



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
στον ελληνικό δημόσιο τομέα.**

Μελέτη περίπτωσης Πολεμικού Ναυτικού.

Μαυρικού Μαρίνα

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δημήτριος Παρδάλης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
“Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα”

Μεταπτυχιακή Διατριβή
Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού
στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα - Μελέτη
περίπτωσης Πολεμικού Ναυτικού.

Μαρίνα Μαυρίκου

Επιβλέπων Καθηγητής

Δημήτριος Παρδάλης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα” από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Στις μέρες μας που η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς, το περιβάλλον αναδομείται και η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται, οι εργαζόμενοι είτε απασχολούνται στον ιδιωτικό είτε στο Δημόσιο τομέα, πρέπει να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις αλλαγές και να αποδίδουν στα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας. Προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους είναι αναγκαίο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Συνεπώς οι επιχειρήσεις δημόσιες ή ιδιωτικές, οφείλουν να παρέχουν συνεχή εκπαίδευση, προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εργαζομένων τους. Οργανισμοί που διαθέτουν σωστά δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, αποκτούν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθώς οι εργαζόμενοί τους μαθαίνουν πως να αντιδρούν και να προσαρμόζονται σε οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται.

Στους Δημόσιους οργανισμούς η έννοια της εκπαίδευσης επικεντρώνεται στην βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό το διαρκή εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι θεσμοθετημένη και για αυτό το σκοπό υπάρχουν Φορείς, όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, από τη στιγμή της εισόδου τους στο Δημόσιο αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτό.

Summary

Nowadays, technology is constantly evolving, the business environment is being restructured and globalization is taking its final shape. As a consequence, employees both in the private and the public sector, have to respond rapidly to these changes and meet productivity standards. In order to achieve these goals, each and every employee should possess the necessary knowledge and skills. Therefore, corporations (public or private) must provide continuous education to their employees, tailored to their needs. Organizations which offer well-structured training programs, gain flexibility and adaptability, because their employees learn how to react and adjust to urgent changes.

In the public institutions the concept of education focuses on the enhancement of employee skills and knowledge. This is aimed at achieving the constant reform in the area of effective functioning of public institutions. In the Greek Public Administration the training of human resources has been formally established and for this purpose there are institutions such as the National Centre for Public Administration and Local Government, which are responsible for training all public servants from the moment of their appointment and throughout the entire duration of their service.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής διατριβής μου, κ. Παρδάλη Δημήτριο για την πολύτιμη καθοδήγησή του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης σε όλους τους συναδέλφους μου για την προθυμία τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και ιδιαίτερα στον κ. Βούτο Νικόλαο για την σημαντική βοήθειά του κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

Η ολοκλήρωση όχι μόνο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αλλά και ολόκληρου του μεταπτυχιακού προγράμματος δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την αμέριστη στήριξη και κατανόηση από την οικογένειά μου, ιδιαίτερα τον σύζυγό μου και την κόρη μου.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την διατριβή μου στον αδελφό μου Γιώργο που με ενέπνευσε ως προς την επιλογή του μεταπτυχιακού προγράμματος και μου συμπαραστάθηκε ανεκτίμητα σε όλη την διάρκειά του.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Summary.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Περιεχόμενα.....	Error! Bookmark not defined.
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός διατριβής.....	2
1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας προσέγγισης του.....	2
θέματος.....	2
1.4 Δομή εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
2.1 Εισαγωγή στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	5
2.1.1 Ορισμοί της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	5
2.1.2 Ιστορική αναδρομή.....	6
2.2 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.3 Στόχοι εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	10
2.4 Οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	12
2.4.1 Οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις.....	12
2.4.2 Οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι.....	13
2.5 Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.....	13
2.6 Εκπαιδευτικές μέθοδοι και πρακτικές.....	15
2.6.1 Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας.....	15
2.6.2 Εκπαίδευση «εκτός» της θέσης εργασίας.....	19
2.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	24
Περίληψη 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	28
Κεφάλαιο 3: Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Εκπαίδευση Προσωπικού.....	29
3.1 Έννοια και οριοθέτηση Δημόσιου τομέα.....	30
3.2 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση.....	31

3.3 Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού στο Ελληνικό Δημόσιο	33
3.4 Προγράμματα και Φορείς εκπαίδευσης.....	34
3.4.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	34
3.4.1.1 Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)	35
3.4.1.2 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)	38
3.4.2 Διεύθυνση Εκπαίδευσης	40
3.4.3 Μονάδες εκπαίδευσης Υπουργείων	41
3.4.4 Σχολές Υπουργείων.....	42
3.4.4.1 Διπλωματική Ακαδημία.....	42
3.4.4.2 Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών	43
3.4.4.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.....	44
3.4.4.4 Σχολή Εθνικής Άμυνας	45
3.5 Προγράμματα εκπαίδευσης πολιτικών υπαλλήλων Πολεμικού Ναυτικού	46
3.6 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.....	50
Περίληψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	53
Κεφάλαιο 4: Έρευνα.....	54
4.1 Σκοπός Έρευνας	54
4.2 Μεθοδολογία	54
4.3 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων έρευνας.....	55
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας.....	56
5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	56
5.2 Θέματα εκπαίδευσης.....	59
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	72
Βιβλιογραφία.....	75
Παράρτημα.....	79

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις και οργανισμοί, χαρακτηρίζεται από έντονο διεθνή ανταγωνισμό και αβεβαιότητα. Είναι σαφές πλέον ότι η επιβίωση μιας επιχείρησης, Δημόσιας ή ιδιωτικής, εξαρτάται από την ικανότητά της να προσαρμόζεται ταχύτατα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση προκειμένου να γίνει ευέλικτη και προσαρμοστική, οφείλει να εφοδιάζει τους εργαζόμενούς της με δεξιότητες οι οποίες θα τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται σε τωρινές αλλά και σε μελλοντικές προκλήσεις. Η επίτευξη αυτού του στόχου είναι εφικτή μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των γνώσεων τους καθώς και την εκμάθηση συμπεριφορών, οι οποίες θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

Οι Φορείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, πάρα το στενό δημοσιονομικό πλαίσιο στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν, οφείλουν να προσαρμόζονται διαρκώς στις προκλήσεις που προαναφέραμε, ώστε να παρέχουν το υψηλότερο, κατά το δυνατό, επίπεδο υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η ανάγκη αυτή καθίσταται επιτακτική καθώς ορισμένες υπηρεσίες παρέχονται αποκλειστικά από Δημόσιους Φορείς, με συνέπεια οι πολίτες να μην διαθέτουν δυνατότητα εναλλακτικής επιλογής στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Η διαρκής προσπάθεια εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης του δημοσίου τομέα, περνά μέσα από την κατάκτηση της γνώσης, με σύγχρονες διαδικασίες μάθησης για όλους τους εργαζόμενους του.

1.2 Σκοπός διατριβής

Το αντικείμενο που εξετάζει η παρούσα διατριβή είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς αποτελεί το μέσο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας οποιασδήποτε επιχείρησης.

Θα εστιάσουμε στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες προκειμένου η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να εκσυγχρονιστεί και να μετατραπεί σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών. Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ξεκινά από την αρχή της θητείας τους και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της. Στοχεύει στην παροχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε κάθε εργαζόμενος να ασκεί αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντα του.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξεταστεί η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους του ευρύτερου Δημόσιου τομέα. Θα εστιάσουμε στο Πολεμικό Ναυτικό και θα διερευνήσουμε κατά πόσο εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα που να συμβάλλουν στην αναβάθμιση και στον εκσυγχρονισμό της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

1.3 Περιγραφή μεθοδολογίας προσέγγισης του θέματος

Για τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της αντίστοιχης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας ώστε να αναλυθούν πλήρως όλες οι έννοιες που αφορούν το υπό εξέταση θέμα. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου προκειμένου να

διαπιστωθεί εμπειρικά το είδος και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στο Πολεμικό Ναυτικό.

1.4 Δομή εργασίας

Η διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια και τα συμπεράσματα:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στο αντικείμενο της εργασίας, προσδιορίζεται το πρόβλημα που θα μας απασχολήσει στα επόμενα κεφάλαια, διατυπώνεται ο σκοπός της μελέτης αλλά και η μέθοδος προσέγγισης του θέματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική επισκόπηση των εννοιών που σχετίζονται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά παραθέτουμε κάποιους από τους ορισμούς που απαντώνται στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, ενώ κάνουμε και μια σύντομη αναφορά στην εξέλιξη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με το πέρασμα των χρόνων. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στους στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Παραθέτουμε τα οφέλη που αποκομίζουν από την εκπαιδευτική διαδικασία τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και αναλύουμε τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζουν οι επιχειρήσεις τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις υπάρχουσες εκπαιδευτικές μεθόδους και πρακτικές, αλλά και στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε τους τρόπους που γίνεται η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αρχικά οριοθετούμε την έννοια του δημοσίου τομέα και αναφέρουμε συνοπτικά μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση. Στη συνέχεια αναλύουμε τα προγράμματα και τους Φορείς εκπαίδευσης που είναι αρμόδιοι για την παροχή εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα. Έπειτα αναφέρουμε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρει το Πολεμικό Ναυτικό στο πολιτικό προσωπικό του. Τέλος, κάνουμε μια συνοπτική αναφορά στις

πρακτικές που εφαρμόζουν άλλες Ευρωπαϊκές χώρες για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τον σκοπό και την μεθοδολογία της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνας και προσπαθούμε να βρούμε πώς συνδέονται οι απαντήσεις σε κάθε ερώτημα με τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, υπηρεσιακή θέση).

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο καταλήγουμε στα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των απαντήσεων.

Κεφάλαιο 2

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Εισαγωγή στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν στα πλαίσια ενός εξαιρετικά ευμετάβλητου περιβάλλοντος, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά ευάλωτες όσες δεν έχουν την ικανότητα να είναι ευέλικτες και να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων των στελεχών τους, προκειμένου να υλοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στα νέα δεδομένα.

Στελέχη που είναι ικανά και καταρτισμένα μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση πολλών οργανωτικών προβλημάτων μιας επιχείρησης όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, η μείωση του κόστους παραγωγής κτλ. (Χυτήρης, 2001)

2.1.1 Ορισμοί της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών για την έννοια της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας ορισμός που υπάρχει από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 όριζε την εκπαίδευση ως «μια προγραμματισμένη διαδικασία που μεταβάλλει τη στάση, τη συμπεριφορά και τις γνώσεις μέσω της μάθησης, για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της είναι να αναπτύξει στο περιβάλλον

εργασίας τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης». (Beardwell & Holden, 1997)

Επίσης ως εκπαίδευση μπορεί να οριστεί «η αλληλουχία των εμπειριών ή ευκαιριών που έχουν σκοπό να τροποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας». (Hamblin, 1974)

Ένας ορισμός που απαντάται στην Ελληνική βιβλιογραφία για την εκπαίδευση είναι πως αποτελεί «την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή, σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία». (Μπουραντάς, 2003)

Σύμφωνα με τον Κάντα «η εκπαίδευση αποτελεί πλέγμα προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων από πλευράς οργανισμού, με στόχο την αύξηση των σχετικών με την εργασία γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ή τη μετατροπή των στάσεών τους και της κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλειάς» (Κάντας, 1993)

Οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, η οποία θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων που τους παρουσιάζονται.

2.1.2 Ιστορική αναδρομή

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που υφίσταται εδώ και πολλούς αιώνες. Στις μεσαιωνικές συντεχνίες, που αποτελούσαν τη βασική μορφή επαγγελματικής οργάνωσης στις πόλεις της δυτικής Ευρώπης, υπήρχε ο θεσμός της μαθητείας, όπου ο αρχιμάστορας μάθαινε την εργασία στην οποία

εξειδικευόταν, στους βοηθούς του. Με τον ίδιο τρόπο εκείνη την εποχή μάθαιναν τη δουλειά τους οι γιατροί, οι δάσκαλοι αλλά και οι δικηγόροι. (Findley, Reynolds, Davis, & Belcher, 2014)

Η βιομηχανική επανάσταση που ξεκίνησε στα τέλη του 18^{ου} αιώνα, άλλαξε ριζικά την έννοια της επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα έκαναν την εμφάνιση τους οι πρώτες επαγγελματικές σχολές (vocational schools). Αυτές οι σχολές δημιουργήθηκαν αρχικά στις Η.Π.Α και είχαν ως στόχο την παροχή επαγγελματικής κατάρτισης σε νέους άνεργους ανειδίκευτους εργάτες ή σε άτομα με ποινικό ιστορικό. (Werner & DeSimone , 2011)

Το ίδιο διάστημα δημιουργήθηκαν επαγγελματικές σχολές εντός των μεγάλων εργοστασίων (factory schools). Η πρώτη σχολή αυτού του είδους δημιουργείται το 1872 στη Νέα Υόρκη, σε ένα εργοστάσιο παραγωγής εκτυπωτικών μηχανών, όπου οι εργάτες εκπαιδεύονταν στη χρήση των μηχανημάτων. Στη συνέχεια αντίστοιχες σχολές δημιούργησαν κι άλλα μεγάλα εργοστάσια της εποχής όπως αυτό της General Electric, της Baldwin Locomotive, της Ford, της Goodyear κ.ά.. Τα προγράμματα των συγκεκριμένων σχολών, σε αντίθεση με τα προγενέστερα προγράμματα μαθητείας, είχαν πολύ σύντομη διάρκεια και εστίαζαν αποκλειστικά στις δεξιότητες που έπρεπε να αποκτήσει ο εργαζόμενος, ώστε να εκτελέσει μια πολύ συγκεκριμένη εργασία. (Werner & DeSimone , 2011)

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με το ξέσπασμα του πρώτου παγκοσμίου πολέμου δημιουργήθηκε τεράστια ζήτηση στρατιωτικού εξοπλισμού. Ακόμα και εργοστάσια που δεν παρήγαγαν τέτοιου είδους εξοπλισμό έπρεπε να συνδράμουν στην παραγωγή του, τροποποιώντας τις μηχανές παραγωγής τους και επανεκπαιδεύοντας το προσωπικό τους. Για να διευκολυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία αναπτύχθηκε μια μέθοδος η οποία εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα και η οποία ονομάστηκε "Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training)" (θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά σε αυτή τη μέθοδο σε επόμενο υποκεφάλαιο). (Werner & DeSimone , 2011)

Το επόμενο διάστημα δημιουργήθηκαν διάφορα κινήματα που είχαν ως στόχο την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διατυπώθηκαν πολλές θεωρίες από τους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης, που είχαν ως αντικείμενο την ανθρώπινη συμπεριφορά στους χώρους εργασίας. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν να δημιουργηθεί η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις.

Το 1960 συντελέστηκε ένα γεγονός το οποίο έμελλε να σηματοδοτήσει την επανάσταση στο τομέα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Ιλλινόις το εκπαιδευτικό λογισμικό PLATO (Programmed Logic for Automatic Teaching Operations), το οποίο παρείχε στους χρήστες του εκπαίδευση πάνω σε διάφορα αντικείμενα και αποτέλεσε το έναυσμα για τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην εκπαιδευτική διαδικασία. (Alpert & Bitzer, 1970)

Στην Ελληνική πραγματικότητα μέχρι τη δεκαετία του 1980 η εκπαίδευση των εργαζομένων περιοριζόταν στον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος θα αποκτούσε τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την καλύτερη εκτέλεση του έργου του. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και έπειτα η εκπαίδευση του προσωπικού άρχισε να παίζει ισχυρότερο ρόλο στις επιχειρήσεις, με επιδίωξη την απόκτηση ευρύτερων δεξιοτήτων από πλευράς εργαζομένων. (Χυτήρης, 1996)

Κατά το ίδιο διάστημα συντελέστηκαν διεθνώς πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές, με συνέπεια να δημιουργηθεί νέα οργανωσιακή κουλτούρα στις επιχειρήσεις, κάτι που οδήγησε σε περαιτέρω έρευνες για την βέλτιστη χρήση των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η χρήση υπολογιστών από ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία εξελιγμένων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μέρες μας, επιχειρήσεις που είναι δεσμευμένες στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες τους, δαπανούν δεκάδες εκατομμύρια για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η εταιρεία Xerox, η οποία σε διάστημα 5 ετών, δαπάνησε 4 εκατομμύρια εργατοώρες και 125 εκατομμύρια δολάρια, προκειμένου

να εκπαιδεύσει το 80% των εργαζομένων της παγκοσμίως σε θέματα σχετικά με την ποιότητα. Αντίστοιχα παραδείγματα αποτελούν η Motorola και η Texas Instruments οι οποίες παρέχουν τουλάχιστον 40 ώρες εκπαίδευσης σε κάθε τους υπάλληλο.

2.2 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, οι επιχειρήσεις στις μέρες μας είναι αναγκασμένες να επιδιώκουν διαρκώς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών τους, προκειμένου να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος τους. Οι παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν, σχετίζονται με αλλαγές που προκύπτουν είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες από αυτές: (Χυτήρης, 2001)

1. Η τεχνολογική πρόοδος σε περίπτωση που προκαλεί αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού π.χ. εκπαίδευση στη χρήση νέου λογισμικού.
2. Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται σε αυτές, τροποποιώντας τις υφιστάμενες διαδικασίες τους ή δημιουργώντας νέες, κάτι που φυσικά απαιτεί την εκπαίδευση των αρμόδιων ατόμων.
3. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δημιουργούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας.
4. Ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών λειτουργιών (reengineering), δημιουργεί νέες αρμοδιότητες στα στελέχη και πιθανώς διευρύνει τα καθήκοντα τους.
5. Η αναποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων, δημιουργεί ανάγκες εκπαίδευσης.
6. Οι αλλαγές στα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια π.χ. όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν, όταν υπάρχει επέκταση σε μια νέα αγορά ή αντικατάσταση εξοπλισμού.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης είναι από: (Χυτήρης, 2001)

1. Τους εργαζομένους
2. Τους προϊστάμενους
3. Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
4. Τους πελάτες
5. Τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων
6. Τα ανώτερα στελέχη
7. Συμβούλους επιχειρήσεων

2.3 Στόχοι εκπαιδευτικής διαδικασίας

Μια επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιδιώκει να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις επενδύουν στους εργαζομένους τους, εκπαιδευόντάς τους, ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Πιο συγκεκριμένα στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορεί να είναι οι ακόλουθοι: (Μπουραντάς, 2003)

1. Ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων επαγγελματικών δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η απόδοσή τους.
2. Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
3. Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους είναι πιθανόν να έρθουν αντιμέτωπες με οργανωτικά προβλήματα όπως είναι η μειωμένη ατομική και συλλογική απόδοση των εργαζομένων τους, η μειωμένη παραγωγικότητα, η ύπαρξη σπατάλης και καθυστερήσεων στην παραγωγική διαδικασία, η ανορθολογική χρήση των πόρων, η μειωμένη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, το αυξημένο κόστος επίβλεψης, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων και αρκετά ακόμα. Για την επίλυση όλων αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, στοχεύοντας στους εξής τομείς: (Μπουραντάς, 2003)

1. Στην ενίσχυση των γνώσεων που απαιτείται να έχει κάθε εργαζόμενος για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Οι γνώσεις αποτελούν ένα σύνολο παρατηρήσεων και πληροφοριών που σχετίζονται με την εκάστοτε θέση εργασίας.
2. Στην ανάπτυξη των ικανοτήτων όπως είναι για παράδειγμα η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κτλ.
3. Στην αλλαγή των στάσεων οι οποίες περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Τέλος, θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα για να κατανοηθούν με πρακτικό τρόπο τα όσα αναφέραμε παραπάνω. Ας υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση εισάγει ένα νέο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει:

1. Να γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα "εργαλεία" του νέου συστήματος (γνώσεις).
2. Να μπορούν να χρησιμοποιούν τις νέες αυτές διαδικασίες του συστήματος στην καθημερινή τους επαφή με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης (δεξιότητες).
3. Να διαμορφώσουν θετική στάση για το νέο σύστημα και την προοπτική εφαρμογής του από την επιχείρηση (στάσεις).

2.4 Οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Όσα προαναφέρθηκαν αποδεικνύουν τη σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία παράγει οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

2.4.1 Οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις

Στη συνέχεια παραθέτουμε ορισμένα οφέλη που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

1. Αύξηση παραγωγικότητας: Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της προσωπικής, ομαδικής και επιχειρησιακής απόδοσης σε όρους παραγωγικότητας.
2. Επίτευξη οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας: Μια επιχείρηση που έχει εκπαιδευμένους υπαλλήλους μπορεί να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της σε περίπτωση απώλειας έμπειρων στελεχών, αναπληρώνοντάς τα το ταχύτερο δυνατό. Επίσης, η ευελιξία επιτυγχάνεται λόγω της ύπαρξης ατόμων με πολλές ικανότητες που μπορούν να απασχοληθούν σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
3. Μείωση του κόστους επίβλεψης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, κάτι που συνεπάγεται τη μείωση του αντίστοιχου κόστους για την επιχείρηση.
4. Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που είναι γνωστή στην αγορά για τα εκπαιδευτικά της προγράμματα γίνεται ελκυστική και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους.
5. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να ταυτιστούν με τους στόχους της επιχείρησης, αυξάνοντας την αφοσίωση τους σε αυτή.
6. Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.

7. Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού και ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

2.4.2 Οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι

Αντίστοιχα παραθέτουμε και ορισμένα από τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

1. Ενίσχυση αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης
2. Ανύψωση του ηθικού τους
3. Αύξηση ικανοποίησης από τη θέση εργασίας
4. Αποτελεσματικότερη διαχείριση εντάσεων και συγκρούσεων
5. Αυξημένο αίσθημα ευθύνης
6. Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων
7. Μείωση φόβου για την άσκηση νέας δραστηριότητας
8. Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων

2.5 Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητος για την επιχείρηση, γιατί μόνο τότε είναι εφικτός ο προσδιορισμός των τρόπων, των μεθόδων και των λύσεων προκειμένου να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εκπαιδευτική ανάγκη ορίζεται ως η απόσταση ανάμεσα σε μια υπάρχουσα κατάσταση και σε ένα επιθυμητό πρότυπο. (Καραλής, 2005)

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών και δεδομένων προκειμένου μια επιχείρηση να εκτιμήσει αν το προσωπικό της χρειάζεται εκπαίδευση, το είδος της εκπαίδευσης που θα πρέπει να παρασχεθεί, πότε θα παρασχεθεί, ποιοί θα συμμετέχουν και πόσο θα

διαρκέσει. Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι τα ερωτηματολόγια, έρευνες δεδομένων, συνεντεύξεις, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων. (Χυτήρης, 2001)

Για να εκτιμήσει μια επιχείρηση τις εκπαιδευτικές της ανάγκες σωστά και με ακρίβεια, πρέπει αρχικά να εξετάσει το περιβάλλον, τη στρατηγική και τους πόρους που διαθέτει, ώστε να αποφασιστεί σε ποιούς τομείς πρέπει να δοθεί έμφαση. Σε αυτό το στάδιο δηλαδή αναλύονται παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της (τεχνολογική πρόοδος, αλλαγή νομοθεσίας κτλ.), μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια (εισαγωγή νέων προϊόντων, συγχωνεύσεις-εξαγορές, εφαρμογή νέων συστημάτων κτλ.) και τέλος αναλύεται η απόδοση των εργαζομένων ώστε να αναδειχθούν οι όποιες αδυναμίες τους.

Είναι εμφανές ότι σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση καλείται μεταξύ άλλων να προβλέψει μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες και να δράσει καταλλήλως, καθώς είναι προτιμότερο το ανθρώπινο δυναμικό της να προετοιμάζεται για επικείμενες αλλαγές παρά να προσαρμόζεται σε αυτές με κάποια χρονική καθυστέρηση. Στο τέλος αυτού του σταδίου η επιχείρηση θα πρέπει να έχει προσδιορίσει σαφείς και μετρήσιμους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα πραγματοποιηθεί μέσω των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. (Χυτήρης, 2001)

Στο δεύτερο στάδιο πρέπει να γίνει πλήρης καταγραφή των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο Φορέας κάθε θέσης εργασίας προκειμένου να ασκεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση ορίζει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για κάθε θέση εργασίας. (Χυτήρης, 2001)

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο γίνεται η σύγκριση ανάμεσα στις δεξιότητες που διαθέτει ο Φορέας μιας θέσης εργασίας και των επιθυμητών δεξιοτήτων που θα έπρεπε να διαθέτει (οι οποίες έχουν οριστεί στο προηγούμενο στάδιο). Με αυτό

τον τρόπο προσδιορίζονται τα κενά (εκπαιδευτικές ανάγκες), βάσει των οποίων συγκροτούνται τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό την εξάλειψή τους. (Χυτήρης, 2001)

2.6 Εκπαιδευτικές μέθοδοι και πρακτικές

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληθώρα εκπαιδευτικών μεθόδων και πρακτικών, οι οποίες κατατάσσονται σε δυο κατηγορίες: στην εκπαίδευση "πάνω" στη θέση εργασίας (on the job training) και στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training).

2.6.1 Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας

Στην εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας (on the job training) μπορούν να εφαρμοστούν οι εξής μέθοδοι:

1. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching):

Αποτελεί μια από τις παλαιότερες εκπαιδευτικές μεθόδους. Συνήθως διεξάγεται μεταξύ δυο ατόμων, εκ των οποίων ο ένας διαθέτει εμπειρία στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και μαθαίνει στον άλλο τη μέθοδο ώστε να την εκτελεί σωστά. Στη συνέχεια το έμπειρο στέλεχος παρακολουθεί, διορθώνει και δίνει συμβουλές στον εκπαιδευόμενο ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πως λαμβάνει χώρα στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας και έχει ελάχιστο κόστος εφαρμογής καθώς δεν απαιτείται άλλος εξοπλισμός πέραν αυτού που ούτως ή άλλως χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της εργασίας. Επίσης, το ενδιαφέρον του εκπαιδευόμενου παραμένει υψηλό αφού διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδό του. Τέλος, αποτελεί έναν πολύ καλό τρόπο για να προσαρμοστεί ένας νεοπροσλαμβανόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον, καθώς απαντώνται αμέσως οποιεσδήποτε απορίες του δημιουργηθούν. (hr.com, 2001)

Ένα από τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι δεσμεύει ένα άτομο (εκπαιδευτή) από την εκτέλεση της εργασίας του. Ενώ στην περίπτωση που ο εκπαιδευτής έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά. Μια ακόμα σημαντική παράμετρος είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή, η έλλειψη της οποίας δυσχεραίνει τη διαδικασία. (Χυτήρης, 2001)

- 2. Εκπαίδευση μέσω Κηδεμονίας (Mentoring):** Όπως και η προηγούμενη μορφή εκπαίδευσης περιλαμβάνει δυο άτομα. Ένα έμπειρο στέλεχος αναλαμβάνει την καθοδήγηση και τη συμβουλευτική του «προστατευόμενου» του. Συνήθως πραγματοποιείται αφού έχει προηγηθεί κάποια πιο επίσημη μορφή εκπαίδευσης και έχει ως στόχο την περαιτέρω εμπάθυνση του εκπαιδευόμενου στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στις στάσεις που πρέπει να διαθέτει για την αποδοτική εκτέλεση της εργασίας του. Πολλές επιχειρήσεις που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη μέθοδο συστηματικά (Motorola, Johnson & Johnson, Nike, Ford).

Ένας από τους βασικότερους λόγους που την προτιμούν είναι για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης. Η επιλογή του μέντορα πρέπει να γίνεται προσεκτικά, καθώς για να είναι αποτελεσματική αυτή η μορφή εκπαίδευσης πρέπει τα δυο άτομα να έχουν παρόμοια προσωπικά χαρακτηριστικά. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι πως σε περίπτωση δημιουργίας ισχυρού δεσμού μεταξύ μέντορα-εκπαιδευόμενου, μπορεί να προκύψει μεροληψία εις βάρος άλλων εργαζομένων. Επίσης, όπως και στην προηγούμενη μέθοδο που αναφέραμε πολλά εξαρτώνται από την ικανότητα του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής-καθοδηγητής. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

- 3. Εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων εργασίας (Job Rotation):** Σε αυτή τη μέθοδο εργασίας ο εκπαιδευόμενος εναλλάσσεται σε θέσεις εργασίες που βρίσκονται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος αποκτά σφαιρικότερη αντίληψη για την κουλτούρα, τους στόχους, τις διαδικασίες αλλά και τα

προβλήματα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Μέσω της συνεχούς εναλλαγής θέσεων παραμένει αμείωτο το ενδιαφέρον του εκπαιδευόμενου για την εργασία του, ενώ η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με άτομα από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, συμβάλλει στη βελτίωση της διατμηματικής συνεργασίας. Ένα ακόμη σημαντικό όφελος για τον εκπαιδευόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, ενώ και η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να τον αξιολογήσει.

Η πολύ συχνή εναλλαγή θέσεων χωρίς ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει επαρκή εμπειρία στο εκάστοτε αντικείμενο, μπορεί να αποτελέσει σοβαρό μειονέκτημα της μεθόδου. Ακόμη το γεγονός ότι βρίσκεται προσωρινά σε μια θέση μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων του. Τέλος, αρκετός χρόνος δαπανάται μέχρι ο εκπαιδευόμενος να γνωρίσει το νέο τμήμα, τις δραστηριότητές του καθώς επίσης και τα άτομα που το απαρτίζουν. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

- 4. Εκπαίδευση μέσω μαθητείας:** Σε αυτή τη μέθοδο που αναφερθήκαμε και σε προηγούμενο υποκεφάλαιο, αποτελεί μια από τις παλαιότερες μεθόδους εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από κάποιον ειδικό τόσο για το θεωρητικό όσο και για το πρακτικό σκέλος της εργασίας. Στις μέρες μας συνήθως εφαρμόζεται σε επαγγέλματα (ηλεκτρολόγοι, μηχανολόγοι, ηλεκτρονικοί κτλ.) που απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα εκπαίδευσης για κάποιον αρχάριο, μέχρι να φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης. Κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές. Προγράμματα μαθητείας γίνονται σε συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και συλλόγων εργαζομένων, ή κυβέρνησης και συνδέσμου βιομηχάνων υπό την εποπτεία είτε του υπουργείου Παιδείας είτε του υπουργείου Εργασίας και οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος της μαθητείας αποκτούν επαγγελματικό δίπλωμα. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; hrwale.com, 2013)

Το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το μεγάλο κόστος της και το γεγονός ότι δε μπορεί να διασφαλιστεί ότι ο εκπαιδευόμενος θα συνεχίσει να εργάζεται στην επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

- 5. Εκπαίδευση μέσω συμμετοχής σε επιτροπές:** Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται για την εκπαίδευση ανώτερων στελεχών. Ο εκπαιδευόμενος συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές οι οποίες αποτελούν μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο εκπαιδευόμενος με τη συμμετοχή του σε αυτές αποκομίζει εμπειρία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Επίσης, αποκτά σφαιρικότερη αντίληψη για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς τα θέματα που αντιμετωπίζει αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο το τμήμα στο οποίο εργάζεται. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)
- 6. Εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης:** Επιχειρήσεις που συνεργάζονται με Πανεπιστήμια και ΤΕΙ απασχολούν φοιτητές, συνήθως για σύντομο χρονικό διάστημα (3-6 μηνών), χωρίς καμία δέσμευση για την πρόσληψη του εκπαιδευόμενου μετά το πέρας της πρακτικής άσκησης. Για τον εκπαιδευόμενο φοιτητή αυτή η μέθοδος είναι μια πολύ καλή ευκαιρία να εφαρμόσει στην πράξη όσα έχει σπουδάσει σε θεωρητικό επίπεδο ενώ οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και τις γνώσεις των φοιτητών. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)
- 7. Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training):** Στη συγκεκριμένη μέθοδο αναφερθήκαμε στο υποκεφάλαιο που έγινε η ιστορική αναδρομή της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και όπως είπαμε αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Χρησιμοποιείται ιδιαιτέρως στις περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και αποτελείται από τέσσερα στάδια.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται η προετοιμασία των εκπαιδευόμενων και η ενημέρωσή τους για τους λόγους που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Η συγκεκριμένη ενημέρωση έχει στόχο τη μείωση των ανασφαλειών που μπορεί να έχουν και την απάντηση όλων των αποριών τους.

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η παρουσίαση των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων της εργασίας που θα κληθούν να εκτελέσουν μετά τη λήξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε αυτό το στάδιο γίνεται μια θεωρητική

ανάλυση της εργασίας ή της τεχνολογίας που οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μάθουν.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευόμενων στα θέματα που καλύφθηκαν θεωρητικά στο προηγούμενο στάδιο, υπό την εποπτεία κάποιου έμπειρου στελέχους. Κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμασίας ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να έρθει σε επαφή με όλες τις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις της νέας θέσης και να του απαντηθούν όλες οι απορίες που μπορεί να έχει.

Στο τελευταίο στάδιο οι εργαζόμενοι μετά το τέλος της πρακτικής άσκησης τοποθετούνται στη νέα τους θέση και ορίζεται ένας επόπτης, στον οποίο μπορούν να απευθυνθούν για πιθανές απορίες τις πρώτες μέρες της νέας τους απασχόλησης. Η χρήση του επόπτη πρέπει να έχει περιορισμένη διάρκεια, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή εξάρτηση του εργαζομένου από αυτόν. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

2.6.2 Εκπαίδευση «εκτός» της θέσης εργασίας

Στην εκπαίδευση «εκτός» της θέσης εργασίας (off the job training) μπορούν να εφαρμοστούν οι εξής μέθοδοι:

1. **Εκπαίδευση μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων:** Σε αυτή μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν διαλέξεις (συνήθως πραγματοποιούνται από πολύ έμπειρα στελέχη ή από ακαδημαϊκούς), που αφορούν κάποιο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται στην παθητική μάθηση των εκπαιδευόμενων. Για αυτό το λόγο ο ομιλητής πρέπει να κατέχει πολύ καλά το αντικείμενο που διδάσκει και να κινητοποιεί το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων. Σεμινάρια διοργανώνονται από επιχειρήσεις, εταιρείες συμβούλων, πανεπιστημιακά ιδρύματα, συλλόγους εργαζομένων, επαγγελματικούς ή κρατικούς Φορείς και η διάρκειά τους κυμαίνεται από λίγες ημέρες έως πολλούς μήνες. Τα τελευταία χρόνια αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις καθώς σημαντικό μέρος του κόστους της συμμετοχής

των εργαζομένων σε διάφορα σεμινάρια καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (πρόγραμμα ΛΑΕΚ).

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι ότι μεγάλο πλήθος εργαζομένων μπορεί να λάβει την ίδια στιγμή μεγάλο όγκο πληροφόρησης. Επίσης, σε περίπτωση που το σεμινάριο διεξάγεται εντός της επιχείρησης, χωρίς τη συμμετοχή εξωτερικών ομιλητών, το κόστος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι αρκετά χαμηλό.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα, το βασικότερο είναι ότι δεν αποτελεί την πλέον διαδραστική μέθοδο μάθησης και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ικανότητα του ομιλητή. Τέλος, ο προγραμματισμός σεμιναρίων για μεγάλο πλήθος εκπαιδευόμενων μπορεί να αποδειχτεί δύσκολη υπόθεση για την επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

2. Εκπαίδευση μέσω παρακολούθησης ημερίδων και συνεδρίων: Αυτή η μέθοδος συνήθως αφορά μεσαία και ανώτερα στελέχη και στοχεύει στην ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις σε κάποιο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Η παρακολούθηση συνεδρίων για κάποιους επαγγελματικούς κλάδους (π.χ. ιατρούς) είναι ιδιαίτερα σημαντική. (Χυτήρης, 2001)

3. Εκπαίδευση μέσω μελέτης περίπτωσης (Case Study): Η μελέτη περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αναλύσουν και να συζητήσουν, σε θεωρητικό επίπεδο, ένα υπαρκτό πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και μελετούν-συζητούν ένα πρόβλημα που τους έχει δοθεί γραπτά, προσπαθώντας να φτάσουν στη βέλτιστη λύση του. Ο ρόλος του εκπαιδευτή σε αυτή την μέθοδο περιορίζεται στο συντονισμό της συζήτησης και στην παροχή πληροφοριών προς τους εκπαιδευόμενους, χωρίς όμως να διδάσκει ή να παρέχει τη λύση στο υπό μελέτη πρόβλημα.

Οι μελέτες περιπτώσεων προσφέρουν στους εκπαιδευόμενους τη δυνατότητα να αλληλεπιδράσουν, προάγοντας την έννοια της ομαδικής εργασίας καθώς η λύση σε μια μελέτη περίπτωσης δεν μπορεί να προέλθει χωρίς τη συνεργασία όλων των μελών της ομάδας. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι είναι προφανές ότι αναπτύσσουν την ικανότητά τους στην επίλυση προβλημάτων αλλά και τις αναλυτικές τους ικανότητες. Επίσης, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να εμπεδώσουν στην πράξη, όσα

έχουν διδαχτεί θεωρητικά μέσω διαλέξεων, σεμιναρίων κτλ. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; hr.com, 2001)

- 4. Εκπαίδευση μέσω διοικητικών παιγνίων (Management Games):** Σε αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, όπου η μια ανταγωνίζεται την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Μια μορφή παιχνιδιού είναι η προσομοίωση της διαδικασίας λήψης μιας επιχειρηματικής απόφασης. Κάθε ομάδα έχει στη διάθεση της πληροφορίες για μια σειρά μεταβλητών (αποθέματα, πωλήσεις, λειτουργικά έξοδα κτλ.) και βάσει αυτών πρέπει να πάρει συγκεκριμένες επιχειρηματικές αποφάσεις στα πλαίσια ενός υποθετικού περιβάλλοντος. Όπως και στην πραγματικότητα η κάθε ομάδα δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πώς αυτές επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Και αυτή η μέθοδος συμβάλλει στην καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας, στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων. Υπάρχουν και άλλες μορφές παιγνίων που δεν έχουν σχέση με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και τα οποία έχουν στόχο την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εκπαιδευομένων. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; hrwale.com, 2013)

- 5. Εκπαίδευση μέσω υπόδυσης ρόλων (Role Playing):** Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποδυθούν κάποιο άλλο άτομο (ενώπιον όλων των υπόλοιπων εκπαιδευομένων) το οποίο εμπλέκεται σε μια κατάσταση. Συνήθως οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ζευγάρια όπου ο καθένας αναλαμβάνει διαφορετικό ρόλο όπως για παράδειγμα εκπαιδευτής-εκπαιδευόμενος, πωλητής-αγοραστής, συνεντευξιαστής-συνεντευξιαζόμενος και ούτω κάθε εξής. Όσοι παρακολουθούν καλούνται να σχολιάσουν και να αξιολογήσουν τα άτομα που υποδύονται κάποιο ρόλο. Με αυτή τη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται με καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν σε πραγματικό χρόνο και αναπτύσσουν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; hr.com, 2001)

- 6. Εκπαίδευση ευαισθησίας (T Group Training):** Στη μέθοδο αυτή μια ομάδα εκπαιδευομένων (συνήθως μέχρι 10 άτομα), με την παρουσία ενός συντονιστή, συζητούν διάφορα θέματα. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης ενθαρρύνονται και προκαλούνται οι συμμετέχοντες να εκφράσουν

ειλικρινώς τα συναισθήματά τους, να αξιολογήσουν τα όσα λένε οι συνομιλητές τους και να είναι αυθόρμητοι στις αντιδράσεις τους σε όσα ακούν. Στόχος αυτής της μεθόδου είναι η ανάπτυξη της αυτογνωσίας των εκπαιδευόμενων, η κατανόηση των συμπεριφορών των άλλων ατόμων και η βελτίωση των μεταξύ τους σχέσεων.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια τέτοια εκπαίδευση θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να δεχθούν συμπεριφορές άλλων που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα δεχόντουσαν και να μην αισθάνονται δυσκολία ή πίεση να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους για τους άλλους (π.χ. λόγω σεβασμού στον ανώτερο ή λόγω συναδελφικής αλληλεγγύης). (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; hrwale.com, 2013)

- 7. Εκπαίδευση μέσω Πανεπιστημιακών προγραμμάτων:** Είναι μια μέθοδος η οποία εφαρμόζεται ευρέως στην Αμερική, στην Ευρώπη αλλά τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. Στην Ελλάδα υπάρχουν πολλά Πανεπιστημιακά ιδρύματα που διαθέτουν προγράμματα σπουδών, σε επίπεδο μάστερ, για στελέχη. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων εξαρτάται από την σχετικότητά τους με τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών. (Χυτήρης, 2001)
- 8. Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (E-learning):** Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση πραγματοποιείται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά και ηλεκτρονικών δικτύων (internet, intranet). Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο υποκεφάλαιο η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή ως εκπαιδευτικού μέσου ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 στην Αμερική. Με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, ο εκπαιδευόμενος διαθέτει τη δυνατότητα χρησιμοποιώντας τα πολυμέσα να έχει άμεση αλληλεπίδραση με τον προσωπικό του υπολογιστή αλλά και με άλλους χρήστες μέσω του διαδικτύου. Στο διαδίκτυο υπάρχουν πολλές σειρές μαθημάτων που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις εταιρείες για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους (π.χ. για την εκμάθηση του Microsoft Office). Με τη βοήθεια της τεχνολογίας (μέσω τηλεδιασκέψεων ή ηχητικών διασκέψεων) είναι εφικτό ο εκπαιδευτής να βρίσκεται σε μια τοποθεσία και οι εκπαιδευόμενοι σε πολλές διαφορετικές τοποθεσίες. Τέλος, η μέθοδος του e-learning χρησιμοποιείται και από πολλά Πανεπιστήμια για την παροχή

μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών (όπως αυτά που αναφέραμε στη προηγούμενη μέθοδο) προς τους εργαζόμενους.

Βασικό πλεονέκτημα της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι ότι μπορεί να παρέχεται σε οποιοδήποτε μέρος και στην οποιαδήποτε στιγμή. Επίσης, δεν δημιουργούνται προβλήματα στη ροή της εργασίας, καθώς οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση μέσω του υπολογιστή τους σε χρόνο που δεν είναι παραγωγικός (διαλείματα, κενά κτλ.). Ακόμη, υπάρχει συνέπεια στο τί, πόσο και πώς διδάσκεται μεταξύ όλων των εκπαιδευομένων, ανεξαρτήτως χρόνου εκπαίδευσης. Έχει υπολογιστεί ότι ο συνολικός χρόνος που απαιτεί αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης, είναι μικρότερος κατά 30% σε σχέση με τις άλλες παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης.

Ένα από τα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι απαιτεί την εξοικείωση όλων των εκπαιδευομένων με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, η έλλειψη προσωπικής επαφής μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου μπορεί να αποτελέσει σοβαρό μειονέκτημα. Τέλος, το εκπαιδευτικό υλικό που υπάρχει διαθέσιμο στο διαδίκτυο συνήθως δεν ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των επιχειρήσεων. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

9. Ενεργός εκπαίδευση (Active Learning): Η μέθοδος αυτή έχει ως κύριο στόχο την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών στη λήψη αποφάσεων. Στα υπό εκπαίδευση στελέχη ανατίθεται ένα έργο-project, το οποίο αφορά άλλη διεύθυνση από αυτή που εργάζονται. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν για ένα μικρό διάστημα μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος. Στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ή μήνες ασχολούνται με την ανάλυση και την επίλυση του. Κατά αυτό το διάστημα τα στελέχη συναντιούνται ως ερευνητική ομάδα για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο του έργου τους. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου τους στην ανώτατη διοίκηση. (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003)

10. Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation Training): Αυτού του είδους η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο είτε εντός είτε εκτός της

επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα (ή προσομοιωτές) που θα χρησιμοποιούν και κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή επικίνδυνη για τον εκπαιδευόμενο όπως π.χ. για την εκπαίδευση πιλότων αεροσκαφών. (Χυτήρης, 2001; hrwale.com, 2013)

11. Εκπαίδευση επιβίωσης: Αποτελεί μια από τις πιο ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης και χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εφοδιάσουν τους εργαζομένους τους με θάρρος και αυτοπεποίθηση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Τα τελευταία χρόνια επιχειρήσεις, κυρίως στην Αμερική, στέλνουν τα ανώτατα στελέχη τους, σε περιπετειώδη ταξίδια σε ερήμους, βουνά, θάλασσες, άγρια δάση για να δοκιμαστούν οι σωματικές και ψυχικές αντοχές τους σε αντίξοες και επικίνδυνες συνθήκες. Μέσω αυτής της δοκιμασίας τα στελέχη εκτιμούν τις έννοιες της ομαδικότητας και της αλληλοβοήθειας, ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους και επαναξιολογούν τους προσωπικούς τους στόχους.

Παρόλα αυτά προτού μια επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη μέθοδο εκπαίδευσης θα πρέπει να εξετάσει την προσωπικότητα και την κουλτούρα των στελεχών της, καθώς επίσης και την επιθυμία τους να συμμετάσχουν σε ένα τέτοιο ταξίδι. (Χυτήρης, 2001)

2.7 Αξιολόγηση εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το τέλος κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να συνοδεύεται και από την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Συνεπώς με την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας διαπιστώνεται και η αποτελεσματικότητά της. (Χυτήρης, 2001)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας περιορίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους μετά το τέλος του προγράμματος. Ένας από τους βασικότερους λόγους της μη συστηματικής αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι η έλλειψη επακριβών εκπαιδευτικών στόχων (π.χ. απλή παροχή γνώσεων, αύξηση αποδοτικότητας, αλλαγή στάσεων κτλ.). Ένας άλλος λόγος είναι η άποψη που επικρατεί ότι όπως και να γίνεται η εκπαίδευση, λειτουργεί προς όφελος του οργανισμού που την παρέχει, άρα δεν χρειάζονται επί μέρους μετρήσεις. (Χυτήρης, 2001)

Κάθε επιχείρηση που εκπαιδεύει τους εργαζομένους της επιδιώκει να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο αλλά και να βελτιώσει την προσαρμοστική της ικανότητά σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για αυτό η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να προσδιορίζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και επιχείρησης.

Μια από τις μεθόδους που χρησιμοποιείται ευρέως για την μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης είναι αυτή που προτάθηκε το 1967 από τον D.Kirkpatrick . Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολογεί κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε τέσσερα επίπεδα: (Χυτήρης, 2001)

- 1. Αντίδραση:** Στο πρώτο επίπεδο εξετάζεται η αντίδραση των εκπαιδευομένων, το κατά πόσο δηλαδή έμειναν ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα και τους χώρους που χρησιμοποιήθηκαν. Η συλλογή αυτών των στοιχείων μπορεί να γίνει πολύ εύκολα με τη χρήση ερωτηματολογίων, αμέσως μετά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος. Με την ανάλυσή τους η επιχείρηση αποκτά μια καλή ένδειξη για το πόσο καλά σχεδίασε, οργάνωσε και υλοποίησε το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα. Παρόλα αυτά μια ενδεχόμενη θετική αξιολόγηση του προγράμματος εκ μέρους των εκπαιδευομένων, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι η εκπαίδευση αύξησε τις γνώσεις τους ή τους βοήθησε να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση.

- 2. Μάθηση:** Η επιχείρηση προκειμένου να μάθει αν οι εκπαιδευόμενοι αποκόμισαν τις επιδιωκόμενες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, πρέπει να κάνει την ανάλυση του δευτέρου επιπέδου. Αυτού του είδους η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά κυρίως στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος, με γραπτές δοκιμασίες (ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, επιλογή σωστού/λάθους κτλ.), με προφορικές εξετάσεις, με τεστ απόδοσης τεχνικών δεξιοτήτων ή με ασκήσεις προσομοίωσης.
- 3. Συμπεριφορά:** Στο τρίτο επίπεδο η επιχείρηση εξετάζει κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν στον εργασιακό τους χώρο, όσα έμαθαν κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κάποιες φορές η αξιολόγηση του προηγούμενου επιπέδου μπορεί να είναι αρκετά υψηλή (δηλαδή οι εργαζόμενοι να έχουν αποκομίσει γνώσεις και δεξιότητες από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα), αλλά να μην παρατηρείται αλλαγή στον τρόπο εργασίας ή εργασιακής συμπεριφοράς. Αυτή η μεταφορά γνώσης στο χώρο εργασίας εξαρτάται από τη διάρθρωση και την υλοποίηση του προγράμματος αλλά κυρίως από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα εφαρμοστεί η νέα γνώση. Ορισμένοι από τους παράγοντες που τίθενται τροχοπέδη στην εφαρμογή της νέας γνώσης είναι η παλιά τεχνολογία, οι παγιωμένες πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων, η γραφειοκρατία κ.α..

Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων πραγματοποιείται στο τέλος της εκπαίδευσης. Μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου από τους προϊστάμενους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους, τους πελάτες. Επίσης, μια συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες μπορεί να δώσει ένα επίπεδο εκτίμησης για την αλλαγή στη συμπεριφορά τους.
- 4. Αποτελέσματα:** Στο τελευταίο στάδιο εξετάζεται κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα βελτίωσε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή θα καταστεί δυνατή μόνο εάν επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τη

μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα, στα κέρδη, στο κόστος παραγωγής, στη μείωση των ατυχημάτων κ.α.. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης επηρεάζουν πολλοί παράγοντες πέραν της εκπαίδευσης, για αυτό το λόγο προκειμένου να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση, θα πρέπει να προσδιοριστεί σαφώς η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

Περίληψη 2^{ου} Κεφαλαίου

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του ευμετάβλητου περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιούνται. Πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων των στελεχών τους, μέσω της εκπαίδευσής τους, προκειμένου να υλοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η επιχειρησιακή στρατηγική. Ως εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Μερικά από τα οφέλη που λαμβάνει μια επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η επίτευξη οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας, η μείωση του κόστους επίβλεψης των εργαζομένων της, η αυξημένη ελκυστικότητά της ως εργοδότη. Αντίστοιχα, για τους εργαζόμενους κάποια από τα οφέλη είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξής τους, η αύξηση ικανοποίησης από την εργασία τους, η αποτελεσματικότερη διαχείριση εντάσεων και συγκρούσεων, η βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων κ.α..

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληθώρα εκπαιδευτικών μεθόδων και πρακτικών, οι οποίες κατατάσσονται κυρίως σε δυο κατηγορίες: στην εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας και στην εκπαίδευση «εκτός» θέσης εργασίας.

Μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους που χρησιμοποιείται για την μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, αξιολογεί κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε τέσσερα επίπεδα. Αρχικά αξιολογεί την αντίδραση των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στη συνέχεια διαπιστώνει αν οι εκπαιδευόμενοι αποκόμισαν τις επιδιωκόμενες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, έπειτα εξετάζει κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν στον εργασιακό τους χώρο όσα έμαθαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και τέλος κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα βελτίωσε την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3

Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Εκπαίδευση Προσωπικού

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μεταξύ άλλων αναλύσαμε τις αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Όλα όσα αναφέραμε δεν αφορούν μόνο τους ιδιωτικούς οργανισμούς, αλλά και τους Δημόσιους. Οι αλληπάλληλες μεταβολές του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τη λειτουργία τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Με τη διαφορά ότι ο Δημόσιος τομέας λόγω των εγγενών του αδυναμιών, προσαρμόζεται με πολύ πιο αργούς ρυθμούς σε αυτές τις μεταβολές.

Οι διεργασίες που συντελούνται στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, γεννούν μια θεσμική και πολιτική δυναμική η οποία επιδρά πολύ έντονα στην οργάνωση και λειτουργία όλων των Ευρωπαϊκών Δημόσιων Διοικήσεων. Τα παραδοσιακά κέντρα λήψης αποφάσεων αναδιατάσσονται, για παράδειγμα αρμοδιότητες που ασκούνταν παραδοσιακά από το κεντρικό κράτος, μεταφέρονται προς το ενωσιακό επίπεδο. Οι Ευρωπαϊκές Δημόσιες Διοικήσεις δίνουν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την ποιότητα αλλά και την οικονομικότητα του διοικητικού τους έργου.

Οι επιπτώσεις αυτού του αναπροσανατολισμού στην εν γένει λειτουργία των Δημόσιων Φορέων και ειδικότερα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αναμένεται να είναι εντονότερες. Στόχος είναι η Δημόσια Διοίκηση να καταστεί ευέλικτη, προσαρμοστική, καινοτόμος και ικανή να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις δυνατότητες του νέου υπερεθνικού πλαισίου άσκησης Δημοσίων πολιτικών. Η ποιοτική αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως επίκεντρο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη-πελάτη.

Από πολλούς μελετητές έχει καταγραφεί η άποψη ότι πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη συστηματικής και κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών της. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα μελετήσουμε τους λόγους που η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για τον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

3.1 Έννοια και οριοθέτηση Δημόσιου τομέα

Το Δημόσιο και τα Δημόσια Νομικά Πρόσωπα αποτελούν τη «Δημόσια Διοίκηση» με την ευρεία έννοια του όρου. Σε αυτήν περιλαμβάνονται εκτός από τις κεντρικές και αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Κράτους, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (α΄ και β΄ βαθμού), καθώς επίσης και άλλα Δημόσια Νομικά Πρόσωπα και Οργανισμοί, που συγκροτούν την καθ΄ ύλη αυτοδιοίκηση. Η αυτοδιοίκηση διακρίνεται στην καθ΄ ύλη (οργανισμοί στους οποίους ανατίθεται μια καθορισμένη ενότητα ειδικών διοικητικών δραστηριοτήτων, ή άσκησης Δημόσιας υπηρεσίας π.χ. τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή η Εκκλησία της Ελλάδος) και στην κατά τόπο αυτοδιοίκηση (οργανισμοί οι οποίοι περιορίζουν τη δραστηριότητά τους σε μια περιοχή, π.χ. οι κοινότητες, οι δήμοι και οι νομαρχίες).

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 51 του Ν. 1892/1990 ο Δημόσιος τομέας περιλαμβάνει μόνο: (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 1990)

1. Τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό.
2. Τα κάθε είδους Ν.Π.Δ.Δ., εξαιρουμένων των Χρηματιστηρίων Αξιών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Εποπτείας της Ιδιωτικής Ασφάλισης και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπο είτε καθ΄ ύλην αυτοδιοίκησης.
3. Τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς.

4. Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, είτε στο σύνολό τους είτε κατά πλειοψηφία και
5. Τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων που αναφέρονται στις περιπτώσεις (2) και (3), εκτός από τις επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α..

Από ουσιαστικής πλευράς, στο Δημόσιο τομέα ανήκουν κατά βάση οι οργανισμοί, οι οποίοι συγκεντρώνουν αναφορικά προς τη σύσταση, διάρθρωση και λειτουργία τους, ένα ή περισσότερα από τα εξής κριτήρια: (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012)

1. έχουν συσταθεί έπειτα από νομοθετική πρωτοβουλία με πράξη Δημόσιας εξουσίας (νόμο ή διάταγμα), που διέπει σε γενικές γραμμές την οργάνωση και λειτουργία τους, προσδιορίζει την από μέρους τους εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Δημόσιοι σκοποί) και τους θέτει υπό την εποπτεία του κράτους,
2. ο ιδιοκτησιακός τους έλεγχος και η διαχείριση της περιουσίας τους ανήκουν στο κράτος ή σε άλλα Δημόσια νομικά πρόσωπα (Δημόσιος χαρακτήρας της περιουσίας τους),
3. το κράτος ή άλλοι Δημόσιοι οργανισμοί ασκούν σε αυτούς αποφασιστική επιρροή, είτε μέσω του διορισμού των οργάνων διοίκησής τους, είτε μέσω χρηματοδότησής τους.

Αντικείμενο λειτουργίας των Δημόσιων Νομικών Προσώπων μπορεί να είναι η ρυθμιστική (π.χ. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης), η παραγωγική (π.χ. Πανεπιστήμια, Δημόσια νοσοκομεία) ή και η επιχειρηματική (π.χ. ΔΕΗ) δραστηριότητα.

3.2 Προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση

Βασική προϋπόθεση για να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στη Δημόσια Διοίκηση είναι η ανάδειξη των χρόνιων προβλημάτων που ταλανίζουν τις δομές του Δημοσίου. Η Ελληνική

Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικές δομές, ανεπαρκή πρόσβαση στην πληροφόρηση και έλλειψη συντονισμού. Η Ελληνική ιδιαιτερότητα του Δημόσιου τομέα δεν έγκειται στο μέγεθός του και τη δημόσια δαπάνη για μισθούς και λειτουργικά έξοδα, αλλά στη χαμηλή αποδοτικότητα και στην παροχή λίγων και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. (OECD, 2011)

Παράλληλα, η πληθώρα δομών και προσώπων, ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, η απουσία πολιτικής ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων και υλικών πόρων και η απουσία συσχέτισης δαπανών, στόχων και αποτελεσμάτων συνιστούν γνωρίσματα του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. (Καρκατσούλης, 2012)

Ένα από τα συνηθέστερα προβλήματα στο οποίο εστιάζεται η κριτική όσων συναλλάσσονται με το Δημόσιο είναι η γραφειοκρατία. Μερικές από τις αιτίες για την αδυναμία αντιμετώπισης αυτού του φαινομένου είναι ο δύσμορφος σχεδιασμός της οργανωτικής δομής του Δημοσίου, ο υπερσυγκεντρωτισμός εξουσιών στα κέντρα λήψης αποφάσεων, η επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ αρμοδίων, η έλλειψη συντονισμού μεταξύ υπουργείων και Φορέων, η έλλειψη αξιοκρατικών μηχανισμών προαγωγής, οι πελατειακές σχέσεις, η διαφθορά και γενικότερα η έλλειψη μιας σύγχρονης μεθοδολογίας και φιλοσοφίας διοίκησης.

Άλλοι μελετητές έχουν τονίσει ότι η χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι αποτέλεσμα της εγκατεστημένης δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας που υποθάλλει τη μετριοφιλία, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με συνέπεια ικανά στελέχη να αφομοιώνονται από το σύστημα. (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 1998)

3.3 Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού στο Ελληνικό Δημόσιο

Σύμφωνα με το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το σύνολο των μισθοδοτούμενων υπαλλήλων από το Ελληνικό Δημόσιο, ανέρχεται στους 566.556 (στοιχεία Ιανουαρίου 2016).

Στη συνέχεια παραθέτουμε τον αντίστοιχο πίνακα με τα στοιχεία ανά φορέα απασχόλησης:

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ - ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	117
ΒΟΥΛΗ	1.173
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	1.689
Γ.Γ. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / Γ. Γ. ΜΕΣΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	409
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	2.070
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	15.775
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	86.680
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	1.879
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ & ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	16.451
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	64.851
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	8.051
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	2.387
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	15.183
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	170.450
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	814
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	7.234
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	77.574
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	4.477
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	6.776
ΟΤΑ	82.516
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	566.556

Πηγή: (apografi.yap.gov.gr, 2015)

Ορισμένα ποιοτικά στοιχεία για το επίπεδο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων υπάρχουν από το έτος 2014, όταν το Ελληνικό Δημόσιο αριθμούσε 579.164 υπαλλήλους.

Πιο συγκεκριμένα: (aftodioikisi.gr, 2014)

- Οι υπάλληλοι με πτυχίο και γνώση αγγλικής ήταν συνολικά 138.872,
- Οι υπάλληλοι με πτυχίο, γνώση αγγλικής και επεξεργασίας κειμένου στους υπολογιστές ήταν συνολικά 117.426,
- Οι υπάλληλοι με μεταπτυχιακό και γνώση αγγλικής ήταν συνολικά 34.769,
- Οι υπάλληλοι με απολυτήριο υποχρεωτικής εκπαίδευσης χωρίς γνώση ξένης γλώσσας ή υπολογιστών ήταν συνολικά 32.989,
- Οι υπάλληλοι με απολυτήριο υποχρεωτικής εκπαίδευσης, γνώση αγγλικής και επεξεργασίας κειμένου ήταν συνολικά 364.

3.4 Προγράμματα και Φορείς εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Αρχίζει από τη στιγμή της εισόδου τους στο Δημόσιο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτό. Στη συνέχεια του παρόντος υποκεφαλαίου θα αναφερθούμε αναλυτικά στους εκπαιδευτικούς Φορείς που διαθέτει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

3.4.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) είναι ο εθνικός στρατηγικός Φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και υπάγεται στον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2012)

Κύρια αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της

τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ., των Δ.Ε.Κ.Ο., των ανωνύμων εταιρειών του Δημοσίου, των Ν.Π.Ι.Δ. και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργιών. Επίσης, αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου και των Φορέων του, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της καινοτομίας. (Προεδρικό Διάταγμα Υπ΄ αριθ. 57, 2007)

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, υποχρεούται να προβαίνει σε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού του έργου, να αποτιμά τις επιμορφωτικές παρεμβάσεις σε υπηρεσίες και Φορείς του Δημοσίου και να δημοσιοποιεί έκθεση πεπραγμένων για τις δράσεις και τις πρωτοβουλίες που αναπτύσσει.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης:

3.4.1.1. Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) προέκυψε ύστερα από την ενοποίηση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) με τον Ν. 3966/11, σε μια ενιαία εκπαιδευτική μονάδα. Το πρόγραμμα σπουδών της Σχολής στοχεύει στο να αποκτήσει η Δημόσια Διοίκηση εξειδικευμένα στελέχη με σύγχρονη διοικητική αντίληψη, ικανά να επιφορτιστούν επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη δημόσιων πολιτικών, υποστηρίζοντας αποτελεσματικά το έργο της Δημόσιας Διοίκησης (κεντρικής και αποκεντρωμένης) και της τοπικής αυτοδιοίκησης. (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2013)

Για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. οι υποψήφιοι, πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κάθε ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία στις διαδικασίες σχετικού εισαγωγικού διαγωνισμού. Ο εισαγωγικός διαγωνισμός πραγματοποιείται από Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων, η οποία απαρτίζεται από καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπροσώπους

των πολιτικών κομμάτων του Ελληνικού Κοινοβουλίου και συλλογικών Φορέων, καθώς και από υψηλόβαθμους δημόσιους λειτουργούς. (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2013)

Οι σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εφόσον δεν υπηρετούν στο Δημόσιο τομέα, από τη στιγμή της εγγραφής τους στη Σχολή, λογίζονται ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, με τα προβλεπόμενα μισθολογικά, ασφαλιστικά και λοιπά δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις σύμφωνα με τον Κανονισμό Σπουδών. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους σε Φορείς του Δημόσιου τομέα. (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2013)

Η φοίτηση στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διαρκεί 18 μήνες, χωρίς να υπολογίζεται η μηνιαία κατ' έτος κανονική άδεια και διαρθρώνεται σε τρεις διαδοχικές φάσεις: (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2013)

1. Την Κοινή Φάση Σπουδών, διάρκειας τεσσάρων μηνών. Απευθύνεται σε όλους τους εκπαιδευόμενους, ανεξάρτητα από τα επιστημονικά πεδία των σπουδών τους. Καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων και αποσκοπεί στην απόκτηση ενός ενιαίου γνωστικού υπόβαθρου.
2. Την Ειδική Φάση Σπουδών, διάρκειας δεκατριών μηνών. Εστιάζει στην εφαρμοσμένη και εξειδικευμένη γνώση και αποσκοπεί στην ανάπτυξη των επιστημονικών δεξιοτήτων και την υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευομένων, καθώς και στην προετοιμασία τους για τις θέσεις για τις οποίες προορίζονται. Η Ειδική Φάση Σπουδών αποτελείται από τέσσερις διαδοχικούς κύκλους εκπαίδευσης:
 - (α) Πρώτος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης, διάρκειας τεσσάρων μηνών. Περιλαμβάνει μαθήματα, εργαστήρια, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις και άλλες δραστηριότητες. Στο πλαίσιο των μαθημάτων και των εργαστηρίων ανατίθεται στους εκπαιδευόμενους η εκπόνηση εργασιών και ασκήσεων. Τα μαθήματα και τα εργαστήρια του συγκεκριμένου κύκλου παρέχουν στους εκπαιδευόμενους ένα διεπιστημονικό υπόβαθρο γνώσεων και αρχών. Στόχος είναι μέσω της εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων, οι εκπαιδευόμενοι να εξοικειωθούν με τις θεμελιώδεις αρχές

άσκησης Δημόσιας πολιτικής και να αποκτήσουν σύγχρονη διοικητική αντίληψη.

(β) Πρακτική Εκπαίδευση, διάρκειας τεσσάρων μηνών. Πραγματοποιείται σε Φορείς του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, που καθορίζονται από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.. Για κάθε εκπαιδευόμενο ορίζονται ένας Εκπαιδευτής και ο αναπληρωτής αυτού, οι οποίοι επιλέγονται από το Μητρώο Εκπαιδευτών Πρακτικής Εκπαίδευσης. Ο Εκπαιδευτής καταρτίζει το Πρόγραμμα Πρακτικής Εκπαίδευσης του εκπαιδευομένου. Σκοπός της πρακτικής εκπαίδευσης είναι η εξοικείωσή των σπουδαστών με τα καθημερινά προβλήματα και τις υποθέσεις των Υπηρεσιών.

(γ) Δεύτερος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης, διάρκειας τριών μηνών. Περιλαμβάνει σεμινάρια, μαθήματα, εργαστήρια, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις και άλλες δραστηριότητες. Τα εργαστήρια προσομοίωσης, τα οποία αξιολογούνται μέσω ομαδικών εργασιών, συμβάλλουν στην περαιτέρω εμβάθυνση και τον εμπλουτισμό των γνώσεων των εκπαιδευομένων.

Τα μαθήματα/εργαστήρια τόσο του Πρώτου, όσο και του Δεύτερου Κύκλου Εξειδίκευσης, διαρθρώνονται σε πέντε άξονες. Κάθε άξονας αντιστοιχεί σε μια θεματική ενότητα. Οι ενότητες είναι οι ακόλουθες:

- Άξονας 1ος: Δημόσια Διοίκηση
- Άξονας 2ος: Οικονομία
- Άξονας 3ος: Θεσμοί και Δημόσιες Πολιτικές
- Άξονας 4ος: Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Άξονας 5ος: Πρόγραμμα Ξένων Γλωσσών

(δ) Κύκλος εκπόνησης και αξιολόγησης των Τελικών Εργασιών των εκπαιδευομένων, διάρκειας δύο μηνών. Με απόφαση του Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ορίζονται οι Υπεύθυνοι Σπουδών και Έρευνας ως Επιστημονικοί Υπεύθυνοι του Κύκλου εκπόνησης και αξιολόγησης των Τελικών Εργασιών, οι οποίοι αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και συντονισμό του εν λόγω εκπαιδευτικού κύκλου. Με ευθύνη των τελευταίων, καταρτίζεται κατάλογος με τις θεματικές ενότητες και τους τίτλους των Τελικών Εργασιών. Η θεματολογία των Τελικών Εργασιών αντλείται από το σύνολο της διδακτέας ύλης του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α..

3. Τη Φάση Προετοιμασίας Τοποθέτησης των εκπαιδευομένων στις υπηρεσίες για τις οποίες προορίζονται, διάρκειας ενός μηνός. Μετά το πέρας των σπουδών τους στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. οι σπουδαστές κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό αποφοίτησης και διορίζονται στις θέσεις που προβλέπονται στην αντίστοιχη προκήρυξη. Ο τελικός βαθμός προκύπτει από το μέσο όρο των μαθημάτων, σεμιναρίων, εργαστηρίων και εργασιών της Κοινής και Ειδικής Φάσης Σπουδών, το βαθμό της Πρακτικής Εκπαίδευσης και το βαθμό της Τελικής Εργασίας.

3.4.1.2 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Η επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.), μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε Ν.Π.Δ.Δ., Περιφέρειες, Δήμους. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. υλοποιούνται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων δράσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020) και συγκεκριμένα του Ευρωπαϊκού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα». (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2012)

Στα επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης καταγράφονται οι επιμορφωτικές ανάγκες των οργανωτικών μονάδων κάθε υπηρεσίας ή φορέα, αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου, γίνεται συσχέτιση των αναγκών με τους στρατηγικούς στόχους και προτείνονται συγκεκριμένοι τίτλοι προγραμμάτων που αντιστοιχούν στις διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της επιμόρφωσης έχουν τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης που λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας (Αττικής, Μακεδονίας-Θράκης, Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, Πελοποννήσου-Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου, Αιγαίου, Κρήτης). (Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2012)

Στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. εντάσσονται Ημερίδες, Συνέδρια, Δημερίδες και μικρής διάρκειας επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία είναι πιστοποιημένα βάσει σχετικής Υπουργικής Απόφασης. Τα προγράμματα αυτά είτε είναι «ανοικτά» σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, είτε είναι «κλειστά», δηλαδή υλοποιούνται αποκλειστικά για το προσωπικό ενός συγκεκριμένου φορέα, ο οποίος έχει υποβάλει σχετικό αίτημα στην πλατφόρμα αιτημάτων επιμόρφωσης του ιστότοπου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., συνοδευόμενο από σχετική τεκμηρίωση. (Τσολακίδου, 2015)

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. στην πλειοψηφία τους απαιτούν τη φυσική παρουσία των εκπαιδευομένων, καθώς διεξάγονται σε αίθουσες διδασκαλίας, ενώ συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός αυτών που υλοποιούνται με τη μέθοδο της εξ' αποστάσεως ή της μικτής εκπαίδευσης (συνδυασμός δια ζώσης και εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης) μέσω της σχετικής πλατφόρμας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. (Τσολακίδου, 2015)

Ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο των παρακάτω επτά θεματικών κύκλων: (Τσολακίδου, 2015)

1. Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
2. Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
3. Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
4. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
5. Βιώσιμη Ανάπτυξη
6. Κοινωνική Πολιτική με επιμέρους κύκλους: α) Υγεία και κοινωνική ασφάλιση, β) Κοινωνική αλληλεγγύη και ισότητα ευκαιριών
7. Εισαγωγική Εκπαίδευση (υποχρεωτική εκπαίδευση)

Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. χωρίζονται σε δυο επιμορφωτικές περιόδους (1. Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος και 2. Ιανουάριος-Ιούλιος). Κάθε υπάλληλος έχει δικαίωμα υποβολής αίτησης συμμετοχής σε έως τέσσερις τίτλους επιμορφωτικών προγραμμάτων ανά επιμορφωτική περίοδο, τα οποία τεκμηριωμένα συνδέονται με

τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης του ή με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Συνολικά, ετησίως μπορεί να συμμετέχει σε έως πέντε επιμορφωτικά προγράμματα, χωρίς σε αυτά να υπολογίζεται η συμμετοχή σε Ημερίδες-Συνέδρια-Διημερίδες. (Τσολακίδου, 2015)

Η επιτυχής παρακολούθηση ενός προγράμματος αξιολογείται με τα κριτήρια : α) της ενεργού συμμετοχής, β) της ανελλιπούς παρακολούθησης και γ) της επιτυχούς συμμετοχής σε σχετική διαδικασία αξιολόγησης-πιστοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν κατά την παρακολούθηση του προγράμματος. Ειδικότερα, η διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης των συμμετεχόντων μπορεί να περιλαμβάνει γραπτές ή προφορικές εξετάσεις-τεστ ή/και εκπόνηση εργασιών στο πλαίσιο του προγράμματος. (Τσολακίδου, 2015)

Μετά το πέρας κάθε επιμορφωτικού προγράμματος οι συμμετέχοντες προβαίνουν στην αξιολόγησή του, η οποία αποτελεί σημαντική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας για την ανατροφοδότησή της, ως μέρος μιας συνολικής διαδικασίας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμού των επιμορφωτικών δράσεων και αποτίμησης των αποτελεσμάτων τους. Αντιστοίχως, για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, οι εκπαιδευόμενοι εισέρχονται στον δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο-έκθεση μετά την παρέλευση δύο έως τεσσάρων μηνών από τη λήξη του επιμορφωτικού προγράμματος. (Τσολακίδου, 2015)

3.4.2 Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Στα πλαίσια της πολιτικής για την αναβάθμιση του προσωπικού η Διεύθυνση Εκπαίδευσης είναι αρμόδια για τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α.. (Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, 2015)

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης αποτελείται από δύο τμήματα: (Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, 2015)

1. Τμήμα Μετεκπαίδευσης και Μελετών. Οι αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος είναι:
 - α) Ενημέρωση για την οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. στο εσωτερικό και εξωτερικό.
 - β) Ενημέρωση για τη χορήγηση υποτροφιών στο εξωτερικό.
 - γ) Προγραμματισμός ανταλλαγής υπαλλήλων με τις Ευρωπαϊκές Κοινότητες.
 - δ) Αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η Ε.Ε. και οι Διεθνείς Οργανισμοί για συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ανάπτυξη σχετικής συνεργασίας με άλλες χώρες.
2. Τμήμα Εποπτείας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Οι αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος είναι:
 - α) Επικουρία του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την κατά νόμο άσκηση εποπτείας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
 - β) Παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., καθώς και των αποφάσεων που αφορούν τη δραστηριότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από εκπαιδευτικής, διοικητικής και οικονομικής πλευράς.

3.4.3 Μονάδες εκπαίδευσης Υπουργείων

Οι μονάδες εκπαίδευσης συνίστανται ως υπηρεσιακές μονάδες στα Υπουργεία, στις αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, εφ' όσον τα τελευταία έχουν περισσότερες από 600 οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων. (Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, 2015)

Αποστολή των μονάδων εκπαίδευσης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων των οικείων υπηρεσιών και η συνεργασία για το σκοπό αυτό με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και

Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Οι μονάδες εκπαίδευσης υποχρεούνται να παρέχουν στο ΙΝ.ΕΠ. τα στοιχεία που απαιτούνται για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναπτύσσει το ΙΝ.ΕΠ. για την εφαρμογή του συστήματος ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης. (Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, 2015)

3.4.4 Σχολές Υπουργείων

Ορισμένα Υπουργεία όπως το Υπουργείο Εξωτερικών, το Υπουργείο Δικαιοσύνης Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, το Υπουργείο Υγείας, το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας έχουν προχωρήσει στη δημιουργία σχολών για την εκπαίδευση-επιμόρφωση συγκεκριμένων κατηγοριών προσωπικού, για παράδειγμα διπλωματών, δικαστών, γιατρών, στρατιωτικών κτλ.. Στη συνέχεια παραθέτουμε στοιχεία για ορισμένες εκ των συγκεκριμένων σχολών:

3.4.4.1 Διπλωματική Ακαδημία

Η Διπλωματική Ακαδημία ιδρύθηκε το 1999 και λειτουργεί ως αυτοτελής οργανική μονάδα του Υπουργείου Εξωτερικών υπαγόμενη απευθείας στον/ην Υπουργό Εξωτερικών.

Η κύρια αποστολή της Διπλωματικής Ακαδημίας είναι διττή: (Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών, 2015)

- Η αρχική επαγγελματική εκπαίδευση των επιτυχόντων στον ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό της Διπλωματικής Υπηρεσίας. Οι επιτυχόντες (υποψήφιοι Ακόλουθοι Πρεσβείας) φοιτούν στην Διπλωματική Ακαδημία και εκπαιδεύονται τόσο σε θέματα εξωτερικής πολιτικής, Δημόσιας Διοίκησης και διπλωματικής πρακτικής όσο και σε θέματα οικονομικής και εμπορικής διπλωματίας.
- Η Διπλωματική Ακαδημία είναι επίσης επιφορτισμένη, μεταξύ άλλων, με την επιμόρφωση του προσωπικού του Υπουργείου Εξωτερικών, τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για Έλληνες και αλλοδαπούς για θέματα Ελληνικής εξωτερικής πολιτικής και τη διοργάνωση εκπαιδευτικών

προγραμμάτων σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Εξωτερικών για υπαλλήλους άλλων Υπουργείων και κρατικών υπηρεσιών.

Η διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης των υποψηφίων Ακολούθων Πρεσβείας στην Διπλωματική Ακαδημία είναι εννιάμηνη. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους, οι υποψήφιοι Ακόλουθοι Πρεσβείας παρακολουθούν τα διδασκόμενα μαθήματα. Επίσης, μπορεί να ασκούνται σε διευθύνσεις του Υπουργείου Εξωτερικών, να πραγματοποιούν εκπαιδευτικές επισκέψεις σε άλλες Αρχές και Υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων του εξωτερικού, καθώς και να συμμετέχουν σε διεθνή εκπαιδευτικά προγράμματα. (Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών, 2015)

3.4.4.2 Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών ιδρύθηκε το 1994 και λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Αποστολή της Σχολής είναι να εμπνεύσει στους σπουδαστές και στους επιμορφούμενους δικαστές και εισαγγελείς υψηλό φρόνημα και ανεξαρτησία γνώμης, να οικοδομήσει ήθος, να ενισχύσει την πίστη στις αρχές της δημοκρατίας και της ελευθερίας, να μεταφέρει παραστάσεις από την κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας, να αναδείξει την ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση του δικαίου, να αναπτύξει την κριτική ικανότητα κατά την προσέγγιση όχι μόνο του δικαίου αλλά και των φαινομένων εν γένει της κοινωνίας, να διδάξει τον δικανικό λόγο, γραπτό και προφορικό, να ανοίξει ορίζοντες για πνευματική καλλιέργεια και επαφή με τις τέχνες και τον πολιτισμό. (Ιστοσελίδα Ε.Σ.ΔΙ., 2015)

Στόχος της δικαστικής εκπαίδευσης είναι η δημιουργία σύγχρονων δικαστών και εισαγγελέων που να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις των καιρών που απαιτούν πλατύ ορίζοντα γνώσεων και ευρύ κύκλο δεξιοτήτων.

Σκοπός της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργιών είναι: (Ιστοσελίδα Ε.Σ.ΔΙ., 2015)

- α) η επιλογή, η εκπαίδευση και η κατάρτιση όσων προορίζονται να διοριστούν σε θέσεις δικαστικών λειτουργών του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, των διοικητικών, πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελικών λειτουργών των εισαγγελιών και
- β) η διαρκής επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστικών λειτουργών.

3.4.4.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας

Το 1994 με το Ν. 2194 η Υγειονομική Σχολή Αθηνών (η οποία λειτουργούσε από το 1929) μετονομάζεται σε Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υγείας. Αποτελεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ισότιμο με τα ΑΕΙ, καθώς λειτουργεί ως Ν.Π.Δ.Δ. με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, με κύριους σκοπούς την εκπαίδευση, την επιστημονική έρευνα, την εφαρμοσμένη δράση σε θέματα Δημόσιας υγείας και κοινωνικής πολιτικής και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. (Ιστοσελίδα Ε.Σ.Δ.Υ., 2014)

Κάθε ακαδημαϊκό έτος γίνονται δεκτοί στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας πτυχιούχοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Πανεπιστημίων και ΤΕΙ), για την απόκτηση Μεταπτυχιακών Διπλωμάτων Ειδίκευσης στους εξής τομείς:

- Δημόσια Υγεία
- Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας
- Επαγγελματική και Περιβαλλοντική Υγεία
- Εφαρμοσμένη Δημόσια Υγεία

Ο σκοπός και το όραμα της Ε.Σ.Δ.Υ. είναι να: (Ιστοσελίδα Ε.Σ.Δ.Υ., 2015)

- προσφέρει μεταπτυχιακή εκπαίδευση και μετεκπαίδευση αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ, σε θέματα Δημόσιας Υγείας και Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας,
- συνεισφέρει στην επιστημονική έρευνα στα παραπάνω πεδία,

- παρέχει υπηρεσίες και συμβουλές σχετικά με τη Δημόσια Υγεία, την Προαγωγή Υγείας, τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και την Κοινωνική Πολιτική.

3.4.4.4 Σχολή Εθνικής Άμυνας

Η Σχολή Εθνικής Άμυνας ιδρύθηκε το 1950 με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Από το 1952 η έδρα της Σχολής μεταφέρθηκε στην Αθήνα και από το 1984 στεγάζεται στο παλιό Διοικητήριο της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων στο «Πεδίο του Άρεως». (Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α., 2015)

Η Σχολή Εθνικής Άμυνας είναι Σχολή ανώτατων αμυντικών σπουδών, διοικούμενη από ανώτατο Αξιωματικό των Ενόπλων Δυνάμεων, βαθμού Αντιστράτηγου ή Υποστράτηγου ή αντίστοιχου άλλων κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων. Υπάγεται διοικητικά και εκπαιδευτικά στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ) και από πλευράς διοικητικής μέριμνας στο Γενικό Επιτελείο Στρατού (ΓΕΣ). (Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α., 2015)

Αποστολή της Σ.Ε.Θ.Α. είναι η επιμόρφωση και η εκπαίδευση Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, του Πυροσβεστικού και του Λιμενικού Σώματος, καθώς και υπαλλήλων των Υπουργείων, Οργανισμών και Επιχειρήσεων Δημοσίου ή ιδιωτικού Δικαίου, με σκοπό αυτοί να καταστούν ικανοί να χειρίζονται θέματα Εθνικής Άμυνας στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους. Επιπλέον, η Σχολή λειτουργεί και ως επιστημονικός Φορέας στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων για θέματα Αμυντικής Πολιτικής και Εθνικής Στρατηγικής. (Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α., 2015)

Η κανονική παρακολούθηση στη Σχολή είναι διάρκειας εννέα περίπου μηνών και αρχίζει κάθε Σεπτέμβριο. Ο αριθμός των εκπαιδευομένων ανά εκπαιδευτική σειρά δεν υπερβαίνει τους εξήντα. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα της εξ' αποστάσεως παρακολούθησης η οποία είναι διάρκειας δεκαοκτώ περίπου μηνών και

πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου. Ο αριθμός των Εκπαιδευομένων ανά εκπαιδευτική σειρά δεν υπερβαίνει τους ενενήντα. (Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α., 2015)

Στη Σχολή λειτουργούν κάθε χρόνο, ύστερα από διαταγή του ΓΕΕΘΑ τμήματα σεμιναρίων διάρκειας δύο εβδομάδων για ενημέρωση των στελεχών που πρόκειται να τοποθετηθούν σε θέσεις Εξωτερικού κατά τις ετήσιες μεταθέσεις και των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, καθώς επίσης και σχολείο νεοτοποθετουμένων Αξιωματικών στα Γενικά Επιτελεία και το Υπουργείο Άμυνας. (Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α., 2015)

Τα προγράμματα Σπουδών με τα αντικείμενα εκπαίδευσης συντάσσονται από τη Σχολή και εγκρίνονται από το ΓΕΕΘΑ. Τα θέματα που περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση, είναι κατανεμημένα σε πέντε Κύκλους Σπουδών ως ακολούθως:

- Α' ΚΣ: Στρατηγική
- Β' ΚΣ: Διεθνές και Εγγύς Περιβάλλον
- Γ' ΚΣ: Ηγεσία και Διοίκηση
- Δ' ΚΣ: Οικονομία
- Ε' ΚΣ: Εθνική Στρατηγική

Το πρόγραμμα εμπλουτίζεται κατά περίπτωση με ταξίδια σε περιοχές ενδιαφέροντος του εσωτερικού και του εξωτερικού, καθώς επίσης και σε οργανισμούς του εσωτερικού για την επιτόπου μελέτη των προβλημάτων και του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται από τους τοπικούς παράγοντες και τους εκπροσώπους της πολιτείας.

3.5 Προγράμματα εκπαίδευσης πολιτικών υπαλλήλων Πολεμικού Ναυτικού

Το Πολεμικό Ναυτικό οργανώνει Σταδιοδρομικά και Επιμορφωτικά Σχολεία που γίνονται στις σχολές του Κέντρου Εκπαίδευσης Παλάσκας (ΚΕΠΑΛ). Τα σχολεία απευθύνονται κυρίως στο ένστολο προσωπικό (αξιωματικούς, ανθυπασπιστές και

υπαξιωματικούς). Μερικά από αυτά μπορεί να τα παρακολουθήσει και πολιτικό προσωπικό (hellenicnavy.gr, 2015):

1. Σχολή Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Πολεμικού Ναυτικού (ΣΕΕΠΝ)

Ιδρύθηκε το 2010 με αποστολή την παιδαγωγική κατάρτιση υποψηφίων εκπαιδευτών (στρατιωτικό και πολιτικό προσωπικό) που προορίζονται να διδάξουν στις Σχολές του Πολεμικού Ναυτικού μαθήματα του γνωστικού τους αντικειμένου (θεωρητικά ή/και πρακτικά-εργαστηριακά) ώστε να καταστούν ικανοί να λειτουργούν αποδοτικά και αποτελεσματικά ως εκπαιδευτές του κατά περίπτωση στρατιωτικού ή και πολιτικού προσωπικού που καλούνται να εκπαιδεύσουν. Σκοπός είναι οι εκπαιδευόμενοι εκπαιδευτές να ενημερωθούν, να μελετήσουν και να εφαρμόσουν πρακτικά και άμεσα τα διεθνή πρότυπα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, να εκπαιδευτούν σε ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές, να σχεδιάζουν μαθήματα, να έχουν την ικανότητα να εκπονήσουν εκπαιδευτική έρευνα, να διδάσκουν σε σύγχρονα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα μέσα από διαδραστικότητα και να διαχειρίζονται βέλτιστα τον εκπαιδευτικό τους χρόνο. Να μάθουν τη τεχνική των παρουσιάσεων και τις μεθοδολογίες αξιολόγησης αλλά και να σχεδιάζουν μαθήματα προσαρμοσμένα σε περιβάλλοντα τηλεεκπαίδευσης και να διδάσκουν μέσα από τον παγκόσμιο ιστό. Η ΣΕΕΠΝ αποτελείται από τρία σχολεία:

(α) Σχολείο Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Π.Ν (ΣΕΕΠΝ-101).

Είναι το βασικό Σχολείο εκμάθησης εκπαιδευτικών τεχνικών και μεθόδων διδασκαλίας. Έχει διάρκεια εικοσιπέντε (25) εργάσιμων ημερών και διδάσκονται μαθήματα όπως Γνωστική ψυχολογία- Μοντέλα Μάθησης, Διδακτική Γνώσεων, Δεξιοτήτων, Στάσεων, Εκπαιδευτική Τεχνολογία, Τηλεκπαίδευση, Μικροδιδασκαλία.

Το πολιτικό προσωπικό πρέπει να κατέχει πτυχίο ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ για να το παρακολουθήσει.

(β) Σχολείο Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Π.Ν (ΣΕΕΠΝ-110)

Σχολείο που απευθύνεται στους αποφοίτους του ΣΕΕΠΝ -101 ή του ευρύτερου δημόσιου τομέα (ΑΣΠΑΙΤΕ, ΕΚΕΠΙΣ κ.α.). Ο σκοπός του σχολείου

είναι να τους καταρτίσει παιδαγωγικά σε θέματα εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης και ηλεκτρονικής μάθησης. Διαρκεί δεκαπέντε (15) εργάσιμες ημέρες και διδάσκονται μαθήματα όπως Λογισμικό της εκπαίδευσης και Σχεδίαση ηλεκτρονικού μαθήματος.

(γ) Σχολείο Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Π.Ν (ΣΕΕΠΝ-120)

Βιωματικό Σχολείο που απευθύνεται κυρίως στους αποφοίτους του ΣΕΕΠΝ-101 με στόχο να τους ενημερώσει για τις εκπαιδευτικές εξελίξεις, να συζητηθούν οι εμπειρίες των εκπαιδευτών-αποφοίτων του ΣΕΕΠΝ-101 και να λειτουργήσει ως μέσον ανατροφοδότησης. Διαρκεί τρεις (3) εργάσιμες ημέρες.

2. Κέντρο Δια Βίου Μάθησης 2 (ΚΔΒΜ2)

Το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης 2 Κ.Ε ΠΑΛΑΣΚΑΣ (Κ.Δ.Β.Μ.2 Κ.Ε ΠΑΛΑΣΚΑΣ) ιδρύθηκε το 2010 ως Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) για προσωπικό με καθήκοντα Θαλαμηπόλου και Αυτοδύτη/Ναυαγοσώστη. Από το 2014 μετονομάστηκε σε ΚΔΒΜ2 κατόπιν άδειας λειτουργίας που χορηγήθηκε από τον ΕΟΠΠΕΠ (Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού). Στελεχώνεται κυρίως από πολιτικό προσωπικό. Σκοπός του είναι να παρέχει Πιστοποιημένη Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στο προσωπικό του Π.Ν.

Το ΚΔΒΜ2 έχει λάβει τις πιο κάτω Πιστοποιήσεις (hellenicnavy.gr, 2015) :

1. Πιστοποίηση από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π) για τις δομές του, το προσωπικό του και για εννέα (9) θεματικά πεδία εκπαίδευσης (Υγείας και Πρόνοιας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Παιδαγωγικά, Οικονομίας και Διοίκησης, Πληροφορικής, Τουριστικά και παροχής Υπηρεσιών, Αγροτικά, Τεχνικά και Μεταφορών, Περιβάλλοντος)
2. Πιστοποίηση της Κεντρικής Δομής από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π ως εξεταστικό Κέντρο Πιστοποίησης Εκπαιδευτικής Επάρκειας Εκπαιδευτών Ενηλίκων.
3. Πιστοποίηση της Κεντρικής Δομής από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) και πιστοποίηση του

προγράμματος «Βασικές Αρχές Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων HACCP»

4. Πιστοποίηση της Κεντρικής Δομής από τη KEYCERT ως εξεταστικό κέντρο στις Βασικές Δεξιότητες Πληροφορικής, παρέχοντας πιστοποιητικά αναγνωρισμένα από τον ΑΣΕΠ.
5. Πιστοποίηση της Κεντρικής Δομής από το Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας για τη παροχή Επιμόρφωσης Τεχνικών Ασφαλείας όλων των επιπέδων.
6. Διαπίστευση του Παραρτήματος Σ.Υ.Κ από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ) ως φορέας Πιστοποίησης Προσώπων για Ναυαγοσώστες.

Στο ΚΔΒΜ2 έχουν υλοποιηθεί τα πιο κάτω πιστοποιημένα προγράμματα από επίσημους φορείς πιστοποίησης (ΕΚΔΔΑ, ΕΟΠΠΕΠ, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ) :

- Τεχνικών Ασφαλείας Επιπέδου ΑΕΙ και ΤΕΙ
- Υγιεινή και Ασφάλεια Τροφίμων (HACCP)
- Τεχνίτης Μετατόπισης και Ανύψωσης Βαρέων Αντικειμένων
- Αυτοδύτης/Ναυαγοσώστης
- Βασικές Δεξιότητες Πληροφορικής

Προγραμματίζεται επίσης η πιστοποίηση και διεξαγωγή ακόμα περισσότερων προγραμμάτων όπως: Τεχνικός Συστημάτων Διαχείρισης και Ελέγχου Προστασίας Περιβάλλοντος, Επιθεωρητής Ηλεκτρικών Εγκαταστάσεων, Τεχνικός Τηλεπικοινωνιών, Μάγειρας, Κουρέας - Κομμωτής, Τεχνίτης Ηλεκτρολόγος Οχημάτων, Τεχνίτης Ξυλουργός, Εκπαιδευτής εκπαιδευτών ενηλίκων.

3.6 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες

Στην Γερμανία, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα. Είναι υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και εστιάζει σε θεματικά οριζόντια, διυπουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η προαγωγή των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, απαιτεί κατά κανόνα τη συμμετοχή σε τέτοιου είδους προγράμματα. Παράλληλα τα επιμέρους υπουργεία έχουν την δυνατότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης ειδικών προγραμμάτων για το προσωπικό τους. Κάθε χρόνο η Ομοσπονδιακή Ακαδημία διενεργεί έρευνα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών με τη χρήση ερωτηματολογίων σε συνεργασία με τους αντίστοιχους υπευθύνους επιμόρφωσης σε όλα τα υπουργεία και νομικά πρόσωπα. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Η Γαλλία διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Την ευθύνη για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Ακόμη, πολλοί Δημόσιοι Φορείς διαθέτουν διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με αρμοδιότητες σχετικές και με την εκπαίδευση προσωπικού. Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται μέσω συνεντεύξεων προϊσταμένων-υφισταμένων και επιχειρεί να συνδυάσει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες, με τις προτεραιότητες της προσωπικής σταδιοδρομίας. Οι διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων συνθέτουν με βάση το παραπάνω υλικό εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης, τα συνδικάτα συμμετέχουν στην διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο στα πλαίσια των κεντρικών διαπραγματεύσεων με το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης για την σύναψη συμφωνιών-πλασίων εκπαίδευσης, όσο και εντός των αρμοδίων επιτροπών στις διάφορες υπηρεσίες. Υπάρχει πυκνό δίκτυο Φορέων που υλοποιούν την εκπαιδευτική διαδικασία, το οποίο απαρτίζεται από 29 σχολές/ινστιτούτα και είναι έντονα αποσυγκεντρωμένο. Το σύνολο των Φορέων, συμπεριλαμβανομένης και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ENA) εδρεύει εκτός Παρισιού. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Βασικός Φορέας επιμόρφωσης στην Μεγάλη Βρετανία υπήρξε το Civil Service College (Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας), που σήμερα λειτουργεί ως Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS). Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με την σταδιοδρομία του υπαλλήλου. Κατά την ετήσια διαδικασία αξιολόγησης κάθε στελέχους διερευνώνται πιθανά ελλείματα γνώσεων και δεξιοτήτων, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του. Η διερεύνηση αυτή οδηγεί στην διαμόρφωση ενός ετησίου προγράμματος εκπαίδευσης του υπαλλήλου. Οι κυβερνητικές προτεραιότητες και ιδιαίτερα οι κατευθύνσεις διοικητικής μεταρρύθμισης καθοδηγούν τον σχεδιασμό των παρεχόμενων από το CSC προγραμμάτων. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Στην Ισπανία το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης που εποπτεύεται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, στην οποία συμμετέχουν και τα συνδικάτα, αποτελούν τους κεντρικούς Φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στην Δημόσια Διοίκηση. Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων, το υλικό των οποίων συνδυάζεται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις των υπουργείων. Παράλληλα μια σειρά εξειδικευμένων ινστιτούτων και σχολών όπως το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών, η Διπλωματική Ακαδημία και Σχολή του Υπουργείου Δικαιοσύνης, παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση στο προσωπικό των αντιστοιχών υπηρεσιών. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Στην Ιταλία το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης συντονίζει τις δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού, μέσω του Γραφείου Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπουργείων αναλαμβάνουν την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων. Η ανίχνευση αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και γίνεται χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου γίνεται μέσω του διαλόγου των γραφείων διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τις επιμέρους υπηρεσίες. Κεντρικό ρόλο παίζουν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών που

εξειδικεύεται σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εξειδικευμένες δομές εκπαίδευσης λειτουργούν στα πλαίσια ορισμένων υπουργείων, όπως η Ανώτερη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών, η Σχολή του Υπουργείου Οικονομικών κλπ. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Στην Ολλανδία το συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό φορέα παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Κάθε Δημόσια υπηρεσία έχει την δυνατότητα να επιλέξει την μεθοδολογία και το φορέα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών του αναγκών. Επίσης, έχει την δυνατότητα επιλογής του τρόπου καθώς και του φορέα υλοποίησης. Εκτός από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης υπάρχει μια σειρά εξειδικευμένων εκπαιδευτικών μονάδων όπως η Ακαδημία Οικονομίας και Οικονομικών, ή η Ακαδημία Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες καλύπτουν εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Στο Βέλγιο ο κεντρικός εκπαιδευτικός Φορέας είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης. Ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδυάζει το γενικότερο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας, με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του προσωπικού. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι κυρίως αρμοδιότητα των διευθυντών Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας. Ο συνολικός συντονισμός πραγματοποιείται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα το αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης. Το σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει συνέντευξη προϊσταμένου-υφισταμένου με στόχο το σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης του τελευταίου. Ο προγραμματισμός διαβιβάζεται στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης προς υλοποίηση. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται από τους Υπεύθυνους Αξιολόγησης του Ινστιτούτου σε συνεργασία με τους Διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης των Ομοσπονδιακών Τμημάτων. (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

Περίληψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Οι αλληπάλληλες μεταβολές του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τη λειτουργία τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Για να καταστεί η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ευέλικτη, προσαρμοστική και καινοτόμος πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Οι υπάρχοντες εκπαιδευτικοί Φορείς που διαθέτει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, του οποίου οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, οι μονάδες εκπαίδευσης των Υπουργείων, καθώς επίσης και οι Σχολές των Υπουργείων.

Ειδικότερα, στο Πολεμικό Ναυτικό που αποτελεί και το αντικείμενο της έρευνας που παρουσιάζεται στην συνέχεια, η εκπαίδευση του πολιτικού προσωπικού παρέχεται κυρίως μέσα από επιμορφωτικά σχολεία στο Κέντρο Εκπαίδευσης Παλάσκας.

Κεφάλαιο 4

Έρευνα

4.1 Σκοπός Έρευνας

Η έρευνα αυτή επικεντρώνεται σε θέματα εκπαίδευσης των πολιτικών υπαλλήλων του Πολεμικού Ναυτικού. Σκοπός της έρευνας είναι να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Πόσο συχνά παρακολουθούν οι υπάλληλοι προγράμματα επιμόρφωσης;
- Ποιά θεματικά πεδία προτιμούν;
- Ποιόν τρόπο επιλέγουν για να μάθουν ποιά είναι τα διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης;
- Πόσο ενημερωμένοι είναι για την εκπαίδευση που παρέχεται από το Πολεμικό Ναυτικό για τους υπαλλήλους;
- Ποιά μέθοδο εκπαίδευσης εργαζομένων θεωρούν καταλληλότερη;
- Ποιά είναι η αντίληψή τους σχετικά με την σχέση εκπαίδευσης και απόδοσης στην θέση εργασίας;
- Ποιά είναι η αντίληψή τους σχετικά με την σχέση εκπαίδευσης και στοχοθεσίας;
- Πόσο ενθαρρύνονται από τους προϊσταμένους τους να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης;

4.2 Μεθοδολογία

Η έρευνα διενεργήθηκε με την χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε σε έντυπη μορφή σε 105 πολιτικούς υπαλλήλους του Πολεμικού Ναυτικού το χρονικό διάστημα από 25/03/2016 έως 15/04/2016. Επιστράφηκαν πίσω συμπληρωμένα 102 ερωτηματολόγια (ποσοστό επιστροφής 97%). Το

ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μόρφωση, ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ, υπηρεσιακή θέση και σχέση εργασίας). Από τις έξι ερωτήσεις οι τρεις είναι απλές εναλλακτικές ερωτήσεις (υπάρχουν μόνο δύο απαντήσεις) και οι υπόλοιπες τρεις είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από δεκατέσσερις ερωτήσεις (δέκα κλειστού τύπου και τέσσερις επεξηγηματικές) που αφορούν στις προτιμήσεις και στις αντιλήψεις τους για θέματα εκπαίδευσης.

4.3 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων έρευνας

Αρχικά δημιουργήθηκε μία φόρμα ερωτηματολογίου σε βάση δεδομένων (access) για να καταχωρηθούν οι απαντήσεις. Στη συνέχεια, η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με την βοήθεια υπολογιστικών φύλλων (excel). Με αυτόν τον τρόπο, εκτός από την ποσοτικοποίηση των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση, έγιναν επίσης οι ανάλογοι συσχετισμοί μεταξύ των ερωτήσεων με σκοπό να μελετηθούν οι επιμέρους παράγοντες που σχηματίζουν την γνώμη και την αντίδραση των υπαλλήλων σε θέματα εκπαίδευσης.

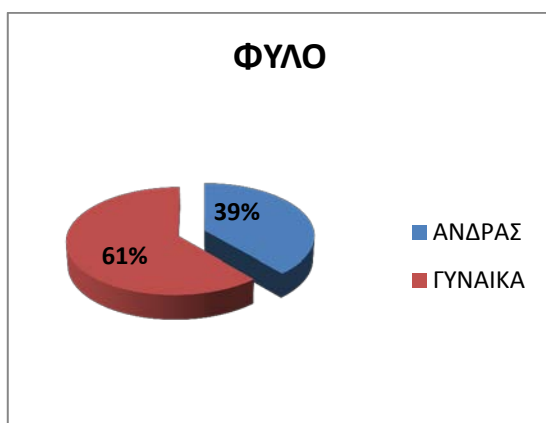
Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

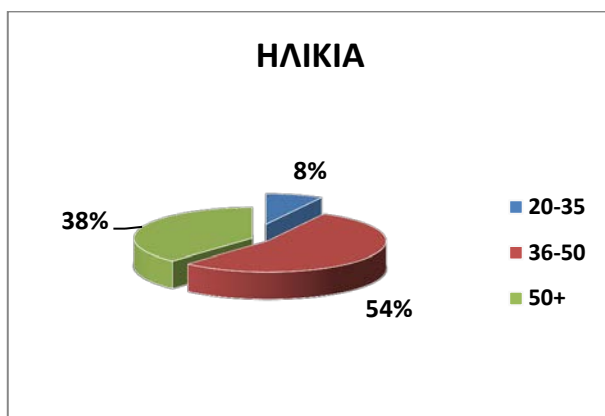
Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 102 πολιτικοί υπάλληλοι του Πολεμικού Ναυτικού. Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις στα ερωτήματα 1 έως 7 είναι τα εξής:

1. Φύλο: Το 39% όσων απάντησαν είναι άντρες και το 61% γυναίκες.



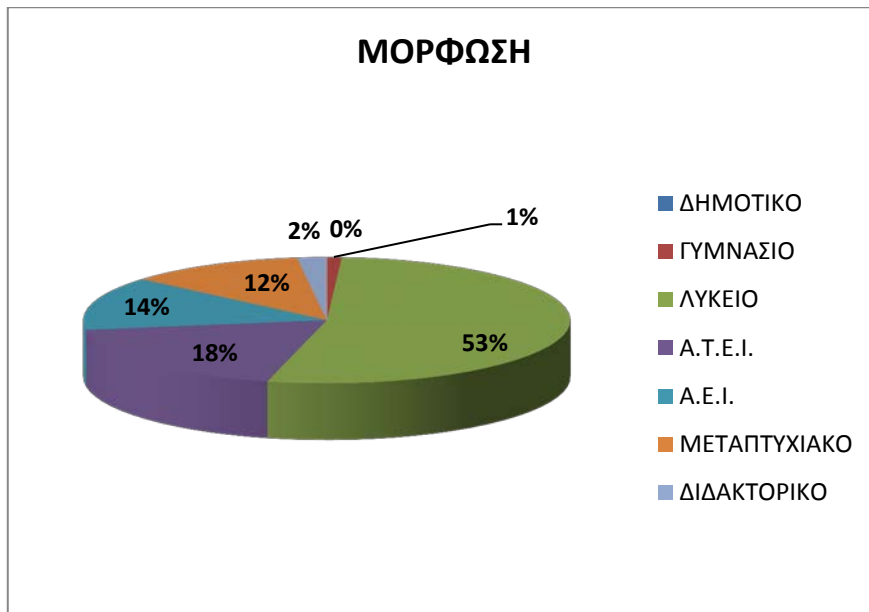
(Διάγραμμα 1)

2. Ηλικία: Το 8% είναι 20-35 ετών, 54% είναι 36-50 ετών και 38% άνω των 50 ετών.



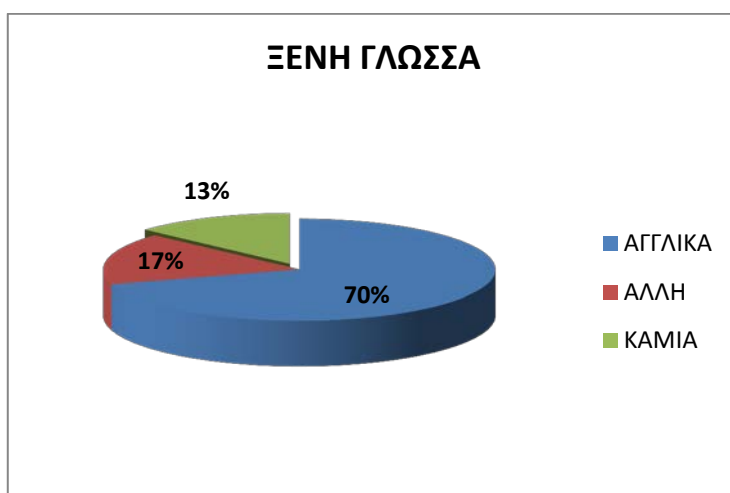
(Διάγραμμα 2)

3. Μόρφωση: Ένας υπάλληλος είναι απόφοιτος μόνο γυμνασίου. Απόφοιτοι λυκείου είναι το 53%, απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι. είναι το 19%, απόφοιτοι Α.Ε.Ι. είναι το 14%. Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι το 12% , ενώ μόνο 2% κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.



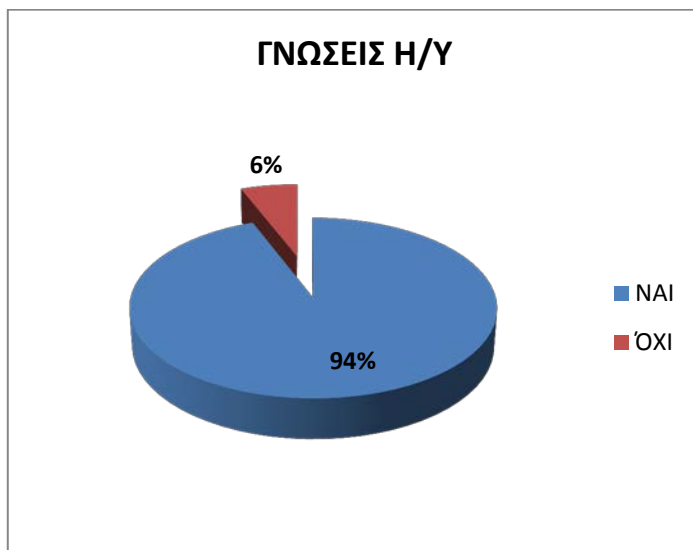
(Διάγραμμα 3)

4. Γνώσεις ξένης γλώσσας: Αξιοπρόσεκτο είναι το αποτέλεσμα ότι 13% δεν γνωρίζει καμία ξένη γλώσσα. 70% γνωρίζουν αγγλικά και 17% γνωρίζει και δεύτερη ξένη γλώσσα.



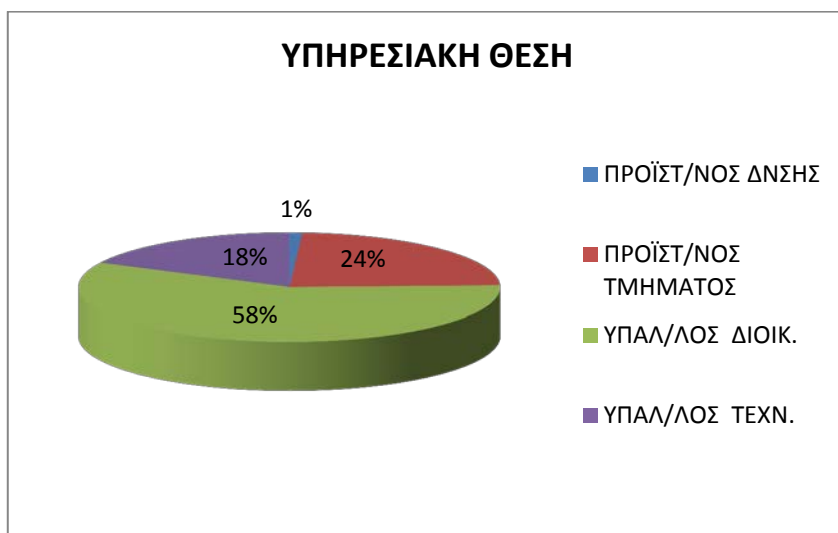
(Διάγραμμα 4)

5. Γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή: 94% απάντησε θετικά ενώ μόνο 6% αρνητικά.



(Διάγραμμα 5)

6. Υπηρεσιακή θέση: Ένας μόνο υπάλληλος είναι προϊστάμενος διεύθυνσης. Το 14% είναι προϊστάμενοι τμήματος, 58% είναι υπάλληλοι διοικητικού κλάδου και 18% τεχνικού κλάδου.



(Διάγραμμα 6)

7. Σχέση Εργασίας: 94% είναι μόνιμοι υπάλληλοι και 6% είναι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

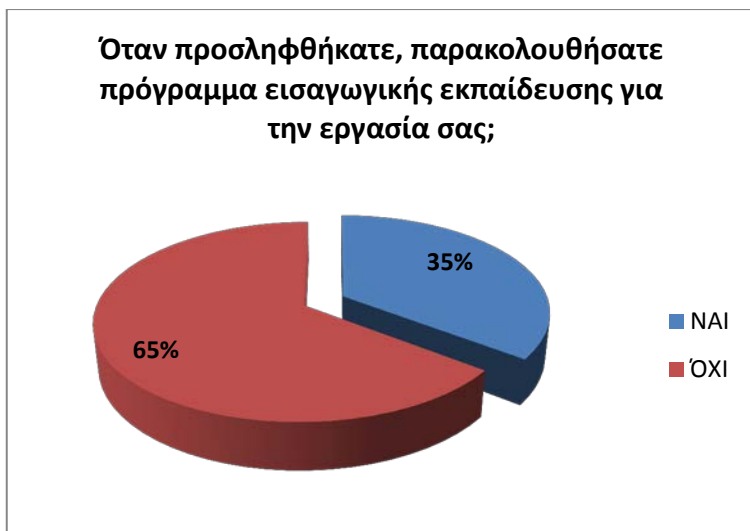


(Διάγραμμα 7)

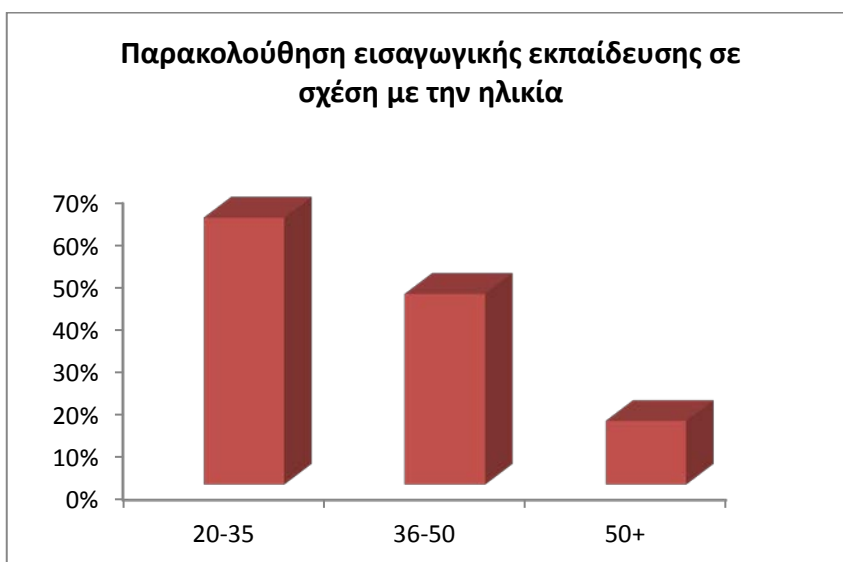
5.2 Θέματα εκπαίδευσης

Τα ερωτήματα 8 και 9 ερευνούν εάν οι υπάλληλοι παρακολούθησαν κάποιο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης όταν προσλήφθηκαν. Το 65% απάντησε αρνητικά ενώ μόνο 35% δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης. Από αυτούς που απάντησαν θετικά (35%), το μεγαλύτερο ποσοστό (85%) παρακολούθησαν το αντίστοιχο πρόγραμμα στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως άλλωστε προβλέπεται από το άρθρο 47 του ν.3528/07. Το 6% εκπαιδεύθηκε από τον φορέα εργασίας (Πολεμικό Ναυτικό), το 3% εκπαιδεύθηκε μέσα στον χώρο εργασίας, το 3% σε ιδιωτικό φορέα στο εσωτερικό και το 3% σε ιδιωτικό φορέα στο εξωτερικό. Σημειώνεται ότι μεταξύ των ηλικιών 20-35 ετών το 63% έχει παρακολουθήσει πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης, μεταξύ 36-40 ετών το ποσοστό μειώνεται στο 45% και στις ηλικίες άνω των 50 περιορίζεται στο 15%.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 8 και 9 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 8)



(Διάγραμμα 9)

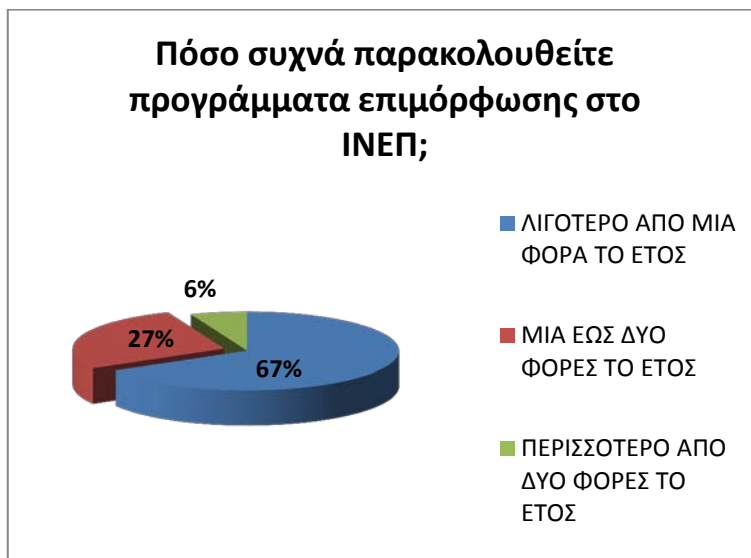
Το ερώτημα 10 αφορά στην συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων επιμόρφωσης στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Το 67% αναφέρουν ότι το παρακολουθούν λιγότερο από μία φορά ανά έτος, το 27% μία έως δύο φορές ανά έτος ενώ μόλις 6% παρακολουθεί περισσότερο από δύο φορές ανά έτος.

Σε σχέση με την ηλικία, η ομάδα 20-35 ετών τα παρακολουθεί λιγότερο από μία φορά ανά έτος κατά 88%, η ομάδα 36-50 επίσης απαντά κατά πλειοψηφία λιγότερο από μία φορά ανά έτος (60%) και η ομάδα άνω των 50 ετών κατά 72%.

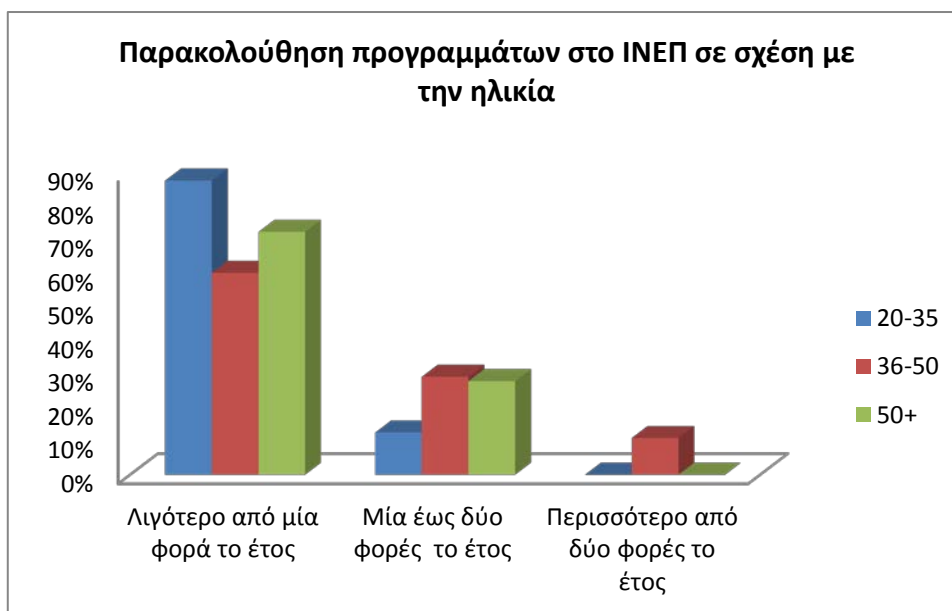
Σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης, οι απόφοιτοι Λυκείου, Α.Τ.Ε.Ι., Α.Ε.Ι. και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τα παρακολουθούν λιγότερο από μία φορά το έτος με τα

αντίστοιχα ποσοστά να είναι 66%, 74%, 64% και 73%. Αντιθέτως, οι κάτοχοι διδακτορικού σε ποσοστό 100% παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης περισσότερο από δύο φορές ανά έτος.

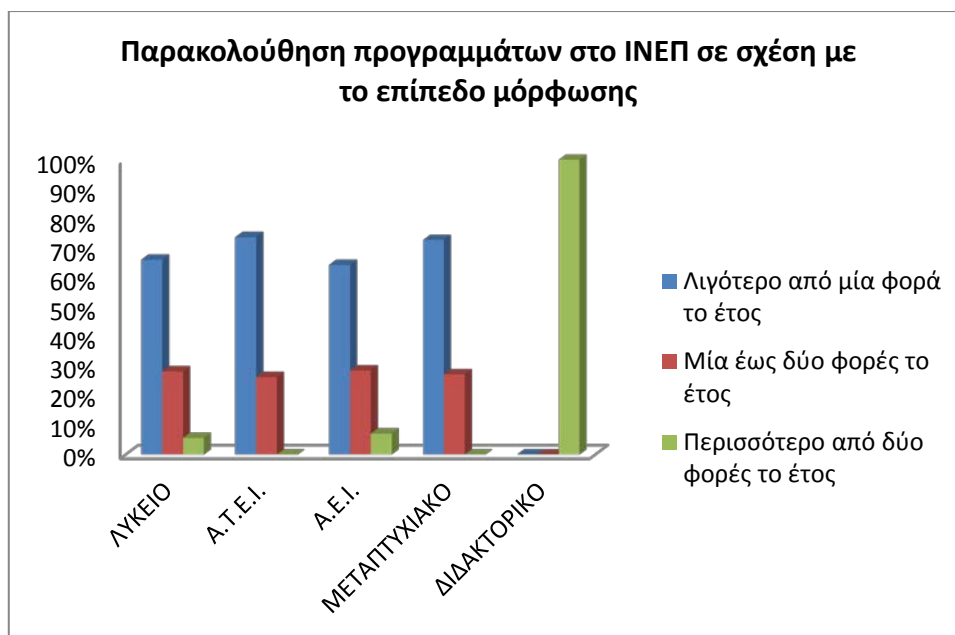
Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 10, 11 και 12 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 10)



(Διάγραμμα 11)



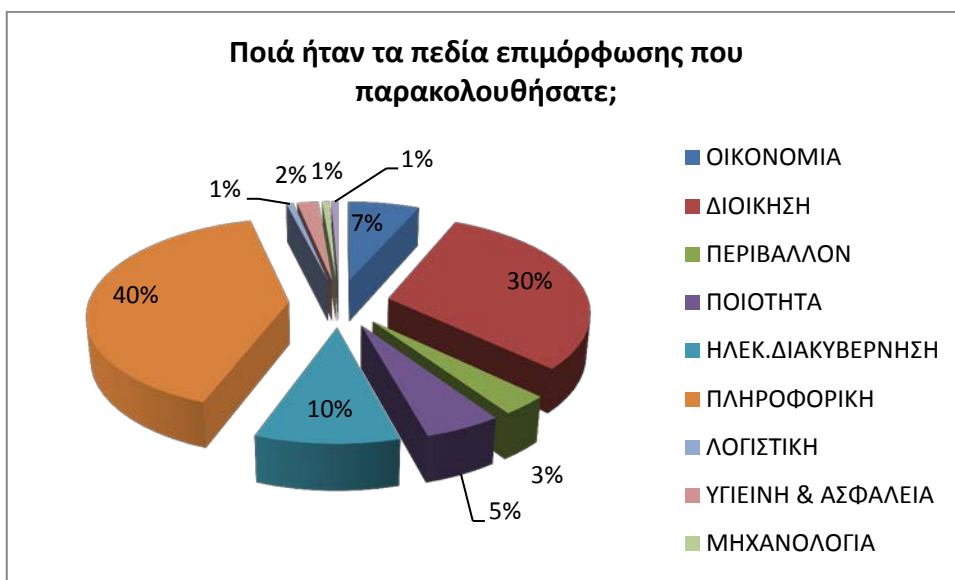
(Διάγραμμα 12)

Στη συνέχεια, μέσω της ερώτησης 11 ερευνούνται τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που επιλέγουν οι υπάλληλοι. Η Πληροφορική συγκέντρωσε 40% των προτιμήσεων, η Δημόσια Διοίκηση 30%, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 10% και η Οικονομία 7%. Επίσης 5% επέλεξαν Ποιότητα, 3% Περιβάλλον και 2% Υγιεινή και Ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Τέλος από 1% των απαντήσεων συγκέντρωσαν η Λογιστική, η Μηχανολογία και το ΚΗΜΔΗΣ (Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων).

Εξετάζοντας την επιλογή θεματικών πεδίων επιμόρφωσης σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης των υπαλλήλων προκύπτουν τα εξής: Μεταξύ των αποφοίτων λυκείου το 43% παρακολούθησαν Πληροφορική, το 34% Δημόσια Διοίκηση, 10% Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, 6% Οικονομία, 1% Λογιστική, 1% Μηχανολογία και 1% ΚΗΜΔΗΣ. Μεταξύ των αποφοίτων Α.Τ.Ε.Ι. το 50% παρακολούθησαν Πληροφορική, το 15% Δημόσια Διοίκηση, 12% Ποιότητα, 8% Περιβάλλον, 8% Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, 4% Οικονομία και 4% Υγιεινή και Ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Μεταξύ των αποφοίτων Α.Ε.Ι. το 42% παρακολούθησαν Πληροφορική, το 42% Δημόσια Διοίκηση, 4% Περιβάλλον, 8% Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και 4% Οικονομία. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών προτίμησαν 23% Πληροφορική, το 23% Δημόσια Διοίκηση, 18% Οικονομία, 14%

Ποιότητα, 9% Περιβάλλον, 9% Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και 5% Υγιεινή και Ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος προτίμησαν 40% Πληροφορική, το 20% Δημόσια Διοίκηση, 20% Ποιότητα και 20% Περιβάλλον.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 13 και 14 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 13)



(Διάγραμμα 14)

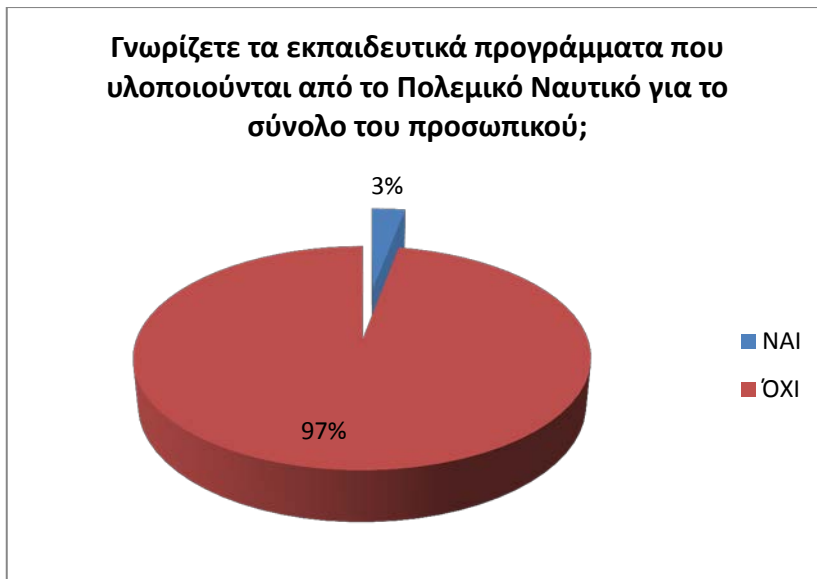
Η ερώτηση 12 ερευνά τον τρόπο που επιλέγουν οι υπάλληλοι να ενημερωθούν για τα προγράμματα επιμόρφωσης που είναι διαθέσιμα. Η ενημέρωση μέσω του τμήματος πολιτικού προσωπικού της Υπηρεσίας συγκέντρωσε το 66% των απαντήσεων και η ενημέρωση μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ το 34% .



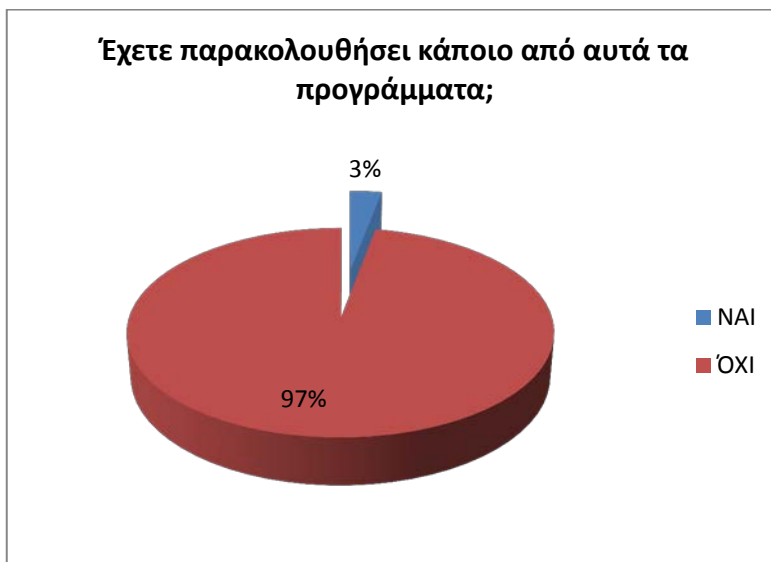
(Διάγραμμα 15)

Οι ερωτήσεις 13 έως 15 αφορούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα που αναλύθηκαν πρωτύτερα στο κεφάλαιο 3.6 και υλοποιούνται από το Πολεμικό Ναυτικό για το σύνολο του προσωπικού, δηλαδή προγράμματα που δεν απευθύνονται μόνο στο στρατιωτικό προσωπικό αλλά εκείνα που μπορεί να παρακολουθήσει και το πολιτικό προσωπικό. Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση 13 για το αν γνωρίζουν οι υπάλληλοι την ύπαρξη των προγραμμάτων αυτών απάντησε θετικά μόλις το 3% των ερωτηθέντων και συνεπώς αρνητικά απάντησε το 97%. Στην ερώτηση 14 και πάλι μόνο το 3% απάντησε ότι έχει παρακολουθήσει κάποιο από αυτά τα προγράμματα ενώ το 97% απάντησε αρνητικά. Ακολουθώντας, στην ερώτηση 15 που ζητούσε σε όσους είχαν απαντήσει θετικά στην ερώτηση 14 να αναφέρουν το πρόγραμμα που είχαν παρακολουθήσει το 67 % (2 άτομα) δήλωσαν το ΣΕΕΠΝ και το 33% (1 άτομο) άλλο σεμινάριο (Αυτοματοποιημένη Σηματική Αλληλογραφία).

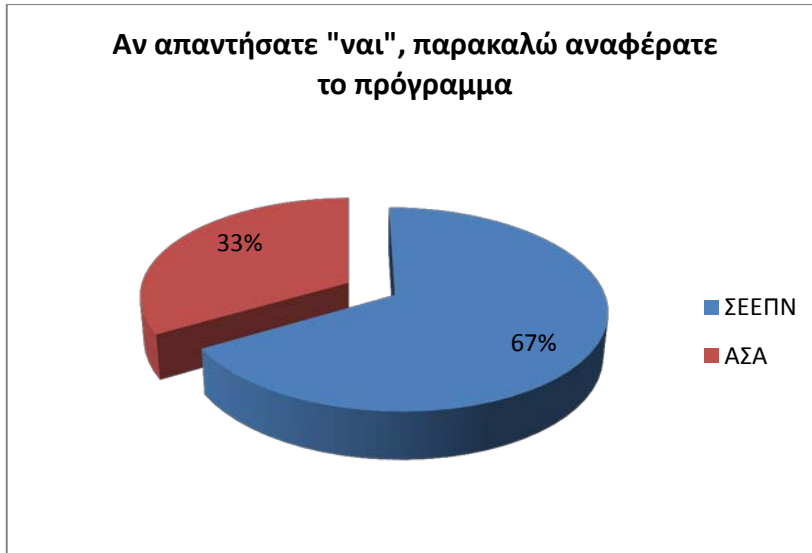
Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 16, 17 και 18 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 16)



(Διάγραμμα 17)



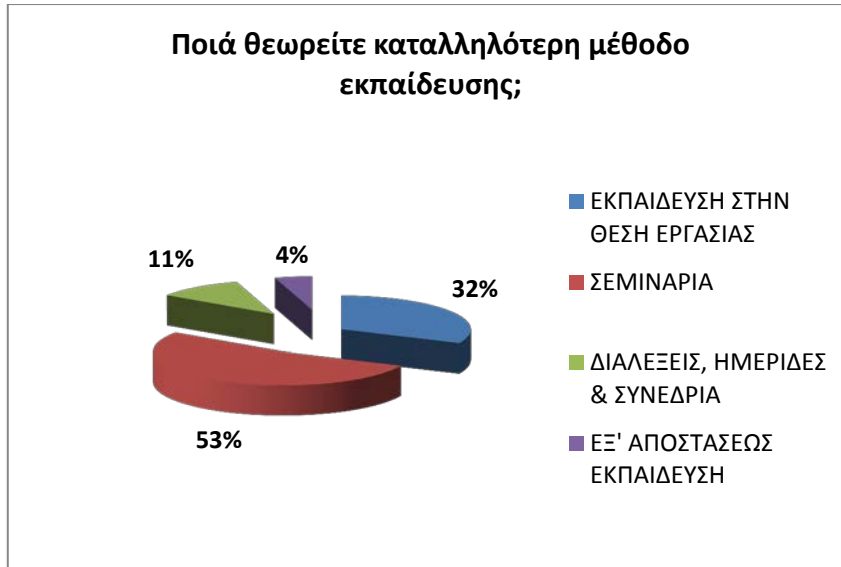
(Διάγραμμα 18)

Η ερώτηση 16 αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης που οι υπάλληλοι θεωρούν καταλληλότερες. Η παρακολούθηση σεμιναρίων θεωρείται πιο κατάλληλη λαμβάνοντας 55% των απαντήσεων. Ακολουθεί η εκπαίδευση «πάνω στη θέση εργασίας» με 32%, η παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων και συνεδρίων με 11% και τέλος η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση με 5%.

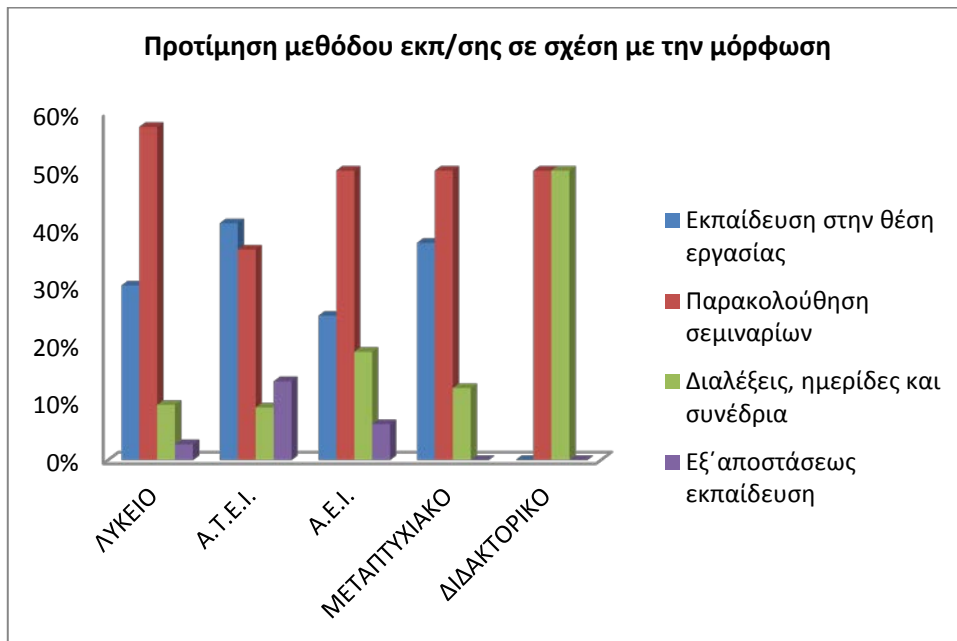
Σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης μεταξύ των αποφοίτων λυκείου η δημοφιλέστερη απάντηση (58%) είναι τα σεμινάρια, μεταξύ των αποφοίτων Α.Τ.Ε.Ι. η εκπαίδευση «πάνω στη θέση εργασίας» (41%), μεταξύ των αποφοίτων Α.Ε.Ι. όπως και των κατόχων μεταπτυχιακού τα σεμινάρια (50%). Οι κάτοχοι διδακτορικού επιλέγουν εξίσου τα σεμινάρια και την παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων και συνεδρίων.

Αναφορικά με την υπηρεσιακή θέση, οι προϊστάμενοι διεύθυνσης προτιμούν τα σεμινάρια (100%), οι προϊστάμενοι τμήματος επίσης τα σεμινάρια (50%), οι διοικητικοί υπάλληλοι την εκπαίδευση στην θέση εργασίας (58%) και οι υπάλληλοι τεχνικού κλάδου τα σεμινάρια (62%).

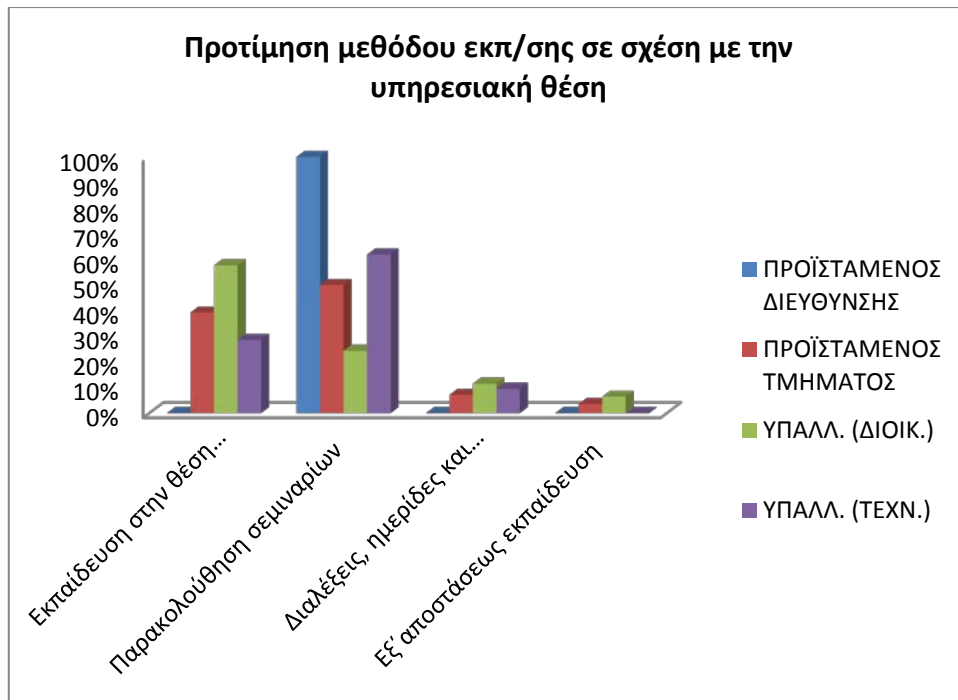
Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 19, 20 και 21 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 19)

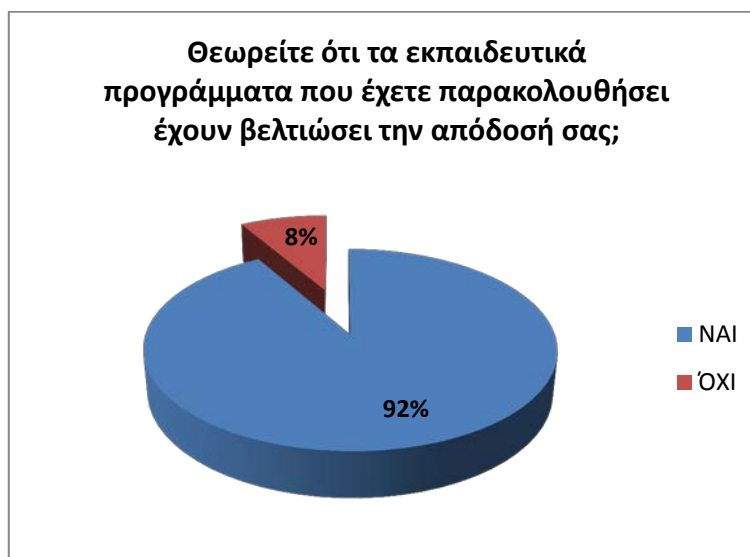


(Διάγραμμα 20)



(Διάγραμμα 21)

Στην ερώτηση 17 οι υπάλληλοι ερωτούνται εάν θεωρούν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει βελτίωσαν την απόδοσή τους. Το 92% απάντησε θετικά και μόνο το 8% αρνητικά. Σημειώνεται ότι ανεξάρτητα με το επίπεδο μόρφωσης, η εκπαίδευση θεωρείται πως συνδέεται άμεσα με την απόδοση στην θέση εργασίας.



(Διάγραμμα 22)

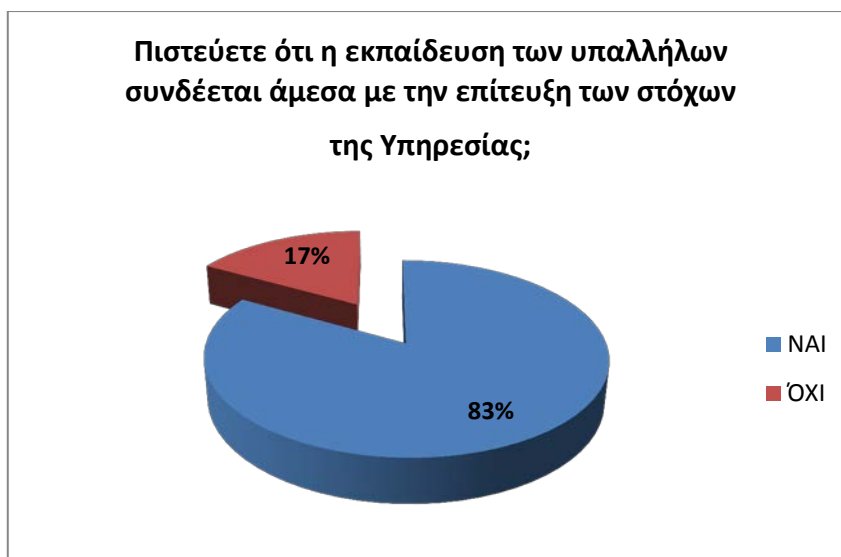
Στην συνέχεια, από όσους απάντησαν αρνητικά ζητήθηκε στην ερώτηση 18 να εξηγήσουν συνοπτικά τους λόγους που θεωρούν ότι δεν βελτιώθηκε η απόδοσή τους. Το 75% θεωρεί ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν ήταν συναφές με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας τους, το 13% ότι η χρονική διάρκεια του προγράμματος ήταν πολύ σύντομη και το υπόλοιπο 13% ότι υπήρχε έλλειψη βασικών γνώσεων που δεν τους επέτρεπε την πλήρη κατανόηση του περιεχομένου της εκπαίδευσης.



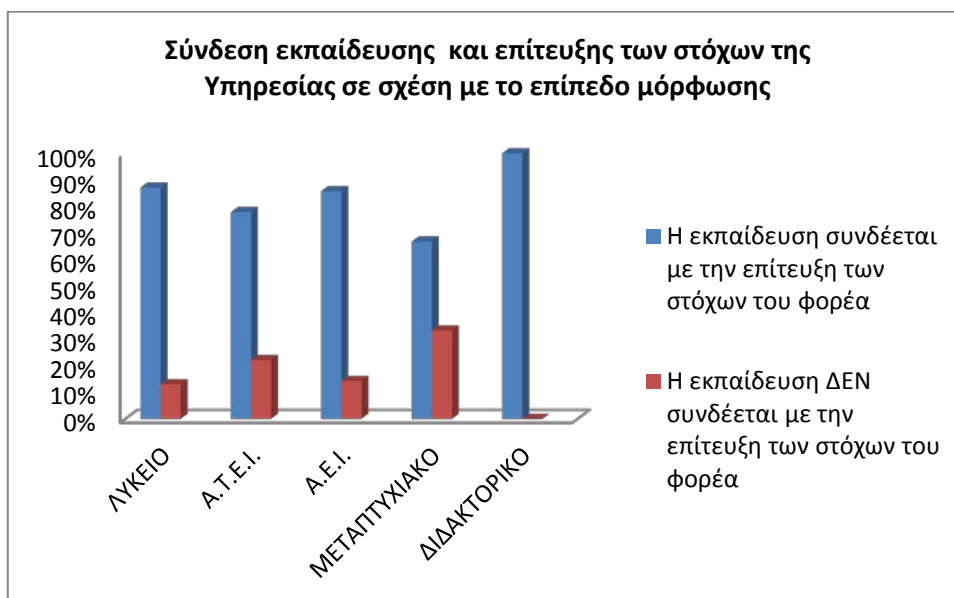
(Διάγραμμα 23)

Η ερώτηση 19 ερευνά εάν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Θετικά απάντησε το 83% και αρνητικά το 17%. Σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης οι απόφοιτοι λυκείου απάντησαν θετικά κατά 87%, οι απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι. κατά 78%, οι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. κατά 86%, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού κατά 67% και οι κάτοχοι διδακτορικού κατά 100%.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 24 και 25 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 24)

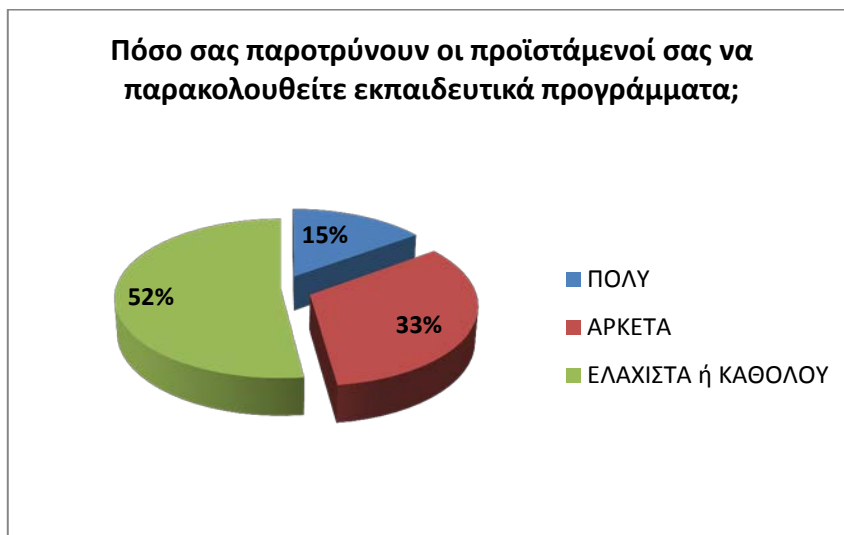


(Διάγραμμα 25)

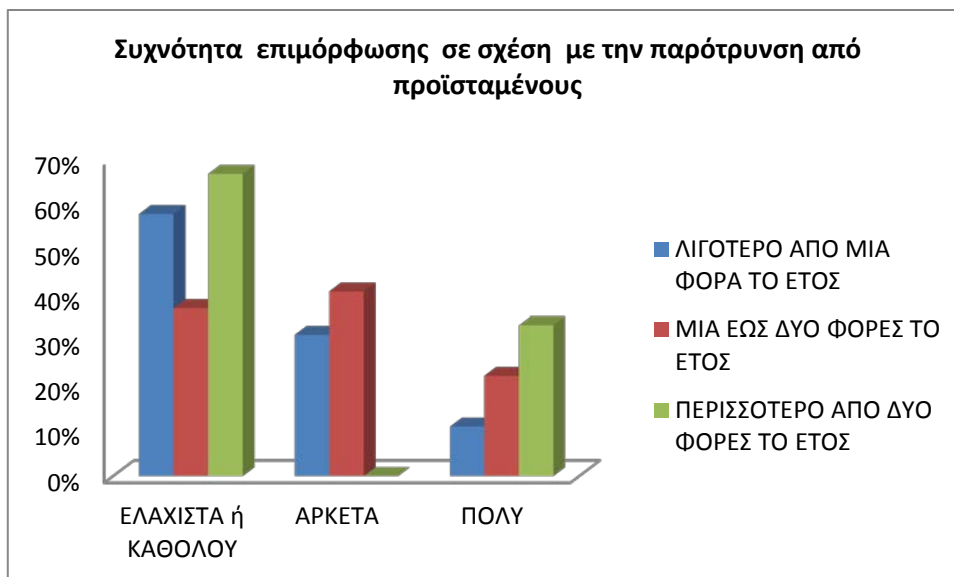
Στην τελευταία ερώτηση 20 οι υπάλληλοι ερωτώνται εάν παροτρύνονται από τους προϊσταμένους τους να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα. Το 52% απάντησε ελάχιστα ή καθόλου, 33% αρκετά και 15% πολύ. Σε σχέση με την ερώτηση 10, δηλαδή «πόσο συχνά παρακολουθείτε προγράμματα επιμόρφωσης στο ΙΝΕΠ» εκείνοι που απάντησαν «λιγότερο από μία φορά ανά έτος» έχουν και το μεγαλύτερο ποσοστό ελάχιστης ή καθόλου παρότρυνσης (58%) από τους προϊσταμένους τους. Όσοι παρακολουθούν προγράμματα μία έως δύο φορές ανά έτος δηλώνουν σε ποσοστό 41% ότι έχουν αρκετή παρότρυνση και σχεδόν σε ίσο

ποσοστό (37%) ότι έχουν ελάχιστη ή καθόλου παρότρυνση. Τέλος από όσους παρακολουθούν πάνω από δύο φορές ανά έτος το 67% έχει ελάχιστη ή καθόλου παρότρυνση και 32% πολύ παρότρυνση.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αποτυπώνονται στα διαγράμματα 27 και 28 αντιστοίχως:



(Διάγραμμα 26)



(Διάγραμμα 27)

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Ο βασικός σκοπός της έρευνας αυτής είναι να αποτυπώσει την αντίληψη που έχουν οι πολιτικοί υπάλληλοι του Πολεμικού Ναυτικού για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Όντας η ίδια μεταξύ αυτών, με ενδιέφερε ιδιαίτερα να καταλάβω εάν κατά την άποψή τους η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι σημαντικό κομμάτι της υπαλληλικής τους σταδιοδρομίας. Επισημαίνεται ότι η έρευνα δεν ασχολήθηκε με το έργο της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού στον τομέα της εκπαίδευσης καθώς αυτό που ενδιέφερε κυρίως να φανεί μέσα από την έρευνα ήταν η αντίληψη των ίδιων των υπαλλήλων για την επιμόρφωση. Από την ανασκόπηση των αποτελεσμάτων προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτώμενων (67%) παρακολουθεί επιμορφωτικά προγράμματα λιγότερο από μία φορά ανά έτος ανεξάρτητα από την ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης. Εξάιρεση αποτελούν οι κάτοχοι διδακτορικού που τα παρακολουθούν περισσότερο από δύο φορές. Η παραπάνω συχνότητα παρακολούθησης είναι χαμηλή αφού κάθε δημόσιος υπάλληλος έχει δικαίωμα να παρακολουθεί έως πέντε επιμορφωτικά προγράμματα ετησίως. Μάλιστα, η διαδικασία για την υποβολή της αίτησης συμμετοχής είναι εύκολη και γρήγορη καθώς γίνεται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ. Από το 2010 και μετά, για κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθεί ο υπάλληλος, του χορηγείται Βεβαίωση Πιστοποίησης. Μία αιτία που θα μπορούσε να εξηγήσει αυτήν την αραιή συχνότητα παρακολούθησης σύμφωνα με αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω της συσχέτισης των ερωτήσεων 10 και 20 είναι η ελάχιστη παρότρυνση που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους σχετικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στην ερώτηση 12 οι απαντήσεις (66%) δείχνουν πως οι υπάλληλοι προτιμούν να ενημερώνονται μέσω της υπηρεσίας για τα προγράμματα επιμόρφωσης που είναι διαθέσιμα και όχι μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ, το οποίο συγκεντρώνει 34% των απαντήσεων. Διαφαίνεται λοιπόν μία παθητική στάση των υπαλλήλων απέναντι στις δυνατότητες επιμόρφωσης καθώς δεν αναπτύσσουν οι ίδιοι την πρωτοβουλία να αναζητήσουν αντίστοιχα προγράμματα αλλά αρκούνται στην ενημέρωση μέσω της υπηρεσίας τους. Δικαιολογία σίγουρα δεν αποτελεί η έλλειψη γνώσης χειρισμού Η/Υ καθώς στην ερώτηση 5 το 94% απάντησε ότι γνωρίζει να χειρίζεται Η/Υ.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ελάχιστοι υπάλληλοι, μόλις 3 σε σύνολο 102 γνωρίζουν και έχουν παρακολουθήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνει το Πολεμικό Ναυτικό για το σύνολο του προσωπικού. Όσον αφορά στην καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης, η παρακολούθηση σεμιναρίων συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις. Φαίνεται ότι οι υπάλληλοι στρέφονται σε μία πιο «παραδοσιακή» και παθητική μέθοδο επιμόρφωσης. Τέλος, αξίζει να σταθούμε στο γεγονός ότι υπάρχει χαμηλή παρότρυνση από τους προϊσταμένους τους για να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα.

Συμπερασματικά, διαφαίνεται ένα ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο παρακίνησης των υπαλλήλων το οποίο οφείλεται μεταξύ άλλων σε (Ακρίβος, 2008):

- Την χαμηλή αυτοπαρακίνηση δημοσίων υπαλλήλων
- Τον χαμηλό βαθμό ενθάρρυνσης από το οργανωσιακό τους περιβάλλον
- Την αδυναμία των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους
- Την αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα
- Την νοοτροπία και την κουλτούρα που επικρατεί στο δημόσιο
- Την έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο
- Την υψηλή γραφειοκρατία και την διοικητική αγκύλωση
- Την έλλειψη επαρκούς σύνδεσης αξίας – συνεισφοράς εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους

- Την έλλειψη του αισθήματος δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων

Γενικά, κάθε δημόσια υπηρεσία/ φορέας έχει την ευθύνη να ενημερώνει το προσωπικό για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την διοικητική κατάστασή του. Ένα βασικό κομμάτι αυτής είναι και τα θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση. Η ενημέρωση θα μπορούσε να γίνεται με διάφορους τρόπους. Πέρα από την κλασική μορφή έγγραφης ενημέρωσης-ανακοίνωσης, μπορούν να οργανωθούν ημερίδες, διαλέξεις, συζητήσεις με σκοπό την παρουσίαση των διαθέσιμων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα εξής σημεία:

α. τα οφέλη που αποκομίζουν από την εκπαίδευση οι ίδιοι οι υπάλληλοι αλλά ο φορέας/δημόσια υπηρεσία.

β. την παρουσίαση σύγχρονων και διαδραστικών μεθόδων εκπαίδευσης.

Από τα παραπάνω προκύπτει μία πρόταση μελλοντικής έρευνας που οφείλεται στα αίτια της χαμηλής αυτοπαρακίνησης για εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Καθώς η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι βασικός παράγοντας για την άρτια εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων αλλά και για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, αξίζει τελικά να διαπιστωθούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί λόγοι που αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους από την εκπαιδευτική - επιμορφωτική διαδικασία.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (1990). Επαναοριοθέτηση του Δημόσιου τομέα. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*, Άρθρο 51.
2. Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2ο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
3. Καραλής, Α. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων (Τόμος Β')*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
4. Καρκατσούλης, Π. (2012). Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή. *Εισήγηση στην ανοιχτή συζήτηση με θέμα "Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις, Ρήξεις, Τομές» που οργάνωσαν το ΕΛΙΑΜΕΠ, το ΙΟΒΕ, η Kantor, η Κίνηση Πολιτών και η Διεθνής Διαφάνεια"*. Αθήνα.
5. Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης.
6. Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ.-Η. (2012). *Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
7. Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου Γ.
8. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
9. Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου Γ.
10. Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων: Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.
11. Πλατσίδου, Μ., & Γωνιά, Ε. (2005). *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

12. Προεδρικό Διάταγμα Υπ' αριθ. 57. (2007). *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*.

13. Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks.

14. Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Alpert, D., & Bitzer, D. (1970). Advances in computer-based education. *Science*, 1582-1590.

2. Beardwell, I., & Holden, L. (1997). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Pitman Publishing.

3. Findley, H., Reynolds, A., Davis, B., & Belcher, W. (2014). Evolution of and Current Trends in Training. *Journal of Business and Economics*.

4. Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw-Hill .

5. OECD. (2011). *Greece: Review of the Central Administration*. OECD Publishing.

6. Werner, J., & DeSimone , R. (2011). *Human Resource Development*. South-Western College .

Πηγές Διαδικτύου

1. Τσολακίδου, Σ. (2015). Ανάκτηση από Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:
http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/2016_A_Odigos_Ekpaideyomenon.pdf

2. (2013). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:
http://www.ekdd.gr/ekdda/images/ekpaideusi/2013_Esdda_Apologistiko.pdf

3. (2016). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:
<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-19-08-28-32>

4. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:
<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-06-29-09-59-33>

5. (2014). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Ε.Σ.Δ.Υ.:
http://www.esdy.edu.gr/default.aspx?page=sxoli_istoria
6. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Ε.Σ.Δ.Ι.:
<http://www.esdi.gr/nex/index.php/el/presentation/2015-07-21-11-57-40>
7. (2014). Ανάκτηση από aftodioikisi.gr: <http://www.aftodioikisi.gr/proto-thema/posoi-einai-oi-dimosioi-ipalliloi-poia-i-aktinografia-tou-ellinikou-dimosiou-nea-sirriknosi-tou-prosopikou>
8. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών:
<http://www.mfa.gr/to-ypourgeio/diplomatiki-akademia/>
9. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης:
<http://www.gspa.gr/%281717375372898252%29/PrintMe.asp?ID=1547&NT=18&lang=1&lang=1#%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%AF%20%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9%20%CE%BF%CE%B9%20%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF%20%CF%86%CE%B>
10. *hr.com*. (2001, June). Ανάκτηση από
http://www.hr.com/en/communities/training_and_development/list-of-training-methods_eacwezdm.html
11. *hrwale.com*. (2013, May). Ανάκτηση από <http://www.hrwale.com/general-hr/training-and-development-methods/>
12. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Σ.Ε.Θ.Α.:
<http://setha.army.gr/el/content/mission>
13. (2015). Ανάκτηση από apografi.yap.gov.gr: apografi.yap.gov.gr
14. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Πολεμικού Ναυτικού :
<http://www.hellenicnavy.gr/el/organwsi/dioikisi-naftikis-ekpaidefsis/2015-05-21-12-53-29/ke-palaskas/2014-09-15-09-16-01/2014-09-15-10-31-00>

15. (2015). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Πολεμικού Ναυτικού :

<http://www.hellenicnavy.gr/el/organwsi/dioikisi-naftikis-ekpaidefsis/2015-05-21-12-53-29/ke-palaskas/2014-09-15-09-16-01/2>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

« Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα.
Μελέτη περίπτωσης Γενικού Επιτελείου Ναυτικού»

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στα πλαίσια διπλωματικής μεταπτυχιακής εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και τα στοιχεία που θα προκύψουν από αυτά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια της εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και την βοήθειά σας.

Μαυρίκου Μαρίνα
Κέντρο Εφοδιασμού Ναυτικού
Τμήμα Πολιτικού Προσωπικού
Τηλ. 210-5531416, 6956 023 867
e-mail : marina.mavrikou@gmail.com

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.ΦΥΛΟ	<input type="checkbox"/> ΑΝΔΡΑΣ	<input type="checkbox"/> ΓΥΝΑΙΚΑ
2.ΗΛΙΚΙΑ	<input type="checkbox"/> 20-35	
	<input type="checkbox"/> 36-50	
	<input type="checkbox"/> 50+	
3.ΜΟΡΦΩΣΗ	<input type="checkbox"/> Δημοτικό	
	<input type="checkbox"/> Γυμνάσιο	
	<input type="checkbox"/> Λύκειο	
	<input type="checkbox"/> Α.Τ.Ε.Ι.	
	<input type="checkbox"/> Α.Ε.Ι.	
	<input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό	
	<input type="checkbox"/> Διδακτορικό	
4.ΓΝΩΣΕΙΣ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	<input type="checkbox"/> Αγγλικά	
	<input type="checkbox"/> Άλλη	
5.ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι
6.ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΘΕΣΗ	<input type="checkbox"/> Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
	<input type="checkbox"/> Προϊστάμενος Τμήματος	
	<input type="checkbox"/> Υπάλληλος (Διοικητικού κλάδου)	
	<input type="checkbox"/> Υπάλληλος (Τεχνικού κλάδου)	
7.ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	<input type="checkbox"/> Μόνιμος	
	<input type="checkbox"/> Αορίστου Χρόνου	

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

8. Όταν προσληφθήκατε, παρακολούθησατε πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης για την εργασία σας;

Ναι Όχι

9. Αν απαντήσατε «να», παρακαλώ αναφέρετε πού έγινε η εισαγωγική εκπαίδευση.....

10. Πόσο συχνά παρακολουθείτε προγράμματα επιμόρφωσης στο ΙΝΕΠ;

- Λιγότερο από μία φορά το έτος
- Μία έως δύο φορές το έτος
- Περισσότερο από δύο φορές το έτος

11. Ποιο/ά ήταν το/α πεδίο/α των προγραμμάτων επιμόρφωσης τα οποία παρακολούθησατε;

- Οικονομία
- Δημόσια Διοίκηση
- Περιβάλλον
- Ποιότητα
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Πληροφορική
- Άλλο.....

12. Πώς ενημερώνεστε για τα προγράμματα επιμόρφωσης ;

- Μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ.
- Μέσω του τμήματος πολιτικού προσωπικού της Υπηρεσίας μου.

13. Γνωρίζετε τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από το Πολεμικό Ναυτικό για το σύνολο του προσωπικού ;

Ναι Όχι

14. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο από αυτά τα προγράμματα;

Ναι Όχι

15. Αν απαντήσατε «ναι», παρακαλώ αναφέρετε το πρόγραμμα:

.....
.....

16. Ποιά θεωρείτε καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης;

- Εκπαίδευση στην θέση εργασίας
- Παρακολούθηση σεμιναρίων
- Παρακολούθηση διαλέξεων , ημερίδων και συνεδρίων
- Εξ'αποστάσεως εκπαίδευση

17. Θεωρείτε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει , έχουν βελτιώσει την απόδοσή σας;

Ναι Όχι

18. Αν απαντήσατε «όχι» , μπορείτε να αναφέρετε συνοπτικά τους λόγους;

.....
.....

19. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων της Υπηρεσίας;

Ναι Όχι

20. Πόσο σας παροτρύνουν οι προϊστάμενοί σας να παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;

- Πολύ
- Αρκετά
- Ελάχιστα ή καθόλου