Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2021-05

þÿ — ´ ¹ ¿ ¯ º · Ã · ± ½ ¸ Á Î À ¹ ½ ¿ Å ´ Å ½ ± ½
þÿ Ã Ä ¿ ´ · ¼ Ì Ã ¹ ¿ º ± ¹ µ Å Á Í Ä µ Á ¿ ´ · ½
þÿ Ä ¿ ¼ - ± : ¿ Á Ì » ¿ Â Ä É ½ À Á ¿ Ã » ® É
þÿ Ä · Â µ º À ± ¯ ´ µ Å Ã · Â µ À ¹ ¼ Ì Á Æ É
þÿ À Á ¿ Ã É À ¹ º ¿ Í Ã Ä · ½ ± ½ ¬ À Ä Å ¾ ·

þÿ › ¹ ¿ ¶ ¯ ´ · , • » - ½ ·

þÿ œ µ Ä ± À Ä Å Ç ¹ ± º Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã
þÿ ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/13218

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Χρήστος Παπαδημητρίου

Κοσμήτορας: Δρ. Μαρία Ψυλλάκη

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΛΙΟΖΙΔΗ ΕΛΕΝΗ

ΜΑΪΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Λιοζίδη Ελένη, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ελένη Λιοζίδη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών / ούσα

Ελένη Λιοζίδη

Ευχαριστίες

Το να ολοκληρώσω μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ήταν όνειρο ζωής. Ευχαριστώ το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου που με φιλοξένησε στην «οικογένειά του» αυτό το διάστημα και μου έδωσε τη δυνατότητα αυτή. Επιπλέον ευχαριστώ τους καθηγητές και τις καθηγήτριες που είχα κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, πρωτίστως ευγνωμονώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Παπαδημητρίου, ο οποίος με συμβούλευε, ενθάρρυνε και καθοδηγούσε αδιάλειπτα. Στη συνέχεια την κόρη μου Ελίζα, το σύζυγό μου Στέφανο και τους γονείς μου. Η στήριξή τους με την αγάπη τους και την υπομονή τους τα δύο αυτά χρόνια ήταν το ισχυρότερο όπλο στον αγώνα μου. Τους ευχαριστώ όλους από τα βάθη της ψυχής μου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ελένη Λιοζίδη

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 03/06/2021 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Δρ. Χρήστος Παπαδημητρίου

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Αναστασία Ρέππα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δρ. Γεώργιος Μαραμβελιωτάκης

Περίληψη

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα διαχρονικά βρίσκεται αντιμέτωπη με προβλήματα τα οποία εμποδίζουν την εκπλήρωση των στόχων της και την ικανοποίηση των εργαζομένων της. Η στελέχωση των υπηρεσιών του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και η ενίσχυση ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνουν, συνδέονται άρρηκτα με την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και την προοπτική επιβίωσης των ίδιων των υπηρεσιών. Η προσέγγιση του θέματος πραγματοποιείται εφαρμόζοντας ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις. Για τη διεξαγωγή της έρευνας, επιλέχτηκαν 4 φορείς που ανήκουν στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και 21 συνεντευξιαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα: 4 από ΔΕΗ, 3 από ΕΛΤΑ, 7 από ΔΑ και 7 από ΥΠΑΙΘ. Η εν λόγω μέθοδος έρευνας επιλέχτηκε με γνώμονα το γεγονός ότι, τα συμπεράσματα δε θα γενικευτούν.

Η έρευνα εστιάζει στο θεσμό των προσλήψεων από τα χρόνια της γερμανικής κατοχής έως τη σύγχρονη εποχή και επιχειρεί να εντοπίσει λάθη και παραλείψεις της νομοθεσίας. Ακολούθως, εντοπίζει τις εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και τις ανάγκες που δημιουργούν ως προς την εκπαίδευση – επιμόρφωση στα στελέχη των δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, αναλύει μεθόδους που εφαρμόζονται και αναφέρει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά αυτών. Τέλος καταλήγει ότι το συνηθέστερο σύστημα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης πραγματοποιείται με την επιτόπια βοήθεια συναδέλφων, παράλληλα με επιμορφωτικά σεμινάρια είτε εντός είτε εκτός οργανισμού.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορα προγράμματα απαιτούνται κίνητρα συμμετοχής και λύσεις σε πρακτικά προβλήματα που αποτελούν εμπόδια συμμετοχής των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, τα οφέλη της συστηματικής εκπαίδευσης – επιμόρφωσης είναι εμφανέστατα - όχι μόνον για την υπηρεσία δημιουργώντας αποθήκες γνώσεων, αλλά και για τους εργαζομένους που εμπλουτίζουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητές τους και ενθαρρύνονται να αντιμετωπίσουν τον εργασιακό εκφοβισμό. Οι δημόσιοι οργανισμοί δυστυχώς, όμως, δεν τα εφαρμόζουν. Σύμφωνα με την έρευνα, δεν υπάρχει σωστός προγραμματισμός.

Τέλος, η ανάλυση τονίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο της ενδυνάμωσης και της κριτικής σκέψης των εργαζομένων, δηλαδή δύο χαρακτηριστικά που λειτουργούν συνεργατικά με την κατάλληλη στελέχωση των υπηρεσιών του δημοσίου και την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού τους.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιος και ευρύτερος δημόσιος τομέας, Προσλήψεις, Εκπαίδευση – Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανάπτυξη δημόσιων οργανισμών.

Abstract

The public administration in Greece has been facing several problems that hinder the fulfillment of its goals and the satisfaction of its employees. The staffing of the services of the public and the wider public sector as well as the strengthening of the abilities and skills of the human resources that staff them, are inextricably linked to the effective service of the citizens and the prospect of survival of the services themselves. The paper's topic is approached by applying qualitative research through interviews. Some 4 bodies belonging to the public and wider public sector and 21 interviewees were selected to take part in this research. The conclusions will not be generalized, which is why the above research method was chosen.

The analysis focuses on the institution of recruitment from the years of German occupation to date and identifies errors and omissions in legislation. Then, it identifies the developments of the modern era and the upcoming needs for education - training in the executives of public organizations. The paper analyzes methods that are applied and highlights their advantages and disadvantages. It is concluded that the best education - training system derives from a colleague, along with training seminars either inside or outside the organization. In addition, experience shows that the participation of employees in various programs requires incentives to participate and solutions to practical problems that are obstacles to employee participation. However, the benefits of systematic education are very obvious. Not only for the service by creating knowledge repositories, but also for the employees by strengthening with additional knowledge, skills and abilities and confronting the work bullying. Unfortunately, public bodies do not implement them – mostly because of proper planning.

Finally, the paper refers to the leading role of empowerment and critical thinking of employees who work collaboratively with the appropriate staffing of public services and education - training of their staff.

Keywords: Human Resource Management, Public and wider public sector, Recruitment, Education - Training of Human Resources, Development of public organizations.

Περιεχόμενα

Περίληψη vi
Abstract viii
Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων xi
Κατάλογος Πινάκων xii
1. Εισαγωγή 1
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση 7
2.1 Ορισμός και ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 7
2.2 Σκοπός λειτουργίας των οργανισμών, η ανάπτυξή τους και η προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο 8
2.2.1 Αποδοτικότητα 9
2.2.2. Αποτελεσματικότητα 9
2.3. Προσλήψεις και στελέχωση στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα 11
2.3.1 Νομοθεσία προσλήψεων από το 1940 έως την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008 11
2.3.2 Η πορεία του θεσμού των προσλήψεων μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008 15
2.3.2.1 Απογραφή ανθρώπινου δυναμικού 15
2.3.2.2 Συνέπειες απογραφής ανθρώπινου δυναμικού 17
2.3.3 ΑΣΕΠ 18
2.3.4 Νόμος 4765/2021, ΦΕΚ 6 Α'/15.01.2021 21
2.3.5 Τα οφέλη του Νόμου 4765/15.01.2021 21
2.4. Ανάγκες για εκπαίδευση - επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού 22
2.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης 24
2.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης - επιμόρφωσης δημόσιων οργανισμών 24
2.5.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στη θέση εργασίας 24
2.5.2.1 Επίδειξη (Demonstration) 25
2.5.2.2 Coaching 25
2.5.2.3 Mentoring 26
2.5.2.4 Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας 27
2.5.3 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού εκτός θέσης εργασίας 27
2.5.3.1 Διαλέξεις 28
2.5.3.2 Σεμινάρια 28
2.5.3.3 Προσομοίωση 28
2.5.3.4 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση 29

2.5.3.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΕκΘΕ 29
2.6 Κίνητρα Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης Εργαζομένων και Εμπόδια Συμμετοχής 29
2.6.1 Κίνητρα Συμμετοχής 30
2.6.2 Εμπόδια Συμμετοχής 32
2.7 Οφέλη Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων 35
2.8 Ο ρόλος της Ενδυνάμωσης και της Κριτικής Σκέψης στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα 36
2.8.1 Ενδυνάμωση 36
2.8.2 Ενδυνάμωση και Κριτική Σκέψη 38
3. Μεθοδολογία έρευνας 40
3.1 Σκοπός έρευνας 40
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα 40
3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων 41
3.4 Συνέντευξη 42
3.4.1 Θετικά χαρακτηριστικά της μεθόδου της συνέντευξης 43
3.4.2 Αδυναμίες της μεθόδου της συνέντευξης 43
3.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα 44
3.6 Δεοντολογικά και ηθικά ζητήματα της έρευνας 45
3.7 Μέγεθος δείγματος και πληθυσμός 46
3.8 Περιορισμοί της έρευνας 47
4. Αποτελέσματα – Συζήτηση 49
4.1 Εισαγωγή 49
4.2 Ανάλυση συνεντεύξεων 49
4.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων 56
5. Συμπεράσματα 60
Βιβλιογραφία 63
Ξενόγλωσση 63
Ελληνική 65
Παραρτήματα 74
Παράρτημα Α 74
Παράρτημα Β 76

Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων

Εικόνα 1: Διεθνής Δείκτης Αποτελεσματικότητας Δημόσιων Υπηρεσιών (INCISE) 2019..... 10
Εικόνα 2: Σύνολο προσωπικού στο δημόσιο(2009-2017) 18
Εικόνα 3: Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ 19
Εικόνα 4: Προσλήψεις μέσω Α.Σ.Ε.Π. και μεταβολή προσωπικού στο δημόσιο..... 20
Εικόνα 5: Προέλευση ανθρώπινου δυναμικού βάσει διαδικασίας επιλογής..... 20
Εικόνα 6: Διαχρονική συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα – ανάλυση ως προς την επαγγελματική ιδιότητα (2013, 2016, 2019)..... 31

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Νομοθεσία Προσλήψεων από το 1977 έως 1994 15
Πίνακας 2: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο κατά ηλικία, έτος 2010 16
Πίνακας 3: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά κατηγορία εκπαίδευσης, έτος 2010 16
Πίνακας 4: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά φύλο, έτος 2010 17
Πίνακας 5: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά σχέση εργασίας της κύριας απασχόλησης, έτος 2010 17
Πίνακας 6: Διαφορές coaching και mentoring 27
Πίνακας 7: Κίνητρα/λόγοι συμμετοχής δημοσίων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα (1 επιλογή) 32
Πίνακας 8: Εμπόδια συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα (1 επιλογή) 34

1. Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, οφείλουν να διαθέτουν κατάλληλο εξοπλισμό και ανθρώπινους πόρους, ώστε να εξυπηρετούν τους πολίτες με το βέλτιστο τρόπο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιστήμη έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς ειδικούς. Πρωτοεμφανίζεται στα μέσα του 19ου αιώνα και κυρίως στη β΄ φάση της βιομηχανικής επανάστασης, με τις πολύπλοκες εργασιακές ανακατατάξεις και δημιουργεί νέες τάσεις στην αντιμετώπιση εργαζομένων. Χαρακτηριστικό της εποχής είναι ότι, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως αντικείμενο εκμετάλλευσης με υποχρεώσεις μόνο και χωρίς δικαιώματα. Αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι οι απάνθρωπες συνθήκες εργασίας και η έλλειψη διάθεσης για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Το σημείο αυτό αποτελεί αφετηρία της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κοτούπα & Μπασούκου, 2013, Λαλούμης, 2015).

Ο συνδικαλισμός στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καλλιεργούν μία παράλληλη σχέση εργαζομένων και εργοδοτών, στηριζόμενη σε αποφυγή συγκρούσεων και εστιάζοντας την προσπάθειά τους σε δύο άξονες: από τη μια την αύξηση παραγωγής και κερδών για τις επιχειρήσεις με στόχο τη μέγιστη απόδοση και από την άλλη ικανοποίηση αιτημάτων των εργαζομένων για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Η αύξηση της παραγωγικότητας, στοχεύει στη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, οι οποίες συνδέονται αναπόσπαστα με το ανθρώπινο δυναμικό (Λαλούμης, 2015, Σταμάτη, 2020).

Στην εποχή μας, που χαρακτηρίζεται από συνεχώς παγκοσμίως μεταβαλλόμενες πολιτικο-κοινωνικο-οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί. Οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις – οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα[1]. Οι εργαζόμενοι πλέον αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως προέκταση του εαυτού τους, με συνεπακόλουθο οι στόχοι των επιχειρήσεων και των οργανισμών να αποτελούν στόχους των ιδίων (Σταμάτη, 2020, Kurniawan &

[1] Π.χ. Παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 και Υγειονομική κρίση του κορωνοϊού 2020.

Heryanto, 2019, Τζαβέλλα, 2018, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Σταυροπούλου, 2013, Παπαγιάννης, 2008).

Επιπρόσθετα, έχει πλέον καταστεί κατανοητό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πολυτιμότερο εργαλείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αποτελεί το στήριγμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη εποχή, με δεδομένο το επίπεδο μόρφωσης, τις ικανότητες – δεξιότητες, την ενδυνάμωση και κριτική σκέψη των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στην επιβίωση κάθε επιχείρησης – φορέα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εξάλλου ο εξοπλισμός και τα τεχνολογικά μέσα μπορούν να αντιγραφούν, το ανθρώπινο δυναμικό όμως όχι. (Παπαδάκης, 2016).

Η παρούσα ανάλυση εξειδικεύεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Επομένως, η εργασία εστιάζει στους τομείς που, μέσω της ανάπτυξής τους, επιδιώκουν την επίτευξη του σκοπού λειτουργίας των φορέων, την πρόοδο των εργαζομένων και κατ' επέκταση την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο θεσμός των προσλήψεων και της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύο τομείς της δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι έχουν απασχολήσει πολλούς εδικούς. Έχουν γραφτεί και ειπωθεί πολλά, όμως στην Ελλάδα εξακολουθούν να υφίστανται προβλήματα που προέρχονται από επιλογή ακατάλληλου προσωπικού και έλλειψη συστηματικής εκπαίδευσης – επιμόρφωσής του (Ρωσσίδης κ.ά., 2016).

Σκοπός της διατριβής είναι να αναδειχθεί πώς αυτοί οι δύο πολύ σημαντικοί τομείς της δημόσιας διοίκησης, συμβάλλουν στην βελτίωση και ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων και των δημοσίων υπηρεσιών. Το πόνημα αρχικά εστιάζει στη σπουδαιότητα των προσλήψεων μέσω σωστού προγραμματισμού και καταγραφής των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Στη συνέχεια, γίνεται κριτική στο σύστημα προσλήψεων στην Ελλάδα από τα χρόνια της γερμανικής κατοχής έως σήμερα. Αναλύονται τα σημαντικότερα σημεία της ελληνικής νομοθεσίας, εάν είναι αποτελεσματικό το σύστημα προσλήψεων και με τι μεθόδους και κριτήρια γίνεται. Ακολούθως, διαπιστώνεται η αναποτελεσματικότητα του. Μετά την είσοδο της ελληνικής οικονομίας στην παγκόσμια κρίση το 2008, τέθηκε η υποχρέωση επίσημης ηλεκτρονικής απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων το 2010. Η διαδικασία της ηλεκτρονικής απογραφής, καθώς και το αποτέλεσμά της καθρεφτίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση. Τα αποτελέσματα της αμφισβητούνται από πολλούς ειδικούς, η

διαδικασία δεν γίνεται απόλυτα κατανοητή από όλους και σημαντικός αριθμός δημοσίων υπαλλήλων αντιδρούν αρνητικά. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο ρόλο του ΑΣΕΠ και κατά πόσο συμβάλλει θετικά στο σύστημα προσλήψεων. Η πορεία του από το 1994, όταν συστήνεται με το Ν. 2190/1994[2], δείχνει τη συμβολή του στο σύστημα το προσλήψεων, μολονότι παρατηρείται στη συνέχεια μεγάλος αριθμός αποκλίσεων από τις θεσμοθετημένες διαδικασίες και υφίσταται 156 τροποποιήσεις (Υπουργείο Εσωτερικών, 2010, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2010, ΑΣΕΠ, 2016, Σπανού κ.ά., 2018, Οικονόμου, 2019, Γεωργοπούλου, 2021).

Τη στελέχωση των οργανισμών του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ακολουθεί το εργαλείο της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου. Κάτω από αυτό το πρίσμα, το ανθρώπινο κεφάλαιο στελεχώνει τον φορέα δημιουργικά, ανταγωνιστικά, αποδοτικά, αποτελεσματικά και ευέλικτα. Με τον όρο «Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο», εννοείται, πρώτον, η προγραμματισμένη μεταφορά υπάρχουσας γνώσης από συναδέλφους, προγράμματα, ειδικούς εκπαιδευτές, εγχειρίδια κ.α. και, δεύτερον, η επίτευξη της διεύρυνσης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων του φορέα. Επεκτείνοντας τον όρο της εκπαίδευσης, η ανάλυση οδηγείται στο ζήτημα της επιμόρφωσης, που και αυτή με τη σειρά της προσθέτει συστηματικά γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες στην εργασία ενισχύοντας τις πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Τσολακίδου, 2016, Μυλωνάς, 2018, Κούρκουλου, 2018).

Στη συνέχεια της διατριβής αναλύονται οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης εργαζομένων, εντός και εκτός θέσης εργασίας. Έπειτα, εντοπίζονται και εξετάζονται οι παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν τα κίνητρα και τα εμπόδια συμμετοχής σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα για τους εργαζομένους και αναλύονται τα οφέλη της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης σε έναν οργανισμό.

Κλείνοντας, η ανάλυση εστιάζει στο γεγονός ότι, την εκπαίδευση – επιμόρφωση των εργαζομένων ακολουθεί η ενδυνάμωση και η κριτική σκέψη και όλα αυτά μαζί πορεύονται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και των οργανισμών.

Η ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι εκτενής. Ωστόσο, πεποίθηση του συγγραφέα του παρόντος αποτελεί ότι, το καίριο θέμα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης επιδέχεται περαιτέρω έρευνα, η οποία μπορεί να προσφέρει πολύτιμα συμπεράσματα και να

[2] ΦΕΚ 28/Α΄/03.03.1994

συνδράμει στην κατανόηση από τους αναγνώστες της αλλαγής του συστήματος των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού των οργανισμών.

Η μεθοδολογία που επιλέχτηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι ποιοτική με διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων. Επομένως, η ανάλυση στηρίζεται, πρωτίστως, σε δευτερογενή δεδομένα από την ήδη υπάρχουσα έρευνα και στη συνέχεια σε πρωτογενή δεδομένα ως αποτέλεσμα των προσωπικών συνεντεύξεων. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχτηκε με σκοπό τη διερεύνηση των λόγων για τους οποίους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει εξέχοντα ρόλο στην ανάπτυξη των οργανισμών του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στόχος είναι να αναδεχθούν τα πλεονεκτήματα του θεσμού των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης. Εν κατακλείδι, στόχος είναι να προβληθεί ο βαθμός συμβολής τους στην πρόοδο και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εργασία φιλοξενεί εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, προκειμένου να σχολιαστούν τα σημεία στα οποία έχουν ήδη εστιάσει οι προγενέστερες σχετικές έρευνες. Για τις ανάγκες της έρευνας, κατασκευάστηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο για διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων. Επιλέχτηκαν 4 φορείς που ανήκουν στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και έλαβαν μέρος 21 συμμετέχοντες – δημόσιοι υπάλληλοι. Η απρόβλεπτη πορεία των συνεντεύξεων, λόγω της υποκειμενικότητας που τις χαρακτηρίζει, οδήγησαν το συνεντευκτή στο να θέσει επιπλέον ερωτήσεις, επομένως, οι απαντήσεις που δόθηκαν χαρακτηρίζονται πιο «ελεύθερες» σε ορισμένα σημεία (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα εξετάζουν τα εξής:

1) Επιτυγχάνεται ο σκοπός λειτουργίας των υπηρεσιών, όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι;

2) Πώς κρίνουν οι ερωτώμενοι το σύστημα προσλήψεων από τη χρονιά που προσλήφθηκαν μέχρι σήμερα;

3) Πώς κρίνουν οι ερωτώμενοι τα προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης στον οργανισμό, όπου εργάζονται, σύμφωνα με την προσωπική τους εμπειρία;

4) Ποια πιστεύουν ότι είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης; Συμπεριλαμβάνεται σε αυτά η ποιοτικότερη και περισσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, η αντιμετώπιση εργασιακού εκφοβισμού και η δημιουργία «αποθηκών γνώσης»;

5) Ποιοι είναι οι λόγοι που θα τους εμπόδιζαν να συμμετέχουν σε προγράμματα;

6) Τι προτείνουν για τη βελτίωση του θεσμού των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα;

Όπως πολλές έρευνες, έτσι και η συγκεκριμένη, αντιμετώπισε περιορισμούς, κυρίως λόγω της υγειονομικής κρίσης που προκάλεσε ο ιός SARS Covid-19. Πιο συγκεκριμένα, η σκέψη για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων στο χώρο εργασίας του καθενός δεν κατέστη εφικτή, καθώς είχε επιβληθεί απαγόρευση εισόδου σε κάθε φορέα στην Ελλάδα. Η εξυπηρέτηση του κοινού πραγματοποιούνταν μόνον εφόσον επρόκειτο για κάτι επείγον. Ήταν, λοιπόν, αναμενόμενο, η εκπόνηση μιας διατριβής και η διενέργεια ερευνητικής συνέντευξης με υπαλλήλους να μη θεωρηθεί επείγουσα κατάσταση. Επομένως, οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν και συμφώνησαν να συμμετέχουν σε συνέντευξη-συζήτηση μέσω τηλεφώνου ή εφαρμογών viber & skype, είτε κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας είτε από το σπίτι του καθενός. Επιπλέον, οι βιβλιοθήκες τη συγκεκριμένη περίοδο ήταν κλειστές, γεγονός που δυσκόλεψε την εύρεση βιβλιογραφίας περισσότερο. Η λύση σε αυτό δόθηκε με σύνδεση σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες, βιβλιοθήκες, ιδρυματικά αποθετήρια και γενικότερα με ηλεκτρονική αναζήτηση πληροφοριών.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως, η επιλογή του θέματος έχει αφετηρία δύο σημαντικούς λόγους. Η συγγραφέας εργάζεται σε δημόσιο φορέα και υπάρχει αυθεντικό προσωπικό ενδιαφέρον για τα προβλήματα του δημόσιου τομέα και τις επιδόσεις των φορέων ως σύνολο σε κρατικό επίπεδο. Η συγγραφέας του παρόντος έχει την πεποίθηση πως, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού πρωταγωνιστεί στη διαχείριση πολλαπλών ζητημάτων, ενώ, έχοντας εργαστεί σε τμήματα προσωπικού και ανθρώπινων πόρων και έχοντας χειριστεί προσλήψεις και εκπαίδευση – επιμόρφωση προσωπικού για περισσότερο από 10 χρόνια, υπάρχει η αίσθηση πως, το αντικείμενο της έρευνας αποτελεί εκπλήρωση προσωπικής ανάγκης. Επομένως, το έντονο προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως για τον κλάδο αποτέλεσε ισχυρό κίνητρο για τη συλλογή και σύγκριση στοιχείων από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες.

Στο κεφάλαιο 2 της βιβλιογραφικής επισκόπησης που ακολουθεί θα προσεγγίσουμε ιστορικά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και θα δώσουμε τον ορισμό της. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε διεξοδικά τους δύο τομείς που πιστεύουμε ότι επηρεάζουν αποφασιστικά την ανάπτυξή της: τις προσλήψεις από το 1940 έως σήμερα και την

εκπαίδευση – επιμόρφωση των εργαζομένων, εστιάζοντας στις μεθόδους, τα κίνητρα και τα εμπόδια συμμετοχής σε προγράμματα, τα οφέλη της και το ρόλο της ενδυνάμωσης και της κριτικής σκέψης των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Ορισμός και ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο υπο-κεφάλαιο που ακολουθεί θα δώσουμε τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και θα αναφερθούμε εν συντομία στην εξέλιξή της από τα μέσα του 19ου αιώνα έως σήμερα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιστήμη χρονολογείται από τα μέσα του 19ου αιώνα. Οι εργαζόμενοι μέχρι τότε, *αποτελούν μόνον πόρους προς εκμετάλλευση*. Οι άθλιες συνθήκες εργασίας, οι κακουχίες και η έλλειψη εργασιακών δικαιωμάτων παράλληλα με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού στην εποχή της βιομηχανικής ανάπτυξης στην Αμερική και κυρίως τη Δυτική Ευρώπη, αποτελούν το κίνητρο για μία διαφορετική προσέγγιση της έννοιας από τις επιχειρήσεις (Παπαγιάννης, 2008, COGNOSCO TEAM, 2019, Mohajan, 2019).

Ιστορικά, προσέγγιση της έννοιας επιχειρείται από τον Frederic Taylor το 1910, ο οποίος δημοσιεύει τις «Αρχές του Επιστημονικού Management». Εστιάζει την ανάλυσή του στο γεγονός ότι, η οικονομική ευημερία μπορεί να επέλθει μέσα από αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία, στηριζόμενη στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Αρχικά, η διοίκηση πρέπει να στελεχώσει την επιχείρηση με προσωπικό, εκτιμώντας τις ικανότητες και τις δεξιότητές του και ακολούθως να το εκπαιδεύσει κατάλληλα. Εν συνεχεία, να εξειδικεύσει τις εργασίες στην παραγωγή και να συντάξει γραπτές οδηγίες των εργασιών, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να κάνουν στο αντικείμενο εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Οι ενέργειες αυτές σαφέστατα οδηγούν σε σωστή εποπτεία και έλεγχο. Επιπλέον, η αμοιβή του εργαζόμενου πρέπει να είναι σύμφωνη με την επίδοσή του. Επομένως, διοίκηση και εργαζόμενοι καλούνται να πορευτούν μαζί προς έναν κοινό στόχο (Παπαγιάννης, 2008, Κοτούπα & Μπασούκου, 2013, Uddina & Hossain, 2015, Απέργης, 2020, gree-conditions, 2020).

Φτάνοντας στη σύγχρονη εποχή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αναφέρεται στους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, «περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016 σελ. 20). Είναι η διοικητική λειτουργία που στοχεύει στην ευημερία της επιχείρησης ή του οργανισμού και παράλληλα στην

ευημερία των εργαζομένων. Βλέπει το ανθρώπινο κεφάλαιό της ως την πολυτιμότερη επένδυσή της (Σταυροπούλου, 2013, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Παπαδάκης, 2016, Τζαβέλλα, 2018, Caramela, 2018, Munawaroh, Suharto, & Subagja, 2020).

Η επένδυση αυτή αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, καθώς πετυχαίνει τους στόχους και τον σκοπό λειτουργίας, βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες - πολίτες και στους ίδιους τους εργαζόμενους, ενώ μειώνει εμφανώς το κόστος παραγωγής υπηρεσιών. Γίνεται, δηλαδή, ορθολογικότερη διαχείριση των οικονομικών πόρων (Armstrong, 2006, Stone & Deadrick, 2015, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Παπαδάκης, 2016).

2.2 Σκοπός λειτουργίας των οργανισμών, η ανάπτυξή τους και η προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο

Ο δημόσιος τομέας με την στενή και την ευρεία του έννοια αποτελείται από το Νομικό Πρόσωπο του κράτους, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ), τις Δημόσιες Επιχειρήσεις, τις Ανεξάρτητες Αρχές, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), τις Δημοτικές Αρχές, κλπ. Οι δημόσιες υπηρεσίες στο σύνολό τους έχουν ως σκοπό να εξυπηρετούν τους πολίτες, προσφέροντάς τους αγαθά και υπηρεσίες, είτε ζωτικής είτε δευτερευούσης σημασίας, προκειμένου να ικανοποιήσουν επαρκώς συγκεκριμένες ανάγκες – απαιτήσεις τους. Οι δημόσιοι οργανισμοί εξυπηρετούν και προάγουν το δημόσιο συμφέρον, εφαρμόζοντας τις κυβερνητικές αποφάσεις και πολιτικές, διευκολύνουν την καθημερινότητα των πολιτών, προωθούν το γενικότερο εκσυγχρονισμό της κοινωνίας και ειδικότερα συμβάλλουν στους τομείς της υγείας, της παιδείας, των μεταφορών, της προστασίας περιβάλλοντος, κ.λπ. (Κλαουδάτου, 2009, Πρεβεδούρου, 2020).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να ανατρέξουμε από το βεμπεριανό μοντέλο δημόσιας διοίκησης έως το σημερινό μοντέλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Δημοκρατίας. Συγκεκριμένα, στο βεμπεριανό μοντέλο δημόσιας διοίκησης που χαρακτηρίζει την περίοδο 1950-1980, οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν ως απλοί εκτελεστές κυβερνητικών αποφάσεων και πολιτικών. Η σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών είναι σχεδόν άγνωστη έννοια. Κριτήριο αξιολόγησης των αποφάσεων και πολιτικών αποτελεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι και οι πολίτες συμμορφώνονται στις διαδικασίες. Με την εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, από το 1980 και των επόμενων μοντέλων δημόσιας διοίκησης που το διαδέχονται, η ικανοποίηση του

εργαζόμενου που εξυπηρετεί τον πελάτη - πολίτη καθώς και του πολίτη, αποτελούν δύο πολύ σημαντικά σημεία αποφάσεων διοικητικής μεταρρύθμισης. Επιπλέον, δύο βασικές αξίες που καθορίζουν τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών (Καραστάθης, 2018, Διαμαντόπουλος, 2020, Τσάκνη, 2020).

2.2.1 Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα παραπέμπει στη συσχέτιση εισροών και εκροών ενός οργανισμού. Με τον όρο *εισροές* ορίζονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που χρησιμοποιεί ένας φορέας για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών της αρμοδιότητάς του, όπως, για παράδειγμα, κεφάλαιο, μηχανήματα, γνώσεις, εργασία κλπ. Αντίστοιχα, με τον όρο *εκροές* συνδέουμε τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει ο φορέας. Επομένως, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες και απεικονίζει το βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί υλοποιούν ένα έργο σωστά και με το λιγότερο κόστος (Λοκοβίτης, 2017).

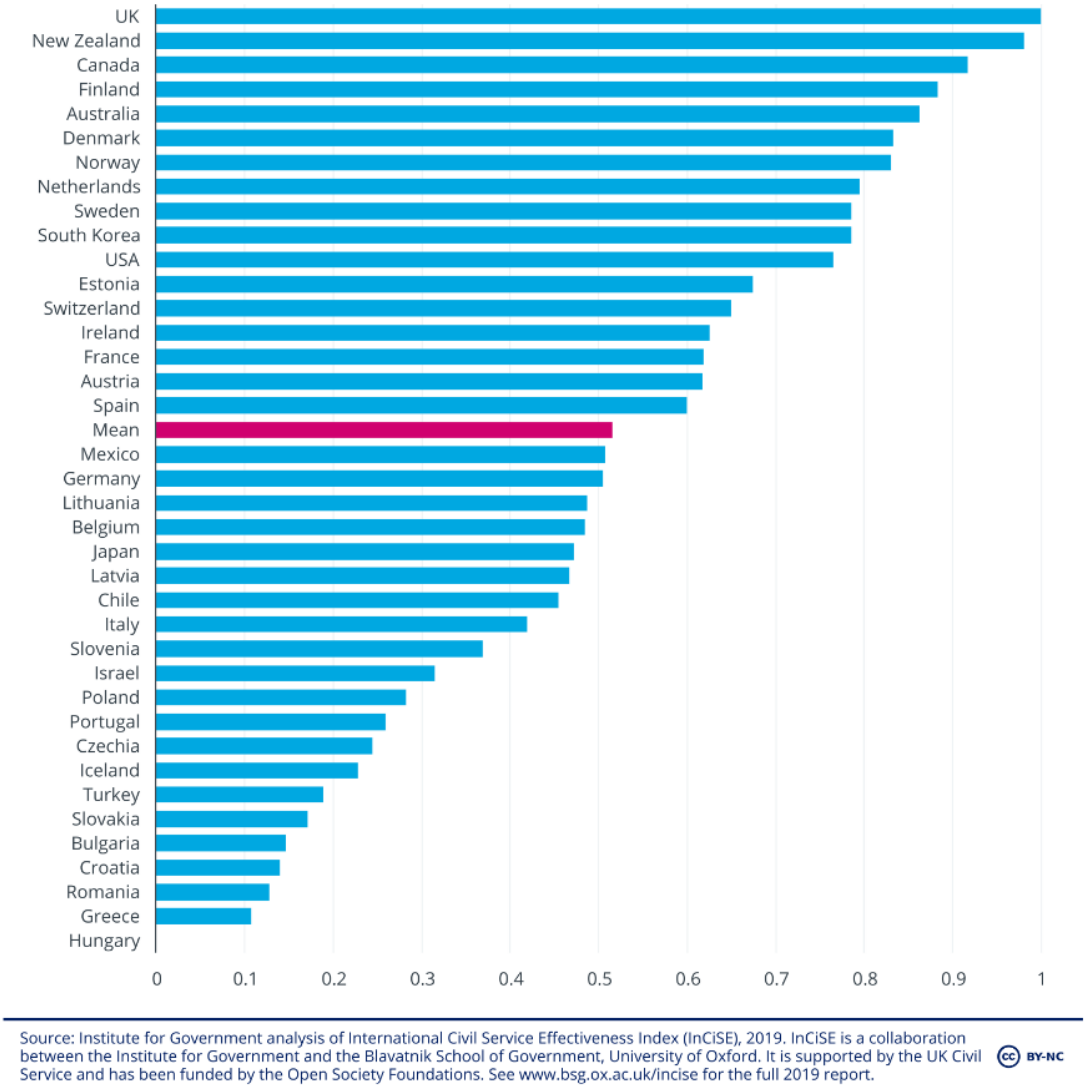
2.2.2. Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη σύνδεση εισροών και αποτελεσμάτων, καθώς και εκροών και αποτελεσμάτων. Λέγοντας ότι ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός εννοούμε ότι επιτυγχάνει τους στόχους του. Το αποτέλεσμα δεν ταυτίζεται με την εκροή που είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών αλλά πρόκειται για μια ευρύτερη έννοια που δεν ελέγχεται πλήρως από το φορέα και επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες (Λοκοβίτης, 2017).

Η ανάπτυξη ενός οργανισμού συνδέεται άρρηκτα με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του και των υπηρεσιών του. Επιτυγχάνεται μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό και τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση. Αναμφίβολα, πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο ενσαρκώνει τους στόχους της διοίκησης. Μέσα από τον κατάλληλο προγραμματισμό προσλήψεων, στελέχωσης τμημάτων και εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού επιτυγχάνεται η ανάπτυξη του οργανισμού και ο σκοπός λειτουργίας του (Ρωσσίδης κ.α., 2016, ΥΠΕΣ, 2018).

Με τη βιβλιογραφική μας έρευνα, εξετάσαμε το κατά πόσο η Ελλάδα είναι αποτελεσματική στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών της κεντρικής κυβέρνησης σε σχέση με άλλες 37 χώρες παγκοσμίως. Τα ευρήματά μας απεικονίζονται στην Εικόνα 1, που δείχνει τον Διεθνή Δείκτη Αποτελεσματικότητας Δημόσιων Υπηρεσιών (INCISE)

2019. Διαπιστώνουμε ότι, η Ελλάδα βρίσκεται στην 37η θέση κατάταξης από τις 38 χώρες που συμμετέχουν. Επομένως, διαφαίνεται η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, αφού κατέχει την προτελευταία θέση παγκοσμίως (Σπινέλλης, 2018, Freeguard, 2019).



Εικόνα 1: Διεθνής Δείκτης Αποτελεσματικότητας Δημόσιων Υπηρεσιών (INCISE) 2019

Εκτιμώντας τη θέση της Ελλάδας σύμφωνα με τον προαναφερόμενο δείκτη και συνδέοντας την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών με το θεσμό των προσλήψεων και του τρόπου εκπαίδευσης – επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, παρακάτω, επιχειρείται ο εντοπισμός σφαλμάτων της δημόσιας πολιτικής στους δύο τομείς και προτείνονται λύσεις είτε μέσα από τη συλλογή πρωτογενών είτε μέσα από τη συλλογή δευτερογενών δεδομένων.

2.3. Προσλήψεις και στελέχωση στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Οι δημόσιοι οργανισμοί, για να επιτύχουν τους στόχους τους και το σκοπό λειτουργίας τους, έχουν στη διάθεσή τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Παρά την ύπαρξή τους, πολλές φορές δεν πετυχαίνουν επαρκώς το σκοπό λειτουργίας τους. Δύο ανασταλτικοί παράγοντες είναι η έλλειψη προσωπικού και το ακατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει το φορέα. Από τη μία, η έλλειψη προσωπικού μπορεί να προέλθει από συνταξιοδοτήσεις, κινητικότητα, νομοθεσία που να μην επιτρέπει την πρόσληψη νέων υπαλλήλων κλπ. Από την άλλη, η επιλογή μη αναγκαίων ή ακατάλληλων εργαζόμενων μπορεί να προκύψει από έλλειψη προγραμματισμού προσλήψεων και ενδεδειγμένων τυπικών προσόντων. Στην ανάλυση του κεφαλαίου που ακολουθεί, αποδεικνύεται εάν το σύστημα προσλήψεων στην Ελλάδα ήταν και είναι αποτελεσματικό (Παπαδάκης, 2016, ΕΛ/ΛΑΚ, 2017, Τραπεζιώτης, 2017).

2.3.1 Νομοθεσία προσλήψεων από το 1940 έως την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, αποτελούν οι προσλήψεις και η στελέχωση των τμημάτων, τομέων και διευθύνσεων των δημόσιων υπηρεσιών γενικότερα. Ο Σπανός (1995, σσ.71-72) και ο Βαρβαρέσσος (1952, σσ. 70, 83) στον Οικονόμου Γ. (2019) έχει κάνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή με αφετηρία το 1940. Όπως προκύπτει από τη μελέτη εκείνης της περιόδου, οι προσλήψεις πραγματοποιούνταν και ολοκληρώνονταν χωρίς επίσημη – θεσμοθετημένη διαδικασία μέχρι το 1951 και χωρίς ανάλυση και έλεγχο των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών και των προσόντων των ατόμων που επιλέγονταν. Η πελατειακή σχέση μεταξύ πολιτικών και πολιτών με το συγκεκριμένο τρόπο πρόσληψης προσωπικού, άνθιζε (Βουλή των Ελλήνων, 2021 & Οικονόμου, 2019).

Σύμφωνα με το Ν. 1811/1951[3] «Περί κώδικα καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», θεσμοθετείται πρώτη φορά η διαγωνιστική διαδικασία για προσλήψεις στο δημόσιο, ώστε σύμφωνα με το άρθρο 1 του παρόντος νόμου να επιτευχθεί «η εξασφάλιση της ορθής επιλογής προσωπικού». Το αρμόδιο όργανο για τη διαδικασία είναι το νεοσυσταθέν Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπαλλήλων (εφεξής ΑΣΔΥ), το οποίο αποτέλεσε ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία που υπαγόταν στον Πρόεδρο της Κυβερνήσεως. Μεταξύ άλλων, οι αρμοδιότητές του αφορούσαν διαδικασίες

[3] ΦΕΚ 141/Α΄/18.05.1951

προσλήψεων προσωπικού σε δημόσιους οργανισμούς. Η σύσταση του ΑΣΔΥ στα μεταπολεμικά χρόνια της Γερμανικής Κατοχής και του Εμφυλίου Πολέμου, θεωρήθηκε καινοτομία και όλοι προσδοκούσαν πώς θα δώσει λύσεις στις δύσκολες επικρατούσες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες της εποχής (Οικονόμου, 2019).

Δυστυχώς, οι πολιτικές αποφάσεις που ακολουθούν τα χρόνια από την ίδρυση του ΑΣΔΥ, δε δείχνουν να αναγνωρίζουν τον πραγματικό του ρόλο ως ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία, αρμόδια για την ορθή και αξιοκρατική επιλογή του προσωπικού του δημοσίου τομέα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, η θέση του ΑΣΔΥ αποδυναμώνεται το 1953, όταν πραγματοποιείται απόλυση μεγάλου αριθμού εργαζομένων, οι οποίοι προσλαμβάνονται εκ νέου το 1961. Για χρονικό διάστημα από το 1953 έως 1961 οι ανάγκες του ΑΣΔΥ σε ανθρώπινο δυναμικό καλύπτονται από μη τακτικό προσωπικό. Η στελέχωσή του, δηλαδή, δεν διακρίνεται από σταθερότητα και συνέπεια. Επιπλέον, ξεκινά ως ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία, η οποία αναφέρεται απευθείας στον Πρόεδρο της Κυβέρνησης και στη συνέχεια, σύμφωνα με το Ν.Δ. 762/1965[4], προχωρά σε συνεργασία σε θέματα προσωπικού, καθώς και σε γενικότερα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών με τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργανώσεως. Τα δύο αυτά όργανα - κάτω από το πρίσμα της υποχρεωτικής συνεργασίας - απευθύνονται στον Πρόεδρο της Κυβερνήσεως. Επισημαίνεται ότι, ο ρόλος που του έχει αποδοθεί αρχικά, καταστρατηγείται. Το 1974, με το Ν.Δ. 285/1974[5] καταργείται και δεν αντικαθίσταται. Εν συνεχεία, οι αρμοδιότητές του ανατίθενται στο επανασυσταθέν Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, σύμφωνα με το Ν.Δ. 216/1974 [6] «Περί συστάσεως Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως» (Οικονόμου, 2019).

Τα κομβικά σημεία της ελληνικής νομοθεσίας που επηρεάζουν τη διαδικασία των προσλήψεων στο εξής είναι, πρωτίστως, το Π.Δ. 770/1975[7], άρθρο 13 & 18-19 «Περί διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως» που αφορά στην επιλογή, τους διαγωνισμούς και τη διάθεση δημοσίων υπαλλήλων. Η εν λόγω αρμοδιότητα υπάγεται πλέον σύμφωνα με το άρθρο 18 του συγκεκριμένου νόμου στην Υπηρεσία Προσωπικού Δημοσίας Διοικήσεως (Οικονόμου, 2019).

[4] ΦΕΚ 190/Α΄/26.10.1965
[5] ΦΕΚ 19/Α΄/23.01.1974
[6] ΦΕΚ 367/Α΄/07.12.1974
[7] ΦΕΚ 248/Α΄/12.11.1975

Ακολούθως, στο Π.Δ.611/1977[8] «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον 'Υπαλληλικός Κώδιξ'», ορίζεται και πάλι ότι η πλήρωση των θέσεων πραγματοποιείται κατόπιν διαγωνισμών. Συγκεκριμένα εισάγει σύστημα ειδικών, νομαρχιακών και κοινών διαγωνισμών. Στη συνέχεια, στο Ν. 1320/1983[9] άρθρο 5, εισάγεται σύστημα μοριοδότησης, το οποίο στηρίζεται σε κοινωνικά, ακαδημαϊκά και επαγγελματικά κριτήρια. Ακολουθεί ο Ν. 1735/1987[10], άρθρο 2 «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα», με τον οποίο τονίζεται ιδιαίτερα ο ρόλος των τυπικών προσόντων των υποψηφίων. Δίνεται έμφαση στους τίτλους σπουδών καθώς και στο βαθμό του πτυχίου σε περίπτωση ισοβαθμίας. Στο συγκεκριμένο νόμο στο άρθρο 12, προβλέπεται ότι, οι διορισμένοι μέχρι 31/12/1992 «διανύουν δοκιμαστική περίοδο τριών ετών» και «παρακολουθούν ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης ασκούντα πρακτικά σε υπηρεσίες φορέων του δημοσίου τομέα και υποβάλλονται σε ειδικές δοκιμασίες εμπέδωσης των νέων γνώσεών τους». Επιπροσθέτως, ο συγκεκριμένος νόμος προβλέπει υποχρεωτικά για κάθε φορέα ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων, εφόσον έχει προηγηθεί καταγραφή αναγκών ανθρώπινου δυναμικού. (Ρωσσίδης, Πετροπουλάκος, 2011, Οικονόμου, 2019). Ακολούθως, με το Ν. 1943/1991[11], άρθρο 14 «καθιερώνεται ενιαίο σύστημα προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα», δίνοντας βαρύτητα στα ακαδημαϊκά προσόντα και την εντοπιότητα των υποψηφίων (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011, Οικονόμου, 2019).

Κυρίαρχη καινοτομία μετά την κατάργηση του ΑΣΔΥ, αποτελεί σύμφωνα με το Ν. 2190/1994[12], η σύσταση της Ανεξάρτητης Αρχής του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (εφεξής ΑΣΕΠ). Το ΑΣΕΠ ως ανεξάρτητος θεσμός διαχείρισης των προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και τη δικαιοσύνη σε ένα κράτος που μέχρι τότε αποδεδειγμένα κυριαρχούσαν οι πελατειακές σχέσεις στο θεσμό των προσλήψεων. Υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, ώστε να απομακρυνθεί από την επιρροή της εκάστοτε κυβέρνησης. Μια αξιόλογη ενίσχυση του ρόλου του ΑΣΕΠ, επιχειρήθηκε με το Ν. 3812/2009[13], όπου διευρύνονται οι αρμοδιότητές του (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011, Οικονόμου, 2019).

[8] ΦΕΚ 198/Α΄/15.07.1977
[9] ΦΕΚ 6/Α΄/11.01.1983
[10] ΦΕΚ 195/Α΄/11.11.1987
[11] ΦΕΚ 50/Α΄/11.04.1991
[12] ΦΕΚ 28/Α΄/03.03.1994
[13] ΦΕΚ 234/Α΄/28.12.2009

Υπάρχει πληθώρα περαιτέρω νομοθετικών παρεμβάσεων στις προσλήψεις του δημόσιου τομέα από τα χρόνια της γερμανικής κατοχής έως την έναρξη της οικονομικής κρίσης. Κοινά χαρακτηριστικά όλων αυτών των πολιτικών προσπαθειών είναι να αποδείξουν πως, το κράτος λειτουργεί αξιοκρατικά, δίκαια, αμερόληπτα, αντικειμενικά και αποτελεσματικά. Όμως, όλες αυτές οι συνεχείς αλλαγές στο σύστημα προσλήψεων αποδεικνύουν όχι μόνον αναποτελεσματικότητα του συστήματος αλλά και έλλειμμα οργάνωσης, πρόβλεψης και αξιοκρατίας. Ενδεικτικά, παρατίθεται παρακάτω ο Πίνακας 1 που αφορά στο σύστημα των προσλήψεων από το 1977 έως το 1994. Γίνεται αντιληπτό πως, το κυρίαρχο γνώρισμα των ψηφισθέντων νόμων είναι η ύπαρξη προσληφθέντων που εξαιρούνται από τις προβλέψεις του ισχύοντος νόμου. Οι εξαιρέσεις αυτές είναι η *«Αχίλλειος πτέρνα»* του συστήματος. Τροφοδοτούνται από τα αδύναμα σημεία της μεθόδου των προσλήψεων και από το ποιος φορέας αναλαμβάνει τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή της διαδικασίας των προσλήψεων. Αντίστοιχα, τροφοδοτεί τις πελατειακές σχέσεις. Δηλαδή, από τη μια θεσμοθετείται η διαδικασία πρόσληψης και από την άλλη η πελατειακή σχέση μεταξύ πολιτών και πολιτικών, αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο, μέσα από αυτές τις εξαιρέσεις, παρακάμπτοντας σαφέστατα τη νομοθεσία (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011, Καρκατσούλης, 2014).

Άλλη μία τροχοπέδη για την ύπαρξη ενός αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων είναι η νομοθεσία που παρουσιάζει παραλείψεις στον τρόπο ελέγχου καταλληλότητας των προσόντων των αιτούντων στις εκάστοτε προκηρύξεις, καθώς και το ότι μεροληπτεί υπέρ κάποιων ομάδων υποψηφίων (Μητσοπούλου, 2014, Ρωσσίδης κ.α., 2016 & Οικονόμου, 2019).

Επιπλέον, ο απόλυτος συγκεντρωτισμός της εξουσίας στην Κεντρική Διοίκηση μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970 επιφέρει αδυναμία ελέγχου για το ποιοι ακριβώς προσλαμβάνονται αλλά και ποιός είναι ο ακριβής αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011, Καρκατσούλης, 2014, Οικονόμου, 2019).

Πίνακας 1: Νομοθεσία Προσλήψεων από το 1977 έως 1994

Νομοθετικές διατάξεις αναφορικά με τα συστήματα προσλήψεων	Μέθοδος επιλογής προσωπικού	Φορέας που αναλαμβάνει τον προγραμματισμό προσλήψεων	Φορέας που αναλαμβάνει τη διεξαγωγή της διαδικασίας πρόσληψης	Εξαιρούμενοι του συστήματος προσλήψεων
Π.Δ. 611/1977	Διαγωνισμοί (ειδικοί, νομαρχιακοί και κοινοί)	Αίτηση της ενδιαφερόμενης αρχής ή για τα Ν.Π.Δ.Δ. έγκριση του αρμόδιου Υπουργού	Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης κατόπιν εισήγησης του αρμόδιου οργάνου (το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα από το είδος του διαγωνισμού) υπό την εποπτεία της ΚΕΔ	Ειδικές περιπτώσεις ανάλογα με τις συνθήκες, προσωπικό στοιχειώδους εκπαίδευσης, μη μόνιμο προσωπικό, ειδικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων
Ν. 1320/1983	Με σειρά προτεραιότητας (δίνοντας έμφαση στα κοινωνικά κριτήρια)	Κοινή απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του αρμόδιου Υπουργού	Διεύθυνση Προγραμματισμού και Πρόσληψης Προσωπικού του Υπουργείου Προεδρίας	Ειδικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (π.χ. δικαστικοί, διπλωμάτες, στρατιωτικοί, εκπαιδευτικοί, κληρικοί κ.α.)
Ν. 1735/1987	Με σειρά προτεραιότητας (δίνοντας έμφαση στα ακαδημαϊκά προσόντα)	Κοινή απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του αρμόδιου Υπουργού	Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης	Ειδικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (π.χ. δικαστικοί, διπλωμάτες, στρατιωτικοί, εκπαιδευτικοί, κληρικοί, οι καλλιτέχνες, το προσωπικό της Βουλής, το προσωπικό του ΕΣΥ κ.α.)
Ν. 1943/1991	Διαγωνισμός συνυπολογίζοντας επιμέρους προσαυξήσεις (βαθμός πτυχίου, μεταπτυχιακό, εντοπιότητα)	Ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων από αρμόδιους φορείς (συνυπολογίζοντας τη γνώμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων). Αποστολή και αξιολόγηση προτάσεων στα Υπουργεία Προεδρίας και Οικονομικών	Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμών αποτελούμενη από 1 ανώτατο δικαστή και 4 καθηγητές ΑΕΙ (από νομική, οικονομική, διοικητική και τεχνική επιστήμη)	Ειδικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (π.χ. δικαστικοί, οι καλλιτέχνες, προσωπικό ΥΠΕΞ και Προεδρίας, στρατιωτικοί, κληρικοί, το προσωπικό της Βουλής, το προσωπικό του ΕΣΥ, ειδικοί σύμβουλοι, προσωπικό με ιδιάζουσα φύση και αποστολή κ.α.)
Ν. 2190/1994	Με διαγωνισμό ή σειρά προτεραιότητας (μεικτό σύστημα προσλήψεων)	Αίτηση του αρμόδιου Υπουργείου και έγκριση του Υπουργείου Οικονομικών	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)	Ειδικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων (π.χ. δικαστικοί, εκπαιδευτικοί, προσωπικό του ΕΣΥ, της Ο.Α. και των επιχειρήσεων των ΟΤΑ, καλλιτέχνες, προσωπικό του ΥΠΕΞ, της Βουλής και της Προεδρίας, στρατιωτικοί, κληρικοί, οι απευθείας διοριζόμενοι σε διευθυντικούς βαθμούς κ.α.)

Πηγή: Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011

2.3.2 Η πορεία του θεσμού των προσλήψεων μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης του 2008

2.3.2.1 Απογραφή ανθρώπινου δυναμικού

Η οικονομική κρίση του 2008 και οι αυστηροί δημοσιονομικοί έλεγχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης προβλέπουν αναδιοργάνωση, εξορθολογισμό και εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, ως έμμεσο μέτρο στήριξης – ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας. Στο επίκεντρο των συζητήσεων και των διαπραγματεύσεων τίθεται ο αριθμός των δημοσίων

υπαλλήλων στην Ελλάδα σε σχέση με τις ανάγκες και την οικονομική κατάσταση της χώρας. Άμεσος στόχος είναι η μείωση των δαπανών, κυρίως μέσου του συνόλου και των μισθών των εργαζομένων στο δημόσιο (Βουλή των Ελλήνων, 2010, Καρακιουλαφή, κ.α. 2015).

Προκειμένου λοιπόν το ελληνικό κράτος να προχωρήσει σε μείωση του αριθμού του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο, πρέπει αρχικά να προχωρήσει σε απογραφή του. Η πρώτη προσπάθεια ηλεκτρονικής απογραφής δημοσίων υπαλλήλων υλοποιείται το 2010 κατόπιν συνεργασίας των Υπουργείων Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Οικονομικών. Παρατίθενται ενδεικτικά πίνακες με τον αριθμό των υπαλλήλων του δημοσίου (καταμέτρηση 2010). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, αμφισβητείται από πολλούς η εγκυρότητα των στοιχείων. Προσπάθειες απογραφής δημοσίων υπαλλήλων έχουν επιχειρηθεί και πριν το 2010, χωρίς να καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2010, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2010, Σπανού, 2018, OECD, 2011, ΚΕΜΕ ΕΒΕΑ, 2021, Οικονόμου, 2019).

Στους Πίνακες 2, 3, 4 και 5 του Υπουργείου Εσωτερικών που ακολουθούν με βάση τα στοιχεία που είχαν συγκεντρωθεί έως 29/7/2010 (ώρα 11:37) *το σύνολο των μοναδικών απογραφέντων ήταν 768.009 άτομα.*

Πίνακας 2: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο κατά ηλικία, έτος 2010

Ηλικία	Αριθμός Υπαλλήλων
>60	43743
50-60	168958
40-50	258280
30-40	205277
20-30	86246
<20	4174

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, 29/07/2010 ώρα 11:37

Πίνακας 3: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά κατηγορία εκπαίδευσης, έτος 2010

Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό %
ΠΕ	300905	39%
ΔΕ	212574	28%
ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ	73305	10%
ΥΕ	69559	9%
ΤΕ	66669	9%
ΑΝΕΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ	43540	6%
ΔΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ	142	0%

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, 29/07/2010 ώρα 11:37

Πίνακας 4: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά φύλο, έτος 2010

Φύλο	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό %
ΑΝΔΡΑΣ	412607	54%
ΓΥΝΑΙΚΑ	355150	46%

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, 29/07/2010 ώρα 11:37

Πίνακας 5: Στοιχεία απογραφέντος προσωπικού στο Δημόσιο ανά σχέση εργασίας της κύριας απασχόλησης, έτος 2010

Εργασιακή σχέση	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό %
ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ	625738	82%
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	53833	7%
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	44811	6%
ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ ΕΡΓΟΥ	14345	2%
ΑΙΡΕΤΟΙ	12609	2%
ΕΠΙΘΗΤΕΙΑ	7495	1%
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ/ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΙ	4614	1%
ΜΕΤΑΚΛΗΤΟΙ	1175	0%
ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ	1003	0%
ΜΕΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ	493	0%
ΠΡΟΕΔΡΟΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ, ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	380	0%
Απογραφές ανά ημέρα		

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, 29/07/2010 ώρα 11:37

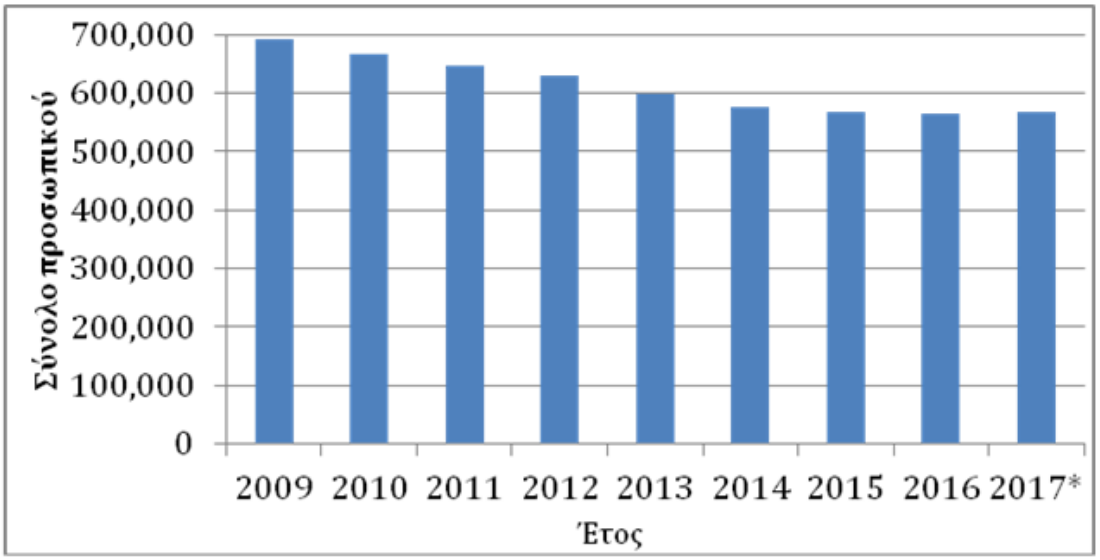
Κατόπιν ερώτησης στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με αριθμό αιτήματος γραπτής απάντησης Ε-9580 και θέμα: «Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της ΕΕ», αμφισβητείται επίσημα ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Η αιτιολογία είναι ότι, ο κάθε υπάλληλος δήλωσε ο ίδιος τα στοιχεία του στην ηλεκτρονική πλατφόρμα. Κάτω από αυτό το πρίσμα υπάρχει πιθανότητα κάποιοι να μην κατανόησαν ότι δεν είχαν την υποχρέωση να απογραφούν. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι σε ΔΕΚΟ και κάποιοι που ήταν υποχρεωμένοι να εγγραφούν να μην το κατανόησαν ή να αντέδρασαν αρνητικά στο σύστημα της απογραφής (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο,2010, TAXHEAVEN, 2010).

2.3.2.2 Συνέπειες απογραφής ανθρώπινου δυναμικού

Όπως ήταν αναμενόμενο, θεωρήθηκε υπερβολικός ο αριθμός των εργαζομένων που μισθοδοτούνταν από το ελληνικό δημόσιο, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη και τα λάθη στον υπολογισμό του αριθμού των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο, η τότε κυβέρνηση προχώρησε σε λήψη μέτρων. Όσον αφορά στις προσλήψεις ψηφίζεται ο Ν.

3833/2010[14], που σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 11 «από την 1η Ιανουαρίου 2011 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2016, ο αριθμός των ετήσιων προσλήψεων και διορισμών του μόνιμου προσωπικού και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου στους φορείς της παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 3812/2009 δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος συνολικά από το λόγο 1/5 (μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις), στο σύνολο των φορέων» (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο,2010, Βουλή των Ελλήνων, 2010, Οικονόμου, 2019).

Παράλληλα με το προαναφερθέν μέτρο για τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, καταργήθηκαν κλάδοι/ειδικότητες, θεσμοθετήθηκε η εργασιακή εφεδρεία, η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα κλπ. (Οικονόμου, 2019). Η Εικόνα 2 που ακολουθεί, αποδεικνύει ότι η Κυβέρνηση προχώρησε στη μείωση του προσωπικού, εφαρμόζοντας όλα τα ανωτέρω.



Εικόνα 2: Σύνολο προσωπικού στο δημόσιο

*Πηγή: Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου (apografi.gov.gr, πρόσβαση: 6 Δεκεμβρίου 2017). * Στοιχεία έως και Οκτ. 2017.*

2.3.3 ΑΣΕΠ

Η δεκαετία της οικονομικής κρίσης αποδίδει στο ΑΣΕΠ ολοένα και περισσότερο ενεργό και καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία στελέχωσης των δημόσιων φορέων και φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του, οι αρμοδιότητές του διαφαίνονται στην Εικόνα 3.

[14] ΦΕΚ 40/Α΄/15.03.2010

Εικόνα 3: Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ

Στις κύριες αρμοδιότητες του ΑΣΕΠ περιλαμβάνονται: η επιλογή του τακτικού προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, η εποπτεία της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και της ορθολογικής αξιοποίησης - ανακατανομής του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων, από Συμβούλους-Επιθεωρητές του ΑΣΕΠ με την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου.

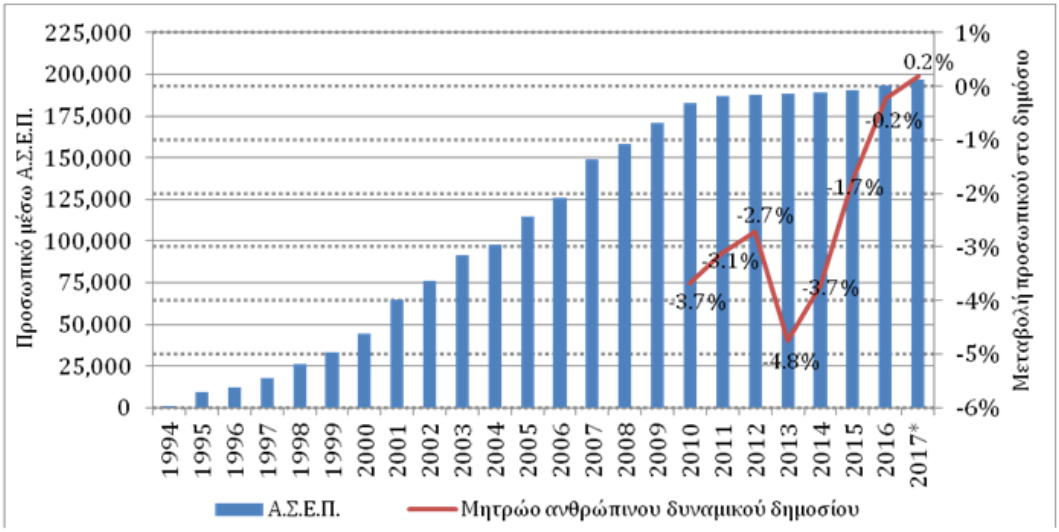
Για την επιλογή του τακτικού προσωπικού το ΑΣΕΠ οργανώνει γραπτούς διαγωνισμούς ή/και αξιολογεί τους υποψηφίους με βαθμολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων προκαθορισμένων με νόμο, ενώ για ορισμένες θέσεις διεξάγει συμπληρωματική πρακτική δοκιμασία ή ειδικές εξετάσεις – test. Το υψηλών απαιτήσεων ειδικό επιστημονικό προσωπικό επιλέγεται με ειδική διαδικασία ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων από πενταμελή επιτροπή οριζόμενη από το ΑΣΕΠ, ενώ για την επιλογή των εκπαιδευτικών διεξάγεται ειδικός γραπτός διαγωνισμός.

Πηγή: ΑΣΕΠ 2016

Οι προαναφερόμενες αρμοδιότητές του σκοπεύουν να αναδείξουν τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και να προβάλουν το κράτος δικαίου στο θεσμό των προσλήψεων στο δημόσιο, το οποίο από τα χρόνια της Γερμανικής Κατοχής μέχρι τη δεκαετία της οικονομικής κρίσης 2010 – 2020, καταπατείται και αμφισβητείται (ΑΣΕΠ, 2016).

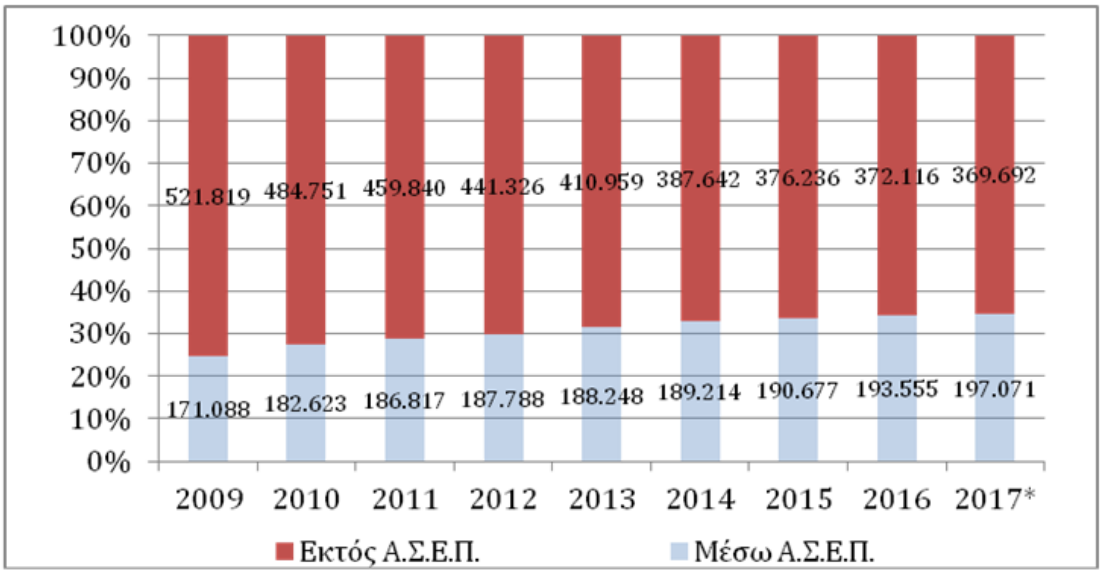
Οι Εικόνες 4 και 5 που ακολουθούν αναδεικνύουν ότι, με την ίδρυση του ΑΣΕΠ το 1994, οι προσλήψεις στο δημόσιο μέσω των διαδικασιών του έχουν σταθερή άνοδο μέχρι το 2017, ενώ οι προσλήψεις εκτός διαδικασιών ΑΣΕΠ αποκλιμακώνονται. Όπως γίνεται αντιληπτό, το σύστημα των προσλήψεων έχει βελτιωθεί, παρ' όλο που οι προσλήψεις εκτός διαδικασιών εξακολουθούν να ισχύουν, επειδή δικαιολογούνται από ειδικές και εξαιρετικές συνθήκες (Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2011, Οικονόμου, 2019).

Τα τελευταία χρόνια ενισχύεται η άποψη ότι οι Κυβερνήσεις υποστηρίζουν την πολιτική της αξιοκρατίας, και της δικαιοσύνης. Οι πολίτες διαπιστώνουν ότι για να εργαστούν στο δημόσιο πρέπει να συμμετέχουν μόνο μέσω των αδιάβλητων διαδικασιών της ανεξάρτητης αρχής. Επομένως, το ΑΣΕΠ σταδιακά εκπληρώνει το σκοπό λειτουργίας του αποτελεσματικά, παρά το μεγάλο αριθμό αποκλίσεων από τις θεσμοθετημένες διαδικασίες (Γεωργοπούλου, 2021, Οικονόμου, 2019).



Εικόνα 4:Προσλήψεις μέσω Α.Σ.Ε.Π. και μεταβολή προσωπικού στο δημόσιο

*Πηγή: Α.Σ.Ε.Π. (2016) και μητρώο ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου (apografi.gov.gr, πρόσβαση: 6 Δεκεμβρίου 2017). *Στοιχεία έως Οκτ. 2017. Αριστερή στήλη: προσωπικό μέσω Α.Σ.Ε.Π., δεξιά στήλη: ετήσια μεταβολή συνολικού τακτικού προσωπικού που απασχολείται στο δημόσιο.*



Εικόνα 5:Προέλευση ανθρώπινου δυναμικού βάσει διαδικασίας επιλογής

*Πηγή: Α.Σ.Ε.Π. (2009, 2016) και μητρώο ανθρώπινου δυναμικού ελληνικού δημοσίου (apografi.gov.gr, πρόσβαση: 6 Δεκεμβρίου 2017). * Στοιχεία έως Οκτ. 2017.*

2.3.4 Νόμος 4765/2021, ΦΕΚ 6 Α'/15.01.2021

Με την πάροδο των ετών, ο Νόμος 2190/1994 δέχεται 156 τροποποιήσεις, επειδή εντοπίστηκαν αποκλίσεις από τις διαδικασίες που προέβλεπε. Ο Νόμος 4765/2021 που εξετάζεται στο παρόν κεφάλαιο, υποκαθιστά ουσιαστικά το πρώτο μέρος του Νόμου 2190/1994. Με την ψήφισή του επιδιώκεται ο «εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)». Πιο συγκεκριμένα, προβλέπεται Πανελλήνιος Γραπτός Διαγωνισμός για θέσεις σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, τουλάχιστον μια φορά κάθε δύο χρόνια. Με το νόμο αυτό αναμένεται ορθότερος προγραμματισμός προσλήψεων με πρόσφατα επικαιροποιημένα στοιχεία των υπηρεσιών και ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού (Βουλή των Ελλήνων, 2021, Capital.gr, 2021, Γεωργοπούλου, 2021).

Το σημαντικότερο νομικό χαρακτηριστικό είναι ότι, ο γραπτός διαγωνισμός δεν αρκείται πλέον μόνο σε εξέταση γνώσεων αλλά και σε ανάλυση ικανοτήτων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, ποιότητα, υπευθυνότητα, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, κριτική σκέψη, ταχύτητα και ευγένεια των υποψηφίων, καθώς και την πρόθεση των μελλοντικών δημοσίων υπαλλήλων να εξυπηρετούν πολίτες και να συνεργάζονται με τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, προβλέπονται πρόσθετες διαγωνιστικές διαδικασίες ή συνέντευξη, όταν πρόκειται για προσωπικό με εξειδικευμένες απαιτήσεις (π.χ. σωφρονιστικοί υπάλληλοι). Η συνέντευξη είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί μόνο μετά από σχετικό αίτημα του φορέα και τη σύμφωνη γνώμη του Α.Σ.Ε.Π. (Βουλή των Ελλήνων, 2021, Capital.gr, 2021, Γεωργοπούλου, 2021).

Τέλος, προβλέπεται ψηφιοποίηση του συνόλου των διαδικασιών που αποσκοπεί στη διαλειτουργικότητα του ΑΣΕΠ με τους άλλους φορείς και την άμεση επικοινωνία – πληροφόρηση με τους υποψηφίους (Βουλή των Ελλήνων, 2021, Capital.gr, 2021).

Συνεπώς, οι υποψήφιοι κρίνονται σύμφωνα με τις γνώσεις τους και τα τυπικά τους προσόντα, σε συνδυασμό με χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, με απώτερο στόχο το κοινό όφελος.

2.3.5 Τα οφέλη του Νόμου 4765/15.01.2021

Με την εφαρμογή των διατάξεων του νόμου προβλέπεται μία κεντρική διαδικασία πλήρωσης θέσεων, η οποία περιμένουμε να αποφέρει μείωση δαπανών στον κρατικό

προϋπολογισμό, εξοικονόμηση χρόνου διεκπεραίωσης της διαδικασίας, βελτίωση της εικόνας του συστήματος των προσλήψεων στους πολίτες και διαφάνεια του θεσμού. Αξίζει να αναφερθεί ότι, μέχρι σήμερα, ο χρόνος μεσολάβησης από την δημοσίευση της προκήρυξης έως τη δημοσιοποίηση των τελικών αποτελεσμάτων μπορεί να αγγίξει τα δύο χρόνια. Με τον καινούργιο νόμο αναμένεται ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας να φτάνει περίπου τον 1 χρόνο. Επιπλέον, ενισχύεται ο καταλληλότερος τρόπος επιλογής στελεχών της δημόσιας διοίκησης και ο ετήσιος προγραμματισμός των προσλήψεων (Βουλή των Ελλήνων, 2021, Capital.gr, 2021, Γεωργοπούλου, 2021).

2.4. Ανάγκες για εκπαίδευση - επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού

Η συνεχής και απρόσκοπτη εξέλιξή του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη διαμόρφωση της σταθερής πορείας ανάπτυξης ενός οργανισμού. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η τεχνολογική επανάσταση των τελευταίων ετών οδηγούν σε αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις, ιδιαίτερα στο τομέα της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2016).

Το πέρασμα από το ιεραρχικό βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης σε ένα περισσότερο συμμετοχικό, υπό το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, προκαλεί μεταρρυθμίσεις που χαρακτηρίζονται από έντονες, πολυδιάστατες και καινοτόμες αλλαγές, ενώ εισάγονται νέες μέθοδοι διοίκησης. Για παράδειγμα αναδύεται η *Διοίκηση Μέσω Στόχων* και ο *Πολυετής Προγραμματισμός Προσλήψεων*, τα οποία προβλέπουν προγραμματισμό, έλεγχο και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εξετάζει νέες μεθόδους ανάπτυξης εμπιστοσύνης, διαλόγου, συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, ενδυνάμωσης της ηγεσίας - υψηλόβαθμων στελεχών και εργαζομένων - που υπηρετούν σε χαμηλότερες βαθμίδες διοίκησης. Αναζητά, δηλαδή, ένα νέο παράδειγμα ηγεσίας και διοίκησης, το οποίο θα είναι δεκτικό σε αλλαγές και θα απαλείφει τα αίτια αποτυχίας πολιτικών και αποφάσεων. Τέλος, στοχεύει στην αλλαγή κουλτούρας των εργαζομένων στο δημόσιο και κατ' επέκταση στην αλλαγή υπηρεσιακής κουλτούρας (Καρατζόγλου, 2011, Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016, Bulinska-Stangrecka & Bagienska, 2019).

Ανάλογα με το σκοπό λειτουργίας, τους επιμέρους στόχους, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τις ικανότητες – δεξιότητες των εργαζομένων κάθε δημοσίου φορέα, διαμορφώνονται οι υπηρεσιακές ανάγκες για προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Κομβικό σημείο απόφασης και επιλογής μεθόδων

εκπαίδευσης – επιμόρφωσης είναι η σωστή αξιολόγηση των αναγκών και οι αντίστοιχα διαμορφωμένες απαιτήσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ανθρώπινων πόρων. Επιβεβλημένη είναι η συνειδητοποίηση ότι η εκπαίδευση – επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλή μεταβίβαση γνώσεων αλλά μια δυναμική διαδικασία που προκύπτει από τη συμμετοχή, συνεργασία και συνδρομή του ίδιου του υπαλλήλου (Γεωργογιάννης, 2012, Παπαδάκης, 2016, Τσολακίδου, 2016, Χατζηαναστασίου, 2017).

Οι φορείς επιχειρούν την αύξηση της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, εξυπηρέτησης των πολιτών - πελατών, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων, εφαρμόζοντας πρακτικές διοίκησης του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Αξίζει να γίνει σύντομη αναφορά σε έρευνα που έχει δημοσιευτεί από το Παράρτημα του Ευρωπαϊκού Κέντρου Πληροφόρησης στην Ελλάδα, το οποίο φιλοξενείται στο Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (*ΕΛΙΑΜΕΠ*). Σύμφωνα με αυτή την έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, «το 29% των θέσεων εργασίας εκτελείται από μηχανές» και «η βιομηχανοποίηση, η ρομποτοποίηση και οι αυτοματισμοί έχουν αντικαταστήσει πολλές ανθρώπινες θέσεις εργασίας με συμβατικά ή έξυπνα μηχανήματα». Μάλιστα, προβλέπεται ότι, το 2025 το 29% θα αυξηθεί σε 52%. Η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence) και μηχανική μάθηση θα αντικαταστήσουν σε μεγάλο βαθμό τις ανθρώπινες εργασιακές δραστηριότητες. Όπως η βιομηχανοποίηση των προϊόντων αντικατέστησε τα χειροποίητα προϊόντα στο παρελθόν, έτσι και η ρομποτοποίηση και οι αυτοματισμοί αναδεικνύουν νέα επαγγέλματα και εξειδικεύσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στο δημόσιο είναι η κατάργηση κάποιων ειδικοτήτων, όπως αναφέρεται και στο υποκεφάλαιο 2.3.2.2 της παρούσας εργασίας (Europe direct ΕΛΙΑΜΕΠ, 2021).

Αναμφίβολα στο μέλλον θα υπάρξει ανατροπή και επαναπροσδιορισμός των εργασιακών και επαγγελματικών αναγκών. Μέσα σε αυτό το συνεχώς διαμορφούμενο νέο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις μόνο μέσα από σωστά σχεδιασμένη και προγραμματισμένη εκπαίδευση, ώστε να ενισχυθούν οι ήδη υπάρχουσες δεξιότητες και ικανότητές του. (Europe direct ΕΛΙΑΜΕΠ, 2021).

2.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

2.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης - επιμόρφωσης δημόσιων οργανισμών

Ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του φορέα, το Τμήμα και η Διεύθυνση που ασχολείται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει το πρόγραμμα και το σεμινάριο που θεωρείται καταλληλότερο για τους υπαλλήλους όλων των ειδικοτήτων. Στη συνεχεία, επιλέγει τη μέθοδο εκπαίδευσης. Υπάρχουν δύο είδη εκπαίδευσης – επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού:

1) στη θέση εργασίας

2) εκτός θέσης εργασίας.

2.5.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στη θέση εργασίας

Η μέθοδος εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού *στη θέση εργασίας* χαρακτηρίζεται από αμεσότητα στη διαδικασία μάθησης του αντικειμένου, με χρονικό και οικονομικό όφελος για τον οργανισμό και τον υπάλληλο. Η εκπαίδευση υλοποιείται είτε από παλαιότερο και έμπειρο υπάλληλο του τμήματος είτε από τον προϊστάμενό του. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται ταυτόχρονα ο έλεγχος για λάθη πάνω στην εργασία. Συνεπώς, ο εκπαιδευόμενος και ο εκπαιδευτής αξιολογούνται άμεσα. Ο μεν εκπαιδευόμενος αξιολογείται για την αποδοτικότητά του και την προθυμία του να μάθει και να ασχοληθεί με το αντικείμενο που του ανέθεσαν. Ο δε εκπαιδευτής αξιολογείται για το κατά πόσο είναι γνώστης των εργασιών του τμήματος και μπορεί να μεταφέρει τις γνώσεις του σε νέους υπαλλήλους. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, δεν αρκεί να επιλεγεί μόνον ο εκπαιδευτής, ο εκπαιδευόμενος και οι γνώσεις που θα μεταφερθούν. Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ο *προγραμματισμός* της εκπαίδευσης και όχι η άναρχη μεταφορά γνώσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Ρωσσίδης κ.ά., 2016, Χατζηαναστασίου, 2017).

Εάν ο σχεδιασμός της μεθόδου εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στη θέση εργασίας είναι ελλιπής, αναδύονται προβλήματα διαχείρισης χρόνου εκτέλεσης άλλων εργασιών. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής δεν ασχολείται με τα υπηρεσιακά του καθήκοντα και ο εκπαιδευόμενος σταματά να ασχολείται με άλλες αρμοδιότητες του τμήματος. Συνήθως, οι υπόλοιπες αρμοδιότητες δεν υλοποιούνται στην ώρα τους – γεγονός που προκαλεί την αρνητική αντίδραση των υπολοίπων συναδέλφων, στους οποίους μεταφέρεται ο όγκος εργασίας. Ένα λάθος που παρατηρείται συχνά κατά τη διαδικασία υλοποίησης αυτής της εκπαιδευτικής μεθόδου

είναι η μη ορθή ολοκλήρωση της ανατεθείσας, από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, εργασίας. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε επειδή ο εκπαιδευτής δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένος ή αναγκάζεται να αφήνει μόνο του τον εκπαιδευόμενο, όταν του ζητείται να επιστρέψει στα κύρια υπηρεσιακά του καθήκοντα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.5.2.1 Επίδειξη (Demonstration)

Μια συνηθισμένη μέθοδος που εφαρμόζεται συνήθως σε υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή πρώτη φορά με νέο αντικείμενο, είναι η *επίδειξη* (demonstration) ειδικότερα σε περιπτώσεις που το αντικείμενο έχει συγκεκριμένα βήματα διεκπεραίωσης. Για παράδειγμα, σε μία προσχολική μονάδα, γίνεται επίδειξη στους υπαλλήλους που χειρίζονται την ηλεκτρονική πλατφόρμα εγγραφών των παιδιών στους παιδικούς σταθμούς. Βοηθητικό εργαλείο σε αυτές τις περιπτώσεις αποτελεί ένας κατάλογος ή εγχειρίδιο στα οποία περιγράφονται λεπτομερώς και αιτιολογούνται τα απαραίτητα βήματα διεκπεραίωσης της εκάστοτε εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.5.2.2 Coaching

Η τεχνική εκπαίδευσης *coaching* στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζεται με την έννοια της καθοδήγησης - προπόνησης. Στο δημόσιο και ευρύτερα δημόσιο τομέα πραγματοποιείται από παλαιότερο κάτοχο της θέσης εργασίας, συνήθως σε πραγματικό χρόνο της παραγωγικής δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο, η παραγόμενη υπηρεσία γίνεται ελεγχόμενα πιο αποτελεσματική. Την ώρα που πρέπει να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη εργασία είτε εκτάκτως είτε προγραμματισμένα, ο εκπαιδευτής (coach) παρέχει συμβουλές στον εκπαιδευόμενο, ώστε να λύσει τυχόν απορίες και να τον κατευθύνει στο να αναπτύξει ικανότητες και δεξιότητες πάνω στο αντικείμενό του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Χατζηανασασίου, 2017, Kumar, Agrawal, & Budhwar, 2020).

Ο εκπαιδευτής οφείλει να κατέχει γενικές και ειδικές γνώσεις και να είναι έμπειρος, ενώ είναι πολύ σημαντικό να χαρακτηρίζεται από μεταδοτικότητα. Στη διαδικασία του *coaching*, η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού διασταυρώνεται με τα *θέλω, μπορώ και παρέχω του* εργαζόμενου. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι ικανός να κρατήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στον οργανισμό και τον υπάλληλο, φτάνοντας στο μέγιστο σημείο απόδοσης του εκπαιδευόμενου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Χατζηανασασίου, 2017).

Ο coatch μπορεί να προέρχεται από τον ίδιο το φορέα ή και να είναι εξωτερικός συνεργάτης ως σύμβουλος οργανισμών και επιχειρήσεων (Καρασαρίδου κ.ά., 2016, Χατζηαναστασίου, 2017). Η ευνοιοκρατία αποτελεί βασική τροχοπέδη του coaching στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, επειδή συνήθως ο εκπαιδευτής που επιλέγεται είναι υπάλληλος του ίδιου Τμήματος/Διεύθυνσης, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση να παρέχεται με ταυτόσημο τρόπο και να μην δημιουργείται χώρος για ριζικές αλλαγές (Σιδηροπούλου-Δημακάκου, 2016, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Χατζηαναστασίου, 2017).

2.5.2.3 Mentoring

Η διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών στο δημόσιο τομέα να παρέχουν συμβουλευτική καθοδήγηση πάνω στη σταδιοδρομία και επαγγελματική εξέλιξη των υφιστάμενων τους ονομάζεται *mentoring*. Ο μέντορας (mentor) παρέχει πληροφορίες για τον οργανισμό, την οργανωσιακή του κουλτούρα γενικότερα και δε σχετίζεται με το coaching, το οποίο αφορά ενημέρωση αποκλειστικά για ένα αντικείμενο εργασίας. Το ρόλο του μέντορα αναλαμβάνει συνήθως κάποιος ιεραρχικά ανώτερος υπάλληλος με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας (π.χ. ο προϊστάμενος). Ουσιαστικά, ο μέντορας βρίσκεται κοντά στη συνταξιοδότηση και προσπαθεί να εκπαιδεύσει υφιστάμενό του, ώστε να τον διαδεχθεί στη θέση του. Μεταφέρει τη γνώση και την εμπειρία του από το σύνολο της επαγγελματικής του καριέρας στο φορέα. Η διαδικασία του mentoring στοχεύει στην επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευόμενου. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ο νέος υπάλληλος αυτοβελτιώνεται, αυτοαναπτύσσεται και αυτοεκπαιδεύεται. Ο μέντορας διαφέρει από τον εκπαιδευτή (coach), καθώς ο πρώτος επικεντρώνεται στην προσωπική - επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου και σε ό,τι τον απασχολεί, ενώ ο δεύτερος επικεντρώνεται στην εργασία – στόχο (Kenworthy, 2015, Σιδηροπούλου-Δημακάκου, 2016).

Παραθέτουμε κατωτέρω συνοπτικά στον Πίνακα 6 τις διαφορές Coaching και Mentoring.

Πίνακας 6: Διαφορές coaching και mentoring

	COACHING	MENTORING
Ποιος είναι ο στόχος και ο σκοπός;	Στοχευμένη σε βραχυπρόθεσμους στόχους και συγκεκριμένες ικανότητες	Στοχευμένη σε μακροπρόθεσμη διαδικασία ανάπτυξης και επιδεξιότητας για διαμόρφωση μελλοντικών ρόλων
Τι κάνει ένας coach/mentor;	Δίνει ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση και προσφέρει τεχνικές για βελτίωση	Δίνει ανατροφοδότηση αλλά προσφέρει και δυνατότητες διορατικότητας και ευρύτερων προοπτικών ανάπτυξης και βελτίωσης
Ποια μεθοδολογία χρησιμοποιείται;	Αναζήτηση και εξονυχιστική διερεύνηση *(θέληση και μυαλό)*	Κατεύθυνση και ηγεσία *(θέληση, μυαλό και καρδιά)*
Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο;	Βραχυπρόθεσμη διαδικασία	Μακροπρόθεσμη διαδικασία
Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του coach/mentor;	Τεχνικές διευκόλυνσης της μάθησης δεξιοτήτων, της ανάπτυξης και της εμπιστοσύνης Δεν χρειάζεται να υπάρχει ειδίκευση σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.	Ο μέντορας αναγνωρίζεται γενικά ως εμπειρογνώμονας στον τομέα (τεχνική τεχνογνωσία και γνώση στην ηγεσία ρόλων). Υπάρχει συγκεκριμένο αντικείμενο
Πού απευθύνεται;	Πρόσωπο με πρόσωπο σχέση (2 άτομα) και ομάδες	Πρόσωπο με πρόσωπο σχέση (2 άτομα)
Ύφος - συνεδρίες	Επίσημο ύφος Δομημένες συνεδρίες	Ανεπίσημο ύφος Μη δομημένες συνεδρίες

Πηγή: Σιδηροπούλου-Δημακάκου, 2016

2.5.2.4 Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας

Μια ακόμη μέθοδος εκπαίδευσης σε ειδικές κατηγορίες εκπαιδευόμενων είναι το Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας. Εφαρμόζεται σε επαγγέλματα των οποίων οι σύλλογοι εργαζομένων ζητούν να εργαστούν ως ειδικευόμενοι πριν αποκτήσουν άδεια ασκήσεως επαγγέλματος (δικηγόροι, γιατροί, κ.α.). Σε αυτή την περίπτωση, ο χρόνος μεταφοράς γνώσεων διαρκεί περισσότερο από ότι σε άλλες πρακτικές, λόγω του ότι είναι πολυδιάστατες και υψηλών απαιτήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.5.3 Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού εκτός θέσης εργασίας

Η εκπαίδευση εργαζομένων *εκτός θέσης εργασίας* πραγματοποιείται σε τοποθεσία μακριά από το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και συχνά αφορά διαλέξεις, σεμινάρια, προσομοιώσεις κ.λπ. Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (εφεξής ΕκΘΕ) πραγματοποιείται σε μια τοποθεσία ειδικά σχεδιασμένη για εκπαίδευση. Μπορεί να βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από τον πραγματικό στο χώρο εργασίας ή μακριά από αυτόν (π.χ. σε ένα ειδικό κέντρο εκπαίδευσης, αίθουσες συνεδρίων κλπ). Η διεξαγωγή

της εκπαίδευσης ΕκΘΕ ελαχιστοποιεί τους περισπασμούς και επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αφιερώσουν την πλήρη προσοχή τους στο υλικό που διδάσκεται. Ωστόσο, στην εκπαίδευση ΕκΘΕ τα προγράμματα ενδέχεται να μην παρέχουν τόση μεταφορά κατάρτισης στην πραγματική εργασία, όπως και τα προγράμματα εντός θέσης εργασίας. Πολλοί άνθρωποι εξισώνουν την εκπαίδευση ΕκΘΕ με τη μέθοδο διάλεξης, όμως, στην πραγματικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια πολύ μεγάλη ποικιλία μεθόδων. Κάποιες βασικές μέθοδοι κατάρτισης ΕκΘΕ περιγράφονται παρακάτω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.5.3.1 Διαλέξεις

Με τη μέθοδο αυτή, οι υπάλληλοι καλούνται σε μια αίθουσα, με σκοπό να εκπαιδευτούν από έναν εκπαιδευτή - εισηγητή με τη μορφή διάλεξης. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μεγάλες ομάδες και το κόστος ανά εκπαιδευόμενο είναι χαμηλό. Μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται ότι, η εφαρμογή σε μεγάλες ομάδες δεν προσελκύει το ενδιαφέρον των εργαζόμενων και στην ουσία είναι μία μονόδρομη επικοινωνία, από τη στιγμή που ο συμμετέχων δεν υποβάλλει ερωτήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.5.3.2 Σεμινάρια

Η μέθοδος των σεμιναρίων διαφέρει από τις διαλέξεις λόγω του ότι βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η συμμετοχή με ερωτήσεις των όσων παρευρίσκονται στο χώρο διεξαγωγής. Πρέπει να υπάρχει συντονιστής και πρόγραμμα. Η διάρκειά τους μπορεί να είναι κάποιες ώρες αλλά και μέρες. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝΕΠ) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, ΕΚΔΔΑ, 2021).

2.5.3.3 Προσομοίωση

Στη μέθοδο εκπαίδευσης προσομοίωσης, ο εκπαιδευόμενος θα εκπαιδευτεί στον ειδικά σχεδιασμένο εξοπλισμό ή το μηχάνημα που χρησιμοποιείται πραγματικά στον τομέα ευθύνης του. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως, όταν πολύ ακριβά μηχανήματα ή εξοπλισμός χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση ή τη διαχείριση μιας εργασίας. Επειδή το κόστος είναι υψηλό ή και επικίνδυνο, ο οργανισμός μπορεί να μην επιτρέψει την απευθείας εκπαίδευση σε πραγματικό εξοπλισμό για την αποφυγή ζημιών στον εξοπλισμό ή και τραυματισμού. Αποφεύγεται, επίσης, γιατί μπορεί η χρήση μηχανήματος να είναι επικίνδυνη για την ανθρώπινη ζωή του ασκούμενου. Η αποφυγή

όλων των προαναφερόμενων κινδύνων, καθιστά ασφαλή την εκπαίδευση σε προσομοιωτή. Για παράδειγμα, η εκπαίδευση των ιπταμένων στην Πολεμική Αεροπορία γίνεται με αυτή τη μέθοδο. Συχνά, οι προσομοιωτές για εκπαιδευτικούς σκοπούς παρέχονται από τον κατασκευαστή του αρχικού εξοπλισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Χατζηαναστασίου, 2017).

2.5.3.4 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Η πρόοδος στην τεχνολογία υπολογιστών διευκολύνει καινοτόμες μεθόδους για την παροχή εκπαίδευσης – επιμόρφωσης σε οργανισμούς. Το διαδίκτυο επιτρέπει την παροχή εκπαίδευσης μέσα από υπολογιστή, με σύγχρονο ή ασύγχρονο τρόπο εξ αποστάσεως. Αυτή η μέθοδος είναι γνωστή ως *εξ αποστάσεως εκπαίδευση* και παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και την υποστήριξη δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό. Χαρακτηριστική είναι η εκτενής χρήση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού το 2020, όταν λήφθηκαν αποφάσεις για την τηλεργασία και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Greenberg & Baron, 2013, Czarnecka & Daroczi, 2017, ΕΚΔΔΑ, 2021).

2.5.3.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εκπαίδευσης ΕκΘΕ

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ΕκΘΕ είναι ότι, συνήθως οι εκπαιδευτές διαθέτουν αρκετή εμπειρία. Τα προγράμματα αυτά είναι οργανωμένα συστηματικά και είναι πιθανότερο να προσθέσουν μεγάλη αξία στην απόδοση των εκπαιδευόμενων (ΕΚΔΔΑ, 2021).

Τα μειονεκτήματα της εκπαίδευσης ΕκΘΕ είναι ότι, δεν εντάσσονται άμεσα στο πλαίσιο της εργασίας, ενώ το κόστος τους θεωρείται μεγάλο. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να μην έχουν ισχυρά κίνητρα να παρακολουθήσουν αυτά τα προγράμματα (Sree et al., 2019).

2.6 Κίνητρα Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης Εργαζομένων και Εμπόδια Συμμετοχής

Σύμφωνα με ευρωπαϊκές μελέτες για την περίοδο 2011-2019, η Ελλάδα κατατάσσεται στις τελευταίες θέσεις ως προς τη συμμετοχή των ενηλίκων στη διά βίου εκπαίδευση. Παρά τη δυσμενή κατάταξη της χώρας μας στον ευρωπαϊκό χάρτη κατά τη διάρκεια της προαναφερόμενης περιόδου, τα ποσοστά συμμετοχής δείχνουν να ενισχύονται σημαντικά, σημειώνοντας αύξηση κατά 30% περίπου. Η συμμετοχή δημοσίων

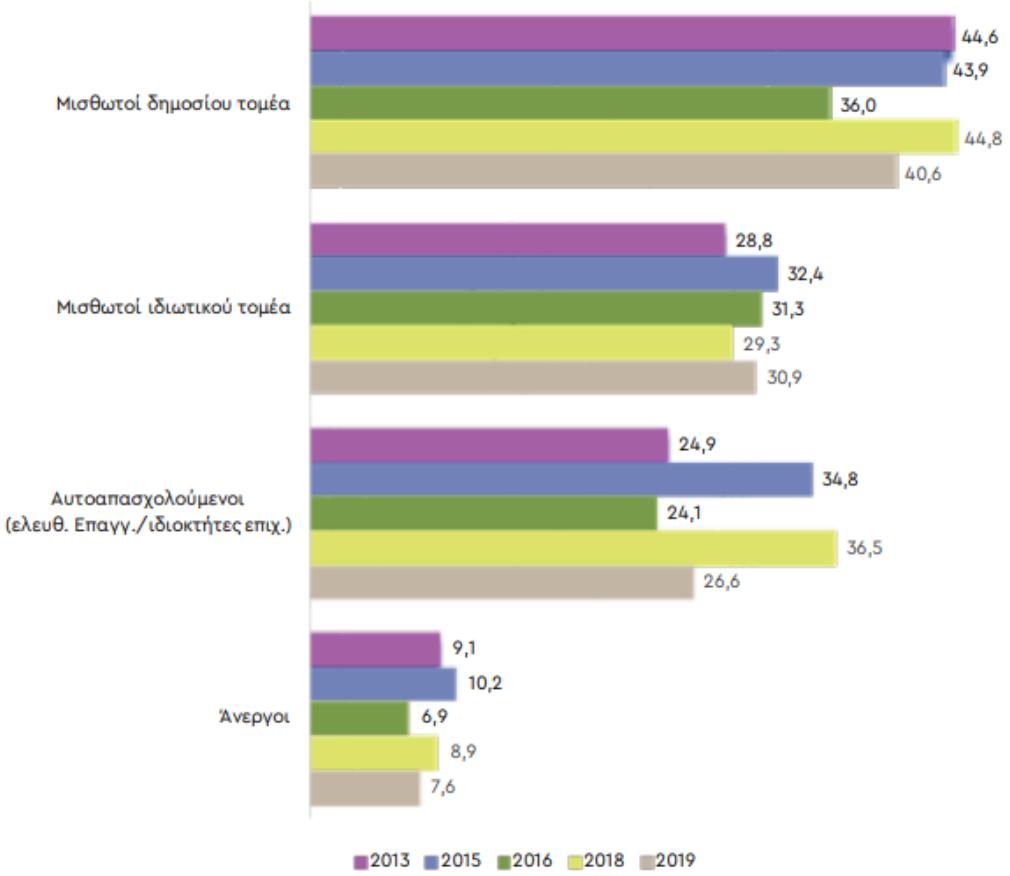
υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια για τα έτη 2018-2019 έφτασε το 28,7% και 25,6% αντιστοίχως. Δηλαδή, το ¼ των εργαζομένων συμμετείχε σε πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης (Καραλής, 2021).

Παρακάτω, περιγράφονται αρκετά ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με το ποσοστό συμμετοχής του δείγματος της παρούσας έρευνας σε σεμινάρια, ενώ ενδιαφέρουσες είναι και οι παρατηρήσεις σχετικά με τα κίνητρα και τα εμπόδια που εντοπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια.

Έχοντας αναλύσει τις εκπαιδευτικές – επιμορφωτικές μεθόδους που εφαρμόζονται στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, θα εξετάσουμε στη συνέχεια τι είναι αυτό που από τη μια ωθεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε προγράμματα και από την άλλη τους εμποδίζει.

2.6.1 Κίνητρα Συμμετοχής

Αξιόλογη έρευνα στην Ελλάδα γίνεται σε τακτά διαστήματα από το Ινστιτούτο Εργασίας της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας (εφεξής ΙΝΕ ΓΣΕΕ) και το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (εφεξής ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ). Το εξεταζόμενο δείγμα προέρχεται από εργαζόμενους του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα, αυτοαπασχολούμενους και άνεργους. Στην Εικόνα 6, παρουσιάζεται η σύσταση του δείγματος.



Εικόνα 6: Διαχρονική συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα – ανάλυση ως προς την επαγγελματική ιδιότητα (2013, 2016, 2019)

Πηγή: ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Τα αποτελέσματα της έρευνας του ΙΝΕ ΓΣΕΕ έδειξαν ότι, οι μισθωτοί του δημόσιου τομέα συμμετέχουν περισσότερο σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή άνεργους του δείγματος.

Τα κίνητρα και οι λόγοι συμμετοχής των ίδιων υπαλλήλων απεικονίζονται στον Πίνακα 7. Οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να δώσουν μόνο μία απάντηση. Διαπιστώνεται ότι, οι πέντε επικρατέστεροι λόγοι συνδέονται με:

- την αύξηση της εργασιακής απόδοσης
- την απόκτηση καινούργιων γνώσεων
- την αύξηση οικονομικών απολαβών
- τη θετική στάση απέναντι στην εκπαίδευση για ολόκληρη τη ζωή και
- τη διατήρηση της θέσης εργασίας.

Στη μελέτη μας αυτό που αξίζει να επισημανθεί είναι ότι σε όλα τα έτη της έρευνας οι ερωτώμενοι συνδυάζουν την διά βίου εκπαίδευση με τη συμμετοχή τους σε

εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια, με την αύξηση της αποδοτικότητας τους στο αντικείμενο εργασίας τους. Αποκτούν καινούργιες γνώσεις, κατ' επέκταση ικανότητες και δεξιότητες. Επομένως, είτε η εταιρεία είτε η δημόσια υπηρεσία στην οποία εργάζονται, αυξάνει τις προοπτικές για βελτίωση στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών πάνω στις οποίες εξειδικεύεται και αναπτύσσεται. Επίσης, η σπουδαιότητα και χρησιμότητα της διά βίου μάθησης καταλαμβάνει δεσπόζουσα θέση, γεγονός που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι επιθυμούν συστηματική εκπαίδευση – επιμόρφωση είτε στην εργασία τους είτε στην προσωπική τους ζωή.

Πίνακας 7:Κίνητρα/λόγοι συμμετοχής δημοσίων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα (1 επιλογή)

Λόγοι	2011	2013	2016	2019
Για να είμαι περισσότερο αποδοτικός/η στην εργασία μου	24,3*	20,3	25,9	30,9
Γιατί μου αρέσει να μαθαίνω καινούργια πράγματα	17,2	15,2	21,5	16,8
Για να αυξήσω τις οικονομικές μου απολαβές	16,9	18,5	17,0	16,4
Γιατί η εκπαίδευση πρέπει να διαρκεί σε όλη μας τη ζωή	5,7	7,7	10,3	11,8
Για να διατηρήσω τη θέση εργασίας μου	19,3	16,8	9,7	6,3
Για να αυξήσω τα τυπικά μου προσόντα	3,1	2,6	4,9	6,0
Για να βρω μια καλύτερη εργασία	6,2	7,9	5,2	5,1
Για να συναντήσω καινούργιους ανθρώπους και να βελτιώσω το κοινωνικό μου δίκτυο	2	2,1	2,8	3,6
Για να είμαι πιο ολοκληρωμένος πολίτης	1	1,8	1,5	1,5
Για να αποκτήσω το πιστοποιητικό / βεβαίωση συμμετοχής	0,8	0,9	1,2	1,0
Γιατί έτσι δίνω ένα καλό παράδειγμα στα παιδιά μου	1,2	2,3	–	–
Γιατί στο παρελθόν δεν μπόρεσα να σπουδάσω όσο και όσα ήθελα	1	1,3	–	–
Για να αξιοποιήσω τον ελεύθερο χρόνο μου	0,5	0,8	–	–
Για να ξεφύγω από τα προβλήματα της προσωπικής / οικογενειακής ζωής	0,3	0,5	–	–
Άλλο	0,2	0,6	–	–
ΔΑ	0,3	0,7	–	0,5

* Ποσοστό %

Πηγή: ΙΝΕ ΓΣΕΕ & ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

2.6.2 Εμπόδια Συμμετοχής

Ως γνωστόν, σε κάθε απόφαση στη ζωή του ανθρώπου υπάρχουν οι λόγοι που τον ωθούν να πραγματοποιήσει κάτι και αντίστοιχα λόγοι που τον αποτρέπουν. Έχοντας

καταγράψει στην έρευνά μας τα κίνητρα συμμετοχής στη διά βίου εκπαίδευση είτε με εκπαιδευτικά προγράμματα είτε με επιμορφωτικά σεμινάρια, κρίνεται επιβεβλημένο να παρουσιάσουμε και τα εμπόδια ως προς τη λήψη απόφασης συμμετοχής.

Οι αποτρεπτικοί παράγοντες συμμετοχής ή μη ενός εργαζόμενου σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή επιμορφωτικό σεμινάριο, χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: καταστασιακοί, θεσμικοί και προδιαθετικοί παράγοντες (Καραλής, 2013). Πιο αναλυτικά:

Α) Καταστασιακοί παράγοντες είναι αυτοί που σχετίζονται με την κατάσταση του εργαζομένου τη συγκεκριμένη περίοδο που θα επιλέξει το πρόγραμμα ή το σεμινάριο. Ενδεικτικά αναφέρονται η οικονομική του κατάσταση, οι οικογενειακές και επαγγελματικές υποχρεώσεις (Καραλής, 2013).

Β) Θεσμικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζουν την οργάνωση γενικότερα των προγραμμάτων και σεμιναρίων, τις πληροφορίες που δημοσιοποιούνται και την ποιότητά τους. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι μέρες και ώρες διεξαγωγής, τα κριτήρια συμμετοχής και το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχεται (Καραλής, 2013).

Γ) Προδιαθετικοί παράγοντες που σχετίζονται με το πώς βλέπουν τον εαυτό τους στη θέση των εκπαιδευόμενων οι εργαζόμενοι, αφού έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική τους εκπαίδευση ή και τις σπουδές τους, αλλά και το πώς βλέπουν τον εαυτό τους συνολικά. Για παράδειγμα, εάν πιστεύουν από τη συμμετοχή τους ότι θα αποκομίσουν κάτι θετικό, αν θεωρούν την ηλικία τους προχωρημένη για παρακολούθηση εκπαίδευσης, εάν υστερούν δηλαδή γενικότερα στον τομέα της αυτοεκτίμησης (Cross, 1981, Τσιμπουκλή & Φίλλιπς, 2010, Καραλής, 2013).

Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί διακρίνουμε στην έρευνα των ΙΝΕ ΓΣΕΕ & ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ότι οι τέσσερις επικρατέστεροι λόγοι ανάσχεσης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα, αφορούν στο κόστος συμμετοχής, την έλλειψη χρόνου λόγω εργασιακών καθηκόντων και τη φροντίδα παιδιών. Επιπλέον αρκετοί θεωρούν πως η ποιότητα – οργάνωση των σεμιναρίων δεν είναι στα επιθυμητά για τους ίδιους επίπεδα.

Άξιο παρατήρησης είναι ότι, το κόστος συμμετοχής διαχρονικά προηγείται κατά πολύ από τα υπόλοιπα εμπόδια. Επιπλέον, μεγάλη αύξηση από το 2013 και έπειτα παρουσιάζει το ποσοστό δυσαρέσκειας ως προς την ποιότητα και την οργάνωση των σεμιναρίων.

Πίνακας 8: Εμπόδια συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα (1 επιλογή)

	2011	2013	2016	2019
Κόστος συμμετοχής	46,9*	44,1	38,1	34,0
Έλλειψη χρόνου λόγω εργασιακών υποχρεώσεων	11,9	12,9	16,1	18,2
Η ποιότητα και η οργάνωση των σεμιναρίων δεν είναι στα επιθυμητά επίπεδα	3,3	2,6	11,1	13,6
Έλλειψη χρόνου λόγω φροντίδας παιδιών	8,5	12,1	13,5	11,3
Έλλειψη πληροφόρησης και ενημέρωσης για τα σεμινάρια που γίνονται	5,9	5,3	6,5	5,2
Δυσκολία μετακίνησης προς τον τόπο που γίνεται το σεμινάριο	4,9	3,1	5,1	4,8
Τα σεμινάρια πραγματοποιούνται σε ημέρες και ώρες που δεν μπορώ να παρακολουθήσω	3,2	3,5	4,6	4,6
Έλλειψη χρόνου λόγω άλλων ασχολιών	1,9	1,2	1,9	4,1
Μεγάλη διάρκεια σεμιναρίων	2,1	2,6	1,9	2,0
Δεν δίνεται βεβαίωση / πιστοποιητικό παρακολούθησης	0,8	0,9	1,3	1,8
Έλλειψη χρόνου λόγω φροντίδας άλλου συγγενικού προσώπου	2,0	0,9	–	–
Με εμποδίζουν προβλήματα υγείας	1,8	1,9	–	–
Μπορώ να μάθω και με άλλους τρόπους αυτά που θα μάθαινα σε ένα σεμινάριο	1,2	1,3	–	–
Είμαι πολύ μεγάλος/η πλέον για να μάθω	1,0	0,9	–	–
Η παρακολούθηση σεμιναρίων δεν παίζει κανέναν ρόλο στη βελτίωση της θέσης εργασίας μου	0,8	1,1	–	–
Αρκετά έχω μάθει έως τώρα	0,5	0,3	–	–
Ο τρόπος επιλογής, δεν νομίζω ότι έχω πιθανότητες να επιλεγώ	0,4	1,2	–	–
Δεν θεωρείται ιδιαίτερο προσόν στο εργασιακό μου περιβάλλον	0,4	1,0	–	–
Δεν έχω τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την παρακολούθηση	0,3	0,4	–	–
Δεν μου αρέσει να παρακολουθώ σεμινάρια μου θυμίζουν το σχολείο	0,3	0,3	–	–
Αρνητική τοποθέτηση της οικογένειας ή των φίλων μου	–	0,1	–	–
Δεν έχω τα ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται για την παρακολούθηση	–	0,1	–	–

** Ποσοστό %*

Πηγή: ΙΝΕ ΓΣΕΕ & ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα του Καραλή (2013), το επίπεδο μόρφωσης είναι σε άμεση αλληλεξάρτηση με την προθυμία για επιμόρφωση. Αυτό καταδεικνύεται από το γεγονός

πως τα άτομα με υψηλό επίπεδο μόρφωσης εμφανίζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης σε σχέση με άτομα μέσου ή χαμηλού επιπέδου μόρφωσης.

2.7 Οφέλη Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης - επιμόρφωσης σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι εμφανέστατα και ευρέως αποδεκτά από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Όταν αναφερόμαστε στα οφέλη του συγκεκριμένου εργαλείου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζουμε την προσοχή μας σε δύο άξονες αναφοράς: στα ευεργετικά αποτελέσματα στους εργαζομένους αλλά και στην εν γένει λειτουργία της υπηρεσίας, ώστε να επιτυγχάνει τους επιμέρους στόχους της και το σκοπό λειτουργίας της.

Το άμεσο αποτέλεσμα προγραμμάτων εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αύξηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες μπορεί να είναι επαγγελματικές αλλά και προσωπικές. Η δημιουργία με άλλα λόγια κεφαλαίου και αποθηκών γνώσης εντός του οργανισμού. Πολλές φορές, μαθαίνοντας κάτι στο χώρο εργασίας, ο υπάλληλος το θεωρεί χρήσιμο και το μεταφέρει στην προσωπική του ζωή. Για παράδειγμα, λόγω της τεχνολογικής έκρηξης, η εκμάθηση και χρήση προγραμμάτων Η/Υ είναι μια χρήσιμη γνώση, τόσο για την προσωπική όσο και για την επαγγελματική ζωή ενός εργαζόμενου (Botha & Boon, 2008, Ασπρίδης κ.ά., 2017).

Η ενίσχυση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αυξάνει και αναβαθμίζει την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών από τους εργαζόμενους, μεμονωμένα αλλά και ομαδικά, μειώνοντας ταυτόχρονα τα λάθη. Συνεπώς, οδηγεί σε αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους και αντιστοίχως του οργανισμού, εναρμονίζει το ανθρώπινο δυναμικό με το εργασιακό περιβάλλον και το βοηθά να εργάζεται με κανόνες και πρότυπα, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τη νοοτροπία της διοίκησης. (Greenberg & Baron, 2013, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Kaur, 2016, Χατζηαναστασίου, 2017, Καραστάθης, 2018).

Οι επιπλέον αποκτηθείσες γνώσεις δρουν ευεργετικά στην προσωπικότητα των εργαζομένων, οι οποίοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αισθάνονται αυτάρκεις και δυναμικοί, εκτιμούν τον εαυτό τους και αισθάνονται ότι μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους πιο σωστά. Ακόμη, επιτυγχάνουν να ταυτίσουν τους στόχους της υπηρεσίας με τους δικούς τους, γίνονται πιο πιστοί και αφοσιωμένοι. Αξιολογώντας αυτό, ο κάθε προϊστάμενος και διευθυντής του φορέα, δείχνει στον υπάλληλο

περισσότερη εμπιστοσύνη και μειώνει την επίβλεψη κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργείται εργασιακή κουλτούρα και από πλευράς εργαζομένων και από πλευράς διοίκησης (Greenberg & Baron, 2013, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Επίσης, ένα πολύ σημαντικό σημείο αναφοράς πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης είναι η πρόληψη και περιορισμός των εργασιακών ατυχημάτων και η μείωση λαθών. Στατιστικά έχει αποδειχθεί ότι, η πρόκληση ατυχημάτων προέρχεται από ανεπάρκεια γνώσεων και φειδωλή εκπαίδευση. Συνεπώς, η συστηματική εκπαίδευση – επιμόρφωση ιδιαίτερα στους υπαλλήλους που κάνουν χρήση μηχανημάτων και εξοπλισμού είναι απολύτως απαραίτητη. Επιπροσθέτως, επιμορφωτικά σεμινάρια για καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης όπως ένας σεισμός, μία πυρκαγιά κ.λπ. συγκαταλέγονται στη σφαίρα της απολύτου απαραίτητης εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016) τονίζουν ως πλεονέκτημα την «αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016:σελ. 359). Αυτό μεταφράζεται στην ικανότητα ενός οργανισμού αφενός να παραμένει λειτουργικός και αποτελεσματικός, χωρίς να επηρεάζεται από αλλαγές στο εσωτερικό του περιβάλλον όπως π.χ. παραιτήσεις, συνταξιοδοτήσεις, μετατάξεις, μετακινήσεις κ.λπ. και αφετέρου να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ώστε να παρέχει στο νεοπροσλαμβανόμενο αλλά και στο παλαιότερο προσωπικό, γνώσεις πάνω στο εργασιακό του αντικείμενο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ένας φορέας που επιτυγχάνει όλα τα προαναφερόμενα, εκπληρώνει το σκοπό λειτουργίας του και το όραμά του. Παράλληλα δε, διατηρεί καλή φήμη και γίνεται ελκυστικός τόσο προς τους πολίτες όσο για τους ήδη υπάρχοντες ή μελλοντικούς εργαζόμενους σε αυτόν.

2.8 Ο ρόλος της Ενδυνάμωσης και της Κριτικής Σκέψης στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

2.8.1 Ενδυνάμωση

Όπως αναφέρει η Τζαβέλλα Β. (2018), «ενδυνάμωση είναι η διαδικασία μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή

ικανοποίηση τους στην εργασία, με αποτέλεσμα αυτή να επιδρά στο πώς αισθάνονται και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι» (Τζαβέλλα, 2018 σελ. 43).

Από την δεκαετία του 1980, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ πρεσβεύει την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα αλλά και την ευελιξία στη δημόσια διοίκηση, διαδεχόμενο το έως τότε ισχύον βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης που χαρακτηρίζεται από τυποποιημένους κανόνες και διαδικασίες. Μεταβιβάζει σταδιακά στο ανθρώπινο δυναμικό ευθύνες και εξουσία. Το ανθρώπινο δυναμικό, πλέον, δεν είναι απλός εκτελεστής εντολών. Τουναντίον, καλείται μέσα από τη διαδικασία της ενδυνάμωσης να αναπτύξει πρωτοβουλίες και να παράγει νέες ιδέες στο αντικείμενο της εργασίας του (Καραστάθης, 2018, Τζαβέλλα, 2018). Ο επαναπροσδιορισμός, λοιπόν, των εκπαιδευτικών αναγκών και των αναγκών επιμόρφωσης των δημόσιων φορέων είναι υψίστης στρατηγικής σημασίας και κρίνεται επιβεβλημένος, πάντα υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης που προσεγγίζει την εξουσία με διαφορετικό τρόπο.

Συστηματικές προσπάθειες προαγωγής της ενδυνάμωσης στην Ελλάδα ξεκίνησαν με το Νόμο 3230/2004 [15] «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Ο συγκεκριμένος νόμος εισάγει την υποχρέωση σε προϊσταμένους και υφισταμένους των δημόσιων οργανισμών να ορίσουν στόχους υπό το πρίσμα συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ενεργειών ανά έτος. Αυτό επιτυγχάνεται μετρώντας ποιοτικά και ποσοτικά τα αποτελέσματα των ενεργειών, λαμβάνοντας υπόψη και δείκτες αποδοτικότητας όπου υπάρχουν. Οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων εναρμονίζονται με τους στόχους των οργανισμών και κατευθύνονται προς κοινό στόχο: την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών – πελατών, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Τσολακίδου 2017, Τζαβέλλα, 2018, Τσάκνη, 2020).

Εκτός από τη Διοίκηση Μέσω Στόχων, σημαντικό σταθμό στην ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης, όπως αναφέρει η Τζαβέλλα, 2018, αποτέλεσε η «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» στα πλαίσια του προγράμματος ΕΣΠΑ 2014 – 2020. Πιο συγκεκριμένα και με δεδομένο την περαιτέρω συρρίκνωση του Δημόσιου Τομέα, εκτιμάται ότι οι εργαζόμενοι των δημοσίων υπηρεσιών θα μειωθούν περαιτέρω. Όμως, οι ανάγκες εξυπηρέτησης των πολιτών θα εξακολουθούν να υπάρχουν. Αυτός είναι άλλωστε ο σκοπός λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Επομένως, ο σχετικά χαμηλός αριθμός υπαλλήλων που θα απομείνει,

[15] ΦΕΚ 44/Α΄/11.02.2004

θα κληθεί να υλοποιήσει τους στόχους των υπηρεσιών. Έτσι, ένας από τους βασικότερους στόχους της μεταρρύθμισης είναι να βελτιωθούν και προαχθούν οι υπηρεσίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε και το κράτος και οι εργαζόμενοι να προλάβουν τις νεώτερες εξελίξεις (Τζαβέλλα, 2018).

2.8.2 Ενδυνάμωση και Κριτική Σκέψη

Η μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας στους εργαζόμενους του Δημόσιου και του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα είναι η αφετηρία της ενδυνάμωσης. Παράλληλα με την ενδυνάμωση αναπτύσσεται και η κριτική σκέψη. Η κριτική σκέψη είναι κάτι υποκειμενικό και χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα, συνδέεται άρρηκτα με τις γνώσεις, εμπειρίες, ικανότητες και το χαρακτήρα των υποκειμένων. Όπως αναφέρει η Τσολακίδου (2017), «η κριτική σκέψη αποτελεί ισχυρό γνωστικό εργαλείο για αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών» (Τσολακίδου, 2017, σελ.: 40, Τζαβέλλα, 2018).

Και τα δύο χαρακτηριστικά αποτελούν δεξιότητες των ανθρώπων δρώντας αλληλένδετα. Η σύνδεση των δύο δεξιοτήτων στοχεύει στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζόμενων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσα από τις επιπλέον γνώσεις που αποκτούν, ενισχύοντας την παραγωγικότητά τους και την αυτοπεποίθησή τους και βρίσκοντας εναλλακτικές λύσεις στα εργασιακά τους προβλήματα. Οι εργαζόμενοι κινούνται πιο ευέλικτα καθώς προβλέπουν και αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες, ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματική επικοινωνία. Επιπρόσθετα, απομακρύνουν τη σκέψη τους από επιπόλαιες αποφάσεις και συμπεριφορές που σαφώς τους οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα (Τσολακίδου, 2017, Τζαβέλλα, 2018).

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικός, διότι αναγνωρίζοντας αυτές τις ανθρώπινες δεξιότητες ως αξίες ανάπτυξης του φορέα, κατευθύνει τους εργαζόμενους σε επιμορφωτικά – εκπαιδευτικά προγράμματα με επιλογή μεθόδου, όπως αναλύσαμε στο υποκεφάλαιο 2.5, σύμφωνα με τον προγραμματισμό του και το αντικείμενο εργασίας του.

Συμπερασματικά, τονίζεται πως, η εξαρτημένη σχέση των δύο δεξιοτήτων, κινείται σε δύο συνιστώσες. Πρώτον, στην αλλαγή τρόπου σκέψης, αξιών, στάσεων, συμπεριφοράς και διάθεσης των εργαζομένων και δεύτερον δημιουργεί *αποθήκη γνώσεων* στον οργανισμό. Βοηθάει να επιτύχει τους στόχους του και τις μεταρρυθμιστικές

προσπάθειές του, ενώ πραγματοποιεί το όραμα και την αποστολή του (Τσολακίδου, 2017, Τζαβέλλα, 2018).

Η εξέταση των δεδομένων της βιβλιογραφικής επισκόπησης ως προς τις προσλήψεις, την εκπαίδευση - επιμόρφωση και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου σε συνδυασμό με το σημερινό ρευστό κοινωνικοοικονομικό οικοσύστημα, την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τον ψηφιακό μετασχηματισμό την Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, οδήγησε στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας που περιγράφεται παρακάτω.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Σκοπός έρευνας

Ο ερευνητικός σκοπός της εργασίας εστιάζει στη σημαντικότητα των προσλήψεων και της εκπαίδευσης - επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης της παρούσας διπλωματική εργασίας, αποτυπώθηκαν τα κριτήρια και η αποτελεσματικότητα του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, από τα χρόνια της γερμανικής κατοχής έως σήμερα. Έγινε αναφορά στο δημιουργικό, ανταγωνιστικό και αποδοτικό πλαίσιο που παρέχει η εφαρμογή της εκπαίδευσης - επιμόρφωσης στους υπαλλήλους που στελεχώνουν τους οργανισμούς του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση και την κριτική τους σκέψη. Στη συνέχεια σκιαγραφήθηκαν οι παράγοντες που λειτουργούν ως κίνητρα και ως εμπόδια συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών σε προγράμματα ενίσχυσης της υπάρχουσας γνώσης και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέσα από την ανάπτυξη της βιβλιογραφικής επισκόπησης, τη δυναμική και τη μεταβλητότητα που παρουσιάζεται σήμερα στην κοινωνία και στο ευρύτερο περιβάλλον του Δημοσίου, αναδεικνύονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1) Επιτυγχάνεται σήμερα ο σκοπός λειτουργίας των υπηρεσιών που δουλεύουν οι εργαζόμενοι;

2) Πώς κρίνουν οι εργαζόμενοι το σύστημα προσλήψεων από τη χρονιά που προσλήφθηκαν μέχρι σήμερα;

3) Πώς κρίνουν τα προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης στον οργανισμό που υπηρετούν από προσωπική τους εμπειρία;

4) Ποια πιστεύουν ότι, είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης; Συμπεριλαμβάνονται σε αυτά η ποιοτικότερη και περισσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, η αντιμετώπιση εργασιακού εκφοβισμού και η δημιουργία «αποθηκών γνώσης»;

5) Ποιοι είναι οι λόγοι που θα εμπόδιζαν τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε προγράμματα;

6) Τι προτείνουν οι εργαζόμενοι για τη βελτίωση του θεσμού των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης τους;

3.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική προσέγγιση των παραγόντων για τους οποίους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου κατέχει εξέχοντα ρόλο στην ανάπτυξη των οργανισμών και των πλεονεκτημάτων των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης των εργαζομένων, υλοποιήθηκε με ποιοτική έρευνα και διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων. Η προσέγγιση της εργασίας στηρίχθηκε, πρωτίστως, σε δευτερογενή δεδομένα από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και στη συνέχεια σε πρωτογενή δεδομένα που συλλέχτηκαν μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις. Η ποιοτική έρευνα με τις προσωπικές συνεντεύξεις αποσκοπεί στη μικροσκοπική, ρεαλιστική προσέγγιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος εργαζομένων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ώστε μέσα από την συνέντευξη να αποτυπωθούν μακροσκοπικά τα ερευνητικά παράγωγα των απόψεων και των εμπειριών τους.

Η επιλογή της αιτιώδους έρευνας ικανοποιεί τους σκοπούς της εργασίας ως προς τον εντοπισμό της σχέσης αιτίου – αποτελέσματος. Εξυπηρετείται, έτσι, η διερεύνηση της συμμέτοχης του θεσμού των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού ως τομείς του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα με την ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους (Babbie, 2011).
Σκοπός της ερευνητικής συνέντευξης ήταν η συλλογή και η μελέτη των απόψεων, εμπειριών, πεποιθήσεων κίνητρων και εμποδίων των εργαζομένων στα θέματα των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης. Η ερευνητική αυτή προσέγγιση παρέχει μια ουσιαστικότερη εξέταση της τάσης που επικρατεί στην εργασιακή κοινωνία του δημοσίου, με οδηγό τα θεωρητικά και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Η επιλεγμένη ποιοτική έρευνα δε στηρίζεται σε αριθμητικές μετρήσεις και οι εμπλεκόμενοι στις συνεντεύξεις αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο αριθμό δείγματος εργαζομένων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η έρευνα εστιάζει στην εξειδίκευση της πληροφορίας σε ένα δυναμικό επίπεδο ανθρωποκεντρικής προσέγγισης απόψεων και εμπειριών των εργαζομένων του δημοσίου, εξορύσσοντας το βαθμό συσχέτισης εργασιακής απόδοσης και επιμόρφωσης. Παρέχει, επίσης, την δυνατότητα της σκιαγράφησης κάποιων ευαίσθητων εργασιακών θεμάτων, για τα οποία οι

συμμετέχοντες διευκολύνονται να μιλήσουν εν απουσία ενός περιβάλλοντος ομάδας, όπως το περιβάλλον εργασίας τους.

Συνεπώς, η προσέγγιση αυτή θα μπορούσε να συνεισφέρει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στην αποτύπωση των όποιων απαιτούμενων αλλαγών στο σύστημα των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού των οργανισμών (Χαλουμής, 2019, Ραμματά, 2017, Ρωσσίδης & Πετροπουλάκος, 2014).

3.4 Συνέντευξη

Το εργαλείο της ποιοτικής έρευνας, η συνέντευξη, αποτελεί ουσιαστικά ένα προφορικό ερωτηματολόγιο και είναι μια από τις πιο κοινά αποδεκτές μεθόδους συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με τον Silverman (2000), υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις τύποι ερευνητικών συνεντεύξεων: δομημένες, ημιδομημένες και μη δομημένες, οι οποίες περιγράφονται παρακάτω.

Στις δομημένες συνεντεύξεις λαμβάνεται μια λίστα προκαθορισμένων ερωτήσεων, με ελάχιστη παραλλαγή και χωρίς περιθώρια για ερωτήσεις παρακολούθησης στις απαντήσεις που απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία. Κατά συνέπεια, είναι σχετικά γρήγορος και εύκολα διαχειρίσιμος τύπος συνέντευξης που χαρακτηρίζεται από περιορισμένες απαντήσεις των συμμετεχόντων και - ως εκ τούτου - από ελάχιστα περιθώριά διεύρυνσης σε βάθος (Silverman, 2000).

Οι μη δομημένες συνεντεύξεις δε χαρακτηρίζονται από οργάνωση ούτε αντικατοπτρίζουν προκαταρκτικές θεωρίες ή ιδέες. Είναι συνήθως χρονοβόρες και μπορεί να παρουσιάζουν δυσκολίες στην εξελικτική τους ροή ως προς την διαχείριση και την συμμετοχή, λόγω έλλειψης προκαθορισμένων ερωτήσεων και ελάχιστης καθοδήγησης για το περιεχόμενο (Silverman, 2000).

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις εμπεριέχουν αρκετές βασικές ερωτήσεις που βοηθούν στον προσδιορισμό της περιοχής που πρέπει να ερευνηθεί. Ταυτόχρονα διατηρούν την ευελιξία της απόκλισης από τα εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου να προαχθεί μια ιδέα ή απάντηση με περισσότερες λεπτομέρειες. Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται συχνότερα, καθώς παρέχει στους συμμετέχοντες μερική καθοδήγηση και έχει μεγαλύτερη αποδοχή. Επίσης, προάγει την ανακάλυψη και επεξεργασία πληροφορίας που είναι σημαντική για τους συμμετέχοντες. Οι λόγοι αυτοί κυρίως ώθησαν την ερευνήτρια να επιλέξει τις ημιδομημένες συνεντεύξεις για συλλογή πρωτογενών δεδομένων (Silverman, 2000).

Κατά το σχεδιασμό της ποιοτικής συνέντευξης, σχεδιάστηκαν οι ερωτήσεις έτσι ώστε να αποφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον ερευνητικό σκοπό της εργασίας. Επίσης, οι ερωτήσεις που τέθηκαν, ήταν ανοιχτού τύπου, ώστε να αναμένονται περισσότερες και πιο μακροσκελείς απαντήσεις, πέρα από μια κατάφαση ή άρνηση. Η σειρά των ερωτήσεων αποφασίστηκε με βάση την αυξανόμενη δυσκολία, ώστε οι συμμετέχοντες να αισθανθούν άνετα, να μπορούν αρχικά να απαντήσουν εύκολα και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε πιο δύσκολα ή ευαίσθητα θέματα. Η σχέση συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου είναι μία δυναμική σχέση που εξελίσσεται σε ολόκληρη τη διάρκεια της συνέντευξης. Με γνώμονα αυτό, χρησιμοποιήθηκε η καταγραφή των συνεντεύξεων με τη μέθοδο των γραπτών σημειώσεων, προκειμένου να περιοριστούν τυχόν συναισθηματικές παρεμβολές και άλλες μεταπτώσεις στην συλλογή των δεδομένων (Legard et al, 2003, Lincoln & Guba, 1985, Babbie, 2011, Ζαφειρόπουλος, 2015, Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2020).

3.4.1 Θετικά χαρακτηριστικά της μεθόδου της συνέντευξης

Οι ποιοτικές συνεντεύξεις θεωρούνται ένας εξαιρετικός τρόπος για τη συλλογή λεπτομερών πληροφοριών, όπως στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας. Μπορούν να διευρύνουν σε μεγάλο βάθος το ερευνητικό ζητούμενο, ενώ οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να εκφράζονται με ευελιξία στο λόγο και εν μέρει να αυτοδιαχειριστούν το μη περιοριστικό πλαίσιο διαμοιρασμού της πληροφορίας με τον ερευνητή. Έτσι, οι ποιοτικές συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες κατά την έρευνα κοινωνικών διεργασιών και φαινομένων. Ο ερευνητής μπορεί συλλέξει χρήσιμα δεδομένα μέσα από παρατηρήσεις που δύναται να κάνει κατά την διάρκεια της συνέντευξης ή από την παρατήρηση της γλώσσας του σώματος και της χροιάς της φωνής του συνεντευξιαζόμενου ή ακόμα και από την επιλογή του χρόνου και της τοποθεσίας της συνέντευξης (Legard et al., 2003, Mohajan, 2018).

3.4.2 Αδυναμίες της μεθόδου της συνέντευξης

Όπως και με την ποσοτική έρευνα, οι ποιοτικές συνεντεύξεις βασίζονται στην θύμηση και ειλικρίνεια των συνεντευξιαζόμενων σχετικά με λεπτομέρειες της καθημερινότητάς τους, τις σκέψεις, τις περιστάσεις, τις απόψεις ή τις συμπεριφορές που τους ζητούνται. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, κατά την συνέντευξη ζητείται περισσότερος χρόνος από τους συμμετέχοντες συγκριτικά με την αποστολή ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου, η συνέντευξη αποδεικνύεται αρκετά χρονοβόρα για όλους τους εμπλεκόμενους.

Επίσης, η ένταση που δημιουργείται λόγω της συναισθηματικής φόρτισης των ερωτηθέντων κατά την απάντηση τους σχετικά με ευαίσθητα θέματα, δημιουργεί αρκετές φορτίσεις στη ροή της συνέντευξης (Legard et al., 2003, Mohajan, 2018).

3.5 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, όπου η αξιοπιστία αναφέρεται στην ακριβή δυνατότητα αναπαραγωγής των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, η ουσία της ποιοτικής έρευνας έγκειται στη συνοχή. Ένα περιθώριο μεταβλητότητας των αποτελεσμάτων είναι ανεκτό, δεδομένου ότι, η μεθοδολογία αποδίδει με συνέπεια δεδομένα που είναι οντολογικά παρόμοια αλλά μπορεί να διαφέρουν στον πλούτο και το περιβάλλον εντός παρόμοιων συνθηκών. Το εύρος και η ανάλυση των δεδομένων που περιλαμβάνονται πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικά. Μια ποιοτική έρευνα θεωρείται αξιόπιστη, όταν υπάρχει συνέπεια των δεδομένων της συνέντευξης και αποδίδει τις έννοιες για τις οποίες εφαρμόστηκε. Τα αποτελέσματά της στηρίζονται στην εμπιστοσύνη που αναπτύχθηκε ανάμεσα στον ερευνητή και τον ερωτώμενο (Carcary, 2015, Cooper & Schindler, 2014).

Η καταλληλότητα των εργαλείων, διαδικασιών και δεδομένων συνάδουν με την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας. Έτσι, όταν είναι έγκυρο το ερευνητικό ερώτημα για τον αντίστοιχο σκοπό, όταν είναι κατάλληλη η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την απάντηση του ερωτήματος, όταν ενδείκνυται ο σχεδιασμός για την δειγματοληψία και την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα ανταποκρίνονται στο πλαίσιο εφαρμογής της ερευνάς, τότε διαπιστώνεται και η εγκυρότητα της εργασίας (Carcary, 2015, Cooper & Schindler, 2014).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ο ανθρωποκεντρικός ρόλος των ερωτημάτων μέσα από ακριβείς ερωτήσεις, οδήγησε στην ενεργό συμμετοχή των ερωτηθέντων, εξυπηρετώντας το σκοπό της έρευνας. Η επιλογή του χώρου και του τόπου των συνεντεύξεων έδωσε τη δυνατότητα οπτικοακουστικής επαφής με τους ερωτώμενους, διευκολύνοντάς τους μέσω επεξηγηματικής βοήθειας από το συνεντευκτή για γρήγορη προσαρμογή και οικειότητα. Παράλληλα, η οπτικοακουστική επαφή με τους ερωτώμενους επέτρεπε την ανάπτυξη ειλικρινούς στάσης τους, παραλληλισμένη με το σκοπό της ερευνάς και όχι επιφανειακές συμπεριφορές και μονολεκτικές απαντήσεις. Επίσης, η δειγματοληψία της ερευνητικής μεθόδου της εργασίας εφαρμόστηκε με στόχο την αντιπροσωπευτικότητα, ώστε κάθε δειγματοληπτική μονάδα να έχει

μεγαλύτερα ποσοστά αντιπροσώπευσης ενός μεγάλου συνόλου εργαζομένων στο δημόσιο. Γι' αυτό το σκοπό, λήφθηκαν υπόψη παράγοντες, όπως ο χαρακτήρας των δεδομένων μέσα στο γενικό σύνολο των εργαζομένων καθώς και ο βαθμός ομοιογένειας, η φύση και η έκταση του ερευνητικού πεδίου και τέλος τα διαθέσιμα εργαλεία.

3.6 Δεοντολογικά και ηθικά ζητήματα της έρευνας

Πριν πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τις λεπτομέρειες της έρευνας και διαβεβαιώθηκαν σχετικά με τις ηθικές αρχές της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας. Αυτό προσέφερε στους συνεντευξιαζόμενους μια ιδέα για τα αναμενόμενα από τη συνέντευξη, αυξάνοντας την πιθανότητα ειλικρίνειας, ενώ παράλληλα ήταν δεοντολογικά συνυφασμένοι με την διαδικασία συγκατάθεσης.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων ήταν άκρως αποδεκτό από τους υποψήφιους. Αφορούσε αδιακρίτως όλους τους ερωτώμενους ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, ειδικότητας, φορέα εργασίας και θέσης με έμφαση στην υποκειμενικότητα. Αφιερώθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη ζήτηση και λήψη πληροφοριών με σεβασμό στην ατομικότητα του κάθε εργαζόμενου, γεγονός που ενίσχυσε την καλή διάθεση για ειλικρίνεια από μέρους των συμμετεχόντων και εχεμύθεια από την πλευρά του ερευνητή. Η δημιουργία εποικοδομητικής σχέσης με τους συμμετέχοντες πριν από τη συνέντευξη ήταν εξ αρχής μέρος του σχεδιασμού ως θετική επίδραση στην επακόλουθη ανάπτυξη της συνέντευξης.

Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα σε περιοχές απαλλαγμένες από περισπασμούς, ενώ επιλέχθηκαν τοποθεσίες και χρονικές στιγμές ώστε να είναι καταλληλότερες για τους συμμετέχοντες. Επίσης, κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων υπήρχε πλήρης αφοσίωση στο πρόσωπο και τα λεγόμενα του ερωτηθέντα χωρίς περιττές διακοπές, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να είναι σε θέση να αφηγηθούν τις εμπειρίες τους όσο το δυνατόν πληρέστερα και αντικειμενικά.

Στη συνέχεια τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις ομαδοποιήθηκαν για τις απαραίτητες συγκρίσεις, διατηρώντας την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Ακολούθως, λαμβάνοντας υπόψη την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα ομαδοποιημένα συγκρίσιμα στοιχεία, εξήχθησαν τα συμπεράσματά της έρευνας (Ζαφειρόπουλος, 2015, Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2020).

3.7 Μέγεθος δείγματος και πληθυσμός

Προκειμένου να λάβουν χώρα οι συνεντεύξεις, αρχικά τμηματοποιήθηκε η αναζήτηση των δημόσιων υπηρεσιών και εκτιμήθηκε το μέγεθος και οι ανάγκες τους. Έπειτα ο ερευνητής προσανατολίστηκε προς τις πλέον αντιπροσωπευτικές δημόσιες υπηρεσίες ως προς την καταλληλόλητα της έρευνας. Παράλληλα, έλαβε χώρα προσαρμοσμένη τοποθέτηση ως προς την ενεργοποίηση της αντίληψης εργαζομένων, τόσο για την υπηρεσία που θα προσφέρουν με τις συνεντεύξεις όσο και για τη σημαντικότητά τους ως προς τους σκοπούς της έρευνας.

Οι εργαζόμενοι επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο. Επιλέχθηκαν τέσσερις διαφορετικοί φορείς του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα στην περιοχή της Αθήνας:

- Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού[16] (ΔΕΗ)
- Ελληνικά Ταχυδρομεία [17] (ΕΛΤΑ)
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων [18] (ΥΠΑΙΘ)
- Δήμος Αθηναίων[19] (ΔΑ).

Ανταποκρίθηκαν συνολικά είκοσι ένα (21) άτομα, με την εξής κατανομή:

- ΔΕΗ: 4 άτομα
- ΕΛΤΑ: 3 άτομα
- ΥΠΑΙΘ: 7 άτομα
- ΔΑ: 7 άτομα.

Η δειγματοληψία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη στόχευση και από ομοιογένεια δείγματος με κοινά στοιχεία ως προς την καταγωγή (ελληνική), ως προς τον τόπο διαμονής (Αθήνα) και τον τομέα εργασίας (δημόσιο τομέα και ευρύτερο δημόσιο τομέα).

Η πόλη της Αθήνας εξυπηρετούσε τους σκοπούς της έρευνας λόγω του κεντρικοποιημένου ρόλου της πόλης ως προς τις κύριες και πλέον αντιπροσωπευτικές υπηρεσίες του δημοσίου και του ευρύτερο δημοσίου τομέα. Παράλληλα, διευκόλυνε την έρευνα λόγω εντοπιότητας της συγγραφέα (Babbie, 2011).

Σε συνέχεια του ενδιαφέροντος των αντίστοιχων υπαλλήλων με τυχαίο τρόπο, έλαβε χώρα ένας επιπρόσθετος κύκλος ενημερώσεων για το θέμα, το περιεχόμενο και το

[16] ΔΕΗ, Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΉΣ
[17] ΕΛΤΑ, ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
[18] ΥΠΑΙΘ 2ο ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗΣ
[19] ΔΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΙΑΤΡΕΙΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

καθεστώς των ερωτήσεων, που ολοκληρώθηκε με την έγγραφη συγκατάθεση του φορέα (βλ. Παράρτημα Β). Λόγω των έκτακτων μέτρων για την αποφυγή διάδοσης κορωνοϊού, όλοι οι εμπλεκόμενοι συμφώνησαν, ώστε οι συνεντεύξεις να δοθούν εξ αποστάσεως τηλεφωνικά, είτε μέσω των εφαρμογών skype ή viber. Παράλληλα, δεν υπήρξε συγκατάθεση για τη μαγνητοφώνηση των συνομιλιών αλλά μόνο για την καταγραφή των συνεντεύξεων μέσω έγγραφων σημειώσεων. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης διακυμάνθηκε από 40 λεπτά έως 1 ώρα. Οι συνεντεύξεις στο σύνολο των φορέων πραγματοποιήθηκαν από 1η Μαρτίου 2021 έως 22 Μαρτίου 2021.

3.8 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα λόγω των αυστηρών μέτρων αντιμετώπισης του κορωνοϊού, αντιμετώπισε κυρίως περιορισμούς στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Η αρχική κατεύθυνση ήταν η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων στο χώρο εργασίας των εργαζομένων, όμως αποσύρθηκε λόγω απαγόρευσης εισόδου σε κάθε φορέα. Η έγκριση εισόδου στους φορείς του δημοσίου, υφίστατο μόνον για παροχή εργασίας από τους εργαζομένους και πολιτών μόνον σε περιστατικά που ήταν επείγοντα και δεν μπορούσαν να εξυπηρετηθούν διαδικτυακά. Επίσης, η απαγόρευση μετακινήσεων ήταν ανασταλτικός παράγοντας και περιόριζε τις δια ζώσης συναντήσεις. Συνεπώς, τόσο η δια ζώσης εργασία όσο και η εξ αποστάσεως εργασία των δημοσιών υπαλλήλων δεν άφηναν περιθώριο πρωινής τηλε-συνέντευξης. Παράλληλα, οι οικογενειακές υποχρεώσεις κατά τα απογευματινά ωράρια υπέθαλπαν κινδύνους παρεμβολών και απόσπασης της προσοχής των συνεντευξιαζόμενων στις εξ αποστάσεως συνεντεύξεις (Opdenakker, 2006).

Παρά τους περιορισμούς και τον προσεκτικό σχεδιασμό, οι συνεντεύξεις κατευθύνθηκαν αναγκαστικά στην εξ αποστάσεως διεξαγωγή τους, μέσω τηλεφώνου ή μέσω των εφαρμογών viber & skype. Η χρήση των εφαρμογών αυτών παρουσιαζόταν σαν πρώτη επιλογή για ενίσχυση της οπτικοακουστικής επαφής και στις περιπτώσεις μη συγκατάθεσης των ενδιαφερόμενων υπήρχε η εναλλακτική επιλογή της τηλεφωνικής επικοινωνίας. Η δευτερεύουσα προτεραιότητα που εκφράστηκε για τηλεφωνική επικοινωνία οφειλόταν στην έλλειψη ουσιαστικής οπτικής επαφής και κατανόησης της γλώσσας του σώματος κατά τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Η πρωτεύουσα προτεραιότητα των εφαρμογών skype & viber ολοκλήρωνε και οπτικά την συνέντευξη με τις κινήσεις και τους μορφασμούς των ερωτηθέντων να συμπληρώνουν τα αποτελέσματα με περισσότερα δεδομένα για ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Ταυτόχρονα, η δημιουργία οικείου και φιλικού περιβάλλοντος μέσω της εξ αποστάσεως συνέντευξης παρουσίαζε μεγαλύτερη ευκολία λόγω της οπτικής επαφής, συγκριτικά με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις.

Λόγω της γενικότερης δυσκολίας εν μέσω πανδημίας, υπήρξαν δύο επιπλέον φορείς, στους οποίους κατατέθηκε αίτηση, για να επιτραπεί η ανάπτυξη της ερευνητικής μεθόδου. Αυτοί οι δύο φορείς δεν ανταποκρίθηκαν, δημιουργώντας κάποιους επιπλέον αρχικούς περιορισμούς στην παρούσα έρευνα.

Η υποκειμενικότητα των απαντήσεων, αν και αποτελεί θετικό γνώρισμα, διότι μπορεί να φέρει στην επιφάνεια στοιχεία που δε λήφθηκαν υπόψη προγενέστερα, ωστόσο, ενέχει το ρίσκο της παρερμηνείας των δεδομένων από τον ερευνητή. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου περιορισμού και τυχόν παρερμηνειών έγινε χρήση συμπληρωματικών ερωτήσεων, όπου κρίθηκε απαραίτητο (Symeou & Pyrgiotakis, 2016).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα συζητηθούν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων.

4. Αποτελέσματα – Συζήτηση

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί εκτενής περιγραφή και σχολιασμός των ευρημάτων της έρευνας, η οποία σκοπεύει να αποσαφηνίσει τις τάσεις και τις απόψεις δημοσίων υπαλλήλων και υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα σχετικά με το ρόλο των προσλήψεων και της εκπαίδευσης επιμόρφωσης προσωπικού στην ανάπτυξη των οργανισμών. Σύμφωνα με τη διαδικασία που είχε οριστεί, ο κάθε ερωτώμενος έπρεπε να απαντήσει σε ορισμένες ερωτήσεις, αφού πρώτα είχε δηλώσει ορισμένα στοιχεία που χρησιμοποιούνται από τον ερευνητή για τον δημογραφικό προσδιορισμό του δείγματος.

Αναλυτικές πληροφορίες για το δείγμα των συμμετεχόντων και το προφίλ τους αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο, ωστόσο, είναι χρήσιμο να επαναληφθεί ότι, έλαβαν μέρος συνολικά 21 δημόσιοι υπάλληλοι (6 άντρες και 15 γυναίκες) ηλικίας από 40 έως 58 ετών. Οι φορείς απασχόλησης του συνόλου του δείγματος είναι η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ), ο Δήμος Αθηναίων (ΔΑ) και το 2ο Δημοτικό σχολείο Μεταμόρφωσης Αττικής που υπάγεται στην τοπική διοίκηση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ευρύτερα στο υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το εύρος των ετών κατά το οποίο πραγματοποιήθηκαν οι προσλήψεις των εν λόγω δημοσίων υπαλλήλων εκτείνεται από το 1984 έως το 2020. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπαλλήλων έχει ήδη μονιμοποιηθεί (15 άτομα από 21), ενώ 6 υπάλληλοι μοιράζονται στην κατηγορία των συμβασιούχων (3 άτομα) και των υπαλλήλων Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) (3 άτομα). Το ερωτηματολόγιο περιείχε 18 ημιδομημένα ερωτήματα που οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να προσθέσουν ελεύθερα σχόλια, όπου ήταν απαραίτητο κατά την κρίση τους.

4.2 Ανάλυση συνεντεύξεων

Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το, εάν επιτυγχάνεται αποτελεσματικά ο σκοπός λειτουργίας των φορέων στους οποίους εργάζονται. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (12 υπάλληλοι) θεωρεί πως, ο φορέας πράγματι επιτυγχάνει το σκοπό λειτουργίας με «άριστο» τρόπο ενώ οι υπόλοιποι (9 υπάλληλοι) σχολίασαν ότι, ο σκοπός επιτυγχάνεται έως ένα βαθμό. Οι συμμετέχοντες παρατήρησαν πως οι στόχοι καμιά φορά επιτυγχάνονται μέσα από δυσκολίες. Αξίζει να

σημειωθεί ότι, συγκρατημένα ευχαριστημένοι φάνηκαν οι εκπαιδευτικοί του δημοτικού σχολείου. Γενικά, η εικόνα των υπαλλήλων κρίνεται θετική.

Αναφορικά με τον τρόπο πρόσληψης των υπαλλήλων, 8 συμμετέχοντες εισήχθησαν στους φορείς μέσω σύμβασης, 5 μέσω επετηρίδας, 6 μέσω διαγωνισμών του ΑΣΕΠ και 2 μέσω διαγωνισμών απευθείας από το φορέα.

Οι πεποιθήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το σύστημα προσλήψεων στην Ελλάδα κατά το έτος πρόσληψης του καθενός, χαρακτηρίζονται από θετικές εκτιμήσεις και εμπιστοσύνη προς το θεσμό του ΑΣΕΠ. Μια συγκρατημένη πλειοψηφία 13 ατόμων εξέφρασε την άποψη ότι, το σύστημα πρόσληψης υπήρξε «αξιοκρατικό» κατά την περίοδο που οι ίδιοι εισήλθαν στο δημόσιο, ωστόσο, ένας αξιόλογος αριθμός 8 ατόμων σχολίασε το σύστημα ως «μη αξιοκρατικό».

Το ζήτημα σύγκρισης του έτους πρόσληψης και της σημερινής κατάστασης που επικρατεί στο δημόσιο έφερε στο φως ενδιαφέρουσες απαντήσεις και ποικιλία εντυπώσεων, καθώς η πλειοψηφία (14 άτομα) ισχυρίστηκε ότι, το σύστημα πρόσληψης παραμένει ακόμη και σήμερα αξιοκρατικό, ακριβώς επειδή οι προσλήψεις γίνονται μέσω του ΑΣΕΠ. Διευκρινίζεται ότι 3 συμμετέχοντες δεν έκαναν κανένα σχόλιο, επειδή δεν γνώριζαν την κατάσταση και δήλωσαν μη ενημερωμένοι σχετικά με το σύγχρονο τρόπο πρόσληψης. Μερίδα συμμετεχόντων τόνισε ότι, το σύστημα δεν μπορεί παρά να είναι αξιοκρατικό, επειδή ακριβώς οι προσλήψεις γίνονται μέσω ΑΣΕΠ, ενώ οι υπόλοιποι τόνισαν πως είναι «λίγο καλύτερο σε σχέση με το παρελθόν, εξαιτίας της ύπαρξης του ΑΣΕΠ».

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετηθούν σχετικά με τον αριθμό των συνολικών μετακινήσεων τους μέσα στο φορέα και το χρονικό διάστημα για το οποίο παρέμειναν σε κάθε μία θέση από αυτές. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει μετακινηθεί τουλάχιστον μια φορά σε άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση του φορέα όπου υπάγεται, κυρίως λόγω έλλειψης προσωπικού.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, διερευνήθηκε, εάν οι υπάλληλοι έχουν μεταταχθεί σε ανώτερο κλάδο. Σύμφωνα με τα ευρήματα, μόνον 1 υπάλληλος της ΔΕΗ και 2 του ΔΑ μετατάχθηκαν σε ανώτερο κλάδο.

Σε ό,τι αφορά την παροχή εκπαίδευσης για κάθε τοποθέτηση, μετακίνηση ή μετάταξη του κάθε υπαλλήλου, οι συμμετέχοντες, ταυτόχρονα, κλήθηκαν να σχολιάσουν, εάν πιστεύουν ότι, η τυχόν εκπαίδευση που έλαβαν ήταν επαρκής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αντιθέσεις, καθώς όλοι οι υπάλληλοι της ΔΕΗ

έκαναν λόγο για «επαρκή εκπαίδευση», ενώ όλοι οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ έκαναν λόγο για «ανεπαρκή εκπαίδευση». Μάλιστα, οι τελευταίοι διευκρίνισαν ότι υπάρχει σχετική σχολή εκπαίδευσης για υπαλλήλους των ΕΛΤΑ, όμως, πάλι η εκπαίδευση δεν θεωρείται επαρκής. Η πλειοψηφία (4 άτομα) των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων έκαναν επίσης λόγο για «ανεπαρκή εκπαίδευση», ενώ μια μερίδα εκπαιδευτικών σχολίασε ότι, ουσιαστικά, δε χρειάστηκε εκπαίδευση, επειδή «το καθήκον του εκπαιδευτικού είναι το ίδιο για οποιαδήποτε θέση».

Ο τρόπος διενέργειας εκπαιδεύσεων σχολιάστηκε εκτενώς από τους συμμετέχοντες, μετά από σχετική ερώτηση του ερευνητή. Διευκρινιστικά, αναφέρθηκε στους συμμετέχοντες ότι τέτοιοι τρόποι θεωρούνται η χρήση εγχειριδίου λειτουργίας, η ενημέρωση - εκπαίδευση από συνάδελφο του Τμήματος ή από προϊστάμενο/διευθυντή/εξωτερικό συνεργάτη ή όταν η εκπαίδευση πραγματοποιείται συνδυαστικά με διάφορες μεθόδους. Η μέθοδος της μετάδοσης πληροφοριών από συναδέλφους σε συνδυασμό με κάποια σεμινάρια που παρέχουν οι φορείς φαίνεται να επικρατεί. Ορισμένοι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ έκαναν λόγο για μία «υποτυπώδη εκπαίδευση», ενώ μια συμμετέχουσα ισχυρίστηκε ότι, έμαθε τα περισσότερα απαιτούμενα για τη δουλειά μόνη της. Μια άλλη υπάλληλος των ΕΛΤΑ ολοκλήρωσε τη σχετική σχολή αλλά παρακολούθησε σεμινάρια στο Κέντρο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΕΚ) και αναζήτησε πολλές πληροφορίες μόνη της. Αρκετοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων «ενημερώθηκαν για τις ανάγκες της θέσης από κάποιο συνάδελφο», κάποιοι έλαβαν ενημέρωση από συναδέλφους και μελέτησαν το εγχειρίδιο λειτουργίας του φορέα και ένα άτομο διευκρίνισε ότι, εκπαιδεύτηκε μέσω της σχολής του ΟΑΕΔ. Σε ότι αφορά το δημοτικό σχολείο, οι περισσότεροι δάσκαλοι ενημερώθηκαν από συναδέλφους ή σχολικούς συμβούλους, όμως, κάποιοι σχολίασαν πως, το ζήτημα «δεν τους αφορά» καθώς «δε χρειάστηκε να παρακολουθήσουν κάποια εκπαίδευση».

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν, εάν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης και - αν ναι - ποιο ήταν το αντικείμενο (π.χ. συστήματα πληροφορικής, εκπαιδευτικά προγράμματα, κοινωνικά θέματα, κ.α.). Ζητήθηκε να διευκρινιστεί, εάν το πρόγραμμα επιμόρφωσης συνδεόταν με υπηρεσιακές ανάγκες ή προσωπικά ενδιαφέροντά του καθενός ή ήταν αποτέλεσμα συνδυασμού αυτών των αναγκών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα, συνδυάζοντας υπηρεσιακές ανάγκες και προσωπικά ενδιαφέροντα.

Ακολούθως, ζητήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το, εάν ο φορέας, όπου εργάζονται, δίνει βαρύτητα στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού. Το κλίμα που μετέφεραν οι υπάλληλοι της ΔΕΗ είναι ότι, ο φορέας θα μπορούσε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην παροχή επιμορφωτικών προγραμμάτων στους υπαλλήλους του. Το ίδιο πιστεύουν και τα 2/3 των υπαλλήλων ΕΛΤΑ, δηλαδή η πλειοψηφία, ενώ η μειοψηφία (1 άτομο) θεωρεί ότι τα ελληνικά ταχυδρομεία δίνουν «υπερβολική βαρύτητα» στη συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του δήμου Αθηναίων (5 άτομα) θεωρούν πως, πράγματι, «δίνεται βαρύτητα» και σημασία στην επιμόρφωση των υπαλλήλων και 2 επισημαίνουν ότι, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τέλος, όλοι οι δάσκαλοι παραδέχονται ότι το υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Οι συνεντευξιαζόμενοι ρωτήθηκαν, με ποιο τρόπο αποδεικνύεται η βαρύτητα που δίνει ο κάθε φορέας στην επιμόρφωση του προσωπικού. Για παράδειγμα, παρέχει εκπαίδευση και επιμόρφωση με έξοδα του ίδιου του φορέα σε δικό του χώρο ή κάπου αλλού; Οι εκπαιδευτές προέρχονται από το εσωτερικό του φορέα ή υπάρχει συνεργασία με εξωτερικό φορέα, όπως π.χ. μέσω του υπουργείου ή ΙΝΕΠ- ΕΚΔΔΑ; Στη ΔΕΗ οι περισσότεροι (3 άτομα) έκαναν λόγο για επιμόρφωση με έξοδα του φορέα σε εγκαταστάσεις εσωτερικές και με τη χρήση εσωτερικών εκπαιδευτών. Όλοι οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ (3 άτομα) παρακολούθησαν επιμορφωτικά σεμινάρια με έξοδα του φορέα σε δικές του εγκαταστάσεις (ΚΕΚ) και με τη χρήση ειδικών του εκπαιδευτών. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων παρακολούθησε σεμινάρια με έξοδα του φορέα σε εσωτερικές εγκαταστάσεις και με εσωτερικούς εκπαιδευτές αλλά και στο ΕΚΔΔΑ. Οι περισσότεροι δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (4 άτομα) μίλησαν, κυρίως, για επιμόρφωση με έξοδα του υπουργείου σε εσωτερικές εγκαταστάσεις και με εσωτερικούς εκπαιδευτές, ενώ οι υπόλοιποι (3 άτομα) παρακολούθησαν παρόμοια σεμινάρια με την προσθήκη εξωτερικών εκπαιδευτών.

Ακολούθως, διερευνήθηκαν οι απόψεις σχετικά με το, εάν η συστηματική εκπαίδευση επιμόρφωση έχει περισσότερα οφέλη σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο σε σχέση με την μη προγραμματισμένη επιλογή επιμορφωτικών προγραμμάτων. Μάλιστα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να διευκρινίσουν, ποιά είναι αυτά τα προγράμματα και ποιον τρόπο θα επέλεγαν συστηματικά ή απρογραμμάτιστα για να εκπαιδευθούν στο πλαίσιο της εργασιακής τους απασχόλησης. Όλοι οι υπάλληλοι της ΔΕΗ μίλησαν για πολύ θετικά οφέλη από το συνδυασμό συστηματικής και μη συστηματικής

επιμόρφωσης, ενώ κάποιος σχολίασε πως, οι εργαζόμενοι επεκτείνουν γνώσεις και η υπηρεσία επιτυγχάνει καλύτερα το σκοπό λειτουργίας της. Όλοι οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ εκτίμησαν, επίσης, πολύ θετικά τα οφέλη της επιμόρφωσης, προτάσσοντας ως επιχειρήματα ότι, το προσωπικό γίνεται πιο αποδοτικό, οι εργαζόμενοι επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, η λειτουργία του φορέα επιτυγχάνεται πιο άμεσα, ενώ υπάρχει και προσωπική εξέλιξη του προσωπικού. Ορισμένοι υπάλληλοι επεσήμαναν ότι, η επιμόρφωση στα ΕΛΤΑ λειτουργεί με μη προγραμματισμένο τρόπο. Ενημερώνονται για τυχόν επιμορφώσεις 15-20 μέρες νωρίτερα και δηλώνουν συμμετοχή προαιρετικά. Οι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων βλέπουν εξίσου θετικά τη συστηματική επιμόρφωση και τα μη προγραμματισμένα σεμινάρια. Τα επιχειρήματά τους αφορούν θετικότερη απόδοση του προσωπικού, επέκταση γνώσεων των υπαλλήλων και βελτίωση παροχών προς τους πολίτες αλλά και παρακολούθηση των μετασχηματισμών που γίνεται στο περιβάλλον του φορέα. Όλοι οι δάσκαλοι τόνισαν τα θετικά οφέλη της επιμόρφωσης - ιδιαίτερα της συστηματικής (5 άτομα). Οι μισοί από αυτούς σχολίασαν, επιπλέον, ότι το όφελος έγκειται στο γεγονός ότι, ο υπάλληλος μπορεί να παρακολουθήσει τις εξελίξεις στον τομέα του.

Έπειτα, οι συμμετέχοντες σχολίασαν τι θα τους εμπόδιζε να συμμετέχουν συστηματικά ή μη συστηματικά σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα – εάν το επιθυμούσαν. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της ΔΕΗ (3 άτομα) δήλωσε πως, δεν θα τους εμπόδιζε τίποτα και η μειοψηφία (1 άτομο) προέβαλε ως πιθανό εμπόδιο στην τοποθεσία διεξαγωγής της επιμόρφωσης και το ωρολόγιο πρόγραμμα. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων των ΕΛΤΑ (2 άτομα) θα εμποδίζονταν από οικογενειακές υποχρεώσεις και την ώρα διεξαγωγής της επιμόρφωσης αλλά η μειοψηφία (1 άτομο) δεν θα εμποδίζονταν από τίποτα. Ανεμπόδιστα θα παρακολουθούσαν επιμορφωτικά προγράμματα οι 5 από τους 7 υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, ενώ οι υπόλοιποι 2 θα το σκεφτόταν λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων και υπηρεσιακών αναγκών. Για οικογενειακές υποχρεώσεις και δυσκολίες στο χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής της επιμόρφωσης κάνει λόγο η πλειοψηφία των δασκάλων του σχολείου (4 άτομα), ενώ 2 κάνουν λόγο για περιορισμούς λόγω κόστους - εφόσον αυτό υπάρχει.

Οι υπάλληλοι, στη συνέχεια, σχολίασαν τη δημιουργία «αποθήκης γνώσεων» και αν αυτή επιτυγχάνεται στο φορέα, όπου εργάζεται ο καθένας και εάν βοηθάει στη γενικότερη λειτουργία του. Οι απαντήσεις εμφάνισαν μεγάλη ποικιλία για όλους τους φορείς. Η πλειοψηφία επισημαίνει ότι, δεν τίθεται καν θέμα «αποθήκης γνώσεων», ενώ οι υπόλοιποι 3 σχολίασαν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ή ότι η «αποθήκη

γνώσεων» επιτυγχάνεται ως ένα βαθμό με τη βοήθεια εξειδικευμένου προσωπικού και συστημάτων. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ σχολίασαν ως βασικό εμπόδιο τα «άτομα μεγάλης ηλικίας που δεν συνεργάζονται και αρνούνται να προσφέρουν περισσότερα από τα βασικά». Μάλιστα, ένας συμμετέχοντας υποστήριξε πως, η «αποθήκη γνώσεων» «επιτυγχάνεται μέσα από την εμπειρία και όχι μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια». Οι απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων μοιράζονται σχετικά ισόποσα ανάμεσα στην πεποίθηση ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και στην επίτευξη του στόχου με τη βοήθεια εξειδικευμένου προσωπικού που προσπαθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Ακόμη, οι δάσκαλοι πιστεύουν πως, πράγματι, δημιουργείται «αποθήκη γνώσεων».

Στη συνέχεια, σχολιάστηκαν οι σχέσεις των υπαλλήλων με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Οι υπάλληλοι της ΔΕΗ χαρακτήρισαν σχεδόν ισομερώς τις σχέσεις τους ως «πολύ καλές», «καλές» ή «καλές έως πολύ καλές». Οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ έκαναν λόγο για «πολύ καλές σχέσεις με στοιχεία συναδελφικότητας, αλληλοϋποστήριξης και αγαστής συνεργασίας». Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων (3 άτομα) χαρακτήρισαν τις σχέσεις με συναδέλφους και ανωτέρους «άριστες» ή απλά «καλές» (3 άτομα), ενώ μόνο 1 υπάλληλος σχολίασε ότι οι σχέσεις είναι κάποιες φορές καλές και κάποιες φορές κακές. Η πλειοψηφία των δασκάλων (4 άτομα) χαρακτήρισε τις σχέσεις αυτές ως «άριστες», 2 άτομα τις χαρακτήρισαν πολύ καλές και μόνο 1 άτομο τις χαρακτήρισε «ταυτόχρονα καλές και κακές ανάλογα με το συνάδελφο και τον ανώτερο».

Έπειτα, ζητήθηκε η γνώμη των εργαζομένων για τον εργασιακό εκφοβισμό και εάν τον συνδέουν με έλλειμμα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας παρατήρησε πως, πράγματι, υπάρχει εργασιακός εκφοβισμός στη σύγχρονη εποχή. Ορισμένοι επεσήμαναν ότι, αυτό εξαρτάται και από άλλες καταστάσεις, τις οποίες δεν διευκρινίζει. Οι περισσότεροι υπάλληλοι συνδέουν τον εργασιακό εκφοβισμό με έλλειψη εκπαίδευσης/επιμόρφωσης αλλά και με το χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου. Οι απόψεις μοιράζονται ανάμεσα σε αυτούς που συνδέουν τον εργασιακό εκφοβισμό αποκλειστικά με την έλλειψη εκπαίδευσης - επιμόρφωσης ή αποκλειστικά με το χαρακτήρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, 2 δάσκαλοι δεν έχουν συναντήσει περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού και για αυτό το λόγο δεν μπορούν να εκφέρουν άποψη.

Στη συνέχεια, σχολιάστηκε, εάν η ποιοτική και ποσοτική εξυπηρέτηση των πολιτών συνδέεται με την προγενέστερη εκπαίδευση - επιμόρφωση των υπαλλήλων. Όλοι οι

υπάλληλοι της ΔΕΗ απάντησαν θετικά, ενώ υπάλληλοι των ΕΛΤΑ έκαναν λόγο και για «σύνδεση επιμόρφωσης-χαρακτήρα» αλλά και για «αποκλειστική ευθύνη του χαρακτήρα του υπαλλήλου». Η πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων απάντησε θετικά (6 από 7 άτομα). Τέλος, 5 δάσκαλοι, δηλαδή η πλειοψηφία, έκανε λόγο για «σύνδεση της εξυπηρέτησης του κοινού με την εκπαίδευση - επιμόρφωση, 1 δάσκαλος έθεσε το επιχείρημα του προσωπικού χαρακτήρα και 1 δάσκαλος δεν τοποθετήθηκε λόγω άγνοιας.

Στην τελευταία φάση των ερωτήσεων και απαντήσεων, οι συμμετέχοντες πρότειναν λύσεις και ιδέες σχετικά με το θέμα των προσλήψεων και της εκπαίδευσης - επιμόρφωσης στο φορέα, όπου εργάζονται, με γνώμονα την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι προτάσεις των υπαλλήλων της ΔΕΗ είναι «να γίνονται προσλήψεις με εξετάσεις και συνεντεύξεις», «η εκπαίδευση επιμόρφωση να γίνεται συστηματικά και οργανωμένα» ή «να γίνεται συστηματικά και οργανωμένα αλλά να αφορά εξειδικευμένα θέματα που σχετίζονται με την εργασιακή απασχόληση των υπαλλήλων». Μόνο ένας υπάλληλος της ΔΕΗ θεωρεί πως, οι προσλήψεις είναι σε καλό σημείο εδώ και χρόνια, επειδή γίνονται μέσω ΑΣΕΠ, επομένως, αυτό είναι αξιοκρατικό. 2 υπάλληλοι των ΕΛΤΑ δήλωσαν ότι είναι άκρως απαραίτητο να γίνουν νέες προσλήψεις με δεδομένο ότι, το 2000 ο αριθμός του προσωπικού ανερχόταν στις 11.500 και σήμερα φτάνει τους 3.500 μόνον. Και 1 άτομο δεν είχε άποψη σχετικά με τις προσλήψεις στο φορέα. Επιπλέον, όλοι οι υπάλληλοι των ΕΛΤΑ υποστήριξαν ότι, είναι καλό να υπάρξει «συστηματική εκπαίδευση από κάποιο εξειδικευμένο τμήμα, ώστε να είναι πιο στοχευόμενη και να αγγίζει πολλαπλά θέματα». Η απόλυτη πλειοψηφία των υπαλλήλων του ΔΑ (7 άτομα) πιστεύουν ότι, οι προσλήψεις πρέπει να γίνονται πιο αξιοκρατικά και με βάση επιπλέον κριτήρια όπως ψυχομετρικά τεστ, ώστε «να καλύπτονται οι πραγματικές ανάγκες της υπηρεσίας». Όλοι επισήμαναν ότι, οποιαδήποτε εκπαίδευση - επιμόρφωση οφείλει να γίνεται «οργανωμένα και συστηματικά» και να αφορά «εξειδικευμένα θέματα» της υπηρεσίας τους. Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς, οι περισσότεροι από τους μισούς εξέφρασαν την άποψη της αναγκαιότητας των μόνιμων προσλήψεων και όχι των αναπληρωτών δασκάλων. Επίσης υποστήριξαν ότι πρέπει να υπάρξει «συστηματική εκπαίδευση από εξειδικευμένα τμήματα, ώστε να είναι πιο στοχευμένη και να καλύπτει ευρύτερη θεματολογία».

4.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Συνοπτικά, οι 18 ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας έφεραν στο φως ενδιαφέρουσα ανατροφοδότηση. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται στον αναγνώστη η δυνατότητα να κατανοήσει σε μεγαλύτερο βάθος τις απόψεις αλλά και τις ανάγκες των υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα στη σύγχρονη εποχή. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, το σύνολο των υπαλλήλων διατηρεί την πεποίθηση ότι, ο σκοπός λειτουργίας των εργοδοτών- δημοσίων φορέων επιτυγχάνεται συνήθως με άριστο τρόπο ή τουλάχιστον ως ένα βαθμό. Όμως τα ευρήματα του κεφαλαίου 2.2 της παρούσας έρευνας, παρουσιάζουν την Ελλάδα να κατέχει την προτελευταία θέση αποτελεσματικότητας, η οποία συνδέεται με το σκοπό λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, ανάμεσα σε 38 κράτη παγκοσμίως. Κατ' επέκταση διαφαίνεται ότι οι υπηρεσίες δεν εκπληρώνουν το σκοπό λειτουργίας τους.

Ο τρόπος πρόσληψης των συμμετεχόντων της έρευνας στο φορέα τους έγινε είτε με υπογραφή σύμβασης είτε μέσω επετηρίδας είτε μέσω διαγωνισμών του ΑΣΕΠ ή - τις λιγότερες φορές - μέσω διαγωνισμού απευθείας από την υπηρεσία απασχόλησης. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων μετέφεραν ένα αρκετά αξιοκρατικό κλίμα κατά το έτος που προσλήφθηκαν, διότι πραγματοποιήθηκε μέσω ΑΣΕΠ, επετηρίδας ή διαγωνισμού απευθείας στην υπηρεσία.

Αναφορικά με την αξιοκρατία που παρέχει το ΑΣΕΠ σήμερα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί πως το σύστημα είναι αξιοκρατικό. Για την ακρίβεια, θεωρούν το ΑΣΕΠ ως τον καλύτερο θεσμό, ο οποίος έχει προχωρήσει σε αρκετές βελτιώσεις, ώστε να τηρεί ένα αξιοκρατικό σύστημα λειτουργίας. Ωστόσο, οι δημόσιοι υπάλληλοι επεσήμαναν ότι, οι προσλήψεις έχουν παγώσει και αυτό αποτελεί μεγάλο πρόβλημα.

Επομένως και σε σχέση με το υποκεφάλαιο 2.3 της παρούσης διατριβής, υπάρχει διαφοροποίηση στην αντίληψη της αξιοκρατίας του συστήματος των προσλήψεων. Οι βιβλιογραφικές πηγές χαρακτηρίζουν το θεσμό των προσλήψεων διαχρονικά αναξιοκρατικό, ενώ το δείγμα μας κατά πλειοψηφία είναι θετικά προσκείμενο στην αξιοκρατία του συστήματος, διότι προσελήφθη μέσω ΑΣΕΠ, επετηρίδας ή απευθείας διαγωνισμό.

Αναφορικά με τοποθετήσεις, μετακινήσεις, μετατάξεις και σχετική εκπαίδευση υπαλλήλων, η πλειοψηφία παρατηρεί πως, η εκπαίδευση υπήρξε τουλάχιστον ανεπαρκής, ενώ ένας ικανοποιητικός αριθμός ατόμων θεωρεί πως, ήταν πράγματι επαρκής. Μία μικρή μερίδα συμμετεχόντων διευκρινίζει ότι δεν χρειάστηκε να εκπαιδευτεί σε κάτι καινούργιο. Σε ότι αφορά τη μέθοδο εκπαίδευσης που έλαβαν όσοι

υπάλληλοι μετακινήθηκαν σε άλλο τμήμα ή φορέα, οι ίδιοι διευκρινίζουν ότι, συνήθως η ενημέρωση γίνεται εντός του χώρου εργασίας από άλλους συναδέλφους κυρίως και λιγότερο από εξωτερικούς συνεργάτες. Σε ελάχιστες περιπτώσεις η μετακίνηση συνοδεύεται από συνοδευτικά σεμινάρια - ενημερώσεις σε εξωτερικό χώρο. Μία μικρή μερίδα δημοσίων υπαλλήλων δήλωσε πως, το ζήτημα δεν τους αφορά, καθώς η μετακίνηση που έκαναν στο παρελθόν δεν απαιτούσε περαιτέρω εκπαίδευση.

Αναφορικά με τα προγράμματα επιμόρφωσης, η πλειοψηφία έχει, όντως, παρακολουθήσει σεμινάρια τόσο για κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών όσο και από προσωπικό ενδιαφέρον ταυτόχρονα. Αυτό κρίνεται τουλάχιστον θετικό για τον τρόπο σκέψης των δημοσίων υπαλλήλων, επειδή η επιμόρφωση δεν περιορίζεται στην κάλυψη πρακτικών αναγκών αλλά καλύπτει και πνευματικές ανησυχίες σε προσωπικό επίπεδο.

Η γνώμη των υπαλλήλων για το, εάν δίνει βαρύτητα στην εκπαίδευση ο φορέας όπου εργάζονται, είναι θετική, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί πως, πράγματι, δίνεται βαρύτητα. Όμως, μία αξιόλογα μεγάλη μερίδα υπαλλήλων σχολιάζει ότι, τα επιμορφωτικά προγράμματα θα μπορούσαν να είναι περισσότερα και να καλύπτουν πιο στοχευμένα τις απαιτήσεις των υπαλλήλων.

Αναφορικά με το χώρο διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή επιμορφωτικών σεμιναρίων, η έρευνα έφερε στο φως ότι η ΔΕΗ, τα ΕΛΤΑ και η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, διαθέτει ιδιόκτητους χώρους και χρησιμοποιεί κυρίως εσωτερικούς εκπαιδευτές του φορέα. Από την άλλη πλευρά, στο Δήμο Αθηναίων γίνονται τόσο εσωτερικά σεμινάρια με εσωτερικούς και εξωτερικούς εκπαιδευτές σε χώρους ιδιόκτητους ή παραχωρούμενους όσο και παρακολούθηση επιμορφώσεως στο ΕΚΔΔΑ - ΙΝΕΠ.

Όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες της έρευνας αναγνωρίζουν ότι η εκπαίδευση επιμόρφωση έχει μόνον θετικά οφέλη, όπως ακριβώς προκύπτει και από τη βιβλιογραφική μας έρευνα στο υποκεφάλαιο 2.7. Μάλιστα, η συντριπτική πλειοψηφία αυτών θα επέλεγε τη συστηματική επιμόρφωση σε σχέση με τη μη συστηματική ή το συνδυασμό αυτών, όπως άλλωστε αποδεικνύεται και από τον Πίνακα 7 του υποκεφαλαίου 2.6.1 της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι συνοψίζουν τα κυριότερα οφέλη στο γεγονός ότι, οι εργαζόμενοι επεκτείνουν και επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί ως προς τη συνεργασία με συναδέλφους και το κοινό, εξελίσσονται σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο και έχουν την ευκαιρία να παρακολουθούν τις μεταβολές στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Αναφορικά με τυχόν εμπόδια που θα τους κρατούσαν μακριά από τη συστηματική ή μη συστηματική εκπαίδευση - επιμόρφωση, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες δηλώνουν πως, δεν θα τους εμπόδιζε τίποτα, ενώ οι υπόλοιποι μισοί προβάλλουν ως εμπόδια τις τυχόν οικογενειακές και υπηρεσιακές υποχρεώσεις αλλά και το χρόνο, τον τόπο, και το πιθανό κόστος διεξαγωγής των σεμιναρίων.

Σε αντίθεση, η έρευνά μας στο κεφ. 2.6.2 στον Πίνακα 7, δείχνει πρωτίστως το κόστος συμμετοχής και στη συνέχεια τις υπηρεσιακές και οικογενειακές ανάγκες. Όσον αφορά στην ποιότητα και οργάνωση των σεμιναρίων οι ερωτώμενοι δεν αναφέρθηκαν καθόλου.

Η αποθήκη γνώσεων του φορέα του κάθε υπαλλήλου, αποτελεί μάλλον ένα όραμα και μια αφηρημένη έννοια, παρά μια πραγματικότητα. Το κλίμα που μετέφεραν οι συμμετέχοντες είναι ότι, η αποθήκη γνώσεων θα μπορούσε να συντηρείται πληρέστερα και σε μεγαλύτερο βαθμό, ενώ μία αξιόλογη μερίδα υπαλλήλων θεωρεί πως, δεν υφίσταται αποθήκη γνώσεων. Η κυριότερη αίτια που επισημαίνουν οι υπάλληλοι για αυτή την ανεπάρκεια, είναι ότι, ορισμένοι υπάλληλοι έχουν κακή νοοτροπία, ενώ ταυτόχρονα, η διοίκηση του φορέα δεν επεμβαίνει σε αυτό και δε δείχνει διάθεση να διορθώσει ή να εξαλείψει ορισμένες αδιάφορες συμπεριφορές. Τα ευρήματά μας έρχονται να αποδείξουν το έλλειμμα αποθηκών γνώσης στο δείγμα μας, σε αντίθεση με την σπουδαιότητα της ύπαρξή τους που αναφέρεται στο υποκεφάλαιο 2.8.

Σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δίνει από πολύ καλές έως άριστες κριτικές. Εν συνεχεία, συνδέει τον εργασιακό εκφοβισμό όχι μόνο με έλλειμμα ως προς την εκπαίδευση-επιμόρφωση αλλά και με άλλα χαρακτηριστικά, όπως έλλειψη παιδείας και αδύναμο ή ακατέργαστο χαρακτήρα. Περαιτέρω, η μειοψηφία συνδέει τον εργασιακό εκφοβισμό αποκλειστικά με έλλειψη εκπαίδευσης - επιμόρφωσης των υπαλλήλων, ενώ μία πολύ μικρή μερίδα δηλώνει πως, δεν έχει παρατηρήσει περιστατικά εργασιακού εκφοβισμού κατά τον εργασιακό του βίο.

Αναφορικά με το πόσο η εκπαίδευση - επιμόρφωση των υπαλλήλων επηρεάζει την ποιοτική και την ποσοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, η πλειοψηφία δήλωσε πώς, πράγματι, υφίσταται σύνδεση. Ωστόσο, η μειοψηφία προβάλλει και άλλους παράγοντες όπως, τον χαρακτήρα του ανθρώπου και τη νοοτροπία των εργαζομένων.

Στο υποκεφάλαιο 2.7 της μελέτης μας συγκριτικά με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεών μας, σαφέστατα αποδεικνύεται η άρρηκτη σχέση της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης προσωπικού με την ποιοτική και ποσοτική εξυπηρέτηση των υπαλλήλων.

Τέλος, το κλίμα που μεταφέρουν συμμετέχοντες σχετικά με την ποσότητα των προσλήψεων σήμερα είναι χαρακτηριστικό. Σχεδόν όλοι παραδέχονται πως, υπάρχει ανάγκη περισσότερων προσλήψεων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθώς υπάρχουν ελλείψεις. Η πλειοψηφία υποστηρίζει πως, οι προσλήψεις πρέπει να πλαισιωθούν από συστηματική και οργανωμένη εκπαίδευση επιμόρφωση σε όλους τους φορείς, ενώ η μειοψηφία δήλωσε άγνοια για τον βέλτιστο τρόπο προσλήψεων στη σύγχρονη εποχή. Αρκετοί επισήμαναν ότι, οι προσλήψεις πρέπει να γίνονται αποκλειστικά μέσω ΑΣΕΠ, λόγω της αξιοκρατίας που αποπνέει ο εν λόγω θεσμός. Ακόμη, τόνισαν ότι, πρέπει να ελέγχονται όλα τα τυπικά προσόντα των εισερχομένων υπαλλήλων, να διεξάγονται γραπτοί διαγωνισμοί, να διενεργούνται έγκυρες ψυχιατρικές εξετάσεις αλλά και διαγωνίσματα (tests) γενικότερου περιεχομένου με γνώμονα την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων. Ο Ν. 4765/15.01.2021 που αναφερόμαστε στα υποκεφάλαια 2.3.4 και 2.3.5 με τις διατάξεις του, προβλέπει όλα τα προαναφερόμενα των ερωτώμενων που κρίνουν ότι είναι απαραίτητα σε ένα αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθούν συμπερασματικά σχόλια και συνολική εκτίμηση της διαδικασίας της έρευνας και των αποτελεσμάτων που αυτή έφερε στο φως.

5. Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολήθηκε με τη στελέχωση των υπηρεσιών και την εκπαίδευση – επιμόρφωση των εργαζομένων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι δύο αυτοί τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και στην ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων.

Σκοπός της διατριβής ήταν να αναδείξει το ρόλο των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση και να βοηθήσει τον αναγνώστη να καταλάβει τα τρωτά σημεία της και τι λύσεις μπορούν να δοθούν προκειμένου να βελτιωθούν. Αρχικά, έγινε αναφορά στο σύστημα των προσλήψεων από τα χρόνια του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου έως την ψήφιση του Ν. 4765/2021 και έπειτα στο ρόλο του ΑΣΕΠ. Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση, δεν εντοπίστηκε καμία έρευνα που να έχει ασχοληθεί με το συγκεκριμένο Νόμο, ο οποίος επέφερε σημαντικές αλλαγές στο σύστημα των προσλήψεων. Παρ' όλα αυτά, ο Νόμος έχει διαμορφωθεί σχετικά πρόσφατα, γεγονός που δεν αφήνει περιθώρια για κριτική και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του. Στη συνέχεια, η βιβλιογραφική επισκόπηση επικεντρώθηκε σε σφάλματα στο σύστημα των προσλήψεων στην υπάρχουσα νομοθεσία από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

Από τις συνεντεύξεις της έρευνας, προέκυψε η ανάγκη των εργαζομένων για *ξεπάγωμα προσλήψεων* και ένα δικαιότερο σύστημα προσλήψεων, μόνο μέσω ΑΣΕΠ. Οι συμμετέχοντες εκτίμησαν πως, οι προσλήψεις δεν πρέπει να γίνονται μόνον στηριζόμενες σε τυπικά - ακαδημαϊκά προσόντα και γραπτό διαγωνισμό γνώσεων αλλά να συνυπάρχει ψυχομετρικά tests και οι ερωτήσεις των εξετάσεων να είναι γενικότερου περιεχομένου, ώστε να αναπτύξει εγγράφως ο εξεταζόμενος τις ικανότητές του και τις δεξιότητές του - κάτι που, πράγματι, προβλέπεται στο Ν. 4765/2021.

Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι ανάγκες εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της σύγχρονης εποχής με γνώμονα την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση που τη χαρακτηρίζει. Ακολούθως, αναπτύχθηκαν οι μέθοδοι εκπαίδευσης – επιμόρφωσης υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η προτιμότερη μέθοδος εκπαίδευσης – επιμόρφωσης είναι *πάνω στη θέση εργασίας* από συνάδελφο του τμήματος, ο οποίος καλείται να διδάξει και συνεργαστεί με το νεοεισερχόμενο υπάλληλο. Επιπλέον, παρατηρήθηκε, πως η προτιμότερη εκπαίδευση –

επιμόρφωση *εκτός θέσης εργασίας* αφορά σεμινάρια που πραγματοποιούνται είτε εντός του ίδιου του φορέα είτε εκτός αυτού, σε άλλη δομή.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι λάμβανε ανεπαρκή εκπαίδευση κάθε φορά που αναλάμβανε μία καινούργια θέση εργασίας και ότι θα προτιμούσε να έχει μια συστηματική και προγραμματισμένη εκπαίδευση – επιμόρφωση από το φορέα. Επίσης, η επιλογή επιμορφωτικών προγραμμάτων, για την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων, εξαρτάται και από υπηρεσιακές και από προσωπικές ανάγκες. Επιπλέον, για να συμμετέχει ένας δημόσιος υπάλληλος σε προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης πρέπει να υποκινείται από ορισμένα κίνητρα και από πλευράς υπηρεσίας και από πλευράς προσωπικών προτιμήσεων. Βέβαια, είναι φυσιολογικό να υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, τα οποία καλείται να λύσει ο κάθε οργανισμός που δίνει βαρύτητα στον τομέα της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης εργαζομένων. Για παράδειγμα, λύση θεωρείται η υλοποίηση προγραμμάτων εν ώρα εργασίας με εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Τα εμπόδια που αναφέρθηκαν από τους συνεντευξιαζόμενους αφορούσαν κυρίως στις οικογενειακές υποχρεώσεις, το χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής και τις υπηρεσιακές ανάγκες.

Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τα εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα είναι ότι, οι εργαζόμενοι επεκτείνουν και επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, γίνονται πιο αποδοτικοί, εξελίσσονται, παρακολουθούν μεταβολές στο περιβάλλον τους και αντιμετωπίζουν τις εργασιακές δυσκολίες. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο και στον ίδιο τον οργανισμό, επειδή δημιουργούνται αποθήκες γνώσεων. Για κάθε δημόσιο φορέα, η εκπαίδευση – επιμόρφωση αποτελεί επένδυση. Δυστυχώς, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν πιστεύουν ότι, έχει δημιουργηθεί αποθήκη γνώσεων στους φορείς που εργάζονται. Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συνέδεσαν την ύπαρξη προβλημάτων εργασιακού εκφοβισμού στην υπηρεσία τους με έλλειψη σωστής εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του αντικειμένου εργασίας, αλλά τόνισαν ιδιαίτερα και το χαρακτήρα ορισμένων ατόμων – είτε αυτά βρίσκονται στη θέση του θύτη είτε του θύματος.

Τέλος, τα ευρήματα υποδεικνύουν πως, εάν υπάρξει ορθός προγραμματισμός προσλήψεων και εκπαίδευσης – επιμόρφωσης προσωπικού, τότε ενδυναμώνεται η αυτοπεποίθηση και αυξάνεται η κριτική σκέψη των εργαζομένων. Πρόκειται για δύο πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα στην ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών.

Η ποιοτική έρευνα με συνέντευξη εκπλήρωσε το στόχο της παρούσας μελέτης και έφερε στο φως ενδιαφέροντα αποτελέσματα, τα οποία αναλύθηκαν σε πολλές προεκτάσεις με την ελπίδα να χρησιμεύσουν σε μελλοντικούς ερευνητές. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, υπέδειξαν συγκεκριμένα πορίσματα. Πιο αναλυτικά, φαίνεται πως, ο σκοπός λειτουργίας των υπηρεσιών, όπου εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, πράγματι, εκπληρώνουν το στόχο τους ή τουλάχιστον αυτή την αίσθηση έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το σύστημα προσλήψεων υπαλλήλων στο δημόσιο έχει βελτιωθεί αρκετά τις τελευταίες δεκαετίες, ενώ το ΑΣΕΠ χαίρει μεγάλης εκτίμησης ως θεσμός. Τα προγράμματα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης ενδυναμώνουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και τους βοηθούν πολυεπίπεδα ακόμη και στην προσωπική τους ζωή. Οι συμμετέχοντες έκαναν λόγο για πολλαπλά οφέλη της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, συμπεριλαμβανομένης της ποιοτικότερης και πιο εκτεταμένης εξυπηρέτησης των πολιτών, αλλά και της αντιμετώπισης του εργασιακού εκφοβισμού και της δημιουργίας αποθηκών γνώσης. Όσον αφορά τους λόγους μη συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, οι υπάλληλοι προβάλλουν κυρίως πρακτικά ζητήματα, όπως η έλλειψη χρόνου λόγω οικογενειακών ή άλλων υποχρεώσεων. Τέλος, κατά τη διάρκεια της έρευνας ακούστηκαν ενδιαφέρουσες ιδέες περί βελτίωσης του θεσμού των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Οι κυριότεροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας ήταν, από τη μια η υποκειμενικότητα των απαντήσεων που μπορούσε να οδηγήσει τον ερευνητή σε παρερμηνεία και τον ερωτώμενο να μην απαντήσει αξιόπιστα και, από την άλλη, η δυσκολία διεξαγωγής των συνεντεύξεων, λόγω των περιοριστικών μέτρων της πανδημίας του κορωνοϊού.

Η πρόταση για περαιτέρω έρευνα αφορά τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου και της ποιοτικής έρευνας συμπληρωματικά. Πρόκειται για μια πιθανή έρευνα που απασχολεί σημαντικά τη συγγραφέα της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ώστε να ληφθούν και να καταμετρηθούν τα δεδομένα για το ζήτημα των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης προσωπικού. Επιπλέον, η συγγραφέας προτείνει να διεξαχθεί έρευνα, όταν πλέον θα έχει εφαρμοστεί ο καινούργιος Ν. 4765/2021 των προσλήψεων, ώστε να μελετηθεί απρόσκοπτα η εφαρμογή του στην πράξη και τα αποτελέσματα που θα έχει επιφέρει στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Munawaroh, Suharto, & Subagja, I. K. (2020, 1 September). EFFECT OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORKING DISCIPLINE AT PT. BAMBOO TIRTA ENGINEERING. *International Journal of Business and Social Science Research, 1*(1). Διαθέσιμο στο: https://www.neliti.com/publications/326216/effect-of-motivation-and-job-satisfaction-on-employee-performance-through-workin (Ανακτήθηκε 01/05/2021)

Kumar, P., Agrawal, A., & Budhwar, P. (2020). *Human & Technological Resource Management (HTRM) : New Insights into Revolution 4.0* (P. Kumar, A. Agrawal, & P. Budhwar (eds.)). Emerald Group Publishing.

Freeguard, G. (2019). Institute for Government, 25/04/2019. UK comes top of the 2019 International Civil Service Effectiveness Index. Διαθέσιμο στο: https://www.instituteforgovernment.org.uk/blog/uk-comes-top-2019-international-civil-service-effectiveness-index (Ανακτήθηκε στις 2 Μαΐου 2021)

Kurniawan, H. and Heryanto, H. (2019), Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in Department of Tourism.

Mohajan, H. (2019). The First Industrial Revolution: Creation of a New Global Human Era. *Journal of Social Sciences and Humanities, 5*(4), pp.377-387. Διαθέσιμο στο: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/96644/1/MPRA_paper_96644.pdf (Ανακτήθηκε 01/05/2021)

Sree, Vasanthi & Rabiyathul, S & Basariya, s. Rabiyathul. (2019). *ON THE JOB TRAINING IMPLEMENTATION AND ITS BENEFITS*. 6. 210-215.

Bulinska-Stangrecka, H., & Bagienska, A. (2019, 16 Αυγούστου). HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation. *Sustainability* , 11(4423), 1-18.

Caramela, S. (2018). Business.com 13/02/2018. Management Theory of Frederick Taylor. Διαθέσιμο στο: https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/ (Ανακτήθηκε 12 Μαρτίου 2021)

Mohajan H. Qualitative research methodology in social sciences and related subjects, Journal of Economic Development, Environment and People, (1), 2018, pp. 23-48

Czarnecka, Aleksandra and Daróczi, Miklós (2017) *E-learning as a method of employees' development and training.* In: Management, organizations and society. Agroinform, Budapest, pp. 95-104.

Kaur, J., 2016. Impact of Training and Development Programmes on the Productivity of Employees in the Banks. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1).

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015) Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25(2)*, pp.140-145.

Uddina, N., & Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science. *The 2015 International Conference on Soft Computing and Software Engineering (SCSE 2015)* (pp. 578 – 584). Procedia Computer Science 62 (2015). Διαθέσιμο στο: https://core.ac.uk/download/pdf/81992188.pdf (Ανακτήθηκε 01 Μαϊου 2021)

Kenworthy, J. (2015, July 18). What's the difference between coaching, mentoring, counselling, training and managing? Leadership AnvantEdge. Διαθέσιμο: https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-coaching-mentoring-dr-john-kenworthy (Ανακτήθηκε στις 3 Μαΐου 2021)

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* 12th Edition, Business Research Methods.

Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε. για την ελληνική γλώσσα σε όλο τον κόσμο.

OECD (2011) Greece. *Review of the central administration*. OECD Public Governance Reviews.

Carcary M. (2009). The research audit trail – Enhancing trustworthiness in qualitative inquiry. *Electronic Journal of Business Resolution Methods*. 7:11–24.

Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice.* Kogan Page Publishers.

Opdenakker, R. (2006). FORUM: QUALITATIVE SOCIAL RESEARCH SOZIALFORSCHUNG, Volume 7, No. 4, Art. 11 September 2006. Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. Διαθέσιμο στο: https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/392 (Ανακτήθηκε στις 3 Μαΐου 2021)

Botha, D. and Boon, J., 2008. Competitive intelligence in support of strategic training and learning. *SA Journal of Information Management*, 10(3).

Legard R, Keegan J, Ward K. In-depth interviews. In Ritchie J, Lewis J (eds) Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers. pp 139-169. London: Sage Publications, 2003

Silverman D. Doing qualitative research. London: Sage Publications, 2000

Cross, P. K. (1981), *Adults as Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. (1985). Naturalistic Inquiry. SAGE: Beverly Hills.

Ελληνική

Europe direct ΕΛΙΑΜΕΠ, 2021, Μηχανές: Το μέλλον τους στην εργασία, 08-01-2021. Διαθέσιμο στο: http://europedirect.eliamep.gr/michanes-to-mellon-toys-stin-ergasia/ (Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου 2021).

ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ (2021). Νομοθετικό έργο. Αιτιολογική έκθεση και λοιπές συνοδευτικές εκθέσεις του Νόμου 4765/2021, ΦΕΚ 6 Α'/15.01.2021. Διαθέσιμο στο: https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=c31dd212-ca11-4626-b8c5-ac92017fd345 (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Μηχανή αναζήτησης ελληνικής νομοθεσίας (2021), Νόμος υπ' αρίθμ. 4765/2021 – ΦΕΚ 6/Α΄/15-01-2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. Διαθέσιμο στο: https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/665199 (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Τράπεζα πληροφοριών νομοθεσίας (2021). Νόμος υπ' αρίθμ. 4765/2021 – ΦΕΚ 6/Α΄/15-01-2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. Διαθέσιμο στο: https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4765-2021-phek-6a-15-1-2021.html (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Γεωργοπούλου, Β. (2021), «Ο νέος νόμος για το ΑΣΕΠ», SYNTAGMA WATCH.GR, 25/01/2021. Διαθέσιμο στο: https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/o-neos-nomos-gia-to-asep/ (Ανακτήθηκε 25 Απριλίου 2021).

Capital.gr (2021), Δημόσιο: «Τι αλλάζει σε προσλήψεις και ΑΣΕΠ», *Capital.gr*, 17/12/2020. Διαθέσιμο στο: https://www.capital.gr/oikonomia/3503167/dimosio-ti-allazei-se-proslipseis-kai-asep (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Καραλής, Θ. (2021), Έρευνα των Ινστιτούτων ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ & ΙΝΕ ΓΣΕΕ, Κίνητρα και Εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη διά βίου εκπαίδευση (2011-2019). Διαθέσιμο στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2021/03/karalis-01-2021.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Τσάκνη, Γ. (2020). LegalNews24.gr 18/06/2020. Η Συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση. Διαθέσιμο στο: http://www.legalnews24.gr/2020/06/blog-post_73.html (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Gree-conditions,gr, 12/03/2020. Taylor Frederick Winslow Βιογραφία. Οι κύριες διατάξεις της θεωρίας του Taylor Frederick Winslow. Διαθέσιμο στο: https://gree-conditions.ru/el/teilor-frederik-uinslou-biografiya-osnovnye-polozheniya-teorii/ (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Απέργης, Α. (2020). BR GREECE 14/11/2020. «Η Θεωρία του Taylor για αύξηση εργασιακής αποδοτικότητας». Διαθέσιμο στο: https://businessrev.gr/2020/11/14/i-theoria-tou-frederick-taylor/. (Ανακτήθηκε 12 Μαρτίου 2021).

Διαμαντόπουλος, Γ., 2020. Εθνικό Κτηματολόγιο. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε. Α. (2020). Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις (Copyright 2020). Διαθέσιμο στο: https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/view/9726/9872 (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Πρεβεδούρου, Ε. (2020) 'Άρθρο 352 (πρώην άρθρο 308 ΣΕΚ) Γενική εξουσιοδότηση', σε Σκουρή, Β. (επιμ). Συνθήκη της ΕΕ & ΣΛΕΕ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Σταμάτη, Α. (2020), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Διαθέσιμο στο: https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5848/%ce%a3%ce%a4%ce%91%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%97%20%ce%91%ce%99%ce%9a%ce%91%ce%a4%ce%95%ce%a1%ce%99%ce%9d%ce%97-%ce%94%ce%99%ce%a0%ce%9b%ce%a9%ce%9c%ce%91%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Ανακτήθηκε 5 Μαΐου 2021).

ΕΚΔΔΑ (2020), ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ, Διαθέσιμο στο: https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%bf-%ce%b5%ce%ba%ce%b4%ce%b4%ce%b1/%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%bf%ce%b9-%ce%b5%ce%b9%ce%bc%ce%b1%cf%83%cf%84%ce%b5/%cf%84%ce%bf-%cf%8c%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%b1-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%b7-%ce%b1%cf%80%ce%bf%cf%83%cf%84%ce%bf%ce%bb%ce%ae-%ce%bc%ce%b1%cf%82/ (Ανακτήθηκε 2 Μαρτίου 2021).

Οικονόμου, Γ. (2019) Πολιτική προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση: ποιοτικές και ποσοτικές ενδείξεις 1951-2017. Διαθέσιμο στο: https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KST-KF109/%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82%201-10/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82%205-6/1_%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%9B%CE%97%CE%A8%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%97%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97.docx (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Χαλουμής, Κ. (2019). Προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/335999081_Protaseis_gia_ten_antimetopise_ton_problematon_tes_demosias_dioikeses_Proposals_to_solve_the_problems_of_public_administration (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

COGNOSCO TEAM (2019), Βιομηχανική επανάσταση & εργασία: η γέννηση του σύγχρονου καπιταλισμού. Διαθέσμο στο: https://cognoscoteam.gr/%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7-

%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%B7-%CE%B3%CE%AD%CE%BD/ (Ανακτήθηκε 25 Απριλίου 2021).

Τζαβέλλα, Β. (2018) Ο ρόλος της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση από την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη μεταμνημονιακή εποχή», *e-Journal of Science & Technology (e-JST*), 13 (4), 43 – 49. Διαθέσιμο στο: http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_57/Tsavella_57.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Σπινέλλης, Δ. κ.α. (2018), διαΝΕΟσις, *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, Επιτυχίες, Προβλήματα, και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.* Διαθέσιμο στο: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/EGov_Upd_090318.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Καραλής, Θ. (2018), Έρευνα των Ινστιτούτων ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ & ΙΝΕ ΓΣΕΕ, Η συμμετοχή των ενηλίκων στη διά βίου εκπαίδευση. Εμπόδια & κίνητρα συμμετοχής (2011-2016). Διαθέσιμο στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2018/07/6.Book_Report.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Καραστάθης, Δ. (2018), Διδακτορική διατριβή, *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.* Διαθέσιμο στο: https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/43204 (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Μυλωνάς, Α. (2018), «Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση και Μνημόνια». Διαθέσιμο στο: https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2716963/theFile (Ανακτήθηκε 28 Απριλίου 2021).

Υπουργείο Εσωτερικών (2018/07.11.2018). Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019 – Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Διαθέσιμο στο: https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/ (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Σπανού, Κ. (2018) ΕΛΙΑΜΕΠ, ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ/ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ/ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ. Διαθέσιμο στο: https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Κούρκουλου, Κ.Α. (2018), Διπλωματική εργασία, Η επιμόρφωση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα: Η περίπτωση του προσωπικού των Δικαστηρίων του Νομού Δωδεκανήσου. Διαθέσιμο στο: https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/20335/%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%A5%CF%80%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BB%CF%89%CE%BD.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Λοκοβίτης, Δ. (2017) *Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στο Δημόσιο Τομέα – Μελέτη Περίπτωσης: Τμήμα Εμπορίου & Τουρισμού Π.Ε. Χαλκιδικής.* Διαθέσιμο στο: http://ikee.lib.auth.gr/record/288485/files/GRI-2017-18900.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

ΕΛ/ΛΑΚ (2017*). Μια σύγχρονη, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εστιάζει τόσο στο θεσμικό οικοδόμημα όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό*. Διαθέσιμο στο: https://opengov.ellak.gr/2017/07/30/mia-sigchroni-apotelesmatiki-dimosia-diikisi-tha-prepi-na-estiazi-toso-sto-thesmiko-ikodomima-oso-ke-sto-anthropino-dinamiko/ **(**Ανακτήθηκε 22 Απριλίου 2021).

Ασπρίδης, Γ., Ρωσσίδης, Ι., Κοτζαϊβάζογλου, Ι. (2017), Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/322065145_E_Strategike_Dioikese_tes_Gnoses_os_Ergaleio_Anasynkroteses_tou_Demosiou_Tomea_sten_Ellada (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Χατζηαναστασίου, Α. (2017). Διπλωματική εργασία: COACHING ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. Διαθέσιμο στο: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21421/4/ChatzianastasiouAnthoulaMsc2018.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Τραπεζιώτης, Δ. (2017), «Η ΑΝΑΓΑΙΟΤΗΤΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ», Διαθέσιμο στο: https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18094/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A0%CE%95%CE%96%CE%99%CE%A9%CE%A4%CE%97%CE%A3.pdf?sequence=3&isAllowed=y (Ανακτήθηκε 28 Φεβρουαρίου 2021).

Ραμματά, Μ. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/322816348_Dilemmata_strategikes_sten_architektonike_tes_katartises_ton_demosion_ypallelon (Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π., Μπούας, Κ. (2016), "Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα". Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_encheirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Καρασαρίδου, Α., Κουλούρης, Α., Κούρτης, Ι., Λάτση, Ά., Λιτού, Ζ., Μελεχέ, Π., Μπάκου, Β., Παναγιώτου, Ν., Παφιώλη, Μ., Σάμπρι Ράμι, Σ. and Σαρτζετάκη, Χ., 2016. Coaching vs Mentoring: Ποια η Διαφορά;. [πανεπιστημιακή εργασία] Διαθέσιμο στο: <http://www.postgrad-esp.ppp.uoa.gr/fileadmin/postgrad-esp.ppp.uoa.gr/uploads/Coaching_vs_Mentoring.pdf> (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Τσολακίδου, Σ. (2016) «Από το παρελθόν στο μέλλον: Καινοτομίες για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης», *e-Journal of Science & Technology (e-JST*),

11 (1), 114 - 116. Διαθέσιμο στο: http://ejournals.uniwa.gr/ojs/index.php/ejst/article/viewFile/3093/2843 (Ανακτήθηκε 7 Μαρτίου 2021).

Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων, *Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου (Αρχική Έκδοση 1997).

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Σιδηροπούλου-Δημακάκου, Δ. (2016). *Το μέλλον της αγοράς εργασίας: επαγγέλματα και δεξιότητες.* Λευκωσία: Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σιδηροπούλου-Δημακάκου, Δ., (2016). Η Επαγγελματική Συμβουλευτική μέσα από το πρίσμα της Θετικής Ψυχολογίας. Εισηγήση στο Κυπροελλαδικό Συνέδριο, Αθήνα: 10/12/2016.

ΑΣΕΠ (2016). «Ο Θεσμός του ΑΣΕΠ και η συμβολή του στη Δημόσια Διοίκηση». Διαθέσιμο στο: https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d/PortalHome.jspx?wc.contextURL=%2Fspaces%2Fasep&_adf.ctrl-state=9rakjzdkc_1&_afrLoop=74491922733061678&shortDesc=%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE&centerWidth=65%25#!%40%2Foracle%2Fwebcenter%2Fpage%2FscopedMD%2Fs3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d%2FPage3.jspx%40%3F_adf.ctrl-state%3D9rakjzdkc_5 (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Γεμελιάρη, Μ. & Τσολακίδου, Σ. (2016) «Δια βίου προσανατολισμός και συμβουλευτική σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα: μια νέα πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης», *e-Journal of Science & Technology (e-JST),* 11 (5), 73 – 83. Διαθέσιμο στο: http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_48/Gemeliari_48.pdf (Ανακτήθηκε 4 Απριλίου 2021).

Symeou, L. & Pyrgiotakis I. (2016). Η ποιοτική έρευνα και η επιστημονική αξία της παραγόμενης γνώσης στις Κοινωνικές και στις Ανθρωπιστικές Επιστήμες. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/303407067_E_poiotike_ereuna_kai_e_epistemonike_axia_tes_paragomenes_gnoses_stis_Koinonikes_kai_stis_Anthropistikes_Epistemes_Qualitative_research_and_the_scientific_value_of_produced_knowledge_in_Social_Science (Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου 2021).

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε. 2η Έκδοση.

Λαλούμης Δ. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στο: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5295/2/00_master_document-%CE%9A%CE%9F%CE%A5.pdf (Ανακτήθηκε 27 Απριλίου 2021).

Καρακιουλαφή, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής Δ., Σώρος, Γ. (2015). ΙΝΕΓΣΕΕ Νοέμβριος 2015. Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. Διαθέσιμο στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2016/01/Policy-brief-13.pdf (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Καρκατσούλης, Π. (2014) Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση. Διαθέσιμο στο: https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Μητσοπούλου, Ν. (2014) Πελατειακές σχέσεις και σύγχρονες μορφές πολιτικής και κοινωνικής παρέμβασης των πολιτών. Διαθέσιμο στο: https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1747.pdf (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Ρωσσίδης, Ι. & Πετροπουλάκος, Σ. (2014). Μεταρρυθμίσεις των συστημάτων προσλήψεων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα από το 1974 έως σήμερα. Αξιολόγηση και προτάσεις. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/319643947_Metarrythmiseis_ton_systematon_proslepseon_tou_demosiou_tomea_sten_Ellada_apo_to_1974_eos_semera_Axiologese_kai_protaseis (Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2021).

Σταυροπούλου, Δ. (2013) *Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η επίδρασή της στην οργανωσιακή επίδραση – Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας.* Διαθέσιμο στο: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6180/Stauropoulou,%20D..pdf?sequence=2&isAllowed=y (Ανακτήθηκε 1 Μαρτίου 2021).

Καραλής, Θ. (2013), Έρευνα των Ινστιτούτων ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ & ΙΝΕ ΓΣΕΕ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ. Διαθέσιμο στο: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/10/MELETH-INEGSEE-IMEGSEVEE.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

Κοτούπα, Φ. & Μπασούκου, Μ. (2013) *Η Εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης.* Διαθέσιμο στο: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/KotoupaFreideriki,MpasoukouMaria/attached-document-1375690759-375066-4712/KotoupaFreideriki_MpasoukouMaria2013.pdf (Ανακτήθηκε 25 Απριλίου 2021).

Γεωργογιάννης, Χ. (2012). Διδακτορική Διατριβή. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού στην Ελληνική Αστυνομία. Διαθέσιμο στο: https://www.didaktorika.gr/eadd/bitstream/10442/29138/1/29138.pdf (Ανακτήθηκε 28 Φεβρουαρίου 2021).

Καρατζόγλου, Γ. (2011), Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. Διαθέσιμο στο: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14347/1/KaratzoglouGrammatikiMsc2011.pdf (Ανακτήθηκε 7 Μαρτίου 2021).

Greenberg, G., & Baron, R. A. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (9η Έκδ.) (Επιμ.-Μετ. Α.-Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Gutenberg.

TAXHEAVEN (2010), ΔΙΔΑΔ/Φ.18.22/1829/οικ. 1432/21.6.2010 Απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού. Διαθέσιμο στο: https://www.taxheaven.gr/circulars/11321/didad-f-18-22-1829-oik-1432-21-6-2010 (Ανακτήθηκε 24/04/2021).

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, (2010) Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, Ενημερωτικό Σημείωμα: Αποτελέσματα Απογραφής 30 Ιουλίου 2010. Διαθέσιμο στο: http://apografi.gov.gr/58-%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BC%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AE%CF%82.html (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

Τσιμπουκλή, Α., & Φίλλιπς, Ν. (2010), Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων - Σχεδιασμός Διδακτικής Ενότητας. Υπουργείο Παιδείας δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων - Γ.Γ.Δ.Β.Μ. - Ι.Δ.ΕΚ.Ε. Διαθέσιμο στο https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP397/ENOTHTA_3.pdf (Ανακτήθηκε 6 Μαρτίου 2021).

ΒΟΥΛΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ (2010). Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου 3833/2010, ΦΕΚ 40/Α΄/2010 «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του προγράμματος στήριξης της ελληνικής οικονομίας». Διαθέσιμο στο: «https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/E-ELOIK-EIS.pdf (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 3833/2010 ΦΕΚ Α΄40/15.3.2010 « Προστασία της εθνικής οικονομίας – Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8n2mlCsr5UbztIl9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BlOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijLUcdBT634d4pDAXGC85hxNOGwzW47lo9w-m5fbp3jXw (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ (2010), Κοινοβουλευτικές Ερωτήσεις 23/11/2010, Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες της Ε.Ε. Διαθέσιμο στο: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-7-2010-9580_EL.html?redirect (Ανακτήθηκε 24 Απριλίου 2021).

Κλαουδάτου, Μ. Κρατικός Προϋπολογισμός-Προτάσεις για ένα μοντέλο αξιόπιστο και αποτελεσματικό. Αθήνα: Κριτική, 2009.

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 3812/2009 ΦΕΚ 234/Α΄/ 28.12.2009 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEiICErm5tbxndtvSoClrL8hQFXG5tFjOx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuUyZyCNmYUTWzKHsM3ZvnMM3Cp9rk9eJWs5LO5RNMZhF (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

Παπαγιάννης, Γ. (2008) *Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.* Διαθέσιμο στο: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14118/1/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%C

E%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20-
%20%CE%A0%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%97.pdf
(Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 2190/1994 ΦΕΚ 28/Α΄/03.03.1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG2VoOPmnoFKHdtvSoClrL8cKmIes7jI47tIl9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BlOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijH07TQ9UskwkQmVmr5tcT2UU3jZgmlcqvGirQuhJ9Ztn (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 1943/1991 ΦΕΚ 50/Α΄/11.04.1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGVo0BSic6eqXdtvSoClrL8J6SqjdSFK_HtIl9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BlOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijHGlPTIq3UgDnbavM56FSAPD6fTyM5iJfFDquW_iYupw (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 1735/1987 ΦΕΚ 195/Α΄/11.11.1987 «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκησης, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG9qCtp8PTUbndtvSoClrL8vnZOzRHI6VJ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuTmcARq7BUo1fTuDkn44HtqltgGWDUUn3Je8EwfUvaBH (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 1320/1983 ΦΕΚ 6/Α΄/11.01.1983 «Πρόσληψη στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk_abAsP7xndtvSoClrL8N0XblcQU3VEpCCmqt4mgGEHlbmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAKztT3Sb63xk3VkL3PiCQ3RLoVYQqjKiogfu8Gq1RKKQmyoZK8o4WQO4s_BWvYLFQf7yHf07PsyaGHlGb9Gpc01eKDyDyi0UaQ..
(Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Π.Δ. 611/1977 ΦΕΚ 198/Α΄/15.07.1977 «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του δημοσίου και των ν.π.δ.δ.». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHit7hKgnQ3o3dtvSoClrL8dPiJFyS0CqR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIueKgfuDDOB_LZluw1YA0lVYVWl50BBLp6_7bFhO08qW5
(Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 22/ 1975 ΦΕΚ 54/Α΄/01.04.1975 «Περί ρυθμίσεων θεμάτων καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGIc9CeQB02P3dtvSoClrL8KAgm1VVW05ztIl9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BlOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijNsAmrfGc4fZMW0pTKPa2eGS_D6xvjhu6J3UyStTn8dg (Ανακτήθηκε 27 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 51/1975 ΦΕΚ 125/26.06.1975 «Περί αναδιοργανώσεως των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGIc9CeQB02P3dtvSoClrL82yh7yZjcHft5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuShItS_7yLlwWn122He5kSLa6GhkfsdIedlREhp9x1qG (Ανακτήθηκε 27 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Π.Δ. 770 ΦΕΚ 248/Α΄/12.11.1975 «Περί διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως και Οργανισμού Υπηρεσιών τινων αυτού». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGIc9CeQB02P3dtvSoClrL8Wtv5OKWZcpF5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIues2mJShzvVfwj5bWK6yfp5H0evz1zS_VlZrfVaGcMRD (Ανακτήθηκε 27 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν.Δ. 2016/1974 ΦΕΚ 367/Α΄/07.12.1974 «Περί συστάσεως Υπουργείου Προεδρίας Κυβερνήσεως». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHxY9m0TgvYxHdtvSoClrL8OFUYFqQYJVF5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuXEF8yZH9k6Z019M5REgox12q5Ak7MilRuPaeM3aRQFm (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν.Δ. 285/1974 ΦΕΚ 19/Α΄/23.01.1974 «Περί καταργήσεως του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHxY9m0TgvYxHdtvSoClrL8rzyE3xwSGuPtIl9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BlOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijAR_u2KHN3XLR4oVWP8fRCL3PiLVVbO9I5s6C1pAURBl (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν.Δ. 762/1965 ΦΕΚ 190/Α΄/26.10.1965 «Περί του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών και της Γενικής Διευθύνσεως Διοικητικής Οργανώσεως». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wF09-B-HLdrGXdtvSoClrL88Y71z4OJk5d5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufa2zrj5sob7NzDJ4P38WrqsbMa85zLrSbvw7xCpK5GX (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, Ν. 1811/1951, ΦΕΚ 141/Α΄/16.05.1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων». Διαθέσιμο στο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIud8LDcTEvJwmDWJAyZbCVW4OEjQq6X8i_dsQlQlLjRPH (Ανακτήθηκε 26 Φεβρουαρίου 2021).

ΚΕΜΕ ΕΒΕΑ, ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. Διαθέσιμο στο: https://adminportal.acci.gr/images/Ereuna_dimYpal.pdf (Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου 2021).

Παραρτήματα

Παράρτημα Α

Μη δομημένο ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων

Α) ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ	
ΗΛΙΚΙΑ	
ΦΟΡΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	
ΕΤΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΦΟΡΕΑ	
ΤΜΗΜΑ – Δ/ΝΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΑΙ	
ΤΙΤΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ (ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ), ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΚΛΑΔΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	

Β) ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποιος είναι ο σκοπός λειτουργίας του φορέα που εργάζεσαι; Ποια η προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο; Κατά την άποψή σου, επιτυγχάνεται αποτελεσματικά ο σκοπός λειτουργίας του;
2. Με ποιον τρόπο προσλήφθηκες; Με διαγωνισμό, επετηρίδα, συμβάσεις ή κάτι άλλο; Εάν είναι άλλο, ανάφερε τον τρόπο.
3. Τι πιστεύεις για το σύστημα των προσλήψεων στην Ελλάδα το έτος που προσλήφθηκες; Ήταν αξιοκρατικό; Πώς αλλιώς θα το χαρακτήριζες;
4. Μπορείς να συγκρίνεις το έτος που προσλήφθηκες με το σήμερα και να εντοπίσεις διαφορές στο θεσμό των προσλήψεων;
5. Είσαι από την αρχή της πρόσληψής σου τοποθετημένος/η στο τμήμα - διεύθυνση που είσαι τώρα; Αν όχι, ανάφερε τον αριθμό των μετακινήσεών σου και πόσο διάστημα παρέμενες στις διάφορες θέσεις (περίπου σε μήνες ή έτη).
6. Ήσουν από την αρχή της πρόσληψής σου σε αυτόν τον κλάδο/ειδικότητα ή έχεις μεταταχθεί σε ανώτερο κλάδο;
7. Σε κάθε τοποθέτηση, μετακίνηση ή μετάταξη, υπήρξε εκπαίδευση; Εάν ναι, κρίνεις ότι ήταν επαρκής;
8. Από ποιον και με ποιο τρόπο έγινε; Για παράδειγμα με εγχειρίδιο λειτουργίας, από συνάδελφο του τμήματος, προϊστάμενο, δ/ντή, εξωτερικό συνεργάτη ή με άλλο τρόπο; Εάν έγινε με άλλο τρόπο ή συνδυαστικά, ανάφερέ τον.
9. Προγράμματα επιμόρφωσης έχεις παρακολουθήσει; Αν ναι, τι αφορούσαν; (Δώσε γενικούς χαρακτηρισμούς: π.χ. συστήματα πληροφορικής, εκπαιδευτικά προγράμματα, κοινωνικά θέματα κλπ). Η επιλογή τους συνδεόταν με υπηρεσιακές ανάγκες ή προσωπικά σου ενδιαφέροντα ή και τα δύο;
10. Ο φορέας που εργάζεσαι δίνει βαρύτητα στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

11. Με ποιο τρόπο αποδεικνύει ότι δίνει βαρύτητα; Παρέχει εκπαίδευση και επιμόρφωση με έξοδά του σε δικό του χώρο ή κάπου αλλού; Έχει εκπαιδευτές δικούς του; Συνεργάζεται με εξωτερικό φορέα π.χ. ΙΝΕΠ (ΕΚΔΔΑ), υπουργεία κλπ;
12. Πιστεύεις ότι έχει οφέλη και σε εσένα και στην υπηρεσία η συστηματική εκπαίδευση – επιμόρφωση ή η απρογραμμάτιστη επιλογή εκπαιδευτικού – επιμορφωτικού προγράμματος; Ποια είναι αυτά; Εσύ ποιον τρόπο θα επέλεγες (συστηματικά ή απρογραμμάτιστα) για να εκπαιδευτείς και να επιμορφωθείς;
13. Θα σε εμπόδιζε κάτι να συμμετέχεις είτε συστηματικά είτε απρογραμμάτιστα σε επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ θα ήθελες να συμμετέχεις;
14. Κατά τη γνώμη σου η δημιουργία «αποθηκών γνώσης» έχει επιτευχθεί στην υπηρεσία σου και βοηθάει στη λειτουργία της;
15. Πώς είναι οι σχέσεις σου με τους συναδέλφους σου και τους ανωτέρους σου;
16. Ποια η γνώμη σου για τον εργασιακό εκφοβισμό; Τον συνδέεις με έλλειμμα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης;
17. Πιστεύεις ότι η ποιοτική και ποσοτική εξυπηρέτηση των πολιτών , συνδέεται με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων;
18. Έχεις να προτείνεις κάτι επιπλέον σχετικά με το θεσμό των προσλήψεων και της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης της υπηρεσίας σου, ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες;

Παράρτημα Β

Εγκρίσεις φορέων για συνεντεύξεις

ΑΠΟ: ΔΕΗ ΑΕ
ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 190 - 194
15561
ΧΟΛΑΡΓΟΣ

ΠΡΟΣ: ΕΛΕΝΗ ΛΙΟΖΙΔΗ
ΛΑΧΑΝΑ 4
14451
ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ
Δ/ΝΣΗ E-MAIL: liozidi@otenet.gr

Αξιότιμη Κυρία Λιοζίδη,

Σας ενημερώνουμε ότι εγκρίνουμε το αίτημά σας, σχετικά με τη συμμετοχή υπαλλήλων του φορέα μας σε διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων, προκειμένου να εκπονήσετε τη μεταπτυχιακή σας διατριβή και με δεδομένο ότι οποιαδήποτε στοιχεία προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν **ΜΟΝΟΝ για ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας σας** και θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτηθέντων.

Με εκτίμηση

FANOURIS TSIRTSIMPASIS FANOURIS TSIRTSIMPASIS
May 5 2021 2:56 PM

ΑΠΟ: ΕΛΤΑ ΑΕ
ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 11 - 15
104 32
ΑΘΗΝΑ

ΠΡΟΣ: ΕΛΕΝΗ ΛΙΟΖΙΔΗ
ΛΑΧΑΝΑ 4
14451
ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ
Δ/ΝΣΗ E-MAIL: liozidi@otenet.gr

Αξιότιμη Κυρία Λιοζίδη,

Σας ενημερώνουμε ότι εγκρίνουμε το αίτημά σας σχετικά με τη συμμετοχή υπαλλήλων του φορέα μας σε διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων, προκειμένου να εκπονήσετε τη μεταπτυχιακή σας διατριβή και με δεδομένο ότι οποιαδήποτε στοιχεία προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν **ΜΟΝΟΝ για ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας σας** και θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτηθέντων.

Με εκτίμηση

ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΛΤΑ-Ν.Π.Ι.Δ. ΤΕΑ ΕΛΤΑ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΟΥΣ 11-15 Τ.Κ. 104 32 ΑΘΗΝΑ
ΑΦΜ. 999320296 - ΔΟΥ: Δ' ΑΘΗΝΩΝ

Αξιότιμη Κυρία Διοζίδη,

Σε απάντηση του από 19/3/2021 μηνύματός σας Η/Τ, σας ενημερώνουμε ότι εγκρίνουμε το αίτημά σας σχετικά με τη συμμετοχή υπαλλήλων του φορέα μας σε διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων, προκειμένου να εκπονήσετε τη μεταπτυχιακή σας διατριβή και με την προϋπόθεση ότι οποιαδήποτε στοιχεία προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν **ΜΟΝΟΝ για ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας σας** και θα τηρηθεί πλήρης η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτηθέντων.

Με εκτίμηση,

--
Δαναλάτου Ραχήλ
Προϊσταμένη Τμήματος Προληπτικής Ιατρικής
Προαγωγής Υγείας & Δημόσιας Υγείας
Τηλ. επικοινωνίας: 2102015510 εσωτ. 118

Δ/νση Δημοτικών Ιατρείων & Δημόσιας Υγείας
Δήμου Αθηναίων

ΑΠΟ: Δ/ΝΤΗ 2ου ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ
ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗΣ
Δ. ΣΟΛΩΜΟΥ & ΑΓ. ΒΑΡΒΑΡΑΣ
14451
ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ

ΠΡΟΣ: ΕΛΕΝΗ ΛΙΟΖΙΔΗ
ΛΑΧΑΝΑ4
14451
ΜΕΤ ΑΜΟΡΦΩΣΗ Δ/ΝΣΗ
E-MAIL: liozidi@otenet.gr

Αξιότιμη Κυρία Λιοζίδη,

Σας ενημερώνουμε ότι εγκρίνουμε το αίτημά σας σχετικά με τη συμμετοχή υπαλλήλων του φορέα μας σε διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων, προκειμένου να εκπονήσετε τη μεταπτυχιακή σας διατριβή και με δεδομένο ότι οποιαδήποτε στοιχεία προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν **ΜΟΝΟΝ για ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασία, σας** και θα τηρηθεί πλήρης ανωνυμία και προστασία των προσωπικών δεδομένων των ερωτηθέντων.

Με εκτίμηση
Ο Διευθυντής
Μπέζας Ευάγγελος

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υ.ΠΑΙ.Θ. - ΠΕΡ. Δ/ΝΣΗ ΠΔΕ ΑΤΤΙΚΗΣ
Δ/ΝΣΗ Π.Ε. Β' ΑΘΗΝΑΣ
2ο Δ. ΣΧ. ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗΣ