



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα  
Δημόσια Διοίκηση – Γενική Διοίκηση**

**Αξιολόγηση των επιδράσεων της  
εκπαίδευσης του προσωπικού στην  
αποτελεσματικότητα της Δημόσιας  
Διοίκησης**

Ακριβή Δράκου

Reg. ID 1183812005

**Μάιος, 2020**



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα  
Δημόσια Διοίκηση – Γενική Διοίκηση**

**Αξιολόγηση των επιδράσεων της  
εκπαίδευσης του προσωπικού στην  
αποτελεσματικότητα της Δημόσιας  
Διοίκησης**

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

Ακριβή Δράκου  
Reg. ID 1183812005

**Μάιος, 2020**

**Copyright © Ακριβή Δράκου, 2020**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Ακριβή Δράκου

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Αξιολόγηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 15/5/2020 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μεραμβελιωτάκης Γεώργιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Παπαδημητρίου Χρίστος

## **Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

*Η Δράκου Ακριβή γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Αξιολόγηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης», 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.*

**Η Δηλούσα**

Δράκου Ακριβή

## Πρόλογος

Ο δημόσιος τομέας και ειδικά στην Ελλάδα έχει αποτελέσει πολλάκις αντικείμενο κριτικής και επικρίσεων. Γύρω από αυτόν έχει αναπτυχθεί μία μεγάλη συζήτηση για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του και της παραγωγικότητας και ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης που έχουν επιφέρει αρνητικές συνέπειες σε αυτόν. Με μειωμένο προσωπικό και χωρίς προοπτικές συμπλήρωσης του λόγω των δημοσιονομικών μέτρων, ο ελληνικός δημόσιος τομέας καλείται σήμερα όχι απλώς να διατηρήσει τα προγενέστερα πρότυπα του αλλά και να βελτιωθεί.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα της εκπαίδευσης και πως αυτό μπορεί να αποτελέσει άξονα για την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης και των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει τόσο στο κράτος όσο και στον πολίτη. Μέσω της παρούσας διερεύνησης αναμένεται να εξεταστούν σημεία και να εντοπιστούν τάσεις που μπορούν να οδηγήσουν στη διατύπωση προτάσεων που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης και παράλληλα στην αντιμετώπιση των παθογενειών που την χαρακτηρίζουν εδώ και δεκαετίες.

## Ευχαριστίες

*Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Καθηγητή και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας Θεμιστοκλή Λαζαρίδη για την συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του κατά την εκπόνηση της μελέτης.*

*Επίσης το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στα αγαπημένα μου πρόσωπα για την πολύπλευρη και αέναη στήριξή τους.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                                                                      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....</b>                                                                    | <b>1</b>  |
| <b>ΠΙΝΑΚΕΣ.....</b>                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ.....</b>                                                                                | <b>5</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>                                                                                | <b>6</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                                                 | <b>7</b>  |
| <b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>                                                                             | <b>8</b>  |
| <b>2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| 2.1. <i>Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων .....</i>                                          | <i>9</i>  |
| 2.2. <i>Η απόδοση των εργαζομένων.....</i>                                                           | <i>14</i> |
| 2.3. <i>Η αξιολόγηση των εργαζομένων .....</i>                                                       | <i>17</i> |
| 2.3.1. <i>Η αξιολόγηση της απόδοσης.....</i>                                                         | <i>17</i> |
| 2.3.2. <i>Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης .....</i>                                                     | <i>19</i> |
| 2.4. <i>Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα: Η διεθνής εμπειρία .....</i> | <i>21</i> |
| 2.5. <i>Η περίπτωση της Ελλάδας .....</i>                                                            | <i>23</i> |
| <b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>                                                                           | <b>29</b> |
| 3.1. <i>Σκοπός της έρευνας .....</i>                                                                 | <i>29</i> |
| 3.2. <i>Δείγμα.....</i>                                                                              | <i>29</i> |
| 3.3. <i>Ερευνητικό εργαλείο .....</i>                                                                | <i>29</i> |
| 3.4. <i>Εργαλεία ανάλυσης .....</i>                                                                  | <i>30</i> |
| 3.5. <i>Περιγραφική στατιστική.....</i>                                                              | <i>30</i> |
| 3.6. <i>Περιορισμοί.....</i>                                                                         | <i>30</i> |
| <b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>                                                                         | <b>31</b> |
| 4.1. <i>Δημογραφικά στοιχεία .....</i>                                                               | <i>31</i> |
| 4.2. <i>Χαρακτηριστικά και προτερήματα της εκπαίδευσης .....</i>                                     | <i>32</i> |
| <b>4.3. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων .....</b>                                             | <b>36</b> |
| 4.4. <i>Βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων .....</i>                                          | <i>37</i> |
| 4.5. <i>Αξιολόγηση της απόδοσης .....</i>                                                            | <i>38</i> |
| 4.6. <i>Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά στοιχεία .....</i>                                    | <i>42</i> |
| 4.7. <i>Συνολικά αποτελέσματα.....</i>                                                               | <i>50</i> |



|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b> | <b>55</b> |
| <i>5.1. Προτάσεις.....</i>   | <i>56</i> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>    | <b>57</b> |
| <i>Ελληνόγλωσση.....</i>     | <i>57</i> |
| <i>Ξενόγλωσση.....</i>       | <i>58</i> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>       | <b>61</b> |
| <i>Ερωτηματολόγιο.....</i>   | <i>61</i> |

## ΠΙΝΑΚΕΣ

|                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. <i>Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....</i>                                                                                                                                                                 | 31 |
| Πίνακας 2. <i>Στοιχεία εκπαίδευσης.....</i>                                                                                                                                                                       | 32 |
| Πίνακας 3. <i>Διάρκεια εκπαίδευσης.....</i>                                                                                                                                                                       | 33 |
| Πίνακας 4. <i>Αποτελεσματικότερη εκτέλεση καθηκόντων λόγω εκπαίδευσης.....</i>                                                                                                                                    | 34 |
| Πίνακας 5. <i>Χρησιμότητα των γνώσεων.....</i>                                                                                                                                                                    | 34 |
| Πίνακας 6. <i>Συχνότητα χρήσης των γνώσεων.....</i>                                                                                                                                                               | 35 |
| Πίνακας 7. <i>Επίλυση προβλημάτων.....</i>                                                                                                                                                                        | 36 |
| Πίνακας 8. <i>Λήψη αποφάσεων.....</i>                                                                                                                                                                             | 37 |
| Πίνακας 9. <i>Περεταίρω εκπαίδευση υπαλλήλων.....</i>                                                                                                                                                             | 38 |
| Πίνακας 10. <i>Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.....</i>                                                                                                                                                     | 39 |
| Πίνακας 11. <i>Παράγοντες επιρροής της αξιολόγησης της απόδοσης.....</i>                                                                                                                                          | 40 |
| Πίνακας 12. <i>Πιθανά αποτελέσματα αξιολόγησης.....</i>                                                                                                                                                           | 41 |
| Πίνακας 13. <i>Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων.....</i>                                                                                                                                                                 | 42 |
| Πίνακας 14. <i>Τρόπος εφαρμογής της αξιολόγησης.....</i>                                                                                                                                                          | 42 |
| Πίνακας 15. <i>Τρόπος εφαρμογής της αξιολόγησης.....</i>                                                                                                                                                          | 43 |
| Πίνακας 16. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας» ως προς την εκπαίδευση.....</i> | 43 |
| Πίνακας 17. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση.....</i>                             | 44 |
| Πίνακας 18. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση.....</i>                                      | 44 |
| Πίνακας 19. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση.....</i>                                 | 45 |
| Πίνακας 20. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με ποινές-απόλυση» ως προς την εκπαίδευση.....</i>                                                | 45 |
| Πίνακας 21. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν;» ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.....</i>                                 | 46 |
| Πίνακας 22. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή;» ως προς την προϋπηρεσία.....</i>                                         | 46 |
| Πίνακας 23. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανέλιξη στην ιεραρχία;» ως προς την προϋπηρεσία.....</i>                                   | 47 |
| Πίνακας 24. <i>Διαφοροποίησης της ερώτησης «Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;» ως προς την θέση στην ιεραρχία.....</i>                                  | 47 |

|                                                                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 25. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας;» ως προς την θέση στην ιεραρχία..... | 48 |
| Πίνακας 26. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;» ως προς την θέση στην ιεραρχία .....                                      | 48 |
| Πίνακας 27. Διαφοροποίησης της ερώτησης «Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την θέση στην ιεραρχία .....                            | 49 |
| Πίνακας 28. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;» ως προς την θέση στην ιεραρχία.....                                  | 49 |
| Πίνακας 29. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προσλήψεων» ως προς την θέση στην ιεραρχία .....                                         | 50 |

## **ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ**

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Γράφημα 1.</b> <i>Στοιχεία εκπαίδευσης.....</i>                              | <b>33</b> |
| <b>Γράφημα 2.</b> <i>Χρησιμότητα των γνώσεων .....</i>                          | <b>35</b> |
| <b>Γράφημα 3.</b> <i>Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων .....</i>            | <b>40</b> |
| <b>Γράφημα 4.</b> <i>Παράγοντες επιρροής της αξιολόγησης της απόδοσης .....</i> | <b>41</b> |
| <b>Γράφημα 5.</b> <i>Πιθανά αποτελέσματα αξιολόγησης.....</i>                   | <b>42</b> |

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Η έρευνα υιοθέτησε την ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 30 εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα. Στην έρευνα συμμετείχαν τόσο άνδρες όσο και γυναίκες, οι περισσότεροι από 46 έως 65 ετών και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Επιπλέον, η πλειοψηφία δηλώνει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας και κατέχει θέση μόνιμου υπαλλήλου. Για την διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο διαχωρίστηκε σε 5 ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα χαρακτηριστικά και τα προτερήματα της εκπαίδευσης, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφική στατιστική έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, για την ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, τα οποία και παρουσιάστηκαν μέσω κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων. Τα ίδια εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν και για την ανάδειξη των διαφοροποιήσεων. Από την έρευνα διαφάνηκε ότι η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τους εργαζόμενους και ως εκ τούτου, τεκμηριώνεται η σημασία της και η ανάγκη της στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Αναφορικά όμως με την αξιολόγηση της απόδοσης διαφάνηκε μία διαφορετική κατάσταση αφού οι εργαζόμενοι δεν της αποδίδουν την ίδια σημασία. Η έρευνα αυτή αναδεικνύει κάποιες σημαντικές τάσεις στους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης που μπορούν να συμβάλλουν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης για τη βελτίωση της. Τα πρακτικά προβλήματα που καταγράφηκαν για παράδειγμα μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για την εξέταση εναλλακτικών λύσεων και προτάσεων προκειμένου όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε αυτή. Χρειάζονται όμως και άλλες έρευνες προς αυτή την κατεύθυνση.

**Λέξεις -κλειδιά:** *δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση, απόδοση, αξιολόγηση.*

## **ABSTRACT**

The aim of the research was to investigate the views of employees regarding the evaluation of the effects of staff training on the effectiveness of public administration. The research adopted quantitative research methodology. A total of 30 public sector employees participated in the survey. The study involved both men and women, most of them 46 to 65 years old and holders of a master's degree. In addition, the majority declare more than 20 years of service and hold the position of permanent employee. To conduct the survey, a questionnaire was used which was divided into 5 sections, the demographics of the respondents, the characteristics and advantages of education, problem solving and decision making, improving efficiency and evaluating employee performance. The SPSS program was used to analyze the data. More specifically, in the descriptive statistics, percentages, ages, average prices and standard deviations were used, for the analysis of all the questions of the questionnaire, which were presented through appropriate tables and graphs. The same tools were used to highlight the differences. The research revealed that education is an important tool for employees and therefore, its importance and need for public sector employees is documented. However, regarding the evaluation of the performance, a different situation emerged since the employees do not attach the same importance to it. This research highlights some important trends in public administration employees that can contribute to the functioning of public administration to improve it. The practical problems recorded, for example, can be a reason to consider alternative solutions and proposals so that more and more employees can participate in it. But more research is needed.

**Keywords:** *public administration, education, performance, evaluation.*

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας μελέτης είναι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Στόχος είναι η σύνδεση της ιδιαιτερότητας του δημόσιου τομέα με την δια βίου κατάρτιση και διάγνωση της σχέσης μεταξύ αποδοτικότητας και κατάρτισης.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης στους εργαζόμενους των δημοσίων υπηρεσιών είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει εδώ και χρόνια τη βιβλιογραφία. Η αξιολόγηση σε αυτό το επίπεδο έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης τόσο των ίδιων των υπαλλήλων όσο και της υπηρεσίας και κατ' επέκταση και του συνόλου του μηχανισμού της δημόσιας διοίκησης (Dessler, 2013).

Πέρα από τα οφέλη που παράγει η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων γενικότερα, η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος είναι σημαντικό για την Ελλάδα και για άλλον έναν ακόμα λόγο. Η δημόσια διοίκηση θεωρήθηκε στην Ελλάδα ως ένας από τους λόγους που οδήγησαν στη δημιουργία του δημόσιου χρέους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι δημοσιονομικές πολιτικές και μέτρα που ακολούθησαν να στοχεύσουν στο δημόσιο τομέα και να επικεντρώνονται κυρίως στην μείωση των δαπανών σε αυτόν. Η μείωση του δε του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους των πολιτικών που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση. Έτσι, κάθε υπάλληλος της δημόσιας διοίκησης αναλαμβάνει πλέον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας ενώ παράλληλα πρέπει να διατηρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή του.

## **2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Στο πλαίσιο της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, θα γίνει εστίαση σε πέντε βασικά θέματα. Με βασικό ζητούμενο την εκπαίδευση των ήδη υφιστάμενων εργαζόμενων θα εξεταστεί η σχέση της με την ανάπτυξη. Θα εξεταστεί επίσης η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και της απόδοσης. Επίσης θα εξεταστεί η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς.

### **2.1. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι μια λειτουργία στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται για την κάλυψη των κενών μεταξύ της τρέχουσας και της αναμενόμενης απόδοσης (Elnaga & Imran, 2013; Nassazi, 2013). Η εκπαίδευση είναι μία δραστηριότητα που οργανώνεται και που έχει στόχο να παρέχει, σε αυτόν που τη δέχεται, βοήθεια προκειμένου να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του βελτιώνοντάς την απόδοσή του. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει συστηματικές δραστηριότητες που επικεντρώνονται στην ενίσχυση του επιπέδου δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων (Nassazi, 2013). Είναι η διαδικασία μεταφοράς δεξιοτήτων πρώτης ανάγκης, προγραμματισμένης συμπεριφοράς, έτσι ώστε τα άτομα να γνωρίζουν τους κανόνες και τις διαδικασίες για να καθοδηγήσουν τη δική τους συμπεριφορά ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία τους αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στη βελτίωση των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων διότι επεκτείνει την αποτελεσματικότητα ατόμων, ομάδων και οργανισμών (Elnaga & Imran, 2013).

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού. Τα επιτεύγματα ή τα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός εξαρτώνται από την απόδοση των υπαλλήλων του (Mwema & Gachunga, 2014). Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες του οργανισμού να αναγνωρίσουν τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στην απόδοση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι ενισχυμένες ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες αποτελούν τη βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού στη σημερινή παγκόσμια αγορά. Παρόλο που έχει πραγματοποιηθεί μεγάλος αριθμός ερευνών στον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των επιδόσεων των εργαζομένων, φαίνεται ότι οι ηγέτες των οργανώσεων εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν κενά και προκλήσεις στο θέμα αυτό.



Οι οργανισμοί φιλοδοξούν να επιτύχουν μέσω διαφοροποιημένων προγραμμάτων, υπηρεσιών, δυνατοτήτων και προϊόντων. Ωστόσο, αυτά τα στοιχεία πρέπει να αναπτυχθούν, να εφαρμοστούν και να υποστηριχθούν από καλά εκπαιδευμένα άτομα. Αν και η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσουν ένα δύσκολο έργο για πολλούς ηγέτες, οι οργανισμοί επενδύουν περισσότερα από 126 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετικό αντίκτυπο στα οργανωτικά αποτελέσματα (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Οι προσπάθειες εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί αξιοποιούν όχι μόνο τους εργαζόμενους με υψηλό δυναμικό αλλά και τα άτομα που μπορούν να δεσμευτούν για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ευθυνών. Σύμφωνα με τους Jehanzeb & Bashir (2013), αυτό απαιτεί συναισθηματική συμφωνία, πράγμα που σημαίνει ότι ο οργανισμός και τα άτομα θα συνεργαστούν για την επίτευξη μίας μακροπρόθεσμης δέσμευσης μέσω της προαγωγής της σταδιοδρομίας και των ευκαιριών εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων συμβαίνει σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού και βοηθά τα άτομα να επιτύχουν διαφορετικούς στόχους. Σύμφωνα με τους Elnaga & Imran (2013), αυτή η προσπάθεια βοηθά τα άτομα να μειώσουν το άγχος ή την απογοήτευσή τους που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας. Όταν μια εργασία δεν εκτελείται σωστά και τα τελικά αποτελέσματα δεν γίνονται αντιληπτά όπως αναμένεται, το άτομο μπορεί να μην αισθάνεται ότι έχει κίνητρο να συνεχίσει να εκτελεί την εργασία του (Asim, 2013). Τα άτομα που δεν είναι σε θέση να εκτελέσουν το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης μπορεί ακόμη και να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, επειδή αισθάνονται ότι δεν είναι παραγωγικοί και είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων χρησιμεύει ως εργαλείο που όχι μόνο ενισχύει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, αλλά παρέχει και τα μέσα για να βοηθήσει τα άτομα να αισθάνονται πιο ικανοποιημένα με τα αποτελέσματα της απόδοσής τους. Οι ενισχυμένες ικανότητες οδηγούν σε καλύτερη απόδοση και διατήρηση.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί βασική συνιστώσα των δραστηριοτήτων σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων, διότι όχι μόνο μεγιστοποιεί τις αποδόσεις των ατόμων, αλλά μπορεί επίσης να προσελκύσει καλύτερα τα talέντα στον οργανισμό (Barna et al., 2013). Συνολικά, αναπτύσσει τις ικανότητες σκέψης και τη δημιουργικότητα των ατόμων για την καλύτερη λήψη αποφάσεων, την εξυπηρέτηση

των πελατών, τον χειρισμό παραπόνων και την συνολική αυτο-αποτελεσματικότητα (Elnaga & Imran, 2013). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων θα πρέπει να αξιοποιούνται για να προσανατολίσουν τα άτομα και να βελτιώσουν τις διοικητικές και επιχειρησιακές τους δεξιότητες. Παρέχοντας βασικές ικανότητες και δομές σε όλη τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αυξάνεται η πιθανότητα για τα άτομα να εκπληρώνουν αποτελεσματικά την αποστολή τους, υποστηρίζοντας παράλληλα άλλους στη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης ως μέρος των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Όταν οι οργανισμοί παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση μιας εργασίας, τα άτομα ικανοποιούνται με την εργασία τους και γίνονται πιο παραγωγικά, ενώ η οργάνωση γίνεται πιο επιτυχημένη (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Σύμφωνα με τον Nassazi (2013), υπάρχουν τρεις κατηγορίες προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων:

- (1) Επίλυση προβλημάτων που εστιάζονται στην απόδοση των ατόμων,
- (2) Συνεχής βελτίωση των εργασιακών πρακτικών ανεξάρτητα από τα θέματα επιδόσεων του ατόμου,
- (3) Ανανέωση της οργάνωσης μέσω καινοτομιών και στρατηγικών αλλαγών.

Ο Nassazi (2013) σημειώνει ότι, ενώ περνούν από τη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών, οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να σκεφτούν τις ανάγκες δημιουργίας, ανάπτυξης, διατήρησης και βελτίωσης των συστημάτων που σχετίζονται με την εργασία και των απαιτούμενων δεξιοτήτων, επιπλέον των μεθόδων που θα εφαρμοστούν, που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων όπως για παράδειγμα:

- (1) Η επικέντρωση στο πρόβλημα εστιάζει στην ανάλυση και την επίλυση προβλημάτων απόδοσης λόγω ανεπαρκών δεξιοτήτων (Nassazi, 2013).
- (2) Η σύγκριση προφίλ χρησιμοποιείται για την αντιστοίχιση των ικανοτήτων με τη νέα ή την υπάρχουσα εργασία (Nassazi, 2013).
- (3) Το επίσημο πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι μια προκαθορισμένη προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει αξιολογήσεις επιδόσεων και λύσεις μάθησης που μπορούν να ολοκληρωθούν κατά τη

διάρκεια της εργασίας ή εκτός εργασίας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Nassazi, 2013).

- (4) Η επιτόπια εργασία παρέχεται σε άτομα κατά την εκτέλεση των εργασιών τους με τους ίδιους χώρους εργασίας. για παράδειγμα, εναλλαγές θέσεων εργασίας, μεταφορές θέσεων εργασίας και καθοδήγηση (Nassazi, 2013).
- (5) Η λειτουργία εκτός εργασίας προϋποθέτει την απομάκρυνση των ατόμων από το χώρο εργασίας τους, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν στην εκπαίδευση όπως για παράδειγμα, συνέδρια και παιχνίδια ρόλων (Nassazi, 2013).
- (6) Η καθοδήγηση εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων για τις προσδοκίες των καθηκόντων και των επιδόσεων στο χώρο εργασίας. (Nassazi, 2013), ενώ οι συνάδελφοι συνεργάζονται και συμμετέχουν ο ένας στην ανάπτυξη του άλλου (Elnaga & Imran, 2013).
- (7) Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας και οι μετακινήσεις επικεντρώνονται στη μετακίνηση ατόμων από μια ευθύνη σε κάποια άλλη ή στη μετακίνησή τους από μια περιοχή σε άλλη προκειμένου να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με διάφορες δραστηριότητες (Nassazi, 2013).
- (8) Ο προσανατολισμός επικεντρώνεται στην εξοικείωση και την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων στους νέους ρόλους, ευθύνες, συστήματα, τεχνολογία, διάταξη χώρου εργασίας, κουλτούρα, οφέλη, συνθήκες εργασίας και διαδικασίες (Nassazi, 2013).
- (9) Οι διασκέψεις περιλαμβάνουν παρουσιάσεις στα ίδια ή διαφορετικά θέματα σε μια ομάδα ατόμων. Ωστόσο, μπορεί να μην εγγυηθεί την πλήρη κατανόηση των θεμάτων που βρίσκονται σε εξέλιξη (Nassazi, 2013).
- (10) Στο παιχνίδι ρόλων στα άτομα παρέχονται σενάρια εργασίας, ρόλοι, ευθύνες, ζητήματα, στόχοι, συναισθήματα και άλλες πληροφορίες χωρίς άγχος, με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται συνήθως για την ανάπτυξη δεξιοτήτων υποστήριξης πελατών, πωλήσεων, διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων (Nassazi, 2013).
- (11) Ο σχεδιασμός καριέρας και ο καθορισμός στόχων χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τα άτομα να διαχειριστούν τα διαφορετικά στάδια της

επαγγελματικής τους ζωής, ταξινομώντας τις εργασίες, τις προτεραιότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την προώθηση τους ή συγκεκριμένους στόχους (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη όχι μόνο ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις, αλλά προσφέρει και πολλά άλλα οφέλη. Τα παρακάτω είναι κοινά οφέλη από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, σύμφωνα με τον Nassazi (2013):

- (1) Αυξάνει το ηθικό, την εμπιστοσύνη και τα κίνητρα των εργαζομένων.
- (2) Μειώνει το κόστος παραγωγής επειδή τα άτομα είναι σε θέση να μειώσουν τα προβλήματα.
- (3) Προωθεί ένα αίσθημα ασφάλειας που με τη σειρά του αυξάνει τον κύκλο εργασιών και μειώνει τις απουσίες.
- (4) Αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής παρέχοντας τις απαραίτητες ικανότητες για να προσαρμοστούν σε νέες και δύσκολες καταστάσεις.
- (5) Δημιουργεί προοπτικές για αναγνώριση, υψηλότερη αμοιβή και προώθηση.
- (6) Βοηθά τον οργανισμό να βελτιώσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα του προσωπικού της. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα άτομα γίνονται πιο παραγωγικά επειδή τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βελτιώνουν τις ικανότητες τους (Bapna et al., 2013).

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Jehanzeb & Bashir (2013), υπάρχουν πολλά οφέλη από τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σε ιδιώτες και οργανισμούς. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθούν τα άτομα να αποκτήσουν τις λειτουργικές και τεχνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας τους. Επιτυγχάνουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, επειδή αισθάνονται ότι επενδύουν στο δικό τους μέλλον. Θεωρούν ότι ο ρόλος τους στον οργανισμό έχει πραγματικό σκοπό. Δεδομένου ότι η αφοσίωση των ατόμων τείνει να αυξάνεται σημαντικά, επενδύουν περισσότερο από το χρόνο και την προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα άτομα τείνουν να αναζητούν δυναμικές ευκαιρίες για να αποκτήσουν καινοτόμες δεξιότητες, να βιώσουν

διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες και να αναζητήσουν πρόσθετη προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτές οι τάσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη, την αυτοεκτίμησή τους και την ικανοποίηση από την εργασία. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ενισχύουν τη συνολική απόδοση των ατόμων.

Κάθε οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων μέσω της εφαρμογής σχετικών και αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να διατηρείται αυτή η προσέγγιση. Ο οργανισμός πρέπει να βελτιστοποιεί τη συμβολή των υπαλλήλων του διασφαλίζοντας την κατάλληλη πηγή προσωπικού που είναι λειτουργικά, τεχνικά και κοινωνικά ικανό να αναπτυχθεί σε εξειδικευμένους ή διευθυντικούς ρόλους (Nassazi, 2013). Σε γενικές γραμμές, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν προληπτικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων λαμβάνουν θετικά αποτελέσματα από τα άτομα που τα χρησιμοποιούν (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα εξεταστεί η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων και της σχετικής με αυτής παράγοντες, μεταξύ αυτών και η εκπαίδευση.

## **2.2. Η απόδοση των εργαζομένων**

Η απόδοση των εργαζομένων ορίζεται ως το αποτέλεσμα των ατόμων σε σχέση με τη διαδικασία, τα αποτελέσματα, τη συνάφεια και την επιτυχία (Nassazi, 2013). Σύμφωνα με τον Arinanye (2015), τα κριτήρια της επιτυχίας επικεντρώνονται στην παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και τη συμμετοχή στην εργασία. Είναι το συνολικό επίτευγμα μιας συγκεκριμένης εργασίας που μετράται σε σχέση με τα προεπιλεγμένα πρότυπα ακρίβειας, κόστους και ταχύτητας ή την στρατηγική προσέγγιση για την ενίσχυση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας με τη βελτίωση της απόδοσης των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι κυρίως υπεύθυνες για την απόδοση των εργαζομένων (Asim, 2013). Όπως και κάθε άλλος τομέας στο επίπεδο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Arinanye (2015), μπορεί να οφείλεται στη στάση των ηγετών, στις προσωπικές ανησυχίες, τους ρόλους, τις ευθύνες, τους κανόνες και τα πρότυπα. Ο Asim (2013) παρέχει και άλλους παράγοντες, όπως η έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού και δεξιοτήτων, το υψηλό εργασιακό φορτίο, η ανεπαρκής εξυπηρέτηση

των υπαλλήλων, η μη προσέλκυση βασικών ανθρώπινων πόρων, η πίεση από τους συναδέλφους, η έλλειψη ικανότητας, κ.ά.

Σύμφωνα με τον Nassazi (2013), οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν τη χειρωνακτική ή ψυχική εργασία στους υπαλλήλους καθώς μπορεί να κουραστούν με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο και να αυξάνεται το ενδεχόμενο ατυχημάτων, χαμηλού ηθικού, κ.ά. Η ανάπτυξη θετικής κουλτούρας ασφάλειας εξασφαλίζει καλές συνθήκες εργασίας και ως εκ τούτου, τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάζουν τα συστήματα ανταμοιβής τους. Ο κύριος στόχος για την εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ποιοτικών εργαζομένων. Οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν να εφαρμόσουν συστήματα πληρωμών βάσει επιδόσεων για να ανταμείψουν τα άτομα σύμφωνα με πρότυπα απόδοσης και επικερδείς στόχους. Ωστόσο, πρέπει πάντα να αναπτύσσεται η αίσθηση της δικαιοσύνης και της συνέπειας. Επιπλέον, η μοντελοποίηση της ομαδικής εργασίας στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. Η ομαδική εργασία είναι η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων ατόμων που εργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και, όταν αλληλοσυμπληρώνονται, η συμπεριφορά αυτή τους επιτρέπει να επιτύχουν περισσότερα καθήκοντα λόγω της συνέργειας που δημιουργείται μεταξύ τους. Η ομαδική εργασία δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν, της αξιοπρέπειας και της αυτο-αποτελεσματικότητας. Τέλος, η εκπαίδευση προωθεί την απόδοση των εργαζομένων βελτιώνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη στάση, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των ατόμων, μειώνοντας παράλληλα τις καταγγελίες και τις απουσίες και τους κύκλους εργασιών ενώ αυξάνει την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων και στόχων (Elnaga & Imran, 2013).

Τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση με άμεσο τρόπο (Asim, 2013). Οι ηγέτες της οργάνωσης είναι υπεύθυνοι κυρίως για την υποστήριξη αυτού του ζωτικού στοιχείου προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή παραγωγικότητα, κερδοφορία και οργανωτική βιωσιμότητα (Ek & Mukuru, 2013). Επιπλέον, όταν οι οργανισμοί εμπλέκουν άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κινήτρου μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων (Nassazi, 2013). Οι ηγέτες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ένας οργανισμός με κίνητρα είναι σε θέση να επιτύχει μια πιο συνεκτική οργανωτική κουλτούρα και ισχυρούς χώρους επικοινωνίας. Μια

συνεκτική οργανωτική νοοτροπία υποστηρίζει την απόδοση των εργαζομένων μέσω των αξιών, των κανόνων και των πεποιθήσεων που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης, αίσθησης και συμπεριφοράς των ατόμων στον οργανισμό. Η δημιουργία μιας τέτοιας οργανωτικής νοοτροπίας που ενσωματώνει την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων των ατόμων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι αξίες μιας τέτοιας κουλτούρας αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον, οι ισχυροί χώροι επικοινωνίας ενισχύουν την οργανωτική κουλτούρα βοηθώντας τους εργαζόμενους να μοιραστούν τις γνώσεις, τις ιδέες και τις απόψεις τους που είναι απαραίτητες για την καινοτομία, την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίτευξη προτύπων απόδοσης (Arinanye, 2015).

Η εμπιστοσύνη χρησιμεύει ως βάση για έναν οργανισμό. Αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τις θετικές στάσεις και το υψηλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων. Ένα τέτοιο στοιχείο σχετίζεται με τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα απόδοσης στο χώρο εργασίας. Η εμπιστοσύνη στο χώρο εργασίας αυξάνει την οργανωτική δέσμευση και παρέχει μετασχηματιστική ηγεσία. Η οργανωτική δέσμευση είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται αφοσιωμένα, προσκολλημένα και πιστά στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Arinanye (2015), υπάρχουν τρεις διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης:

- (1) Η συναισθηματική δέσμευση που εκφράζει τη συναισθηματική προσκόλληση, την ταυτοποίηση και τη συμμετοχή στον οργανισμό.
- (2) Η κανονική δέσμευση που αντικατοπτρίζει τις πιέσεις που ένα άτομο αισθάνεται για να παραμείνει στον οργανισμό λόγω των υποχρεώσεων της εργασίας.
- (3) Η δέσμευση συνέχισης που επικεντρώνεται στο αντιληπτό κόστος που συνδέεται με την έξοδο από τον οργανισμό.

Επιπλέον, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση, όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, η ενδυνάμωση, η αποζημίωση, το μορφωτικό επίπεδο, η προσωπικότητα και η θέση. Όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας, παρόλο που υπάρχουν ποικίλες μορφές, οι χαρισματικοί και μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο ικανοί να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, επειδή τείνουν να επενδύουν ένα τεράστιο μέρος του χρόνου τους, παρέχοντας συμβουλές, υποστηρίζοντας και μεριμνώντας για τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Η ψυχολογική ενδυνάμωση που χρησιμοποιείται από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες

ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων με αποτέλεσμα την τελική βελτίωση της απόδοσης των δεύτερων (Arinanye, 2015).

Τέλος, αρκετοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μια διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης για την παραγωγή ατόμων υψηλής ποιότητας. Μια τέτοια διαδικασία περιλαμβάνει τους εργαζόμενους στη διαδικασία προγραμματισμού της ανάπτυξης αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα δημιουργίας κινήτρων στους εργαζόμενους (Nassazi, 2013). Η διαχείριση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι οργανωτικοί στόχοι τηρούνται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Εμπνέει τη δια βίου εκπαίδευση, προσαρμοσμένη στα αναπτυξιακά σχέδια και στόχους του ατόμου (Ek & Mukuru, 2013). Παρόλο που οι επιδόσεις των εργαζομένων είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι περισσότεροι ηγέτες στον χώρο εργασίας για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, είναι επιτακτικό να τονιστεί ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εξακολουθεί να είναι ζωτικό στοιχείο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα εξεταστεί η έννοια της αξιολόγησης τόσο σε σχέση με την απόδοση όσο και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

### **2.3. Η αξιολόγηση των εργαζομένων**

#### **2.3.1. Η αξιολόγηση της απόδοσης**

Υπάρχουν οργανισμοί που ενδέχεται να μην χρησιμοποιούν συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επομένως, η ανησυχία αυτής της ενέργειας είναι ότι παράγει ασαφή, αναποτελεσματικά και διφορούμενα αποτελέσματα αξιολόγησης (Ahmed et al., 2013). Για το λόγο αυτό, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση των επιδόσεων. Συνήθως, η απόδοση των εργαζομένων μετράται με βάση τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές, σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα που ορίζει ο οργανισμός. Τα αποτελέσματα απόδοσης των εργαζομένων μπορούν να προσδιοριστούν με βάση τα προσωπικά, οργανωτικά και περιβαλλοντικά κίνητρα, τα επίπεδα δεξιοτήτων, τις ικανότητες ή τους παράγοντες αντίληψης του ρόλου. Οι Nassazi (2013) και Arinanye (2015) παρείχαν τέσσερα παραδείγματα κριτήριων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς:



- (1) Παραγωγικότητα που είναι ο όγκος των πόρων εισροής που μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες.
- (2) Αποτελεσματικότητα που είναι η ικανότητα παραγωγής αποτελεσμάτων με ελάχιστους πόρους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- (3) Ποιότητα που αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιεί μια ανάγκη.
- (4) Κερδοφορία η οποία είναι η ικανότητα να απόκτησης σταθερών κερδών σε μια χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ενίσχυση της ποιότητας της εργασίας (Shaout & Yousif, 2014). Είναι μια από τις πιο εφαρμοσμένες τεχνικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στον χώρο εργασίας (Long et al., 2013). Σύμφωνα με τους Kirovska & Qoku (2014), πρόκειται για ένα επίσημο και δομημένο σύστημα αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των εργαζομένων όσον αφορά τα αποτελέσματα. Πρόκειται για μια διαδικασία που εξετάζει συγκεκριμένους στόχους απόδοσης σε μια χρονική περίοδο. Συνήθως, οι ηγέτες των οργανισμών αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων ανά τρίμηνο ή ετησίως (Shaout & Yousif, 2014). Ο Nassazi (2013) ανέφερε ότι η συχνότητα καθορίζεται συνήθως με βάση την ικανότητα των πόρων και τους προς αξιολόγηση στόχους. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως αναπτυξιακοί ή διοικητικοί. Οι αναπτυξιακοί στόχοι επικεντρώνονται στην παροχή ανατροφοδότησης, στην αναγνώριση δυνατοτήτων και αδυναμιών, στον προσδιορισμό στόχων, στην ταξινόμηση των αναγκών εκπαίδευσης, στη βελτίωση της επικοινωνίας και στην παροχή χρόνου στους υπαλλήλους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους. Οι διοικητικοί στόχοι επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην τεκμηρίωση των αποφάσεων, στον εντοπισμό υψηλού δυνητικού προσωπικού, στον καθορισμό νέων αναθέσεων και μεταφορών, στην αναγνώριση των χαμηλών επιδόσεων, στη λήψη αποφάσεων για απολύσεις, στην επικύρωση των κριτηρίων επιλογής των εργαζομένων και στην επίτευξη νομικών προτύπων και απαιτήσεων.

Γενικά, η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί από τον επιβλέποντα να συνομιλήσει με τον εργαζόμενο και στη συνέχεια να συμπληρώσει μια φόρμα και να αναπτυχθούν συστήματα για την παρακολούθηση της συνομιλίας, των αναγκών και του σχεδίου δράσης. Μια αποτελεσματική συνεδρία αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων βοηθά τους ηγέτες της διοίκησης στη λήψη των σωστών αποφάσεων για την επιτυχία και την ανάπτυξη του εργαζομένου (Long et al., 2013).

Επιπλέον, η συνολική προοπτική της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων συγκεντρώνεται στην αναγνώριση της κατάστασης των υπαρχόντων δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Ένα τέτοιο καθεστώς απαιτεί τη συλλογή ποικίλων, ακριβών και αμερόληπτων δεδομένων προκειμένου να εκτιμηθεί η συμβολή των εργαζομένων στον οργανισμό και να ληφθούν αποφάσεις (Ahmed et al., 2013). Η γνώση της χρήσης των δεδομένων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να τονώσουν, να κινητοποιήσουν και να διευθύνουν τα μέλη της ομάδας. Όσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των μελών της ομάδας, τόσο μεγαλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνουν η ομάδα και η οργάνωση (Kirovska & Qoku, 2014).

Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται μέσω του συνόλου των αποτελεσμάτων που οι εργαζόμενοι παράγουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Δεδομένης της διαφοράς της φύσης της εργασίας που υπάρχει αλλά και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης ανάλογα με τις περιπτώσεις αλλά και τον σκοπό της αξιολόγησης (Mondy et al., 1999). Οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι: η αξιολόγηση που εστιάζει στη σύγκριση ανάμεσα στους εργαζόμενους, η αξιολόγηση που γίνεται με κριτήρια τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και τα εργασιακά καθήκοντα, η αξιολόγηση που γίνεται βάσει των αντικειμενικών στόχων που έχουν τεθεί και τέλος, η αξιολόγηση που γίνεται με μέτρηση της απόδοσης, δηλαδή πόσο όγκο εργασίας έχει διεκπεραιώσει (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

### **2.3.2. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση όπως κάθε άλλη οργανωτική δραστηριότητα απαιτεί χρόνο, ενέργεια και πόρους. Είναι μια κρίσιμη επένδυση σε μια στρατηγική που οδηγεί σε εσωτερική προώθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Είναι μια επένδυση στην παραγωγικότητα και τη διατήρηση των εργαζομένων, προβλέποντας την πρόοδο της σταδιοδρομίας και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων για πολύ καιρό (Bowes, 2008). Ως εκ τούτου, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει εάν η επένδυσή τους δαπανάται αποτελεσματικά ή όχι. Για αυτό η συνεχή αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σημαίνει αξιολόγηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στις επιδόσεις και τη συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου.

Οι Baldwin & Ford (1988) εκτιμούν ότι το 10% των δαπανών εκπαίδευσης παρά τις δεξιότητες που αποκτούν οι εργαζόμενοι, δεν χρησιμοποιείται τελικώς στην εργασία. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι επιτακτική ανάγκη η επικέντρωση στην αξιολόγηση

της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι η βασικότερη πτυχή ενός προγράμματος εκπαίδευσης. Γενικά, όλα τα καλά προγράμματα εκπαίδευσης αρχίζουν με τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τελειώνουν με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Gopal, 2009). Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης εξασφαλίζει ότι οι υποψήφιοι μπορούν να εφαρμόσουν τη μάθησή τους στον αντίστοιχο χώρο εργασίας τους ή στις συνήθειες ρουτίνες (Nagar, 2009).

Ο Phillips (1996) χαρακτήρισε την αξιολόγηση ως μια συστηματική διαδικασία για τον προσδιορισμό της αξίας της σημασίας ενός πράγματος. Οι Holli & Colabrese (1998) καθόρισαν την αξιολόγηση ως συγκρίσεις μιας παρατηρούμενης τιμής ή ποιότητας με ένα πρότυπο ή κριτήρια σύγκρισης. Είναι η διαδικασία διαμόρφωσης εκτιμήσεων αξίας σχετικά με την ποιότητα των προγραμμάτων, των προϊόντων και των στόχων. Η αξιολόγηση διαμορφώνεται και εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο με βάση τα δεδομένα που την αφορούν και τα οποία θα δείξουν κατά πόσο ήταν εφικτή η επίτευξη των στόχων (Boulmetis & Dutwin, 2000). Με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας νοείται το κατά πόσο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει καταφέρει να επιτύχει τους στόχους που είχε καθορίσει αρχικά (Schalok, 1998). Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η αξιολόγηση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία δεδομένου ότι δεν είναι πάντα εφικτό να καθοριστούν τόσο οι διαδικασίες συλλογής δεδομένων όσο και οι στόχοι που θα μετρηθούν.

Η διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης ορίστηκε από τον Hamblin (1974) ως κάθε προσπάθεια απόκτησης πληροφοριών (ανατροφοδότησης) σχετικά με τις επιπτώσεις του εκπαιδευτικού προγράμματος και αξιολόγησης της αξίας της εκπαίδευσης υπό το πρίσμα αυτών των πληροφοριών. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών για να αποφασιστεί ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων εκπαίδευσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αναφέρεται στη διαδικασία συλλογής και μέτρησης των αποτελεσμάτων που απαιτούνται για να καθοριστεί εάν η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική. Ο σχεδιασμός αξιολόγησης αναφέρεται στη συλλογή πληροφοριών - συμπεριλαμβανομένου του τι, πότε, πώς και από ποιον - που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος (Noe, 2008).

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης προϋποθέτει την εκτίμηση του κατά πόσο επιτυγχάνει τους στόχους της, είναι αποτελεσματική ή όχι. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αναφέρεται στα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση και οι

εκπαιδευόμενοι από την εκπαίδευση. Τα οφέλη για τους εκπαιδευόμενους μπορεί να περιλαμβάνουν τη μάθηση νέων δεξιοτήτων ή συμπεριφοράς. Ωστόσο, είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης εξαιτίας της αφηρημένης φύσης και των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων στους εκπαιδευόμενους και την οργάνωση (Prasad, 2005).

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστεί η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο.

#### **2.4. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα: Η διεθνής εμπειρία**

Ο Ramachandran (2010) έκανε μια αναλυτική μελέτη σχετικά με την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης σε προσωπικό που εργάζονταν σε οργανισμό του δημόσιου τομέα. Το αποτέλεσμα αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι διέφεραν ως προς την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εκπαίδευσης με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επίσης, αναδείχθηκε ότι η πείρα και η εκπαίδευση των εργαζομένων του οργανισμού κυριάρχησε και καθόρισε τον παράγοντα του προγράμματος εκπαίδευσης. Ο Nagar (2009) εντόπισε ότι οι προϋπολογισμοί εκπαίδευσης αναπτύσσονται με πολύ γρήγορο ρυθμό, καθώς η οργάνωση χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων, την ενδυνάμωση των νέων υπαλλήλων, τη μετατροπή της εργασιακής κουλτούρας, τη συγχώνευση νέων εξαγορών στον οργανισμό και την οικοδόμηση πολλαπλών δεξιοτήτων για ριζική αλλαγή θέσεων εργασίας. Επιπλέον, επιχείρησε να μελετήσει την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης που διεξάγονται από τις ιδιωτικές αλλά και τις δημόσιες τράπεζες. Τα αποτελέσματα της μελέτης του αποκαλύπτουν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης των τραπεζών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γενικά αποτελεσματικά όσον αφορά τη διάρκεια της διδασκαλίας, τις εγκαταστάσεις, τον εκπαιδευτή, τα προγράμματα διδασκαλίας και τις υποδομές.

Ο Saharan (2011) τόνισε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη της. Στην προσπάθεια για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οργανισμοί συνυπογράφουν την πεποίθηση ότι οι καλύτερα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας. Η μελέτη εξηγεί την προοπτική των εργαζομένων με διαφορετικά προσόντα και εμπειρίες προς τους στόχους πίσω από την παροχή εκπαίδευσης σε δημόσιους οργανισμούς.

Ο Griffin (2010) διαπίστωσε ότι υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των οργανισμών που επιθυμούν να αξιολογήσουν την εκπαίδευση και της έκτασης και της αποτελεσματικότητας της πραγματικής αξιολόγησης. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό, συμπεριλαμβανομένης της ανεπάρκειας των σημερινών μεθόδων. Ο ερευνητής πρότεινε ένα πλαίσιο βασισμένο στην παραγωγικότητα για να εστιάσει τη συλλογή δεδομένων και τη χρήση μιας μέτρησης για να παρουσιάσει αποτελέσματα. Μια μέτρηση παρέχει ένα ιδανικό εργαλείο που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να εκτιμήσουν την αξία ενός προγράμματος, εάν έχει εκπληρώσει τους στόχους του και τι επιπτώσεις έχει. Το πιο σημαντικό είναι ότι η προσέγγιση επικεντρώνεται στην κατώτατη γραμμή και εφιστά την προσοχή του αξιολογητή να εξετάσει ποιος είναι ο τελικός συνολικός αντίκτυπος της μάθησης.

Δε γίνεται εμφανές αν όλες αυτές οι μελέτες που παρουσιάζεις σε αυτό το section αφορούν οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αν ναι, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και συγκεκριμένα ποιους τομείς του δημοσίου;

Οι Al-Ajlouni et al., (2010) θεώρησαν ότι η αξιολόγηση οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος έχει ορισμένους στόχους να εκπληρώσει. Αυτές αφορούν τον προσδιορισμό της αλλαγής στην οργανωτική συμπεριφορά και τις αλλαγές που απαιτούνται στην οργανωτική δομή. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ενημερώνει εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν σε θέση να επιτύχει τους στόχους σε σχέση με το κόστος και το όφελος που επιτεύχθηκε και η ανάλυση των πληροφοριών είναι το τελικό μέρος κάθε προγράμματος αξιολόγησης. Τόνισαν επίσης ότι η ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να συνοψιστεί και στη συνέχεια να συγκριθεί με τα δεδομένα άλλων προγραμμάτων εκπαίδευσης παρόμοιας φύσης. Με βάση αυτές τις συγκρίσεις, πρέπει να προσδιοριστούν τα προβλήματα και τα θετικά στοιχεία που θα βοηθούσαν τον εκπαιδευτή σε ένα μελλοντικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Ο Ogundejl (1991) σημείωσε ότι η αξιολόγηση θεωρείται όλο και περισσότερο ως ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Επισημαίνει τρεις σημαντικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης: η επισήμανση της ποιότητας, η αξιολόγηση της ποιότητας και ο ποιοτικός έλεγχος. Προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, η αξιολόγηση πρέπει να ενσωματωθεί στην οργανωτική ζωή.

Οι Al-Athari & Zairi (2002) εξέτασαν τη δραστηριότητα αξιολόγησης της εκπαίδευσης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί

οργανισμοί. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, αξιολογεί μόνο κατά καιρούς το εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα. Τα πιο δημοφιλή εργαλεία και τεχνική αξιολόγησης που χρησιμοποιούνταν ήταν τα ερωτηματολόγια.

Οι Iyer et al. (2009) διερεύνησαν τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της εκπαίδευσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αν και υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, συνεχίζει να είναι η ασθενέστερη και η πλέον ανεπτυγμένη πτυχή της εκπαίδευσης. Παρόλο που η αξιολόγηση εξακολουθεί να είναι μια ασαφής ακόμα περιοχή, κάθε οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων και της συμπεριφοράς για να αξιολογήσει το εκπαιδευτικό του πρόγραμμα, προκειμένου να δικαιολογήσει τις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην εκπαίδευση καθώς και να βελτιώσει τη διαδικασία εκπαίδευσης.

Ο Gopal (2008) εξέτασε την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών ενός δημόσιου οργανισμού. Η έρευνα έδειξε ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης παρέχει χρήσιμη ανατροφοδότηση στον επαγγελματία και τη διοίκηση της εκπαίδευσης, ώστε να βοηθήσει στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του επόμενου προγράμματος. Επομένως, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι ακριβώς το τελικό σημείο της εκπαιδευτικής λειτουργίας αλλά στην πραγματικότητα είναι ένα σημείο εκκίνησης.

Οι Blanchard et al. (2000) μελέτησαν τις πρακτικές αξιολόγησης της εκπαίδευσης τόσο σε επίπεδο διαχείρισης όσο και σε επίπεδο διοίκησης στον Καναδά. Τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν ότι μόνο το ένα πέμπτο των οργανισμών αξιολόγησε την εκπαίδευσή τους όπως προτείνεται από τα ακαδημαϊκά πρότυπα.

Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί θα εξεταστεί η περίπτωση του δημόσιου τομέα της Ελλάδος.

## **2.5. Η περίπτωση της Ελλάδας**

Ο ασυνήθιστα υψηλός βαθμός αβεβαιότητας που επηρεάζει τα δημόσια δεδομένα για την απασχόληση στην Ελλάδα, ιδίως πέραν της κεντρικής κυβέρνησης, προέρχεται κυρίως από δύο ελλείψεις: Από την μία πλευρά υπάρχουν προβλήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, όπως η μεγάλη ποικιλομορφία του καθεστώτος των εργαζομένων που προκλήθηκε από εργαζόμενους που προσλήφθηκαν με συμβάσεις ορισμένου χρόνου για άλλες θέσεις και βρέθηκαν να

απασχολούνται σε άλλες θέσεις. Από την άλλη, υπάρχει μια συγκεχυμένη εικόνα σχετικά με τον αριθμό και τις αποστολές διαφόρων φορέων του δημόσιου τομέα, ιδίως εκείνων που λειτουργούν βάσει του ιδιωτικού δικαίου. Οι παλαιότερες προσπάθειες για καταμέτρηση και εγγραφή τους αντιμετώπισαν μεγάλες δυσκολίες και παρέμειναν ατελείς. Πολιτικές διαμάχες δεκαετιών σχετικά με τον αριθμό των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και των δημόσιων φορέων τροφοδοτήθηκαν από αυτό το *terra incognita* του ελληνικού πολιτικού διαχειριστικού συστήματος. Με την έλευση της οικονομικής κρίσης πολλά από αυτά τα ζητήματα επιλύθηκαν οδηγώντας στην αποτύπωση του αριθμού των εργαζόμενων αλλά και άλλων τομέων στο πλαίσιο των δημοσιονομικών μέτρων που έπρεπε να επιβληθούν στο δημόσιο τομέα (OECD, 2011).

Στο πλαίσιο των δημοσιονομικών μέτρων που εφαρμόστηκαν, περιλαμβανόταν, μεταξύ άλλων, απογραφή των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα και ίδρυση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (ΕΑΠ) για κάθε είδους πληρωμές (Κατσίκας κ.ά., 2018). Κατά την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου Συνεργασίας, οι δύο αυτές πρωτοβουλίες ενσωματώθηκαν στη διαρθρωτική μεταρρύθμιση του διοικητικού εκσυγχρονισμού (European Commission, 2010; Ν. 3845/2010).

Ο πολύπλοκος χαρακτήρας της προσπάθειας δεν μπορεί να μην εκτιμηθεί. Η δημιουργία ενός Μητρώου Ανθρώπινων Πόρων για ολόκληρο τον δημόσιο τομέα απαιτούσε τη συλλογή και επαλήθευση πληροφοριών σχετικά με το συνολικό προσωπικό ανά δημόσιο φορέα, το καθεστώς απασχόλησης, κ.ά. και απαιτούσε την παράλληλη απογραφή των δημόσιων φορέων. Το εύρος της απογραφής διευρύνθηκε προοδευτικά και επανειλημμένα ώστε να συμπεριλάβει όλες τις οντότητες της Γενικής Κυβέρνησης και τις μορφές εργασιακών σχέσεων. Δεδομένων των περιστάσεων, δημιούργησε ευρύτερες ανησυχίες ότι οι δημόσιοι φορείς θα μπορούσαν να καταργηθούν και το προσωπικό τους θα απορριφθεί. Η αντίσταση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα ήταν αξιοσημείωτη, κρίνοντας από τη σειρά των νομοθετικών μέτρων που προβλέπουν κυρώσεις εναντίον εκείνων που δεν θα συμμορφωθούν με την υποχρέωση εγγραφής ή συμμετοχής στην Ενιαία Αρχή Πληρωμών. Παρόμοιες ανησυχίες σχετικά με τη συστηματική ενημέρωση του μητρώου αντικατοπτρίζονται στην εισαγωγή ποινικών και πειθαρχικών κυρώσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική διοίκηση δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς αναφορά στην μακρόχρονη παράδοση του κράτους-εργοδότη και της πολιτικής παρέμβασης. Ο χαρακτήρας της έντασης εργασίας που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση, ο κατακερματισμός των καθεστώτων των

εργαζομένων και η διαφοροποίηση των αμοιβών παρά τις προσπάθειες για ένα ενιαίο σύστημα αμοιβών, η λανθασμένη τοποθέτηση του προσωπικού, καθώς και η έλλειψη αξιόπιστων στοιχείων για τον ανθρώπινο παράγοντα απεικονίζουν τις συνέπειές του. Το ίδιο ισχύει και για την ανισορροπία μεταξύ διοίκησης και πολιτικής και την επακόλουθη χαμηλή ανεξαρτησία και επαγγελματισμό των δημόσιων υπηρεσιών (Spanou, 2008; 2001; Sotiropoulos, 2007).

Η συζήτηση γύρω από τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα επικεντρώθηκαν κυρίως στα προνόμια που έχουν οι εργαζόμενοι της και όχι στο ότι πως μπορούν να επιτελέσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους (Spanou, 2001; 2014). Αυτό οδήγησε σε μία αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στην πολιτική με τη δεύτερη να επηρεάζει αλλά και να εμποδίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της πρώτης (Spanou, 2012).

Η δυσaréσκεια για τη χαμηλή διοικητική ικανότητα επικαλείται συνεχώς μια πληθώρα πρωτοβουλιών μεταρρύθμισης κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ορισμένες πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν ιδιαίτερα στοχοθετημένες (π.χ. επιλογή για θέσεις διευθυντών, σύστημα πρόσληψης, κ.λπ.), ενώ άλλες προέκυψαν από την πολιτική ατζέντα (π.χ. κινητικότητα, αξιολόγηση). Μια τέτοια επιλεκτική υπερκινητικότητα της μεταρρύθμισης συνοδεύτηκε από εξαιρετικά συμβολικές αναφορές στις αξίες δημόσιας διοίκησης, όπως η αξία και η αμεροληψία, που απλώς ανασυσκευάστηκαν από την μακρόχρονη πρακτική. Ο φορμαλισμός έγινε κυρίαρχος χαρακτήρας των κανόνων δημόσιας διοίκησης, ο οποίος - ίσως παραδόξως - συνυπήρχε με την παραβίαση κανόνων και διαδικασιών που υπονόμευαν περαιτέρω την αξιοπιστία των μεταρρυθμιστικών προθέσεων και παρεμβάσεων (Σπανού, 2010). Στο πλαίσιο της κρίσης, το προσωπικό και δη του δημόσιου τομέα αποτέλεσε το επίκεντρο σημαντικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών ενώ αρχικά περιορίστηκε κυρίως στην μείωση των δαπανών. Μόνο στο πλαίσιο του 3ου Μνημονίου Συνεργασίας, η ατζέντα για τη μεταρρύθμιση απαλλάχθηκε από στενούς δημοσιονομικούς προβληματισμούς και περιορισμούς.

Η ανασκόπηση του ΟΟΣΑ υπογράμμισε τον επείγοντα χαρακτήρα των ποιοτικών πτυχών των μεταρρυθμίσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (OECD, 2011). Οι γνωστές διαστάσεις του χρειάστηκαν χρόνο για να φτάσουν στο Μνημόνιο Συνεργασίας και στο κυβερνητικό πρόγραμμα και να μειώσουν τις επισφαλείς πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Spanou, 2014; 2015).



Η έλλειψη κινητικότητας αποτελεί χαρακτηριστικό του ελληνικού συστήματος απασχόλησης του δημόσιου τομέα τις τελευταίες δεκαετίες. Τα εμπόδια στην κινητικότητα οφείλονται σε μια σειρά παραγόντων, μεταξύ των οποίων και οι ευθύνες για την ευρύτερη ποιοτική ή / και ποσοτική κακή κατανομή του προσωπικού.

Η έλλειψη ενός ευρύτερου πλαισίου που να προβλέπει την ολοκληρωμένη διαχείριση και την κάλυψη των αναγκών στη δημόσια διοίκηση οδήγησε στις ατομικές επιλογές των εργαζομένων είτε να μετακινηθούν, είτε να παραμείνουν για όλη την επαγγελματική τους ζωή στην ίδια υπηρεσία. Ο τρόπος πρόσληψής τους και το καθεστώς απασχόλησης τους συνέδεσαν με ένα συγκεκριμένο υπουργείο ή οντότητα, ενώ ένα περίπλοκο και κατακερματισμένο σύστημα ταξινόμησης των θέσεων εργασίας δημιούργησε εμπόδια στην οριζόντια κινητικότητα. Οι περισσότερες μεταβιβάσεις ή αποσπάσεις αναζητήθηκαν σε μεμονωμένες πρωτοβουλίες, ακολούθησαν προσωπικά δίκτυα και συχνά δεν χαρακτηρίζονταν από διαφάνεια. Με την μη ενσωμάτωση της κινητικότητας, εκτός αν το ζητούσαν οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, η ελληνική κυβέρνηση είχε ουσιαστικά παραχωρήσει ένα σημαντικό μέσο για ευέλικτη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Spanou, 2014; 2015).

Η κινητικότητα δεν αντιμετωπίστηκε ως μέσο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων καθ'εαυτή, αλλά μάλλον ως μέσο για τη μείωση της δημόσιας απασχόλησης, απορροφώντας υψηλά επίπεδα ενέργειας και πολιτικό κεφάλαιο. Οι παράλληλες αλλαγές όπως η αναδιάρθρωση των υπουργείων (2014 και 2017/2018) και οι περιγραφές θέσεων εργασίας προχώρησαν με αργούς ρυθμούς. Μόνο στο πλαίσιο του 3ου Μνημονίου Συνεργασίας, ένα μόνιμο σύστημα κινητικότητας έφτασε στο κυβερνητικό πρόγραμμα ως μέσο για τη βέλτιστη κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Το νέο σύστημα κινητικότητας (Ν. 4440/2016) καλύπτει ολόκληρη τη γενική κυβέρνηση και εξορθολογίζει ορισμένες κρίσιμες διαστάσεις όπως: α) την ανατροπή της σχέσης μεταξύ αποσπάσεων (έκτακτων και προσωρινών) και (μόνιμων) μεταβιβάσεων, β) μια κεντρικά διαχειριζόμενη διαδικασία (Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης), βάσει ενιαίων κανόνων και διαδικασιών και τακτικής δημοσιοποίησης (3 φορές το χρόνο) των διαθέσιμων θέσεων για την προσέλκυση της ζήτησης και γ) τις περιγραφές θέσεων εργασίας και τα απαιτούμενα προσόντα βάσει κριτηρίων για την κάλυψη της προσφοράς και της ζήτησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει επανειλημμένα επισημανθεί ως περιορισμένης αξίας (Spanou, 2014). Η πληθώρα των υψηλών επιδόσεων

εξουδετερώνει τη σημασία της ως εργαλείου για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και γενικότερα για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (κίνητρο, προώθηση κ.λπ.). Παρά τη διαδεδομένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τα όριά του το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού έδειξε αξιοσημείωτη μακροζωία. Σε αντίθεση με άλλες πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, έχει επιβιώσει από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 (Προεδρικό Διάταγμα 318/1992).

Μία συγκριτική μέθοδος αξιολόγησης που προτάθηκε το 2014 για να περιλάβει τις ανώτερες βαθμολογίες όχι μόνο ήταν πολύ ριζική, αλλά θεωρήθηκε επίσης ως άμεση απειλή. Ενώ το γενικό πλαίσιο παρέμεινε το ίδιο, καθορίστηκαν ανώτατα ποσοστά για τις κορυφαίες (25%) και τις κάτω (15%) βαθμολογίες (Ν. 4250/2014). Αυτό έπρεπε να χρησιμοποιηθεί μία φορά, ως μεταβατικό σύστημα πριν από την εισαγωγή ενός νέου. Αποδείχθηκε, ωστόσο, αδύνατο να εφαρμοστεί ενόψει της έντονης αντίστασης των δημοσίων υπαλλήλων και των ενώσεών τους. Η ανασφάλεια που προέκυψε από τα παράλληλα μέτρα για τη μείωση της δημόσιας απασχόλησης πυροδότησε αντίσταση εναντίον της. Το νομοσχέδιο για το νέο σύστημα αξιολόγησης που καταρτίστηκε στα τέλη του 2014 δεν ψηφίστηκε ποτέ στο Κοινοβούλιο λόγω της αλλαγής της κυβέρνησης.

Στη συνέχεια εισήχθη ένα νέο σύστημα αξιολόγησης (Ν. 4369/2016) ως μέρος των απαιτήσεων του 3ου Μνημονίου Συνεργασίας. Δεν αντιπροσωπεύει όμως παρά μόνο έναν συνδυασμό παλαιών και νέων κανονισμών. Επαναφέρει τα βασικά στοιχεία του Προεδρικού Διατάγματος 318/1992. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από μόνοι τους, οι βαθμολογίες τείνουν να επικεντρώνονται πάνω από το μέσο όρο και οι μέθοδοι αποφυγής της πληθώρας των βαθμολογιών ανώτατου επιπέδου είναι γνωστές από προηγούμενη εμπειρία ως αναποτελεσματικές. Ο νέος νόμος εισάγει εν τούτοις ορισμένα καινοτόμα στοιχεία (π.χ. συνόδους ολομέλειας των επιμέρους τμημάτων για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε εργαζομένου σε σχέση με τους στόχους του, την ανώνυμη αξιολόγηση των διαχειριστών από τους υφισταμένους τους, έναν μηχανισμό παρακολούθησης και στατιστικής ανάλυσης βαθμολογιών αξιολόγησης). Αναπάντεχα, το σύστημα αυτό αντιμετώπισε επίσης έντονες αντιδράσεις από την Ανώτατη Διοικητική Ένωση Δημόσιων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ) και δυσκολίες στην εφαρμογή του. Αυτή τη φορά, το επιχείρημα ήταν διαφορετικό: αμφισβήτησε τη νομιμότητα των διαχειριστών-αξιολογητών οι οποίοι - στις περισσότερες περιπτώσεις - δεν είχαν επιλεγεί σύμφωνα με τις συνήθειες διαδικασίες. Η αντίσταση τελικά κάμφθηκε το 2018, χάρη σε μια νέα ηλεκτρονική

εφαρμογή που φιλοξένησε το Ψηφιακό Οργανόγραμμα και χρησιμοποιήθηκε για μεγάλο μέρος της δημόσιας διοίκησης.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση ανάδειξε τη σημασία της εκπαίδευσης για την απόδοση των εργαζόμενων. Η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι παρέχει νέες δεξιότητες στους εργαζομένους και τους επιτρέπει να οξύνουν αυτές που ήδη έχουν. Αυτό παρέχει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό που μπορεί, μέσω της εκπαίδευσης να έχει στο δυναμικό του, εργαζομένους που μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Για να καταστεί αυτό εφικτό θα πρέπει όμως η εκπαίδευση να είναι κατάλληλη για τις ανάγκες που προκύπτουν. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης ελέγχει την καταλληλότητα της εκπαίδευσης αλλά και του τρόπου που αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να συμβάλλει στην απόδοση των εργαζομένων. Ειδικά στο δημόσιο τομέα και δη της Ελλάδας που αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει στη λειτουργικότητα του. Απαιτείται συνεχώς αξιολόγηση της προκειμένου να αναδειχθούν τα προβλήματα που υπάρχουν για να αντιμετωπιστούν και να υπάρχει αντανάκλαση της εκπαίδευσης και στην απόδοση των εργαζομένων.

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3.1. Σκοπός της έρευνας**

Βασικό σκοπό της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, αναλύθηκαν οι διαφοροποιήσεις που παρουσίασαν ενδιαφέρον, με στόχο την ανάδειξη διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

#### **3.2. Δείγμα**

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 30 εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα. Όσον αφορά επιμέρους χαρακτηριστικά, συμμετείχαν τόσο άνδρες όσο και γυναίκες, οι περισσότεροι από 46 έως 65 ετών και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Επιπλέον, η πλειοψηφία δηλώνει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας και κατέχει θέση μόνιμου υπαλλήλου. Η επιλογή τους έγινε με τυχαία επιλογή, χωρίς δέσμευση από κάποιο προκαθορισμένο κριτήριο, επομένως μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό και αξιόπιστο. Περισσότερα στοιχεία για τις κατανομές του δείγματος στις επόμενες ενότητες της εργασίας.

#### **3.3. Ερευνητικό εργαλείο**

Για την διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο. Η επιλογή αυτή οφείλεται στην ευκολία που παρέχουν τα ερωτηματολόγια ως ερευνητικά εργαλεία, καθώς μέσω αυτών μπορεί ο ερευνητής να απευθυνθεί σε μεγάλο κοινό. Επιπλέον, μέσω του ερωτηματολογίου μπορούν να προκύψουν μετρήσιμα δεδομένα τα οποία παρουσιάζονται άμεσα και κατανοητά, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα, ώστε να προκύψουν διαφοροποιήσεις μεταξύ μεταβλητών που θα έχουν ενδιαφέρον. Αναφορικά με τις ενότητες, το ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε 5 ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα χαρακτηριστικά και τα προτερήματα της εκπαίδευσης, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η πρώτη ενότητα απαρτίζεται από 6 ενότητες κλειστού τύπου και η δεύτερη από 5 ερωτήσεις, 3 κλειστού τύπου και 2 τύπου Likert με 5 υποερωτήματα η κάθε μια. Η τρίτη ενότητα περιέχει 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου, η τέταρτη 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου και η Πέμπτη περιέχει 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 3 ερωτήσεις Likert με

6, 5 και 6 υποερωτήματα. Επιπλέον, όλες οι κλίμακες Likert δέχονται απαντήσεις από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου).

### **3.4. Εργαλεία ανάλυσης**

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Excel και το SPSS V25. Πιο συγκεκριμένα, στην περιγραφική στατιστική έγινε χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων, για την ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, τα οποία και παρουσιάστηκαν μέσω κατάλληλων πινάκων και γραφημάτων. Επιπλέον, η βασική ανάλυση που ανέδειξε διαφοροποιήσεις, έγινε με την χρήση πινάκων διπλής εισόδου (Cross tabulation) και τα σχετικά γραφήματά τους μέσω του SPSS. Η ανάλυση έγινε με την χρήση όλων των καταγεγραμμένων δημογραφικών ή άλλων διαστρωματικών μεταβλητών. Στις παρακάτω ενότητες θα παρουσιαστούν μόνο τα αξιοποιήσιμα αποτελέσματα της ανάλυσης.

### **3.5. Περιγραφική στατιστική**

Στην παρούσα έρευνα, διερευνήθηκαν οι απόψεις των υπαλλήλων ως προς την αξιολόγηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από 5 ενότητες συνολικά, τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, τα χαρακτηριστικά και τα προτερήματα της εκπαίδευσης, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τέλος, την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

### **3.6. Περιορισμοί**

Η παρούσα έρευνα αντιμετώπισε δύο βασικούς περιορισμούς. Ο πρώτος από αυτούς είναι το μέγεθος του δείγματός της που δεν είναι αρκετά μεγάλο. Ο δεύτερος περιορισμός είναι η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος για τον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από ένα εύρος υπηρεσιών που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και ως εκ τούτου, απαιτούν και διαφορετικές εργασιακές δεξιότητες. Ο αριθμός του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα δεν μπορεί να εκφράσει το σύνολο αυτής της ποικιλίας αν και παρέχει κάποιες σημαντικές ενδείξεις.

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στην παρακάτω ενότητα, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 1, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άνδρες σε ποσοστό 53.3%, ενώ το 46.7% καταλαμβάνουν όσοι ανήκουν στο γυναικείο φύλο. Από 46.7% καταλαμβάνουν οι ηλικιακές ομάδες των 46 με 55 και 56 με 65 ετών και το 6.7% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36 με 45 ετών. Όσον αφορά την εκπαίδευση, το 33.3% των ερωτηθέντων έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, από 26.7% καταλαμβάνουν ισάξια οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος, το 10% και το 3.3% ανήκουν σε ερωτηθέντες με διδακτορικό ή με κάποιο δεύτερο πτυχίο αντίστοιχα. Ακόμη, πάνω από 20 συνολικά έτη απασχόλησης δηλώνει το 76.6% των εργαζομένων και πάνω από 10 έτη το 23.3%, ενώ κανείς δεν έχει εργαστεί κάτω από 10 έτη. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε θέση υπαλλήλου καλύπτουν το 66.7%, το 20% ανήκει στους προϊσταμένους τμημάτων, το 10% στους διευθυντές και το 3% στους γενικούς διευθυντές. Τέλος, παρατηρούμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν μόνιμη θέση εργασίας.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά

|                          |                | Συχνότητα | Ποσοστό |
|--------------------------|----------------|-----------|---------|
| Φύλο                     | Άνδρας         | 16        | 53.3    |
|                          | Γυναίκα        | 14        | 46.7    |
| Ηλικία                   | 21-35          | 0         | 0.0     |
|                          | 36-45          | 2         | 6.7     |
|                          | 46-55          | 14        | 46.7    |
|                          | 56-65          | 14        | 46.7    |
| Εκπαίδευση               | Πρωτοβάθμια    | 0         | 0.0     |
|                          | Δευτεροβάθμια  | 8         | 26.7    |
|                          | Τριτοβάθμια    | 8         | 26.7    |
|                          | Δεύτερο πτυχίο | 1         | 3.3     |
|                          | Μεταπτυχιακό   | 10        | 33.3    |
|                          | Διδακτορικό    | 3         | 10.0    |
| Συνολικά έτη Απασχόλησης | 0-1 έτος       | 0         | 0.0     |

|                                              |                       | Συχνότητα | Ποσοστό |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------|---------|
|                                              | 2-4 έτη               | 0         | 0.0     |
|                                              | 5-10 έτη              | 0         | 0.0     |
|                                              | Πάνω από 10 έτη       | 7         | 23.3    |
|                                              | Πάνω από 20 έτη       | 23        | 76.7    |
| Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην ιεραρχία | Γενικός διευθυντής    | 1         | 3.3     |
|                                              | Διευθυντής            | 3         | 10.0    |
|                                              | Προϊστάμενος τμήματος | 6         | 20.0    |
|                                              | Υπάλληλος             | 20        | 66.7    |
| Σχέση εργασίας                               | Μόνιμος               | 30        | 100.0   |
|                                              | Αορίστου χρόνου       | 0         | 0.0     |
|                                              | Ορισμένου χρόνου      | 0         | 0.0     |

#### 4.2.Χαρακτηριστικά και προτερήματα της εκπαίδευσης

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και τα προτερήματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

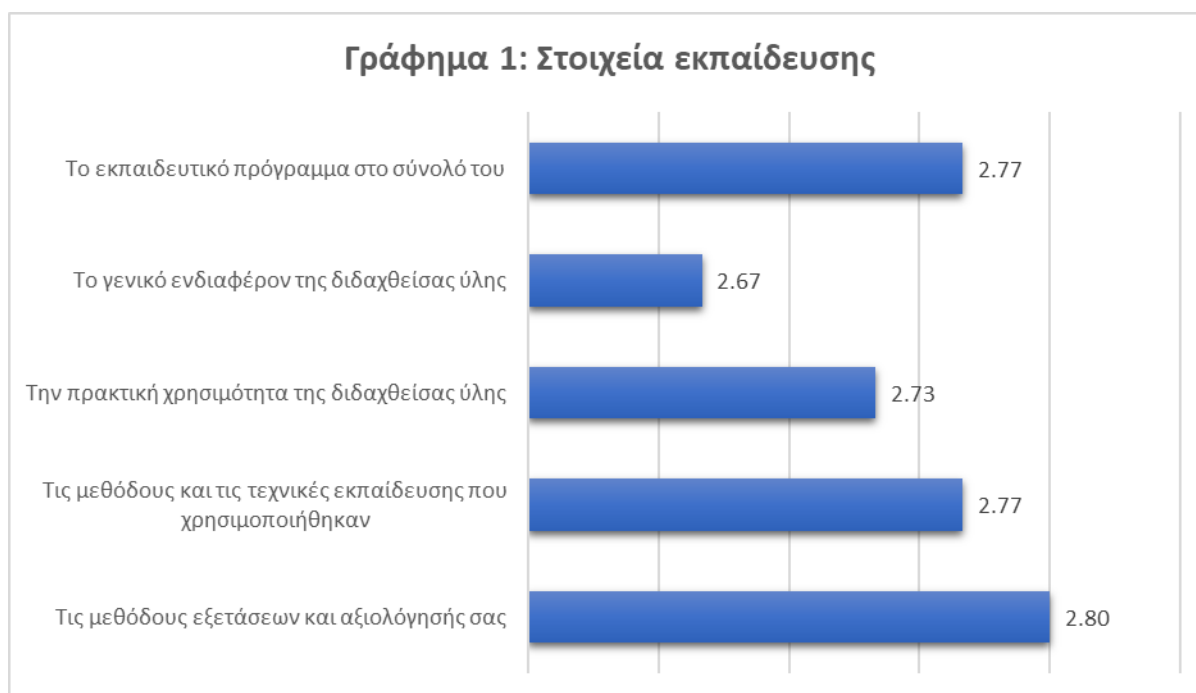
Στον παρακάτω Πίνακα 2 και Γράφημα 1, παρατίθενται οι απόψεις των εργαζομένων ως προς την ικανοποίησή τους από τα παρακάτω στοιχεία της εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου) και η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με τη μείωση της ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την εκάστοτε δήλωση. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν «Αρκετά» ικανοποιημένοι από τις μεθόδους των εξετάσεων και της αξιολόγησής τους (2.80), από το σύνολο του εκπαιδευτικού προγράμματος (2.77) και από τις μεθόδους και τεχνικές που εφαρμόστηκαν (2.77). Τέλος, ανάμεσα στο «Πολύ» και στο «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά την πρακτική χρησιμότητα (2.73) και το γενικό ενδιαφέρον (2.67) της διδαχθείσας ύλης.

Πίνακας 2. Στοιχεία εκπαίδευσης

|                                           | Μέσος<br>όρος |
|-------------------------------------------|---------------|
| Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο σύνολό του  | 2.77          |
| Το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης | 2.67          |

|                                                                | Μέσος<br>όρος |
|----------------------------------------------------------------|---------------|
| Την πρακτική χρησιμότητα της διδαχθείσας ύλης                  | 2.73          |
| Τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν | 2.77          |
| Τις μεθόδους εξετάσεων και αξιολόγησής σας                     | 2.80          |

**Γράφημα 1. Στοιχεία εκπαίδευσης**



Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί, φαίνεται ότι η διάρκεια της εκπαίδευσης των ερωτηθέντων ήταν η απαιτούμενη σε ποσοστό 76.7%, το 20% του δείγματος ολοκλήρωσε εκπαίδευση μικρότερης διάρκειας και μόλις το 3.3% μεγαλύτερης διάρκειας.

*Πίνακας 3. Διάρκεια εκπαίδευσης*

|                           | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---------------------------|-----------|---------|
| Μεγαλύτερη από ότι πρέπει | 1         | 3.3     |
| Η απαιτούμενη             | 23        | 76.7    |
| Μικρότερη από ότι πρέπει  | 6         | 20.0    |

Στον Πίνακα 4, παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων όσον αφορά το αν η εκπαίδευση τους βοηθάει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους κατά την



εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η πλειοψηφία, με ποσοστό ύψους 36.7%, δηλώνει ότι έχουν βοηθηθεί αρκετά από την εκπαίδευση, ενώ οι ερωτηθέντες που έχουν βοηθηθεί πάρα πολύ ή πολύ καταλαμβάνουν από 26.7% έκαστος. Ωστόσο το 6.7% ανήκει σε όσους βοηθήθηκαν λίγο, ωστόσο κανείς δεν απάντησε ότι δεν έχει βοηθηθεί στην καλυτέρευση της αποδοτικότητας του από την εκπαίδευση που έλαβε.

*Πίνακας 4. Αποτελεσματικότερη εκτέλεση καθηκόντων λόγω εκπαίδευσης*

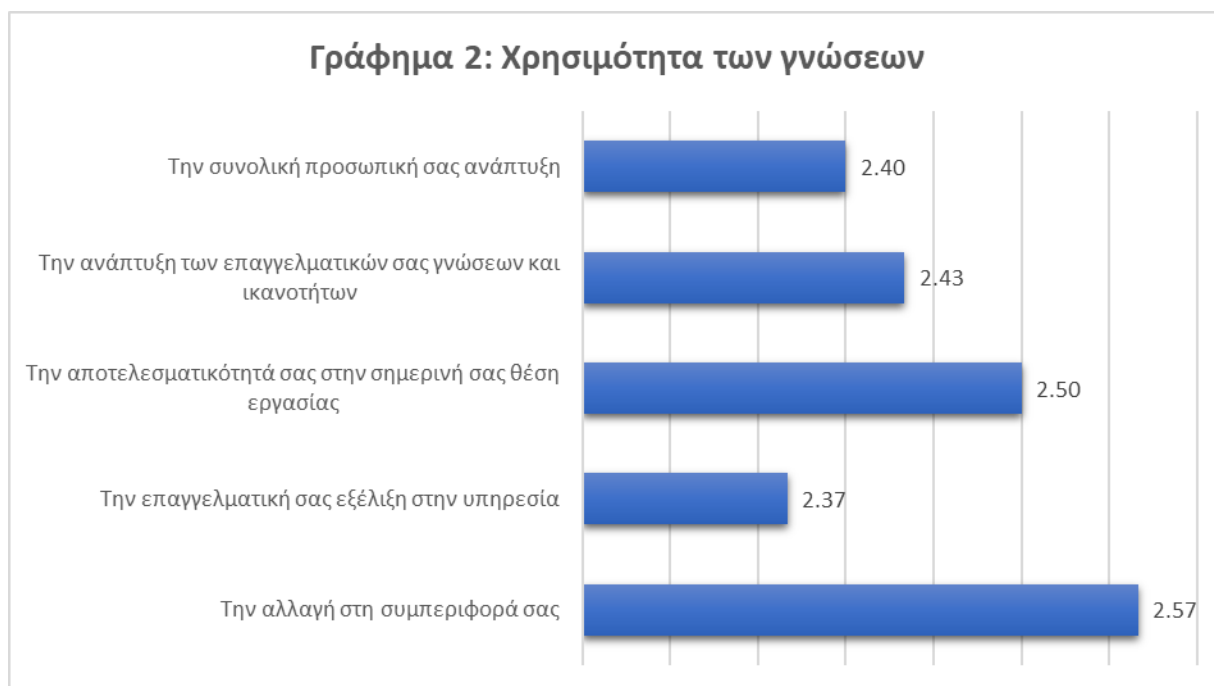
|           | Πάρα πολύ | Πολύ | Αρκετά | Λίγο | Καθόλου |
|-----------|-----------|------|--------|------|---------|
| Συχνότητα | 8         | 9    | 11     | 2    | 0       |
| Ποσοστό   | 26.7      | 30.0 | 36.7   | 6.7  | 0.0     |

Στον παρακάτω Πίνακα 5 και Γράφημα 2, παρατίθενται οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τη χρησιμότητα των γνώσεων που αποκομίζουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι απαντήσεις για άλλη μια φορά, δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου), με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με μείωση της χρησιμότητας της εκάστοτε γνώσης, σύμφωνα με τους εργαζομένους. Ανάμεσα στο «Πολύ» και στο «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι απόψεις των εργαζομένων, όσον αφορά την αλλαγή στην συμπεριφορά τους (2.57) και στην αποτελεσματικότητά τους στην σημερινή θέση εργασίας τους (2.50). Στην ίδια κλίμακα με τάση προς το «Πολύ», ανήκουν οι απόψεις ως προς την ανάπτυξη των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων τους (2.43), τη συνολική προσωπική ανάπτυξη (2.40) και την επαγγελματική εξέλιξή τους στην υπηρεσία (2.37).

*Πίνακας 5. Χρησιμότητα των γνώσεων*

|                                                            | Μέσος<br>όρος |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| Την συνολική προσωπική σας ανάπτυξη                        | 2.40          |
| Την ανάπτυξη των επαγγελματικών σας γνώσεων και ικανοτήτων | 2.43          |
| Την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας | 2.50          |
| Την επαγγελματική σας εξέλιξη στην υπηρεσία                | 2.37          |
| Την αλλαγή στη συμπεριφορά σας                             | 2.57          |

## Γράφημα 2. Χρησιμότητα των γνώσεων



Στον Πίνακα 6, παρουσιάζεται η συχνότητα χρήσης των γνώσεων που αποκόμισαν οι ερωτηθέντες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους. Σε μέτριο βαθμό, με ποσοστό 56.7%, χρησιμοποιεί η πλειοψηφία των υπαλλήλων τις γνώσεις που αποκόμισαν μέσω της εκπαίδευσης και το 43.3% τις χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο κανείς δεν χρησιμοποιεί τις γνώσεις σε μικρό βαθμό ή και καθόλου.

Πίνακας 6. Συχνότητα χρήσης των γνώσεων

|                 | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-----------------|-----------|---------|
| Σε μεγάλο βαθμό | 13        | 43.3    |
| Σε μέτριο βαθμό | 17        | 56.7    |
| Σε μικρό βαθμό  | 0         | 0.0     |
| Καθόλου         | 0         | 0.0     |

#### 4.3.Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζεται ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων των υπαλλήλων.

Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί, παρουσιάζετε ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων των εργαζομένων, στην θέση εργασίας τους. Η πλειοψηφία, με ποσοστό ύψους 33.3%, επιλύει προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους με την χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγών, το 30% ανήκει σε όσους μεταφέρουν τους προβληματισμούς τους στον προϊστάμενο ή σε συναδέλφους τους και το 23.3% επιλύουν προβλήματα μέσω γενικών κατευθύνσεων που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια. Μικρότερα ποσοστά ύψους 10% και 3%, ανήκουν σε όσους επιλύουν προβλήματα με δική τους πρωτοβουλία μέσω της εμπειρίας τους και μέσω εμπειρίας κάποιου άλλου συναδέλφου αντίστοιχα.

Πίνακας 7. Επίλυση προβλημάτων

|                                                                                     | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| Με δική σας πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία σας           | 3         | 10.0    |
| Με την εμπειρία κάποιου παλιότερου συνάδελφου                                       | 1         | 3.3     |
| Αφήνετε να τα διαχειριστεί ο άμεσα προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος                  | 9         | 30.0    |
| Με τη χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγών                            | 10        | 33.3    |
| Με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια | 7         | 23.3    |

Στον παρακάτω Πίνακα 8, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 50%, δηλώνει ότι υπάρχει διακριτική ευχέρεια για τη λήψη αποφάσεων στη θέση εργασίας τους, μέσα όμως στα πλαίσια προκαθορισμένων ορίων και διαδικασιών. Το 33.3% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία στη λήψη αποφάσεων, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα της εργασίας αξιολογείται για τη συμμόρφωσή του με τα τεχνικά πρότυπα, την καταλληλότητα και τις αρμοδιότητες του τμήματος. Τέλος, το 16.7%, ανήκει σε όσους δηλώνουν ότι η εργασία τους

εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του προϊσταμένου.

Πίνακας 8. Λήψη αποφάσεων

|                                                                                                                                                                                    | Συχνότητα | Ποσοστό |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| Η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του προϊσταμένου                                                                                  | 5         | 16.7    |
| Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες                                                                                  | 15        | 50.0    |
| Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται για τη συμμόρφωσή του με τα τεχνικά πρότυπα, τη καταλληλότητα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος | 10        | 33.3    |

#### 4.4. Βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

Στην ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζονται ομαδοποιημένα οι ερωτήσεις που αφορούν τη λειτουργία των υπηρεσιών των ερωτηθέντων και την καλυτέρευσή της μέσω της περεταίρω εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Στον παρακάτω Πίνακα 9, παρατηρούμε ότι το 83.3% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η λειτουργικότητα της υπηρεσίας τους είναι αποτελεσματική ως προς την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της. Το 76.6% του δείγματος υποστηρίζει ότι μέσω της εκπαίδευσης των υπαλλήλων σε ένα κοινό, σύγχρονο και ασφαλή πληροφοριακό σύστημα θα καλυτερεύσει η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας. Επίσης, οι ερωτηθέντες που πιστεύουν ότι η προϊστάμενοι και διευθυντές των υπηρεσιών επικροτούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα αγγίζουν το 53.3%. Συνεχίζοντας, όλοι οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι η απόσταση μεταξύ της έδρας των υπαλλήλων και των εκπαιδευτικών κέντρων δυσχεραίνει τη συμμετοχή τους σε κάποιο πρόγραμμα και ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους συναδέλφους τους ως προς τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, πάνω στο αντικείμενο τους. Τέλος, το 96.7% των εργαζομένων δηλώνει ότι είναι ενημερωμένο για την ύπαρξη εκπαιδευτικού προγράμματος που αφορά την ειδικότητά του.

Πίνακας 9. Περεταίρω εκπαίδευση υπαλλήλων

|                                                                                                                                                                                                                                                                 | Συχνότητα |     | Ποσοστό |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                 | Ναι       | Όχι | Ναι     | Όχι  |
| Πιστεύετε ότι η υπηρεσία σας λειτουργεί αποτελεσματικά ως προς την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της;                                                                                                                                                      | 25        | 5   | 83.3    | 16.7 |
| Πιστεύετε ότι η υπηρεσίας μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων της σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές; | 23        | 7   | 76.7    | 23.3 |
| Πιστεύετε ότι υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των προϊσταμένων και διευθυντών των υπηρεσιών για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων;                                                                                                 | 16        | 14  | 53.3    | 46.7 |
| Πιστεύετε ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση των προγραμμάτων;                                                                                                                                | 30        | 0   | 100.0   | 0.0  |
| Πιστεύετε ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας σας για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους;                                                                                | 30        | 0   | 100.0   | 0.0  |
| Υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για την ειδικότητα σας;                                                                                                                                                                                           | 29        | 1   | 96.7    | 3.3  |

#### 4.5. Αξιολόγηση της απόδοσης

Ολοκληρώνοντας, στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Στον Πίνακα 10 και Γράφημα 3, παρατίθενται οι απόψεις των ερωτηθέντων, ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους στην υπηρεσία. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου) και η αύξηση του μέσου όρου ταυτίζεται με τη μείωση του βαθμού κατά τον οποίο οι ερωτηθέντες αξιολογούν την εκάστοτε δήλωση. Ανάμεσα στο «Αρκετά» και το «Λίγο», με τάση προς το δεύτερο, βρίσκονται οι εργαζόμενοι ως προς την εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγησή τους (3.63), στην ίδια κλίμακα με τάση προς το πρώτο, ανήκει η άποψη του δείγματος ως προς το ότι η παρούσα μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσής τους είναι επαρκής (3.30), και ως προς το ότι υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη διεύθυνση ή την ανώτερη διοίκηση (3.27). Οι ερωτηθέντες δηλώνουν «Αρκετά» ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης (3.20) και πιστεύουν ότι βοηθάει «Αρκετά» τη διοίκηση της υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (2.97). Τέλος, μεταξύ του «Πολύ» και του «Αρκετά», με τάση προς το πρώτο, βρίσκονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους που διενεργείται στην υπηρεσία (2.43).

*Πίνακας 10. Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων*

|                                                                                                                          | Μέσος<br>όρος |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείται στην υπηρεσία;                 | 2.43          |
| Είστε ικανοποιημένος από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται στην υπηρεσία;                          | 3.20          |
| Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;                     | 3.30          |
| Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;              | 2.97          |
| Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;                                                                       | 3.63          |
| Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη διεύθυνση / ανώτερη διοίκηση; | 3.27          |

**Γράφημα 3. Αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων**



Στον παρακάτω Πίνακα 11 και Γράφημα 4, παρατίθενται οι απόψεις των ερωτηθέντων ως προς τον βαθμό επιρροής των παρακάτω παραγόντων στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Όπως και προηγουμένως, οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου) και καθώς αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο μειώνεται η επιρροή του εκάστοτε παράγοντα στην επιτυχία-αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Μεταξύ των απαντήσεων «Πολύ» και «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετείται η επιρροή των παραγόντων της ποιότητας του εντύπου αξιολόγησης (2.63), της εκπαίδευσης και του υπόβαθρου του αξιολογητή (2.60) και της στήριξης της διαδικασίας από τη διεύθυνση (2.60). Τέλος, στην ίδια κλίμακα, με τάση προς το «Πολύ», θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την αξιολόγηση της απόδοσής τους (2.47).

*Πίνακας 11. Παράγοντες επιρροής της αξιολόγησης της απόδοσης*

|                                                          | Μέσος όρος |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή                       | 2.47       |
| Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή                | 2.60       |
| Η στήριξη της διαδικασίας από τη διεύθυνση               | 2.60       |
| Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης                       | 2.63       |
| Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης | 2.57       |

**Γράφημα 4. Παράγοντες επιρροής της αξιολόγησης της απόδοσης**



Στον Πίνακα 12 και Γράφημα 5 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά τα αποτελέσματα που είναι πιθανόν να συνδέονται με την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Όπως και προηγουμένως, οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Πάρα πολύ, 2-Πολύ, 3-Αρκετά, 4-Λίγο, 5-Καθόλου) με την αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με τη μείωση της επιθυμητής σύνδεσης του εκάστοτε παράγοντα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης των ερωτηθέντων. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η απόλυση ή κάποιου είδους ποινή συνδέεται «Λίγο» με την αξιολόγηση (4.20), ενώ ανάμεσα στο «Πάρα πολύ» και το «Πολύ», με τάση προς το πρώτο, πιστεύουν ότι συνδέεται η ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων (1.30), η ανέλιξη στην ιεραρχία (1.30) και το σύστημα προσλήψεων (1.30). Τέλος, πιστεύουν ότι η χρηματική αμοιβή (1.20) και το extra bonus (1.17) είναι «Πάρα πολύ» συνδεδεμένα με την αξιολόγηση της απόδοσής τους που γίνεται από την υπηρεσία τους.

*Πίνακας 12. Πιθανά αποτελέσματα αξιολόγησης*

|                                                          | Μέσος όρος |
|----------------------------------------------------------|------------|
| Τη χρηματική αμοιβή (μισθό)                              | 1.20       |
| Extra bonus (χρηματικά / υλικά, και άυλα / ηθικά)        | 1.17       |
| Ποινές – Απόλυση                                         | 4.20       |
| Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων | 1.30       |
| Ανέλιξη στην ιεραρχία                                    | 1.30       |
| Το σύστημα προσλήψεων                                    | 1.30       |



**Γράφημα 5. Πιθανά αποτελέσματα αξιολόγησης**



Στον Πίνακα 13, φαίνεται ότι η πλειοψηφία, με ποσοστό 93.3%, δεν έχει αμφισβητήσει ποτέ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής τους, ενώ για το 6.7% των ερωτηθέντων ισχύει το αντίθετο.

*Πίνακας 13. Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων*

|     | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-----|-----------|---------|
| Ναι | 2         | 6.7     |
| Όχι | 28        | 93.3    |

Ολοκληρώνοντας, στον Πίνακα 14 παρατηρείται ότι η πλειοψηφία, με ποσοστό 66.7%, θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται σε ατομικό επίπεδο, ενώ με ποσοστό 33.3% οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι πρέπει να γίνεται σε επίπεδο τμήματος.

*Πίνακας 14. Τρόπος εφαρμογής της αξιολόγησης*

|                     | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---------------------|-----------|---------|
| Σε ατομικό επίπεδο  | 20        | 66.7    |
| Σε επίπεδο τμήματος | 10        | 33.3    |

#### 4.6. Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά στοιχεία

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται φαινομενικές διαφορές των απόψεων των ερωτηθέντων ως προς κάποια δημογραφικά τους στοιχεία. Ο όρος φαινομενικές

πρέπει να τονιστεί, καθώς δεν στηρίζονται από επαγωγικές μεθόδους, παρά μόνο από αριθμητική σύγκριση μέσων τιμών.

Ως προς το εάν οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η εκπαίδευσή τους βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους οι άνδρες το πιστεύουν περισσότερο ( $M = 2.06$ ) σε σχέση με τις Γυναίκες ( $M = 2.43$ ). Επιπρόσθετα υπήρχαν διαφορές και βάσει του εκπαιδευτικού επιπέδου με όσους έχουν δεύτερο πτυχίο να συμφωνούν λιγότερο ( $M = 3.00$ ) ενώ όσους έχουν μεταπτυχιακό ( $M = 1.90$ ) ή διδακτορικό ( $M = 2.00$ ) να συμφωνούν περισσότερο. Στον Πίνακα 15 φαίνονται οι μέσες τιμές αναλυτικά ως προς εκπαίδευση και φύλο.

**Πίνακας 15.** Τρόπος εφαρμογής της αξιολόγησης

Διαφοροποίηση της ερώτησης «Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας» ως προς την εκπαίδευση

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 2.75               | 2.00             |                   | 1.67              | 2.00             | 2.06          |
| Γυναίκες | 2.50               | 2.40             | 3.00              | 2.25              |                  | 2.43          |
| Συνολικά | <b>2.63</b>        | <b>2.25</b>      | <b>3.00</b>       | <b>1.90</b>       | <b>2.00</b>      | <b>2.23</b>   |

Στον Πίνακα 16, παρατηρούμε πως οι άνδρες ( $M = 2.31$ ) υποστηρίζουν περισσότερο πως οι γνώσεις που αποκόμισαν είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά τους στην σημερινή θέση εργασίας τους, σε αντίθεση με τις γυναίκες του δείγματος που τοποθετούνται λίγο χαμηλότερα ( $M = 2.71$ ). Επιπλέον, οι κάτοχοι διδακτορικού επιπέδου είναι πιο θετικοί ( $M = 2.0$ ), με τους ερωτηθέντες που έχουν δεύτερο πτυχίο να κατατάσσονται τελευταίοι ( $M = 2.0$ ).

**Πίνακας 16.** Διαφοροποίησης της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας» ως προς την εκπαίδευση

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 2.75               | 2.67             |                   | 2.00              | 2.00             | <b>2.31</b>   |
| Γυναίκες | 2.75               | 2.40             | 3.00              | 3.00              |                  | <b>2.71</b>   |
| Συνολικά | <b>2.75</b>        | <b>2.50</b>      | <b>3.00</b>       | <b>2.40</b>       | <b>2.00</b>      | <b>2.50</b>   |

Συνεχίζοντας, μέσω του Πίνακα 17 φαίνεται πως οι άνδρες του δείγματος είναι πιο θετικοί ως προς το ότι γνωρίζουν με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους ( $M=2.31$ ), σε σχέση με τις γυναίκες ( $M=2.57$ ). Επιπλέον, θετικότερη άποψη επί του θέματος φαίνεται να έχουν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ( $M=1.67$ ), με τους κατόχους δεύτερου πτυχίου να κατατάσσονται τελευταίου ( $M=3.0$ ).

*Πίνακας 17. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση*

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 3.50               | 2.00             |                   | 2.00              | 1.67             | <b>2.31</b>   |
| Γυναίκες | 3.50               | 2.20             | 3.00              | 2.00              |                  | <b>2.57</b>   |
| Συνολικά | <b>3.50</b>        | <b>2.13</b>      | <b>3.00</b>       | <b>2.00</b>       | <b>1.67</b>      | <b>2.43</b>   |

Στον Πίνακα 18, παρατηρούμε πως οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης ( $M=3.0$ ), σε σχέση με τους άνδρες ερωτηθέντες ( $M=3.38$ ), ενώ πιο ικανοποιημένοι είναι και οι κάτοχοι διδακτορικού ( $M=2.33$ ), με τους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι ( $M=3.75$ ).

*Πίνακας 18. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση*

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 4.00               | 3.00             |                   | 3.67              | 2.33             | <b>3.38</b>   |
| Γυναίκες | 3.50               | 3.20             | 3.00              | 2.25              |                  | <b>3.00</b>   |
| Συνολικά | <b>3.75</b>        | <b>3.13</b>      | <b>3.00</b>       | <b>3.10</b>       | <b>2.33</b>      | <b>3.20</b>   |

Στον Πίνακα 19 που ακολουθεί, φαίνεται πως οι γυναίκες θεωρούν περισσότερο επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων ( $M=3.21$ ) συγκριτικά με τους άνδρες εργαζομένους ( $M=3.38$ ). Επιπλέον, οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν περισσότερο επαρκή την υπάρχουσα μέθοδο

αξιολόγησης της απόδοσης ( $M=2.33$ ), ενώ λιγότερο επαρκή την κρίνουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $M=3.75$ ).

*Πίνακας 19. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;» ως προς την εκπαίδευση*

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 4.00               | 3.00             |                   | 3.67              | 2.33             | <b>3.38</b>   |
| Γυναίκες | 3.50               | 3.20             | 3.00              | 3.00              |                  | <b>3.21</b>   |
| Συνολικά | <b>3.75</b>        | <b>3.13</b>      | <b>3.00</b>       | <b>3.40</b>       | <b>2.33</b>      | <b>3.30</b>   |

Στον Πίνακα 20, είναι εμφανές πως οι γυναίκες συμφωνούν λιγότερο ως προς τη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με ποινές και απόλυση ( $M=3.57$ ), σε σχέση με τους άνδρες ( $M=4.75$ ). Ακόμη είναι εμφανές πως πιο αρνητικοί ως προς την άποψη αυτή είναι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ( $M=4.63$ ) με τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ( $M=4.0$ ), τους κατόχους δεύτερου πτυχίου ( $M=4.0$ ) και τους κατόχους διδακτορικού τίτλου ( $M=4.0$ ) να συμφωνούν περισσότερο.

*Πίνακας 20. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με ποινές-απόλυση» ως προς την εκπαίδευση*

|          | Δευτερο-<br>βάθμια | Τριτο-<br>βάθμια | Δεύτερο<br>πτυχίο | Μεταπτυ-<br>χιακό | Διδακτο-<br>ρικό | Συνο-<br>λικά |
|----------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Άνδρες   | 5.00               | 4.67             |                   | 4.83              | 4.33             | <b>4.75</b>   |
| Γυναίκες | 4.25               | 3.60             | 4.00              | 2.75              |                  | <b>3.57</b>   |
| Συνολικά | <b>4.63</b>        | <b>4.00</b>      | <b>4.00</b>       | <b>4.00</b>       | <b>4.33</b>      | <b>4.20</b>   |

Στον Πίνακα 21, βλέπουμε πως οι άνδρες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι ( $M=3.0$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M=2.5$ ), από τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν. Επιπλέον, μεγαλύτερη ικανοποίηση δείχνουν οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη εργασία ( $M=2.28$ ) και πιο χαμηλά τοποθετούνται οι εργαζόμενοι με πάνω από 20 έτη υπηρεσίας ( $M=2.91$ ).

Πίνακας 21. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν;» ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

|          | <b>Πάνω<br/>από 10<br/>έτη</b> | <b>Πάνω<br/>από 20<br/>έτη</b> | <b>Συνολικά</b> |
|----------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Άνδρες   | 2.00                           | 3.14                           | <b>3.00</b>     |
| Γυναίκες | 2.40                           | 2.55                           | <b>2.50</b>     |
| Συνολικά | <b>2.28</b>                    | <b>2.91</b>                    | <b>2.76</b>     |

Στον Πίνακα 22, παρατηρούμε πως οι γυναίκες θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με χρηματική αμοιβή ( $M=1.07$ ), με τους άνδρες να βρίσκονται λίγο χαμηλότερα ( $M=1.31$ ). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες με υπηρεσίας άνω των 20 ετών συμφωνούν στην παραπάνω δήλωση ( $M=1.13$ ) παραπάνω συγκριτικά με τους ερωτηθέντες με υπηρεσία άνω των 10 ετών ( $M=1.42$ ).

Πίνακας 22. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη χρηματική αμοιβή;» ως προς την προϋπηρεσία

|          | <b>Πάνω από<br/>10 έτη</b> | <b>Πάνω από<br/>20 έτη</b> | <b>Συνολικά</b> |
|----------|----------------------------|----------------------------|-----------------|
| Άνδρες   | 2.50                       | 1.14                       | <b>1.31</b>     |
| Γυναίκες | 1.00                       | 1.11                       | <b>1.07</b>     |
| Συνολικά | <b>1.42</b>                | <b>1.13</b>                | <b>1.20</b>     |

Στη συνέχεια, είναι εμφανές πως οι γυναίκες θεωρούν σε υψηλότερο βαθμό πως η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με την ανέλιξη στην ιεραρχία ( $M=1.07$ ), σε σχέση με τους άνδρες ( $M=1.50$ ). Όσον αφορά την προϋπηρεσία των ερωτηθέντων, φαίνεται πως οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη προϋπηρεσία ( $M=1.28$ ) είναι ελάχιστα πιο θετικοί ως προς τη συγκεκριμένη σύνδεση σε σχέση με τους ερωτηθέντες που έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών ( $M=1.30$ ). Τα παραπάνω συμπεράσματα, παρουσιάζονται μέσω του Πίνακα 23.

Πίνακας 23. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ανέλιξη στην ιεραρχία;» ως προς την προϋπηρεσία

|          | Πάνω από<br>10 έτη | Πάνω από<br>20 έτη | Συνολικά    |
|----------|--------------------|--------------------|-------------|
| Άνδρες   | 2.00               | 1.42               | <b>1.50</b> |
| Γυναίκες | 1.00               | 1.11               | <b>1.07</b> |
| Συνολικά | <b>1.28</b>        | <b>1.30</b>        | <b>1.30</b> |

Στον Πίνακα 24, βλέπουμε πως οι γυναίκες θεωρούν ότι η εκπαίδευση βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σε μικρότερο βαθμό ( $M=2.42$ ) σε σχέση με τους άνδρες ( $M=2.0$ ). Επιπλέον, πιο θετικοί είναι γενικοί διευθυντές του δείγματος ( $M=1.0$ ), ενώ στην τελευταία θέση κατατάσσονται οι προϊστάμενοι ( $M=2.83$ ).

Πίνακας 24. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντής  | Προϊστάμενος | Υπάλληλος   | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 1.50        | 3.00         | 2.00        | <b>2.06</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00        | 2.66         | 2.50        | <b>2.42</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.33</b> | <b>2.83</b>  | <b>2.25</b> | <b>2.23</b> |

Στον Πίνακα 25, παρατηρούμε ότι οι άνδρες θεωρούν πως οι γνώσεις που αποκομίζουν από την εκπαίδευση τους είναι πιο χρήσιμες στην αποτελεσματικότητα τους στη σημερινή τους θέση εργασίας ( $M=2.31$ ), με τις γυναίκες να είναι λίγο πιο αρνητικές ( $M=2.71$ ). Ακόμη, οι ερωτηθέντες που βρίσκονται στη θέση του γενικού διευθυντή ( $M=1.0$ ) υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως οι γνώσεις που αποκόμισαν θα είναι χρήσιμες στην αποτελεσματικότητα τους στη θέση εργασίας τους, με τους προϊσταμένους ( $M=2.66$ ) και τους υπαλλήλους ( $M=2.65$ ) να είναι πιο αρνητικοί.

Πίνακας 25. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας;» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντής  | Προϊστάμενος | Υπάλληλος   | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 2.00        | 3.00         | 2.30        | <b>2.31</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00        | 2.33         | 3.00        | <b>2.71</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.66</b> | <b>2.66</b>  | <b>2.65</b> | <b>2.50</b> |

Στον Πίνακα 26, φαίνεται πως οι άνδρες ( $M=1.37$ ) θεωρούν πως χρησιμοποιούν τη γνώση που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους, σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες ( $M=1.78$ ). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες που έχουν θέση γενικού διευθυντή ( $M=1.0$ ) ή διευθυντή ( $M=1.0$ ) είναι πιο θετικοί ως προς την παραπάνω άποψη σε σχέση με τους προϊσταμένους ( $M=1.66$ ) και τους υπαλλήλους ( $M=1.65$ ).

Πίνακας 26. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντής  | Προϊστάμενος | Υπάλληλος   | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 1.00        | 1.66         | 1.40        | <b>1.37</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00        | 1.66         | 1.90        | <b>1.78</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.00</b> | <b>1.66</b>  | <b>1.65</b> | <b>1.56</b> |

Στον Πίνακα 27 φαίνεται πως οι άνδρες του δείγματος γνωρίζουν καλύτερα την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους ( $M=2.31$ ) σε αντιστοιχία με τις γυναίκες ( $M=2.57$ ). Επιπλέον, οι ερωτηθέντες στην θέση του γενικού διευθυντή ( $M=1.0$ ) και του διευθυντή ( $M=1.0$ ) γνωρίζουν καλύτερα την διαδικασία αξιολόγησης, με τους υπαλλήλους ( $M=2.85$ ) να κατατάσσονται τελευταίοι.

Πίνακας 27. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντή<br>ς | Προϊστάμενο<br>ς | Υπάλληλο<br>ς | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|----------------|------------------|---------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 1.00           | 2.33             | 2.70          | <b>2.31</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00           | 1.66             | 3.00          | <b>2.57</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.00</b>    | <b>2.00</b>      | <b>2.85</b>   | <b>2.43</b> |

Συνεχίζοντας, παρατηρούμε πως οι γυναίκες ( $M=3.21$ ) θεωρούν περισσότερο επαρκή την υπάρχουσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων στην υπηρεσία τους, σε σύγκριση με τους άνδρες ( $M=3.37$ ). Ακόμη, πιο επαρκή θεωρούν την μέθοδο οι γενικοί διευθυντές ( $M=1.0$ ), ενώ λιγότερο επαρκή την χαρακτηρίζουν οι ερωτηθέντες που έχουν θέση υπαλλήλου ( $M=3.65$ ). Τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσω του Πίνακα 28.

Πίνακας 28. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντή<br>ς | Προϊστάμενο<br>ς | Υπάλληλο<br>ς | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|----------------|------------------|---------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 2.00           | 3.66             | 3.80          | <b>3.37</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00           | 3.00             | 3.50          | <b>3.21</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.66</b>    | <b>3.33</b>      | <b>3.65</b>   | <b>3.30</b> |

Στον Πίνακα 29, φαίνεται πως οι γυναίκες υποστηρίζουν σε υψηλότερο επίπεδο την ύπαρξη της σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα των προσλήψεων ( $M=1.07$ ) σχετικά με τους άνδρες ( $M=1.50$ ). Ακόμη, οι γενικοί διευθυντές ( $M=1.0$ ) είναι πιο θετικοί ως προς την παραπάνω άποψη συγκριτικά με τους διευθυντές ( $M=1.33$ ) και τους προϊσταμένους ( $M=1.33$ ) οι οποίοι βρίσκονται στην τελευταία θέση.



Πίνακας 29. Διαφοροποίηση της ερώτησης «Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το σύστημα προσλήψεων» ως προς την θέση στην ιεραρχία

|          | Γενικός<br>διευθυντής | Διευθυντή<br>ς | Προϊστάμενο<br>ς | Υπάλληλος   | Συνολικά    |
|----------|-----------------------|----------------|------------------|-------------|-------------|
| Άνδρες   | 1.00                  | 1.50           | 1.33             | 1.60        | <b>1.50</b> |
| Γυναίκες |                       | 1.00           | 1.33             | 1.00        | <b>1.07</b> |
| Συνολικά | <b>1.00</b>           | <b>1.33</b>    | <b>1.33</b>      | <b>1.30</b> | <b>1.30</b> |

#### 4.7. Συνολικά αποτελέσματα

Στην έρευνα που προηγήθηκε, διερευνήθηκαν οι απόψεις υπαλλήλων αναφορικά με την επίδραση της εκπαίδευσης του προσωπικού στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, συμμετείχαν συνολικά 30 ερωτηθέντες τόσο άνδρες όσο γυναίκες, από 46 έως 65 ετών, επί το πλείστο κάτοχοι μεταπτυχιακού, με πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι μόνιμοι υπάλληλοι.

Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες ως προς το γενικό ενδιαφέρον της διδαχθείσας ύλης της εκπαίδευσης τους, η οποία διήρκησε τον απαιτούμενο χρόνο. Επιπλέον, οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεωρούν πως η εκπαίδευση του βοηθάει αρκετά να είναι αποτελεσματικοί, πως χρησιμοποιούν τις γνώσεις που έλαβαν περισσότερο στην επαγγελματική τους εξέλιξη στην υπηρεσία και πως χρησιμοποιούν τις γνώσεις αυτές σε μέτριο ή μεγάλο βαθμό. Σε αυτό το πλαίσιο φαίνεται πως η εκπαίδευση επιτελεί τους βασικούς στόχους της που είναι σύμφωνοι με αυτούς που αναφέρουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα έτσι όπως αυτοί έχουν αναδειχθεί από τη βιβλιογραφία (Nassazi, 2013). Αυτό σημαίνει παράλληλα βελτίωση αποτελεσματικότητας όχι μόνο των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο αλλά και του συνόλου της υπηρεσίας (Elnaga & Imran, 2013). Με αυτό τον τρόπο συνδέονται απόλυτα οι εργαζόμενοι και η απόδοσή τους με την αποδοτικότητα της υπηρεσίας τους (Mwema & Gachunga, 2014). Από τα ευρήματα αυτά αναδεικνύεται ότι η εκπαίδευση συμβάλλει τόσο στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων σε ατομικό επίπεδο αλλά και στην ανάπτυξη της υπηρεσίας. Αυτό είναι εύλογο δεδομένου ότι οι υπάλληλοι που λαμβάνουν εκπαίδευση μπορούν να ανταπεξέρθουν καλύτερα στην εργασία τους και στις προκλήσεις που αυτή έχει και να είναι πιο

αποτελεσματικοί. Φαίνεται επίσης πως το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι συμβατό με τις ανάγκες που αντιμετωπίζουν και αυτό αιτιολογεί και ότι το βρίσκουν ενδιαφέρον δεδομένου ότι ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Δηλαδή δεν λαμβάνουν απλώς θεωρητικές γνώσεις αλλά αποκτούν γνώσεις που θα τους είναι χρήσιμες στην πράξη.

Κύρια μέθοδος επίλυσης προβλημάτων των εργαζομένων φαίνεται να είναι η χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγιών, ενώ για τους περισσότερους ερωτηθέντες υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες. Ακόμα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφωνούν πως η υπηρεσία λειτουργεί αποτελεσματικά ως προς την επίτευξη των σκοπών της, ότι μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων της σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ευχαρίστηση των ίδιων των εργαζομένων όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις τους ενώ παράλληλα ενισχύεται και η αποδοτικότητα της υπηρεσίας μέσω της εκπαίδευσης (Jehanzeb & Bashir, 2013; Barna et al., 2013). Αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο δεδομένου ότι οι υπάλληλοι είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα πως λειτουργούν οι υπηρεσίες και τι προβλήματα αντιμετωπίζουν.

Επίσης, πως υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των προϊσταμένων και των διευθυντών για την παρακολούθηση των προγραμμάτων και πως υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για την ειδικότητά τους. Ωστόσο, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν αναφορικά με το ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν την παρακολούθηση των προγραμμάτων και πως υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το ζήτημα των δομών και των εγκαταστάσεων ως σημαντικό χαρακτηριστικό για την εκπαίδευση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα επισήμανε και ο Nagar (2009). Αυτό είναι ένα σημαντικό ζήτημα που μπορεί να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους από την συμμετοχή τους στην εκπαίδευση. Οι τυχόν προσωπικές υποχρεώσεις τους ενδεχομένως να μην τους παρέχουν τον ελεύθερο χρόνο που χρειάζεται η μετακίνησή τους σε εκπαιδευτικά κέντρα μακρινών αποστάσεων.

Επιπλέον, πιο πολύ συμφωνούν οι ερωτηθέντες πως γνωρίζουν με λεπτομέρειες τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους και πως η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει παραπάνω την αξιολόγηση αυτή.

Ακόμη, οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η αξιολόγηση θα έπρεπε να συνδέεται περισσότερο με κάποια χρηματική αμοιβή. Το στοιχείο της οικονομικής ανταμοιβής επισημαίνει και ο Nassazi (2013), συνδέοντάς το και με την απόδοση των υπαλλήλων. Ωστόσο, η πλειοψηφία δεν έχει αμφισβητήσει ποτέ τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και θεωρεί πως πρέπει να γίνεται σε ατομικό επίπεδο. Το ζήτημα της οικονομικής ανταμοιβής είναι ένα εύλογο εύρημα δεδομένης της μισθολογικής στασιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό κίνητρο για να αυξήσουν την προσπάθειά τους.

Οι διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ανέδειξαν πως οι άνδρες ερωτηθέντες είναι πιο θετικοί, συγκριτικά με τις γυναίκες, όσον αφορά την άποψη πως η εκπαίδευση βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, το ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητα τους στη σημερινή θέση εργασίας τους και ότι γνωρίζουν με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Και η έρευνα του Πυθαρούλιου (2008) εντόπισε ότι οι άνδρες αποζητούν περισσότερο την εκπαίδευση συγκριτικά με τις γυναίκες. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι άντρες επιδιώκουν περισσότερο την απόκτηση γνώσης διότι επιδιώκουν και την επαγγελματική εξέλιξη περισσότερο από τις γυναίκες. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες υποχρεώσεις από τους άνδρες και δεν μπορούν να αφιερώσουν τον ίδιο χρόνο στην εργασία τους. Έτσι, οι άνδρες έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να επιδιώκουν προαγωγές και ως εκ τούτου αποζητούν και περισσότερη γνώση.

Επιπλέον, πιο θετικοί είναι και ως προς το ότι χρησιμοποιούν περισσότερο τις γνώσεις που αποκόμισαν κατά την εκπαίδευση και πως γνωρίζουν με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης. Ακόμη, οι γυναίκες θεωρούν πιο επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης, υποστηρίζουν περισσότερο τη σύνδεση της αξιολόγησης με ποινές-απόλυση, χρηματική αμοιβή, προσλήψεις ή ανέλιξη στην ιεραρχία και είναι πιο ικανοποιημένες από τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν. Οι διαφοροποιήσεις βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών είναι ένα δεδομένο που προέκυψε και από την έρευνα του Ramachandran (2010).

Αναφορικά με την εκπαίδευση των ερωτηθέντων, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού πιστεύουν περισσότερο πως η εκπαίδευση τους βοήθησε στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος είναι πιο θετικοί ως προς το ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητά τους στην σημερινή θέση εργασίας τους, πως γνωρίζουν με

λεπτομέρειες της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση αυτή και την θεωρούν περισσότερο επαρκή. Επιπλέον, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου ή οι κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με ποινές ή απόλυση. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι με περισσότερη μόρφωση επιδιώκουν περισσότερο την εκπαίδευση είναι κάτι που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα του Πυθαρούλιου (2008). Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι αυτοί είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Έχοντας δαπανήσει περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση έχουν εξοικειωθεί με αυτή και κατανοούν τη σημασία της και γι' αυτό την αποζητούν και στην εργασία.

Συνεχίζοντας με τις διαφοροποιήσεις ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις μεθόδους και τις τεχνικές εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν. Η έρευνα του Πυθαρούλιου (2008) αντίθετα εντόπισε ότι οι νεότεροι ηλικιακά υπάλληλοι είναι αυτοί που αποζητούν περισσότερο την εκπαίδευση. Αυτό είναι εύλογο λόγω της μικρότερης εμπειρίας που έχουν. Η ικανοποίηση όμως που καταγράφεται σε αυτούς που έχουν πάνω από 10 χρόνια υπηρεσίας αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες της υπηρεσίας και ως εκ τούτου να κατανοήσουν αν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι κατάλληλο. Αντίθετα, οι ερωτηθέντες με πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας θεωρούν σε υψηλότερο επίπεδο πως πρέπει η αξιολόγηση να συνδέεται με χρηματική αμοιβή. Τέλος, τόσο οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη προϋπηρεσία όσο και όσοι έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών υποστηρίζουν στο ίδιο επίπεδο πως πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης με την ανέλιξη στην ιεραρχία.

Τέλος, παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις ως προς την θέση των ερωτηθέντων στην ιεραρχία. Οι ερωτηθέντες που βρίσκονται στη θέση του γενικού διευθυντή υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως η εκπαίδευση τους βοηθάει στην αποτελεσματικότερα εκτέλεση των καθηκόντων τους, ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν από την εκπαίδευσή τους είναι χρήσιμες για την αποτελεσματικότητα στη σημερινή θέση εργασίας τους, πως είναι επαρκής η παρούσα μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης και πως θα πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης με ένα σύστημα προσλήψεων. Επιπλέον, τόσο οι ερωτηθέντες που έχουν θέση γενικού διευθυντή όσο και αυτοί που είναι διευθυντές παρουσιάζονται πιο θετικοί ως προς το ότι

χρησιμοποιούν τις γνώσεις που αποκόμισαν από την εκπαίδευσή τους και πως γνωρίζουν με λεπτομέρειες την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Αυτό είναι εύλογο δεδομένου ότι όσο πιο ανώτερη ιεραρχικά θέση έχουν τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευθύνες που καλούνται να αντιμετωπίσουν και ως εκ τούτου, και λόγω των συνεχόμενων αλλαγών που υπάρχουν, η εκπαίδευση είναι αναγκαία.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να αξιολογήσει τις επιδράσεις που έχει η εκπαίδευση στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα αναφορικά με την απόδοσή τους. Στο πλαίσιο αυτό επιτεύχθηκε αρχικώς βιβλιογραφική επισκόπηση που εστίασε στους βασικούς θεωρητικούς άξονες που ήταν η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγησή της και η επίδραση που έχει στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Η έρευνα υιοθέτησε την μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου προκειμένου να μπορέσει να εξάγει συγκεκριμένα δεδομένα και απαντήσεις από τους συμμετέχοντες. Με αυτό τον τρόπο στην ουσία επιχειρήθηκε η αποτύπωση της εμπειρίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα που είναι και οι πλέον αρμόδιοι για να αξιολογήσουν τον τρόπο που επιδρά η εκπαίδευση στους ίδιους. Δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες της έρευνας είχαν όλοι τουλάχιστον πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίες είναι ορατό ότι οι πληροφορίες που παρείχαν έχουν βαρύνουσα σημασία αφού γνωρίζουν καλά το δημόσιο τομέα και τα προβλήματα του καθώς και τις τυχόν αδυναμίες που εντοπίζουν οι ίδιοι. Βασικό είναι ότι λόγω της προϋπηρεσίας του οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως λειτουργεί ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα και να εντοπίσουν τυχόν προοπτικές που μπορούν να επιφέρουν τη βελτίωση του.

Από την έρευνα διαφάνηκε ότι η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τους εργαζόμενους και ως εκ τούτου, τεκμηριώνεται η σημασία της και η ανάγκη της στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης πως η εκπαίδευση δεν είναι μόνο επιδίωξη και στόχος του εργαζόμενου αλλά και της υπηρεσίας, κάτι που σημαίνει μία γενικότερη φιλοσοφία και νοοτροπία στο δημόσιο τομέα υπέρ της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτό είναι κάτι εύλογο αφού οι γνώσεις που αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης συμβάλλει στην αντιμετώπιση των αναγκών των υπηρεσιών τους που και αυτές εξελίσσονται. Η φιλοσοφία και η θετική στάση όμως δεν είναι αρκετή για να επιλύσει τα πρακτικά προβλήματα που εντοπίζονται για την συμμετοχή στην εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι η προώθηση της εκπαίδευσης γίνεται περισσότερο σε θεωρητικό επίπεδο και σε πρακτικό επίπεδο δεν έχει ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα παρά το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι για την εκπαίδευση. Παρά τα επιμέρους προβλήματα όμως που υπάρχουν και κυρίως τα πρακτικά, καθώς και τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, η σημασία της εκπαίδευσης αναδεικνύεται από τις απαντήσεις τους και φαίνεται ότι η κουλτούρα της έχει αρχίσει να διαχέεται στο δημόσιο τομέα.

Αναφορικά όμως με την αξιολόγηση της απόδοσης διαφάνηκε μία διαφορετική κατάσταση. Η αναφορά των εργαζόμενων στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή αναδεικνύει πως δεν τη θεωρούν μία έγκριτη διαδικασία. Η αντίφαση με την μη αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, αναδεικνύει πως δεν αποδίδουν μεγάλη σημασία σε αυτή. Ένας εργαζόμενος που πιστεύει πως ενδεχομένως να μην αξιολογείται αντικειμενικά θα ήταν εύλογο να αμφισβητήσει σε κάποιες περιπτώσεις τα αποτελέσματα. Αν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν όλοι μόνιμα θετικές αξιολογήσεις δεν θα αναφέρονταν σε μη αντικειμενικότητα. Αυτό οδηγεί στην υπόθεση ότι ενδεχομένως να είχαν και αρνητικές αξιολογήσεις τις οποίες όμως δεν αμφισβήτησαν. Η λογική αυτή δείχνει ότι δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η αναφορά επίσης περί χρηματικής αμοιβής μπορεί να οδηγήσει στην υπόθεση ότι ενδεχομένως να θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν έχει κάποιο πρακτικό όφελος γι' αυτούς και ως εκ τούτου, τη θεωρούν απλώς ως μία διαδικασία που συμπεριλαμβάνεται στην εργασία τους. Ενδεχομένως το καθεστώς της νομιμότητας να διαδραματίζει κάποιο ρόλο σε αυτή την αντίληψη αφού η αξιολόγηση για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα μπορεί να τους στερήσει κάποια προαγωγή αλλά δεν μπορεί να τους οδηγήσει εκτός εργασίας.

### **5.1. Προτάσεις**

Η έρευνα αυτή αναδεικνύει κάποιες σημαντικές τάσεις στους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης που μπορούν να συμβάλλουν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης για τη βελτίωση της. Τα πρακτικά προβλήματα που καταγράφηκαν για παράδειγμα μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για την εξέταση εναλλακτικών λύσεων και προτάσεων προκειμένου όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε αυτή.

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας οδηγούν και στην πρόταση για τη διεξαγωγή περισσότερων ερευνών σε αυτό το πεδίο λόγω της σημασίας τους. Χρειάζονται συνεπώς έρευνες με μεγαλύτερο δείγμα καθώς και με συμμετοχή εργαζόμενων από το εύρος των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Τα δημογραφικά επίσης χαρακτηριστικά των εργαζόμενων ανέδειξαν διαφοροποιήσεις και μπορούν και να αποτελέσουν τη βάση για τη διεξαγωγή ερευνών που να εστιάζουν σε αυτά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Dessler, G. (2013). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Κατσίκας, Δ.Χ., Αναστασάτου, Μ., Νίτση, Ελ., Πετραλιάς, Αθ. & Φιλίνης, Κ. (2018). *Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της κρίσης: 2010-2014. Επισκόπηση, αποτίμηση και προτάσεις πολιτικής*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Ν. 3845/2010. *Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο*. ΦΕΚ Α'65/6.5.2010.
- Ν. 4250/2014. *Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*. ΦΕΚ Α'74/26.3.2014.
- Ν. 4440/2016. *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 224/2.12.2016.
- Ν. 4369/2016. *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α'33/27.2.2016.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.
- Προεδρικό Διάταγμα 318/1992. *Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου*. ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992.
- Πυθαρούλιος, Ν. (2018). *Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των πολιτικών υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας σε διοικητικά και οικονομικά θέματα*. ΕΑΠ.
- Σπανού, Κ. (2010). *Αδυναμία αυτοδιόρθωσης; Παράγοντες υπονόμησης των εξορθολογιστικών παρεμβάσεων*. Στο Σπανού, Κ. (επιμ.), *Δημόσιες πολιτικές στην Ελλάδα: Όψεις και αντιφάσεις* (σ.σ.285-317). Αθήνα: Παπαζήσης.



## Ξενογλώσση

- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734.
- Al-Ajlouni, M. M., Athamneh, S. M., & Jaradat, A. A. (2010). Methods of evaluation: training techniques. *International research journal of finance and economics*, 37, 56-65.
- Al-Athari, A., & Zairi, M. (2002). Training evaluation: an empirical study in Kuwait. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 241-251.
- Arinanye, R. T. (2015). *Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (Cocis), Makerere University, Kampala-Uganda*. Unpublished master dissertation. Uganda Technology and Management University.
- Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658.
- Blanchard, P. N., Thacker, J. W., & Way, S. A. (2000). Training evaluation: perspectives and evidence from Canada. *International Journal of Training and Development*, 4(4), 295-304.
- Boulmetis, J. & Dutwin, P. (2000). *The abc's of evaluation: Timeless techniques for program and project managers*. San Francisco: JosseyBass.
- Bowes, B. (2008). Employee development programs help companies achieve greater success: Are employers ready to replace up to 50 per cent of their retiring workforce with new trained recruits?. *CMA Management*, 82(2), 13.
- Ek, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73-82.

- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- European Commission (2010). *The economic adjustment programme of Greece*. European Economy Occasional Papers no 61.
- Griffin, R. P. (2010). Means and ends: effective training evaluation. *Industrial and Commercial Training*, 42(4), 220-225
- Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International*, 9(5), 154-6.
- Holli, B. & Calabrese, R. (1998). *Communication and education skills for dietetics professionals*. Philadelphia: Lippincott, Williams & Wilkins.
- Iyer, R., Pardiwalla, P., & Bathia, J. (2009). Training evaluation practices in Indian organizations. *HRD News Letter*, 25(8), 35-37.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Kirovska, Z., & Qoku, P. N. (2014). System of employee performance assessment: Factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 5(11), 25-51.
- Long, C. S., Kowang, T. O., Ismail, W. K. W., & Rasid, S. Z. A. (2013). A review on performance appraisal system: An ineffective and destructive practice. *Middle East Journal of Scientific Research*, 14(7), 887-891.
- Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S. (1999). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Mwema, N. W., & Gachunga, H. G. (2014). The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), 324-337.
- Nagar, V. (2009). Measuring training effectiveness. *The Indian Journal of Commerce*, 62(4), 86-90.
- Nassazi, N. (2013). *Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda* (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
- Noe, R.A. (2008). *Employees training and development*. Irwin, Mc Graw-Hill.
- OECD (2011). *Greece: Review of the central administration*. Paris: OECD Publishing.

- Ogundeji, O. (1991). Assuring the quality of training through evaluation: A model. *Journal of Managerial Psychology*, 6(1), 3-11.
- Phillips, J. (1996). *Accountability in human resource management*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Prasad, L.M. (2005). *Human resource management*. New Delhi: Sultan Chand & Sons.
- Ramachandaran, R. (2010). Effectiveness of training programs of NLC-An Analysis. *Kegees Journal of Social Science*, 2(1), 119-129.
- Saharan, T. (2011). Objective for Training: What Employees Perceive in Service Industry. *Kegees Journal of Social Science*, 3(1), 118-127.
- Schalock, U.F. (1998). *Outcome based evaluations*. Boston: Kluwer Academic/Plenum.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation - Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 966-979.
- Sotiropoulos D. A. (2007). A case of amateurs and professionals: The role of the Greek senior civil service. In E.C. Page and V. Wright (eds.), *From the active to the enabling state: The changing role of top officials in European nations* (pp.15-37). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Spanou, C. (2001). (Re)shaping the politics-administration nexus in Greece: the decline of a symbiotic relationship?. In B. Guy Peters and Jon Pierre (eds.), *Politicians, bureaucrats and administrative reform* (pp.106-115). London: Routledge.
- Spanou, C. (2008). State reform in Greece: Responding to old and new challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 150- 173.
- Spanou, C. (2012). The quandary of administrative reform. Institutional and performance modernization. In Stathis Kalyvas et al. (eds), *From stagnation to forced adjustment. Reforms in Greece 1974-2010* (pp.171-194). London: Hurst & Co.
- Spanou, C. (2014). Administrative elites and the crisis: what lies ahead for the senior civil service in Greece? *International Review of Administrative Sciences*, 80(4), 709-725.
- Spanou, C. (2015). Administrative reform and policy conditionality in Greece. *Administration and Public Employment Review - Revista de Administração e Emprego Público (Lisbon)*, 1, 31-54.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

*Σημειώστε Χ στο ανάλογο τετράγωνο*

1. Φύλο:

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία:

- ☐ 21-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65

3. Εκπαίδευση:

- ☐ Πρωτοβάθμια
- ☐ Δευτεροβάθμια
- ☐ Τριτοβάθμια
- ☐ Δεύτερο πτυχίο
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

4. Συνολικά έτη Απασχόλησης:

- ☐ 0-1 έτος
- ☐ 2-4 έτη
- ☐ 5-10 έτη
- ☐ Πάνω από 10 έτη
- ☐ Πάνω από 20 έτη

5. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην ιεραρχία:

- ☐ Γενικός διευθυντής
- ☐ Διευθυντής
- ☐ Προϊστάμενος τμήματος
- ☐ Υπάλληλος

6. Σχέση εργασίας:

- ☐ Μόνιμος
- ☐ Αορίστου χρόνου
- ☐ Ορισμένου χρόνου

7. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τα παρακάτω στοιχεία της εκπαίδευσής σας;

|                                                                      | Πάρα<br>πολύ | Πολύ | Αρκετά | Λίγο | Καθόλου |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------|--------|------|---------|
| Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο<br>σύνολό του                          |              |      |        |      |         |
| Το γενικό ενδιαφέρον της<br>διδασκόμενης ύλης                        |              |      |        |      |         |
| Την πρακτική χρησιμότητα της<br>διδασκόμενης ύλης                    |              |      |        |      |         |
| Τις μεθόδους και τις τεχνικές<br>εκπαίδευσης που<br>χρησιμοποιήθηκαν |              |      |        |      |         |
| Τις μεθόδους εξετάσεων και<br>αξιολόγησής σας                        |              |      |        |      |         |

8. Η διάρκεια της εκπαίδευσης είναι συνήθως:

- ☐ Μεγαλύτερη από ότι πρέπει
- ☐ Η απαιτούμενη
- ☐ Μικρότερη από ότι πρέπει

9. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων σας;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίζετε είναι χρήσιμες για:

|                                                            | Πάρα<br>πολύ | Πολύ | Αρκετά | Λίγο | Καθόλου |
|------------------------------------------------------------|--------------|------|--------|------|---------|
| Την συνολική προσωπική σας ανάπτυξη                        |              |      |        |      |         |
| Την ανάπτυξη των επαγγελματικών σας γνώσεων και ικανοτήτων |              |      |        |      |         |
| Την αποτελεσματικότητά σας στην σημερινή σας θέση εργασίας |              |      |        |      |         |
| Την επαγγελματική σας εξέλιξη στην υπηρεσία                |              |      |        |      |         |
| Την αλλαγή στη συμπεριφορά σας                             |              |      |        |      |         |

11. Σε τι βαθμό πιστεύετε χρησιμοποιείτε τη γνώση που αποκομίζετε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;

- ☐ Σε μεγάλο βαθμό
- ☐ Σε μέτριο βαθμό
- ☐ Σε μικρό βαθμό
- ☐ Καθόλου

12. Με ποιο τρόπο επιλύετε τα προβλήματα που προκύπτουν από την εκτέλεση των εργασιών της θέσης σας;

- ☐ Με δική σας πρωτοβουλία αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία σας
- ☐ Με την εμπειρία κάποιου παλιότερου συνάδελφου
- ☐ Αφήνετε να τα διαχειριστεί ο άμεσα προϊστάμενος ή άλλος συνάδελφος
- ☐ Με τη χρήση νομικών εγγράφων, εγχειριδίων ή άλλων οδηγών
- ☐ Με γενικές κατευθύνσεις που έχουν δοθεί, τυποποιημένες διαδικασίες ή/και εγχειρίδια

13. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα τον τρόπο λήψης αποφάσεων στη θέση εργασίας σας;

- ☐ Η εργασία εκτελείται με συγκεκριμένο προτυποποιημένο τρόπο ή με βάση τις εντολές του προϊσταμένου
- ☐ Υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη λήψη αποφάσεων μέσα, όμως, σε προκαθορισμένα όρια και διαδικασίες
- ☐ Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες, όμως το παραγόμενο αποτέλεσμα αξιολογείται για τη συμμόρφωσή του με τα τεχνικά πρότυπα, τη καταλληλότητα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος

14. Πιστεύετε ότι η υπηρεσία σας λειτουργεί αποτελεσματικά;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

15. Πιστεύετε ότι η υπηρεσίας μπορεί να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική μόνο με τη χρήση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων της σε ένα κοινό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα διαθέτει μια κοινή βάση δεδομένων και σε κατάλληλες κτιριακές υποδομές;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

16. Πιστεύετε ότι υπάρχει πάντα η σύμφωνη γνώμη των προϊσταμένων και διευθυντών των υπηρεσιών για την παρακολούθηση από τους υπαλλήλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

17. Πιστεύετε ότι οι αποστάσεις των εκπαιδευτικών κέντρων από την έδρα των υπαλλήλων δυσχεραίνουν τη παρακολούθηση των προγραμμάτων;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

18. Πιστεύετε ότι υπάρχει ενδιαφέρον από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας σας για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι στο αντικείμενο τους;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

19.Υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης για την ειδικότητά σας;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

20. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείται στην υπηρεσία;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

21. Είστε ικανοποιημένος από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται στην υπηρεσία;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

22. Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

23. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά



- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

24. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

25. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη διεύθυνση / ανώτερη διοίκηση;

- ☐ Πάρα πολύ
- ☐ Πολύ
- ☐ Αρκετά
- ☐ Λίγο
- ☐ Καθόλου

26. Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;

|                                                          | Πάρα<br>πολύ | Πολύ | Αρκετά | Λίγο | Καθόλου |
|----------------------------------------------------------|--------------|------|--------|------|---------|
| Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή                       |              |      |        |      |         |
| Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή                |              |      |        |      |         |
| Η στήριξη της διαδικασίας από τη διεύθυνση               |              |      |        |      |         |
| Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης                       |              |      |        |      |         |
| Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης |              |      |        |      |         |

27. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με:

|                             | Πάρα πολύ | Πολύ | Αρκετά | Λίγο | Καθόλου |
|-----------------------------|-----------|------|--------|------|---------|
| Τη χρηματική αμοιβή (μισθό) |           |      |        |      |         |

|                                                             |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Extra bonus (χρηματικά / υλικά, και<br>άυλα / ηθικά)        |  |  |  |  |  |
| Ποινές –Απόλυση                                             |  |  |  |  |  |
| Την ανάγκη για προγραμματισμό<br>επιμορφωτικών προγραμμάτων |  |  |  |  |  |
| Ανέλιξη στην ιεραρχία                                       |  |  |  |  |  |
| Το σύστημα προσλήψεων                                       |  |  |  |  |  |

28. Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;

☐ Ναι

☐ Όχι

29. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται:

☐ Σε ατομικό επίπεδο

☐ Σε επίπεδο τμήματος