

**Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης στον Δήμο Αγίων  
Αναργύρων-Καματερού**

Μπίσιλα Ιωάννα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη  
μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην  
κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
(2021)**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Κουρτεσοπούλου Άννα, Διδάκτορας

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΙΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 21/03/2021

Η Δηλούσα

Μπίσιλα Ιωάννα  
(Υπογραφή)

**Copyright © Ιωάννα Μπίσιλα, 2021**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ιωάννα Μπίσιλα: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης στον Δήμο Αγίων Αναργύρων-Καματερού  
(Με την επίβλεψη της Άννας Κουρτεσοπούλου, Διδάκτορας)

Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης παρέχουν υπηρεσίες, πολλές από αυτές κατά αποκλειστικότητα, προς τους πολίτες. Την τελευταία δεκαετία η κεντρική διοίκηση έχει εκχωρήσει στους δήμους πλήθος νέων αρμοδιοτήτων καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη εξεύρεσης οικονομικών πόρων, πρόσληψης νέου εξειδικευμένου προσωπικού και συνεχούς εκπαίδευσης του υπάρχοντος καθώς επίσης την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας του συνόλου των πόρων που διαθέτει. Η οικονομική κρίση των τελευταίων δέκα ετών και το ασταθές κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό περιβάλλον έχουν οδηγήσει στην αναγκαιότητα λειτουργίας ποικίλων δομών παροχής υπηρεσιών και υποστήριξης των αναγκών των πολιτών. Οι εργαζόμενοι των δήμων καλούνται να υλοποιήσουν προγράμματα και δράσεις έχοντας ως στόχο τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη, ο οποίος είναι ο τελικός αποδέκτης και κριτής του ποιοτικού περιεχομένου που καταναλώνει. Σε αυτή την κατεύθυνση αποτελεί επιτακτική ανάγκη το ανθρώπινο δυναμικό να λαμβάνει συνεχή και συστηματική εκπαίδευση αποκομίζοντας γνώσεις και αναπτύσσοντας δεξιότητες που άπτονται των νέων τεχνολογιών. Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των υπαλλήλων του δήμου Αγίων Αναργύρων – Καματερού για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την μαθησιακή κουλτούρα του δήμου. Αξιοποιείται το θεωρητικό υπόβαθρο και σε συνδυασμό με την ερευνητική διαδικασία θα μελετήσουμε την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, την ικανοποίηση και την επίδραση της εκπαίδευσης στην υπηρεσία καθώς και στην απόδοση του υπαλλήλου, τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τη μαθησιακή κουλτούρα του δήμου. Χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο για την συλλογή των δεδομένων και συμμετείχαν 253 εργαζόμενοι από όλες τις υπηρεσίες του δήμου στο σύνολο των 359 υπαλλήλων. Ολοκληρώνεται η έρευνα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και την επίδραση του φύλου, της ηλικίας, της εκπαιδευτικής βαθμίδας και της προϋπηρεσίας στα εκπαιδευτικά προγράμματα και στην αντίληψη των εργαζομένων για τη μαθησιακή κουλτούρα του δήμου.

*Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, Δημόσιος οργανισμός, Αντιλαμβανόμενα οφέλη, Κουλτούρα μάθησης*

## **ABSTRACT**

Ioanna Bisila: Human resources training. Case study in the Municipality  
of Agioi Anargyroi-Kamatero

(With the supervision of Dr. Anna Kourtesopoulou)

Local authorities provide services, many of them exclusively, to citizens. In the last decade, the central administration has assigned to the municipalities a number of new responsibilities, making it imperative to find financial resources, hire new specialized staff and continuously train the existing employees as well as to use new technologies in the direction of the efficiency of all resources. The economic crisis of the last ten years and the constantly changing social, political, cultural, technological environment has led to the necessity of the operation of various structures providing services and supporting the needs of citizens. The employees of the municipalities are called to implement programs and activities aiming at the optimal provision of services to the citizen, who is the final recipient and critic of the quality content he consumes. In this direction, it is imperative that the human resources receive continuous and systematic training and by so gain knowledge and develop skills related to new technologies. The purpose of this master's dissertation is to record and analyze the views of the employees of the municipality of Agioi Anargyroi - Kamatero for the training of human resources and the learning culture of the municipality. The theoretical background is utilized and in combination with the research process we will study the participation in educational programs, the satisfaction and the effect of the training, as well as the performance of the employee, the educational needs and the learning culture of the municipality. An electronic questionnaire was used for data collection and 253 employees from all municipal services participated in the total of 359 employees. The research is completed with the presentation of the results and the effect of gender, age, educational level and work experience in the educational programs and the perception of the employees about the learning culture of the municipality.

**Keywords:** *Human resources training, Public organization, Perceived benefits, Learning culture*

## Πρόλογος

Η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία με τίτλο «Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δήμο Αγίων Αναργύρων-Καματερού» εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Τμήματος Διοίκησης Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων της Σχολής Επιστημών και Ανθρώπινης Κίνησης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην Σπάρτη.

Το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η καταγραφή και ανάλυση των απόψεων των υπαλλήλων του δήμου Αγίων Αναργύρων – Καματερού για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την μαθησιακή κουλτούρα του δήμου.

Θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα κα. Άννα Κουρτεσοπούλου Διδάκτορα του τμήματος, για το απaráμιλλο ενδιαφέρον την θερμή υποστήριξη και την άρτια επιστημονική καθοδήγηση, στην διαμόρφωση και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Ευχαριστώ τα μέλη της επιτροπής και καθηγητές μου κ. Αθανάσιο Κριεμμάδη και κ. Ιωάννη Δουβή για την σημαντική συμβολή τους στην πορεία της εξέλιξης και ανάπτυξης μου προς την κατάκτηση της επιστημονικής γνώσης. Επίσης ευχαριστώ τους συναδέλφους μου, υπάλληλους του Δήμου ΑΑΚ που ανταποκρίθηκαν με ζέση, καταθέτοντας τις απόψεις τους στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, την Δ/ση Διοικητικών Υπηρεσιών για την παροχή στοιχείων και την συνέντευξή που μου παραχώρησε καθώς και τη δημοτική αρχή για την αναλυτική συνέντευξη σχολιασμού και προτάσεων βασισόμενη στα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω το ανώτατο διοικητικό στέλεχος του ΙΝ.ΕΠ για την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε το θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης των Δημοσίων Λειτουργών.

Την ΜΔΕ την αφιερώνω στην οικογένεια μου και στους φίλους μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους καθόλο το διάστημα της συγγραφής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	IV
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	IX
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Ορισμός.....	1
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	2
Σπουδαιότητα και στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
Γνωριμία με τον Δήμο Αγίων Αναργύρων -Καματερού.....	4
Σύστημα εκπαίδευσης Δήμου.....	5
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	6
Σκοπός της έρευνας.....	7
Σημαντικότητα της έρευνας.....	7
Ερευνητικές υποθέσεις.....	9
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	10
Εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση.....	12
Είδη και μοντέλα εκπαίδευσης.....	12
Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	14
Διαδικασία εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού.....	18
Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση και στον σχεδιασμό της.....	19
Η σημασία της Αξιολόγησης της εκπαίδευσης.....	21
Πηγές χρηματοδότησης επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	24
Κουλτούρα μάθησης.....	25
ΜΕΘΟΔΟΣ.....	29
Δείγμα.....	29
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	30
Στατιστική ανάλυση.....	30
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	31
Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων.....	31
Στοιχεία παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	32
Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών.....	35
Αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα εκπαίδευσης.....	37
Κουλτούρα μάθησης.....	38
Επαγωγική στατιστική.....	42
Βαθμός συσχέτισης αποτελεσμάτων εκπαίδευσης με κουλτούρα μάθησης οργανισμού.....	51
ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	52
ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	63

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Τα 4 βήματα του μοντέλου βιωματικής μάθησης του Kolb .....	14
Γράφημα 2. Εκπαιδευτική βαθμίδα εργαζομένων .....	31
Γράφημα 3. Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων το τελευταίο έτος.....	33
Γράφημα 4. Ικανοποίηση από εκπαιδευτικά προγράμματα .....	33
Γράφημα 5. Μέθοδος εκπαίδευσης.....	34
Γράφημα 6. Ικανοποίηση από εκπαιδευτικά προγράμματα του Δήμου .....	34
Γράφημα 7. Καταλληλότητα παρεχόμενης υλικοτεχνικής υποδομής στους εργαζομένους....	36
Γράφημα 8. Αποτελέσματα εκπαίδευσης .....	38
Γράφημα 9. Ευκαιρίες ατομικής μάθησης εργαζομένων.....	39
Γράφημα 12. Ευκαιρίες ομαδικής μάθησης και συνεργασίας.....	40
Γράφημα 13. Διατήρηση και υποστήριξη μάθησης στον Οργανισμό .....	41
Γράφημα 14. Επίδραση ηλικίας στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία .....	43
Γράφημα 15. Επίδραση ηλικίας στη βελτίωση απόδοσης του υπαλλήλου .....	44
Γράφημα 16. Επίδραση της ηλικίας στην ατομική μαθησιακή κουλτούρα.....	45
Γράφημα 17. Επίδραση προϋπηρεσίας στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία .....	46
Γράφημα 18. Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στη βελτίωση αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.....	47
Γράφημα 19. Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στην πρόκληση δυσλειτουργίας λόγω απουσίας υπαλλήλου.....	48
Γράφημα 20. Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στην αντιστάθμιση τυχόν προβλημάτων λόγω απουσίας εκπαίδευσης.....	49
Γράφημα 21. Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στο σύνολο των αποτελεσμάτων εκπαίδευσης στην υπηρεσία.....	50
Γράφημα 22. Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στο σύνολο κουλτούρας μάθησης στην υπηρεσία .....	51



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ανώτερος τίτλος σπουδών.....	33
Πίνακας 2. Λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	36
Πίνακας 3. Επιθυμητό αντικείμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	38

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο οργανισμός εκπονώντας το στρατηγικό του σχέδιο οφείλει να στηρίζει την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων του (Delayane, 2005) και θέτει ως σημαντική παράμετρο τη συνεχή απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων που επιδρούν στην συνολική αντίληψη του εργασιακού του αντικειμένου (Κανελλόπουλος, 1991, Mullins, 2007). Υπάρχουν τρεις παράγοντες που έχουν επιδρούν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού: (1) Οι καθορισμένοι στόχοι ,(2) οι πόροι που μπορούν να αξιοποιηθούν και (3) η αξιοποίηση των εργαζομένων και του ταλέντου τους προς την κατάκτηση των στόχων (Κριεμάδης, Παπαιωάννου, Γκικόκας, & Τερζούδης, 2006).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τον οργανισμό καθώς είναι αυτό που υλοποιεί το όραμα του, μεταμορφώνει όλους του διαθέσιμους πόρους και δημιουργεί τις συνθήκες για την κατάκτηση και εκπλήρωση του στρατηγικού του σχεδιασμού (Greenberg & Baron, 2013). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι δομικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας διότι αναγνωρίζεται η καίρια σημασία του στη δημιουργία καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας στον οργανισμό και αντιμετωπίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων ως επένδυση (Δερβισιώτης, 2005). Η ηγεσία που εστιάζει στο ανθρωποκεντρικό μοντέλο επιδιώκει τη συνεχή ανάπτυξη των προσόντων και των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλο εύρος εργασιακών αντικειμένων από τη γρήγορη και ορθή λήψη αποφάσεων, την εκτέλεση της εργασίας με την ενδεδειγμένη διαδικασία ,την δημιουργία υποστηρικτικού επαγγελματικού κλιματος κλπ.

### *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Ορισμός*

Ένας οργανισμός υποχρεούται να αξιοποιεί στο μέγιστο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Οί μεγάλες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές δημιουργούν το περιβάλλον εκείνο στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να μεγαλοουργήσουν. Οι ικανότητες , ή πίστη και η δέσμευση των ανθρώπινων πόρων στο όραμα του οργανισμού αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και δημιουργίας θετικής αντιληπτικής εικόνας από τους πολίτες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΟΠ) εστιάζει στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα επιδιώκοντας παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών διαμέσου ικανών στελεχών, τα οποία δέχονται συνεχή ερεθίσματα για την αξιοποίηση των ταλέντων τους και την κατάκτηση των σκοπών του οργανισμού (Μπουραντάς, 2003). Όπως μάλιστα αναφέρει η συγγραφέας Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), ο όρος ΔΟΠ εμπερικλύει τις διαδικασίες με τις

οποίες εξασφαλίζεται η συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να μπορεί να εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα αποτελεσματικά αλλά και να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος. Οι Latchem and Lockwood (1998) αντίστοιχα σημειώνουν τρεις τομείς που πραγματοποιείται ανάπτυξη των εργαζομένων; (1) κάλυψη τωρινών και επειγουσών ελλείψεων, (2) προγραμματισμός εργασιακής ροής, (3) σχεδιασμός ενδυνάμωσης εργαζομένων για την αντιμετώπιση προκλήσεων του μέλλοντος.

### ***Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση***

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) τα τελευταία χρόνια υιοθετούν το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως διαφορετική προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη τους, η οποία έχει σαν στόχο την μέγιστη παροχή ικανοποίησης στους πολίτες (Δερβισιώτης, 2005). Οι Δήμοι για να επιτύχουν βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών χρειάζονται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, με γνώσεις και δεξιότητες που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες δημιούργησαν την ανάγκη για ανάληψη και δημιουργία νέων δομών υποστήριξης των πολιτών από τους Δήμους. Παράλληλα η Κεντρική Κυβέρνηση εκχώρησε στους Δήμους μεγάλο τμήμα αρμοδιοτήτων σε πολλούς τομείς, δημιουργώντας την επιτακτική ανάγκη για εύρεση οικονομικών πόρων αλλά και συνεχή εκπαίδευση των Δημοτικών Υπαλλήλων.

Οι δημοτικοί υπάλληλοι σε όλες τις υπηρεσίες καλούνται να αναλάβουν και να διεκπεραιώσουν πλήθος ενεργειών και αρμοδιοτήτων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, με σκοπό την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου. Καινούργιες ευθύνες που απαιτούν διαρκή και στοχευμένη εκπαίδευση ως απάντηση στις σύγχρονες προκλήσεις. Οι διοικήσεις των Δήμων εκπονούν στρατηγικό σχεδιασμό τετραετίας, ετήσια χρονοδιαγράμματα σχεδιάζουν αλλαγές σύμφωνα με το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο ως προς τις διαδικασίες και τις λειτουργίες των Δήμων, ώστε να είναι εφικτή η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Την ευθύνη της υλοποίησης των παραπάνω σχεδίων αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι των Δήμων σε όλες τις υπηρεσίες (Συνέντευξη Δ/ντριας Διοικητικών Υπηρεσιών Μαυρίδη Σ.15/2/2020).

### ***Σπουδαιότητα και στόχοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού***

Οι ΟΤΑ σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, υποχρεούνται να εκπονούν στρατηγικό σχεδιασμό για το εύρος της τετραετίας και επιχειρησιακά σχέδια στα οποία συμπεριλαμβάνουν το Όραμα, τις Αρχές, τους Στόχους και την Στρατηγική που θα ακολουθήσουν κατά τον χρονικό ορίζοντα της θητείας τους. Απαιτείται η δημιουργία και προσφορά εκ μέρους της Διοίκησης των Δήμων αλλά και της Κεντρικής εξουσίας ,σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με σκοπό να αντιμετωπίζονται οι συνεχείς προκλήσεις για επικαροποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των Δημοτικών Υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει αρκετές θετικές επιδράσεις όπως: επίτευξη στόχων και παραγωγικότητας, δημιουργία ευχαριστου εργασιακού κίματος με άμεση επίπτωση στην ψυχολογία των εργαζομένων, συμμετοχή στον σχεδιασμό και υψηλή πίστη στις αξίες του οργανισμού, ενδυνάμωση προσωπικού και διαμόρφωση πολύ καλής εικόνας του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000) υπογραμμίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες και καινοτόμες διαδικασίες δεν μεταλαμπαδεύονται στους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς με συνέπεια να μην καταγράφεται η απαιτούμενη ανάπτυξη τους. Ένα σύστημα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να έχει τους εξής βασικούς στόχους σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003). Να υπάρχει κατανόηση των προσδοκιών του φορέα, από τους εργαζόμενους και κατάλληλος εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού βάσει επιθυμητών χαρακτηριστικών ώστε να είναι ικανό να αναπτύξει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης. Επίσης, να υπάρχει μια θετική μεταβολή της συμπεριφοράς λόγω εξέλιξης και αφομείωσης νέων πληροφοριών και δεδομένων. Σημαντικές επίσης επιδιώξεις του είναι η βελτίωση της αντίληψης των εσωτερικών και εξωτερικών επιδράσεων και η διαδραστική σχέση με τον οργανισμό και όλους τους εμπλεκόμενους.

Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια: (1) Στρατηγικός προγραμματισμός ενδυνάμωσης εργαζομένων για την εξέλιξη του οργανισμού (2) Ανίχνευση εκπαιδευτικών κενών και εκπόνηση εξειδικευμένων δράσεων για την βελτιωση των ικανοτήτων και των αποδόσεων (3) Εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων με στοχευμένο προγραμματισμό στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (4) Πραγματοποίηση ελέγχων που αποδυνκνούν την επίτευξη των προγραμματικών στόχων και την θετική μεταμόρφωση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

### ***Γνωριμία με τον Δήμο Αγίων Αναργύρων -Καματερού***

Ο Δήμος Αγίων Αναργύρων -Καματερού (ΑΑΚ) έχει προέλθει από την συνένωση δύο ξεχωριστών δήμων, πρώην Δήμο Αγίων Αναργύρων και πρώην Δήμο Καματερού, με το Νόμο 3852/2010 "Πρόγραμμα Καλλικράτης". Οι Άγιοι Ανάργυροι παραμένουν ο μητροπολιτικός φορέας του Δήμου. Αποτελεί τμήμα της Μητροπολιτικής Ενότητας των Αθηνών και βρίσκεται στο βορειοδυτικό τμήμα του Λεκανοπεδίου Αττικής. Η απόσταση από τη πρωτεύουσα είναι 6 km . Η έκταση έχει διαμορφωθεί στα 9.11 km<sup>2</sup> και καταγράφεται πληθυσμός 62.529 κατοίκων με τα στοιχεία της απογραφής που διενεργήθηκε το 2011 και κατατάσσεται στην 52 θέση των δήμων πανελλαδικά.

Ο δήμος ΑΑΚ έχει την ευθύνη της διοίκησης σε όλους τους επιμέρους τομείς λειτουργίας της τοπικής κοινωνίας. Στο Δήμο η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τα ακόλουθα τμήματα: (α) Δημοτικής Κατάστασης, (β) Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, (γ) Υποστήριξης Δημοτικών Οργάνων, (δ) Διοικητικής Μέριμνας, (ε) Μισθοδοσίας, και (στ) Τεχνολογίας Πληροφορικής και Τεχνολογίας.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού για τη δημοτική περίοδο 2019-2023, βασίζεται στην τετραμερή swot ανάλυση ,σύμφωνα με την οποία αξιολογούνται τα πλεονεκτικά στοιχεία του δήμου και οι ελλείψεις , οι ενδεχόμενες ευκαιρίες αλλά και παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν απειλές για τον οργανισμό.έχει ως στόχο την αειφόρο ανάπτυξη, την αξιοποίηση όλων των οικονομικών πόρων από τα προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027. την υιοθέτηση καινοτομίας και εφικτών τεχνικών με γνώμονα την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών ( Επιχειρησιακό σχέδιο Δήμου ΑΑΚ, 2020 ).

Το επιχειρησιακό σχέδιο για την περίοδο 2019-2023 βασίζεται στους εξής πυλώνες:

- (1) Έξυπνος Δήμος: ψηφιακός δήμος, πόλη καινοτομίας, προσέλκυσης επενδύσεων, αναβάθμισης επίπεδου διαβίωσης, εξέλιξης της επιχειρηματικότητας ώστε να εδραιώνονται τα τοπικά έργα, ενεργειακά αποδοτικός, σύμφωνα με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και της βιώσιμης αστικής κινητικότητα.
- (2) Ανθεκτικός Δήμος: πόλη ασφαλής, με αποτελεσματικές υποδομές και δίκτυα πολιτικής προστασίας που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα ζητήματα ασφάλειας, με καλές πρακτικές αντιμετώπισης προβλημάτων πολιτικής προστασίας με την εισαγωγή έξυπνων ψηφιακών τεχνολογιών.
- (3) Ανθρωποκεντρικός Δήμος: πόλη αλληλέγγυα, με δομημένη κοινωνική πολιτική, που είναι κοντά σε όλους τους πολίτες, ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τις προσδοκίες, τα δικαιώματά

τους, προάγει την ισονομία, τη διαφάνεια, οικοδομεί σχέση εμπιστοσύνης με τον δημότη (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου ΑΑΚ, 2020).

Το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού για τη δημοτική περίοδο 2019- 2023 εστιάζει στις παρακάτω τρεις σημαντικές παραμέτρους: Έξυπνος, Ανθεκτικός και Ανθρωποκεντρικός Δήμος.

Ο Δήμος ΑΑΚ εκπονεί επιχειρησιακό σχέδιο με σκοπό την αναβάθμιση και την εξέλιξη όλων των δομών αλλά και την εγγύηση της κοινωνικής συνοχής. Για την υλοποίηση του στηρίζεται στους παρακάτω στόχους: (α) Εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλα τα επίπεδα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. (β) Αναβάθμιση και επανασχεδιασμός του συνόλου των εγκαταστάσεων και υπηρεσιών.(γ) Ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας και λήψη μέτρων ανάσχεσης των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, σε προσωπικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο. (δ) Ανάδειξη των κοινωνικών δομών υποστήριξης σε πυλώνα εγγύησης και αξιοπρεπούς διαβίωσης. (ε) Ενεργοποίηση του ρόλου της πολιτικής προστασίας ως ασπίδα αντιμετώπισης πολλαπλών προκλήσεων.

### ***Σύστημα εκπαίδευσης Δήμου***

Το άρθρο 47 του δημοσιονομικού κώδικα αναφέρει με σαφήνεια τα δικαιώματα των εργαζομένων στην παροχή εκπαίδευσης. Πραγματοποιούνται προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους και προγράμματα επιμόρφωσης, μετεκπαίδευση και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης που απευθύνονται σε όλους τους δημόσιους λειτουργούς. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) έχει τον στρατηγικό, οργανωτικό και διεκπεραιωτικό ρόλο αυτών των προγραμμάτων. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου 2019-2023). Ο Δήμος είναι επιφορτισμένος με τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων καθ' όλο τον εργασιακό βίο των εργαζομένων έχοντας προσανατολισμό τη συνεχή εξέλιξη, αποκόμιση γνώσεων και κατάκτηση δεξιοτήτων για την απρόσκοπτη και επιτυχή εργασιακή ρουτίνα. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου ΑΑΚ 2020).

Το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης (Κ.Δ.Β.Μ.) Αγίων Αναργύρων-Καματερού ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2013 σε συνεργασία με το Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και λαμβάνει χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Στήριξης και από πιστώσεις του Υπουργείου Παιδείας. Τα προγράμματα που παρέχονται σχεδιάζονται εστιάζοντας στις σύγχρονες ανάγκες μάθησης και εξειδίκευσης των ενηλίκων

Άλλη μια δομή εκπαίδευσης είναι το Δημοτικό Ελεύθερο Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΔΕΑΠ). Προσφάτως, ο Δήμος ΑΑΚ με την υπ' αρ. 26/2020 απόφαση ΔΣ (ΑΔΑ Ψ0ΞΑΩ62-

ΒΔΘ) υιοθετώντας μια καινοτόμα προσέγγιση στην εκπαίδευση των ενηλίκων της πόλης, προχώρησε στην ίδρυση Δημοτικού Ελεύθερου Ανοικτού Πανεπιστημίου, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Η ανάγκη δημιουργίας του συγκεκριμένου Πανεπιστημίου έρχεται να καλύψει την επιθυμία των πολιτών, για παροχή ακαδημαϊκής γνώσης ανεξαρτήτα από την ηλικία και το επίπεδο σπουδών που διαθέτουν. Στο πλαίσιο αυτό, κλήθηκαν και αποδέχθηκαν, έγκριτοι Πανεπιστημιακοί δάσκαλοι, να αποτελέσουν τους πρεσβευτές της γνώσης στο Δημοτικό Ελεύθερο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Αγίων Αναργύρων– Καματερού. Το εγχείρημα αυτό ευελπιστεί να κάνει προσιτή την ακαδημαϊκή γνώση σε όλους τους πολίτες,

Οι υπάλληλοι του Δήμου συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που άπτονται των εργασιακών καθηκόντων τους παρακολουθώντας τις εξελίξεις σε νομικό και θεσμικό επίπεδο. Παράλληλα οι εργαζόμενοι στον Δήμο επιλέγουν να λαμβάνουν γνώση για διάφορα αντικείμενα προσωπικού ενδιαφέροντος. Αξιοποιούνται αρκετές μέθοδοι παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπως τα σεμινάρια , οι ημερίδες, θεματικές καταρτίσεις, καθώς και οι παρακολουθήσεις προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών. Παράλληλα ακολουθείται και η μέθοδος εκπαίδευση στη θέση εργασίας από έμπειρα στελέχη του οργανισμού (On the job training) κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι επίσης συμμετέχουν σε προγράμματα που διοργανώνει το ΙΝ.ΕΠ ύστερα από προσωπική ενημέρωση και πρωτοβουλία σε συνενόηση με την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο Δήμος στηρίζει την ανάγκη των υπαλλήλων για απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την βέλτιστη άσκηση των εργασιακών τους υποχρεώσεων και είναι αρωγός στην προσπάθεια τους αυτή.

### ***Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις σε οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό επίπεδο και ιδιαίτερα σοβαρά προβλήματα στην παροχή υπηρεσιών στην τοπική κοινωνία. Το μεγάλο κύμα συνταξιοδοτήσεων, το υψηλό ποσοστό του Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελείται από μεγαλύτερες ηλικίες και το θεσμικό πλαίσιο που δεν επιτρέπει την ουσιαστική επιλογή πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού, καθιστούν την την ανάπτυξη και εκπαίδευση του άκρως απαραίτητη και επιτακτική.

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν υψίστης σημασίας δραστηριότητες των ΟΤΑ. Οι δύο αυτές έννοιες παρουσιάζουν τις εξής σημαντικές διαφορές. Η εκπαίδευση προσανατολίζεται στη σημερινή απασχόληση

ενώ η ανάπτυξη ασχολείται τόσο με τις τρέχουσες όσο και με τις μελλοντικές εργασίες Η εκπαίδευση παρέχεται ξεχωριστά στους υπαλλήλους, ενώ η ανάπτυξη έχει την δυνατότητα να απευθύνεται σε όλο τον οργανισμό και σε τμήματα του. Στην εκπαίδευση ο χρονικός ορίζοντας είναι άμεσος, ενώ στην ανάπτυξη είναι μεγάλος. Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης έγκειται στην κάλυψη των άμεσων ελλείψεων ,ενώ στον αντίποδα με την ανάπτυξη προβλεπουμε τις μελλοντικές ανάγκες. Η εκπαίδευση συνήθως στοχεύει στην ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων των εργαζόμενους καθώς και εργαλείων βελτιστοποίησης της απόδοσής τους. Η ανάπτυξη είναι μια διαδικασία δημιουργίας συγκεκριμένων ικανοτήτων στους εργαζόμενους που θα τις χρησιμοποιήσουν στο μέλλον (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ακολουθεί η μελέτη της περίπτωσης του Δήμου ΑΑΚ στον οποίο εργάζομαι τα τελευταία 20 χρόνια ως Καθηγήτρια Φυσικής Αγωγής κατέχοντας την θέση της προϊσταμένης του τμήματος Αθλητισμού της Δ/σης Πολιτισμού Αθλητισμού. Έχοντας προσωπική εμπειρία θεώρησα σημαντική την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας με απώτερο σκοπό την καταγραφή των απόψεων των συναδέλφων όλων των υπηρεσιών για τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα ,την διαπίστωση των ελλείψεων και την καταγραφή των επιθυμητών θεματικών αντικειμένων. Τέλος πιστεύω ότι θα αποτελέσει εφελκυστικό η ανάλυση της αντίληψης της μαθησιακής κουλτούρας τόσο από την Διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Η συγκεκριμένη έρευνα διενεργείται για να διερευνήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τον βαθμό ικανοποίησης τους, τα αντιλαμβανόμενα οφέλη αλλά και το ποσοστό συμμετοχής των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς επίσης και το επίπεδο μαθησιακής κουλτούρας στον Δήμο Αγίων Αναργύρων Καματερού.

### ***Σημαντικότητα της έρευνας***

Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους Δήμους, αποφέρει σημαντικά οφέλη για τον ίδιο το Δήμο , για τους υπαλλήλους και τον τελικό αποδέκτη που είναι η τοπική κοινωνία, δηλαδή οι πολίτες. Η εφαρμογή εργασιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την διοίκηση του Δήμου αποτελεί επιτακτική ανάγκη στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι



εργαζόμενοι εφοδιάζονται με γνώσεις και ικανότητες που τους επιτρέπουν να αναθεωρήσουν το επίπεδο και την ποιότητα της εργασίας τους αλλά και τους οδηγούν στην αλλαγή της συμπεριφοράς και της κουλτούρας σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα αλλά και στην κατανόηση του Οργανισμού. Αποκτούν αυτοπεποίθηση, βελτιώνουν τις διαδικασίες, αναπτύσσουν κανάλια επικοινωνίας με τους συναδέλφους σε συναφείς φορείς, χειρίζονται συγκρούσεις και αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις κρίσεις. Παράλληλα επιτυγχάνουν προσωπική εξέλιξη, ανάληψη θέσεων ευθύνης στην ιεραρχία του Οργανισμού και προσωπική αναγνώριση.

Αναβαθμίζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες και βελτιώνεται η εικόνα του Δήμου. Αφήνοντας πίσω πολιτικές και διαδικασίες του παρελθόντος ανοίγει ο δρόμος του μέλλοντος, χαράζοντας νέες στρατηγικές, στοχεύοντας σε αναβαθμισμένες υπηρεσίες που θα ικανοποιούν με ποιοτικές παροχές τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Οι Χαλικιάς κ.α (2001) υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμό σε συνδυασμό με το πλήθος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχονται και τους υπαλλήλους που τα παρακολουθούν.

Η έν λόγω διεξαγωγή της έρευνας στον Δήμο ΑΑΚ είναι σημαντική καθώς επιδιώκει την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων του Δήμου στα θέματα που αφορούν την υφιστάμενη εργασιακή εκπαίδευση, το ποσοστό συμμετοχής ,τα θεματικά αντικείμενα, τις τυχόν ελλείψεις και εμπόδια . Παράλληλα αναφέρονται στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την μαθησιακή κουλτούρα ανάμεσα στους ίδιους τους συναδέλφους, στις ομάδες εργασίας αλλά στο σύνολο του Οργανισμού.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν θεωρούμε ότι θα αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για επικαιροποιημένο σχεδιασμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών δράσεων αλλά και επαπροσδιορισμό της οργάνωσης της μαθησιακής κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα του Δήμου ΑΑΚ.

### *Ερευνητικές υποθέσεις*

Στην παρούσα μελέτη έχουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, εκπαιδευτική βαθμίδα και προυπηρεσία καθώς και τις εξαρτημένες μεταβλητές της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και τη μαθησιακή κουλτούρα.

#### 1<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Τα αντιλαμβανόμενα οφέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους υπαλλήλους του Δήμου ΑΑΚ και οι ενδεχόμενες επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εκπαιδευτικής βαθμίδας α) βελτίωση αποτελεσματικότητας υπηρεσίας, β) βελτίωση απόδοσης υπαλλήλου, γ) εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία δ) προκλήση δυσλειτουργίας λόγω απουσίας και ε) αντιστάθμιση προβλημάτων από οφέλη.

#### 2<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση

Την άποψη των υπαλλήλων για τη μαθησιακή κουλτούρα του Δήμου ΑΑΚ και τις τυχόν επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της εκπαιδευτικής βαθμίδας στις α) ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζομένους, β) στην ενθάρυνση της ομαδικής μάθησης και συνεργασίας και γ) στη διατήρηση και υποστήριξη της μάθησης στα πλαίσια του Δήμου ΑΑΚ.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό ως βασική παράμετρος της διοίκησης ολικής ποιότητας, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε οργανισμού που επιδιώκει ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει ωστόσο να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις στο πολύπλοκο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Crosby, 1980). Η εργασιακή εκπαίδευση αναφέρεται στην διαδικασία της μάθησης, που έχει ως στόχο την ανάπτυξη όλων των πτυχών της προσωπικότητας και των δεξιοτήτων που είναι αναγκαία για την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων, την αντίληψη της κουλτούρας και την πραγμάτωση του οράματος του φορέα (Byars & Rue, 2006; Ivancevich, 2003).

Η συνεχής κατάρτιση είναι προτεραιότητα για την εξέλιξη των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού (Wooldridge, 1988), οδηγεί στην απόκτηση αυτοπεποίθησης και επίτευξης των προσωπικών φιλοδοξιών. Οι Οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού γιατί είναι ο μοναδικός πόρος από αυτούς που διαθέτουν, ο οποίος δεν μπορεί να αντιγραφεί και δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συνεχής και αποτελεσματική εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί το κλειδί της επιτυχημένης παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Η εκπαίδευση δεν χρησιμοποιείται μόνο ως εργαλείο έτσι ώστε να προετοιμάζει τους νέους εργαζόμενους για αποτελεσματική άσκηση των εργασιακών υποχρεώσεων, αλλά και για να αναβαθμίσει και να βελτιώσει τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες όσων εργάζονται ήδη (Greenberg & Baron, 2013).

Η εκπαίδευση αποτελεί το κλειδί για την εξεύρεση πολλαπλών λύσεων στον εργασιακό χώρο. Δύναται να αναμορφώσει την ατομική συνεισφορά και ως συνέπεια την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. να βελτιώσει τις διαδικασίες, να κάνει ορθή χρήση των πόρων και τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να αυξήσει τον ενθουσιασμό τους, να προετοιμάσει τις εσωτερικές μετακινήσεις και τις προαγωγές, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει τις μεταρρυθμίσεις και να επιτύχει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και φυσικά συνεπάγονται συγκεκριμένο κόστος (Gomez – Mejia, Balkin, & Cardy, 2016). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού προάγει τη δημιουργικότητα στον οργανισμό καθώς ενθαρρύνει τη δεκτικότητα στις νέες ιδέες, παραχωρεί χρόνο για κατανόηση των προβλημάτων και προάγει τις νέες προσεγγίσεις σε παλιά προβλήματα (Greenberg & Baron, 2013).

Πρόκειται για μια στοχευμένη εκπαιδευτική διαδικασία που επιδιώκει τον εμπλουτισμό των εργαζομένων με προσόντα για την ανεμπόδιστη και επιτυχή περαίωση της εργασίας. Η γνώση και η εμπειρία ακολουθώντας μία προσχεδιασμένη διαδικασία αφομοιώνεται. (Μπουραντάς, 2003). Ειδικότερα η εργασιακή εκπαίδευση, νοείται ως η εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν και των δεξιοτήτων που εξελίχθηκαν ύστερα από την συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ουσιαστικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι έχουν αφενός στόχο να τους προσδώσουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και αφετέρου να αλλάξουν την κουλτούρα, την αντίληψη και την συμπεριφορά τους σε σχέση με τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003) η εκπαίδευση στοχεύει στην εξέλιξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και στην υιοθέτηση νέων για να τους καταστήσει ικανούς να αναλάβουν νέα καθήκοντα. Οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι υπάλληλοι έχουν τα προσόντα στο μέλλον να μετακινηθούν σε νέες θέσεις εργασίας και να αναλάβουν θέσεις ευθύνης. (μετάθεση, προαγωγή, απόσπαση κλπ)

Η εκπαίδευση απευθύνεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού με εξειδικευμένα προγράμματα για την υπηρεσία και τον υπάλληλο. Αποβλέπει στην μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας έτσι ώστε να επιτύχει βελτιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Η εκπαίδευση βελτιώνει το επίπεδο γνώσεων. Οι γνώσεις είναι αποτέλεσμα της αφομείωσης και οικιοποίησης των πληροφοριών διαμέσου της μάθησης. Επίσης, βελτιώνει τις ικανότητες των εργαζομένων, δηλαδή τις αποδεδειγμένες ικανότητες με τις οποίες εκτελούνται τα εργασιακά καθήκοντα. Η αποτελεσματική διαχείριση περιλαμβάνει την εξέλιξη των μαθησιακών, γνωσιακών, κοινωνικών ικανοτήτων, ώστε να εκτελείται αποτελεσματικά η κάθε εργασιακή δραστηριότητα. Με την σειρά της είναι σε θέση να βελτιώσει τις στάσεις, οι οποίες αποτελούν το σύνολο από τις προσλαμβάνουσες του υπαλλήλου σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται και ο τρόπος αντίδρασης του. Με τον εμπλουτισμό πληροφοριών και γνώσεων, επιτυγχάνεται η αλλαγή των στάσεων και της γενικότερης συμπεριφοράς σε σχέση με το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. Τέλος, αναφέρεται ότι διαμέσου της εκπαίδευσης βελτιώνονται και οι επαγγελματικές δεξιότητες. Η απόκτηση δεξιοτήτων αφορά γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και προσωπικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά, που χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και την επίλυση προβλημάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, Schuler & Jackson, 2005).

Η υποστήριξη της δια εργασιακού βίου μάθησης ενδυναμώνει τους εργαζόμενους με επικαιροποιημένες ικανότητες και γνώσεις, δημιουργεί ολοκληρωμένη αντίληψη της οργανωσιακής μαθησιακής κουλτούρας του οργανισμού και των απαιτήσεων στην ανάληψη νέων απαιτητικών εργασιακών υποχρεώσεων (Oakland & Oakland, 2001).

### ***Εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση***

Οι δημόσιοι οργανισμοί όπως και οι ιδιωτικοί οφείλουν να τοποθετούνται στο περιβάλλον κάθε φορά αξιοποιώντας όλα τα συγκριτικά πελονεκτήματα που διαθέτουν φροντίζοντας παράλληλα να μειώνουν τις αδυναμίες και να εκμεταλεύονται όλες τις τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται, για την ενδυνάμωση τους (Παγκάκης, 2000). Ο εκσυγχρονισμός και ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης αφορά το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας όλων των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες. Υπογραμμίζεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας ο οποίος έχει ως βασικό άξονα τους πολίτες, καθιστώντας τους συμμετέχουσους στην αξιολόγηση των υπηρεσιών που απολαμβάνει (Μπένος, 1997).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (άρθρο 47 Ν.3528/2007) περιγράφεται το δικαίωμα των δημοσίων λειτουργών στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας ανεξάρτητα από το εργασιακό τους αντικείμενο. Παράλληλα γίνεται αναφορά στο ρόλο της υπηρεσίας όπου αναφέρεται ρητά η καθοδήγηση και η υποχρέωση της δημιουργίας υποστηρικτικού περιβάλλοντος για την εκπαίδευση των εργαζομένων ( άρθρο 47 παρ. 3 του Ν3528/2007).

### ***Είδη και μοντέλα εκπαίδευσης***

Η εκπαίδευση χωρίζεται σε τρία στάδια που εξαρτώνται από τις μαθησιακές ελλείψεις των εργαζομένων αλλά και το χρονικό διάστημα υλοποίησης της. Η εισαγωγική ή εκπαίδευση επιφορτίζεται με την ομαλή ένταξη του υπαλλήλου στον Οργανισμό. Έχει τους εξής στόχους. α) την κοινωνικοποίηση του νέου εργαζόμενου, β) την κατανόηση των αρχών και αντιλήψεων του οργανισμού και γ) την αποδοτικότητα με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων στη συγκεκριμένη εργασία. Αντίστοιχα, η προαγωγική εκπαιδευεί τον υπάλληλο για να λάβει μία θέση με μεγαλύτερες ευθύνες με κύριο στόχο την ατομική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου. Από την άλλη η διαρκής εκπαίδευση αποτελεί μία δια βίου διαδικασία που συντροφεύει τον εργαζόμενο σε ολόκληρο τον επαγγελματικό του βίο, ανανεώνοντας και βελτιώνοντας τα εργασιακά του προσόντα. Μπορεί να έχει θεραπευτικό πρόσωπο, δηλαδή την κάλυψη κενών

,ή αναπτυξιακό χαρακτήρα, δηλαδή στη συνεχή βελτίωση του εργαζόμενου (Μπουραντάς, 2003; Παπακωνσταντίνου & Αθανασίου, 2013; Χυτήρης, 2001).

Ανάμεσα στα σημαντικότερα μοντέλα εκπαίδευσης αναφέρεται η ταξινόμηση των Bloom, Engelhart, Furst, Hill και Krathwohl (1956) σε ιεραρχική μορφή των εκπαιδευτικών στόχων σε: (1) γνωστικό (cognitive), που αφορά τις διεργασίες της γνώσης, (2) συναισθηματικό (affective), που αφορά τις στάσεις (attitudes) και ψυχοκινητικό (psychomotor), που αφορά τις δεξιότητες (skills). Αργότερα, οι ίδιοι ερευνητές Krathwohl, D. Anderson και Bloom (2001) έκαναν σημαντικές προσαρμογές στο αρχική ταξινόμηση του μοντέλου και δημιούργησαν ένα νέο αναθεωρημένο μοντέλο το οποίο περιελάμβανε τα εξής 6 επίπεδα: Θυμάμαι, Κατανοώ, Εφαρμόζω, Αναλύω, Αξιολογώ, Δημιουργώ. Τέραστια επίσης κρίνεται η συμβολή του ερευνητή Kolb (1984) ο οποίος παρουσίασε τα 4 βήματα του μοντέλου βιωματικής μάθησης, σύμφωνα με τα οποία καταγράφεται μια κυκλική διαδικασία και όχι γραμμική με τέλος-προορισμό, τα οποία παρέχουν ευκαιρίες σε ένα άτομο να εισέλθει σε οποιοδήποτε από αυτά τα τέσσερα βήματα και να τα ακολουθήσει στο σύνολο τους, για να αποκτήσει νέα γνώση. Για να υπάρξει ουσιαστική μάθηση το άτομο πρέπει να ολοκληρώσει και τα τέσσερα βήματα του μοντέλου και κανένα βήμα δεν αποτελεί μόνο του περιβάλλον μάθησης. Τα βήματα είναι τα εξής: (1) *Συγκεκριμένη Εμπειρία* (Πράξη) - Ο μαθητής έρχεται σε επαφή με μια νέα εμπειρία ή αποδίδει νέες ερμηνείες σε προυπάρχουσες εμπειρίες. (2) *Παρατήρηση προβληματισμού* (Παρακολούθηση) - Έχει την δυνατότητα να παρατηρήσει και να αξιολογήσει τις νέες εμπειρίες και να αναγνωρίσει τυχόν ασυνέπειες μεταξύ εμπειρίας και αντίληψης. (3) *Αφηρημένη θετική σκέψη* (Σκέψη) - Εξορθολογισμός ιδεών χρησιμοποιώντας λογική. Σύγκριση, αντιπαραβολή, ανάλυση και αξιολόγηση προκειμένου να ενσωματωθεί η μάθηση. (4) *Ενεργός πειραματισμός* (Δράση) - Δημιουργεί το περιβάλλον, σχεδιάζει και δοκιμάζει εφαρμόζοντας στην πράξη ότι έχει μάθει στοχεύοντας σε πραγματικά προβλήματα προς επίλυση. Στο Γράφημα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο βιωματικής μάθησης του Kolb.



**Γράφημα 1.** Τα 4 βήματα του μοντέλου βιοματικής μάθησης του Kolb

### ***Μέθοδοι εκπαίδευσης***

Η εκπαίδευση λαμβάνει πολλές μορφές. Υπάρχει η άτυπη μορφή στην οποία έμπειροι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους σε νεότερους υπαλλήλους αλλά κυρίως πραγματοποιείται συστηματικός προγραμματισμός εκπαιδευτικών δράσεων στους οργανισμούς (Greenberg & Baron, 2013). Η εκπαίδευση των υπαλλήλων μπορεί να γίνει είτε από την θέση που είναι τοποθετημένος ο υπάλληλος είτε εκτός αυτής (Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι που χρησιμοποιούν την εκπαίδευση για να προετοιμάσουν τους νέους εργαζόμενους αλλά και να αναβαθμίσουν τους παλαιότερους έτσι ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά και έγκαιρα τα εργασιακά τους καθήκοντα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004).

### ***Επαγγελματική εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας***

Η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας πραγματοποιείται από έναν έμπειρο υπάλληλο, ο οποίος περιγράφει τα εργασιακά καθήκοντα και τις μεθόδους που απαιτούνται και καθοδηγεί τους νεότερους υπαλλήλους έτσι ώστε να επιτύχουν τη βέλτιστη εκτέλεση της εργασίας τους (Παπακωνσταντίνου & Αθανασίου, 2013). Σύμφωνα με τον Armstrong (1999) τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η επικαιρότητα και αμεσότητα, η θεωρία και πρακτική άσκηση που τίθεται σε εφαρμογή και με άμεση συνάφεια, η εκμάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί φυσικά ως μέρος της καθημερινής εκτέλεσης εργασίας και αποτελεί τον αποτελεσματικότερο τρόπο εφόσον όμως οι συγκεκριμένοι στόχοι εκμάθησης έχουν

διατυπωθεί. Επίσης, το κόστος της είναι πολύ μικρό. Η δυσκολία που παρατηρείται είναι ότι κατά τη διάρκεια της ροής της καθημερινής εργασίας η διαδικασία της εκπαίδευσης διακόπτεται και δεν είναι συστηματική. Συγκεκριμένα στον χώρο της εργασία ακολουθούνται 3 μέθοδοι:

- *Εναλλαγή θέσης εργασίας (job rotation)*, ο υπάλληλος αλλάζει αντικείμενο εργασίας έτσι ώστε αποκτά μεγαλύτερη και συνολική γνώση του αντικειμένου, περιορίζεται η μονοτονία, δοκιμάζεται η θετική του απόδοση στο νέο πόστο εργασίας και προετοιμάζεται η ενδεχόμενη μόνιμη μετακίνησή του σε μελλοντικό κενό.
- *Διεύρυνση θέσης εργασίας (job enlargement)*, ο υπάλληλος επιφορτίζεται με την άσκηση περισσότερων καθηκόντων σε οριζόντιο επίπεδο τα οποία εκτελεί ταυτόχρονα. Είναι ποσοτική η επιβάρυνση και όχι ποιοτική. Δημιουργείται μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία αλλά επιφορτίζεται με αυξημένα καθήκοντα.
- *Εμπλουτισμό θέσης εργασίας (job enrichment)*, σε αυτή την διαδικασία ο υπάλληλος αναλαμβάνει νέα καθήκοντα με ποιοτικές αλλαγές και τα ασκεί σε κάθετο επίπεδο. Αυξάνει τις γνώσεις και τις ικανότητές του, εισπράττει μεγαλύτερη ικανοποίηση και μπορεί πιο εύκολα να αναλάβει θέση ευθύνης.

#### *Επαγγελματική εκπαίδευση εξωτερική-εκτός της επιχείρησης*

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσωπικής καθοδήγησης εκπονείται και υλοποιείται από έμπειρους επαγγελματίες ανά κλάδο. Η διαδικασία της εκπαίδευσης ενδέχεται να πραγματοποιείται εκτός χώρου εργασίας ενώ για την πρακτική εξάσκηση χρησιμοποιείται ο πραγματικός εξοπλισμός με ταυτόχρονη εκτέλεση συγκεκριμένου έργου. Μια άλλη μέθοδος είναι η εκπαίδευση σε συνθήκες εργαστηρίου, όπου δημιουργούνται πραγματικές συνθήκες εκτέλεσης εργασίας και οι εργαζόμενοι εκπαιδούνται να χρησιμοποιούν τα μηχανήματα και τα εργαλεία με αποτελεσματικό και απόλυτα ασφαλές τρόπο. Επίσης, η εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας – σεμινάρια, όπου οι εργαζόμενοι παρακολουθούν δομημένα θεματικά εκπαιδευτικά προγράμματα συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας και σε συγκεκριμένο χώρο-αίθουσα, που διοργανώνονται από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς και είναι η περισσότερο προτιμώμενη μέθοδος. Επιπλέον υπάρχουν οι διαλέξεις – ημερίδες – συνέδρια, όπου χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που καταγράφονται αλλαγές στο διοικητικό, θεσμικό ή νομικό πλαίσιο και προτιμείται η συμμετοχή των υπαλλήλων σε διαλέξεις, ημερίδες και συνέδρια που στοχεύουν στην ενημέρωσή τους για τις νέες εξελίξεις. Η μελέτη περιπτώσεων επίσης είναι μια άλλη μορφή αυτής της κατηγορίας, όπου οι υπάλληλοι καλούνται να



ασχοληθούν με συγκεκριμένα προβλήματα που απασχολούν την υπηρεσία τους και να βρουν τις αποτελεσματικότερες λύσεις. Οργανώνονται σε ομάδες, καταγράφουν τα θέματα, παρουσιάζουν τις προτάσεις τους και ύστερα από εποικοδομητικό διάλλογο αποφασίζουν την ενδεδειγμένη λύση. Ο εκπαιδευτής συντονίζει τις συναντήσεις, προκαλεί ερωτήσεις και δίνει πληροφορίες (Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2001).

Άλλες δυο μορφές είναι η συμμετοχή σε Πανεπιστημιακά μεταπτυχιακά προγράμματα αλλά και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Προσφέρονται λοιπόν θεματικά προγράμματα σπουδών για υπαλλήλους σε μεγάλο εύρος εργασιακών αντικειμένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, με σκοπό τη αναβάθμιση και την εξειδίκευση. Εξίσου, με την χρήση των ηλεκτρονικών μέσων ο υπάλληλος από όλες τις γωνίες της χώρας μπορεί να παρακολουθεί τον εκπαιδευτή του από όλες τις γωνιές του κόσμου. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση καταλαμβάνει όλο και περισσότερο μερίδιο στις επιλογές εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ωστόσο απαιτεί να ληφθούν υπόψη πλήθος παραμέτρων σχετικά με τη παρεχόμενη εξ αποστάσεων εκπαίδευση. Στην εποχή μάλιστα της πανδημίας είναι η μοναδική μέθοδος παρακολούθησης εκπαιδευτικών δράσεων. Σημαντικά της πλεονεκτήματα ότι είναι οικονομική και επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει από την άνεση του προσωπικού του χώρου χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθεί (Head, Lockee, & Oliver 2002; Κατσαλής & Τσώκος, 2009; Μπουραντάς, 2003).

#### *Μέθοδοι εκπαίδευσης για υπαλλήλους σε θέση ευθύνης*

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που απευθύνονται στα στελέχη που κατέχουν θέση ευθύνης στοχεύουν στην αναβάθμιση των γνώσεων και στην θωράκιση τους με πλήθος ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να μπορούν να επιτελέσουν με βέλτιστο τρόπο την απαιτητική εργασία τους. Όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει εκπαίδευση από κάποιον ακολουθούνται οι εξής μέθοδοι. Η εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας (Coaching) όπου ο υπάλληλος μαθαίνει στο αντικείμενο της εργασίας του ή από τον άμεσο προϊστάμενο του ή από τον προηγούμενο κάτοχο της θέσης. Στόχος είναι η εξέλιξη γνώσεων και ικανοτήτων (Μπουραντάς, 2003). Η μέθοδος προτείνεται γιατί προϋποθέτει ελάχιστο κόστος, με το γεγονός ότι η δράση υλοποιείται μέσα στον εργασιακό χώρο του οργανισμού. 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 αναπτύξουν καλύτερη επικοινωνία. Ο φορέας αναλαμβάνει να ορίσει

συγκεκριμένα άτομα με εμπειρία και ικανότητες καθοδήγησης ή αν δεν διαθέτει να δρομολογήσει τη διαδικασία ενδυνάμωσης στελεχών που θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν Coaching στους νεότερους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2001).

Επίσης, η εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring), όπου με την μέθοδο αυτή εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν υπηρεσίες καθοδήγησης και συμβουλευτικής που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν ικανότητες. Ο Μέντορας συνήθως παρέχει συμβουλές καθοδήγησης σε εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες στο αντικείμενο απασχόλησης, πληροφορίες για την κουλτούρα του φορέα, υποστήριξη στην αναβάθμιση των αναγκών γνώσεων για μια νέα υπηρεσία που πρέπει να παρασχεθεί. 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).

Άλλη μια μέθοδο στην κατηγορία αυτή είναι η εκπαίδευση (Shadowing), όπου με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει εργασίες και νέες δεξιότητες που λαμβάνουν χώρα σε κάποιο άλλο τμήμα για ένα χρονικό διάστημα για λίγες ημέρες η και εβδομάδες. Η παρατήρηση της διαδικασίας που ακολουθείται και ο τρόπος λειτουργίας από έναν άλλο εργαζόμενο είναι ο τρόπος εκπαίδευσης του εργαζόμενου σε ένα καινούργιο και άγνωστο αντικείμενο (Κατσαλής & Τσώκος, 2009).

Αντίστοιχα, υπάρχουν διαθέσιμοι μέθοδοι όπου η μάθηση προέρχεται μέσω της ίδιας της εργασίας του εργαζόμενου. Μέσω της εναλλαγής θέσεων εργασίας, όπου σκοπός της μεθόδου είναι το στέλεχος του οργανισμού να αποκτήσει εμπειρία σε διάφορα τμήματα και τομείς, έτσι ώστε να είναι ικανός να αντιμετωπίζει πλήθος προβλημάτων εφαρμόζοντας κατάλληλες λύσεις. 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 συναισθηματική κόπωση που μπορεί να επιφέρει η μετακίνηση καθώς και οι αντιδράσεις από τα υπάρχοντα στελέχη στα τμήματα αποτελούν μειονεκτήματα (Χυτήρης, 2001). Η υπόδηση ρόλων εξίσου είναι μια διαδεδομένη μέθοδος μέσω της οποίας ο οργανισμός προσπαθεί να εξοικιώσει τον εκπαιδευόμενο με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Τα στελέχη εκπαιδεύονται σε θέματα ηγεσίας, κατανόησης των ανθρωπίνων σχέσεων και ανάπτυξης των διαπροσωπικών τους ικανοτήτων. Είναι συνδιασμός της μελέτης περίπτωσης και της ανάπτυξης συμπεριφοράς. Τέλος, υπάρχουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια όπου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να επινοήσουν έναν εικονικό οργανισμό και χωρισμένοι σε ομάδες να εκπονήσουν στρατηγικά

σχέδια επιτευξης των σκοπών του και να λάβουν επειγερηματικές αποφάσεις οι οποίες θα οδηγούν στη πρόοδο του οργανισμού και θα βρίσκουν τις βέλτιστες λύσεις (Ivancevich, 2003).

Η διαχείριση των προγραμμάτων εργασιακής εκπαίδευσης προκειμένου να είναι αποτελεσματικά για έναν οργανισμό επιβάλλεται να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και συστηματική, με σαφή και ξεκάθαρη στοχοθεσία, να είναι κοινής αποδοχής από όλους τους εμπλεκόμενους αλλά και να υποστηρίζει τις ευαίσθητες εργασιακά ομάδες. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει τον τρόπο μέτρησης των θετικών επιδρασεων, να λαμβάνει υπόψιν τις ιδιαιτερότητες εκπαίδευσης των εργαζομένων και να βελτιώνει όταν χρειάζεται τις παραμέτρους του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013; Smith & Ragan (2005). Σημαντική παράμετρος στην αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αναγνώριση και τήρηση των βασικών αρχών μάθησης ενηλίκων που αφορούν συγκεκριμένες πτυχές όπως οι εκπαιδευόμενοι να γνωρίζουν τα οφέλη, ανυπομονούν να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες, εμπλουτισμός του εκπαιδευτικού υλικού με πηγές και εμπειρίες, προώθηση της συμμετοχής και συνεργασίας, ανταπόκριση σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παραγοντες παρακίνησης, αναγνώριση της ετερογένεια των συμμετεχόντων, και απουσία δισταγμού και φόβου άσκησης κριτικής (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

#### ***Διαδικασία εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού***

Το Ανθρώπινο Δυναμικό των ΟΤΑ αποτελεί προστιθέμενη αξία αλλά και ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας και υλοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων, του οράματος, των στόχων και των σκοπών των Δήμων. Το Σχέδιο Στρατηγικού Σχεδιασμού σε πρώτη φάση αλλά και ο επιχειρησιακός προγραμματισμός σε δεύτερη φάση, οφείλει να παρουσιάζει μεταξύ άλλων την εκπαιδευτική στρατηγική και τα στάδια υλοποίησης των εργασιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με το σχέδιο επιχειρησιακού προγράμματος 2019-2023 ο Δήμος ΑΑΚ προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών με ταχύτητα, αξιοπιστία, ευκολία και επαγγελματισμό προτάσσοντας το σύστημα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Οι υπηρεσίες του δήμου ΑΑΚ καταγράφουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό όλων των ειδικοτήτων, εξαιτίας της ανάπτυξης νέων δομών και των επερχόμενων συνταξιοδοτήσεων μεγάλου αριθμού υπαλλήλων. Παράλληλα δημιουργεί έντονο προβληματισμό το υψηλο ποσοστό των εργαζομένων μεγάλης ηλικίας. Κατά συνέπεια

καθίσταται επιτακτική η ανάγκη στελέχωσης του συνόλου των υπηρεσιών με καταρτισμένο προσωπικό. Πηγή: (Συνέντευξη Δ/ντριας Διοικητικών υπηρεσιών κα Μαυρίδη Σ.)

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών κενών, την οργάνωση και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών δράσεων που είναι απαραίτητα για την απόκτηση γνώσεων και επικαιροποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων για τη βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου. Ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου ασχολείται με την υφιστάμενη στελέχωση και την πρόσληψη νέου προσωπικού. Όσον αφορά το υπάρχον προσωπικό φροντίζει για τη συνεχή και συστηματική εκπαίδευση του με επικαιροποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στις νέες τεχνολογίες, στην ψηφιοποίηση των διαδικασιών, στις νέες νομοθεσίες κλπ. Οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι εντάσσονται σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης για την ομαλή ένταξη τους στον Οργανισμό.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών του φορέα Human Resource Competency Study (HRCS) αναφέρονται έξι σημαντικοί τομείς ικανοτήτων που οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλουν να εξασφαλίζουν, έτσι ώστε να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού. Οι έξι αυτοί τομείς προσοχής και εστίασης σύμφωνα με τους ερευνητές Ulrich, Brockbank, Younger και Ulrich (2012) είναι οι εξής: (1) Να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των στρατηγικών σχεδίων και των επιχειρησιακών δράσεων. (2) Να δηλώνουν πίστη στον οργανισμό και να υπάρχει συνέπεια και συνέχεια σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα. (3) Να δημιουργούν οριακές και θεμελιώδεις ικανότητες δυναμώνοντας το προφίλ του οργανισμού στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον καθιστώντας τον με αυτό τον τρόπο πιο ανταγωνιστικό σε επίπεδο ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών, ταχύτητας, αξιοπιστίας, αποτελεσματικότητας και πρωτοπορίας-καινοτομίας. (4) Να προωθούν τις απαραίτητες αλλαγές σε διοικητικό, οργανωτικό και ατομικό επίπεδο με ταχύ ρυθμό με στόχο τις ποιοτικές υπηρεσίες. (5) Να εισάγουν καινοτομία σε όλα τα επίπεδα της παροχής υπηρεσιών καθώς και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη κατεύθυνση της διαχείρισης των κρίσεων. (6) Να παρακολουθούν και εντάσσουν την τεχνολογία σε όλες τις δραστηριότητες και αποκομίζουν τα μεγαλύτερα οφέλη

### ***Η διοίκηση ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση και στον σχεδιασμό της***

Η ολική ποιότητας στη διοίκηση προϋποθέτει συνεχή επένδυση στη εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων του οργανισμού συμπεριλαμβανόμενων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Η επιτυχής εφαρμογή της Δ.Ο.Π σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την εφαρμογή

της SWOT, δηλαδή της ανάλυσης και της αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και τη σύδεση τους με την αποστολή, το όραμα, των ευκαιριών και απειλών που καταγράφονται στο περιβάλλον του (Πετρίδου, 2002). Μάλιστα η σπουδαιότητα της ανάλυσης SWOT έχει αναγνωριστεί και σε επίπεδο σχολικών μονάδων όπως υποστηρίζει και η ερευνήτρια (Μπουρέλου, 2014). Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων θα πρέπει να θέτουν σοβαρή προτεραιότητα την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας στα προγραμμάτων σπουδών, στις μεθόδους διδασκαλίας, στη χρήση νέων τεχνολογιών, στην παρακολούθηση επιτευγμάτων εκπαιδευόμενων, στην αξιοποίηση τους, στην καταλληλότητα εκπαιδευτών αλλά και στην επάρκεια και αξιοπιστία υλικοτεχνικής υποδομής.

Οι εργαζόμενοι μοιράζονται κοινούς στόχους, όραμα και στρατηγική, επιλέγουν να εργάζονται με μέθοδο, να εκτελούν την εργασία τους σωστά εξ αρχής, υιοθετούν νέες τεχνικές που βασίζονται στις τεχνολογικές εξελίξεις. Επιλέγουν να δουλεύουν σε ομάδες, βελτιώνουν τις συνθήκες συνεργασίας και αποκτούν συνολικά άλλη νοοτροπία εργασίας (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Η διαδικασία του σχεδιασμού ενός απαιτητικού εργασιακού εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει: (1) την ανάλυση θέσης εργασίας και (2) την εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών, (3) την διατύπωση των στόχων και σχεδιασμός εργασιακής εκπαίδευσης, (4) την επιλογή των μεθόδων δράσεων και υλοποίηση και (5) την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Η αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και των προσόντων που απαιτούνται για την εκπλήρωση των εργασιακών υποχρεώσεων σε κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι πολύ σημαντική. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται να τοποθετείται ο κατάλληλος και ικανός υπάλληλος στην αντίστοιχη με τα προσόντα του θέση. Ζητούμενο αποτελεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου και η εξοικονομηση πόρων από τον οργανισμό (Byars & Rue, 2006; Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Αντίστοιχα, προκειμένου να εκπονηθεί το εργασιακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα του οργανισμού, είναι απαραίτητη η ανίχνευση των ελλείψεων των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και σταδιακά να αντιμετωπιστούν και να εκλείψουν. Επίσης είναι απαραίτητο να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού ως προς τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες. Μία αλλαγή στην κείμενη νομοθεσία απαιτεί άμεση αντίδραση με επικαιροποίηση των γνώσεων πάνω στα καινούργια δεδομένα. Η επικείμενη ανάπτυξη του οργανισμού που βασίζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό 4-ετίας δείνει τον χρόνο για πλήρη οργάνωση και υλοποίηση ενός στοχευμένου εργασιακού εκπαιδευτικού προγράμματος

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Βάσει των ισχυρισμών του Χυτήρη (2001) οι εργαζόμενοι, οι διαθέσιμες καταγεγραμμένες πληροφορίες για τη εργασιακή ρουτίνα, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, τα ανώτερα στελέχη καθώς επίσης οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. υποδεικνύουν τις ελλείψεις και την υποχρέωση υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων.

Αφού καταγραφούν οι ελλείψεις ακολουθεί ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών δράσεων. Καταρτίζεται η υλη και η διαδικασία του προγράμματος καθώς και τα επιθυμητά αποτελέσματα που επιδιώκονται. Στη συνέχεια ακολουθεί τμηματοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ανά ειδικότητα και βαθμό εργασιακών ελλείψεων και επιλέγονται οι ενδεδειγμένες μέθοδοι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2016).

Σε επίπεδο επιλογής μεθόδων εκπαίδευσης και υλοποίησης, ακολουθεί ο εξής διαχωρισμός, εκπαίδευση στην θέση εργασίας -on the job training και εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας -off the job training όπου διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή. Η επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου είναι σε συνάρτηση των εξής παραγόντων, α) του χρόνου και των πόρων που μπορούν να διατεθούν και β) του αριθμού των υπαλλήλων που θα συμμετέχουν καθώς και των εκπαιδευτών που είναι διαθέσιμοι (Μαγγόπουλος, 2014). Σε αυτό το στάδιο υλοποιείται, όπως προκαθορίστηκε στα παραπάνω στάδια το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και υπολογίζεται το οικονομικό κόστος. Η πιστή τήρηση του προγράμματος και της προβλεπόμενης διαδικασίας αποτελεί εχέγγυο επιτυχίας. Τελος, η ανατροφοδότηση είναι το στάδιο που αντιπαραβάλλονται τα αποτελέσματα του εργασιακού εκπαιδευτικού προγράμματος που υλοποιήθηκαν, με τις παραμέτρους που είχαν τεθεί για την κάλυψη των εργασιακών αναγκών. Επίσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να συνοδεύει κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχοντας έναν προκαθορισμένο τρόπο εκτίμησης λιγότερο ή περισσότερο αντικειμενικό της αποτελεσματικότητας της (Oakland & Oakland, 2001; Young, Young, & Wilson, 2000).

### ***Η σημασία της Αξιολόγησης της εκπαίδευσης***

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων είναι το τμήμα της διαδικασίας κατα το οποίο εξετάζεται ο βαθμός της επιτυχίας της μάθησης επικαιροποιημένων γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ενός οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης παρέχονται τα απαραίτητα στοιχεία στον οργανισμό για να διαπιστώσει, αν έχει επιτευχθεί ο σκοπός της εκπαίδευσης

και να αναγνωρίσει πιθανά κενά επανασχεδιάζοντας τη βελτίωση του προγράμματος (Παπακωνσταντίνου & Αθανασίου, 2013).

Σύμφωνα με τον Jarvis (2014) ένας οργανισμός υποχρεούται να αξιολογήσει την εκπαιδευτική δράση για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα να γνωρίζει ο οργανισμός ότι η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η προσχεδιασμένη και ανταποκρίθηκε στις απαιτήσεις και στους στόχους που είχαν τεθεί. Επίσης, να είναι σε θέση να προσδιοριστεί ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν σύμφωνο με τον αρχικό προσδιορισμό βελτίωσης κενών και αναγκών, καθώς επίσης να γίνει σαφής ο τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτών. Εξίσου, να έχει την δυνατότητα να καταγραφεί το επίπεδο μάθησης και βελτίωσης ύστερα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η μεταφορά όλων αυτών των γνώσεων στον εργασιακό τομέα. Τέλος, να υπάρχει η ανατροφοδότηση όλων των θετικών επιδράσεων αλλά και αστοχιών έτσι ώστε να σχεδιάζονται πιο αποτελεσματικά τα μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης δεν πρέπει να παραληφθεί ότι η αξιολόγηση αφορά και τον προσδιορισμό του κόστους του προγραμματισμού και της υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο σε επίπεδο χρηματοδοτικού κόστους αλλά και στον υπολογισμό της απώλειας εργατωρών κατά την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η αναγκαιότητα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος βασίζεται κυρίως σε δύο λόγους. Πρώτον, για να εξακριβωθεί αν καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι μαθησιακοί και οργανωτικοί στόχοι. Δεύτερον, επειδή κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει άμεσο και έμμεσο κόστος (προκύπτει από την απουσία του υπαλλήλου από την υπηρεσία), είναι απαραίτητο να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα του έτσι ώστε να προτιμείται το πιο αποδοτικό. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Βάσει των ισχυρισμών του Rogers (2006) η διαδικασία της αξιολόγησης είναι επιβεβλημένη, για την σχεδίαση καινούργιων στρατηγικών, για την αναβάθμιση των εκπαιδευτών και για να προσδιορίζεται το επίπεδο της ανάπτυξης και οι προοπτικές εξέλιξης του οργανισμού . Για αυτό τον λόγο κρίνεται πολύ σημαντικό στα πλαίσια του διαρκούς μετασχηματισμού, όλοι οι εμπλεκόμενοι (διοίκηση, εργαζόμενοι και εκπαιδευτές) να έχουν ξεκάθαρη γνώση των στόχων που έχουν τεθεί και των εργασιακών αποτελεσμάτων που αναμένουν, για να μετρηθεί η ικανοποίηση του υπαλλήλου και της υπηρεσίας.

Για την αξιολόγηση των εργασιακών εκπαιδευτικών δράσεων που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό απαιτείται η συλλογή μετρήσιμων στοιχείων που αφορούν την υλοποίηση, την αποτελεσματικότητα και την μεταφορά στην εργασία των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν. Πρέπει να μετρηθούν οι αλλαγές στην ποιότητα και στην ποσότητα άσκησης των

εργασιακών καθηκόντων οι οποίες θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες που παρέχονται. Είναι λοιπόν απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένοι δείκτες, ως εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Τα αποτελέσματα μετριούνται βάση εισροών και εκροών, όπου εισροές πηγές από α) χρήμα και β) ανθρώπινο δυναμικό και αντίστοιχα οι εκροές συμπεριλαμβάνουν τους στόχους που εκπληρώθηκαν. Άλλοι δείκτες μπορούν κάλλιστα να περιλαμβάνουν είτε μετρήσεις της εκπαιδευτικής δραστηριότητας, πόση εκπαίδευση δηλαδή πραγματοποιείται, είτε μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, σε ποιό βαθμό η εκπαίδευση πέτυχε τους στόχους αλλά και μετρήσεις της αποδοτικότητας, σε ποιό βαθμό η εκπαίδευση μεγιστοποίησε τους πόρους στην επίτευξη των στόχων (Alvarez, Salas, & Garofano, 2004; Jarvis).

Η αξιολόγηση είναι εμπειριστατομένη όταν γίνεται σε δύο χρονικά φάσεις, κατά τη λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος αξιοποιώντας τις απόψεις των συμμετεχόντων, και μετά από διάστημα κάποιων μηνών για να μελετήσουμε την εφαρμογή σε συγκεκριμένα εργασιακά πεδία. Πιο συγκεκριμένα, για να αποτελεί η αξιολόγηση μία εμπειριστατομένη διαδικασία πρέπει να πραγματοποιηθεί ύστερα από χρονικό διάστημα κάποιων μηνών πρακτικής εφαρμογής στον εργασιακό χώρο και να έχουν καταγραφεί τα πλεονεκτήματα και οι αστοχίες του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων μελετά την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών. Επιπρόσθετα, αξιοποιεί τους Δείκτες Αξιολόγησης και εκπονεί τα απαραίτητα εκπαιδευτικά προγράμματα για να επιτύχει την ανάπτυξη των εργαζομένων και την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους (Μπουραντάς, 2003; Schuler & Jackson, 2005; Χυτήρης, 2001).

Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος. Μέσω της διαδικασίας αυτής, αξιολογούνται τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος στο σύνολο του οργανισμού και εξετάζεται ο βαθμός ανταπόκρισης του στις στοχευμένες προδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, (Παπαστεφανάκη-Παππά, 2006). Κάθε οργανισμός καθορίζει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από τα προγράμματα εκπαίδευσης ιεραρχώντας τα κενά που καλείται να καλύψει. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι αποτελεί ουσιαστικό παραγοντα στη διαδικασία αξιολόγησης, η εποπτεία καθόλη την εξέλιξη της εκπαιδευτική διαδικασίας (Mullins, 2007) καθώς επίσης η εμπλοκή όλων των εμπλεκόμενων μερών (διοίκησης, συμμετεχόντων και εκπαιδευτών).



### ***Πηγές χρηματοδότησης επαγγελματικής εκπαίδευσης***

Η χρηματοδότηση της εργασιακής εκπαίδευσης αφορά την οικονομική δαπάνη που απαιτείται για την υλοποίηση της. Ο οργανισμός και στην συγκεκριμένη περίπτωση ο δήμος έχοντας αποφασίσει ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η μεγαλύτερη επένδυση για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών και ουσιαστική ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών δεσμεύει πόρους για την υλοποίηση της. Εγγράφει λοιπόν σε κωδικούς στον προϋπολογισμό που καταθέτει, ποσά για εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά αναζητά περισσότερους οικονομικούς πόρους, καθώς επίσης συνεργάζεται με άλλους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Πιο συγκεκριμένα, ο Δήμος στο πλαίσιο προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού αντλεί πόρους και συνεργάζεται με διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ΕΚΔΔΑ που αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα Ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων του Δημοσίου και ευρύτερου Δημοσίου τομέα. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) αντλεί πόρους από προγράμματα στήριξης του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) για την διοικητική μεταρρύθμιση του Δημοσίου τομέα. Αναλαμβάνει την εισαγωγική εκπαίδευση των νεοδιοριστών δημοσίων υπαλλήλων ενώ παράλληλα εκπαιδεύει και επιμορφώνει το σύνολο των δημοσίων λειτουργών. Ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός εκπονείται με επιστημονικά δεδομένα σε συνεργασία με την κεντρική διοίκηση, τις περιφέρειες και τους ενδιαφερόμενους φορείς όπως οι Δήμοι. Πραγματοποιούνται θεματικές εκπαιδεύσεις για τα θέματα που άπτονται της διοίκησης αλλά και στοχευμένα προγράμματα που προκύπτουν από τις αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο και στις διαδικασίες που ακολουθούνται (ΕΚΔΔΑ 2018).

Τα προγράμματα ΕΣΠΑ σύμφωνα με την απόφαση Αθήνα, 30/11/2020 έγινε Σύσταση και Συγκρότηση Ομάδας Σχεδιασμού Προγράμματος (ΟΣΠ) του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Απασχόληση και την Εκπαίδευση 2021-2027 Α. Τη σύσταση και συγκρότηση της Ομάδας Σχεδιασμού Προγράμματος του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου για την Απασχόληση και την Εκπαίδευση 2021-2027, εφεξής ΟΣΠ Απασχόλησης-Εκπαίδευσης. Β. Έργο της ΟΣΠ για την Απασχόληση και την Εκπαίδευση, είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η εκπόνηση των εργασιών διαμόρφωσης του νέου Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΣΠΑ 2021).

Στα ΚΔΒΜ εφαρμόζονται προγράμματα ευρείας εκπαιδευτικής κλίμακας και ειδικότερα δράσεις γενικής επιμόρφωσης ενηλίκων. Τα ΚΔΒΜ απευθύνονται σε όλους τους

ενδιαφερόμενους χωρίς διακρίσεις ή διαχωρισμούς έχοντας ως βάση τον ενθουσιασμό για κατάκτηση του θαυμαστού κόσμου των γνώσεων.

Τα Κ.Ε.Κ των Δήμων υλοποιούν σεμινάρια τα οποία συνήθως είναι δωρεάν. Σε κάποια Κ.Ε.Κ παρέχεται η δυνατότητα με μειωμένο κόστος (συμμετοχή μόνο στα εξέταστρα) να λάβουν οι υπάλληλοι απαραίτητη πιστοποίηση γνώσης Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, που απαιτείται για την προσωπική του εξέλιξη.

Η Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) έχει στόχο τη διάθεση επιστημονικών παροχών και τεχνικής υποστήριξης προς τους ΟΤΑ (ΕΕΤΑΑ,1985), υλοποιούνται συνέργειες του Δήμου με όλες τις εθελοντικές ομάδες που δραστηριοποιούνται στην τοπική κοινωνία έχει ως αποτέλεσμα να διοργανώνονται από κοινού εκπαιδευτικά θεματικά προγράμματα. Ο Δήμος παρέχει τους χώρους και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και οι εθελοντές συμμετέχουν προσφέροντας τα γνωστικά αντικείμενα στα όποια ειδικεύονται, τις γνώσεις και την εμπειρία τους σε διάφορα εκπαιδευτικά πεδία.

Οι εργαζόμενοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) καταβάλλουν υπέρ του Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (Λ.Α.Ε.Κ.) κάθε μήνα ένα χρηματικό ποσό μαζί με τις εισφορές υπέρ ΙΚΑ. Τα χρήματα αυτά προορίζονται για την κατάρτιση των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι Δήμοι μπορούν να απορροφήσουν μέχρι και το 70% των χρημάτων που έχουν καταβάλλει εντός του έτους.(ΛΑΕΚ ,ΟΑΕΔ .....), το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» του Υπουργείου εργασίας, ιδιωτικά κέντρα δια βίου μάθησης συνάπτουν συνεργασία με φορείς του δημοσίου και παρέχουν εκπαίδευση και επιμόρφωση στελεχών και εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Για παράδειγμα η Τεχνική Εκπαιδευτική για λογαριασμό του ΕΚΔΔΑ υλοποίησε 125 προγράμματα επιμόρφωσης στις περιφέρειες Κεντρική Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας, Θράκης και Βορείου Αιγαίου. Σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας 16 προγράμματα και επιμορφώθηκαν 207 στελέχη, με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Υπουργείου Παιδείας σε 5 πόλεις εκπαίδευση λογισμικών στην Αβάθμια και Βάθμια εκπαίδευση κ.λ.π.

### ***Κουλτούρα μάθηση***

Η βασική έννοια της μαθησιακής κουλτούρας βασίζεται στην κεντρική ιδέα, βάσει της οποίας ένας οργανισμός δύναται να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία της μάθησης, της

εισόδου του στην εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών αλλά και στην εποικοδομητική ανάλυση των λαθών που προκύπτουν έπειτα από πειραματισμούς. Οι τρεις διαστάσεις τη μαθησιακής κουλτούρας μπορούν να χωριστούν σε 1) ατομικό επίπεδο, 2) ομαδικό επίπεδο και σε 3) επίπεδο οργανισμού. Ο οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί στο πλαίσιο της συνεχούς δημιουργίας μαθησιακών ευκαιριών, για όλους τους εργαζόμενους σε αυτόν αλλά και στη μαθησιακή αναπτυξιακή προσέγγιση, μέσω της έρευνας και της επικοινωνίας. Τέτοιες δράσεις είναι τα κέντρα συνεχούς μάθησης, η διαδικτυακή μάθηση, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, η ενημέρωση-κατάρτιση εντός της εργασίας και οι ομάδες παγκόσμιου διαλόγου. Με τη δημιουργία ενός τέτοιου κλίματος ενισχύεται η αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των υπαλλήλων, η ανταλλαγή απόψεων, ομαδική προσέγγιση και η ελευθερία έκφρασης λόγου και σκέψης, ατομική τοποθέτηση (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995).

Με τη συνθήκη αυτή οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το αίσθημα της αφοσίωσης, εκπαιδεύεται η επαγγελματική συνεργασία και βελτιώνεται η συναδελφικότητα σε επίπεδο ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Υπάρχει δηλαδή η γενικότερη τάση δημιουργίας σχέσεων, αύξηση του ηθικού, ενδυνάμωση συναισθημάτων και ενθάρρυνση συμπεριφορών. Η ανάπτυξη της ατομικής μαθησιακής κουλτούρας ενδυναμώνει τα βασικά ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία αποτελούν εργαλείο για το ίδιο το άτομο τόσο κοινωνικά όσο και εργασιακά, αλλά αποτελεί και ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της ηγεσίας. Αυτό μπορεί επιπλέον να επιτευχθεί μέσω των κινήτρων που συνδέονται με τον τρόπο αναγνώρισης και επιβράβευσης της προσπάθειας, με τον προσδιορισμό του είδους της εργασίας, με την ελεγχόμενη αύξηση της ευθύνης και του βαθμού ελέγχου αυτής (Jyothisbabu, Farooq, & Pradhan, 2010).

Στο συγκεκριμένο επίπεδο γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ενθαρρύνει την ομαδική μάθηση και συνεργασία. Οι ομάδες εργασίας που δημιουργούνται, σκοπό έχουν τη συνεργασία-σύμπραξη για τον τελικό κοινό στόχο (ο οποίος μπορεί να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες), την ευθυγράμμιση των ικανοτήτων τους με τον κοινό στόχο. Η ανταλλαγή πληροφοριών και η αναθεώρηση απόψεων διαμέσου της επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων, ενισχύει τα επίπεδα της γνωστικής επάρκειας. Η υποστηρικτική στάση του οργανισμού αντανακλά τη διάθεση υιοθέτησης ιδεών και αλλαγών από πλευράς του οργανισμού. Κεντρικοί πυλώνες της επιτυχίας αποτελούν η δίκαιη κατανομή της εργασίας, η δέσμευση για την ικανοποίηση των βέλτιστων αποτελεσμάτων, η ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ των μελών αλλά και με την ηγεσία. Η αλληλεπίδραση των εργασιακών

ομάδων ενισχύει τόσο την ατομική όσο και ομαδική προσαρμοστικότητα, ευελιξία, τη σαφή και έμπρακτη κατανόηση της φιλοσοφίας της ηγεσίας και τέλος ενισχύει το αίσθημα ευθύνης ατομική αλλά και συλλογική (Lucas & Kline, 2008; Jyothibabu, Farooq, & Pradhan, 2010).

Η τρίτη παράμετρος αφορά τη μαθησιακή κουλτούρα του οργανισμού, σύμφωνα με την οποία ο ίδιος ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ικανός να διατηρεί την ήδη κατεκτημένη μάθηση κάτω από οποιεσδήποτε αλλαγές (συνεχιζόμενες ή μη). Επιπλέον καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η δυνατότητα δημιουργίας υποστηρικτικής και κατάλληλης ηγεσίας του οργανισμού. Με την υιοθέτηση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος, δημιουργείται και η προοπτική ενός έξυπνου, εξειδικευμένου και δημιουργικού περιβάλλοντος. Έτσι διασφαλίζεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι προετοιμασμένοι για την ανάπτυξη της προσωπικής τους ευθύνης, για τη βελτίωση της ικανότητας εκτέλεσης των καθηκόντων τους και την αξιοποίηση των εσωτερικών κινήτρων που τους δίνονται. Μέσω των παρακινήσεων τα συνεργαζόμενα τμήματα τείνουν να βελτιώνονται, να αντιλαμβάνονται τα κενά της ροής των διαδικασιών και να επιδίδονται σε διορθωτικές κινήσεις. Στα οφέλη του οργανισμού μπορούμε να εντοπίσουμε την εσωτερική ομαλότητα, την αύξηση της αποδοτικότητας- παραγωγικότητας, την αφοσίωση όλων των μερών και την σταθερότητα στο μακροπρόθεσμο στόχο του οργανισμού (Chai & Dirani, 2018; Yang, 2003).

Η πρόθεση ενός οργανισμού να εξελιχθεί σε μαθησιακό οργανισμό δεν είναι κάτι συγκεκριμένο και οριοθετημένο. Αντίθετα είναι αόριστο και δεν βασίζεται σε κάποια βιβλιογραφία αλλά ούτε και σε αντίστοιχες περιπτώσεις εφαρμογής. Το ευρύτερο πλαίσιο είναι ελεύθερο ακολουθώντας όμως κάποια βασικά σημεία προσέγγισης. Σύμφωνα με τον Schein (2010), η μαθησιακή κουλτούρα ενός οργανισμού που επιθυμεί να δώσει έμφαση και προτεραιότητα στη μάθηση χαρακτηρίζεται από δέκα διαστάσεις.

1) Προληπτικότητα, βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λειτουργούν προληπτικά ως προς τις δυσκολίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο είναι πιο αποδοτικό συγκριτικά με την εκ των υστέρων επίλυση προβλημάτων.

2) Δέσμευση στη μάθηση για μάθηση. Αποτελεί μια δεξιότητα, η πρακτική εφαρμογή της οποίας μας φέρνει αντιμέτωπους με νέες πληροφορίες, νέα πεδία διερεύνησης και πειραματισμούς. Θα πρέπει να υπάρχει η κατανόηση, του χρόνου κατάκτησης και αφομοίωσης που απαιτείται.

3) Θετικές παραδοχές για την ανθρώπινη φύση. Η πίστη στην ανθρώπινη φύση βρίσκεται στο επίκεντρο της μαθησιακής κουλτούρας. Η ψυχολογική σταθερότητα και οι πόροι (οικονομικοί, υλικοτεχνικοί) του εργασιακού περιβάλλοντος, αποτελούν τα

βασικότερα κριτήρια με τη διάθεση των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στη διαδικασία της μάθησης απερίσπαστα.

4) Πίστη ότι το περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός δραστηριοποιείται μπορεί να είναι διαχειρίσιμο αλλά και ελεγχόμενο. Εκτός από τη δυνατότητα προσαρμογής σε αλλαγές, ένας μαθησιακός οργανισμός θα πρέπει να εκπαιδεύεται να ελέγχει και να προβλέπει τις όποιες μεταβολές.

5) Δέσμευση για αλήθεια και έρευνα. Είναι σημαντικό η ευελιξία του οργανισμού στα πλαίσια της προσπάθειας του για μετασχηματισμό σε μαθησιακό οργανισμό, να είναι απόρροια επιστημονικών μεθόδων και αποτελεσμάτων αλλά και αντίστοιχων παραδειγμάτων. Η συνειδητοποίηση της έλλειψης γνώσεων αποτελεί σύμμαχο στην εξεύρεση λύσεων και συνέχισης του σκοπού του.

6) Θετικός προσανατολισμός προς το μέλλον. Η ματιά του μαθησιακού οργανισμού θα πρέπει να είναι στραμμένη μεταξύ μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου μέλλοντος.

7) Δέσμευση για ανοιχτή επικοινωνία, τόσο με τα ίδια τα τμήματα του οργανισμού όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Η γνώση πρέπει να μοιράζεται και η πληροφορία να διοχετεύεται σε όποιον τη ζητήσει.

8) Δέσμευση για πολιτιστική πολυμορφία. Οι μαθησιακοί οργανισμοί θα πρέπει να επιζητούν την πολυμορφία, διότι μόνο τότε εκπαιδεύονται στην επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων και αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.

9) Δέσμευση για συστηματική σκέψη. Η υπέρβαση από την απλή σκέψη και η μετάβαση σε ένα πιο πολύπλοκο σύστημα, είναι απαίτηση του σύγχρονου κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντος.

10) Η πολιτιστική ανάλυση δέσμευση για την κατανόηση και βελτίωση του κόσμου. Η πληροφόρηση των εργαζομένων για το επίπεδο της γνωστικής τους ικανότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση. Είναι σημαντική η ανατροφοδότηση και η ενθάρρυνση για τη συνέχιση της προσπάθειας του οργανισμού (Schein, 2010).

## ΜΕΘΟΔΟΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποίησε την μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης, εξετάζοντας σε βάθος την υφιστάμενη κατάσταση των ευκαιριών μάθησης που παρέχονται στους υπαλλήλους του Δήμου Αγίων Αναργύρων Καματερου. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων από την συμπλήρωση ερωτηματολογίων αξιολογήθηκαν στοιχεία σχετικά με το ποσοστό συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ο βαθμός ικανοποίησης τους από αυτά, τα τυχόν εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην συμμετοχή τους, τα αντιλαμβανόμενα οφέλη καθώς επίσης και οι απόψεις τους για την μαθησιακή κουλτούρα του Δήμου. Παράλληλα έγινε χρήση της συνέντευξης με την οποία επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση, η επικοινωνία μεταξύ των προσώπων και καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

### *Δείγμα*

Από το σύνολο των 359 εργαζομένων στο Δήμο, από τους οποίους οι 181 ήταν μόνιμοι υπάλληλοι και οι 178 ΙΔΑΧ, συγκεντρώθηκαν 253 έγκυρα συμπληρώμενα ερωτηματολόγια. Ωστόσο, στην συγκεκριμένη έρευνα δεν συμπεριελήφθησαν οι υπάλληλοι με συμβάσεις Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΣΜΕ, Οκτάμηνα ΟΑΕΔ, Π.α.γ.ο κλπ.) οι οποίοι έχουν ενεργές συμβάσεις από δύο έως και δώδεκα μήνες και δεν εντάσσονται στον εκπαιδευτικό στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου. Είναι πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι το δείγμα της έρευνας προήλθε από τη συμμετοχή των υπαλλήλων από όλες τις υπηρεσίες του Δήμου, (Κοινωνική Υπηρεσία, Διοικητικές Υπηρεσίες, Δ/ση Πολιτισμού Αθλητισμού, Οικονομική, Τεχνική, Καθαριότητα, Πράσινο, ΚΕΠ κλπ), εξασφαλίζοντας ικανοποιητική διασπορά και αντιπροσωπευτικότητα. Επιπλέον πραγματοποιήθηκαν τρεις ημιδομημένες συνεντεύξεις στους θεματικούς άξονες της εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και της ύπαρξης μαθησιακής κουλτούρας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, που παραχώρησαν ανώτατα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Διεύθυνσης Προσωπικού.

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Στην έρευνα αξιοποιήθηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου που κατατέθηκε σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, με απώτερο σκοπό να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερα, δεδομένων και των περιοριστικών μέτρων μετακίνησης και της υποχρεωτικής τηλεργασίας που ισχύουν λόγω της πανδημίας Covid-19. Οι ερωτήσεις 1 έως 25 βασίστηκαν

στο έγκυρο και σταθμισμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται σε εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ στο ΕΚΔΑΑ και αφορούσαν την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση, και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης στους φορείς του δημοσίου. Αντίστοιχα, οι ερωτήσεις 26-45 βασίστηκαν στην κλίμακα Dimension of the Learning Organization Questionnaire -DLOQ του Yang (2003), η οποία τροποποιήθηκε για την καλύτερη προσαρμογή της στο δείγμα της έρευνας. Το σύνολο των ερωτήσεων ήταν 45 ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις ήταν είτε πολλαπλής επιλογής, είτε της κλίμακας τύπου Likert με πενταβάθμια αξιολόγηση. Επίσης με τη χρήση της συνέντευξης επιχειρήθηκε η έκφραση εμπειριών και πληροφοριών από τα ανώτατα στελέχη του ευρύτερου Δημοσίου τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Διεύθυνσης προσωπικού.

#### ***Διαδικασία συλλογής δεδομένων***

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε συνολικά 15-20 λεπτά χρόνο έτσι όπως καταγράφηκε ύστερα από την πραγματοποίηση του δοκιμαστικού σταδίου. Οι συμμετέχοντες δημοτικοί υπάλληλοι ενημερώθηκαν μέσω επιστολής η οποία έδινε την ταυτότητα της έρευνας και την ιδιότητα της ερευνήτριας. Παράλληλα, αποσαφηνίζε την ανωνυμία των συμμετεχόντων και την ορθή χρήση των αποτελεσμάτων για την εξυπηρέτηση αποκλειστικά του ερευνητικού σκοπού, παραθέτοντας επίσης το προσωπικό email και το τηλέφωνο της ερευνήτριας για οποιαδήποτε διευκρίνιση. Το χρονικό διάστημα της συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων διήρκεσε από τον Νοέμβριο το 2020 έως τον Ιανουάριο του 2021. Οι συνεντεύξεις Α και Β παραχωρήθηκαν κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας ενώ η συνέντευξη Γ παραχωρήθηκε με το πέρας της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων.

#### ***Στατιστική ανάλυση***

Στην συγκεκριμένη έρευνα τα δημογραφικά στοιχεία φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και προπύρρεσία ήταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και η μαθησιακή κουλτούρα του οργανισμού ήταν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Το είδος της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε ήταν η περιγραφική αλλά και η επαγωγική μέσω αναλύσεων T-test, ANOVA και συσχέτισης Pearson.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

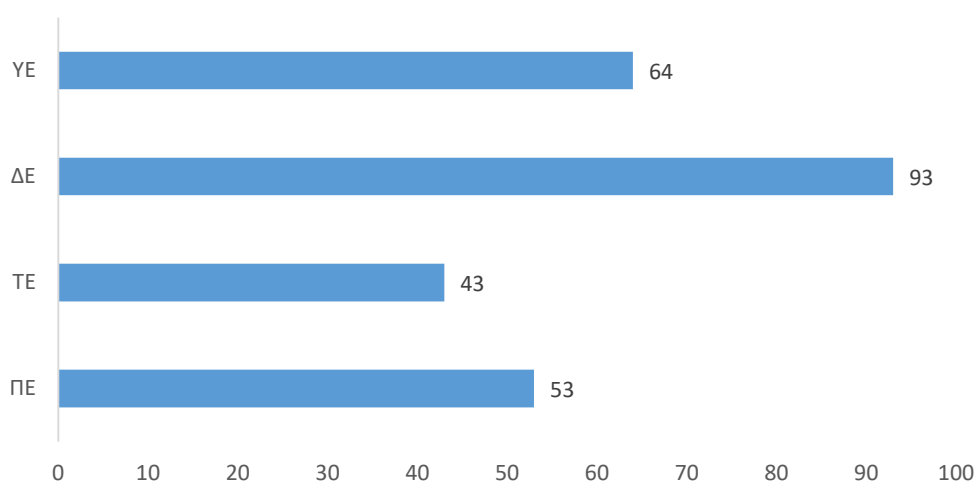
Ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που σχετίζονται με τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος αλλά και την επαγωγική στατιστική ανάλυση των δυο εξαρτημένων μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν, δηλαδή των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και της κουλτούρας μάθησης του οργανισμού.

### *Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων*

Ο αριθμός των υπαλλήλων που κατέθεσαν ερωτηματολόγιο στην έρευνα ήταν  $N = 253$  από τους συνολικά 359 εργαζομένους του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού (RR = 70%). Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (62,5%) και σε μικρότερο ποσοστό ήταν άνδρες (37,5%). Σε σχέση την ηλικία τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι άνηκαν στην ηλικιακή κατηγορία 46-55 ετών (39,5%), ακολουθούσαν όσοι είχαν ηλικία πάνω από 55 ετών (31,2%) και όσοι ήταν 36-45 ετών (29,2%).

Αναφορικά με την εκπαιδευτική βαθμίδα των εργαζομένων στο Δήμο, όπως φαίνεται και στον Γράφημα 2, το μεγαλύτερο ποσοστό άνηκε στην κατηγορία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (64%), ενώ το χαμηλότερο ποσοστό εμφανίζεται στην Τεχνολογική εκπαίδευση (43%). Επίσης, πληροφορίες σχετικά με το ανώτερο τίτλο σπουδών τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί. Όπως διαφαίνεται η συντριπτική πλειοψηφία διαθέτουν απολυτήριο Λυκείου (28,5%), ενώ αντίστοιχα μειοψηφία των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης-ΑΕΙ (22%) και απόφοιτοι ΙΕΚ,ΤΕΕ (27%).

### Εκπαιδευτική Βαθμίδα



**Γράφημα 2.** Εκπαιδευτική βαθμίδα εργαζομένων



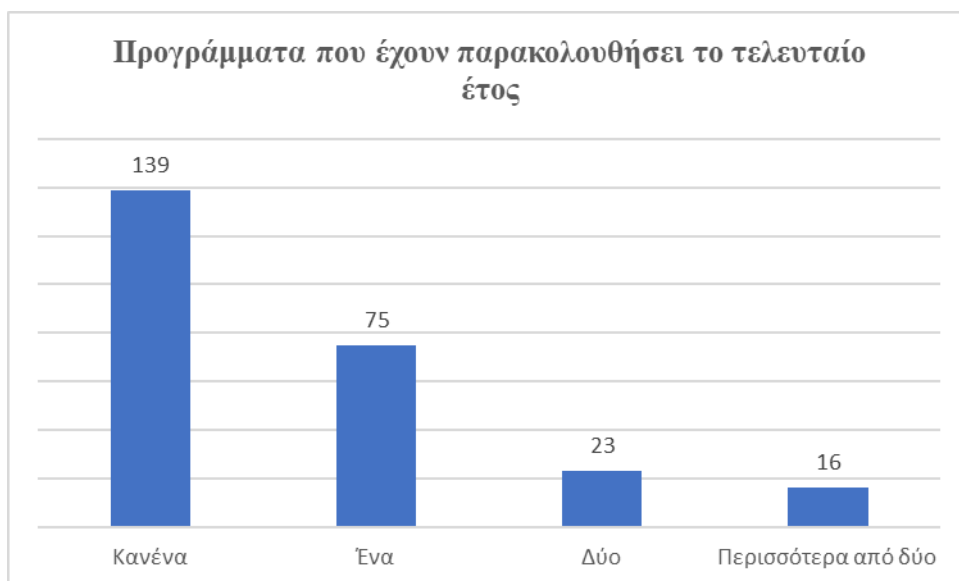
**Πίνακας 1.** Ανώτερος τίτλος σπουδών

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Απολυτήριο Δημοτικού	31	12,3
Απολυτήριο Γυμνασίου	32	12,6
Απολυτήριο Λυκείου	72	28,5
Απόφοιτος ΙΕΚ, ΤΕΕ	27	10,7
Πτυχίο ΤΕΙ	36	14,2
Πτυχίο ΑΕΙ	22	8,7
Μεταπτυχιακό	32	12,6
Διδακτορικό	1	,4
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, αυτή κυμαινόταν από 3 έως 37 έτη ( $M= 21,14$ ,  $T.A= 6,97$ ). Στην συνέχεια, δημιουργήθηκε μια καινούργια μεταβλητή με την μέθοδο visualbinning ώστε να εξασφαλίσει την ομοιογενή κατανομή του δείγματος στις επιμέρους κατηγορίες της μεταβλητής. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την νέα μεταβλητή, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν έως 18 έτη προϋπηρεσίας (37,5%), σε μικρότερο ποσοστό είχαν από 19 έως 23 έτη (32,4%) και σε χαμηλότερο ποσοστό είχαν πάνω από 24 έτη (30%).

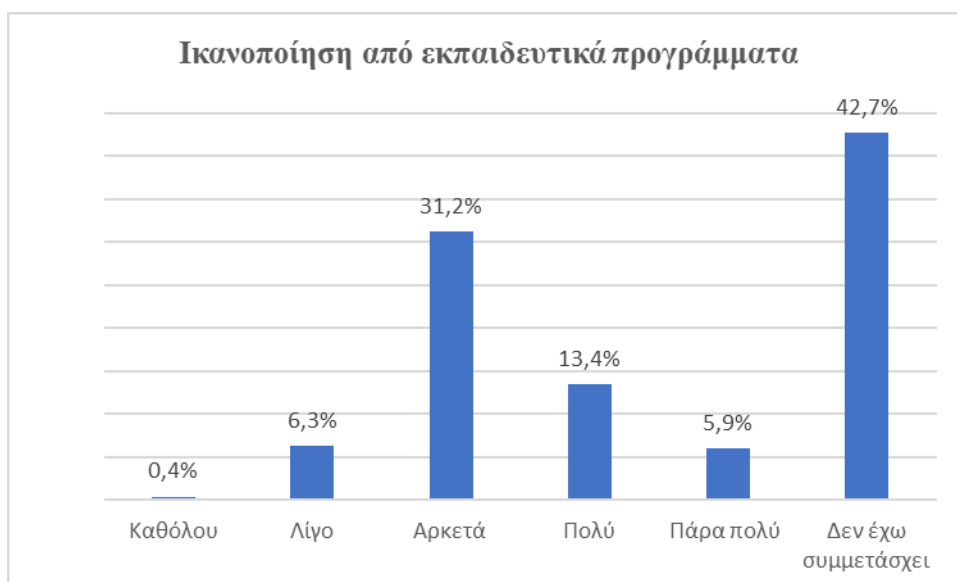
#### **Στοιχεία παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Σε βάθος τελευταίας πενταετίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι ( $n = 142$ ) είχαν παρακολουθήσει ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν παρακολουθήσει κανένα ( $n = 111$ ). Στο Γράφημα 3 αντίστοιχα, που ακολουθεί παρουσιάζεται ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει στο σύνολο των εργαζομένων την τελευταία χρονιά. Στο σύνολο λοιπόν των εργαζομένων, η πλειοψηφία φαίνεται να μην έχει παρακολουθήσει κανένα ( $n = 139$ ), ενώ μόνο ένας μικρός αριθμός αναφέρει ότι έχει παρακολουθήσει περισσότερα από 2 εκπαιδευτικά προγράμματα ( $n = 16$ ).



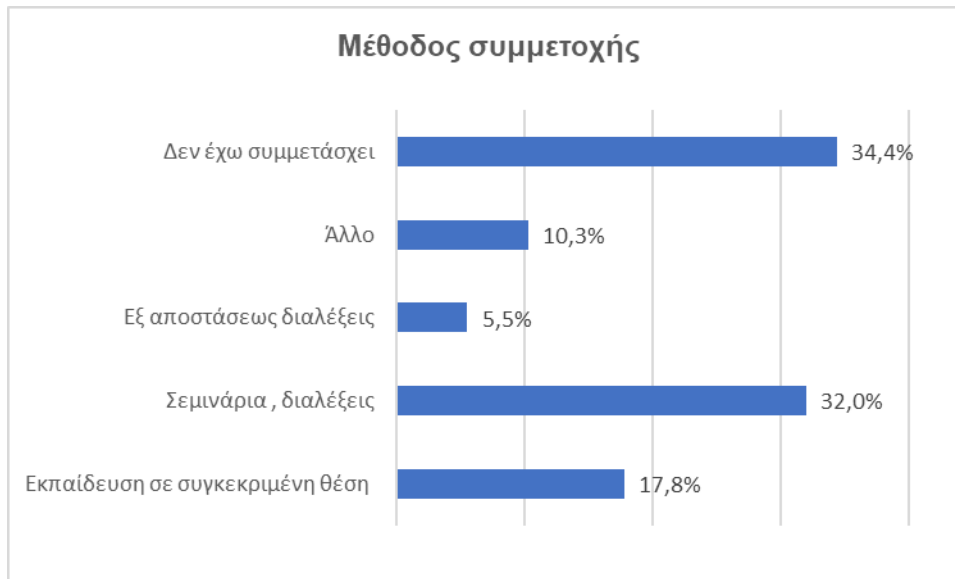
**Γράφημα 3.** Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων το τελευταίο έτος

Στο Γράφημα 4 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 42,7% δηλώνουν ότι δεν έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ ένα 0,4% δηλώνει Καθόλου.



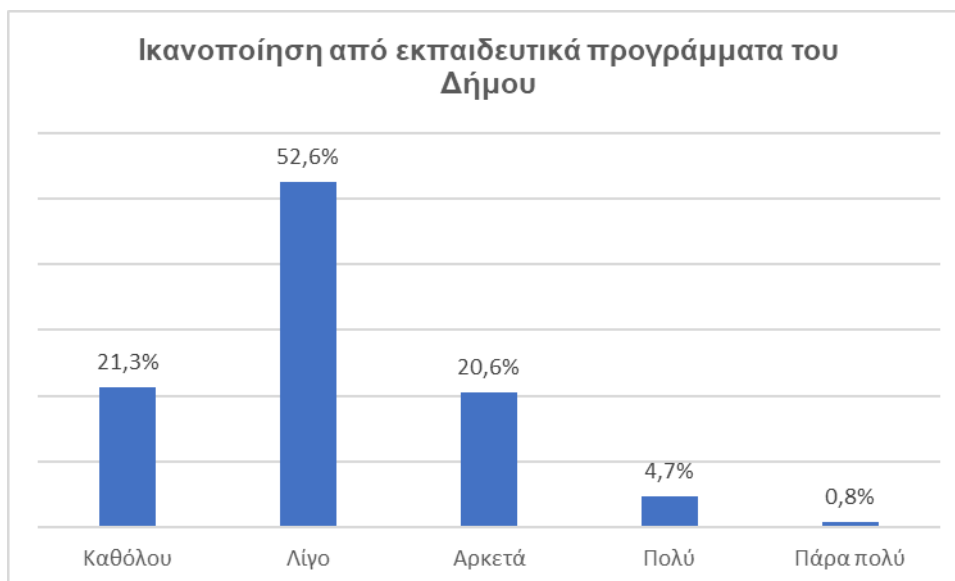
**Γράφημα 4.** Ικανοποίηση από εκπαιδευτικά προγράμματα

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που επιλέγουν οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται αναλυτικά στο Γράφημα 5 που ακολουθεί. Το 34,4% δηλώνει ότι δεν έχει συμμετάσχει ενώ ένα 32% επιλέγει τα σεμινάρια και τις διαλέξεις.



**Γράφημα 5.** Μέθοδος εκπαίδευσης

Αναφορικά με τον βαθμο ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από τον Δήμο, όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 6 το 52,6% των εργαζομένων δηλώνει λίγο ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 0,8% δηλώνει πάρα πολύ.



**Γράφημα 6.** Ικανοποίηση από εκπαιδευτικά προγράμματα του Δήμου

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί καταγράφεται ο λόγος συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Παρατηρείται ότι σε ποσοστό 32% οι εργαζόμενοι ωθούνται από προσωπικό ενδιαφέρον, και ακολουθεί η οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας.

**Πίνακας 2.** Λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

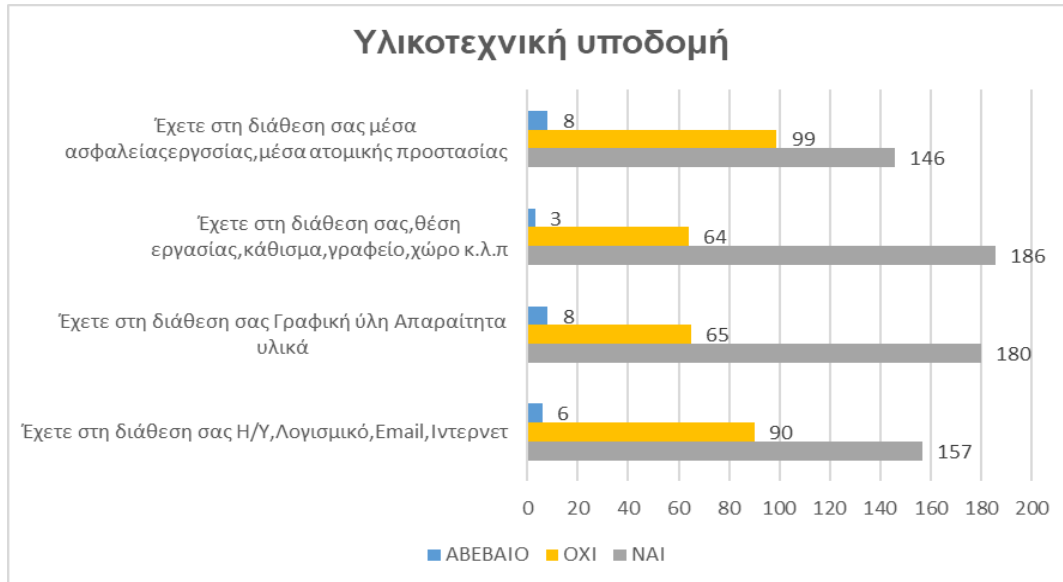
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό%</b>
Αλλαγή αντικειμένου εργασίας	8	3
Έλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων	9	4
Προσωπικό ενδιαφέρον	81	32
Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας	36	14
Πρωτοβουλία της Διοίκησης/Υπηρεσίας	9	4
Οικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)	3	1
Άλλο (δεν έχω συμμετάσχει)	107	42

Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν τους δίνονταν στο μέλλον η ευκαιρία συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αν θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους η πλειοψηφία (84,6%) ήταν πρόθυμοι να συμμετέχουν και σε πολύ μικρό ποσοστό ήταν αρνητικοί (15,4%). Ανάμεσα στους κύριους ανασταλτικούς παράγοντες της μη συμμετοχής τους ανέφεραν ως επικρατέστερο την μη διάθεση χρόνου (50%), άλλο λόγο (37%), τη μη επιθυμία τους (10%) αλλά και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις από την διοίκηση του οργανισμού (3%).

#### ***Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών***

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων γίνεται αντιληπτό ότι στο σύνολο τους διαθέτουν θέση εργασίας, κάθισμα, γραφείο και ειδικά διαμορφωμένο χώρο εργασίας (n = 186). Εξίσου, στο σύνολο τους έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη γραφική ύλη και υλικά που χρειάζονται για την εργασία τους (n = 186). Με χαμηλότερη ωστόσο συχνότητα κυμαίνονται οι απαντήσεις τους σχετικά με την διαθεσιμότητα Η/Υ, λογισμικών, email και πρόσβασης στο Ιντερνετ (n = 157) και σε ακόμα πιο χαμηλές συχνότητες κυμαίνονται οι απαντήσεις τους σχετικά με τα διαθέσιμα μέσα ασφάλειας εργασίας και ατομικής προστασίας (n = 146). Στο Γράφημα 7 που ακολουθεί καταγράφεται η καταλληλότητα παρεχόμενης υλικοτεχνικής υποδομής στους εργαζομένους. Καταγράφονται ελλείψεις σε όλες τις κατηγορίες της υλικοτεχνικής υποδομής και πιο αναλυτικά η πλειοψηφία των

εργαζομένων (39%) δηλώνει ότι δεν διαθέτει μέσα ασφαλείας και ατομικής προστασίας και σε ποσοστό 36% δηλώνει ότι δεν διαθέτει Η/Υ, λογισμικό, email, ιντερνετ. Ένα ποσοστό αντίστοιχα 26% καταθέτει ότι δεν διαθέτει γραφική ύλη και απαραίτητα υλικά, ενώ το 25% των εργαζομένων δηλώνει ότι δεν διαθέτει θέση εργασίας, κάθισμα, γραφείο, χώρο κ.λ.π.



**Γράφημα 7.** Καταλληλότητα παρεχόμενης υλικοτεχνικής υποδομής στους εργαζομένους

Ως κύρια πηγή ενημέρωσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι ( $n = 134$ ) αναφέρουν τον προϊστάμενο και διευθυντή, ακολουθεί η ενημέρωση τους σχετικά με την κείμενη νομοθεσία ( $n = 61$ ), οι συνάδελφοι τους ( $n = 38$ ) αλλά και οι σχετικές προσκλήσεις διαθέσιμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ( $n = 18$ ). Τα προγράμματα που επιθυμούν να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι σε υψηλότερο ποσοστό 66% αφορούν το ίδιο τους το εργασιακό αντικείμενο και σε ποσοστό 32% την απόκτηση γενικών γνώσεων και ικανοτήτων. Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί διαφαίνεται αναλυτικά το επιθυμητό αντικείμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, από την πλευρά των εργαζομένων.

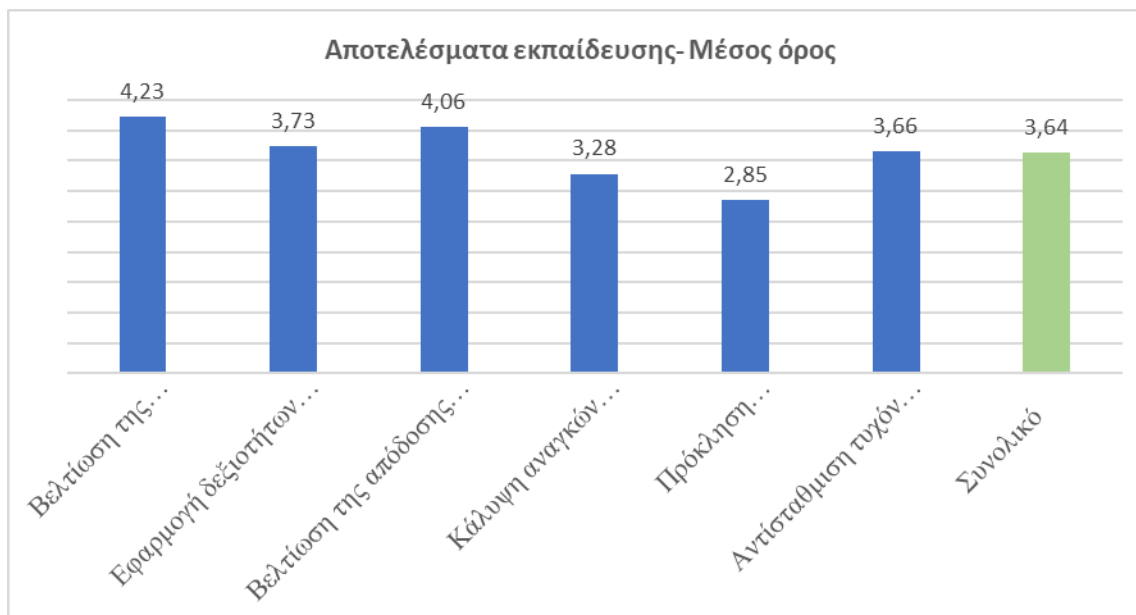
**Πίνακας 3.** Επιθυμητό αντικείμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων

	Συχνότητα	Ποσοστό%
Κείμενη νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο της εργασίας	54	21
Νέες τεχνολογίες και πληροφορική	43	17
Διοίκηση, Οργάνωση, Ηγεσία	22	9
Επικοινωνία/Συνεργασία	22	9
Ασφάλεια/Υγιεινή	32	13
Περιβάλλον/Ποιότητα ζωής	28	11
Κοινωνικές δεξιότητες και δράσεις	11	4
Πολιτισμός και τέχνη	27	11
Ξένες γλώσσες	1	0
Οικονομία/Επιχειρηματικότητα	8	3
Άλλο	5	2
<b>Σύνολο</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>

Αναφορικά με την ιδανικότερη περίοδο παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι περισσότεροι εργαζόμενοι ( $n = 132$ ) δήλωσαν ότι τους είναι αδιάφορο και δεν αποτελεί κριτήριο στην συμμετοχή τους. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι με ( $n = 58$ ) που επιλέγουν την περίοδο Ιανουαρίου- Ιουνίου και οι εργαζόμενοι με ( $n = 42$ ) που επιλέγουν αντίστοιχα την περίοδο Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου.

#### *Αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα εκπαίδευσης*

Ως προς τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα εκπαίδευσης παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν ένα μέτριο προς καλό επίπεδο αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης ( $M = 3,64$ ,  $T.A. = ,40$ ). Πιο συγκεκριμένα, ως σημαντικότερη διάσταση οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η βελτίωση του προσωπικού συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας ( $M = 4,23$ ,  $T.A. = ,66$ ). Αντίστοιχα, όπως διαφαίνεται και στο Γράφημα 8, αντιλαμβάνονται στο χαμηλότερο βαθμό ( $M = 2,85$ ,  $T.A. = ,97$ ) τον παράγοντα εκείνο που αφορά την πρόκληση δυσλειτουργίας στην υπηρεσία κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος.

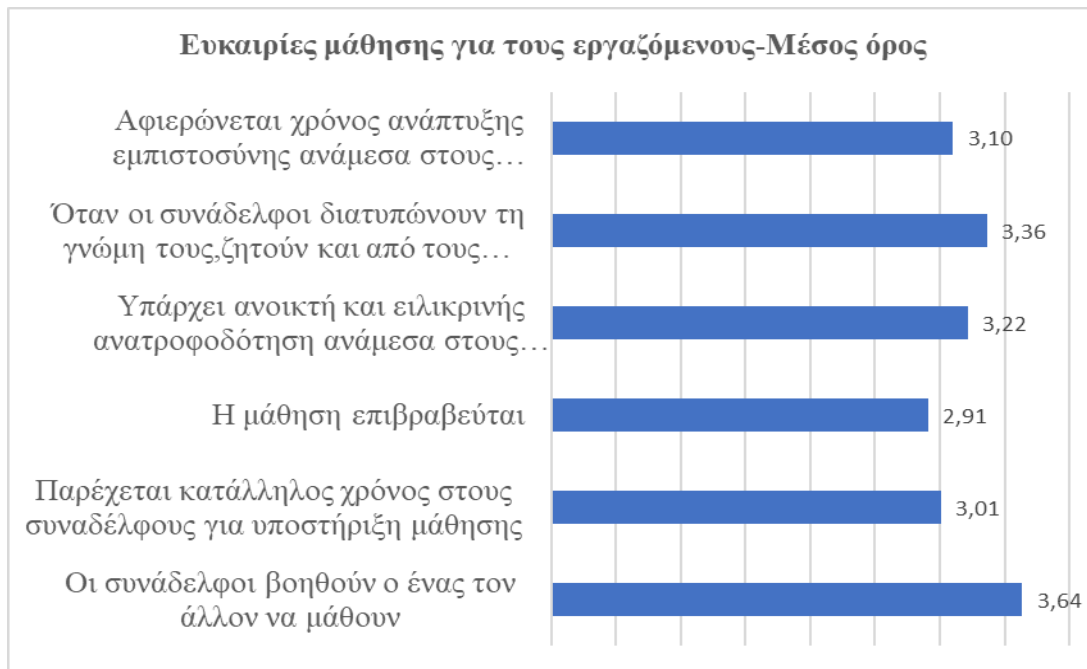


**Γράφημα 8.** Αποτελέσματα εκπαίδευσης

### ***Κουλτούρα μάθησης***

Ο συνολικός βαθμός κουλτούρας μάθησης που υιοθετεί ο Δήμος είναι σε μέτριο επίπεδο ( $M = 3,1$ ,  $T.A. = ,64$ ). Αντίστοιχα, αναφορικά με τους επιμέρους παράγοντες της συγκεκριμένης κλίμακας από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι την υψηλότερη βαθμολογία έδειξε να έχει στο παράγοντα δημιουργίας ευκαιριών μάθησης για τους εργαζόμενους ( $M = 3,21$ ,  $T.A. = ,71$ ). Ενώ αντίστοιχα σε χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται οι άλλοι δυο παράγοντες που αφορούν είτε την ενθάρρυνση της ομαδικής μάθησης και συνεργασίας ( $M = 3,15$ ,  $T.A. = ,74$ ) είτε την διατήρηση και υποστήριξη της μάθησης στα πλαίσια του οργανισμού ( $M = 2,94$ ,  $T.A. = ,70$ ).

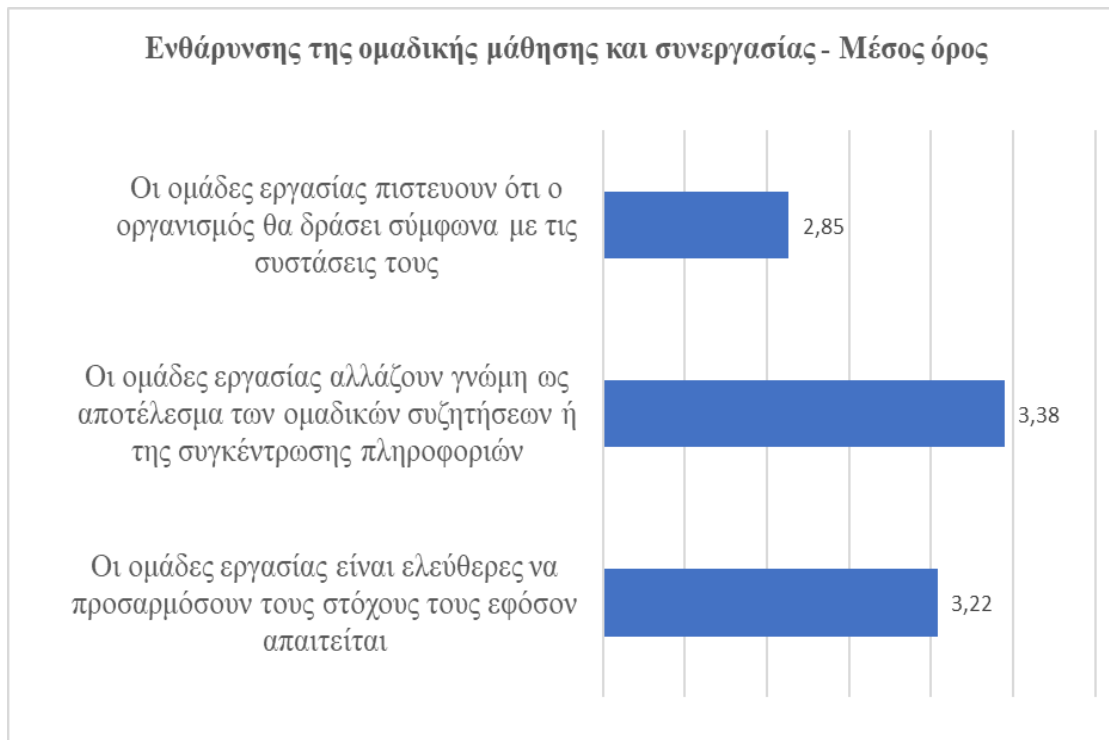
Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στις ατομικές ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζομένους, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 9 που ακολουθεί, η αλληλοβοήθεια των συναδέλφων είναι η πιο αποτελεσματική τεχνική για την απόκτηση γνώσης ( $M = 3,64$ ,  $T.A. = 0,892$ ). Ακολουθούν σε σημαντικότητα ευκαιριών ατομικής μάθησης η διατύπωση της γνώμης και η επιθυμία εκφρασης σκέψης από τους άλλους συναδέλφους ( $M = 3,36$ ,  $T.A. = 0,927$ ) αλλά και η ύπαρξη ανοικτής και ειλικρινούς ανατροφοδότηση ανάμεσα στους εργαζομένους ( $M = 3,22$ ,  $T.A. = 0,924$ ).



**Γράφημα 9.** Ευκαιρίες ατομικής μάθησης εργαζομένων

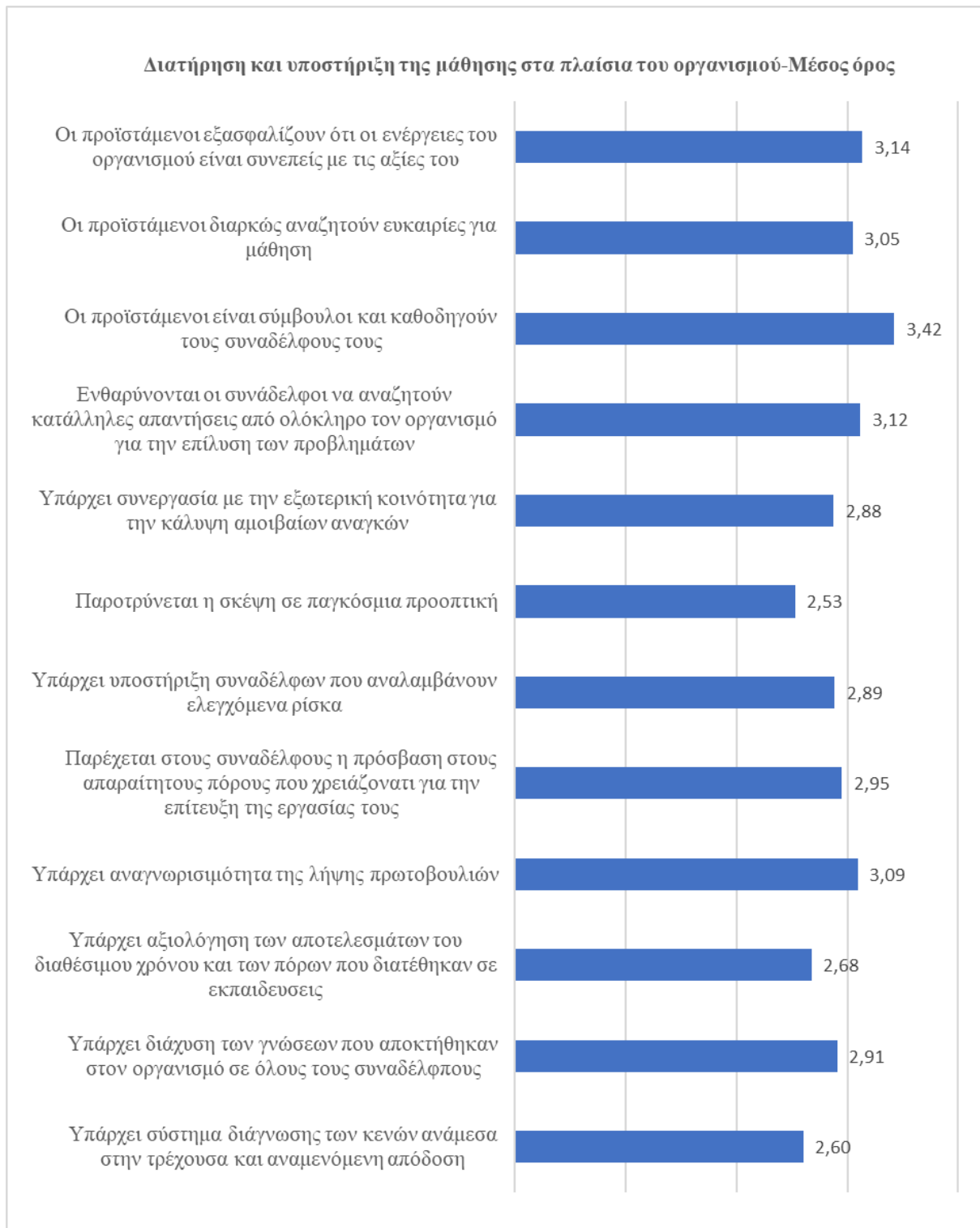
Αναφορικά με το δεύτερο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στην ενθάρυνση της ομαδικής μάθησης και συνεργασίας όπως φαίνεται και στο Γράφημα 12 που ακολουθεί, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την άποψη ότι οι ομάδες εργασίας αλλάζουν γνώμη ως αποτέλεσμα των ομαδικών συζητήσεων ή της συγκεντρωσης πληροφοριών ( $M = 3,38$ ,  $T.A. = 0,881$ ). Ακολουθεί σε σημαντικότητα η άποψη ότι οι ομάδες εργασίας είναι ελεύθερες να προσαρμόσουν τους στόχους τους εφόσον αυτό απαιτείται ( $M = 3,22$ ,  $T.A. = 0,924$ ). Τέλος οι υπάλληλοι υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ομάδες εργασίας πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα δράσει σύμφωνα με τις συστάσεις τους ( $M = 2,85$ ,  $T.A. = 0,912$ ).





**Γράφημα 12.** Ευκαιρίες ομαδικής μάθησης και συνεργασίας

Αναφορικά με τον τρίτο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη της μάθησης στα πλαίσια του οργανισμού, η διατύπωση ότι οι προϊστάμενοι είναι σύμβουλοι και καθοδηγούν τους συναδέλφους τους είναι η πιο σημαντική διαδικασία υποστήριξης της μάθησης ( $M = 3,42$ ,  $T.A. = 1,027$ ). Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 13 ακολουθούν σε σημαντικότητα υποστηρικτικής μάθησης, η θέση ότι οι προϊστάμενοι εξασφαλίζουν ότι οι ενέργειες του οργανισμού είναι συνεπείς με τις αξίες του ( $M = 3,14$ ,  $T.A. = 0,992$ ), αλλά και η άποψη ότι οι συνάδελφοι ενθαρύνονται να αναζητούν κατάλληλες απαντήσεις από ολόκληρο τον οργανισμό για την επίλυση των προβλημάτων ( $M = 3,12$ ,  $T.A. = 0,965$ )



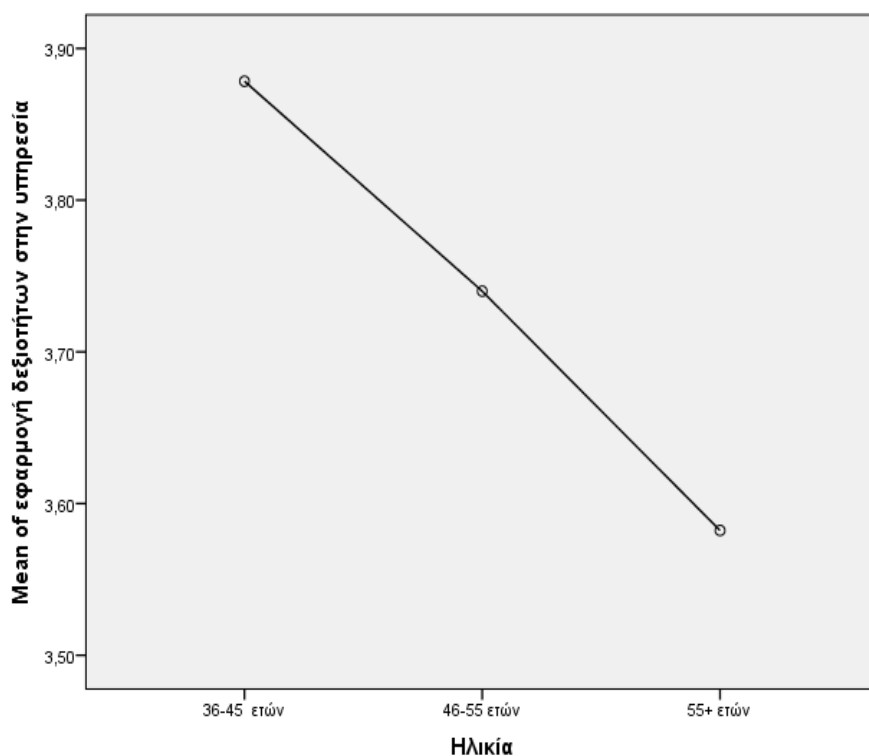
**Γράφημα 13.** Διατήρηση και υποστήριξη μάθησης στον Οργανισμό

### **Επαγωγική στατιστική**

#### Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών

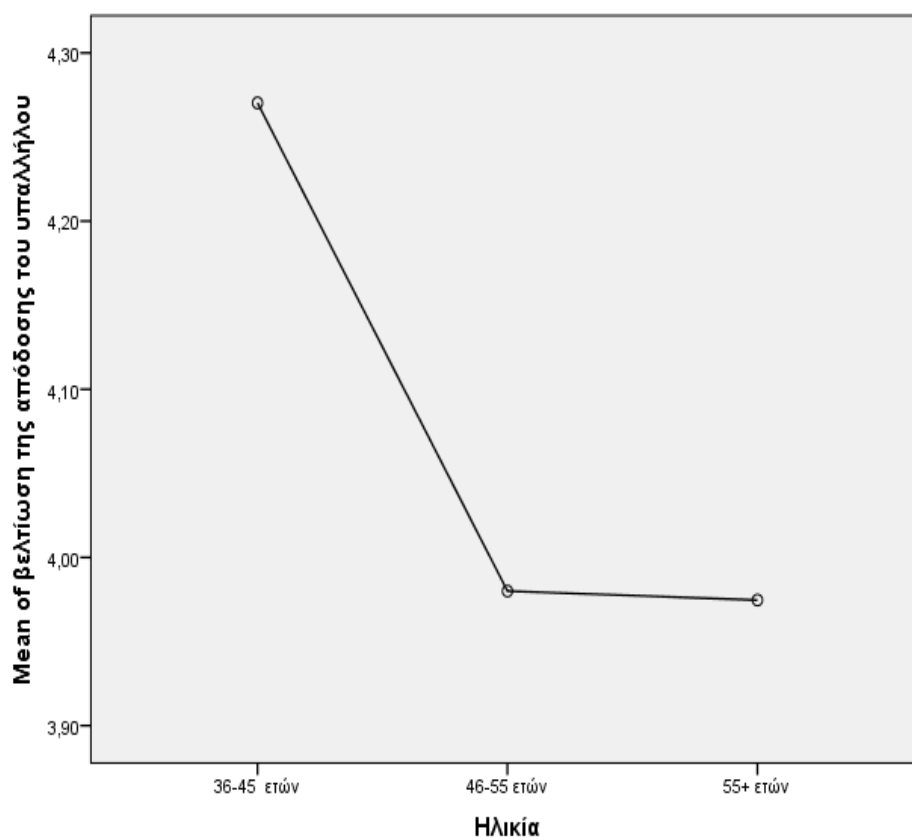
Η ανάλυση T-test έδειξε ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται συνολικά μεγαλύτερα οφέλη από την εκπαίδευση ( $M = 3,70$ ,  $T.A. = ,40$ ) σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ( $M = 3,53$ ,  $T.A. = ,39$ ),  $t(251) = 3,36$ ,  $p = ,001$ . Αναφορικά με τις επιμέρους διατυπώσεις της κλίμακας αυτής, στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων εντοπίστηκαν μόνο σε τρεις από τις συνολικά έξι. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας ( $M = 4,34$ ,  $T.A. = ,68$ ) σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ( $M = 4,01$ ,  $T.A. = ,59$ ),  $t(251) = 3,36$ ,  $p = ,001$ . Αντίστοιχα, οι γυναίκες βρέθηκε ότι εκτιμούν περισσότερο την συνεισφορά της εκπαίδευσης στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου ( $M = 4,15$ ,  $T.A. = ,75$ ) σε σχέση με τους άντρες ( $M = 3,92$ ,  $T.A. = ,54$ ),  $t(251) = 3,36$ ,  $p = ,004$ . Επίσης, έκριναν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει αντιστάθμιση τυχόν προβλημάτων λόγω απουσίας εκπαίδευσης από κάποιον συνάδελφο ( $M = 3,78$ ,  $T.A. = ,78$ ) σε σχέση με τους άντρες ( $M = 3,46$ ,  $T.A. = ,78$ ),  $t(251) = 3,36$ ,  $p = ,002$ . Ενώ αντίστοιχα, ο έλεγχος T-test για τυχόν διαφορές στις αντιλήψεις των δυο φύλων ως προς την κουλτούρα μάθησης δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Ως προς την ηλικιακή κατηγορία των εργαζομένων τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο σε δυο από τις συνολικά έξι επιμέρους διαστάσεις των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση OnewayANOVA έδειξε ότι η ηλικία επιδρά στην αντίληψη ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία  $F(2,250) = 3,50$ ,  $p = ,032$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 14 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία πάνω από 55 ετών διέφεραν στατιστικά σημαντικά μόνο με όσους ανήκαν στην κατηγορία 36-45 ετών ( $p = ,024$ ) και όχι με εκείνους που ανήκαν στην κατηγορία 46-55 ετών ( $p = ,40$ ). Οι μεγαλύτεροι δηλαδή σε ηλικία πάνω από 55 ετών εμφανίζονταν περισσότερο επιφυλακτικοί στο κατά πόσο εφαρμόζονται οι δεξιότητες που αποκτήσαν με την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα στην υπηρεσία σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους.



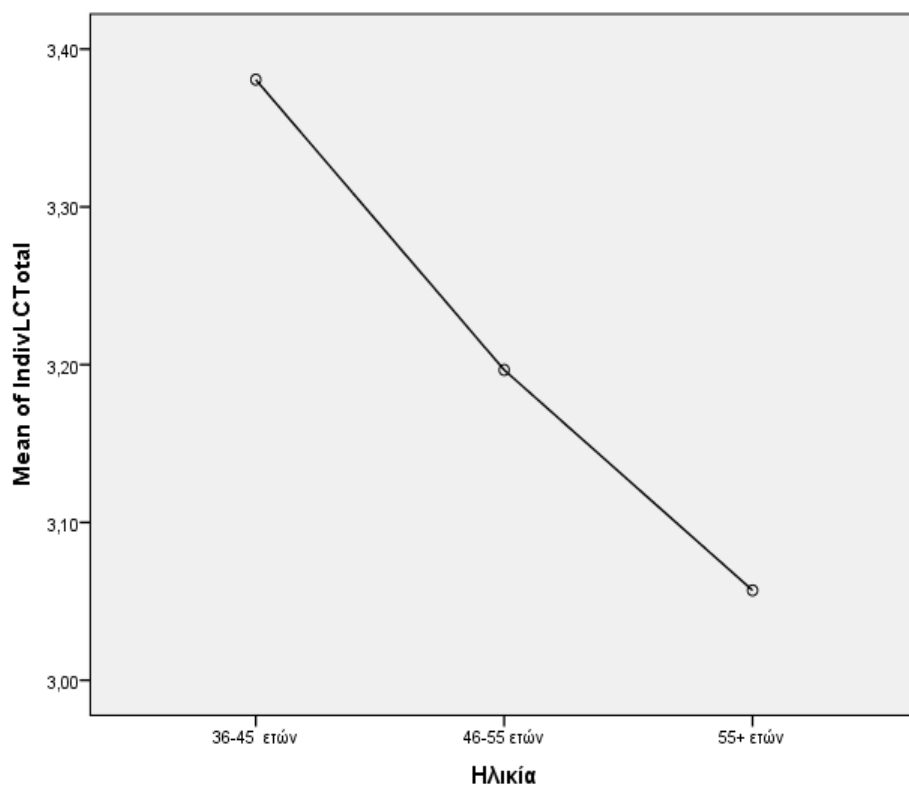
**Γράφημα 14.** Επίδραση ηλικίας στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία

Επίσης ότι η ηλικία επιδρά στην αντίληψη ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου  $F(2,250) = 4,90$ ,  $p = ,008$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 15 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία 36-45 ετών διαφέρουν σημαντικά στατιστικά και με τις δύο άλλες κατηγορίες. Με την ηλικιακή κατηγορία 46-55 ετών, περισσότερο ( $p = ,015$ ) και με την ηλικιακή κατηγορία 55+ λιγότερο ( $p = ,020$ ). Οι εργαζόμενοι 36-45 ετών είναι υποστηρικτές της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, ακολουθούν οι εργαζόμενοι 46-55 ετών και έπονται οι εργαζόμενοι 55+ετών.



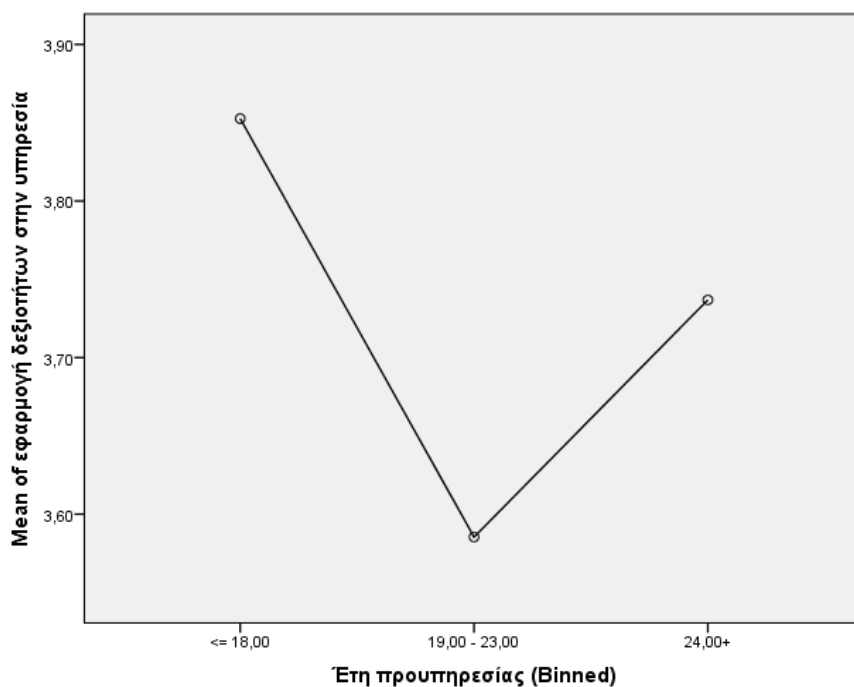
**Γράφημα 15.** Επίδραση ηλικίας στη βελτίωση απόδοσης του υπαλλήλου

Ως προς την κουλτούρα μάθησης τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μόνο σε μια διάσταση. Οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι η ηλικία επιδρά στην ατομική μαθησιακή κουλτούρα  $F(2,250) = 4,056$ ,  $p = ,018$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 16 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία κατηγορία 55+ ετών διαφέρουν σημαντικά στατιστικά μόνο με όσους ανήκουν στην κατηγορία 36-45 ετών ( $p = ,013$ ) και όχι με εκείνους που ανήκουν στην κατηγορία 46-55 ετών ( $p = ,206$ ). Οι εργαζόμενοι 55+ είναι λιγότερο δεκτικοί με την επίδραση της ατομικής μαθησιακής κουλτούρας σε σχέση με νεαρότερους συναδέλφους τους.



**Γράφημα 16.** Επίδραση της ηλικίας στην ατομική μαθησιακή κουλτούρα

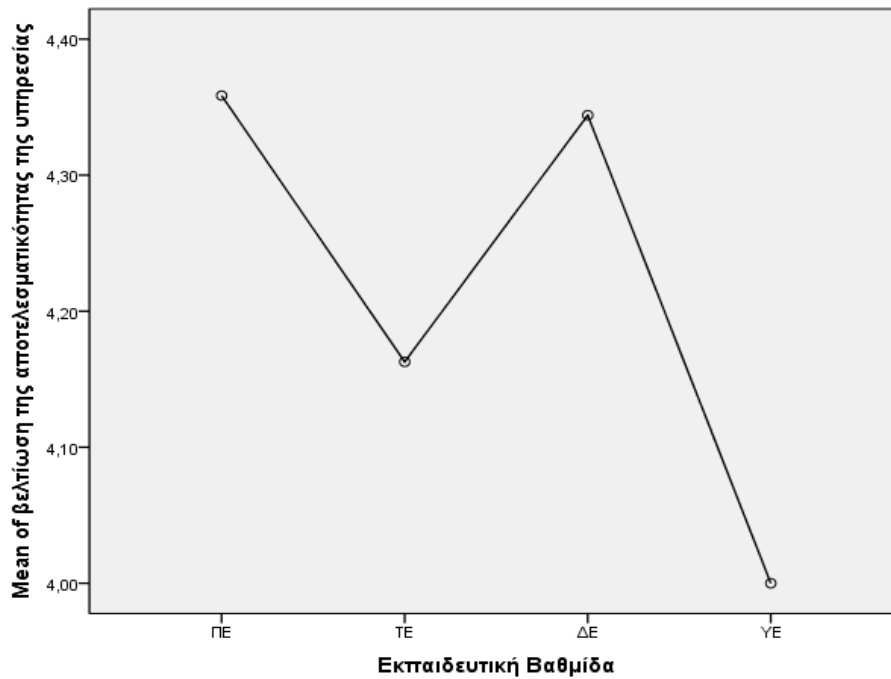
Στα αποτελέσματα εκπαίδευσης υπήρξε σημαντική στατιστική διαφορά μόνο στην ερώτηση που αφορά την εφαρμογή των δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, στην υπηρεσία  $F(2,250) = 3,26, p = ,040$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 17 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην κατηγορία 19-23 διαφέρουν σημαντικά στατιστικά μόνο με όσους ανήκουν στην κατηγορία έως 18 έτη ( $p = ,030$ ) και όχι με εκείνους που ανήκουν στην κατηγορία 24+ ετών ( $p = ,525$ ). Οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας 19-23, εμφανίζονται επιφυλακτικοί για την εφαρμογή των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν με την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, στην υπηρεσία.



**Γράφημα 17.** Επίδραση προϋπηρεσίας στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία

#### ***Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας εργαζομένων***

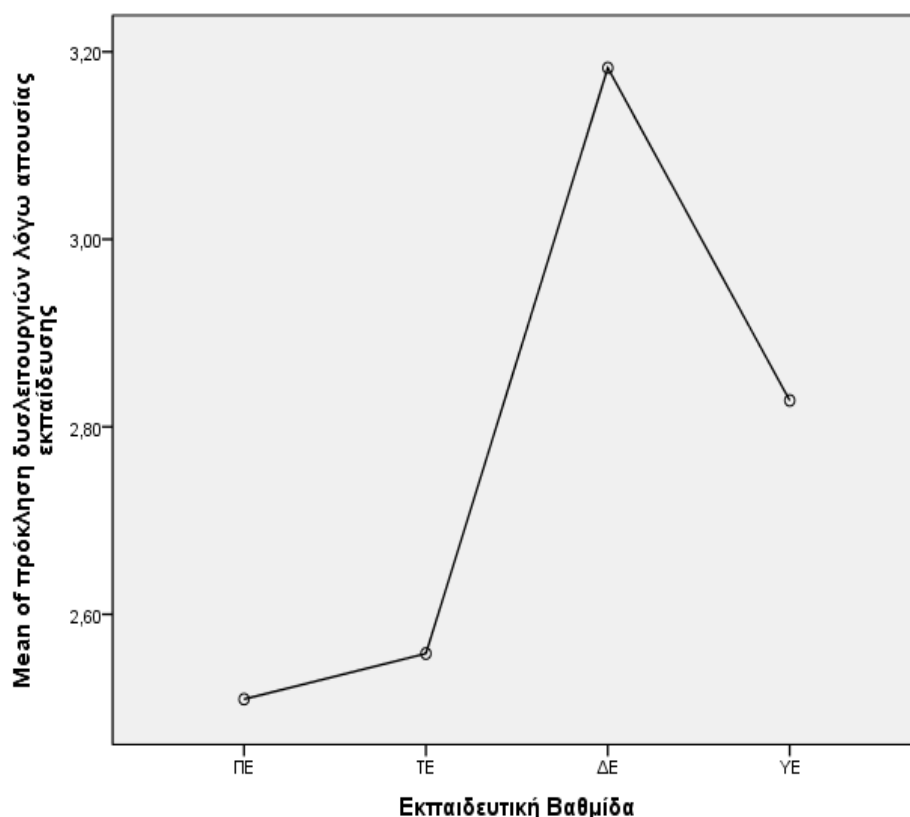
Στα αποτελέσματα εκπαίδευσης υπήρξε σημαντική στατιστική διαφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας  $F(3,249) = 4,477, p = ,004$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 18 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ διαφέρουν σημαντικά στατιστικά με όσους ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ ( $p = ,017$ ) αλλά και με εκείνους που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΔΕ ( $p = ,007$ ). Οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται διστακτικοί για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.



**Γράφημα 18.** Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στη βελτίωση αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας

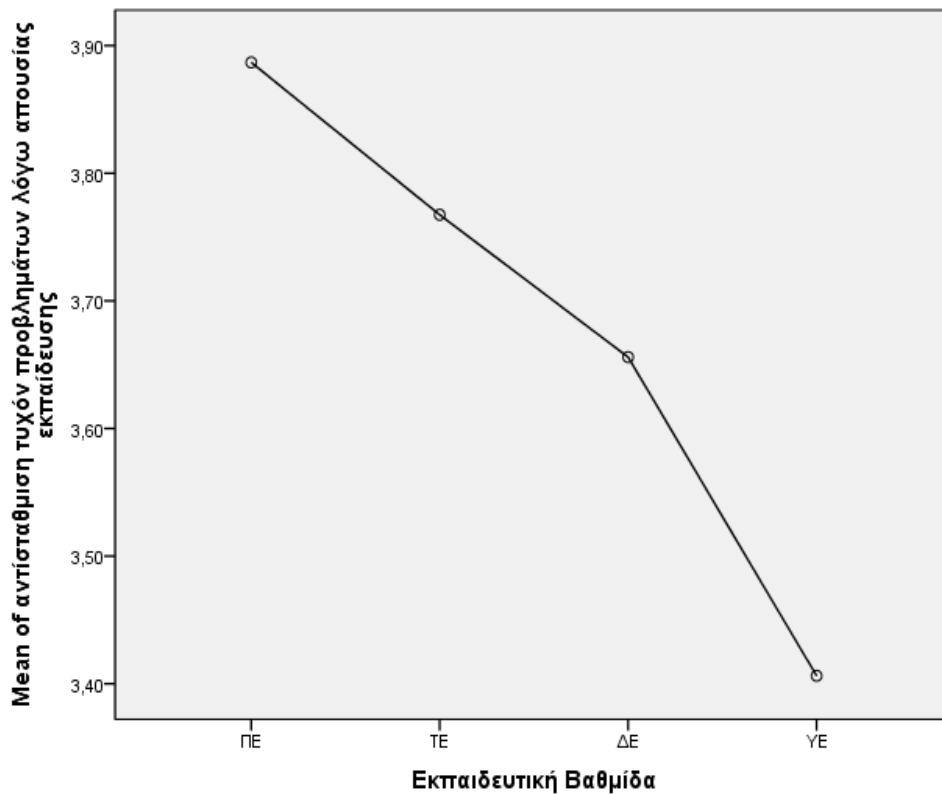
Στα αποτελέσματα εκπαίδευσης υπήρξε σημαντική στατιστική διαφορά στην ερώτηση πρόκλησης δυσλειτουργίας λόγω απουσίας εκπαίδευσης  $F(3,249) = 7,637, p = ,000$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 19 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΔΕ διαφέρουν σημαντικά στατιστικά με όσους ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΠΕ ( $p = ,000$ ), και με εκείνους που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΤΕ ( $p = ,002$ ). Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ δείχνουν θετικοί με την άποψη ότι παρατηρείται πρόκληση δυσλειτουργίας στην υπηρεσία λόγω απουσίας του υπαλλήλου σε εκπαιδευτικά προγράμματα.





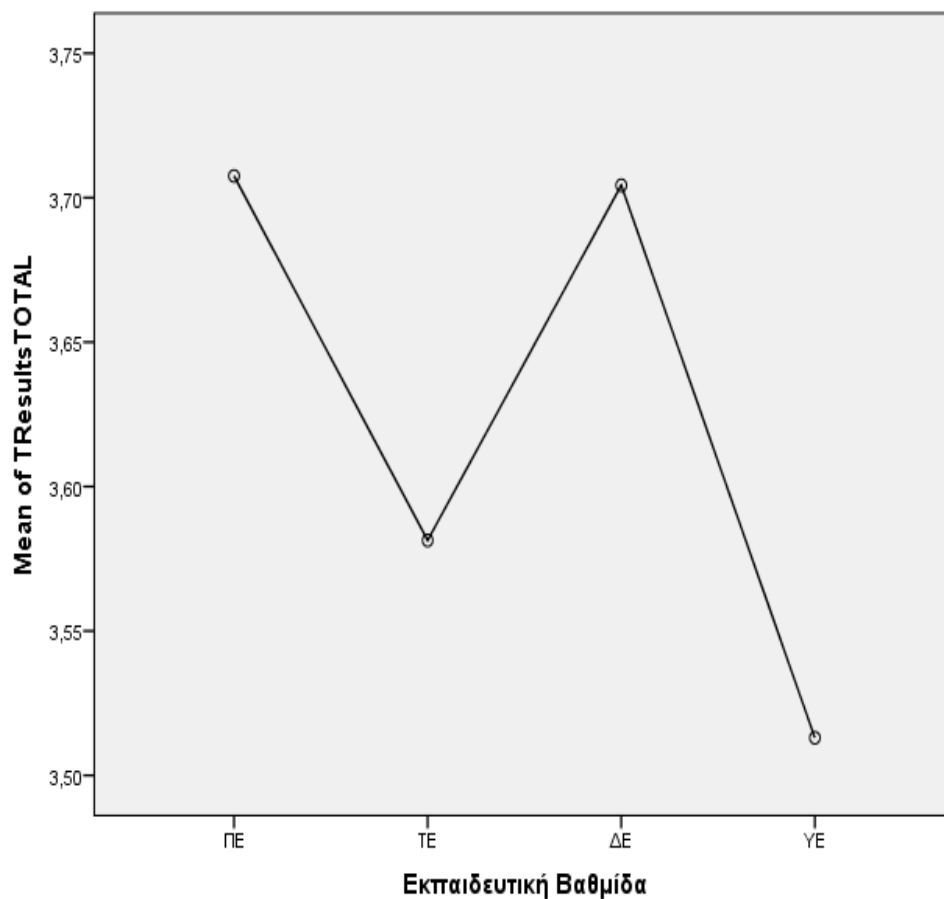
**Γράφημα 19.** Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στην πρόκληση δυσλειτουργίας λόγω απουσίας υπαλλήλου

Επίσης, υπήρξε σημαντική στατιστική διαφορά στα αποτελέσματα εκπαίδευσης στην ερώτηση που αφορά την αντιστάθμιση τυχόν προβλημάτων λόγω απουσίας εκπαίδευσης  $F(3,249) = 4,026, p = ,008$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 20 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ διαφέρουν σημαντικά στατιστικά μόνο με όσους ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΠΕ ( $p = ,006$ ) και όχι με εκείνους που ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία ΤΕ ( $p = ,090$ ) και στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ ( $p = ,202$ ). Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται αρνητικοί στην αντιστάθμιση των τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται στην υπηρεσία λόγω της εξαιτίας της απουσίας λόγω εκπαίδευσης.



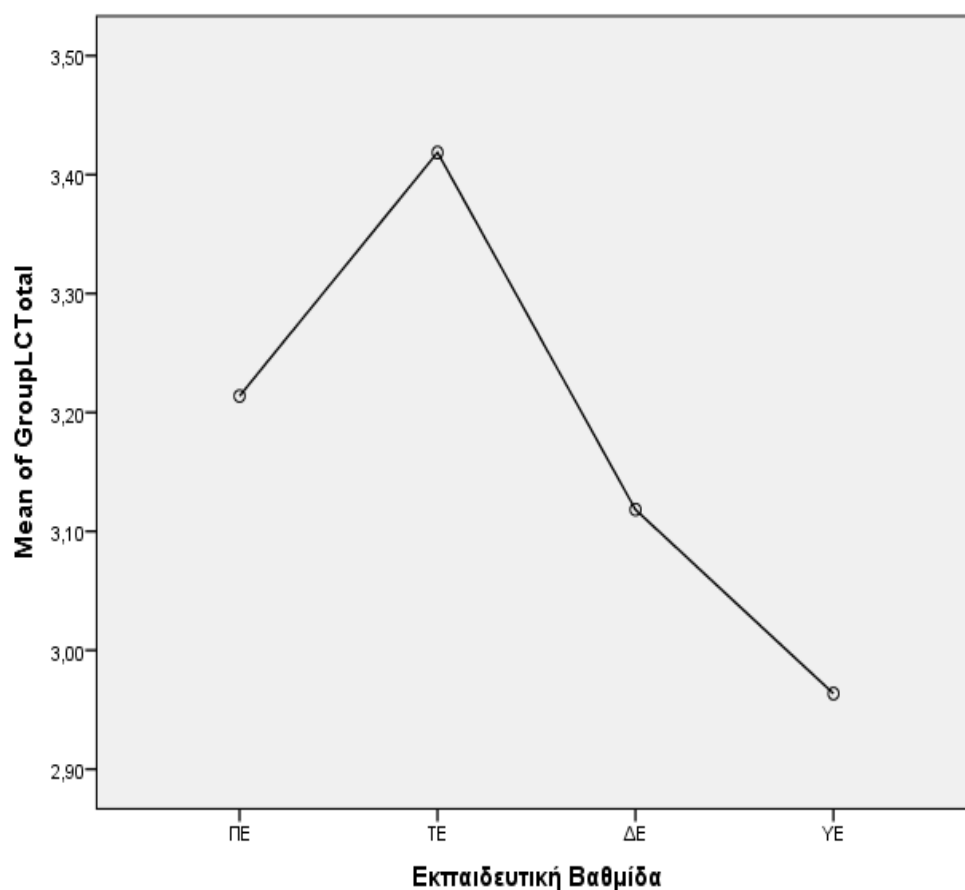
**Γράφημα 20.** Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στην αντίσταση τυχόν προβλημάτων λόγω απουσίας εκπαίδευσης

Παρατηρήθηκε σημαντική επίδραση στο σύνολο των αποτελεσμάτων εκπαίδευσης  $F(3,249) = 3,808, p = ,011$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 21 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ διαφέρουν σημαντικά στατιστικά με όσους ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ ( $p = ,044$ ) αλλά και με εκείνους που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΔΕ ( $p = ,017$ ). Οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται επιφυλακτικοί με τα αποτελέσματα εκπαίδευσης στην υπηρεσία.



**Γράφημα 21.** Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στο σύνολο των αποτελεσμάτων εκπαίδευσης στην υπηρεσία

Υπήρξε σημαντική στατιστική διαφορά στα αποτελέσματα στο σύνολο της κουλτούρας μάθησης στην υπηρεσία  $F(3,249) = 3,492, p = ,016$ . Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 22 που ακολουθεί, οι αναλύσεις post-hoc με την βοήθεια του Tukey's HSD test έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ διαφέρουν σημαντικά στατιστικά μόνο με όσους ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΤΕ ( $p = ,010$ ). Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται να μην αποδέχονται την ύπαρξη κουλτούρας μάθησης στον οργανισμό.



**Γράφημα 22.** Επίδραση εκπαιδευτικής βαθμίδας στο σύνολο κουλτούρας μάθησης στην υπηρεσία

***Βαθμός συσχέτισης αποτελεσμάτων εκπαίδευσης με κουλτούρα μάθησης οργανισμού***

Σύμφωνα με την ανάλυση συσχέτισης Pearson τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα αντιλαμβανόμενα οφέλη της εκπαίδευσης και τις τρεις διαστάσεις της κουλτούρας μάθησης. Πιο αναλυτικά, η αντίληψη για τα οφέλη της εκπαίδευσης αυξάνεται όσο περισσότερες ευκαιρίες μάθησης και κλίμα συνεχούς βελτίωσης και διαλόγου παρέχονται σε έναν οργανισμό  $r(253) = ,36, p = ,000$ . Αυξάνεται επίσης, όσο περισσότερη ομαδικής μάθησης και συνεργασίας ενίσχυση υπάρχει από τον οργανισμό  $r(253) = ,30, p = ,000$ . Τέλος, αυξάνεται παράλληλα με την διατήρηση και ενίσχυση της γνώσης που αποκτήθηκε στον οργανισμό  $r(253) = ,35, p = ,000$ .

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφέρουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Ο αριθμός των υπαλλήλων που κατέθεσαν ερωτηματολόγιο στην έρευνα ήταν 253 από τους συνολικά 359 εργαζομένους του Δήμου Αγίων Αναργύρων-Καματερού που αντιστοιχεί στο 70%. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες και σε μικρότερο ποσοστό ήταν άνδρες. Σε σχέση με την ηλικία τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι άνηκαν στην ηλικιακή κατηγορία 46-55 ετών, ακολουθούσαν όσοι είχαν ηλικία πάνω από 55 ετών και όσοι ήταν 36-45 ετών.

Από την μεθοδολογική τριγωνοποίηση των ερευνητικών δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα. Αναφορικά με την εκπαιδευτική βαθμίδα των εργαζομένων στο Δήμο, το μεγαλύτερο ποσοστό άνηκε στην κατηγορία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό εμφανίζεται στην Τεχνολογική εκπαίδευση. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία διαθέτουν απολυτήριο Λυκείου, ενώ αντίστοιχα μειοψηφία των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης-ΑΕΙ και απόφοιτοι ΙΕΚ,ΤΕΕ. Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, αυτή κυμαινόταν από 3 έως 37 έτη, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν έως 18 έτη προϋπηρεσίας, σε μικρότερο ποσοστό είχαν από 19 έως 23 έτη και σε χαμηλότερο ποσοστό είχαν πάνω από 24 έτη.

Σε βάθος τελευταίας πενταετίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν παρακολουθήσει ένα τουλάχιστον εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε σχέση με εκείνους που δεν είχαν παρακολουθήσει κανένα. Στο σύνολο των εργαζομένων, η πλειοψηφία φαίνεται να μην έχει παρακολουθήσει κανένα, ενώ μόνο ένας μικρός αριθμός αναφέρει ότι έχει παρακολουθήσει περισσότερα από 2 εκπαιδευτικά προγράμματα. Σύμφωνα με τη συνέντευξη Β εκπαιδευτικά προγράμματα δεν οργανώνονται από τον ίδιο τον δήμο, γίνονται μετά από αίτημα του υπαλλήλου από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το ΙΝ.ΕΠ και τα προτιμούν οι υπάλληλοι επειδή αυτά μοριοδοτούνται και για τις κρίσεις των προϊσταμένων, για την κατάληψη θέσεων ευθύνης. Εισαγωγική εκπαίδευση παρακολουθούν υποχρεωτικά οι υπάλληλοι όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων πλην των ΥΕ».

Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι δεν έχουν συμμετάσχει, ενώ ελάχιστοι δηλώνουν Καθόλου. Οι υπάλληλοι επιλέγουν στην πλειοψηφία τους ως μέθοδο

συμμετοχής τα σεμινάρια και τις διαλέξεις. Η συνέντευξη Β προσθέτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό προτιμά την τηλεκπαίδευση καθώς είναι πολύ βολική όσον αφορά τις μετακινήσεις και το ωράριο παρακολούθησης είναι συνήθως πιο ευέλικτο» Αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησης από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από τον Δήμο, οι μισοί και παραπάνω εργαζόμενοι δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι, ενώ ελάχιστοι δηλώνουν πάρα πολύ. Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ωθούνται από προσωπικό ενδιαφέρον, και ακολουθεί η οργανωτική και λειτουργική αναδιαρθρωση της υπηρεσίας, ως λόγος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Σύμφωνα με τη συνέντευξη Γ φαίνεται ότι τα μέχρι τώρα βήματα που έχουν γίνει για την εκπαίδευση των εργαζομένων δεν είναι ακριβώς προς τη σωστή κατεύθυνση και χωρίς κατάλληλη στόχευση αφού βασίζονται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στην πρωτοβουλία των υπαλλήλων».

Για την επιθυμία μελλοντικής συμμετοχής τους η πλειοψηφία ήταν πρόθυμοι να συμμετέχουν και σε πολύ μικρό ποσοστό ήταν αρνητικοί. Η συνέντευξη Γ αναφέρει ότι είναι φανερό πως οι πρωτοβουλίες που είχαν παρθεί από τη Διοίκηση μέχρι τώρα ήταν λιγιστές έως ανύπαρκτες ενώ είναι ενθαρρυντικό το ενδιαφέρον των υπαλλήλων που σε συντριπτικό ποσοστό 84% θα επιθυμούσε να συμμετέχει σε ένα επιμορφωτικό σεμινάριο». Καταγράφεται η συμφωνία ανάμεσα στις συνεντεύξεις Α και Γ ως προς την ανίχνευση των αναγκών και τον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων. Συνέντευξη Α) Ο προτεινόμενος προγραμματισμός του ΙΝ.ΕΠ. για το έτος 2021 είναι αποτέλεσμα επεξεργασίας αιτημάτων δημοσίων φορέων, αποτέλεσμα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών των Δημοσίων Υπηρεσιών μέσω ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, αποτέλεσμα της συνεργασίας των πρωτοκόλλων συνεργασίας που έχει συνάψει το ΕΚΔΔΑ με άλλους φορείς και βέβαια είναι εξίσου σημαντικό το γεγονός ότι υπάρχει αποδελτίωση τομεακών πολιτικών από επιστημονικό προσωπικό του ΕΚΔΔΑ. Συνέντευξη Γ) Η δημιουργία ενός νέου προγράμματος επιμόρφωσης σίγουρα είναι αναγκαία και επιβάλλεται να πραγματοποιηθεί προσεκτική μελέτη όλων των παραμέτρων ώστε να είναι στοχευμένο και βασισμένο σε πραγματικά ευρήματα και όχι ιδανικά καθώς και η καθολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανάμεσα στους κύριους ανασταλτικούς παράγοντες της μη συμμετοχής τους ανέφεραν ως επικρατέστερο την μη διάθεση χρόνου, ανέφεραν την επιλογή άλλο λόγο και τη μη επιθυμία τους αλλά και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις από την διοίκηση του οργανισμού σε μία μικρή μερίδα τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων γίνεται αντιληπτό ότι στο σύνολο τους διαθέτουν θέση εργασίας, κάθισμα, γραφείο και ειδικά διαμορφωμένο

χώρο εργασίας Εξίσου, στο σύνολο τους έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη γραφική ύλη και υλικά που χρειάζονται για την εργασία τους . Με χαμηλότερη ωστόσο συχνότητα κυμαίνονται οι απαντήσεις τους σχετικά με την διαθεσιμότητα Η/Υ, λογισμικών, email και πρόσβασης στο Ιντερνετ και σε ακόμα πιο χαμηλές συχνότητες κυμαίνονται οι απαντήσεις τους σχετικά με τα διαθέσιμα μέσα ασφάλειας εργασίας και ατομικής προστασίας . Αναφέρονται και ελλείψεις σε όλες τις κατηγορίες της υλικοτεχνικής υποδομής οι οποίες κατανέμονται ως εξής: στην κορυφή μή ύπαρξη μέσων ασφαλείας και ατομικής προστασίας, ακολουθεί η μη διάθεση Η/Υ, λογισμικό, email, ιντερνετ, έπονται οι ελλείψεις σε γραφική ύλη και απαραίτητα υλικά και τέλος η μη διάθεση θέση εργασίας, κάθισμα, γραφείο, χώρο κ.λ.π. Στο ίδιο κλίμα ακολουθεί και η συνέντευξη Β, ότι τα μέσα προστασίας είναι έτσι κ αλλιώς δεδομένα και κατοχυρωμένα από τη νομοθεσία. Εφόσον καταγράφονται ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή προγραμματίζεται η κάλυψη τους στα πλαίσια του προϋπολογισμού. Οτιδήποτε είναι απαραίτητο και αναγκαίο ακολουθείται η διαδικασία ώστε να έλθει στην υπηρεσία και στην διάθεση του υπαλλήλου.

Ως κύρια πηγή ενημέρωσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν τον προϊστάμενο και διευθυντή, ακολουθεί η ενημέρωση τους σχετικά με την κείμενη νομοθεσία , οι συνάδελφοι τους αλλά και οι σχετικές προσκλήσεις διαθέσιμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα προγράμματα που επιθυμούν να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι σε υψηλότερο ποσοστό αφορούν το ίδιο τους το εργασιακό αντικείμενο και ακολουθεί η απόκτηση γενικών γνώσεων και ικανοτήτων. Στον ίδιο άξονα κινείται η συνέντευξη Γ δηλώνοντας ότι οι προσπάθειες που γίνονται στην κατεύθυνση της παρεχόμενης εκπαίδευσης θα πρέπει να επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και επαγγελματικών προσόντων των υπαλλήλων, προκειμένου αυτοί να αποτελέσουν το διανοητικό κεφάλαιο και το φορέα ποιοτικής αλλαγής. Αναφορικά με την ιδανικότερη περίοδο παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι τους είναι αδιάφορο και δεν αποτελεί κριτήριο στην συμμετοχή τους.

Ως προς τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα εκπαίδευσης παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν ένα μέτριο προς καλό επίπεδο αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης . Πιο συγκεκριμένα, ως σημαντικότερη διάσταση οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η βελτίωση του προσωπικού συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας, αντιλαμβάνονται στο χαμηλότερο βαθμό τον παράγοντα εκείνο που αφορά την πρόκληση δυσλειτουργίας στην υπηρεσία κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος. Στο ίδιο θετικό πλαίσιο και η συνέντευξη Β

υποστηρίζει ότι όταν συμμετέχει ένας υπάλληλος σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει τη δυνατότητα να λύσει τις απορίες του και να διευκρινήσει διατάξεις που μπορεί να είναι ασαφείς και βεβαίως όλη η διαδικασία ανεβάζει το επίπεδο και την απόδοση στην εργασία. Αυτό ισχύει και για την υπηρεσία και για τον υπάλληλο και σαφώς η υπηρεσία διεκπεραιώνει τα θέματα καλύτερα.

Ο συνολικός βαθμός κουλτούρας μάθησης που υιοθετεί ο Δήμος είναι σε μέτριο επίπεδο. Αντίστοιχα, αναφορικά με τους επιμέρους παράγοντες της συγκεκριμένης κλίμακας από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι την υψηλότερη βαθμολογία έδειξε να έχει στο παράγοντα δημιουργίας ευκαιριών μάθησης για τους εργαζόμενους. Ενώ αντίστοιχα σε χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται οι άλλοι δυο παράγοντες που αφορούν είτε την ενθάρρυνση της ομαδικής μάθησης και συνεργασίας είτε την διατήρηση και υποστήριξη της μάθησης στα πλαίσια του οργανισμού.

Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στις ατομικές ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζομένους, η αλληλοβοήθεια των συναδέλφων είναι η πιο αποτελεσματική τεχνική για την απόκτηση γνώσης. Σε αυτόν τον παράγοντα αναφέρεται η συνέντευξη Β που διαπιστώνει ότι όταν προκύψει κάποιο θέμα που πρέπει να διεκπεραιωθεί, άμεσα δημιουργούνται συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ένα ολόκληρο τμήμα προσπαθεί να το φέρει εις πέρας. Ακολουθούν σε σημαντικότητα ευκαιριών ατομικής μάθησης η διατύπωση της γνώμης και η επιθυμία έκφρασης σκέψης από τους άλλους συναδέλφους αλλά και η ύπαρξη ανοικτής και ειλικρινούς ανατροφοδότηση ανάμεσα στους εργαζομένους. Αναφορικά με το δεύτερο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στην ενθάρρυνση της ομαδικής μάθησης και συνεργασίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι ενστερνίζονται την άποψη ότι οι ομάδες εργασίας αλλάζουν γνώμη ως αποτέλεσμα των ομαδικών συζητήσεων ή της συγκεντρωσης πληροφοριών. Ακολουθεί σε σημαντικότητα η άποψη ότι οι ομάδες εργασίας είναι ελεύθερες να προσαρμόσουν τους στόχους τους εφόσον αυτό απαιτείται. Τέλος, οι υπάλληλοι υποστηρίζουν την άποψη ότι οι ομάδες εργασίας πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα δράσει σύμφωνα με τις συστάσεις τους.

Αναφορικά με τον τρίτο παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης ο οποίος αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη της μάθησης στα πλαίσια του οργανισμού, η διατύπωση ότι οι προϊστάμενοι είναι σύμβουλοι και καθοδηγούν τους συναδέλφους τους είναι η πιο σημαντική διαδικασία υποστήριξης της μάθησης. Η συνέντευξη Β επαυξάνει την παραπάνω διαπίστωση, δηλαδή ότι αν θέλει μια υπηρεσία να δουλέψει καλά, πρέπει να υποστηρίζει τους υπαλλήλους της. Οι υπάλληλοι δεν μπορούν να έχουν γνώση του αντικειμένου στο



σύνολο του και πρέπει να ενημερώνονται για τις συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και στις διαδικασίες. Είναι υποχρεωμένος ο προϊστάμενος να είναι υποστηρικτικός στον υπάλληλο του γιατί διαφορετικά δεν θα υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα παράλληλα πρέπει να τον ενδυναμώνει και να ενθαρύνει την λήψη πρωτοβουλιών. Εξυπακούεται να είναι καθοδηγητικός αφαιρώντας εμπόδια. Ακολουθούν σε σημαντικότητα υποστηρικτικής μάθησης, η θέση ότι οι προϊστάμενοι εξασφαλίζουν ότι οι ενέργειες του οργανισμού είναι συνεπείς με τις αξίες του , αλλά και η άποψη ότι οι συνάδελφοι ενθαρύνονται να αναζητούν κατάλληλες απαντήσεις από ολόκληρο τον οργανισμό για την επίλυση των προβλημάτων.

Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών έδειξε ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονται συνολικά μεγαλύτερα οφέλη από την εκπαίδευση σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους . Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους . Αντίστοιχα, οι γυναίκες βρέθηκε ότι εκτιμούν περισσότερο την συνεισφορά της εκπαίδευσης στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου σε σχέση με τους άντρες. Επίσης, έκριναν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει αντιστάθμιση τυχόν προβλημάτων λόγω απουσίας εκπαίδευσης από κάποιον συνάδελφο σε σχέση με τους άντρες. Ως προς την κουλτούρα μάθησης δεν έδειξε σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των δυο φύλων.

Ως προς την ηλικιακή κατηγορία των εργαζομένων τα αποτελέσματα έδειξε ότι η ηλικία επιδρά στην αντίληψη ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην εφαρμογή δεξιοτήτων στην υπηρεσία. Οι μεγαλύτεροι δηλαδή σε ηλικία πάνω από 55 ετών εμφανίζονταν περισσότερο επιφυλακτικοί στο κατά πόσο εφαρμόζονται οι δεξιότητες που αποκτήσαν με την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα στην υπηρεσία σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Επίσης ότι η ηλικία επιδρά στην αντίληψη ότι η εκπαίδευση συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου). Οι εργαζόμενοι 36-45 ετών είναι υποστηρικτές της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, ακολουθούν οι εργαζόμενοι 46-55 ετών και έπονται οι εργαζόμενοι 55+ετών. Η συνέντευξη Γ λαμβάνοντας υπόψιν αφενός τον υψηλό μέσο όρο ηλικίας που παρατηρείται στον οργανισμό του Δήμου, με το 71% περίπου να ανήκει σε ηλικιακή ομάδα άνω των 46 ετών και αφετέρου τις συνεχόμενες προκλήσεις με την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα καθώς και στις υπηρεσίες του Δήμου προς το κοινό, υποστηρίζει ότι σίγουρα χρειάζεται η τεχνολογική ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων όλων των

βαθμίδων ώστε να αφομοιώσουν και να παρακολουθήσουν την εξέλιξη της ψηφιακής εποχής.

Ως προς την κουλτούρα μάθησης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηλικία επιδρά στην ατομική μαθησιακή κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι 55+ είναι λιγότερο δεκτικοί με την επίδραση της ατομικής μαθησιακής κουλτούρας σε σχέση με νεαρότερους συναδέλφους τους. Στα αποτελέσματα εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας 19-23, εμφανίζονται επιφυλακτικοί για την εφαρμογή των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν με την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, στην υπηρεσία. Οι εργαζόμενοι που ανήκαν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται διστακτικοί για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία ΔΕ δείχνουν θετικοί με την άποψη ότι παρατηρείται πρόκληση δυσλειτουργίας στην υπηρεσία λόγω απουσίας του υπαλλήλου σε εκαπιδευτικά προγράμματα. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται αρνητικοί στην αντιστάθμιση των τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται στην υπηρεσία λόγω της εξαιτίας της απουσίας λόγω εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται αρνητικοί στην αντιστάθμιση των τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται στην υπηρεσία λόγω της εξαιτίας της απουσίας λόγω εκπαίδευσης. Με τη συνέντευξη Β παραθέτει η υπηρεσία το θεσμικό πλαίσιο με το οποίο φροντίζει όταν λείπουν για σεμινάρια οι υπάλληλοι να μην προκαλείται δυσλειτουργία. Αν υπάρχει επιβάρυνση εργασίας δεν θα παρακολουθήσει εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκείνη τη χρονική περίοδο ο εργαζόμενος ,το οποίο όμως μπορεί να το παρακολουθήσει σε μεταγενέστερο χρόνο γιατί επαναλαμβάνεται και με την ίδια θεματολογία. Για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης είναι απαραίτητη η σύμφωνη γνώμη της Υπηρεσίας. Αναφορικά με την κουλτούρα μάθησης στην υπηρεσία ,οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην εκπαιδευτική βαθμίδα ΥΕ εμφανίζονται να μην αποδέχονται την ύπαρξη κουλτούρας μάθησης στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την ανάλυση παρατηρείται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στα αντιλαμβανόμενα οφέλη της εκπαίδευσης και τις τρεις διαστάσεις της κουλτούρας μάθησης. Πιο αναλυτικά, η αντίληψη για τα οφέλη της εκπαίδευσης αυξάνεται όσο περισσότερες ευκαιρίες μάθησης και κλίμα συνεχούς βελτίωσης και διαλόγου παρέχονται σε έναν οργανισμό Αυξάνεται επίσης, όσο περισσότερη ομαδικής μάθησης και συνεργασίας ενίσχυση υπάρχει από τον οργανισμό . Τέλος, αυξάνεται παράλληλα με την διατήρηση και ενίσχυση της γνώσης που αποκτήθηκε στον οργανισμό.

### ***Αναμενόμενα οφέλη***

Η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό υποδείξεων σχετικά με τις παρατηρούμενες ανάγκες ως προς τον σχεδιασμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εκπαίδευση έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ποιοτικά και ποσοτικά το κατάλληλο Ανθρώπινο Δυναμικό, διανοητικό, συναισθηματικό και κοινωνικό, την κατάλληλη κουλτούρα και το ενδεδειγμένο κλίμα. Η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμο τομέα της δημόσιας πολιτικής και κεντρική συνισταμένη των πολιτικών ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας κάθε Δήμου.

### ***Προτάσεις για μελλοντική έρευνα***

Η εκπόνηση ερευνών σχετικά με την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού και την κουλτούρα μάθησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, κρίνεται απαραίτητη. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν, σε όμορους Δήμους που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Αρκετά ενδιαφέρουσα θα αποτελούσε μία έρευνα με εστίαση στη διερεύνηση της μεταμόρφωσης των Δήμων σε Οργανισμούς με Κουλτούρα Οργανωσιακής Μάθησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλεξιάδης, Α. & Περιστεράς, Β. (2000). Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 25-38.
- Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C.M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*, 3(4), 385-416.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Practice* (7<sup>th</sup> ed). London: Kogan Page,
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H. & Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay Company.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (2006). *Human Resource Management* (8th Edition). McGraw-Hill, International Edition.
- Chai, D. S., & Dirani, K. (2018). The dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ). *The Learning Organization*, 25(5), 320-330.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*, 3(4), 337-360.
- Crosby, P.B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw Hill
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Delayane, B. (2005). *Human Resources Development: Adult Learning and Knowledge Management* (2<sup>nd</sup> Ed). Brisbane: Wiley
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8<sup>th</sup> Ed). Boston: Pearson.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.
- Head, J.T., Lockee, B. B., & Oliver, K.M. (2002). Method, media, and mode: Clarifying the discussion of distance education effectiveness. *The Quarterly Review of Distance Education*, 3(3), 261-268.
- Jarvis, P. (2014). From adult education to lifelong learning and beyond. *Comparative Education*, 50(1), 45-57.
- Jyothibabu, C. D., Farooq, A., & Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Ivancevich, J.M. (2003). *Human Resource Management (International Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Κανελλόπουλος Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού - Τα ανθρώπινα Προβλήματα του Management. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα.

- Κανελλόπουλος Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κατσαλής, Α.Ε. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Krathwohl, D. R., Anderson, L. W., & Bloom, B. S. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Longman.
- Κριεμάδης Θ., Παπαϊωάννου Α., Γκιόκας Α., & Τερζούδης Χ. (2006). Οι επιπτώσεις της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών. *Διοίκηση και Οικονομία. Εξαμηνιαία Επιστημονική Επιθεώρηση*, 3, 111-129.
- Latchem, C. & Lockwood, F. (1998). *Staff Development in Open and Flexible Learning*, Routledge. London and New York London: Routledge.
- Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The learning organization*, 15(3), 277-287.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, 16(64), 73-93.
- Μπένος, Σ. (1997). Ποιότητα- το κελίδι της επιτυχίας. Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ. *Πρακτικά συνεδρίου Economist*, Αθήνα, 1-9.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Μπουρέλου, Β. (2014). Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας – Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 2(3), 183-193.
- Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7th Ed.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Oakland, S., & Oakland, J. S. (2001). Current people management activities in world-class organizations. *Total Quality Management*, 12(6), 773-788.
- Παγκάκης, Γ. (2000). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 8-16.
- Παπακωσταντίνου Γ., & Αναστασίου Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Παπαστεφανάκη-Παπά, Σ. (2006). Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση η περίπτωση των τραπεζών. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διδακτορική Διατριβή.

- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 22, 55-61.
- Rogers, A. (2006). Escaping the slums or changing the slums? Lifelong learning and social transformation. *International Journal of Lifelong Education*, 25(2), 125-137
- Schein, E. H. (2010). *The learning culture and the learning leader. Leading organizations: Perspectives for a new era*, 331-344. Sage Thousand Oaks, CA
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (2005). A quarter – Century Review of HRM in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16(1), 1-25.
- Smith, P. L. & Ragan, T. J. (2005). *Instructional Design*. (5th Ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *Global HR competencies*. McGraw-Hill Publishing.
- Wooldridge, B. (1988). Increasing the productivity of Public Sector Training. *Public Productivity Review*, 12(2), 205-217.
- Yang, B.(2003).Identifying Valid and Reliable Measures for Dmensions of a Learning Culture. *Advances in developing human resources*, 5(2), 152-162.
- Young, S. F., Young, C. S. F., & Wilson, R. J. (2000). *Assessment and learning: The ICE approach*. Portage & Main Press.
- Υπουργική Απόφαση Αριθ. ΦΕΚ 163/Α/21-9-2010 (ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 3879/2010): Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις, 21-09-2010. Ανακτήθηκε από:<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-38792010.html?q=38792010:στις> 01/12/2018
- Υπουργική Απόφαση ΑΔΑ: ΨΧΨΡ46ΜΤΛΡ-Μ65, 30/11/2020, αρ. πρ. 5199: Σύσταση και Συγκρότηση Ομάδας Σχεδιασμού Προγράμματος (ΟΣΠ) του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Απασχόληση και την Εκπαίδευση 2021-2027.
- Νόμος άρθρο 47 Ν.3528/2007 Υπηρεσιακή εκπαίδευση Ανακτήθηκε από <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n3528-2007/arthro-47-nomos-3528-2007> στις 15/12/2020
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.  
<https://www.agan.gov.gr/articlesview.php?id=3663> Επιχειρησιακό σχέδιο Δήμου Αγίων Αναργύρων Καματερού 2019-2023, 7/7/2020
- [https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi\\_apotimisi/methodologia\\_odigos\\_efarmogis\\_v2](https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2). Έρευνα του Εθνικού κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με θέμα: Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης. Αθήνα 2011
- <https://www.espa.gr/el/Pages/elibraryFS.aspx?item=2033> Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης - ΕΣΠΑ 2014-2020
- [ΕΣΠΑ 2021-2027](https://www.in.gr/2021/01/20/plus/interviews/neo-espa) Ανακτήθηκε από <https://www.in.gr/2021/01/20/plus/interviews/neo-espa> 20 Ιανουαρίου 2021

<https://laek.oaed.gr/> Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Ο.Α.Ε.Δ

<https://www.eetaa.gr/> Εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω Ε.Ε.Τ.Α.Α Α.Ε.

<https://techniki-ekp.gr/> Συνεργασία με Ε.Κ.Δ.Δ.Α

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

Αγαπητοί συνάδελφοι

Σας προωθώ το link της έρευνας που διεξάγουμε και αφορά την διερεύνηση μαθησιακής κουλτούρας και ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών αθλητικών οργανισμών. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εθελοντική. Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρακαλώ μεταβείτε στην ακόλουθη σελίδα

<http://195.251.113.134/limesurvey/index.php?r=survey/index&sid=87787&lang=el>

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας και είμαστε διατεθειμένοι να σας στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας, με σκοπό την αξιοποίηση τους και τις τυχόν ενέργειές σας βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Με εκτίμηση

Μπίσιλα Ιωάννα Κ.Φ.Α Προϊσταμένη Τμήματος Αθλητισμού Δήμου Αγίων Αναργύρων  
Καματερού

[ibisila@gmail.com](mailto:ibisila@gmail.com) mobile phone 6977700314



**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΙΩΑΝΝΑ ΜΠΙΣΙΛΑ  
ΘΕΜΑ:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ-ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ**

**Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ**

<b>Εκπαιδευτική Βαθμίδα/Κατηγορία</b>	
.....ΠΕ	.....ΤΕ ..... ΔΕ .....ΥΕ
<b>Επίπεδο Σπουδών</b>	
.....Απολυτήριο Δημοτικού	.....Απολυτήριο Γυμνασίου
.....Απολυτήριο Λυκείου	.....Απόφοιτος ΙΕΚ,ΤΕΕ
.....Πτυχίο ΤΕΙ	.....Πτυχίο ΑΕΙ
.....Μεταπτυχιακό	.....Διδακτορικό
<b>Φύλλο</b>	
.....Γυναίκα	.....Άνδρας .....Άλλο
<b>Ηλικία</b>	
.....25-35	.....36-45 .....46-55 .....55+
<b>Έτη προϋπηρεσίας.....(ακέραιος αριθμός)</b>	

**Β.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΡΟΥΓΟΥΜΕΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

<b>Έχετε παρακολουθήσει εκπαιδευτικό πρόγραμμα την τελευταία πενταετία ( σεμινάρια , συνέδρια, ημερίδες κλπ)?</b>	
.....ΝΑΙ	.....ΟΧΙ
<b>Αν στην ερώτηση 6 απαντήσατε ΝΑΙ</b>	
<b>Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε το 2019</b>	
.....Κανένα	.....Ένα .....Δύο .....Περισσότερα από δύο
<b>Πόσο ικανοποιημένος /η μείνατε από το/τα προγράμματα που παρακολουθήσατε</b>	
.....Καθόλου	.....Λίγο .....Αρκετά
.....Πολύ	.....Πάρα πολύ
<b>Σε ποια εκπαιδευτική μέθοδο έχετε συμμετάσχει ( μόνο μία επιλογή)</b>	
.....Εκπαίδευση σε συγκεκριμένη θέση εργασίας	
.....Σεμινάρια , διαλέξεις	
.....Εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα	
.....Άλλες.....	
<b>Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον Δήμο σας</b>	
0	.....Καθόλου .....Λίγο .....Αρκετά
.....Πολύ	.....Πάρα πολύ

1	<b>Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στο/α εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα ?( μία επιλογή)</b>
	.....Αλλαγή αντικειμένου εργασίας .....Έλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σας .....Προσωπικό ενδιαφέρον .....Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας .....Πρωτοβουλίας της Διοίκησης/Υπηρεσίας .....Οικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα) .....Άλλο.....
	<b>Αν στην ερώτηση 6 απαντήσατε ΟΧΙ</b>
2	<b>Αν σας δοθεί η ευκαιρία στο μέλλον θα θέλατε να συμμετάσχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα?</b>
	.....ΝΑΙ .....ΟΧΙ
3	<b>Ποιος παράγοντας σας οδήγησε στη μη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα ( μόνο μία επιλογή)</b>
	.....Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/α .....Επιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνο .....Αντιδράσεις από την Διοίκηση/τους ανωτέρους κλπ .....Άλλος

<b>Γ.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ</b>		<b>Διαφων απόλυτα</b>	<b>Διαφωνό</b>	<b>Ουδέτερος/η</b>	<b>Συμφωτό</b>	<b>Συμφωτό απόλυτα</b>
4	Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας					
5	Οι δεξιότητες που αποκτά ο υπάλληλος από την συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα εφαρμόζονται στην υπηρεσία					
6	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα βελτιώνουν την απόδοση του υπαλλήλου					
7	Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος καλύπτονται οι ανάγκες της υπηρεσίας από συναδέλφους					
8	Κατά την απουσία του υπαλλήλου για την παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος προκαλείται δυσλειτουργία στην υπηρεσία					
9	Το όφελος της παρακολούθησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αντισταθμίζει τα όποια προβλήματα προκύπτουν από την απουσία του υπαλλήλου					

<b>Δ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ</b>		
<b>Έχετε στη διάθεση σας όλη την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή για την εκπλήρωση των καθηκόντων σας?</b>	ΝΑΙ	ΟΧΙ
H/Y ,Λογισμικό,Email,Ιντερνετ Γραφική Ύλη, Απαραίτητα Υλικά Θέση εργασίας(κάθισμα, γραφείο, χώρος κλπ) Μέσα ασφάλειας εργασίας,μέσα ατομικής προστασίας Άλλο.....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>Ποια θεωρείτε κύρια πηγή ενημέρωσης για την άσκηση των καθηκόντων σας (μόνο μία επιλογή)</b>		
..... Προϊστάμενος/Διευθυντής ..... Συνάδελφοι ..... Εκπαιδευτικά Προγράμματα ..... Κείμενη νομοθεσία ..... Άλλη .....		
<b>Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα θέλατε να παρακολουθήσετε επιθυμείτε να είναι (μόνο μία επιλογή)</b>		
..... Σχετικά με το εργασιακό σας αντικείμενο ..... Γενικών Γνώσεων/Ικανοτήτων ..... Άλλο.....		
<b>Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα θέλατε να παρακολουθήσετε επιθυμείτε να έχουν ως αντικείμενο (μόνο μία επιλογή)</b>		
.....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.....		
<b>Ποια χρονική περίοδος είναι η καλύτερη για εσάς προκειμένου να παρακολουθήσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα?</b>		
..... Ιανουάριος-Ιούνιος ..... Σεπτέμβριος-Δεκέμβριος ..... Αδιάφορο		

Ε. ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Σε ποιο βαθμό εσείς ο ίδιος είστε ικανοποιημένος με τους ακόλουθους παράγοντες στον εργασιακό σας χώρο		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
25	Οι συνάδελφοι βοηθούν ο ένας τον άλλον να μάθουν					
26	Παρέχεται κατάλληλος χρόνος στους συναδέλφους για υποστήριξη μάθησης					
27	Η μάθηση επιβραβεύεται					
28	Υπάρχει ανοικτή και ειλικρινής ανατροφοδότηση ανάμεσα στους συναδέλφους					
29	Όταν οι συνάδελφοι διατυπώνουν τη γνώμη τους, ζητούν και από τους άλλους να εκφράσουν τι σκέφτονται					
30	Αφιερώνεται χρόνος ανάπτυξης εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους					
31	Οι ομάδες εργασίας είναι ελεύθερες να προσαρμόσουν τους στόχους τους εφόσον απαιτείται					
32	Οι ομάδες εργασίας αλλάζουν γνώμη ως αποτέλεσμα των ομαδικών συζητήσεων ή της συγκέντρωσης πληροφοριών					
33	Οι ομάδες εργασίας πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα δράσει σύμφωνα με τις συστάσεις τους					
34	Υπάρχει σύστημα διάγνωσης των κενών ανάμεσα στην τρέχουσα και αναμενόμενη απόδοση					
35	Υπάρχει διάχυση των γνώσεων που αποκτήθηκαν στον οργανισμό σε όλους τους συναδέλφους					
36	Υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του διαθέσιμου χρόνου και των πόρων που διατέθηκαν σε εκπαιδεύσεις					
37	Υπάρχει αναγνωρισιμότητα της λήψης πρωτοβουλιών					
38	Παρέχεται στους συναδέλφους η πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους που χρειάζονται για την επίτευξη της εργασίας τους					
39	Υπάρχει υποστήριξη συναδέλφων που αναλαμβάνουν ελεγχόμενα ρίσκα					
40	Παροτρύνεται η σκέψη σε παγκόσμια προοπτική					
41	Υπάρχει συνεργασία με την εξωτερική κοινότητα για την κάλυψη αμοιβαίων αναγκών					
42	Ενθαρρύνονται οι συνάδελφοι να αναζητούν κατάλληλες απαντήσεις από ολόκληρο τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων					

43	Οι προϊστάμενοι είναι σύμβουλοι και καθοδηγούν τους συναδέλφους τους					
44	Οι προϊστάμενοι διαρκώς αναζητούν ευκαιρίες για μάθηση					
45	Οι προϊστάμενοι εξασφαλίζουν ότι οι ενέργειες του οργανισμού είναι συνεπείς με τις αξίες του					

**ΣΤ. 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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.**

### **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Α (20 /12/ 2020)**

Που παραχώρησε ανώτατο διοικητικό στέλεχος του ΙΝ.ΕΠ  
στην Ιωάννα Μπίσιλα για την εκπόνηση της ΜΔΕ

#### **Ερωτήσεις**

1. Θα ήθελα να αναπτύξετε τον στρατηγικό σχεδιασμό του ΙΝ.ΕΠ
2. Πως γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών?
3. Πως γίνεται η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ?
4. Ποιά είναι τα κίνητρα για συμμετοχή των Δημοσίων Υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα?
5. Με ποιόν τρόπο επιτυγχάνεται η ενημέρωση και συμμετοχή του ανθρωπινού δυναμικού στα εκπαιδευτικά προγράμματα?.
6. Ποιά είναι τα εργαλεία αξιολόγησης και αποτίμησης, ανατροφοδότησης και επανασχεδιασμού?
7. Ποιός είναι ο κανονισμός Διαχείρισης του Μητρώου
8. Ποιά είναι η γνώμη σας για την άτυπη επικοινωνία (δικτύωση δημοσίων υπαλλήλων διαφόρων τομέων που επιτυγχάνεται μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων)?

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Β (25 /1/ 2021)

Που παραχώρησε ανώτατο διοικητικό στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αγίων Αναργύρων Καματερού στην Ιωάννα Μπίσιλα για την εκπόνηση της ΜΔΕ

### Ερωτήσεις

1. Υπάρχει λειτουργική στελέχωση των υπηρεσιών του Δήμου και πως αντιμετωπίζονται οι συνταξιοδοτήσεις?
2. Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα από τον Δήμο?
3. Πως γίνεται η αφομείωση από τους υπαλλήλους των συνεχών αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τους ΟΤΑ?
4. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν οι υπάλληλοι είναι εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας?
5. Μέθοδοι εκπαίδευσης?
6. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι υπάλληλοι?
7. Επίπτωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
8. Προκαλείται δυσλειτουργία από την απουσία του υπαλλήλου λόγω εκπαίδευσης?
9. Έχουν παρατηρηθεί αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση?
10. Εφαρμόζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες στην υπηρεσία?
11. Πιστεύετε ότι η συμπεριφορά του υπαλλήλου μπορεί να αλλάξει μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης?
12. Παρέχεται χρόνος ανάπτυξης επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους
13. Δημιουργούνται ομάδες εργασίας για υλοποίηση κάποιων προγραμμάτων?
14. Υπάρχει σύστημα διάγνωσης κενών ανάμεσα στην τρέχουσα και αναμενόμενη απόδοση?
15. Υπάρχει πρόσβαση των εργαζομένων στους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για την τέλεση της εργασίας?
16. Υπάρχει αναγνώριση των πρωτοβουλιών των υπαλλήλων?
17. Πως περιγράφετε τον ρόλο των προϊσταμένων ?

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Γ (15 /2/ 2021)

Που παραχώρησε ανώτατο στέλεχος της Δημοτικής Αρχής  
του Δήμου Αγίων Αναργύρων Καματερού στην Ιωάννα Μπίσιλα  
για την εκπόνηση της ΜΔΕ

### Ερώτηση

1. Θα ήθελα να σχολιάσετε τα αποτελέσματα της έρευνας. Ποιές είναι οι παρατηρήσεις και οι προτάσεις σας?