

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

**Π.Μ.Σ.**

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**«Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Μελέτη Περίπτωσης : Επιμόρφωση Υπαλλήλων Δήμου**

**Κερατσινίου - Δραπετσώνας»**

**Πετράτου Στάμω**

**Επιβλέπων καθηγητής : Μαραβελάκης Πέτρος**

**Κόρινθος, Φεβρουάριος 2017**



**Department of Political Studies and International Relations - University of  
Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**«Human resources development:  
A case about the training of the employees of Keratsini -  
Drapetsona Municipality»**

**Petratou Stamo**

Corinth, February 2017

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με θέμα «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» το έτος 2016-2017.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, κ. Μαραβελάκη Πέτρο για την ανταπόκριση, την βοήθεια και την καθοδήγησή του σε όλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για την διδασκαλία και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Όσον αφορά την περίπτωση μελέτης, θα ήθελα να δηλώσω την ευγνωμοσύνη μου στη Διοίκηση και τα στελέχη του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας, που δέχτηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρόλο το φόρτο εργασίας τους. Με τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια και τους φίλους μου για την βοήθεια και την στήριξη σε αυτή μου την προσπάθεια.

Στο σύζυγο μου Κυριάκο και  
στα παιδιά μου  
Άγγελο και Φλωριάννα

# **«Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού Μελέτη Περίπτωσης: Επιμόρφωση Υπαλλήλων Δήμου Κερατσινίου - Δραπετσώνας»**

**Σημαντικοί όροι :** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπαίδευση – επιμόρφωση προσωπικού, γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

## **Περίληψη**

Στο πλαίσιο της αναβάθμισης ενός φορέα Δημοσίου όπως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη των υπαλλήλων του αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξή του. Οι ραγδαίες εξελίξεις της κοινωνίας, της τεχνολογίας και των επιστημών καθιστούν την Εκπαίδευση / Επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού απαραίτητη.

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού και πως αυτή επιτυγχάνεται μέσω της Εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Παρουσιάζονται οι έννοιες του ανθρώπινου δυναμικού, της Ανάπτυξής του, της Εκπαίδευσης, που οδηγεί στην βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των υπαλλήλων, με απώτερο σκοπό την βιωσιμότητα του φορέα και την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια, γίνεται μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας. Η έρευνα εστιάζει στις απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου σχετικά με θέματα Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης τους και συγκεκριμένα στη συμμετοχή, την αξιολόγηση και τις μελλοντικές ανάγκες τους. Σκοπός της είναι να εξαχθούν συμπεράσματα από την διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων σε ζητήματα Επιμόρφωσης.

Μερικά από τα βασικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι οι υπάλληλοι αξιολογούν θετικά την Εκπαίδευση – Επιμόρφωση και δηλώνουν ικανοποιημένοι από τα προγράμματα που παρακολούθησαν.

# **« Human resources development: A case about the training of the employees of Keratsini - Drapetsona Municipality»**

**Keywords:** Human Resources Management (HPM), Human Resources Development (HRD), education and training for employees, knowledge, abilities, skills, Local Authority Unit (LAU).

## **Abstract**

As part of the upgrade of a public body such as Local Authorities (Las), training and development of its employees, is the basis for their development. Rapid development in society, technology and science make education / training of Human Resources essential.

The aim of this thesis is to study the Human Resources Development (HRD) and how it is achieved through the training of the staff. We present the concept of Human Resources, its development, the education to optimize the skills and knowledge of employees, in order to achieve the viability of the vector and to obtain a sustainable competitive advantage.

After that we present a case study from the Municipality of Keratsini – Drapetsona. The research focuses on the views of the municipal employees about education and training and in particular we ask about participation, evaluation and their future needs. The main aim of this research, is to draw conclusion about training issues based on the views of the employees.

Some of the main conclusions reached, are that the employees positively evaluate training and are satisfied with the programs they have already attended.

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 6.1 Κατανομή προσωπικού Δήμου σύμφωνα με το επίπεδο σπουδών και φύλο.	39
Πίνακας 8.2 Απαντήσεις σε ποσοστά ερωτήσεων 14-19 του ερωτηματολογίου	56
Πίνακας 8.3 Διάθεση απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής για την εκπλήρωση των καθηκόντων	60

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6.1 Κατανομή προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου σπουδών και Φύλου	39
Διάγραμμα 6.2 Ποσοστιαία σύνθεση προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου σπουδών	40
Διάγραμμα 8.1 Ποσοστιαία σύνθεση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα επί του Συνόλου	47
Διάγραμμα 8.2 Ποσοστιαία σύνθεση προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου Σπουδών	47
Διάγραμμα 8.3 Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων το έτος 2016	48
Διάγραμμα 8.4 Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων το έτος 2016 ανά κατηγορία εκπαίδευσης	48
Διάγραμμα 8.5 Ικανοποίηση από την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα	49
Διάγραμμα 8.6 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι στις οποίες συμμετείχαν	50
Διάγραμμα 8.7 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι στις οποίες συμμετείχαν ανά κατηγορία εκπαίδευσης	50
Διάγραμμα 8.8 Ικανοποίηση από τα παρεχόμενα προγράμματα	51
Διάγραμμα 8.9 Ικανοποίηση από τα παρεχόμενα προγράμματα ανά κατηγορία εκπαίδευσης	51
Διάγραμμα 8.10 Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	52
Διάγραμμα 8.11 Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανά εκπαιδευτική κατηγορία	52
Διάγραμμα 8.12 Πρόθεση Συμμετοχής	53
Διάγραμμα 8.13 Πρόθεση Συμμετοχής ανά κατηγορία εκπαίδευσης	54
Διάγραμμα 8.14 Παράγοντας που οδήγησε στη μη συμμετοχή	54
Διάγραμμα 8.15 Παράγοντας που οδήγησε στη μη συμμετοχή ανά	



κατηγορία εκπαίδευσης	55
Διάγραμμα 8.16 Η Συμβολή της Εκπαίδευσης στην Αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας	57
Διάγραμμα 8.17 Η χρήση των δεξιοτήτων που αποκτά ο υπάλληλος από την εκπαίδευση στην Υπηρεσία	57
Διάγραμμα 8.18 Η Βελτίωση της Απόδοσης του Υπαλλήλου μετά την Εκπαίδευση	58
Διάγραμμα 8.19 Κάλυψη αναγκών υπηρεσίας από συναδέλφους κατά την απουσία του υπαλλήλου για λόγους εκπαίδευσης	58
Διάγραμμα 8.20 Δυσλειτουργία στην υπηρεσία κατά την απουσία του υπαλλήλου για λόγους εκπαίδευσης	59
Διάγραμμα 8.21 Αντιστάθμιση οφέλους με προβλήματα που προκύπτουν κατά την απουσία του υπαλλήλου για λόγους εκπαίδευσης	59
Διάγραμμα 8.22 Υλικοτεχνική Υποδομή	61
Διάγραμμα 8.23 Κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση καθηκόντων	62
Διάγραμμα 8.24 Κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση καθηκόντων ανά κατηγορία εκπαίδευσης	62
Διάγραμμα 8.25 Είδος επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν	63
Διάγραμμα 8.26 Είδος επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν ανά κατηγορία εκπαίδευσης	63
Διάγραμμα 8.27 Αντικείμενο Επιμορφωτικών Προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν	64
Διάγραμμα 8.28 Αντικείμενο Επιμορφωτικών Προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν ανά κατηγορία εκπαίδευσης	65
Διάγραμμα 8.29 Προτίμηση στη χρονική περίοδο	66
Διάγραμμα 8.30 Προτίμηση στη χρονική περίοδο ανά κατηγορία εκπαίδευσης	66

## **Περιεχόμενα**

Ευχαριστίες

Αφιέρωση

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Ορισμός	2
1.3 Σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	3
1.4 Στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	3
1.5 Στάδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	4
1.6 Διαφορές Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	4
1.7 Συμπεράσματα	5

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Ορισμός Εκπαίδευσης	6
2.3 Ιστορική Ανάδρομη της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.4 Στόχοι της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	8
2.5 Μέθοδοι Εκπαίδευσης	9
2.5.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)	10
2.5.2 Εκπαίδευση με μαθητεία	10
2.5.3 Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (internships)	10
2.5.4 Εκπαίδευση στο εργαστήριο	11

2.5.5 Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας – Σεμινάρια (seminars)	11
2.5.6 Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια	11
2.5.7 Μελέτη Περιπτώσεων	11
2.5.8 Πανεπιστημιακά Προγράμματα σε επίπεδο μάστερ	11
2.5.9 Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση (e-learning)	12
2.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης για στελέχη	12
2.6.1 Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης	12
2.6.2 Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (mentoring)	13
2.6.3 Εκπαίδευση με την εναλλαγή θέσεων εργασίας	13
2.7 Συμπεράσματα – Πλεονεκτήματα – Οφέλη	13

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

3.1 Εισαγωγή	15
3.2 Τμήμα – Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
3.3 Το Μοντέλο Εκπαίδευσης	17
3.4 Η Εκπαίδευση στην Ευρώπη	19
3.5 Η Ελληνική πραγματικότητα για την επαγγελματική Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	25
3.6 Συμπεράσματα	26

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

4.1 Εισαγωγή	27
4.2 Δείκτες Αξιολόγησης	27
4.3 Κριτήρια – Επίπεδα Αξιολόγησης	29
4.4 Συμπεράσματα	30

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

5.1 Εισαγωγή	31
--------------	----

5.2 Τρόποι Χρηματοδότησης	31
5.2.1 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	31
5.2.2 Προγράμματα ΕΣΠΑ	32
5.2.3 Κέντρα δια βίου μάθησης (ΚΔΒΜ)	33
5.2.4 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) Δήμων	33
5.2.5 Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)	34
5.2.6 Εθελοντισμός	34
5.2.7 Προγράμματα ΛΑΕΚ/ΟΑΕΔ	34
5.2.8 Διεθνή Κινητικότητα ERASMUS+	35
5.2.9 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»	35
5.2.10 Προγράμματα με ειδικές τιμές για Δημοτικούς Υπαλλήλους από τα Πανεπιστήμια.	35
5.3. Συμπεράσματα	36

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ**

6.1 Εισαγωγή	37
6.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	37
6.3 Ερωτήματα	37
6.4 Περιγραφή της συλλογής δεδομένων – Καθορισμός πληθυσμού και δείγματος	38

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ - ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ**

7.1 Το προφίλ του Δήμου	42
-------------------------	----

7.1.1 Γεωγραφικά χαρακτηριστικά	42
7.1.2 Πληθυσμιακά – Δημογραφικά χαρακτηριστικά	42
7.1.3 Θεσμικό πλαίσιο ΟΤΑ	43
7.2 Οργανόγραμμα	43
7.3 Η αποστολή και το όραμα του Δήμου	43
7.4 Σύστημα Εκπαίδευσης Δήμου	43
7.5 Συμπεράσματα	45

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ**

8.1 Εισαγωγή	46
8.2 Αποτελέσματα σχετικά με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην Εκπαίδευση	46
8.3 Αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση της Εκπαίδευσης από τους υπαλλήλους	56
8.4 Αποτελέσματα σχετικά με την ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών	60
8.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις	67

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Ερωτηματολόγιο</b>	69
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - Συνέντευξη</b>	74
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	79

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Εισαγωγή

Διανύουμε μια εποχή που οι νέες τεχνολογίες, οι γνώσεις και η εξειδίκευση εξελίσσονται και οι πιέσεις που ασκούνται στους δημόσιους οργανισμούς και κυρίως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) για γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα είναι μεγάλες.

Η οικονομική κρίση δημιούργησε νέες απαιτήσεις που αφορούν κατά κύριο λόγο τη δημιουργία νέων κοινωνικών δομών. Η Κεντρική Διοίκηση του Κράτους μεταβίβασε τις αρμοδιότητες για τη δημιουργία των παραπάνω δομών στους Δήμους χωρίς όμως την ανάλογη διάθεση απαιτούμενων πόρων για την υλοποίησή τους. Επίσης, μία σειρά από παράγοντες όπως το πολιτικό κόστος, η γραφειοκρατία κλπ προσθέτουν νέα εμπόδια στην υλοποίηση των νέων απαιτήσεων.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό των Δήμων, ως τελικός αποδέκτης καλείται να υλοποιήσει τις αλλαγές και να προσαρμοστεί στα σύγχρονα δεδομένα. Οι υπάλληλοι καλούνται να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση της Στρατηγικής του εκάστοτε ΟΤΑ (Δήμου) και επωμίζονται διαρκώς νέες ευθύνες και αρμοδιότητες. Για να μπορέσει το προσωπικό να παρακολουθήσει τις εξελίξεις και τα σύγχρονα δεδομένα, απαιτείται τακτική και διαρκής Εκπαίδευση - Επιμόρφωση καθ' όλη την σταδιοδρομία του.

Ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτει ο δημόσιος τομέας ως πάροχος υπηρεσιών είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό του (προσωπικό). Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού με εστίαση στο θέμα της Εκπαίδευσης. Η Εκπαίδευση βοηθά στην αλλαγή συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, ωφελούνται η διοίκηση αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός.

Η διοίκηση του Δήμου σχεδιάζει αλλαγές σύμφωνα με το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο ως προς τις διαδικασίες και τις λειτουργίες του Δήμου, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους, λαμβάνοντας υπόψη εφαρμοσμένες καλές πρακτικές

αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις. Τις εν λόγω αλλαγές καλείται να τις εφαρμόσει το Ανθρώπινο Δυναμικό με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πολίτη.

Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι σχεδιασμένες και καλά οργανωμένες, σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα (Jones & Powers, 2004).

## **1.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Ορισμός**

Οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα, δηλαδή το σύνολο των απασχολούμενων - υπαλλήλων με τις ικανότητες, την πείρα και τις δεξιότητες τους, οι οποίοι προσφέρουν την εργασία τους σε αυτόν έναντι χρηματικού ανταλλάγματος, αποτελεί ανεκτίμητο κεφάλαιο.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται 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 και αφοσιωμένου 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 εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον (Μπουραντάς, 2003).

Ως ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Η ανάπτυξη προσωπικού συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των εργασιακών θέσεων που μένουν κενές (Μπουραντάς, 2003).

Συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα (Χυτήρης, 2001).

«... η διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου για την εκπλήρωση των μελλοντικών του ευθυνών» (Sherman, 1998).

Συχνά ο όρος Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού συσχετίζεται εσφαλμένα με τον όρο Εκπαίδευση και πολλοί θεωρούν ότι πρόκειται για την ίδια δραστηριότητα. Ουσιαστικά στην έννοια της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού εμπεριέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα που ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

### **1.3 Σημασία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Προκειμένου να ανταπεξέλθουν οι υπάλληλοι των Δήμων στις νέες απαιτήσεις, οι Διοικήσεις θα πρέπει να τους παρέχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη της γνώσης και την βελτίωση των ικανοτήτων τους.

Οι Διοικήσεις των ΟΤΑ, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, υποχρεούνται να εκπονούν επιχειρησιακά σχέδια στα οποία συμπεριλαμβάνουν την Στρατηγική που θα ακολουθήσουν κατά την διάρκεια της θητείας τους. Ένας Δήμος μπορεί να δημιουργήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επενδύοντας σε μία στρατηγική που βασίζεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Το άρτια καταρτισμένο και συνεχώς εκπαιδευμένο προσωπικό δύναται να αποτελέσει τον πυρήνα της γενικότερης ανάπτυξης ενός Δήμου.

### **1.4 Στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Για να επιτύχει ένα σύστημα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποβλέπει σε συγκεκριμένους στόχους (Μπουραντάς 2003) :

- Η κατανόηση από τους υπαλλήλους των προσδοκιών του φορέα από αυτούς
- Ο εντοπισμός Ανθρώπινου Δυναμικού με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά το οποίο θα είναι έτοιμο να αναπτύξει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης



- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς λόγω της αλλαγής στη θέση εργασίας
- Η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στο φορέα
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση πληροφοριών.

## **1.5 Στάδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Για την επιτυχή Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού τηρούμε τα παρακάτω στάδια (Μπουραντάς , Παπαλεξανδρή, 2003) :

1. Σχεδιασμός πολιτικής Ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής του φορέα και θα περιλαμβάνει μελλοντικούς στόχους του φορέα
2. Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών στις προοπτικές εξέλιξης του υπαλλήλου και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση του φορέα.
3. Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων.
4. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων, όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή φορέα.

## 1.6 Διαφορές Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι δύο έννοιες Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τον φορέα. Οι Δήμοι, ως φορείς που παρέχουν υπηρεσίες προς τους πολίτες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επενδύουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Το προσωπικό του Δήμου αποτελεί τον «καθρέφτη» του.

Πέρα από την κατάλληλη επιλογή του προσωπικού, η Εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό κομμάτι της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι δύο έννοιες παρουσιάζουν τις εξής σημαντικές διαφορές (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004) :

1. Στην Εκπαίδευση η εστίαση αφορά μόνο την Τρέχουσα εργασία ενώ στην Ανάπτυξη η εστίαση αφορά και τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες.
2. Στην Εκπαίδευση ο σκοπός απευθύνεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ενώ στην Ανάπτυξη ο σκοπός απευθύνεται σε ομάδες εργασίας ή ολόκληρο τον φορέα.
3. Στην Εκπαίδευση ο χρονικός ορίζοντας είναι άμεσος ενώ στην Ανάπτυξη είναι μεγάλος.
4. Στην Εκπαίδευση ο στόχος είναι η αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης ενώ στην Ανάπτυξη ο στόχος είναι η προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των υπαλλήλων.

Αν και οι όροι Εκπαίδευση και Ανάπτυξη συχνά συνοδεύουν ο ένας τον άλλο και πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, δεν είναι συνώνυμοι. Η εκπαίδευση συνήθως επικεντρώνεται στην παροχή ειδικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους καθώς και βοήθεια για να διορθώσουν τυχόν ατέλειες στην απόδοσή τους. Η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια παροχής ικανοτήτων στους εργαζόμενους που ο οργανισμός θα χρειαστεί στο μέλλον. (Luis R Gomez – Mejia, David B. Balkin, Robert L Cardy 2015).

## **1.7 Συμπεράσματα**

Οι περισσότεροι Δήμοι λαμβάνουν υπόψη το Ανθρώπινο Δυναμικό για να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και η επένδυση σε αυτό οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για την Διατήρηση αυτού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος απαιτείται ο Δήμος να απαρτίζεται από άξια, ικανά και με τις απαιτούμενες γνώσεις στελέχη. Η Εκπαίδευση - Επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το «εργαλείο» στο χέρι της Διοίκησης για να ανταπεξέλθει στις νέες αρμοδιότητες αλλά και να συμβάλλει στη συνολική ανάπτυξη του φορέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και οι αλλαγές που αυτή προκάλεσε δημιούργησαν μια νέα πραγματικότητα για τη λειτουργία και το ρόλο των ΟΤΑ. Πολλές αρμοδιότητες παραχωρήθηκαν από το Κεντρικό Κράτος στους ΟΤΑ χωρίς όμως η παραχώρηση τους να συνοδεύεται από τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Οι εξελίξεις αυτές κατέλαβαν εξαπίνης τους ΟΤΑ, οι οποίοι πέρα από τις οικονομικές δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπίσουν έχουν και προβλήματα με το Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Σε πολλές υπηρεσίες παρατηρούνται αφενός προβλήματα υποστελέχωσης και αφετέρου έλλειψη των κατάλληλων εκπαιδευμένων εργαζόμενων για να υλοποιήσουν τις αλλαγές.

Η Εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλλει στην πλήρη και σωστή χρήση του εξοπλισμού, να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να αυξήσει το ζήλο τους, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει τις μεταρρυθμίσεις και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Χυτήρης,2001 και Μπουραντάς, 2003).

Το κενό ανάμεσα στα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και τα πρότυπα αντιμετωπίζεται συνήθως με την Εκπαίδευση. Η Εκπαίδευση έχει ποικίλες μορφές και φυσικά συνεπάγεται κάποιο κόστος. (Luis R Gomez – Mejia, David B. Balkin, Robert L Cardy , 2015)

Η Εκπαίδευση εκτός από την μετάδοση γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων συμβάλλει στην αλλαγή στάσης και κουλτούρας του εκάστοτε φορέα.

## 2.2 Ορισμός Εκπαίδευσης

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003).

Με τον όρο Εκπαίδευση εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της Εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων ή στάσεων που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991)

Ειδικότερα με τον όρο «Επαγγελματική Εκπαίδευση», εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση» εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική Εκπαίδευση. Έτσι π.χ. μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως των στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη (Κανελλόπουλος, 1991)

Αντικειμενικός στόχος της Εκπαίδευσης είναι να αλλάξει την κουλτούρα και την συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, δίνοντας τους ικανότητες και γνώσεις να επιλύουν προβλήματα με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Μέσω της Εκπαίδευσης το προσωπικό αποκτά νέες ικανότητες ή βελτιώνει τις ήδη υπάρχουσες. Απώτερος στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτά αντικατοπτρίζονται στην πορεία του φορέα.

## 2.3 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

«Όταν σχεδιάζεις για ένα χρόνο, να σπέρνεις σιτάρι. Όταν σχεδιάζεις για μια δεκαετία, να φυτεύεις δέντρα. Όταν σχεδιάζεις για μια ζωή, να καταρτίζεις και να εκπαιδεύεις ανθρώπους» (Κινεζική παροιμία)

Ο όρος Εκπαίδευση εμφανίζεται πρώτη φορά γύρω στο 1200 στη Β. Ιταλία, Αγγλία, Ισπανία, Γερμανία, Τσεχία με σκοπό την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού. Η παροχή δωρεάν στοιχειώδους Εκπαίδευσης γινόταν από φιλανθρωπικές και θρησκευτικές οργανώσεις, καθώς ο στόχος ήταν πρωταρχικά ηθικός και των οποίων η αντίληψη για το βαθμό μόρφωσης ήταν πολύ περιορισμένος. Σύμφωνα με τον Durkheim «οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα αποτέλεσμα και ένδειξη κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται». Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αλλάζει καθώς αλλάζει η κοινωνία (Banks, 1987).

Μέχρι το 1970 η Εκπαίδευση παρέχόταν μόνο ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος θα αποκτούσε τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για να εκτελέσει το έργο που του είχε ανατεθεί.

Από το 1985 αποκτά ισχυρότερο ρόλο επιδιώκοντας ο εργαζόμενος να αποκτήσει ευρύτερες δεξιότητες. Στόχος ήταν ο εργαζόμενος να διευρύνει τις ικανότητες του και να αναπτυχθεί ως άτομο.

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που ισχύει σήμερα, τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία είναι τα άυλα όπως η γνώση των εργαζομένων (Brennan, 1992). Η Εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση, αφού, π.χ. για τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας απαιτείται να καταρτίζονται οι υπάλληλοι πίνακες και γραφήματα και να αναλύουν δεδομένα. Καθώς οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται Εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές (Meister, 2000).

## **2.4 Στόχοι της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Βασικός στόχος της Εκπαίδευσης είναι ο φορέας να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους στηριζόμενος στο εκπαιδευμένο προσωπικό για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του.

Στόχοι της εκπαίδευσης είναι (Μπουραντάς 2003) :

- Η Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων που οδηγεί στη βελτίωση της επίδοσής του.

- Η Ανάπτυξη διαφορετικών η νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους υπαλλήλους για να αναλάβουν νέα καθήκοντα.

Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορούν στο μέλλον να αναλάβουν νέες θέσεις εργασίας (μετάθεση, προαγωγή, απόσπαση κλπ) όντας ήδη έτοιμοι να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα.

Η Εκπαίδευση αφορά όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό του φορέα με συγκεκριμένες ανάγκες για τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Αποτελεί την πρόσθετη επιμόρφωση και παρέχει εξειδίκευση. Βελτιώνει την απόδοση σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και φορέα και παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής του φορέα.

Οι υπάλληλοι με την Εκπαίδευση βελτιώνουν :

1. Τις γνώσεις (Knowledge). Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
2. Τις ικανότητες (Skills). Οι ικανότητες αναφέρονται σε αυτές με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου.
3. Στάσεις (Attitudes). Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε αλλαγή της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.
4. Τις επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies). Συνήθως περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά την εργασία του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

## 2.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η Εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους νέους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004)

Ανάλογα με τον χρόνο που λαμβάνει χώρα η Εκπαίδευση διακρίνεται σε (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς, 2003):

- Εισαγωγική. Η Εισαγωγική ή Εκπαίδευση Προσανατολισμού έχει ως σκοπό την ένταξη του υπαλλήλου στο φορέα. Χωρίζεται σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση έχουμε την γνωριμία του υπαλλήλου με τον φορέα (στόχοι, δομή, αρχές κλπ). Στην δεύτερη φάση ο υπάλληλος αποκτά βασικές γνώσεις που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων του (συγκεκριμένη θέση).
- Προαγωγική. Η Προαγωγική Εκπαίδευση προετοιμάζει τον υπάλληλο για να λάβει μία θέση ευθύνης. Η εκπαίδευση του υπαλλήλου γίνεται πάνω σε θέματα διοίκησης.
- Διαρκή. Η Διαρκής Εκπαίδευση λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της συνολικής σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση του υπαλλήλου, έχει δηλαδή χαρακτήρα αναπτυξιακό.

Η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να γίνει είτε από την θέση εργασίας του υπαλλήλου (on the job training) είτε εκτός θέσης εργασίας. (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### 2.5.1 Εκπαίδευση στη θέση Εργασίας (on the job training)

Στην Εκπαίδευση από την θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκώντας τα καθήκοντα του μαθαίνει συνήθως μέσα από τις υποδείξεις από τον προϊστάμενό του ή τους συναδέλφους του. Ο προϊστάμενος ή ο συνάδελφος υπάλληλος που έχει την πείρα εκπαιδεύει τον υπάλληλο δείχνοντάς του τον τρόπο με τον οποίο θα ασκεί τα καθήκοντα του.

Με την μέθοδο αυτή ο υπάλληλος εκπαιδεύεται πάνω στον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί στην καθημερινότητα του, δεν χρειάζεται αίθουσες διδασκαλίας, διορθώνει άμεσα τα



λάθη του, επιλύει αμέσως τις απορίες του, εφαρμόζει άμεσα τις νέες γνώσεις και αυξάνει (προοδευτικά) άμεσα την απόδοση του. Το κόστος της είναι πολύ μικρό.

Παρουσιάζει όμως και δυσκολίες. Ο εκπαιδευτής ίσως δεν έχει αρκετό χρόνο να διαθέσει (και ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος) ή δεν έχει εκπαιδευτεί για να διδάξει. Η Εκπαίδευση διακόπτεται, δεν είναι συστηματική και προκαλεί επιβάρυνση στην κανονική ροή της εργασίας.

### **2.5.2 Εκπαίδευση με μαθητεία**

Με την μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι διδάσκονται από ειδικούς, δηλαδή θεωρητικά και τεχνικά καταρτισμένους εκπαιδευτές. Η Εκπαίδευση μπορεί να γίνει εκτός θέσης εργασίας ενώ για την πρακτική εξάσκηση χρησιμοποιείται ο πραγματικός εξοπλισμός (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### **2.5.3. Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (Internships)**

Η μέθοδος αυτή αφορά κυρίως φοιτητές και σπουδαστές των Πανεπιστημίων και των ΤΕΙ, οι οποίοι απασχολούνται ως υπάλληλοι για συμφωνημένο χρόνο (συνήθως έξι μήνες) προκειμένου να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα των σπουδών τους. Οι αρμοδιότητές τους έχουν να κάνουν με το αντικείμενο των σπουδών τους.

### **2.5.4. Εκπαίδευση στο εργαστήριο**

Η Εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε ειδικά διαμορφωμένα εργαστήρια εντός ή εκτός του φορέα. Οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιώντας τον ίδιο εξοπλισμό λειτουργούν σε περιβάλλον προσομοίωσης. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται να ληφθούν μέτρα ασφαλείας για την αντιμετώπιση κινδύνων.

### **2.5.5. Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας – Σεμινάρια (Seminars)**

Η μέθοδος αυτή είναι η συνηθέστερη. Ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί παθητικά σε αίθουσα διδασκαλίας διαλέξεις πάνω σε ένα γνωστικό αντικείμενο. Τα σεμινάρια έχουν συγκεκριμένη διάρκεια από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες και διοργανώνονται από τον ίδιο τον φορέα, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από κρατικούς φορείς κλπ.

### **2.5.6 Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια**

Η παρακολούθηση διαλέξεων, ημερίδων και συνεδρίων αποτελούν συνήθεις μεθόδους που στοχεύουν στην ενημέρωση των υπαλλήλων για τις εξελίξεις σε νομοθετικό πλαίσιο, σε θέματα διοίκησης κλπ. (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### **2.5.7. Μελέτη περιπτώσεων (Case studies)**

Οι υπάλληλοι εκπαιδευόμενοι, οργανωμένοι σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα πρόβλημα του φορέα και προσπαθούν να το επιλύσουν. Για ένα Δήμο η εφαρμογή ενός νέου θεσμικού πλαισίου αποτελεί μία τέτοια μελέτη.

Τα προβλήματα που αναλύονται είναι συνήθως πραγματικά. Οι εκπαιδευόμενοι παρουσιάζουν τις προτάσεις τους τις συζητούν, παραθέτουν τα επιχειρήματα τους και βασιζόμενοι στον εαυτό τους βρίσκουν την λύση. Ο εκπαιδευτής συντονίζει τις συναντήσεις, προκαλεί ερωτήσεις και δίνει πληροφορίες (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### **2.5.8 Πανεπιστημιακά προγράμματα σε επίπεδο μάστερ**

Ορισμένα Πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών ειδικού ενδιαφέροντος προσφέροντας τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους αποκτήσουν εξειδίκευση.

Η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων επηρεάζει καθοριστικά την ποσότητα και την ποιότητα της μάθησης (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### **2.5.9 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)**

Η ηλεκτρονική Εκπαίδευση είναι μια σύγχρονη μέθοδος που γίνεται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των δικτύων τα οποία επιτρέπουν τη μετάδοση της διδασκαλίας του εκπαιδευτή και τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δυνατότητα σύνδεσης με την πηγή που παρέχει την εκπαίδευση.

Η ηλεκτρονική Εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται μεταξύ τους ανεξάρτητα από την γεωγραφική θέση που κατέχουν.

Η μέθοδος αυτή είναι οικονομική και ευχάριστη στους εκπαιδευομένους καθώς τους επιτρέπει να παρακολουθήσουν από τον χώρο που επιθυμούν το οπτικοακουστικό υλικό. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει σύμφωνα με τον ρυθμό του, δεν χάνει μαθήματα και δεν έχει προβλήματα όπως μετακίνησης ή διαμονής.

## **2.6 Μέθοδοι εκπαίδευσης για στελέχη**

Τα στελέχη που κατέχουν κυρίως θέσεις ευθύνης, εκτός από τις βασικές γνώσεις που πρέπει να έχουν πάνω στο αντικείμενο τους, πρέπει να έχουν και πρόσθετες γνώσεις για την άσκηση των καθηκόντων τους. Στις περιπτώσεις που θέλουμε να εκπαιδεύσουμε τα στελέχη είτε για να προαχθούν είτε στα πλαίσια της διαρκούς εκπαίδευσης τους για την γενικότερη βελτίωση των ικανοτήτων τους, οι φορείς έχουν στην διάθεση τους μία σειρά από μεθόδους.

### **2.6.1 Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)**

Με την μέθοδο της Εκπαίδευσης μέσω καθοδήγησης (Coaching) ο υπάλληλος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του ή από τον άμεσο προϊστάμενο του ή από τον προηγούμενο κάτοχο της θέσης. Στόχος είναι η ανάπτυξη προσωπικών γνώσεων και ικανοτήτων (Μπουραντάς, 2003).

Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι το ελάχιστο κόστος, το γεγονός ότι η Εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα την άμεση πληροφόρηση και τη διόρθωση των λαθών. Άμεση παράλληλα είναι και η εφαρμογή της γνώσης που αποκτάται. Ο εκπαιδευτής «χτίζει» καθημερινά την σχέση του με τον εκπαιδευόμενο και στην περίπτωση που είναι ο άμεσα προϊστάμενός του, τους δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλο.

Ο φορέας θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένα άτομα με εμπειρία και ικανότητες καθοδήγησης ή αν δεν διαθέτει να τα εκπαιδεύσει, τα οποία θα αναλάβουν να εκπαιδεύσουν τα νέα στελέχη (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

### **2.6.2 Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring)**

Με την μέθοδο αυτή ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν υπηρεσίες καθοδήγησης και συμβουλευτικής που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν ικανότητες. Ο Μέντορας συνήθως παρέχει συμβουλές καθοδήγησης σε

συγκεκριμένες ικανότητες που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, πληροφορίες για την κουλτούρα του φορέα, καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για μια νέα υπηρεσία που πρέπει να παρασχεθεί. (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003).

Για τα καλύτερα αποτελέσματα της μεθόδου ο Μέντορας πρέπει να είναι αμερόληπτος, να έχει συνεχώς νέες ιδέες και νέες πρακτικές, να έχει την ικανότητα του εκπαιδευτή και να αποκλείεται η πιθανότητα άνισης μεταχείρισης (Χυτήρης,2001).

### **2.6.3 Εκπαίδευση με την εναλλαγή θέσεων εργασίας**

Με την μέθοδο αυτή το εκπαιδευόμενο στέλεχος μετακινείται από υπηρεσία σε υπηρεσία αναλαμβάνοντας θέση διοικητική για διάστημα τριών έως έξι μηνών. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικά αντικείμενα και τμήματα καθώς και καλύτερη εικόνα της κουλτούρας του φορέα.

Το εκπαιδευόμενο στέλεχος αποκτά γενικότερες γνώσεις, δημιουργεί νέες διαπροσωπικές σχέσεις, διαπιστώνει τα αδύνατα και δυνατά του σημεία για την κάλυψη ανώτερης διοικητικής θέσης μέσα στο φορέα.

Από την άλλη η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να επιφέρει η συνεχής μετακίνηση καθώς και οι αντιδράσεις από τα υπάρχοντα στελέχη στα τμήματα αποτελούν μειονεκτήματα (Χυτήρης,2001).

## **2.7 Συμπεράσματα – Πλεονεκτήματα - Οφέλη**

Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους Δήμους ανεξάρτητα ποια μέθοδο θα επιλέξουν αποφέρει σειρά από οφέλη για τον ίδιο το Δήμο αλλά και για τον υπάλληλο. Η Εκπαίδευση για την διοίκηση του Δήμου αποτελεί ανάγκη και όχι επιλογή.

Σε επίπεδο φορέα, βελτιώνεται η γνώση του αντικειμένου της εργασίας, η εικόνα του φορέα προς τον πολίτη, οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και της διοίκησης, η συμπεριφορά των υπαλλήλων και η ποιότητα εργασίας τους. Η εκπαίδευση βοηθά στη χάραξη νέων στόχων και κατευθυντήριων γραμμών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων, στην καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής και προετοιμάζει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Ενισχύει την ανάπτυξη επικοινωνίας, την αυθεντικότητα, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία. Συμβάλλει στην ανάπτυξη του φορέα,

στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων, στη μείωση του κόστους, στο χειρισμό εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων. Εξυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων και ο φορέας μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο.

Εκτός από το φορέα, η Εκπαίδευση αποφέρει οφέλη και για τον υπάλληλο. Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία, η ανάπτυξη, η αυτοπεποίθηση, η ικανοποίηση από την θέση εργασίας. Βοηθά τους υπαλλήλους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, να λύνουν αποτελεσματικά τα προβλήματα, να χειρίζονται εντάσεις και συγκρούσεις, να επιτύχουν προσωπικούς στόχους, να αναπτύσσουν προφορικές και γραπτές ικανότητες. Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας και χαράζει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του υπαλλήλου. Μειώνει αφενός το φόβο για την εξάσκηση μια νέας αρμοδιότητας και αφετέρου τα ατυχήματα που προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Κάθε Δήμος θα πρέπει στην αποτύπωση της Στρατηγικής του να συμπεριλαμβάνει και εκπαιδευτική στρατηγική. Στα επιχειρησιακά προγράμματα που καταρτίζουν οι Δήμοι συνήθως συμπεριλαμβάνονται κατά την υλοποίηση των στόχων και των δράσεων που θέτει ο Δήμος δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση – επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Δεν μπορεί να επιθυμούν οι ΟΤΑ την ανάπτυξη χωρίς να φροντίζουν μέσω της Εκπαίδευσης του προσωπικού τους να πετύχουν την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εκπαιδευτική στρατηγική ενός Δήμου θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια - φάσεις για την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας των εργαζομένων του.

Το τμήμα ανάπτυξης ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτό που αναλαμβάνει να οργανώσει και να συντονίσει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που απαιτούνται για να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις ικανότητες τους οι υπάλληλοι.

#### 3.2 Τμήμα – Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το Τμήμα, η Υπηρεσία ή η Διεύθυνση σε αρκετές περιπτώσεις Δήμων, Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου ασχολείται εκτός από την πρόσληψη νέου προσωπικού και με την ανάπτυξη και εκπαίδευση του υφιστάμενου. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι πλέον σημαντικές διαδικασίες και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον φορέα έναντι των άλλων. Άλλες δραστηριότητες του τμήματος είναι ο προσδιορισμός των αμοιβών των υπαλλήλων ώστε αυτές να αναγραφούν στον προϋπολογισμό του Δήμου, η αξιολόγηση της επίδοσης των υπαλλήλων, η διασφάλιση των εργασιακών σχέσεων, της υγείας και της ασφάλειας τους και τέλος η τήρηση αρχείων σχετικά με όλα τα προαναφερθέντα.

Το 2012 η HRCS (Human Resource Competency Study) αναγνωρίζει έξι θεμελιώδεις τομείς ικανοτήτων που οι υπεύθυνοι των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

πρέπει να επιδεικνύουν, ώστε να επηρεάζουν την αποδοτικότητα του φορέα. Οι έξι τομείς είναι (Άρθρο των Allan Freed, Justin Hyatt, Αντώνη Παπαχρήστου και Νάνσυ Παπαλεξανδρή,2012):

1. Βοηθούν στο σχεδιασμό και την εκτέλεση στρατηγικών και οργανωτικών επιλογών.
2. Είναι αξιόπιστα ενεργά στελέχη. Η αξιοπιστία επέρχεται όταν κάνουν αυτό που υπόσχονται, χτίζουν διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης και είναι έμπιστοι στις δεσμεύσεις τους.
3. Είναι δημιουργοί ικανοτήτων. Οι ικανότητες αναφέρονται ως κουλτούρα, διαδικασία ή ταυτότητα του φορέα. Διευκολύνουν τους ελέγχους ικανοτήτων ώστε να προσδιοριστεί η ταυτότητα του φορέα. Τέτοιου είδους ικανότητες είναι η εξυπηρέτηση πελατών – πολιτών, η ταχύτητα, η αποτελεσματικότητα, η συνεργασία και η καινοτομία.
4. Είναι πρωταθλητές στην αλλαγή. Βοηθούν να συμβεί η αλλαγή σε θεσμικό (αλλαγή σχεδίου), εισαγωγικό (κάνοντας πράγματα να συμβούν) και ατομικό (καθιστώντας δυνατή την προσωπική αλλαγή) επίπεδο.
5. Προχωρούν σε καινοτομίες και στην εισαγωγή πρακτικών στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε ενοποιημένες λύσεις που επιλύουν προβλήματα του φορέα.
6. Είναι υποστηρικτές της τεχνολογίας. Χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να παραδίδουν πιο αποτελεσματικά διοικητικά συστήματα στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού όπως τα επιδόματα, την προώθηση της μισθοδοσίας, τα έξοδα υγειονομικής περίθαλψης και άλλες διοικητικές υπηρεσίες. Επιπλέον χρειάζεται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία ώστε να κρατούν τους ανθρώπους σε επικοινωνία μεταξύ τους.

Στο Δήμο Κερατσινίου Δραπετσώνας (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου 2015-2019) λειτουργεί Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που περιλαμβάνει ειδικότερα τις κάτωθι διοικητικές ενότητες:

α) Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

β) Τμήμα Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού

γ) Τμήμα Μισθοδοσίας

Ως δυνατά σημεία της Διεύθυνσης (σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου) αξιολογούνται:

- Η ύπαρξη έμπειρων, καταρτισμένων και αφοσιωμένων στα καθήκοντά τους υπαλλήλων
- Η έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των υπηρεσιακών θεμάτων παρά το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό πλαίσιο.

Αδύνατα σημεία της Διεύθυνσης θεωρούνται:

- Η έλλειψη πλήρους μηχανογράφησης των στοιχείων των ατομικών υπηρεσιακών φακέλων του προσωπικού και της ηλεκτρονικής ενημέρωσης του μητρώου του προσωπικού.

Μεγαλύτερη πρόκληση για τη Διεύθυνση θεωρείται:

- Η ανάπτυξη πλήρους μηχανογραφημένου αρχείου του προσωπικού για άμεση ανταπόκριση
- Η καταβολή της μισθοδοσίας του προσωπικού στις προγραμματισμένες ημερομηνίες παρά τις παρεμβαλλόμενες υπηρεσίες (ΕΑΠ, Επίτροπος κλπ).

Στα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Διεύθυνση συγκαταλέγονται:

- Η έλλειψη επαρκούς χώρου εργασίας που προκαλεί δυσχέρεια συγκέντρωσης και εργασίας των υπαλλήλων, οι οποίοι πρέπει να ασχολούνται με πολλά και διαφορετικά αντικείμενα καθώς και να εξυπηρετούν καθημερινά μεγάλο αριθμό προσερχόμενων υπαλλήλων
- Η έλλειψη χώρου αρχείου.

Μεγαλύτερο επίτευγμα της Διεύθυνσης θεωρείται η ανταπόκριση με επάρκεια στις σαρωτικές αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου που αφορούν στην απασχόληση, ασφάλιση και μισθοδοσία του προσωπικού του Δήμου, η ολοκλήρωση της μεταφοράς του προσωπικού από τη λυθείσα Δημοτική Κοινοφελή Επιχείρηση (ΝΠΙΔ) και το λυθέν



Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) καθώς και η διευθέτηση των εκκρεμοτήτων που δημιούργησε η συνένωση των δύο Δήμων (Κερατσινίου και Δραπετσώνας).

### **3.3 Το Μοντέλο Εκπαίδευσης**

Για να αποκομίσουμε τα μέγιστα από την διαδικασία της Εκπαίδευσης, δηλαδή να είναι αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη, είναι αναγκαίο να ακολουθήσουμε τις τέσσερις φάσεις του Μοντέλου Εκπαίδευσης (Oakland S., Oakland G.S., 2001) ως εξής:

#### **1. Φάση Εκτίμησης/Προσδιορισμού, Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Το πρώτο στάδιο και το σημαντικότερο είναι η Ανίχνευση των Εκπαιδευτικών Αναγκών των υπαλλήλων. Ο Δήμος πρώτα πρέπει να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση. Να καταγράψει τις ικανότητες και γνώσεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος και παράλληλα τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας (αναλυτική καταγραφή των καθηκόντων που ασκούνται σε κάθε θέση εργασίας) ώστε να ξέρει τι γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται για την κάθε θέση. Οι δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού αποτελούν εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών ως προς τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Η σύγκριση μεταξύ των υφιστάμενων και των μελλοντικών απαιτήσεων για ικανότητες και γνώσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού μας βοηθούν να προσδιορίσουμε τις Εκπαιδευτικές Ανάγκες. Τις πληροφορίες τις συλλέγουμε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, διεξαγωγή ατομικών και ομαδικών συνεντεύξεων, γραπτές εξετάσεις – αξιολογήσεις, καταγραφή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και προσόντων που απαιτούνται κλπ. Οι πληροφορίες αντλούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τα αρχεία που τηρεί ο Δήμος, τους προϊστάμενους και διευθυντές, το τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού κλπ.

Οι ανάγκες των υπαλλήλων για Εκπαίδευση μπορούν να αφορούν στην αντιμετώπιση έκτακτων θεμάτων όπως η εφαρμογή ενός νέου Νόμου αλλά και σε μελλοντικά σχέδια του φορέα ως προς τις αλλαγές που θέλει να επιφέρει, προβλήματα που θέλει να επιλύσει κλπ.

Η έρευνα γίνεται σε τρία επίπεδα. Σε επίπεδο φορέα εξετάζουμε το εξωτερικό περιβάλλον (νέες τεχνολογίες, νέοι νόμοι κλπ.), τη στρατηγική του φορέα, τα επιχειρησιακά σχέδια, τις ελλείψεις, την αναποτελεσματικότητα κλπ. Σε επίπεδο καθηκόντων αναλύουμε περιγραφικά τα καθήκοντα της κάθε θέσης και συγκρίνουμε τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται με αυτές που οι υπάλληλοι πραγματικά έχουν. Τέλος, σε επίπεδο υπαλλήλων με τη βοήθεια του αρχείου που τηρεί ο φορέας, των ερωτηματολογίων, των συνεντεύξεων κλπ αντλούμε στοιχεία σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

## 2. Φάση Προγραμματισμού, Προγραμματισμός/Σχεδιασμός Εκπαίδευσης

Αφού ανιχνεύσουμε τις Εκπαιδευτικές Ανάγκες, το επόμενο στάδιο που πρέπει να αναλύσουμε είναι ο σχεδιασμός της Εκπαίδευσης.

Το περιεχόμενο της θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Ο χώρος και ο χρόνος της Εκπαίδευσης μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός της θέσης εργασίας. Η διάρκεια του προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Στη λήψη της απόφασης για τη διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων όπως π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Επίσης, πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές ικανότητες του κάθε εκπαιδευμένου, όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των παρεχόμενων γνώσεων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελείται από τρία βήματα. Πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων δηλαδή τι περιμένει ο φορέας να αποκομίσει ο υπάλληλος σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Δεύτερο βήμα είναι ο προσδιορισμός καταλληλότητας των εκπαιδευόμενων, των προσωπικών ενδιαφερόντων τους και των προσδοκιών από τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την εφαρμογή των αρχών της μάθησης.

Κάθε υπάλληλος αποκτά γνώσεις με διαφορετικό τρόπο (εύκολα ή δύσκολα) και σε διαφορετικό ρυθμό (αργά ή γρήγορα). Οι διαφορές αυτές οφείλονται στην εφαρμογή ή μη των αρχών της μάθησης όπως: η συνήθεια δυσκολεύει τη μάθηση, η πρακτική εξάσκηση,

η παρατήρηση και η επανάληψη βοηθούν την μάθηση, η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη και στη συνέχεια επιβραδύνεται, η παρεχόμενη γνώση πρέπει να έχει εφαρμογή στην πράξη, η ηλικία επηρεάζει τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της μάθησης κλπ.

### 3. Φάση Υλοποίησης/ εφαρμογής, Παροχή Εκπαίδευσης

Στη φάση αυτή πραγματοποιείται η παροχή της Εκπαίδευσης όπως προκαθορίστηκε στις προηγούμενες φάσεις.

Ο φορέας πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το κόστος της εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

### 4. Φάση Αξιολόγησης, Αξιολόγηση/Εκτίμηση Εκπαίδευσης

Η φάση της Αξιολόγησης είναι η κρίσιμότερη αφού σε αυτήν, αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Εκπαίδευσης.

Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει περαιτέρω ανάλυση αυτής της φάσης στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

## 3.4 Η Εκπαίδευση στην Ευρώπη

Οι πρακτικές Εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους του δημοσίου που ακολουθούν οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πασσάς Α., Τσέκος Θ. 2004) καταγράφηκαν το 2003 από την ελληνική προεδρία (Hellenic Presidency of the council of the European Union, 2003)

Αναλυτικότερα:

**Στην Αυστρία** η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ([www.vab.ac.at](http://www.vab.ac.at)), που αποτελεί μονάδα της Ομοσπονδιακής Καγκελαρίας, είναι ο κεντρικός φορέας Εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων.

Ταυτόχρονα, εξειδικευμένοι φορείς παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε επί μέρους κατηγορίες προσωπικού όπως οι διπλωμάτες, οι εκπαιδευτικοί, οι δικαστές, οι στρατιωτικοί και το προσωπικό των σωμάτων ασφαλείας.

Μεμονωμένα υπουργεία αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιούν επίσης προγράμματα για το προσωπικό τους.

**Στο Βέλγιο** ο κεντρικός φορέας Εκπαίδευσης είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης (<http://www.belgium.be/portal>). Η όλη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδέεται με το γενικότερο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας.

Η ανίχνευση των Εκπαιδευτικών Αναγκών ανήκει κυρίως στην αρμοδιότητα των διευθυντών Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας. Ο συνολικός συντονισμός πραγματοποιείται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα το οποίο είναι αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης.

Ο προγραμματισμός επιχειρεί να συνδυάσει ευρύτερες υπηρεσιακές προτεραιότητες, όπως πχ το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του προσωπικού.

**Στην Γαλλία** (Chemla, E. 2002), την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού στα θέματα Εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Σε πολλές υπηρεσίες υπάρχουν επίσης διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με αρμοδιότητες σχετικές και με την εκπαίδευση προσωπικού.

Η διαδικασία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών επιχειρεί να συνδυάσει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με τις προτεραιότητες της προσωπικής σταδιοδρομίας. Η συνέντευξη προϊσταμένου – υφισταμένων χρησιμοποιείται ως εργαλείο προσδιορισμού Εκπαιδευτικών Αναγκών. Η πρακτική ωστόσο αποκαλύπτει ότι καταγράφονται περισσότερο οι επιθυμίες του προσωπικού και λιγότερο οι ανάγκες της υπηρεσίας. Οι Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων συγκροτούν εκπαιδευτικά προγράμματα με βάση το παραπάνω υλικό.

Η Εκπαίδευση υλοποιείται από μια πληθώρα φορέων οι οποίοι είναι κατά κανόνα δημόσιες υπηρεσίες και ακολουθείται η αρχή της ανταποδοτικής παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Η Γαλλική Δημοκρατία διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα Εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Το πυκνότατο δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων απαρτίζεται από 29 σχολές και ινστιτούτα και είναι έντονα αποσυγκεντρωμένο με βασική την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ENA) που εδρεύει εκτός πρωτεύουσας. Στο Παρίσι έχει την έδρα του μόνο το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης.

**Στην Γερμανία**, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung) (<http://www.bakoev.de>) αποτελεί τον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα. Πρόκειται για υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε θεματικά οριζόντια και διϋπουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η συμμετοχή στα προγράμματά της συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις.

Παράλληλα, τα επί μέρους υπουργεία έχουν την δυνατότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης ειδικών προγραμμάτων για το προσωπικό τους.

Η ίδια η Ομοσπονδιακή Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα Εκπαιδευτικών Αναγκών με ερωτηματολόγιο και σε συνεργασία με τους αντίστοιχους υπευθύνους Επιμόρφωσης σε όλα τα υπουργεία και νομικά πρόσωπα.

**Στην Δανία** υπάρχουν δύο κεντρικοί φορείς Εκπαίδευσης υπαλλήλων: Η Δανική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (<http://www.dsps.dk>) και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Government Denmark - LGDK στην σελίδα <http://www.kl.dk> )

Τα προγράμματά τους χρηματοδοτούνται εν μέρει από το Υπουργείο Οικονομικών κατόπιν σχετικής συμφωνίας, και εν μέρει προσφέρονται ανταγωνιστικά μέσω της ελεύθερης αγοράς.

Η διαδικασία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών υλοποιείται από το Υπουργείο Οικονομικών, την Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Κέντρο Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και Μάνατζμεντ Ποιότητας, το οποίο αποτελεί ειδικό φορέα μελετών με συμμετοχή και εκπροσώπων των εργαζομένων.

Η υλοποίηση μπορεί να γίνει είτε μέσω των κεντρικών φορέων και με ενδεχόμενη χρηματοδότηση του Υπουργείου Οικονομικών, είτε με ιδίους ή άλλους πόρους μέσω της αγοράς.

**Στην Ιρλανδία**, τον κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα Εκπαίδευσης προσωπικού της δημόσιας διοίκησης παίζει το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD). Το Κέντρο αυτό διαμορφώνει τη γενικότερη εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνει στα επί μέρους υπουργεία σχετικές μεθοδολογίες.

Τα υπουργεία διαθέτουν αυτοτελή προϋπολογισμό για Εκπαίδευση προσωπικού και αρμοδιότητα να σχεδιάζουν και να οργανώνουν αντίστοιχα προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η έμφαση δίδεται πρωτίστως στην Εκπαίδευση του ανώτερου προσωπικού.

Οι μέθοδοι ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών είναι ποικίλες και συμπεριλαμβάνουν τις συνεντεύξεις, την ανάλυση των ετησίων αξιολογήσεων κλπ.

Η υλοποίηση γίνεται είτε ενδοϋπουργικά είτε με αγορά υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαδραματίζει το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (<http://www.ipa.ie>), νομικό πρόσωπο εν μέρει επιδοτούμενο και εν μέρει αυτοχρηματοδοτούμενο.

**Στην Ισπανία** το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), ([http://www.inap.map.es/inapnew/esfp/act\\_form/form\\_con.htm](http://www.inap.map.es/inapnew/esfp/act_form/form_con.htm)) νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, αποτελούν τους κεντρικούς φορείς Εκπαιδευτικής πολιτικής στην δημόσια διοίκηση.

Η ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών γίνεται αποκεντρωμένα με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων, το υλικό των οποίων συνδυάζεται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις των υπουργείων. Μια κεντρική μεθοδολογία έχει σχεδιαστεί για προαιρετική επί του παρόντος χρήση από τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες.

**Στην Ιταλία**, το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης έχει τον πρώτο λόγο στον συντονισμό των δράσεων Εκπαίδευσης προσωπικού. Τα Γραφεία Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων των υπουργείων διαμορφώνουν το βασικό δίκτυο ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει σε θέματα χρηματοδότησης της Εκπαίδευσης.

Η ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Ο διάλογος των γραφείων διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις επί μέρους υπηρεσίες συνιστά το κύριο πλαίσιο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου. Οι βασικές κατευθύνσεις που διατυπώνονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης λαμβάνονται ωστόσο υπ' όψη.

Οι φορείς υλοποίησης είναι πολλοί. Κεντρικό ρόλο παίζουν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (<http://www.sspra.it>) και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών που εξειδικεύεται σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

**Στο Λουξεμβούργο** (<http://www.etat.lu/MFP>) το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό φορέα Εκπαίδευσης. Το ίδιο είναι αρμόδιο και για την διαδικασία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών που βασίζεται σε ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο σύνολο των υπηρεσιών και την ανάλυση των απαντήσεων.

**Στη Μεγάλη Βρετανία** (<http://www.dfes.gov.uk/nvq>) το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (CSC), ένας αυτοχρηματοδοτούμενος κατά βάση φορέας, στο πλαίσιο του Κέντρου Μάνατζμεντ και Μελετών Δημόσιας Πολιτικής, παίζει τον κεντρικό ρόλο σε θέματα Εκπαίδευσης.

Η διαδικασία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών είναι δισδιάστατη. Οι κυβερνητικές προτεραιότητες και ιδιαίτερα οι κατευθύνσεις διοικητικής μεταρρύθμισης καθοδηγούν το σχεδιασμό των παρεχομένων από το CSC προγραμμάτων. Οι προτεραιότητες των επί μέρους υπηρεσιών συνδυασμένες με τις προτεραιότητες της ατομικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων καθορίζουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου.

**Στην Ολλανδία** κεντρικός φορέας εκπαιδευτικού συντονισμού είναι η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Παράλληλα το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI) (<http://www.roi-opl.nl>), πρώην υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, που ιδιωτικοποιήθηκε προ εικοσαετίας, παραμένει ο κεντρικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, λειτουργώντας βεβαίως υπό όρους ανταγωνισμού.

Κάθε δημόσια υπηρεσία έχει την δυνατότητα αφ' ενός μεν να επιλέξει την μεθοδολογία και το φορέα ανίχνευσης των Εκπαιδευτικών του Αναγκών και αφ' ετέρου τον τρόπο και το φορέα υλοποίησης. Πέραν της προσφυγής στις υπηρεσίες του ROI ή άλλων φορέων της αγοράς, μια σειρά εξειδικευμένων εκπαιδευτικών μονάδων όπως η Ακαδημία Οικονομίας και Οικονομικών, η Ακαδημία Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων κλπ καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες.

Το ROI παρέχει επίσης υπηρεσίες ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών.

**Στην Πορτογαλία** η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και η Διατομεακή Επιτροπή Εκπαίδευσης χαράσσουν την γενικότερη πολιτική Εκπαίδευσης. Μονάδες Εκπαίδευσης σε ορισμένα υπουργεία αναλαμβάνουν τον ενδοϋπηρεσιακό συντονισμό.

Η ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών γίνεται κατά βάση αποκεντρωμένα, στο πλαίσιο των στρατηγικών κατευθύνσεων κάθε υπουργείου. Οι κεντρικές κυβερνητικές προτεραιότητες λαμβάνονται υπ' όψη και τα συνδικάτα συμβάλουν στην διαδικασία με κατάθεση απόψεων.

Κεντρικοί φορείς υλοποίησης είναι:

- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA) <http://www.ina.pt>, το οποίο αναπτύσσει και αυτοτελώς διαδικασία ανίχνευσης αναγκών για τα προγράμματά του σε διάλογο με τις επί μέρους υπηρεσίες. Το INA έχει επεξεργαστεί μια σφαιρική μεθοδολογία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών, η χρήση της οποίας είναι ακόμη περιορισμένη
- το Κέντρο Μελετών και Σπουδών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- οι Μονάδες Εκπαίδευσης των υπουργείων και των Νομικών Προσώπων.

**Στη Σουηδία** δεν υπάρχει κεντρικός φορέας σχεδιασμού, συντονισμού και παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Μικρές μονάδες όπως το Εθνικό Συμβούλιο για την Ποιότητα και τις Επαγγελματικές Δεξιότητες και η Υπηρεσία Πολιτικής Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών μεριμνούν για οριζόντια προγράμματα απευθυνόμενα κυρίως σε ανώτερο στελεχιακό δυναμικό.

Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχεδιάζεται και εκτελείται αυτοτελώς ή με αγορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών από τους επί μέρους φορείς.

Η διαδικασία ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών είναι κατ' αναλογία πλήρως αποκεντρωμένη. Συνεντεύξεις με το προσωπικό χρησιμοποιούνται για να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να σχεδιαστούν ατομικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Στην συνέχεια το υλικό αυτό συνδυάζεται με τις υπηρεσιακές προτεραιότητες για να σχεδιαστούν ευρύτερα προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για τις μονάδες ως σύνολα.



**Στη Φινλανδία**, παρ' όλο τον στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει το Υπουργείο Οικονομικών στο σχεδιασμό της πολιτικής για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, η εκπαιδευτική στρατηγική και η ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών είναι πλήρως αποσυγκεντρωμένη στους επιμέρους φορείς.

Δεν ακολουθείται ενιαία μεθοδολογία ανίχνευσης, γενικότερα όμως επιχειρείται η σύνδεση των εκπαιδευτικών κατευθύνσεων τόσο με τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας όσο και με την καριέρα του προσωπικού. Η πρακτική των ετησίων ή και εξαμηνιαίων συνεντεύξεων προϊσταμένων – υφισταμένων ακολουθείται και εδώ.

Η υλοποίηση των προγραμμάτων γίνεται με όρους αγοράς, στο μέτρο που η κάθε υπηρεσία μπορεί να επιλέξει για τα προγράμματά της οποιονδήποτε φορέα υλοποίησης με κριτήρια ποιότητας και κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Ο κεντρικός φορέας υλοποίησης είναι το HAUS, το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης <http://www.haus.fi>. Παρ' ότι έχει προϋπάρξει ως δημόσια υπηρεσία και δημόσια επιχείρηση, ιδιωτικοποιήθηκε με το κράτος να παραμένει μειοψηφών μέτοχος (40%). Ο κεντρικός του ρόλος ωστόσο εδραιώνεται χάρη στην τεχνογνωσία και την ικανότητα παροχής υπηρεσιών και όχι λόγω νομοθετικών δεσμεύσεων.

**Στην Κύπρο**, αρμόδια για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) (Δημακοπουλου Θ. 2012).

Η ΚΑΔΔ σχεδιάζει και διοργανώνει Επιμορφωτικά Προγράμματα, αναπτύσσει στρατηγικές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες. Για την επιτέλεση του έργου της διαθέτει επιστημονικό προσωπικό και αξιοποιεί εκπαιδευτές από άλλους φορείς Κυπριακούς ή Ευρωπαϊκούς.

Τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα σχεδιάζονται με την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.

### **3.5 Η ελληνική πραγματικότητα για την επαγγελματική Εκπαίδευση των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Το 1967 δημιουργήθηκε το Κέντρο Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (ΚΜΟΔΔ).

Το 1985 λειτούργησε στην Ελλάδα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης που είχε ιδρυθεί με τον Ν 1388/1983 (ΦΕΚ113/τ.Α'). Βασικές του μονάδες υπήρξαν καθ' όλη την διάρκεια της πορείας του η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ παλαιότερα Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (ΙΔΕ).

Με τον Ν 3200/2003 (ΦΕΚ.281/τ.Α') προσετέθη ένας ακόμη φορέας, η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ), η οποία λειτουργεί από το 2005 με αποστολή τη δημιουργία στελεχών επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα για τους ΟΤΑ Α' και Β' Βαθμού. Η ίδρυση της ΕΣΤΑ οδήγησε στην μετονομασία του Κέντρου σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Το ΕΚΔΔΑ ακολουθεί συγκεκριμένη αποστολή και όραμα. Ο στόχος του, ως φορέας εκπαίδευσης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, είναι η δημιουργία ικανού προσωπικού, που η αναβάθμιση του στηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών του κράτους. Η αποστολή αυτή εκπληρώνεται με την διάχυση εξειδικευμένων γνώσεων.

Η λειτουργία της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης (άρθρο 33 του Ν.1943/1991, άρθρο 13 του Ν.2527/97, άρθρο 19 του Ν.2738/1999 και άρθρο 47 του Ν.2683/1999) είναι μία από τις βασικές παροχές Εκπαίδευσης του ΕΚΚΔΑ. Αφορά τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, είναι υποχρεωτική και πραγματοποιείται τα δύο πρώτα χρόνια από τον διορισμό τους. Οι υπάλληλοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την δομή του κράτους, το φορέα που υπηρετούν, τις εσωτερικές διαδικασίες και τα καθήκοντα της νέας τους θέσης.

Νομοθετήματα όπως οι Ν. 1388/1983, Ν.1586/1986(ΦΕΚ 37/τ.Α'), Ν 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ.Α'), ο Ν.2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ.Α'), Ν.2738/1999, Ν.2683/99 (Υ.Κ), Ν.2085/2002 και Ν.3200/2003 (ΦΕΚ 281/τ. Α') καθορίζουν τις εκπαιδευτικές δράσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

### **3.6 Συμπεράσματα**

Οι Δήμοι στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με δεκάδες προβλήματα. Οι ανάγκες των πολιτών συνεχώς αυξάνονται με αποτέλεσμα το φορτίο αυτό να μεταφέρεται στις πλάτες του Ανθρώπινου Δυναμικού που απασχολείται στους Δήμους.

Το τμήμα/υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός Δήμου επιβάλλεται να εστιάζει στη διαρκή Εκπαίδευση των υπαλλήλων του, για να μπορούν με τη σειρά τους να ακολουθήσουν τις νέες προσαγωγές της εποχής.

Όλη η Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, δίνει βαρύτητα στην Εκπαίδευση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και την παρέχει μέσα από εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Υποχρέωση του εκάστοτε φορέα είναι να αποστέλλει και να παρακινεί τους υπαλλήλους του να παρακολουθούν Εκπαιδευτικά Προγράμματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### 4.1 Εισαγωγή

Σημαντικό βήμα στη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι η αξιολόγηση της για λόγους που ανάγονται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

Η αποδοτικότητα ενός προγράμματος έχει να κάνει με το πόσο καλά αξιοποιήθηκε το κόστος για την παροχή της εκπαίδευσης. Η χρηματοδότηση των δράσεων επιμόρφωσης - εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί σοβαρό ζήτημα των διοικήσεων των Δήμων. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται κόστος είτε με την μορφή της χρηματοδότησής του, είτε με την απώλεια ανθρωποωρών (κατά την απουσία των υπαλλήλων για παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος).

Επίσης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιλέγονται με στόχους μαθησιακούς που θα βελτιώσουν τις ικανότητες – δεξιότητες των υπαλλήλων. Είναι σημαντικό να μπορούμε να αξιολογήσουμε κατά πόσο καλύφθηκε η μάθηση και τα αποτελέσματα της είχαν εφαρμογή στην υπηρεσία του υπαλλήλου και στον φορέα γενικότερα.

#### 4.2 Δείκτες αξιολόγησης

Οι εκπαιδευόμενοι πρωτίστως αλλά και οι λοιποί εμπλεκόμενοι μπορούν να παρέχουν στοιχεία τα οποία θα οδηγήσουν σε μετρήσιμα συμπεράσματα για το κατά πόσο ένα Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Τα στοιχεία που συλλέγουμε για να εξάγουμε τα συμπεράσματα μπορούν να είναι ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, τεστ, συνεντεύξεων και εκθέσεων δεικτών μπορούμε να κατανοήσουμε το κατά πόσο η Εκπαίδευση έχει αποτελέσματα που επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία του φορέα.

Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε ορθότερα τα αποτελέσματα της Εκπαίδευσης είναι σημαντικό πρώτα να έχουμε αξιολογήσει την απόδοση των υπαλλήλων πριν ενταχθούν στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Οι συχνότερες τεχνικές μέτρησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι η κατάταξη σε βαθμολογούμενη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η

καταγραφή των επιτυχιών, οι δοκιμές απόδοσης, η αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού και τέλος η προσεκτική παρατήρηση.

Βασική διαδικασία είναι η ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τα παραπάνω αποτελέσματα. Πολλές φορές ο υπάλληλος προσπαθεί με δική του πρωτοβουλία να βελτιώσει τις ικανότητες του για να μεγιστοποιήσει την απόδοση του.

Η Υπηρεσία Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχοντας στη διάθεση της τις παραπάνω μετρήσεις σχεδιάζει τα εκπαιδευτικά προγράμματα και θέτει την μελλοντική επιθυμητή απόδοση των υπαλλήλων.

Οι Δείκτες αποτελούν εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Πρόκειται για ποσοτικά μεγέθη που μας βοηθούν να μετατρέψουμε σε αριθμούς τους στόχους που έχει ο φορέας για να μπορούμε να παρακολουθούμε την επίτευξή τους. Οι Δείκτες διακρίνονται σε εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων. Οι Δείκτες εισροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Δείκτες εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά την διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. (Αγαπητού. Χ, 2016)

Μερικοί Δείκτες που αξιολογούν την εκπαίδευση είναι :

Εισροών : Δαπάνες Εκπαίδευσης Προσωπικού / έτος, Δαπάνες Εκπαίδευσης Προσωπικού Τμήματος Χ / έτος, Σύνολο ωρών Εκπαίδευσης / έτος

Εκροών : Σύνολο ατόμων που εκπαιδεύτηκαν το έτος Χ, Αριθμός προγραμμάτων που πραγματοποιήθηκαν το έτος Χ.

Αποτελεσμάτων : Αριθμός αιτήσεων σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα/σύνολο προσωπικού, Αριθμός εκπαιδευόμενων / σύνολο προσωπικού, Βαθμός Ικανοποίησης από

το πρόγραμμα, Συχνότητα χρήσης πρόσθετων γνώσεων – δεξιοτήτων στην εργασία, Συνολικό Εκπαιδευτικό κόστος / Αριθμός εργαζομένων στο φορέα.

Η Εκπαίδευση με οποιαδήποτε μέθοδο προσθέτει στον φορέα κόστος. Είναι χρήσιμος επομένως ένας δείκτης που μετρά την απόδοση του κόστους για την εκπαίδευση, τι όφελος έχει ο φορέας σε συνδυασμό με τα χρήματα που ξοδεύει.

Βέβαια δεν είναι πάντα εύκολο να μετρηθεί άμεσα η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εκπαίδευσης και αυτό γιατί πολλές φορές τα οφέλη είναι ορατά μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι εκπαιδευόμενοι τείνουν να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι και ενθουσιασμένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει αλλά στην πραγματικότητα δεν εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις που αποκόμισαν.

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση ενός προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003) :

- Κατά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Μετά από διάστημα λίγων μηνών για να ελέγξουμε την πρακτική χρησιμότητά του.

### **4.3 Κριτήρια – Επίπεδα Αξιολόγησης**

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης γίνεται με βάση τα κριτήρια στα παρακάτω τέσσερα επίπεδα, σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick (1998) (Χυτήρης,2001, Μπουραντάς,2003) :

#### **1. Αντίδραση**

Μετράμε την αντίδραση των εκπαιδευόμενων αμέσως μετά το τέλος της Εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων σχετικά με το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το υλικό κλπ του εκπαιδευτικού προγράμματος. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η θετική κρίση των εκπαιδευόμενων δεν σημαίνει απόλυτα ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους. (Πατρινός, 2005)

## 2. Μάθηση

Αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα του προγράμματος, την απόκτηση και κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων. Δηλαδή τι και όσα έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι, τις επιδεξιότητες που απέκτησαν και την αλλαγή νοοτροπίας σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση μας δείχνει τα άμεσα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος και γίνεται πριν, κατά την διάρκεια και κυρίως στο τέλος του προγράμματος με γραπτές δοκιμασίες, τεστ απόδοσης και ασκήσεις προσομοίωσης (Πατρινός, 2005).

## 3. Εργασιακή Συμπεριφορά

Μετράμε την επίδραση της Εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά. Η μέτρηση της αλλαγής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης από τους άμεσους προϊστάμενους, τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους των εκπαιδευόμενων. Η συγκέντρωση των στοιχείων γίνεται με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις, παράπονα κλπ.. (Χυτήρης, 2001). Στους Δήμους στοιχεία μπορούν να συγκεντρωθούν και από τους πολίτες.

## 4. Συνολικά Αποτελέσματα

Μετράμε την Εκπαίδευση σε επίπεδο συνολικών αποτελεσμάτων, τι επίδραση είχε πάνω σε συγκεκριμένες υπηρεσίες και τμήματα αλλά και σε ολόκληρο τον φορέα. (Παπαστεφανάκη, 2006)

Τα τέσσερα αυτά επίπεδα μέτρησης είναι ιεραρχικά τοποθετημένα. Αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι δεν μαθαίνουν. Αλλαγή στη συμπεριφορά τους δεν μπορεί να επέλθει αν δεν αποκτήσουν γνώση η οποία όμως αν δεν εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας δεν αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις και αποτελέσματα.

### **4.4 Συμπεράσματα**

Ο φορέας μπορεί να αξιολογήσει το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα στο στάδιο του σχεδιασμού αλλά και της εφαρμογής του, συγκρίνοντας το με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να κοινοποιούνται στους εμπλεκόμενους υπαλλήλους.

Η εκπαίδευση μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές επιδράσεις.

Παρόλα αυτά είναι δύσκολο τις περισσότερες φορές να αξιολογήσουμε τα προγράμματα εκπαίδευσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### 5.1 Εισαγωγή

Με τον όρο χρηματοδότηση της Εκπαίδευσης αναφερόμαστε στην κάλυψη των λειτουργικών δαπανών για την πραγματοποίηση της. Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν αποδεχόμαστε ότι η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί επένδυση για το Δήμο. Για την κάλυψη του κόστους της επένδυσης ο Δήμος θα πρέπει να διαθέσει ένα ποσό που θα προβλέψει στον προϋπολογισμό του ή να αναζητήσει εξωτερική (εκτός Δήμου) κάλυψη.

Η αναζήτηση πόρων για την υλοποίηση προγραμμάτων Εκπαίδευσης αποδεικνύεται το δυσκολότερο βήμα για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης για τους Δήμους.

#### 5.2 Τρόποι Χρηματοδότησης

Εκτός από τα ποσά που έχει προβλέψει ο Δήμος σε δαπάνες για την Επιμόρφωση – Εκπαίδευση του προσωπικού του, μπορεί να απορροφήσει πόρους και προγράμματα όπως :

##### 5.2.1. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης αναλαμβάνει την Επιμόρφωση/Εκπαίδευση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης δωρεάν. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς – δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση» στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ). Εκτός από τα προγράμματα διαρκούς επιμόρφωσης, στους νέους υπαλλήλους προσφέρεται η εισαγωγική εκπαίδευση που αφορά στην προετοιμασία τους για να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα με αποτελεσματικό τρόπο.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε Δήμους, Περιφέρειες κλπ.

Στα επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης του ΙΝΕΠ καταγράφονται οι επιμορφωτικές ανάγκες των Δήμων (μέσω ερωτηματολογίων), αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της ομάδας – στόχου, γίνεται συσχέτιση των αναγκών με τους στρατηγικούς στόχους και προτείνονται συγκεκριμένοι τίτλοι προγραμμάτων που αντιστοιχούν στις διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες. Δίνεται η δυνατότητα εκτός από τη συμμετοχή υπαλλήλων ατομικά σε προγράμματα, να σχεδιαστεί το πρόγραμμα σε συνεργασία με το Δήμο και σύμφωνα με τις ανάγκες του καθώς και η υλοποίηση του προγράμματος στο χώρο του Δήμου. ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr))

### **5.2.2. Προγράμματα ΕΣΠΑ**

Το ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) 2014-2020 αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της χώρας με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. ([www.espa.gr](http://www.espa.gr))

Επίσης, το ΕΣΠΑ 2014-2020 καλείται να συνδράμει στην επίτευξη των εθνικών στόχων έναντι της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Στόχος της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» είναι η προαγωγή μιας ανάπτυξης:

- έξυπνης, με αποτελεσματικότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία,
- βιώσιμης, χάρη στην αποφασιστική μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, και
- χωρίς αποκλεισμούς, με ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στη μείωση της φτώχειας.

Μέσα από την χρηματοδοτική προτεραιότητα «2. Ανάπτυξη και αξιοποίηση ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού – ενεργός κοινωνική ενσωμάτωση» υλοποιούνται δράσεις σχετικά με:

- Εκπαίδευση και διά βίου μάθηση
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και πρόσβαση στην απασχόληση με έμφαση στη δημιουργία θέσεων εργασίας ειδικά για τους νέους
- Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας

Δίνεται η δυνατότητα στους Δήμους, μέσα από προσκλήσεις που αναρτώνται στην ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ, να συμμετέχουν σε προγράμματα και να λαμβάνουν χρηματοδότηση για την Επιμόρφωση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε περιπτώσεις που ο Δήμος τρέχει άλλα προγράμματα ΕΣΠΑ, το κόστος της Επιμόρφωσης μπορεί να αποτελέσει επιλέξιμη δαπάνη για το πρόγραμμα.

### **5.2.3. Κέντρα δια βίου μάθησης (ΚΔΒΜ)**

Οι Δήμοι μέσω της Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς (Γ.Γ.Δ.Β.Μ.Ν.Γ.) του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων και το Ίδρυμα Νεολαίας και Διά Βίου Μάθησης ιδρύουν τα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης. Από τον κωδικό ΟΠΣ 5002212 του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευσης και Διά Βίου Μάθησης» ([www.minedu.gov.gr](http://www.minedu.gov.gr)) δίνονται χρηματοδοτήσεις για την δημιουργία και λειτουργία τους.

Στα ΚΔΒΜ υλοποιούνται δωρεάν προγράμματα Γενικής Εκπαίδευση Ενηλίκων με εκπαιδευτικές δράσεις εθνικής εμβέλειας και τοπικής εμβέλειας, στα οποία μπορούν να συμμετέχουν υπάλληλοι των Δήμων παρακολουθώντας θεματικές ενότητες όπως:

1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
3. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
4. ΓΛΩΣΣΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
5. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ
6. ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗ
7. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΥΑΛΩΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΜΑΔΩΝ
8. ΤΟΠΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

#### **5.2.4. Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) Δήμων**

Τα ΚΕΚ των Δήμων είναι συνήθως ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες ιδρύθηκαν από τους Δήμους και εξειδικεύονται σε θέματα κατάρτισης των εργαζομένων και των ανέργων. Τα σεμινάρια που υλοποιούνται παρέχουν γνώσεις και συνήθως είναι δωρεάν. Σε κάποια ΚΕΚ παρέχεται η δυνατότητα με χαμηλό κόστος (συμμετοχή μόνο στα εξέταστρα) να λάβει ο υπάλληλος πιστοποιητικό γνώσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, απαραίτητο εφόδιο για την ανέλιξη στο δημόσιο (πχ. για κάποιον υπάλληλο ΥΕ κατηγορίας που θέλει να μεταταγεί στην κατηγορία ΔΕ Διοικητικού, το παρόν πιστοποιητικό είναι προαπαιτούμενο).

Τα ΚΕΚ σε συνεργασία με τη διοίκηση των Δήμων δύνανται να διοργανώνουν δωρεάν ατομικά ή ομαδικά επιμορφωτικά προγράμματα για το προσωπικό των Δήμων.

#### **5.2.5. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)**

Η Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) ιδρύθηκε το 1985 από φορείς της Αυτοδιοίκησης και το κεντρικό κράτος. Λειτουργεί με τη μορφή Ανώνυμης Εταιρίας.

Σκοπός της εταιρίας είναι η παροχή επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού καθώς και τους φορείς του Δημοσίου και του Κοινωνικού τομέα, σε ζητήματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό, η εταιρία συμμετέχει σε μεγάλο αριθμό Δικτύων και Συνεργασιών.

Διοργανώνει σειρά από δωρεάν ενημερωτικές ημερίδες προς αιρετούς αλλά και προς στελέχη των Δήμων. Επίσης αναλαμβάνει δωρεάν την επιμόρφωση, κατάρτιση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. ([www.eetaa.gr](http://www.eetaa.gr))

#### **5.2.6. Εθελοντισμός**

Η διοίκηση του Δήμου έχει την δυνατότητα μέσω του εθελοντισμού να διοργανώσει επιμορφωτικά προγράμματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό (και για τους πολίτες). Οι «εκπαιδευτές» μπορεί να είναι υπάλληλοι, συνεργάτες και πολίτες, οι οποίοι μέσα από την εθελοντική δράση τους προσφέρουν τις γνώσεις τους δωρεάν. Ο δήμος αναλαμβάνει

να διοργανώσει τις δράσεις αυτές προσφέροντας τους χώρους και τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίησή τους.

### **5.2.7. Προγράμματα ΛΑΕΚ/ΟΑΕΔ**

Κάθε έτος αναρτάται το πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων της Διεύθυνσης Επαγγελματικής Κατάρτισης Ενηλίκων. Οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου καταβάλλουν υπέρ του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (Λ.Α.Ε.Κ.) κάθε μήνα ποσό μαζί με τις εισφορές υπέρ ΙΚΑ.

Τα χρήματα αυτά προορίζονται για την κατάρτιση των εργαζομένων σε προγράμματα που υλοποιούνται είτε από τους φορείς σε κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους είτε από εκπαιδευτικούς φορείς.

Οι Δήμοι μπορούν να απορροφήσουν μέχρι και το 70% της εισφοράς ΛΑΕΚ που έχουν καταβάλλει εντός του έτους εφόσον οι δαπάνες κατάρτισης που καταβάλλουν είναι μεγαλύτερες ή ίσες με το ποσό αυτό. (<http://laek.oaed.gr>)

### **5.2.8. Διεθνή Κινητικότητα ERASMUS+**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνεχίζει και για το έτος 2017 το «Βραχυπρόθεσμο Πρόγραμμα Πρακτικής Άσκησης –Erasmus for Public Administration» για δημοσίους υπαλλήλους των κρατών μελών με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων τους και της κατανόησης των ευρωπαϊκών οργάνων και πολιτικών. Το Πρόγραμμα, το οποίο διοργανώνει και πραγματοποιεί η Ευρωπαϊκή Σχολή Διοίκησης EAS ([www.eu/eas](http://www.eu/eas)), απευθύνεται σε νέους δημοσίους υπαλλήλους Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Erasmus+ προκηρύσσονται προγράμματα εξειδικευμένα σε Δήμους με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των προσόντων των στελεχών του.

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στο πρόγραμμα αυτό ταξιδεύουν σε πόλεις του εξωτερικού, αποκομίζοντας οφέλη μέσω της συνεργασίας και της αλληλεγγύης.

### **5.2.9. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»**

Επίσης, χρηματοδότηση για επιμορφωτικά προγράμματα μπορούμε να αναζητήσουμε και στην [www.epanad.gov.gr](http://www.epanad.gov.gr) μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος «Ανάπτυξη

Ανθρώπινου Δυναμικού» της Γενικής Γραμματείας Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων του Υπουργείου Εργασίας. Στην 5η Προγραμματική Περίοδο 2014-2020 μπορούν οι Δήμοι να αναζητούν πληροφορίες για το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση».

Τα χρήματα αντλούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

#### **5.2.10. Προγράμματα με ειδικές τιμές για Δημοτικούς υπαλλήλους από τα πανεπιστήμια**

Τα πανεπιστήμια της χώρας προσφέρουν Επιμορφωτικά Προγράμματα στα οποία το Ανθρώπινο Δυναμικό των Δήμων μπορεί να συμμετέχει με ειδικές τιμές. Η συμμετοχή στα προγράμματα αυτά πραγματοποιείται είτε με φυσική παρουσία είτε εξ αποστάσεως.

Το Πανεπιστήμιο Πειραιά ως παράδειγμα προσφέρει προγράμματα εξ αποστάσεως στα οποία οι δημοτικοί υπάλληλοι έχουν έκπτωση στα δίδακτρα τους και τους δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθήσουν και ένα δεύτερο πρόγραμμα δωρεάν.(elearning.xrh.unipi.gr)

### **5.3 Συμπεράσματα**

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σήμερα οι υπάλληλοι νιώθουν ότι δεν αξιοποιούνται και βιώνουν την αναξιοκρατία. Γνωρίζουν ότι τα τυπικά προσόντα δεν αρκούν. Αισθάνονται απογοήτευση και χάνουν κάθε ενδιαφέρον και διάθεση να εργαστούν. Σε συνδυασμό μάλιστα με τις περικοπές στην αμοιβή τους επιλέγουν να προσφέρουν το ελάχιστο δυνατό στην εργασία τους.

Ο υπάλληλος μέσα σε ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας μπορεί να προσφέρει προσθετικά πλεονεκτήματα για τον Δήμο. Όταν η διοίκηση στηρίζεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό της μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη και να παράσχει αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες.

Ο Δήμος που θέλει να πετύχει τους στόχους του πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο που θα αναδείξει τις ικανότητες των υπαλλήλων του και πως αυτές θα τις μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

«Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο κάθε οργανισμού, καθώς όλοι οι άλλοι πόροι είτε μπορούν να βρεθούν είτε να αντιγραφούν».  
(Μπουραντάς Δ., 2005)

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία και καθήκον της Διοίκησης.

Είναι πολύ σημαντικό να δίνουμε ευκαιρίες σε υπαλλήλους που μπορούν να προσφέρουν περισσότερα. Ας τους τονώσουμε το αίσθημα της επιτυχίας, της αναγνώρισης και της επιβράβευσης. Αυτά θα επέλθουν μετά από την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους μέσω της διαρκούς Επιμόρφωσης – Εκπαίδευσης τους. Τα αποτελέσματα δεν θα αργήσουν να φανούν στον Δήμο και κυρίως στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Εκπαιδευμένα και ικανά στελέχη μπορούν να οδηγήσουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Δήμων.

«Η παιδεία αξίζει! Όσο και αν κοστίζει!» (<http://todiktio.eu/index.php/topics/productive-greece-development/item/172>, 14-11-2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ

#### 6.1 Εισαγωγή

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει και να παρουσιάσει την συχνότητα της Εκπαίδευσης των υπαλλήλων, την ικανοποίηση τους από τα προγράμματα που παρακολούθησαν και τις Εκπαιδευτικές τους Ανάγκες.

Για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγιο.

Αρχικά μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία πάνω στο θέμα τόσο από τις ελληνικές όσο και ξένες εκδόσεις. Στη συνέχεια μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο.

#### 6.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η Εκπαίδευση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας και πως οι ίδιοι την αξιολογούν. Τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τη συμμετοχή της σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ζητήθηκε η γνώμη τους σχετικά με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που έλαβαν και τέλος τέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τι θα τους ενδιέφερε να παρακολουθήσουν στο μέλλον, σύμφωνα πάντα με την προσωπική τους άποψη. Τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο.

Ως στόχοι της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων σε θέματα εκπαίδευσης και να ανιχνευτούν οι Εκπαιδευτικές Ανάγκες σύμφωνα με τις επιθυμίες τους.

Στους υπαλλήλους δόθηκε η ευκαιρία να σχολιάσουν ή να παρατηρήσουν οτιδήποτε σχετίζεται με την Εκπαίδευση και το οποίο δεν συμπεριλήφθηκε στην έρευνα.

#### 6.3 Ερωτήματα

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει συνολικά 24 ερωτήσεις, χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες και τρεις ερευνητικές υποθέσεις. Στην πρώτη ενότητα



περιλαμβάνονται ερωτήσεις που βοηθούν στον διαχωρισμό των ερωτηματολογίων καθώς και δίνουν πληροφορίες σχετικά με τα γενικά στοιχεία των υπαλλήλων.

Στην δεύτερη ενότητα, η οποία περιλαμβάνει την πρώτη ερευνητική υπόθεση τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων κατά την τελευταία πενταετία. Η ενότητα διαχωρίστηκε σε δύο μέρη σύμφωνα με την θετική ή αρνητική απάντηση των υπαλλήλων. Έγινε προσπάθεια να αντλήσουμε πληροφορίες σχετικά με τους λόγους μη συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και πληροφορίες σχετικά με τους λόγους της συμμετοχής τους.

Στην τρίτη ενότητα, δεύτερη ερευνητική υπόθεση του ερωτηματολογίου τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την συμβολή της Εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα του φορέα, την απόδοση των υπαλλήλων, το όφελος αλλά και την δυσλειτουργία ή μη στην υπηρεσία στην περίπτωση που ο υπάλληλος απουσιάζει για εκπαιδευτικούς λόγους. Οι υπάλληλοι με κλίμακα από Διαφωνώ Απολύτως έως Συμφωνώ Απολύτως δίνουν την προσωπική τους άποψη.

Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα, τρίτη ερευνητική υπόθεση τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την επιθυμία των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα ως προς την θεματολογία, το χρόνο συμμετοχής και την σχέση με το εργασιακό αντικείμενο. Στην ενότητα αυτή έγινε επίσης έρευνα σχετικά με την υλικοτεχνική υποδομή που έχουν στην διάθεση τους οι υπάλληλοι για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Τέλος, σε όλες τις ερευνητικές υποθέσεις τέθηκε το ερώτημα αν υπάρχει διαφοροποίηση σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο στις απαντήσεις των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ εκπαιδευτικής κατηγορίας.

#### **6.4 Περιγραφή της συλλογής δεδομένων - Καθορισμός πληθυσμού και δείγματος**

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συλλέχτηκαν με την χρήση ενός ενιαίου ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε στους υπαλλήλους του Δήμου και συμπληρώθηκε ανώνυμα.

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίζεται το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας τον μήνα Δεκέμβριο του έτους 2016. Οι υπάλληλοι είναι συνολικά 560

άτομα, άνδρες και γυναίκες σε ποσοστό ανά κατηγορία εκπαίδευσης επί του συνόλου των υπαλλήλων όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 6.1**

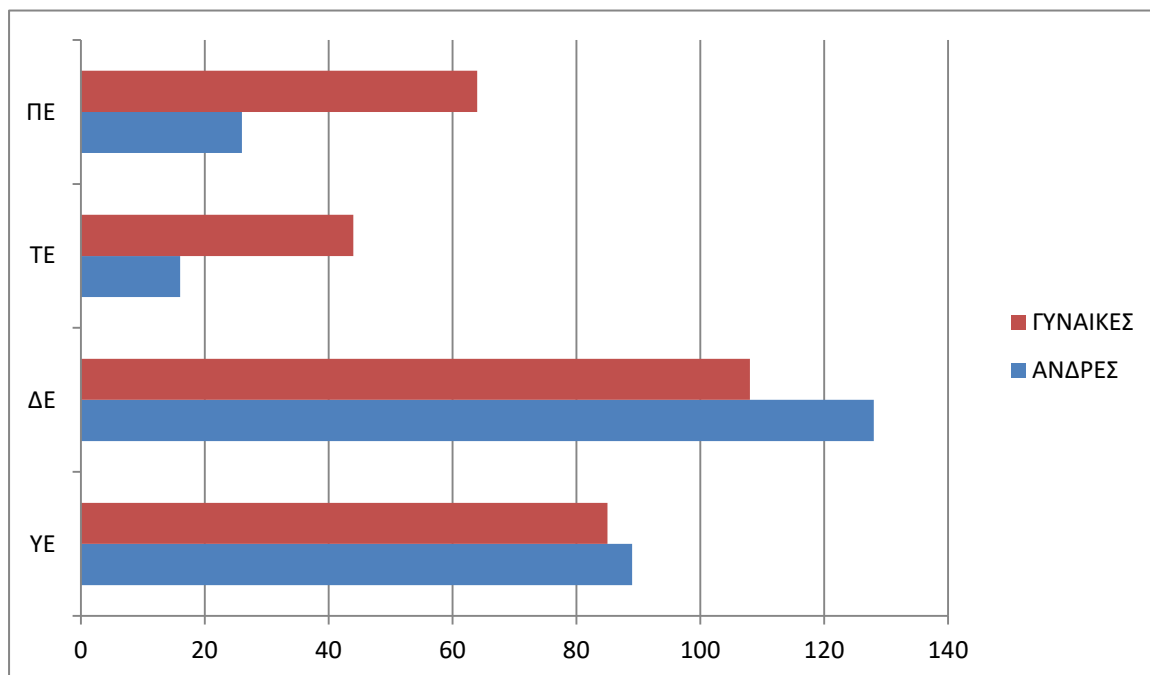
**Κατανομή προσωπικού Δήμου σύμφωνα με το επίπεδο σπουδών και φύλο.**

Εκπαιδευτική Βαθμίδα	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
ΠΕ	4.64 %	11,43 %	16,07 %
ΤΕ	2,86 %	7.86 %	10,72 %
ΔΕ	22.86 %	19,28 %	42,14 %
ΥΕ	15,89 %	15, 18 %	31,07 %
Σύνολα	46,25 %	53,75 %	100 %

Πηγή : Τμήμα Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας

**Διάγραμμα 6.1**

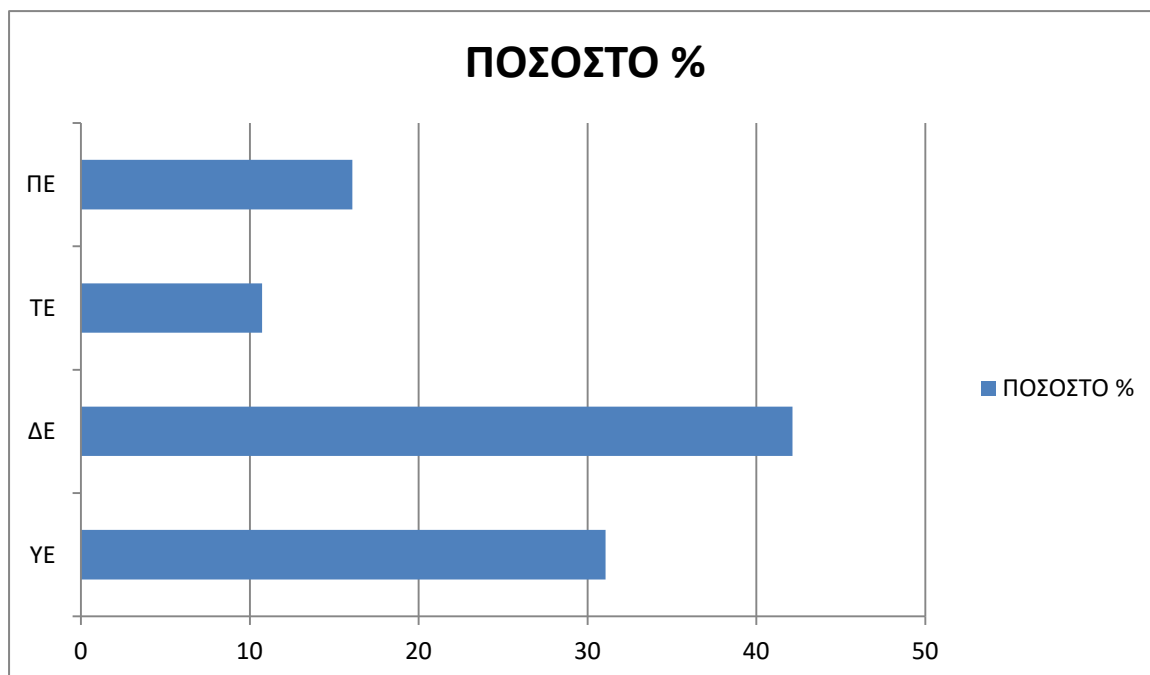
**Κατανομή προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου σπουδών και φύλου**



Πηγή : Τμήμα Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας

**Διάγραμμα 6.2.**

**Ποσοστιαία σύνθεση προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου σπουδών**



Πηγή : Τμήμα Μητρώων και Διαδικασιών Προσωπικού του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας

Το Ανθρώπινο Δυναμικό του Δήμου διακρίνεται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών σε Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Επειδή οι μόνιμοι υπάλληλοι με τους υπαλλήλους Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) δεν έχουν σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο διαφορές ως προς την εργασιακή τους αντιμετώπιση (ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις πχ ωράριο, άδειες κλπ.) δεν έγινε διάκριση ως προς την σχέση εργασίας με την οποία απασχολούνται στο Δήμο.

Στην έρευνα δεν συμπεριελήφθησαν οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (Συμβασιούχοι, Πεντάμηνα ΟΑΕΔ κλπ.) οι οποίοι εργάζονται στο Δήμο για διάστημα από δύο έως και οκτώ μήνες. Οι υπάλληλοι αυτοί συνήθως δε λαμβάνουν μέρος στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες του Δήμου. Ενημερώνονται για τα καθήκοντα τους από τον άμεσα Προϊστάμενο τους.

Μοιράστηκαν 56 ερωτηματολόγια και δόθηκε χρονοδιάγραμμα να απαντηθούν εντός έξι ημερών. Απαντήθηκαν τα 49 έχοντας απώλεια στην κατηγορία ΥΕ σε ποσοστό 4%. Επομένως, η εικόνα που διαμορφώνεται για το δείγμα των υπαλλήλων που συμμετείχαν και παρέδωσαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο είναι σε ποσοστό 10 % από κάθε τις εκπαιδευτικές κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ ενώ για την κατηγορία ΥΕ το ποσοστό είναι στο 6% επί του συνόλου του πληθυσμού.

Αυτό, βέβαια, σε καμία περίπτωση δε μειώνει την αξία των ερευνητικών δεδομένων, καθώς ποικίλες και χρήσιμες πληροφορίες έχουν συγκεντρωθεί. Όσον αφορά την κατανομή του ερευνητικού δείγματος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι υπάλληλοι που ανταποκρίθηκαν προέρχονται από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες σε ισόποσο ποσοστό για τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ σε μικρότερο ποσοστό για την ΥΕ καθώς έγινε προσπάθεια να ερωτηθούν διάφορες υπηρεσίες (Διοίκηση, Τεχνική, Καθαριότητα, Μικροέργα, Οικονομική κλπ) και όχι μόνο από συγκεκριμένες, προσδίδοντας έτσι μια ικανοποιητική διασπορά - αντιπροσωπευτικότητα στη σύνθεση του δείγματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ

#### 7.1 Το προφίλ του Δήμου

Ο Δήμος Κερατσινίου – Δραπετσώνας προέκυψε από τη συνένωση των Δήμων Κερατσινίου και Δραπετσώνας και συστάθηκε με το Ν. 3852/2010 (Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πρόγραμμα Καλλικράτης). Έχει έκταση **9,326 τ.χλμ**, μόνιμο πληθυσμό **91.045 κατοίκους** και πυκνότητα πληθυσμού ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο 9.767,32 (απογραφή 2011), ενώ αποτελεί τον **21ο δήμο της επικράτειας**.

##### 7.1.1. Γεωγραφικά χαρακτηριστικά

Ο Δήμος βρίσκεται στο νοτιοδυτικό τμήμα της Περιφέρειας Αττικής και συνορεύει ανατολικά με τους Δήμους Νίκαιας- Αγίου Ιωάννη Ρέντη και Πειραιώς, δυτικά με το Δήμο Περάματος και βόρεια με το Δήμο Χαϊδαρίου. Η Δραπετσώνα έχει έκταση περίπου 1,7 km<sup>2</sup> ενώ το Κερατσίνι έχει έκταση 9,50 km<sup>2</sup>. Η απόσταση από το κέντρο της Αθήνας είναι περίπου 1,4 km. Από άποψη γεωμορφολογικής φυσιογνωμίας εκτείνεται από την θάλασσα και αναπτύσσεται σχεδόν κάθετα προς την παραλία συμπεριλαμβάνοντας και τμήμα του ορεινού όγκου του Αιγάλεω.

##### 7.1.2. Πληθυσμιακά - Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου Κερατσινίου – Δραπετσώνας, σύμφωνα με την απογραφή πληθυσμού του 2011 ανέρχεται σε 91.045 κατοίκους, εκ των οποίων 13.968 προέρχονται από την δημοτική ενότητα Δραπετσώνας και 77.077 από τη δημοτική ενότητα Κερατσινίου.

Η πλειοψηφία του πληθυσμού (32,99%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας. Ποσοστό 10,2% του πληθυσμού είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ μόλις 0,83% του πληθυσμού έχει μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Περίπου 1 στους 4 κατοίκους δεν έχουν

ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση (απόφοιτοι δημοτικού: 20,75%, εγκατέλειψαν το δημοτικό: 3,32%, δεν γνωρίζουν γραφή και ανάγνωση: 1,15%).

Στο μόνιμο πληθυσμό του Δήμου Κερατσινίου – Δραπετσώνας συγκαταλέγονται 43.922 άνδρες και 47.123 γυναίκες, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 48,24% και 51,76% αντίστοιχα.

### **7.1.3. Θεσμικό πλαίσιο Ο.Τ.Α**

Η σημαντικότερη και πιο εκτεταμένη νομοθετική αλλαγή που αφορά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι η εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης», το οποίο θεσμοθετήθηκε με το Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/7.6.2010, Τεύχος Α΄) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Από την θέσπιση του Ν. 3852/2010 ως σήμερα έχουν γίνει αρκετές τροποποιήσεις.

## **7.2 Οργανόγραμμα**

Η τρέχουσα οργανωσιακή δομή (οργανόγραμμα) του Δήμου όπως αυτή ορίζεται από τον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 1629/τ.Β΄/10-05-2012.

## **7.3 Η αποστολή και το όραμα του Δήμου**

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου 2015-2019, Αποστολή του Δήμου, όπως αυτή προσδιορίζεται στο άρθρο 75 του Ν. 3463/2006, είναι η διεύθυνση και ρύθμιση όλων των τοπικών υποθέσεων, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Το Όραμα του Δήμου Κερατσινίου – Δραπετσώνας για την περίοδο 2015-2019 με βάση τις εθνικές και ευρωπαϊκές αναπτυξιακές προτεραιότητες, τις επιδιώξεις και δεσμεύσεις της δημοτικής αρχής, είναι η δημιουργία μιας πόλης φιλικής και ανθρώπινης, με αναβαθμισμένες υπηρεσίες προς τους δημότες, η οποία θα βασίζεται στις αρχές της λαϊκής συμμετοχής, της αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

Σημαντική πρόκληση για το Δήμο Κερατσινίου-Δραπετσώνας μεταξύ άλλων αποτελεί η ενημέρωση και εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού για τη διαμόρφωση κοινής αντίληψης για το στρατηγικό σχεδιασμό στη διοίκηση του Οργανισμού (όραμα – στρατηγική – τακτική – προγραμματισμός – υλοποίηση – έλεγχος – ανατροφοδότηση).

#### **7.4 Σύστημα εκπαίδευσης Δήμου**

Σύμφωνα με το άρθρο 47 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.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. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα, ιδίως στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή στο εξωτερικό, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου 2015-2019).

Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου 2015-2019).

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που παρακολουθούν συνηθέστερα οι υπάλληλοι του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας αφορούν στην ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με νέα δεδομένα κυρίως θεσμικού χαρακτήρα (νέοι νόμοι, τροπολογίες κλπ) και σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας που κατέχουν. Η συμμετοχή τους σε προγράμματα γενικών γνώσεων είναι πολύ μικρή. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα δεν λαμβάνουν χρηματική ή μη ανταμοιβή.

Λόγω της έλλειψης προσωπικού και εξαιτίας του χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου των υπαλλήλων, ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που οργανώνονται το χρόνο είναι περιορισμένος.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι τα σεμινάρια εντός και εκτός της υπηρεσίας, οι ημερίδες, η διευκόλυνση με τη μορφή αδειών σε στελέχη που επιλέγουν να παρακολουθήσουν Μεταπτυχιακά και Προπτυχιακά Προγράμματα.

Παράλληλα εφαρμόζεται και η μέθοδος εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training) κατά την διάρκεια της εργασίας του.

Η υλοποίηση προγραμμάτων αναλαμβάνεται για λογαριασμό του Δήμου από το ΚΕΚ Κερατσινίου. Οι υπάλληλοι επίσης συμμετέχουν σε προγράμματα που διοργανώνει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης έπειτα από δική τους αίτηση, την οποία εγκρίνει η Διοίκηση του Δήμου. Η επιλογή των προγραμμάτων γίνεται από τους υπαλλήλους πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Ο Δήμος αναγνωρίζει την προσπάθεια των υπαλλήλων να βελτιώσουν τις γνώσεις και ικανότητες τους μέσα από την συμμετοχή τους σε αυτά. Για αυτό και η Διοίκηση προσπαθεί να ικανοποιεί κάθε αίτημα των υπαλλήλων για Εκπαίδευση παρέχοντας σχετικές διευκολύνσεις.

Σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων ή τεστ δεν εφαρμόζεται. Η απόδοση του εκάστοτε προγράμματος προκύπτει από την ορθή απόδοση κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας.

## **7.5 Συμπεράσματα**

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνει ο Δήμος είναι περιορισμένα και συμμετέχουν περισσότερα διοικητικά στελέχη Εκπαιδευτικής Κατηγορίας ΠΕ ΤΕ και ΔΕ και όχι οι ΥΕ. Οι υπάλληλοι πιο συχνά επιλέγουν προγράμματα βάσει του αντικειμένου εργασίας τους.

Από την πλευρά του ο Δήμος επιτρέπει την παρακολούθηση προγραμμάτων σε υπαλλήλους που έχουν συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας τους προσπαθώντας να ικανοποιήσει τα αιτήματα τους προς αυτή την κατεύθυνση.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ**

#### **8.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο τα αποτελέσματα της έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των υπαλλήλων.

Εμφανίζονται με την αντίστοιχη σειρά όπως στο ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τους 49 υπαλλήλους του Δήμου τα αποτελέσματα της έρευνας.

#### **8.2 Αποτελέσματα σχετικά με την συμμετοχή των υπαλλήλων στην Εκπαίδευση**

Το πρώτο μέρος πραγματεύεται την προηγούμενη συμμετοχή σε Επιμορφωτικά Προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στη συχνότητα συμμετοχής, στους λόγους μη συμμετοχής και στην ικανοποίηση από το πρόγραμμα που παρακολούθησαν.

Η συμμετοχή των υπαλλήλων του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα την τελευταία πενταετία σε ποσοστό επί του συνόλου του δείγματος και ανά κατηγορία εκπαίδευσης παρουσιάζεται στα κάτωθι διαγράμματα:

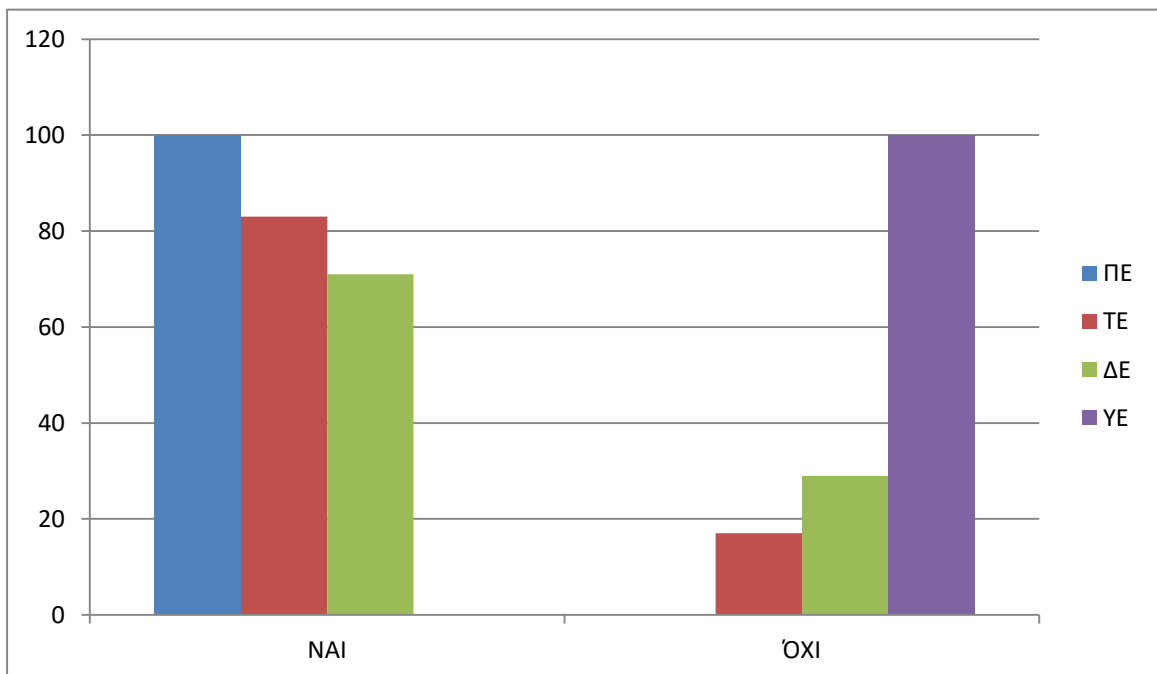
**Διάγραμμα 8.1**

**Ποσοστιαία σύνθεση συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα επί του συνόλου**



**Διάγραμμα 8.2**

**Ποσοστιαία σύνθεση προσωπικού Δήμου βάσει επιπέδου σπουδών**



Από το σύνολο αυτών που παρακολούθησαν Επιμορφωτικά Προγράμματα την τελευταία πενταετία ερευνήθηκε η συμμετοχή τους συγκεκριμένα για τον αριθμό των προγραμμάτων που παρακολούθησαν το 2016:

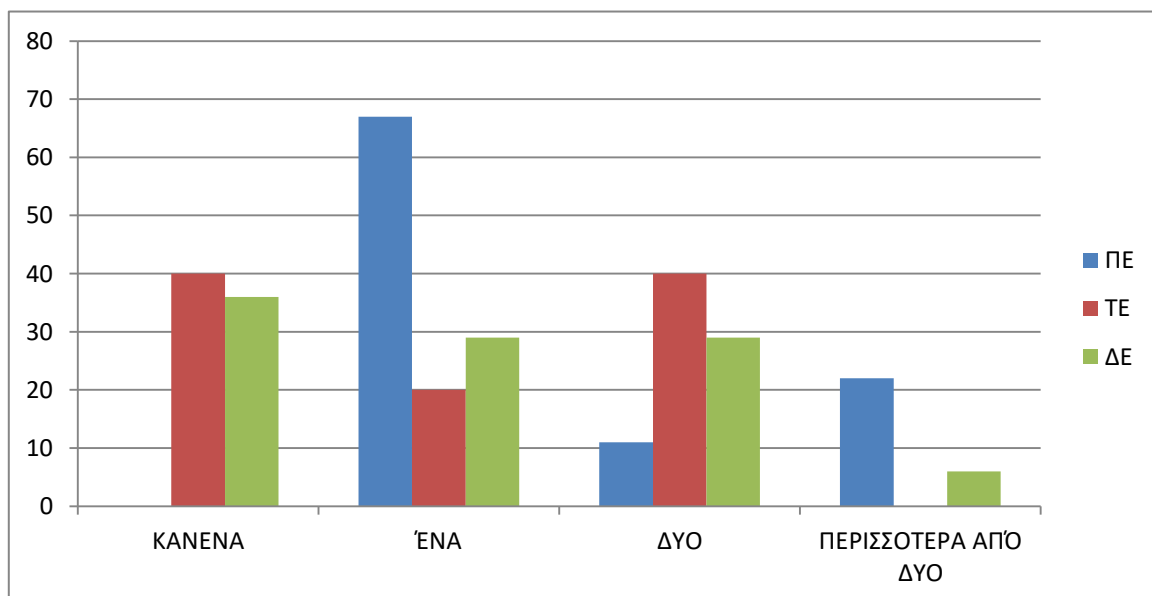
**Διάγραμμα 8.3**

**Παρακολούθηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων το έτος 2016**



**Διάγραμμα 8.4**

**Παρακολούθηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων το έτος 2016 ανά κατηγορία εκπαίδευσης**

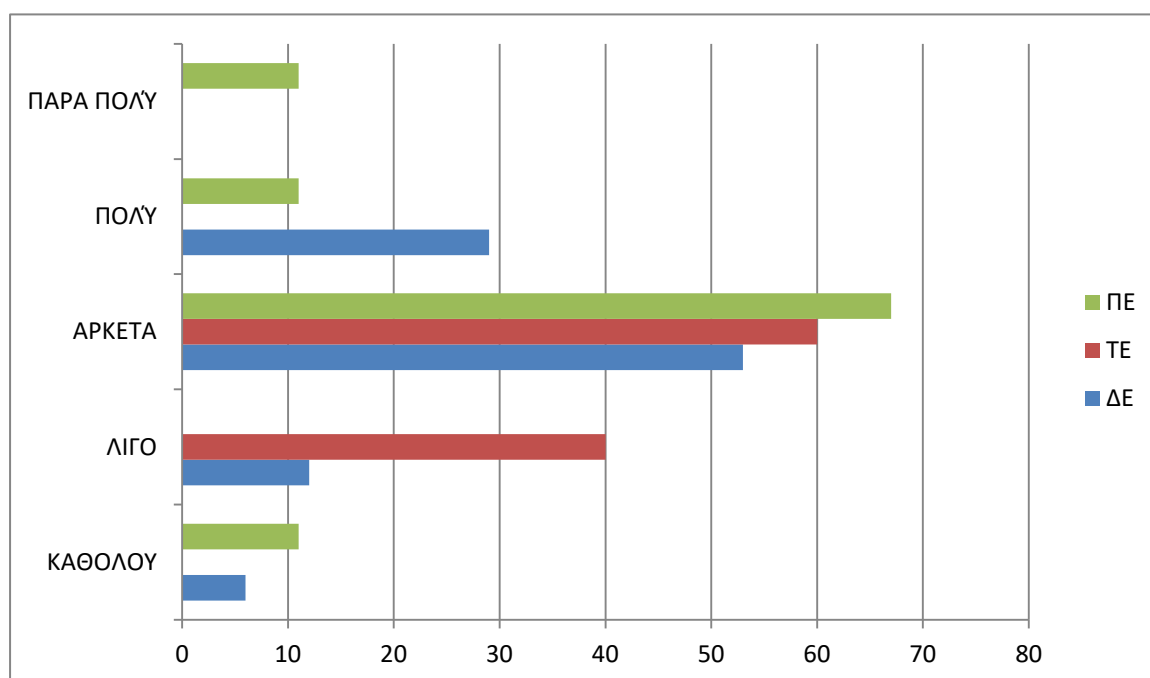


Από την ανάλυση αυτή η εκπαιδευτική κατηγορία ΥΕ απουσιάζει, γιατί σύμφωνα με την έρευνα οι εν λόγω υπάλληλοι δεν συμμετέχουν σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα.

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την συμμετοχή τους σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα εμφανίζεται ως εξής :

### Διάγραμμα 8.5

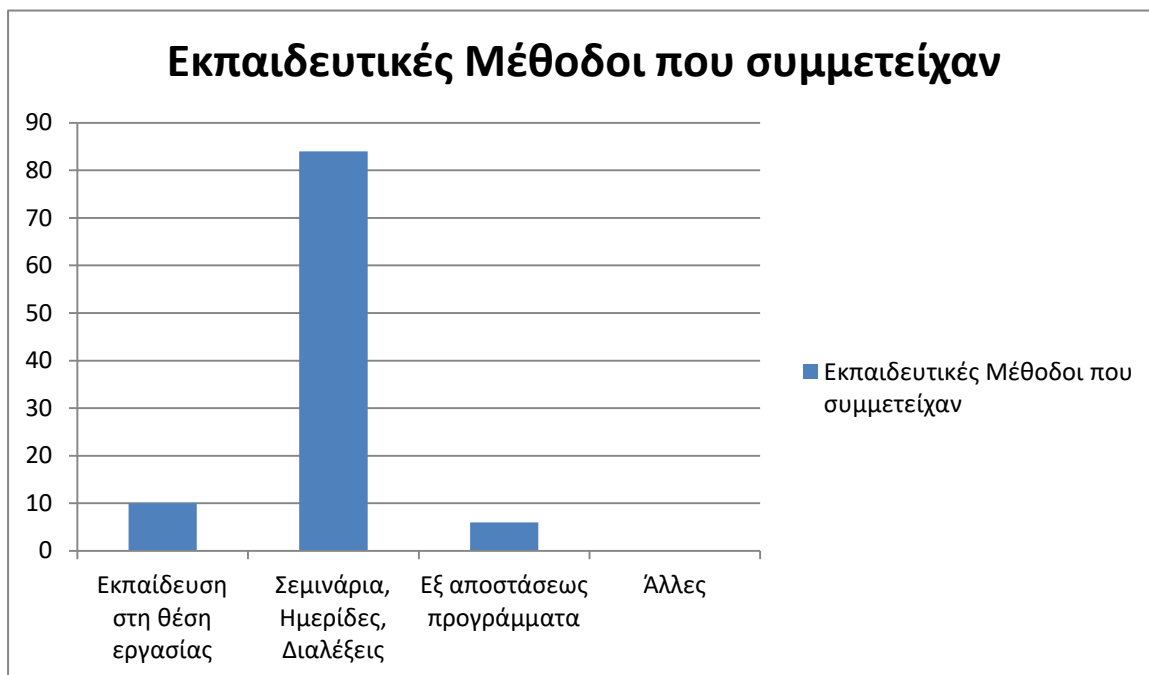
#### Ικανοποίηση από την συμμετοχή σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα



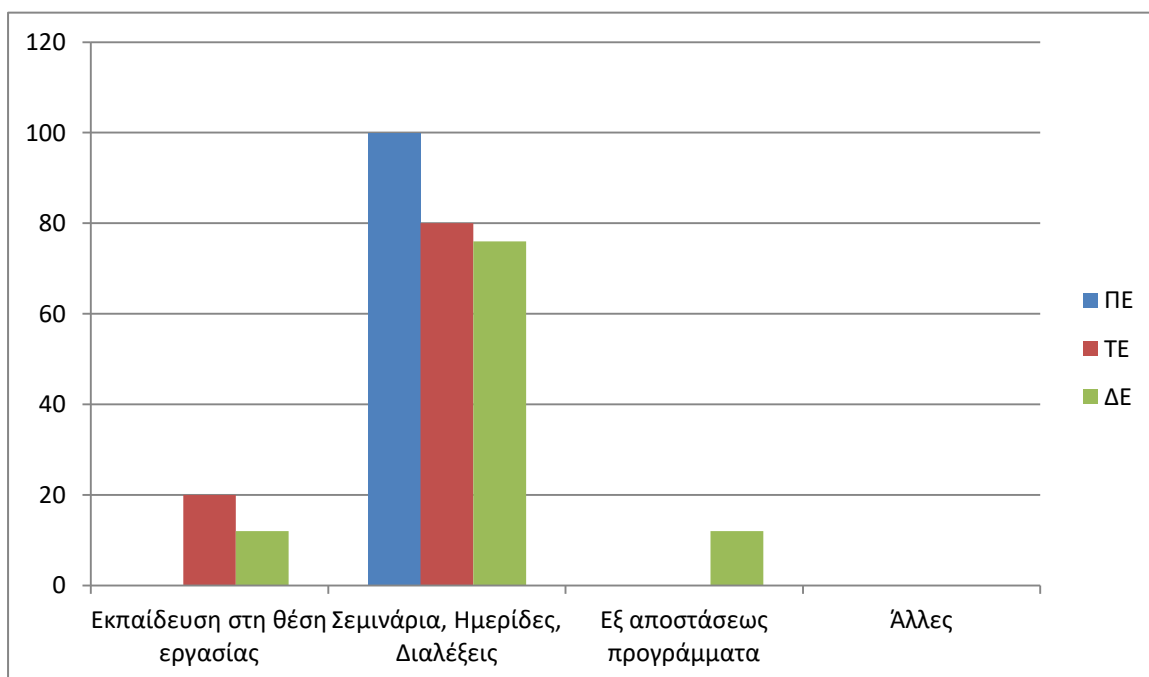
Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνουν αρκετά έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την συμμετοχή τους σε αντίθεση με ένα ποσοστό της ΠΕ κατηγορίας που δηλώνει καθόλου.

Οι υπάλληλοι του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα έχουν συμμετάσχει κατά μεγάλη πλειοψηφία σε σεμινάρια, ημερίδες και διαλέξεις έναντι των υπολοίπων εκπαιδευτικών μεθόδων.

**Διάγραμμα 8.6**  
**Εκπαιδευτικές Μέθοδοι στις οποίες συμμετείχαν**



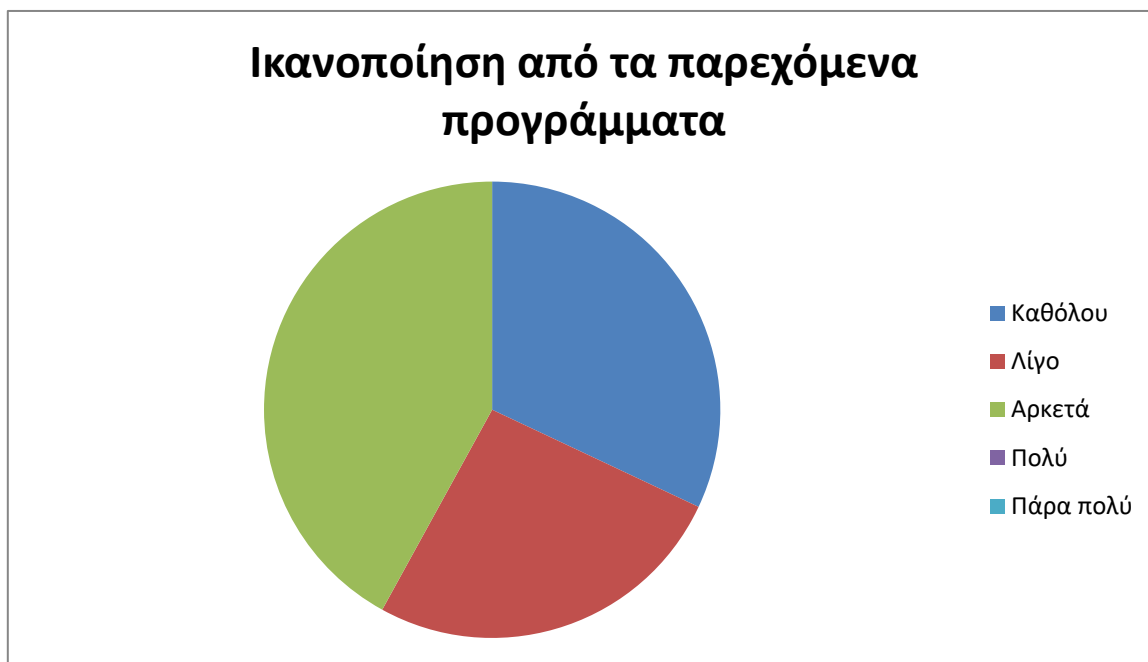
**Διάγραμμα 8.7**  
**Εκπαιδευτικές Μέθοδοι στις οποίες συμμετείχαν ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Όσον αφορά την ικανοποίηση τους από τα παρεχόμενα Εκπαιδευτικά Προγράμματα από το Δήμο οι απαντήσεις που δόθηκαν δηλώνουν τα εξής:

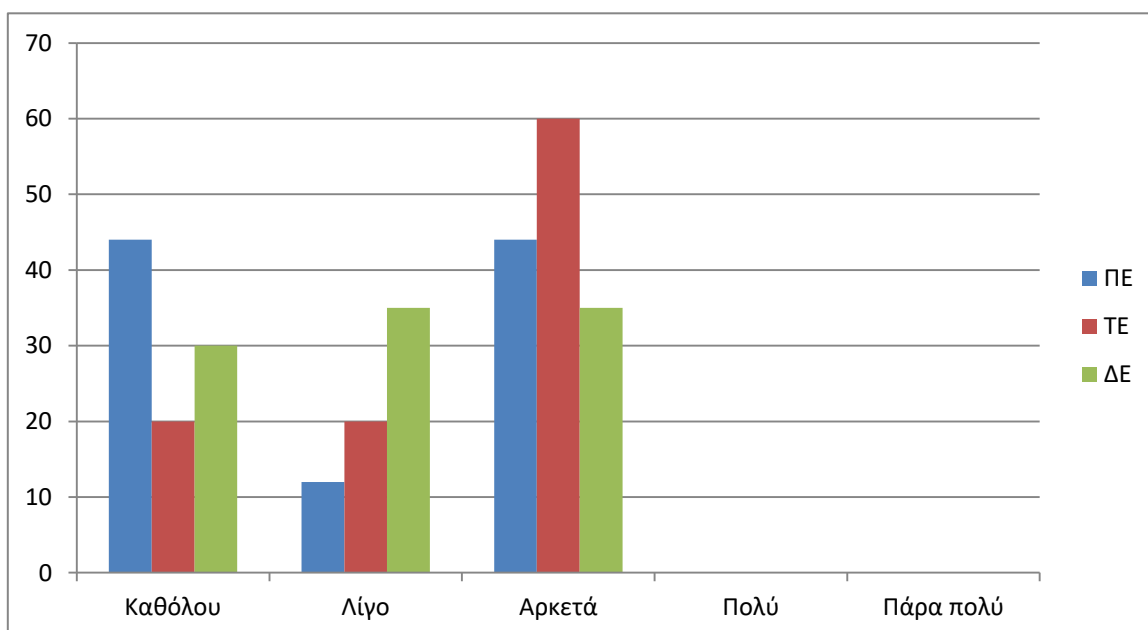
**Διάγραμμα 8.8**

**Ικανοποίηση από τα παρεχόμενα προγράμματα**



**Διάγραμμα 8.9**

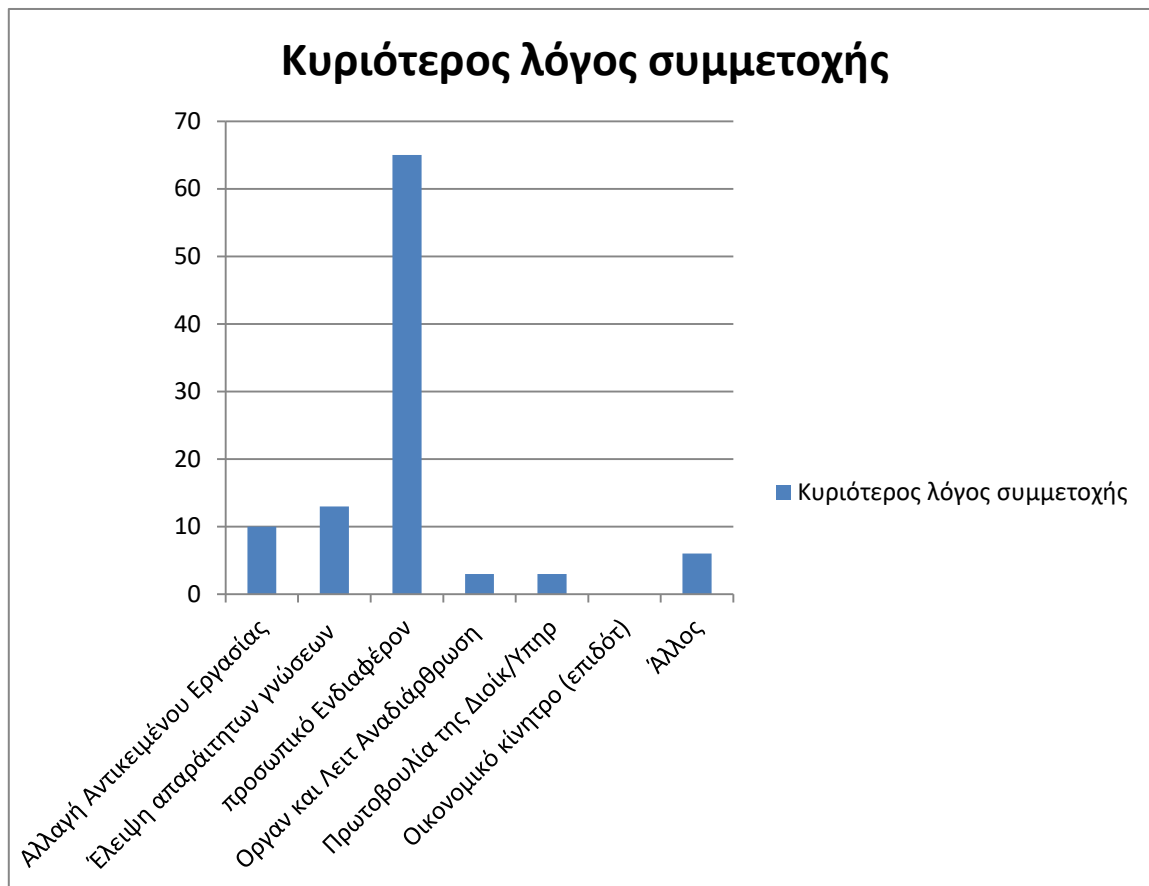
**Ικανοποίηση από τα παρεχόμενα προγράμματα ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχαν σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα ήταν :

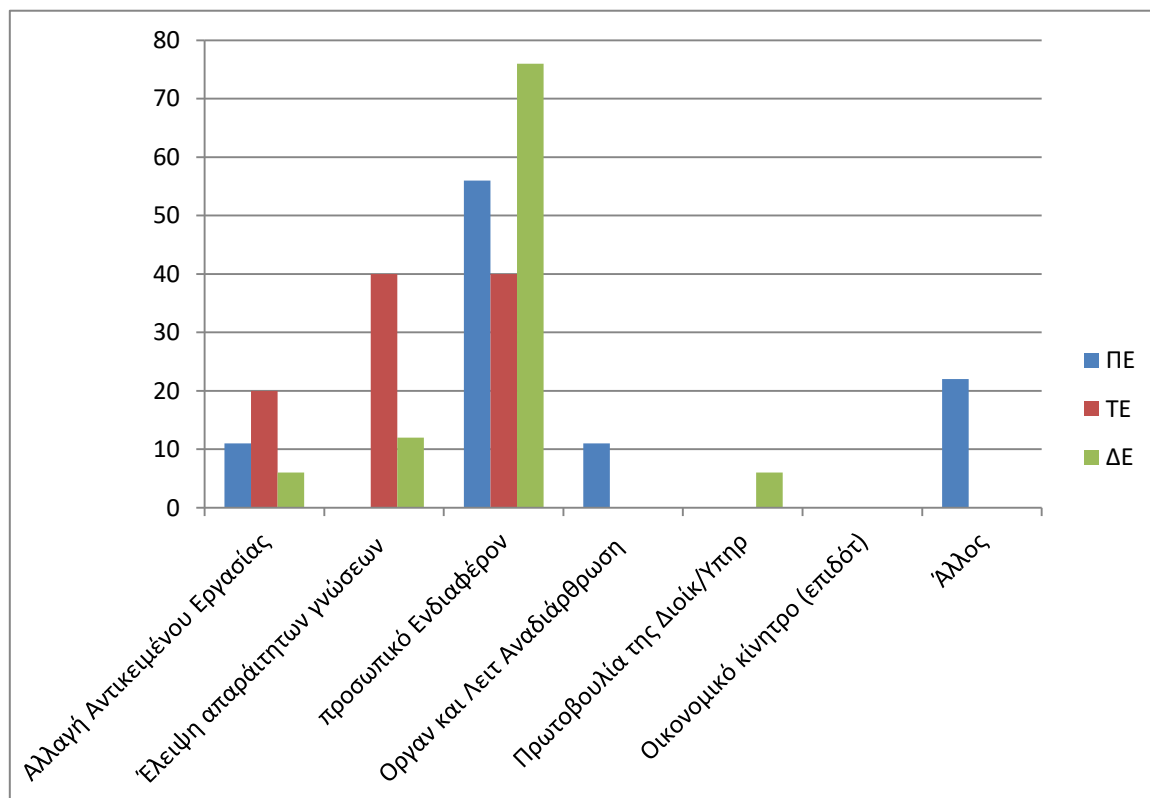
**Διάγραμμα 8.10**

**Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα**



**Διάγραμμα 8.11**

**Κυριότερος λόγος συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα ανά κατηγορία εκπαίδευσης**

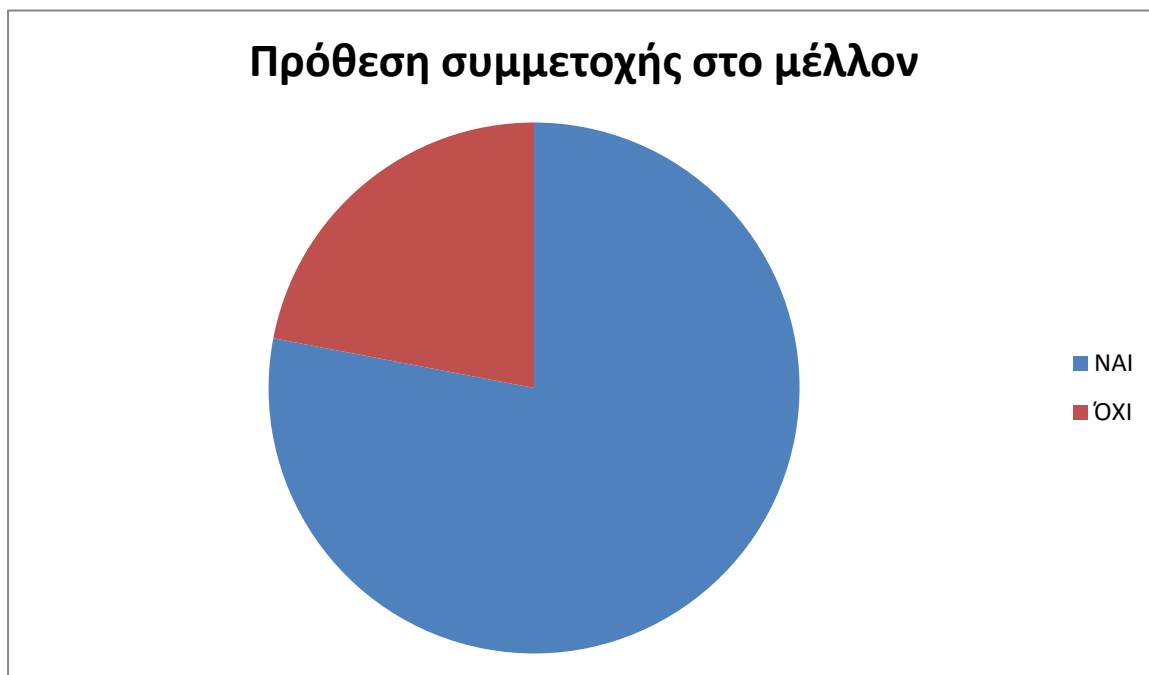


Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε το προσωπικό ενδιαφέρον.

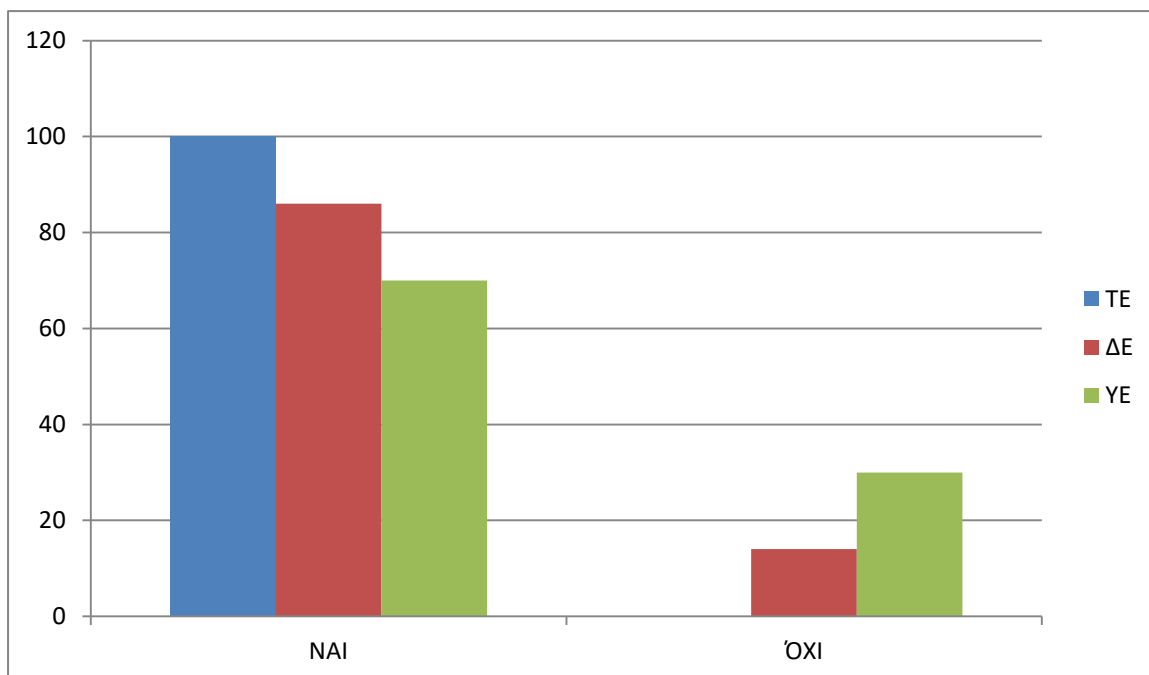
Τα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για αυτούς που δεν συμμετείχαν σε Εκπαιδευτικά/Επιμορφωτικά προγράμματα την τελευταία πενταετία ως προς τις προθέσεις τους στο μέλλον για την συμμετοχή αλλά και για τους λόγους που δεν συμμετείχαν.



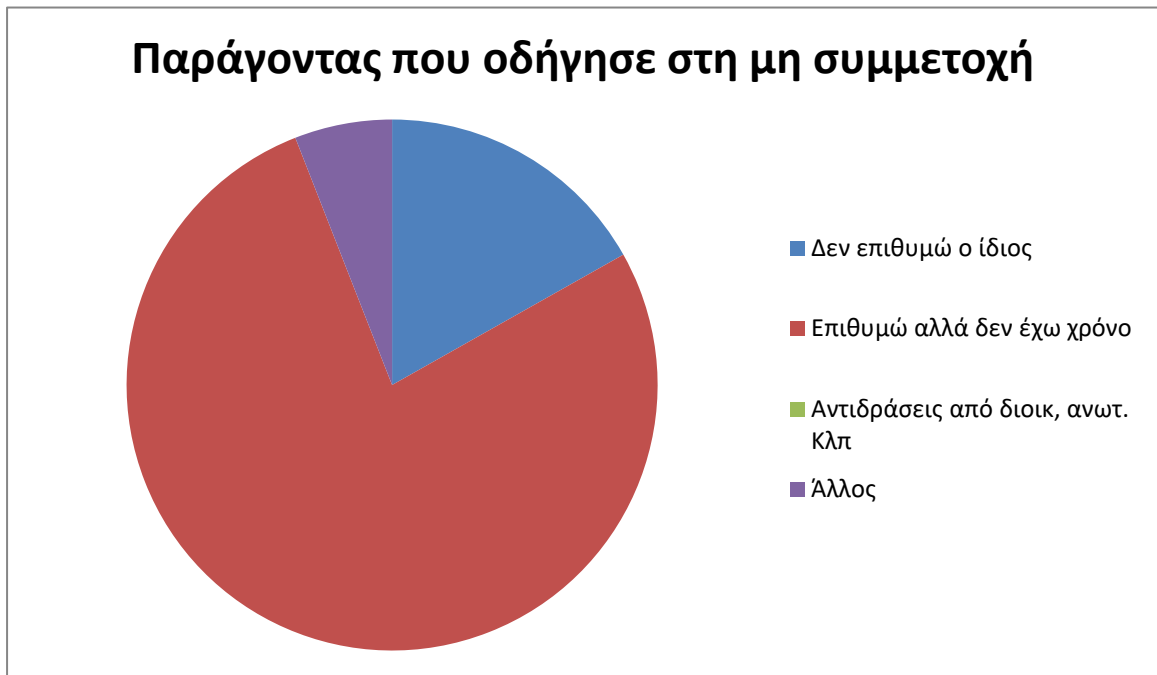
Διάγραμμα 8.12  
Πρόθεση Συμμετοχής



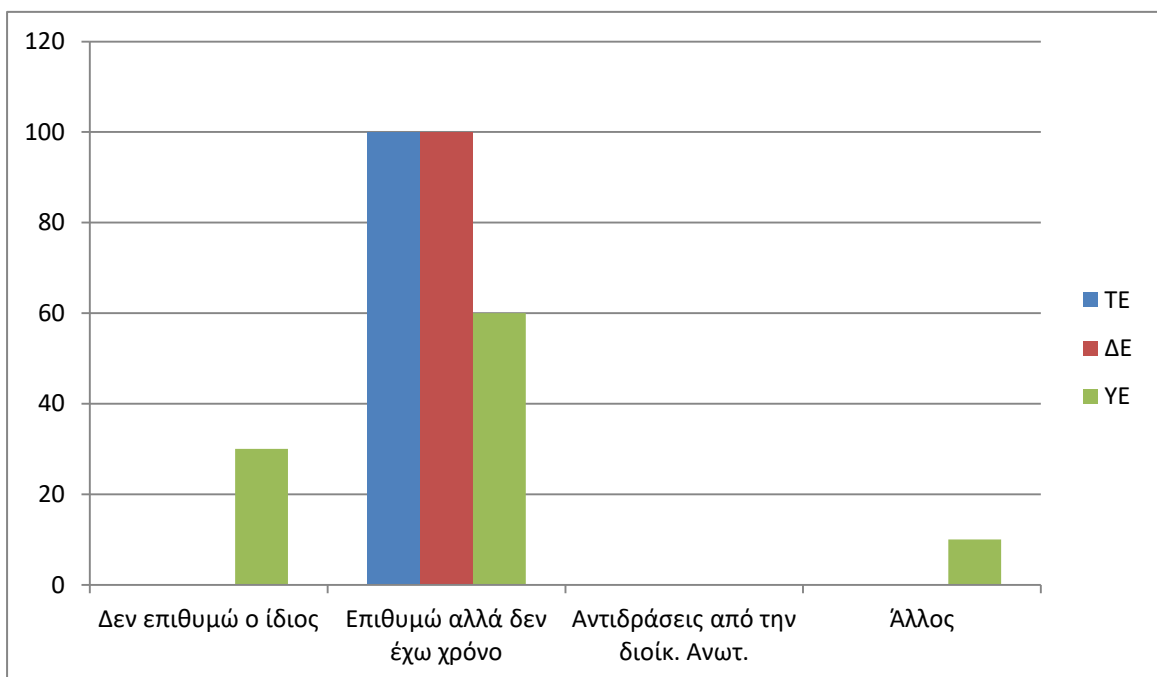
Διάγραμμα 8.13  
Πρόθεση Συμμετοχής ανά κατηγορία εκπαίδευσης



**Διάγραμμα 8.14**  
**Παράγοντας που οδήγησε στη μη συμμετοχή**



**Διάγραμμα 8.15**  
**Παράγοντας που οδήγησε στη μη συμμετοχή ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Οι υπάλληλοι του Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας κατά ένα μεγάλο ποσοστό (84%) συμμετέχουν κυρίως σε σεμινάρια. Περίπου ένας στους δύο από τις εκπαιδευτικές κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ επιμορφώνονται σε αντίθεση με αυτούς της ΥΕ κατηγορίας που δεν συμμετέχουν σε κανενός είδους εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 58% με μεγαλύτερο στην κατηγορία ΠΕ 67% και μικρότερο στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ 53%.

Επίσης δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ποσοστό 42%. Οι υπάλληλοι της ΠΕ κατηγορίας εμφανίζονται διχασμένοι ανάμεσα στο αρκετά και στο καθόλου ικανοποιημένοι.

Η συμμετοχή κατά 65% ανήκει σε δική τους πρωτοβουλία και προσωπικό ενδιαφέρον. Παράλληλα, οι υπάλληλοι που δεν παρακολούθησαν την τελευταία πενταετία επιμορφωτικά προγράμματα σε ποσοστό 78% δηλώνουν πως στο μέλλον θα ήθελαν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ενώ παράλληλα σε ίδιο ποσοστό (78%) δήλωσαν πως επιθυμούν αλλά δεν διαθέτουν χρόνο. Το ποσοστό του 22% που ανέφερε άλλους παράγοντες δήλωσαν πως δεν τους κάλυψε η θεματολογία των προγραμμάτων ή πως ναι μεν αιτήθηκαν στο ΙΝΕΠ για παρακολούθηση αλλά δεν επιλέχθηκαν.

### **8.3 Αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση της Εκπαίδευσης από τους υπαλλήλους**

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προσφέρει η Εκπαίδευση όπως τα αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι. Αρχικά εξετάζεται το κατά πόσο πιστεύουν ότι είναι αποτελεσματική η Εκπαίδευση και στη συνέχεια το όφελος της και η αποδοτικότητα της. Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με τις απόψεις των υπαλλήλων για το τι συμβαίνει κατά την απουσία των υπαλλήλων για λόγους επιμορφωτικούς.

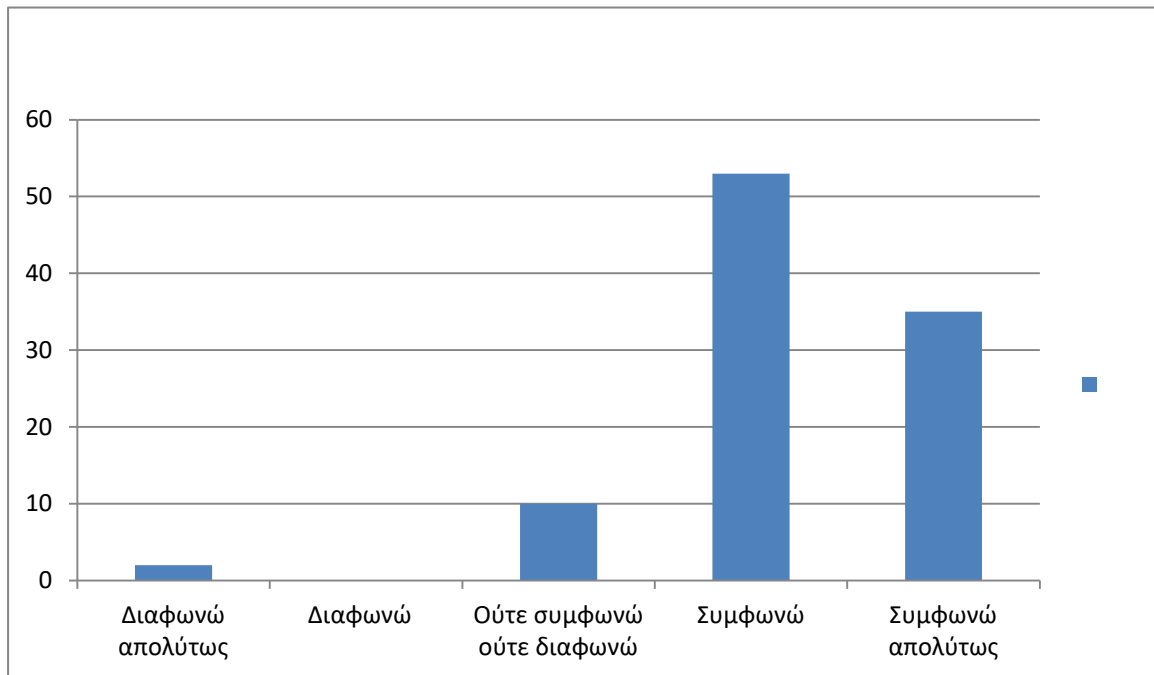
## Πίνακας 8.2

### Απαντήσεις σε ποσοστά ερωτήσεων 14-19 του ερωτηματολογίου

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Η Εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.	2%	0%	10%	53%	35%
Οι δεξιότητες που αποκτά ο υπάλληλος από την συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα εφαρμόζονται στην υπηρεσία.	2%	6%	37%	39%	16%
Τα επιμορφωτικά προγράμματα βελτιώνουν την απόδοση του υπαλλήλου.	2%	2%	29%	43%	24%
Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος καλύπτονται οι ανάγκες της υπηρεσίας από συναδέλφους.	2%	8%	39%	41%	10%
Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος προκαλείται δυσλειτουργία στην υπηρεσία.	14%	33%	37%	16%	0%
Το όφελος της παρακολούθησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων αντισταθμίζει τα όποια προβλήματα προκύπτουν από την απουσία του υπαλλήλου.	2%	4%	41%	39%	14%

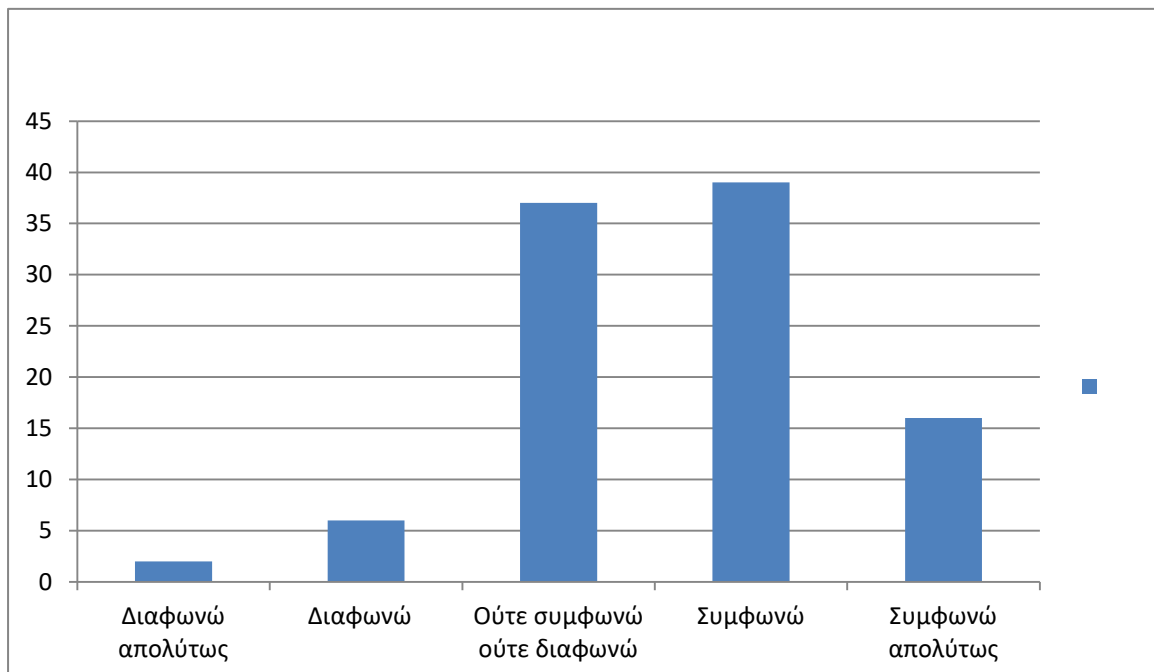
**Διάγραμμα 8.16**

**Η Συμβολή της Εκπαίδευσης στην Αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας**



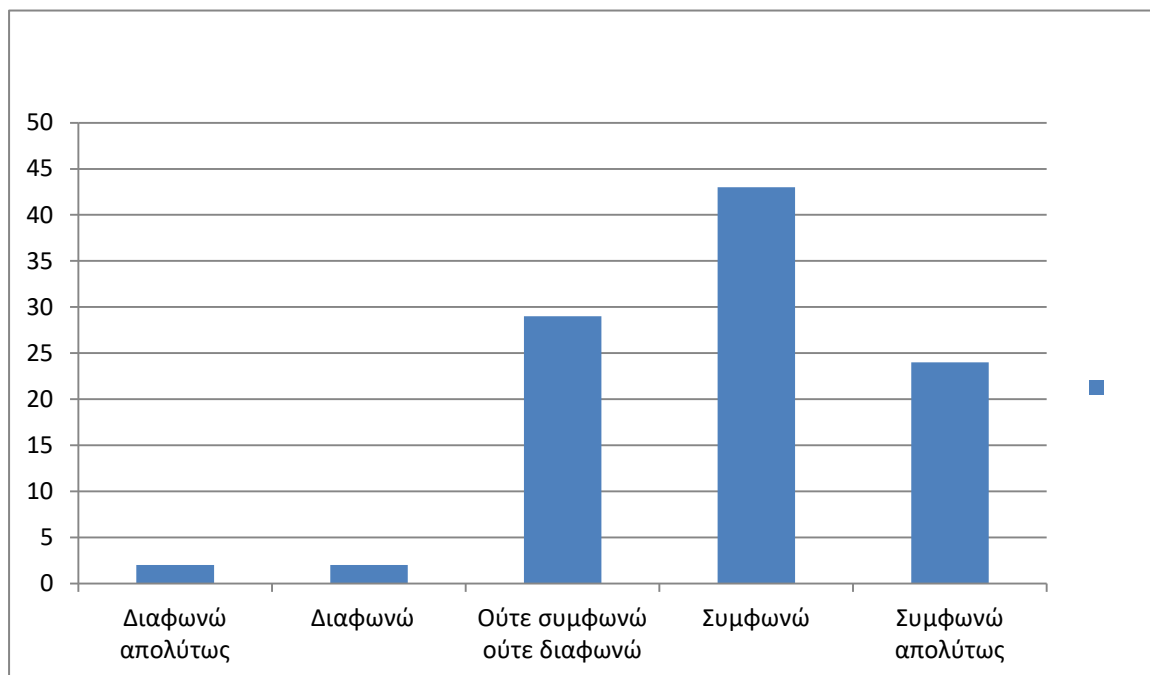
**Διάγραμμα 8.17**

**Η χρήση των δεξιοτήτων που αποκτά ο υπάλληλος από την Εκπαίδευση στην Υπηρεσία**



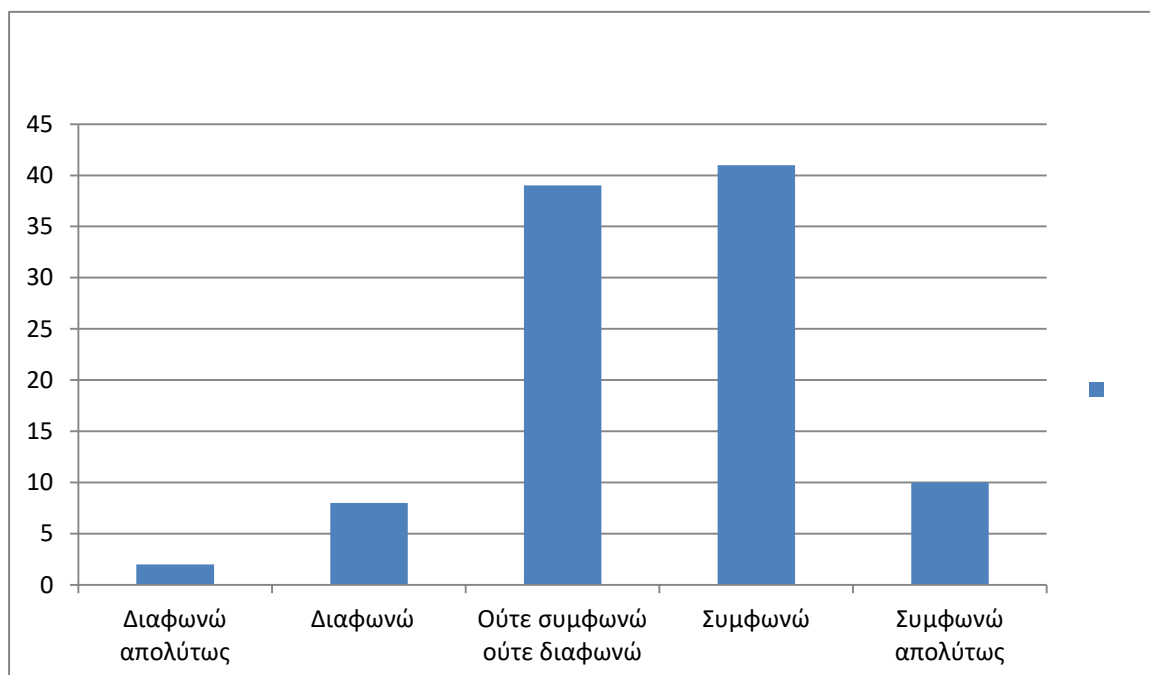
**Διάγραμμα 8.18**

**Η Βελτίωση της Απόδοσης του Υπαλλήλου μετά την Εκπαίδευση**



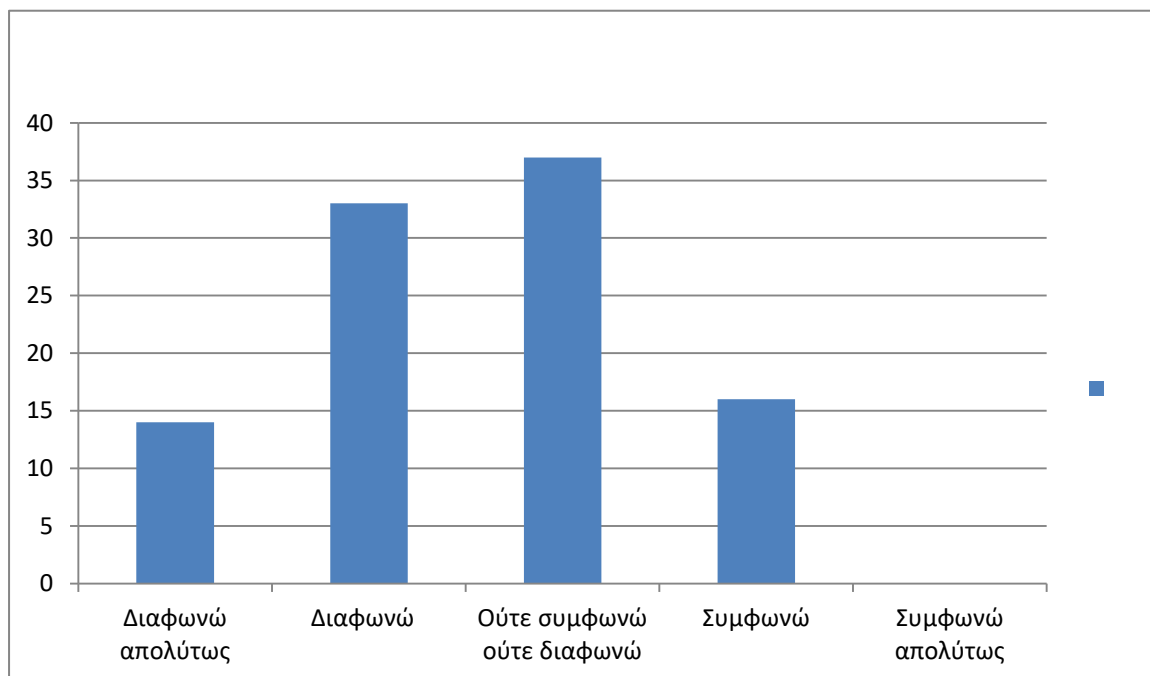
**Διάγραμμα 8.19**

**Κάλυψη αναγκών υπηρεσίας από συναδέλφους κατά την απουσία του υπαλλήλου για λόγους Εκπαίδευσης**



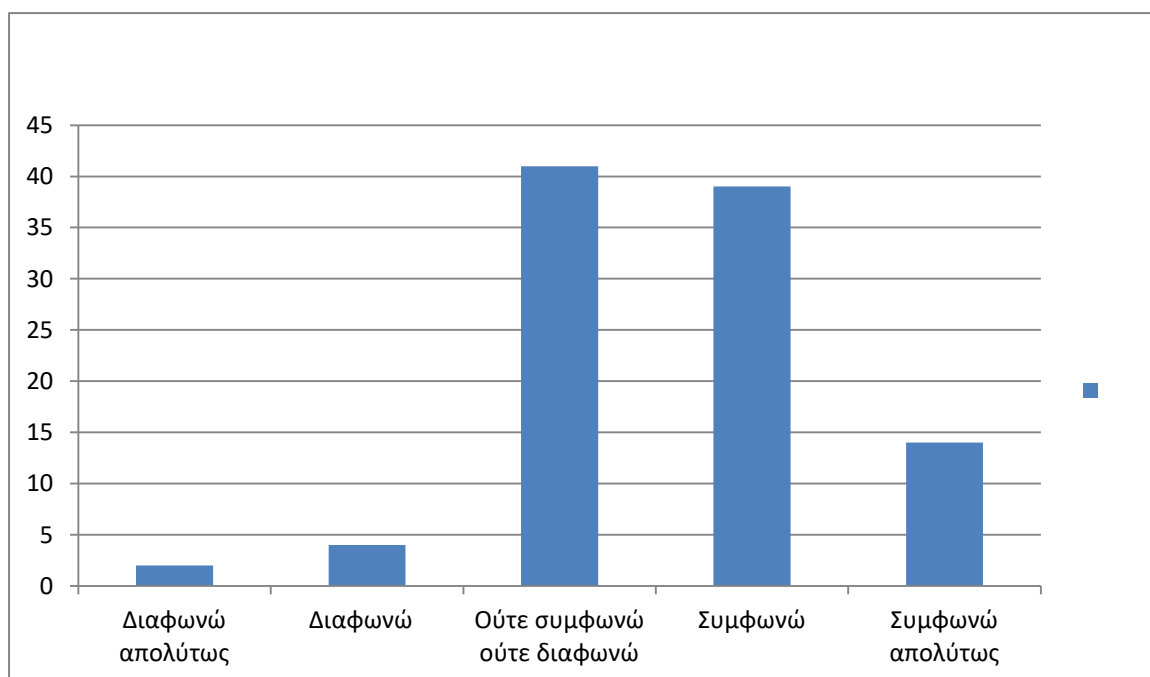
**Διάγραμμα 8.20**

**Δυσλειτουργία στην υπηρεσία κατά την απουσία του υπαλλήλου για λόγους  
Εκπαίδευσης**



**Διάγραμμα 8.21**

**Αντιστάθμιση οφέλους με προβλήματα που προκύπτουν κατά την απουσία του  
υπαλλήλου για λόγους Εκπαίδευσης**



Οι υπάλληλοι σε ποσοστό 53% συμφωνούν και σε 35% συμφωνούν απολύτως ότι η Εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. Επίσης, σε ποσοστό 39% συμφωνεί και 16% συμφωνεί απολύτως ότι οι δεξιότητες που αποκτά ο υπάλληλος από την συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα εφαρμόζονται στην υπηρεσία, ενώ το 37% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Σε ποσοστό 43 % συμφωνεί και σε 24% συμφωνεί απολύτως ότι τα προγράμματα βελτιώνουν την απόδοση του υπαλλήλου.

Κατά την απουσία των υπαλλήλων για λόγους Εκπαίδευσης οι υπάλληλοι σε ποσοστό 41% συμφωνούν και 10% συμφωνούν απολύτως πως οι ανάγκες της υπηρεσίας καλύπτονται από τους συναδέλφους τους, ενώ ένα ποσοστό 39% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Επίσης κατά 33% διαφωνούν και 14% διαφωνούν απολύτως ότι προκαλείται δυσλειτουργία στην υπηρεσία ενώ ποσοστό 37% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Σε ποσοστό 39% συμφωνούν και 14% συμφωνούν απολύτως ότι τα οφέλη της παρακολούθησης των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων αντισταθμίζουν όποια προβλήματα προκύπτουν από την απουσία του υπαλλήλου. Ποσοστό 41% εμφανίζεται διχασμένο και ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτήν την πρόταση ίσως γιατί δεν πιστεύουν στα οφέλη της εκπαίδευσης ή θεωρούν τα προβλήματα που προκύπτουν ξεπερνούν τα οφέλη της εκπαίδευσης.

#### **8.4 Αποτελέσματα σχετικά με την ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Στο τρίτο μέρος της παρουσίασης, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών από την σκοπιά των υπαλλήλων και στις επιλογές τους σχετικά με την μελλοντική τους επιμόρφωση.

Έγινε προσπάθεια αρχικά να εντοπίσουμε αν οι υπάλληλοι έχουν όλη την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή (χώρος, θέση εργασίας, υλικά, ασφάλεια, Η/Υ κλπ) για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:



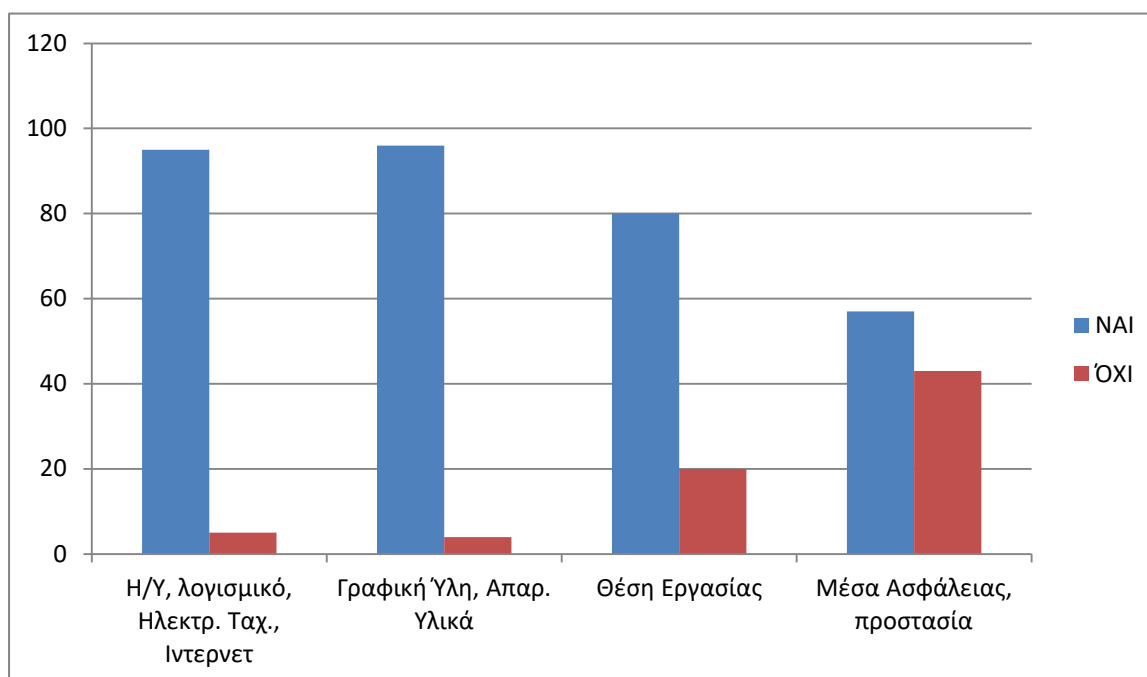
### Πίνακας 8.3

Διάθεση απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής για την εκπλήρωση των καθηκόντων.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η/Υ, λογισμικό, Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο, Ιντερνετ	95%	5%
Γραφική Ύλη, Απαραίτητα Υλικά	96%	4%
Θέση Εργασίας (κάθισμα, γραφείο, χώρος κλπ)	80%	20%
Μέσα ασφάλειας εργασίας, μέσα ατομικής προστασίας, ασφάλεια στο χώρο εργασίας	57%	43%

### Διάγραμμα 8.22

#### Υλικοτεχνική Υποδομή



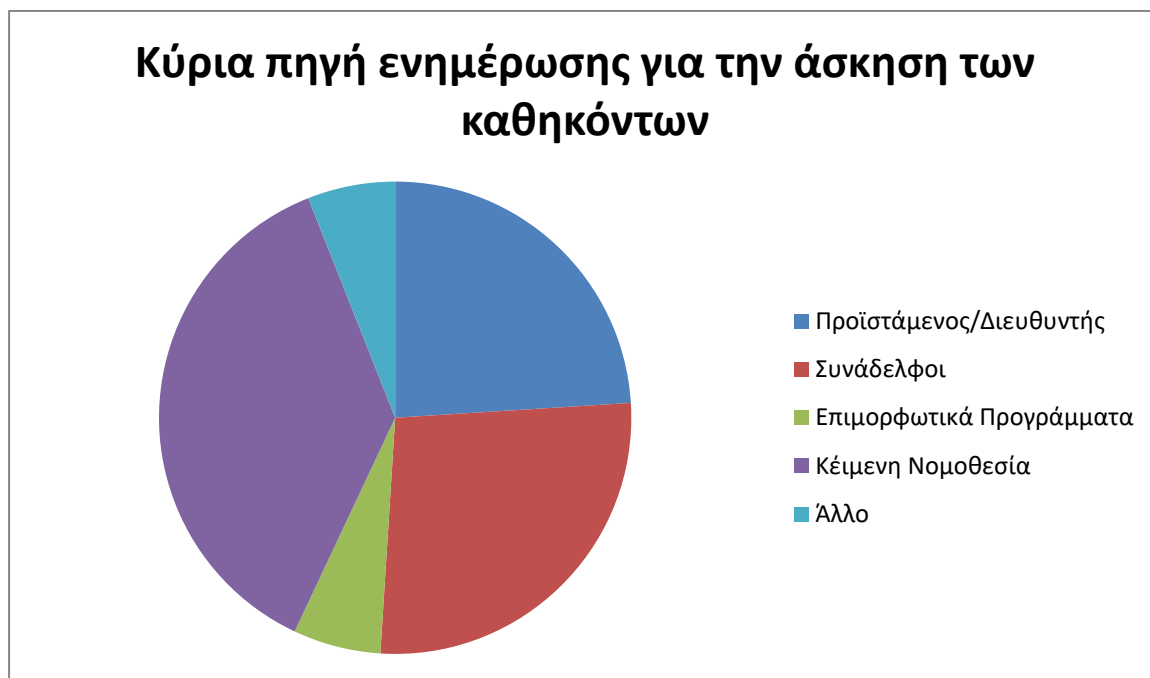
Οι υπάλληλοι δήλωσαν σε ποσοστό 95% και 96% αντίστοιχα ότι έχουν Η/Υ, λογισμικό και διαθέτουν τα απαραίτητα υλικά και την γραφική ύλη αντίστοιχα. Όσον αφορά τη θέση εργασίας το 80% δηλώνει πως έχει κάθισμα, γραφείο κλπ.

Στα μέσα ασφάλειας εργασίας, μέσα ατομικής προστασίας και ασφάλεια στο χώρο ποσοστό 57% δηλώνει πως έχει ότι απαιτείται ενώ ποσοστό 43% όχι.

Ως κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των καθηκόντων τους οι υπάλληλοι θεωρούν :

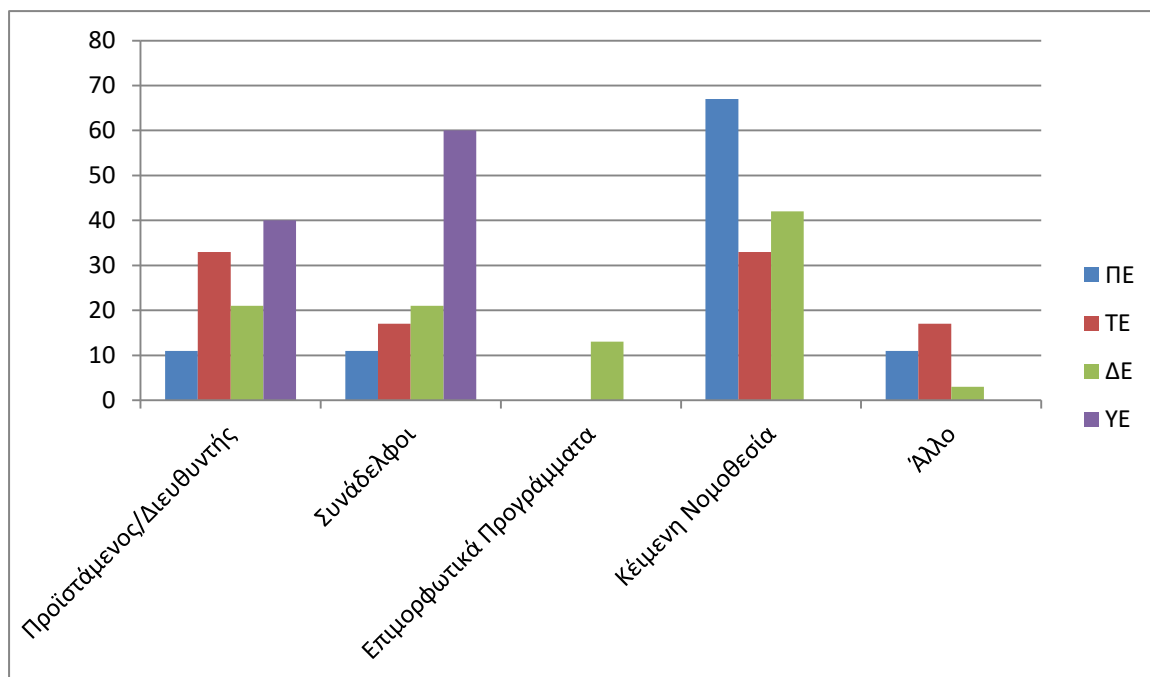
**Διάγραμμα 8.23**

**Κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση καθηκόντων**



**Διάγραμμα 8.24**

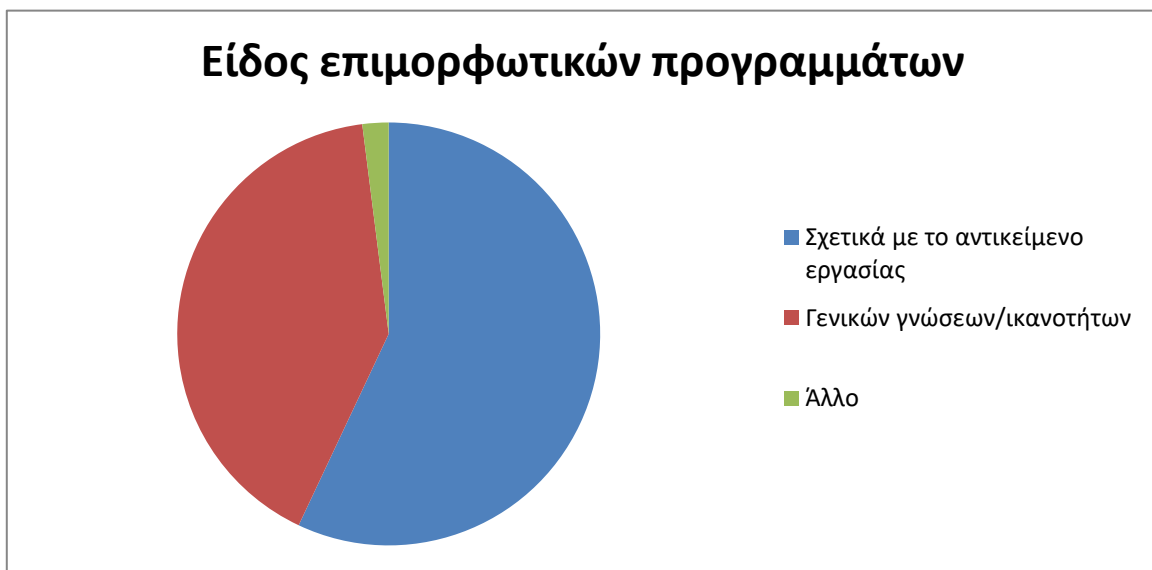
**Κύρια πηγή ενημέρωση για την άσκηση καθηκόντων ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Οι υπάλληλοι σε ποσοστό 37% δηλώνουν κύρια πηγή ενημέρωσης τους για την άσκηση των καθηκόντων τους την κείμενη νομοθεσία και ακολουθούν με ποσοστό 27% και 24% οι συνάδελφοι και ο προϊστάμενος/διευθυντής αντίστοιχα. Σε ποσοστό 6% οι υπάλληλοι που συμπλήρωσαν άλλο ανέφεραν συνδυασμό των συναδέλφων, κείμενης νομοθεσίας και προϊστάμενου/διευθυντή.

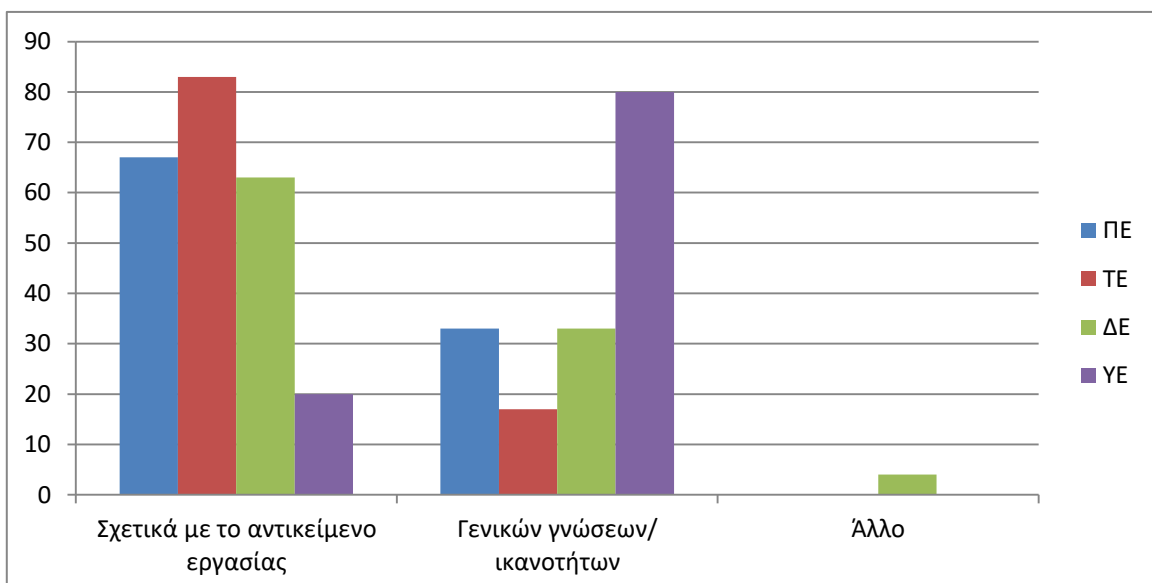
**Διάγραμμα 8.25**

**Είδος επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν**



**Διάγραμμα 8.26**

**Είδος επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Οι υπάλληλοι σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνονται να είναι μοιρασμένοι σε προγράμματα σχετικά με το αντικείμενο τους ή γενικών γνώσεων, σε ανάλυση όμως ανά κατηγορία εκπαίδευσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ σε ποσοστά 67%, 83% και 63% αντίστοιχα επιθυμούν να παρακολουθήσουν θεματολογία σχετική με το αντικείμενο εργασίας. Αντίθετα οι υπάλληλοι της ΥΕ κατηγορίας ενδιαφέρονται για θέματα γενικών γνώσεων σε ποσοστό 80%.

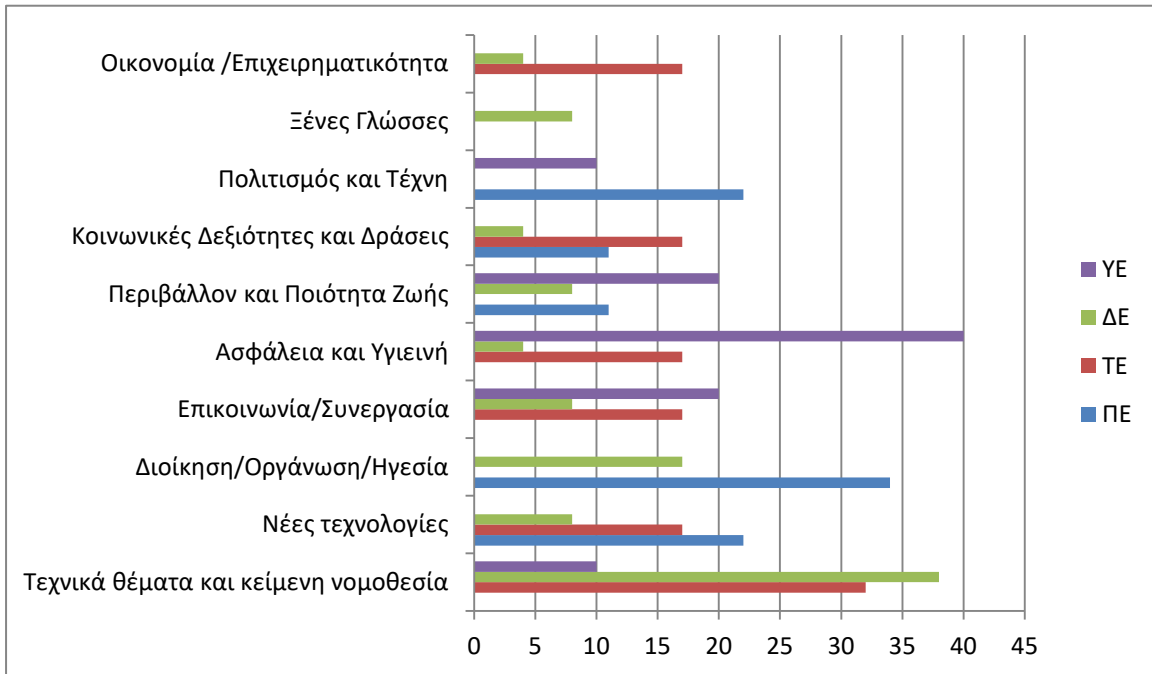
**Διάγραμμα 8.27**

**Αντικείμενο Επιμορφωτικών Προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν**



**Διάγραμμα 8.28**

**Αντικείμενο Επιμορφωτικών Προγραμμάτων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν  
ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Το αντικείμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιλέγει το 24% των υπαλλήλων είναι Τεχνικά θέματα και κείμενη νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Οι υπάλληλοι που επιλέγουν αυτό το αντικείμενο είναι υπάλληλοι ΔΕ και ΤΕ κατά ποσοστό 38% και 32% αντίστοιχα.

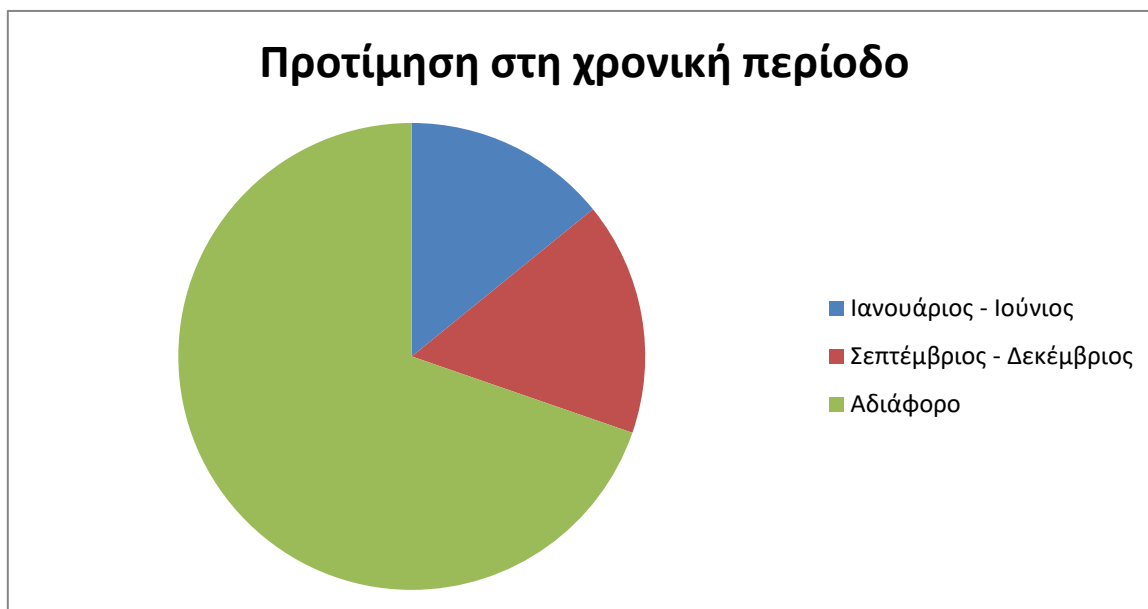
Σε αντίθεση οι υπάλληλοι ΠΕ κατηγορίας επιλέγουν κατά 34% και 22% αντίστοιχα σαν αντικείμενο την Διοίκηση/Οργάνωση/Ηγεσία και Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική.

Οι υπάλληλοι τη ΥΕ κατηγορίας επιλέγουν σε ποσοστό 40% την Ασφάλεια και Υγιεινή, κατά 20% Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής και κατά 20% Επικοινωνία και Συνεργασία. Δείχνουν να τους ενδιαφέρουν αντικείμενα που σχετίζονται με την καθημερινότητα τους, την ασφάλεια τους, την υγεία, την επικοινωνία κλπ.

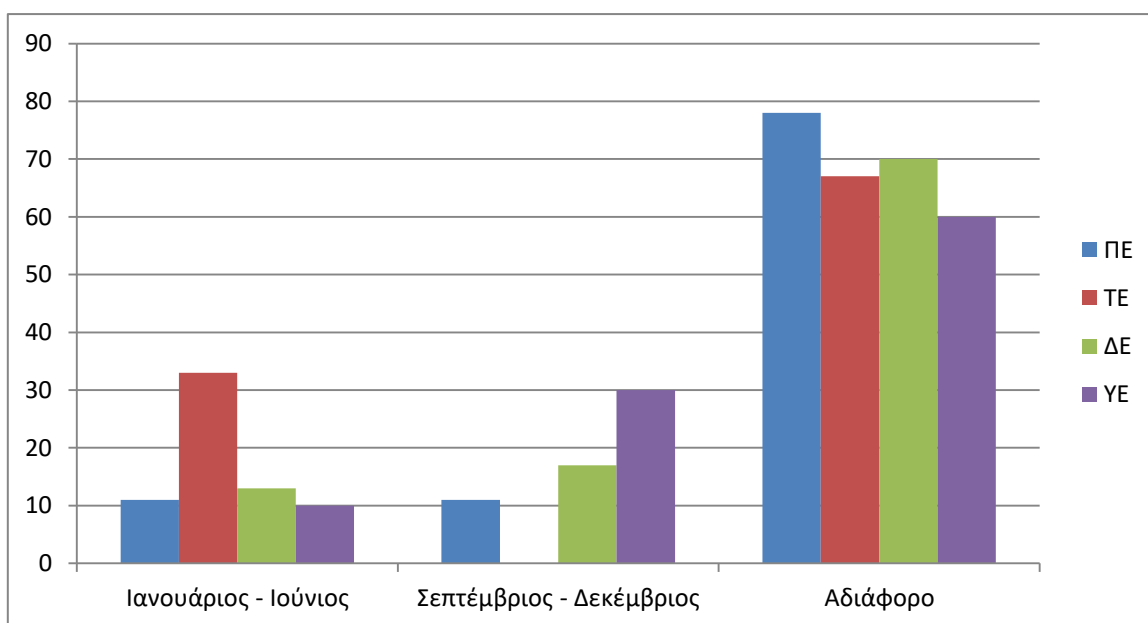
Το αντικείμενο Πολιτισμός και Τέχνη ενδιαφέρει τους ΠΕ και ΥΕ κατά 22% και 10% αντίστοιχα και καθόλου τις άλλες κατηγορίες εκπαίδευσης. Το αντικείμενο Κοινωνικές Δεξιότητες και Δράσεις ενδιαφέρει τους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ σε ποσοστό 11%, 17% και 4% αντίστοιχά και καθόλου την ΥΕ. Το αντικείμενο Οικονομία/Επιχειρηματικότητα

ενδιαφέρει μόνο την ΤΕ και ΔΕ κατηγορία σε ποσοστό 17% και 4% αντίστοιχα. Τέλος το αντικείμενο Ξένες γλώσσες ενδιαφέρει μόνο την ΔΕ κατηγορία σε ποσοστό 8%.

**Διάγραμμα 8.29**  
**Προτίμηση στη χρονική περίοδο**



**Διάγραμμα 8.30**  
**Προτίμηση στη χρονική περίοδο ανά κατηγορία εκπαίδευσης**



Ποσοστό 69% των υπαλλήλων δηλώνει πως ο χρόνος δεν αποτελεί πρόβλημα στην παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος.

## 8.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα επεχείρησε να μελετήσει αλλά και να διερευνήσει συγκριτικά ως προς τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τις επιλογές τους σε τομείς Επιμόρφωσης, την ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και την αξιολόγηση της Εκπαίδευσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Για την υλοποίηση του σκοπού της μελέτης, τα ερευνητικά στοιχεία αντλήθηκαν από το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων που καταφέραμε να συγκεντρώσουμε.

Στο Δήμο Κερατσινίου – Δραπετσώνας οι υπάλληλοι δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από την επιμόρφωση που λαμβάνουν.

Οι υπάλληλοι πιστεύουν πως η Εκπαίδευση- Επιμόρφωση είναι πολύ σημαντική και συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας αλλά και βελτιώνει την δική τους απόδοση. Θεωρούν κατά πλειοψηφία ότι οι δεξιότητες που αποκτούν έχουν πρακτική εφαρμογή στην άσκηση των καθηκόντων τους. Οι συναδέλφοι καλύπτουν τις ανάγκες της υπηρεσίας κατά την απουσία τους για επιμορφωτικούς λόγους και δεν προκαλείται δυσλειτουργία σε αυτή. Ακόμα και όταν προκύπτουν προβλήματα αυτά αντισταθμίζονται από το όφελος της εκπαίδευσης.

Οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι έχουν Η/Υ, λογισμικό και τα απαραίτητα υλικά, γραφική ύλη καθώς και θέση εργασίας. Όσον αφορά την ασφάλεια στο χώρο και τα μέσα ατομικής προστασίας η υλικοτεχνική υποδομή χρήζει βελτίωσης. Ο Δήμος αφού πρώτα ερευνήσει σε ποιους τομείς υπάρχουν προβλήματα θα μπορούσε να προχωρήσει σε βελτιώσεις, σε συνεργασία και με τον τεχνικό ασφαλείας.

Οι υπάλληλοι δηλώνουν κυριότερες πηγές ενημέρωσης τους για την άσκηση των καθηκόντων τους την κείμενη νομοθεσία, τους συναδέλφους τους και τον προϊστάμενο/διευθυντή.

Οι υπάλληλοι κατηγορίας εκπαίδευσης ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ επιθυμούν περισσότερο να παρακολουθήσουν θεματολογία σχετική με το αντικείμενο εργασίας τους σε αντίθεση με τους υπαλλήλους της ΥΕ κατηγορίας που ενδιαφέρονται ως επί το πλείστον για θέματα γενικών γνώσεων. Πιθανόν να υπάρχουν «κενά» γνώσεων τα οποία ο Δήμος να μπορεί καλύψει μέσα από τη δια βίου μάθηση.

Το αντικείμενο των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων που επιλέγει ένας στους τέσσερις υπαλλήλους είναι Τεχνικά Θέματα και κείμενη νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο εργασίας. Παρατηρείται μία τάση προς αυτή τη θεματολογία πιθανόν λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου θεσμικού πλαισίου. Οι υπάλληλοι που επιλέγουν αυτό το αντικείμενο είναι ως επί το πλείστον υπάλληλοι ΔΕ και ΤΕ κατηγορίας εκπαίδευσης. Οι υπάλληλοι ΠΕ κατηγορίας επιλέγουν κατά πλειοψηφία αντικείμενο την Διοίκηση/Οργάνωση/Ηγεσία και Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική. Πιθανόν η θέση ευθύνης που κατέχουν να τους ωθεί να διαφοροποιούνται στο αντικείμενο που επιλέγουν.

Οι υπάλληλοι τη ΥΕ κατηγορίας επιλέγουν την Ασφάλεια και Υγιεινή, το Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής και Επικοινωνία και Συνεργασία. Δείχνουν να τους ενδιαφέρουν αντικείμενα που σχετίζονται με την καθημερινότητα τους, την ασφάλεια τους, την υγεία, την επικοινωνία κλπ.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων δηλώνει πως ο χρόνος παρακολούθησης είναι αδιάφορος.

Η Διοίκηση του Δήμου θα πρέπει να λάβει υπόψη της το πόσο σημαντική είναι η παρακίνηση των υπαλλήλων (κυρίως τους χαμηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου) τόσο στη συμμετοχή προγραμμάτων όσο και στο να βελτιώνουν τις γνώσεις τους. Οι ανάγκες του Δήμου αλλάζουν συνεχώς με την πάροδο του χρόνου και τα προγράμματα θα πρέπει να είναι περισσότερα και στοχοποιημένα.

Εκτός από την παρακίνηση των υπαλλήλων, επειδή αναφέρθηκαν προβλήματα όπως η θεματολογία αλλά και η μη επιλογή τους από το ΙΝΕΠ, ο Δήμος μπορεί και να ερευνήσει αυτές της ανάγκες αλλά και να μεσολαβεί στο ΙΝΕΠ για την επιλογή των υπαλλήλων. Μπορεί ακόμα να αναλάβει να διοργανώσει ο ίδιος σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ και άλλους φορείς σεμινάρια στο χώρο της εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι δεν χρειάζεται να μετακινηθούν και επομένως θα υπάρχει ευχέρεια χρόνου με αποτέλεσμα να επιμορφωθεί μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων.

Η χρήση δεικτών που μετρούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων θα επιτρέψει στην διοίκηση του Δήμου να αναλύσει την υφιστάμενη πραγματική κατάσταση αλλά και να αξιολογήσει την παρεχόμενη Εκπαίδευση. Η ενέργεια αυτή θα βοηθήσει τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων αφενός στην επιλογή των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αφετέρου στην τοποθέτηση των υπαλλήλων με βάση τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.



Μελλοντική έρευνα σε βάθος που θα ανέλυε τις ανάγκες του φορέα σύμφωνα με τα περιγράμματα θέσεων και την καταγραφή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων, θα μπορούσε να μας δώσει ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες του φορέα. Επίσης ενδιαφέροντα θα ήταν και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την σύγκριση των απόψεων των υπαλλήλων με αυτές της Διοίκησης του φορέα καθώς και των προϊστάμενων Τμημάτων και Διευθύνσεων.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής του **Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο:**

**«ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ »**

από την μεταπτυχιακή φοιτήτρια **Πετράτου Στάμω** και απευθύνεται στους υπαλλήλους του Δήμου σας.

Αποτελείται από απλές ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής του οποίου η συμπλήρωση απαιτεί περίπου 8-10 λεπτά.

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η καταγραφή των μέχρι τώρα παρακολουθήσεων σε επιμορφωτικά προγράμματα, των απόψεων των υπαλλήλων για την επιμόρφωση καθώς και την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών. Απευθύνεται στον εκάστοτε υπάλληλο.

Εξασφαλίζεται η ανωνυμία των ερωτηθέντων.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για το χρόνο σας,

## **A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ**

### **1. Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Κατηγορία**

ΠΕ  ΤΕ  ΔΕ  ΥΕ

### **2. Επίπεδο Σπουδών**

Απολυτήριο Δημοτικού  Απολυτήριο Γυμνασίου  Απολυτήριο Λυκείου  
 Απόφοιτος ΙΕΚ, ΤΕΕ  Πτυχίο ΤΕΙ  Πτυχίο ΑΕΙ  
 Μεταπτυχιακές Σπουδές  Διδακτορικό  
 Άλλο: .....

**3. Φύλο**  Άνδρας  Γυναίκα

**4. Ηλικία**  20-35  36-45  46-55  55+

**5. Έτη Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο** ..... (ακέραιος αριθμός)

## **B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

**6. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα την τελευταία πενταετία (εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες κλπ);**

Ναι  Όχι

### **Αν στην ερώτηση 6 απαντήσατε ΝΑΙ**

**7. Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το έτος 2016:**

Κανένα  Ένα  Δύο  Περισσότερα από δύο

**8. Πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από το/τα πρόγραμμα/τα που παρακολουθήσατε την τελευταία πενταετία;**

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**9. Σε ποια εκπαιδευτική μέθοδο έχετε συμμετάσχει (μόνο μία επιλογή);**

Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (On the job training)

Σεμινάρια, διαλέξεις

Εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα (e-learning)

Άλλες : .....

**10. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από το Δήμο σας;**

- Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

**11. Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στο/α επιμορφωτικό/ά πρόγραμμα/τα; (μια μόνο επιλογή)**

- Αλλαγή αντικειμένου εργασίας  
 Έλλειψη απαραίτητων γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας  
 Προσωπικό Ενδιαφέρον  
 Οργανωτική και λειτουργική Αναδιάρθρωση της υπηρεσίας  
 Πρωτοβουλία της Διοίκησης/Υπηρεσίας  
 Οικονομικό Κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)  
 Άλλος : .....

**Αν στην ερώτηση 6 απαντήσατε ΟΧΙ**

**12. Αν σας δοθεί η ευκαιρία στο μέλλον θα θέλατε να συμμετάσχετε σε επιμορφωτικά προγράμματα;**

- Ναι  Όχι

**13. Ποιος παράγοντας σας οδήγησε στη μη συμμετοχή σας σε επιμορφωτικά προγράμματα; (μια μόνο επιλογή)**

- Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/α  
 Επιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνο  
 Αντιδράσεις από την διοίκηση/ τους ανώτερους κλπ  
 Άλλος : .....

**Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

**14. Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.**

- Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

**15. Οι δεξιότητες που αποκτά ο υπάλληλος από την συμμετοχή του σε επιμορφωτικά προγράμματα εφαρμόζονται στην υπηρεσία.**

- Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

**16. Τα επιμορφωτικά προγράμματα βελτιώνουν την απόδοση του υπάλληλου.**

Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

**17. Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος καλύπτονται οι ανάγκες της υπηρεσίας από συναδέλφους.**

Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

**18. Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος προκαλείται δυσλειτουργία στην υπηρεσία.**

Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

**19. Το όφελος της παρακολούθησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων αντισταθμίζει τα όποια προβλήματα προκύπτουν από την απουσία του υπαλλήλου.**

Διαφωνώ απολύτως  Διαφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Συμφωνώ  Συμφωνώ απολύτως

#### **Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**

**20. Έχετε στη διάθεση σας όλη την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την εκπλήρωση των καθηκόντων σας;**

H/Y, λογισμικό, Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο, Ιντερνέτ	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι
Γραφική Ύλη, Απαραίτητα Υλικά	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι
Θέση εργασίας (κάθισμα, γραφείο, χώρος κλπ)	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι
Μέσα ασφάλειας εργασίας, μέσα ατομικής προστασίας	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι
Άλλο: .....	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι

**21. Ποια θεωρείτε κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των καθηκόντων σας; (μια μόνο επιλογή)**

Προϊστάμενος/Διευθυντής  
 Συνάδελφοι  
 Επιμορφωτικά προγράμματα  
 Κείμενη νομοθεσία  
 Άλλη : .....

**22. Τα επιμορφωτικά προγράμματα που θα θέλατε να παρακολουθήσετε επιθυμείτε να είναι: (μια μόνο επιλογή)**

Σχετικά με το εργασιακό σας αντικείμενο  
 Γενικών γνώσεων / ικανοτήτων  
 Άλλο : .....

**23. Τα επιμορφωτικά προγράμματα που θα θέλατε να παρακολουθήσετε επιθυμείτε να έχουν ως αντικείμενο : (μια μόνο επιλογή)**

- Τεχνικά θέματα και κείμενη νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο εργασίας
  - Νέες Τεχνολογίες και πληροφορική
  - Διοίκηση/Οργάνωση/Ηγεσία
  - Επικοινωνία /Συνεργασία
  - Ασφάλεια και Υγιεινή
  - Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής
  - Κοινωνικές Δεξιότητες και Δράσεις
  - Πολιτισμός και Τέχνη
  - Ξένες Γλώσσες
  - Οικονομία/Επιχειρηματικότητα
  - Άλλο : .....
- .....

**24. Ποια χρονική περίοδος είναι καλύτερη για εσάς προκειμένου να παρακολουθήσετε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;**

- Ιανουάριος - Ιούνιος
- Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος
- Αδιάφορο

**Ε. ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Παρακαλώ συμπληρώστε ότι νομίζετε πως θα έπρεπε να είχε συμπεριληφθεί στην εν λόγω έρευνα. Επίσης μπορείτε να εκφράσετε απόψεις και παρατηρήσεις για τα θέματα του ερωτηματολογίου.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και την συνεργασία σας.

## **Παράρτημα 2**

Συνέντευξη από την Διευθύντρια της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Κερατσινίου – Δραπετσώνας (η συνέντευξη έγινε την 20/12/2016).

Συνέντευξη στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών με θέμα «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» το έτος 2016-2017 από την Πετράτου Στάμω.

### **Ερωτήσεις – Απαντήσεις**

#### **1. Σύντομη περιγραφή του φορέα.**

Πρόκειται για ΟΤΑ (Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης) α΄ Βαθμού. Ως αντικείμενο έχει την παροχή υπηρεσιών προς του πολίτες (κατοίκους και δημότες) όπως προβλέπεται από τον κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων Ν.3463/2007 και Ν.3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης» όπως ισχύουν σήμερα.

Τα ΝΠΔΔ (Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου) του Δήμου έχουν συγχωνευθεί μετά το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» στο Δήμο και οι αρμοδιότητες που ασκούσαν εκτελούνται από Υπηρεσίες του Δήμου (πχ. ΚΑΠΗ, Βρεφονηπιακοί Σταθμοί, Παιδικοί Σταθμοί κλπ.)

Επίσης το ΝΠΔΔ (Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου) που είχε ο Δήμος (Δημοτική Επιχείρηση) έχει και αυτή λυθεί και οι αρμοδιότητες που ασκούσε, ασκούνται πλέον από τις Υπηρεσίες του Δήμου.

Το μόνο ΝΠΔΔ που έχει σήμερα ο Δήμος είναι η μονομετοχική ανώνυμη εταιρεία που λειτουργεί αυτοτελώς με την επωνυμία «ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ 2 ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ – ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ».

#### **2. Πόσες και ποιες θέσεις εργασίας έχει ο φορέας.**

Στο Δήμο μας εργάζονται 560 υπάλληλοι με σχέση εργασίας μόνιμου υπαλλήλου και Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ). Η κατανομή τους ανά εκπαιδευτική βαθμίδα και φύλλο έχει ως εξής :

<b>Εκπαιδευτική Βαθμίδα</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>ΠΕ</b>	26	64	<b>90</b>
<b>ΤΕ</b>	16	44	<b>60</b>
<b>ΔΕ</b>	128	108	<b>236</b>
<b>ΥΕ</b>	89	85	<b>174</b>
<b>Σύνολα</b>	<b>259</b>	<b>301</b>	<b>560</b>

Επίσης ο Δήμος απασχολεί και υπαλλήλους με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ).

**3. Υπάρχουν περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας που να ορίζουν τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται;**

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν αλλά βρισκόμαστε σε στάδιο σχεδιασμού. Η αρμόδια υπηρεσία του Δήμου αυτή την περίοδο ετοιμάζει τις περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας που υφίστανται.

**4. Εκπαιδεύεται το προσωπικό και τα στελέχη του φορέα; Πότε; (μόλις προσληφθούν; Όταν υπάρχουν αλλαγές σε γνώσεις, διαδικασίες, νόμους; Όταν γίνει αξιολόγηση και προκύπτει ότι κάποιοι εργαζόμενοι ή τμήματα χρειάζονται εκπαίδευση;)**

Σε γενικές γραμμές εκπαιδεύονται. Όταν έχουμε νέες προσλήψεις μόνιμου προσωπικού είμαστε υποχρεωμένοι να στείλουμε τους υπαλλήλους στο ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) για να παρακολουθήσουν την εισαγωγική εκπαίδευση που προβλέπεται από το Νόμο.

Επίσης κάθε φορά που υπάρχουν αλλαγές στο Νομοθετικό Πλαίσιο οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται. Κατά κανόνα στην Υπηρεσία μας η εκπαίδευση αυτή παρέχεται από το ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) του ΕΚΔΔΑ που παρέχει επικαιροποιημένα προγράμματα.



Κάθε φορά που η Υπηρεσία κρίνει ότι υπάρχει ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων γίνεται προσπάθεια για τη συμμετοχή τους σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.

#### **5. Η εκπαίδευση γίνεται από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή/και από εξωτερικούς συνεργάτες; (από προϊστάμενο, διευθυντή ή/και σε κέντρα εκτός φορέα)**

Η εκπαίδευση γίνεται και από τους προϊστάμενους αλλά και από Κέντρα εκτός φορέα. Ήδη αναφέρθηκε το ΙΝΕΠ του ΕΚΚΔΑ.

Άλλοι εξωτερικοί φορείς είναι :

- Εξωτερικοί συνεργάτες που υποστηρίζουν βάσεις δεδομένων, στις οποίες ο Δήμος είναι συνδρομητής.
- Ο Δήμος στα πλαίσια του ΛΑΕΚ αναθέτει σε εξωτερικό φορέα (Κέντρο Δια Βίου Μάθησης 2 Κερατσινίου – Δραπετσώνας Α.Ε.) την εκπόνηση και εφαρμογή στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με τα αντικείμενα που η Υπηρεσία κρίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν. Τα προγράμματα ΛΑΕΚ απευθύνονται στο προσωπικό με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου του Δήμου.

#### **6. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης αξιοποιούνται;**

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αξιοποιούνται είναι :

- Στη θέση εργασίας. Ο εργαζόμενος μαθαίνει συνήθως μέσα από τις υποδείξεις από τον προϊστάμενό του ή τους συναδέλφους του. Ο προϊστάμενος ή ο συνάδελφος υπάλληλος που έχει την πείρα τον εκπαιδεύει δείχνοντάς του τον τρόπο με τον οποίο θα ασκεί τα καθήκοντα του.
- Σεμινάρια και Ημερίδες σε αίθουσα διδασκαλίας, διαλέξεις πάνω σε ένα γνωστικό αντικείμενο με συγκεκριμένη διάρκεια, που διοργανώνονται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από κρατικούς φορείς κλπ.
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση που διοργανώνεται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς και από ηλεκτρονικές υπηρεσίες στις οποίες ο Δήμος έχει εγγραφεί και καταβάλει ετήσια συνδρομή.

- Διευκολύνσεις με τη μορφή χορήγησης των προβλεπόμενων αδειών για την παρακολούθηση Προπτυχιακών και Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών.

**7. Η εκπαίδευση γίνεται εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας;**

Βασικά γίνεται εντός ωραρίου εργασίας αλλά δεν αποκλείεται να είναι και εκτός.

**8. Η εκπαίδευση γίνεται για να αναλάβουν τα στελέχη/οι υπάλληλοι περισσότερες ευθύνες;**

Η εκπαίδευση γίνεται για να αποκτήσουν οι υπάλληλοι και τα στελέχη γνώσεις και δεξιότητες στα διάφορα αντικείμενα της εργασίας τους. Επίσης για να αποκτήσουν γνώσεις σε άλλα αντικείμενα εκτός θέσης εργασίας αλλά άμεσα συσχετισμένα με τα αντικείμενα δράσης του Δήμου. Η παρακολούθηση προγραμμάτων συντελεί στην ενημέρωση των υπαλλήλων ώστε στο μέλλον να ανταποκριθούν σε θέση ευθύνης.

**9. Οι υπάλληλοι λαμβάνουν πρωτοβουλία για την εκπαίδευσή τους;**

Ναι. Πολλές φορές οι υπάλληλοι λαμβάνουν πρωτοβουλία για την εκπαίδευση αναζητώντας οι ίδιοι προγράμματα από πιστοποιημένους φορείς.

**10. Ποια πιστεύετε είναι τα θετικά που προσφέρει η εκπαίδευση/επιμόρφωση στους υπαλλήλους;**

Η εκπαίδευση/επιμόρφωση διευρύνει τον κύκλο γνώσεων του υπαλλήλου στα αντικείμενα που απασχολείται αλλά του προσφέρει και μια ευρύτερη γνώση για θέματα που μπορεί τώρα να μην χειρίζεται αλλά να χειριστεί στο μέλλον με την αλλαγή θέσης εργασίας του.

Επίσης, κατά την διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος ο υπάλληλος μπορεί να ανταλλάξει απόψεις με άλλους υπαλλήλους που παρακολουθούν το πρόγραμμα, να συνεργαστεί με τον εκπαιδευτή το και να επιλύσει απορίες που τυχόν έχει.

Πέρα από την πρακτική χρησιμότητα της εκπαίδευσης όπως αναφέρθηκε, αναπτύσσεται στο Δήμο κουλτούρα εκπαίδευσης που αναβαθμίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, διευρύνονται οι ορίζοντες των υπαλλήλων, αυξάνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

**11. Υπάρχουν αρνητικά στοιχεία που έχετε παρατηρήσει (π.χ. άρνηση των υπαλλήλων να επιμορφωθούν ή να εφαρμόσουν νέες γνώσεις.)**

Οι υπάλληλοι κυρίως των χαμηλότερων εκπαιδευτικών βαθμίδων δεν είναι πάντα πρόθυμοι να επιμορφωθούν. Από την πλευρά του ο Δήμος καταβάλλει προσπάθειες να επιμορφωθούν κυρίως σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια τους στην εργασία.

**12. Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των υπαλλήλων στην εργασία τους μετά την εκπαίδευση; (Χρησιμοποιούν τα γνώσεις που απέκτησαν;)**

Κατά κανόνα χρησιμοποιούν τις γνώσεις που απέκτησαν εφ' όσον αυτές σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους (θεσμικό πλαίσιο). Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα επιθυμούν και επιδιώκουν να παρακολουθήσουν και άλλα εκτός αντικειμένου εργασίας τους δείχνει ότι αντιλαμβάνονται και οι ίδιοι τα οφέλη της εκπαίδευσης / επιμόρφωσης.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Luis R Gomez – Mejia, David B. Balkin, Robert L Cardy (2015) (Επιμέλεια Ελληνικής Έκδοσης : Ασπρίδης Α., Δήμου Ε., Κοντέος Γ., Μπινιώρης Σ., Πάντα Μ., Σαμαθρακής Β., Σαράφης Π., Τριάρχη Ε., Χυζ Α.), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Π.Χ.Πασχαλίδης, Broken Hill

Αγαπητού Χ. (2016) *Σημειώσεις Μαθήματος «Ανάπτυξη και Παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων»*, Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση, Αθήνα

Banks O. (1987) *Η κοινωνιολογία της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΣ, Θεσσαλονίκη

Γκέκας Ρ. (2016), *Σημειώσεις Μαθήματος «Τα οικονομικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης»*, Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση, Αθήνα

Δημακοπούλου Θ. (2012) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα Οργανισμός Εργατικής Εστίας*, Διπλωματική Εργασία Μεταπτυχιακών σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κανελλόπουλος Χ. (1991) *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ. (1991) *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα

Μπουραντάς Δ, (2005), *Ηγεσία*, εκδόσεις Κριτική, Α' Έκδοση, Αθήνα

Μπουραντας Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Παπαστεφανάκη Σ. (2006) *Σημειώσεις μαθήματος : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, ΑΤΕΙ Κρήτης, Ηράκλειο

Πασσάς Α & Τσέκος Θ. (2004), *Η επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*, 20 Μελέτες, Αθήνα

Πατρινός Δ. (2005) *Μάνατζμεντ II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδοτικός Οίκος ROSILI, Αθήνα

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

## **Ξενόγλωσση**

Brennan B.A., (1992) *Mind over matter*, C.A.Magazine, Vol 125, N.6, p 20-24

Chemla, E. (επ.) (2002), *La formation professionnelle*, Revue Française d'Administration Publique, no 104.

Hellenic Presidency of the Council of the European Union, (2003), *Training Needs Analysis Methodologies in Public Administration & Training Activities for European Integration*. A comparative report in European Union Member Countries

Meister J., (2000) *The CED-Driven Learning Culture*, Training and Development, p52-70  
June

Oakland S. & Oakland S.J. (2001) *Current people management activities in world – class organizations*, TQM

Sherman A.W., Bohlander G. & Snell S. (1998), *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, Ohio

## **Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες**

<http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/GreekHRM-BuildingCriticalCompetencies-ingreek.pdf> Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Ελλάδα : Χτίζοντας τις απαραίτητες ικανότητες (Άρθρο των Allan Freed, Justin Hyatt, Αντώνη Παπαχρήστου και Νάνσυ Παπαλεξανδρή)για τα αποτελέσματα της παγκόσμιας Έρευνας Ικανοτήτων Ανθρώπινου

Δυναμικού που έγινε το 2012, με επικεφαλής τον όμιλο RBL και την οικονομική σχολή Ross του University of Michigan, προσεγγίστηκε 19/12/2016).

[www.epanad.gov.gr](http://www.epanad.gov.gr), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, (προσεγγίστηκε 19/12/2016)

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr) Έρευνα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με θέμα Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης, Αθήνα 2011, (προσεγγίστηκε 19/12/2016)

[www.minedu.gov.gr](http://www.minedu.gov.gr) Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, (προσεγγίστηκε 20/12/2016)

<http://laek.oaed.gr> Επιδοτούμενα προγράμματα μέσω του ΟΑΕΔ (προσεγγίστηκε 20/12/2016).

[elearning.xrh.unipi.gr](http://elearning.xrh.unipi.gr) Προγράμματα του Πανεπιστημίου Πειραιώς (προσεγγίστηκε 20/12/2016).

<http://todiktio.eu/index.php/topics/productive-greece-development/item/172>, Δίκτυο για τη μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, (προσεγγίστηκε 14/11/2016).

<http://keratsini-drapetsona.gr/index.php/el/keratsini-drapetsona-municipality-transparency-gr/keratsini-drapetsona-municipality-strategic-plans-gr/item/4587-strategic-plan-municipality-keratsini-drapetsona-2015-2019> , Στρατηγικό Σχέδιο Δήμου Κερατσινίου Δραπετσώνας 2015-2019 μέσα από την ιστοσελίδα του Δήμου Κερατσινίου – Δραπετσώνας. (προσεγγίστηκε 12/11/2016).

[www.vab.ac.at](http://www.vab.ac.at) Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Αυστρίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.belgium.be> /portal Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Βελγίου. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.bakoev.de> Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας, η Bundesakademie fur Offentliche Verwaltung. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.dsps.dk> Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Δανίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.kl.dk> Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Government Denmark - LGDK) της Δανίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.ipa.ie> , Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Ιρλανδίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

[http://www.inap.map.es/inapnew/esfp/act\\_form/form\\_con.htm](http://www.inap.map.es/inapnew/esfp/act_form/form_con.htm) Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP) της Ισπανίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.sspa.it> Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.etat.lu/> Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (MFP) του Λουξεμβούργου. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.dfes.gov.uk/nvq> Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (CSC) της Μεγάλης Βρετανίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.roi-opl.nl> Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI) της Ολλανδίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.ina.pt> Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA) της Πορτογαλίας. (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://www.haus.fi>. Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (HAUS). (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

<http://staffmobility.eu/staff-week-search> (προσεγγίστηκε 20/1/2017)

[www.espa.gr](http://www.espa.gr) Προγράμματα ΕΣΠΑ (προσεγγίστηκε 19/12/2016).