



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**« Εκπαίδευση - Επιμόρφωση - Κατάρτιση Δημοσίων Υπαλλήλων:  
Ο Δήμος Αθηναίων ως μελέτη περίπτωσης**

**Τζινέρη Αριστέα  
Μητρώο Φοιτητή: mar12012**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Τιμόθεος Αγγελίδης  
Επίκουρος Καθηγητής**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Τιμόθεο Αγγελίδη για την κατανόηση και την υπομονή που έδειξε για την διεκπεραίωση αυτής της εργασίας.

Επίσης να ευχαριστήσω τους κ. Φαίδων Γκίκα, κ. Γεώργιο Παπαμιχαήλ καθηγητές στην Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την πολύτιμη βοήθειά τους στην χορήγηση των στατιστικών δεδομένων.

Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στον Πρόεδρο των Φοιτητών του Τμήματος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Βρυώνη Γαβριήλ για τις πολύτιμες γνώσεις του.

Εύχομαι για όλους τους συναδέλφους μου στην Δημοτική Αστυνομία από τον Έβρο μέχρι το Καστελλόριζο να παλεύουν για τα όνειρά τους γιατί αυτά δεν μπορεί να μας τα κλέψει κανείς, θα συνεχίσουμε να παλεύουμε για το καλύτερο...

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου και  
σε όσους με στήριξαν με τον δικό τους τρόπο*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>i</b>
<b>ΑΦΙΕΡΩΣΗ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	<b>3</b>
1.1 Εισαγωγή και Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	3
1.2 Κράτος-Διοίκηση .....	5
1.2.1 Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης .....	5
1.3 Η περίπτωση του ελληνικού Δημόσιου Τομέα .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</b> .....	<b>12</b>
2.1 Ο Θεσμός της Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης – Κατάρτισης .....	12
2.1.1 Γενικά στοιχεία: Έννοιες-Ορισμοί .....	12
2.1.2 Η ανάγκη για επιμόρφωση .....	14
2.1.3 Το σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης .....	14
2.2 Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα .....	15
2.3 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης .....	17
2.3.1 Ιστορικά στοιχεία .....	19
2.3.2 Υπηρεσιακή διάρθρωση .....	19
2.4 Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) .....	20
2.5 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	23
Σημειώσεις .....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ- ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ</b> .....	<b>25</b>
3.1 Παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων .....	25
3.2 Αριθμός προγραμμάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης και θεματικές εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης .....	32
3.3 Συμπεράσματα .....	43
3.4 Επίλογος .....	47
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>48</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>49</b>
<b>ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ</b> .....	<b>50</b>



<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	<b>52</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ♦ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ♦ Διοικητική Οργανωτική Δομή Δήμου Αθηναίων .....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: ♦ Διάρθρωση Υπηρεσιών Δήμου Αθηναίων .....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ♦ Κλάδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού Δήμου Αθηναίων .....	67

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το εννοιολογικό τρίπτυχο «εκπαίδευση – επιμόρφωση – κατάρτιση» θεωρείται ως μια από τις βασικές συνιστώσες ενός πλαισίου στρατηγικής δράσεων που στοχεύουν στην προσέλκυση και επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού, στην βελτιστοποίηση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ποιοτική αναβάθμιση και ενίσχυση του γνωσιακού υπόβαθρου των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες. Με την παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρείται μια παρουσίαση και ανάλυση των θεσμών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης των υπαλλήλων που εργάζονται σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) όπως είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και συγκεκριμένα ο Δήμος Αθηναίων ως μελέτη περίπτωσης (case study). Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι θεσμοθετημένες δομές εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης ενώ αναλύονται οι επιδιωκόμενοι προγραμματικοί στόχοι σε συνάρτηση με α) την ανάγκη αναβάθμισης και επικαιροποίησης των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, β) την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους και γ) την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ερευνώνται επίσης οι παράγοντες που μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση α) στην εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους των υπαλλήλων για τη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης, β) στην προώθηση, οργάνωση, διαχείριση και ολοκλήρωση αυτών των προγραμμάτων, γ) στην αξιοποίηση, διάχυση και εφαρμοσιμότητα της τεχνογνωσίας που αποκτάται μέσω αυτών των προγραμμάτων. Τέλος εξετάζεται η προσαρμοστικότητα των υπάρχοντων συστημάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης στις ανάγκες ενός τεχνολογικά εξελισσόμενου περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών όπου κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη προγραμμάτων που στοχεύουν στην αναβάθμιση και επικαιροποίηση των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.

## **ABSTRACT**

The conceptual triptych ‘pre-service education – in-service education – in service training’ is considered integral to a strategic action plan aimed at attracting and selecting qualified personnel, upgrading and optimizing quality performance as well as updating and strengthening the knowledge(s) of the personnel in the public sector. This thesis aims to present and analyze the relevant institutions regarding the pre-service education, the in-service education, and the in service training of the staff working in Legal Entities under Public Law (ΝΗΙΔΔ in Greek) such as the Organizations of Local Government (ΟΤΑ in Greek) and specifically the Municipality of Athens as a case study. In particular, the institutionalized entities regarding the pre-service education, the in-service education, and the in service training are presented while analyzing the programmatic objectives pursued in relation to the organizational need(s) for a) upgrading and updating the knowledge-capacities-skills of human resources, b) optimizing staff productivity and c) operationalizing efficiency and effectiveness of service. Also, there is a focus on the factors that may have a positive or negative effect on a) the motivation of the personnel in participating in the programs for in-service education and training, b) the successful promotion, organization, management, and completion of the respective programs, c) the applicability, dissemination and utilization of the knowledge(s) gained through these programs. Finally, it is examined as to how adaptable the existing systems of pre-service education, in-service education, and in service training can be to the needs of an evolving service economy environment where the increasing use of new technologies requires the development of programs aimed at upgrading and updating the knowledge, capacities, and skills of the personnel in the public sector.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε έναν κόσμο όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και ο διεθνής ανταγωνισμός εντείνουν τις πιέσεις προσαρμογής των φορέων και οργανισμών διοίκησης του δημόσιου τομέα, η ανάγκη προσαρμογής και ευελιξίας ενός δημόσιου οργανισμού είναι καίρια στοιχεία για την επιβίωσή του η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα αναβαθμισμένα και εξειδικευμένα μέσα που διαθέτει αλλά και από τις αναβαθμισμένες και εξειδικευμένες ικανότητες των ανθρώπινου δυναμικού του καθώς αποτελεί άλλωστε και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η επικαιροποιημένη εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση, αναβάθμιση και εξειδίκευση του προσωπικού που στελεχώνει τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991), με τον όρο εκπαίδευση νοείται μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η διαμόρφωση στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων και δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ή στάσεων που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Εντούτοις, η Δημόσια Διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει την πρόκληση προσαρμογής στους ρυθμούς μιας σύγχρονης και μεταβαλλόμενης πραγματικότητας και εποχής με πρακτικές και αντιλήψεις που δεν συμβαδίζουν με τις αυξανόμενες ανάγκες ευέλικτης διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν μακροπρόθεσμα να εξελιχθούν σε αποδοτικότερους και αποτελεσματικότερους μηχανισμούς, οι οποίοι έχοντας υιοθετήσει στον τρόπο λειτουργίας τους τα πλεονεκτήματα που τους παρέχει η κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, να ανταπεξέρχονται αμεσότερα στις ανάγκες των συναλλασσόμενων με αυτές πολιτών.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρείται μια παρουσίαση και ανάλυση των θεσμών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης των υπαλλήλων που εργάζονται σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) όπως είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και συγκεκριμένα ο Δήμος Αθηναίων ως μελέτη περίπτωσης (case study).

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την οργανική και λειτουργική σχέση της διοίκησης και του κράτους καθώς και την έννοια και το περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι θεσμοθετημένες δομές εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης ενώ αναλύονται οι επιδιωκόμενοι προγραμματικοί στόχοι σε συνάρτηση με α) την ανάγκη αναβάθμισης και επικαιροποίησης των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, β) την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους και γ) την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται και αναλύονται τα στοιχεία έρευνας που αφορά στα προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων κατά την περίοδο 2008-2012. Επίσης ερευνώνται οι παράγοντες που μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση α) στην εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους των υπαλλήλων για τη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης, β) στην προώθηση, οργάνωση, διαχείριση και ολοκλήρωση αυτών των προγραμμάτων, γ) στην αξιοποίηση, διάχυση και εφαρμοσιμότητα της τεχνογνωσίας που αποκτάται μέσω αυτών των προγραμμάτων. Τέλος εξετάζεται η προσαρμοστικότητα των υπάρχοντων συστημάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης στις ανάγκες ενός τεχνολογικά εξελισσόμενου περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών όπου κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη προγραμμάτων που στοχεύουν στην αναβάθμιση και επικαιροποίηση των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

#### **1.1 Εισαγωγή και Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, 2001).

Η Διοίκηση Προσωπικού μελετά τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Χάρη στην υποστήριξη της θεωρίας και τις ρυθμίσεις της νομοθεσίας, η οποία προβλέπει αυστηρές διατάξεις και ελέγχους για τυχόν κακομεταχείριση των εργαζομένων, η διοίκηση προσωπικού έχει αναπτυχθεί σημαντικά είτε πρόκειται για διευθυντές, επόπτες ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Για τους Schuler και Jackson (2006), οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα διαθέσιμα προσόντα και οι δραστηριότητες των ανθρώπων που είναι διαθέσιμοι δε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και στην πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού.

Οι Sherman, Bohlander και Snell (1998) θεωρούν πως το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι

επιδεξιότητες των ατόμων που έχουν κάποια οικονομική αξία σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, στην έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου εμπεριέχεται και ο οικονομικός παράγοντας ενώ, κατά την άποψη των συγγραφέων, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν την οργανωτική απόδοση.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί επίσης να οριοθετεί: ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να συντονίζουν τους ανθρώπους ενός οργανισμού (Byars & Rue, 1991). Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν το να παίρνει κανείς αποφάσεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της, να βοηθά στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, αλλά και δραστηριότητες όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η συμβουλή, η υποκίνηση και η αναγνώριση των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να δημιουργήσει και να συντηρήσει ένα περιβάλλον ποιοτικής υπεροχής, δίνοντας την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης τόσο τους ποιοτικούς όσο και τους στόχους της απόδοσης, όντας πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης για συστηματική και εντατική οργάνωση, απαραίτητη για τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης των ικανοτήτων τους.

## **1.2 Κράτος-Διοίκηση**

Με τον όρο «Κράτος» καλείται το σύστημα εξουσίας, η οργανωμένη χώρα, οι αρχές της επικράτειας, η πολιτική οργάνωση και εν γένει ο τρόπος με τον οποίο διακυβερνάτε μια πολιτεία. Κάθε κοινωνία για να υπάρξει έχει ανάγκη από ειρήνη και τάξη, αξίες τις οποίες επιβάλλει μια εξουσία που έχει δύναμη πάνω στους ανθρώπους. Κράτος συνεπώς είναι αυτή η κοινωνία. Ο όρος είναι ευρύς και περιλαμβάνει στοιχεία τόσο νομικά, κοινωνιολογικά καθώς και στοιχεία γεωγραφικά. Κράτος επίσης είναι αυτό που οι πολίτες σήμερα ονομάζουν «το δημόσιο».

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και δομείται το κράτος καλείται Διοίκηση και περιλαμβάνει την οργάνωση και κατανομή των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων. Διοίκηση είναι η ενέργεια του «διοικείν», η διεύθυνση του συνόλου των αρχών μιας χώρας, η διοικητική υποδιαίρεση αυτής καθώς και η οργάνωση της υποδιαίρεσης αυτής της χώρας. Επιπρόσθετα, Διοίκηση είναι το σύστημα διακυβέρνησης ενός κράτους ή ενός οργανισμού ή ενός οργανωμένου συνόλου οποιασδήποτε μορφής ή περιεχομένου. Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται φανερό το μεγάλο μέγεθος του εύρους του όρου διοίκηση η οποία έχει τόσο λειτουργική όσο και οργανική έννοια (Παρθενόπουλος, 1997).

### **1.2.1 Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης**

Οι ακαδημαϊκοί και οι διοικητικοί παράγοντες δυσκολεύονται να δώσουν ένα ορισμό στη Δημόσια Διοίκηση. Αν η θεώρηση της Δημόσιας Διοίκησης γίνει στο γενικότερο πλαίσιο τόσο των κοινωνικών όσο και ιδιαίτερα των πολιτικών επιστημών τότε καθίσταται εύκολα κατανοητό ότι η πολιτική συμπεριφορά δεν είναι αποκλειστικά κυβερνητική αλλά μπορεί να προέρχεται εξίσου και από άλλες πηγές. Εφόσον η Δημόσια Διοίκηση εμπλέκεται στην πολιτική, είναι αδύνατον να δοθεί σε αυτή ορισμός άνευ πολιτικών στοιχείων.



Η επιστήμη της διοίκησης αποτελεί ένα σύστημα γνώσεων μέσω του οποίου οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν σχέσεις, να προβλέψουν αποτελέσματα, να ασκήσουν επιρροή σε εκροές κάθε κατάστασης, όπου τόσο οι άνθρωποι όσο και η εργασία είναι συστηματικά οργανωμένα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Για την επιστήμη της διοίκησης, ο ουσιώδης αυτός σκοπός είναι η εκτέλεση της εργασίας με την ελάχιστη δυνατή δαπάνη όχι μόνο σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και σε υλικά αγαθά.

Η Δημόσια Διοίκηση μελετά την οργάνωση και την λειτουργία του διοικητικού συστήματος μιας χώρας. Από τους ορισμούς που κατά καιρούς δόθηκαν από τους ειδικούς, καθίσταται εμφανές ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί την διοικητική πλευρά της κυβέρνησης. Για το λόγο αυτό υπάρχει αδυναμία να διαχωριστούν απόλυτα οι δύο αυτές έννοιες, της δημόσιας διοίκησης και της κυβέρνησης. Ο ρόλος της κυβέρνησης εστιάζεται στη χάραξη γενικής πολιτικής καθώς και στην παροχή κατευθύνσεων για την υλοποίηση των προγραμμάτων της. Από την άλλη, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι η εφαρμογή της πολιτικής υλοποιώντας τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης.

Το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων με τη βοήθεια των οποίων οι πολιτικές ιδέες και τα προγράμματα μετατρέπονται σε πράξη και υλοποιούνται αποτελούν τη Δημόσια Διοίκηση, υπό τη στενή έννοια του όρου. Σε θεωρητικό επίπεδο, τα όρια μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και κυβέρνησης είναι ευδιάκριτα και κατανοητά. Ωστόσο, στην πράξη η διάκριση είναι δύσκολη γιατί μια κυβερνητική κατεύθυνση υπάρχει πάντα πίσω από κάθε πράξη προερχόμενη από τη διοίκηση.

Ο εξ ορισμού δυναμικός χαρακτήρας της Δημόσιας Διοίκησης οφείλεται σε δύο κύριους λόγους. Καταρχάς επειδή στελεχώνεται από ανθρώπινο δυναμικό και δεύτερον επειδή είναι αδύνατον να ασκείται πάντοτε σταθερά και με τον ίδιο τρόπο εξαιτίας της αέναης μεταβολής όλων ανεξαρτήτως των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η αναπροσαρμογή της

συνεπώς κρίνεται αναγκαία σε κάθε μεταβολή των οικονομικών, πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών σκοπών του κράτους (Παγκάκης, 1991).

Ωστόσο, για ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν υπό την άμεση εποπτεία του κράτους. Εντός αυτών των πλαισίων εντάσσονται οι δημόσιες υπηρεσίες με τη στενή έννοια, όπως είναι για παράδειγμα οι κεντρικές υπηρεσίες υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του δημοσίου καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Υπό μια πιο ευρεία έννοια, στη Δημόσια Διοίκηση εντάσσονται πάσης φύσεως δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι οποίοι αποσκοπούν στην επίτευξη δημόσιων σκοπών και ασκούν δημόσια εξουσία και αυτοί είναι οι οργανισμοί κοινής ωφέλειας καθώς επίσης οι δημόσιες επιχειρήσεις, κύριος μέτοχος των οποίων είναι το δημόσιο και ο διορισμός της διοίκησης ανήκει στο κράτος.

Οι οργανισμοί που προαναφέρθηκαν αποτελούν τον γνωστό σε όλους ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, η λειτουργία του οποίου αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Σε αντίθεση με τους οργανισμούς που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα, οι οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και δεν αντιμετωπίζουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο (Φαναριώτης, 1999).

### **1.3 Η περίπτωση του ελληνικού Δημοσίου Τομέα**

Η ελληνική δημόσια υπηρεσία είναι ένα μεγάλο και σύνθετο σύστημα το οποίο αποτελείται από τους διάφορους τύπους και διαφορετικού μεγέθους δημόσιες οργανώσεις, που παρέχουν όλα τα είδη κρατικών υπηρεσιών (π.χ. υγεία, εκπαίδευση, κοινωνικές υπηρεσίες, οικονομικές, αναπτυξιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες κλπ.). Η κεντρική κυβέρνηση και οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εδρεύουν στην Αθήνα.

Ένα κομμάτι των δημοσίων οργανισμών είναι και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Με το διάταγμα της 27<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1833 συστάθηκαν οι δήμοι ως δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα και αποτέλεσαν το μοναδικό βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αργότερα, το 1912 παράλληλα με τους δήμους θεσπίστηκαν και οι κοινότητες, που αύξησαν καιά πολύ τον αριθμό των Ο.Τ.Α.

Αυτό άρχισε να αλλάζει από το 1997 με μια ριζική αναμόρφωση του συστήματος οργάνωσης του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, με τον Νόμο 2539 για τη «Συγκρότηση Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Το σχέδιο που δρομολογήθηκε ονομάστηκε «Καποδίστριας» όπου οι Ο.Τ.Α. από 5.500 περιορίστηκαν στους 1.034. Έτσι, ξεκίνησε η αποκέντρωση μετακινώντας τις υπευθυνότητες στις τοπικές αρχές. Μια δεκαετία αργότερα, η μεταρρύθμιση του συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης προωθήθηκε ακόμα περισσότερο με το σχέδιο «Καλλικράτης» (Μακρυδημήτρης, 2010).

Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης», ακριβέστερα *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*, ονομάζεται ο Νόμος 3852/2010, με τον οποίο μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της χώρας και επανακαθορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους. Ενίοτε αναφέρεται και ως *Σχέδιο Καλλικράτης*, από την ονομασία που είχε πριν εισαχθεί προς συζήτηση στη Βουλή. Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από τη Βουλή το Μάιο του 2010. Ο *Καλλικράτης* θεωρείται συνέχεια του *Καποδίστρια* (Νόμος 2539/97), υπό την έννοια του ότι διέπονται από παρόμοια φιλοσοφία αναγκαστικής συνένωσης των υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους. Συγκεκριμένα οι περίπου 1.034 δήμοι περιορίζονται σε 325 μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων (Εφημερίδα Βήμα 2010). Με το εγχείρημα του *Καλλικράτη* επιχειρήθηκε να αντιμετωπισθεί το γενικότερο ζήτημα της θεσμικής κατάστρωσης του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην ολότητά

του. Αυτό, έχει τη σημασία του αφού εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από επικάλυψη αρμοδιοτήτων, θεσμική και οργανωτική ανεπάρκεια και ακαταλληλότητα καθώς και έλλειψη αναγκαίας προσαρμογής στις γεωφυσικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες του ελλαδικού χώρου, όπως νησιώτικες περιοχές, αστικά και ημιαστικά κέντρα και μητροπολιτικές ζώνες (Μακρυδημήτρης, 2010).

Η Ελλάδα έπρεπε να ευθυγραμμίσει τις εθνικές πολιτικές βελτίωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης με αυτές των κρατών μελών. Το ευρωπαϊκό συμβούλιο της Λισαβόνας διαμόρφωσε μια πλατφόρμα πολιτικών και δράσεων για τον δημόσιο τομέα που έδινε έμφαση στον εκσυγχρονισμό των δομών και λειτουργιών του δημοσίου τομέα στοχεύοντας στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Για την Ελλάδα, η δέσμευση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης υλοποιήθηκε με τον Νόμο 2880/2001 όπου εξειδικεύτηκαν οι πολιτικές και δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρωπίνου δυναμικού της μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των υπαλλήλων. Επίσης, οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί ωθήθηκαν να βελτιώσουν, να αποκεντρώσουν και να ρυθμίσουν τις λειτουργίες τους, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πολιτών και ισορροπώντας τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών, εστιάζοντας στα αποτελέσματα και στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Sotirakou και Zερρου, 2005). Η πρόκληση της διοικητικής μεταρρύθμισης με την οποία ο ελληνικός δημόσιος τομέας έρχεται αντιμέτωπος απαιτεί ένα περιεκτικό πλαίσιο για διοίκηση και μέτρηση της επίδοσης του.

Η ποιοτική αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης πρέπει να έχει στο κέντρο της τον άνθρωπο και κυρίως στόχος της να είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη-πελάτη. Επίσης ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και

όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών για αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων.

Οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (2000) κάνουν αναφορά σε έκθεσή τους ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν δεχτεί κατά επανάληψη αυστηρή κριτική όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τονίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από την διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί την μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα. Ακόμη αναφέρουν ως ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο δημόσιο τομέα την:

- μονιμότητα
- προαγωγή με βάση χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα
- έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά
- έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο
- απογύμνωση από ευθύνες
- μη σύνδεση μισθού και απόδοσης

Για να δείξουν την μεγάλη επίδραση του συστήματος στο άτομο οι Rummel και Brache (1995) αναφέρουν ότι αν βάλεις ένα καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα το σύστημα πάντα επικρατεί.

Οι Αλεξιάδης και Περιστεράς (1998) εξηγούν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι η ελλιπής εκπαίδευση, επιμόρφωση, ενημέρωση, καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις.

Μία αντίστοιχη άποψη εκφράζει και η Βελλή (1997) σε μελέτη της όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει ότι τα σημερινά προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο τμήμα τους στην

έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Ακόμη αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με άρθρο του Λαζάρου (1996) αναφέρει ότι βασική προϋπόθεση για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η επιλογή του προσλαμβανόμενου και προαγόμενου προσωπικού καθώς και η εποπτεία και η εκπαίδευση του, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **2.1 Ο Θεσμός της Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης – Κατάρτισης**

Το σύστημα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης – κατάρτισης προσπαθεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες ενός εξελισσόμενου περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών όπου η δυναμική χρήση νέων τεχνολογιών απαιτεί την ανάπτυξη επικαιροποιημένων προγραμμάτων που στοχεύουν στην αναβάθμιση των γνώσεων – ικανοτήτων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες.

Η σημερινή –μάλλον άσχημη- εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας των διαδικασιών που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των πολιτών στις καθημερινές τους ανάγκες, δηλαδή της γραφειοκρατίας. Το όλο σύστημα προσλήψεων, αξιολόγησης, προαγωγών, ακόμα και τα υλικά, μέσα και οι υποδομές που είναι διαθέσιμες στους δημοσίους υπαλλήλους, έχουν αντίκτυπο στην εικόνα που βγαίνει προς τα έξω και χαρακτηρίζει τη φυσιογνωμία της κρατικής μηχανής όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς.

##### **2.1.1 Γενικά στοιχεία: Έννοιες-Ορισμοί**

Η επιμόρφωση δεν είναι τίποτε άλλο από την εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, μέσω της οποίας η Δημόσια Διοίκηση θα καταστεί μακροπρόθεσμα σε σύνολο διοικητικών οργανώσεων οι οποίες γνωρίζουν πώς να μαθαίνουν και πώς να προλαβαίνουν τις ραγδαίες αλλαγές τις οποίες επιβάλλει το σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Η επιμόρφωση σημαίνει εκείνη την επιμορφωτική διαδικασία κατά την οποία επιτελείται ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία παρέχονται στους δημοσίους υπαλλήλους και τα

οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την υλοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων κάθε διοικητικού φορέα.<sup>1</sup>

Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση αυτής της διαδικασίας αποτελεί η εφαρμογή ενός συστήματος διάγνωσης και ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών σε επίπεδο ατόμου αλλά και σε επίπεδο διοικητικού φορέα, καθώς και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης μετά την ολοκλήρωση της επιμορφωτικής διαδικασίας. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με τη μέτρηση της συμβολής κάθε επιμορφωμένου υπαλλήλου στην υλοποίηση των στόχων του δημοσίου οργανισμού.

Η επιμορφωτική διαδικασία συνοδεύεται από ανάλυση και καταγραφή των δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων, που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου σε κάθε οργανωτικό (π.χ. ανάλυση δεξιοτήτων ανά διεύθυνση, τμήμα, ρόλο, άτομο). Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών σε κάθε οργανωτικό επίπεδο.

Όταν ολοκληρωθεί η υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, καταγράφεται η γνώμη των επιμορφωμένων και αξιολογούνται με διάφορα tests οι γνώσεις τις οποίες αποκόμισαν από τα επιμορφωτικά σεμινάρια-προγράμματα.

Κυρίαρχο στοιχείο όλου του σχεδιασμού της επιμόρφωσης – μετεκπαίδευσης, αποτελεί η αδιάκοπη επιμόρφωση και των επιμορφωτών, οι οποίοι διδάσκουν τα επιμορφωτικά μαθήματα στο ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και η επιμόρφωση των προϊσταμένων των Μονάδων Εκπαίδευσης και όλων των υπαλλήλων που στελεχώνουν τις Μονάδες αυτές.

Οι επιμορφωτές προκειμένου να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στο δύσκολο έργο τους πρέπει να επιμορφώνονται συστηματικά. Οι σύγχρονες ανάγκες επιβάλλουν τη διαρκή ενημέρωση για τις σύγχρονες τάσεις στην



επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.

### **2.1.2 Η ανάγκη για επιμόρφωση**

Ζούμε σε μια κοινωνία ανταγωνισμού και ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης όπου η ανάγκη της επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης είναι επιβεβλημένη. Μέσα σε αυτό το διεθνοποιημένο και ανταγωνιστικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, το ζητούμενο είναι να μπορέσει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις εκείνες και να ενσωματώσει στην εσωτερική λειτουργία της τους απαραίτητους μηχανισμούς μεταμόρφωσης της ατομικής γνώσης σε συλλογική και οργανωσιακή γνώση.<sup>2</sup>

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε ότι η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών της και για το λόγο αυτό, πρόβαλλε επιτακτική την ανάγκη να προβούν τα κράτη-μέλη της σε ευρείες μεταρρυθμίσεις με στόχο τον διοικητικό εκσυγχρονισμό έτσι ώστε να επιτευχθεί η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη της Ε.Ε. Στο πλαίσιο αυτό, η προώθηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας μας, αποτελεί στρατηγικό στόχο για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

### **2.1.3 Το σύστημα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης**

Η χώρα μας στην προσπάθεια που καταβάλλει για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σημερινές αλλά και μελλοντικές απαιτήσεις, έχει αρχίσει την εφαρμογή ενός προγράμματος το οποίο φέρνει σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση με στόχο τον εκσυγχρονισμό των δομών, λειτουργιών και του τρόπου οργάνωσης όλων των διοικητικών υπηρεσιών της. Βασική στρατηγική αλλά και μέσο

εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η ανάπτυξη και η πλήρης αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία θα καταστήσει την διοίκηση αρωγό στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας μας.<sup>3</sup>

## **2.2 Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα**

Ο Νόμος 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» παρέχει το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα στο Κεφάλαιο Α, άρθρο 1, παρ. 1 και παρ. 2 εδάφιο β' αναφέρεται:

### *Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού*

Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξηση της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από την Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών. Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε υπουργείο και για τα εποπτευόμενα από αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα.

Παρακάτω θα αναφερθούμε ειδικότερα στο κεφάλαιο Δ', άρθρα 32 έως 38.

#### *Δομή της εκπαίδευσης και κατάρτισης*

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 χωρίζεται στις εξής δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής κατηγορίες:
  - ❖ Προεισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 14, Νόμος 1388/83)
  - ❖ Εισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 33, Νόμος 1943/91, άρθρο 13 του ν. 2527/97, άρθρο 19 του ν. 2738/99 και άρθρο 47 του ν. 2683/99)
2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:
  - ❖ Επιμόρφωση (άρθρο 34 του ν.1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99)
  - ❖ Προαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 35 & 36 του ν. 1943/91)
  - ❖ Μετεκπαίδευση (άρθρο 37 του ν. 1943/91 )
  - ❖ Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (άρθρο 38 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99 )

Σύμφωνα με τον ισχύοντα Νόμο 3528, Κεφ. Δ, η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα:

- εισαγωγικής εκπαίδευσης
- επιμόρφωσης
- μετεκπαίδευσης και
- προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους και έχει ως στόχο την εξοικείωση τους με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους και τα καθήκοντά του ως δημοσίων υπαλλήλων γενικότερα.

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι ευθύνη της υπηρεσίας τους και πρέπει να πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Η μετεκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι υποχρεωτικές εφόσον τις κρίνει ως απαραίτητες η υπηρεσία.

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση δεν θεωρείται υποχρεωτική και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

Τα προγράμματα αυτά μπορούν να εκτελούνται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά.

Ο κύριος φορέας που οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

### **2.3 Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης**

Το 1986 λειτούργησε στην Ελλάδα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης που είχε ιδρυθεί με τον Νόμο 1388 του 1983. Αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης διαμέσου της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου αυτού, και συμβάλλει με το έργο του στον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. (παρ.1 του άρθρου 1 του ν.1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α/29-8-1983))

Η κύρια αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ. είναι, η εντός των πλαισίων που χαράσσει ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης τόσο της κεντρικής, όσο και των Ο.Τ.Α., των Ν.Π.Δ.Δ., των κρατικών Ν.Π.Ι.Δ., των

Δ.Ε.Κ.Ο., των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου και γενικότερα όλων των φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Το Ε.Κ.Δ.Δ. έχει υιοθετήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και έχει πιστοποιηθεί κατά ISO9001 και διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης λειτουργεί Επιστημονικό Συμβούλιο, το οποίο γνωμοδοτεί για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Βασικές του μονάδες υπήρξαν καθ' όλη την διάρκεια της πορείας του:

- η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και
- το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ. παλαιότερα Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης, Ι.Δ.Ε.)

Σχετικά βραχύβια μονάδα υπήρξε

- το Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.), ενώ με τον Νόμο 3200/2003 (Τεύχος Α, ΦΕΚ 281) προσετέθη,
- η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), γεγονός που οδήγησε στην ανάλογη μετονομασία του Κέντρου σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Η δημιουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συστηματοποιούσε μια στρατηγική έμφασης στην εκπαίδευση που είχε πρωτοεμφανιστεί ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '60. Η ανάδυση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με το κύμα των μελετών που είχαν εκπονηθεί την περίοδο εκείνη (Langrod, Wilson κλπ.) και που προέτρεπαν την ελληνική διοίκηση να μεριμνήσει για την ανάπτυξη του προσωπικού της. (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000)

Προ της δημιουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ., ως Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενου από το τότε Υπουργείο Προεδρίας, είχε προηγηθεί:

- η δημιουργία το 1967 του Κέντρου Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.) και των Μονάδων Εκπαίδευσης στα Υπουργεία (Μ.Ο.Ε.Κ.) και δεύτερον:

- με το Ν.232/1976 η ίδρυση και λειτουργία της Σχολής Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.), ως μονάδας του ιδίου Υπουργείου. (Καρκατσούλης,1998)

### **2.3.1 Ιστορικά στοιχεία**

Από τη σύσταση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, δεν υπήρξε οργανισμός διάρθρωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του. Τον Σεπτέμβριο του 2004, εγκρίθηκε για πρώτη φορά ο οργανισμός του (Π.Δ. 193/2004) με τον οποίο εξασφαλίστηκαν την περίοδο εκείνη, οι προϋποθέσεις αποδοτικότερης λειτουργίας και διερεύνησης των δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τρία χρόνια μετά την εφαρμογή του προέκυψε η ανάγκη εισαγωγής νέων διατάξεων (Π.Δ. 1/2008, όπως αυτό τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 173/2008) σύμφωνα με τις νέες θεσμικές αρμοδιότητες (πιστοποίηση επιμόρφωσης) και τους επιχειρησιακούς στόχους (αποκεντρωμένες δομές).

### **2.3.2 Υπηρεσιακή διάρθρωση**

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το Σεπτέμβριο του 2004, μετά από 21 χρόνια από τη ίδρυση και λειτουργία του, απέκτησε με Προεδρικό Διάταγμα την τοπική οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών του μονάδων. Η υπηρεσιακή διάρθρωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνίσταται σε

- Διοικητικές και
- Εκπαιδευτικές Μονάδες

Οι Διοικητικές Μονάδες απαρτίζονται από

- ❖ Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
- ❖ Διεύθυνση Διοικητικού
- ❖ Διεύθυνση Οικονομικού
- ❖ Νομική Υπηρεσία
- ❖ Αυτοτελές Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας
- ❖ Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων

- ❖ Γραμματεία Διοίκησης

Οι Εκπαιδευτικές Μονάδες απαρτίζονται από

- ❖ Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)
- ❖ Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)
- ❖ Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Το ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελείται από 170 περίπου υπαλλήλους στην Κεντρική Υπηρεσία και 65 στα Περιφερειακά Ινστιτούτα. Το επιστημονικό εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υλοποιείται από υψηλού επιπέδου επιστημονικό προσωπικό 50 περίπου ατόμων και υποστηρίζεται από εξειδικευμένο και έμπειρο διοικητικό προσωπικό.

#### **2.4 Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) αποτελεί τον κύριο φορέα που είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων συνεχιζόμενης κατάρτισης καθώς και δράσεων εισαγωγικής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το ΙΝ.ΕΠ. σχεδιάζει και υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις νέες απαιτήσεις και ανάγκες του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης αποτελεί φορέα ο οποίος παράγει ερευνητικές και μελετητικές δράσεις που έχουν σκοπό την προώθηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης.

Το ΙΝ.ΕΠ. διαρθρώνεται σε πέντε τομείς Επιμορφωτικών προγραμμάτων οι οποίοι είναι:

- ❖ Ο Τομέας Πληροφορικής
- ❖ Ο Τομέας Δημοσίου Management
- ❖ Ο Τομέας Χωρικού, Οικονομικού και Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού
- ❖ Ο Τομέας Ξένων Γλωσσών
- ❖ Ο Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης

Πιο συγκεκριμένα το ΙΝ.ΕΠ. πραγματοποιεί προγράμματα επιμόρφωσης που αφορούν δύο άξονες δράσης, αυτόν της *Εισαγωγικής Εκπαίδευσης* και αυτόν της *Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης*. Τα προγράμματα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης απευθύνονται στα νεοδιοριζόμενα στελέχη του Δημοσίου Τομέα εντός του πρώτου οκταμήνου από την πρόσληψή τους στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι υποχρεωτικά και έχουν ως στόχο την εξοικείωση των νέων υπαλλήλων με το θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο εργασίας των Δημοσίων Υπηρεσιών και την ευαισθητοποίησή τους στις νέες τάσεις της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και την ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων εργασίας στο σύγχρονο περιβάλλον των Νέων Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας.

Οι δράσεις Συνεχιζόμενης Κατάρτισης του ΙΝ.ΕΠ. έχουν σκοπό να συμβάλλουν στη δημιουργία υψηλού επιπέδου διοικητικών στελεχών ικανών να ανταποκριθούν επιτυχώς στο σύγχρονο πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Τα επιμορφωτικά προγράμματα της Συνεχιζόμενης Κατάρτισης έχουν τη μορφή ενιαίου πακέτου υπηρεσιών και σχεδιάζονται σε ετήσια βάση ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε δημόσιου φορέα κατόπιν συνεργασίας του ΙΝ.ΕΠ. με τις Μονάδες Εκπαίδευσης των φορέων.

Η διαδικασία η οποία ακολουθείται κάθε χρόνο από το ΙΝ.ΕΠ. για την επιμόρφωση των υπαλλήλων έχει ως εξής: Οι Μονάδες Εκπαίδευσης των δημοσίων φορέων συνεργάζονται με το ΙΝ.ΕΠ. προκειμένου να ανιχνεύσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών της υπηρεσίας τους, έχοντας ως κατευθυντήρια γραμμή την προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος προς τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες λειτουργίας του Ευρωπαϊκού περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης. Από το 1999, σύμφωνα με το σύστημα πιστοποίησης του ΙΝ.ΕΠ. η μεθοδολογία την οποία ακολουθεί το ΙΝ.ΕΠ. για την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών του δημοσίου τομέα πραγματοποιείται σε δύο βασικά επίπεδα:



1. στον προσδιορισμό ενός στρατηγικού πλαισίου δράσεων αντίχρεωσης εκπαιδευτικών αναγκών και
2. στον προσδιορισμό συγκεκριμένων επιμορφωτικών αναγκών

Κατά το πρώτο επίπεδο, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας του ΙΝ.ΕΠ. προβλέπει την επικοινωνία του επιστημονικού προσωπικού του ΙΝ.ΕΠ. με τους Γενικούς και Ειδικούς Γραμματείς των Υπουργείων προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι γενικότερες ανάγκες και οι πολιτικές εκπαίδευσης του Δημοσίου Τομέα. Επίσης κατά το επίπεδο αυτό, το ΙΝ.ΕΠ. οφείλει να εναρμονίσει και να προσαρμόσει τα επιμορφωτικά προγράμματα στις επιταγές που προκύπτουν από την Ευρωπαϊκή πορεία της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας και συγκεκριμένα στους Άξονες Προτεραιότητας και τα πεδία εφαρμογής του Προγράμματος Πολιτεία.

Επίσης πρέπει να το ΙΝ.ΕΠ. να παρακολουθεί τις νομοθετικές αλλαγές που ενδέχεται να προκύπτουν καθώς και να καταγράφει τις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες δημιουργούνται από την επικαιροποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης τα οποία υλοποιεί.

Στη συνέχεια στο δεύτερο επίπεδο, οι ενέργειες που προβλέπονται αφορούν την επικοινωνία με τους φορείς του Δημοσίου και την αξιολόγηση των πραγματοποιηθέντων επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ.. Σε αυτή τη φάση, το ΙΝ.ΕΠ. κατάρτιζει ετησίως ή και σε εξαμηνιαία βάση την Εγκύκλιο Θεματολογίας του με την οποία ενημερώνει τις Μονάδες Εκπαίδευσης ή τις Μονάδες Διοικητικού των δημοσίων φορέων για τα προγράμματα επιμόρφωσης τα οποία θα διοργανώσει για τους δημοσίου υπαλλήλους οι οποίοι επιθυμούν να επιμορφωθούν.

Η εγκύκλιος αυτή εξετάζεται από τους υπαλλήλους και τον εκάστοτε προϊστάμενο, ο οποίος συμπληρώνει το έντυπο αίτησης συμμετοχών στα προσφερόμενα προγράμματα επιμόρφωσης.

Οι Μονάδες Εκπαίδευσης στέλνουν στο ΙΝ.ΕΠ. τις αιτήσεις των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι επιθυμούν να εξειδικεύσουν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε συγκεκριμένα

θεματικά αντικείμενα του αναλυτικού θεματολογίου του Ινστιτούτου και με αυτόν τον τρόπο το ΙΝ.ΕΠ. διοργανώνει τα επιμορφωτικά προγράμματα επιδιώκοντας την εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των αιτούντων σε αυτά.

Ακολουθεί η αξιολόγηση των επιμορφωτικών που έχουν ολοκληρωθεί από τους επιμορφωθέντες και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους επιστημονικούς υπεύθυνους του ΙΝ.ΕΠ. Επίσης, το Ινστιτούτο αξιοποιεί και τις προτάσεις των εισηγητών των επιμορφωτικών προγραμμάτων αλλά και τις προτάσεις που κάνουν στελέχη τα οποία έρχονται σε επαφή με τους επιστημονικούς υπεύθυνους του ΙΝ.ΕΠ., μια επικοινωνία η οποία αποτελεί πηγή πληροφόρησης από «άτυπα δίκτυα επικοινωνίας».

Αφού ανιχνευτούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα πραγματοποιηθούν τα προγράμματα επιμόρφωσης και αφού ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός και η κατάρτιση των προγραμμάτων, υλοποιούνται τα προγράμματα και μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι επιμορφωθέντες εξετάζονται πάνω στα αντικείμενα που διδάχτηκαν για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων από τα μαθήματα.

Τέλος, οι εκπαιδευθέντες, συμπληρώνουν ένα έντυπο αξιολόγησης, με το οποίο αξιολογούν τα μαθήματα, τους διδάσκοντες και την όλη εκπαιδευτική διαδικασία.

## **2.5 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) αποτελεί νέα εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. η οποία συστάθηκε με το Ν. 3200/2003.<sup>4</sup>

Η Ε.Σ.Τ.Α. δημιουργεί στελέχη για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων που ιδρύονται από αυτούς,

καθώς επίσης για τις Περιφέρειες και τις κεντρικές υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, της πολιτικής πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3200/2003, στην Ε.Σ.Τ.Α. πρόκειται να λειτουργήσουν τα εξής Τμήματα:

- ❖ **Οργάνωσης και Διοίκησης** για τη δημιουργία στελεχών για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων
- ❖ **Οικονομικής Διαχείρισης** για τη δημιουργία οικονομικών στελεχών για την τοπική αυτοδιοίκηση
- ❖ **Μεταναστευτικής Πολιτικής** για τη δημιουργία στελεχών με αρμοδιότητα στους τομείς της μεταναστευτικής πολιτικής
- ❖ **Πολιτικής Προστασίας** για τη δημιουργία στελεχών με αρμοδιότητα στους τομείς της πολιτικής προστασίας και διαχείρισης κρίσεων

Υπουργική απόφαση από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. με σύμφωνη γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ορίζει τον συνολικό αριθμό των εισακτέων στη Σχολή, ο οποίος δεν μπορεί να υπερβαίνει τους 100, καθώς και ο αριθμός αυτών που εντάσσονται σε κάθε τμήμα. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητα τους στο β' βαθμό στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., στις Περιφέρειες, στους Ο.Τ.Α. . α' και β' βαθμού και στα Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς, ενώ οι θέσεις αυτές συνιστώνται με την απόφαση διορισμού των φοιτητών.<sup>5</sup>

---

#### Σημειώσεις

<sup>1</sup> Βλ. «Στρατηγικός, επιχειρησιακός σχεδιασμός και διοίκηση έργου», 2002, ΕΣΔΔ, Τμήμα Γενικής Διοίκησης ΙΔ' Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα, σελ. 25.

<sup>2</sup> Βλ. «Σωτηράκου Τ. (2002). «Η Εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης σε Learning Organization: Ο Νέος Ρόλος των Μονάδων Εκπαίδευσης». Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης. Τεύχος 27.

<sup>3</sup> Βλ. «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

<sup>4</sup> Βλ. ΦΕΚ 281Α/9-12-2003.

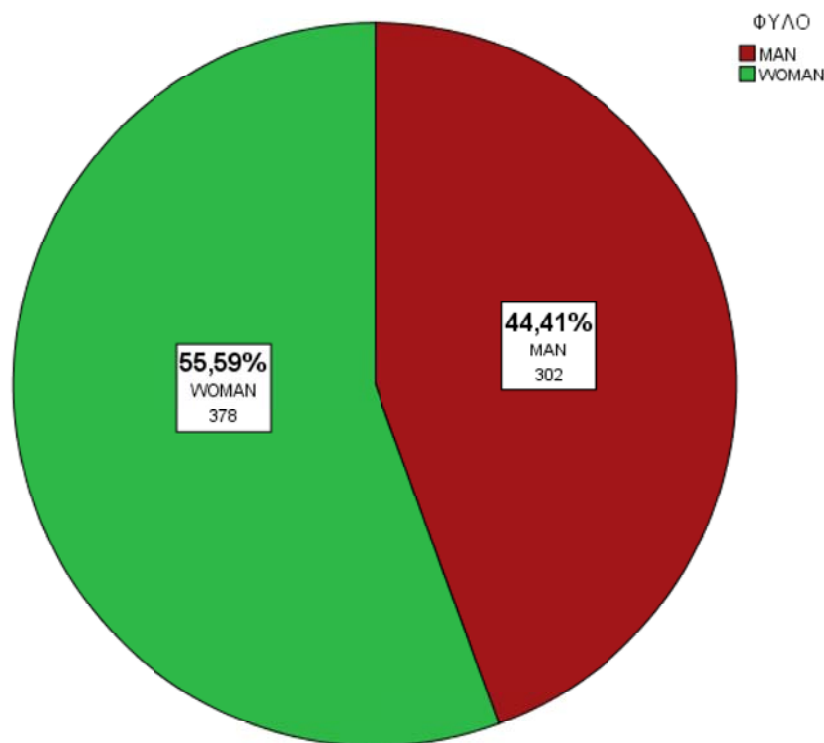
<sup>5</sup> Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, <http://www.ckdd.gr>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ-ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

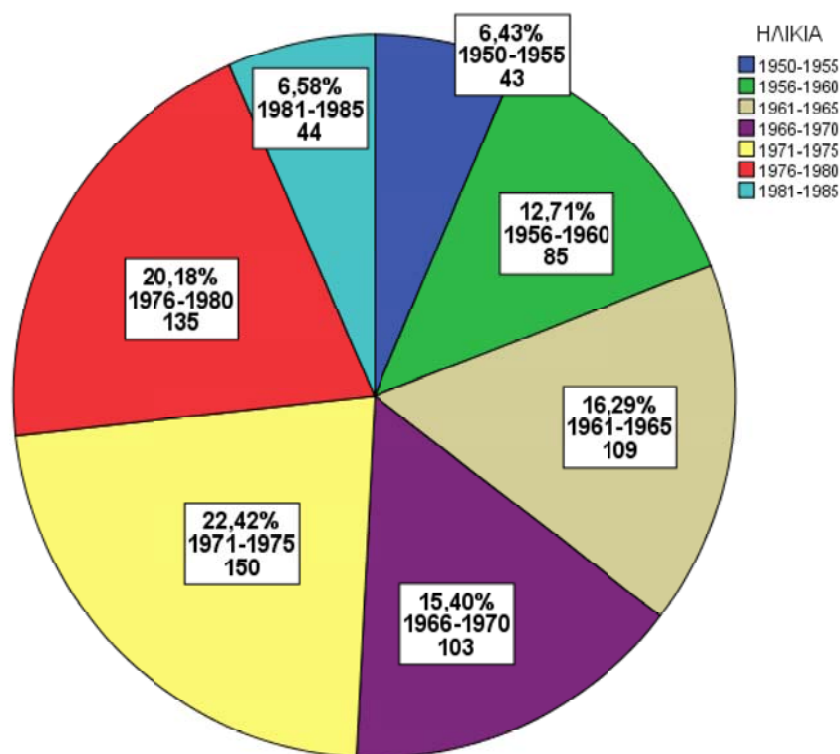
##### 3.1 Παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων<sup>1</sup>

Στον διάγραμμα που ακολουθεί τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι επί συνόλου 4000 εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων, μόλις 680 εργαζόμενοι (378 γυναίκες και 302 άνδρες) παρακολούθησαν σεμινάρια εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά την περίοδο 2008-2012.

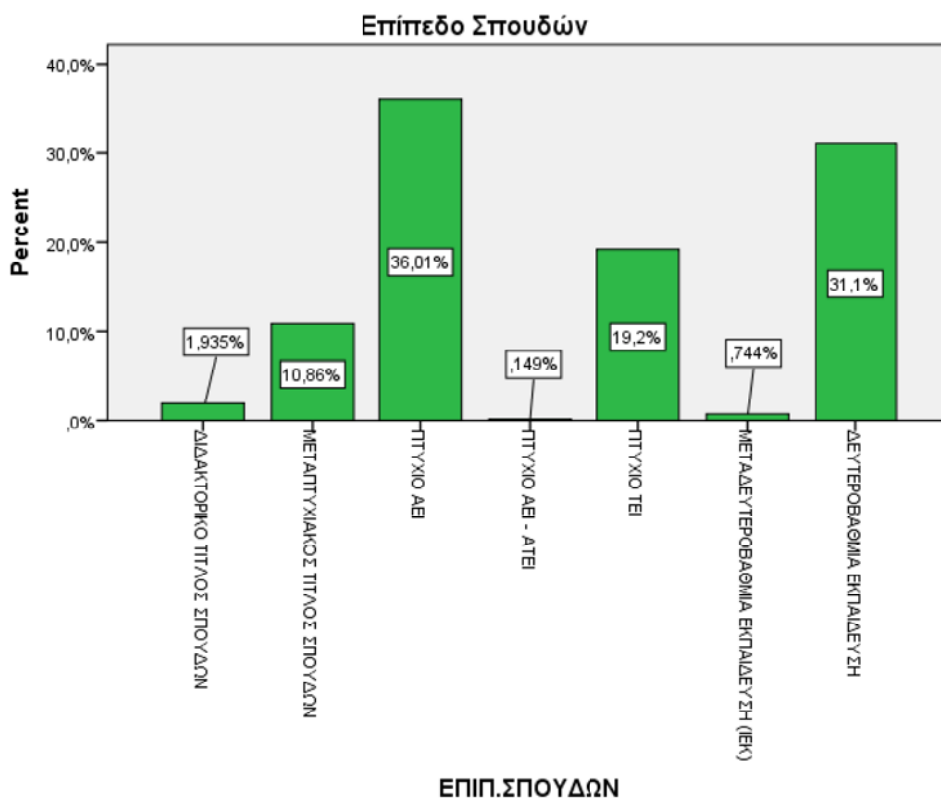


<sup>1</sup> Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

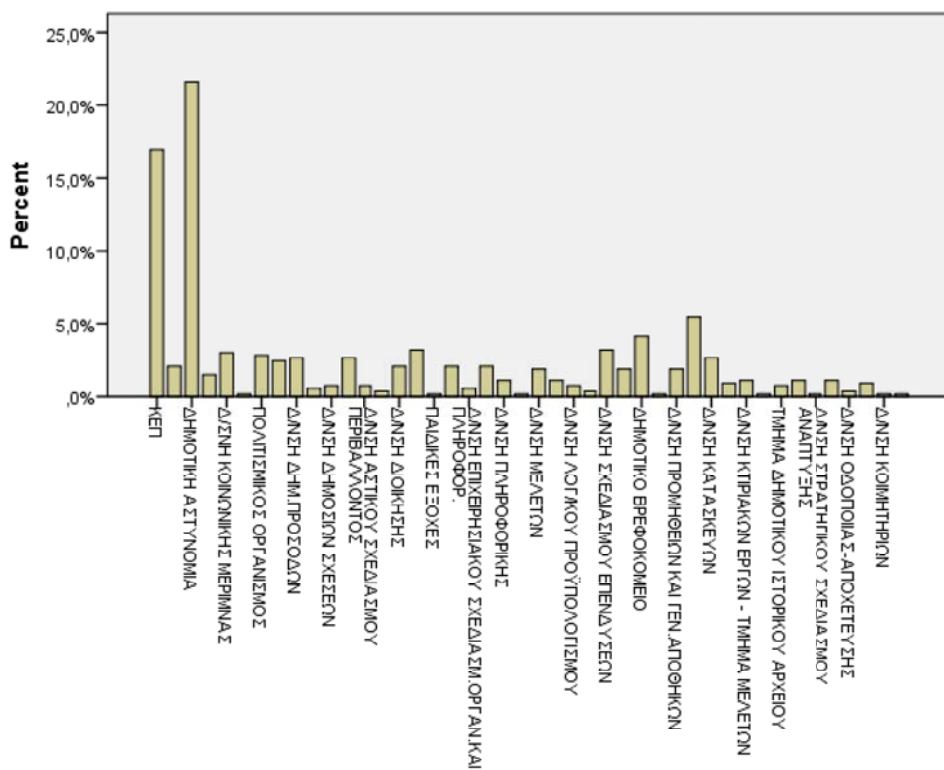
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων που παρακολούθησε σεμινάρια εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά την περίοδο 2008-2012. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (22,42%) των επιμορφωμένων είναι γεννημένοι τα έτη 1971-1975 ενώ τα μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται σε όσους είναι γεννημένοι τα έτη 1981-1985 (6,58%) και 1950-1955 (6,38%) αντίστοιχα.



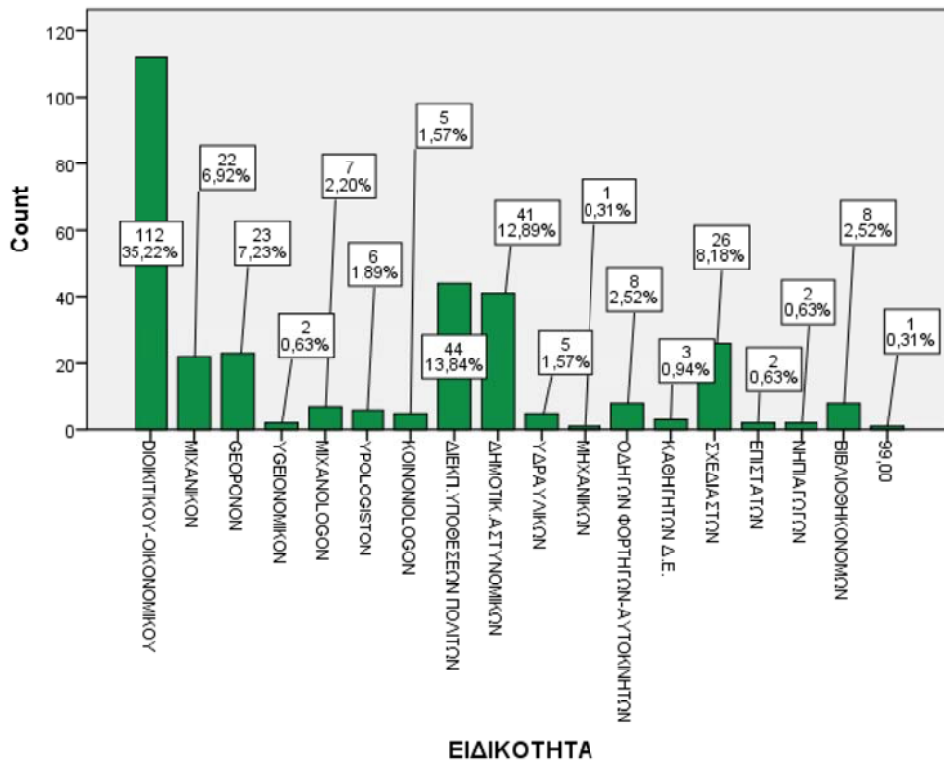
Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται το επίπεδο σπουδών του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων. Παρατηρούμε ότι οι πτυχιούχοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό (36.01%) των επιμορφωμένων και με πολλή μικρή διαφορά (31.1%) ακολουθούν οι κάτοχοι Απολυτηρίου Τίτλου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.



Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιμορφωμένων υπαλλήλων κατά την περίοδο 2008-2012 προέρχεται από τη Δημοτική Αστυνομία (21.6%) και από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) (17.00%).

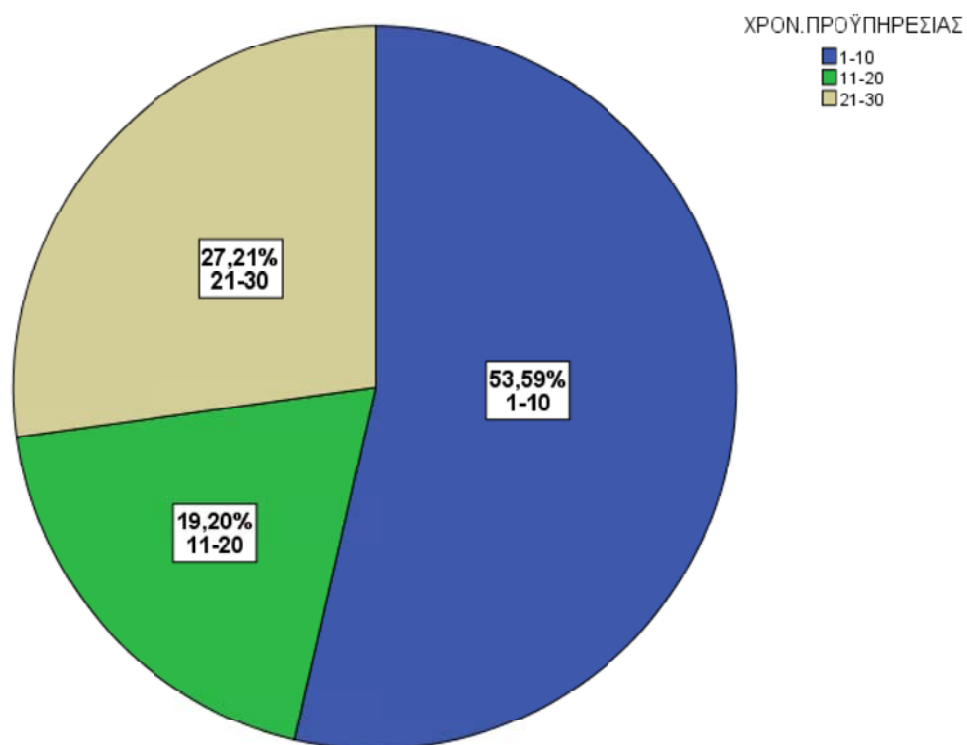


Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε την ποσοστιαία κατανομή με βάση την Ειδικότητα που κατείχαν οι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων που παρακολούθησαν τα επιμορφωτικά προγράμματα. Το μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείται στην ειδικότητα **Διοικητικού-Οικονομικού** (35.22%) ενώ ακολουθούν οι ειδικότητες **Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών** (13.84%) και **Δημοτικών Αστυνομικών** (12.89%) αντίστοιχα.

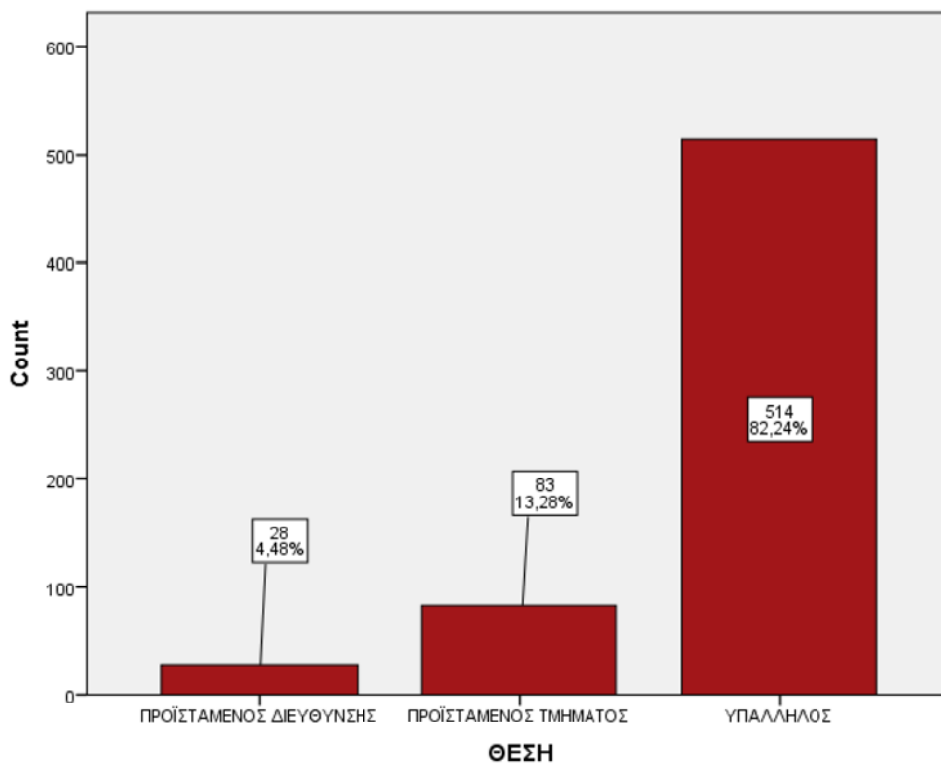




Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε την ποσοστιαία κατανομή με βάση το Χρόνο Προϋπηρεσίας όπου το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται σε όσους έχουν προϋπηρεσία από **1-10 χρόνια**.



Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε την ποσοστιαία κατανομή με βάση την ιεραρχική θέση ευθύνης που κατείχαν οι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων που παρακολούθησαν τα επιμορφωτικά προγράμματα. Το μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείται σε όσους κατείχαν θέση **Υπαλλήλου** (82.24%) ενώ ακολουθούν όσοι κατείχαν θέση **Προϊσταμένου Τμήματος** (13.28%) και **Προϊσταμένου Διεύθυνσης** (4.48%) αντίστοιχα.



### **3.2 Αριθμός προγραμμάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης και θεματικές εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης**

Κατά την περίοδο 2008-2012 πραγματοποιήθηκαν 175 προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων.

1. AUTOCAD - ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΕ ΔΥΟ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
2. AUTOCAD I
3. AUTOCAD II - ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
4. TASK FORCE ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ
5. ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ Ο.Τ.Α.  
(ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ,  
ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΘΕΑΤΡΑ,  
ΚΙΝΗΜΑΤΟΓΡΑΦΟΙ, ΨΥΧΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΙΔΕΙΕΣ)
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ I
8. ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
9. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
10. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ORACLE DEVELOPER
11. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΕ ΣΧΕΣΙΑΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ  
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
12. ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
13. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ - ΣΧΕΔΙΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
14. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ  
ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ  
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

15. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΣΕ ΒΑΡΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ
16. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΒΙΑΣ
17. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ
18. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
19. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ WEB ΚΑΙ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ
20. ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
21. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
22. ΑΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΛΑΣΕΙΣ
23. ΑΣΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΑΣΤΙΚΟ ΠΡΑΣΙΝΟ
24. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
25. ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
26. ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
27. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΡΙΣΕΩΝ
28. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
29. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ
30. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:ΤΕΧΝΙΚΕΣ

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ -ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

31. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (G.I.S.)
32. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (G.I.S)
33. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
34. ΔΗΜΟΣΙΕΣ - ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ/ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (E.I.P.A.)
35. ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ -ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ
36. ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ:Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΑΚΩΝ ΤΟΠΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
37. ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ
38. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ
39. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΑΙΤΟΥΝΤΩΝ ΑΣΥΛΟ- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
40. ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
41. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΑΣΕΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ORACLE
42. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
43. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΩΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΠΛΕΥΡΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΑΙΔΙΩΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
44. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
45. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ

ΑΝΑΓΚΩΝ

46. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΓΑΛΗΣ ΠΟΛΗΣ
47. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (G.I.S)
48. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗ ΑΓΩΓΗ
49. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ
50. ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ
51. ΔΙΚΤΥΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΥΖΕΥΣΕΙΣ
52. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ
53. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
54. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ
55. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ. ΚΑΙ Ε.Σ.Τ.Α
56. ΕΘΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΩΣΙΑΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
57. ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (ΕΣΠΑ)
58. ΕΙΚΟΝΙΚΑ ΜΟΥΣΕΙΑ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΒΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
59. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ SQL / PLSQL
60. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ E-GOV
61. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΩΝ

ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ Δ΄  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

62. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΥΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ
63. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
64. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ
65. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
66. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
67. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ
68. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
69. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
70. ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ  
ΟΤΑ
71. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ  
ΑΓΟΡΑΣ(ΙΜΙ) ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
72. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ Α' ΚΑΙ Β' ΒΑΘΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗ "ΝΕΑ  
ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ"
73. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ  
ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
74. ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ

ΜΝΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ

75. ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ
76. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ
77. ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
78. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ
79. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
80. ΕΣΠΑ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
81. ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ
82. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΡΙΞΗΣ : ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ
83. ΕΥΡΩΠΗ 2020: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΞΥΠΝΗ, ΒΙΩΣΙΜΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
84. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
85. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΙΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ
86. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
87. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ (ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ)
88. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
89. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ



90. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
91. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
92. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΚΕΝΑΚ)
93. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ν.3882/2010 ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΓΕΩΧΩΡΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ(ΟΔΗΓΙΑ INSPIRE)
94. ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
95. Η ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
96. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
97. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
98. Η ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΦΑΙΝΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ
99. Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ
100. Η ΠΡΟΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
101. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΕΡΜΗΣ
102. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
103. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ
104. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ

105. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
106. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ, ΑΔΕΙΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ  
ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ
107. ΙΘΑΓΕΝΕΙΑ-ΠΟΛΙΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟ
108. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-Ο ΡΟΛΟΣ  
ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ ΚΑΙ ΕΣΤΑ
109. ΚΑΝΟΝΕΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ
110. ΚΑΝΟΝΕΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
111. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ  
ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ
112. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ  
ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
113. ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
114. ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
115. ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
116. ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ,  
ΠΡΟΤΥΠΑ-ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ-ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ
117. ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΒΑΡΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΩΝ
118. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
119. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ-ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΤΑ
120. ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
121. ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
122. Ο ΔΗΜΟΣΙΟΎΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ

123. Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΚΤΕΛΕΣΗ, ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
124. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΝΑΣΤΩΝ
125. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΜΕΑ
126. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ
127. ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
128. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
129. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΗΜΩΝ
130. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
131. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ
132. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΩΝ
133. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΥΘΑΙΡΕΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
134. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ
135. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
136. ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
137. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ

- ΤΗΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ
138. ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
  139. ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ
  140. ΠΟΛΗ ΣΕ ΚΡΙΣΗ
  141. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΗΣ
  142. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ
  143. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ
  144. ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΜΕΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
  145. ΠΡΟΣΕΙΣΜΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ: ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ  
ΦΕΡΟΥΣΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ,  
ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ
  146. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ
  147. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
  148. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ  
ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ  
ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΝΑΦΟΡΑΣ 2007-2013
  149. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
  150. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ(ΝΑΤ.  
SHOOL OF GOV.)
  151. ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ  
ΚΕΙΜΕΝΟΥ
  152. ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΔΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ ΚΑΙ  
ΟΔΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

153. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ JOOMLA
154. ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)
155. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
156. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
157. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
158. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΥΡΩΚΩΔΙΚΕΣ (ΕΚ) 2 ΚΑΙ 8: ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
159. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΥΡΩΚΩΔΙΚΕΣ: ΒΑΣΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
160. ΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ UNIX ΚΑΙ LINUX
161. ΤΑΧΥΡΡΥΘΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΛΕΔΙΑΣΚΕΨΗΣ
162. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
163. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ
164. ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΠΑ)
165. ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
166. ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
167. ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
168. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ - ΕΚΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ

- 169. ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΒΙΑΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ
- 170. ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
- 171. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- 172. ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΗΓΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ
- 173. ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ
- 174. ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΚΟΝΩΝ
- 175. ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΧΕΙΑΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Η μεγαλύτερη συμμετοχή στην παρακολούθηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων εμφανίζεται στις κάτωθι θεματικές:

- ❖ Εισαγωγική εκπαίδευση (44.2%)
- ❖ Το σύγχρονο μάνατζμεντ των δημοσίων υπηρεσιών (37.5%)
- ❖ Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου (27.6%)
- ❖ Ηλεκτρονικές υπηρεσίες μιας στάσης μέσα από τις υποδομές της εθνικής πύλης Ερμής (20.8%)
- ❖ Νομιμότητα διοικητικής δράσης στην τοπική αυτοδιοίκηση (14.7%)

### 3.3 Συμπεράσματα

Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων παρατηρούμε συμπερασματικά ότι:

Α. Οι γεννημένοι μεταξύ των ετών 1971-1975 και 1976-1980 έχουν μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής στα επιμορφωτικά προγράμματα (βλ. επόμενη σελίδα: ΗΛΙΚΙΑ \* ΑΡΙΘΜ. ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ Cross tabulation).

ΗΛΙΚΙΑ \* ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ Cross tabulation

		ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ										Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	13		
Η Λ Ι Κ Ι Α	Count	24	10	4	1	0	3	0	1	0	0	43	
	% within ΗΛΙΚΙΑ	55,8%	23,3%	9,3%	2,3%	0,0%	7,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	100,0%	
	1950-1955	% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	6,4%	6,4%	5,6%	3,6%	0,0%	33,3%	0,0%	14,3%	0,0%	6,4%	
	% of Total	3,6%	1,5%	0,6%	0,1%	0,0%	0,4%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	6,4%	
	Count	53	13	12	3	0	0	2	1	0	1	85	
	1956-1960	% within ΗΛΙΚΙΑ	62,4%	15,3%	14,1%	3,5%	0,0%	0,0%	2,4%	1,2%	0,0%	1,2%	100,0%
	% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	14,1%	8,3%	16,9%	10,7%	0,0%	0,0%	40,0%	14,3%	0,0%	50,0%	12,7%	
	% of Total	7,9%	1,9%	1,8%	0,4%	0,0%	0,0%	0,3%	0,1%	0,0%	0,1%	12,7%	
	Count	69	14	11	2	4	0	1	5	2	1	109	
	1961-1965	% within ΗΛΙΚΙΑ	63,3%	12,8%	10,1%	1,8%	3,7%	0,0%	0,9%	4,6%	1,8%	0,9%	100,0%
	% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	18,3%	9,0%	15,5%	7,1%	40,0%	0,0%	20,0%	71,4%	50,0%	50,0%	16,3%	
	% of Total	10,3%	2,1%	1,6%	0,3%	0,6%	0,0%	0,1%	0,7%	0,3%	0,1%	16,3%	
Count	47	30	12	7	2	3	1	0	1	0	103		
1966-1970	% within ΗΛΙΚΙΑ	45,6%	29,1%	11,7%	6,8%	1,9%	2,9%	1,0%	0,0%	1,0%	0,0%	100,0%	
% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	12,5%	19,2%	16,9%	25,0%	20,0%	33,3%	20,0%	0,0%	25,0%	0,0%	15,4%		
% of Total	7,0%	4,5%	1,8%	1,0%	0,3%	0,4%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	15,4%		
Count	83	37	14	11	3	2	0	0	0	0	150		
1971-1975	% within ΗΛΙΚΙΑ	55,3%	24,7%	9,3%	7,3%	2,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	22,0%	23,7%	19,7%	39,3%	30,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,4%		
% of Total	12,4%	5,5%	2,1%	1,6%	0,4%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,4%		
Count	75	39	14	4	1	1	1	0	0	0	135		
1976-1980	% within ΗΛΙΚΙΑ	55,6%	28,9%	10,4%	3,0%	0,7%	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	19,9%	25,0%	19,7%	14,3%	10,0%	11,1%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,2%		
% of Total	11,2%	5,8%	2,1%	0,6%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	20,2%		
Count	26	13	4	0	0	0	0	0	1	0	44		
1981-1985	% within ΗΛΙΚΙΑ	59,1%	29,5%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	100,0%	
% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	6,9%	8,3%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	6,6%		
% of Total	3,9%	1,9%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	6,6%		
Count	377	156	71	28	10	9	5	7	4	2	669		
Total	% within ΗΛΙΚΙΑ	56,4%	23,3%	10,6%	4,2%	1,5%	1,3%	0,7%	1,0%	0,6%	0,3%	100,0%	
% within ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
% of Total	56,4%	23,3%	10,6%	4,2%	1,5%	1,3%	0,7%	1,0%	0,6%	0,3%	100,0%		

Με τη χρήση πίνακα διπλής συσχέτισης και την εισαγωγή προς συσχέτιση της «ηλικίας» και του «αριθμού σεμιναρίου» προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση των δύο παραμέτρων

$$p\text{-value} < 0.05 (0.005)$$

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	84,409 <sup>a</sup>	54	<b>,005</b>
Likelihood Ratio	85,808	54	,004
Linear-by-Linear Association	4,608	1	,032
N of Valid Cases	669		

a. 49 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΗΛΙΚΙΑ * ΑΡΙΘΜ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	669	98,4%	11	1,6%	680	100,0%

Β. Ένας αριθμός υπαλλήλων που συμμετείχαν στα προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης είναι κάτοχοι Τίτλο Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, ενώ σε μεγαλύτερο ποσοστό συμμετείχαν εργαζόμενοι με Απολυτήριο Τίτλο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης συγκριτικά με όσους κατείχαν Τίτλο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

Γ. Οι υπάλληλοι που εργάζονταν στα Κ.Ε.Π. παρακολούθησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό το επιμορφωτικό πρόγραμμα της **Εισαγωγικής Εκπαίδευσης**.

ΤΜΗΜ. ΕΡΓΑΣ. ΣΤ. ΥΠΗΡΕΣΙΑ * ΤΙΤΛ. ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ Cross tabulation			
			ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΤΜΗΜ ΕΡΓ.	ΚΕΠ	Count	
		% within ΤΜΗΜ.ΕΡΓΑΣ.ΣΤ.ΥΠΗΡΕΣΙΑ	52,70%
		% within ΤΙΤΛ.ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	53,30%
		% of Total	9,00%



Επίσης παρατηρείται μια συσχέτιση μεταξύ αυτών που έχουν περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας και του αντίστοιχου αριθμού σεμιναρίων και αυτό μπορεί να εξεταστεί στον παρακάτω πίνακα:

		Correlations	
		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	Pearson Correlation	1	,144**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	680	599
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	Pearson Correlation	,144**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	599	599

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν πολλά χρόνια προϋπηρεσίας με τον αριθμό σεμιναρίων που έχουν παρακολουθήσει, η οποία είναι στατιστικά σημαντική  $p=0.000$ . Καθ' ότι πιθανότητα ίση με το μηδέν δεν υφίσταται, η πιθανότητα είναι απλά μικρότερη από  $1\% < \alpha = 5\%$ , άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συνάφεια μεταξύ των ανωτέρω μεταβλητών.

Με αφορμή την παραπάνω συσχέτιση, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί πως νεοδιόριστοι υπάλληλοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας εμφανίζουν λιγότερες πιθανότητες συμμετοχής σε προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης. Επίσης, ενώ υπάρχει ενδιαφέρον από υπαλλήλους οι οποίοι επιθυμούν και προσδοκούν να συμμετάσχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μια τέτοια διαδικασία τελεί υπό την αίρεση τόσο των αντίστοιχων προϊσταμένων τμήματος όσο και των αρμοδίων υπηρεσιακών συμβουλίων με επίκληση των υπηρεσιακών αναγκών και της δυνητικής ευχέρειας της Διοίκησης ως προς την έγκριση που απαιτείται προκειμένου ο υπάλληλος να συμμετάσχει σε αντίστοιχα προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης.

### 3.4 Επίλογος

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, επιχειρήθηκε μια παρουσίαση και ανάλυση των υφιστάμενων δομών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης των υπαλλήλων που εργάζονται σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) όπως είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και συγκεκριμένα ο Δήμος Αθηναίων ως μελέτη περίπτωσης (case study).

Ειδικότερα, επιχειρήθηκε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την οργανική και λειτουργική σχέση της διοίκησης και του κράτους καθώς και την έννοια και το περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, εξειδικεύθηκαν οι επιδιωκόμενοι προγραμματικοί στόχοι σε συνάρτηση με α) την ανάγκη αναβάθμισης και επικαιροποίησης των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, β) την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους και γ) την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα στοιχεία έρευνας που αφορά στα προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης των εργαζομένων στο Δήμο Αθηναίων κατά την περίοδο 2008-2012 ενώ επιχειρήθηκε μια ερμηνευτική διερεύνηση ως προς τους παράγοντες που μπορεί να έχουν επίδραση α) στην εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους των υπαλλήλων για τη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης, β) στην προώθηση, οργάνωση, διαχείριση και ολοκλήρωση αυτών των προγραμμάτων, γ) στην αξιοποίηση, διάχυση και εφαρμοσιμότητα της τεχνογνωσίας που αποκτάται μέσω αυτών των προγραμμάτων.

Εν κατακλείδι, οι αυξημένες ανάγκες ενός τεχνολογικά εξελισσόμενου περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών καταδεικνύουν την ανάγκη προσαρμοστικότητας, αναβάθμισης και επικαιροποίησης τόσο των υπάρχοντων συστημάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης-κατάρτισης όσο και των γνώσεων-ικανοτήτων-δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλεξιάδης, Α. και Περιστεράς, Β. (1998). «Η Αποδοτικότητα-Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση». Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 7, σελ. 25-38.
- Βελλή, Α. (1997). Ενημερωτική Έκθεση 32: Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Κέντρο Κοινωνικής Μορφολογίας και Κοινωνικής Πολιτικής (ΚΕΚΜΟΚΟΠ).
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες): Θεωρία και πράξη. Αθήνα.
- Καρκατσούλης, Π. (1998). Διοικητική Μεταρρύθμιση: Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση. Αθήνα: Σάκκουλας. Σελ. 104-106.
- Λαζάρου, Ξ. (1996). Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας. Λευκωσία: Ίμπριντα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2010). Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκουλα.
- Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση: 1950-1998. Αθήνα: Παπαζήσης. σελ. 706-730.
- Παγκάκης, Γ. (1991). Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντώνη Σάκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. και Παναγιωτοπούλου, Α. (2001). Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

- Παρθενόπουλος, Κ. (1997). Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Θεωρίες, Εμπειρίες, Πρακτικές και Προοπτικές: Μια Πολιτισμική Θεώρηση των Προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
- Σωτηράκου Τ. (2002). «Η Εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης σε Learning Organization: Ο Νέος Ρόλος των Μονάδων Εκπαίδευσης». Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης. Τεύχος 27.
- Τερζίδης, Κ. Π. και Τζωρτζιάκης, Κ. Μ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (1999). Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση: Μπροστά στις Προκλήσεις του 21ου αιώνα. Αθήνα.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Byars, L. L., and Rue, L. W. (1991). Human Resource Management. Homewood, IL: Irwin.
- Rummler, G. A., and Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2006). Human Resource Management: International Perspectives. London: Thompson South-Western.
- Sherman, A. W., Bohlander, G. W., and Snell, S. (1998). Managing Human Resources. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005). «How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context». The International Journal of Public Sector Management. Vol. 18, No. 1, pp. 54-82.

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

ΦΕΚ 3Α/10-1-1834 (27-12-1833, Νόμος περί συστάσεως των Δήμων).

ΦΕΚ 279Α/9-12-1975 (Ν. 232/1975, Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων).

ΦΕΚ 113Α/29-8-1983 (Ν. 1388/1983, Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης).

ΦΕΚ 50Α/11-4-1991 (Ν. 1943/1991, Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις).

ΦΕΚ 206Α/8-10-1997 (Ν. 2527/1997, Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις).

ΦΕΚ 244Α/4-12-1997 (Ν. 2539/1997, Συγκρότηση Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

ΦΕΚ 19Α/9-2-1999 (Ν. 2683/1999, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ και άλλες διατάξεις).

ΦΕΚ 180Α/9-9-1999 (Ν. 2738/1999, Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις).

ΦΕΚ 9Α/30-1-2001 (Ν. 2880/2001, Πρόγραμμα «Πολιτεία» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις).

ΦΕΚ 281Α/9-12-2003 (Ν. 3200/2003, Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις).

ΦΕΚ 170Α/13-9-2004 (Π.Δ.. 193/2004, Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)).

ΦΕΚ 26Α/9-2-2007 (Ν. 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ).

ΦΕΚ 1Α/7-1-2008 (Π.Δ.. 1/2008, Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)).

ΦΕΚ 233Α/21-11-2008 (Π.Δ.. 173/2008, Τροποποίηση του π.δ. 1/2008 «Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)» (ΦΕΚ Α'1)).

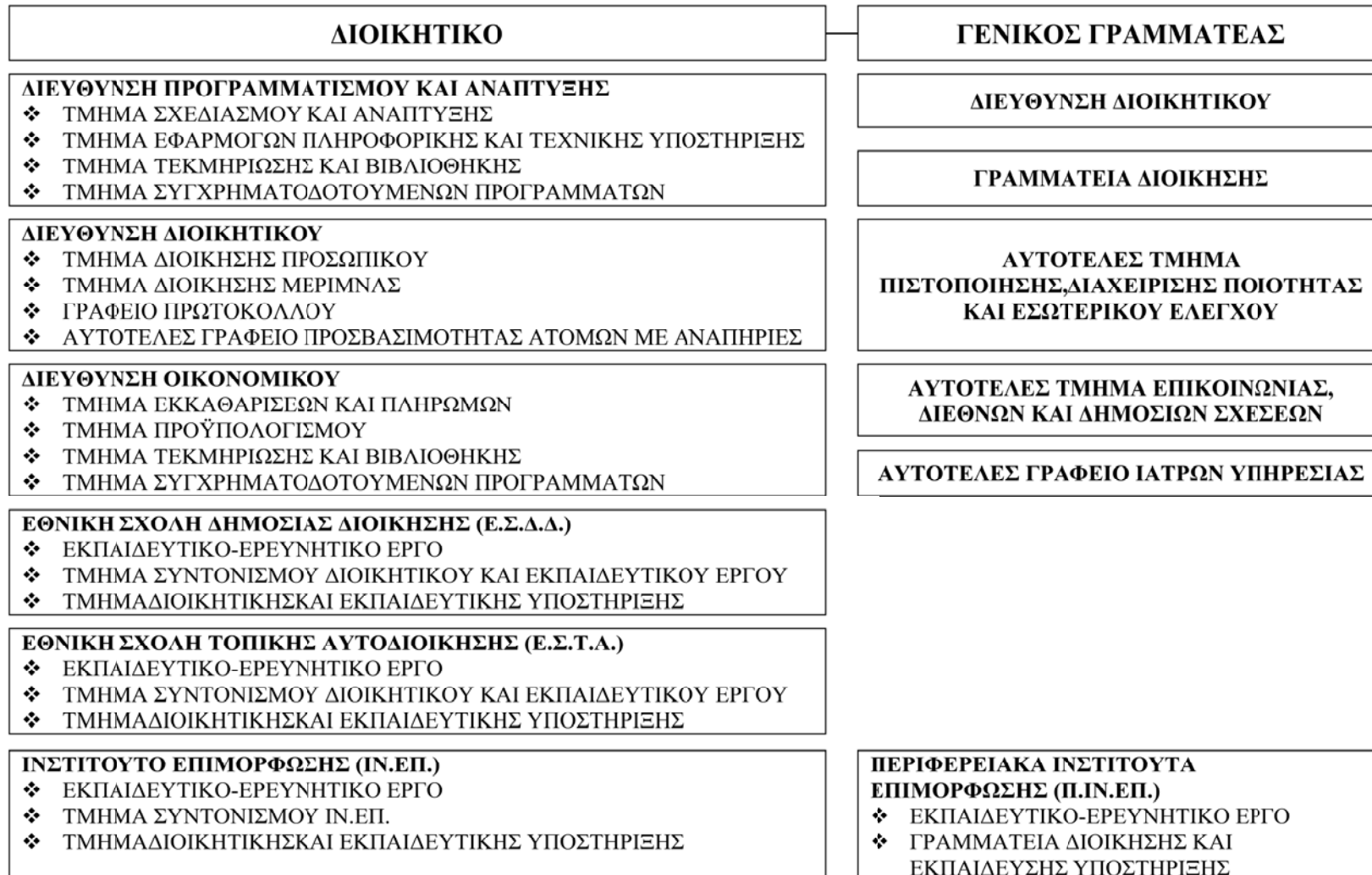
ΦΕΚ 87Α/7-6-2010 (Ν. 3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης).

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



### Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

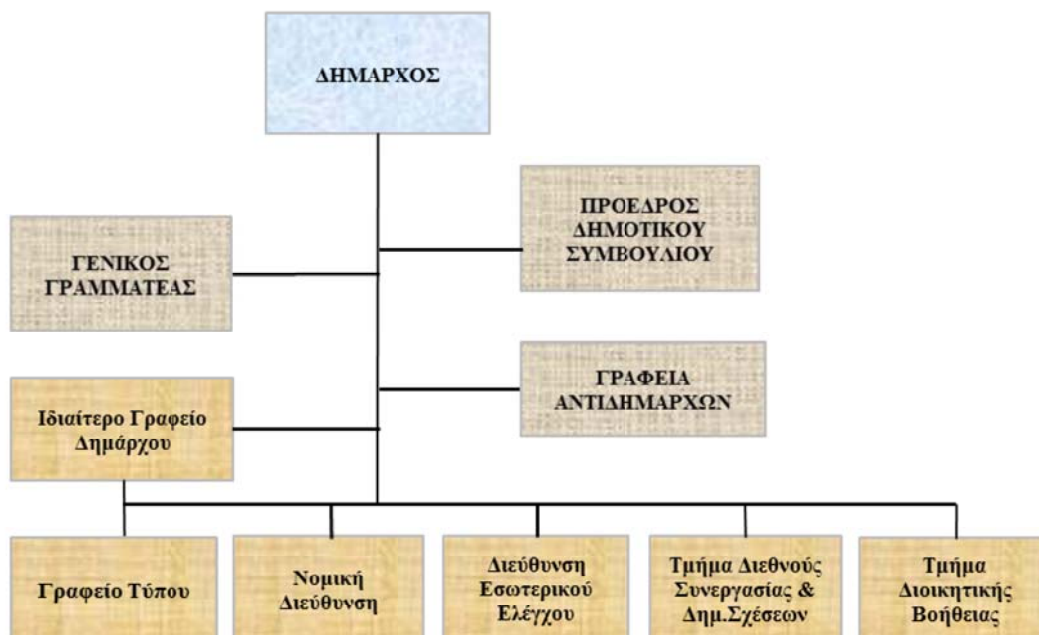




## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β



### Διοικητική Οργανωτική Δομή Δήμου Αθηναίων



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ**



### **Διάρθρωση Υπηρεσιών Δήμου Αθηναίων**

#### **ΔΗΜΑΡΧΟΣ**

##### **ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ**

- Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης Δημάρχου
- Γραφείο Ειδικών Συμβούλων, Ειδικών Συνεργατών & Επιστημονικών Συνεργατών

##### **ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ**

##### **ΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ**

- Δικαστικό Τμήμα
- Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου

##### **Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

- Τμήμα Ελέγχου Διαδικασιών
- Τμήμα Επικοινωνίας & Διαφάνειας
  - Γραφείο Κοινοβουλευτικού Ελέγχου και ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών

##### **ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

- Γραφείο Σχέσεων με την Ε.Ε.

## **ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ**

### **ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

- Γραφείο Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου
- Γραφεία Δημοτικών Παρατάξεων
- Γραφείο Συμπαραστάτη του Δημότη

### **ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΩΝ**

### **ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ**

- Γραφείο Γενικού Γραμματέα

### **Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

- Τμήμα Μονίμου Προσωπικού
  - Τμήμα Ιδιωτικού Δικαίου Προσωπικού
  - Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού
  - Τμήμα Ελέγχου Απασχόλησης
  - Τμήμα Εκπαίδευσης – Στατιστικής – Υγιεινής - & Ασφάλειας Προσωπικού
- Τμήμα Π.Σ.Ε.Α. – Εθελοντισμού
- Τμήμα Επικοινωνίας Πολιτών

### **ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

## **Δ/ΝΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

### Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης

- Τμήμα Διοικητικού, Εποπτείας & Λειτουργικότητας Δημοτικών Κτιρίων
  - Γραφείο Προσωπικού Ασφαλείας
- Τμήμα Δημοτικού Συμβουλίου
  - Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Εκτελεστικής Επιτροπής & Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης
  - Γραφείο Νομικών Προσώπων & Δημοτικών Επιχειρήσεων
- Τμήμα Υποστήριξης Οικονομικής Επιτροπής – Ποιότητας Ζωής
- Τμήμα 1<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 2<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 3<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 4<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 5<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 6<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα 7<sup>ης</sup> Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα Πρωτοκόλλου, Διεκπεραίωσης & Αρχείου
- Τμήμα Δημοτικού & Ιστορικού Αρχείου

## **Δ/ΝΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (Κ.Ε.Π.)**

- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
- Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

## **Δ/ΝΣΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

- Τμήμα Μητρώου
- Τμήμα Ιθαγένειας, Δημοτολογίου & Εκλογικών Καταλόγων
- Τμήμα Έκδοσης Πιστοποιητικών & Εξυπηρέτησης Κ.Ε.Π. – ΣΕΔ
- Τμήμα Γεννήσεων

- Τμήμα Γάμων – Θανάτων
- Τμήμα Πολιτικών Γάμων
- Τμήμα Διοικητικής Εξυπηρέτησης Υπηκόων Τρίτων Χωρών

#### **Δ/ΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

- Τμήμα Εφαρμογών
- Τμήμα Διαχείρισης Συστήματος
  - Γραφείο GIS
  - Γραφείο Νέων Τεχνολογιών & Επικοινωνιών
- Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης
- Τμήμα Προγραμματισμού, Σχεδιασμού & Παρακολούθησης Προγραμμάτων
  - Γραφείο Τεχνικού Προγράμματος
- Τμήμα Οργάνωσης Ποιότητας & Αποτελεσματικότητας
- Τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης Μέσων Επικοινωνίας και Δημοτικών Επιχειρήσεων

#### **Δ/ΝΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ**

- Τμήμα Εποπτείας Προσωπικού Φύλαξης, Καθαρισμού Σχολικών Κτιρίων και ΔΕΠ
- Τμήμα Ελέγχου, Οικονομικής Διαχείρισης και Υποστήριξης Σχολικών Επιτροπών και ΔΕΠ
- Τμήμα Δια Βίου Μάθησης
- Τμήμα Κοινωνικής Υποστήριξης των Σχολείων

#### **Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ & ΥΓΕΙΑΣ**

- Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας
  - Γραφείο Ατόμων Τρίτης Ηλικίας
  - Γραφείο Ατόμων με Αναπηρίες

- Γραφείο Πολιτικών Ισότητας των Φύλων
- Γραφείο Αλλοδαπών, Προσφύγων και Ρομά
- Γραφείο Συμβουλίου Ένταξης Μεταναστών
- Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας & Υποστήριξης
- Τμήμα Οργάνωσης και Λειτουργίας
  - Γραφείο Κοινωνικής Καινοτομίας
- Τμήμα Επιδοματικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ασφάλισης
  - Γραφείο Ανταποκριτών Ο.Γ.Α.
- Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων και Δημόσιας Υγείας
  - Γραφείο Υγιών Πόλεων
- Τμήμα Υποδοχής & Υποστήριξης Ευπαθών Ομάδων
  - Γραφείο Σίτισης
- Τμήμα Παιδικών Εξοχών

#### **Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΜΗΤΗΡΙΩΝ**

- Τμήμα Α' Κοιμητηρίου
- Τμήμα Β' Κοιμητηρίου
- Τμήμα Διοίκησης Οργάνωσης & Λειτουργίας Γ' Κοιμητηρίου
- Τμήμα Εποπτείας & Επιμέλειας Χώρων Γ' Κοιμητηρίου

#### **ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

#### **Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

- Τμήμα Προϋπολογισμού
- Τμήμα Λογιστηρίου
- Τμήμα Ταμειακής Διαχείρισης
- Τμήμα Εσόδων
- Τμήμα Εξόδων
- Τμήμα Δημοτικής Περιουσίας

#### **Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΔΩΝ**

- Τμήμα Τελών Ελεγχόμενης Στάθμευσης, Βεβαίωσης και Διαχείρισης Προστίμων Κ.Ο.Κ.
- Τμήμα Ανταποδοτικών Τελών & Τ.Α.Π.
- Τμήμα Τελών Κοινόχρηστων Χώρων
- Τμήμα Τελών Διαφημίσεων, Λοιπών Τελών Επιτηδευματιών & Φορολογικών Διαφορών
- Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Δημοτικής Περιουσίας
- Τμήμα Χρεώσεων Αποχέτευσης και Οδοποιίας

#### **Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΠΟΘΗΚΩΝ**

- Τμήμα Προμηθειών
- Τμήμα Δημοπρασιών
- Τμήμα Διαχείρισης Καυσίμων και Λιπαντικών
- Τμήμα Αποθηκών Υλικών

#### **Δ/ΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

- Τμήμα Χορήγησης Αδειών Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος
- Τμήμα Χορήγησης Αδειών κα Ρυθμίσεων Λοιπών Εμπορικών Δραστηριοτήτων
- Τμήμα Επιβολής Διοικητικών Κυρώσεων σε Καταστήματα Υγειονομικού Ενδιαφέροντος και Επιχειρήσεις
- Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
- Τμήμα Θεαμάτων και Λοιπών Χώρων
- Τμήμα Οίκων Ανοχής

#### **ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

#### **Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Περιβάλλοντος
- Τμήμα Γλυπτών & Μνημείων
- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Αυτεπιστασίας

#### **Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών & Επιβλέψεων
- Τμήμα Αυτεπιστασίας

#### **Δ/ΝΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Συντήρησης & Αυτεπιστασίας

#### **Δ/ΝΣΗ ΟΔΟΠΟΪΑΣ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ**

- Τμήμα Μελετών
- Τμήμα Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων και Στάθμευσης
- Τμήμα Κατασκευών
- Τμήμα Αυτεπιστασίας
- Τμήμα Αδειοδοτήσεων

#### **Δ/ΝΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΕΩΣ & ΔΟΜΗΣΗΣ**

- Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού
- Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών & Απαλλοτριώσεων
- Τμήμα Τοπογραφικού Σχεδιασμού & Εφαρμογών
- Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης
  - Γραφείο Πολεοδομίας Ιστορικού Κέντρου



- Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
- Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

#### **Δ/ΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ**

- Τμήμα Συντήρησης Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού και Σηματοδότησης
  - Γραφείο Απογευματινής Συντήρησης Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης
  - Γραφείο Ηλεκτρονικού Ελέγχου και Συντήρησης Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης
- Τμήμα Υλοποίησης και Επίβλεψης Νέων Έργων Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης
- Τμήμα Σχεδιασμού και Προγραμματισμού

#### **Δ/ΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ**

- Τμήμα Ανακύκλωσης - Μελετών και Προγραμματισμού
  - Γραφείο Ανακύκλωσης και Εναλλακτικής Διαχείρισης
- Τμήμα Αποκομιδής, Μεταφοράς Απορριμμάτων & Ανακυκλώσιμων Υλικών Συσκευασίας
  - Γραφείο Συλλογής & Μεταφοράς Απορριμμάτων.
  - Γραφείο Κινήσεως Οχημάτων
  - Γραφείο Διαχείρισης Ειδικών Ροών.
- Τμήμα Οδοκαθαρισμού
  - Γραφείο 1ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 2ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 3ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 4ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 5ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 6ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 7ης Δημοτικής Κοινότητας

- Τμήμα Ειδικών Εργασιών
  - Γραφείο Συντήρησης Εξοπλισμού Προσωρινής Αποθήκευσης Απορριμμάτων
  - Γραφείο Αφοδευτηρίων
- Τμήμα Συντήρησης Εξοπλισμού Οχημάτων και Διαχείρισης Υλικού.
  - Γραφείο Συντήρησης & Επισκευής Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού Οχημάτων
  - Γραφείο Διαχείρισης Τροχαίου Υλικού & Διάθεσης Εξοπλισμού
- Τμήμα Οργάνωσης, Υποστήριξης & Επικοινωνίας με το Δημότιο

#### **Δ/ΝΣΗ ΠΡΑΣΙΝΟΥ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

- Τμήμα Μελετών Σχεδιασμού & Προγραμματισμού
  - Γραφείο Προϋπολογισμού & Διαγωνισμών
- Τμήμα Φυτικής Παραγωγής & Κλάδευσης Υψηλών Δένδρων.
  - Γραφείο Φυτικής Παραγωγής
  - Γραφείο Κλάδευσης Υψηλών Δένδρων
- Τμήμα Πρασίνου 1ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο Αλσών 1ης Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα Πρασίνου 2ης, 3ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 2ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 3ης Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα Πρασίνου 4ης, 5ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 4ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 5ης Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα Πρασίνου 6ης, 7ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 6ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο 7ης Δημοτικής Κοινότητας
  - Γραφείο Αλσών 6ης και 7ης Δημοτικής Κοινότητας
- Τμήμα Εθνικού Κήπου
- Τμήμα Υποστήριξης Χώρων Πρασίνου

- Γραφείο Διαχείρισης Υδάτινων Πόρων και Αυτόματου Ποτίσματος
- Γραφείο Τεχνικών Συνεργειών
- Γραφείο Κίνησης
- Τμήμα Αστικής Πανίδας
  - Γραφείο Υγιεινής Κτηρίων & Περιβαλλόντων Χώρων

### **ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ**

#### **Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**

- Γραφείο Γραμματείας & Πρωτόκολλου
- Γραφείο Νομοθεσίας
- Γραφείο Δημοσίων & Διεθνών Σχέσεων και Τύπου
- Γραφείο Τεχνολογίας, Ανάπτυξης & Τεκμηρίωσης

#### **I. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

- Γραφείο Γραμματείας
  - Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
    - Γραφείο Αστυνόμευσης
    - Γραφείο Κέντρου Επιχειρήσεων
  - Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
    - Γραφείο Αποθήκης
  - Τμήμα Μελετών, Διαχείρισης Προσωπικού
    - Γραφείο Προσωπικού & Εκπαίδευσης
    - Γραφείο Προμηθειών & Διαχείρισης Εξοπλισμού
    - Γραφείο Κίνησης Οχημάτων

#### **II. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ**

- Γραφείο Γραμματείας

- Τμήμα Εποπτείας & Διαχείρισης
- Τμήμα Υποστήριξης
  - Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού

### **III. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

- Γραφείο Γραμματείας
- Γραφείο Άμεσης Επέμβασης & Παρεμπορίου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 1ης Δημ. Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού
    - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 2ης Δημ. Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού
    - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 3ης Δημ Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
    - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 4ης Δημ. Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού
    - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 5ης Δημ. Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού
    - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
  - Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 6ης Δημ. Κοινότητας
    - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
    - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού

- Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 7ης Δημ. Κοινότητας
  - Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
  - Γραφείο Εξυπηρέτησης κοινού
  - Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου  
([https://www.cityofathens.gr/sites/default/files/20130705\\_OPΓΑΝΙΣΜΟΣ\\_ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ\\_ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ\\_ΔΑ\\_2012-2013.pdf](https://www.cityofathens.gr/sites/default/files/20130705_OPΓΑΝΙΣΜΟΣ_ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ_ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ_ΔΑ_2012-2013.pdf))

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ



### **Κλάδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού Δήμου Αθηναίων**

ΠΕ Διοικητικού  
ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού  
ΠΕ Κοινωνιολόγων  
ΠΕ Οικονομικού Λογιστικού  
ΠΕ Εφόρων Βιβλιοθήκης Πινακοθήκης  
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών  
ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών  
ΠΕ Μηχανολόγων & Ηλεκτρολόγων Μηχ/Κων  
ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών  
ΠΕ Χημικών Μηχανικών  
ΠΕ Περιβάλλοντος  
ΠΕ Γεωπόνων  
ΠΕ Καθηγητών  
ΠΕ Αρχαιολόγων  
ΠΕ Πληροφορικής  
ΠΕ Χημικών  
ΠΕ Βιολόγων  
ΠΕ Δασολόγων  
ΠΕ Ιατρών  
ΠΕ Κτηνιάτρων  
ΠΕ Ψυχολόγων  
ΠΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών  
ΠΕ Δημοτικής Αστυνομίας

### **ΚΛΑΔΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΤΕ)**

ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων

ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών  
ΤΕ Πολιτικών Μηχανικών  
ΤΕ Συντηρητών Έργων Τέχνης  
ΤΕ Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών  
ΤΕ Τοπογράφων Μηχανικών  
ΤΕ Επισκεπτιών Αδελφών  
ΤΕ Μαιών  
ΤΕ Νοσηλευτών  
ΤΕ Μηχανικών Τεχνολογίας Ιατρ. Οργαν.  
ΤΕ Φυσικοθεραπευτών  
ΤΕ Εποπτών Υγείας  
ΤΕ Τεχνολόγων Τροφίμων  
ΤΕ Τεχνολόγων Γεωπονίας  
ΤΕ Εργοδηγών  
ΤΕ Διοικητικού- Λογιστικού  
ΤΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών  
ΤΕ Πληροφορικής  
ΤΕ Τεχν. Πτυχ. Ανωτ. Τεχν & Επαγγ. Σχολών  
ΤΕ Ιατρικών Εργαστηρίων  
ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτ/Σης  
ΤΕ Καλλιτεχνών  
ΤΕ Δημοτικής Αστυνομίας

#### **ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΔΕ)**

ΔΕ Διοικητικού  
ΔΕ Εποπτών Καθαριότητας  
ΔΕ Τηλεφωνητών  
ΔΕ Μηχανοστασιαρχών  
ΔΕ Δομικών Έργων  
ΔΕ Εργοδηγών

ΔΕ Εργοδηγών Ηλεκτρολόγων  
ΔΕ Εργοδηγών Μηχανολόγων  
ΔΕ Σχεδιαστών  
ΔΕ Βοηθών Νοσηλευτών  
ΔΕ Εισπρακτόρων  
ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών  
ΔΕ Υγειονομικού Προσωπικού  
ΔΕ Δημοτικής Αστυνομίας  
ΔΕ Ηλεκτρολόγων  
ΔΕ Μηχανοδηγών  
ΔΕ Μηχανοτεχνιτών Αυτοκινήτων  
ΔΕ Ηλεκτροτεχνιτών Αυτοκινήτων  
ΔΕ Χειρίστων Μηχ/Των Έργων  
ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων  
ΔΕ Τεχνιτών Γενικά  
ΔΕ Πρακτικών Βρεφοκομικών Νοσοκ. Παίδων  
ΔΕ Αρχικηπουρών  
ΔΕ Δενδροκηπουρών-Δενδρ/Μων Ανθοκόμων  
ΔΕ Προσωπικού Ασφαλείας  
ΔΕ Ιεροψαλτών  
ΔΕ Προσωπικού Η/Υ

#### **ΚΛΑΔΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΥΕ)**

ΥΕ Επιστατών Καθαριότητας  
ΥΕ Φυλάκων  
ΥΕ Νεωκόρων  
ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού  
ΥΕ Οικογενειακών Βοηθών  
ΥΕ Εργατών Γενικά  
ΥΕ Επιμελητών



## **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ**

Εισαγωγικός βαθμός των υπαλλήλων των κλάδων Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης ορίζεται ο βαθμός ΣΤ και καταληκτικός ο βαθμός Α.

Εισαγωγικός βαθμός των υπαλλήλων του κλάδου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ορίζεται ο βαθμός ΣΤ και καταληκτικός ο βαθμός Β.

Εισαγωγικός βαθμός των υπαλλήλων του κλάδου Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης ορίζεται ο βαθμός ΣΤ και καταληκτικός ο βαθμός Γ.

