

**Ο ρόλος της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
σε φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Μανιάτης Παναγιώτης

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

**Σπάρτη
(2023)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: Δρ. Άννα Κουρτεσοπούλου

2ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Στρίγκας, Καθηγητής

3ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 17 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) 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: 10-2-2023

Ο Δηλών

Παναγιώτης Μανιάτης

Copyright © Παναγιώτης Μανιάτης, 2023

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

Μανιάτης Παναγιώτης: Ο ρόλος της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης
(Με την επίβλεψη της Δρ. Άννας Κουρτεσοπούλου)

Η εν λόγω εργασία εξέτασε τον ρόλο της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σε ΟΤΑ συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα κυρίως λόγω του προσωπικού τους ενδιαφέροντος και αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα εκπαίδευσης. Ωστόσο, η έλλειψη χρόνου είναι ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που θαυμάζουν περισσότερο στον/ην προϊστάμενο/η τους είναι η ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης των σχέσεων. Εκτιμούν ότι σε επίπεδο καθοδήγησης, ο/η προϊστάμενος τους έχει πλήρη επίγνωση του σκοπού του οργανισμού και επιδεικνύει κατανόηση στους συνεργάτες τους. Αντίστοιχα, σε προσωπικό επίπεδο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται θετικότερα την δίκαιη λήψη αποφάσεων και τον βαθμό ατομικής επίγνωσης του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού τους. Ενώ σε χαμηλότερο βαθμό εκτιμούν ότι αμείβονται δίκαια. Αναφορικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση, εκτιμούν ότι βασίζεται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία, υπάρχει αξιολόγηση τους και προσφέρονται κυρίως σε νέους υπάλληλους στον οργανισμό. Σημαντικές διαφορές ωστόσο εντοπίστηκαν στις αντιλήψεις τους για την παρεχόμενη εκπαίδευση ως προς το μορφωτικό τους υπόβαθρο. Επίσης, σε επίπεδο αντιλαμβανόμενης παροχής ευκαιριών ανάπτυξης, οι ίδιοι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει ένα κλίμα που ενθαρρύνει τη διατύπωση ερωτήσεων και αποριών και ότι παρέχονται ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης. Σημαντικές εξίσου διαφορές υπήρξαν ως προς την ηλικία στο πως αντιλαμβάνονταν τις ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης. Τα ευρήματα της έρευνας είναι σημαντικά καθώς περιγράφουν τις εργασιακές συνθήκες και ευκαιρίες όπως αυτές της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ενθαρρύνουν θετικά και εμπνέουν τους εργαζομένους σε ΟΤΑ να παρέχουν ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες.

Λέξεις κλειδιά: *Ανθρώπινο δυναμικό, Καθοδήγηση, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Τοπική αυτοδιοίκηση*

ABSTRACT

Maniatis Panagiotis: The role of mentoring, training and development of human resources in local government agencies

(With the supervision of Dr. Anna Kourtesopoulou)

This paper examined the role of mentoring, training and human resource development in local government agencies (LQAs). It emerged from the research that employees in LQAs participate in training programs mainly because of their personal interest and recognize the necessity of training. However, lack of time is the main barrier factor. Among the traits they most admire in their boss is the communication ability and relationships management. They appreciate that at the level of guidance, their supervisor is fully aware of the purpose of the organization and demonstrates understanding to their colleagues. Accordingly, on a personal level employees perceive more positively the fair decision-making and the degree of individual awareness of the strategic planning of their organization. While to a lesser extent they consider that they are paid fairly. Regarding the training provided, they believe that it is based on modern methods and tools, there is an evaluation of them and they are offered mainly to new employees in the organization. However, significant differences were identified in their perceptions of the education provided in terms of their educational background. Also, at the level of perceived provision of development opportunities, the same employees appreciate that to a large extent there is a climate that encourages the formulation of questions and concerns and that individual development opportunities are provided. There were equally significant differences by age in how they perceived opportunities for individual development. The research findings are important as they describe the working conditions and opportunities such as mentoring, training and development, which positively encourage and inspire local government employees to provide high quality public services.

Keywords: Human resources, Mentoring, Training and development, Local government agencies

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	4
<i>ABSTRACT</i>	5
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	9
Ο ρόλος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	9
Η σημασία της καθοδήγησης	10
Σκοπός έρευνας	12
Ερευνητικά ερωτήματα	12
<i>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</i>	14
Η σημασία της καθοδήγησης στο δημόσιο τομέα	14
Πολιτική και διαδικασίες του δημόσιου τομέα	19
Δημόσιος τομέας και επιχειρήσεις	20
Η στρατηγική διοίκηση και διαχείριση στο δημόσιο τομέα	22
Γνωρίσματα για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα	24
Τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων στο δημόσιο τομέα	26
Λόγοι συμμετοχής προϊσταμένων σε επιμορφωτικά προγράμματα που βοηθούν στην εξέλιξη των υπαλλήλων	31
Οφέλη υπαλλήλων από την εμπλοκή του/της προϊσταμένου/ης	35
Εκπαίδευση ηγεσίας και σχετικές δεξιότητες	38
Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του Προϊσταμένου	39
<i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</i>	43
Δείγμα	43
Ερευνητικό εργαλείο	43
Συλλογή δεδομένων	44
Ανάλυση δεδομένων	44
Περιορισμοί και δυσκολίες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας	45
<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</i>	46
Προφίλ συμμετεχόντων	46
Παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων	47
Λόγοι συμμετοχής και μη συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα	48
Αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές προϊσταμένων	49
Αντιλαμβανόμενη καθοδήγηση	51
Αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση	52

Αντιλαμβανόμενη ανάπτυξη προσωπικού	53
Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ	58
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	67

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Cronbach Alpha εξεταζόμενων παραγόντων	44
--	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Ηλικία συμμετεχόντων	46
Γράφημα 2 Μορφωτικό επίπεδο	46
Γράφημα 3 Αριθμός παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων την τελευταία 5τία ΕΚΔΔΑ	47
Γράφημα 4 Λόγοι συμμετοχής σε εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα	48
Γράφημα 5 Παράγοντες μη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα	49
Γράφημα 6 Χαρακτηριστικά θαυμασμού του/της Προϊστάμενου/ης.....	50
Γράφημα 7 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά συμπεριφορών του/της προϊστάμενου/ης.....	50
Γράφημα 8 Βαθμός καθοδήγησης από τον/την προϊστάμενο/η	51
Γράφημα 9 Βαθμός καθοδήγησης από τον/την εργαζόμενο/η	52
Γράφημα 10 Αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση	53
Γράφημα 11 Ευκαιρίες ανάπτυξης προσωπικού	54
Γράφημα 12 Αντιλαμβανόμενη ατομική καθοδήγηση ως προς την ηλικία	55
Γράφημα 13 Αντιλαμβανόμενη εκπαίδευση ως προς το μορφωτικό επίπεδο	56
Γράφημα 14 Αντιλαμβανόμενη εκπαίδευση ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια θέση	56
Γράφημα 15 Αντιλαμβανόμενη ανάπτυξη προσωπικού ως προς τα χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας.....	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την προσαρμογή και απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων οι Οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν διαδικασίες βελτίωσης της αποδοτικότητας. Για τον σκοπό αυτό, οι διευθυντές ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Έτσι, η επαρκής διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής και για το δυναμικό της, στην επίτευξη μιας βιώσιμης πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επί του παρόντος, οι τεχνικές για την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού ενθαρρύνονται μέσω εφαρμογής πρακτικών που θα διευκολύνουν την οργανωτική μάθηση και θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα.

Η καθοδήγηση ορίζεται ως μια διαδραστική, άμεση και εμπιστευτική διαδικασία μέσω της οποίας ένας εκπαιδευτής και ένας άλλος υπάλληλος (ή μειωμένη ομάδα εργαζομένων) προσπαθούν να βρουν τον βέλτιστο τρόπο επίτευξης επιχειρησιακών στόχων, πραγματοποιώντας σημαντικές αλλαγές σε μια εταιρεία και αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητές της. Λίγα είναι γνωστά είτε θεωρητικά είτε εμπειρικά για το πώς η εφαρμογή της καθοδήγησης μεταφράζεται σε βελτιωμένες επιχειρηματικές επιδόσεις (Wu, et al., 2020).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Η σημασία της εκπαίδευσης στην επαγγελματική σταδιοδρομία αναγνωρίζεται από πολλούς ερευνητές καθότι επιφέρει ποικίλα οφέλη στο προσωπικό. Χαρακτηριστικά σε έρευνα των De Mauro, Greco, Grimaldi και Ritala (2018) αναφέρονται σημαντικά οφέλη σε επίπεδο παραγωγικότητας, ηθικής τόνωσης, εργασίας χωρίς περιορισμούς, μετριασμού κινδύνου, οργανωτικής σταθερότητας και ευκολίας αλλά και ενίσχυσης της επιχείρησης/οργανισμού. Σε επίπεδο παραγωγικότητας, οι βελτιωμένες δεξιότητες και γενικές γνώσεις οδηγούν σε υψηλότερη ποσότητα, ποιότητα και ταχύτητα παραγωγής και λιγότερα λάθη και καθυστερήσεις. Σε επίπεδο τόνωσης του ηθικού, οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται τα δικαιώματά τους. Επίσης, επιδιώκουν επαγγελματική εξέλιξη, καθότι η επαγγελματική κατάρτιση μπορεί να αποφέρει προηγμένα επίπεδα ανάπτυξης εργαζομένων και οφέλη αυτό-απασχόλησης.

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αντιληφθούν επάρκεια ικανοτήτων τους προκειμένου να αναλάβουν την διεκπεραίωση εργασιών δίχως περισπασμούς. Υπάρχει πρόληψη ατυχημάτων και μετριασμός κινδύνου, λόγω της επάρκειας γνώσεων που σχετίζονται με την ασφαλή εργασία. Σε επίπεδο οργανωτικής σταθερότητας και ευκολίας, μέσω της παρεχόμενης κατάρτισης δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας μιας βάσης δεδομένων αναφοράς, καθώς επίσης υπάρχουν υψηλά επίπεδα προσαρμογής στις αλλαγές και σε τυχόν απώλειες. Ακόμα, μια επιχείρηση/ οργανισμός που παρέχει εκπαιδευτικές ευκαιρίες είναι σε θέση να προσελκύσει τους καλύτερους υπαλλήλους στην αγορά εργασίας. Παράλληλα αναπτύσσεται μια θετική κουλτούρα του οργανισμού, προσανατολισμένη στην συνεχή βελτίωση, η οποία με την σειρά της αυξάνει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (De Mauro, et al., 2018).

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζομένους συντελούν στην διατήρηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Επίσης, συντελούν στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους, ενσωματώνοντας γνώση και ικανότητες, μέσα σε μια αντιληπτή περιβαλλοντική περιοχή εφαρμογής. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναπτύξουν διαφορετικές δεξιότητες λόγω διαφορετικών επαγγελματικών εμπειριών. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων περιλαμβάνει τη μετάβαση της γνώσης σε συμπεριφορικές διαδικασίες μάθησης. Μέσω λοιπόν της υιοθέτησης προγραμμάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού οι οργανισμοί εξασφαλίζουν υψηλότερα ποσοστά δέσμευσης και ικανοποίησης των υπαλλήλων τους και αντίστοιχα μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων (Runhaar, Bouwmans, & Vermeulen, 2019).

Η καθοδήγηση είναι σημαντική στη διευκόλυνση της μάθησης για την επέκταση της γνώσης των επιχειρηματιών. Επιπλέον, η καθοδήγηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο ανάπτυξης για να διδάξει στον επιχειρηματία πώς να επεκταθεί, να μάθει και να αποκτήσει δεξιότητες και να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες του επιχειρηματία (Valencia-Arias, Arango-Botero, & Sánchez-Torres 2019).

Η σημασία της καθοδήγησης

Η καθοδήγηση (coaching) θεωρείται ως μια λειτουργία υποστήριξης ατόμων, βασισμένη σε μια διαπροσωπική σχέση που διευκολύνει τη μάθηση. Η βιβλιογραφία

για την καθοδήγηση τονίζει επίσης το γεγονός ότι η καθοδήγηση παρέχει μόνο μια δομή υποστήριξης και δεν κάνει τη δουλειά για τον επιχειρηματία. Επιπλέον, η καθοδήγηση χρησιμοποιείται ως μέσο για την ενδυνάμωση του επιχειρηματία και την ενθάρρυνση του επιχειρηματία να σκεφτεί πιο στρατηγικά και να καταλήξει σε λύσεις μόνος του. Ωστόσο, η βιβλιογραφία σκιαγραφεί επίσης τους ρόλους της καθοδήγησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν προπονητές που λειτουργούν ως ηγεία, ακροατές, συμβούλους, ενισχυτές δεξιοτήτων και διευκολυντές μάθησης και ανάπτυξης. Τέτοιοι ρόλοι βοηθούν στις διαδικασίες ανάπτυξης και καθορισμού στόχων και παρέχουν έμφαση και κατεύθυνση για επιχειρηματική εστίαση σε διαδικασίες και ζητήματα που σχετίζονται με την επιχείρησή τους. Προηγούμενη έρευνα είχε επικεντρωθεί κυρίως στην καθοδήγηση στελεχών παρά στην καθοδήγηση επιχειρήσεων για επιχειρηματίες (Shin, & Jhee, 2021).

Από την άποψη της διοίκησης επιχειρήσεων, η καθοδήγηση βρίσκεται σε πολύ πρώιμο στάδιο. Πράγματι, μόλις πρόσφατα άρχισε να αναφέρεται). Η καθοδήγηση στις επιχειρήσεις είναι μια πρακτική εμπνευσμένη από σπουδαίους προπονητές στον αθλητισμό, αλλά μεταφέρεται και μεταμορφώνεται από τον οργανωτικό στίβο σε μια προσπάθεια να αναπτυχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και να προωθηθεί η εκπαίδευση των διευθυντών. Η καθοδήγηση ουσιαστικά αποτελεί μια διαδικασία συνεργασίας του καθοδηγητή και καθοδηγούμενου προκειμένου να καθοριστούν οι στόχοι και δοθούν οι απαραίτητες διευκρινήσεις επίτευξης τους βάσει ενός προκαθορισμένου σχεδίου δράσης. Παράλληλα, παρέχεται συντονισμός σε επίπεδο εκτέλεσης και οι στρατηγικές εκείνες για την επιτυχή προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου (Shaturaev, 2021).

Για να επιτευχθεί αυτή η επιτυχία, υπάρχει εξατομικευμένη προσέγγιση του καθοδηγούμενου, η οποία εστιάζει επικεντρώνεται στη βελτίωση των συμπεριφορών, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου, την ανάληψη νέων ευθυνών, την αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων μέσα στην καθημερινή ρουτίνα και εν τέλει τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του ατόμου. Με παρόμοιο τρόπο, για να λειτουργήσει αυτή η τεχνική, είναι απαραίτητο ο καθοδηγούμενος να έχει ενεργό συμμετοχή και τη προθυμία και θέληση για αυτό-βελτίωση. Επίσης, μέσω των παρεχόμενων συμβουλών και κατευθύνσεων, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να λάβουν

πιο ορθές αποφάσεις και να είναι πιο υπεύθυνοι σε επίπεδο λήψης και εφαρμογής τους (Shaturaev, 2021).

Το εάν θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα με έναν επαγγελματία εκτός του οργανισμού ή όχι ή εάν θα χρησιμοποιηθεί το εσωτερικό προσωπικό για την διαδικασία καθοδήγησης παραμένει ένα ζήτημα ανοιχτό προς συζήτηση, ειδικά εάν λάβουμε υπόψη την ύπαρξη επαγγελματιών ενώσεων που προσπαθούν να ρυθμίσουν αυτόν τον τομέα μέσω της τυποποίησης των βασικών γνώσεων ενός καθοδηγητή. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία ακαδημαϊκών προσόντων για καθοδηγητές που μπορούν να αποκτηθούν αφού πληρούν πολλές απαιτήσεις, όπως η εκπλήρωση συγκεκριμένων μαθησιακών στόχων, ένα πραγματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή μέσω της πιστοποίησης κάποιας προκαθορισμένης εμπειρίας. Η εμφάνιση αυτού του ακαδημαϊκού προσόντος έχει υπερασπιστές και αρνητές. Επιπλέον, ανεξάρτητα από το αν ο καθοδηγητής είναι εξωτερικός ή εσωτερικός, μια τέτοια εργασία είναι εξίσου αποτελεσματική όσο ο καθοδηγητής. Κατά την ανάπτυξη των καθηκόντων καθοδήγησης, ο καθοδηγητής πρέπει να διαθέτει βαθιά γνώση της επιχειρηματικής στρατηγικής και επίγνωση των οργανωτικών στόχων.

Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, διερευνώνται οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων αναφορικά με τους προϊστάμενους, τους εργαζομένους και τα παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης του οργανισμού.

Ερευνητικά ερωτήματα

- ✓ Σε τι βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την καθοδήγηση που τους παρέχεται από τον/την προϊστάμενο/η τους;
- ✓ Σε τι βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που τους παρέχονται από τον οργανισμό τους;
- ✓ Σε τι βαθμό αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ευκαιρίες ανάπτυξης που τους παρέχονται από τον οργανισμό τους;

- ✓ Υπάρχει τυχόν επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην αντιλαμβανόμενη καθοδήγηση, και την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η σημασία της καθοδήγησης στο δημόσιο τομέα

Οι σημερινοί ηγέτες του δημόσιου τομέα καλούνται να λειτουργήσουν με λιγότερους πόρους και να βρίσκουν συνεχώς νέους τρόπους για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Η οικοδόμηση ενός οργανισμού που οδηγεί σε μια θετική εμπειρία εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα για τους ηγέτες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα εδώ και αρκετά χρόνια. Τα πάντα, από τη διατήρηση των εργαζομένων μέχρι τη δέσμευση, την παραγωγικότητα και την απόδοση επηρεάζονται από την εμπειρία που έχει κάποιος από την πρώτη μέχρι την τελευταία μέρα εργασίας.

Οι ηγέτες του δημόσιου τομέα επικεντρώνονται περισσότερο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική και στη δημιουργική διαδικασία που εμπλέκεται στην οικοδόμηση ενός οράματος. Αυτές είναι σημαντικές πτυχές της ενσυνείδητης συμπεριφοράς, η οποία θεωρείται αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Η μελέτη διαπίστωσε ότι τα ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα είναι πιο προσανατολισμένα προς τη στρατηγική ηγεσία, μια από τις σημαντικές πτυχές της ηγετικής συμπεριφοράς. Και επειδή ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μοναδικές συνθήκες και προκλήσεις, είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτά τα σημαντικά χαρακτηριστικά. Μόλις εντοπιστούν οι πιθανοί ηγέτες, πρέπει να γαλουχηθούν. Αυτό περιλαμβάνει επίσημη και άτυπη καθοδήγηση και κατάρτιση. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι υψηλού δυναμικού θα μπορούσαν να συνδυαστούν με ανώτερους υπαλλήλους για καθοδήγηση και καθοδήγηση. Η καθημερινή εργασία προσφέρει επίσης πολλές ευκαιρίες για εισαγωγή των εργαζομένων σε καταστάσεις ηγεσίας. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την πραγματοποίηση μιας παρουσίασης στη διοίκηση ή τον επικεφαλής μιας ομάδας.

Μέσω της διαχείρισης απόδοσης, οι διευθυντές και τα μέλη του προσωπικού μπορούν να συζητήσουν τις δεξιότητες του υπαλλήλου και να θέσουν στόχους για να τους βάλουν σε καλό δρόμο για πιο ανώτερους ρόλους. Τα επίσημα προγράμματα κατάρτισης περιλαμβάνουν μελλοντικούς ηγέτες που μαθαίνουν δεξιότητες και αποκτούν γνώσεις στην ομαδική εργασία, στη διαχείριση συγκρούσεων και οργανωτικών αλλαγών, της διαφορετικότητας και της επικοινωνίας. Η ηγεσία σε

οποιοδήποτε οργανισμό είναι σημαντική, αλλά η ανάπτυξη καλών ηγετών στον δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Επιπλέον, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει χρόνος για την εφαρμογή των εργαλείων που συχνά συνέπιπταν με τις ώρες αιχμής των υπηρεσιών, αυξάνοντας έτσι την επιβάρυνση του προσωπικού. Αυτά τα δύο στοιχεία, καθώς και η πρόσθετη γραφειοκρατία που απαιτείται για την εφαρμογή αυτών των εργαλείων, ενθάρρυναν μεταγενέστερες στάσεις του προσωπικού ως προς τις χρήσεις τους (Bezes, 2018).

Επιπλέον, τα οφέλη από τη χρήση του εργαλείου δεν αναγνωρίζονται ευρέως από τους χρήστες του. Αυτό οδηγεί σε πλήρη υποτίμηση της ικανότητας της εφαρμογής να είναι εργαλείο βελτίωσης και του γεγονότος ότι ανταποκρίνεται στους στόχους της. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την αποτυχία εισαγωγής και εφαρμογής των μοντέλων, την αποτυχία σχεδίων βελτίωσης (που έχει λανθασμένα χαρακτηρίσει τις προσπάθειες μέχρι στιγμής), την έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των δύο εφαρμογών και τη γενική έλλειψη ενσωμάτωσης της απόφασης πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα (Papadopoulou, et al., 2019).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι χρήστες αντιλαμβάνονται ότι η συμμετοχή τους στη χρήση αυτού του εργαλείου δεν αυξάνει σημαντικά το ενδιαφέρον τους για την υπηρεσία, ίσως επειδή αντιλαμβάνονται ότι η συμμετοχή τους στις διαδικασίες είναι υποχρεωτική. Αυτό το γεγονός επηρέασε έτσι την κατανόησή τους για το γιατί εφαρμόστηκε το εργαλείο, τα πιθανά οφέλη από τη χρήση του και τη συνολική ικανότητα του μοντέλου να ανταποκρίνεται στους δηλωθέντες στόχους (Papadopoulou, et al., 2019).

Ένα άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι παρόλο που οι σύγχρονες τεχνολογίες εισάγονται σταδιακά στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, οι περισσότερες υπηρεσίες δεν μπορούν να παραδοθούν μέσω Διαδικτύου. Οι εκτεταμένες τεχνολογικές εξελίξεις, ειδικά μέσω του Διαδικτύου, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στη μείωση και την απλούστευση των διαδικασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας αίτησης για λογαριασμό του κοινού (Bezes, 2018).

Το σημαντικότερο όφελος από τη χρήση της DBS -«Dynamic Business Systems», (Σύστημα Διοικητικής και Οικονομικής Διαχείρισης) είναι ότι η εφαρμογή

των αντίστοιχων διαδικασιών δημιούργησε και ενσωμάτωσε ένα περιβάλλον συνεργασίας και ενίσχυσε το αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων. Η εφαρμογή και των δύο εργαλείων αρχικά αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία, ωστόσο, μέσω των κύκλων επαφής των ομάδων αυτοαξιολόγησης και στόχευσης, αυτός ο δισταγμός εξαλείφθηκε σταδιακά και αντικαταστάθηκε από ένα αίσθημα ικανοποίησης από τη συμμετοχή σε μια διαδικασία σύνταξης της έκθεσης και βελτίωσης. Ωστόσο, η κουλτούρα της ομαδικής εργασίας, ως πολύ σημαντικό όφελος, μπορεί να είναι ευπρόσδεκτη, αλλά προκειμένου να έχει πραγματική αξία για τις υπηρεσίες, πρέπει να παρουσιάζει και απτά οφέλη.

Επιπλέον, η εφαρμογή του DBS ενθαρρύνει τις δημόσιες υπηρεσίες να ενισχύσουν, να βελτιώσουν και να εδραιώσουν τις δραστηριότητές τους μέσω της καινοτομίας και με τη θέσπιση νέων πρωτοβουλιών προκειμένου να ενισχύσουν τις δραστηριότητές τους στο μέλλον. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί ενθαρρύνονται να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη σχεδίων και στην ανάπτυξη στρατηγικών που είναι μοναδικές, αντί να εφαρμόζουν απλώς και να επιβάλλουν οδηγίες από την ανώτατη διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ορισμένοι χειριστές ισχυρίζονται ότι έχουν δει βελτιώσεις στην καθημερινή τους εργασία, αλλά τα μη μετρήσιμα αποτελέσματα δεν μπορούν να αποδείξουν ότι αυτοί οι ισχυρισμοί είναι αληθινοί, όσο πειστικά κι αν είναι. (Papadopoulou, et al., 2019).

Με βάση όλους τους παραπάνω παράγοντες, προτείνονται ορισμένα μέτρα που θα συμβάλουν περαιτέρω στη λειτουργία των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών από το DBS . Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτικής ποιότητας βάσει του οποίου θα λειτουργούν όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας, δηλαδή για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι αξίες και οι αρχές της ΔΟΠ θα αποτελούν μέρος της νοοτροπίας εργασίας όλου του προσωπικού.

Βασική προϋπόθεση, σε κάθε περίπτωση, για την επιτυχή εφαρμογή και των δύο εργαλείων, είναι η διαρκής υποστήριξη και ενθάρρυνση της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του οργανισμού προς την εφαρμογή τους. Ταυτόχρονα πρέπει να υποστηριχθεί το προσωπικό και να δοθούν κίνητρα για την περαιτέρω κινητοποίηση και ενδυνάμωσή του (Kalogiannidis, 2021).

Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει και να κοινοποιήσει μια σαφή δήλωση αποστολής και όραμα για κάθε Γενική Διεύθυνση που θέτει συγκεκριμένους στόχους, π.χ. για την επίλυση προβλημάτων. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλάβουν ευθύνες ανάλογα με τις ικανότητές τους και τη φύση της εργασίας τους. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει η προσαρμογή κάθε εργαλείου στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα. Θα πρέπει, δηλαδή, να υπάρξει περαιτέρω προσαρμογή των μοντέλων στην πραγματικότητα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (κουλτούρα, δομή, θεσμοί, στρατηγική διαχείρισης κ.λπ.) της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Είναι επίσης απαραίτητο να γίνουν περαιτέρω δημοφιλή αυτά τα μοντέλα. Απαιτείται απλοποίηση και σαφέστερη ορολογία στα εγχειρίδια των οδηγιών των προβλεπόμενων διαδικασιών των δύο εργαλείων προκειμένου να καταστούν κατανοητά από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία.

Είναι επίσης απαραίτητο να ενισχυθεί η πίστη όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία και να σημειωθεί η σημασία της συμβολής τους, επομένως απαιτούνται περισσότερες προσπάθειες προκειμένου να πειστούν οι ηγέτες και τα στελέχη σχετικά με τη σκοπιμότητα και τη χρησιμότητα και των δύο εφαρμογών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, οι εκστρατείες ευαισθητοποίησης και διάδοσης της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σε όλη την ιεραρχία, από τους Υπουργούς και τους Γενικούς Διευθυντές έως τους υπαλλήλους των χαμηλότερων βαθμίδων, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμες. Επιπλέον, απαιτείται περαιτέρω θεσμική εδραίωση των δύο εργαλείων, η οποία θα ενίσχυε την αξιοπιστία τους και θα άλλαζε την αντίληψη των υπαλλήλων για τη σημασία τους, ωστόσο αυτό θα πρέπει να έχει υποστηρικτικό χαρακτήρα και να μην φαίνεται ότι επιβάλλεται. Επιπλέον, προς την ίδια κατεύθυνση, θα μπορούσε να αποδειχθεί επωφελής και η επανασύσταση Διευθύνσεων και Τμημάτων Ποιότητας στα Υπουργεία, τις Περιφέρειες και τους ΟΤΑ.

Μια ακόμη στενότερη διασύνδεση θα ήταν ζωτικής σημασίας σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ, ταυτόχρονα, θα πρέπει να ενθαρρυνθούν και να προωθηθούν οι «βέλτιστες πρακτικές». Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση και τις διαδίδει και σε άλλους οργανισμούς. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να διοργανώνονται συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνέδρια ποιότητας και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων οργανισμών (Cohen, Bisogno, & Malkogianni, 2019).

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι δημόσιοι φορείς, στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τη μερική ικανοποίηση των χρηστών, θα πρέπει να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους. Επομένως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η γνώμη των ενδιαφερομένων μερών ως προς το τι θεωρούν ως «ποιοτική υπηρεσία» και εάν τους προσφέρεται κάτι τέτοιο. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να διεξάγονται σχετικές έρευνες, μέσα από τις οποίες θα αποκαλύπτονται, κάθε φορά, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών. Επιπλέον, η ενημέρωση του κοινού σχετικά με τις ποιοτικές βελτιώσεις στη λειτουργία τους και στην παροχή υπηρεσιών θα μπορούσε επίσης να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη, καθώς αυξάνει την αξιοπιστία.

Σήμερα, η εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας σε όλους τους κρατικούς φορείς είναι απόλυτη αναγκαιότητα. Ένας πολίτης δεν χρειάζεται να επισκέπτεται δύο ή τρεις διαφορετικές υπηρεσίες και να συλλέγει μεγάλο αριθμό εγγράφων για την υποβολή των αιτημάτων του. Η πλήρης αυτοματοποίηση και η ηλεκτρονική διασύνδεση μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να συμβάλει σε αυτό το στόχο ώστε να καταστούν πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Επιπλέον, η δημιουργία και η χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων και προγραμμάτων ειδικά σχεδιασμένων για την υλοποίηση της DBS μπορεί να απλοποιήσει και να υποστηρίξει τους χρήστες στο έργο τους. Σε ορισμένες χώρες της ΕΕ, τέτοιες εφαρμογές χρησιμοποιούνται ήδη και έχουν παρουσιαστεί σε συνέδρια ποιότητας στο παρελθόν.

Τέλος, η επανάληψη των εφαρμογών είναι απαραίτητη, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία συγκρίσιμων πληροφοριών σε σχέση με προηγούμενα αποτελέσματα, μειώνοντας τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι χρήστες τους και βοηθά στον σχεδιασμό των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης. Προκειμένου εργαλεία όπως η DBS να παρουσιάζουν αποτελέσματα, πρέπει να εφαρμόζονται συνεχώς. Ταυτόχρονα, προκειμένου να αναλυθούν τα αποτελέσματά τους και να αναγνωριστεί η χρησιμότητά τους, απαιτείται διαρκής παρακολούθηση.

Παρά τα μειονεκτήματα και τα προβλήματα στην εφαρμογή της, η DBS είναι χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας και βελτίωσης της απόδοσης που μπορεί να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους φορείς, όντας ταυτόχρονα ευέλικτο για τροποποιήσεις και προσαρμογές. Ωστόσο, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη από την εφαρμογή του και να αξιοποιηθούν σωστά τα αποτελέσματά του,

πρέπει να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης, να υιοθετηθεί μια ποιοτική κουλτούρα στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, αλλά κυρίως να διασφαλιστούν η δέσμευση και η υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία (Lukrafka, Silva, & Echeveste, 2020).

Πολιτική και διαδικασίες του δημόσιου τομέα

Ένα θετικό, ανοιχτό και πολιτικά ουδέτερο εργασιακό περιβάλλον παρέχει τη βάση για την υποστήριξη των δημοσίων υπαλλήλων και τον σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων και ελευθεριών τους. Οι διευθυντές του δημόσιου τομέα και οι πρόεδροι των διοικητικών συμβουλίων είναι υπεύθυνοι για την ακεραιότητα και τη συμπεριφορά των υπηρεσιών τους και τη διατήρηση της πολιτικής ουδετερότητας του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει και την περίοδο των εκλογών.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενημέρωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με όσα πρέπει να γνωρίζουν στην εργασία τους, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο θα συμπεριφέρονται κατάλληλα. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να είναι συνεπείς με αυτήν την καθοδήγηση, συμπεριλαμβανομένου του σεβασμού των ατομικών δικαιωμάτων και ελευθεριών. Χρήσιμες και σχετικές πολιτικές θα καλύψουν τα σημαντικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν για τους δημόσιους υπαλλήλους κατά την εκλογική περίοδο. Αυτό περιλαμβάνει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, την αντιμετώπιση κυβερνητικών πληροφοριών, την κατάλληλη συμβουλή του Υπουργού και την ενημέρωση και διαχείριση εξωτερικών εργασιακών συμφερόντων. Είναι σημαντικό αυτές οι πολιτικές και διαδικασίες να κοινοποιούνται τακτικά σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Όπως συμβαίνει πάντα, οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να ανταποκρίνονται ισότιμα σε αιτήματα πληροφοριών και να αντιμετωπίζουν όλους τους αιτούντες ισότιμα. Οι μόνοι λόγοι για την απόκρυψη πληροφοριών είναι αυτοί που καθορίζονται στην ΟΙΑ. Οι φορείς πρέπει να είναι προσεκτικοί και να διασφαλίζουν ότι οι κανόνες εφαρμόζονται με συνέπεια.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν πρέπει να εμπλέκονται στην αξιολόγηση των πολιτικών συνεπειών της δημοσιοποίησης πληροφοριών. Όταν ένας οργανισμός θεωρεί ότι ο Υπουργός του μπορεί να έχει συμφέρον λογοδοσίας για τις ζητούμενες

πληροφορίες, τότε μπορεί να είναι σκόπιμο να κοινοποιηθεί στον Υπουργό η απόφαση του οργανισμού σχετικά με το αίτημα. Ωστόσο, αυτή η κοινοποίηση δεν θα πρέπει να προκαλέσει καθυστέρηση στην ανταπόκριση του οργανισμού στο αίτημα.

Δημόσιος τομέας και επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα ο δημόσιος τομέας, λειτουργούν με το ίδιο μοτίβο εδώ και πολλά χρόνια. Γραφειοκρατικά κλισέ χαρακτηρίζουν τη σημερινή δομή. Όλες οι μορφές οργανωτικής δομής που έχουν ήδη περιγραφεί χαρακτηρίζονται από: α) διοίκηση, νομοθεσία, «βαρύς» προσανατολισμός και άκαμπτες οργανωτικές δομές· β) Πυραμίδα με πολλούς κλάδους, υποτιμήματα τμημάτων, πολλούς χάρακες, λίγους χάρακες. γ) Μια οργανωτική δομή δαπανηρή για την εταιρεία, τόσο σε οικονομικό όσο και σε επίπεδο προσωπικού, με χαμηλά επίπεδα εκπαίδευσης, υψηλά επίπεδα ευθύνης και πολλές ευθύνες ανά άτομο. δ) Καθυστερήσεις στη διαδικασία εκμάθησης των νέων συνθηκών της αγοράς. Στη σύγχρονη εποχή, οι εταιρείες τείνουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ομάδα. Δηλαδή, οι ευθύνες αρχίζουν να απομακρύνονται από το ατομικό επίπεδο και να περνάνε στο ομαδικό. Οι επίσημες, ανεπίσημες και άλλες μορφές οργανωτικής δομής βασίζονται σε παραδοσιακά στυλ που υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια. Πολλές εταιρείες απασχολούν στρατιωτικούς οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίσουν την πειθαρχία, η οποία επιτυγχάνεται, αλλά οι εργαζόμενοι χάνουν την ατομικότητά τους - τον εαυτό τους.

Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές δεν αφήνουν χώρο για ατομική σκέψη και απόφαση, ούτε χώρο για σκέψη, λόγω των αυστηρών ελέγχων. Το καθήκον είναι να δημιουργηθεί μια δομή που επιτρέπει σε κάθε μέλος της εταιρείας να παίρνει αποφάσεις και να παίρνει ρίσκα, να ελέγχει τις συνέπειες, να βελτιώνει και να καθοδηγεί, όλα θα πάνε καλύτερα, δεν θα υπάρχουν λειτουργικά κλισέ, επιχειρήσεις οργανωτικής δομής.

Η γραφειοκρατία ενεργεί ως ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων που βρίσκονται πάντα σε σταθερή ισορροπία. Η γραφειοκρατία είναι αναποτελεσματική και αργή. Όλες οι δομές σήμερα υπόκεινται σε γραφειοκρατία για αυτό το λόγο είχαν όλα τα προηγούμενα στοιχεία (Kankanhalli, Charalabidis, & Mellouli, 2019).

Στη σύγχρονη δομή, οι αξίες επιβάλλονται από την εταιρεία, προέρχονται από την κορυφή και τις παραδόσεις της και όλα τα στελέχη της εταιρείας, από την

υψηλότερη βαθμίδα έως την κατώτερη, είναι υποχρεωμένα να ακολουθούν αυτές τις αξίες. Αφενός, γίνονται προσπάθειες αλλαγής, καθώς οι επιχειρηματικές αξίες επηρεάζουν τις σύγχρονες οργανωτικές δομές, ενώ από την άλλη οι παρωχημένες αξίες εμποδίζουν την κίνηση της αλλαγής. Προκειμένου να συμβεί θεμελιώδης αλλαγή, πρέπει να αλλάξουμε την αξία των επιχειρήσεων στην εποχή μας. Φυσικά, χρειαζόμαστε κάποιες βασικές αρχές, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να κάνουμε κάποιες προσαρμογές μέσω της αλλαγής των αντιλήψεων με βάση αυτό που χρειάζεται η αγορά σήμερα. Το όραμα της σύγχρονης οργανωτικής δομής είναι να αλλάξει τις αξίες του παρελθόντος, έτσι ώστε με μικρά, σταθερά βήματα να επιτυγχάνεται αυτόματα μια σταδιακή αλλαγή στην οργανωτική δομή. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι σύγχρονοι οργανισμοί βασίζονται στην αποτελεσματικότητά τους στη δυναμική της μάθησης και στην προσαρμογή στις σύγχρονες ανάγκες.

Στην καθημερινή ζωή μέσα σε έναν οργανισμό δεν έχει σημασία ποιος είναι ένας υπάλληλος ως άτομο, αλλά στον ρόλο της υπηρεσίας του εντός του οργανισμού, δηλαδή στη γραφειοκρατική δομή του οργανισμού, δεν είναι δημόσιο ή ιδιωτικό, σημασία έχουν τα άτομα. Προβλέπει ανώνυμα και απρόσωπα μόνο όσα περιέχει. Επομένως, οι σύγχρονες εταιρείες κατανοούν ότι δύο πράγματα συμβαίνουν στους υπαλλήλους τους: α) Οι εργαζόμενοι απογυμνώνονται από την οργανωτική δομή του οργανισμού και χάνουν την ατομικότητά τους. β) Οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εαυτό τους ως αντικείμενα και όχι ως ανθρώπους. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν τους κατώτερους διευθυντές κυρίως ως εργαζόμενους στην παραγωγή, ως κατώτερους και ως άτομα χωρίς ειδικές πνευματικές ικανότητες λόγω της φύσης της υπηρεσίας τους. Αυτό που κοινοποιείται με τέτοιο τρόπο στα κατώτερα στελέχη κάνει και αυτά να το πιστέψουν και να υιοθετήσουν αυτήν την έννοια. Ο εργαζόμενος έχει χάσει τη σημαντική ικανότητα που διέθετε και αρκείται στο να κάνει αυτό που του λένε χωρίς να το αμφισβητεί (Da Cruz Carvalho, Riana, & Soares, 2020).

Οι σύγχρονες οργανωτικές δομές έχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις για το πώς να συμπεριφέρονται τα βασικά στελέχη και πώς να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους κατάταξης. Οι διευθυντές χρειάζονται γενικές γνώσεις, γνώσεις για όλα τα τμήματα του οργανισμού και θέλουν να γνωρίζουν τα πάντα στον οργανισμό, ώστε να μπορούν πάντα να αντιμετωπίζουν προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον

οργανισμό. Αντίθετα, θέλουν οι υπάλληλοί τους να λειτουργούν πάντα μέσα σε ένα στενό εύρος δυνατοτήτων. Η συνειδητοποίηση και ο καθορισμός της νοοτροπίας των εργαζομένων είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα από ανώτερες αρχές να απαντούν σε ερωτήσεις και να γνωρίζουν πράγματα που δεν σχετίζονται με τις ικανότητές τους (Da Cruz Carvalho, et al., 2020).

Η γραφειοκρατία είναι και θα είναι πάντα ένα σύστημα. Δεν αντιμετωπίζει τα άτομα ως άτομα, χαρακτηρίζει τα άτομα μόνο μέσω της συνεισφοράς τους στον οργανισμό, αδιαφορώντας για την ανθρωπιά τους και μόνο για τις συνεισφορές τους. Επομένως, κατανοούμε ότι η ανθρώπινη κατάσταση επιδεινώνεται μέσα στις σύγχρονες οργανωτικές δομές. Το έντυπο αυτό δείχνει επισημότητα και προσδίδει περισσότερο κύρος στον αξιωματούχο και την επαγγελματική του θέση. Για το λόγο αυτό, οι προϊστάμενοι που ασχολούνται με αυτό το κοινοποιούν στους υπαλλήλους τους και τους πιέζουν να ασχοληθούν όχι μόνο με τους υφισταμένους τους αλλά και με τη δική τους καλή εικόνα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι σταματούν να ασχολούνται με σοβαρά ζητήματα, όπως οι κανονισμοί για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για παράδειγμα, και ασχολούνται με θέματα αισθητικής. Η σημερινή οργανωτική δομή, ειδικά στον δημόσιο τομέα λόγω της γραφειοκρατικής του δομής, δεν καλύπτει τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και τους καταπιέζει. Παράλληλα, το γραφειοκρατικό ύφος της οργάνωσης δεν επιτρέπει τη σωστή επιλογή εταίρων – πολιτικών συμφερόντων. Έτσι συχνά επιλέγονται διεφθαρμένοι άνθρωποι που δεν ελέγχονται από τη διοίκηση και τους δίνεται ελευθερία κινήσεων. Όλα αυτά εξηγούν γιατί η δωροδοκία είναι τόσο συχνή στον δημόσιο τομέα.

Η στρατηγική διοίκηση και διαχείριση στο δημόσιο τομέα

Η στρατηγική διαχείριση έχει πλέον μεγάλο ενδιαφέρον σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς και λέγεται ότι αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στην πράξη λόγω των νέων διοικητικών αλλαγών. Ωστόσο, λίγα είναι γνωστά για την πρακτική της στρατηγικής διαχείρισης και τις πιθανές συνέπειές της. Την τελευταία δεκαετία, ένας μικρός αλλά αυξανόμενος αριθμός μελετών έχει καταδείξει τη σημασία της μελέτης της στρατηγικής και της στρατηγικής σκέψης σε δημόσιους οργανισμούς (Poister, et al, 2010; Walker, Andrews, & George, 2023). Μερικές από αυτές τις μελέτες έχουν διερευνήσει την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης, αλλά

λίγες έχουν διερευνήσει πώς εφαρμόζεται η στρατηγική διαχείριση σε δημόσιους οργανισμούς και ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής πρόθεσης .

Επιπλέον, προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η νέα δημόσια διοίκηση παρήγαγε διάφορες ανεπιθύμητες συνέπειες και εμπόδιζε την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης. Για παράδειγμα ο Van der Voet (2016) αναφέρεται στην έντονη αντίσταση στην αλλαγή και την έλλειψη εσωτερικής υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση. Άλλες συνέπειες που λειτουργούν ως εμπόδια είναι η υπερβολική έμφαση στην εσωτερική αποτελεσματικότητα σε βάρος της εξωτερικής αποτελεσματικότητας αλλά και η βραχυπρόθεσμη, προσανατολισμένη στην παραγωγή εστίαση σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων, προσανατολισμένων στα αποτελέσματα (Fernandez & Rainey, 2006).

Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής είναι πολύ παρόμοια στον ιδιωτικό τομέα. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές του δημόσιου τομέα μπορούν να ωφεληθούν πολύ από την κατοχή ενός τεκμηριωμένου εγγράφου στρατηγικής, το οποίο περιλαμβάνει όραμα, στόχους και στρατηγικό σχέδιο. Επομένως, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών που βασίζονται στην προοπτική του οργανισμού, τη μακροπρόθεσμη σκέψη, τον καθορισμό στόχων και την υποκειμενική αξιολόγηση των στόχων, των προτεραιοτήτων και των στόχων. Παρέχει την ευκαιρία να σκιαγραφηθούν μελλοντικές κατευθύνσεις και πρακτικές για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα, η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα του οργανισμού να ενισχύσει τη δημόσια αξία (Bezes, 2018).

Ο καλός σχεδιασμός είναι επίσης σημαντικό μέρος της διαδικασίας υλοποίησης. Μερικές καλοπροαίρετες στρατηγικές λειτουργούν όπως προβλέπεται, άλλες λειτουργούν διαφορετικά και άλλες όχι. Οι στρατηγικές μπορούν επίσης να εξελιχθούν στην πορεία, όπως οι στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων έχει αποδειχθεί ότι διαδραματίζει σημαντικό στρατηγικό ρόλο στον δημόσιο τομέα, αλλά ελάχιστη έρευνα έχει γίνει επ' αυτού. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης στο δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στην απόδοση στο πλαίσιο περιορισμένων διαχειριστικών πληροφοριών (Elbanna, Andrews, & Pollanen, 2016; Plant, 2009).

Γνωρίσματα για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η οικονομική κρίση έφερε για άλλη μια φορά στο προσκήνιο την ανεπάρκεια των δημοσίων διοικητικών μηχανισμών στην οργάνωση, εφαρμογή των διαδικασιών και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μεγάλος αριθμός υπουργείων, η υπέρ συγκέντρωση εξουσίας, η υπερεργασία, η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου είναι μερικοί από τους λόγους που ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται προβληματικός (Ραμματά, 2011).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξης. Οι χρηματοοικονομικές επενδύσεις υπόκεινται σε γραφειοκρατικά εμπόδια και καθυστερήσεις που περιπλέκουν περαιτέρω τον δημόσιο τομέα και αυξάνουν τον αριθμό των πολιτών και λειτουργούν ως αντικίνητρο για επενδυτικά σχέδια και επενδύσεις γενικότερα. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η ελληνική γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα χάνει 2 μονάδες ΑΕΠ ετησίως, ενώ την ίδια στιγμή η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ ως προς το κόστος διοίκησης.

Η τρέχουσα οικονομική κρίση στην Ελλάδα απαιτεί πλήρη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα για να γίνει λειτουργικός και αποδοτικός. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για μια θεμελιώδη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα για την εφαρμογή κατάλληλων εργαλείων διαχείρισης, όπως η ΚΠΑ και η διαχείριση βάσει στόχων, που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Παρά τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα, το κοινό είναι στην πραγματικότητα σκεπτικό για τον πραγματικό εκσυγχρονισμό και σκεπτικιστικό για το είδος των εργαλείων που προσφέρονται για την αντιμετώπιση των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για μια δημόσια διοίκηση με γνώμονα την ποιότητα δεν αρκούν από μόνες τους - όλα τα μέρη πρέπει να συμφωνήσουν για τη σημασία και τη λειτουργικότητα των αλλαγών που εφαρμόζονται και τα οφέλη, προκειμένου να αισθάνονται σιγουριά και άνεση στην παραλαβή του νέου προϊόντος. Για να είναι λοιπόν επιτυχείς αυτές οι αλλαγές δεν χρειάζονται μόνο διοικητικές μεταρρυθμίσεις, αλλά και αλλαγές «κουλτούρας», δηλ.

μια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες-πελάτες αντιλαμβάνονται τους δημόσιους φορείς και τις επιδόσεις τους και όχι οι δημόσιοι υπάλληλοι (Ραμματά, 2011; Τσέκος, 2007).

Έχουν περάσει λίγο περισσότερα από 10 έτη από τότε που εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά οι διαδικασίες ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση και εισήχθησαν όροι όπως «ποιότητα» και «αυτό-αξιολογητή» στη δημόσια διακυβέρνηση. Έκτοτε, η λειτουργικότητα της ΔΟΠ με τα εργαλεία του και η πραγματική της συμβολή στην ανασυγκρότηση των απαρχαιωμένων διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους αποτελεί πλέον ένα ενδιαφέρον ερώτημα αλλά και μια πρόκληση.

Επιπλέον, το 1983 ιδρύθηκε η «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης» με αποστολή την ανάπτυξη υψηλά καταρτισμένου προσωπικού ικανού να διαπρέψει στην άσκηση της διοικητικής διαχείρισης. Οι σπουδαστές αυτού του ιδρύματος, με την αποφοίτησή τους, εισέρχονται απευθείας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και καταλαμβάνουν τη θέση τους ως υπάλληλοι σε καίριες θέσεις. Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σε έκθεσή της με τίτλο «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» πρότεινε την εισαγωγή διοικητικών πρακτικών στον δημόσιο τομέα, οι οποίες είχαν ήδη εφαρμοστεί στη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα, όπως η διαχείριση βάσει στόχων, η εξειδίκευση της εργασίας, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση.

Αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 2000 άρχισε η εφαρμογή συγκεκριμένων στοχευόμενων προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών που μέχρι εκείνο το σημείο υπαγορευόταν μόνο από την ανάγκη εξυγίανσης των σχετικών χρηματοδοτικών πόρων της ΕΕ. Παράλληλα άρχισαν να εφαρμόζονται σταδιακά σύγχρονα μέσα εξυπηρέτησης του πολίτη, όπως η χρήση υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων παροχής πληροφοριών για συγκεκριμένες υπηρεσίες, η λειτουργία των «υπηρεσιών μίας στάσης», η χρήση της τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης και άλλα (Ραμματά, 2011). Μερικοί από τους σκοπούς αυτών των προγραμμάτων ήταν μεταξύ άλλων:

- η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών με τη μείωση της γραφειοκρατίας
- η προώθηση της διαφάνειας
- μια προσέγγιση προς τους πολίτες με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας στους θεσμούς και τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα

- μια ολιστική προσέγγιση όλων των δημόσιων φορέων με τη μείωση του βαθμού αυτονομίας των επιμέρους δημόσιων φορέων
- η βέλτιστη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, ιδίως στον τομέα των επικοινωνιών, τόσο προς όφελος της καλύτερης λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών όσο και στη βελτίωση της συναλλαγής μεταξύ πολιτών και κράτους.
- η ευκολότερη εισαγωγή της διαχείρισης βάσει στόχων και χρήσης των σχετικών δεικτών που μετρούν την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών
- η ευθυγράμμιση των δημόσιων οργανισμών με μέτριες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.

Τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων στο δημόσιο τομέα

Οι προϊστάμενοι επικεφαλής φορέων του δημόσιου τομέα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές και διαδικασίες προσαρμοσμένες στο δικό τους περιβάλλον λειτουργίας, για να υποστηρίξουν την εφαρμογή του Κώδικα. Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να συμμορφώνονται με αυτές τις πολιτικές και διαδικασίες. Υπάρχουν ενότητες στον Κώδικα που απαιτούν συγκεκριμένα από τους εργαζόμενους να ακολουθούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού τους σχετικά με ορισμένα θέματα. Με την σειρά τους οι προϊστάμενοι φορέων του δημόσιου τομέα θα πρέπει να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές και διαδικασίες που καλύπτουν συγκεκριμένα θέματα (ΕΑΔ 2022):

Σύγκρουση συμφερόντων

Ο Κώδικας απαιτεί από τους εργαζόμενους να ακολουθούν τις πολιτικές και τις διαδικασίες του οργανισμού τους για τη δήλωση και τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον Οδηγό Εφαρμογής της Πολιτικής Σύγκρουσης Συμφερόντων του VPSC όταν αναπτύσσουν και εφαρμόζουν πολιτικές σύγκρουσης συμφερόντων, ο οποίος καθορίζει τη συνιστώμενη διαδικασία και περιεχόμενο του VPSC.

Δώρα και παροχές

Ο Κώδικας απαιτεί από τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα να συμμορφώνονται με οποιεσδήποτε πολιτικές του εργοδότη τους σε σχέση με την αποδοχή, δήλωση ή/και καταγραφή της λήψης δώρων ή παροχών. Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το Πλαίσιο Πολιτικής Δώρων, Παροχών και Φιλοξενίας του VPSC κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών για τα δώρα, τα οφέλη και τη φιλοξενία.

Προϋπηρεσία

Οι φορείς του δημόσιου τομέα πρέπει να θεσπίσουν πολιτικές και διαδικασίες που να περιλαμβάνουν διατάξεις για την αντιμετώπιση ψευδών, εσφαλμένων ή παραπλανητικών πληροφοριών που παρέχονται σε σχέση με αιτήσεις απασχόλησης.

Εργολάβοι και σύμβουλοι

Οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα οφείλουν να απαιτούν από εργολάβους ή συμβούλους που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο φορέα τους (συμπεριλαμβανομένων εργολάβων ή συμβούλων που προσλαμβάνονται μέσω γραφείου απασχόλησης) να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας και τις σχετικές πολιτικές και διαδικασίες, όπου οι εργολάβοι ή σύμβουλοι: εποπτεύει τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, αναλαμβάνει εργασία παρόμοιας φύσης με την εργασία που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα σε χώρο ή τοποθεσία που γενικά θεωρείται ως χώρος εργασίας του δημόσιου τομέα· ή χρησιμοποιούν ή έχουν πρόσβαση σε πόρους ή πληροφορίες του δημόσιου τομέα που δεν είναι συνήθως προσβάσιμες ή διαθέσιμες στο κοινό.

Παραβιάσεις του Κώδικα

Οι παραβιάσεις του Κώδικα μπορεί να συνιστούν ανάρμοστη συμπεριφορά ή να οδηγήσουν σε ενέργειες στο πλαίσιο των διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης. Οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα είναι υπεύθυνοι για την επιβολή του Κώδικα Δεοντολογίας. Για να γίνει αυτό, πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης και ανάρμοστης συμπεριφοράς. Αυτά πρέπει να συνάδουν με τις αρχές απασχόλησης του δημόσιου τομέα όπως ορίζονται από τον Νόμο για τη Δημόσια Διοίκηση του 2004, τυχόν πρότυπα που εκδόθηκαν από τον Επίτροπο ή τον προκάτοχό του Δημόσιου Τομέα και τυχόν σχετικά βιομηχανικά μέσα.

Αναφορά ανήθικης συμπεριφοράς

Ο Κώδικας απαιτεί από τους εργαζόμενους να αναφέρουν συμπεριφορά στο χώρο εργασίας που παραβιάζει οποιονδήποτε νόμο, κανόνα ή κανονισμό σε αρμόδια αρχή παραβιάζει οποιονδήποτε νόμο, κανόνα ή κανονισμό ή αντιπροσωπεύει διεφθαρμένη συμπεριφορά, κακή διαχείριση των δημοσίων πόρων ή αποτελεί κίνδυνο για τη δημόσια υγεία ή ασφάλεια ή για το περιβάλλον . Οι προϊστάμενοι φορέων του δημόσιου τομέα ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους σχετικά με τη σύνταξη τέτοιων αναφορών. Θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες για την υποστήριξη.

Οι προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα έχουν επίσης υποχρεώσεις βάσει του νόμου περί προστατευόμενων γνωστοποιήσεων του 2012 , ο οποίος διαχειρίζεται η Ανεξάρτητη Επιτροπή Καταπολέμησης της Διαφθοράς σε ευρεία βάση (IBAC) και θα πρέπει να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους για τα δικαιώματα και τις ευθύνες τους σε σχέση με αυτά.

Αξίες του δημόσιου τομέα

Οι αξίες και ο Κώδικας Δεοντολογίας που βασίζεται στις αξίες αποτελούν τη βάση του πλαισίου ακεραιότητας και λογοδοσίας για όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Οι αξίες καθορίζουν τι είναι σημαντικό για έναν οργανισμό και πώς θα γίνουν τα πράγματα. Στον δημόσιο τομέα της, υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση ενός υπαλλήλου με την κυβέρνηση, την κοινότητα, τους προμηθευτές και άλλους υπαλλήλους.

Τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα ανάπτυξης ηθικής από όλο τον κόσμο βοηθούν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τις οργανωτικές αξίες, να αυξήσουν την επίγνωση της ηθικής ευθύνης και να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν δεξιότητες στην επίλυση ηθικών προβλημάτων. Στόχος της Επιτροπής Δημοσίου Τομέα είναι:

- ✓ Οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τις αξίες και τις αρχές
- ✓ Οι διευθυντές να υποβάλουν αίτηση και να ενθαρρύνουν την αίτησή τους
- ✓ Ανώτεροι ηγέτες να τους επιδείξουν και να τους ενισχύσουν ως μέρος της κουλτούρας του οργανισμού τους

Η ανώτερη υπευθυνότητα για το σύστημα δεοντολογίας καθησυχάζει τους υπαλλήλους σας ότι τα ηθικά ζητήματα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη εντός του οργανισμού. Σκεφτείτε εάν ο οργανισμός σας έχει το δικαίωμα για ρυθμίσεις διακυβέρνησης, του στυλ εποπτείας και της θέσπισης προτύπων. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να διορίζει ένα ανώτερο στέλεχος Πρωταθλητή Πρόληψης και Ακεραιότητας της Διαφθοράς για να ηγείται και να συντονίζει τις εργασίες εντός του οργανισμού του και να μοιράζεται καλές πρακτικές. Η δημιουργία κατάλληλων προσδοκιών γύρω από την ακεραιότητα στο μέτωπο και στο επίκεντρο σε όλες τις συμφωνίες απόδοσης βοηθά στην ενσωμάτωση υψηλών δεοντολογικών προτύπων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Qing, et al., 2020).

Ο ανώτερος υπεύθυνος ή η επιτροπή επιβλέπει ένα σύστημα επιβράβευσης και ενθάρρυνσης ηθικής συμπεριφοράς και αποτροπής απαράδεκτης συμπεριφοράς. Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν (α) την παρακολούθηση πληροφοριών από έρευνες, δεδομένα κύκλου εργασιών και άλλες πηγές, (β) την ενημέρωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συζητήσεις σχετικά με τις αξίες και τις αρχές ανάπτυξης πολιτικών και διαδικασιών, σε συνεννόηση με τους εργαζόμενους, ενσωματώνοντας τις αξίες και τις αρχές στα προγράμματα εισαγωγής και σε άλλα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού, (γ) επιβράβευση, αναγνώριση και προώθηση εργαζομένων που αποτελούν παράδειγμα των αξιών και των αρχών δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράζουν ανησυχίες σχετικά με την εφαρμογή των αξιών και των αρχών.

Σύμφωνα με τον Οδηγό για τους προϊστάμενους του δημόσιου τομέα που υποστηρίζει τον κώδικα δεοντολογίας αναφέρονται τα εξής:

Το άρθρο 7 παράγραφος 2 του νόμου περί δεοντολογίας απαιτεί από τους επικεφαλής φορέων του δημόσιου τομέα να προωθούν τις αξίες του δημόσιου τομέα στους δημόσιους υπαλλήλους που απασχολούνται στο σώμα και να διασφαλίζουν ότι οποιαδήποτε δήλωση αξιών που υιοθετείται ή εφαρμόζεται από το φορέα είναι συνεπής με τις αξίες του δημόσιου τομέα.

Η προώθηση των αξιών και η τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας απαιτεί από τους επικεφαλής φορέων του δημόσιου τομέα να δίνουν το παράδειγμα στην τήρηση των αξιών και του Κώδικα Δεοντολογίας και να διασφαλίζουν ότι τα στελέχη του

οργανισμού τους διαθέτουν τις δεξιότητες και την υποστήριξη που χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους βάσει του Κώδικα.

Η προώθηση των αξιών και του Κώδικα από τους επικεφαλής του δημόσιου τομέα θα πρέπει να περιλαμβάνει την παροχή στους υπαλλήλους τους κατάλληλης εισαγωγής και συνεχούς εκπαίδευσης σχετικά με τις αξίες και τους Κώδικες που σχετίζονται με την εργασία των εργαζομένων. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ενσωμάτωση της συμμόρφωσης των εργαζομένων στις απαιτήσεις τους σύμφωνα με τις αξίες και τους Κώδικες στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων.

Όταν η δέσμευση είναι υψηλή σε έναν οργανισμό, έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, υψηλότερα κέρδη, χαμηλότερο κύκλο εργασιών, χαμηλότερες απουσίες και λιγότερα περιστατικά ασφάλειας από οργανώσεις με αποδεσμευμένους υπαλλήλους. Το γιατί η δέσμευση και η θετική εμπειρία των εργαζομένων είναι σημαντικές είναι ξεκάθαρη.

Για το λόγο αυτό, η εμπειρία και η δέσμευση των εργαζομένων δεν μπορούν να ανατεθούν στην ομάδα HR. Αυτό συμβαίνει επειδή, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο άμεσος διευθυντής ενός εργαζομένου παίζει απίστευτα σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία, το επίπεδο δέσμευσής τους και την εμπειρία των εργαζομένων τους

Για ορισμένους, η σκέψη να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας στους εργαζόμενους, είτε αναθέτοντας ένα έργο είτε παραχωρώντας αυτονομία, προκαλεί φόβο και άγχος. Αναγκάζει ορισμένους ηγέτες να αισθάνονται μια απώλεια ελέγχου που οδηγεί σε ισχυρή αντίσταση, ή σε πλήρη άρνηση, να εκχωρήσουν ή να παραχωρήσουν αυτονομία.

Λόγοι που εμποδίζουν τους προϊσταμένους να αναθέσουν εργασίες στους υπαλλήλων των δημοσίων τομέων μπορεί να είναι η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κάνουν τη δουλειά όσο καλά μπορεί ο ηγέτης, η πεποίθηση ότι χρειάζεται λιγότερος χρόνος για να γίνει η εργασία από ό,τι χρειάζεται για να ανατεθεί η ευθύνη. Επίσης μπορεί να είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στα κίνητρα των εργαζομένων και δέσμευση για ποιότητα. Ακόμα, πρέπει να κάνει κανείς τον εαυτό του απαραίτητο. Η απόλαυση να κάνει κανείς τη δουλειά μόνος του. Η ενοχή που σχετίζεται με το να δίνεις περισσότερη δουλειά σε ένα καταπονημένο προσωπικό.

Υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης στις δεξιότητες ανάθεσης αντιπροσώπων (μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης) (Samsudin, et al., 2021).

Λόγοι συμμετοχής προϊσταμένων σε επιμορφωτικά προγράμματα που βοηθούν στην εξέλιξη των υπαλλήλων

Τα Προγράμματα Ανάπτυξης Ηγεσίας έχουν σχεδιαστεί για εταιρικά στελέχη που κατέχουν ηγετικές θέσεις και επιθυμούν να εξελιχθούν. Ο στόχος είναι να ενδυναμωθούν οι μάνατζερ με ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων και ηγετικές δεξιότητες, προκειμένου να ηγηθούν οι ίδιοι και οι ομάδες τους.

Ενώ οι σύγχρονες διαδικτυακές πλατφόρμες εκμάθησης κάνουν την εταιρική εκπαίδευση εύκολη στη ρύθμιση και την ανάπτυξη, ένα επιτυχημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων δεν μπορεί να εκτελεστεί με αυτόματο πιλότο. Ο σωστός προγραμματισμός, η παρακολούθηση και η διευθυντική συμμετοχή παραμένουν κρίσιμα συστατικά για τη συνολική επιτυχία του. Ο ρόλος του προϊσταμένου στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ειδικότερα, δεν πρέπει να υποτιμάται. (Samsudin, et al., 2021).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν ότι οι ενέργειές τους μπορεί να έχουν τόσο σκόπιμες όσο και ακούσιες συνέπειες, επομένως εξετάζουν προσεκτικά την κουλτούρα που οι πράξεις τους θα βοηθήσουν στη διαμόρφωση. Αναγνωρίζουν ότι δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα που εμπνέει τα μέλη της ομάδας, τα επηρεάζουν να συνεισφέρουν το καλύτερο δυνατό (Dannheim, et al., 2021).

Οι μεγάλοι ηγέτες είναι πλήρως αφοσιωμένοι στην επιτυχία των ανθρώπων τους και είναι πρόθυμοι να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια σε αυτούς. Βλέπουν διαισθητικά τις δυνατότητες και ξέρουν πώς να βγάλουν το καλύτερο από αυτά. Συνειδητοποιούν ότι μόνο αναδεικνύοντας το μεγαλείο στα μέλη της ομάδας τους μπορεί η ομάδα τους να επιδείξει υψηλές δυνατότητες.

Η ηγεσία δεν είναι μια μοναχική δραστηριότητα, ούτε η εστίαση στον ηγέτη. Είναι μάλλον για το πώς οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και πώς κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται για τον εαυτό τους και την εργασία. Για να γίνουν τα πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων, οι ηγέτες πρέπει να δείξουν ότι ενδιαφέρονται πραγματικά για τους ανθρώπους με τους

οποίους συνεργάζονται. Αυτό είναι που εμπνέει τα μέλη της ομάδας να πάνε πάνω και πέρα. Οι άνθρωποι θα προτιμούσαν να δουλέψουν για κάποιον που έχει ηγετικές ιδιότητες και με τη σειρά του θα τις αναπτύξει αντί να τις καταρρίψει. Πρέπει να συμπεριφέρονται στους άλλους καλά και με σεβασμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι άνθρωποι δεν εγκαταλείπουν τις δουλειές τους, εγκαταλείπουν τους ηγέτες, ειδικά εκείνους που δεν νοιάζονται για αυτούς και δεν είναι αφοσιωμένοι στην ανάπτυξή τους (Parapini, et al., 2022).

Η εκπαίδευση έχει σκοπό να υποστηρίξει την απόδοση των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να επωφεληθούν από αυτόν τον σημαντικό πόρο και να συμμετέχουν ενεργά σε όλη τη διαδικασία εκπαίδευσης. Σε τελική ανάλυση, οι προϊστάμενοι είναι στην καλύτερη θέση να: προσδιορίσουν τις ανάγκες κατάρτισης, παρέχει κατευθύνσεις για τη φύση και το εύρος του προγράμματος κατάρτισης, παρέχει σχετικό περιεχόμενο, υποστηρίζει, προσδοκά και ενισχύει τη νέα μάθηση, και να αξιολογήσουν την τελική αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Υπάρχουν οκτώ σημεία στη διαδικασία εκπαίδευσης όπου οι προϊστάμενοι μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο:

1. Αξιολόγηση αναγκών: Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα είναι αποτελεσματικό μόνο εάν βασίζεται σε ακριβή εκτίμηση αναγκών. Ο προϊστάμενος είναι αυτός που είναι στην καλύτερη θέση να προσδιορίσει τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων ή να αναγνωρίσει ένα κενό στη γνώση, τις δεξιότητες ή την απόδοση που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω της εκπαίδευσης.
2. Σχεδιασμός μαθήματος: Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασίζεται στους μαθησιακούς σκοπούς και στόχους. Η διαδικασία αξιολόγησης των αναγκών βοηθά στον καθορισμό των γενικών στόχων της εκπαίδευσης. Ο προϊστάμενος μπορεί να καθορίσει τους συγκεκριμένους, παρατηρήσιμους και μετρήσιμους μαθησιακούς στόχους που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την κάλυψη των προσδιορισμένων εκπαιδευτικών αναγκών. Μέρος της συζήτησης των μαθησιακών στόχων θα περιλαμβάνει την αποσαφήνιση του επιθυμητού επιπέδου μάθησης.
3. Περιεχόμενο εκπαίδευσης: Μόλις δημιουργηθεί το σχέδιο μαθήματος, ο προϊστάμενος παρέχει τις σχετικές πολιτικές, διαδικασίες και διαδικασίες που

πρέπει να ενσωματωθούν στο εκπαιδευτικό υλικό και τις μαθησιακές δραστηριότητες. Ο προϊστάμενος μπορεί επίσης να καθορίσει το περιεχόμενο ενός σχεδίου δράσης που αναμένεται να ολοκληρώσουν οι εργαζόμενοι.

4. Ενίσχυση πριν από την εκπαίδευση: Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν γιατί λαμβάνουν συγκεκριμένη εκπαίδευση, έτσι ώστε να παρακολουθούν με συγκεκριμένη εστίαση στο μυαλό τους. Πριν από την εκπαίδευση, ο προϊστάμενος μπορεί να εντοπίσει τι αναμένεται να μάθουν οι εργαζόμενοι και να φέρουν πίσω στο χώρο εργασίας.
5. Εισαγωγή εκπαίδευσης: Όταν ένας προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο για να εισαγάγει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μιλώντας για τη σημασία του, αυτό δίνει επιπλέον βάρος στην εκπαίδευση στα μάτια των εργαζομένων.
6. Παρακολούθηση μετά την εκπαίδευση: Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος εκπαίδευσης, ο προϊστάμενος μπορεί να καθίσει με τους μεμονωμένους υπαλλήλους για να εξετάσει όσα έμαθαν, να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε σύγχυση και να επανεξετάσει τα σχέδια δράσης τους. Ο προϊστάμενος μπορεί επίσης να ξεκινήσει ένα σχέδιο απόδοσης που ενσωματώνει το σχέδιο δράσης του υπαλλήλου.
7. Διαχείριση απόδοσης μετά την εκπαίδευση: Η νέα μάθηση πρέπει να ενισχύεται συνεχώς για αρκετούς μήνες μετά από ένα πρόγραμμα κατάρτισης, εάν οι νέες γνώσεις ή δεξιότητες πρόκειται να γίνουν μόνιμες. Ένας προϊστάμενος που αναλαμβάνει ενεργό ρόλο σε ολόκληρη τη διαδικασία εκπαίδευσης θα αναγνωρίσει τη σημασία του καθορισμού και της παρακολούθησης των στόχων απόδοσης με βάση τα όσα διδάχθηκαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
8. Αξιολόγηση εκπαίδευσης: Η αξιολόγηση τριών επιπέδων του Kirkpatrick έχει σκοπό να καθορίσει εάν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους που απέκτησαν πρόσφατα στην εργασία τους. Μόνο με την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί ο προϊστάμενος να εκτιμήσει εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει επιτύχει ή όχι τα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης. Αυτές οι πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης θα χρησιμεύσουν ως κρίσιμα στοιχεία για τον μελλοντικό σχεδιασμό και την παράδοση της εκπαίδευσης.

Το μεγαλύτερο μέρος της οργανωτικής εκπαίδευσης έχει σκοπό να αναπτύξει ή να βελτιώσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες ή την απόδοση των εργαζομένων. Για να είναι επιτυχής η εκπαίδευση των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, από τον προγραμματισμό και το σχεδιασμό μαθημάτων έως την παροχή εκπαίδευσης, την ενίσχυση της μάθησης και την αξιολόγηση του προγράμματος (Kraiger, McLinden, & Casper, 2004; Lee, Park, & Baker, 2018).

Οι προϊστάμενοι δημόσιοι υπάλληλοι διαδραματίζουν βασικό ρόλο στις παγκόσμιες προσπάθειές μας για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Παρέχουν υγειονομική περίθαλψη, εκπαίδευση, νερό και αποχέτευση και άλλες βασικές υπηρεσίες στις κοινωνίες. Η πανδημία του COVID-19 έχει κάνει ακόμη πιο ορατό τον κρίσιμο και διατηρητικό ρόλο που διαδραματίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διαδραματίζουν βασικό ρόλο στις παγκόσμιες προσπάθειές μας για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). Παρέχουν υγειονομική περίθαλψη, εκπαίδευση, νερό και αποχέτευση και άλλες βασικές υπηρεσίες στις κοινωνίες μας. Η πανδημία του COVID-19 έχει κάνει ακόμη πιο ορατό τον κρίσιμο και διατηρητικό ρόλο που διαδραματίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Χωρίς αυτούς οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν (Rahman, 2021).

Αλλά πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι δεν διαθέτουν τους επαρκείς πόρους για να εκπαιδευτούν στους στόχους. Γι' αυτό έχει ξεκινήσει ένα Πρόγραμμα Σπουδών για τη Διακυβέρνηση που προωθεί την κριτική κατανόηση των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης, ενισχύει την ικανότητα διακυβέρνησης και ενισχύει την επίγνωση των δημοσίων υπαλλήλων για τον ενεργό ρόλο τους στη συμβολή στην υλοποίηση των στόχων. (Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019).

Το Πρόγραμμα Σπουδών είναι ένα σύνολο εργαλείων εκπαίδευσης εκπαιδευτών, που περιέχει έτοιμο προς χρήση και προσαρμόσιμο εκπαιδευτικό υλικό σχετικά με βασικά μέτρα διακυβέρνησης που απαιτούνται για να γίνουν πραγματικότητα οι στόχοι. Παρέχει μεθοδολογίες και προσεγγίσεις για την προώθηση της γνώσης και για να βοηθήσει τις κυβερνήσεις να αναπτύξουν ικανότητες για να οδηγήσουν την απαιτούμενη μετασχηματιστική αλλαγή.

Το Πρόγραμμα Σπουδών αποτελείται από πολλές εργαλειοθήκες για βασικά θέματα, όπως η αλλαγή νοοτροπίας στα δημόσια ιδρύματα για την εφαρμογή της Ατζέντας 2030: διαφάνεια, λογοδοσία και ηθική στους δημόσιους θεσμούς· αποτελεσματική εθνική και τοπική διακυβέρνηση · κυβερνητική καινοτομία για την κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων και διακυβέρνηση ενημερωμένη σχετικά με τους κινδύνους και καινοτόμες τεχνολογίες για τη μείωση του κινδύνου καταστροφών και την ανθεκτικότητα. Το Πρόγραμμα Σπουδών σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε μέσω της ενεργού συμμετοχής των κυβερνήσεων και των σχολείων της δημόσιας διοίκησης.

Οφέλη υπαλλήλων από την εμπλοκή του/της προϊσταμένου/ης

Στη συνέχεια ακολουθούν τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής του προϊσταμένου σε σχέση με τους υπαλλήλους και το θέμα της εκπαίδευσης (Babalola, et al., 2021).

1. Η εκπαίδευση γίνεται προτεραιότητα

Χωρίς την άμεση ανάμειξη και δέσμευση της ομάδας διαχείρισης, είναι πολύ εύκολο για μια εκπαιδευτική πρωτοβουλία να μην αποδώσει σωστά. Ο εργαζόμενος τείνει να μην δίνει προτεραιότητα και να απορρίπτει την εκπαίδευση ως κάτι δευτερεύον σε σχέση με τον καθημερινό τους φόρτο εργασίας. Αυτή η συμπεριφορά είναι επίσης κατανοητή. Οι εργαζόμενοι θα επιμείνουν στις επίσημες ευθύνες τους, καθώς για αυτές είναι άμεσα υπόλογοι. Ο ρόλος του προϊσταμένου στην ανάπτυξη των εργαζομένων, λοιπόν, είναι πρωτίστως να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν την αξία της εκπαίδευσης. Η προώθηση της σημασίας της ανάπτυξης δεξιοτήτων, ο τακτικός έλεγχος της προπονητικής προόδου της ομάδας τους και η συνεκτίμηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων στις αξιολογήσεις της απόδοσής τους είναι μερικοί καλοί τρόποι για να ξεκινήσουν

2. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν τη μεγάλη εικόνα

Οι εργαζόμενοι συχνά χάνουν τη μεγάλη εικόνα των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της εταιρείας τους. Οι προϊστάμενοι, από την άλλη πλευρά, έχουν μια άποψη υψηλότερου επιπέδου και μια καλύτερη κατανόηση της εταιρείας στο σύνολό της. Λόγω αυτού του υψηλότερου επιπέδου γνώσης, μια σημαντική πτυχή του ρόλου ενός προϊσταμένου στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη είναι να βοηθά τους υπαλλήλους να δουν πώς η εκπαίδευσή τους ταιριάζει στο συνολικό σχέδιο της εταιρείας .

Με άλλα λόγια, οι διευθυντές θα πρέπει να εξηγήσουν στους υπαλλήλους τον τελικό στόχο της εκπαίδευσής τους, να τους ενημερώσουν για το είδος της ανάπτυξης που πρέπει να δοθεί προτεραιότητα (και γιατί) και να τους καθοδηγήσουν πώς να αξιοποιήσουν τις νέες δεξιότητές τους για να προωθήσουν τον ρόλο τους.

3. Η εκπαίδευση γίνεται πιο ευέλικτη

Η συμμετοχή της διοίκησης κάνει την εκπαίδευση πιο ευέλικτη. Η ανώτερη διευθυντική ομάδα είναι αυτή που προβλέπει και ανταποκρίνεται στην ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών και οδηγεί την εταιρεία σε νέες κατευθύνσεις. Είναι φυσικό να βοηθούν επίσης στην καθοδήγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος της εταιρείας και στην ενημέρωση των στόχων της, όποτε προκύπτουν νέες ανάγκες. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων του οποίου ο σχεδιασμός και η λειτουργία ανατίθενται σε μια εξειδικευμένη ομάδα, με μόνο περιστασιακή συμβολή από την ανώτερη διοίκηση, διατρέχει τον κίνδυνο να καταστεί γρήγορα απαρχαιωμένο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση ως ένα ουσιαστικό μέρος της λειτουργίας της εταιρείας κάτι στο οποίο η διοίκηση εμπλέκεται βαθιά, σε αντίθεση με μια εκ των υστέρων σκέψη.

4. Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι εγγυημένη

Η ομάδα διαχείρισης είναι υπεύθυνη για την επιβολή των προτύπων ποιότητας και των αξιών της επιχείρησης σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας. Αυτή η ευθύνη θα πρέπει να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων της εταιρείας. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί, άλλωστε, σημαντικό μέρος της λειτουργίας της εταιρείας, με άμεσες συνέπειες στην αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία της εταιρείας. Αυτό είναι διπλό για το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ενσωμάτωσης εργαζομένων πριν από την πρόσληψη. Η συμμετοχή της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τις αξίες του οργανισμού, καλύπτει πλήρως τυχόν κριτήρια συμμόρφωσης που επιβάλλονται από τον κλάδο ή το κράτος, καλύπτει αποτελεσματικά τις απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζομένων, είναι σωστά οργανωμένο και λειτουργεί ομαλά.

5. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σωστή καθοδήγηση

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι το μέρος όπου δημιουργούνται οι μελλοντικοί ηγέτες και διευθυντές της ομάδας. Είναι επίσης όπου θα παρουσιαστεί για πρώτη φορά η έλλειψη ικανότητας ενός νέου προσληφθέντος. Μόνο για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό η ομάδα διαχείρισης να παρακολουθεί στενά τους καλύτερους και τους χειρότερους επιδόσεις. Οι εργαζόμενοι που έχουν κακή απόδοση στην κατάρτιση των δεξιοτήτων τους, για παράδειγμα, πιθανότατα θα δυσκολευτούν να αντεπεξέλθουν στις νέες εργασιακές τους ευθύνες. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να παρέχουν σε αυτούς τους υπαλλήλους πρόσθετη εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης για να αναπτύξουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους. Εάν αυτό δεν έχει αποτέλεσμα, θα πρέπει να τους ανατεθεί μια πιο εύκολη θέση. Ομοίως, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να καθοδηγούν τους υπαλλήλους που τα κατάφεραν καλύτερα στην εκπαίδευσή τους, να τους κατευθύνουν ώστε να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες ομάδων. Αυτό θα στείλει επίσης ένα ισχυρό μήνυμα ότι η προσπάθεια κατάρτισης ανταμείβεται, κάτι που με τη σειρά του θα ενισχύσει την κατάρτιση μεταξύ των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, ο ρόλος του διευθυντή στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κρίσιμος και επωφελής για τους ίδιους τους προϊσταμένους.

1. Αποκτούν πολύτιμες γνώσεις

Ένας μεγάλος λόγος είναι ότι η παρακολούθηση των εργαζομένων καθώς περνούν την εκπαίδευσή τους δίνει στους προϊσταμένους βασικές γνώσεις για τον χαρακτήρα, τις δεξιότητες, την εργασιακή ηθική και την ευκινησία τους. Αυτές οι γνώσεις παραμένουν χρήσιμες για πολύ καιρό μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος εκπαίδευσης, π.χ. για τη γνώση του πώς να συγκροτηθεί μια ομάδα για να χειριστεί μια σημαντική εργασία ή για τον καθορισμό σε ποιους υπαλλήλους θα αναθέσουν ηγετικούς ρόλους. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως καλός αντιπρόσωπος για τη συνολική ανταπόκριση του οργανισμού στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Εάν οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους, για παράδειγμα, δυσκολεύονται να περάσουν από ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών ανάπτυξης δεξιοτήτων, η εταιρεία πιθανότατα δεν είναι ακόμα έτοιμη να μεταβεί σε μια νέα αγορά.

2. Βελτιώνουν τις προπονητικές τους δεξιότητες

Μια ουσιαστική πτυχή του ρόλου του προϊσταμένου στην ανάπτυξη των εργαζομένων είναι να λειτουργεί ως μέντορας για τους υπαλλήλους της εταιρείας και τους μελλοντικούς ηγέτες. Η ενεργή συμμετοχή στο εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα θα τους επιτρέψει να εκπληρώσουν τον ρόλο της καθοδήγησης και να βελτιώσουν τις προπονητικές τους δεξιότητες. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως ευκαιρία για τους ηγέτες των ομάδων να συνεργαστούν στενά και να δεθούν με τις ομάδες τους, εκτός από τις πιέσεις και τα στενά χρονοδιαγράμματα της τακτικής εργασίας.

3. Μαθαίνουν

Πρέπει οι προϊστάμενοι να μένουν με την ομάδα τους κατά την εκπαίδευσή της. Ενώ τα διευθυντικά στελέχη συνήθως υποχρεούνται να παρακολουθήσουν μαθήματα υψηλότερου επιπέδου (π.χ. εκπαίδευση ηγεσίας και σχετικές δεξιότητες, θα εξακολουθήσουν να μάθουν πολλά εάν περάσουν την ίδια εκπαίδευση με τους άλλους υπαλλήλους. Αυτό θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες χαμηλού επιπέδου και τις καθημερινές ροές εργασίας που είναι καθήκον τους να επιβλέπουν. Για τα ανώτερα στελέχη, αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς πολλές τεχνολογίες και ροές εργασίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου θα έχουν αλλάξει από την τελευταία φορά που χρειάστηκε να ασχοληθούν μαζί τους.

Εκπαίδευση ηγεσίας και σχετικές δεξιότητες

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες-προϊστάμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια εργαλειοθήκη γεμάτη ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες που τους επιτρέπουν να καθοδηγούν τόσο τον οργανισμό τους όσο και τα μέλη της ομάδας τους προς την επιτυχία. Ένας πολύ καλός τρόπος για τους διευθυντές να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους, να εμπνεύσουν τις ομάδες τους και να επιτύχουν εξαιρετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα είναι μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης σε δεξιότητες ηγεσίας. Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι σε θέση να μεταμορφώσουν τους οργανισμούς, να ενισχύσουν τη δημιουργία αξίας, να δημιουργήσουν αποδοτικότητες και να δεσμεύσουν τους υπαλλήλους τους για να προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα. Μέσω της εκπαίδευσης σε δεξιότητες ηγεσίας, οι διευθυντές μπορούν να μάθουν πώς να δημιουργούν ένα όραμα για την ομάδα τους και πώς να εμπνεύσουν άλλους να το επιτύχουν. Μπορούν επίσης να μάθουν πώς να

αναθέτουν εργασίες, να χτίζουν εμπιστοσύνη και να χειρίζονται τις συγκρούσεις (Digirolamo & Tkach, 2019).

Ένας καλός προϊστάμενος θα πρέπει να παρακινεί, να εμπνέει και να βοηθά στην ανάπτυξη αυτών που αναφέρονται σε αυτούς, ενώ παράλληλα να διασφαλίζει ότι οι στόχοι της ομάδας ευθυγραμμίζονται με τους μεγαλύτερους στόχους του οργανισμού. Τα προγράμματα κατάρτισης δεξιοτήτων ηγεσίας συνήθως προσφέρουν πολλαπλά οφέλη. Η εκπαίδευση σε δεξιότητες ηγεσίας βοηθά στη δημιουργία μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων. Οι προϊστάμενοι που είναι σε θέση να ανέλθουν μέσω της οργάνωσής τους συχνά το κάνουν με σκληρή δουλειά, αφοσίωση και ένα σταθερό σύνολο δεξιοτήτων. Η ικανότητα των ηγετών να παρακινούν, να εμπνέουν και να καθοδηγούν μια ομάδα στην επιτυχία απαιτεί περισσότερα από το να φωνάζουν απλώς εντολές από το περιθώριο. Απαιτεί βαθιά κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και ικανότητα διαχείρισης διαφορετικών τύπων προσωπικότητας.

Η εκπαίδευση ηγεσίας επιχειρήσεων μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές στα μέσα της καριέρας να δημιουργήσουν υψηλότερη αξία για την εταιρεία τους στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον. Η ηγεσία ενός οργανισμού στο υψηλότερο επίπεδο είναι ένα δύσκολο εγχείρημα. Χρειάζεται ένα τεράστιο επίπεδο αφοσίωσης και ώθησης για να πετύχεις. Οι έμπειροι ηγέτες έχουν περάσει χρόνια βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους και πιθανότατα έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κατάρτισης ηγετικών δεξιοτήτων (Camilleri, 2020).

Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του Προϊσταμένου

Οι περισσότεροι προϊστάμενοι αναλογίζονται τις πιο αποτελεσματικές ηγετικές τους ιδιότητες και προσπαθούν να τις εφαρμόζουν σε καθημερινή βάση. Και ενώ μπορεί να είναι ήδη σπουδαίοι προϊστάμενοι και να δείχνουν σπουδαία ηγετικά χαρακτηριστικά, συνεχίζουν να αναρωτιούνται πώς μπορούν να βελτιωθούν και να σκέφτονται τι κάνει έναν καλό ηγέτη, ειδικά καθώς ο χρόνος συνεχίζει να αλλάζει. Εξετάζουν επίσης τα χαρακτηριστικά άλλων μεγάλων ηγετών στην ιστορία για να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις τακτικές τους (Hermino & Arifin, 2020).

Οι προϊστάμενοι κατανοούν ότι είναι τόσο δυνατοί όσο η ομάδα τους και τα μέλη της ομάδας τους. Αυτός είναι ο λόγος που πολλοί επιλέγουν να δίνουν το

παράδειγμα. Με αυτόν τον τρόπο, κερδίζουν τον σεβασμό της ομάδας και των οπαδών τους και μπορεί ακόμη και να εμπνεύσουν άλλους να συμμετάσχουν στην αποστολή. Η ικανότητα παρακίνησης και ώθησης άλλων να συμμετάσχουν σε μια αποστολή είναι μια θετική ηγετική ιδιότητα που διαχωρίζει τους καλούς προϊστάμενοι από τους σπουδαίους. Οι μεγάλοι προϊστάμενοι έχουν ένα όραμα που τους επιτρέπει να σχεδιάζουν στρατηγικά τις κινήσεις τους για να επιτύχουν τους στόχους τους (Haeruddin, et al., 2021).

Έχουν ξεκάθαρη ιδέα για το πού πάνε και μπορούν να παρακινήσουν τους εαυτούς τους (και τις ομάδες τους) να το φτάσουν. Ασκούν την εξιδανίκευση για να οπτικοποιήσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους που ελπίζουν να επιτύχουν και χρησιμοποιούν το όραμα και τον στρατηγικό σχεδιασμό τους για να προχωρήσουν προς αυτούς. Εκείνοι με μεγάλες ηγετικές ιδιότητες εστιάζουν στο μέλλον διατηρώντας παράλληλα μια θετική στάση, ανησυχούν περισσότερο για τις ευκαιρίες του αύριο παρά για τα προβλήματα του παρελθόντος. Αυτός ο τρόπος σκέψης τους επιτρέπει να σκέφτονται μακροπρόθεσμα και να αγνοούν λύσεις που θα δημιουργούσαν μόνο άμεση ικανοποίηση. Κάποιος με αποτελεσματικές ηγετικές ιδιότητες ξεκινά πάντα με την κατανόηση των «αναγκών» της κατάστασης κοιτάζοντας τη μεγαλύτερη εικόνα. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να προβάλει μπροστά 3-5 χρόνια και να φανταστεί ξεκάθαρα πού θέλει να είναι και πώς θα είναι όταν φτάσει εκεί (Davis & Rhodes, 2020).

Η ευγνωμοσύνη κάνει τους προϊστάμενοι καλύτερους ανθρώπους. Επίσης τους αρέσει να μαθαίνουν συνεχώς και έχουν μαθησιακή ευκινησία. Ακόμα, η επιρροή είναι πολύ διαφορετική από τη χειραγώγηση και πρέπει να γίνεται αυθεντικά και με διαφάνεια. Απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη και εμπιστοσύνη.

Η ενσυναίσθηση συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και αποτελεί κρίσιμο μέρος της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ένας χώρος εργασίας με υψηλά επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας και ισχυρές δεξιότητες συνομιλίας σε ολόκληρο τον οργανισμό θα καλλιεργήσει μια κουλτούρα καθοδήγησης που υποστηρίζει το θάρρος και την αφήγηση. Το να αντιμετωπίζει τους ανθρώπους με σεβασμό σε καθημερινή βάση είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορεί να κάνει ένας ηγέτης.

Οι καλοί προϊστάμενοι διαμορφώνονται μέσω της εμπειρίας, της συνεχούς μελέτης και της προσαρμογής. Έτσι, μπορούν να ενισχύσουν οποιοδήποτε από αυτά τα παραπάνω χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη, εάν είναι ανοιχτοί στην ανάπτυξη και αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια για αυτοβελτίωση. Ομοίως, οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους τους να βελτιώσουν αυτές τις ηγετικές ιδιότητες παρέχοντας άφθονες ευκαιρίες για εκπαίδευση, προσφέροντας υποστήριξη για μάθηση από τις προκλήσεις και χρησιμοποιώντας εμπειρίες για να τροφοδοτήσουν την ανάπτυξη. Είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η ηγεσία είναι μια κοινωνική διαδικασία. Αφορά λιγότερο ένα ισχυρό ή χαρισματικό άτομο και περισσότερο για μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται συλλογικά για να επιτύχουν αποτελέσματα μαζί (Ciulla & Ciulla, 2020).

Επίσης, η ηγεσία δεν είναι προορισμός, είναι ένα ταξίδι είναι κάτι στο οποίο θα πρέπει να εργάζονται τακτικά κατά τη διάρκεια της καριέρας τους, ανεξάρτητα από το επίπεδο που φτάνουν στον οργανισμό τους. Διαφορετικές ομάδες, έργα και καταστάσεις θα παρέχουν διαφορετικές προκλήσεις και απαιτούν διαφορετικές ηγετικές ικανότητες για να πετύχουν. Οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις ηγετικές ιδιότητες και να προωθήσουν βαθύτερα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία παρέχοντας μια ποικιλία από εμπειρίες μάθησης στην εργασία, καθοδήγηση και επίσημες ευκαιρίες ανάπτυξης (Davis & Rhodes, 2020).

Πιο συγκεκριμένα ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος παίζει ζωτικό ρόλο στην ηγεσία της ομάδας και στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Στην πραγματικότητα, ο κύριος στόχος ενός καλού προϊσταμένου είναι να κερδίσει τη συνεργασία της ομάδας για να φτάσει στο στόχο της χωρίς λάθη. Για να γίνει αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να έχει ορισμένες σημαντικές ιδιότητες. Συγκεκριμένα, αυτά περιλαμβάνουν καλή ακρόαση, δεξιότητες επικοινωνίας και ομαδική εργασία (Davis & Rhodes, 2020).

Όλοι έχουν παρόμοιες προσδοκίες ως προς το πώς πρέπει να είναι οι προϊστάμενοί τους. Μερικές φορές, πιστεύουν ότι ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι αυτός που φαίνεται επαγγελματίας και ντύνεται αιχμηρά. Ωστόσο, αυτό δεν είναι ένα επιτυχημένο χαρακτηριστικό ενός καλού προϊσταμένου. Έτσι, σημαντικά επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός αξιολογούμενου προϊσταμένου στο δημόσιο τομέα που θα βοηθήσουν στην απόκτηση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας της

ομάδας του είναι: Ένας προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει πώς να επικοινωνεί αποτελεσματικά για να παραδώσει το μήνυμά του αμέσως. Επίσης, θα πρέπει να μπορεί να ακούει ενεργά και να συμπάσχει. Αντίθετα, η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας θα οδηγήσει σε πολλές συγκρούσεις και λάθη παραγωγής. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει να συνεργάζεται καλά με άλλα άτομα στην ομάδα του και να τους υποστηρίζει. Για αυτόν τον λόγο, η γνώση του τρόπου ανάθεσης της εργασίας στο σωστό άτομο μπορεί να βοηθήσει την ομαλή ροή της εργασίας. Επιπλέον, το να είναι προϊστάμενος με κίνητρα βοηθά επίσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η ομάδα χρειάζεται βοήθεια για να παραμείνει συγκεντρωμένη σε ένα έργο. Ως εκ τούτου, ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένος στα αποτελέσματα για την επίτευξη των αναμενόμενων στόχων. Για να γίνει αυτό, πρέπει να θέσουν σαφείς και συγκεκριμένους στόχους με την ομάδα και να βρουν τρόπους να ξεπεράσουν τις προκλήσεις. Αυτό θα εξασφαλίσει την επίτευξη του στόχου.

Άλλα σημαντικά επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού προϊσταμένου είναι η ικανότητα της επικοινωνίας, να είναι πολύ δημιουργικός, να ακούει ενεργά και να παρατηρεί, να καθοδηγεί και παρακινεί καλά την ομάδα, να έχει καλές δεξιότητες ομαδικής εργασίας, να είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, να παραμένει συγκεντρωμένος στους στόχους, να ξέρει να αυτοσχεδιάζει και έχει πρωτοβουλία, να είναι καλά οργανωμένος και ευέλικτος, να σέβεται τους πάντες, να είναι καλός μεσολαβητής, να είναι πολύ ειλικρινής, να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των άλλων, να παίρνει τις αποφάσεις καλά, να είναι καλός διαπραγματευτής, να γνωρίζει νομικές πτυχές, να είναι τεχνικά καταρτισμένος, να επιλύει τις συγκρούσεις, να ελέγχει το άγχος, την επιθετικότητα και την απογοήτευσή του, να είναι καλός προπονητής, να αναζητά βοήθεια και υποστήριξη, να αναγνωρίζει τα λάθη του/της. Τέλος, ένα αποτελεσματικό και καλά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες υπαλλήλους να μάθουν πώς να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, δείχνει πώς να αξιοποιούνται οι δεξιότητες διαχείρισης που βασίζονται στον σεβασμό, την ευαισθησία και τα κίνητρα παρά στον εκφοβισμό και την κατάχρηση εξουσίας (Rothwell, et al., 2019)

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται ο βαθμός που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την παρεχόμενη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους τους, τα παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης από τον οργανισμό τους.

Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 97 υπάλληλοι Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) του Δήμου Σπάρτης, οι οποίοι αποτελούν το 50% των συνολικά 200 διοικητικών υπαλλήλων του δήμου. Το μεγαλύτερο ποσοτό των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (51,5%) και η ηλικία τους κυμαινόταν από 23 έως 60 ετών ($M = 46$, $T.A. = 6,39$). Αναφορικά με το μορφωτικό τους επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό (47,4%) ήταν απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης (γυμνάσιο-λύκειο). Επίσης, η πλειοψηφία ήταν παντρεμένοι με παιδί/α (51,5%). Ως προς το καθεστώς απασχόλησης οι περισσότεροι ήταν μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι (73,2%), και σε θέση υφιστάμενου (79,4%). Τέλος, ως προς την επαγγελματική εμπειρία, η πλειοψηφία εργαζόνταν στην ίδια θέση κατά μέσο όρο 12,7 έτη ($T.A. = 8,44$), ενώ είχαν κατά μέσο όρο 18 έτη συνολικής προϋπηρεσίας ($T.A. = 7,24$).

Ερευνητικό εργαλείο

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων τύπου Likert, 11 δημογραφικών ερωτήσεων, 3 ερωτήσεων σχετικά με τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, και 2 ερωτήσεις σχετικά με τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του/της προϊσταμένου/ης. Η σύνθεση των 13 ερωτήσεων τύπου Likert βασίστηκε σε σχετικές έρευνες στο πεδίο της καθοδήγησης (Kim & Leung, 2007; Kutsyuruba, Walker, & Godden, 2019; Netemeyer, et al., 1997; Patterson et al., 2005). Αντίστοιχα, οι οκτώ ερωτήσεις τύπου Likert βασίστηκαν σε σχετικές έρευνες στο πεδίο της εκπαίδευσης (Ismael, et al., 2021; Kareem, & Hussein, 2019; Patterson et al., 2005). Τέλος, οι εννέα ερωτήσεις τύπου Likert βασίστηκαν σε σχετικές έρευνες στο πεδίο της ανάπτυξης (Ismael, et al., 2021; Kareem, & Hussein, 2019).

Ταυτόχρονα, 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου παρουσιάζουν τον κυριότερο λόγο συμμετοχής και τον βασικότερο παράγοντα μη συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα. Οι ερωτήσεις αυτές που αφορούσαν την συμμετοχή αλλά και τους ανασταλτικούς παράγοντες επιμόρφωσης βασίστηκαν σε έρευνα της Μπίσιλα (2021). ενώ 2 ερωτήσεις επίσης κλειστού τύπου, αναλύουν το χαρακτηριστικό του προϊστάμενου που θαυμάζουν περισσότερο οι συμμετέχοντες και το βασικό χαρακτηριστικό που επιδεικνύει. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο δείκτης Cronbach Alpha για κάθε επιμέρους εξεταζόμενο παράγοντα και στο σύνολο του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1 Cronbach Alpha εξεταζόμενων παραγόντων

Παράγοντας	Αρ. Ερωτ.	Cronbach Alpha
Καθοδήγηση	13	,86
Εκπαίδευση	8	,95
Ανάπτυξη	9	,96
Σύνολο	30	,90

Συλλογή δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και ηλεκτρονικά, μέσω του Google form και σε έντυπη μορφή σε ορισμένα τμήματα ΟΤΑ του Δήμου Σπάρτης. Πριν την συλλογή των δεδομένων είχε προηγηθεί αίτημα συναίνεσης συμμετοχής στην έρευνα του φορέα το οποίο και εγκρίθηκε προκειμένου να είναι εφικτή η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Το έντυπο συναίνεσης του φορέα υπάρχει στο Παράρτημα της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ένα εισαγωγικό σημείωμα το οποίο παρουσίαζε τον σκοπό διεξαγωγής της έρευνας καθώς και την εθελοντική συμμετοχή των υπαλλήλων ΟΤΑ σε αυτή. Η διάρκεια συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ήταν συνολικά 2 μήνες, κατά τους μήνες Δεκέμβριο 2022 και Ιανουάριο 2023.

Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS v.25, ενώ παράλληλα χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel για

την δημιουργία των γραφημάτων. Αρχικά, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών με την χρησιμοποίηση των Μέσων όρων και της Τυπικής απόκλισης, και στην συνέχεια μέσω της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης εξετάζονται οι τυχόν επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις εξαρτημένες μεταβλητές δηλαδή στην καθοδήγηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

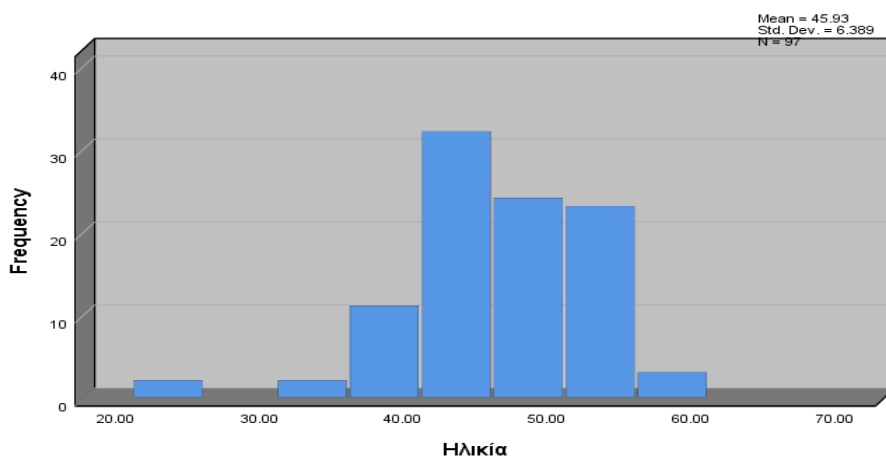
Περιορισμοί και δυσκολίες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας

Βασικός περιορισμός της έρευνας είναι η πανδημία του Covid-19. Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στην λειτουργία του δημόσιου τομέα, καθώς και στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων, σαφώς έχουν επηρεάσει τις απόψεις τους αναφορικά με τον οργανισμό εργασίας τους. Επιπλέον στο δείγμα παρουσιάστηκε υπό αντιπροσώπευση των κατόχων διδακτορικού τίτλου, καθώς και των προϊσταμένων σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

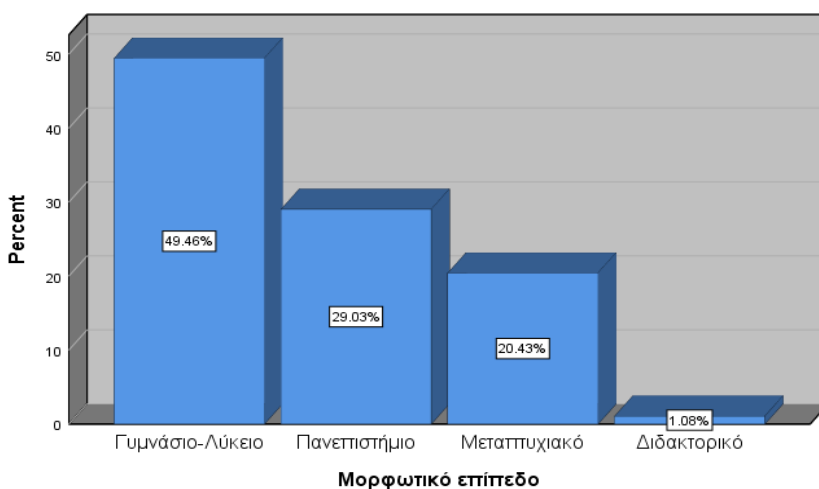
Προφίλ συμμετεχόντων

Συνολικά το 51,5% των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε ΟΤΑ του δήμου Σπάρτης είναι γυναίκες. Ενώ αντίστοιχα η ηλικία τους κυμαίνεται από 23 έως 60 ετών ($M = 46$, $T.A. 6,39$), με το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων να ανήκουν στην κατηγορία από 45-55 ετών, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 1.



Γράφημα 1 Ηλικία συμμετεχόντων

Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 2 το 49,5% των συμμετεχόντων έχουν ολοκληρώσει το Γυμνάσιο-Λύκειο και σε μικρότερο ποσοστό είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (29%).

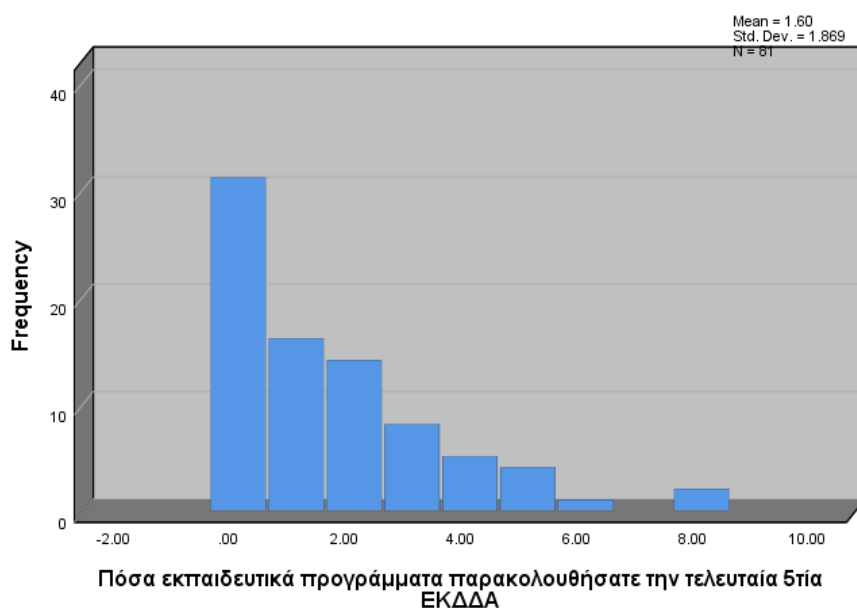


Γράφημα 2 Μορφωτικό επίπεδο

Επίσης, το 52,6% αγγίζουν όσοι είναι παντρεμένοι και έχουν παιδιά/ά, ενώ το 32,6% αντιπροσωπεύουν οι άγαμοι συμμετέχοντες. Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες που είναι έγγαμοι χωρίς παιδιά καταλαμβάνουν το 14,7%. Αντίστοιχα, το 84,6% καταλαμβάνουν όσοι εργάζονται ως υφιστάμενοι, με το 15,4% να αγγίζουν όσοι έχουν θέση προϊσταμένου. Το 74,7% αγγίζουν όσοι είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι, με το 24,2% αντιπροσωπεύουν όσοι εργάζονται ως συμβασιούχοι ή υπάλληλοι ορισμένου χρόνου και όσοι πραγματοποιούν πρακτική άσκηση καταλαμβάνουν μόλις το 1,1% του δείγματος. Αναφορικά με την επαγγελματική τους εμπειρία κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες εργάζονται στην ίδια θέση εργασίας 13 έτη ($T.A. = 8,37$), ενώ παράλληλα, κατά μέσο όρο έχουν 18 έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας ($T.A. = 7,24$).

Παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων

Στο Γράφημα 3 αναδεικνύεται πως κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει την τελευταία 5-ετία κατά μέσο όρο 1,6 ($T.A. = 1,87$) εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης -ΕΚΔΔΑ. Ταυτόχρονα, υπάρχουν συμμετέχοντες που δεν έχουν παρακολουθήσει κανέναν πρόγραμμα, ενώ ο μεγαλύτερος αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανέρχεται σε οκτώ.

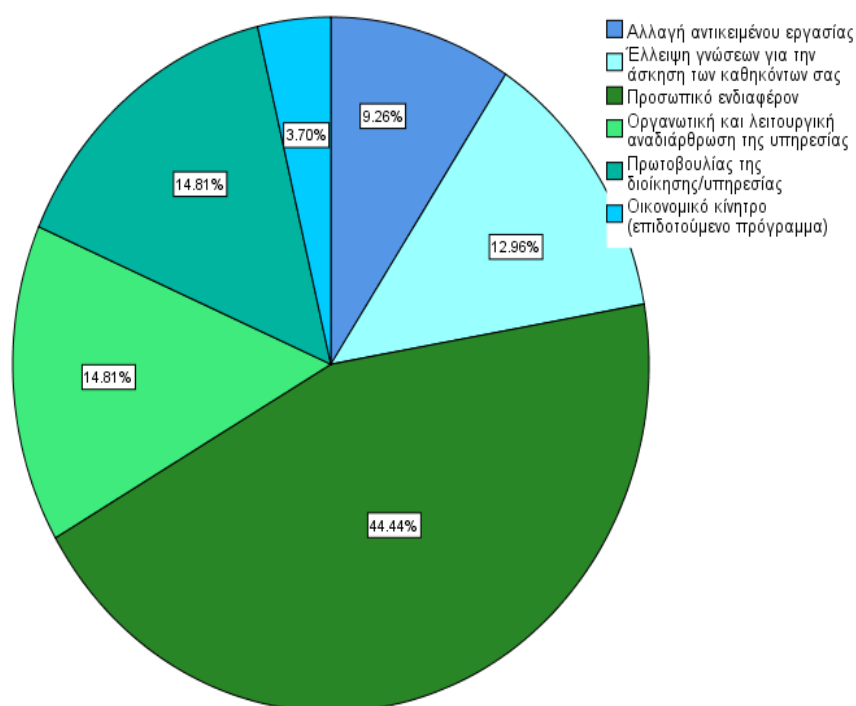


Γράφημα 3 Αριθμός παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων την τελευταία 5τία ΕΚΔΔΑ

Τέλος, παρατηρείται πως το 79,3% των εργαζομένων έχουν πιστοποιητικό επιμόρφωσης από Α.Ε.Ι. διάρκειας τουλάχιστον τρακόσιων ωρών, ενώ το 20,7% απάντησαν αρνητικά.

Λόγοι συμμετοχής και μη συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα

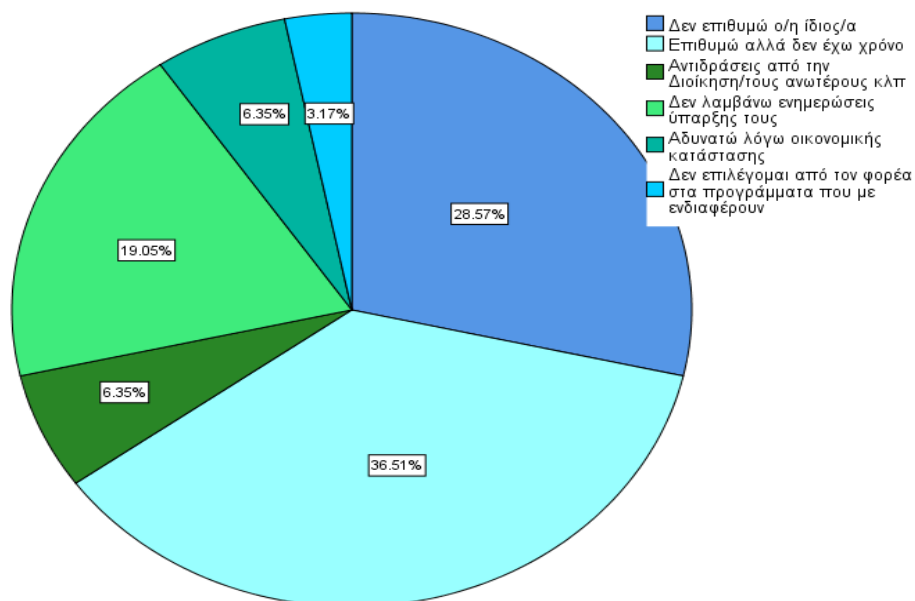
Στο Γράφημα 4, παρατίθενται οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν τους συμμετέχοντες στην συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησαν. Το 44,4% καταλαμβάνουν όσοι κάνουν λόγο για προσωπικό ενδιαφέρον, με όσους αναφέρονται σε οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση του οργανισμού και πρωτοβουλία της διοίκησης να καταλαμβάνουν από 14,8% έκαστος. Ενώ σε πολύ μικρό ποσοστό αναφέρουν τα οικονομικά κίνητρα παρακολούθησης 3,7%.



Γράφημα 4 Λόγοι συμμετοχής σε εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα

Αντίστοιχα, στο Γράφημα 5 που ακολουθεί, αναλύονται οι παράγοντες που οδήγησαν τους συμμετέχοντες στην μη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Το 36,5% των εργαζομένων αναφέρουν πως επιθυμούν αλλά δεν έχουν χρόνο και το 28,6% υποστηρίζουν πως δεν επιθυμούν οι ίδιοι να λάβουν συμμετοχή. Ενώ, σε πολύ

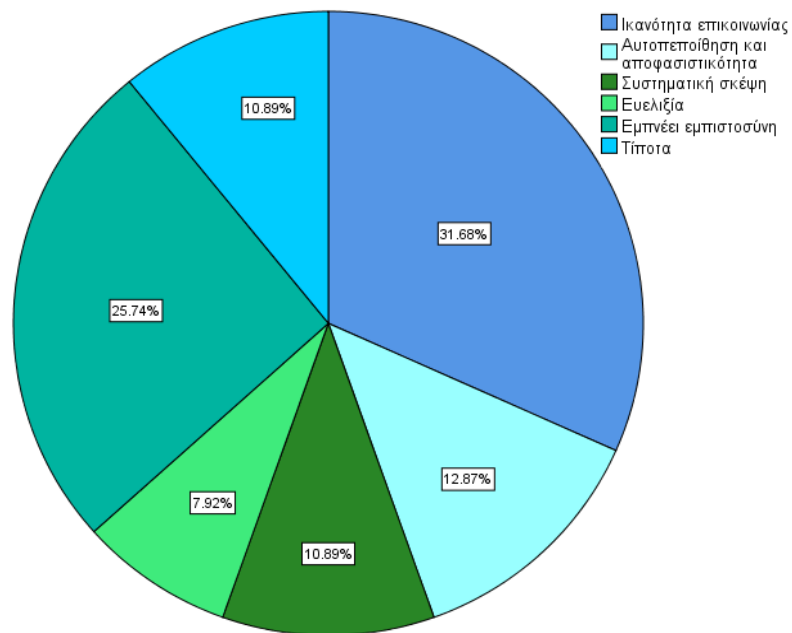
μικρό ποσοστό 3,2% των ερωτηθέντων αναφέρουν πως αν και δηλώνουν συμμετοχή, εν τέλει δεν επιλέγονται από τους φορείς διοργάνωσης των προγραμμάτων.



Γράφημα 5 Παράγοντες μη συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

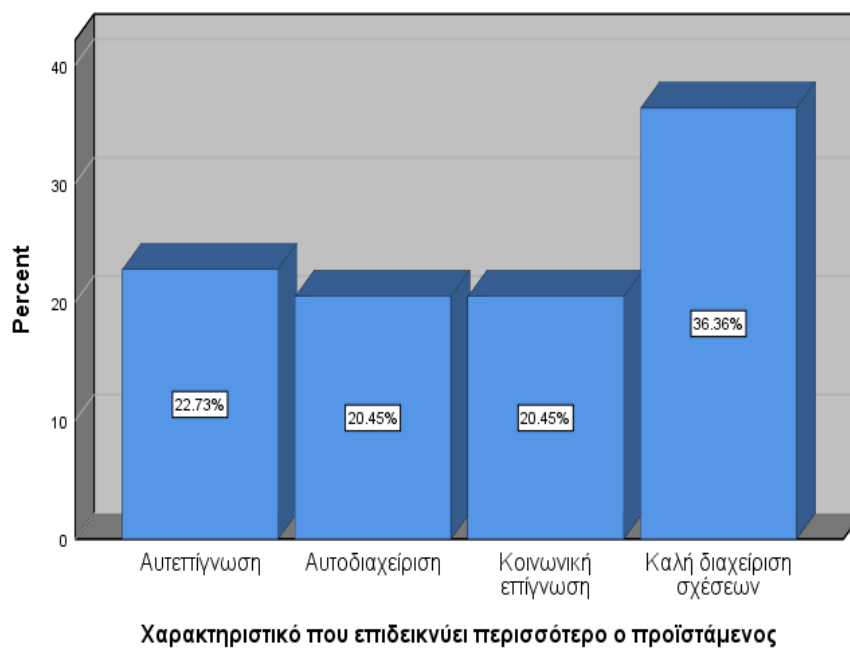
Αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές προϊσταμένων

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν τα χαρακτηριστικά που θαυμάζουν στον προϊστάμενο τους. Το 31,7% των απαντήσεων σχετίζονται με την ικανότητα επικοινωνίας και το 25,7% με την έμπνευση εμπιστοσύνης. Σε πολύ μικρό ποσοστό δείχνουν να θαυμάζουν ωστόσο την ικανότητα ευελιξίας του/της προϊσταμένου τους 7,9%. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στο Γράφημα 6.



Γράφημα 6 Χαρακτηριστικά θαυμασμού του/της Προϊστάμενου/ης

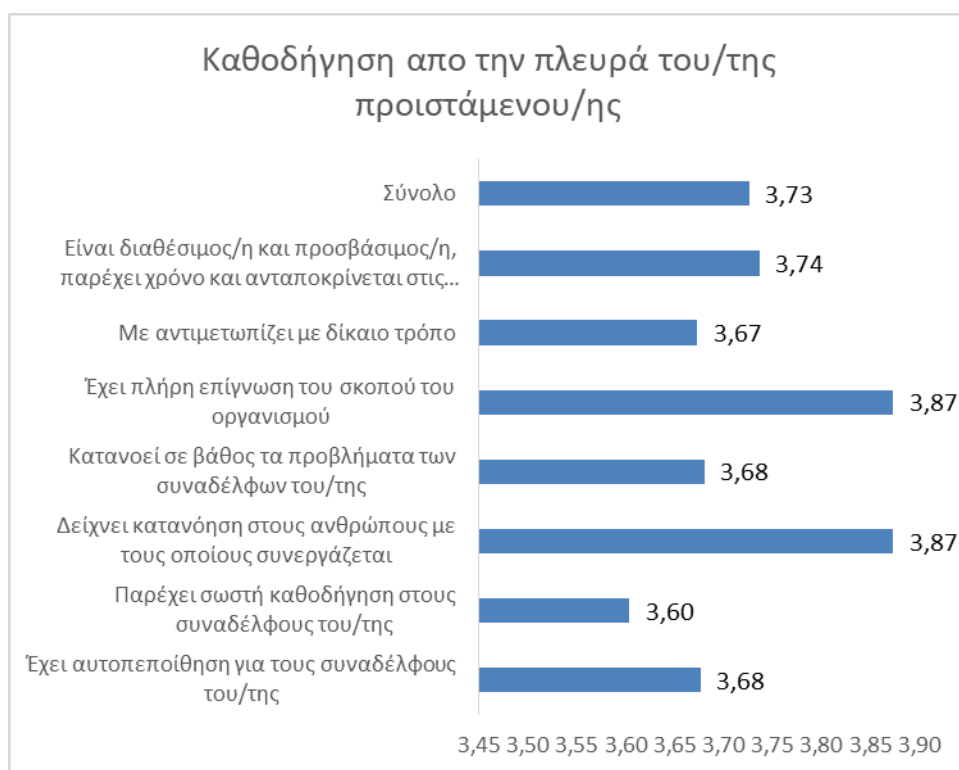
Στο Γράφημα 7, παρατηρείται πως το 36,4% των εργαζομένων θεωρούν πως το χαρακτηριστικό που επιδεικνύει περισσότερο ο προϊστάμενος τους είναι η καλή διαχείριση των σχέσεων, με όσους θεωρούν ότι είναι η αυτεπίγνωση να αγγίζουν το 22,7%. Παράλληλα, η αυτοδιαχείριση και η κοινωνική επίγνωση καταλαμβάνουν από 20,5% έκαστος.



Γράφημα 7 Κυρίαρχα χαρακτηριστικά συμπεριφορών του/της προϊστάμενου/ης

Αντιλαμβανόμενη καθοδήγηση

Σε επίπεδο καθοδήγησης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε ικανοποιητικό επίπεδο την ύπαρξη της στον οργανισμό ($M = 3,73$, $T.A. = ,89$). Πιο συγκεκριμένα αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό ότι ο/η προϊστάμενος/η τους έχει πλήρη επίγνωση του σκοπού του οργανισμού ($M = 3,87$, $T.A. = 1,04$) και δείχνει κατανόηση στους συνεργάτες του/της ($M = 3,87$, $T.A. = 1,15$). Ενώ αντιλαμβάνονται ότι σε πολύ μικρό βαθμό αντίστοιχα παρέχει σωστή καθοδήγηση στους συναδέλφους του/της ($M = 3,60$, $T.A. = 1,08$). Στο Γράφημα 8 παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι πτυχές της αντιλαμβανόμενης καθοδήγησης από την πλευρά του/της προϊσταμένου/ης.



Γράφημα 8 Βαθμός καθοδήγησης από τον/την προϊστάμενο/η

Στο Γράφημα 9, αναλύονται οι προσωπικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την προδιάθεση τους για καθοδήγηση. Όπως φαίνεται και από την συνολική τιμή του παράγοντα υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες για την υιοθέτηση της καθοδήγησης από την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων ($M = 3,07$, $T.A. = ,92$). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι δίκαιοι ($M = 3,15$, $T.A. = 1,16$) και είναι ενήμεροι πλήρως αναφορικά με τα μακροπρόθεσμα σχέδια και την κατεύθυνση του οργανισμού ($M =$

3,13, $T.A. = 1,11$). Ενώ, σε μικρότερο βαθμό εκλαμβάνουν ότι αμείβονται δίκαια ($M = 2,80$, $T.A. = 1,16$).



Γράφημα 9 Βαθμός καθοδήγησης από τον/την εργαζόμενο/η

Αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση

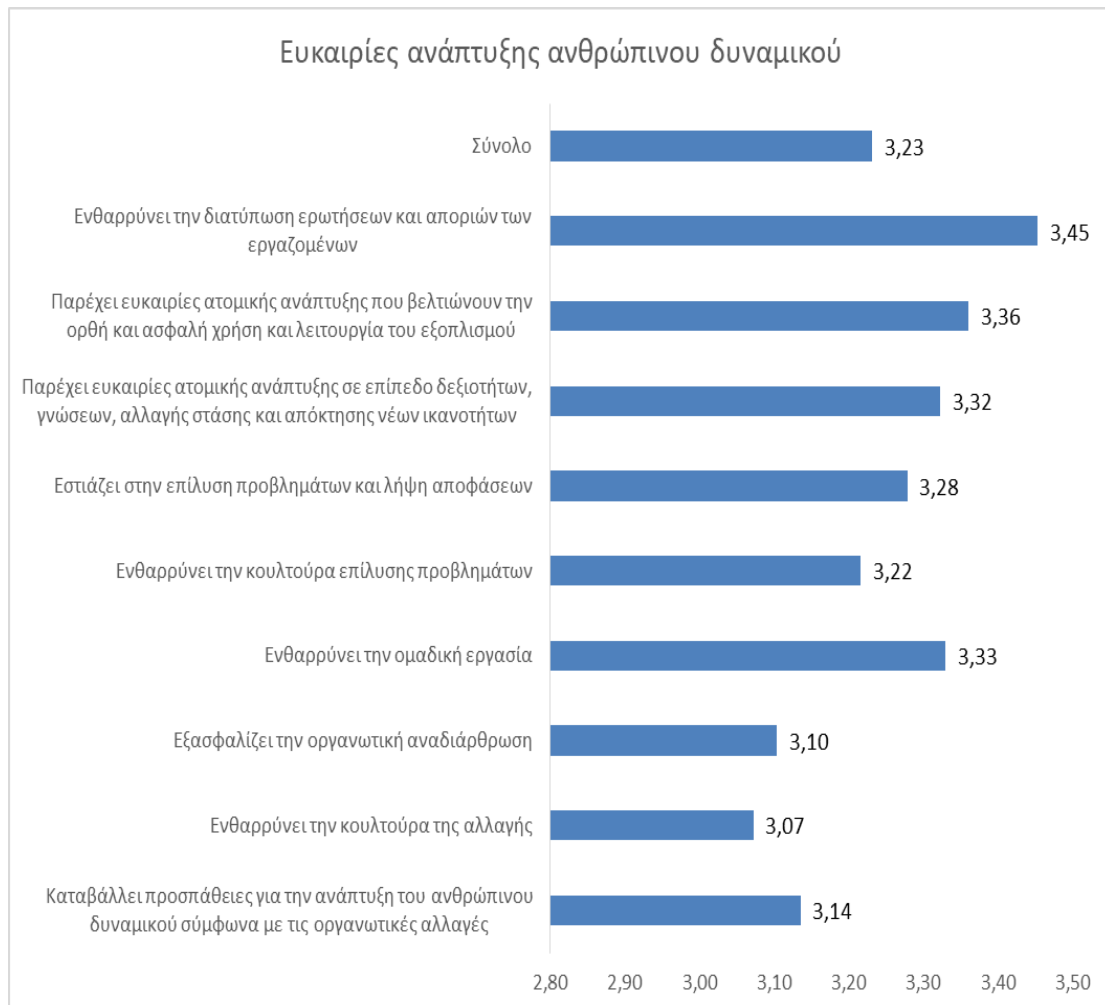
Συνολικά οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την παρεχόμενη εκπαίδευση ($M = 3,10$, $T.A. = ,99$). Πιο συγκεκριμένα όπως φαίνεται και στο Γράφημα 10, αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό ότι βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία ($M = 3,21$, $T.A. = ,92$), ότι εκπαιδεύουν τους νέους εργαζόμενους σε δεξιότητες εκτέλεσης της εργασίας τους ($M = 3,18$, $T.A. = 1,14$) και ότι αξιολογούν την συνολική ικανοποίηση συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτά ($M = 3,18$, $T.A. = 1,03$). Αντίστοιχα, αντιλαμβάνονται σε μικρό βαθμό την αποτελεσματικότητά τους ($M = 2,99$, $T.A. = 1,16$) και το εύρος κάλυψης της διοίκησης ολικής ποιότητας ($M = 2,98$, $T.A. = 1,08$).



Γράφημα 10 Αντιλαμβανόμενη παρεχόμενη εκπαίδευση

Αντιλαμβανόμενη ανάπτυξη προσωπικού

Αναφορικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη δείχνουν να συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό ($M = 3,23$, $T.A. = ,99$). Διακρίνουν σε μεγάλο βαθμό ότι ο οργανισμός τους ενθαρρύνει τη διατύπωση ερωτήσεων και αποριών ($M = 3,45$, $T.A. = ,99$) και την ομαδική εργασία ($M = 3,33$, $T.A. = 1,18$). Ενώ σε μικρό βαθμό αντιλαμβάνονται ότι ενθαρρύνεται η κουλτούρα της αλλαγής ($M = 3,07$, $T.A. = 1,11$). και ότι εξασφαλίζεται η οργανωτική αναδιάρθρωση ($M = 3,10$, $T.A. = 1,22$). Στο Γράφημα 11 που αναφέρονται οι αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες ανάπτυξης προσωπικού.

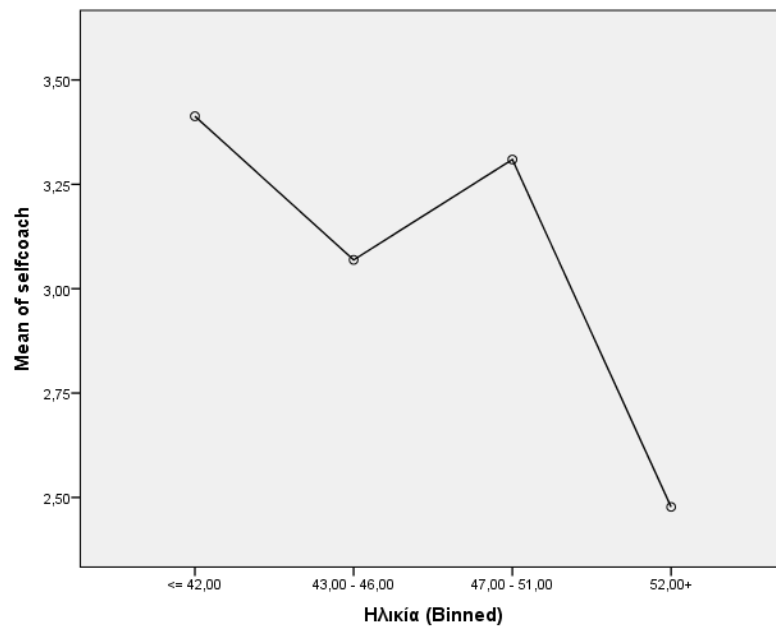


Γράφημα 11 Ευκαιρίες ανάπτυξης προσωπικού

Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

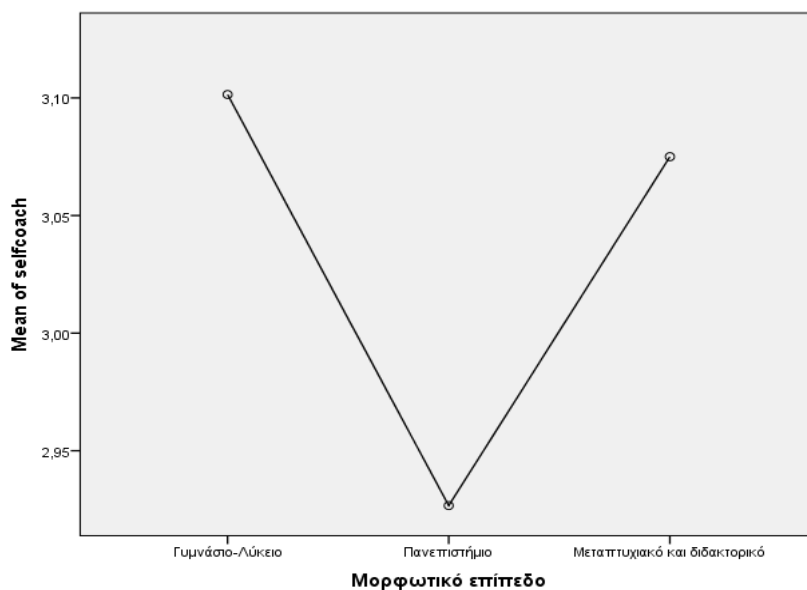
Για τον έλεγχο τυχόν επιδράσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στις εξαρτημένες μεταβλητές πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις t-test για τον έλεγχο του φύλου, της θέσης εργασίας (προϊστάμενος/υφιστάμενος) και της σχέσης εργασίας (μόνιμος/συμβασιούχος) τα οποία όμως δεν έδειξαν να διαφοροποιούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε κανέναν από τους τέσσερις παράγοντες. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις Anova για τον έλεγχο της επίδρασης της ηλικίας και βρέθηκε ότι η ηλικία είχε σημαντική επίδραση μόνο στον παράγοντα ατομικής καθοδήγησης $F(3,94) = 5,14, p = .002$. Δηλαδή όσοι άνηκαν στην ηλικιακή κατηγορία >52 ετών αντιλαμβάνονταν χαμηλότερο βαθμό καθοδήγησης σε σχέση όσους άνηκαν στην ηλικιακή κατηγορία <42 ετών ($p = ,003$), και 47-51 ετών (p

= ,012). Στο Γράφημα 12 φαίνεται η στατιστική διαφορά της ατομικής καθοδήγησης ως προς την ηλικία.



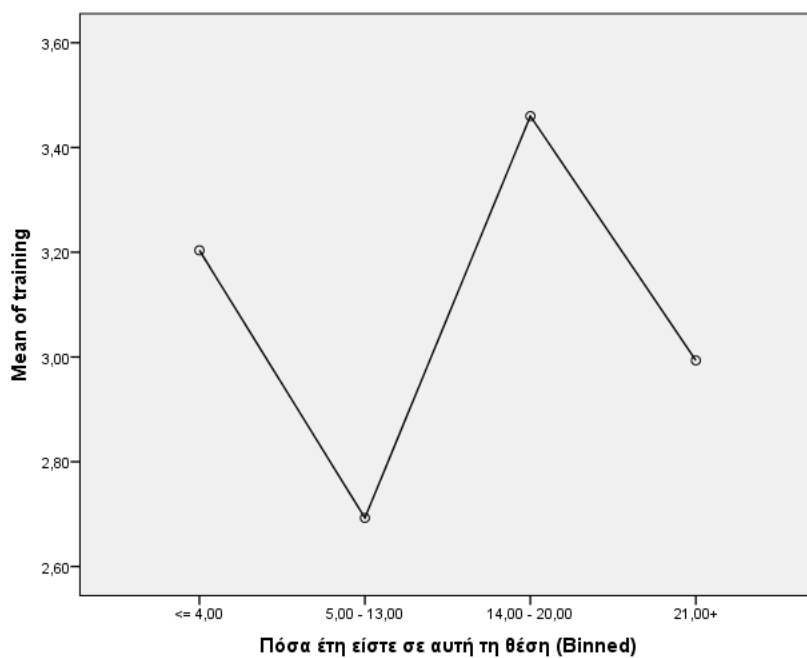
Γράφημα 12 Αντιλαμβανόμενη ατομική καθοδήγηση ως προς την ηλικία

Στην συνέχεια βρέθηκε ότι το μορφωτικό επίπεδο επιδρά σημαντικά στην αντιλαμβανόμενη εκπαίδευση $F(2,99) = 3,14, p = .048$. Δηλαδή όσοι είχαν τελειώσει το γυμνάσιο-λύκειο αντιλαμβάνονταν σε υψηλότερο βαθμό ότι παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχέση με όσους ήταν απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ($p = ,037$). Στο Γράφημα 13 φαίνεται η στατιστική διαφορά της παρεχόμενης εκπαίδευσης ως προς το μορφωτικό επίπεδο.



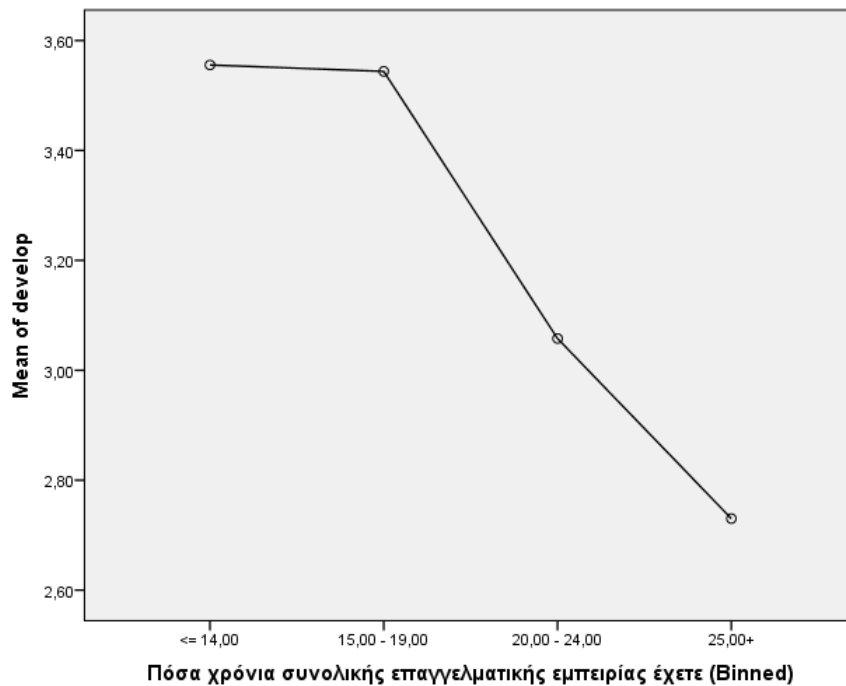
Γράφημα 13 Αντιλαμβανόμενη εκπαίδευση ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Επίσης, βρέθηκε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια θέση επιδρούν στατιστικά σημαντικά στις αντιλήψεις τω εργαζομένων ως προς την παρεχόμενη εκπαίδευση $F(3,94) = 2,77, p = .046$. όπως φαίνεται και στο Γράφημα 14 όσοι είχαν προϋπηρεσία στην ίδια θέση από 14-20 έτη αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την παρεχόμενη εκπαίδευση από ότι όσοι είχαν 5-13 έτη προϋπηρεσίας ($p = .033$).



Γράφημα 14 Αντιλαμβανόμενη εκπαίδευση ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ίδια θέση

Τέλος, βρέθηκε ότι τα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας επιδρούν στατιστικά στο βαθμό αντίληψης των παρεχόμενων ευκαιριών ανάπτυξης $F(3,88) = 3,72$, $p = .014$. όπως φαίνεται και στο Γράφημα 15 όσοι είχαν συνολική προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη διαφέρουν σημαντικά με όσους είχαν μέχρι 14 έτη ($p = .005$).



Γράφημα 15 Αντιλαμβανόμενη ανάπτυξη προσωπικού ως προς τα χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παραπάνω έρευνα επικεντρώθηκε στον ρόλο της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 97 εργαζόμενοι σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, με τους περισσότερους να είναι γυναίκες, απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου, παντρεμένοι με παιδιά και υφιστάμενοι. Παράλληλα, ο μέσος όρος ηλικίας των συμμετεχόντων αγγίζει τα 45.92 έτη, βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας κατά μέσο όρο 12.94 έτη και έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία 18.30 έτη, ενώ κατά μέσο όρο έχουν παρακολουθήσει 1.6 εκπαιδευτικά προγράμματα την τελευταία 5ετία. Ακόμη, οι συμμετέχοντες επί το πλείστον είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι, δεν έχουν πιστοποιητικό επιμόρφωσης ΑΕΙ διάρκειας τουλάχιστον 300 ωρών.

Αναδείχθηκε μέσα από την έρευνα πως ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι κυρίως το προσωπικό ενδιαφέρον και ακολουθεί και η αναγκαιότητα εκπαίδευσης που πηγάζει μέσα από την οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση του οργανισμού είτε μέσα από πρωτοβουλία της διοίκησης. Το προσωπικό τους άλλωστε ενδιαφέρον για εκπαίδευση διαφαίνεται στο γεγονός ότι πάνω από το 70% των συμμετεχόντων έχει συμμετάσχει σε οικιοθελώς σε πιστοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα άνω των 300 ωρών. Το εύρημα αυτό φαίνεται να συμφωνεί με τα αποτελέσματα και άλλων ερευνών στο δημόσιο τομέα (Μπίσιλα, 2021) Αντίστοιχα, ο λόγος που τους οδήγησε να μην συμμετέχουν σε κάποιο εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι κυρίως η έλλειψη χρόνου. Σε αυτό συμφωνεί και η μελέτη του Bezes, (2018), σύμφωνα με τον οποίο διάφοροι λόγοι όπως η έλλειψη χρόνου ή άλλες προτεραιότητες επιβεβαιώνουν αδυναμίες.

Ακόμη, συμπεραίνεται μέσα από την έρευνα ότι το χαρακτηριστικό που θαυμάζουν περισσότερο στον προϊστάμενο τους οι συμμετέχοντες είναι η ικανότητα επικοινωνίας του και υποστηρίζουν πως περισσότερο επιδεικνύει την καλή διαχείριση των σχέσεων. Επιπλέον, σε υψηλότερο βαθμό συμφωνούν οι συμμετέχοντες πως ο προϊστάμενος τους δείχνει κατανόηση στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται και έχει πλήρη επίγνωση του σκοπού του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτό είναι και ο Bezes, (2018) αλλά και οι (Ciulla & Ciulla, 2020). Δεν σημειώθηκε

στο θεωρητικό μέρος κάποια διαφορετική άποψη πάνω σε αυτό μέσα από τη βιβλιογραφία.

Ακολούθως, και σύμφωνα με τους De Mauro, et al., (2018) υπάρχει συμφωνία στην εν λόγω έρευνα σύμφωνα με το ότι φαίνεται πως οι συμμετέχοντες είναι θετικοί αναφορικά με το ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στον φορέα τοπικής αυτοδιοίκηση που εργάζονται είναι δίκαιοι.

Ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν σε υψηλότερο βαθμό πως τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα των οργανισμών τους βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία και πως αξιολογούν την συνολική ικανοποίηση συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτά. Αναφορικά με τους ίδιους τους οργανισμούς. Πιο θετική στάση έχουν οι ερωτώμενοι ως προς το ότι ενθαρρύνει την διατύπωση ερωτήσεων και αποριών των εργαζομένων, αλλά και πως παρέχει ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης που βελτιώνουν την ορθή και ασφαλή χρήση και λειτουργία του εξοπλισμού. Σύμφωνα με αυτό είναι και οι Valencia-Arias, et al., (2019) αλλά και ο (Bezes, 2018).

Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως οι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα των οργανισμών καλύπτουν όλες τις πτυχές της διοίκησης ολικής ποιότητας των οργανισμών και πως εκπαιδεύουν τους νέους εργαζόμενους σε δεξιότητες εκτέλεσης της εργασίας τους. Κάτι τέτοιο εξάγεται και σύμφωνα με τους Runhaar, Bouwmans, & Vermeulen, (2019) και Valencia-Arias, Arango-Botero, & Sánchez-Torres (2019).

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές μέσα από την παρούσα έρευνα πως όσο υψηλότερη είναι η ηλικία, τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος τους δείχνει κατανόηση στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται. Αντίθετα, τόσο μειώνεται το επίπεδο συμφωνίας τους αναφορικά με το ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού είναι δίκαιοι, πως ο οργανισμός καταβάλλει προσπάθειες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και την κουλτούρα επίλυσης προβλημάτων. Επιπλέον, αύξηση της ηλικίας συνεπάγεται με μείωση του βαθμού στον οποίο συμφωνούν οι ερωτώμενοι ως προς το ότι ο οργανισμός εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, παρέχει ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης

σε επίπεδο δεξιοτήτων και βελτίωσης της ορθής και ασφαλούς χρήσης του εξοπλισμού και πως ενθαρρύνει την διατύπωση ερωτήσεων και αποριών.

Γενικότερα συμπερασματικά και σύμφωνα και με τους De Mauro, et al., (2018) αλλά και τον Papadopoulou, et al., (2019) μπορεί να αναφερθεί ότι η ποιότητα του κράτους, δηλαδή στην ουσία η ποιότητα ζωής που απολαμβάνουμε, είναι ένδειξη της ποιότητας της δημοκρατίας μας και έτσι ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα αποτελεί στρατηγική πρόκληση για την ανάπτυξη κάθε χώρας. Προς αυτή την κατεύθυνση, η ενσωμάτωση βασικών εννοιών διαχείρισης, όπως η DBS , μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας στις υπηρεσίες και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Φυσικά, αυτό δεν μπορεί να υλοποιηθεί αυτομάτως, καθώς αυτού του είδους οι διαδικασίες απαιτούν προσπάθεια, χρόνο, υπομονή, αποφασιστικότητα αλλά κυρίως αλλαγή νοοτροπίας από όλους τους εμπλεκόμενους, ώστε οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις να επιτευχθούν στην πράξη.

Ο δημόσιος τομέας, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών κυβερνήσεων και συναφών κυβερνητικών φορέων, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνία. Μεγάλο ρόλο σε αυτό παίζει και η συμμετοχή της τεχνολογίας όπως υποστηρίχθηκε και από τον Bezes, (2018). Στις περισσότερες οικονομίες, οι δημόσιες δαπάνες αποτελούν σημαντικό μέρος του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) και οι οντότητες του δημόσιου τομέα είναι σημαντικοί προιστάμενοι και σημαντικοί συμμετέχοντες στην κεφαλαιαγορά. Ο δημόσιος τομέας καθορίζει, συνήθως μέσω μιας πολιτικής διαδικασίας, τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει και πώς θέλει να τα επιτύχει. Αυτά περιλαμβάνουν τη θέσπιση νομοθεσίας ή κανονισμών· παράδοση αγαθών και υπηρεσιών· αναδιανομή εισοδήματος μέσω μηχανισμών, όπως η φορολογία ή οι πληρωμές κοινωνικής ασφάλισης· και την ιδιοκτησία περιουσιακών στοιχείων ή οντοτήτων, όπως κρατικές επιχειρήσεις. Οι κυβερνήσεις διαδραματίζουν επίσης ρόλο στην προώθηση της δικαιοσύνης, της ειρήνης και της τάξης και των υγιών διεθνών σχέσεων.

Σύμφωνα και με τον Bezes, (2018), η αποτελεσματική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα οδηγεί σε καλύτερη λήψη αποφάσεων και αποτελεσματική χρήση των πόρων και ενισχύει τη λογοδοσία για τη διαχείριση αυτών των πόρων. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από αυστηρό έλεγχο, ο οποίος ασκεί

σημαντικές πιέσεις για τη βελτίωση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα και την αντιμετώπιση της διαφθοράς. Κάποιοι εργαζόμενοι σύμφωνα με τους Papadopoulos, et al., 2019 εντοπίζουν βελτιώσεις στην καθημερινή τους εργασία, αλλά τα μη μετρήσιμα αποτελέσματα δεν μπορούν να αποδείξουν ότι αυτοί οι ισχυρισμοί είναι αληθινοί, όσο πειστικά κι αν είναι. Γενικότερα η αποτελεσματική διακυβέρνηση μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση, οδηγώντας σε πιο αποτελεσματική εφαρμογή των επιλεγμένων παρεμβάσεων, καλύτερη παροχή υπηρεσιών και, τελικά, καλύτερα αποτελέσματα. Οι ζωές των ανθρώπων βελτιώνονται έτσι. Βέβαια αρκετοί πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν τους επαρκείς πόρους για να εκπαιδευτούν στους στόχους τους όπως προέκυψε από την έρευνα αλλά και σύμφωνα με τους Arundel, et al (2019). Γι' αυτό εφαρμόζεται ένα Πρόγραμμα Σπουδών για τη Διακυβέρνηση που προωθεί την κριτική κατανόηση των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης, τονώνει την ικανότητα διακυβέρνησης και ενισχύει επίσης την επίγνωση των δημοσίων υπαλλήλων για τον ενεργό ρόλο τους στη συμβολή στην υλοποίηση των στόχων τους.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μία πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι, η πραγματοποίηση έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα ερωτώμενων, προκειμένου να καλύπτει μεγαλύτερο μέρος εργαζομένων σε περισσότερους τοπικούς φορείς Αυτοδιοίκησης, ώστε να είναι ακόμα πιο εμπεριστατωμένα τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν.

Μία ακόμα πρόταση θα μπορούσε να είναι η συσχέτιση ποσοτικής έρευνας με ποιοτική, με τη βοήθεια συνεντεύξεων, οπότε με το συνδυασμό και την ανάλυση και των δύο ερευνητικών μεθόδων, να προκύψουν ακόμα πιο σαφή και εμπεριστατωμένα συμπεράσματα σε σχέση με το υπό εξέταση θέμα, θέτοντας τις βάσεις για μεγαλύτερη σε βάθος έρευνα.

Τέλος, θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι απόψεις τόσο εργαζομένων σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς, προκειμένου να εξεταστούν αν υπάρχουν τυχόν σημαντικές διαφορές στις ίδιες διαστάσεις της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research policy*, 48(3), 789-798.
- Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Ren, S., & Garba, O. A. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, 47(5), 1134-1154.
- Bezes, P. (2018). Exploring the legacies of new public management in Europe. *In The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 919-966. Palgrave Macmillan, London.
- Camilleri, J. (2020). The Role of Self-Reflexivity in Transition Leadership Training in the Healthcare Sector. *Work Based Learning e-Journal International*, 9(n2b), 73-104.
- Ciulla, J. B., & Ciulla, J. B. (2020). Ethics and effectiveness: The nature of good leadership. *The search for ethics in leadership, business, and beyond*, 3-32.
- Cohen, S., Bisogno, M., & Malkogianni, I. (2019). Earnings management in local governments: The role of political factors. *Journal of applied accounting research*, 20(3), 331-348.
- Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Buyken, A. E., Grimm, V., & Kroke, A. (2021). Effectiveness of health-oriented leadership interventions for improving health and wellbeing of employees: A systematic review. *Journal of Public Health*, 1-13.
- Davis, G., & Rhodes, R. A. (2020). From hierarchy to contracts and back again: reforming the Australian public service. In *Institutions on the Edge?* (pp. 74-98). Routledge.
- Da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 7(5), 13-23.

- De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M., & Ritala, P. (2018). Human resources for Big Data professions: A systematic classification of job roles and required skill sets. *Information Processing & Management*, 54(5), 807-817.
- Digirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public management review*, 18(7), 1017-1042.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Haeruddin, M. I. M., Kurniawan, A. W., Akbar, A., Burhanuddin, B., Dipotatmodjo, T., & Mustafa, M. Y. (2021). Holier than Thou: A comparative study of leader-member exchange (LMX) effectiveness in transactional and transformational leadership in IT companies. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 285-290.
- Hermينو, A., & Arifin, I. (2020). Contextual Character Education for Students in the Senior High School. *European Journal of Educational Research*, 9(3), 1009-1023.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984- 996.
- Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for smart government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 36(2), 304-309.
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.

- Kim, T. Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 337-351.
- Kutsyuruba, B., Walker, K.D., & Godden, L. (2019). Contextual factors in early career teaching: A systematic review of international research on teacher induction and mentoring programs. *Journal of Global Education and Research*, 3(2), 85-123
- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 369-387.
- Lukrafka, T. O., Silva, D. S., & Echeveste, M. (2020). A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda. *European Management Journal*, 38(3), 506-517.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61(3), 85-98.
- Papadopoulou, D. G., Papadaki-Klavdianou, A., Michailidis, A., & Partalidou, M. (2019). The level of job satisfaction of young farmers subsidized by European rural measures: evidence from Northern Greece. *Asian Journal of Agriculture and rural Development*, 9(2), 147-163.
- Parapini, M. L., Hirpara, D. H., Scott, T. M., Sidhu, R., & Karimuddin, A. A. (2022). Leadership development programs for surgical residents: a narrative review of the literature. *Health Sciences Review*, 100025.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure:

- links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Plant, T. (2009). Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.
- Rahman, M. M. (2021). Achieving Sustainable Development Goals of Agenda 2030 in Bangladesh: the crossroad of the governance and performance. *Public Administration and Policy*, 24(2), 195-211.
- Rothwell, C., Kehoe, A., Farook, S., & Illing, J. (2019). *The characteristics of effective clinical and peer supervision in the workplace: a rapid evidence review*. Newcastle: Newcastle University.
- Runhaar, P., Bouwmans, M., & Vermeulen, M. (2019). Exploring teachers' career self-management. Considering the roles of organizational career management, occupational self-efficacy, and learning goal orientation. *Human Resource Development International*, 22(4), 364-384.
- Samsudin, M., Shodiq, S. F., Manan, N. A., Jannah, W. N., Wachidi, W., Rusdarti, R., & Dasuki, M. (2021). Developing Management and Leadership Training Innovation Program for Higher Education at Muhammadiyah Universities. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)*, 4(1), 57-70.
- Shaturaev, J. (2021). indonesia: superior policies and management for better education (Community development through Education). *Архив научных исследований*, 1(1).

- Shin, G., & Jhee, B. K. (2021). Better service delivery, more satisfied citizens? The mediating effects of local government management capacity in South Korea. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 8(1), 42-67.
- Valencia-Arias, A., Arango-Botero, D., & Sánchez-Torres, J. A. (2022). Promoting entrepreneurship based on university students' perceptions of entrepreneurial attitude, university environment, entrepreneurial culture and entrepreneurial training. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(2), 328-345.
- Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.
- Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (2023). Organizational size and public service performance: a meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-34.
- Wu, H., Li, Y., Hao, Y., Ren, S., & Zhang, P. (2020). Environmental decentralization, local government competition, and regional green development: Evidence from China. *Science of the total environment*, 708, 135085.
- ΕΑΔ –Εθνική αρχή διαφάνειας (2022) «Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημόσιου τομέα» Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο εσωτερικών, Ανάκτηση από: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf [29.3.2023]
- Μπίσιλα, Ι. (2021). *Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μελέτη Περίπτωσης Στον Δήμο Αγίων Αναργύρων Καματερού*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Τσέκος, Θ. (2007). Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο marketing. Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση. Αντ. Ν. Σάκκουλας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Με τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου λαμβάνετε μέρος σε ερευνητική μελέτη η οποία επικεντρώνεται στη διερεύνηση της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εθελοντική. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Σας ευχαριστούμε πολύ.

Σε ποιο βαθμό εσύ ο/η ίδιος-α κρίνεις ότι είναι υπαρκτοί και εφαρμόζονται οι ακόλουθοι παράγοντες στον εργασιακό σου χώρο (σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο/ή	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ο/η προϊστάμενος/η μου:						
1	Έχει αυτοπεποίθηση για τους συναδέλφους του/της					
2	Παρέχει σωστή καθοδήγηση στους συναδέλφους του/της					
3	Δείχνει κατανόηση στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται					
4	Κατανοεί σε βάθος τα προβλήματα των συναδέλφων του/της					
5	Έχει πλήρη επίγνωση του σκοπού του οργανισμού					
6	Με αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο					
7	Είναι διαθέσιμος/η και προσβάσιμος/η, παρέχει χρόνο και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συναδέλφων του/της					
Ο/η εργαζόμενος/η:						
8	Είναι ενήμεροι πλήρως αναφορικά με τα μακροπρόθεσμα σχέδια και την κατεύθυνση του οργανισμού					
9	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια					
10	Οι κανόνες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι δίκαιοι					
11	Οι απαιτήσεις της εργασίας συγκρούονται με την προσωπική και οικογένεια ζωή μου					
12	Ο χρόνος που αφιερώνω στην εργασία καθιστά δύσκολη την εκπλήρωση των οικογενειακών μου υποχρεώσεων					
13	Η δουλειά μου προκαλεί πίεση που δυσκολεύει την εκπλήρωση των οικογενειακών καθηκόντων					
Τα παρεχόμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του οργανισμού:						
14	Είναι αποτελεσματικά					
15	Συμβάλλουν στη βελτίωση δεξιοτήτων και γνώσεων, στην αλλαγή στάσης, και στην απόκτηση νέων ικανοτήτων των εργαζομένων					
16	Βοηθούν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας					
17	Βασίζονται σε σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία					
18	Αξιολογούν την συνολική ικανοποίηση συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτά					
19	Καλύπτουν όλες τις πτυχές της διοίκησης ολικής ποιότητας οργανισμών					
20	Εκπαιδεύουν τους νέους εργαζόμενους σε δεξιότητες εκτέλεσης της εργασίας τους					
21	Είναι συχνότερα όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί νέος εξοπλισμός ή νέα διοικητική διαδικασία					
Ο οργανισμός :						
22	Καταβάλλει προσπάθειες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις οργανωτικές αλλαγές					
23	Ενθαρρύνει την κουλτούρα της αλλαγής					
24	Εξασφαλίζει την οργανωτική αναδιάρθρωση					
25	Ενθαρρύνει την ομαδική εργασία					
26	Ενθαρρύνει την κουλτούρα επίλυσης προβλημάτων					
27	Εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων					
28	Παρέχει ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης σε επίπεδο δεξιοτήτων, γνώσεων, αλλαγής στάσης και απόκτησης νέων ικανοτήτων					
29	Παρέχει ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης που βελτιώνουν την ορθή και ασφαλή χρήση και λειτουργία του εξοπλισμού					
30	Ενθαρρύνει την διατύπωση ερωτήσεων και αποριών των εργαζομένων					

Φύλο: άνδρας γυναίκα Έτος γέννησης: _____

Μορφωτικό επίπεδο: Γυμνάσιο-Λύκειο Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Οικογενειακή κατάσταση: Ανύπαντρος Παντρεμένος Παντρεμένος με παιδιά

Ετήσιο ατομικό εισόδημα: 0-10.000€ 10.001€ - 20.000€ 20.001€ - 30.000€ >30.000€

Θέση εργασίας: Προϊστάμενος Υφιστάμενος

Σχέση εργασίας: Μόνιμος ή Αορίστου χρόνου Υπάλληλος Συμβασιούχος/ορισμένου χρόνου Πρακτική

Πόσα έτη είστε σε αυτή τη θέση (αριθμό) _____

Πόσα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας (μετά την κτήση πτυχίου) _____

Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα παρακολουθήσατε την τελευταία 5τία

ΕΚΔΔΑ _____

Πιστοποιητικό Επιμόρφωσης από Α.Ε.Ι διάρκειας τουλάχιστον τριακοσίων (300) ωρών _____

Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τον Δήμο/Περιφέρεια 1-5

Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο συμμετείχατε στο/α εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα ?(μία επιλογή)Αλλαγή αντικείμενου εργασίαςΈλλειψη γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων σαςΠροσωπικό ενδιαφέρονΟργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίαςΠρωτοβουλίας της Διοίκησης/ΥπηρεσίαςΟικονομικό κίνητρο (επιδοτούμενο πρόγραμμα)Άλλο.....

Ποιος παράγοντας σας οδήγησε στη μη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα (μόνο μία επιλογή)

.....Δεν επιθυμώ ο/η ίδιος/αΕπιθυμώ αλλά δεν έχω χρόνοΑντιδράσεις από την Διοίκηση/τους ανωτέρους κλπΆλλοςΔεν λαμβάνω ενημερώσεις ύπαρξης τουςΑδυνατώ λόγω οικονομικής κατάστασης

Υπάρχει κάποιο χαρακτηριστικό που θαυμάζετε στον Προϊστάμενό σας; (Μπορείτε να σημειώσετε παραπάνω από μία επιλογές)

A. Ικανότητα επικοινωνίας

B. Αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα

Γ. Συστηματική σκέψη

Δ. Ευελιξία

E. Εμπνέει εμπιστοσύνη

Στ. Τίποτα

Άλλο (παρακαλώ δηλώστε).....

Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο/η Προϊστάμενος/η σας διαθέτει:

1.. Αυτεπίγνωση (ακριβή αυτοαξιολόγηση/ αυτοπεποίθηση) 1-5

2. Αυτοδιαχείριση (αυτοέλεγχο, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, αποτελεσματικότητα, πρωτοβουλίες, αισιοδοξία) 1-5

3. Κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση, οργανωσιακή ενσυναίσθηση) 1-5

4. Καλή διαχείριση σχέσεων (έμπνευση, επιρροή, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη δεσμών, ομαδική δουλειά και συνεργασία (1-5)

Σας ευχαριστούμε που συμμετείχατε στην έρευνα μας. Αν έχετε την οποιαδήποτε ερώτηση σχετικά με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας στα email pmaniatis1976@gmail.com; akourtes@go.uop.gr

**ΑΙΤΗΣΗ
ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ – ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ**

Από: Παναγιώτης Μανιάτης Προς: Δήμο Σπάρτης
Ον/μο φοιτητή-τριας Παναγιώτης Μανιάτης Στοιχεία Φορέα
Αρ. μητρώου: 6069202101098 επωνυμία
Διεύθυνση: Ευαγγελιστρίας 85-87

Παρακαλώ για την χορήγηση Συγκατάθεσης -Συναίνεσης για την χρήση του ονόματος και του εμπορικού σήματος όπως επίσης και στην χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν την Δήμο Σπάρτης (ΦΟΡΕΑ) για να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο ως Μελέτη Περίπτωσης για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος της καθολικής εκπαίδευσης και αναπτυξιακού ανθρωπίνου δυναμικού σε φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης". Η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε και συγγράφηκε από τον αιτών κ. Παναγιώτη Μανιάτη στα πλαίσια της μερικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού στην Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ.....» με επιβλέπων Καθηγητή τον/την κ. Άννα Καραγεωργίου και μέλη της τριμελούς επιτροπής τον Α. Α. Τσίχλα και τον Α. Κελεσιώδη. Βασικός σκοπός της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας είναι να αναπτύξει το ρόλο του Μάντερι σε φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αναμένεται να ολοκληρωθεί και να κατατεθεί στην βιβλιοθήκη του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού και να παραχωρηθεί στο (ΦΟΡΕΑ) Δήμο Σπάρτης το μη αποκλειστικό δικαίωμα δημοσίευσης και διάθεσης της ηλεκτρονικής μορφής της μέσω του Ιδρυματικού Αποθετηρίου του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Αμνός», υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται για εκπαιδευτική ερευνητική χρήση μη κερδοσκοπικού/εμπορικού χαρακτήρα.

Πόλη, Ημερομηνία

Σπάρτη 19-1-2023

Ο/ Αιτών/ούσα

Παναγιώτης Μανιάτης



Πολιτ. ημερομηνία 24-1-2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ – ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Ο (ΦΟΡΕΑΣ) ΔΗΜΟΣ ΣΠΑΡΤΗΣ που εδρεύει στην Ευαγγελιστρίας 85, 87 (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ) χορηγεί την συναίνεση και την συγκατάθεσή της για την

χρήση του ονόματος και του εμπορικού σήματος της εταιρείας (ΦΟΡΕΑΣ) Σ.Π.Α.Ρ.Τ.Η.Σ όπως επίσης και στην χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν την εταιρεία (ΦΟΡΕΑΣ) για να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο ως Μελέτη Περίπτωσης για την εκπόνηση της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο

“Ο ρόλος της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από αίτηση του ενδιαφερόμενου κ. ΟΝ/ΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ ΤΡΙΑΣ Μανιάτη Παναγιώτη

Η συγκεκριμένη Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε και συγγράφηκε από ΟΝ/ΜΟ του Μανιάτη Παναγιώτη ΦΟΙΤΗΤΗ ΤΡΙΑΣ στα πλαίσια της μερικής εκπλήρωσης των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού στην Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μέντορ Μεντορι» με επιβλέπων Καθηγητή τον κ. Άννα Καυτερωπούλου και μέλη της τριμελούς επιτροπής τον Α. Ζτεϊχκέι και τον Α. Κρεμάση

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναπτύξει τα ρόλα του Μέντορα σε φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ολοκληρώθηκε και θα κατατεθεί στις 12-13/02/2023 στην βιβλιοθήκη του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού και να παραχωρηθεί στο (ΦΟΡΕΑ) ΔΗΜΟΣ ΣΠΑΡΤΗΣ το μη αποκλειστικό δικαίωμα δημοσίευσης και διάθεσης της ηλεκτρονικής μορφής της μέσω του Ιδρυματικού Αποθετηρίου του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Αμητός», υπό την προϋπόθεση ότι διατίθεται για εκπαιδευτική ερευνητική χρήση μη κερδοσκοπικού/εμπορικού χαρακτήρα.



Ο Δήλων
Ον/μο, ιδιότητα
Σφραγίδα ΦΟΡΕΑ
Ο Δήμαρχος
Πέτρος Δούκας