουθεί:

Πίνακας 6 : Τομείς στους οποίους επέδρασε η επιμόρφωση

<i>Τομείς</i>	<i>Επιλογές</i>	<i>Ποσοστό%</i>
Επιβάρυνση με πρόσθετες υποχρεώσεις	28	22,6%
Αναβάθμιση των υπηρεσιών	118	95,2%
Ευκαιρία για υπηρεσιακή εξέλιξη	82	66,1%
Τυπική διαδικασία παρακολούθησης	8	6,5%
Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών	4	3,2%

Από τα αποτελέσματα των **Ε 19** και **Ε 20**, όπως αποτυπώθηκαν στους **Πίνακες 3 και 4**, διαπιστώνουμε ότι, οι επιλογές των υπαλλήλων σε *θεματικά αντικείμενα επιμόρφωσης ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τους*, σχετίζεται με τις επιλογές *τομέων επίδρασης της επιμόρφωσης*.

Ειδικότερα, οι σχετικές απαντήσεις αποτυπώνουν, τη διάθεση για συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα με θεματικά αντικείμενα ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας τους προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους σε αυτά, αποβλέποντας ωστόσο στην αναβάθμιση των υπηρεσιών και την υπηρεσιακή τους εξέλιξη.

Από την ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων στα αντίστοιχα ερωτήματα λάβαμε τις πιο κάτω απαντήσεις:

Στην **Ε 3** της συνέντευξης στελεχών: Πείτε μου ελεύθερα την άποψή σας για την εκπαίδευση ενηλίκων και αν πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την προσωπική ή την επαγγελματική σας ανάπτυξη;

ΑΠΣ 1: Αναμφισβήτητα η συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα αποτελεί κίνητρο για προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη. Η επικοινωνία με συναδέλφους, η ανταλλαγή απόψεων για αντικείμενα που επεξεργάζονται διαφορετικοί άνθρωποι, αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες των συμμετεχόντων.

ΑΠΣ 2: Δεν υπάρχει αμφιβολία ως προς αυτό. Το πρόβλημα είναι ότι τα τελευταία χρόνια έχει συνδεθεί η επιμόρφωση στο χώρο του δημοσίου με τη Μοριοδότηση. Στην περίπτωση αυτή το κίνητρο είναι η απόκτηση μορίων για επαγγελματική εξέλιξη και όχι αυτή καθαυτή η επιμόρφωση. Αυτό φαίνεται και στα αποτελέσματα των εξετάσεων στο τέλος του προγράμματος, όπου ένας μικρός αριθμός συμμετεχόντων έχει κατανοήσει το αντικείμενο επιμόρφωσης, ώστε να καταφέρει να απαντήσει σωστά. Παρόλα αυτά η απόκτηση ικανοτήτων και γνώσεων όπως και η Μοριοδότηση από τη συμμετοχή στην επιμόρφωση επηρεάζουν την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων.

ΑΠΣ 3: Είναι βέβαιο ότι η επιμόρφωση ενηλίκων αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Προσωπικά, ενδιαφέρομαι για την επαγγελματική μου ανάπτυξη και εξέλιξη, αλλά δεν είναι εύκολο να συμμετέχω εξαιτίας του φόρτου εργασίας και της δυσκολίας έγκρισης συμμετοχής.

Στην **Ε 4** της συνέντευξης στελεχών: Μπορείτε να αναφέρετε το συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχετε παρακολουθήσει και σε ποιο βαθμό καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες σας από τους Φορείς επιμόρφωσης που επιλέξατε;

ΑΠΣ 1: Περισσότερα από 20. Δεν έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω συχνά λόγω φόρτου εργασίας. Η ενημέρωση είναι αργή και η έγκριση επιμόρφωσης χρονοβόρα με αποτέλεσμα κάποιες φορές να μην υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής τουλάχιστον στα προγράμματα που προσφέρονται στο Δημόσιο. Όλα τα προγράμματα τα έχω παρακολουθήσει στο ΕΚΔΔΑ. Θεωρώ ότι είναι σύντομα και κάποια θα ήθελα να επαναλάβω καθώς με το πέρασμα των

ετών σημειώνονται εξελίξεις αλλά και η μνήμη μας αδυνατεί ειδικά όταν δεν χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις αυτές στο άμεσο αντικείμενο της θέσης εργασίας μας. Όταν όμως έχεις πιστοποίηση ότι συμμετείχες σε κάποιο πρόγραμμα δεν είναι δυνατό να το επαναλάβεις στο δημόσιο, αυτό συνιστά πρόβλημα.

ΑΠΣ 2: Νομίζω ότι έχω ξεπεράσει τα 25. Κάλυψα κάποιες επιμορφωτικές ανάγκες μου, αλλά σε κάποια αντικείμενα θα ήθελα να είχαν διατεθεί περισσότερες ώρες στο πρακτικό μέρος. Η μεθοδολογία και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται εξελίσσονται αργά. Θα πρέπει να ακολουθηθούν νέες μέθοδοι, ώστε να προσελκύουν περισσότερο το ενδιαφέρον των νέων υπαλλήλων. Τα περισσότερα τα έχω παρακολουθήσει στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔΑ.

ΑΠΣ 3: Με βεβαιότητα έχω ξεπεράσει τα 20. Έχω παρακολουθήσει στο ΕΚΔΔΑ, στο ΕΑΠ και το ΕΚΠΑ ιδιωτικά. Στο ΕΚΔΔΑ ήταν σύντομη εκπαίδευση και το υλικό που μας δόθηκε ανεπαρκές. Στο ΕΑΠ ακολουθήθηκαν σύγχρονες εκπαιδευτικές μέθοδοι. Οι μέθοδοι και τα αντικείμενα επιμόρφωσης στο ΕΚΔΔΑ θα πρέπει να εμπλουτιστούν.

Στην Ε 5 της συνέντευξης στελεχών: Πως ενημερώνεστε για τα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα, έχετε καλή σχέση με την τεχνολογία και τη χρήση Η/Υ;

ΑΠΣ 1: Ενημερώνομαι, είτε από το κεντρικό email της ΕΑΠ στο οποίο κοινοποιούνται κάποια υποχρεωτικά για όλους προγράμματα, είτε με προσωπική αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ μέσω των προσωπικών μου κωδικών εισόδου. Έχω βασικές γνώσεις στη χρήση Η/Υ. Στην Υπηρεσία μου κάνω καθημερινή και αποκλειστική χρήση Η/Υ καθώς το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργιών της εξυπηρετούνται μέσα από αυτόν.

ΑΠΣ 2: Έχω παρακολουθήσει βασικά προγράμματα χρήσης Η/Υ. Καθημερινά κάνω χρήση Η/Υ στην εργασία μου καθώς όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται αποκλειστικά μέσω αυτού. Για τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να ενδιαφερθώ προσωπικά με αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ. Είναι ελάχιστες οι φορές που μας έγινε από την Γραμματεία της Κεντρικής Υπηρεσίας του Γ.Λ.Κ. μέσω του υπηρεσιακού μας email.

ΑΠΣ 3: Τις περισσότερες φορές κάνοντας χρήση των προσωπικών μου κωδικών στο ΕΚΔΔΑ κάνω αναζήτηση ανάλογα με τα ενδιαφέροντά μου. Κάποιες φορές γίνεται ενημέρωση στο προσωπικό μου email από το κεντρικό email της Γ.Λ.Κ. κυρίως σε όσα προγράμματα θα πρέπει να συμμετέχουν υποχρεωτικά οι δημοσιονομικοί υπάλληλοι, ακολουθώντας σειρά προτεραιότητας αιτήσεων, όπως θέματα κυβερνοασφάλειας, ψηφιακή υπογραφή, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, διοικητική ταξινόμηση, οργανόγραμμα. Δεν είναι λίγες οι φορές ωστόσο, που

ενημερωνόμαστε με καθυστέρηση και επειδή οι διαδικασίες είναι πολύπλοκες δεν καταφέρνουμε να συμμετέχουμε. Ωστόσο, έχω παρακολουθήσει σεμινάρια Η/Υ και έχω τίτλο ECDL. Στην εργασία μου κάνω καθημερινή χρήση υπολογιστή και διαρκώς βελτιώνομαι.

Στην **Ε 6** της συνέντευξης στελεχών: Ποιόν τρόπο επιμόρφωσης επιλέγετε συνήθως, η διεξαγωγή των εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων πιστεύετε ότι βοήθησε την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του COVID-19;

ΑΠΣ 1: Προσωπικά επιλέγω την επιμόρφωση δια ζώσης. Θεωρώ την προσωπική επικοινωνία σημαντική στην επιμόρφωση. Φυσικά της περιόδου της κρίσης ήταν αναγκαίος αυτός ο τρόπος επιμόρφωσης και βοήθησε σημαντικά σε πολλούς χώρους. Στην Υπηρεσία μας αρκετές ενημερώσεις έγιναν μέσω τηλεδιασκέψεων, ωστόσο δεν συμμετείχα σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης εξ αποστάσεως έως σήμερα.

ΑΠΣ 2: Θεωρώ ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση βοήθησε πολύ την περίοδο της κρίσης. Στην ΕΑΠ η χρήση ειδικής πλατφόρμας που δημιουργήθηκε απέτελεσε έμμεσα ένα τρόπο εκπαίδευσης στη χρήση της εξασφαλίζοντας την πραγματοποίηση των πληρωμών, για τους ενταγμένους στο σύστημα της ΕΑΠ Φορείς, από τη μια άκρη της Ελλάδος έως την άλλη. Προσωπικά δεν συμμετείχα σε αυτή την εκπαίδευση, αλλά έχω ενημερωθεί για τα αποτελέσματα και επικροτώ την ύπαρξή του. Την περίοδο της κρίσης του Covid-19, συμμετείχα σε τηλεδιασκέψεις μέσω του συστήματος της ΓΓΠΣΔΔ, προκειμένου να αντιληφθώ-εκπαιδευτώ έμμεσα για τις φόρμες του νέου προγράμματος που δημιουργείται για την Γ' Φάση της ΕΑΠ. Έως σήμερα επέλεγα τη δια ζώσης επιμόρφωση, η οποία εξυπηρετεί την αλληλεπίδραση.

ΑΠΣ 3: Έως σήμερα δεν έχω παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης εξ αποστάσεως. Φυσικά δεν έχω εξοικειωθεί με αυτό τον τρόπο εκπαίδευσης και θεωρώ ότι στερείται άμεσης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Παρόλα αυτά αποτελεί ένα χρήσιμο τρόπο άμεσης και ασφαλούς εκπαίδευσης σε περίοδο κρίσης.

Στην **Ε 8** της συνέντευξης στελεχών: Θεωρείτε ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων που εργάζονται στην Υπηρεσία σας σε προγράμματα επιμόρφωσης θα:

- Τους επιβάρυνε με πρόσθετες υποχρεώσεις
- Συντελούσε στην αναβάθμιση των υπηρεσιών
- Παρείχε ευκαιρίες για υπηρεσιακή αναβάθμιση

- *Περιοριζόταν στην ικανοποίηση προσωπικών αναγκών*
- *Ήταν μια καθαρά τυπική διαδικασία.*

ΑΠΣ 1: *Θεωρώ ότι η συμμετοχή στην επιμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε μία, όλες ή καμία από τις πιο πάνω περιπτώσεις. Εξαρτάται από το κίνητρο συμμετοχής, το χώρο εργασίας, τους εργαζόμενους και τον ίδιο τον επιμορφούμενο.*

ΑΠΣ 2: *Οι παράγοντες συμμετοχής διαφοροποιούνται και για το λόγο αυτό θεωρώ ότι, θα μπορούσαν να ισχύουν αρκετά ή ένα από όσα αναφέρατε.*

ΑΠΣ 3: *Ανάλογα με το περιεχόμενο της επιμόρφωσης, το χαρακτήρα του υπαλλήλου που συμμετέχει στο πρόγραμμα, το κίνητρο και τις συνθήκες εργασίας του μπορούν να ισχύουν ένα ή περισσότερα.*

Στην Ε 3 της συνέντευξης σε υπαλλήλους: *Πείτε μου ελεύθερα την άποψή σας για την εκπαίδευση ενηλίκων. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την προσωπική ή την επαγγελματική σας ανάπτυξη;*

ΑΠΥ 1: *Η συμμετοχή αποτελεί κίνητρο για προσωπική ανάπτυξη. Αν υπήρχε σύνδεσμος των επιμορφωτικών αναγκών με τα προγράμματα επιμόρφωσης, θα μπορούσε να αποτελεί και κίνητρο για επαγγελματική ανάπτυξη.*

ΑΠΥ 2: *Μετά την καθιέρωση της Μοριοδότηση, αποτελεί καθαρά κίνητρο για επαγγελματική εξέλιξη και όχι για προσωπική ανάπτυξη.*

ΑΠΥ 3: *Κατά την άποψη μου, η συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα αποτελεί αναμφισβήτητο κίνητρο για προσωπική ανάπτυξη. Στο χώρο εργασίας μου ωστόσο, διακρίνω ότι τα θεματικά αντικείμενα που έχουμε τη δυνατότητα να επιλέξουμε αποτελούν καθαρά κίνητρο για επαγγελματική ανάπτυξη.*

ΑΠΥ 4: *Για την απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας απαιτείται διαρκής επιμόρφωση. Συνεπώς, η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, αποτελεί κίνητρο πρώτιστα για προσωπική ανάπτυξη και κατ'έκταση για επαγγελματική.*

ΑΠΥ 5: *Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι, για την αντιμετώπιση των εργασιακών απαιτήσεων, η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα αποτελεί κίνητρο, τόσο για προσωπική ανάπτυξη, όσο και επαγγελματική.*

ΑΠΥ 6: *Τα προγράμματα επιμόρφωσης οδηγούν στην βελτίωση των δεξιοτήτων των γνώσεων και συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητά μας. Σκεπτόμενη*

κάτι τέτοιο θεωρώ ότι, η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης αποτελούν κίνητρο για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

ΑΠΥ 7: Η Μοριοδότηση, η επικοινωνία με συναδέλφους, η απόκτηση γνώσεων που διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών μας, αλλά και οι θέσεις με εξειδικευμένα προσόντα που δημιουργούνται, αποτελούν κίνητρο για συμμετοχή στην επιμόρφωση, αφού μέσα από την προσωπική ανάπτυξη, βελτιώνουν και στην επαγγελματική.

Στην **Ε 4** της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Μπορείτε να αναφέρετε το συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχετε παρακολουθήσει και σε ποιο βαθμό καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες σας από τους Φορείς επιμόρφωσης που επιλέξατε;

ΑΠΥ 1: Περισσότερα από 10. Εκπαιδεύτηκα στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔΑ, αλλά δεν θεωρώ ότι καλύφθηκαν απόλυτα οι ανάγκες μου.

ΑΠΥ 2: Νομίζω 10 στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔΑ. Οι ανάγκες μου καλύφθηκαν μερικώς.

ΑΠΥ 3: Πάνω από 15, κάποια στο ΙΝΕΠ και άλλα στο ΕΚΔΔΑ. Ιδιωτικά επέλεξα το ΕΑΠ. Τις περισσότερες φορές κάλυψα μερικώς τις ανάγκες μου.

ΑΠΥ 4: Περίπου 10 στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔΑ. Δεν υπήρχαν οι ίδιες ανάγκες σε όλους τους συμμετέχοντες και για το λόγο αυτό τις περισσότερες φορές το κλίμα ήταν ανιαρό, οπότε δεν πήρα τις γνώσεις που προσδοκούσα.

ΑΠΥ 5: Νομίζω περισσότερα από 10, στο ΙΝΕΠ, ΕΚΔΔΑ και ΕΚΠΑ. Υπήρχε διαφορά στο γνωστικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα κάλυψης των αναγκών όλων των συμμετεχόντων στο 100%.

ΑΠΥ 6: Λιγότερα από 10. Εκπαιδεύτηκα στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔΑ. Η ανομοιογένεια των αναγκών των επιμορφούμενων, ο κακός σχεδιασμός και οι μη ελκυστικές μέθοδοι εκπαίδευσης, δεν διευκόλυναν στην απόλυτη κάλυψη των αναγκών μου.

ΑΠΥ 7: Περισσότερα από 10, άλλα στο ΙΝΕΠ και κάποια στο ΕΚΔΔΑ. Ο πιεστικός χρόνος ολοκλήρωσης των προγραμμάτων, η τυπική υποχρέωση συμμετοχής αλλού, ο μη ολοκληρωμένος σχεδιασμός του θεματικού αντικειμένου, κάλυψε μέτρια τις ανάγκες μου.

Στην **Ε 5** της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Πως ενημερώνεστε για τα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα, έχετε καλή σχέση με την τεχνολογία και τη χρήση Η/Υ;

ΑΠΥ 1: Έχω μέτρια προς καλή σχέση με τους Η/Υ. Ενημερώνομαι μετά από προσωπική αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ και για τα προγράμματα υποχρεωτικής εκπαίδευσης μέσω του κεντρικού email της Υπηρεσίας μου.

ΑΠΥ 2: Πολλές φορές ενημερώνομαι καθυστερημένα από το κεντρικό email του ΓΛΚ. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα και στην έγκριση συμμετοχής. Κάποιες φορές κάνοντας αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ. Ωστόσο, χρησιμοποιώ Η/Υ καθημερινά.

ΑΠΥ 3: Κυρίως με αναζήτηση στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ και των ΑΕΙ. Στο ΕΚΔΔΑ τα προγράμματα είναι τυποποιημένα. Με κίνητρο την Μοριοδότηση, επιλέγω προγράμματα κοντά στα ενδιαφέροντά μου και για την επαγγελματική μου ανάπτυξη. Είμαι αρκετά εξοικειωμένος με την τεχνολογία και τη χρήση Η/Υ.

ΑΠΥ 4: Η αναζήτηση προγραμμάτων και η συμμετοχή, δεν είναι αυτονόητη ακόμα και αν αυτή υπολογίζεται στις κρίσεις για επαγγελματική εξέλιξη. Πολλές φορές, η αίτηση συμμετοχής μου δεν εγκρίνεται, εξαιτίας του φόρτου εργασίας. Κατά τακτά διαστήματα αναζητώ προγράμματα στις ιστοσελίδες του ΕΚΔΔΑ ή των ΑΕΙ, στο πλαίσιο των αναγκών και ενδιαφερόντων μου. Θεωρώ ότι έχω καλή σχέση με την τεχνολογία κάνοντας καθημερινή χρήση Η/Υ.

ΑΠΥ 5: Μου αρέσει να ενημερώνομαι για νέα προγράμματα που είναι κοντά στα ενδιαφέροντά μου και στις ανάγκες του χώρου εργασίας μου. Έχω μέτρια προς καλή σχέση με την τεχνολογία. Χρησιμοποιώ καθημερινά Η/Υ. Ενημερώνομαι από το υπηρεσιακό email κάποιες φορές εκπρόθεσμα. Άλλες φορές αναβάλλω τη συμμετοχή μου, λόγω φόρτου εργασίας καθώς δεν θέλω να επιβαρυνθούν οι συνάδελφοί μου και με τη δική μου δουλειά.

ΑΠΥ 6: Χρησιμοποιώ καθημερινά την τεχνολογία και καταφέρνω να καλύπτω τόσο τις προσωπικές, όσο και τις επαγγελματικές μου ανάγκες. Ενημερώνομαι για τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ από την ιστοσελίδα του και μέσω του υπηρεσιακού μου email. Ωστόσο, τα θεματικά αντικείμενα δεν καλύπτουν τις ανάγκες μου σε ότι αφορά το αντικείμενο της ΕΑΠ, ούτε και οι μέχρι σήμερα γνώσεις μου. Επιπλέον, παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις στη διαδικασία έγκρισης συμμετοχής φτάνοντας τελικά στην αναβολή της.

ΑΠΥ 7: Έχω μέτρια σχέση με την τεχνολογία, αλλά ωστόσο στο χώρο εργασίας μου κάνω καθημερινά χρήση Η/Υ. Οι ανάγκες μου από τα προγράμματα τις περισσότερες φορές καλύπτονται μέτρια. Ενημερώνομαι από την ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ και το υπηρεσιακό μου email. Δυσανασχετώ με τις καθυστερήσεις και την πολυπλοκότητα της έγκρισης συμμετοχής, όπως και με τη δυσφορία των συναδέλφων μου μετά από την αίτηση συμμετοχής μου.

Στην **Ε 6** της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Ποιόν τρόπο επιμόρφωσης συνηθίζετε να επιλέγετε, πιστεύετε ότι η διεξαγωγή των εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοήθησε την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του COVID-19;

ΑΠΥ 1: Προσωπικά επιλέγω τη δια ζώσης εκπαίδευση. Βέβαια όλοι διακρίναμε τη χρησιμότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης.

ΑΠΥ 2: Οι μέχρι σήμερα εκπαιδύσεις μου ήταν αποκλειστικά δια ζώσης. Αντιλαμβάνομαι απόλυτα ότι, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση απετέλεσε σημαντικό εργαλείο διάχυσης της γνώσης σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, όπως και στην επιμόρφωση την περίοδο της κρίσης.

ΑΠΥ 3: Θα ήθελα να συμμετέχω σε εξ αποστάσεως εκπαίδευση, προκειμένου να δοκιμάσω αυτόν τον τόσο χρήσιμο και ασφαλές τρόπο, αλλά μέχρι σήμερα δεν έτυχε. Όλα τα προγράμματα που συμμετείχα ήταν πριν την κρίση και δια ζώσης.

ΑΠΥ 4: Θεωρώ ότι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ήταν πολύτιμη την περίοδο της κρίσης. Προσωπικά, δεν διαθέτω αυτή την εμπειρία καθώς έχω παρακολουθήσει μόνο δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα.

ΑΠΥ 5: Χωρίς αμφιβολία, η εξ αποστάσεως επιμόρφωση βοήθησε την περίοδο της υγειονομικής κρίσης. Έχω παρακολουθήσει πρόγραμμα εξ αποστάσεως και θεωρώ ότι είναι ασφαλή, δεν στερούνται επεξεργασίας αντικειμένου παρά μόνο αλληλεπίδρασης.

ΑΠΥ 6: Δεν έχω παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης εξ αποστάσεως και δεν διαθέτω την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και εμπειρία. Φυσικά και αναγνωρίζω τη χρησιμότητα αυτής της μορφής εκπαίδευσης την περίοδο της υγειονομικής κρίσης.

ΑΠΥ 7: Όλα τα προγράμματα που συμμετείχα έως σήμερα ήταν δια ζώσης και πάντα θα τα προτιμώ, γιατί θεωρώ ότι, η επιμόρφωση είναι πιο άμεση. Αναγνωρίζω ωστόσο, τη χρησιμότητα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην περίοδο υγειονομικής κρίσης, υπό την προϋπόθεση ότι κάποιος διαθέτει γνώσεις χρήσης Η/Υ και κατάλληλη υποδομή.

Στην **Ε 8** της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Σε ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι η επιμόρφωσή σας θα επηρέαζε το περιβάλλον και τη λειτουργία της Υπηρεσίας σας;

- Επιβάρυνση με πρόσθετες υποχρεώσεις
- Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών
- Παροχή ευκαιριών για υπηρεσιακή αναβάθμιση/εξέλιξη
- Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
- Τυπική διαδικασία υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

ΑΠΥ 1: Στην περίπτωση που το αντικείμενο επιμόρφωσης σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο εργασίας μου είναι βέβαιο ότι όλα εκτός του τελευταίου, θα ίσχυαν.

ΑΠΥ 2: Ανάλογα με το κίνητρο συμμετοχής στο πρόγραμμα και το πόσο κοντά είναι το αντικείμενο επιμόρφωσης με την Υπηρεσία που θα υπηρετούσα, θα ίσχυαν όλα εκτός της τυπικής διαδικασίας υλοποίησης.

ΑΠΥ 3: Σε περιπτώσεις που η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, μπορεί το αντικείμενο να μην με έλκει και να καταλήξει σε μια τυπική διαδικασία. Αυτές είναι ακραίες περιπτώσεις όμως. Το σύνθημα είναι, το περιβάλλον της Υπηρεσίας να επηρεάζεται από όλα όσα αναφέρονται εκτός του τελευταίου.

ΑΠΥ 4: Ξεκινώντας από το γεγονός ότι τα θεματικά αντικείμενα για τα οποία επιμορφωνόμαστε μέσω της Υπηρεσίας είναι περιορισμένα και εγκρίνονται υπό την προϋπόθεση της χρησιμότητας της Υπηρεσίας, ισχύουν όλα όσα αναφέρονται.

ΑΠΥ 5: Όταν το αντικείμενο επιμόρφωσης και η συμμετοχή εγκρίνεται από την Υπηρεσία, ισχύουν όλα όσα αναφέρατε.

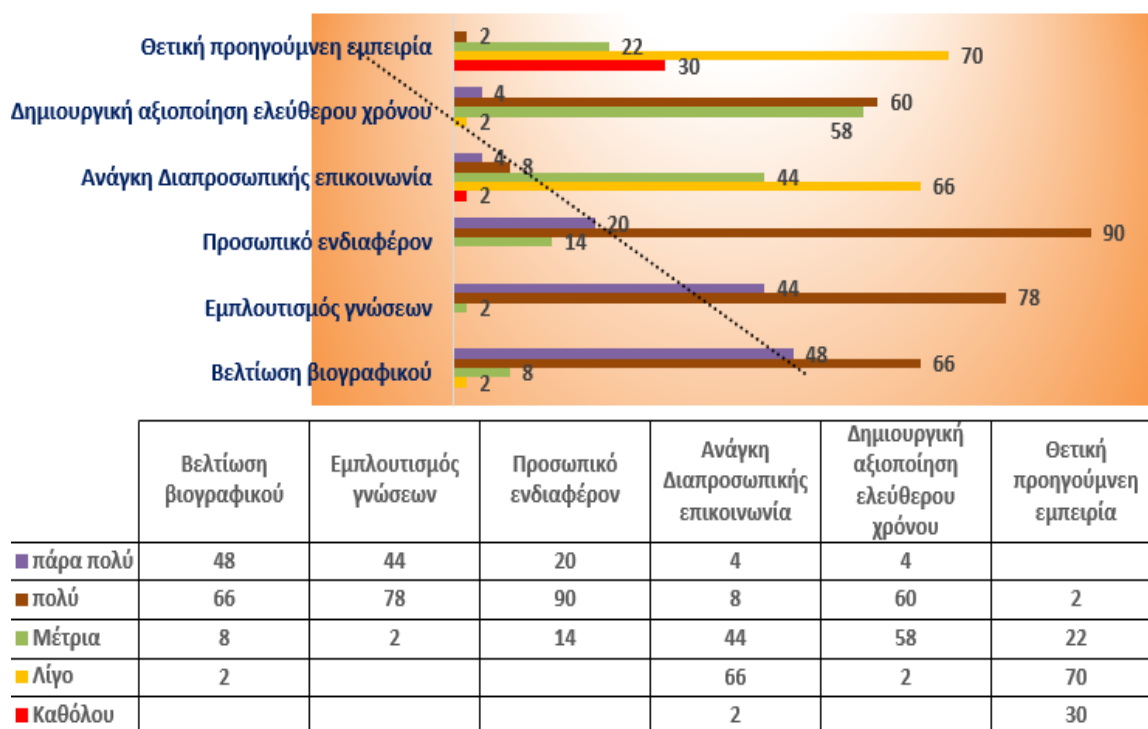
ΑΠΥ 6: Το περιβάλλον επηρεάζεται από όλα, είτε αυτό είναι άμεσα αντιληπτό, είτε έμμεσα, αφού για την έγκριση συμμετοχής σε πρόγραμμα επιμόρφωσης μέσω της Υπηρεσίας, το θεματικό αντικείμενο πρέπει να είναι σχετικό με την παρεχόμενη υπηρεσία ή το χώρο εργασίας.

ΑΠΥ 7: Πιστεύω ότι μπορεί να το επηρεάζει ένα ή περισσότερα από όσα αναφέρατε. Όλα όμως εξαρτώνται από την κουλτούρα, είτε της Υπηρεσίας, είτε του εργαζόμενου.

6.1.4 Κίνητρα και εμπόδια στην επιμόρφωση

Στην Ε 21: Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα για την προσωπική σας ανάπτυξη ώστε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα;

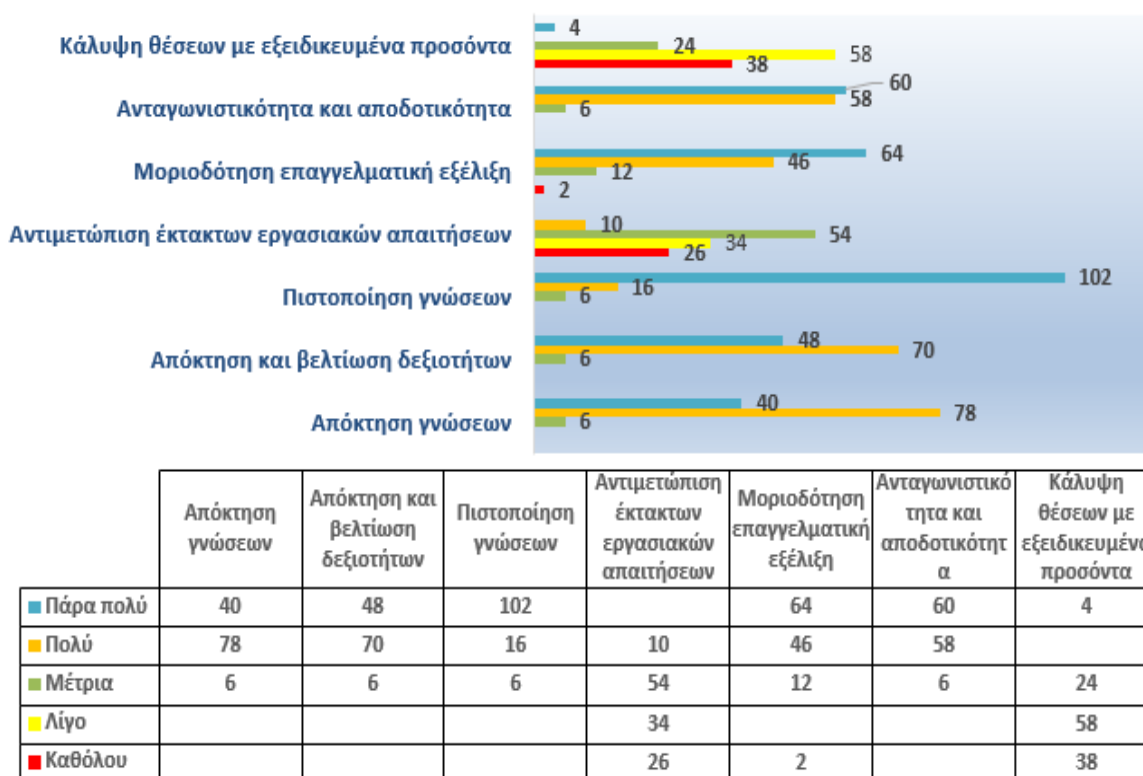
Στην **Ε 21**, οι παράγοντες που κατά «πολύ» και «πάρα πολύ» αποτελούν κίνητρο για τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα για την προσωπική τους ανάπτυξη, αποτυπώνονται στο **Σχήμα 18**. Ακολουθώντας την γραμμή τάσης βάσει της επιλογής «πάρα πολύ», διαπιστώνουμε ότι, η βελτίωση βιογραφικού, ο εμπλουτισμός γνώσεων και το προσωπικό ενδιαφέρον, υπερτερούν έναντι του ενδιαφέροντος για διαπροσωπική επικοινωνία, δημιουργική αξιοποίηση χρόνου ή θετική προηγούμενη εμπειρία τους.



Σχήμα 18: Κίνητρα συμμετοχής στην επιμόρφωση για προσωπική ανάπτυξη

Στην Ε 22: Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα για επαγγελματική εξέλιξη ώστε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα;

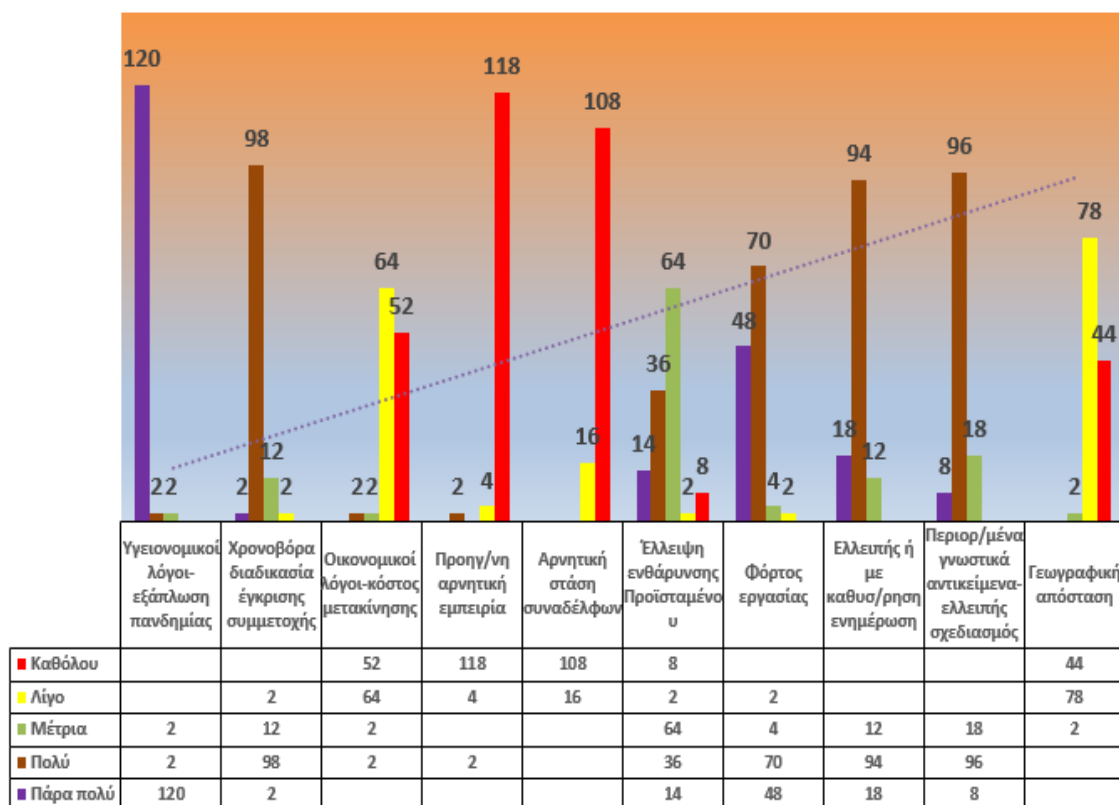
Στην Ε 22, οι παράγοντες που κατά «πολύ» και «πάρα πολύ» αποτελούν κίνητρο για τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα για την επαγγελματική τους εξέλιξη, παρουσιάζονται στο Σχήμα 19 που ακολουθεί. Παρατηρούμε ότι, τα κίνητρα που επιλέγουν δεν σχετίζονται τόσο με την αντιμετώπιση έκτακτων εργασιακών αναγκών ή την κάλυψη θέσεων με εξειδικευμένα προσόντα, αφού προτεραιότητα δίδεται, στα κίνητρα που αφορούν σε απόκτηση γνώσεων που θα οδηγήσει ξεκάθαρα στην επαγγελματική του εξέλιξη. Έτσι, η πιστοποίηση γνώσεων, η απόκτηση γνώσεων, η βελτίωση δεξιοτήτων, η Μοριοδότηση για επαγγελματική εξέλιξη, η ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα, αποτελούν τα κατά «πολύ» και «πάρα πολύ» σημαντικά κίνητρα, για τη συμμετοχή τους στην επιμόρφωση και κατ'επέκταση στην επαγγελματική εξέλιξη.



Σχήμα 19: Κίνητρα συμμετοχής στην επιμόρφωση για επαγγελματική εξέλιξη

Στην **Ε 23**: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες περιορίζουν τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα δια ζώσης;

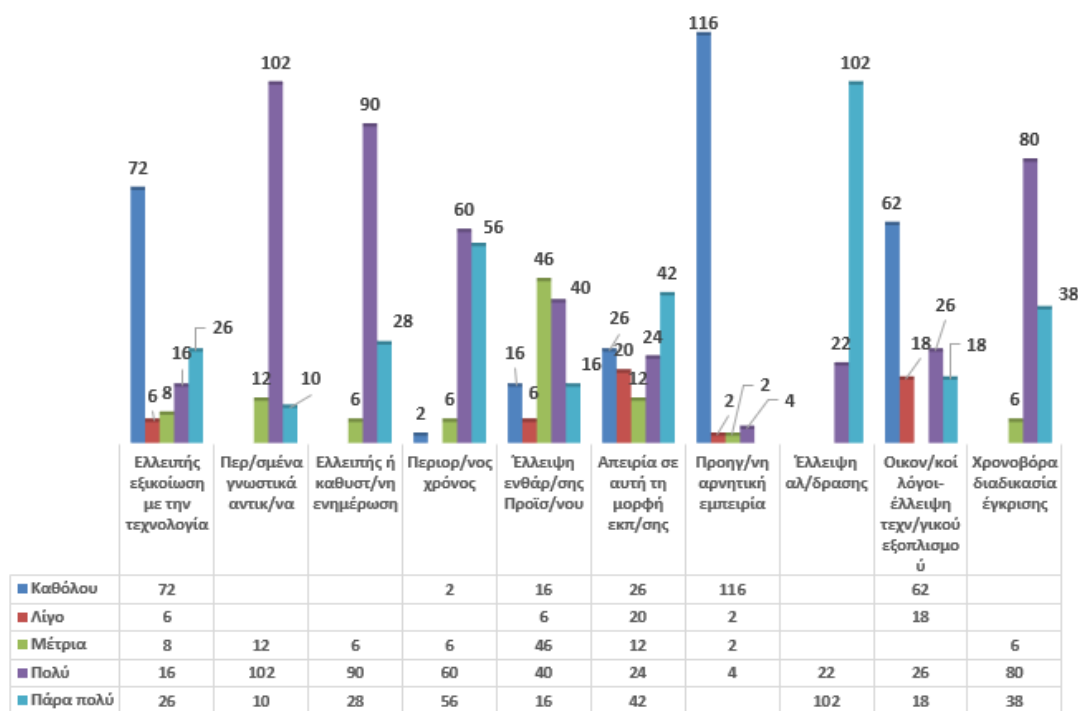
Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις πολλαπλής επιλογής στην **Ε 23**, οι παράγοντες που αποτελούν «πολύ» και «πάρα πολύ» εμπόδιο στη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα δια ζώσης, όπως παρουσιάζουμε και στο **Σχήμα 20**, είναι κατά σειρά επιλογής οι εξής: Οι υγειονομικοί λόγοι, η χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης και τα περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα-ελλείψεις στο σχεδιασμό των προγραμμάτων, η ελλιπής ενημέρωση, η ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους και ο φόρτος εργασίας. Προκειμένου μάλιστα, να διαμορφώσουμε απεικονιστική άποψη των αποτελεσμάτων, σημειώνουμε διακεκομμένα τη γραμμή τάσης, λαμβάνοντας υπόψη τις επιλογές με το μεγαλύτερο πλήθος απαντήσεων.



Σχήμα 20: Εμπόδια στη δια ζώσης επιμόρφωση

Στην **Ε 24**: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες περιορίζουν τη συμμετοχή σας στα εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα;

Από τις 124 έγκυρες απαντήσεις πολλαπλής επιλογής στην **Ε 24**, οι παράγοντες που κατά «πολύ» περιορίζουν τη συμμετοχή τους στα εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα, όπως παρουσιάζουμε στο **Σχήμα 21** που ακολουθεί, είναι: α) τα περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα, β) η χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης, γ) η ελλιπής ενημέρωση ή καθυστέρηση ενημέρωση δ) ο περιορισμένος χρόνος και κατά «πάρα πολύ», η έλλειψη αλληλεπίδρασης, ενώ δεν τους επηρεάζει «καθόλου», τυχόν προηγούμενη αρνητική εμπειρία.



Σχήμα 21: Εμπόδια στην εξ αποστάσεως επιμόρφωση

Από την ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων στα αντίστοιχα ερωτήματα, λάβαμε τις πιο κάτω απαντήσεις:

Στην **Ε 3** της συνέντευξης στελεχών: *Πείτε μου ελεύθερα την άποψή σας για την εκπαίδευση ενηλίκων και αν πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την προσωπική ή την επαγγελματική σας ανάπτυξη;*

Οι **ΑΠΣ 1** , **ΑΠΣ 2** και **ΑΠΣ 3** στην **Ε.3** της συνέντευξης στελεχών αποτυπώθηκαν στην ενότητα που προηγήθηκε (σελίδα 84).

Στην **Ε 7** της συνέντευξης στελεχών: *Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας αποτελούν εμπόδιο στη δια ζώσης ή την εξ αποστάσεως επιμόρφωση; Ενθαρρύνετε τους υφισταμένους σας για συμμετοχή, τους ενημερώνετε έγκαιρα, υπάρχει ευελιξία επιλογής αντικειμένων και Φορέων επιμόρφωσης;*

ΑΠΣ 1: *Ο επίσημος Φορέας επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι το ΕΚΔΔΑ τόσο για τη δια ζώσης όσο και την εξ αποστάσεων επιμόρφωση. Δυστυχώς, δεν υπάρχει ευελιξία επιλογής θεματικών αντικειμένων καθώς οι δημοσιονομικοί υπάλληλοι θα πρέπει να επιλέξουν στενά ανάμεσα σε θεματικά αντικείμενα δημοσιονομικού χαρακτήρα. Επιπλέον η διαδικασία έγκρισης συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα. Τις περισσότερες φορές η Υπηρεσία μας (ΕΑΠ), ενημερώνετε καθυστερημένα για*

τα προς διεξαγωγή επιμορφωτικά προγράμματα χωρίς να έχει το περιθώριο να οργανωθεί και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν σε αυτά. Για την εξ αποστάσεως επιμόρφωση, οι υπάλληλοι δεν έχουν εμπειρία σε αυτό το είδος επιμόρφωσης, αρκετοί υπάλληλοι δεν διαθέτουν τον αναγκαίο εξοπλισμό ή τις γνώσεις ωστόσο ο σχεδιασμός και τα θεματικά αντικείμενα στην εξ αποστάσεως επιμόρφωση είναι περιορισμένα.

ΑΠΣ 2: Ευελιξία επιλογής Φορέα επιμόρφωσης στο Δημόσιο δεν υπάρχει. Το ΕΚΔΔΑ αποτελεί τον επίσημο Φορέα επιμόρφωσης με περιορισμένα ωστόσο θεματικά αντικείμενα για τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους αφού δεν τους παρέχεται η δυνατότητα επιλογής σε αντικείμενα γενικού ενδιαφέροντος. Στην περίπτωση που επιλέξουν αντικείμενα ανθρωπιστικού χαρακτήρα για παράδειγμα δεν θα εγκριθεί η συμμετοχή τους. Επιπλέον η διαδικασία έγκρισης είναι εξαιρετικά πολύπλοκη οπότε καθυστερεί και σε κάποιες περιπτώσεις έρχεται μετά την έναρξη των προγραμμάτων. Το προσωπικό στις περισσότερες Υπηρεσίες του ΓΛΚ, δεν επαρκεί και αυτό είναι η αιτία που τα Στελέχη δεν ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα ακόμα και αν το αποτέλεσμα της επιμόρφωσης θα αναβάθμιζε τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η εξ αποστάσεως επιμόρφωση στερείται και αυτή θεματικών αντικειμένων, οι υπάλληλοι δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτή, δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία, τεχνικές γνώσεις και εξοπλισμός που διευκολύνει τη συμμετοχή τους, υπάρχει μια διάχυτη προκατάληψη και πιθανά φόβος για το αν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτό το είδος επιμόρφωσης.

ΑΠΣ 3: Τα εμπόδια είναι πολλά ακόμα και να θέλει ένας Προϊστάμενος να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του είναι αρκετές οι φορές που δεν το προσπαθεί λόγω έλλειψης προσωπικού και ευθυνών και επίτευξης στόχων. Η διαδικασία ενημέρωσης προγραμμάτων στις περιπτώσεις που διεξάγεται από την Γραμματεία Διοίκησης Προσωπικού του ΓΛΚ γίνεται καθυστερεί όπως και η διαδικασία έγκρισης συμμετοχής σε κάθε μορφή επιμόρφωσης. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι, δεν υπάρχει σωστός σχεδιασμός θεματικών αντικειμένων τόσο για τη διαζώσης όσο και την εξ αποστάσεως επιμόρφωση που να ανταποκρίνεται απόλυτα στις ανάγκες των Υπηρεσιών, ούτε και ευχέρεια επιλογής άλλου Φορέα επιμόρφωσης εκτός του ΕΚΔΔΑ.

Στην Ε 7 της συνέντευξης σε υπαλλήλους: Τι θα μπορούσε να αποτελέσει εμπόδιο στη διαζώσης ή την εξ αποστάσεως επιμόρφωσή σας; Για παράδειγμα, υπάρχει ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους σας, ευελιξία στην επιλογή θεμάτων, Φορέων, κόστος υποδομών ή μετακίνησης;

ΑΠΥ 1: Το γεγονός ότι η επιμόρφωση στο δημόσιο παρέχεται από ένα συγκεκριμένο Φορέα ο οποίος χρησιμοποιεί αναχρονιστικές εκπαιδευτικές μεθόδους προσέγγισης των αντικειμένων. Το διανεμόμενο εκπαιδευτικό υλικό, τόσο στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όσο και στη δια ζώσης, δεν αποτελεί εργαλείο για μελλοντική χρήση, καθώς είναι ανεπαρκές.

ΑΠΥ 2: Ο φόρτος εργασίας, η αργή αλλαγή των θεματικών αντικειμένων του Φορέα επιμόρφωσης και το περιορισμένο πεδίο επιλογής θεμάτων, αφού για τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους δεν παρέχεται η δυνατότητα επιλογής πέραν των οικονομικών. Τα πολλαπλά επίπεδα έγκρισης συμμετοχής, δημιουργούν καθυστερήσεις που σε κάποιες περιπτώσεις πραγματοποιούνται μετά την έναρξη του προγράμματος.

ΑΠΥ 3: Η δυσφορία των Προϊσταμένων στην έγκριση αίτησης συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα. Η μη έγκαιρη ενημέρωση, για κάθε είδους εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι καθυστερήσεις, στα διάφορα επίπεδα έγκρισης της αίτησης συμμετοχής. Θεωρούν απαραίτητο στην αίτηση συμμετοχής να υπάρχει έγκριση από τον άμεσο Προϊστάμενο Τμήματος, το Διευθυντή της Υπηρεσίας, το Γενικό Διευθυντή και τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Προσωπικού, η οποία μετά τη σφράγισή της θα πρέπει να αποσταλεί με email στο φορέα εκπαίδευσης ΕΚΔΔΑ και εφόσον περαστεί στο σύστημά του, ο επιμορφούμενος θα έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στο πρόγραμμα..

ΑΠΥ 4: Η έλλειψη διερεύνησης και σχεδιασμού προγραμμάτων, πάνω στις πραγματικές ανάγκες των Υπηρεσιών ώστε, ο επιμορφούμενος να έχει ενδιαφέρον για συμμετοχή. Η αδυναμία στην έγκριση επανάληψης θεματικών αντικειμένων που έχει παρακολουθήσει ο υπάλληλος αρκετά χρόνια πριν, αλλά θέλει να επανακτήσει τις γνώσεις του.

ΑΠΥ 5: Η έλλειψη υποχρέωσης για συμμετοχή. Αν υπήρχε διάταξη που να καθορίζει ότι μέσα στις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων είναι και η κατ'έτος συμμετοχή του σε προγράμματα επιμόρφωσης θα διευκόλυνε την έγκριση από τους Προϊστάμενους των Υπηρεσιών. Εμπόδια αποτελούν επίσης και οι αποστάσεις στο χώρο διεξαγωγής των προγραμμάτων στη δια ζώσης εκπαίδευση.

ΑΠΥ 6: Η έλλειψη ενθάρρυνσης από τους Προϊσταμένους και ο φόρτος εργασίας που οδηγεί στην αναβολή συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης. Οικονομικοί λόγοι καθώς στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση απαιτείται τεχνολογικός εξοπλισμός.

ΑΠΥ 7: Η επιλογή συμμετεχόντων στα προγράμματα με διαφορετικό υπόβαθρο γνώσεων ακόμα και ηλικίας, διαμορφώνουν ένα μη ελκυστικό κλίμα κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης που δημιουργεί κακή προηγούμενη εμπειρία για τις επόμενες επιλογές.

6.1.5 Προγράμματα επιμόρφωσης με θετική απήχηση από τους συμμετέχοντες και προτάσεις για νέα αντικείμενα επιμόρφωσης

Στο **ΣΤ Μέρος** του ερωτηματολογίου και ειδικότερα στην **Ε 25**, ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφέρουν τουλάχιστον 5 θεματικά αντικείμενα επιμορφωτικών προγραμμάτων που εκλείπουν, και τα οποία θεωρούν ότι θα συνέβαλαν στην αποτελεσματικότητα άσκησης των καθηκόντων τους.

Αντίστοιχα απευθύναμε την **Ε 9** στη συνέντευξη με στελέχη: *Θα θέλατε να μου αναφέρετε κάποια αντικείμενα επιμόρφωσης τα οποία εκλείπουν ενώ εσείς κρίνετε ότι είναι απαραίτητα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξέλιξη της Υπηρεσίας σας;*

Ομοίως και την **Ε 9** στη συνέντευξη με υπαλλήλους: *Αν συμμετείχατε στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ποια νέα θεματικά αντικείμενα θα προτείνατε ως αναγκαία για την βελτίωση των δεξιοτήτων σας και την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών σας;*

Τα αποτελέσματα 124 έγκυρων απαντήσεων στην **Ε 25** του ερωτηματολογίου, 3 απαντήσεων στην **Ε 9** από στελέχη της ΕΑΠ και 7 απαντήσεων στην **Ε 9** από υπαλλήλους της, ανέδειξαν ότι, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των δημοσιονομικών υπαλλήλων, στρέφεται σε προγράμματα που σχετίζονται με την Οικονομία, τη Διοίκηση, τη Δημοσιονομική Πολιτική, την Πληροφορική, τη Νομοθεσία, και κάθε μορφής Ψηφιακές Υπηρεσίες.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, εκτός από τα καθαρά δημοσιονομικά αντικείμενα, οι δημοσιονομικοί υπάλληλοι δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για συμμετοχή σε προγράμματα συμπεριφοράς της ομάδας και συμπεριφοράς απέναντι στους υπαλλήλους των ενταγμένων ή προς ένταξη Φορέων, σε προγράμματα που σχετίζονται με την επικοινωνία, κατανόησης αντικειμένων άλλων Υπηρεσιών (Απογραφή-ΕΛΣΤΑΤ) με κάποιες από τις οποίες επικοινωνούν διαλειτουργικά, προγράμματα διαχείρισης κρίσεων, ασφάλειας και χειρισμού νέων τεχνολογιών, προς διευκόλυνση του έργου τους και της εξ αποστάσεως εργασίας ή επιμόρφωσης.

Στον **Πίνακα 7** που ακολουθεί, συγκεντρώσαμε τα θεματικά αντικείμενα προγραμμάτων που εκλείπουν με *αύξουσα σειρά ενδιαφέροντος*:

Πίνακας 7: Θεματικά αντικείμενα προγραμμάτων που εκλείπουν

ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΚΛΕΙΠΟΥΝ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Εξελιγμένα διαδικτυακά εργαλεία κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ειδικές υπηρεσιακές ανάγκες	84	67,7%
Χειρισμός της πλατφόρμας της ΕΑΠ εξ αποστάσεως	80	64,5%
Μεθοδολογία επεξεργασίας διαταγμάτων, κοινών υπουργικών αποφάσεων & εγκυκλίων	80	64,5%
Δημοσιονομικός έλεγχος μέσω του συστήματος της ΕΑΠ	72	58,1%
Ανάλυση περιεχομένου Μητρώου της ΕΛΣΤΑΤ	72	58,1%
Επιβολή κυρώσεων σε μη συμμορφούμενους στο σύστημα της ΕΑΠ Φορείς	64	51,6%
Εργαλεία συμμετοχής σε τηλεδιασκέψεις και εξ' αποστάσεως επικοινωνία στο δημόσιο σε περίπτωση κρίσης	60	48,4%
Αντιμετώπιση πληρωμών σε περίπτωση κρίσης	58	46,8%
Νομοθετικό πλαίσιο ασφαλούς διακίνησης εγγράφων - δικαιώματα και υποχρεώσεις δημοσίων υπαλλήλων	52	41,9%
Ερμηνεία μισθολογικών διατάξεων	44	35,5%
Ασφαλής αναζήτηση δημοσίων εγγράφων μέσω της τεχνολογίας	36	29%
Επικοινωνία και διαχείριση κρίσεων προσωπικού	34	27,4%
Σχεδιασμός ιστοσελίδας με συστατικά και λειτουργικά στοιχεία υπηρεσιών	26	21%
Διαμόρφωση της κατ' έτους Διοικητικής και Οικονομικής Ταξινόμησης Προϋπολογισμού	24	19,4%
Ανάλυση περιεχομένου Μητρώου διαδικασιών δημοσίων οργανισμών	24	19,4%
Ανάλυση στοιχείων και υπόχρεων εγγραφής στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου	22	17,7%
Μισθοδοσίες Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων	20	16,1%
Στοχοθεσία οργανισμών	16	12,9%
Μηχανισμοί υλοποίησης κρατήσεων (ορισμός-υλοποίηση-απόδοση)	2	1,6%

Πηγή: Επεξεργασία των αποτελεσμάτων έρευνας της παραγράφου 7.2.4

6.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στηριζόμενοι στα στοιχεία της ενότητας 7.1 προχωράμε στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν:

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΑΠ υπερτερούν οι γυναίκες με το μεγαλύτερο ποσοστό να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 40 και 64 ετών και τουλάχιστον 19 έτη υπηρεσίας στο δημόσιο. Οι περισσότεροι κατέχουν θέση απλού διοικητικού υπαλλήλου, στο σύνολό τους έχουν λάβει βασική επιμόρφωση κατά την εισαγωγή τους στο δημόσιο και επιπλέον το μορφωτικό τους επίπεδο είναι αρκετά υψηλό, αφού ποσοστό 90,3% είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

6.2.1. Ανάγκες επιμόρφωσης

Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ;

Το σύνολο των υπαλλήλων κρίνουν αναγκαία την περαιτέρω επιμόρφωσή τους, για την απόδοση και εξέλιξή τους, σε αντικείμενα που σχετίζονται με την ασφάλεια των διαδικασιών, την ομαδική συνεργασία, τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και τη διαχείριση κρίσεων, καθώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχουν, βάσει του 95,20 % των απαντήσεων, δεν καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Με βάση τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας τους, οι ανάγκες των περισσότερων υπαλλήλων επικεντρώνονται στη διεκπεραίωση υποθέσεων, τον έλεγχο, την επεξεργασία διαταγμάτων, ψηφιακών υπηρεσιών, σύγχρονων εργαλείων ελέγχου και πληρωμών, επικοινωνίας, ασφάλειας, οικονομικής και διοικητικής ταξινόμησης. Ειδικά το προσωπικό που κατέχει θέση Προϊσταμένου διαπιστώθηκε ότι έχει ανάγκη επιμόρφωσης σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης, διαχείρισης κρίσεων προσωπικού σε περιόδους κρίσης ή στοχοθεσίας ενώ για όσους απασχολούνται στη Γραμματεία οι ανάγκες τους επικεντρώνονται σε αντικείμενα Γραμματειακής Υποστήριξης όπως, ψηφιακής υπογραφής, προστασίας προσωπικών δεδομένων και ασφαλή διακίνησης εγγράφων.

6.2.2 Απόψεις απέναντι στην επιμόρφωση

Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι στάσεις - αντιλήψεις των υπαλλήλων της ΕΑΠ απέναντι στην επιμόρφωση και στη δια βίου εκπαίδευση;

Οι δημοσιονομικοί υπάλληλοι είναι στο σύνολό τους δεκτικοί στη συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης, τόσο για την προσωπική, όσο και την επαγγελματική τους

ανάπτυξη. Θεωρούν ότι πέρα από μια τυπική διαδικασία και ικανοποίηση προσωπικών αναγκών, η επιμόρφωση αποτελεί μια ευκαιρία για υπηρεσιακή αναβάθμιση, που ταυτόχρονα επιφέρει, αναβάθμιση υπηρεσιών και επιβάρυνση πρόσθετων υποχρεώσεων. Έχουν περάσει, στο σύνολό τους, από τη βασική εκπαίδευση και στα έτη υπηρεσίας τους, έχουν συμμετάσχει σε περισσότερα από 8 προγράμματα δια ζώσης, Οικονομικού και δημοσιονομικού θεματικού αντικειμένου, κυρίως μέσω του ΕΚΔΔΑ. Θεωρούν ότι η συμμετοχή στο σχεδιασμό των προγραμμάτων θα διευκόλυνε σημαντικά τον εμπλουτισμό τους σε αντικείμενα που θα ανταποκρίνονταν περισσότερο στις ανάγκες τους. Επιπλέον, γίνεται αισθητή η ανάγκη προσφοράς προγραμμάτων επιμόρφωσης, στους υπαλλήλους του Δημοσίου και από άλλους Φορείς επιμόρφωσης εκτός του ΕΚΔΔΑ και του ΙΝΕΠ. Για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά της στην περίοδο της υγειονομικής κρίσης. Παρά ταύτα, διαπιστώνουμε επιφυλακτικότητα στην επιλογή της, η οποία σύμφωνα με την έρευνα, προκύπτει από την έλλειψη εμπειρίας ακόμα και τεχνολογικού εξοπλισμού.

6.2.3 Κίνητρα και εμπόδια στην επιμόρφωση

Στόχοι προς διερεύνηση : Να τονιστούν τα πλεονεκτήματα και να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες συμμετοχής στα ήδη προσφερόμενα επιμορφωτικά προγράμματα του Δημοσίου:

Κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα για την προσωπική τους ανάπτυξη φαίνεται ότι αποτελούν η βελτίωση βιογραφικού, ο εμπλουτισμός γνώσεων και το προσωπικό ενδιαφέρον, υπερτερώντας έναντι του ενδιαφέροντος για διαπροσωπική επικοινωνία, δημιουργική αξιοποίηση χρόνου ή θετική προηγούμενη εμπειρία τους.

Επίσης, στα κατά πολύ και πάρα πολύ σημαντικά κίνητρα για τη συμμετοχή τους στην επιμόρφωση και κατ'επέκταση στην επαγγελματική ανάπτυξη, προτεραιότητα δίδεται σε αντικείμενα που οδηγούν ξεκάθαρα σε αυτή όπως, η πιστοποίηση γνώσεων, η απόκτηση γνώσεων, η βελτίωση δεξιοτήτων, η Μοριοδότηση για επαγγελματική εξέλιξη, η ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα.

Οι παράγοντες που με σειρά προτεραιότητας αποτελούν εμπόδια, περιορίζοντας τη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα δια ζώσης ήταν, οι υγειονομικοί λόγοι, η χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία έγκρισης της αίτησης συμμετοχής, τα περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα, οι ελλείψεις στο σχεδιασμό, η ελλιπής και με καθυστέρηση ενημέρωση, η έλλειψη ενθάρρυνσης από τους Προϊσταμένους και ο φόρτος εργασίας.

Αντίστοιχα εμπόδια για τη συμμετοχή στα εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα τονίστηκε ότι απετέλεσαν, τα περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα, η ελλιπής ενημέρωση ή ενημέρωση με καθυστέρηση, η χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης των αιτήσεων, ο περιορισμένος χρόνος, η έλλειψη ενθάρρυνσης από τους Προϊστάμενους, οικονομική λόγος που σχετίζονται με τον τεχνολογικό εξοπλισμό, η απειρία αλλά και η έλλειψη αλληλεπίδρασης.

6.2.4 Προτάσεις για νέα αντικείμενα επιμόρφωσης

Ερευνητικό ερώτημα: Σε ποιο βαθμό καλύπτονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ από τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα;

Από τα αποτελέσματα της έρευνας γίνεται αντιληπτό ότι ο τομέας επιμόρφωσης στο Δημόσιο θα πρέπει να βελτιωθεί ως προς τη θεματολογία, τη μεθοδολογία, αλλά και τα εργαλεία εκπαίδευσης ενηλίκων προκειμένου να ικανοποιήσει τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των Υπηρεσιών. Η προσφορά προγραμμάτων επιμόρφωσης και από άλλους Φορείς εκτός του ΕΚΔΔΑ ή του ΙΝΕΠ, όπως το ΕΑΠ και άλλα ΑΕΙ στους υπαλλήλους του δημοσίου, θα ήταν εξαιρετικά σημαντική. Η εξασφάλιση αποτελεσματικής επιμόρφωσης των δημοσιονομικών υπαλλήλων και της ΕΑΠ ειδικότερα, σε θεματικά αντικείμενα που εκλείπουν, αλλά ωστόσο κρίνονται αναγκαία για την εξέλιξη της Υπηρεσίας τους, αποτελεί βασικό κρίκο στην αλυσίδα του σχεδιασμού, εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων.

Από τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, όπως προηγούμενα αναλύθηκαν συμπεραίνουμε ότι, οι ανάγκες για επιμόρφωση, οι απόψεις, οι στάσεις, τα κίνητρα και τα εμπόδια στην επιμόρφωση, αλλά και οι ελλείψεις σε θεματικά αντικείμενα που προσφέρονται από τον επίσημο Φορέα επιμόρφωσης (ΕΚΔΔΑ), στους υπαλλήλους του Δημοσίου Τομέα γενικότερα και τους δημοσιονομικούς υπαλλήλους της ΕΑΠ ειδικότερα, συγκλίνουν με τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του πρώτου μέρους της παρούσης εργασίας, προτρέποντάς μας στη συνοπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων και των προτάσεων που ακολουθούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Βασικό σκοπό της παρούσας έρευνας απετέλεσε, η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων που υπηρετούν στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ), σε μια προσπάθεια αναμόρφωσης των θεματικών των προσφερόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων γενικότερα στο Ελληνικό Δημόσιο και ειδικότερα στην ΕΑΠ ως Οργανισμό του Δημοσίου. Προς επίτευξη του ανωτέρω σκοπού, προχωρήσαμε στη διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της ΕΑΠ, καθώς κατά την βιβλιογραφική αναζήτηση δεν βρέθηκε σχετική έρευνα. Εξετάσαμε τις στάσεις και αντιλήψεις των υπαλλήλων της ΕΑΠ απέναντι στην επιμόρφωση και στη δια βίου εκπαίδευση και εντοπίσαμε το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών τους αναγκών, από τους εκπαιδευτικούς Φορείς του δημόσιου. Τονίστηκαν, τα κίνητρα και πλεονεκτήματα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, αλλά και τα εμπόδια-αδυναμίες συμμετοχής τους σε αυτά. Τέλος, αναζητήθηκαν οι ελλείψεις σε θεματικά αντικείμενα προγραμμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να σχεδιαστούν έγκαιρα, προκειμένου να καλυφτούν οι σύγχρονες ανάγκες των εργαζόμενων της ΕΑΠ, αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες και διευκολύνοντας την εξέλιξή της. Παρά τις δυσκολίες διεξαγωγής της έρευνας, εξαιτίας των συνθηκών που διαμόρφωσε η υγειονομική κρίση του covid-19, το δείγμα συμμετεχόντων που επιλέξαμε διέθετε σχετικά την ίδια αντίληψη στο αντικείμενο διερεύνησης, καθώς κατά τη σύγκριση των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια με την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων κατά την απομαγνητοφώνησή τους, δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές. Επιπλέον, στοιχεία τα οποία εντοπίστηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιβεβαιώθηκαν και από τα αποτελέσματα της έρευνας, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την κριτική αποτίμηση της βιβλιογραφίας, την πρωτοτυπία της ΔΕ και την αξιοπιστία της έρευνας.

Βασικά ευρήματα της έρευνας στην επιμόρφωση των δημοσιονομικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων της ΕΑΠ ειδικότερα, των οποίων προτείνουμε την άμεση βελτίωση είναι τα εξής: Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον επίσημο Φορέα επιμόρφωσης του δημοσίου (ΕΚΔΔΑ), παράλληλα με τις βασικές αρχές εκπόνησης προγραμμάτων και της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, θα πρέπει να λάβει απαραίτητα υπόψη τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της ΕΑΠ καθώς κάτι τέτοιο δεν έχει πραγματοποιηθεί έως σήμερα (Lorrena & Dieguez, 2018). Ο επίσημος Φορέας

επιμόρφωσης (ΕΚΔΔΑ), θα πρέπει να επικεντρώνεται στην αναζήτηση νέων θεματικών αντικειμένων, μεθόδων και εργαλείων εκπαίδευσης, προκειμένου να προσελκύει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων, καθώς έως σήμερα βρίσκεται μόνο, στη διαρκή αναζήτηση και απορρόφηση κονδυλίων. Η Μοριοδότηση, να μην αποτελεί το μοναδικό κίνητρο για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης, χωρίς να συνδυάζεται με την αποδοτικότητα του υπαλλήλου μετά την επιμόρφωση, μιας και στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμα οριστεί σχετικοί δείκτες αξιολόγησής της (Καραλής, 2013). Τα θεματικά αντικείμενα στις εξ αποστάσεως εκπαιδεύσεις να εμπλουτιστούν, δίνοντας κίνητρα ώστε να ξεπεραστεί η έλλειψη ανάλογων δεξιοτήτων και ικανοτήτων από τους υπαλλήλους του δημοσίου (Αρμακόλας, 2018). Να παρέχονται οικονομικά κίνητρα για αγορά εξοπλισμού (Η/Υ- κάμερες-ακουστικά) ή συμμετοχή ακόμα και σε εκτός ΕΚΔΔΑ Φορείς, σε θεματικά αντικείμενα γενικού χαρακτήρα, για όλους του υπαλλήλους του δημοσίου, αποδίδοντας δεξιότητες για τις ποικίλες υπηρεσιακές ανάγκες, χωρίς απόλυτη εξειδίκευσή τους (Καραχάλιος, & συν. 2012). Η διάρθρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να αποκτήσει ελκυστικό χαρακτήρα. Το πρακτικό μέρος της επιμόρφωσης να διευρυνθεί έναντι του θεωρητικού (Δημητριάδης, 2015). Οι στόχοι και τα αναμενόμενα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να προσδιορίζονται με ακρίβεια, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα (Μεσσάρης & συν. 2011). Η ενημέρωση των προσφερόμενων προγραμμάτων, να γίνεται απευθείας στα προσωπικά υπηρεσιακά email που οι υπάλληλοι δηλώνουν κατά την εγγραφή τους στο Φορέα επιμόρφωσης (ΕΚΔΔΑ) καθώς η μέχρι σήμερα διαδικασία ενημέρωσης (κεντρικά email Υπηρεσιών), επέφερε πλήθος καθυστερήσεων και εμποδίων. Επιπλέον, απλοποίηση της διαδικασίας έγκρισης συμμετοχής σε αυτά καθώς η ισχύουσα αποδείχτηκε εξαιρετικά χρονοβόρα. Η έλλειψη ενθάρρυνσης από τους Προϊσταμένους να πάψει να αποτελεί εμπόδιο στην επιμόρφωση, με την προώθηση νομοθετικής ρύθμισης η οποία να προβλέπει την υποχρεωτική κατ' έτος επιμόρφωση για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, δίνοντας ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε όλους (Κυριακίδης, & συν. 2017). Σε μια κοινωνία και διοίκηση που αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς και μετασχηματίζεται συνεχώς, η ΕΑΠ θα πρέπει να διασφαλίσει την απαραίτητη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα συμβάλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της.

Στους ερευνητές του μέλλοντος προτείνουμε, για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος της επιμόρφωσης, τη συλλογή μεγαλύτερου δείγματος της ομάδας στόχου, κάτω από

ευνοϊκότερες συνθήκες που δεν θα επιβάλουν μέτρα προστασίας από οποιαδήποτε υγειονομική κρίση. Ως πρόσθετο θέμα προτείνουμε, τη σύγκριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκάστοτε εργαζόμενων που αποκτήθηκαν μετά από επιμόρφωση σε Φορείς του δημοσίου, με τις απαιτήσεις του ρόλου και του προαγόμενου έργου της εκάστοτε θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, να εξετάσουν μέσω των Διευθύνσεων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των Δημόσιων Οργανισμών, κατά πόσο αξιοποιήθηκαν οι ικανότητες και νέες δεξιότητες των υπαλλήλων, μετά την επιτυχή παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σε Φορείς του δημοσίου (Παπασάββας, 2020 · Θεοδωρίτση & Καλογρίδης, 2020).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Αγγελακοπούλου, (2019). *Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων στους Καλλικρατικούς Δήμους. Η περίπτωση του Δήμου Κερατσινίου - Δραπετσώνας Νομού Αττικής*. Διπλωματική Εργασία στο ΕΑΠ. Ανάκτηση από https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/42638/1/%ce%91%ce%9c%20126684_%20%ce%.pdf
- Αϊνατζής. (2010). *Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα*. Ανάκτηση από www.kerdos.gr/default.aspx?... στις 19/04/2021: και στο <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14347/1/KaratzoglouGrammatikiMsc2011.pdf>
- Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). Η διοικητική οργάνωση του κράτους. Ανακτήθηκε 13 Απριλίου 1921 από: <https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2534/1/chap02.pdf>. Ανάκτηση από
- Αλεξιάδη, Α., & Περιστερά, Β. (2000, Σεπτέμβριος). Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 18, σσ. 25-38.
- Ανδρέου, Α. (1997). Διεθνείς τάσεις συνεχούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Η περίπτωση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της ΕΕΣ του ΕΟΧ. *Εκπαιδευτική Κοινότητα*, τ. 44, σσ. 40-43.
- Ανδρέου, Κ. & συν. (2020). *Σχέδιο ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία*. Ανάκτηση από file:///C:/Users/DellI5/Desktop/%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97%20%CE%94%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%A4%CE%95%CE%A3%20growth_plan_2020-11-23_1021.pdf.
- Αντωνάκος, Γ. (2017). *Η Σημασία της Εκπαίδευσης -Επιμόρφωσης Καθώς και της Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα -Μελέτη Περίπτωσης Υπαλλήλων Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: Διπλωματική εργασία ΕΚΔΔΑ,.
- Αποστόλου, Ε. (2002). *Αξιολόγηση ποιότητας εργαζομένων: Δείκτες εκπαίδευσης*. Πειραιάς: Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Αρμακόλας, Σ. (2018). *Διερεύνηση, ανάλυση και μελέτη των παραγόντων που*. Πάτρα: Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Βελλή, Α. (1996α). *Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα, σ.σ. 3 : Ενημερωτική Έκθεση 23.
- Βελλή, Α. (1996β). *Ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση κα κατάρτιση στις Δημόσιες Υπηρεσίες*. Στο *ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ*. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Βεργίδης, Δ. (2001). *Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική*. Στο: Κ. Π. ΧΑΡΗΣ – Ν. Β. ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΗΣ – Σ. ΝΙΚΟΛΗΜΟΣ (επιμ.): *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση*. Αθήνα: Ατραπός, 127-144.

- Βεργίδης, Δ. (2005). *Κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις της εκπαίδευσης ενηλίκων*. Στο Δ. Βεργίδης, & Ε. Πρόκου, Στοιχεία κοινωνικο-οικονομικής λειτουργίας Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σσ. 52-57.
- Βεργίδης, Δ. (2008). *Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*. Στο: Δ.Βεργίδης & Α. Καραλής *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. τ.Γ. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων (σελ.15-66). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βεργίδης, Δ., & Καραλής, Θ. (1999). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γαβρόγλου, Σ. (2020). *ΕΘΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΚΕΦ.2 Η Ελλάδα στην ψηφιακή εποχή: Απασχόληση, επαγγέλματα, δεξιότητες*. Ανάκτηση από <https://www.eiead.gr/wp-content/uploads/2020/12/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%95%CE%99%CE%95%CE%91%CE%94-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%91%CF%80%CE%B1%CF%83%CF%87%CF%8C%CE%>.
- Γεροβασίλη, Ο. (2017). *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019*. Ανάκτηση από http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/Dimosio_booklet_body_2020.pdf.
- Δημητριάδης, Σ. (2015). *Θεωρίες Μάθησης & Εκπαιδευτικό Λογισμικό*. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Ζωγράφου: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΣΕΑΒ).
- Δημητρόπουλος, Ε. (2004). *Η Επαγγελματική Ανάπτυξη του ατόμου και οι σχετικές θεωρίες*. Στο *Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός-Θεωρία και Πράξη* (επιμ.) Μ.Κασσωτάκης (σ. 133). Αθήνα: Τυπωθήτω-Γ.Δαρδανός.
- Διαμαντόπουλος, Χ. (1986). *Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα και σύγχρονη Διοίκηση*. Αθήνα: "Οργανωτικές θεωρίες" στο Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ.
- Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων. (Απρίλιος, 2020, ΑΠΡΙΛΙΟΣ). Στο https://oe-e.gr/wp-content/uploads/2020/05/2020-european-semester-national-reform-programme-greece_el.pdf. Ανάκτηση από https://oe-e.gr/wp-content/uploads/2020/05/2020-european-semester-national-reform-programme-greece_el.pdf.
- ΕΚΤ, (2020). *10ο ετήσιο συνέδριο «e-Government Forum» για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.ekt.gr/el/news/25041>.
- (ΕΚΔΔΑ), Δ. Σ. (2008). *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*. (σσ. 37-47). Αθήνα: ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ: ISBN: 978-960-8494-03-9.
- ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ. (1999). *Πέντε έτη κοινωνικής πολιτικής*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Λουξεμβούργο.
- ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΓΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. (2020). *Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις*. Ανάκτηση από [file:///C:/Users/dimpl/Downloads/document\(5\).pdf](file:///C:/Users/dimpl/Downloads/document(5).pdf)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. (2001). *Σχέδιο Επιχειρησιακού Προγράμματος του ΥΠΕΠΘ-Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση 2000-2006, (ΕΠΕΑΕΚ)*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.

- Ζουγανέλη, Σ. (2009, Οκτώβριος). *Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών*. Ανάκτηση από https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli%20de%29.pdf: Διπλωματική Εργασία στο Πανεπιστήμιο Πατρών
- Θεοδωρίτση, Δ., & Καλογρίδη, Σ. (2020). *Η επιμόρφωση ως παράγοντας επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών: Η περίπτωση του Μείζονος Προγράμματος Επιμόρφωσης*. Ανάκτηση από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/view/25555>.
- Θεοχαρόπουλος, Θ. (2018). *Πολυδιάστατη Ανάλυση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής*. Ανάκτηση από file:///C:/Users/dimpl/Downloads/126890_%CE%A0%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%A3%CE%9A%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%97_%CE%99%CE%A9%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%91.pdf: Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- IOBE, I. O.-T. (2020). *11ος Αναμνηστικός Τόμος για τον Τάκη Πολίτη. Η επόμενη ημέρα της ελληνικής οικονομίας προκλήσεις και αναπτυξιακές προοπτικές*. Ανάκτηση από ///C:/Users/dimpl/Desktop/RES_16112020_PRS_GR.pdf.
- Ιωαννίδου, Ε. (2010, Σεπτέμβριος). *Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (Governmental KPI's)*. Ανάκτηση από <https://pithos.oceanos.grnet.gr/public/OMyKLTi2y7baL5OjzdnXz1>.
- Καδά, Χ. (2011, Οκτώβριος). *Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις*. Ανάκτηση από <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1320411/theFile:Διπλωματική Εργασία στο ΕΚΠΑ>
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2007). *Μεταξισταστοί στις νέες τεχνολογίες οι δημόσιοι υπάλληλοι*. <https://www.kathimerini.gr/economy/local/302843/metaxetasteoi-stis-nees-technologies-oi-dimosioi-ypalliloi/>.
- Καλλιγιά, Α. (2011). ΕΚΔΔΑ -Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Ανάκτηση από https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf.
- Κανάκη-Πρωτόπα, Σ. (2001). Το φιλοσοφικό υπόβαθρο της δια βίου παιδείας, η αναγκαιότητά της για την αυτοεπιβεβαίωση αλλά και την επαγγελματική καταξίωση του σύγχρονου ανθρώπου. *Το φιλοσοφικό υπόβαθρο της διαβίου παιδείας, η αναγκαιότητά της για την αυτοεπιβεβαίωση, αλλά και την επαγγελματική καταξίωση του σύγχρονου ανθρώπου*. Βόλος: Πρακτικά Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, σ.σ. 220.
- Καραλής. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Σχεδιασμός Προγραμμάτων, Τ. Β, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Καραλής, Θ. (2008). *Διά Βίου Μάθηση, Εκπαίδευση Ενηλίκων και Ενεργός Πολίτης, στο Σ. Μπάλιας (επιμ.), Ενεργός Πολίτης και Εκπαίδευση*. Αθήνα: Παπαζήση, σσ. 125-150.
- Καραλής, Θ. (2011). *Δια βίου μάθηση και εκπαίδευση: θεωρητικές προσεγγίσεις προκλήσεις και προοπτικές*. Πανεπιστήμιο Πατρών.

- Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΒΕΕ.
- Καραστάθης, Δ. (2018). *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Πάντειο Πανεπιστήμιο: Διδακτ. διατριβή.
- Καρατζόγλου, Γ. (2011). *Η Στρατηγική της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Δ.Ε., Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Καραχάλιος, Μ., Ντινιακός, Ι., Πρεβεζάνου, Κ., & Πρωτόπαπας, Μ. (2012). *Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών: Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Συνήγορος του Πολίτη.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση.απο τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση, σειρά πολιτική στον 21ο αιώνα. Επιμέλεια σειράς:Ηλίας Κατσούλης*. Αθήνα: Ι.Σιδέρης, Κεδράκα, Κ.(2013). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης. Ανάκτηση από:*
http://users.sch.gr/hlapanis/portal/images/uploads/registered/eap/eke51_methodologia_lipsis_sinentefxis_kedraaka.pdf
- Κόκκος, Α. (2001). *Η ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων στα προγράμματα τα διά βίου εκπαίδευσης,στο Κ. Π. Χάρης, Ν. Β. Πετρουλάκης, & Σ. Νικόδημος(επιμ),. Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και ΔιαΒίου Μάθηση: διεθνής εμπειρία και ελληνική προοπτική*, Αθήνα: Ατραπός, σσ.173-183.
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α. (2007). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων ως Διακριτό Θεσμικό και Επιστημονικό Πεδίο,Δια Βίου,Ι*. Αθήνα: σσ. 45-48.
- Κόκκος, Α. (2008). Θεωρητικές προσεγγίσεις. Στο *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων* (σ. τ. 1). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κοντονή, Α. (2010). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές εφαρμογής*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.
- Κουνέλη, Π. (2019). *Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στα Δημόσια Νοσοκομεία. Διπλωματική εργασία: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων*.
- Κουρμπάνη, Ζ. (2017). «Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων για την αναβάθμιση της λειτουργίας της». Ανάκτηση από
<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/3791?locale-attribute=en>.
- Κουτρίδου, Η. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Επίδοση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Διπλωματική Εργασία στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονία.
- Κυριακίδης, Λ., Ιακωβίδης, Γ., & Πάντα, Δ. (2017). *Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου. Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες. Τόμος Γ΄ Εκπαιδευτική Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Λαζάρου, Ξ. (1997). *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας. Διοικητική Ενημέρωση*, τ.8, σσ. 61- 68.
- Λευτεριώτου, Π. (2014). *Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα: Η περίπτωση της Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης (Διδακτορικής Διατριβής)*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοκτό Πανεπιστήμιο.
- Λοκοβίτης, Δ. (2017). *Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στο Δημόσιο Τομέα- Μελέτη περίπτωσης: Τμήμα εμπορίου και Τουρισμού ΠΕ Χαλκιδικής*.

- Μακρυδημήτρη, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης, σ.σ.706-730.
- Μακρυδημήτρη, Α. (2013). *Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Έκδοση*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκουλας.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1983). Μορφές επιμόρφωσης: Εννοιολογικές διευκρινήσεις-Το πολιτικοκοινωνικό τους πλαίσιο-Προϋποθέσεις. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 10, σσ. 37-52.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Μια απάντηση στον αποκλεισμό: Η δια βίου εκπαίδευση*. Στο: Γ. ΤΣΙΑΚΑΛΟΣ – Ε. ΣΠΑΝΟΥ (επιμ.): *Ανθρώπινη Αξιοπρέπεια και Κοινωνικός Αποκλεισμός*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σσ. 101, 259-267.
- Μενθής, Δ. (2007). *Αποδοτικότητα Αποτελεσματικότητα Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων*. Ανάκτηση από <https://slideplayer.gr/slide/11157331>.
- Μεσσάρης, Δ., Κωδωνάς, Δ., Κομσέλη, Φ., Τσίγκανου, Ι., & Μπαλούρδος, Δ. (2011). *Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Μεταρρυθμίσεων, Ε. Π. (2020). *Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2020*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2020-european-semester-national-reform-programme-greece_el.pdf.
- Μουζάκης, Χ. (2006). *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΓΓΕΕ. Ανάκτηση από <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2532/782.pdf>.
- Μουτζουροπούλου, Γ. (2014). *ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ*. Ανάκτηση από https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1748.pdf.
- Μπαλαπανίδου, Α. (2015). *Ευκαιρίες δια βίου μάθησης στις Ελληνικές Δημόσιες Βιβλιοθήκες, ως απάντηση στις σύγχρονες τεχνολογικές και κοινωνικο-οικονομικές προκλήσεις*. Θεσσαλονίκη: Δ.Ε. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής.
- Μπένος, Σ. (1997). *Συνέδριο Economist: Ποιότητα-τοκλειδί της επιτυχίας.Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ*. Αθήνα,σ.σ. 1-9: Ομιλία Υφυπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- ΟΟΣΑ. (2016). *Government at a Glance 2017*. Παρίσι: OECD Publishing,.
- ΟΟΣΑ. (2019). *Παρατηρητήριο για την καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα*. Ανάκτηση από <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation>.
- Παγκάκης, Γ. (2000). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοικητική Ενημέρωση*, σσ. 8-16.
- Παντελής, Τ. (2017, Δεκέμβριος). *Συγκριτική προτυποποίηση συστημάτων διαχείρισης γνώσης σε ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα. Η προστιθέμενη αξία που δύναται να προσφέρει το knowledge management στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης*. Ανάκτηση από <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18110/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Παπαδοπούλου, Μ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.Μελέτη περίπτωσης ιδιωτικό σχολείο*. Αθήνα: Πτυχιακή εργασία προγράμματος Μεταπ/κών Σπουδών στην "Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών Μονάδων" Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας .

- Παπασάββας, Α. (2020). *Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Ανάκτηση από https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PDE1376/epaggelm_anapt_t_ekpaideyt_telis.pdf.
- Παππάς, (2015). *Μελέτη και διαχείριση σύνθετων δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης*. Δ.Ε.Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη, σσ.23: Ζήτη.,
- Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία*. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ.
- Παυλή, Ε. (2019). *Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*. Ανάκτηση από <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2887787/theFile>.
- Σπανού, Κ. (2018). *ΕΛΙΑΜΕΠ - Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης επισκόπηση περιγραφή αποτίμηση*. <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>.
- Συμεού, Λ. (2006). *Εγκυρότητα και αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα: Το παράδειγμα μιας έρευνας για τη συνεργασία σχολείου-οικογένειας*. Ανάκτηση από http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftik%20erevna/10.4.%20L.%20Symeou.pdf
- Τασοπούλου, Α. (2012). *Προσεγγίζοντας τη διακυβέρνηση και τα θεωρητικά της διλήμματα. Χώρος αειχώρας*.
- Τερζής, Κ., Τσολακίδου, Σ., & συν., κ. (2000). *Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού βασμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: Παράδειγμα Εμπειρικής έρευνας στο Δημόσιο Τομέα*. Ανάκτηση από http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf.
- Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. (2014). *Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα*. http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.
- Τσέκος, Θ. (1999). *Η Επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα: Απολογισμός και Προοπτικές του ΙΔΕ σε Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Τσέκος 2005. Στο Δ. τ. Αιγαίου, *Η επιμόρφωση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα: Η περίπτωση του προσωπικού των Δικαστηρίων του Νομού Δωδεκανήσου*. Ρόδος.
- Τσιμαράς, Δ., & Σαλής, Α. (2009). *Η ηλεκτρονική Μάθηση στην Ελληνική Δημόσια*. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Αθήνα, Τ.5: EKT-ePublishing.
- Τσολακίδου, Σ. (2000). *Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST)*, Ανάκτηση από http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf.
- ΥΠΕΠΘ. (2007). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Εκπαίδευση και δια-βίου μάθηση”, Προγραμματική περίοδος 2007-2013*. Ανάκτηση από https://www.eng.auth.gr/paratiritirio/doc/Data_YPEPTH/3rd_ypovoli.pdf.

- Φιλολία, Α., Παπαγεωργίου, Η., & Στεφανάτος, Σ. (2005). *Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινος παραγοντας: Παραδείγματα εφαρμογής*. Αθήνα: Νομική βιβλιοθήκη.
- Χανιώτου, Μ. (2019). *Η επιμόρφωση των Τελωνειακών υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)*. Αθήνα: Δ.Ε. ΕΑΠ.
- Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηδήμου, Δ. (2010). Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας σήμερα: διαπιστώσεις προβλήματα και προοπτικές, στο: *Πανελλήνια Ομοσπονσία Συλλόγων διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (ΠΟΣΔΕΠ)*. Η. Αθήνα: ΠΟΣΦΕΠ/ΠΛΕΘΡΟΝ:71-81.
- Χατζηδήμου, Δ. (2015). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική. Η Συμβολή στη διάχυση της παιδαγωγικής σκέψης*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη Εκδόσεις ΑΕ.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks, σ.σ.113-159.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Interbooks, pp.114.
- Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Μπένος.

Ξενογλώσση

- Albu, O., & Morosan-Danila, L. (2009). *Current trends in HEM. The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, 9, 2(10). Ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/publication/46525>.
- Anyangwe, X. (2017, April). *STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.A Cross Cultural Managerial Approach*. Ανάκτηση από <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126569/Anyangwe%20Xavier%20.pdf;jsessionid=DCD38F3DC55960553CCAE41FE2E9971F?sequence=2>.
- Autor, D., & Price, B. (2013). *The Changing Task Composition of the U.S. Labor Market: An Update of Autor, Levy, and Murnane*. MIT Working Paper.
- Autor, D., Katz, L., & Kearney, M. (2006). *The Polarization of the U.S. Labor Market*. Working Paper 11986.
- Bacal, R. (2004). *Manager's guide to performance reviews*. New York: McGraw Hill.
- Becker, H. S., Geer, B., & Hughes, E. (1968). *Making the Goals: The Academic Side of College Life*. New York: Wiley and Sons.
- Blakely, G. L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, σσ. 57–80.
- Boshier, R. (1971). *Motivational orientations of Adult Education participants: A factor analytic exploration of Houle's typology*. *Adult Education Journal*: 21/2, pp. 3-26.
- Boshier, R. (1973). *Educational Participation and Dropout: a Theoretical Model*, *Adult Education Quarterly*. 23/4, pp. 255-282.
- Boshier, R. (1998). *Edgar Faure After 25 Years: Down but Not Out*. In: J.HOLFORD-P. JARVIS-C.GRIFFIN (eds.): *International Perspectives on Lifelong Learning*. London: Kogan Page.

- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, σσ. 616–633.
- CEDEFOP. (1996). *Vocational Training Glossarium*. Thessaloniki: CENTRE FOR THE DEVELOPMENT OF VOCATIONAL TRAINING.
- Cedefop. (2016). *The great divide: Digitalisation and digital skill gaps in the EU workforce*. Thessaloniki, Greece: ESJSurvey Insights, 9.
- Cedefop. (2017). *People, machines, robots and skills*. Briefing note : July.
- Cedefop. (2019). *Artificial or Human Intelligence*. Briefing note, : June.
- Collins, C., J, Clark, K., & D. (2003). *Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage*. *Academy of Management Journal*: 46(6), p.p. 740-751.
- Commission, E. (2017). https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_el.pdf. Ανάκτηση από Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου.
- COMMISSION, E. (2021, Απρίλιος). *Στρατηγική Δια Βίου Μάθησης*. Ανάκτηση από https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/lifelong-learning-strategy-33_el.
- Coombs, P. H., & Ahmed, M. (1974). *Attacking Rural Poverty: How Non-formal Education Can Help*. Baltimore : Johns Hopkins University Pres.
- Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: ΙΩΝ.
- Cross, P., & K. (1981). *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- E-2689/10EL. (2010). *Απάντηση σε ερώτηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-7-2010-2689_EL.html.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006, D., Levy, P. E., & Hall, R. J.). The role of leader– member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, σσ. 531–551.
- FAURE, E., HERRERA, F., KADDOURA, A., LOPES, H., PETROV, A., RAHNEMA, M., & WARD, F. (1972). *Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow*. Paris: UNESCO.
- Frokjaer, Erik, Hertum, M., & Hornbaek, K. (2000). *Measuring usability: Are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated?* Ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/publication/signup.SignUp.html>.
- Gass, J. R. (1996). *The Goals, Architecture and Means of Lifelong Learning (Background Paper for the European Year of Lifelong Learning)*. European Commission: Luxemburg.
- Himmelstrup. (1981). «Introduction». In: P. HIMMELSTRUP – J. ROBINSON – D. FIELDEN: *Strategies for Lifelong Learning 1*. Esbjerg: University Centre of South Jutland.
- Houle, C. O. (1961). *The Inquiring Mind*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Jarvis, P. (2003). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και πράξη. Μετάφραση-Επιστημονική επιμέλεια Κόκκος, Α.* Αθήνα: Μεταίχμιο, σ.σ. 60-61.
- Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Karalis, T., & Vergidis, D. (2004). *Lifelong education in Greece: Recent Developments and Current Trends*. International Journal of Lifelong Education, 2(23), p.p. 179-189.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, σσ. 708–723.
- Knowles, M. (1970). *The Modern Practice of Adults Education: Andragogy versus Pedagogy*. New York: Association Press.
- Knowles, M. S. (1998). *The Modern practice of adult education – from pedagogy to andragogy*. New Jersey: Cambridge books.
- Landorf, H., Doscher, S., & Rocco, T. (2008). *Education for sustainable human development: Towards a definition*. School Field: 6(2), p.p. 221-236.
- Lawler, E., E., & III. (1996). *Από το έδαφος: Έξι αρχές για την οικοδόμηση της νέας λογικής εταιρείας*. Σαν Φρανσίσκο: Jossey-Bass.
- Lorrena, C., & Dieguez, A. (2018). *Εκπαιδευτικά υλικά για το πρόγραμμα εκπαίδευσης του έργου DEMAL. Σχεδιασμός, Αξιολόγηση και Παρακολούθηση μαθημάτων προγραμμάτων για ενήλικες (e.Learning)*. Bonn: Στρατηγική Κοινοπραξία Erasmus.
- Mezirow, J. (1971). *Toward a Theory of Practice, Adult Education*. XXI/3, pp. 135-147.
- Nuissl, E. (2001). *Learning to Learn – Preparing Adults for Lifelong Learning?* Lifelong Learning in Europe: 1/2001, p.p. 26-31.
- OECD. (2019). *Employment Outlook. The Future of Work*. Paris : OECD Publishing.
- Rogers, A. (2002). *Ομιλία στη Διεθνή Συνδιάσκεψη για την Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Στο: Α. ΚΟΚΚΟΣ (επιμ.): *Διεθνής Συνδιάσκεψη για την Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ.σ. 49-52.
- Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Rozenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). *Crises and Crisis Management: Toward comprehensive government decision making*. *journal of public administration research and theory*. Ανάκτηση από <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.112.6697>.
- Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance, Second Edition*,. Jossey-Bass Inc, p.13.
- Seethamraju, R. (2012, 18(3),). Business process management: a missing link in business education . *Business Process Management Journal*, σσ. 532-547.
- Tippelt, R. (1999). Συστήματα της δια βίου Μάθησης και της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης. Στο Κ.Χάρης, Ν.Πετρουλάκης και Σ.Νικόδημος (Επιμ.). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Προοπτική, Πρακτικά Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου* . Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Tough, A. (1968). *Why Adults Learn: a Study of the Major Reasons for Beginning and Continuing a Learning Project*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- UNESCO. (1977). *Lifelong Education: A psychological analysis*. Oxford: Pergamon Press.
- UNISDR Terminology. (2014). Ανάκτηση από <http://www.unisdr.org/we/inform/terminology>.
- Valeria Termini (2008). *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*. Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ. Ανάκτηση από https://www.ekdd.gr/images/diethnoi/Praktika_Sinedriou_2008.pdf.

Νομοθεσία

Σύνταγμα της Ελλάδος 2001 (ΦΕΚ 85/ Α΄/18-4-2001)

<https://www.e-nomothesia.gr/syntagma/suntagma-ellados-2001.html>

N.3845/2010 (ΦΕΚ 65/Α΄/6-5-2010)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/n-3845-2010.html>

N.3870/2010 (ΦΕΚ 138/Α΄/ 9-8-2010)

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/57328/nomos-3870-2010>

2/37345/0004/6-10-2010 ΚΥΑ (ΦΕΚ 784/Β΄/4-6-2010)

<https://www.taxheaven.gr/circulars/11322/k-y-a-ariom-2-37345-0004-2010>

N.1388/1983 (ΦΕΚ 113/Α΄/1983) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»

<https://www.anaconda.gr/gnwsiaiki-basi/nomos-1388-29-8-1983/>

N.1892/1990 (ΦΕΚ 101/Α΄/1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις». <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dasos-thera/n-1892-1990.html>

N.1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α΄/11-4-1991). «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-1943-1991.html>

N.2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ.Α΄/1997) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2191/1994 και άλλες διατάξεις»

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2527-1997.html>

N.2683/1999 (ΦΕΚ19/Α΄/1999) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2683-1999.html>

N.2738/1999 (ΦΕΚ 180/Α΄/9-9-1999)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2738-1999.html>

N.3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α΄/9-2-2007)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>

N.4646/2019 (ΦΕΚ 201/Α΄/12-12-2019) «Οργανωτικές ρυθμίσεις Υπουργείου

Οικονομικών και άλλες διατάξεις» <https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-4646-2019-phek-201a-12-12-2019.html>

N.4807/2021 (ΦΕΚ 96/Α΄/11-6-2021) «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις».

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ergasia-koinonike-asphalise/nomos-4807-2021-phek-96a-11-6-2021.html>

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγια

Ι) Ερωτηματολόγιο συνέντευξης για Στελέχη Διοίκησης-Προϊστάμενοι

Εισαγωγή

Εκτιμώντας το χρόνο που μου διαθέτετε θα ήθελα αρχικά να σας ευχαριστήσω και να σας ενημερώσω ότι η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Θέμα της διπλωματικής αποτελεί η " *Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) για την εξέλιξη λειτουργίας της*".

Η συνεργασία σας είναι πολύτιμη για μένα καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στον προσδιορισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών και παράλληλα θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις συνθήκες εργασίας. Εξαιτίας της μακρόχρονης συνεργασίας μας στην ΕΑΠ και σεβόμενη τη θέση που κατέχετε, θα ήθελα να απαντήσετε στις ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν απερίφραστα με ειλικρίνεια και άνεση και από την πλευρά μου σας διαβεβαιώνω ότι θα εξασφαλιστεί η απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα και ότι τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παραπάνω έρευνας.

1. Θα θέλατε να μου αναφέρετε κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά σας όπως, τα χρόνια που εργάζεστε στο δημόσιο, το επίπεδο σπουδών σας, την ηλικία και την οικογενειακή σας κατάσταση, προκειμένου να συγκρίνω το εύρος των απαντήσεών σας με στοιχεία που προκύπτουν από βιβλιογραφικές αναφορές;
2. Στο πλαίσιο των καθημερινών καθηκόντων σας υπάρχουν αντικείμενα για τα οποία θεωρείται ότι θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωσή σας; Θα θέλατε να μου αναφέρετε τυχόν νέα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία θα θέλατε να συμμετάσχετε;
3. Πείτε μου ελεύθερα την άποψή σας για την εκπαίδευση ενηλίκων και αν πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την προσωπική ή την επαγγελματική σας ανάπτυξη;
4. Μπορείτε να αναφέρετε το συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που

έχετε παρακολουθήσει και σε ποιο βαθμό καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες σας από τους Φορείς επιμόρφωσης που επιλέξατε;

5. Πως ενημερώνεστε για τα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα, έχετε καλή σχέση με την τεχνολογία και τη χρήση Η/Υ;
6. Ποιόν τρόπο επιμόρφωσης επιλέγετε συνήθως, η διεξαγωγή των εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων πιστεύετε ότι βοήθησε την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του COVID-19;
7. Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας αποτελούν εμπόδιο στη δια ζώσης ή την εξ αποστάσεως επιμόρφωση; Ενθαρρύνετε τους υφισταμένους σας για συμμετοχή, τους ενημερώνετε έγκαιρα, υπάρχει ευελιξία επιλογής αντικειμένων και Φορέων επιμόρφωσης;
8. Θεωρείτε ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων που εργάζονται στην Υπηρεσία σας σε προγράμματα επιμόρφωσης θα:
 - Τους επιβάρυνε με πρόσθετες υποχρεώσεις
 - Συντελούσε στην αναβάθμιση των υπηρεσιών
 - Παρείχε ευκαιρίες για υπηρεσιακή αναβάθμιση
 - Περιοριζόταν στην ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
 - Ήταν μια καθαρά τυπική διαδικασία
9. Θα θέλατε να μου αναφέρετε κάποια αντικείμενα επιμόρφωσης τα οποία εκλείπουν ενώ εσείς κρίνετε ότι είναι απαραίτητα για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξέλιξη της Υπηρεσίας σας;

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

II) Ερωτηματολόγιο συνέντευξης για διοικητικό προσωπικό

Εισαγωγή

Αρχικά θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για το χρόνο που μου διαθέτετε και να σας ενημερώσω ότι η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγω στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Θέμα της διπλωματικής αποτελεί η " *Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) για την εξέλιξη λειτουργίας της*". Η συνεργασία σας είναι πολύτιμη για μένα καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στον προσδιορισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών και παράλληλα θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις συνθήκες εργασίας σας. Εξαιτίας της σχέσης που έχουμε αναπτύξει ως συνεργάτες από την έναρξη λειτουργίας της ΕΑΠ, θα ήθελα να απαντήσετε στις ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν απερίφραστα, με ειλικρίνεια και άνεση και από την πλευρά μου σας διαβεβαιώνω ότι θα εξασφαλιστεί η απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα και ότι τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της έρευνας.

1. Θα θέλατε να μου αναφέρετε κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά σας όπως, τα χρόνια που εργάζεστε στο δημόσιο, το επίπεδο σπουδών σας, την ηλικία και την οικογενειακή σας κατάσταση, προκειμένου να συγκρίνω το εύρος των απαντήσεών σας με στοιχεία που προκύπτουν από βιβλιογραφικές αναφορές;
2. Στο πλαίσιο των καθημερινών καθηκόντων σας στην ΕΑΠ, έχετε εντοπίσει κάποια θεματικά αντικείμενα για τα οποία θα ήταν χρήσιμη η επιμόρφωσή σας;
3. Πείτε μου ελεύθερα την άποψή σας για την εκπαίδευση ενηλίκων. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι η συμμετοχή σας σε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την προσωπική ή την επαγγελματική σας ανάπτυξη;
4. Μπορείτε να αναφέρετε το συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχετε παρακολουθήσει και σε ποιο βαθμό καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες σας από τους Φορείς επιμόρφωσης που επιλέξατε;
5. Πως ενημερώνεστε για τα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα, έχετε καλή

σχέση με την τεχνολογία και τη χρήση Η/Υ;

6. Ποιόν τρόπο επιμόρφωσης συνηθίζετε να επιλέγετε, πιστεύετε ότι η διεξαγωγή των εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοήθησε την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του COVID-19;
7. Τι θα μπορούσε να αποτελέσει εμπόδιο στη δια ζώσης ή την εξ αποστάσεως επιμόρφωσή σας; Για παράδειγμα, υπάρχει ενθάρρυνση από τους Προϊσταμένους σας, ευελιξία στην επιλογή θεμάτων, Φορέων, κόστος υποδομών ή μετακίνησης;
8. Σε ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι η επιμόρφωσή σας θα επηρέαζε το περιβάλλον και τη λειτουργία της Υπηρεσίας σας;
 - Επιβάρυνση με πρόσθετες υποχρεώσεις
 - Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών
 - Παροχή ευκαιριών για υπηρεσιακή αναβάθμιση/εξέλιξη
 - Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
 - Τυπική διαδικασία υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων
9. Αν συμμετείχατε στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ποια νέα θεματικά αντικείμενα θα προτείνατε ως αναγκαία για την βελτίωση των δεξιοτήτων σας και την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών σας;

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

III) Ερωτηματολόγιο υπαλλήλων λοιπών δημόσιων Υπηρεσιών

Εισαγωγή

Αγαπητοί/αγαπητές συνάδελφοι,

στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, με θέμα "Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσιονομικών υπαλλήλων της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) για την εξέλιξη λειτουργίας της", διεξάγω έρευνα για την οποία αποστέλλω το κάτωθι ερωτηματολόγιο.

Στην προσπάθεια αυτή επιθυμώ να διερευνήσω τις επιμορφωτικές ανάγκες των δημοσιονομικών υπαλλήλων, να εντοπίσω τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η επιμόρφωση, τις αδυναμίες που ενδεχομένως υπάρχουν και επιπλέον τα νέα θεματικά αντικείμενα επιμόρφωσης που θεωρούν απαραίτητα για τη βελτίωση λειτουργίας των Υπηρεσιών τους.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η συμπλήρωσή του διαρκεί 10-15 λεπτά. Η συνεργασία σας είναι πολύτιμη καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στον προσδιορισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών και θα βοηθήσουν στο σχεδιασμό αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις συνθήκες εργασίας. Τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παραπάνω έρευνας.

Εκτιμώ ιδιαίτερα τη συμμετοχή σας και σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέτετε για τη συμπλήρωσή του. Για οποιαδήποτε απορία, πληροφορία ή διευκρίνηση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο email: kelinaxa07@yahoo.gr .

Με εκτίμηση

Αγγελική Χαντζηαντωνίου

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο πρόγραμμα «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

* Παρακαλούμε για τη συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων

1. Φύλο : Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία :

κάτω από 30

30 έως 39

40 έως 49

50 έως 59

από 60 και άνω

3. Επίπεδο σπουδών :

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ)

Τεχνολογική εκπαίδευση (ΤΕ)

Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΠΕ)

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Υπηρεσιακή Θέση : Υπάλληλος

Προϊστάμενος

5. Χρόνια υπηρεσίας στον Δημοσιονομικό κλάδο :

Λιγότερα από 10

10 έως 19

20 έως 29

Από 30 και άνω

ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Παρακαλούμε για την επιλογή μιας μόνο απάντησης)

6. Με βάση τις αρμοδιότητες που κατέχετε, ποιο το αντικείμενο της θέσης εργασίας σας;

☐ Οργάνωση και Διοίκηση

☐ Διεκπεραίωση υποθέσεων

☐ Γραμματειακή υποστήριξη

☐ Έλεγχος

7. Επιλέξτε μια από τις δυο προτάσεις που σας αντιπροσωπεύει

☐ Οι γνώσεις και δεξιότητες μου καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου

☐ Θεωρώ την περεταίρω επιμόρφωσή μου αναγκαία για την απόδοση και εξέλιξη στην εργασία μου

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαία για την επαγγελματική σας εξέλιξη την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων στα παρακάτω πεδία;

*Σημειώστε για κάθε περίπτωση ξεχωριστά τον βαθμό που αποδίδετε σ' αυτήν

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Μισθολογικές διατάξεις					
2.	Οργάνωση και Διοίκηση					
3.	Ασφαλή διακίνηση εγγράφων					
4.	Διαχείριση στοιχείων Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου					
5.	Σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης πληρωμών σε περίπτωση κρίσης					
6.	Διαχείριση κρίσεων προσωπικού					
7.	Επεξεργασία διαταγμάτων, κοινών υπουργικών αποφάσεων & εγκυκλίων					
8.	Στοχοθεσία οργανισμών					
9.	Ψηφιακή υπογραφή - Προστασία προσωπικών δεδομένων					
10.	Διοικητική και Οικονομική Ταξινόμηση					
12.	Μηχανισμοί ελέγχου μισθοδοσίας					
13.	Εργαλεία επικοινωνίας σε περίπτωση κρίσης					

9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αναγκαία για την εξέλιξη σας την ανάπτυξη των παρακάτω δεξιοτήτων στα ακόλουθα πεδία;

*Σημειώστε για κάθε περίπτωση ξεχωριστά τον βαθμό που αποδίδετε σ' αυτήν

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Στοχοθεσία των εργασιών					
2	Προγραμματισμό των εργασιών					
3	Ανάληψη ευθυνών					
4	Ανάληψη πρωτοβουλιών					
5	Επικοινωνία					
6	Ομαδική συνεργασία					
7	Επίλυση διενέξεων					
8	Διαχείριση χρόνου					
9	Διαχείριση εργασιακού άγχους					
10	Καθορισμό προτεραιοτήτων					
11	Διαχείριση κρίσεων					
12	Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπιση προβλημάτων					
13	Ασφάλεια των διαδικασιών					

ΜΕΡΟΣ Γ΄ ΑΠΟΨΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

**10. Συνολικά σε πόσα προγράμματα επιμόρφωσης έχετε συμμετάσχει δια
ζώσης;**

☐ Κανένα ☐ 1 έως 2 ☐ 3 έως 4 ☐ 5 έως 8 ☐ Περισσότερα από 8

**11. Πόσα προγράμματα εξ αποστάσεως επιμόρφωσης έχετε
παρακολουθήσει
συνολικά;**

☐ Κανένα ☐ 1 έως 2 ☐ 3 έως 4 ☐ 5 έως 8 ☐ Περισσότερα από 8

**12. Σε ποιο βαθμό τα παραπάνω προγράμματα κάλυψαν τις εκπαιδευτικές
σας ανάγκες;**

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Μέτρια ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

**13. Εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης και των μέτρων προστασίας που
επιβλήθηκαν, η υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων
πραγματοποιήθηκε μόνο εξ αποστάσεως. Εσείς σε πόσα εξ αποστάσεως
προγράμματα συμμετείχατε;**

☐ Κανένα ☐ 1 έως 2 ☐ 3 έως 4 ☐ 5 έως 8 ☐ Περισσότερα από 8

**14. Θεωρείτε ότι η τακτική διερεύνηση αναγκών σε ένα σημαντικό αριθμό
υπαλλήλων του δημοσίου πριν το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων
θα διευκόλυνε στον εμπλουτισμό τους σε αντικείμενα τα οποία θα
ανταποκρίνονται στις πραγματικές υπηρεσιακές ή και προσωπικές ανάγκες
των υπαλλήλων;**

☐ Καθόλου ☐ Λίγο ☐ Μέτρια ☐ Πολύ ☐ Πάρα πολύ

**15. Επιθυμείτε να συμμετέχετε σε επιμορφωτική δράση για τη προσωπικής
ανάπτυξης;**

☐ Ναι ☐ Όχι

**16. Θα συμμετείχατε σε επιμορφωτική δράση για την επαγγελματική σας
εξέλιξη;**

☐ Ναι ☐ Όχι

**17. Αν απαντήσατε (Ναι) στην προηγούμενη ερώτηση, τότε ποιος από
τους παρακάτω τομείς εμπίπτει στα ενδιαφέροντά σας;**

- ☐ Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
- ☐ Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες
- ☐ Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη
- ☐ Ανθρώπινα δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική
- ☐ Βιώσιμη Ανάπτυξη
- ☐ Άλλο.....

18. Σημειώστε τον φορέα επιμόρφωσης που επιλέγετε για να επιμορφωθείτε

* Μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις

- ο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)
- ο Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (ΓΓΔΒΜ)
- ο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)
- ο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ)
- ο Άλλο (αναφέρατε την ονομασία του Φορέα).....

19. Σημειώστε το αντικείμενο της υπηρεσιακής επιμόρφωσης που λάβατε

* Μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις

- ο Εισαγωγική εκπαίδευση
- ο Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
- ο Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και εφαρμοσμένες τεχνικές
- ο Κοινωνική πολιτική
- ο Οικονομία και δημοσιονομική πολιτική
- ο Κατάρτιση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- ο Εκμάθηση ξένων γλωσσών
- ο Άλλο (αναφέρατε ποιο)

20. Θεωρείτε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε

συνετέλεσαν στην: * Μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις

- ο Επιβάρυνσή σας με πρόσθετες υποχρεώσεις
- ο Αναβάθμιση των υπηρεσιών
- ο Παροχή ευκαιριών για υπηρεσιακή αναβάθμιση/εξέλιξη
- ο Τυπική διαδικασία υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- ο Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών

ΜΕΡΟΣ Δ΄ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

*Σημειώστε για κάθε περίπτωση ξεχωριστά τον βαθμό που αποδίδετε σ' αυτήν

**21. Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα για την προσωπική σας
ανάπτυξη ώστε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα;**

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Βελτίωση βιογραφικού για εξέλιξη & προαγωγή					
2	Εμπλουτισμός γνώσεων σε νέο θεματικό πεδίο					
3	Προσωπικό ενδιαφέρον					
4	Ανάγκη διαπροσωπικής επικοινωνίας					
5	Δημιουργική αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου					
6	Θετική εμπειρία από προηγούμενες εκπαιδεύσεις					

22. Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα για επαγγελματική ανάπτυξη ώστε να συμμετέχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα;

		Καθό λου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Απόκτηση γνώσεων					
2	Απόκτηση και βελτίωση δεξιοτήτων					
3	Πιστοποίηση γνώσεων					
4	Αντιμετώπιση έκτακτων εργασιακών απαιτήσεων					
5	Μοριοδότηση - Επαγγελματική εξέλιξη					
6	Ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα					
7	Κάλυψη θέσεων με εξειδικευμένα προσόντα					

ΜΕΡΟΣ Ε΄ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

**Σημειώστε για κάθε περίπτωση ξεχωριστά τον βαθμό που αποδίδετε σ' αυτήν*

23. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες περιορίζουν τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα δια ζώσης;

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Γεωγραφική απόσταση					
2	Περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα-ελλιπής σχεδιασμός προγραμμάτων					
3	Ελλιπής ενημέρωση ή ενημέρωση με καθυστέρηση					
4	Φόρτος εργασίας					
5	Έλλειψη ενθάρρυνσης Προϊσταμένου					
6	Αρνητική στάση συναδέλφων					
7	Προηγούμενη αρνητική εμπειρία					
8	Οικονομικοί λόγοι - κόστος μετακίνησης					
9	Χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης συμμετοχής					
10	Υγειονομικοί λόγοι - εξάπλωση πανδημίας					

24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες περιορίζουν τη συμμετοχή σας στα εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα;

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	Ελλιπής εξοικείωση με την τεχνολογία					
2	Περιορισμένα γνωστικά αντικείμενα -ελλιπής σχεδιασμός προγραμμάτων					
3	Ελλιπής ενημέρωση ή ενημέρωση με καθυστέρηση					
4	Περιορισμένος χρόνος					
5	Έλλειψη ενθάρρυνσης Προϊσταμένου					
6	Απειρία σε αυτή τη μορφή εκπαίδευσης					
7	Προηγούμενη αρνητική εμπειρία					
8	Έλλειψη αλληλεπίδρασης					
9	Οικονομικοί λόγοι - έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού					
10	Χρονοβόρα διαδικασία έγκρισης συμμετοχής					

ΜΕΡΟΣ ΣΤ΄ ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΕΚΛΕΙΠΟΥΝ

25. Προτείνετε τουλάχιστον 5 θεματικά αντικείμενα επιμόρφωσης που θεωρείτε ότι εκλείπουν και θα συνέβαλαν στην αποτελεσματικότητα άσκησης των καθηκόντων σας

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που αφιερώσατε

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:

Σύσταση του ΟΟΣΑ για την ηγεσία και την ικανότητα των δημοσίων υπηρεσιών¹⁵

Οι 14 αρχές για μια κατάλληλη δημόσια υπηρεσία

Πολιτισμός και ηγεσία με γνώμονα τις αξίες

1. Καθορίστε τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας και προωθήστε τη λήψη αποφάσεων βάσει αξιών.
2. Δημιουργήστε ηγετική ικανότητα στη δημόσια υπηρεσία.
3. Εξασφάλιση μιας χωρίς αποκλεισμούς και ασφαλούς δημόσιας υπηρεσίας που αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία της κοινωνίας που εκπροσωπεί.
4. Χτίστε μια προσωατική και καινοτόμο δημόσια υπηρεσία που θα έχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής και των υπηρεσιών.

Ειδικευμένοι και αποτελεσματικοί δημόσιοι υπάλληλοι

5. Προσδιορίζουμε συνεχώς δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για τη μετατροπή του πολιτικού οράματος σε υπηρεσίες που προσφέρουν αξία στην κοινωνία.
6. Προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται από την αγορά εργασίας.
7. Πρόσληψη, επιλογή και προώθηση υποψηφίων μέσω διαφανών, ανοιχτών και αξιοκρατικών διαδικασιών, προκειμένου να διασφαλιστεί δίκαιη και ίση μεταχείριση.
8. Αναπτύξτε τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες δημιουργώντας μια κουλτούρα μάθησης και περιβάλλον στη δημόσια υπηρεσία.
9. Αξιολογήστε, ανταμείψτε και αναγνωρίστε την απόδοση, το ταλέντο και την πρωτοβουλία.

Ευέλικτα και προσαρμοστικά δημόσια συστήματα απασχόλησης

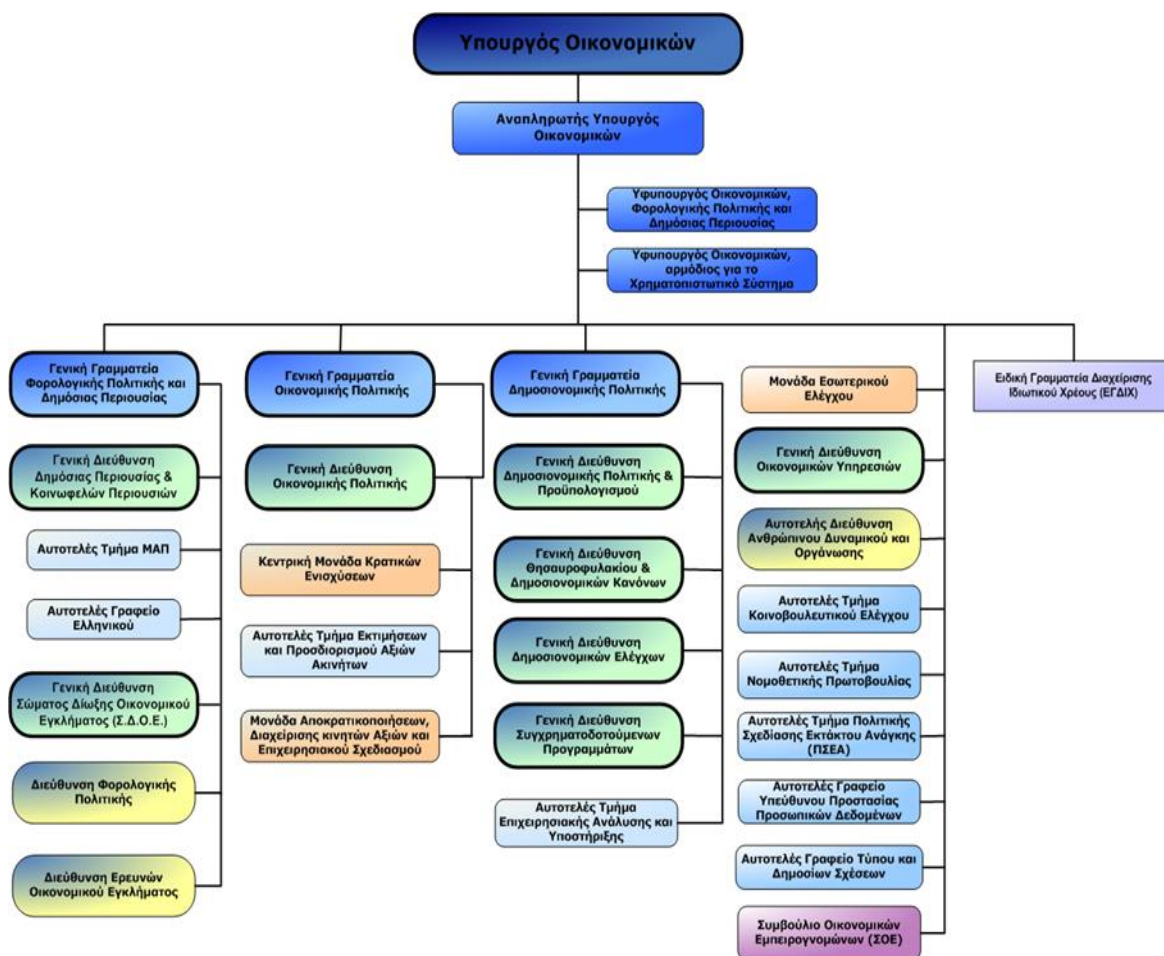
10. Αποσαφήνιση των θεσμικών ευθυνών για τη διαχείριση ανθρώπων.
11. Ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης, στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης για τη διαχείριση ανθρώπων με βάση αποδεικτικά στοιχεία και χωρίς αποκλεισμούς σχεδιασμό.
12. Ορίστε τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την κινητικότητα και την προσαρμοστικότητα του εσωτερικού και του εξωτερικού εργατικού δυναμικού για να ταιριάζετε τις δεξιότητες με τη ζήτηση.
13. Προσδιορίστε και προσφέρετε διαφανείς όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης που ταιριάζουν κατάλληλα με τις λειτουργίες της θέσης.
14. Διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες να συνεισφέρουν στη βελτίωση της παροχής δημόσιας υπηρεσίας και να συμμετέχουν ως συνεργάτες σε θέματα διαχείρισης δημόσιων υπηρεσιών.

¹⁵ <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>

Το τελικό εγκριθέν κείμενο της σύστασης (17 Ιανουαρίου 2019). Διαθέσιμο :

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>

Παράρτημα Γ: Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών



Πηγή: Ανακτήθηκε στις 12/4/2021, από,

<https://www.minfin.gr/organogramma-olou-tou-ypoi>

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.