



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ και ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΕΝΑ
ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΚΟΣΜΟ

Βασιλάκη Μαριάννα

Επιβλέπων: Χαρίλαος Ναζάκης
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2017



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ και ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΕΝΑ
ΣΥΝΕΧΩΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΚΟΣΜΟ

Βασιλάκη Μαριάννα

Επιβλέπων: Χαρίλαος Ναζάκης
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2017

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN LOCAL
AUTHORITY: EDUCATIONAL NEEDS IN A CONTINUOUSLY
CHANGING WORLD**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Ιούνιος, 2017

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων Καθηγητής

Γκίκας Γρηγόριος

Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

2. Μέλος επιτροπής

Κωνσταντίνος Καραμάνης

Αναπληρωτής καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Τ.Ε.Ι.

Ηπείρου

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ

Χαρίλαος Ναζάκης

Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

Υπογραφή

© Βασιλάκη, Μαριάννα, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Βασιλάκη, Μαριάννα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στο ΤΕΙ Ηπείρου, στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας και ιδιαίτερα:

Τον επιβλέπον καθηγητή μου, κο Χαρίλαο Ναζάκη ως δείγμα αναγνώρισης της προσφοράς του και της πολύτιμης βοήθειάς του για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Οι πολύτιμες γνώσεις του και η συνεχής αλλά και σωστή κριτική του συνέβαλαν τα μέγιστα για την παρουσίαση αυτού του αποτελέσματος.

Όλους τους συναδέλφους μου εργαζόμενους στους Δήμους Νομού Άρτας που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα και συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή τους και συμπαράσταση που μου παρείχαν.

Μαριάννα Βασιλάκη

Ιούνιος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε η Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού που πρέπει να εφαρμόζεται στην Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ώστε οι λειτουργίες στους οργανισμούς των δύο φορέων να είναι υψηλής ποιότητας και να προσφέρουν στον Πολίτη καλές παροχές υπηρεσιών σε όλους τους κλάδους που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί. Για αυτόν τον σκοπό έγινε παρουσίαση των στρατηγικών που εφαρμόζονται παραδοσιακά για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, καθώς και για τα εμπόδια που αντιμετωπίζει ένας τέτοιος στρατηγικός σχεδιασμός. Αναλύονται τα θεσμικά πλαίσια που έχουν θεσπιστεί για τη Διαχείριση του δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση και παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν με την ορθή και σωστή Διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε αυτούς τους οργανισμούς. Ένα ακόμα φαινόμενο που κρίνεται άξιο σχολιασμού είναι οι σχέσεις των εργαζομένων στους οργανισμούς του Δημοσίου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και οι συγκρούσεις που μπορεί να δημιουργηθούν κατά περιπτώσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Υστερα από αυτά τα εισαγωγικά κομμάτια του τρόπου λειτουργίας και διαχείρισης των Δημόσιων οργανισμών και την Τοπικής Αυτοδιοίκησης η εργασία εστιάζει κυρίως στις εκπαιδευτικές διαδικασίες κατάρτισης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς και στους οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Γίνεται η παρουσίαση προτύπων εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που διαφέρουν από τα πρότυπα της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ενισχύουν την παρακίνηση, την αποδοτικότητα και την εργατικότητα των εργαζομένων. Παρουσιάζονται λοιπόν οι ανάγκες των εκπαιδευτικών διαδικασιών και ο διαχωρισμός της εκπαίδευσης, καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας αυτών των εκπαιδευτικών συστημάτων. Τέλος παρουσιάζονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται σήμερα και αναλύονται οι ιδιομορφίες και τα προβλήματα τους με σκοπό να υπάρξει μελλοντική βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση του ερευνητικού μέρους με ερωτηματολόγια που γίνονται στους εργαζόμενους των ΟΤΑ Νομού Άρτας που ακολούθησαν την εκπαιδευτική διαδικασία, με σκοπό να προκύψουν οι απόψεις και να συγκριθούν με τις ανάγκες, τις ιδιομορφίες και τα προβλήματα που περιγράφηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Λέξεις – κλειδιά : Δημόσια Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικές ανάγκες, επιμόρφωση υπαλλήλων.

ABSTRACT

This study analyzed the Human Resources Management, that should be applied to the Public Administration and the Local Government so that the operations of the two organization could give high quality services and give satisfaction to the Citizens, in all branches of the organization. For this purpose, it was presented the strategies, that are traditionally applied for the human management of human resources, as well as the barrier to such a strategic planning. Also it's been analyzed the institutional frameworks that have been established for the Management of the potential in Public Administration and there is a presentation of the advantages that can arise with the proper and right management of human resources in these organization. Another phenomenon that need to be mentioned is the relations of the employees in the organizations of the State and the local self-goverement, as well as the conflicts that may arise in cases within the sedentary environment.

After these introductory parts of the way of operation and management of the public Organization and the Local government, the work focuses mainly on the training processes of the employees in the public organizations and the Local Authorities. There is the presentation of education models for employees so they can enhance the motivation, efficiency etc. Therefore, the need of educational processes and the separation of education and the success factor of these educational systems are presented. Finally the present training methods are presented and their specificities and problems are analyzed in order to improve the educational process in the future.

In the next chapter, the research part is presented with questionnaires made to the employees of the Local Authority of Arta, who participated in the educational process, in order to take the opinions of them and compare them with the needs, the peculiarities and the problems described in the theoretical part of the thesis.

Key-words: Public Administration, Local Government, Educational Needs, Training of employees.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	7
1.1) Θεωρητικές προσεγγίσεις και τάσεις ΔΑΔ	7
1.2) Στρατηγική ΔΑΠ.....	7
1.3) Εμπόδια στην αποτελεσματική ΔΑΠ	9
1.4) Η ΔΑΔ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	10
1.5) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των υπαλλήλων.....	14
1.6) Οργανωσιακή κουλτούρα και υποκουλτούρες.....	15
1.7) Η εσωτερική επικοινωνία στους δημόσιους οργανισμούς.....	16
1.8) Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	19
2.1) Εισαγωγή.....	19
2.2) Ιδιομορφίες και προβλήματα στην εκπαίδευση του δημόσιου τομέα.....	24
2.3) Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικών συστημάτων.....	26
2.4) Εκπαιδευτικές ανάγκες.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	34
3.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης δημοτικών υπαλλήλων	34
3.2) Εκπαιδευτικές ανάγκες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	36
3.3) Προβλήματα στην εκπαίδευση στην Τοπική αυτοδιοίκηση	41
3.4) Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικών συστημάτων της Τοπικής αυτοδιοίκησης.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΈΡΕΥΝΑ.....	46
4.1) Σκοπός της έρευνας.....	46
4.2) Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	46
4.3) Ο σχεδιασμός και οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων.....	47
4.4) Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων.....	48
4.5) Τα αποτελέσματα της έρευνας	48
4.5.1) Πρώτο μέρος-Γενικά στοιχεία για τον ερωτώμενο	49
4.5.2) Δεύτερο μέρος-Στοιχεία για την προηγούμενη εμπειρία στην γεν. εκπαίδευση ενηλίκων... 56	
4.5.3) Τρίτο μέρος-Ανίχνευση γενικών εκπαιδευτικών αναγκών	60
4.5.4) Τέταρτο μέρος-Ανίχνευση ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών	61
4.5.5) Πέμπτο μέρος-Ερωτήματα για την οργάνωση της εκπαίδευσης.....	65
4.5.6) Έκτο μέρος-Άλλα στοιχεία.....	67
4.6) Τα συμπεράσματα της έρευνας	87
4.7) Γενικές προτάσεις - Διαπιστώσεις	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92
Ελληνική.....	92
Ξενόγλωσση	93
Άρθρα	94
Διαδύκτιο	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1.8.1 : Διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού...	18
Εικόνα 2.3.1: Σχηματική αναπαράσταση της SWOT ανάλυσης.....	28
Εικόνα 2.4.1 : Σχηματικό διάγραμμα σταδίων οργάνωσης της Εκπαίδευσης και αυτοαξιολόγησης	33
Εικόνα 3.2.1 : Διαγραμματική απεικόνιση παραγόντων που επηρεάζουν την ατομική απόδοση των εργαζομένων.....	40
Εικόνα 3.4.1 : Εννοιολογικό μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης.....	45

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Το φύλλο των συμμετεχόντων στην έρευνα	49
Γράφημα 2: Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα	50
Γράφημα 3: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα	51
Γράφημα 4: Ειδικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα	54
Γράφημα 5: Χρόνια εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση των συμμετεχόντων στην έρευνα	55
Γράφημα 6: Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης;	56
Γράφημα 7: Ποιοι φορείς υλοποίησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα	57
Γράφημα 8: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα.....	59
Γράφημα 9: Ενότητες που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν	60
Γράφημα 10: Επιπλέον ενότητες που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν.....	63
Γράφημα 11: Διαθέσιμες ώρες για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.....	65
Γράφημα 12: Καλύτερη χρονική περίοδος για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος	66
Γράφημα 13: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά	67
Γράφημα 14: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν ερασιτεχνικά	68
Γράφημα 15: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο ο πολύς ελεύθερος χρόνος.....	69
Γράφημα 16: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η δημιουργία νέων γνωριμιών	70
Γράφημα 17: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης	71
Γράφημα 18: Συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη	72
Γράφημα 19: Συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	73
Γράφημα 20: Προέλευση της ενημέρωσης για τα επιμορφωτικά προγράμματα	74
Γράφημα 21: Ποιου είναι η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	75
Γράφημα 22: Αντίδραση του προϊσταμένου σε προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.....	76
Γράφημα 23: Βασικός λόγος παρακολούθησης του συγκεκριμένου σεμιναρίου	77
Γράφημα 24: Βαθμός συσχέτισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με το αντικείμενο της εργασίας.....	79
Γράφημα 25: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων	80
Γράφημα 26: Ευκαιρία για μεταφορά της εμπειρίας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία	81
Γράφημα 27: Ενδιαφέρον της υπηρεσίας για τις ενέργειες του δείγματος	82
Γράφημα 28: Εφαρμογή γνώσεων οι οποίες λήφθηκαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	83
Γράφημα 29: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων που λήφθηκαν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα	84
Γράφημα 30: Βελτίωση της απόδοσης της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία λόγω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών.....	85
Γράφημα 31: Συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων.....	86

Εισαγωγή

Με την ανάπτυξη της κοινωνίας και την εξέλιξη των εργασιακών προδιαγραφών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους διευθυντές εταιρειών και επιχειρήσεων έχει συντελεστεί μία ανάπτυξη στο χώρο της επιστήμης που μελετάει την απόδοση στον χώρο εργασίας, τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την ανάπτυξη τρόπων για να υπάρχει βελτίωση της παραγωγική διαδικασίας σε ένα περιβάλλον εργασίας.

Αυτό έχει συντελέσει στην ανάπτυξη και στην έρευνα της επιστήμης για τις προαναφερόμενες διαδικασίες και τον τρόπο βελτίωσης τους. Η επιστήμη αυτή ονομάστηκε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια με σκοπό να υπάρχουν όλο και καλύτερα αποτελέσματα από την παραγωγικότητα στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Σε αυτό λοιπόν τον κλάδο της επιστήμης υπάγεται και η εργασιακή δομή και εμπειρία για έναν εργαζόμενο που εργάζεται στον χώρο του Δημόσιου τομέα και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα η εργασία σε αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα έχει σαν στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και κατά συνέπεια, είναι ανάγκη οι εργαζόμενοι να είναι σωστά καταρτισμένοι, ώστε να προσφέρουν σωστές υπηρεσίες και να λειτουργούν με βάση την ικανοποίηση των πελατών.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού αναπτύσσονται διάφορες στρατηγικές και μέθοδοι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις δημόσιες υπηρεσίες και στην Τοπική αυτοδιοίκηση να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις εργασίας. Για αυτόν τον λόγο υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, ώστε να φαίνεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί στην εργασία τους. Επίσης ένα από τα σημαντικότερα θέματα που βοηθάνε προς αυτήν την κατεύθυνση και είναι το κύριο θέμα που απασχολεί την εργασία τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό κομμάτι, είναι οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που δημιουργούν στον εργαζόμενο παρακίνηση για εργασία, του μεταδίδουν και τον μαθαίνουν νέες δεξιότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει στην εργασία.

Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας, όπως θα φανεί είναι οι μέθοδοι που γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με κύρια στόχευση στην εκπαίδευση αυτού, κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής στους δημόσιους φορείς και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ώστε να μπορέσουν να εξελίξουν και να βοηθήσουν σε μία σωστή και χωρίς κολλήματα εξυπηρέτηση, ενημέρωση των πολιτών.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1) Θεωρητικές προσεγγίσεις και τάσεις ΔΑΔ

Μια μεγάλη μερίδα θεωρητικών πιστεύει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο παραμελημένος στη διοικητική πρακτική. Οι μέχρι τώρα προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School), στην εισαγωγή «καινοτόμων» μορφών υποκίνησης (Behaviorists), τον επανασχεδιασμό του έργου (Job Redesign), στη βελτίωση της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life) και τέλος στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αποφυγή συγκρούσεων με τα εργατικά σωματεία. (Industrial Relations School) (Schuler, *et.al.*,1993)

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και η αυτοματοποίηση της παραγωγής στη δεκαετία του 1980 παραμέλησε και σε αρκετές περιπτώσεις υποβάθμισε τον παράγοντα άνθρωπο. (Schuler, *et.al.*,1993)

Από τη δεκαετία του 1980, μια σειρά θεωρητικών υποδειγμάτων έχει προταθεί τα οποία ενσωματώνουν τις κύριες λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ΔΑΠ σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον των επιχειρήσεων, όπως τα μοντέλα του Harvard και του Storey, τα οποία αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση της ΔΑΠ εξελίσσοντας την παραδοσιακή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), καθώς και το μοντέλο του Porter, τα μοντέλα των Miles & Snow, του Walton, των Brewster & Larsen. (Wexley & Latham,2001)

1.2) Στρατηγική ΔΑΠ

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτά έχουν καθορισθεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ. (Ξηροτύρη & Κουφίδου,2001)

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συχνά περιγράφεται στη βιβλιογραφία με δύο διακριτούς τύπους, τον σκληρό (**hard**) και τον ήπιο (**soft**), προκειμένου να κατηγοριοποιήσουν τις προσεγγίσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η βασική διάκριση των δύο μοντέλων βρίσκεται στην έμφαση που δίνεται στον *άνθρωπο* ή στον *πόρο*.

Η “*soft*” προσέγγιση συνδέεται με την κίνηση για τις ανθρώπινες σχέσεις και την χρησιμοποίηση των ατόμων ως ταλέντων. Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων εστιάζει απαραίτητα στην υπόθαλψη, στη καλλιέργεια την υποκίνηση, την αφοσίωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και συνδέεται επίσης με την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Συνεπώς, τα “*soft models*” δίνουν έμφαση στη δημιουργία αφοσίωσης μέσω «επικοινωνίας, κινητοποίησης και ηγεσίας». Η εστίαση τοποθετείται στις αρχές του Human Resources για να δημιουργήσουν “*resourceful humans*” για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. (Storey, 1992)

Αντίθετα η “*hard*” προσέγγιση στη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι στενά συνδεδεμένη με τη «*Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*» και τη θεώρηση ότι οι εργαζόμενοι είναι “ένας πόρος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί αμερόληπτα και με έναν τυπικά ορθολογικό τρόπο”. Έτσι τα “*hard models*” δίνουν έμφαση στις ποσοτικές, υπολογιστικές και επιχειρηματικές οπτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πηγών, με τρόπο τόσο «ορθολογιστικό» όσο και για οποιαδήποτε άλλη οικονομική κατάσταση. (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001)

Πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ

Τα κύρια πλεονεκτήματα της εν λόγω προσέγγισης είναι τα εξής : (Χυτήρης, 2001)

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντί - δραστικής Συμπεριφοράς.
- Η Προ - δραστική συμπεριφορά αφορά στον καθορισμό των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης και στον τρόπο αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, προκειμένου να τους αξιοποιήσει. Αντίθετα, αντί-δραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα προβλήματα που παρουσιάζονται.
- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων, δεδομένου ότι η ΣΔΑΠ μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ειδικά ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή.
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών, ώστε να επιτυγχάνεται η έγκαιρη προσαρμογή στις ανάγκες ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα και την μελλοντική κατάσταση.
- Συμμετοχή των Στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής έχουν άμεση γνώση για πολλά θέματα της ΣΔΑΠ σε πρακτικό επίπεδο, που τους αφορούν άμεσα, δεδομένου ότι σχετίζονται άμεσα με τον τρόπο διαχείρισης των υφισταμένων τους.

Τα στελέχη αυτά αποτελούν τα “νευρικά κέντρα” των μονάδων τους έχοντας τη “σιωπηρή” γνώση (“tacit” knowledge) η οποία είναι απαραίτητη για το καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι ελεύθεροι ώστε να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να έχουν στενή σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, σε σχέση τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον.

1.3) Εμπόδια στην αποτελεσματική ΔΑΠ

Σύμφωνα με τον Storey οι περισσότεροι οργανισμοί αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ενώ στην πράξη οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας των τεχνικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση ή η μέτρηση της απόδοσης, αναπτύσσουν όμως χαμηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας των τεχνικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, με την έννοια της δημιουργίας ενός συνεκτικού και αλληλεξαρτώμενου συνόλου αυτών των πρακτικών. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Οι Kane, Crawford και Grand, σε έρευνα που διενεργήθηκε σε διάφορες χώρες σχετικά με το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσδιόρισαν ένα αριθμό φραγμών που εμποδίζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να αναλάβει νέες πρωτοβουλίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχεδιασμένες να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά του. Οι σημαντικότερες από αυτές, είναι η στάση της ανώτατης διοίκησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, οι ελλείψεις των στελεχών Ανθρωπίνων Πόρων και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Ο πρώτος φραγμός αφορά στην έκταση στην οποία η ανώτατη διοίκηση έχει μια χαμηλής προτεραιότητας και βραχυπρόθεσμη άποψη για τα θέματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ ενδιαφέρεται περισσότερο για θέματα όπως η εξουσία και η δύναμη. Τις περισσότερες φορές τα ανώτατα στελέχη ενδιαφέρονται περισσότερο να διατηρήσουν τη δική τους εξουσία και τον έλεγχο παρά για τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.

Ο δεύτερος φραγμός αναφέρεται στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι managers των Ανθρωπίνων Πόρων κατέχουν τη γνώση και τις απαραίτητες δεξιότητες να εφαρμόσουν αξιόπιστα προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσα στον οργανισμό. Ενώ είναι ενθαρρυντικό το στοιχείο ότι τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ασκούν με επιτυχία τα διοικητικά τους καθήκοντα και συμβάλλουν στην επίλυση καθημερινών θεμάτων σε σχέση με τα άλλα στελέχη και τους εργαζόμενους, συχνά λείπουν από τα στελέχη αυτά η γνώση, οι δεξιότητες, η επιρροή, η αξιοπιστία και η θεώρηση του ρόλου τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα περισσότερο στρατηγικό πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Το τρίτο εμπόδιο έρχεται σαν αποτέλεσμα της έλλειψης αυτής της γνώσης και των λίγων προσπαθειών των στελεχών του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων να αποδείξουν το μακροπρόθεσμο αντίκτυπο των προγραμμάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Επίσης άλλα σημαντικά εμπόδια φαίνεται ότι αποτελούν η ύπαρξη αντίστασης στην αλλαγή και τον κεντρικό έλεγχο, οι ταχύτατες αλλαγές στο περιβάλλον που κάνουν δύσκολη την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών, η έλλειψη δεξιοτήτων από τα στελέχη γραμμής τα οποία δεν έχουν τον χρόνο προκειμένου να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προγράμματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Γενικά οι πολιτικές και οι ακολουθούμενες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, να συγκροτούν ενιαίο σύνολο τόσο μεταξύ τους όσο και με τη στρατηγική και τους στόχους ώστε να μεταχειρίζονται όλους τους εργαζόμενους δίκαια, να αυξάνουν την υποκίνηση, την ικανοποίηση και την αφοσίωσή τους και να βοηθούν όλους τους εργαζόμενους να αναπτύξουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

1.4) Η ΔΑΔ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Στις μέρες μας, ο άνθρωπος αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ένας σύγχρονος οργανισμός αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές του. Ο επιστημονικός κλάδος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» ή αλλιώς «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (*Human Resource Management*) ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα και αντιμετωπίζει το σύνολο του

ανθρώπινου δυναμικού ως «πόρο». Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ικανή να δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. [1][2][3][4]

Είναι πλέον αναγκαίο οι σύγχρονες διοικήσεις του Δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να αλλάξουν τον τρόπο οργάνωσής τους, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους. Η ΔΑΠ του Δημοσίου και της Τ.Α., μέσω αρκετών μεταρρυθμίσεων των πολιτικών της, προσπαθεί να συμβαδίσει με την ΔΑΔ του Ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο δεν είναι επιτυχημένες όλες οι προσπάθειες της εφαρμογής καινοτόμων πολιτικών ΔΑΠ στο Δημόσιο και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αυτό συμβαίνει λόγω της ασάφειας και της μακρηγορίας του περιεχομένου της ΔΑΠ, της εναρμόνισης του περιεχομένου της με τα υπάρχοντα πλαίσια (θεσμικό, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό) που εφαρμόζεται και τέλος από τη συμφωνία μεταξύ του επιθυμητού περιεχομένου της ΔΑΠ και των εφαρμοζόμενων μεθόδων της.

Τόσο στη χώρα μας όσο και διεθνώς, οι εμπειρικές μελέτες που αφορούν τη σύνδεση μεταξύ καινοτόμων πολιτικών ΔΑΠ και αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα, φέρουν θετικά αποτελέσματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όλο και περισσότεροι εθνικοί και τοπικοί άρχοντες να εφαρμόζουν παρόμοιες πολιτικές ΔΑΠ στον Δημόσιο τομέα και στην Τ.Α. αναμένοντας τα ίδια αποτελέσματα. Όμως, η ύπαρξη διαφορών μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων προκαλεί την εφαρμογή πολιτικών ΔΑΠ λαμβάνοντας υπόψη κάποιες παραμέτρους του Δημοσίου:

- το κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του, το οποίο περιορίζει τις διοικητικές επιλογές, τις αποφάσεις και τις δράσεις της δημόσιας διοίκησης,
- το πολιτικό περιβάλλον, όπου ο πολιτικός ορθολογισμός και οι πολιτικές εκτιμήσεις προσδιορίζουν τη λειτουργία του και επηρεάζουν σημαντικά το περιεχόμενο και τη φιλοσοφία των πολιτικών ΔΑΠ, και τέλος
- τους οικονομικούς όρους λειτουργίας του, καθώς η χρηματοδότηση του γίνεται με βάση τον κρατικό προϋπολογισμό. Αυτό έχει σαν συνέπεια, την εξάρτηση της χρηματοδότησής του από πολιτικές αποφάσεις. Όταν συμβαίνει αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορεί να επηρεάζονται από ομάδες πίεσης, από τις οποίες εξαρτάται η παραμονή ενός πολιτικού κόμματος στην εξουσία.

Εκτός από το υπάρχον πλαίσιο λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού, το οποίο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και διαμορφώνει τις πολιτικές ΔΑΠ που θα εφαρμοστούν, υπάρχουν κι

άλλοι παράμετροι. Αυτοί είναι η δημογραφική σύνθεση του τοπικού πληθυσμού, η γήρανση του εργατικού δυναμικού, οι αξίες και οι αρχές της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. [4]

Αλλαγές στον Δημόσιο τομέα

Η αναγκαία αλλαγή για μια πιο αποτελεσματική Τ.Α. και δημόσια διοίκηση, ξεκινά με την εσωτερική οργάνωση της διοίκησης του οργανισμού και εστιάζει στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να είναι επιτυχής κάθε πολιτική αλλαγής, πρέπει να βασιστεί μόνο στην ανάγκη για αποτελεσματικότητα και να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες των οργανισμών του Δημοσίου.

Ένα σημαντικό εμπόδιο στην αποδοτικότητα της λειτουργίας μιας δημόσιας διοίκησης είναι το προσωπικό της. Για παράδειγμα, η μονιμότητα των υπαλλήλων εμποδίζει την Διοίκηση να απολύσει τους ανεπαρκείς. Οι προσλήψεις γίνονται μέσω ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) – μια χρονοβόρα διαδικασία που ακυρώνει κάθε προγραμματισμό της Διοίκησης για ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα διευθυντικά στελέχη δεν είναι αναγκαίο να έχουν μεγάλη εμπειρία στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης τους και δεν δεσμεύονται για τον χρόνο θητείας τους.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στην οργάνωση και στη διοίκηση μιας Τ.Α., είναι σημαντικό να μελετηθεί πως θα υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τριών κατηγοριών υπαλλήλων: των αιρετών που αλλάζουν κάθε τέσσερα χρόνια και εκλέγονται με πολιτικά και τοπικά κριτήρια, των μόνιμων που επιλέγονται μέσω ΑΣΕΠ και των εποχικών που προέρχονται είτε από προγράμματα απασχόλησης του ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού), είτε από συμβάσεις μίσθωσης έργου ή ορισμένου χρόνου (8μηνες) σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Επίσης, οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως η Τ.Α, προσφέρουν υπηρεσίες σε πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων: εκλεγμένα διοικητικά στελέχη, συμβούλια τοπικής αυτοδιοίκησης, δικαστικά σώματα, Μ.Μ.Ε., εργαζόμενοι, πολιτικά κόμματα, κοινό. Οι παραπάνω ομάδες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και συμφέροντα και ο δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις αντικρουόμενες απαιτήσεις.

Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες κάνουν πιο αναγκαία την αλλαγή των πολιτικών της ΔΑΠ αλλά και πιο πολύπλοκη. Τα συστήματα ΔΑΠ στη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζονται ως αργά και προσκολλημένα σε κανόνες. Αυτό έχει ως συνέπεια, την επιβράδυνση της προσέλευσης, της παρακίνησης και της διατήρησης ικανού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Παρ' ότι η διοίκηση και η οργάνωση των δημόσιων οργανισμών δεν δίνει και τόσο ενθαρρυντικά αποτελέσματα, η αλλαγή των συστημάτων ΔΑΠ μπορεί να γίνει και να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικά, αποδοτικά και δυναμικά συστήματα. Στη συνέχεια, ακολουθούν κάποιες από τις προτάσεις που διατυπώνονται: η διοίκηση του προσωπικού να γίνεται από συλλογικά διοικητικά όργανα και διευθυντικά στελέχη, να υπάρχουν λιγότεροι οπισθοδρομικοί και αυστηροί κανόνες, το ανθρώπινο δυναμικό να έχει κοινές αξίες, σαφήνεια ρόλων και συνεργασία, να γίνει απλοποίηση του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, οι διαδικασίες προσλήψεων να γίνουν πιο γρήγορες, απλούστερες και επαγγελματικές, η προσέλκυση και η πρόσβαση των κατάλληλων υποψηφίων να γίνεται μέσω της τεχνολογίας (internet), να τεθούν προκαθορισμένα κριτήρια ώστε να μπορούν να απολύονται οι ανεπαρκείς υπάλληλοι, οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται συχνά, να υπάρξει ουσιαστικός διάλογος με τα σωματεία των εργαζομένων ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να αυξηθεί η συνεργασία τους, το προσωπικό του δημόσιου οργανισμού πρέπει να συνεργάζεται ομαδικά και να κρατά μια πελατοκεντρική στάση. [4]

Τα συστήματα της δημόσιας διοίκησης για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές. Έτσι, το υπάρχον και το νέο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αναπτύσσει καινούργιες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων είναι αναγκαίες και αποτελούν πολιτική προτεραιότητα, καθώς θεωρούνται ότι συμβάλλουν στην εξειδίκευση και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιμορφωτικές ανάγκες θα πρέπει να καλύπτουν πάγιες εκπαιδευτικές ανάγκες (διοικητικές πρακτικές, ευρωπαϊκά θέματα, εξοικείωση με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών – ΤΠΕ, κ.λπ.), ανάγκες που προκύπτουν από μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και αλλαγές σε εθνικό επίπεδο (βαθμολόγιο, προσοντολόγιο, νέοι κώδικες, κ.λπ.), ανάγκες με βάση τις επικρατούσες διεθνείς τάσεις καθώς η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που θα προκύψουν λόγω των ταχύτατων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον. (Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2008)

Αλλαγές στην Τ.Α.

Στους οργανισμούς Τ.Α. η ΔΑΠ εμφανίζει αρκετές ιδιαιτερότητες. Η διοίκηση είναι κοινή ευθύνη των αιρετικών και των υπηρεσιακών παραγόντων, όμως πολλές φορές εμπλέκονται και τα τοπικά συμβούλια. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως λειτουργία, υπάρχει σε όλους του φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Όμως, οι οργανισμοί Τ.Α. δεν ακολουθούν όλοι τις ίδιες πολιτικές ΔΑΠ, καθώς υπάρχει ποικιλία όσον αφορά το μέγεθος και την διοικητική δομή των φορέων κάθε

τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, η γεωγραφική και χωροταξική κατανομή του εργατικού δυναμικού δημιουργεί εμπόδια στην εφαρμογή σταθερών πολιτικών ΔΑΠ.

Παρ' όλα αυτά οι οργανισμοί Τ.Α. έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ΔΑΠ: η ενσωμάτωση διαδικασιών και πρακτικών που αναπτύχθηκαν και παγιώθηκαν σταδιακά με το πέρασμα των χρόνων, η μη άμεση και πρόθυμη υιοθέτηση μιας αλλαγής, ο προσανατολισμός τους στην παροχή υπηρεσιών και όχι στο κέρδος, η αντιμετώπιση σοβαρών οικονομικών προβλημάτων, η ύπαρξη διαφόρων τμημάτων που είναι αρμόδια για ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων, και τέλος η απασχόληση μιας μεγάλης ποικιλομορφίας υπαλλήλων που χωροταξικά είναι διασκορπισμένοι.

Η ανάγκη για την εφαρμογή νέων πολιτικών και διαδικασιών ΔΑΠ πηγάζει από τις εξωτερικές πιέσεις για δημοσιονομικές πολιτικές, για υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών, για εφαρμογή νέων τεχνολογιών, κλπ. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού έχουν αλλάξει – περισσότερες γυναίκες, Α.Μ.Ε.Α., μειονότητες, γήρανση του πληθυσμού. Επίσης, οι νέες κοινωνικές αξίες που υπάρχουν πλέον στον εργατικό χώρο – ισότητα στην εργασία, υγεία, ασφάλεια, μερική απασχόληση, κλπ – αναγκάζουν τους φορείς κάθε τοπικής αυτοδιοίκησης να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

Όμως, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτόμων πολιτικών ΔΑΠ. Κάποια διοικητικά στελέχη υποστηρίζουν ότι το τμήμα διοίκησης προσωπικού βοηθά τη διόγκωση της γραφειοκρατίας, την απώλεια της αυτονομίας και της ευελιξίας και δυσκολεύει τη διοίκηση του προσωπικού. Ένα κύριο χαρακτηριστικό, λοιπόν, της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι η αντίσταση σε οποιαδήποτε καινοτόμο αλλαγή των συστημάτων ΔΑΠ.

Η βραδύτερη εξέλιξη της Τ.Α. οφείλεται στον δημόσιο χαρακτήρα της και στην περιορισμένη εναλλαγή του προσωπικού της. Η Τ.Α. δεν ηγείται στην εφαρμογή μιας καινοτόμου αλλαγής ΔΑΠ, αλλά περισσότερο ακολουθεί. Στην περίπτωση που η καινοτόμος αυτή αλλαγή είναι «κοινωνικά αποδεκτή», μόνο τότε μπορεί να ηγηθεί στο επίπεδο των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, οι πιέσεις για αλλαγή είναι μεγάλες και οι αιρετοί μαζί με τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να αντιδράσουν. [4]

1.5) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των υπαλλήλων

Η διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την παροχή και την βελτίωση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων σε ένα

συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και την αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να καλύψει ενδεχόμενα κενά γνώσης και να παρέχει ικανότητες για άμεση χρήση ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες ή μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία της εκπαίδευσης των δημόσιων υπαλλήλων θα εξεταστεί περαιτέρω στο 3^ο κεφάλαιο. [3][7]

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με την έννοια της εκπαίδευσης και προϋποθέτει την ύπαρξη δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων μεσαίων ή ανώτερων βαθμίδων. Με τον όρο ανάπτυξη αναφερόμαστε στην κίνηση προς μια διαφορετική κατάσταση βίωσης ή λειτουργίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην προετοιμασία ενός εργαζομένου ώστε να αναλάβει μελλοντικές υπευθυνότητες και ενισχύει την ικανότητά του ώστε να είναι αποτελεσματικότερος στην τωρινή του εργασία. Κάποια παραδείγματα ανάπτυξης είναι η επίσημη εκπαίδευση, οι διατμηματικές εργασίες και η καθοδήγηση ένας-προς-έναν. [3][7]

1.6) Οργανωσιακή κουλτούρα και υποκουλτούρες

Σύμφωνα με τον Schein ο όρος κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις και στις βασικές παραδοχές που δημιουργούνται και αναπτύσσονται από τα μέλη μιας ομάδας της οργάνωσης μέσω της αντιμετώπισης προβλημάτων που αφορούν την προσαρμογή στο εχθρικό εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική ολοκλήρωση της οργάνωσης. Οι παραδοχές αυτές, εφόσον έχουν λειτουργήσει καλά και θεωρούνται έγκυρες, διδάσκονται στα νέα μέλη της οργάνωσης ως ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων. (Καντάς, 2010)[8]

Ο Schein ορίζει τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας (Καντάς, 2010)[8]:

- 1) Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στα *δημιουργήματα (artifacts)*, τα οποία αποτελούν τα παρατηρήσιμα στοιχεία κατά την πρώτη επαφή με την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτά είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, η διαμόρφωση του χώρου εργασίας, ο ενδυματολογικός κώδικας, τα ορατά πρότυπα συμπεριφοράς και η επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Επιπλέον, στο πρώτο επίπεδο κατατάσσονται και τα στοιχεία με διαρκή μορφή τα οποία δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμα. Κάποια από αυτά είναι οι γραπτοί κανόνες, τα γραπτά αρχεία και η φιλοσοφία.
- 2) Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στις *αξίες (values)*, οι οποίες καθορίζουν το τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση. Οι αξίες αποτελούν ιδέες για το τι είναι σωστό ή όχι, ωφέλιμο

ή όχι. Οι υπάρχουσες αξίες είναι κοινά αποδεκτές από όλα τα μέλη της οργάνωσης και ακολουθούνται από τα δημιουργήματα.

- 3) Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις *βασικές παραδοχές (assumptions)*, δηλαδή σε κάτι που θεωρείται δεδομένο. Με βάση τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας, τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προτείνουν λύσεις στα υπάρχοντα προβλήματα. Όταν η λύση ενός προβλήματος είναι επιτυχής, τότε οι αξίες πάνω στις οποίες στηρίχθηκε μετατρέπονται πρώτα σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή.

1.7) Η εσωτερική επικοινωνία στους δημόσιους οργανισμούς

Με τον όρο *επικοινωνία* αναφερόμαστε στην διαδικασία μεταβίβασης (μηνυμάτων) πληροφοριών και νοημάτων από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους. Κατά τη διαδικασία επικοινωνίας, ένας πομπός (ο αποστολέας) μεταβιβάζει πληροφορίες, νοήματα, ιδέες, συναισθήματα, σε ένα δέκτη (τον παραλήπτη) ώστε να του προκαλέσει ιδέες, σκέψεις, πράξεις επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και την αντίδρασή του. [3](Κανελλόπουλος, 2003)

Σκοπός της επικοινωνίας είναι να συντονίσει τις δραστηριότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ο ιδιαίτερος στόχος της επικοινωνίας είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης του οργανισμού ώστε οι υπάλληλοι να ενδιαφέρονται και να υποστηρίζουν τις ενέργειες για την επιτυχία του οργανισμού. (Κανελλόπουλος, 2003)

Η επικοινωνία που υπάρχει μέσα και έξω από μια δημόσια υπηρεσία ονομάζεται *υπηρεσιακή*. Η επικοινωνία που υπάρχει στο εσωτερικό μιας δημόσιας υπηρεσίας μεταξύ των υπαλλήλων, των στελεχών και της Ανώτατης Διοίκησης ονομάζεται *ενδοοργανωσιακή*. Στην ενδοοργανωσιακή επικοινωνία: (α) ο πομπός και ο δέκτης είναι οι υπάλληλοι, τα στελέχη της διοίκησης, η πολιτική ηγεσία, κτλ (β) το μήνυμα μπορεί να είναι οι οδηγίες, οι εντολές, οι αναφορές, η ενημέρωση, τα παράπονα, οι παρατηρήσεις, κ.ά.. [3]

1.8) Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται συχνά, όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων ή ομάδων υπαλλήλων για τη λήψη αποφάσεων, την ολοκλήρωση ενός έργου ή την επίλυση των προβλημάτων τους. Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς είναι αποτέλεσμα των

διαφωνιών, των αντιθέσεων και των αντικρουόμενων στόχων μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου, που βρίσκονται στο ίδιο ή σε διαφορετικό τμήμα. [3][5](Καντάς, 2010)

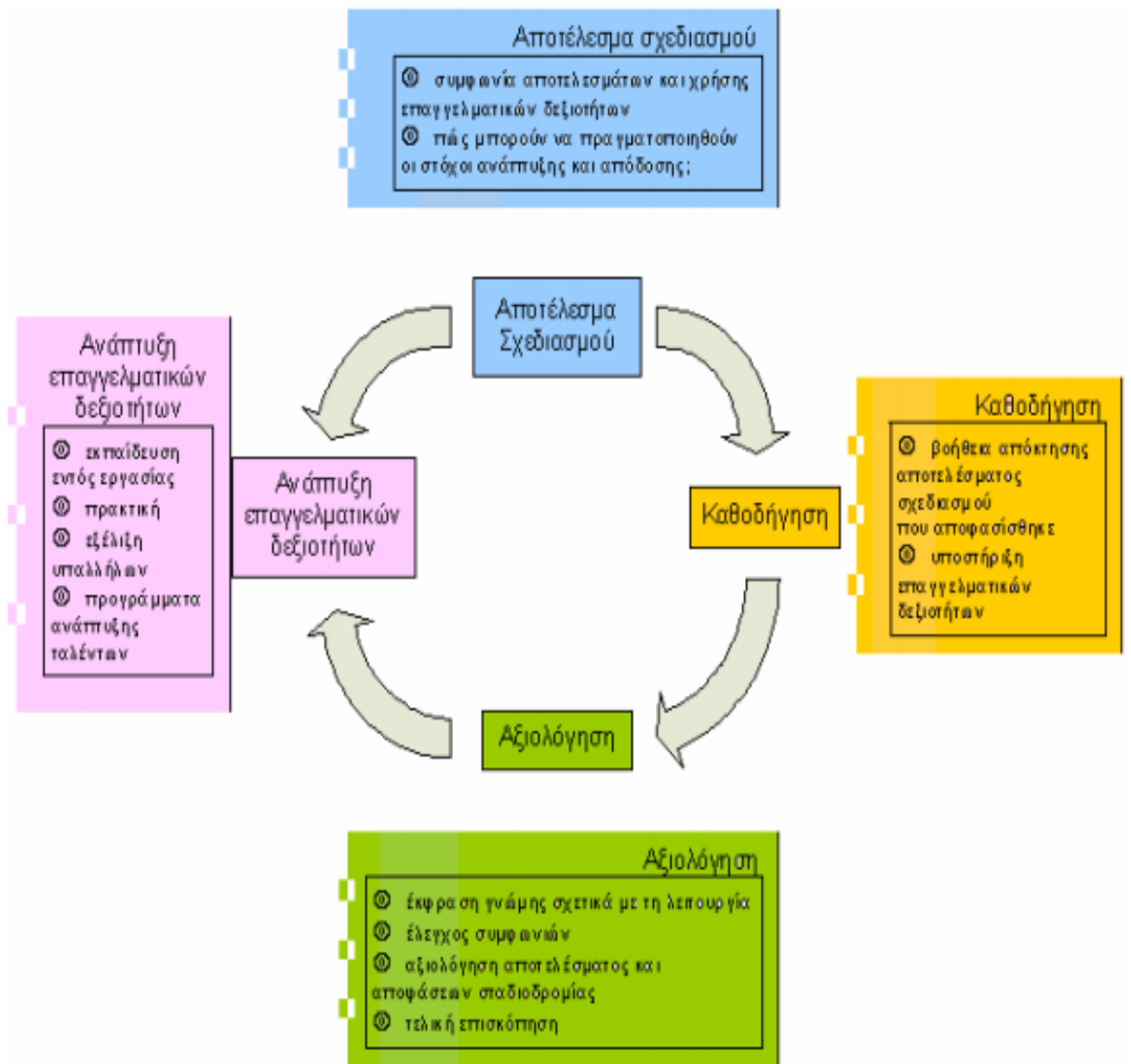
Η σύγκρουση έχει πολλές μορφές: ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου), ενδο-οργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ ομάδων της ίδιας οργάνωσης) ή δια-οργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργάνωσεων). Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την ενδο-οργανωσιακή σύγκρουση. (Καντάς, 2010)

Στο δημόσιο τα αίτια μιας ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης μπορεί να οφείλονται σε έναν ή περισσότερους παράγοντες που αναφέρονται παρακάτω [5]: οι συνθήκες εργασίας και η έλλειψη ζωτικού χώρου, τα αυξημένα επίπεδα άγχους για κάποιες θέσεις εργασίας, οι διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων, η κακή επικοινωνία, η άρνηση ανάληψης ευθυνών, τα ζητήματα κύρους και επιβολής, η αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας, οι συγκρουόμενοι στόχοι, η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία, το πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον, οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων), τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού, η έλλειψη οργάνωσης και τα προβλήματα διοίκησης.

❖ Η συνεργασία. Συνεργασία είναι η επιθυμία για πλήρη ικανοποίηση των στόχων και των δυο συγκρουόμενων ομάδων ή για σύνθεση απόψεων και είναι αντίθετη από την στρατηγική της αποφυγής.

❖ Ο ανταγωνισμός. Το άτομο ή η ομάδα αδιαφορεί πλήρως για τους στόχους του άλλου ή της άλλης ομάδας και παράλληλα επιδιώκει την επίτευξη των δικών του στόχων και την απόκτηση της απόλυτης κυριαρχίας. Ο ανταγωνισμός είναι αντίθετος από την στρατηγική της αποδοχής.

Για την βελτίωση λοιπόν αυτών των σχέσεων στον εργασιακό χώρο, υπάρχουν κάποια διαγραμματικά μοντέλα όπως το παρακάτω που προτείνουν μία μέθοδο για πιο σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε 4 μεθόδους, οι οποίες είναι : i) το αποτέλεσμα σχεδιασμού, ii) η καθοδήγηση, iii) η αξιολόγηση, iv) η ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.



Εικόνα 1.8.1 : Διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού, πηγή : [Hubert Rampersad, 2005]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η εκπαίδευση στους δημόσιους οργανισμούς

2.1) Εισαγωγή

Ως εκπαίδευση μπορούμε να ορίσουμε την σχεδιασμένη και συγκροτημένη μάθηση, που έχει σαφή στόχο και αποβλέπει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες του. Ως εκπαίδευση ενηλίκων ορίζεται η σχεδιασμένη μαθησιακή δραστηριότητα που περιέχει την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, οι οποίοι είναι άτομα με ωριμότητα, υπευθυνότητα, κοινωνική εμπειρία και ισορροπημένο τρόπο ύπαρξης. (Κόκκος, 2008)

Σύμφωνα με τον White (2000), οι μεταρρυθμίσεις στον Δημόσιο Τομέα και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αυτό συνεπάγεται για όλους τους οργανισμούς που συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν, έχει οδηγήσει σε έρευνες που προτείνουν την συνεχή αναθεώρηση στις εργασιακές πρακτικές των οργανισμών αυτών. Συνεπώς με βάση την θεώρηση του μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος εισάγεται η ανάγκη της συνεχούς εκπαίδευσης του Ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς. (White, 2000)

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού αποτελεί μια προγραμματισμένη διαδικασία που περιλαμβάνει την απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ή εργασία. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει οι υπάλληλοι που θα την λάβουν να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία αλλά να έχουν την δυναμική και την ικανότητα να τις αποκτήσουν. [3][4]

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να καλύψει βραχυπρόθεσμα κενά γνώσης και να παρέχει ικανότητες για άμεση χρήση ώστε να βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων και γενικότερα να αυξήσει την συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Η εξυπηρέτηση των πολιτών και η διεκπεραίωση των αιτημάτων τους εξαρτάται από τις γνώσεις που κατέχουν οι υπάλληλοι του οργανισμού και την ικανότητα να τις μεταφέρουν σε πραγματικό χρόνο και χώρο. Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση του μορφωτικού και επαγγελματικού επιπέδου των υπαλλήλων και έμμεσα στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και των μεθόδων, οδηγώντας στην καλύτερευση των υπηρεσιών προς τους πολίτες. [3][4][6]

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων θα πρέπει να ξεκινάει με την πρόσληψη τους στον οργανισμό. Το Εισαγωγικό Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα «γνωρίζει» στον νεοπροσληφθέντα το νέο του εργασιακό περιβάλλον. Με αυτό το πρόγραμμα ο υπάλληλος μαθαίνει τη δομή του οργανισμού, τη στρατηγική και τις δράσεις κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και τον κώδικα ηθικής. Στη συνέχεια, μέσω του Προγράμματος Προσανατολισμού ένας υπάλληλος γνωρίζει τους προϊσταμένους των τμημάτων, οι οποίοι των ενημερώνουν για την λειτουργία των τμημάτων και για τον άξονα συνεργασίας. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αποτελεί μια βραχυχρόνια και απομονωμένη σειρά μαθημάτων και προγραμμάτων σε κάποιες χρονικές στιγμές της σταδιοδρομίας ενός υπάλληλου αλλά να διαρκεί σε όλη την επαγγελματική του πορεία. Οι υπάλληλοι όσο απασχολούνται σε ένα οργανισμό θα πρέπει να συμμετέχουν σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά θα είναι προσαρμοσμένα σε κάθε βήμα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ώστε να υπάρχει επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό είναι επίσης απόρροια της ανάπτυξης της τεχνολογίας που προάγει το εργασιακό περιεχόμενο και τις αρμοδιότητες του προσωπικού σε πολλές εργασίες και ιδιαίτερα στις εργασίες που αποτελούν παρακλάδι των θετικών επιστημών, όπως είναι εργασίες που έχουν να κάνουν με υπολογιστές, πληροφορική, μηχανική κ.α. Ο Μαντάς Ν. σχολιάζει επίσης ότι εκτός από την τεχνολογική ανάπτυξη αναγκαία είναι και η εκπαίδευση σε περίπτωση προαγωγής κάποιων εργαζομένων σε ηγετικές θέσεις, οι οποίες καθιστούν απαραίτητη τόσο την καθοδήγηση άλλων “νέων” εργαζομένων, καθώς και την εκπαίδευση στην υποκίνηση. Συνεπώς φαίνεται ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν περιορίζεται αποκλειστικά στους νεοεισερχόμενους σε μία επιχείρηση, αλλά σε περισσότερους παράγοντες που την καθιστούν αναγκαία και αέναη.[3][4]

Όμως για να υπάρχουν σωστές συνθήκες εκπαίδευσης πρέπει να προϋπάρχουν κάποιοι βασικοί παράγοντες που είναι προϋπόθεση για τη σωστή εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Λύτρα Ν. (1992) αυτοί είναι :

- Η υποκίνηση. Με βάση την υποκίνηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του εκάστοτε οργανισμού, επηρεάζεται η διάθεση των εκπαιδευομένων, κάτι που συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Επίσης η προαγωγή ενός εργαζόμενου ή η αύξηση των αποδοχών είναι κίνητρα που ενισχύουν την παρακίνηση για περαιτέρω εκπαίδευση. Για να υπάρχει σωστή υποκίνηση σε έναν οργανισμό είναι ανάγκη να υπάρχει μία ομάδα υπευθύνων για διάφορα θέματα (υπεύθυνος ανάδειξης ταλέντων, υπεύθυνος ομαδικής συνεργασίας εργαζομένων που ασχολούνται με το ίδιο project ή supervisor, υπεύθυνος διαχείρισης συμπεριφοράς εργαζομένων στον χώρο εργασίας ή human resources manager).

- Η πρακτική συμμετοχή. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων που θα αποκτήσουν οι εργαζόμενοι προϋποθέτουν την ενεργητική συμμετοχή τους σε προγράμματα ασκήσεων και πρακτικών εφαρμογών που συντελούν στην εμπέδωση του αντικειμένου, που είναι προϋπόθεση για την εξελισσιμότητα και την βελτίωση της απόδοσης τους.
- Μέθοδος εκπαίδευσης. Η μέθοδοι της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικοί για την ορθή εφαρμογή τους μετέπειτα από τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται με ορθό τρόπο και να συνδυάζει το σύνολο των αισθήσεων των εκπαιδευόμενων, ώστε η παρουσίαση του προγράμματος να αποτυπωθεί στην μνήμη του εκπαιδευόμενου. Παράγοντες οπτικού περιεχομένου που συνήθως αποφεύγονται, καθώς πολλοί εκπαιδευτές επικεντρώνονται στην θεωρία, είναι ανάγκη να εισάγονται στην εκπαιδευτική διαδικασία στους δημόσιους οργανισμούς.
- Ψυχολογικοί παράγοντες. Η εξασφάλιση το καλού κλίματος στον οργανισμό είναι μία από τις κύριες προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθεί ο εκπαιδευτικός στόχος, καθώς και ο στόχος της παραγωγικότητας του οργανισμού. Συγκεκριμένα όσο καλύτερες είναι οι εργασιακές σχέσεις, τόσο ευνοείται η παρακίνηση, η εξέλιξη και αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα στον οργανισμό και η πρακτική εφαρμογή του αντικειμένου που ο εργαζόμενος διδάχτηκε σε αυτήν.

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι η εκπαίδευση συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και συνδέεται με σημαντικά οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους υπαλλήλους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002):

Οφέλη για τον οργανισμό ή την επιχείρηση:

- οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας,
- βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης,
- εξυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων,
- βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας,
- ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη,
- βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου,
- συμβάλλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη,
- η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο,

- βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία,
- συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών στόχων,
- παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης,
- συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων,
- συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης,
- βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών,
- βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας,
- συμβάλλει στη μείωση του κόστους,
- βελτιώνει τις σχέσεις των υπαλλήλων και ηγεσίας,
- συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών,
- ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας,
- βοηθάει τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στις αλλαγές,
- συμβάλλει στον χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή των συγκρούσεων.

Οφέλη για τους υπαλλήλους

- βοηθάει τους υπαλλήλους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα,
- ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη,
- ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτο-ανάπτυξη,
- βοηθά το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις,
- δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας,
- αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας,
- βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων,
- δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του υπαλλήλου,
- δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση,
- βοηθά τον υπάλληλο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες,

- μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας.

Για την επίτευξη όλων αυτών των πλεονεκτημάτων υπάρχουν τακτικές εφαρμογής που έχουν μελετηθεί από επιστήμονες διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού όπως ο Aon Hewitt και ο Ιορδάνογλου, Δ. Για παράδειγμα ο Aon Hewitt θέτει στο μοντέλο του για την ανάπτυξη ενός οργανισμού στο σύνολο του, απαραίτητη την προϋπόθεση ύπαρξης ατόμων που θα αποτελούν το εκπαιδευτικό προσωπικό, για εργαζόμενους που είτε είναι ανειδίκευτοι και χρειάζονται βοήθεια στο αντικείμενο, είτε εργαζόμενους που παρ'όλη την εμπειρία που έχουν χρειάζονται κάποιους ανώτερους, ώστε να τους βοηθήνε σε θέματα που δεν γνωρίζουν τόσο καλά. (Aon Hewitt, 2015)

Επίσης ο Armstrong εισήγαγε την ανάγκη επικεφαλής εκπαίδευσης εργαζομένων σε κάθε οργανισμό, καθώς και σε κάθε παράρτημα ενός οργανισμού και όρισε τις αρμοδιότητες του εκπαιδευτή σε 3 βασικές κινητήριες δυνάμεις που πρέπει να μεταβιβάζονται από τον εκπαιδευτή στους εργαζόμενους, με σκοπό την επίτευξη μίας εργασίας ή ενός μακροχρόνιου πλάνου. Αυτές οι 3 βασικές κινητήριες δυνάμεις που πρέπει να μεταβιβάσει ο εκπαιδευτής στο Ανθρώπινο δυναμικό είναι βάση του Armstrong :

- Μεταβίβαση εξειδικευμένων γνώσεων πάνω στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται ο κάθε εργαζόμενος σε μία επιχείρηση, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αποδίδει βέλτιστα στο πόστο το οποίο έχει αναλάβει και να μην καθυστερεί την παροχή υπηρεσιών ή την παραγωγική διαδικασία του οργανισμού ή της επιχείρησης αντίστοιχα.
- Παροχή ασφάλειας στο ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης ή του εκάστοτε οργανισμού, με σκοπό ο εργαζόμενος να έχει την δυνατότητα και τα ψυχικά αποθέματα να εκπαιδεύετε καθημερινά και να βελτιώνετε μέσα από την εργασία. Σε αυτή τη μέθοδο ο Armstrong προτείνει την πρόσληψη “Super Visors” κυρίως σε ομαδικές εργασίες, ώστε να υπάρχει ένας οργανωτικός κρίκος που θα δίνει τις κινητήριες εντολές και θα μεθοδεύει/εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε νέους μεθόδους εργασίας ή σε μία ενδεχόμενη αλλαγή κάποιου πόστου εργασίας. Στην περίπτωση αλλαγής του πόστου εργασίας, αν δεν υπάρχει κάποιος εκπαιδευτής (Super Visor), υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μειωθεί δραματικά η απόδοση του εργαζόμενου, λόγω έλλειψης γνώσεων πάνω στο νέο αντικείμενο εργασίας.
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων με βάση τον Armstrong δεν έχει να κάνει μόνο με το εργασιακό κομμάτι, αλλά και με την στάση των εργαζομένων, κατά την διάρκεια της εργασίας και την σωστή συμπεριφορά προς τους υπολοίπους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα ο εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδεύεται από έναν

εκπαιδευτή για τον τρόπο συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον. Συνιστάται πολλές φορές, σε πολλές εργασίες η επιβολή του “dress code”, που πρέπει να τηρούνται από τους εργαζόμενους. Η εκπαίδευση στην συμπεριφορά των εργαζομένων συνάδει και λειτουργεί παράλληλα με την καθημερινή αξιολόγηση, καθώς είναι πολύ σημαντική για την σωστή λειτουργία ενός οργανισμού.

2.2) Ιδιομορφίες και προβλήματα στην εκπαίδευση του δημόσιου τομέα

Η βασική ιδιομορφία του δημοσίου είναι ότι ο στόχος της λειτουργίας του είναι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Οι αξίες της λειτουργίας του βασίζονται στις αρχές της δημοκρατίας. Έτσι στην ουσία η δημόσια υπηρεσία είναι ιδέα, στάση, αίσθηση καθήκοντος και κοινωνική ηθική. Για να είναι αποδοτική μια δημόσια υπηρεσία η εκπαίδευση των υπαλλήλων της πρέπει να περιλαμβάνει θέματα που προωθούν το συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς ώστε να μεταμορφώνονται σε πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς. (Baroukh and Kleiner, 2002)

Μεγάλο θέμα δημιουργεί στην διαδικασία της εκπαίδευσης το μέγεθος και η διαφοροποίηση του αντικειμένου του δημοσίου σε συνδυασμό με τους οικονομικούς περιορισμούς του κρατικού προϋπολογισμού. Οι οικονομικοί περιορισμοί οδηγούν στην επιλογή των διαλέξεων ως μέθοδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων διότι είναι η οικονομικότερη μέθοδος. Αυτό έχει ως συνέπεια οι υπάλληλοι να μην αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και να μην ανταλλάσσουν γνώσεις μεταξύ τους. Επίσης, η διαφοροποίηση του αντικειμένου απαιτεί στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και διαφορετικούς τρόπους χειρισμού της εκπαίδευσης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες κάθε τομέα.

Πρόβλημα για την εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα αποτελεί και η χαμηλή ταχύτητα ανταπόκρισης στις νέες ανάγκες για επιμόρφωση. Αιτίες για αυτή την ετεροχρονισμένη αντίδραση αποτελούν η μεγάλη έκταση της περιοχής άντλησης πληροφοριών και η περιορισμένη πρακτική διερεύνησης, οι γρήγορες εξελίξεις στην πολιτική και οικονομική ζωή, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι οικονομικοί περιορισμοί. Από την εμφάνιση των νέων αναγκών μέχρι την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων περνάει μεγάλο χρονικό διάστημα με συνέπεια να προκύπτουν νέες ανάγκες και οι εξελίξεις να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από το δημόσιο.

Επιπλέον, συνήθως υπάρχει μόνο ένας κρατικός φορέας που αναλαμβάνει την διαδικασία της επιμόρφωσης στο δημόσιο. Ο κρατικός φορέας δημιουργεί και εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα γενικού περιεχομένου ώστε να μπορέσει να συμπεριλάβει υπαλλήλους από

διαφορετικές υπηρεσίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα εκπαιδευτικά προγράμματα να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των υπαλλήλων σχετικά με την καθημερινή τους δράση στο χώρο της δουλειάς. Άλλωστε, οι προσδοκίες του κρατικού φορέα εκπαίδευσης αναφέρονται περισσότερο σε ένα αποτέλεσμα σχετικό με την εφαρμογή των κυβερνητικών επιταγών και λιγότερο με τη διευκόλυνση της λειτουργικής διαδικασίας των υπηρεσιών. (Huque and Vyas, 2008)

Ένα από τα κύρια εμπόδια που έχουν να κάνουν με την εκπαιδευτική διαδικασία είναι η φυσική κατάσταση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι παρ'όλο που μπορεί να έχουν θέληση για περαιτέρω μάθηση αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο καθημερινό πρόγραμμα, ιδίως τα άτομα που έχουν οικογενειακές υποχρεώσεις εκτός δουλειάς (παιδιά, ηλικιωμένα άτομα, οικιακά), καθώς και άλλες επαγγελματικές και οικονομικές υποχρεώσεις που δεν τους αφήνουν να ξεκουράζονται σε μεγάλο βαθμό. Αυτό σε συνδυασμό πολλές φορές με την φυσική καταπόνηση του οργανισμού τους λόγω της μεγάλης ηλικίας ή κάποιων προβλημάτων υγείας τους αναγκάζει να μην μπορούν να συγκεντρώνονται, να έχουν αδυνατισμένη μνήμη, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποδώσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία που προσφέρεται από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. (Rogers, 1996)

Επίσης σύμφωνα με τον επιστήμονα Κόκκο (2008), ο οποίος έχει πάρει μέρος σε διαδικασίες εκπαίδευσης ενηλίκων και έχει προβεί σε έρευνες για τις δυσκολίες στην εκπαίδευση ενηλίκων, υποστηρίζει ότι οι ενήλικες συνήθως έχουν διαμορφώσει και έχουν θέσει τα θεμέλια για τις πεποιθήσεις και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν. Αυτό έχει σαν συνέπεια σε κάποια άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς, να ξενίζει μία νέα μέθοδος εργασίας ή ένα τεχνολογικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην εργασία. Με άλλα λόγια αυτό το γεγονός τους εμποδίζει να αφομοιώνουν τα νέα δεδομένα και να αναθεωρούν απόψεις που τους παρέχονται διαμέσου της εκπαιδευτικής διαδικασίας. (Κόκκος, 2008)

Εκτός όμως από τα λειτουργικά προβλήματα, υπάρχουν και προβλήματα που αποτελούν την θεωρητική βάση της εκπαίδευση στους Δημόσιους οργανισμούς και κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστούν. Σύμφωνα με την θεωρία της λειτουργιστικής εκπαίδευσης, που πρώτος διατύπωσε ο Durkheim (1972) και αναδιατύπωσε πρόσφατα η Παπαγεωργίου Η. (2009), αυτή βασίζεται στην θεώρηση της κοινωνίας και των οργανισμών που την αποτελούν για την επίτευξη του κοινού καλού όλων των πολιτών που υπάγονται σε αυτήν. Επίσης θεωρεί την διαδικασία της εκπαίδευσης των ενηλίκων ως έναν από τους τρόπους για την μεταφορά της γνώσης, η οποία όμως έχει πραξιακό προσανατολισμό και όχι προσανατολισμό οικονομικής ανάπτυξης μέσα στο παγκοσμιοποιημένο κλίμα του ανταγωνισμού. Συνεπώς το πρόβλημα στις μέρες μας είναι η

λανθασμένη θεώρηση που υπάρχει στην μέθοδο της εκπαίδευσης που δεν εναρμονίζεται με την θεώρηση του Durkheim, αλλά έχει σαν μοναδικό σκοπό την επίτευξη της αύξησης στα νούμερα του οργανισμού και όχι σκοπό την γενική ανάπτυξη των γνώσεων και της οργάνωσης του συστήματος των δημόσιων οργανισμών.

2.3) Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικών συστημάτων

Η σημασία της διαχείρισης της γνώσης στη λειτουργία ενός οργανισμού αυξάνεται και αποκτά ουσιαστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων. Δια μέσω της γνώσης και της πληροφορίας οι οργανισμοί αυξάνουν ή διατηρούν το γνωστικό τους κεφάλαιο. Στις δημόσιες υπηρεσίες η καλλιέργεια, η ανάπτυξη και η διατήρηση της γνώσης μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και καταγραφής της είναι βασικό πλεονέκτημα στην προσπάθεια επίτευξης της αποτελεσματικότητας.

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης και παραγωγής γνώσης θα πρέπει να γνωρίζουμε τους βασικούς παράγοντες που επιδρούν σε αυτό. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης της γνώσης ώστε να επιτύχουμε μια υψηλή απόδοση μέσω της εκπαίδευσης είναι (Meister, 2005):

- η ευθυγράμμιση της εκπαιδευτικής πολιτικής με τη στρατηγική του οργανισμού,
- η επικέντρωση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων,
- η εφαρμογή μίγματος κλασικών και σύγχρονων μεθόδων,
- η εστίαση στην ανάπτυξη ηγετών μέσω εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης.

Προϋποθέσεις, επίσης, αποτελούν ο καθορισμός των οργανωτικών ρόλων, η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί τη γνώση, η μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η ύπαρξη της κατάλληλης τεχνολογίας στήριξης της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης και ροής πληροφοριών.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των εκπαιδευτικών συστημάτων είναι να υπάρχει σωστή στόχευση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον θεμελιωτή της θεώρησης της “κριτικής συνειδητοποίησης” του Freire, αυτή έχει να κάνει με την ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας του ατόμου και εξαρτάται από την εκπαίδευση και τις γνώσεις που αυτό κατέχει. Αυτή η θεώρηση προέρχεται από τη παλαιότερη φιλοσοφική έρευνα που έκανε ο John Dewey θέτοντας έναν νέο ορισμό για την πνευματική εξέλιξη του ατόμου, ο οποίος λεγόταν “κριτικός

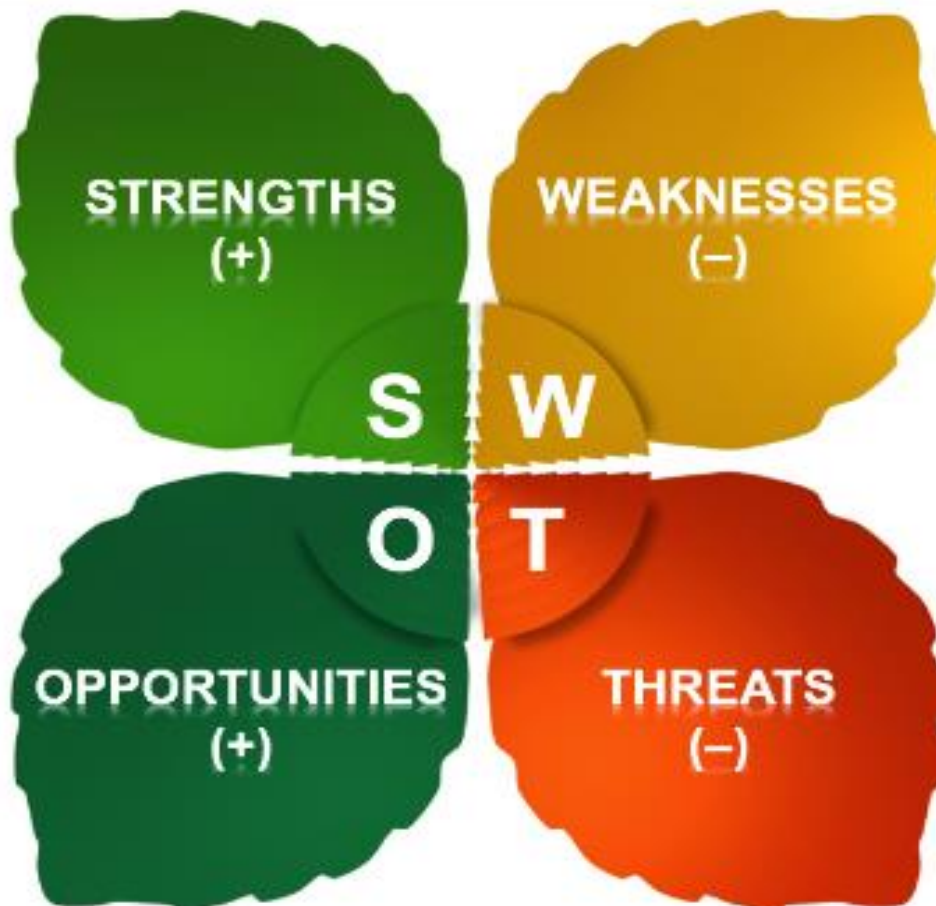
στοχασμός’’. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η εκπαίδευση είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν την επίγνωση κοινωνικών, πολιτισμικών και πολιτικών συνθηκών που καθορίζουν τη ζωή τους, να διαμορφώνουν νέες αντιλήψεις με βάση το πέρασμα των χρόνων, την αλλαγή των συνθηκών και τις ζωτικές τους ανάγκες. Συνεπώς φαίνεται η ανάγκη για εκπαίδευση χωρίς πρωτεύουσα ανάγκη το οικονομικό συμφέρον των οργανισμών αλλά την πνευματική ανέλιξη του ατόμου, που κατ’ επέκταση θα συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω βελτίωσης της προσωπικής του απόδοσης.

Πολύ σημαντική είναι η εκπαιδευτική διαδικασία με βάση τη “θεωρία της μετασχηματίζουσας μάθησης’’, η οποία διατυπώθηκε από τον J Mezirow στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Αυτή η διαδικασία έχει σαν σκοπό να ολοκληρώσει το άτομο, ωθώντας τον στη διόρθωση στρεβλών υποθέσεων που αφορούν σε κοινωνικά, πολιτισμικά, ψυχικά ή άλλα κεφάλαια της ζωής που μπορεί ένα άτομο που εργάζεται να μην έχει ξανασυναντήσει στη ζωή του μέχρι το παρόν διάστημα. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης στοχεύει στον αυτο-στοχασμό και τον κριτικό στοχασμό και συνεπώς συνδέεται με την παραπάνω θεώρηση του Freire. Ορισμένοι μηχανισμοί που χρησιμοποιούν οι ενήλικες ενστικτωδώς, ώστε να μην αποδεχτούν αυτή τη μέθοδο μάθησης και διατυπώθηκαν από τον Rogers (1996) και πρέπει να αποφευχθούν είναι :

- η φαντασίωση, δηλαδή η αυτο-ολοκλήρωση της κριτικής σκέψης χωρίς το άτομο να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα,
- η ταύτιση, δηλαδή η σύνδεση με κάποιο πρόσωπο που έχει κερδίσει κάτι χωρίς προσπάθεια και προσπαθεί να τον μιμηθεί, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητα του σε όλους τους τομείς στη ζωή του,
- η προβολή των αρνητικών χαρακτηριστικών του, για την δικαιολόγηση της αδυναμίας εξέλιξης του ως άτομο,
- η αναπλήρωση, δηλαδή η απουσία ενασχόλησης με αυτό που τον πιέζει και η επιλεκτική ενασχόληση με δραστηριότητες, αλλά και στον εργασιακό χώρο.

Επιπλέον, για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι γνωστά τα στοιχεία, οι συνθήκες, οι ιδιαιτερότητες και οι δυσκολίες που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Στη συνέχεια διενεργείται μια σύντομη S.W.O.T. ανάλυση. Σκοπό της είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των

απειλών που πρέπει να διαχειριστεί ένας οργανισμός προκειμένου να ακολουθήσει μια εποικοδομητική πολιτική εκπαίδευσης βάσει της θεωρίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.



Εικόνα 2.3.1 : Σχηματική αναπαράσταση της SWOT ανάλυσης.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που εντοπίζονται στους δημόσιους οργανισμούς είναι οι παρακάτω:

Δυνάμεις (S-strengths)

- ✓ νέοι υπάλληλοι: σε παραγωγική ηλικία με εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα και διάθεση για δημιουργία και προσφορά,
- ✓ επίπεδο μόρφωσης υπαλλήλων: ποιότητα θεωρητικής κατάρτισης και γνώση Η/Υ,

- ✓ τεχνολογία: ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού, εξάπλωση χρήσης ηλεκτρονικών δικτύων,
- ✓ μονιμότητα: αίσθημα ασφάλειας, περισσότερη διάθεση για προσφορά και μάθηση,
- ✓ δυνατότητα αξιοποίησης στελεχών, με γνώση και εμπειρία, ως εκπαιδευτές,
- ✓ ο κοινωνικός ρόλος των δημόσιων οργανισμών τους παρέχει στήριξη από την κοινωνία εφόσον λειτουργούν σωστά.

Αδυναμίες (W-weaknesses)

- ✓ γραφειοκρατική δομή και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, χαμηλή ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές,
- ✓ έλλειψη προγραμμάτων εστιασμένης εκπαίδευσης, ένας μόνο φορέας εκπαίδευσης για όλους τους οργανισμούς, με γενικά θέματα επιμόρφωσης,
- ✓ έλλειψη ικανού αριθμού υπαλλήλων σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς,
- ✓ απώλεια άρρητης γνώσης, λόγω αποχώρησης εμπειρων στελεχών,
- ✓ φαινόμενα αναξιοκρατίας,
- ✓ έλλειψη επικοινωνίας των στόχων και των στρατηγικών από πάνω προς τα κάτω,
- ✓ έλλειψη προγραμμάτων διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ανά επίπεδο ιεραρχίας,
- ✓ αναποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης λόγω παγιωμένης κουλτούρας,
- ✓ έλλειψη θέσπισης και ελέγχου επίτευξης στόχων,
- ✓ μεγάλο μέγεθος δημόσιων οργανισμών σε συνδυασμό με συγκεντρωτική διοίκηση και ύπαρξη απόστασης, φυσικής και διοικητικής μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων,
- ✓ αντίσταση στην αλλαγή, ιδιαίτερα από παλαιότερους υπαλλήλους,
- ✓ έλλειψη υποκίνησης και επιβράβευσης.

Συνεχίζοντας με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να επισημανθούν οι παρακάτω ευκαιρίες και απειλές:

Ευκαιρίες (O-opportunities)

- ✓ η συνειδητοποίηση από πλευράς πολιτικής ηγεσίας της ανάγκης για μεταρρύθμιση και αλλαγή του δημοσίου με προσανατολισμό στον πολίτη και στα αποτελέσματα κάθε οργανισμού,
- ✓ η αλλαγή του τρόπου και των κριτηρίων στις προαγωγές των υπαλλήλων,
- ✓ η μαζική συνταξιοδότηση ατόμων με πολύχρονη εμπειρία προσφέρει δυνατότητα εκμετάλλευσής τους ως εκπαιδευτές χωρίς να αποδυναμωθεί το δυναμικό του οργανισμού,
- ✓ η συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. μπορεί αν βοηθήσει στην καλύτερη αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού ενός δημόσιου οργανισμού,
- ✓ η δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και η εφαρμογή του μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην άντληση πληροφοριών για τις ανάγκες εκπαίδευσης,
- ✓ το πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας: η επέκτασή του και η σύνδεση που δημιουργεί μεταξύ υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία προσπέλασης καθημερινών προβλημάτων στη συναλλαγή με τους πολίτες ακόμα και να χρησιμοποιηθεί ως μέσο διακίνησης γνώσης μεταξύ οργανισμών,
- ✓ η ευρεία εξάπλωση και χρήση του διαδικτύου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εφαρμογές e-learning,
- ✓ η ύπαρξη μεθόδων μέτρησης αποτελεσμάτων εφαρμόσιμων στο δημόσιο που έχουν προταθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση,

Απειλές (T-threats)

- ✓ οικονομική κρίση: η μείωση των μισθών των υπαλλήλων αποτελεί αντικίνητρο στη μάθηση και την προσφορά των ατόμων,
- ✓ η μείωση του κρατικού προϋπολογισμού δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο τη διάθεση πόσων για την οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- ✓ το πάγωμα των προσλήψεων στο δημόσιο αποκλείει την πιθανότητα κάλυψης των κενών θέσεων και διατηρεί το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού,
- ✓ ο προσανατολισμός της πολιτικής στην ιδιωτικοποίηση κρατικών οργανισμών και φορέων, ελλειμματικών ή μη, δημιουργεί ανασφάλεια για το μέλλον.

2.4) Εκπαιδευτικές ανάγκες

Τρεις καθοριστικοί παράγοντες μεταλλάσσουν ριζικά τον σημερινό κόσμο: το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, το φαινόμενο της κοινωνίας της πληροφορίας και το φαινόμενο του επιστημονικού και τεχνολογικού πολιτισμού.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις κάνοντας ολοένα και ευκολότερη την κυκλοφορία των υπηρεσιών και των υπαλλήλων. Παράλληλα, ο μεγάλος διεθνής ανταγωνισμός αλλάζει τις παραγωγικές δομές, διογκώνει την ανεργία, αποδυναμώνει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων και οδηγεί στην ιδιωτικοποίηση της οικονομίας και στη συρρίκνωση του κράτους πρόνοιας.

Η κοινωνία της πληροφορίας έχει θέσει διαφορετικές προτεραιότητες στην εκπαίδευση, καθώς η αναζήτηση, η αξιολόγηση και η επιλογή των κατάλληλων πληροφοριών θα πρέπει να αποτελούν βασικές δεξιότητες των εκπαιδευόμενων. Επίσης, η χρήση πολυμέσων κατά την εκπαιδευτική διαδικασία δίνει άλλη διάσταση στην διδασκαλία. Οι εκπαιδευτές δεν μεταδίδουν απλά γνώση αλλά καθοδηγούν τους εκπαιδευόμενους ώστε να αναζητήσουν την παραγόμενη νέα γνώση. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες (π.χ. μέσω του Διαδικτύου) με αποτέλεσμα να έχουμε ένα εκπαιδευτικό συνεχές χωρίς σύνορα και χωρίς χρονικούς περιορισμούς.

Η συνεχής ανάπτυξη και διάδοση της επιστήμης και της τεχνολογίας έχει συνέπειες στην παραγωγή και την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών. Η μόδα αλλά και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις κάποιες φορές αχρηστεύουν τα προϊόντα πριν καλά καλά χρησιμοποιηθούν, επιταχύνοντας έτσι την κατανάλωση. Η χρήση των τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών στην παραγωγή και κατανάλωση απαιτούν τη διαμόρφωση υπαλλήλων που είναι ικανοί να προσαρμόζονται διαρκώς σε μη προβλέψιμες μελλοντικές ανάγκες στην απασχόληση. Σε αυτές τις συνθήκες η εκπαίδευση ενηλίκων είναι μια αναγκαία παράμετρος της καθημερινότητας. (Βεργίδης, 2008)

Στον δημόσιο τομέα οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται από τις τρέχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις και προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας, το παρουσιαζόμενο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού καθώς και τους ευρύτερους σκοπούς και στόχους του οργανισμού. [3]

Συγκεκριμένα, η ανάγκη για διαρκής επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση προέρχεται από [6]: (α) τις διαφορές στο είδος, στο εύρος και στο βάθος των γνώσεων των

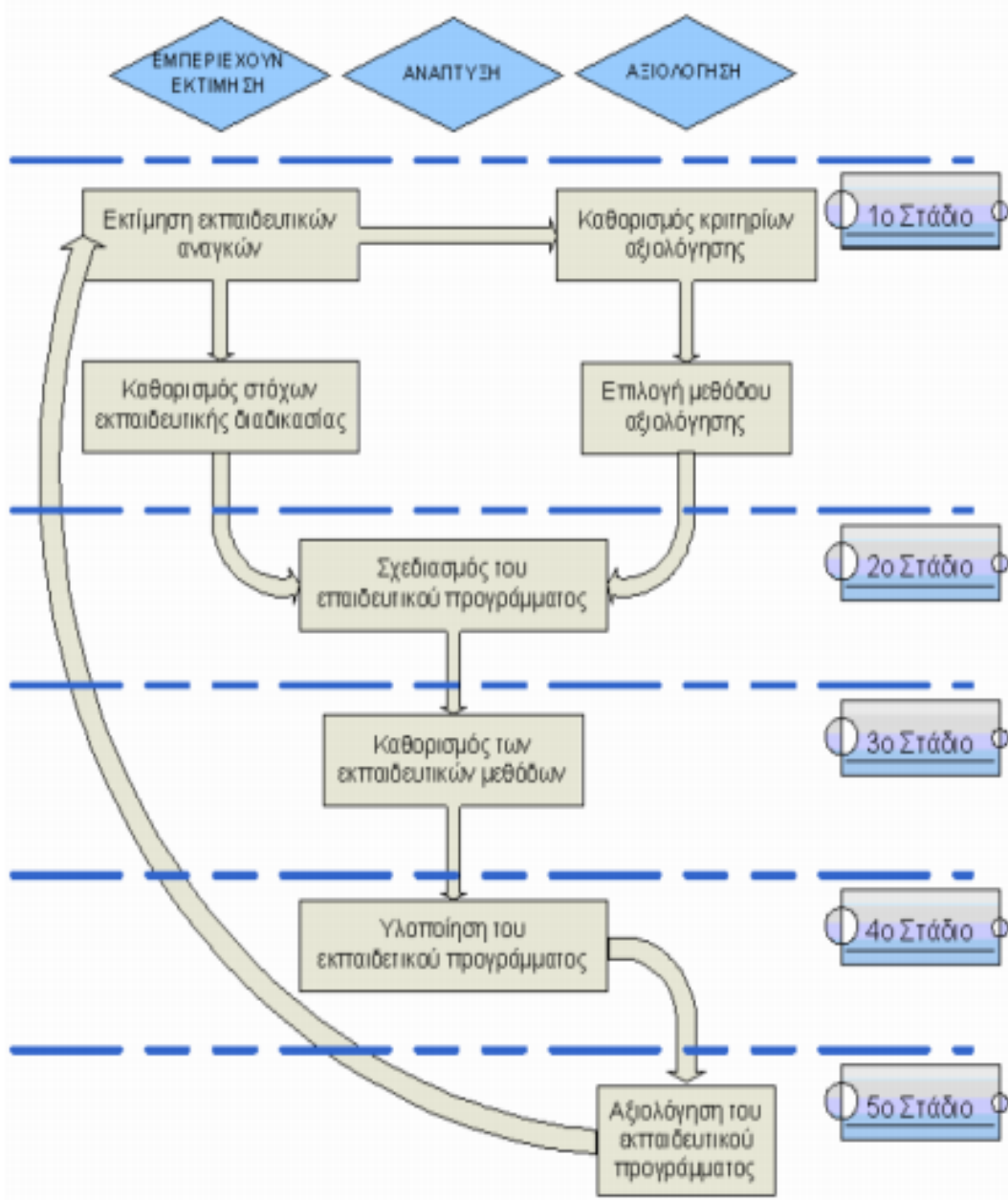
νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε σχέση με τις απαιτήσεις στα νέα τους καθήκοντα, (β) την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες γνώσεις διαχείρισης των νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου που χρησιμοποιεί ο κάθε οργανισμός και (γ) τις προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο όσο και την εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας, δυναμικής ομάδων, διαχείρισης συγκρούσεων, κ.λπ., (δ) τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών που απαιτούν νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο, (ε) τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας, και (στ) τον επανασχεδιασμό λειτουργιών και τις οργανωτικές αλλαγές που απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα, (η) την εκτεταμένη ανάγκη για βελτιστοποίηση των γνώσεων του προσωπικού στους δημόσιους οργανισμούς, ώστε να χαράζεται το επιχειρησιακό σχέδιο του οργανισμού και να επιτυγχάνεται με την βοήθεια των εργαζομένων, (θ) την απόκλιση που υπάρχει μεταξύ μίας υφιστάμενης κατάστασης δεξιοτήτων του προσωπικού και της επιθυμητής κατάστασης (Witkin 1995), ι) την ανάγκη προσδιορισμού των κενών (gap analysis) που έχουν οι εργαζόμενοι, μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, και σε δεύτερη φάση τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών κατάρτισης.

Για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η συνεχής εστίαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας στον εργασιακό χώρο και πιο συγκεκριμένα στον χώρο των δημόσιων οργανισμών, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος μόρφωσης των εκπαιδευόμενων, κάτι που θα ωφελήσει την παραγωγικότητα των δημόσιων οργανισμών και κατ' επέκταση και την ίδια την κοινωνία.

Σύμφωνα με τον Bernardin et al. τα πρότυπα στάδια της εκπαίδευσης φαίνονται με βάση την Εικόνα 2.4.1. Φαίνεται η ανάγκη να υπάρχει αξιολόγηση των κριτηρίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μέθοδος αξιολόγησης. Έπειτα από αυτά τα στάδια γίνεται ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων και η υλοποίηση.

Επίσης με την τελική αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας γίνεται η επανεκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του μέλλοντος.

Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



Εικόνα 2.4.1 : Σχηματικό διάγραμμα σταδίων οργάνωσης της Εκπαίδευσης και αυτοαξιολόγησης, πηγή : [Bernadin & Russel, 2003]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Οι εκπαιδευτικές ανάγκες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

3.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης δημοτικών υπαλλήλων

Η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων στηρίζεται στους νόμους α) Ν.1388/83, β) Ν.1943/91, γ) Ν.2527/97, δ) Ν.2738/99 και ε) Ν.2683/99. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Ξεκινάει με την είσοδό τους στο δημόσιο και συνεχίζεται για όλη τη διάρκεια της θητείας τους. Η διαμόρφωση και η ανάπτυξη των μεθόδων εκπαίδευσης βασίζονται σε δύο προσεγγίσεις. [6]

Η μία προσέγγιση υποστηρίζει ότι η βελτίωση των γνώσεων και η απόκτηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση των ανατιθέμενων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, γίνεται στο χώρο εργασίας μέσω προγραμματισμένων και συστηματικών αναδιατάξεων και ανακατανομών σε διάφορες θέσεις εργασίας σε διάφορα τμήματα ή διευθύνσεις. Αυτό το είδος εκπαίδευσης μειώνει την ρουτίνα που δημιουργείται λόγω της συνεχόμενης ενασχόλησης του εργαζομένου με συγκεκριμένα καθήκοντα. Εδώ ανήκουν [6]:

- Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης: Είναι μια άτυπη μορφή εκπαίδευσης, η οποία διευκρινίζει και παρέχει κάθε είδους βοήθεια και καθοδήγηση για υπηρεσιακά θέματα που απασχολούν τους υπαλλήλους. Γίνεται σε όλη τη διάρκεια εργασίας του υπαλλήλου και παρέχεται από τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος ή διεύθυνσης προς τους υφισταμένους του.
- Η συμμετοχή σε επιτροπές: Ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που κατέχουν οι υπάλληλοι αλλά και τη θέση τους εντός της υπηρεσίας τους, μπορούν να συμμετάσχουν σε επιτροπές μέσω των οποίων συνεργάζονται με άλλους συναδέλφους ανταλλάσσοντας εμπειρίες και γνώσεις.

Η άλλη προσέγγιση υποστηρίζει τη λεγόμενη «θεωρητική εκπαίδευση» που γίνεται έξω από το χώρο εργασίας και παρέχεται από τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης. Στόχος της είναι να αναπτύξει στον εκπαιδευόμενο ικανότητες (όπως την κριτική σκέψη, την μεθοδικότητα, την τακτική και συνεπή λήψη αποφάσεων, το πνεύμα συνεργασίας) που έμμεσα συνδέονται με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες οποιασδήποτε διοικητικής θέσης. Τέτοιες μέθοδοι είναι [6]:

- Η προεισαγωγική εκπαίδευση: Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), πρώην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), και απευθύνεται σε ιδιώτες και δημόσιους υπαλλήλους που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στον δημόσιο τομέα.
- Η εισαγωγική εκπαίδευση: Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου οκταμήνου από τον διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημόσιων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., εκτός των υπαλλήλων της κατηγορίας ΥΕ. Παρέχεται από το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.) και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην υπηρεσία. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος στην αυτοδιοίκηση. Αυτές οι κατηγορίες χωρίζονται στην κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση, τους φορείς της υγείας και τους ασφαλιστικούς φορείς. Επίσης το πρόγραμμα έχει και δεύτερη διαφοροποίηση καθώς, για κάθε μία κατηγορία το πρόγραμμα διαφοροποιείται σε δύο επίπεδα ανάλογα με την κατηγορία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα το πρόγραμμα χωρίζεται σε εκπαίδευση υπαλλήλων πανεπιστημιακής/τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. [11]
- Η επιμόρφωση: Πραγματοποιείται σε όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του Π.ΙΝ.ΕΠ. Είναι το πρώτο βήμα για την “ανάπτυξη ηγετικών στελεχών” στους ΟΤΑ. Με αυτόν τον τύπο εκπαίδευσης, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει να συγκεντρώνει την προσοχή του σε λεπτομέρειες και σημαντικές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την καθημερινή παραγωγικότητα ενός οργανισμού, αυξάνει την κριτική αντίληψη για την ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, μαθαίνει τεχνικές και στρατηγικές ώστε να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους για να είναι αποδοτικοί στην δουλειά τους. Επίσης ενημερώνεται και εξειδικεύεται σε θέματα διοίκησης των ΟΤΑ, ώστε να είναι έτοιμος να διοικήσει έναν οργανισμό αν αυτό καταστεί αναγκαίο.
- Η προαγωγική εκπαίδευση: Αφορά μόνο τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ του Δήμου και παρέχεται από το Π.ΙΝ.ΕΠ. Στόχος της είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης. Οπότε σε αυτά τα προγράμματα συμμετέχουν υπάλληλοι Α' βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη τουλάχιστον επί

τριετία ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό.

- Η μετεκπαίδευση: Αφορά τους υπαλλήλους, ηλικίας μέχρι 55 ετών, που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον τρία χρόνια υπηρεσίας. Παρέχεται από Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή αλλοδαπής, την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή από άλλους ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς. Στόχος της μετεκπαίδευσης είναι η διερεύνηση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων των υπαλλήλων ή η ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Συνήθως η μετεκπαίδευση αποτελεί κυρίως θέματα διοικήσεων τα οποία οι εκπαιδευόμενοι είναι πιθανόν να έχουν σπουδάσει σε κάποια σχολή και γίνεται αφού τελειώσει η βασική εκπαίδευση, αφού είναι πιο εξειδικευμένη και προϋποθέτει βασικές γνώσεις στον τομέα της διοικητικής στρατηγικής, αλλά και σε θέματα δεξιοτήτων.
- Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση: Αφορά τους υπαλλήλους, ηλικίας μέχρι 50 ετών, με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία των κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ. Η εκπαίδευση παρέχεται από Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφών με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά.

Όπως προκύπτει αυτοί είναι οι τύποι Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης που συνεπάγονται την περαιτέρω ανάπτυξη γνώσεων για την καλύτερη αποδοτικότητα κατά την εργασία του προσωπικού στους ΟΤΑ.

Σύμφωνα με την Γ.Παγκάκη (1998), πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη της αύξησης των γνώσεων με νέες είναι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τόσο στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και κατά την εργασία. Η εκπαίδευση, που μας ενδιαφέρει σε αυτό το κομμάτι πρέπει να γίνεται με βάση την κριτική ανάπτυξη και πνευματική ανέλιξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά και να μην αποσκοπεί και συνδέεται με την βελτίωση του κέρδους στην Τοπική αυτοδιοίκηση και την προσπάθεια εκμετάλλευσης του εργαζομένου κατά την εργασία.

3.2) Εκπαιδευτικές ανάγκες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης να μεταβεί στο νέο διοικητικό περιβάλλον της «Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης» έχει επιφέρει αλλαγές. Η Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και η Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ) θα πρέπει να ενταχθούν σταδιακά

στις λειτουργίες και στις δομές της Τοπικής Διοίκησης. Αυτό σημαίνει την ύπαρξη νέων προτύπων οργάνωσης της εργασίας, νέων πρακτικών λειτουργίας των υπηρεσιών, νέων τύπων δι-υπηρεσιακής συνεργασίας και νέων μορφών συνεργασίας με το περιβάλλον, είτε πρόκειται για πολίτες και επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για οργανισμούς εκτός δημόσιας διοίκησης στη χώρα αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. [9]

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες αφορούν όλο το φάσμα των ρόλων και των λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να καταστεί αποτελεσματική και ανταγωνιστική η εργασία των υπαλλήλων στο εξειδικευμένο και σύγχρονο περιβάλλον των ΤΠΕ. Περιλαμβάνουν ανάγκες στις λειτουργίες επεξεργασίας πολιτικής, σχεδιασμού και προγραμματισμού, στις διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας, στις διαδικασίες υλοποίησης εξειδικευμένων έργων και ενεργειών, στις καθημερινές λειτουργίες παραγωγής έργου (π.χ. διοικητικές, τεχνικές, παροχής υπηρεσιών, κ.λπ.). [9]

Η έρευνα που πραγματοποίησε το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. [10] αφορά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών στην Τ.Α. και παρουσιάζει τα κυριότερα ελλείμματα σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές των υπαλλήλων ανά τύπο και μέγεθος φορέα Τ.Α. :

➤ **Περιφερειακές Ενότητες:**

- Υπάλληλοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων σε θέματα εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας, σε θέματα σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης πολιτών, σε θέματα οικονομικής διαχείρισης (προγραμματισμού- προϋπολογισμού), εξειδικευμένων γνώσεων Η/Υ, μάνατζμεντ, διαχείρισης/ παρακολούθησης έργων και χρήση διαδικτύου.
- Προϊστάμενοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων ως προς τα θέματα: χρήση Internet, μάνατζμεντ, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, χρήση Η/Υ (Microsoft Office ή συναφή πακέτα), γνώσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ (ειδικά λογισμικά, βάσεις δεδομένων, λειτουργικά συστήματα).

➤ **Μεγάλοι δήμοι (Αθηναίων και Θεσσαλονίκης):**

- Υπάλληλοι: δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά ελλείμματα γνώσεων παρά μόνο σε θέματα εθνικής νομοθεσίας.
- Προϊστάμενοι: εμφανίζουν υψηλά ελλείμματα γνώσεων στις εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, στη χρήση διαδικτύου, στη χρήση Η/Υ και στο μάνατζμεντ.

➤ **Μεσαίοι δήμοι (100-300 άτομα προσωπικό):**

- Υπάλληλοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα: διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ε.Ε., εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- Προϊστάμενοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα: εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, μανάτζμεντ, ευρωπαϊκή νομοθεσία, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, χρήση διαδικτύου, χρήση Η/Υ, διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ε.Ε., σύγχρονοι τρόποι εξυπηρέτησης πολιτών.

➤ **Μικροί δήμοι(κάτω των 100 ατόμων προσωπικό):**

- Υπάλληλοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα: εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, διαδικασίες λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σύγχρονοι τρόποι εξυπηρέτησης πολιτών, ευρωπαϊκή νομοθεσία, διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ε.Ε., διαχείριση και παρακολούθηση έργων, εθνική νομοθεσία, θέματα οικονομικής διαχείρισης (γνώσεις προγραμματισμού και προϋπολογισμού), διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, χρήση Η/Υ.
- Προϊστάμενοι: εμφανίζουν υψηλότερα ελλείμματα γνώσεων στα θέματα: ευρωπαϊκή νομοθεσία, διαδικασίες χρηματοδότησης από την Ε.Ε., εθνική νομοθεσία, εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ, χρήση διαδικτύου, ξένες γλώσσες, μανάτζμεντ, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Οι κύριες ανάγκες και παράγοντες που κάνουν επιτακτική την εκπαίδευση προσωπικού στους ΟΤΑ έχουν διατυπωθεί από τον Μαντά (1992) και είναι οι εξής :

- Οι ελλείψεις που έχουν οι νεοεισερχόμενοι στο εύρος και στο βάθος των γνώσεων σε σχέση με κάποιες ειδικές αναθέσεις που μπορεί να τους κάνουν οι διευθυντές στον χώρο εργασίας. Αξίζει να σημειώσουμε, ότι δεν είναι ανάγκη ο εργαζόμενος να μην έχει γνωστικό επίπεδο για να αντιμετωπίσει πρόβλημα. Απλώς κάποια πόστα έχουν εξειδικευμένες ευθύνες που μπορούν να αποκτηθούν και να ολοκληρώνονται σωστά, μόνο όταν το προσωπικό εκπαιδευτεί κατάλληλα.
- Η πρόοδος της τεχνολογίας που διαφοροποιεί τις ανάγκες της κοινωνίας και κατ'επέκταση των οργανισμών που παρέχουν εξυπηρέτηση, ώστε να κρατήσουν τον πολίτη ικανοποιημένο.

- Η αλλαγή αντικειμένου εργασίας ενός υπαλλήλου για την καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικότητας και των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων του, μπορεί να οδηγήσει στην ανάγκη για επιπλέον ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων που θα παρθούν από μία εξειδικευμένη εκπαίδευση μέσα στον ΟΤΑ.
- Προαγωγές των εργαζόμενων σε ηγετικές θέσεις, οι οποίες καθιστούν απαραίτητη τόσο την καλύτερη γνώση του εργασιακού αντικειμένου, όσο και γνώσεις σε στρατηγική της οργάνωσης, σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα δοθούν από μία εκπαίδευση πάνω σε αυτό το αντικείμενο.

Για τους παραπάνω λόγους υπάρχουν διάφοροι φορείς που αναλαμβάνουν την συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία. Συγκεκριμένα οι φορείς υλοποίησης αυτού του αναγκαίου έργου για την σωστή διοίκηση και λειτουργικότητα των ΟΤΑ είναι οι εξής:

- Η Εθνική σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) αποτελεί νέα εκπαιδευτική μονάδα του ΕΚΔΔΑ και έχει συσταθεί με το Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/9-12-2003), σχεδιάζει, υλοποιεί και αξιολογεί την εκπαιδευτική δράση έχοντας πάντα ως γνώμονα την παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης, ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις άσκησης διοίκησης. Η εθνική σχολή βοηθάει εκτός από τους εκπαιδευόμενους και την αναπτυξιακή πολιτική της χώρας εκπροσωπώντας επάξια τη χώρα στο εξωτερικό.

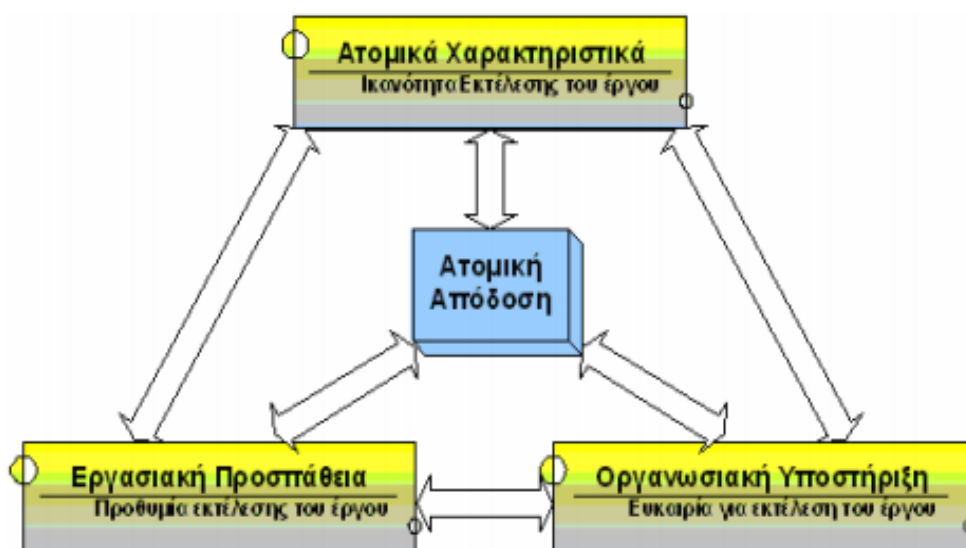
Σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔ οι σπουδαστές εξοικειώνονται με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάνατζμεντ, καθώς και με τη βελτίωση της ικανότητας χρήσης νέων τεχνολογιών που όπως είδαμε παραπάνω είναι απαραίτητη προϋπόθεση γνώσεις, αλλά και συχνό έλλειμμα των εργαζομένων. [12]

- Το Κέντρο εκπαίδευσης και μελετών που εξειδικεύεται σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Η ανώτερη σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Η σχολή του Υπουργείου Οικονομικών. Σύμφωνα με στοιχεία για την σχολή κατάρτισης των εργαζομένων σε αυτόν τον φορέα στα πλαίσια της Τοπικής

Αυτοδιοίκησης, η σχολή διεξάγει ειδική μέριμνα για την επιλογή κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και κατάλληλων εκπαιδευτικών μέσων και κατάλληλων εκπαιδευτικών, ενώ παρακολουθεί και συντονίζει τη πορεία υλοποίησης του προγράμματος σπουδών αν πληροφορηθεί από μερίδα εκπαιδευόμενων ότι κάτι δεν λειτουργεί σωστά. Επίσης θέτει σαν κανόνες εκπαίδευσης την ανελλιπή παρακολούθηση, την ενεργό συμμετοχή, την αξιολόγηση των καταρτιζόμενων, καθώς και την έκδοση πιστοποιητικού επιτυχίας και βεβαίωση παρακολούθησης. Επίσης το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό όργανο καταρτίζεται από εκπαιδευτικό συμβούλιο, που είναι μία πολύ σημαντική δομή που μπορεί να ελέγχει την πορεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το συμβούλιο συγκροτείται από 9 μέλη που είναι, ο Διευθυντής σπουδών, δύο Επιστημονικοί Σύμβουλοι της Σ.Ε.Υ.Υ.Ο, έξι εκπρόσωποι διαφόρων φορέων που σχετίζονται με την οικονομία. [15]

- Πανεπιστήμια και ιδιωτικοί φορείς που προσφέρουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες για τους υπαλλήλους στην τοπική Αυτοδιοίκηση.

Οι παραπάνω εκπαιδευτικές διαδικασίες πρέπει να στηρίζονται στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, που όπως φαίνεται στην διαγραμματική απεικόνιση για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική απόδοση, i) είναι η εργασιακή προσπάθεια, ii) η οργανωσιακή υποστήριξη και iii) τα ατομικά χαρακτηριστικά.



Εικόνα 3.2.1 : Διαγραμματική απεικόνιση παραγόντων που επηρεάζουν την ατομική απόδοση των εργαζομένων, πηγή :[M. Blumberge P.C. Pringle, 1982]

3.3) Προβλήματα στην εκπαίδευση στην Τοπική αυτοδιοίκηση

Με βάση έρευνα που έχει προκύψει από την έκθεση αποτίμησης για τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Τοπική αυτοδιοίκηση, τα οποία και διοργανώνονται από το ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και αυτοδιοίκησης) συνεπάγονται κάποια κρίσιμα συμπεράσματα για την εκπαίδευση που διεξάγεται στους εργαζόμενους του τομέα. Συγκεκριμένα με βάση απαντήσεις των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτικών σε έρευνα ανάλυσης που έγινε ύστερα από το πέρας της εκπαίδευσης του 2016, υπάρχουν κάποιες ανησυχητικές απαντήσεις των εκπαιδευόμενων που σχολιάζονται παρακάτω:

Στην Έρευνα Αποτίμησης Επιπτώσεων της Επιμόρφωσης – Επιμορφωτικά Προγράμματα Περιόδου 2014-2016,

- περίπου 1 από τους 3 εκπαιδευόμενους υποστήριξε ότι τα προγράμματα ήταν μικρότερα από τι θα έπρεπε,
- πάνω από 2 στους 3 δήλωσε ότι δεν έχει εφαρμόσει κάποια αλλαγή στην Υπηρεσία που εργάζεται με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα,
- περίπου 1 στους 2 δήλωσε ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκόμισαν από την συμμετοχή τους στα Επιμορφωτικά Προγράμματα την χρησιμοποιούν από 1-3 φορές τον μήνα έως καθόλου, κάτι που δηλώνει μικρό ποσοστό εκμετάλλευσης των γνώσεων που λάβανε από την εκπαίδευση,
- 1 στους 2 υποστήριξε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας τους εμπόδισε στην εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων.

Κατά συνέπεια φαίνεται ότι υπάρχουν κάποια κενά κατά το στάδιο 2 που είναι το στάδιο του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Συγκεκριμένα είναι ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο, ώστε αυτές να είναι περισσότερο εφαρμόσιμες στο εργασιακό περιβάλλον από τους εργαζόμενους, διότι το ποσοστό των εργαζομένων που φαίνεται να μην έχουν χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα φτάνει σχεδόν τα 2/3 των εκπαιδευόμενων (64.79%).

Επίσης βάση των απαντήσεων για την έκταση των προγραμμάτων λαμβάνεται η ενημέρωση ότι μεγάλο ποσοστό της τάξης του 30% δεν ήταν ευχαριστημένο με την έκταση του προγράμματος, το οποίο είναι ένα ακόμα θέμα που πρέπει να ελεγχθεί.

Τέλος αξίζει να σχολιαστεί η αδυναμία των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκόμισαν οι εργαζόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, κατά την εργασία τους. Ένας από τους κύριους παράγοντες στην Εκπαίδευση ενηλίκων είναι η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση πολλών εργαζομένων που έχουν εξωτερικές υποχρεώσεις λόγω της ύπαρξης παιδιών, ατόμων μεγάλων σε ηλικία που θέλουν βοήθεια και άλλων οικονομικών υποχρεώσεων. Αυτό δεν τους δίνει την δυνατότητα να αποδώσουν τα βέλτιστα, ώστε ένα κατανοήσουν τις δεξιότητες και τον τρόπο που θα τις χρησιμοποιήσουν κατά την παραγωγική διαδικασία. (Κόκκος 2008)

3.4) Παράγοντες επιτυχίας εκπαιδευτικών συστημάτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των παρακάτω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι αρκετοί αλλά εμπεριέχονται σε βασικές θεωρητικές δομές. Σύμφωνα με τον Χυτήρη έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων του ΟΤΑ. Δεν είναι όμως ασυνήθιστο οι ΟΤΑ να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους ή την αποδοτικότητα τους.

Συνεπώς οι παράγοντες για μία επιτυχημένη εκπαίδευση στους ΟΤΑ έχουν να κάνουν με τον τρόπο που εκλαμβάνουν την εκπαίδευση τόσο οι εκπαιδευόμενοι, όσο και ο εκπαιδευτής. Για αυτόν τον λόγο, προκειμένου ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει σοβαρά την εκπαίδευση, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού χρειάζεται μία συστηματική προσέγγιση με σωστές διαδικασίες οι οποίες επικεντρώνονται στα εξής :

- Ο εργαζόμενος να εξελίξει το γνωσιακό του αντικείμενο, όσον αφορά το συγκεκριμένο πόστο που εργάζεται.
- Να μπορέσει μετέπειτα να αξιοποιήσει και να μεταφέρει την γνώση στην εργασία του.

- Να επιτευχθούν οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να υπάρχει σύνδεση με την παραγωγική διαδικασία.

Επίσης ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να διαιρείται σε αρκετά στάδια, τα οποία έχουν διαμορφωθεί να είναι 4 μέχρι του παρόντος. Σε αυτά τα στάδια πρέπει να γίνονται τα εξής :

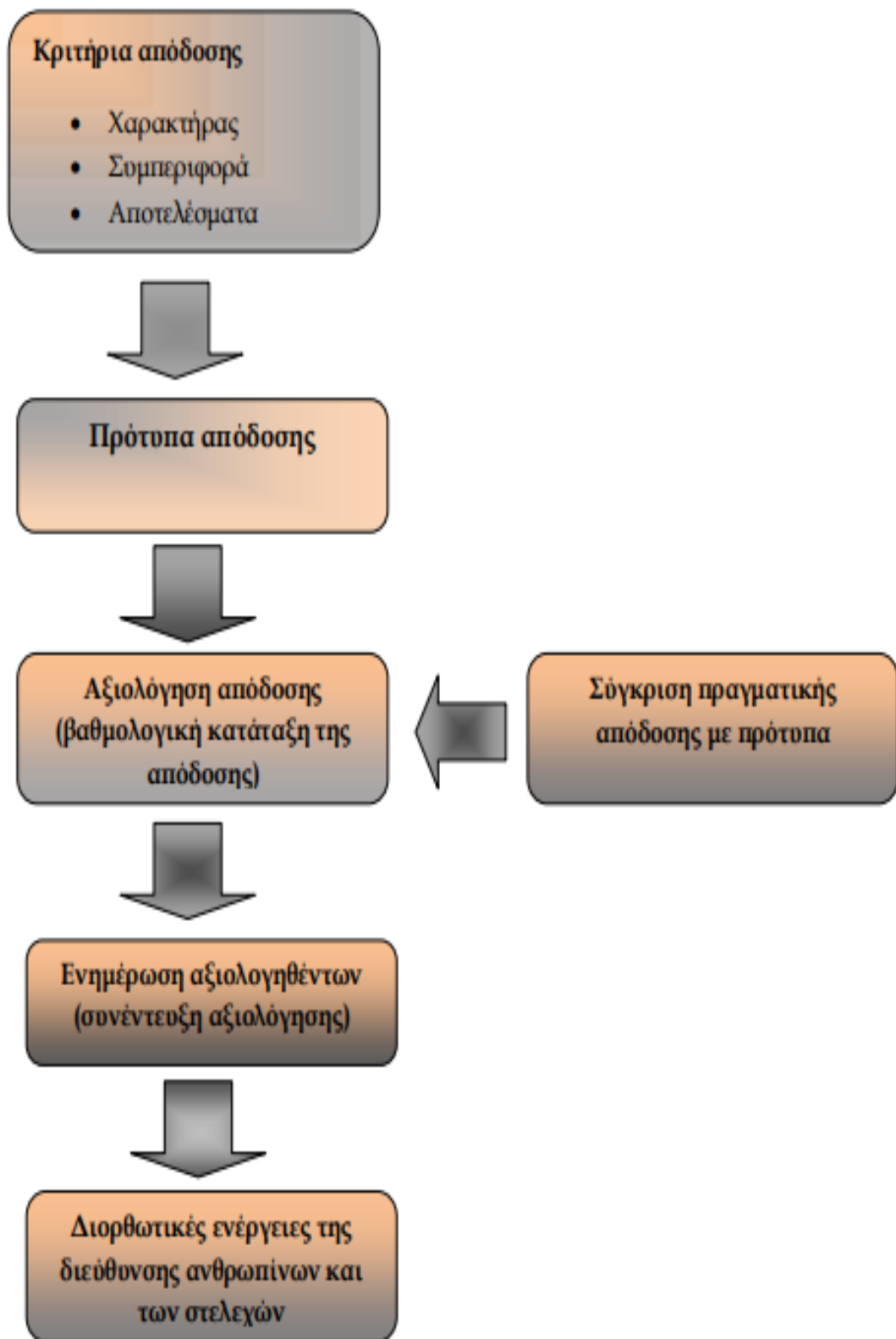
- Στάδιο 1. Πρέπει να αποτελείται από την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αλλαγών που πρέπει να γίνουν με βάση τις αλλαγές στην δυναμικότητα και στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού, σε σχέση με την προηγούμενη εκπαιδευτική διαδικασία που είχε διεξαχθεί. Πρέπει να αναλυθεί σε επίπεδο οργανισμού, εργασίας και καθηκόντων απόδοσης, οι μέθοδοι που είναι αναγκαίες για κάθε οργανισμό αντίστοιχα και να μην γίνεται μία συνολική εκπαίδευση σε όλους τους ΟΤΑ, που δεν θα έχουν πρακτικό αποτέλεσμα στην παραγωγική διαδικασία των εργαζόμενων έπειτα από την εκπαίδευση.
- Στάδιο 2. Εδώ γίνεται ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η επιλογή κατάταξης των εκπαιδευόμενων στα εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση την ήδη υπάρχουσα μόρφωση τους και με βάση το κόστος που απασχολούνται.
- Στάδιο 3 : Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μέθοδοι εκπαίδευσης υπαλλήλων στην θέση εργασίας, ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε αυτό το στάδιο συμπεριλαμβάνονται μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών και μέθοδοι περαιτέρω εκπαίδευσης εκτός εργασίας (με σεμινάρια, διαλέξεις, ενημερωτικές εκδηλώσεις κ.α).
- Στάδιο 4 : Αυτό το στάδιο γίνεται αφού τελειώσει η εκπαίδευση, αλλά είναι εξίσου σημαντικό με τα άλλα. Εδώ γίνεται η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, η μέτρηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με βάση τόσο ερωτηματολογίων που μοιράζονται στους εργαζομένους των ΟΤΑ και απαντάνε σε κρίσιμες ερωτήσεις για την ικανοποίηση, τις γνώσεις, την κριτική εξέλιξη που αποκτήσανε με βάση το πρόγραμμα αυτό.

Όσον αφορά το στάδιο 4 είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς αυτή δεν είναι μία στατική αλλά μια διαδικασία που έχει δυναμικότητα και πρέπει να αναπροσαρμόζετε στις ανάγκες της κοινωνίας και στα θέλω των πελατών στις υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Γι'αυτό τον λόγο είναι σημαντικός ο συνεχής έλεγχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ακόμα και όταν αυτή φαίνεται να αποδίδει, ώστε να προλαμβάνονται κάποιες αλλαγές (ανάπτυξη της

τεχνολογίας, εισαγωγή νέων δεξιοτήτων σε διάφορα πόστα εργασίας, αλλαγές στρατηγικών σε κάποιους οργανισμούς σε παγκόσμια κλίμακα για οργανισμούς που πρέπει να εφαρμοστούν και στην Ελλάδα).

Εν κατακλείδι είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι οι εκπαίδευση των ενηλίκων είναι μία συνεχής διαδικασία κατάρτισης, με κύριο στόχο την βελτίωση των συνθηκών της κοινωνίας και της επίτευξης της παροχής ικανοποιητικών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω των υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στο πλαίσιο αξιολόγησης υπάρχουν διάφορα πρότυπα που παρουσιάζουν σχηματικά και εννοιολογικά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης της διαδικασίας όπως αυτό του R.L Mathis etal. (1994) στην Εικόνα 3.4.1



Εικόνα 3.4.1 : Εννοιολογικό μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης, πηγή : R.L Mathis etal. (1994)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Έρευνα

4.1) Σκοπός της Έρευνας

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας έγινε προσπάθεια να αναδειχθεί η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων γενικά, αλλά και πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για εκπαίδευση των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού.

Το ερευνητικό μέρος έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού Νομού Άρτας όπως τις καθορίζουν οι ίδιοι.

Ο σκοπός αυτός της εργασίας επιμερίζεται στους παρακάτω ειδικούς σκοπούς:

- Καταγραφή του βαθμού συμμετοχής των υπαλλήλων των Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού Νομού Άρτας σε επιμορφωτικά προγράμματα και ποιες είναι οι θεματικές ενότητες των προγραμμάτων αυτών.
- Ανίχνευση των γενικών και ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών.
- Καταγραφή επιπλέον στοιχείων για την επιμόρφωση και πώς αυτή επηρεάζει τους υπαλλήλους όπως τα αντιλαμβάνονται οι ίδιοι.

4.2) Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του έτους 2017 σε υπαλλήλους μονίμους, ΙΔΑΧ, και ΝΠΔΔ των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού του Νομού Άρτας. Ο πληθυσμός λοιπόν που ενδιαφέρει την έρευνα είναι όλοι οι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού Νομού Άρτας, ήτοι των υπαλλήλων του Δήμου Αρταίων, του Δήμου Νικολάου Σκουφά, του Δήμου Κεντρικών Τζουμέρκων και του Δήμου Γεωργίου Καραϊσκάκη. Σύμφωνα με τα στοιχεία που μας παραχωρήθηκαν από το τμήμα προσωπικού του δήμου Αρταίων, το σύνολο των υπαλλήλων είναι 389 εκ των οποίων 208 γυναίκες και 181 άνδρες. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 120 υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού Νομού Άρτας, από τους οποίους οι 55 ήταν άνδρες και οι 65 γυναίκες. Έγινε προσπάθεια δηλαδή το δείγμα να φτάνει το 33% των συνολικών υπαλλήλων.

Για τη συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως το καταλληλότερο μεθοδολογικό εργαλείο. Χρησιμοποιώντας το γραπτό ανώνυμο ερωτηματολόγιο διευκολύνεται το δείγμα της έρευνας ώστε να απαντήσει γρήγορα, εύκολα και αντικειμενικά (Παρασκευόπουλος, 1993) αλλά και ο ερευνητής να συλλέξει εξίσου γρήγορα και με χαμηλό κόστος όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα και να προχωρήσει στη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους υπαλλήλους και η επιστολή που τα συνόδευε τους προέτρεπε τους συναδέλφους να τα συμπληρώσουν και τους ενημέρωνε για το σκοπό της έρευνας, για την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και για το χρόνο και τρόπο επιστροφής τους. Η διαδικασία συμπλήρωσής τους ήταν 10 έως 15 λεπτά. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που είχε αφεθεί προς συμπλήρωση ήταν 150 από τα οποία συμπληρώθηκαν τα 120 και αυτός ήταν ο αριθμός στόχος που είχε τεθεί αρχικά.

4.3) Ο σχεδιασμός και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την έρευνα αυτή απαρτίζεται από ερωτήσεις οι οποίες έχουν ομαδοποιηθεί με μία λογική σειρά. Έτσι λοιπόν το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις χωρισμένες σε 6 τμήματα και έχει έκταση 5 σελίδες.

Το αρχικό μέρος με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου είναι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε ο καθένας να συμπληρώνει ό,τι αντιστοιχεί στη δική του περίπτωση, εκτός από την ερώτηση 3 που είναι κλειστού τύπου. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου εκτός από την ερώτηση 2 στο Β' μέρος και την ερώτηση 1 στο Δ' μέρος. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου εξυπηρετούν τέτοιου είδους ερωτηματολόγια καθώς προσφέρουν γρήγορη και σίγουρη συμπλήρωση από τον ερωτώμενο καθώς και ευκολία στην επεξεργασία των δεδομένων από τον ερευνητή.

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου έχει να κάνει με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων βάσει των ερωτήσεων από 1 έως 5 και υπάρχουν ερωτήσεις για το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ειδικότητα που έχουν στο δήμο και τα χρόνια εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Το δεύτερο τμήμα αποτελείται από τις ερωτήσεις 1 έως 3 και αφορά την προηγούμενη εμπειρία των ερωτηθέντων στη εκπαίδευση ενηλίκων.

Το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μόνο μία ερώτηση η οποία αφορά στις εκπαιδευτικές ενότητες τις οποίες θα επιθυμούσαν να παρακολουθήσουν οι εκπαιδευόμενοι.

Το τέταρτο τμήμα επίσης αποτελείται από μία ερώτηση ανοιχτού τύπου στην οποία οι ερωτηθέντες καλούνται να συμπληρώσουν ποια επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα θα ήθελαν να παρακολουθήσουν.

Το πέμπτο τμήμα περιλαμβάνει 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες εξετάζουν το χρόνο που διαθέτουν οι υπάλληλοι για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και γενικότερα αποσκοπεί στην οργάνωση της εκπαίδευσης.

Το έκτο και τελευταίο μέρος είναι και το μεγαλύτερο του ερωτηματολογίου καθώς αποτελείται από 15 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν πληροφορίες όπως για παράδειγμα από πού ενημερώθηκαν οι υπάλληλοι για τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει ή ποιος είναι ο βασικός λόγος που τους έκανε να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα.

4.4) Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων του δείγματος ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων και στη συνέχεια η στατιστική επεξεργασία τους με το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2007, όπου αναλύονται οι συχνότητες των μεταβλητών τα ποσοστά και γίνεται η εξαγωγή των σχετικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

4.5) Τα αποτελέσματα της έρευνας

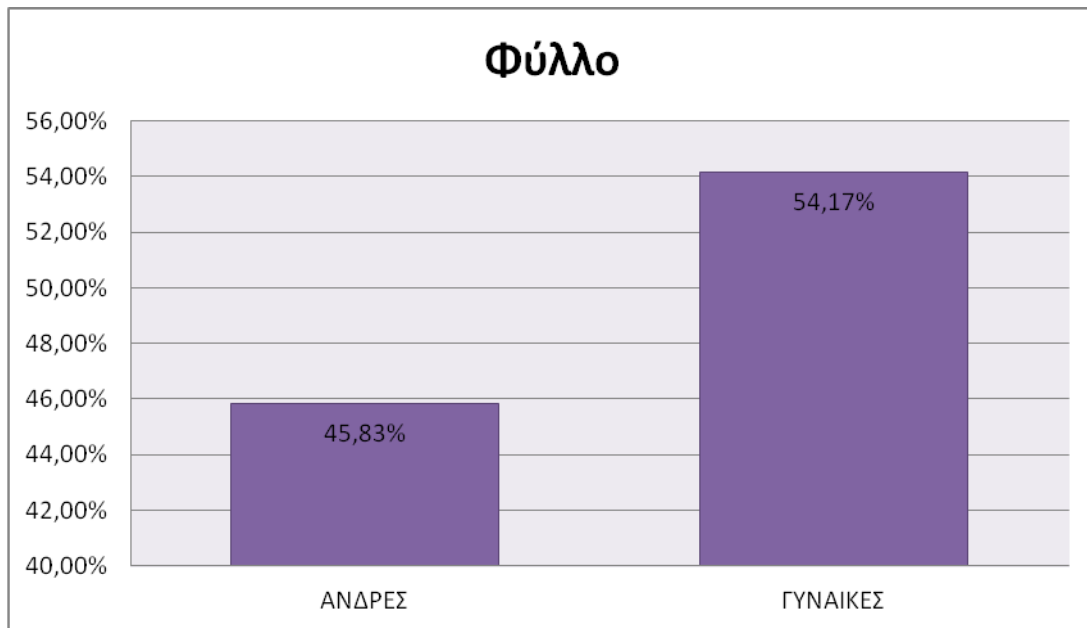
Στην παρούσα έρευνα έγινε η καλύτερη προσπάθεια για να προκύψουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με προσοχή έτσι ώστε οι ερωτήσεις να είναι κατανοητές από αυτούς που θα συμμετέχουν στην έρευνα και οι απαντήσεις να είναι σαφείς.

Κάθε έρευνα θα έχει αποκλίσεις από την πραγματικότητα άλλες μικρότερες και άλλες μεγαλύτερες. Το πόσο μεγάλη ή μικρή θα είναι η απόκλιση αυτή εξαρτάται από τις συνθήκες τις οποίες έχουν συμπληρωθεί τα ερωτηματολόγια.

Η έρευνα υπόκειται σε περιορισμούς που οφείλονται στον τόπο (Νομός Άρτας) και το χρόνο (2017) που διενεργήθηκε. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν. Είναι όμως ενδεικτικά της κατάστασης.

4.5.1 Πρώτο μέρος – Γενικά στοιχεία για τον ερωτώμενο

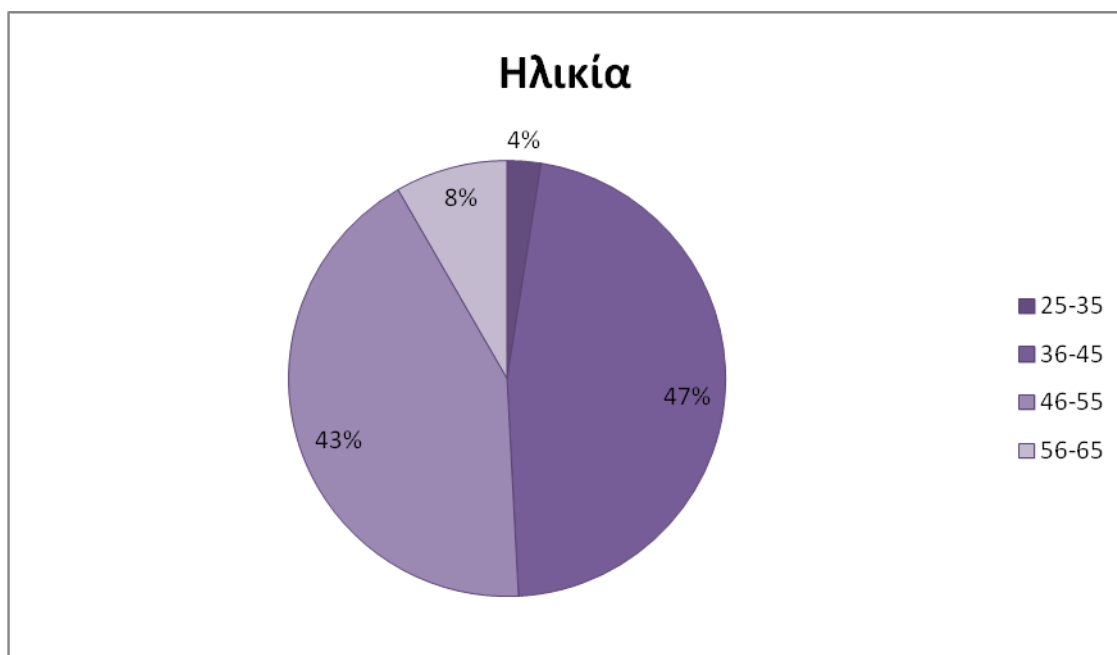
ΦΥΛΛΟ		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Άνδρες	55	45,83
Γυναίκες	65	54,17



Γράφημα 1: Το φύλλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

Όπως προκύπτει από το πρώτο γράφημα σε ότι αφορά το φύλλο των υπαλλήλων, το δείγμα που μελετήθηκε αποτελείται από 45,83% άνδρες και 54,17% γυναίκες. Παρατηρείται έτσι πλειοψηφία των γυναικών έναντι των ανδρών χωρίς όμως να υπάρχει μεγάλη αριθμητική απόσταση από τους άνδρες.

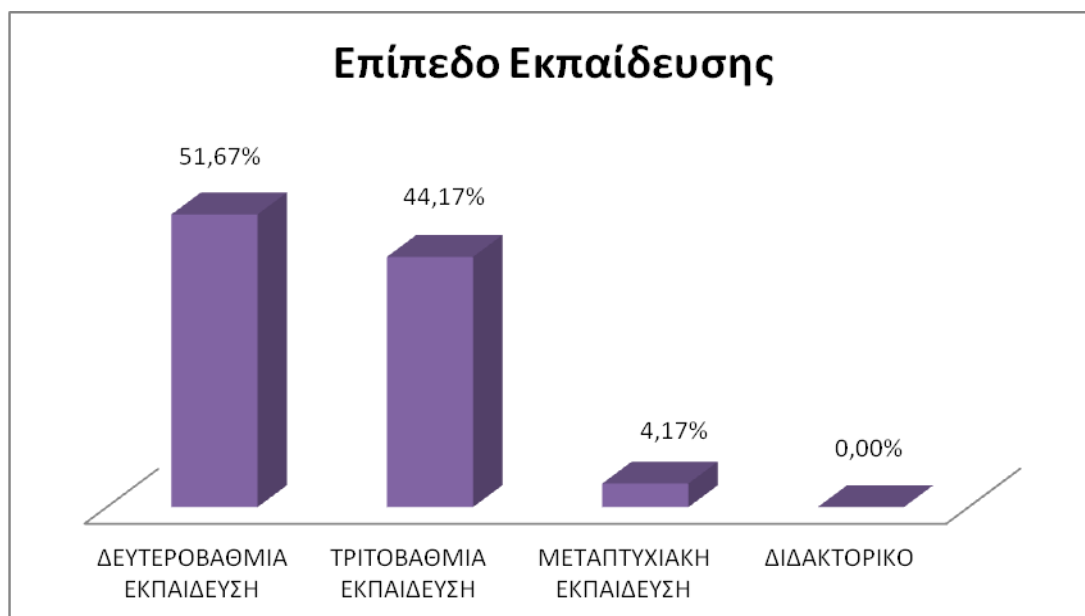
ΗΛΙΚΙΑ		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
25-35	3	2,50
36-45	56	46,67
46-55	51	42,50
56-65	10	8,33



Γράφημα 2: Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά του δείγματος εντοπίζονται στις ηλικίες 36 έως 45 ετών όπου το ποσοστό είναι 46,67% και στις ηλικίες 46 έως 55 ετών όπου το ποσοστό είναι 42,50%. Το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 8,33% και εντοπίζεται στις ηλικίες 56 έως 65 ετών, ενώ το μικρότερο ποσοστό είναι 2,50% και αντιπροσωπεύει τις ηλικίες 25 έως 35 ετών.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	62	51,67
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	53	44,17
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	4,17
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0,00



Γράφημα 3: Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα

Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (51,67%), το αμέσως επόμενο ποσοστό το οποίο είναι και αυτό αρκετά μεγάλο είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (44,17%), ενώ τα ανώτερα επίπεδα εκπαίδευσης καλύπτονται από σημαντικά μικρότερα ποσοστά, όπως, 4,17% για τους κατόχους μεταπτυχιακού και 0,00% για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος.

Πίνακας 1 : Πίνακας Ειδικότητας Υπαλλήλων

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Δ.Ε. ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ	5	4,17
Δ.Ε. ΣΧΕΔΙΑΣΤΩΝ	1	0,83
Δ.Ε. ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ	1	0,83
Δ.Ε. ΜΑΓΕΙΡΩΝ	3	2,50
Δ.Ε. ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ	2	1,67
Δ.Ε. ΔΕΝΔΡΟΚΟΜΩΝ – ΑΝΘΟΚΟΜΩΝ	1	0,83
Δ.Ε. ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	1	0,83
Δ.Ε. ΟΔΗΓΩΝ	6	5,00
Δ.Ε. ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	5	4,17
Δ.Ε. ΕΠΟΠΤΩΝ	2	1,67
Δ.Ε. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	2	1,67
Δ.Ε. ΤΕΧΝΙΤΩΝ	8	4,17
Δ.Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ – ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	27	22,50
Τ.Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ – ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	4	3,33
Τ.Ε. ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	1	0,83
Τ.Ε. ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΙΑΣ	5	4,17
Τ.Ε. ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	2	1,67
Τ.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2	1,67
Τ.Ε. ΚΟΙΚΩΝΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4	3,33
Τ.Ε. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΩΝ	5	4,17

ΛΟΓΙΣΤΩΝ		
Π.Ε. ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2	1,67
Π.Ε. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3	2,50
Π.Ε. ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3	2,50
Π.Ε. ΔΑΣΟΛΟΓΩΝ	2	1,67
Π.Ε. ΔΙΕΚΠΑΙΡΕΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	5	4,17
Π.Ε. ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΓΕΩΠΟΝΩΝ	2	1,67
Π.Ε. ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ - ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΥ	1	0,83
Π.Ε. ΠΑΙΔΑΓΩΓΩΝ – ΨΥΧΟΛΟΓΩΝ	1	0,83
Π.Ε. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	12	10,00

Ειδικότητα Υπαλλήλων

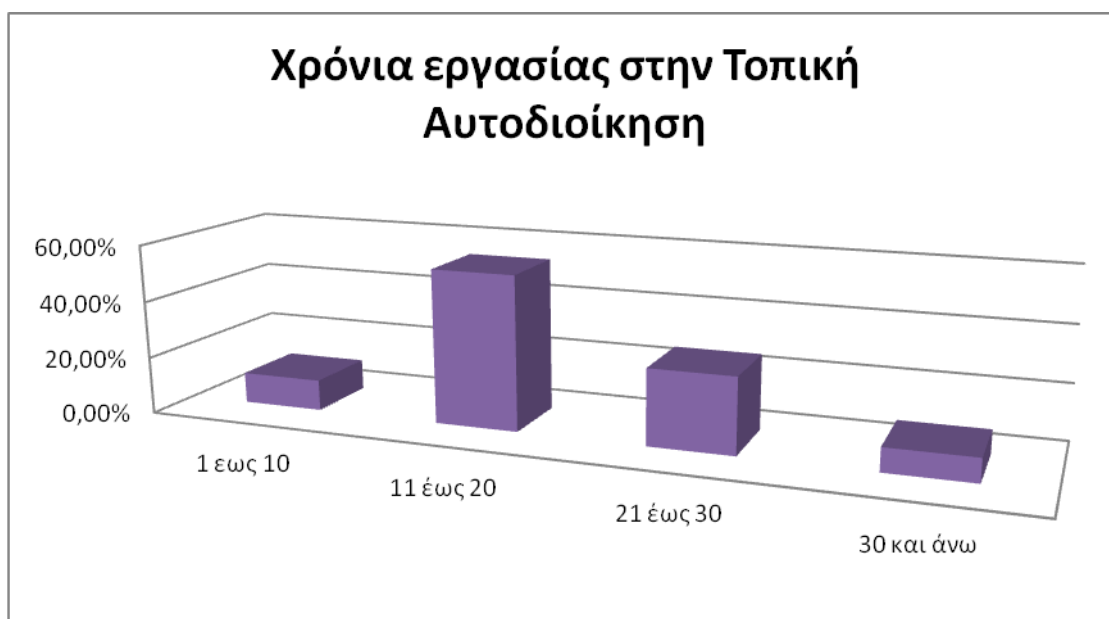


Γράφημα 4: Ειδικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα

Εύκολα από το γράφημα 4 μπορεί να παρατηρηθεί ότι τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από την πλειοψηφία των ειδικοτήτων που απασχολούνται στην τοπική αυτοδιοίκηση Νομού

Άρτας και από τρεις διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες. Επίσης αυτό που προκύπτει από τις απαντήσεις της ερώτησης αυτής είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν το 23% και οι ερωτηθέντες ανήκουν στην ειδικότητα Δ.Ε. Διοικητικών – Γραμματέων. Το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι το 10,00% και ανήκει στους ερωτηθέντες της κατηγορίας Π.Ε. Διοικητικού. Οι υπόλοιπες ειδικότητες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο κυμαίνονται μεταξύ των ποσοστών 4,00% έως 1,00%.

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
1 ΕΩΣ 10	13	10,83
11 ΕΩΣ 20	65	54,17
21 ΕΩΣ 30	32	26,67
30 ΚΑΙ ΑΝΩ	10	8,33

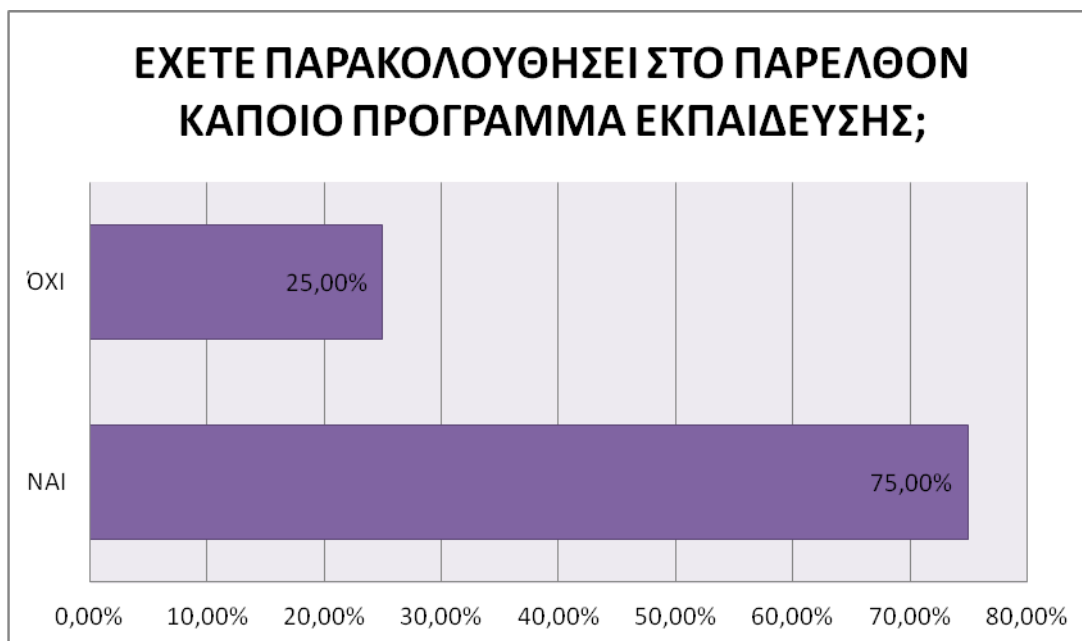


Γράφημα 5: Χρόνια εργασίας στην τοπική αυτοδιοίκηση των συμμετεχόντων στην έρευνα

Σε ότι αφορά τα χρόνια υπηρεσίας, το δείγμα με το μεγαλύτερο ποσοστό 54,17% εργάζεται 11 έως 20 χρόνια. Ακολουθούν οι υπάλληλοι που εργάζονται 21 έως 30 χρόνια με ποσοστό 26,67%, οι υπάλληλοι που εργάζονται λιγότερα από 10 χρόνια με ποσοστό 10,83% και τέλος οι υπάλληλοι που εργάζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση άνω των 30 χρόνων με ποσοστό 8,33%.

4.5.2 Δεύτερο μέρος – Στοιχεία για την προηγούμενη εμπειρία στη γενική εκπαίδευση ενηλίκων

ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΚΑΠΟΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	90	75,00
ΟΧΙ	30	25,00



Γράφημα 6: Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης;

Στην πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν έχουν παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Στην ερώτηση αυτή το 75,00% απάντησε θετικά ενώ το 25,00% αρνητικά.

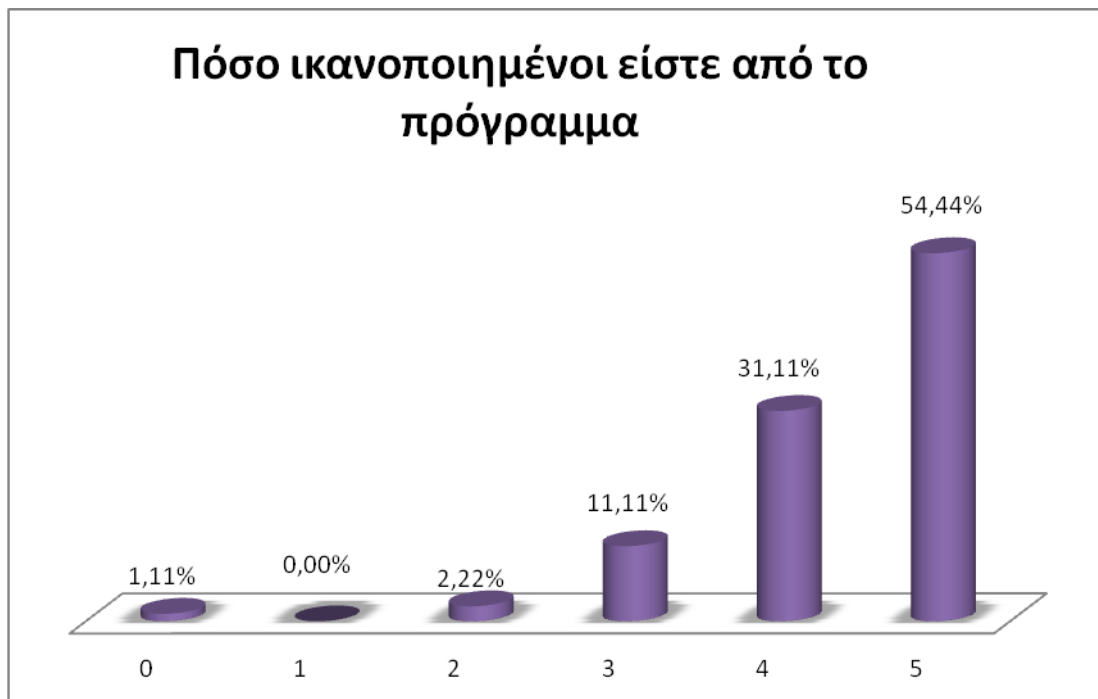
ΑΝ ΝΑΙ, ΠΟΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΤΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕ;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ – ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	67	74,44
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	10	11,11
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	4	4,44
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ ΑΡΤΑΣ	2	2,22
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	1	1,11
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ	1	1,11
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	1,11
ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	1	1,11
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	1	1,11
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	2	2,22



Γράφημα 7: Ποιοι φορείς υλοποίησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα

Στην περίπτωση που τα άτομα του δείγματος απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση που σχετίζεται με το αν έχουν παρακολουθήσει κάποια προγράμματα εκπαίδευσης, στη συγκεκριμένη ερώτηση καλούνται να αναφέρουν τον φορέα που υλοποίησε το πρόγραμμα το οποίο παρακολούθησαν. Υπάρχει ποικιλία όσο αφορά τους φορείς που υλοποίησαν τα προγράμματα. Το σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με ποσοστό 74,44%, δεύτερος έρχεται ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού με ποσοστό 11,11%, τρίτος το Υπουργείο Υγείας με ποσοστό 4,44%. Αμέσως μετά ακολουθούν με ποσοστό 2,22% το Κοινωνικό Πολυκέντρο Άρτας και το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας ενώ με το μικρότερο ποσοστό 1,11% είναι οι φορείς Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, Περιφέρεια Αττικής, κάποιος Ιδιωτικός Φορέας, η Εγνατία Τράπεζα και το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας.

ΑΝ ΝΑΙ, ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΜΕΙΝΑΤΕ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0	1	1,11
1	0	0,00
2	2	2,22
3	10	11,11
4	28	31,11
5	49	54,44

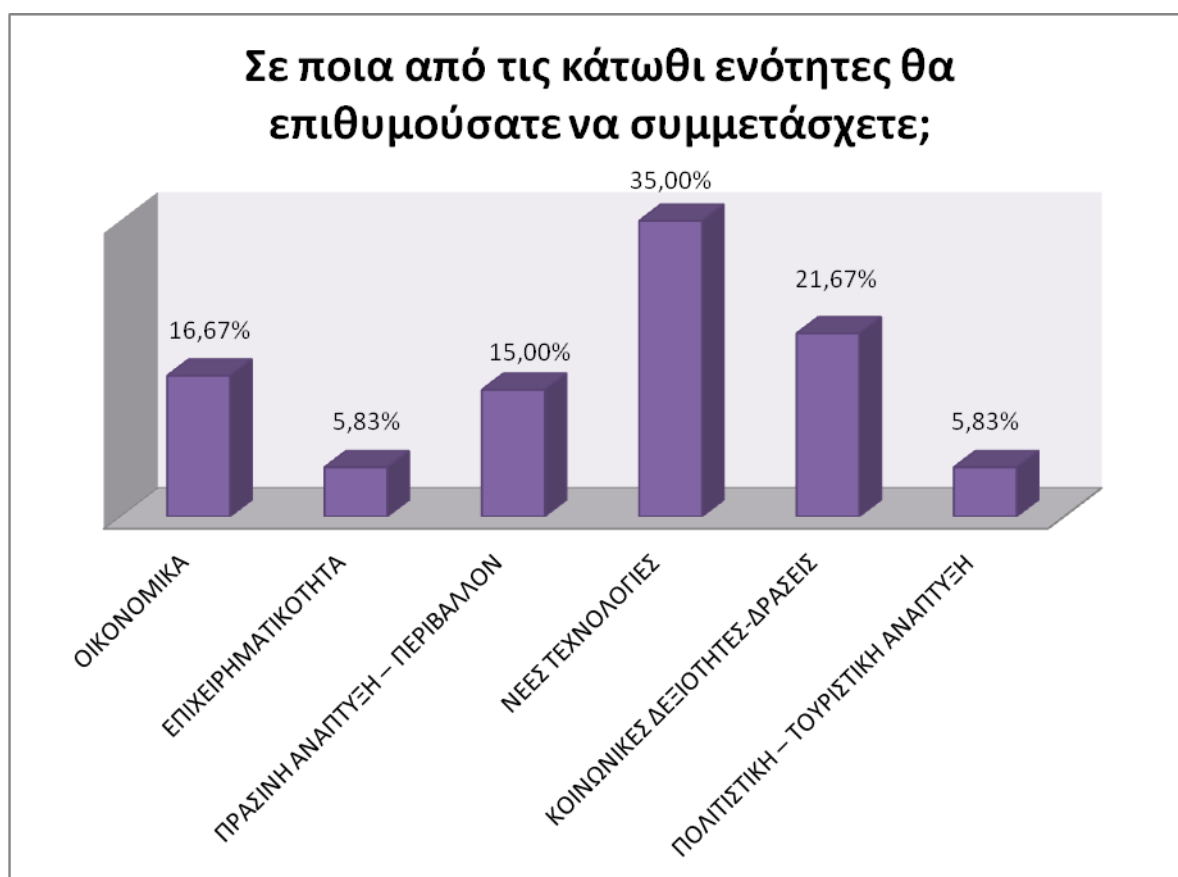


Γράφημα 8: Βαθμός ικανοποίησης από το πρόγραμμα

Όσοι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση αν έχουν παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει σε αυτή την ερώτηση να καταγράψουν το βαθμό ικανοποίησής τους από το πρόγραμμα. Η ερώτηση είναι κλειστού τύπου με πιθανές απαντήσεις από το 0 που δηλώνει «καθόλου ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα» μέχρι το 5 που δηλώνει «πολύ ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα». Παρατηρούμε από τις απαντήσεις του δείγματος ότι το 54,44% είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 31,11% είναι ικανοποιημένοι από το πρόγραμμα κατάρτισης, ενώ οι λιγότερο ικανοποιημένοι καταλαμβάνουν σημαντικά μικρότερα ποσοστά.

4.5.3 Τρίτο μέρος – Ανίχνευση γενικών εκπαιδευτικών αναγκών

ΣΕ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΚΑΤΩΘΙ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΤΕ;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	20	16,67
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	7	5,83
ΠΡΑΣΙΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	18	15,00
ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	42	35,00
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ- ΔΡΑΣΕΙΣ	26	21,67
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	7	5,83



Γράφημα 9: Ενότητες που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν

Η πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους είναι κλειστού τύπου και καλεί τους ερωτώμενους να επιλέξουν μία εκπαιδευτική ενότητα από τις έξι προτεινόμενες που θα επιθυμούσαν να παρακολουθήσουν. Το 35,00% απάντησε ότι επιθυμεί να παρακολουθήσει προγράμματα που αφορούν τις νέες τεχνολογίες. Το 21,67% απάντησε προγράμματα που αφορούν κοινωνικές δράσεις και δεξιότητες, το 16,67% προγράμματα με περιεχόμενο τα οικονομικά, το 15,00% προγράμματα που έχουν να κάνουν με την πράσινη ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα. Στην τελευταία θέση και με ίδιο ποσοστό 5,83% βρίσκονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα και την πολιτιστική και τουριστική ανάπτυξη, καθώς μόλις 7 ερωτηθέντες από τους 120 επέλεξαν τα εν λόγω προγράμματα.

4.5.4 Τέταρτο μέρος – Ανίχνευση ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών

ΠΟΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΤΕ;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ	27	22,50
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	11	9,17
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	10	8,33
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	10	8,33
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΑ – ΘΕΜΑΤΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ	8	6,67
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	8	6,67
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ	6	5,00

ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ		
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	5	4,17
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	4	3,33
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4	3,33
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	4	3,33
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΜΑΓΕΙΡΙΚΗΣ	3	2,50
ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	2	1,67
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	2	1,67
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	2	1,67
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΣΕ ΑΣΤΙΚΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ	2	1,67
ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΚΩΔΙΚΑ	2	1,67
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ	2	1,67
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	1	0,83
ΝΕΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	1	0,83
ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	1	0,83
ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	1	0,83
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	1	0,83
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΕΡΓΑ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ	1	0,83
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΝΟΜΩΝ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	1	0,83

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	0,83
--	---	------

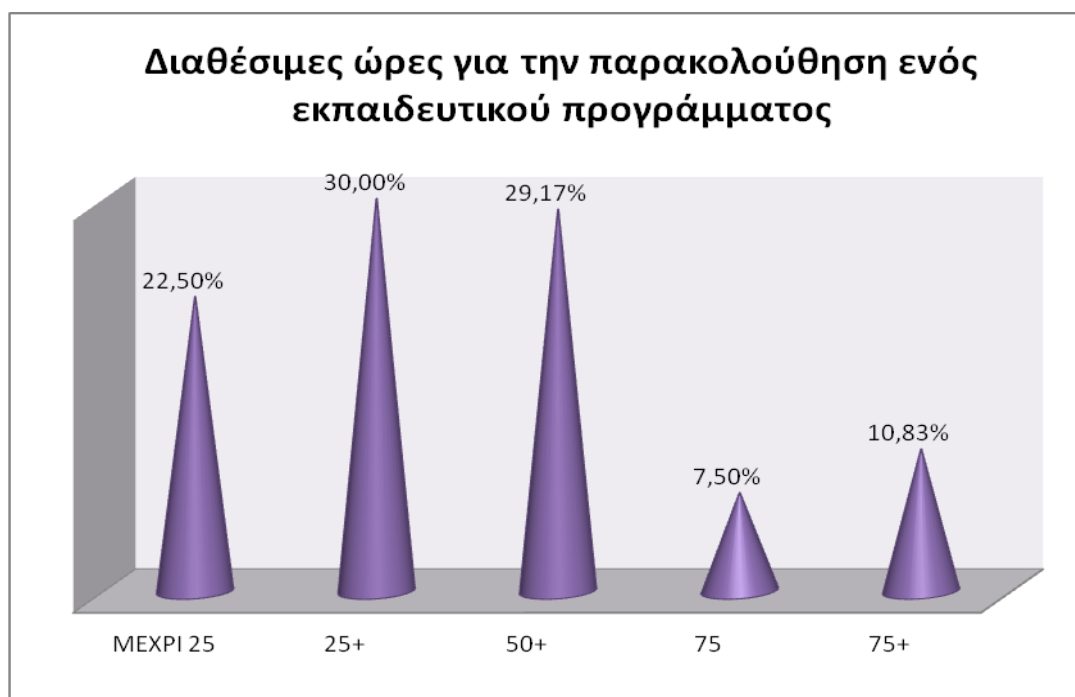


Γράφημα 10: Επιπλέον ενότητες που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν

Η μοναδική ερώτηση του τέταρτου μέρους είναι ανοιχτού τύπου και ζητάει από τους ερωτώμενους να δηλώσουν ποιο επιπλέον εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα ήθελαν να παρακολουθήσουν. Δεδομένου ότι η ερώτηση είναι ανοιχτού τύπου οι απαντήσεις είναι πολλές και ποικίλουν μεταξύ τους. Ενδεικτικά θα αναφερθεί ότι η επιλογή με τη μεγαλύτερη προτίμηση με ποσοστό 22,50% είναι για σεμινάρια εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, η δεύτερη με ποσοστό 9,17% αφορά σεμινάρια με πολιτιστικό περιεχόμενο, ενώ κάποια από τα προγράμματα που βρίσκονται στην τελευταία θέση με ποσοστό 0,83% είναι σεμινάρια διαχείρισης νέων προγραμμάτων και σεμινάρια στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στην τοπική αυτοδιοίκηση.

4.5.5 Πέμπτο μέρος – Ερωτήματα για την οργάνωση της εκπαίδευσης

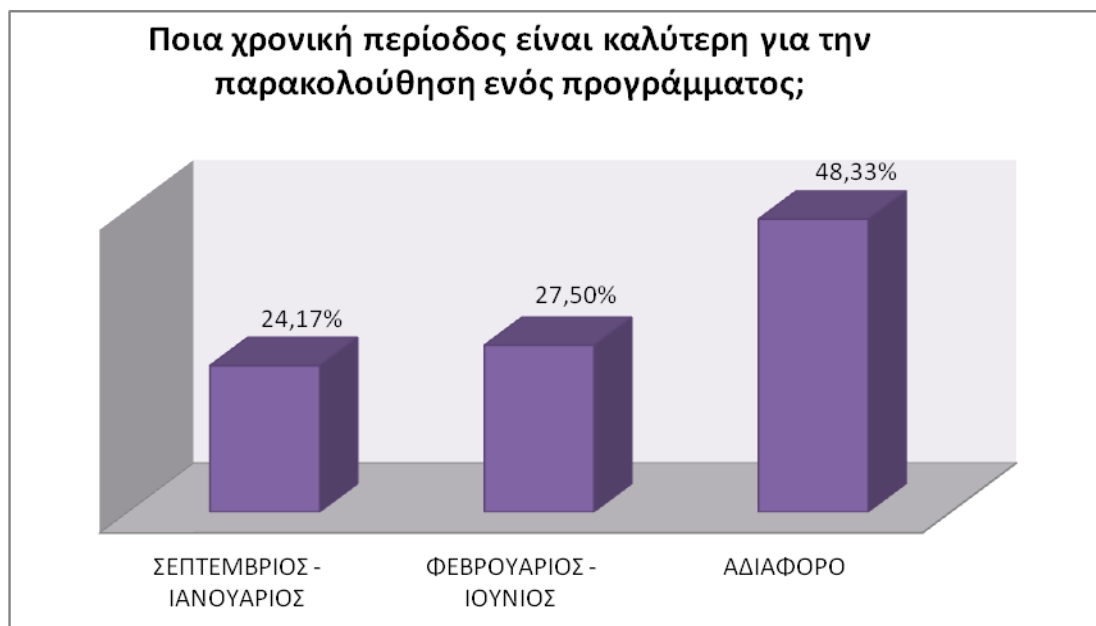
Πόσες ώρες θα διαθέτατε για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
MEXPI 25	27	22,50
25+	36	30,00
50+	35	29,17
75	9	7,50
75+	13	10,83



Γράφημα 11: Διαθέσιμες ώρες για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος

Στην πρώτη ερώτηση του πέμπτου μέρους του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι πρέπει να απαντήσουν πόσες ώρες θα μπορούσαν να αφιερώσουν στην παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Η πλειοψηφία απάντησε 25+ ώρες με ποσοστό 30,00%. Όμως και οι επόμενες δύο απαντήσεις ήταν σε κοντινά ποσοστά, δηλαδή απάντησαν 50+ ώρες με ποσοστό 29,17% και MEXPI 25 ώρες με ποσοστό 22,50%. Οι απαντήσεις με τα μικρότερα ποσοστά είναι αυτές οι οποίες δηλώνουν και αρκετά περισσότερες ώρες παρακολούθησης, δηλαδή 75 ώρες με ποσοστό 7,50% και 75+ ώρες με ποσοστό 10,83%.

Ποια χρονική περίοδος είναι καλύτερη για την παρακολούθηση ενός προγράμματος;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	29	24,17
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ – ΙΟΥΝΙΟΣ	33	27,50
ΑΔΙΑΦΟΡΟ	58	48,33



Γράφημα 12: Καλύτερη χρονική περίοδος για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Στην ερώτηση αυτή παρατηρείται ότι σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες με ποσοστό 48,33% απάντησαν ότι τους είναι αδιάφορο ποια χρονική περίοδο θα διεξαχθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ το 27,50% απάντησαν ότι προτιμούν το διάστημα Φεβρουάριος – Ιούνιος και το 24,17% ότι προτιμούν το διάστημα Σεπτέμβριος – Ιανουάριος.

4.5.6 Έκτο μέρος – Άλλα στοιχεία

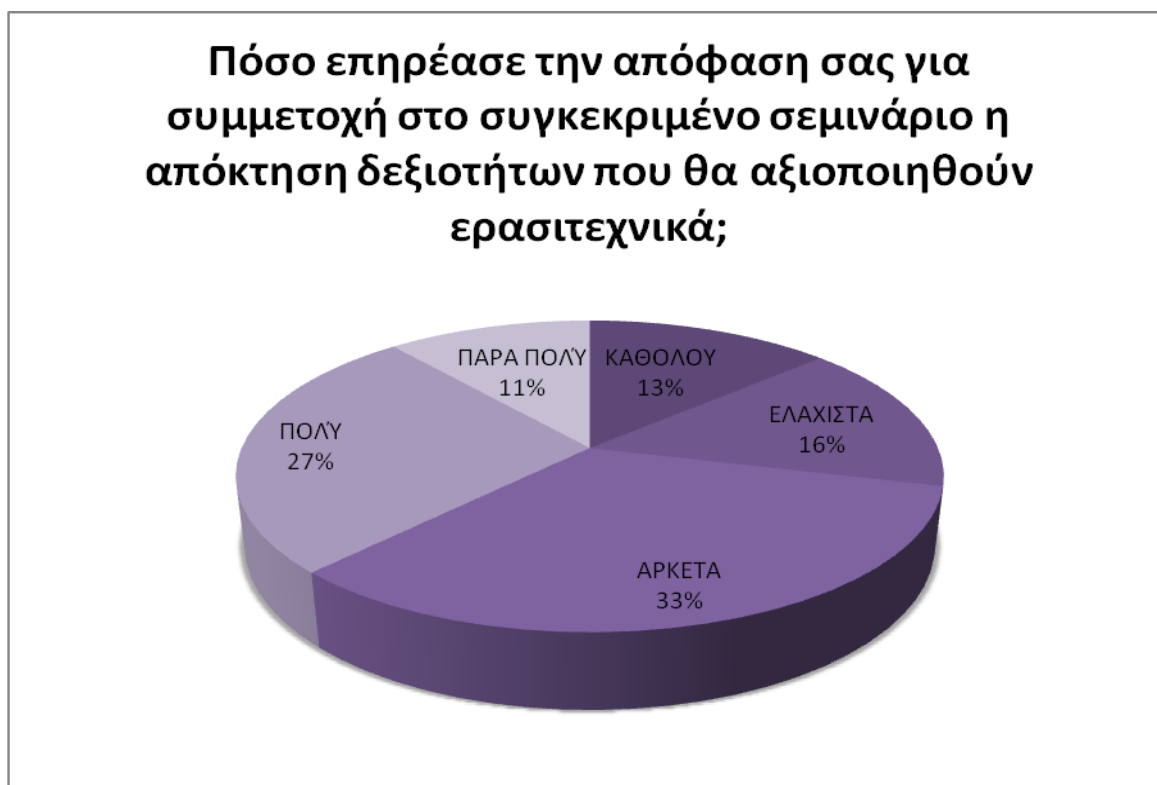
Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,33
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	0	0,00
ΑΡΚΕΤΑ	15	16,67
ΠΟΛΥ	35	38,89
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	37	41,11



Γράφημα 13: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά

Η ερώτηση αυτή προσφέρει ξεκάθαρα αποτελέσματα καθώς το 80,00% των απαντήσεων είναι ότι η απόφαση των ερωτώμενων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα επηρεάστηκε πάρα πολύ (41,11%) και πολύ (38,89%) από την ιδέα της απόκτησης δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά.

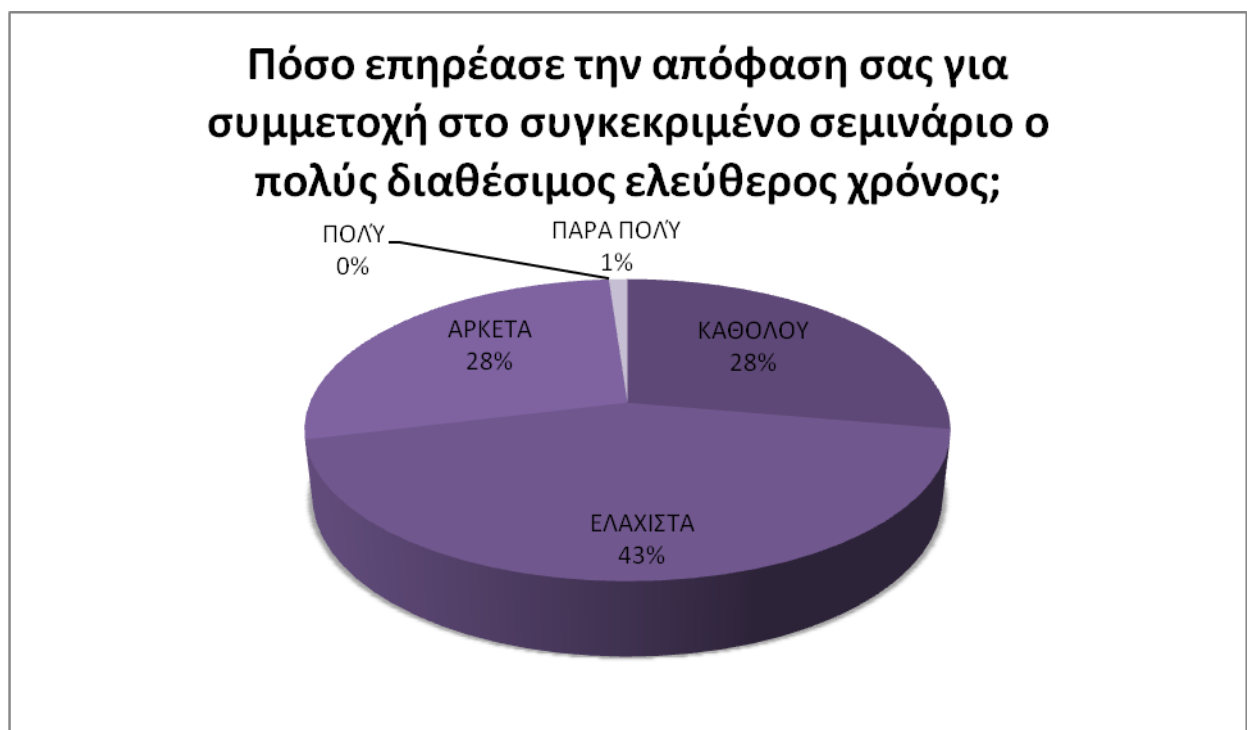
Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν ερασιτεχνικά;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	12	13,33
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	14	15,56
ΑΡΚΕΤΑ	30	33,33
ΠΟΛΥ	24	26,67
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	11,11



Γράφημα 14: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν ερασιτεχνικά

Στην ερώτηση «Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν ερασιτεχνικά», οι ερωτώμενοι απάντησαν ΑΡΚΕΤΑ με ποσοστό 33,33%, ΠΟΛΥ με ποσοστό 26,67% και ΕΛΑΧΙΣΤΑ με ποσοστό 15,56%, ενώ οι απαντήσεις που βρίσκονται στα άκρα, δηλαδή ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ και ΚΑΘΟΛΟΥ συνέλλεξαν τα μικρότερα ποσοστά, 11,11% και 13,33% αντίστοιχα.

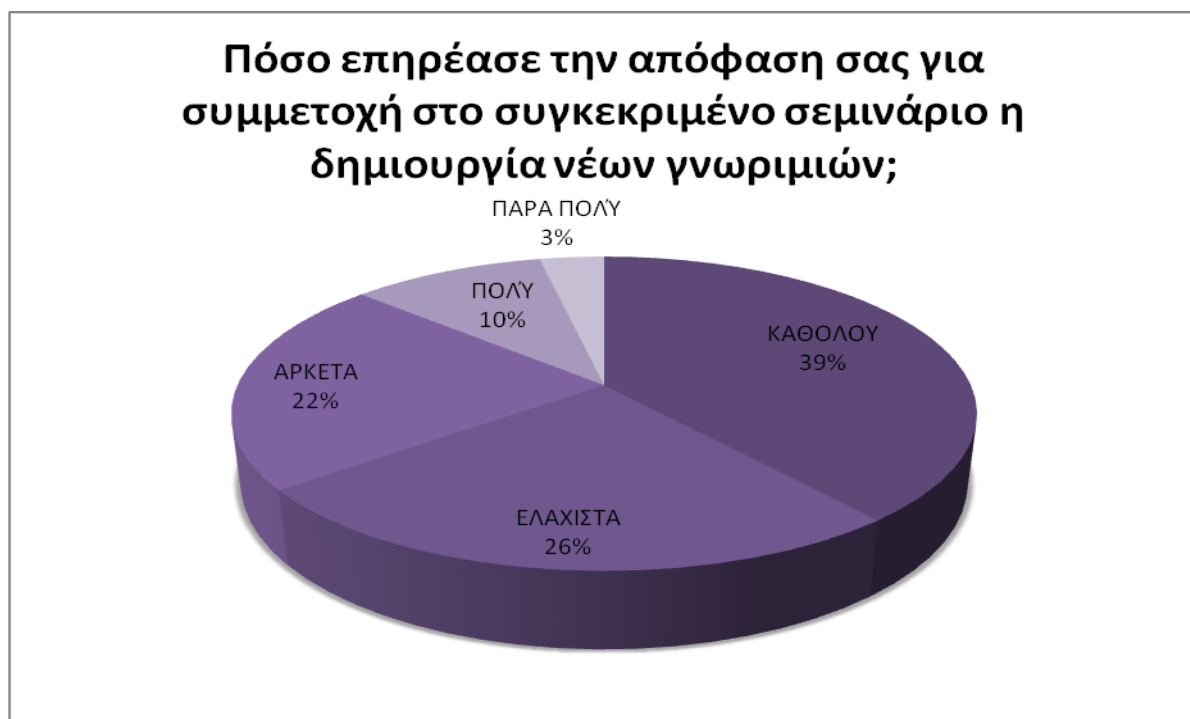
Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο ο πολύς διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	25	27,78
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	39	43,33
ΑΡΚΕΤΑ	25	27,78
ΠΟΛΥ	0	0,00
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	1,11



Γράφημα 15: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο ο πολύς ελεύθερος χρόνος

Ο πολύς ελεύθερος χρόνος που διαθέτουν οι ερωτώμενοι δεν αποτέλεσε κίνητρο για τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά σεμινάρια καθώς τα μεγαλύτερα ποσοστά απάντησαν αρνητικά σε αυτή την ερώτηση. ΚΑΘΟΛΟΥ σαν απάντηση έδωσε το 27,78% και ΕΛΑΧΙΣΤΑ το 43,33%, δηλαδή συνολικά το 71,12% των ερωτώμενων. Οι θετικές απαντήσεις δηλαδή το ΠΟΛΥ και το ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ επιλέχθηκαν από μόλις 1 άτομο του δείγματος από τα 90 που απάντησαν θετικά στην ερώτηση αν έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο.

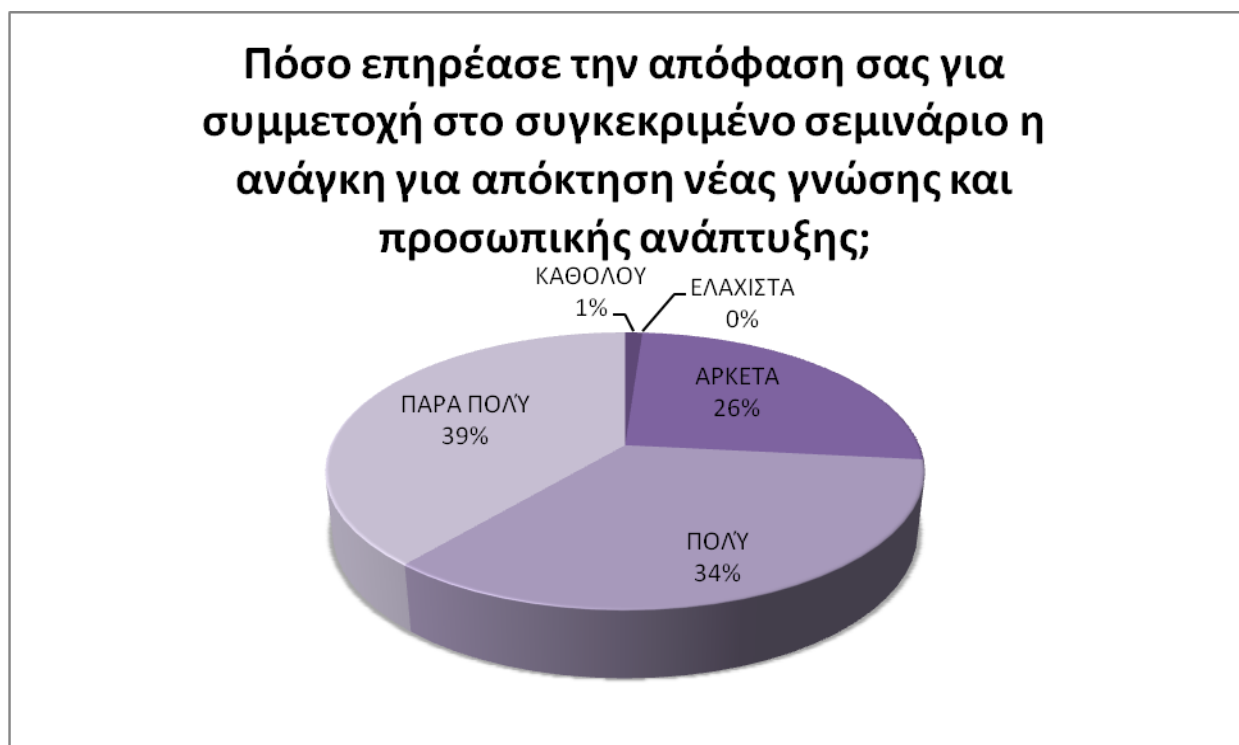
Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η δημιουργία νέων γνωριμιών;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	35	38,89
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	23	25,56
ΑΡΚΕΤΑ	20	22,22
ΠΟΛΥ	9	10,00
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	3,33



Γράφημα 16: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η δημιουργία νέων γνωριμιών

Και στη συγκεκριμένη ερώτηση όπως και στην προηγούμενη η δημιουργία νέων γνωριμιών δεν παρακίνησε τους ερωτώμενους για τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι απαντήσεις ΚΑΘΟΛΟΥ και ΕΛΑΧΙΣΤΑ συγκέντρωσαν την πλειοψηφία των απαντήσεων σε ποσοστό 64,45% συνολικά. Η απάντηση ΑΡΚΕΤΑ είναι σε ποσοστό 22,22% ενώ οι απαντήσεις ΠΟΛΥ και ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ συγκέντρωσαν τα μικρότερα ποσοστά 10,00% και 3,33% αντίστοιχα.

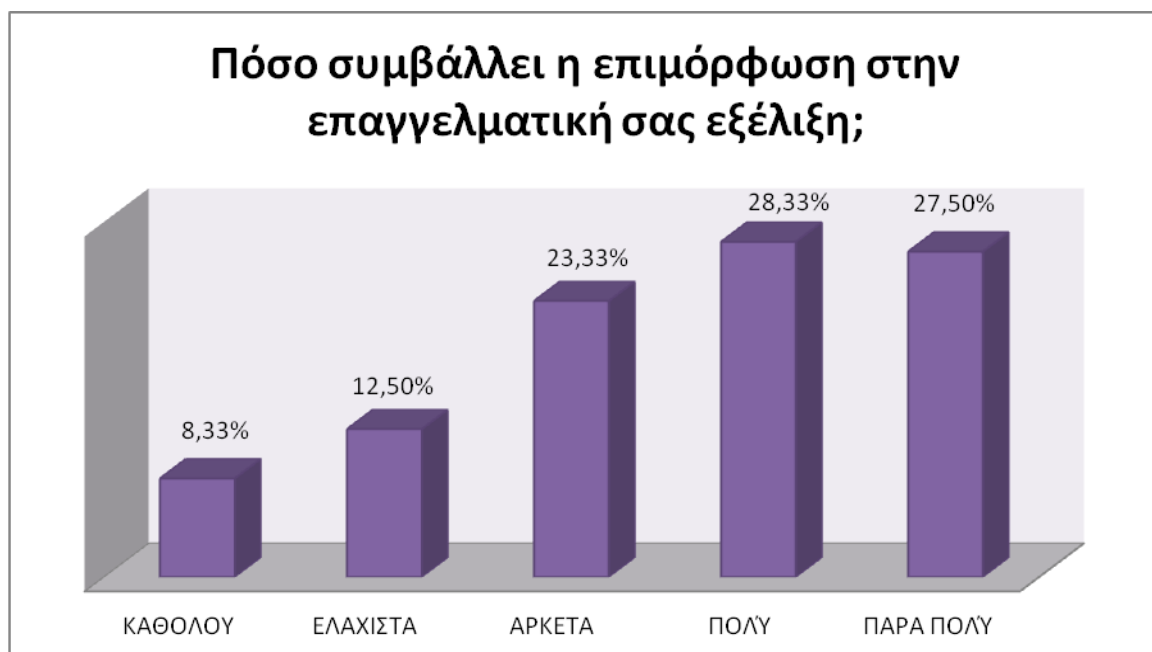
Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,11
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	0	0,00
ΑΡΚΕΤΑ	23	25,56
ΠΟΛΥ	31	34,44
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	35	38,89



Γράφημα 17: Επιρροή της απόφασης για συμμετοχή στο συγκεκριμένο σεμινάριο η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της κατηγορίας παρατηρείται ότι οι προτιμήσεις αντιστρέφονται. Οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης επηρέασε την απόφασή τους για συμμετοχή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ΠΟΛΥ με ποσοστό 34,44% και ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ με ποσοστό 38,89%, ΑΡΚΕΤΑ με ποσοστό 25,56%, ενώ ΕΛΑΧΙΣΤΑ δεν επέλεξε να απαντήσει κανένας και ΚΑΘΟΛΟΥ απάντησε μόλις ένας από το δείγμα.

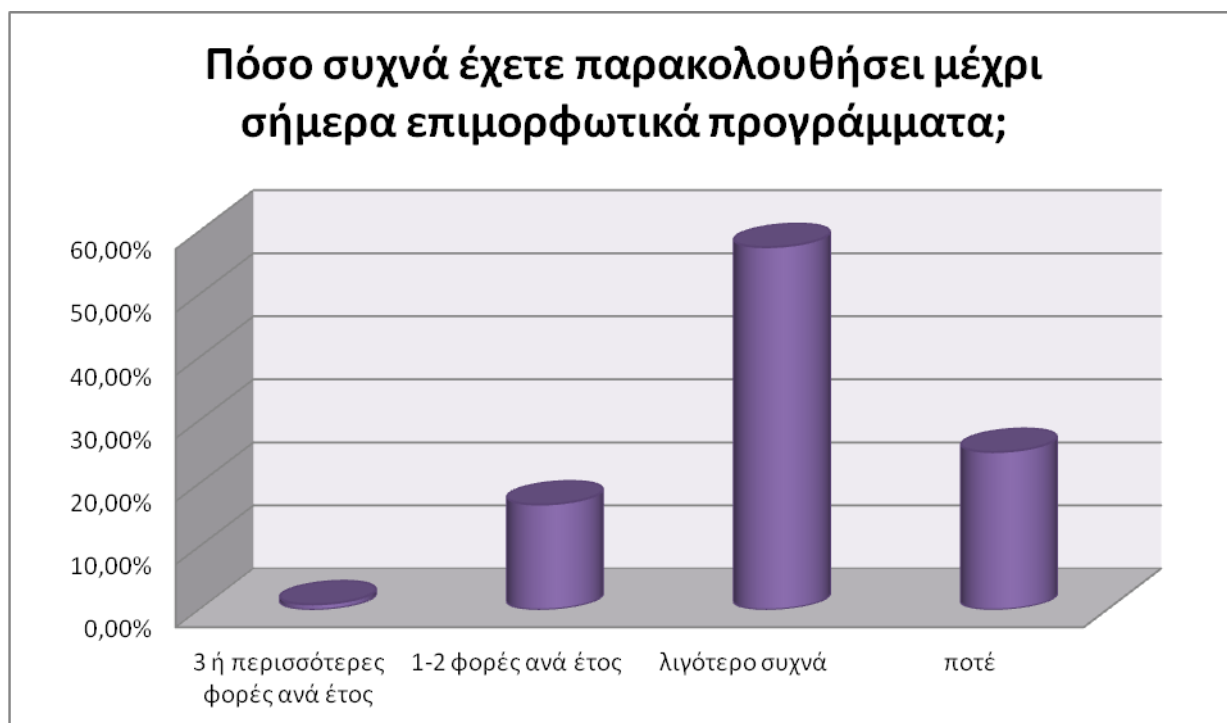
Πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική σας εξέλιξη;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΟΛΟΥ	10	8,33
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	15	12,50
ΑΡΚΕΤΑ	28	23,33
ΠΟΛΥ	34	28,33
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	33	27,50



Γράφημα 18: Συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική εξέλιξη

Στην ερώτηση «πόσο συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική σας εξέλιξη;» το 27,50% απάντησε ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, το 28,33% ΠΟΛΥ, το 23,33% ΑΡΚΕΤΑ, το 12,50% ΕΛΑΧΙΣΤΑ ενώ μόλις το 8,33% απάντησε ΚΑΘΟΛΟΥ.

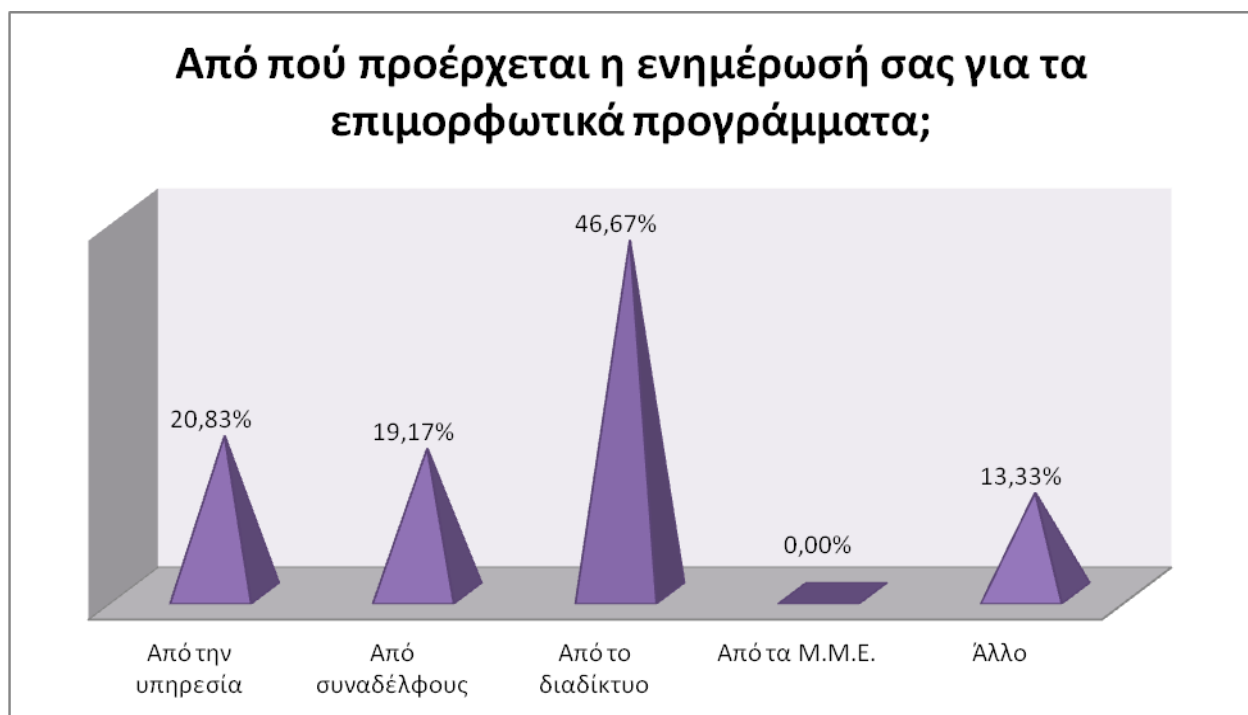
Πόσο συχνά έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα επιμορφωτικά προγράμματα;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
3 ή περισσότερες φορές ανά έτος	1	0,83
1-2 φορές ανά έτος	20	16,67
Λιγότερο συχνά	69	57,50
Ποτέ	30	25,00



Γράφημα 19: Συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα, το δείγμα της έρευνας έχει απαντήσει ότι σε ποσοστό 0,83% έχει παρακολουθήσει 3 ή περισσότερες φορές ανά έτος κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα, 16,67% 1 έως 2 φορές ανά έτος, 57,50% λιγότερο συχνά και 25,00% ποτέ. Παρατηρείται λοιπόν η πλειοψηφία του δείγματος παρακολουθεί εκπαιδευτικά προγράμματα λιγότερο συχνά από 1 – 2 φορές ανά έτος.

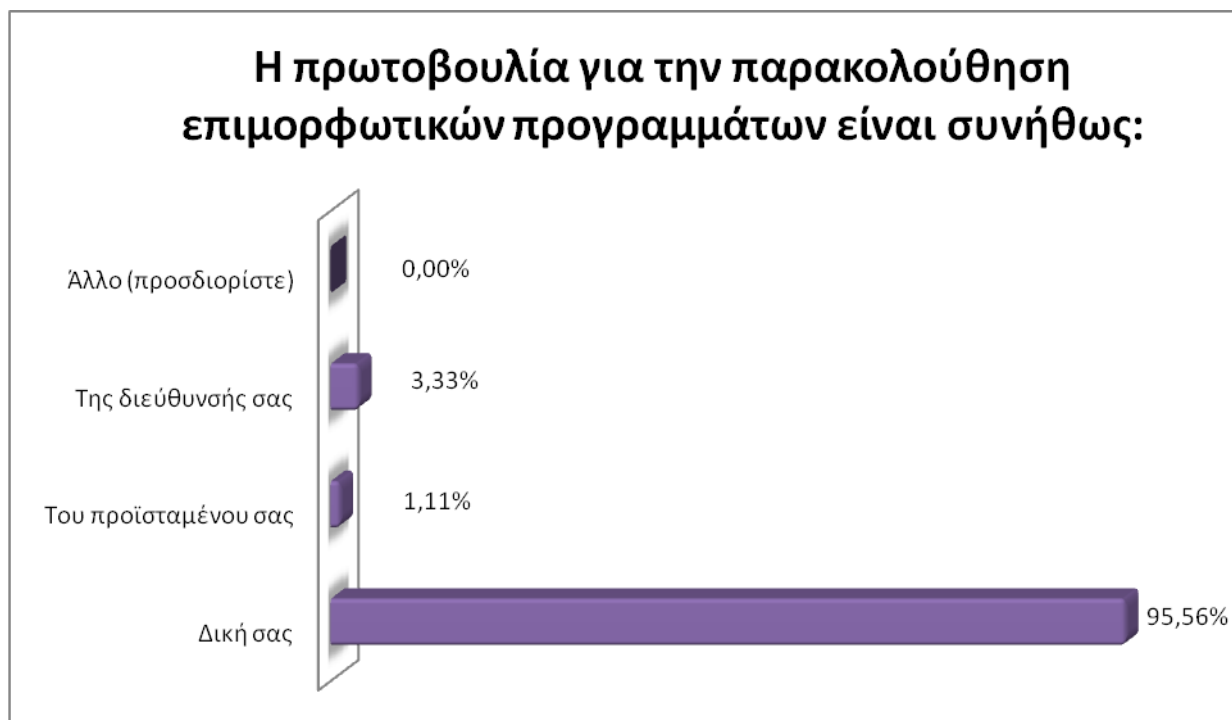
Από πού προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα επιμορφωτικά προγράμματα;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Από την υπηρεσία	25	20,83
Από συναδέλφους	23	19,17
Από το διαδίκτυο	56	46,67
Από τα Μ.Μ.Ε.	0	0,00
Άλλο	16	13,33



Γράφημα 20: Προέλευση της ενημέρωσης για τα επιμορφωτικά προγράμματα

Στην παραπάνω ερώτηση η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε ότι για τα επιμορφωτικά προγράμματα ενημερώνεται από το διαδίκτυο. Η απάντηση αυτή πήρε το 46,67% των συνολικών απαντήσεων, ενώ δεύτερη πηγή ενημέρωσης αποτελεί η υπηρεσία του καθενός από το δείγμα με ποσοστό 20,83%. Η απάντηση ότι η ενημέρωση προέρχεται από συναδέλφους έχει ποσοστό 19,17% και η επιλογή «Άλλο» έχει ποσοστό 13,33%. Κανένας δεν απάντησε ότι έχει ενημερωθεί από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

Η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι συνήθως:		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Δική σας	86	95,56
Του προϊσταμένου σας	1	1,11
Της διεύθυνσής σας	3	3,33
Άλλο (προσδιορίστε)	0	0,00



Γράφημα 21: Ποιου είναι η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στην παραπάνω ερώτηση και σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος παρατηρείται η ανάγκη για παρότρυνση των υπαλλήλων των ΟΤΑ Νομού Άρτας και από την υπηρεσία τους ή τον προϊστάμενο τους καθώς το 95,56% απάντησε ότι από προσωπική τους πρωτοβουλία παρακολουθούν τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Μόλις το 3,33% απάντησε ότι η πρωτοβουλία προέρχεται από την υπηρεσία τους και το 1,11% από τον προϊστάμενό τους.

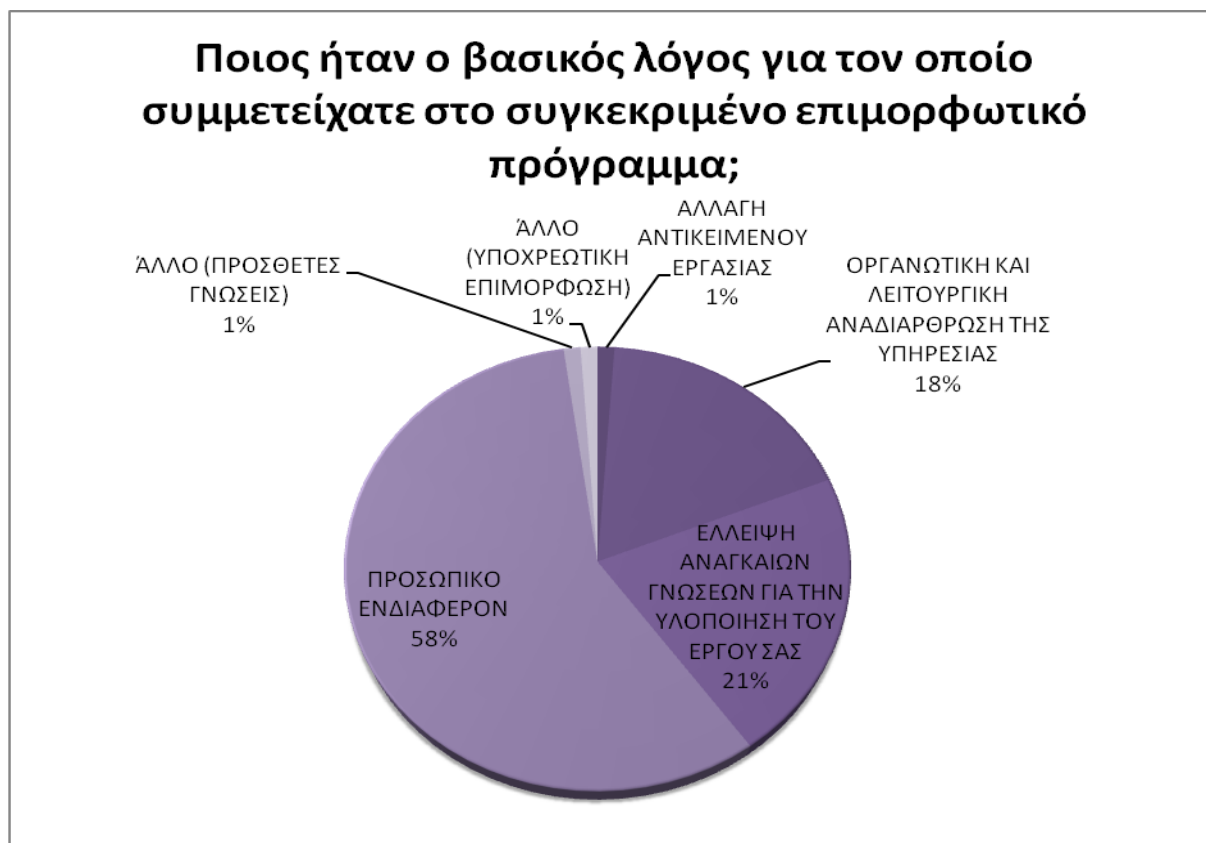
Ο προϊστάμενός σας στην προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά σεμινάρια αντέδρασε:		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ	7	7,78
ΘΕΤΙΚΑ	40	44,44
ΟΥΔΕΤΕΡΑ	40	44,44
ΑΡΝΗΤΙΚΑ	2	2,22
ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΑ	1	1,11



Γράφημα 22: Αντίδραση του προϊσταμένου σε προοπτική παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα, παρατηρείται ότι οι προϊστάμενοι των ερωτώμενων του δείγματος στην προοπτική συμμετοχής των υφισταμένων τους σε επιμορφωτικά προγράμματα αντέδρασαν ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ σε ποσοστό 7,78% που αντιστοιχεί σε 7 απαντήσεις από τις 90, ΘΕΤΙΚΑ σε ποσοστό 44,44%, ΟΥΔΕΤΕΡΑ στο ίδιο ποσοστό 44,44%, ΑΡΝΗΤΙΚΑ σε ποσοστό 2,22% και ΠΟΛΥ ΑΡΝΗΤΙΚΑ σε ποσοστό 1,11%. Κάποιο προβληματισμό προφανώς δημιουργεί το μεγάλο ποσοστό(44,44%) αυτών που απάντησαν ότι οι προϊστάμενοί τους αντέδρασαν ουδέτερα και σίγουρα οι 3 από τους 90 του δείγματος οι οποίοι απάντησαν ότι η αντίδραση ήταν αρνητική ή πολύ αρνητική.

Ποιος ήταν ο βασικός λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	1,11
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	16	17,78
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΑΣ	19	21,11
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	52	57,78
ΑΛΛΟ (ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ)	1	1,11
ΑΛΛΟ (ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ)	1	1,11

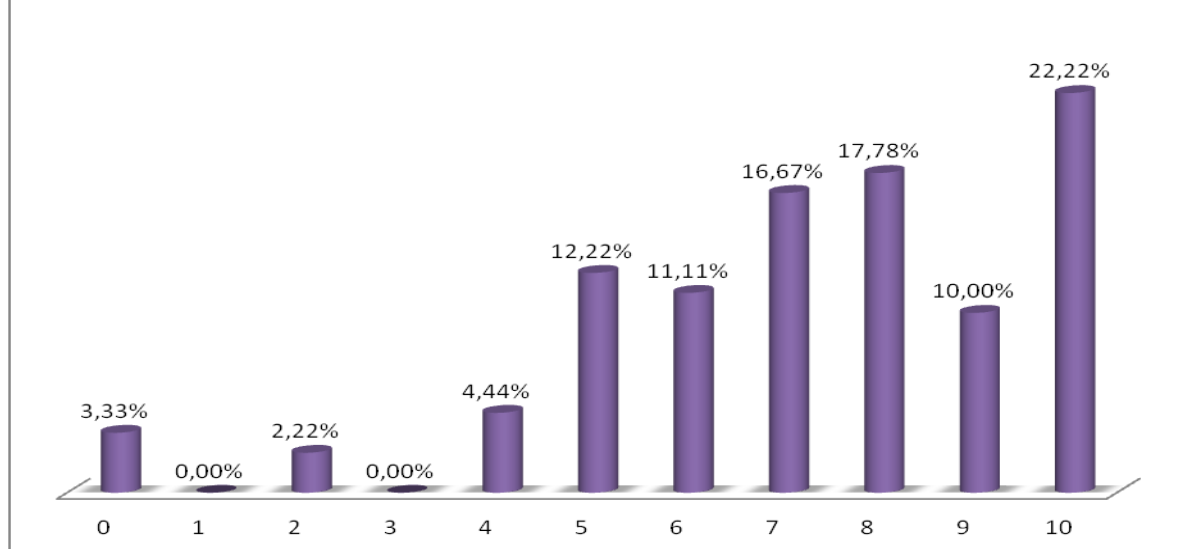


Γράφημα 23: Βασικός λόγος παρακολούθησης του συγκεκριμένου σεμιναρίου

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν στο ερώτημα «ποιος ήταν ο βασικός λόγος για τον οποίο συμμετείχαν στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα». Οι απαντήσεις που έδωσαν λένε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό(57,78%) συμμετείχε στο πρόγραμμα από προσωπικό ενδιαφέρον, το 21,11% λόγω έλλειψης των αναγκαίων γνώσεων για την υλοποίηση του έργου τους στην υπηρεσία, το 17,78% λόγω οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης της υπηρεσίας του και 1,11% απάντησαν ότι συμμετείχαν λόγω αλλαγής αντικειμένου, λόγω της επιθυμίας απόκτησης νέων γνώσεων και λόγω υποχρεωτικής εκπαίδευσης από την υπηρεσία του.

Σε ποιο βαθμό τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθείτε σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0 (ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ)	3	3,33
1	0	0,00
2	2	2,22
3	0	0,00
4	4	4,44
5	11	12,22
6	10	11,11
7	15	16,67
8	16	17,78
9	9	10,00
10(ΑΜΕΣΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ)	20	22,22

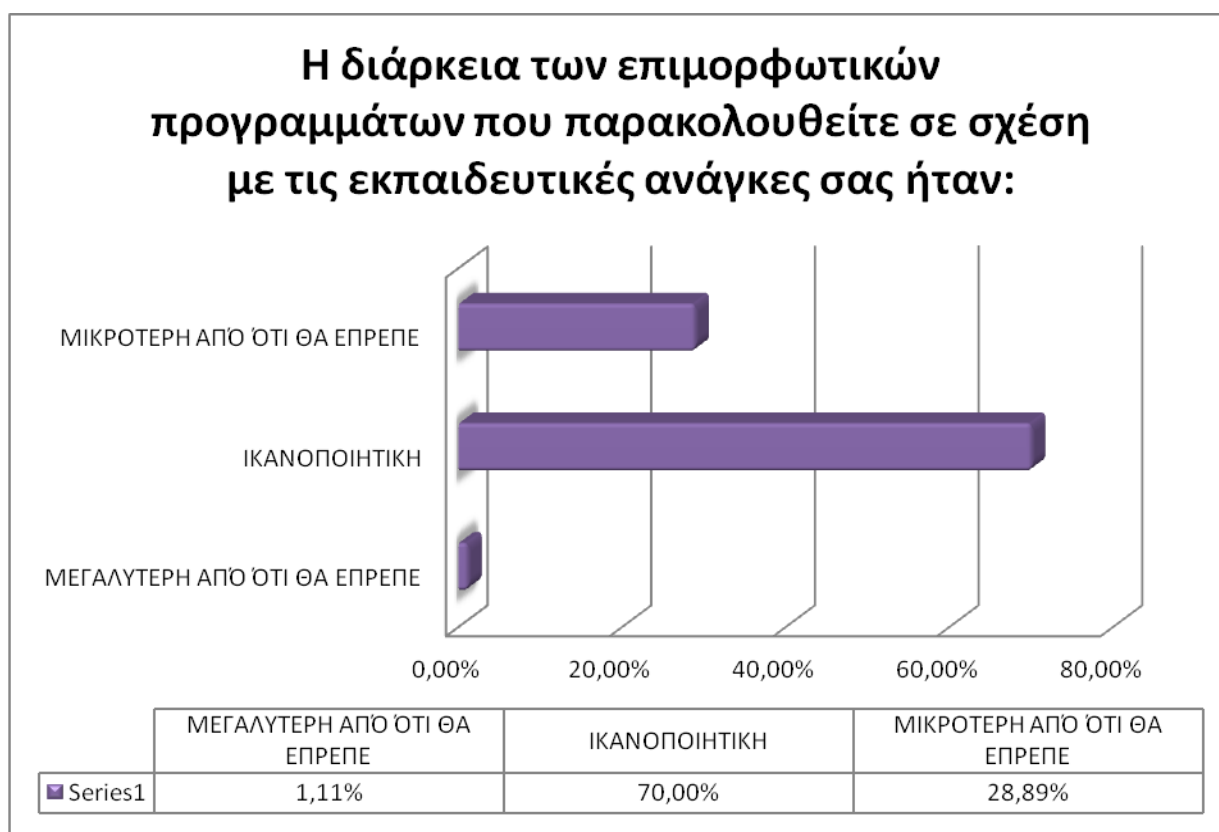
**Σε ποιο βαθμό τα επιμορφωτικά
προγράμματα που παρακολουθείτε
σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας
σας;**



Γράφημα 24: Βαθμός συσχέτισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με το αντικείμενο της εργασίας

Από τα παραπάνω αποτελέσματα βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων σε ποσοστό 22,22% θεωρεί ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια που παρακολουθούν σχετίζονται πάρα πολύ με το αντικείμενο της εργασίας τους, σε ποσοστό 10,00% ότι σχετίζονται πολύ, σε ποσοστό 17,78% ότι σχετίζονται αρκετά, σε ποσοστό 16,67% ότι σχετίζονται λιγότερο και τέλος σε ποσοστό 12,22% ότι σχετίζονται και δεν σχετίζονται.

Η διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολουθείτε σε σχέση με τις εκπαιδευτικές ανάγκες σας ήταν:		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ ΟΤΙ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ	1	1,11
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ	63	70,00
ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΑΠΟ ΟΤΙ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ	26	28,89



Γράφημα 25: Ικανοποίηση από τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων

Όταν ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και όσοι από αυτούς έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τη γνώμη τους για τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, εκείνοι απάντησαν ότι ήταν ικανοποιητική με ποσοστό 70,00%, ότι ήταν μικρότερη από ότι θα έπρεπε με ποσοστό 28,89% και μόλις ένας απάντησε ότι η διάρκεια ήταν μεγαλύτερη από ότι θα έπρεπε.

Σας δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία σας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στην υπηρεσία σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΝΑΙ	75	83,33
ΟΧΙ	15	16,67

Σας δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία σας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στην υπηρεσία σας;



Γράφημα 26: Ευκαιρία για μεταφορά της εμπειρίας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα δεδομένων και το αντίστοιχο γράφημα είναι ξεκάθαρο ότι η πλειοψηφία (83,33%) όσων έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπόρεσαν να μεταφέρουν τις γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα και στο αντικείμενο της δουλειάς τους.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι ενέργειες που κάνατε προκάλεσαν το ενδιαφέρον της υπηρεσίας σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0 (ΚΑΘΟΛΟΥ)	22	24,44
1	0	0,00
2	3	3,33
3	7	7,78
4	9	10,00
5	15	16,67
6	6	6,76
7	8	8,89

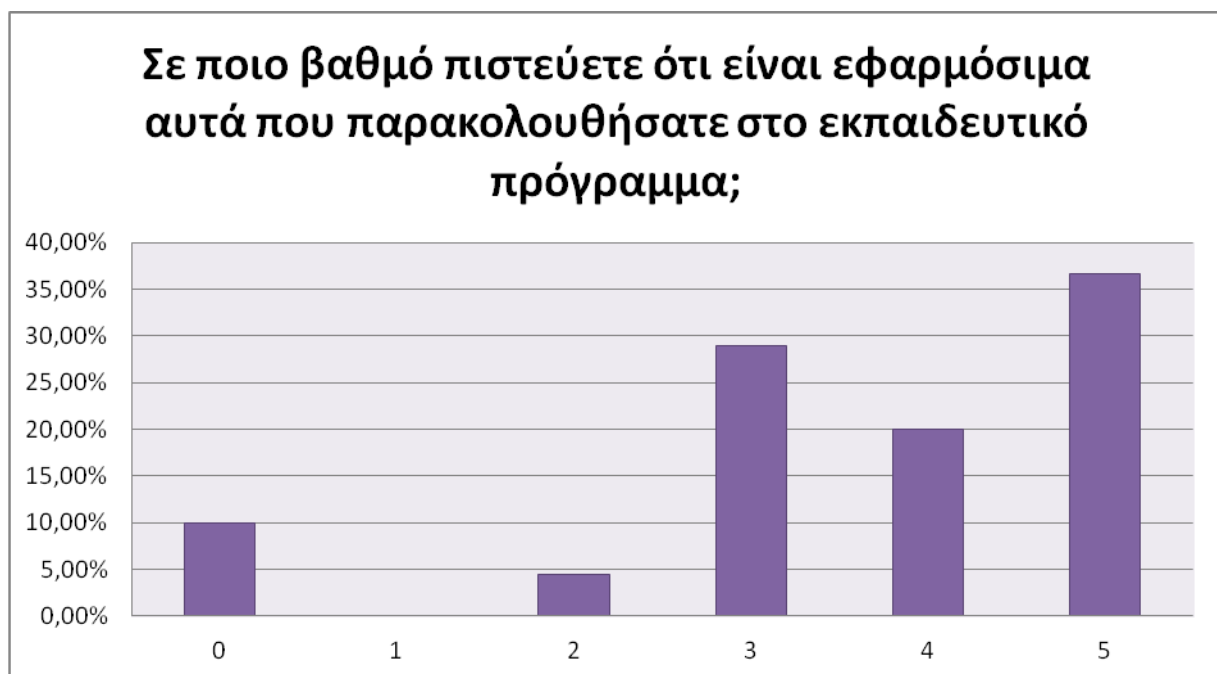
8	4	4,44
9	1	1,11
10 (ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ)	15	16,67



Γράφημα 27: Ενδιαφέρον της υπηρεσίας για τις ενέργειες του δείγματος

Η παραπάνω ερώτηση διχάζει κατά κάποιο τρόπο τις απαντήσεις του δείγματος. Το 24,44% του δείγματος θεωρεί ότι η υπηρεσία του δεν ενδιαφέρθηκε καθόλου για την προσπάθεια που έκαναν παρακολουθώντας ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και για τις γνώσεις που μετέφεραν στη δουλειά τους. Το 16,67% πιστεύει ότι η υπηρεσία τους ενδιαφέρθηκε πάρα πολύ για αυτές τους τις ενέργειες, ενώ το ίδιο ποσοστό 16,67% απάντησε στη 10βαθμη κλίμακα με πέντε που χαρακτηρίζει την απάντηση ούτε ενδιαφέρθηκαν ούτε δεν ενδιαφέρθηκαν. Οι ενδιάμεσες απαντήσεις, δηλαδή από το ένα μέχρι το τέσσερα και από το έξι μέχρι το εννέα καλύπτουν το ίδιο ποσοστό των ερωτηθέντων.

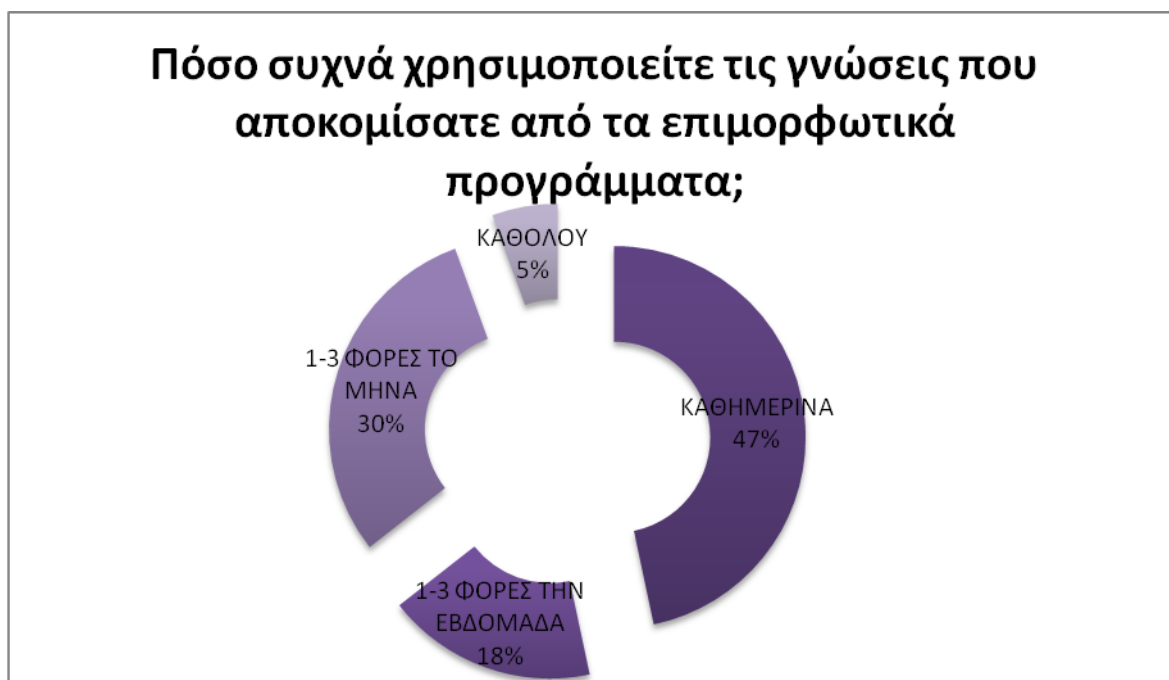
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι εφαρμόσιμα αυτά που παρακολουθήσατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0 (ΚΑΘΟΛΟΥ)	9	10,00
1	0	0,00
2	4	4,44
3	26	28,89
4	18	20,00
5 (ΠΟΛΥ)	33	36,67



Γράφημα 28: Εφαρμογή γνώσεων οι οποίες λήφθηκαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Το 36,67% του δείγματος απάντησε ότι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν ήταν πολύ εφαρμόσιμο στο έργο τους στην υπηρεσία. Το 10,00% των απαντήσεων ανέφεραν ότι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν δεν ήταν καθόλου εφαρμόσιμο στο έργο τους στην υπηρεσία ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις κινήθηκαν κυρίως στο επίπεδο 3 (αρκετά) και 4 (πολύ) στην 5βαθμη κλίμακα.

Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις που αποκομίζετε από τα επιμορφωτικά προγράμματα;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ	42	46,67
1 – 3 ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	16	17,78
1 – 3 ΦΟΡΕΣ ΤΟ ΜΗΝΑ	27	30,00
ΚΑΘΟΛΟΥ	5	5,56



Γράφημα 29: Συχνότητα εφαρμογής γνώσεων που λήφθηκαν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα

Στην παραπάνω ερώτηση όπως φαίνεται και από το διάγραμμα το 46,67% χρησιμοποιεί καθημερινά τις γνώσεις που αποκόμισε από τα επιμορφωτικά προγράμματα, το 30,00% 1-3 φορές το μήνα, το 17,78% 1-3 φορές την εβδομάδα και το 5,56% δεν χρησιμοποιεί καθόλου τις γνώσεις που έλαβε.

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0 (ΚΑΘΟΛΟΥ)	10	8,33
1	6	5,00
2	4	3,33
3	3	2,50
4	5	4,17
5	3	2,50
6	0	0,00
7	3	2,50
8	5	4,17
9	3	2,50
10 (ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ)	78	65,00



Γράφημα 30: Βελτίωση της απόδοσης της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία λόγω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών

Το 65,00% του δείγματος σύμφωνα και με τα παραπάνω πιστεύει ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει πάρα πολύ την απόδοση της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία του. Οι υπόλοιπες απαντήσεις διατηρούν μικρά ποσοστά και είναι μοιρασμένα στις τιμές 0 έως 9 της 10βαθμης κλίμακας.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας συνέβαλλε στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;		
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
0 (ΚΑΘΟΛΟΥ)	4	4,44
1	0	0,00
2	0	0,00
3	5	5,56
4	2	2,22
5	5	5,56
6	8	8,89
7	15	16,67
8	12	13,33
9	4	4,44
10 (ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ)	35	38,89



Γράφημα 31: Συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες καλούνται να δηλώσουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα συνέβαλλε στη

βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Το 38,89% δήλωσε ότι συνέβαλλαν πάρα πολύ, το 5,56% απάντησαν την επιλογή 5 στη 10βαθμη κλίμακα και το 4,44% απάντησε ότι δεν συνέβαλλαν καθόλου τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους. Στις τιμές από το 1 μέχρι το 4 το συνολικό ποσοστό απαντήσεων είναι μόλις 7,78% και από το 6 μέχρι το 9 το συνολικό ποσοστό απαντήσεων είναι 43,33%.

4.6 Τα συμπεράσματα της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4.1 σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού Νομού Άρτας όπως τις καθορίζουν οι ίδιοι.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας περιγράφουν επιπλέον το προσωπικό και εργασιακό προφίλ των ερωτηθέντων υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού του Νομού Άρτας και παρουσιάζουν το επίπεδο των γνώσεων που διαθέτουν.

Σχετικά με το προφίλ των υπαλλήλων όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες χωρίς όμως να υπάρχει μεγάλη αριθμητική υπεροχή έναντι των ανδρών (54,17% γυναίκες & 45,83% άνδρες). Η ηλικία τους ήταν από 36-45 ετών σε ποσοστό 46,67% και μόνο τρία άτομα του δείγματος ήταν στην ηλικιακή ομάδα 25-35 ετών. Το επίπεδο εκπαίδευσης της πλειοψηφίας σε ποσοστό 51,67% ήταν η δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μόλις 5 από τους 120 ερωτηθέντες να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Το 54,17% των ερωτηθέντων εργάζονται από 11 έως 20 έτη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Το 75,00% των ερωτηθέντων έχουν παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα από διάφορους φορείς κυρίως κρατικούς και το 74,44% παρακολούθησε προγράμματα τα οποία υλοποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Η πλειοψηφία του δείγματος έμεινε ικανοποιημένη από τα προγράμματα που παρακολούθησε, το περιεχόμενο των οποίων ήταν κυρίως σχετικό με νέες τεχνολογίες και κοινωνικές δεξιότητες και δράσεις. Στο ερώτημα «σε ποια ενότητα εκπαιδευτικού προγράμματος επιθυμείτε να συμμετάσχετε;» δήλωσαν ότι θα επιθυμούσαν να παρακολουθήσουν προγράμματα σχετικά με ηλεκτρονικούς υπολογιστές κυρίως αλλά και μια πληθώρα άλλων προγραμμάτων τα οποία είχαν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους στην υπηρεσία. Μόνο το 5,83% του δείγματος θα ήθελε να εκπαιδευτεί σε θέματα τουριστικής ή πολιτισμικής ανάπτυξης.

Ο χρόνος που διαθέτει ο καθένας για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαφέρει, όμως οι προτιμήσεις δείχνουν το ανώτερο όριο να είναι οι 50+ ώρες και το διάστημα μέσα στο έτος στο οποίο θα υλοποιηθούν τα προγράμματα φαίνεται να τους είναι αδιάφορο.

Η απόφασή τους για συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα επηρεάστηκε σημαντικά από την επιθυμία τους να αποκτήσουν δεξιότητες που θα τις αξιοποιήσουν επαγγελματικά και από την ανάγκη τους λάβουν νέες γνώσεις και να αναπτυχθούν προσωπικά. Αντίθετα δεν λειτούργησε ως κίνητρο για συμμετοχή στα εν λόγω προγράμματα η επιθυμία για απόκτηση γνώσης, η οποία θα αξιοποιηθεί ερασιτεχνικά, ο ελεύθερος χρόνος που διαθέτουν ή η δημιουργία νέων γνωριμιών.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (55,83%) θεωρεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη, παρόλο που όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που έδωσαν στην ερώτηση «πόσο συχνά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα;», το 57,50% παρακολουθεί λιγότερο από 1-2 φορές ανά έτος. Η ενημέρωσή τους δε για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προέρχεται κυρίως από το διαδίκτυο και μετέπειτα από την υπηρεσία τους, όπως θα ήταν αναμενόμενο. Επίσης όσοι από τους ερωτώμενους έχουν παρακολουθήσει προγράμματα ήταν κατά 95,56% με δική τους πρωτοβουλία και όχι του προϊστάμενου τους ή της διεύθυνσης που ανήκουν. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που συλλέξαμε οι προϊστάμενοι των τμημάτων αντέδρασαν θετικά ή ουδέτερα σε ίδιο ποσοστό, στην προοπτική συμμετοχής των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ με έκπληξη λάβαμε ως απάντηση από 2 ερωτηθέντες ότι ο προϊστάμενός τους αντέδρασε αρνητικά και από 1 ότι αντέδρασε πολύ αρνητικά.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο το 57,78% του δείγματος συμμετείχε στα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν το προσωπικό ενδιαφέρον, καθώς όπως απάντησαν στην ερώτηση «σε ποιο βαθμό τα επιμορφωτικά σεμινάρια που παρακολουθείτε σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας;» απάντησαν στη 10βαθμη κλίμακα σε ποσοστό 22,22% ότι σχετίζονται πάρα πολύ, σε ποσοστό 10,00% ότι σχετίζονται πολύ, σε ποσοστό 17,78% ότι σχετίζονται αρκετά, σε ποσοστό 16,67% ότι σχετίζονται λιγότερο και τέλος σε ποσοστό 12,22% ότι σχετίζονται και δεν σχετίζονται.

Το 83,33% όσων έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα είχαν την ευκαιρία να μεταφέρουν όσα έμαθαν εκεί στη δουλειά τους στην υπηρεσία. Παρόλα αυτά θεωρούν σε ποσοστό 24,44% ότι δεν προκάλεσαν οι προσπάθειές τους αυτές καθόλου το ενδιαφέρον της υπηρεσίας τους, όσο και αν αυτά που διδάχθηκαν είναι εφαρμόσιμα στη δουλειά του καθενός σύμφωνα με το 36,67% των απαντήσεων.

Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι εμφανής από τις τελευταίες ερωτήσεις της έρευνας όπου το 46,67% του δείγματος απάντησε ότι καθημερινά στο έργο τους

στην υπηρεσία του χρησιμοποιεί τις γνώσεις που έλαβε στα προγράμματα αλλά και από το 38,89% που απάντησε ότι τα προγράμματα συνέβαλλαν πάρα πολύ στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.

4.7 Γενικές προτάσεις – Διαπιστώσεις

Όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα, φαίνεται ότι η Διαχείριση και ο τρόπος βελτίωσης ενός Δημόσιου οργανισμού ή ενός οργανισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς προκύπτουν διάφορες υποχρεώσεις που πρέπει να ελεγχθούν και να εφαρμοστούν με σκοπό την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών στον Πολίτη. Η προσπάθεια αυτή έχει πολλούς γνώμονες, και με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να διατυπώσουμε κάποιες προτάσεις:

- Μετά τις αλλαγές οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση λόγω του προγράμματος «Καλλικράτης» (Νόμος 3852/2010), όπου στην ουσία πρόκειται για αναγκαστική συνένωση υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους, καθώς και τις αυξημένες αποχωρήσεις μισθωτών από το δημόσιο λόγω οικονομικής κρίσης, τα αντικείμενα απασχόλησης των υπαλλήλων, για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν πρέπει να ανταποκρίνονται στις συνεχόμενες κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές. Χρειάζεται να τονιστεί ότι σημαντική είναι η διαρκής επιμόρφωση και επικαιροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων. Οι επιμορφωτικές ανάγκες θα πρέπει να καλύπτουν πάγιες εκπαιδευτικές ανάγκες (διοικητικές πρακτικές, ευρωπαϊκά θέματα, εξοικείωση με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών), ανάγκες που προκύπτουν από τις αλλαγές σε εθνικό επίπεδο (προσοντολόγιο, βαθμολόγιο, νέοι κώδικες κλπ.) αλλά και αλλαγές που θα προκύψουν λόγω των ταχύτερων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Για να γίνει η σωστή κατάρτιση πρέπει να προγραμματίζεται από ένα σύνολο φορέων που ασχολούνται στον τομέα της κατάρτισης, όπως οι διευθυντές προσωπικού και οργάνωσης, τεχνικές επιτροπές της κάθε υπηρεσίας οι οποίες σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης, θα φροντίσουν για την πρόβλεψη των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και την πρόβλεψη στον κρατικό προϋπολογισμό της χρηματοδότησης για την εκπαίδευση του προσωπικού, ανώτερου προσωπικού (στελεχών) και λοιπών εργαζομένων. Ο Armstrong

παρουσίασε τις 3 βασικές κινητήριες δυνάμεις που πρέπει να μεταβιβάζονται από τον εκπαιδευτή στον εργαζόμενο, οι οποίες είναι η μεταβίβαση εξειδικευμένων γνώσεων πάνω στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται ο κάθε εργαζόμενος, η παροχή ασφάλειας στο ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης, με σκοπό ο εργαζόμενος να έχει τα ψυχικά αποθέματα να εκπαιδεύετε καθημερινά, η εκπαίδευση της στάσης των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο.

- Ακόμη ένας σημαντικός γνώμονας είναι ο προσδιορισμός των περιορισμών που υφίσταται η εκπαιδευτική διαδικασία και η προσπάθεια επίλυσης τους. Σε αυτό το ζήτημα συμπεριλαμβάνονται κολλήματα που έχουν να κάνουν με την ηλικία και τη διάθεση των εργαζομένων για μάθηση, που είναι συντελεστής της σωματικής και ψυχολογικής διάθεσης που έχουν. Επίσης άλλοι περιορισμοί αναφέρονται στην αδυναμία εφαρμογής των δεξιοτήτων που διδάχθηκαν στην Εκπαιδευτική διαδικασία λόγω διαφόρων θεμάτων (όπως η απαγόρευση χρησιμοποίησης κάποιων εργαλείων από τους υψηλά ιστάμενους), αλλά και λόγω του ότι οι δεξιότητες δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των υπαλλήλων γιατί τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι γενικού περιεχομένου, ώστε να μπορέσουν να συμπεριλάβουν υπαλλήλους από διάφορες υπηρεσίες. Κίνητρο επίσης θα αποτελούσε αν ένα μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διδασκόταν εξ' αποστάσεως (e-learning) μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών και όχι σε δια ζώσης διδασκαλία.
- Σωστό είναι να γίνεται ο προσδιορισμός των μεθόδων και ο διαχωρισμός των σταδίων των εκπαιδευτικών διαδικασιών, που είναι πολύ σημαντικός για την στόχευση στην εκπαιδευτική διαδικασία που πρέπει να λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος με βάση τις δυνατότητες του αλλά και τις ανάγκες του. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκαν οι μέθοδοι της :προεισαγωγικής εκπαίδευσης, εισαγωγική εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, προαγωγικής εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης, μεταπτυχιακής εκπαίδευσης,
- Διαπιστώθηκε στην έρευνα ότι μόνο 5,83% έχει εκπαιδευτεί ή θα ήθελε να εκπαιδευτεί σε θέματα τουρισμού –πολιτισμού, σε μια ιδιαίτερος δύσκολη οικονομική συγκυρία όπου η ανάπτυξη του τουρισμού για το Νομό Άρτας, αν αυτός αξιοποιηθεί με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο, θα μπορούσε να συμβάλλει αποφασιστικά στην οικονομική πρόοδο της περιοχής.

Ο νομός Άρτας και ιδιαιτέρως ο Δήμος Αρταίων, έχει χαρακτηριστεί ως τουριστικός τόπος με ΦΕΚ από το 1924, ακολούθως το 1973 και το 1976. Όχι μόνο λόγω του ιστορικού Γεφυριού αλλά και πολλών άλλων πολιτιστικών μνημείων, όπως το τείχος της Αμβρακίας και το Κάστρο, το Ναό της Παναγιάς Παρηγορίτισσας, το Ναό της Αγίας Θεοδώρας τον ορεινό όγκο των Τζουμέρκων και τον Αμβρακικό Κόλπο κ.ά. Όλα αυτά βρίσκονται σε τόσο κοντινή απόσταση που θα μπορούσε ο Νομός Άρτας να αποτελέσει «τουριστικό προορισμό 4 εποχών», αναπτύσσοντας θεματικές ενότητες όπως: εκπαιδευτικός τουρισμός, γαστρονομικός (ηπειρώτικη -αρτινή κουζίνα, καθιέρωση ηπειρώτικου -αρτινού πρωινού σε όλα τα ξενοδοχεία), πολιτισμικό, θρησκευτικό, αθλητικό, θαλάσσιο, ιαματικό, τουρισμό φύσης (οικοτουρισμό - αγροτουρισμό).

Η τοπική αυτοδιοίκηση πρέπει να βάλει τις βάσεις για τη μακροπρόθεσμη, ορθολογική, περιβαλλοντικά εναρμονισμένη και με προϋποθέσεις αειφορίας τουριστική ανάπτυξη, με τον προγραμματισμό της Διοίκησης για την πρόσληψη προσωπικού των ανάλογων ειδικοτήτων (αρχαιολόγοι, ξεναγοί κλπ.) αλλά και αξιοποιώντας όλες τις ευκαιρίες (περάτωση Εγνατίας οδού- Ιόνιας Οδού, ζεύξη Ακτίου – Πρέβεζας), δίνοντας πολιτιστική ταυτότητα στον τόπο (brand name), κάνοντάς τη γνωστή στις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού.

- Τέλος οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω αρκετών μεταρρυθμίσεων των πολιτικών τους και αναπτύσσοντας την ικανότητα της προληπτικής και όχι κατασταλτικής διοικητικής λειτουργίας θα πρέπει να καταφέρουν να μεταβληθούν σε «μανθάνουσες οργανώσεις» και η διαχείριση της γνώσης πρέπει να αποτελέσει μια από κρίσιμες συνιστώσες της λειτουργίας τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βεργίδης Δ. (2008), *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Η Εξέλιξη της εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα και η Κοινωνικο-οικονομική Λειτουργία της*, Πάτρα, Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ*.

Κανελλόπουλος Χ. (1991), *Διοίκηση Προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του management*.

Κανελλόπουλος Χ. (2003), *MANAGEMENT-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Σε επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*, Γ' Έκδοση, Αθήνα

Καντάς Αρ. (2010), *ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ Μέρος 3^ο: Διεργασίες ομάδας-Σύγκρουση, Ανάπτυξη και αλλαγή-Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος*, 15^η έκδοση, Αθήνα, Ελληνικά γράμματα

Κόκκος Α. (2008), *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, Τόμος Α: Θεωρητικές Προσεγγίσεις*, Πάτρα, Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο

Λύτρας Ν. Περικλής - ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, INTERBOOKS, Αθήνα 1992

Μαντάς Νικόλαος ‘‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’’ , σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, 3η έκδοση, Θεσσαλονίκη

Παγκάκης Γρηγόριος (1998) : ‘‘Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων’’ , 1998

Παπαγεωργίου Η., (2009): «Διερεύνηση των επιστημολογικών πεποιθήσεων εκπαιδευτών ενηλίκων – Μια μελέτη περίπτωσης σε σχολεία δεύτερης ευκαιρίας»

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπ. Αθηνών, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, 2^η έκδοση, Αθήνα

Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2008), *ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili

Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*, Εκδόσεις Interbooks

Κυριαζή, Ν. (2009). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος 2, Αθήνα : ιδίου

Ξενογλώσση

Aon Hewitt. (2013). 2013 trends in global employee engagement

Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human resource management practice*, 10th edition

Baroukh N. & Kleiner B., (2002), “Recruitment and Training of Public Servants”, *Management Research News*

Bernadin & Russel, “Human Resourc, Management an Experiential Approach” 2003

Durkheim E., (1972): “Selected Writings”, London, Cambridge University Press

Freire P., (1977):» Η αγωγή του καταπιεζόμενου», Αθήνα, Ράππας

Freire P., (1978): “L’ education: Pratique de la liberte”

Hubert Rampersad, Total Performance Scorecard, πρακτικά 8ου Συμποσίου Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου 2005

Huque A.S. & Vyas, L. (2008), “Expectations and Performance: Assessment of Public Service Training in Hong Kong”, *International Journal of Human Resource Management*

John Dewey, *Εμπειρία και εκπαίδευση*, Εκδόσεις Γλάρος, 1980

Meister J.C. (2005), “Learning that leads to high performance, “*Chief Learning Officer*”

R. L. Mathis & J. H. Jackson, Human Resource Management, 1994

Schuler R. & Jackson S., (1999), *Strategic Human Resource Management.*, Blackwell ed. , U.S.A.

Storey J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources.*, Routledge Ed., U.S.A.

Witkin, Belle Ruth & Altschuld, James W., 1995. *Planning and conducting needs assessments: A practical guide.* Thousand Oaks, CA: Sage

Άρθρα

M. Blumberg P.C. Pringle, *The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 7, 1982

Schuler, R. S., P. J. Dowling and H. De Ceiri (1993) *An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management.*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4

Wexley & Latham (2001), *Development and Training Human Resources in Organisations.*, Harper Collins Publishers.

Διαδίκτυο

[1] <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/329/5/Dimitriadis.pdf> Τελευταία πρόσβαση στις 8/3/2017.

[2] <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=40111300709109909100007309710109202304903204603408702509406700309906811810107206510610203105205504103804401509312112706800511301104600900200912507208410300500012704000506400411810307800102800400088081084014076076024003121109121017112025088126020122&EXT=pdf> Τελευταία πρόσβαση στις 8/3/2017.

[3] <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/42-50> Τελευταία πρόσβαση στις 14/3/2017.

[4] http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10022.pdf Τελευταία πρόσβαση στις 14/3/2017.

[5] <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/60-iliko141> Τελευταία πρόσβαση στις 14/3/2017.

[6] http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/027/10271.pdf Τελευταία πρόσβαση στις 14/3/2017.

[7] http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/027/10022.pdf Τελευταία πρόσβαση στις 14/3/2017.

[8] <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/20622#page/37/mode/1up> Τελευταία πρόσβαση στις 8/3/2017.

- [9] http://resources.ekdd.gr/knowledge/index.php?option=com_php&Itemid=17 Τελευταία πρόσβαση στις 5/4/2017.
- [11] <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/2012-09-06-11-30-13/2012-06-19-10-11-51>
- [12] www.ekdd.gr/ekdda/images/ekpraidousi/Αναλυτικά_Θέματα.pdf
- [13] Έρευνα Αποτίμησης των Επιπτώσεων της Επιμόρφωσης, ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2014 – 2016, Μάρτιος 2017, ΕΚΚΔΑ
- [14] ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΘΗΝΑ 2011
http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf
- [15] <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4513/Tenentes.pdf?sequence=3> & is Allowed = y

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο ΤΕΙ Ηπείρου, στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού Νομού Άρτας.

Η έρευνα διεξάγεται μέσω της συμπλήρωσης του έντυπου ερωτηματολογίου το οποίο επισυνάπτεται με την παρούσα επιστολή. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα και η συμπλήρωσή τους απαιτεί 10-15 λεπτά. Οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Σας παρακαλώ όπως συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο και να το επιστρέψετε σε διάστημα μία εβδομάδας από την ημέρα που θα το παραλάβετε. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Βασιλάκη Μαριάννα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Απευθύνεται σε υπαλλήλους του ΟΤΑ α΄ βαθμού νομού Άρτας
- Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις και υποερωτήσεις
- Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία.

A. Γενικά στοιχεία για τον ερωτώμενο

1. Φύλο

2. Ηλικία.....

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

- α. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- β. Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- γ. Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- δ. Διδακτορικό

4. Ειδικότητα Εργαζομένου.....

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Τοπική Αυτοδιοίκηση;.....

B. Στοιχεία για προηγούμενη εμπειρία στη γενική εκπαίδευση ενηλίκων

1. Έχετε παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης;

- α. ΝΑΙ
- β. ΟΧΙ

2. Αν ναι, ποιος φορέας υλοποίησε το πρόγραμμα;.....

3. Αν ναι, πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από το πρόγραμμα;

0- ΚΑΘΟΛΟΥ έως 5-ΠΟΛΥ

Γ. Ανίχνευση γενικών εκπαιδευτικών αναγκών

1. Σε ποια από τις κάτωθι ενότητες θα επιθυμούσατε να συμμετάσχετε;

- α. Οικονομικά
- β. Επιχειρηματικότητα
- γ. Πράσινη ανάπτυξη – Περιβάλλον
- δ. Νέες τεχνολογίες
- ε. Κοινωνικές Δεξιότητες – Δράσεις
- ζ. Πολιτιστική – Τουριστική Ανάπτυξη

Δ. Ανίχνευση Ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών

1. Να αναφέρετε ποια επιπλέον εκπαιδευτικά προγράμματα θα θέλατε να παρακολουθήσετε;

.....

E. Ερωτήματα για την οργάνωση της εκπαίδευσης

1. Πόσες ώρες θα διαθέτατε για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;

- α. Μέχρι 25 ώρες
- β. 25+
- γ. 50+
- δ. 75
- ε. 75+

2. Ποια χρονική περίοδος είναι καλύτερη για εσάς ώστε να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

- α. Σεπτέμβριος – Ιανουάριος
- β. Φεβρουάριος – Ιούνιος
- γ. Αδιάφορο

ΣΤ. Άλλα στοιχεία

1. Πόσο επηρέασε την απόφασή σας για συμμετοχή στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθένας από τους παρακάτω λόγους;

α. Απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν επαγγελματικά

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

β. Απόκτηση δεξιοτήτων που θα αξιοποιηθούν ερασιτεχνικά

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

γ. Πολύς διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

δ. Δημιουργία νέων γνωριμιών

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

ε. Ανάγκη για απόκτηση νέας γνώσης και προσωπικής ανάπτυξης

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

2. Πιστεύετε ότι συμβάλλει η επιμόρφωση στην επαγγελματική σας εξέλιξη;

Καθόλου Ελάχιστα Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

3. Πόσο συχνά έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα επιμορφωτικά προγράμματα;

- α. 3 ή περισσότερες φορές ανά έτος
- β. 1-2 φορές ανά έτος
- γ. Λιγότερο συχνά
- δ. Ποτέ

4. Από πού προέρχεται η ενημέρωσή σας για τα επιμορφωτικά προγράμματα;

- α. Από την υπηρεσία

- β. Από συναδέλφους
- γ. Από το διαδίκτυο
- δ. Από τα Μ.Μ.Ε.
- ε. Άλλο

5. Η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι συνήθως:

- α. Δική σας
- β. Του προϊσταμένου σας
- γ. Της διεύθυνσής σας
- δ. Άλλο (προσδιορίστε)

6. Ο προϊστάμενός σας στην προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά προγράμματα αντέδρασε:

- α. Πολύ θετικά
- β. Θετικά
- γ. Ουδέτερα
- δ. Αρνητικά
- ε. Πολύ αρνητικά

7. Ποιος ήταν ο βασικός λόγος για τον οποίο συμμετείγατε στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα:

- α. Αλλαγή αντικειμένου εργασίας
- β. Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας
- γ. Έλλειψη αναγκαίων γνώσεων για την υλοποίηση του έργου
- δ. Προσωπικό ενδιαφέρον
- ε. Άλλο (προσδιορίστε)

8. Σε ποιο βαθμό τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας σας:

0-ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ έως 10-ΑΜΕΣΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

9. Η διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολουθείτε σε σχέση με τις εκπαιδευτικές ανάγκες σας ήταν:

- α. Μεγαλύτερη από ότι θα έπρεπε
- β. Ικανοποιητική
- γ. Μικρότερη από ότι θα έπρεπε

10. Σας δόθηκε η ευκαιρία να μεταφερθεί η εμπειρία σας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία σας:

- α. ΝΑΙ
- β. ΟΧΙ

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι ενέργειές που κάνατε προκάλεσαν το ενδιαφέρον της υπηρεσίας σας;

0- ΚΑΘΟΛΟΥ έως 10- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι εφαρμόσιμα αυτά που παρακολουθήσατε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

0-ΚΑΘΟΛΟΥ έως 5- ΠΟΛΥ

13. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις που αποκομίζατε από τα επιμορφωτικά προγράμματα;

α. ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ

β. 1-3 ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ

γ. 1-3 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΜΗΝΑ

δ. ΚΑΘΟΛΟΥ

14. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία σας;

0-ΚΑΘΟΛΟΥ έως 10- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας συνέβαλλε στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;

0-ΚΑΘΟΛΟΥ έως 10- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!