

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Π.Μ.Σ.: «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ
2008 – 2009**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΓΙΓΝΕΣΘΑΙ»**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΕΠ. ΚΑΘ. ΚΩΝ/ΝΟΣ ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΕΡΕΥΝΑ – ΜΕΛΕΤΗ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
ΚΩΝ/ΝΟΣ ΦΑΤΟΥΡΟΣ
Α.Μ.: PMS 07037**

**ΤΡΙΠΟΛΗ,
ΙΟΥΝΙΟΣ, 2009**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά ένα σπουδαίο παράγοντα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και ένα εργαλείο επίτευξης της επιχειρούμενης διοικητικής μεταρρύθμισης.

Η παρούσα συγγραφή σκοπεί στην ανάλυση των μεθόδων ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα, αντλώντας από τα πεδία μελέτης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργανωσιακής Συμπεριφοράς και του Μάνατζμεντ.

Αναφέρεται σε μία μακροχρόνια επισταμένη προσπάθεια αναβάθμισης των ικανοτήτων των στελεχών και αναδιοργάνωσης του τρόπου διοίκησης και των δομών των οργανώσεων, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημοσίας Διοίκησης.

Δια της διαδικασίας της ανάπτυξης επιχειρείται η δημιουργία «στελεχών», που θα δύνανται να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να επιλύουν κρίσιμα θέματα, να ηγηθούν και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και αλλαγής.

Η ακολουθούμενη μέθοδος για την συγγραφή της παρούσης εργασίας συνίσταται στην εκτενή μελέτη της ελληνικής και ξενόγλωσσης Βιβλιογραφίας, καθώς και της σχετικής νομοθεσίας και των διοικητικών εγκυκλίων, αλλά και σχετικών άρθρων και ερευνών από διακεκριμένους δικτυακούς τόπους.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται και αναλύεται το θεωρητικό – εννοιολογικό πλαίσιο και οι μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι δράσεις της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία αποτελεί τον αρμόδιο φορέα άσκησης της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της ελληνικής δημοσίας διοίκησης.

Η εργασία περατούται με τις συμπερασματικές παρατηρήσεις επί της πολιτικής ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

ΒΡΑΧΥΓΡΑΦΙΕΣ

- Μ.ΚΥ.Ο:** Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
- Ο.Ο.Σ.Α:** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
- Ο.Α.:** Οργανωτική Ανάπτυξη
- Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.:** Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Δ.Υ.:** Δημόσιες Υπηρεσίες
- Ν.Π.Δ.Δ.:** Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- Ο.Τ.Α.:** Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Ε.Π.:** Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
- Τ.Π.Ε.:** Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Υ.Κ.:** Υπαλληλικός Κώδικας
- Ν.:** Νόμος
- Π.Δ.:** Προεδρικό Διάταγμα
- Ε.Σ.Δ.Δ.:** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- Ε.Σ.Τ.Α.:** Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- ΙΝ.ΕΠ.:** Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
- Υ.Ε.:** Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- Δ.Ε.:** Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τ.Ε.:** Τεχνολογική Εκπαίδευση
- Π.Ε.:** Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Α.Ε.Ι.:** Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Τ.Ε.Ι.:** Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- Κ.Π.Α.:** Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
- Α.Σ.Ε.Π.:** Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού
- Εκπαίδευση
- Ενδυνάμωση
- Παρακίνηση
- Διοίκηση μέσω στόχων
- Διοίκηση αποτελεσμάτων
- Ηθική συμπεριφορά
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Κουλτούρα
- «Οργάνωση που μαθαίνει»
- Οργανωτική ανάπτυξη
- Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»
- Υπαλληλικός Κώδικας
- Σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων
- Κινητικότητα
- Πολιτική μισθών και επιδομάτων
- Δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	12
ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.- Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.1.- Παράγοντες που επηρεάζουν την προώθηση των προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού	14
1.1.1.- Ο Τεχνολογικός Παράγοντας	14
1.1.2.- Ο Οικονομικός Παράγοντας	15
1.1.3.- Ο Κοινωνικός Παράγοντας	15
1.1.4.- Ο Ανθρώπινος Παράγοντας	16
2.- Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	17
2.1.- Η εκπαίδευση ως επιτελική λειτουργία του οργανισμού	17
2.2.- Οι Στόχοι του προγράμματος Εκπαίδευσης	17
2.3.- Το Σύστημα της Εκπαίδευσης	18
2.3.1.- 1 ^η Φάση: Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών	19
2.3.2.- 2 ^η Φάση: Ο Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	19
2.3.3.- 3 ^η Φάση: Η Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων – μέθοδοι εκπαίδευσης	21
2.3.4.- 4 ^η Φάση: Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	25

	ΣΕΛ.
3.- ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
3.1.- Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	30
3.2.- Η Παρακίνηση	31
3.2.1.- Το Σύστημα ανταμοιβών με βάση την απόδοση	33
3.2.2.- Τα Ηθικά κίνητρα	
3.2.2.1.- Ο Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας	35
3.2.2.2.- Οι Κύκλοι ποιότητας	37
3.2.2.3.- Η Διοίκηση μέσω στόχων (Management By objectives)	38
3.3.- Η Διοίκηση των αποτελεσμάτων	42
3.4.- Η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας	44
3.5.- Η Ηθική συμπεριφορά	47
3.6.- Η Ηγεσία	49
3.6.1.- Τα χαρακτηριστικά της ελληνικής πραγματικότητας	55
3.7.- Η οργανωσιακή Κουλτούρα	56
3.7.1.- Η Κουλτούρα στην ελληνική δημοσία διοίκηση	60
 4.- Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ»	 62
 5.- ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)	 66

	ΣΕΛ.
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	70
Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.)	70
6.- Η Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., ΩΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	70
6.1.- Η Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού	71
6.2.- Η Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	71
6.3.- Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης	72
6.4.- Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας	73
7.- ΟΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	73
7.1.- Το Πρόγραμμα «πολιτεία» - Υποπρόγραμμα 4 «Ενδυνάμωση του Ανθρωπίνου Δυναμικού»	73
7.2.- Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.) ως Βασικό σύστημα διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικό στο Δημόσιο	78
7.3.- Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	79
7.3.1.- Οι εκπαιδευτικές άδειες	84
7.4.- Οι Ηθικές αμοιβές και η Βράβευση των καινοτόμων Προτάσεων	86
7.5.- Το Σύστημα Αξιολόγησης και Σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων – Βαθμολόγιο	87
7.6.- Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων	90
7.7.- Η πολιτική μισθών και επιδομάτων	93
7.8.- Η Διοίκηση μέσω Στόχων	96

	ΣΕΛ.
7.9.- Η Εισαγωγή δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης	98
8.- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	101
ΠΗΓΕΣ	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	112

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού προβάλλει στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή **«του συνόλου των ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους»**¹. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πλέον σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας δημοσίας υπηρεσίας ή μιας επιχείρησης, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας επιχειρεί μια σειρά μεταρρυθμιστικών δράσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημοσίας Διοίκησης και για την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Κεντρικό θέμα αποτελεί η αναζήτηση της ποιότητας, η οποία εστιάζει την προσοχή της **«προς τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως “πελάτη,, και καταναλωτή των υπηρεσιών είτε ως υπάλληλο, παράγοντα και συντελεστή της παραγωγής και της προσφοράς τους. Γιατί σε τελευταία ανάλυση, η ποιότητα μιας οργανωμένης δράσης εξαρτάται από την ποιότητα του ιδίου του προσωπικού, του ανθρώπινου παράγοντα και δυναμικού που την σχεδιάζει και την φέρνει σε πέρας»**².

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού βρίσκεται στον αντίποδα της έννοιας της γραφειοκρατίας, έτσι όπως την συνέλαβε ο Crozier (1964)³ ως **«οργάνωση που δεν μπορεί να διορθώσει την συμπεριφορά της μαθαίνοντας από τα σφάλματά της». «Σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσθέσει αξία στην υπηρεσία, να βοηθήσει στην χάραξη και στην υλοποίηση της στρατηγικής και να παίξει ενεργό ρόλο στις διάφορες οργανωτικές αλλαγές που συντελούνται»**⁴.

¹ Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, σελ. 18.

² Μακρυδημήτρης, Α. (2003), Πρόλογος στο Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), «Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 16.

³ Crozier, M. (1964) σε: Μακρυδημήτρης, Α. (1995), Εισαγωγή – Επιμέλεια «Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης», Αθήνα – Κομοτηνή, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

⁴ Κοτρωνιά, Μ. (2002), «Δημόσια Διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα», «Διοικητική Ενημέρωση», Σεπτέμβριος, τεύχος 24, σελ. 13.

Στόχο της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάλυση της έννοιας της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, ο διαχωρισμός της από τον όρο Εκπαίδευση και η ανάπτυξη του πλαισίου εντός του οποίου μπορεί αυτή να γίνει αποτελεσματική και αποδοτική για τον οργανισμό. Η ανάπτυξη συνιστά μια πτυχή της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, η οποία χρήζει συνδυασμού με άλλες έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αλλά και με την γενική στρατηγική του οργανισμού.

Η εδραία πεποίθηση περί της συνεχούς αλληλεπίδρασης των επιστημών του μάνατζμεντ και της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, καθιστά αδιανόητη την σύλληψη του αυστηρού διαχωρισμού τους, γεγονός το οποίο εάν υιοθετείτο θα οδηγούσε στην αδυναμία αντίληψης της πραγματικότητας και της διαχείρισης των οργανωσιακών προβλημάτων.

Στο Πρώτο μέρος της εργασίας εκτίθεται το εννοιολογικό πλαίσιο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Αρχικά λαμβάνει χώρα μια αναφορά στην Εκπαίδευση ενώ συγχρόνως επισημαίνεται ότι οι δύο έννοιες, **ανάπτυξη** και **εκπαίδευση**, δεν ταυτίζονται. Εν συνεχεία και με βάση τα πορίσματα της θεωρίας του μάνατζμεντ και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, υποστηρίζεται ότι η συνεχής διαδικασία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα διέρχεται μέσα από **την ενδυνάμωση, την παρακίνηση, την ομαδική εργασία και την στοχοθεσία με έμφαση στα αποτελέσματα**. Επί πλέον σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης είναι η **ηθική συμπεριφορά**, η **ηγεσία** και η **κουλτούρα των δημοσίων οργανισμών**. Κατ' ιδανικό δε τρόπο η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα από μια **«οργάνωση που μαθαίνει»**, ενώ συνάμα συνδέεται άρρηκτα και με την οργανωτική ανάπτυξη και με την έννοια της διοίκησης των αλλαγών.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύεται η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελληνική Δημοσία Διοίκηση. Ειδικότερα αναφέρεται η δράση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία αποτελεί τον αρμόδιο φορέα άσκησης της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

Μέσα από την ανάλυση που ακολουθεί, επιδιώκεται να τονιστεί εμφαντικά η **σημασία** και η **συμβολή** του ανθρώπινου παράγοντα στην ανάπτυξη και στην επιτυχή και ασφαλή πορεία των οργανώσεων.

Εκ παραλλήλου επιχειρείται μια προσπάθεια σύνθεσης διαφόρων διοικητικών θεωριών και εργαλείων, στο πλαίσιο μιας σφαιρικής αντίληψης της έννοιας της ανάπτυξης, η οποία δεν εξαντλείται στα στενά όρια της εκπαίδευσης, αλλά συνιστά μια φιλοσοφία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, η οποία εμπεριέχει στοιχεία οργανωτικής ανάπτυξης και μάνατζμεντ.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.- Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί μια ανθρωποκεντρική διαδικασία και μια συνεχή προσπάθεια αναδιοργάνωσης των δομών και των διοικητικών διαδικασιών των οργανώσεων, με μακροχρόνιο ορίζοντα και με προεκτάσεις που άπτονται των ορίων του μάνατζμεντ και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στόχο της ανάπτυξης δεν αποτελεί μόνο η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των στελεχών της διοίκησης, με έμφαση στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην λήψη αποφάσεων, αλλά και η συστηματική και εμπειριστατωμένη προσέγγιση των θεμάτων που αναφέρονται στην οργάνωση, στην εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης και εργασίας καθώς και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και των δημοσίων πολιτικών.

Αρχικά, πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάπτυξη διακρίνεται από την εκπαίδευση του προσωπικού τόσο ως προς το περιεχόμενο, όσο και ως προς τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους των δύο προαναφερθέντων διοικητικών εργαλείων. Ειδικότερα η εκπαίδευση, ως εργαλείο, αποβλέπει στον εμπλουτισμό των τεχνικών γνώσεων και των ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία που ασκεί ή πρόκειται να ασκήσει ο εργαζόμενος, με σκοπό την άρτια εκτέλεση των καθηκόντων του. Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στοχεύει στην επίτευξη των στόχων των υπηρεσιών, στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, στην επιτυχή προώθηση των ασκούμενων πολιτικών και στην δημιουργία ικανών στελεχών, προκειμένου αυτά να διαχειριστούν την επιχειρούμενη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προετοιμάζει τους υπαλλήλους για την ανάληψη αυξημένων διοικητικών καθηκόντων που χρειάζονται **οξυδέρκεια, επικοινωνιακή ικανότητα, ανταπόκριση στις**

μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και ηγετικές ικανότητες για τον συντονισμό και την καθοδήγηση των υφισταμένων τους.

Προϋπόθεση προς τούτο αποτελεί **αφ' ενός** μεν η σύνδεση του προγράμματος ανάπτυξης στελεχών με την γενικότερη στρατηγική του οργανισμού **αφ' ετέρου** δε με την ειδική στρατηγική που ακολουθείται στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων⁵.

Το πρόγραμμα ανάπτυξης απευθύνεται σε στελέχη οργανισμών που κατέχουν ή πρόκειται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις, οι οποίες έχουν αυξημένες απαιτήσεις σε ηγετικά καθήκοντα, καθώς και σε ικανότητες επίλυσης καθημερινών οργανωσιακών προβλημάτων. Η επιτυχία του προγράμματος εξαρτάται από τον ορθό προγραμματισμό και την κατάλληλη εφαρμογή των διοικητικών εργαλείων στο πλαίσιο της **«οργάνωσης που μαθαίνει»**. Συνακόλουθα είναι απαραίτητη μια γενικότερη σύνδεση με το όραμα και την ακολουθούμενη στρατηγική του οργανισμού καθώς και με την εξασφάλιση της υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης.

Εργαλεία για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού είναι:

- Η Εκπαίδευση των στελεχών σε νέες διαδικασίες, καθώς και στις νέες τεχνολογίες, εις τρόπον ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντα της νέας τους θέσης.
- Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και επικοινωνιακής ικανότητας, έτσι ώστε τα στελέχη να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που απέκτησαν και να μεταφέρουν την αποκτηθείσα τεχνογνωσία στους συναδέλφους τους⁶.
- Η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού για την ανάληψη ευθυνών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση ή πρόληψη προβλημάτων σε κρίσιμες καταστάσεις.
- Η παροχή κινήτρων για την επίτευξη των τιθέμενων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο οργανωσιακών στόχων και για την ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών και επιδιώξεων.

⁵ Βλέπε παράρτημα 1 «Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών προγραμματισμού, απόκτησης, ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού».

⁶ Chris Argyris (1991) στο Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Κεφάλαιο 6, σελ. 119.

- Η στοχοθεσία και ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- Η έμφαση στην ομαδική εργασία.
- Η δημιουργία της Κατάλληλης Κουλτούρας που έχει σαν στόχο την προώθηση της ηθικής, της διαφάνειας, της μάθησης και της διαχείρισης της γνώσης.

1.1.- Παράγοντες που επηρεάζουν την προώθηση των προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού καθορίζεται από τέσσερις σπουδαίους παράγοντες: **τον τεχνολογικό, τον οικονομικό, τον κοινωνικό και τον ανθρώπινο**. Οι προαναφερόμενοι παράγοντες επηρεάζουν τόσο την απόφαση για την Κατάρτιση των προγραμμάτων ανάπτυξης, όσο και την αποτελεσματικότητα αυτών.

1.1.1.- Ο Τεχνολογικός Παράγοντας

Η σύγχρονη τεχνολογία μεταβάλλει το οργανωσιακό περιβάλλον και την ροή των εκτελούμενων εργασιών, ενώ συγχρόνως επιβάλλει την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και την εξοικείωση με τα νέα τεχνολογικά συστήματα. Τα στελέχη καλούνται να ανταποκριθούν με αμεσότητα στις νέες συνθήκες και να συμβαδίσουν με τις επερχόμενες αλλαγές. Απόρροια των αλλαγών αυτών αποτελεί αφ' ενός μεν η ανάγκη ατομικής εκπαίδευσης των στελεχών στις νέες τεχνολογίες, αφ' ετέρου δε η ανάγκη προσαρμογής της οργανωσιακής Κουλτούρας, έτσι ώστε αυτή να μπορεί να δέχεται και να προκαλεί τις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και να **«μάθει να μαθαίνει»**, διαχειριζόμενη αποτελεσματικά την γνώση και την πληροφόρηση.

Οι συντελούμενες τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και η στάση του οργανισμού απέναντι στη γνώση καθορίζουν τις προσδοκίες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του Προσωπικού, συνάμα δε και την έκταση και την ένταση των αντιστοίχων μεθόδων.

1.1.2.- Ο Οικονομικός Παράγοντας

Οποιαδήποτε απόφαση επένδυσης για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, εξαρτά την υπόστασή της από την αντιπαραβολή του κόστους εκτέλεσης των σχετικών προγραμμάτων με τα οφέλη που αναμένονται από την ενδεχόμενη αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, πρωτίστως η οργανωσιακή Κουλτούρα και κατ' επέκτασιν η Οικονομική Κατάσταση του Οργανισμού, καθορίζουν τόσο την λήψη απόφασης για την ανάπτυξη του προσωπικού, όσο και την ποιότητα και την χρονική διάρκεια των ακολουθούμενων μεθόδων και τεχνικών.

1.1.3.- Ο Κοινωνικός Παράγοντας

Ο Κοινωνικός Παράγοντας αναφέρεται στην δράση της Κοινωνίας των πολιτών, η οποία αποτελεί ένα σύνολο αυτόνομων ιδιωτικών θεσμών, έναν ενδιάμεσο χώρο μεταξύ του Κράτους και της αγοράς. *Η Κοινωνία των Πολιτών αποτελείται από Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.ΚΥ.Ο), συνεταιρισμούς, φεμινιστικές ομάδες, λέσχες, συλλόγους και γενικότερα ιδιωτικούς θεσμούς, οι οποίοι διατηρούν την αυτονομία τους από το Κράτος.* Η ιδιαίτερη ανάπτυξη της Κοινωνίας των Πολιτών, κυρίως κατά τα τελευταία χρόνια, συνέβαλε στον επηρεασμό της λήψης των πολιτικών αποφάσεων και στην απαίτηση ύπαρξης κοινωνικής ευαισθησίας και διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Στο πεδίο του Κοινωνικού Παράγοντα συμπεριλαμβάνονται επί πλέον και οι ομάδες πίεσης ή ομάδες συμφερόντων, **«οι οποίες αποτελούνται από κατηγορίες πολιτών, που ασκούν επαγγελματική δραστηριότητα ή από γενικότερα οικονομικά και μη συμφέροντα που συνδέονται με την δράση της Δημοσίας Διοίκησης»**⁷. Η δράση των ομάδων πίεσης ασκεί έντονη επιρροή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων των δημοσίων υπηρεσιών.

Ως ομάδες πίεσης αναφέρονται **τα πολιτικά κόμματα, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι σύλλογοι** όπως π.χ. ο Δικηγορικός Σύλλογος, ο Ιατρικός Σύλλογος κ.ά. **«Στο πλαίσιο αυτό, τα μέλη των ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων για μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το**

⁷ Κόντης, Θ. (2001) «Εισαγωγή στην Δημοσία Διοίκηση», (3^η Έκδοση), Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, Κεφ. 22^ο, σελ. 413.

επίπεδο διαβίωσής τους και την δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει την θέση τους και να βοηθήσει τους Προϊσταμένους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά»⁸

Ο οργανισμός αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο από την φύση του αλληλεπιδρά με το άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του. Τούτο σημαίνει ότι επηρεάζει και επηρεάζεται διαμορφώνοντας ταυτόχρονα και σε καθημερινή βάση τις αξίες και την οργανωσιακή Κουλτούρα. Σε περίπτωση όμως που το σύστημα αποκοπεί ή αποξενωθεί από το περιβάλλον του και αγνοήσει τις πληροφορίες που συλλέγει, τότε αυτό θα δυσκολευτεί να αλλάξει και να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και συνεπώς θα είναι σχεδόν ακατόρθωτο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις, τόσο των αποδεκτών στους οποίους απευθύνεται, όσο και των στελεχών, που το στηρίζουν.

1.1.4.- Ο Ανθρώπινος Παράγοντας

Ο ανθρώπινος παράγοντας αναφέρεται στις παραμέτρους εκείνες, οι οποίες επιδρούν στην διάθεση του προσωπικού για εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και στην απόδοση του στα σχετικά προγράμματα που θα παρακολουθήσει.

Η ηλικία των στελεχών, η μόρφωσή τους, οι φιλοδοξίες τους για εξέλιξη και ανέλιξη και η προσωπικότητά τους αποτελούν σπουδαίους παράγοντες, οι οποίοι διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την επιχειρούμενη πολιτική ανάπτυξης. Συγχρόνως όμως, δεν πρέπει να αγνοείται η πίεση, που πρέπει να ασκήσει το ίδιο το προσωπικό, προκειμένου να εξαναγκαστεί η διοίκηση στην λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση του σχετικού προγράμματος. Η πίεση αυτή μπορεί να εκφραστεί είτε μέσω ρητών αιτημάτων, είτε μέσω αυξημένου ενδιαφέροντος και εργασιακής αφοσίωσης των διοικητικών στελεχών, αποδεικνύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις ικανότητες τους για την ανάληψη θέσεων σημαντικότερης ευθύνης και εξουσίας.

⁸ Φαναριώτης, Π. «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, Κεφ. 13^ο, σελ. 345.

2.- Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1.- Η Εκπαίδευση ως επιτελική λειτουργία του οργανισμού

Η εκπαίδευση συνιστά επιτελική λειτουργία ενός οργανισμού. Η Κεντρική Κατεύθυνση για την ασκούμενη πολιτική εκπαίδευσης, καθώς και η τελική έγκριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκπορεύεται από την Κεντρική Διοίκηση. Δεν πρέπει όμως να αγνοείται και ο ρόλος, που μπορούν να επιτελέσουν οι υπάλληλοι των κατωτέρων και μεσαίων Βαθμίδων της Διοικητικής Ιεραρχίας, οι οποίοι οφείλουν αφ' ενός μόν να επισημάνουν τυχούσες ελλείψεις και υφιστάμενα προβλήματα, αφ' ετέρου δε να συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε κάθε περίπτωση πάντως η επιτυχής έκβαση της διαδικασίας εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού, εξαρτάται από την ποιότητα του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος, από την συνεργασία των παραγόντων που συμμετέχουν σε αυτή είτε ως εκπαιδευτές, είτε ως εκπαιδευόμενοι, αλλά και από την ποιότητα των ιδίων των στελεχών και την διάθεση τους για μάθηση.

2.2.- Οι Στόχοι του προγράμματος Εκπαίδευσης

«Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της Εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στην συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού που έχουν τεθεί»⁹.

Οι τιθέμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της μάθησης, η οποία αποτελεί μια γνωστική διαδικασία που συντελεί στην **«απόκτηση**

⁹ Κανελλόπουλος, Χ. Κ., «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα 2002, Κεφ. 8^ο, σελ. 342.

γνώσεων ή ικανοτήτων μέσα από την μελέτη, την πρακτική εξάσκηση και την εμπειρία. Η μάθηση θεωρείται ότι οδηγεί σε σχετικά μόνιμες αλλαγές στην ανθρώπινη συμπεριφορά»¹⁰.

Η Εκπαίδευση χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ως μέσο, προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, η οποία καθίσταται εφικτή μέσα από την αύξηση των ικανοτήτων και συνακόλουθα από την αύξηση της απόδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Το αποτέλεσμα της Εκπαιδευτικής διαδικασίας επικεντρώνεται στην βελτίωση του παραγομένου έργου, δηλαδή στην ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεσή του, στην μείωση των εργασιακών λαθών και ατυχημάτων, στην ουσιαστική επίλυση των λειτουργικών ζητημάτων και στην αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης του προσωπικού κατά την επιτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων.

2.3.- Το Σύστημα Εκπαίδευσης

Η παρεχόμενη Εκπαίδευση πρέπει να συνάπτεται με την γενικότερη οργανωσιακή στρατηγική, εις τρόπον ώστε να υπηρετεί τους ίδιους στόχους και να προάγει τις υιοθετούμενες αξίες και την Κουλτούρα του Οργανισμού. Το σύνολο των λαμβανομένων αποφάσεων και των προγραμμάτων που αφορούν στην Εκπαίδευση, πρέπει να υπάγονται σε ένα γενικότερο σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο εμπεριέχει τέσσερα διαδοχικά στάδια (Βλ. Παράρτημα 2).

- Την εκτίμηση των Εκπαιδευτικών αναγκών.
- Τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τις προσδιορισθείσες ανάγκες.
- Την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την παροχή ανάδρασης ή ανασχεδιασμού (Feedback), εις τρόπον ώστε να συντελεστούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες η να αναοριοθετηθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

¹⁰ Cook, C. W., Hunsaker, P. L. and Coffey, R. E., "Management and Organizational Behavior, Irwin Mc Graw – Hill, Second Edition, New York 2002, Chapters, Page 158.

Προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα επί της ουσίας, απαιτείται μια αδιάλειπτη συνεργασία μεταξύ Διεύθυνσης και στελεχών του Οργανισμού και κατά τις τέσσερις προαναφερθείσες φάσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με την Διεύθυνση να επιτελεί πρωτίστως συντονιστικό ρόλο, εκμαιεύοντας συνάμα την αποδοχή και την συναίνεση των εκπαιδευομένων.

2.3.1.- 1^η Φάση: Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Πρώτο στάδιο στην εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελεί η αναγνώριση της ανάγκης για εκπαίδευση του προσωπικού και η διαπίστωση τυχουσών ελλείψεων του πάνω σε θέματα θεωρητικής ή τεχνικής φύσης. Η συλλογή των σχετικών πληροφοριών μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαδικασίας παρατηρήσεων κατά τις εργάσιμες ώρες, συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, παροχής προσωπικών συνεντεύξεων, Focus groups, υποβολής παραπόνων ή αιτημάτων και συνταχθεισών εκθέσεων αξιολόγησης του Προσωπικού. Στην προαναφερθείσα διαδικασία συλλογής πληροφοριών είναι απαραίτητη η συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού, των αμέσων προϊσταμένων, των Διευθυντών, των αποδεκτών στους οποίους απευθύνεται ο οργανισμός και των εμπειρογνομόνων ή συμβούλων επί θεμάτων εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού.

2.3.2.- 2^η Φάση: Ο Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ο Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αποτελεί μια κρίσιμη και επίπονη διαδικασία, από την οποία εξαρτά την υπόστασή της, η επιτυχής ολοκλήρωση της καταβαλλόμενης εκπαιδευτικής προσπάθειας. Στην σχεδιαστική φάση είναι απαραίτητος ο σαφής καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, η κατάλληλη επιλογή των στελεχών που θα συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα και η εφαρμογή των αρχών της μάθησης, δηλαδή **«εκείνα τα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που**

βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και να κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες – γνώσεις και να τις εφαρμόσουν στην δουλειά τους»¹¹.

Οι Εκπαιδευτικοί στόχοι συνάπτονται με τις επιδιώξεις του οργανισμού σε σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία, δηλαδή με το είδος των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτείται να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο, αλλά και με τις ουσιαστικές ανάγκες του ίδιου του οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να εκπηγάζουν και συγχρόνως να εκφράζουν την γενική στρατηγική του οργανισμού, τις ανάγκες συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, αλλά και τα προσόντα των υπαλλήλων που καλούνται να παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τα οποία προσδιορίζουν το επίπεδο των γνώσεων και των απαιτήσεων. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες στόχους, καθίσταται εφικτή η αξιολόγηση των επιδιωκομένων αποτελεσμάτων μετά την περάτωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Με βάση τα ανωτέρω, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, συναρτάται με το είδος των αναγκών των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, δηλαδή από τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, οι οποίες θα επιτρέψουν στο προσωπικό να επιτελέσει επιτυχώς τα καθήκοντά του. Επιπροσθέτως, το προαναφερθέν περιεχόμενο, καθορίζεται και από τις παρατηρούμενες ελλείψεις του προσωπικού, επί των οποίων πρέπει να εστιαστεί το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η απαιτούμενη χρονική διάρκεια εξαρτάται από τον χρόνο ανάληψης των καθηκόντων του προσωπικού ή και από την κρισιμότητα ανακύπτοντος οργανωσιακού προβλήματος.

¹¹ Sherman, A. et. al. (1978), στο Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Κεφάλαιο 6, σελ. 124.

2.3.3.- 3^η Φάση: Η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και οι Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Μετά την φάση του σχεδιασμού, ακολουθεί η φάση της υλοποίησης των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων. Τα διάφορα είδη παρεχόμενης εκπαίδευσης, τα οποία επιλέγονται σύμφωνα με το επιδιωκόμενο από τον Οργανισμό αποτέλεσμα, αναλύονται ως ακολούθως:

1.- Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τούτη συνιστά την πρώτη επαφή και γνωριμία του εργαζομένου με τον Οργανισμό ή την Υπηρεσία, παρέχοντάς του σχετική πληροφόρηση για τις εσωτερικές οργανωσιακές διαδικασίες και για τα καθήκοντα της θέσης που πρόκειται να αναλάβει. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό είδος εκπαίδευσης, που αποσκοπεί στην ένταξη του νεοεισερχόμενου υπαλλήλου στο ενδοοργανωσιακό περιβάλλον και στην κάλυψη τυχόντων κενών του σε συγκεκριμένες θεωρητικές ή εμπειρικές γνώσεις. Η εισαγωγική εκπαίδευση μπορεί να διεξαχθεί ομαδικά με την μορφή σεμιναρίων, εντός ή και εκτός του οργανισμού, ή ατομικά με την μορφή προσωπικής συνάντησης μεταξύ του υπαλλήλου και του εκπαιδευτή του. Η εισαγωγική εκπαίδευση δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στην παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την συγκεκριμένη εργασιακή θέση, αλλά και να αφιερώνει ικανό χρόνο στις διαπροσωπικές υπαλληλικές σχέσεις, στους διαύλους επικοινωνίας και στις προσωπικές ανάγκες και επιδιώξεις του νέου υπαλλήλου, βοηθώντας τον να εξοικειωθεί με το νέο οργανωσιακό περιβάλλον, αναπτύσσοντας συνάμα και την προσωπικότητά του.

2.- Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ON THE JOB TRAINING)

Το εν λόγω είδος εκπαίδευσης αποτελεί μια μέθοδο που εφαρμόζεται σε νέους υπαλλήλους, οι οποίοι εκπαιδεύονται είτε από τον άμεσο προϊστάμενό τους, είτε από άλλον συνάδελφο που είναι κάτοχος γνώσεων και σχετικής εμπειρίας πάνω στο συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο. Στην συγκεκριμένη μέθοδο ο εργαζόμενος παράγει έργο υπό την εποπτεία και την καθοδήγηση του αρχαιότερου υπαλλήλου. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου εξαρτάται **αφ' ενός μεν** από τις εργασιακές και μεταδοτικές ικανότητες του «εκπαιδευτή», **αφ' ετέρου** δε από τον αναπτυχθέντα, μεταξύ των δύο υπαλλήλων, επικοινωνιακό Κώδικα. Η ανάπτυξη σχέσεως εμπιστοσύνης και καλοπροαίρετης κριτικής, μεταξύ των δύο υπαλλήλων, καθίσταται απαραίτητο στοιχείο προκειμένου ο νεοεισερχόμενος να μαθαίνει από τα λάθη του, αποφεύγοντας τα αργότερα, αλλά συνάμα να προβαίνει και σε μία σταδιακή εμπάθυνση των πιο απαιτητικών εργασιακών του καθηκόντων. Συνακόλουθα απαιτείται σύντομη ανάπτυξη πρωτοβουλιών εκ μέρους του εκπαιδευμένου και ανάλογη δοκιμασία των δυνάμεών του, εις τρόπον ώστε η, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αξιολόγησή του, να αποκαλύπτει τυχούσες ελλείψεις ή προβληματικά σημεία, τα οποία χρήζουν επιμόρφωσης.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα ακόλουθα είδη εκπαίδευσης:

Η παροχή οδηγιών για τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων μιας συγκεκριμένης εργασιακής θέσης, αποτελεί μια πρώτη τεχνική και περιλαμβάνει τέσσερα βήματα¹²: **«1) προσεκτική επιλογή και προετοιμασία εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου για την επικείμενη εκπαιδευτική εμπειρία, 2) πλήρη επεξήγηση και επίδειξη, από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, της εργασίας που θα διεξαχθεί, 3) δοκιμή εκτέλεσης της εργασίας από τον εκπαιδευόμενο και 4) λεπτομερή επανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση του εκπαιδευμένου και τις απαιτήσεις της θέσης».**

Η τεχνική της πρακτικής εξάσκησης, παρέχει την ευκαιρία σε φοιτητές και σπουδαστές να εργαστούν για ολιγόχρονο διάστημα σε κάποια υπηρεσία,

¹² Jackson, S. E. and Schuler, R. S., "Managing Human Resources A. Partnership perspective", South – Western College Publishing, 7th edition, United Kingdom 2000, page 369.

ως μέρος της πρακτικής άσκησης των σπουδών τους. Το γεγονός αυτό συνιστά πλεονέκτημα, καθ' όσον ο μισθός που λαμβάνει ο ασκούμενος φοιτητής ή σπουδαστής από την υπηρεσία, αυξάνει το ενδιαφέρον συμμετοχής του στα εργασιακά καθήκοντα της θέσης που απασχολείται, ενώ συνάμα παρέχεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να γνωρίσουν βαθύτερα το θεωρητικό αντικείμενο, το οποίο διδάσκονται στην σχολή τους.

Η προσωπική καθοδήγηση απαντάται είτε ως εποπτεία του υπαλλήλου από τον άμεσο προϊστάμενό του, τυπικά ή άτυπα, είτε ως επιλογή εξωτερικού συνεργάτη με σχέση «καθοδηγητή».

Κατά την κηδεμονία **«το έμπειρο ανώτερο στέλεχος οικειοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό – άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, το καθοδηγεί, το συμβουλεύει, το ενθαρρύνει και το υποστηρίζει, διαμορφώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο μια σχέση "προστάτη - προστατευομένου,,».**

3.- Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη περιπτώσεων (case studies), αποτελεί μια τεχνική εκπαίδευσης, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις επί υφισταμένων ή ανακυπτόντων οργανωσιακών προβλημάτων. Τα πραγματικά προβλήματα που επιλέγονται έχουν πολύπλοκο χαρακτήρα και ένεκα τούτου απαιτούν αναλυτική σκέψη, αλλά και κατάλληλο συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών. Η προαναφερομένη τεχνική προκαλεί πνευματική οξυδέρκεια, συνάμα όμως πρέπει να συνδυάζεται με την διδαχή αντιστοίχων θεωριών του μάνατζμεντ, επί των οποίων εδράζονται οι εκάστοτε χειρισμοί των προβλημάτων.

Τα διοικητικά ή επιχειρηματικά παίγνια (management games or business games), διδάσκουν την ομαδική εργασία, αλλά και τα αποκομιζόμενα επικοινωνιακά και συνεργασιακά οφέλη μεταξύ των μελών που συγκροτούν μια ομάδα εργασίας. Οι εκπαιδευόμενοι ως μέλη μιας ομάδας εργασίας επιχειρούν την επίτευξη προκαθορισμένων επιχειρηματικών στόχων, ταυτόχρονα όμως αναπτύσσουν και ικανότητες, όπως αυτές της λήψης αποφάσεων, της ανάληψης ευθυνών, της διαχείρισης των κρίσεων, του προγραμματισμού και της επικοινωνίας. Η εν λόγω τεχνική αποσκοπεί στην

δημιουργία στελεχών, τα οποία προορίζονται για την κατάληψη ανωτέρων διοικητικών θέσεων.

Παραπλήσιο εκπαιδευτικό στόχο επιτελεί και η τεχνική της προτυποποίησης ή της υποδειγματοποίησης της συμπεριφοράς (behavior modeling), η οποία επικεντρώνεται ισάξια στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και στην υιοθέτηση, εκ μέρους των εκπαιδευομένων, της κατάλληλης συμπεριφοράς, που αποβλέπει στην αντιμετώπιση καθημερινών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο. Στο πλαίσιο αυτής της τεχνικής, δια της χρήσεως ταινιών (Films), προβάλλονται περιπτώσεις διαπροσωπικών σχέσεων, που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο εκπαιδευτής προσδίδει έμφαση στην ορθή ακολουθητέα συμπεριφορά και κατευθύνει τους εκπαιδευόμενους στο να υποδυθούν αντιστοίχους ρόλους. **«Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας – βλέποντας (social learning) παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα»¹³.**

Αναφορικά με την διαδικασία ανάπτυξης των διαπροσωπικών σχέσεων και την προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης και επαγγελματικής ψυχολογίας, η χρησιμοποιούμενη τεχνική αποκαλείται υπόδυση ρόλων (role – playing).

Η επιτυχής έκβαση της τεχνικής αυτής, εξαρτάται από την διάθεση των εκπαιδευομένων να βιώσουν τον υποδυόμενο ρόλο και να ανακαλύψουν τον τρόπο σκέψης, αλλά και τα συναισθήματα, τα οποία αναπτύσσονται στις διάφορες καταστάσεις και στην επαφή με άλλα άτομα.

Στην ίδια κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και η εκπαίδευση που γίνεται με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, παρέχοντας έτσι την δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να εξασκηθεί μόνος του και να αποκτήσει τις αναγκαίες γνώσεις με τον προσωπικό του ρυθμό. Φυσική προέκταση της εν λόγω τεχνικής συνιστά η χρήση των δυνατοτήτων του διαδικτύου, το οποίο παρέχει την ευχέρεια διασύνδεσης μεταξύ περισσότερων χρηστών, οι οποίοι επικοινωνούν δι' αυτού του τρόπου επί θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος.

¹³ Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Κεφ. 6, σελ. 146.

Η περίπτωση της Τηλεδιάσκεψης δύναται να χρησιμοποιηθεί και για εκπαιδευτικούς σκοπούς, επιτρέποντας σε στελέχη, που απασχολούνται σε διαφορετικά παραρτήματα, να παρακολουθήσουν το ίδιο εκπαιδευτικό σεμινάριο, στον πραγματικό χρόνο διενέργειάς του.

Εδώ εντάσσεται και η παρακολούθηση μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων σπουδών σε πανεπιστημιακά ιδρύματα. Η διαδικασία αυτή συνιστά περαιτέρω εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού σε αντικείμενο που σχετίζεται με την παρούσα θέση απασχόλησής του. Για την παρακολούθηση των μαθημάτων των εν λόγω προγραμμάτων σπουδών, ο εργαζόμενος λαμβάνει ειδική εκπαιδευτική άδεια προκειμένου να περατώσει τις σπουδές του, ενώ συνάμα διατηρεί τον τίτλο και την θέση εργασίας του στον οργανισμό. Η διαδικασία επιλογής των στελεχών που θα συμμετάσχουν στην παρακολούθηση των προγραμμάτων αυτών, πρέπει να στηρίζεται στην απόδοσή τους, αλλά και στις δυνατότητες εξέλιξης που διαθέτουν εντός της υπηρεσίας.

2.3.4.- 4^η Φάση: Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Την τελική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, του ανθρωπίνου δυναμικού, συνιστά η αξιολόγηση των χρησιμοποιηθέντων προς τούτο μεθόδων. **«Ως αξιολόγηση ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος».** Η παράλειψη της αξιολόγησης οδηγεί εκ των πραγμάτων στην διαιώνιση τυχόντων προβλημάτων, αλλά και στην απώλεια επενδυόμενων πόρων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η διαδικασία της αξιολόγησης αναπτύσσεται σε **τέσσερα επίπεδα ή Κριτήρια, δηλαδή στην αντίδραση στην μάθηση, στην συμπεριφορά και στα αποτελέσματα**¹⁴.

Εκ των τεσσάρων προαναφερομένων Κριτηρίων, τα δύο πρώτα σχετίζονται με τα αποτελέσματα που παρήγαγε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως προς τις αποκτηθείσες γνώσεις και προς τούτο καλούνται **«Εσωτερικά**

¹⁴ Jackson, S. E. and Schuler, R. S. "Managing Human Resources A Partnership perspective", South – Western College Publishing, 7th edition, United Kingdom 2000, Pages 385 – 386.

Κριτήρια», ενώ τα δύο τελευταία εξετάζουν και αναλύουν τις επιπτώσεις που προκάλεσε η εκπαίδευση πάνω στην εργασία και προς τούτο καλούνται **«Εξωτερικά Κριτήρια»¹⁵**.

Η Αντίδραση: Το Κριτήριο αυτό εξετάζει την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με τους εκπαιδευτές, με το χρησιμοποιούμενο εκπαιδευτικό υλικό και με τα παρεχόμενα υποστηρικτικά μέσα διδασκαλίας, όπως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το οπτικοακουστικό υλικό, τις αίθουσες διδασκαλίας και τα εργαστήρια. Στους εκπαιδευόμενους παρέχεται αφ' ενός μεν η δυνατότητα προσδιορισμού της χρησιμότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και επισήμανσης τυχουσών ελλείψεων του εκπαιδευτικού προγράμματος, αφ' ετέρου δε η δυνατότητα υποβολής βελτιωτικών προτάσεων για την ακολουθούμενη εκπαιδευτική διαδικασία.

Η Μάθηση: Το Κριτήριο της μάθησης εξετάζει τις αποκτηθείσες από τους εκπαιδευόμενους γνώσεις και δεξιότητες λόγω της συμμετοχής τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Προς τούτο οι αντίστοιχες μετρήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω γραπτών και προφορικών εξετάσεων, αλλά και μέσω ασκήσεων προσομοίωσης.

Η Συμπεριφορά ή Αλλαγή στην απόδοση: Το Κριτήριο αυτό αποσκοπεί στην εξέταση της ικανότητας εφαρμογής των αποκτηθεισών, από την εκπαιδευτική διαδικασία, γνώσεων των υπαλλήλων, στα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα, εις τρόπον ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση στο επίπεδο αυτό, λαμβάνει χώρα από τον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων, από τους συναδέλφους τους και τους υφισταμένους τους, μέσω της διαδικασίας συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ή παροχής προσωπικών συνεντεύξεων. Αξιόλογο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη του Κοινού, ως αποδέκτη των υπηρεσιών της συγκεκριμένης Υπηρεσίας¹⁶. **«Η παρατηρούμενη αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα, αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι παράγοντες εκείνοι που εμποδίζουν την εφαρμογή της**

¹⁵ Casio, W. F., "Managing Human Resources", Irwin McGraw – Hill, 5th edition, Boston 2003, Page 280.

¹⁶ Χυτήρης, Λ. Σ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001, Κεφ. 6, σελ. 155.

νέας γνώσης, όπως παλαιά τεχνολογία, πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων και γραφειοκρατικοί περιορισμοί»¹⁷.

Μια μέθοδο αξιολόγησης των αλλαγών στην απόδοση των εκπαιδευθέντων, που παρουσιάζει αξιοσημείωτο ενδιαφέρον, αποτελεί η συγκριτική μέτρηση της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων πριν και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία σε σχέση με την παρατηρούμενη συμπεριφορά μιας ομάδας εργαζομένων, που δεν συμμετείχε στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα¹⁸. Η μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευθέντων μετά την περάτωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πρέπει να πραγματοποιηθεί μετά την πάροδο τριών μηνών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αφομοιώσουν τις νέες γνώσεις και να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους¹⁹.

Τα Αποτελέσματα: Το Κριτήριο των αποτελεσμάτων, αποτελεί το τελευταίο στάδιο αξιολόγησης, στο οποίο εξετάζονται τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε επίπεδο υπηρεσίας και οργανισμού. Οι μετρήσεις που λαμβάνουν χώρα στο στάδιο αυτό αναφέρονται στην επίδραση που προκάλεσε η εκπαίδευση των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, στο Κέρδος, στο Κόστος Παραγωγής, στον χρόνο ανταπόκρισης του οργανισμού επί των αναγκών του Κοινού, στην ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, στον ρυθμό αποχώρησης των υπαλλήλων και στο ποσοστό των συμβαινόντων ατυχημάτων και των παραγομένων ελαττωματικών προϊόντων.

Τα προαναφερθέντα τέσσερα επίπεδα ή Κριτήρια δομούνται Ιεραρχικά μεταξύ τους, υποδηλώνοντας δι' αυτού του τρόπου την διαδοχική εξάρτηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, από τα τέσσερα ακόλουθα στοιχεία, δηλαδή την ικανοποίηση του εκπαιδευομένου, την μαθησιακή του δεκτικότητα, την ικανότητα αφομοίωσης των προσλαμβανομένων γνώσεων και την δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων αυτών στην εργασιακή του θέση.

¹⁷ Χυτήρης, Λ. Σ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001, Κεφ. 6, σελ. 155.

¹⁸ Casio, W. F., "Managing Human Resources", Irwin McGraw – Hill, 5th edition, Boston 2003, Page 280 – 281.

¹⁹ Casio, W. F., "Managing Human Resources", Irwin McGraw – Hill, 5th edition, Boston 2003, Page 280 – 281.

3.- ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όπως προκύπτει από την προεκτεθείσα ανάλυση, η εκπαίδευση συνιστά μια βραχύχρονη προσπάθεια που αποσκοπεί στην εκμάθηση τεχνικών και δεξιοτήτων, στοιχείων απαραίτητων που αποβλέπουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων κατά την επιτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων στην δοσμένη θέση. Τούτο σημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν την ικανότητα διόρθωσης των αδυναμιών τους, προκειμένου να εκτελέσουν με αποτελεσματικότητα το ανατιθέμενο σε αυτούς έργο.

Όμως δεν πρέπει να διαφεύγει της προσοχής, ότι η ουσιαστικότερη ανάγκη του οργανισμού, έγκειται στην ανάπτυξη ικανών στελεχών που προορίζονται για την ανάληψη ανωτέρων διοικητικών θέσεων και καθηκόντων, που από την φύση τους απαιτούν ηγετικές ικανότητες και εμπειριστατωμένες γνώσεις μάνατζμεντ. Σκοπό της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελεί η διαδικασία διαμόρφωσης προσωπικοτήτων και ενδυνάμωσης των ικανοτήτων, που συνάπτεται με την λήψη των αποφάσεων, την ανάληψη των ευθυνών, την επίλυση των προβλημάτων, τον συντονισμό και την καθοδήγηση, την επικοινωνία και την καινοτομία. Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού συνιστά εκ των πραγμάτων μια μακρόχρονη προσπάθεια που απαιτεί όραμα και ορθολογικό προγραμματισμό. Η έννοια της ανάπτυξης υπερβαίνει τα όρια της έννοιας της εκπαίδευσης, συνδυάζοντας συνάμα τα οφέλη που προκύπτουν από ένα σύνολο θεωρητικών συλλήψεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του μάνατζμεντ.

Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, όντας προσανατολισμένο στην κατεύθυνση ανάπτυξης των ικανοτήτων του και συνακόλουθα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του, έχει ανάγκη, πέρα από την εκπαίδευσή του, ένα σύστημα αναγνώρισης, παροχής κινήτρων και ανταμοιβών, το οποίο θα συντελεί στην αύξηση του ενδιαφέροντός του και στην επιτάχυνση εφαρμογής των νέων αποκτηθεισών γνώσεων και δεξιοτήτων στην δοσμένη εργασιακή θέση. Τούτο σημαίνει ότι ο παράγοντας παρακίνηση, αποτελεί αφ' ενός μεν ένα αναγκαίο εκπαιδευτικό συμπλήρωμα,

διότι ωθεί τον εργαζόμενο μέσω της διαδικασίας της μάθησης και της συμπεριφορικής αλλαγής προς την επιθυμητή κατεύθυνση, αφ' ετέρου δε συνιστά μια αποτρεπτική δύναμη που εμποδίζει την λήθη της αποκτηθείσας γνώσης και συνακόλουθα την μη μεταφορά της στην εργασιακή θέση, γεγονός το οποίο εάν συνέβαινε θα προκαλούσε ακύρωση του στόχου της όλης εκπαιδευτικής προσπάθειας.

Προϋπόθεση ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, αποτελεί επίσης ο ορθολογικός σχεδιασμός των εργασιακών θέσεων, με τέτοιο τρόπο ώστε τα στελέχη του οργανισμού να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, να ικανοποιούν την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης τους και να επιδιώκουν την συνεχή βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.

Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος διοίκησης, το οποίο πρέπει να επιτρέπει την συμμετοχή των στελεχών στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων και συγχρόνως να προβλέπει διαδικασίες αξιολόγησής τους με βάση την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Τα ανωτέρω καθίστανται εφικτά με την εφαρμογή της **Διοίκησης μέσω Στόχων** (Management by Objectives) και ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού. Οι δύο προαναφερόμενες μέθοδοι συντελούν στην αύξηση της υπευθυνότητας των στελεχών, αλλά και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Όμως, πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία ανάπτυξης του προσωπικού καθίσταται ελλιπής, όταν δεν συντείνει στην προώθηση των περισσότερο ικανών στελεχών, προκειμένου αυτά να αναλάβουν ανώτερες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, υιοθετώντας δι' αυτού του τρόπου ένα σχέδιο σταδιοδρομίας, το οποίο θα εξατομικεύεται και θα βασίζεται σε προσωπικές επιθυμίες εξέλιξης και ανέλιξης.

Η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού, τυγχάνει περισσότερης κατανόησης και αντίληψης σε έναν «*Οργανισμό που μαθαίνει*» (learning organization), του οποίου η δομική διάρθρωση και η οργανωσιακή κουλτούρα συντελούν στην προώθηση και στην διευκόλυνση της μάθησης σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο. Ο «*Οργανισμός που μαθαίνει*», ως εκ της φύσεως του, εξειδικεύεται στην δημιουργία, στην συλλογή και στην διάχυση της γνώσης, αποσκοπώντας στην συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του.

Ο τρόπος ηγεσίας που υιοθετεί ο κάθε οργανισμός, συνιστά έναν επί πλείον παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει, διευκολύνει ή και περιορίζει τις υπάρχουσες δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Η ανάπτυξη δεν συντελείται αποκλειστικά και μόνο με την βοήθεια της διδασκαλίας εννοιών και κανόνων συμπεριφοράς, αλλά και με την ελευθερία έκφρασης και ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους, στο εργασιακό περιβάλλον. Ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού είναι δυνατόν είτε να εμπνεύσει και να παρακινήσει το προσωπικό, είτε να επιφέρει δυσφορία ή και αδιαφορία προς το όραμα και τους στόχους του οργανισμού. Παρεμφερή επίδραση έχει και η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί είτε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, είτε να εναντιώνεται σε αλλαγές και νέες ιδέες.

Στις επόμενες παραγράφους, αναλύονται οι προεκτεθείσες μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να εμπλουτιστεί η έννοια της ανάπτυξης, αλλά και να τονιστεί η διαφοροποίηση της από την έννοια της εκπαίδευσης.

3.1.- Η Ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού

Η έννοια της ενδυνάμωσης συνίσταται στην δημιουργία καταλλήλων συνθηκών, οι οποίες υπαγορεύουν και διευκολύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι²⁰. Η διοίκηση αναθέτει περισσότερες ευθύνες στο προσωπικό, αλλά συγχρόνως του παρέχει και την εξουσία προκειμένου να λαμβάνει αποφάσεις, να σχεδιάζει προσωπικά προγράμματα δράσης και να έχει την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα²¹. Η ενδυνάμωση εκφράζει μια φιλοσοφία πίστης και εμπιστοσύνης στους ανθρώπους, οι οποίοι μέσα από τα λάθη τους μαθαίνουν να γίνονται καλύτεροι, επιζητώντας την αλλαγή²².

²⁰ Kermally, S. (1997) *“Management ideas in brief”*, Oxford, Butterworth – Heinemann, ch 7, p. 145.

²¹ Berman, E.M., Bowman, J.S., West, J.P. and Van Wart, M. (2006) *“Human Resource Management in Public Service”*, (2nd edn), London, Sage Publications, ch. 11th, pages 315 – 316.

²² Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999) *“The Management and Control of Quality”*, (4th edn), Ohio, South Western College Publishing, ch. 7th, p. 292.

Η Ενδυνάμωση του προσωπικού πρέπει να συνοδεύεται από ένα σύστημα στοχοθεσίας και από ένα αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, η χρήση του οποίου πρέπει να γίνεται με διάθεση ανάπτυξης και υποστήριξης των εργαζομένων, με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινεί και όχι να αποτρέπει την προσπάθεια επίτευξης μετρήσιμων στόχων (Berman et al., 2006).

Η ενδυνάμωση προκύπτει από μια διαδοχική σειρά βημάτων, την οποία ο Randolph ονομάζει «**πλάνο ενδυνάμωσης**»²³, ως ακολούθως:

- **Πρώτο Βήμα** αποτελεί η ροή πληροφοριών, η οποία αφορά στην ενημέρωση των υπαλλήλων σε σχέση με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, αλλά και με την απόδοσή του. Πιο συγκεκριμένα, η διοχέτευση κρίσιμων πληροφοριών προς όλα τα οργανωτικά επίπεδα, συντελεί στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας.

- **Δεύτερο Βήμα** συνιστά η παροχή αυτονομίας μέσα από την οργανωτική δομή. Η επιτυχία του στόχου αυτού, εξαρτάται από την συμμετοχική στοχοθεσία και από τον σαφή καθορισμό των εργασιακών καθηκόντων και των ατομικών στόχων. Συνακόλουθα όμως απαιτείται και η αλλαγή του τρόπου λήψης των αποφάσεων, έτσι ώστε να ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών και η δημιουργική σκέψη.

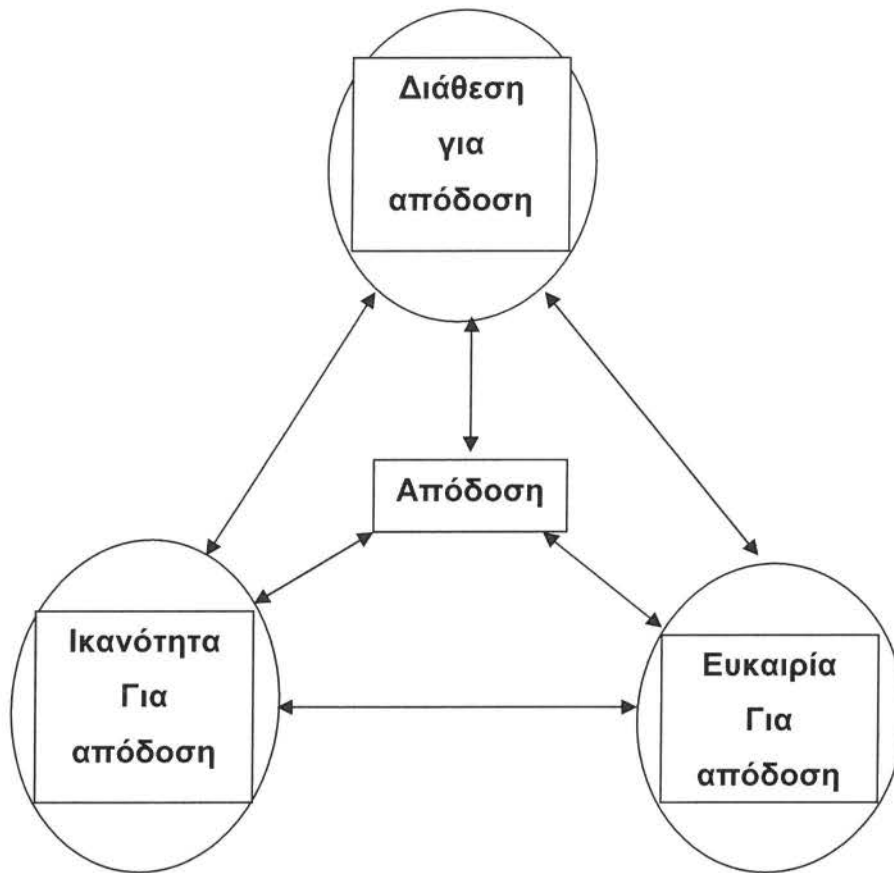
- **Τρίτο Βήμα** αποτελεί η προώθηση των ομάδων εργασίας. Δι' αυτού του στόχου επιχειρείται η εξάλειψη των ιεραρχικών δομών και η προώθηση ενός διατμηματικού τρόπου εργασίας. Η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό, να παραχωρήσει σταδιακά μέρος των εξουσιών της και να υποστηρίξει την επιχειρούμενη αλλαγή μέσω του τρόπου ηγεσίας του οργανισμού.

3.2.- Η Παρακίνηση

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, σκοπεύει στην ενδυνάμωση και στην αύξηση της απόδοσής του, τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, εκτίθενται στο ακόλουθο σχήμα:

²³ Randolph, W.A. (1995) "Navigating the journey to Empowerment", Organizational Dynamics, Spring, in Kermally S. (1997), "Managing ideas in brief", Oxford, Butterworth – Heinemann, ch 7, p. 149.

Σχήμα 1:
Προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης



Πηγή: Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T., "Organizational Behavior and Management", 5th edition, Irwin Mc Graw – Hill, Boston, 1999, ch. 4., P. 146.

Ο Παράγοντας «*Ικανότητα για απόδοση*» αναλύθηκε ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο της εκπαίδευσης. Η παρακίνηση αναφέρεται στον δεύτερο παράγοντα «*Διάθεση για απόδοση*» και συνιστά μια **«ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό του ανθρώπου. Κεντρική έννοια του όρου είναι το κίνητρο, μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και το οποίο ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί το άτομο και κατευθύνει την συμπεριφορά προς συγκεκριμένους στόχους»²⁴.**

²⁴ Μπουραντάς, Δ. (2002), «*Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 249 – 250.

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι το αποτέλεσμα όχι μόνο της αποκομισθείσας γνώσης από την εκπαίδευση, αλλά και της παρακίνησης αυτών να εφαρμόσουν αυτή την γνώση, προκειμένου να πραγματώσουν ατομικούς και συλλογικούς στόχους. Συνακόλουθα όμως είναι απαραίτητο να παρασχεθούν τα κατάλληλα εργαλεία στα στελέχη αυτά, έτσι ώστε να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, να αντιληφθούν τον εαυτό τους και να δεσμευτούν υπεύθυνα σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά στις τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, διότι δημιουργούν την διάθεση για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και αυξάνουν την αφοσίωση του εργαζομένου στην υπηρεσία, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι οργανωσιακοί στόχοι.

3.2.1.- Το Σύστημα ανταμοιβών με βάση την απόδοση

Η άμεση αναγνώριση της καταβαλλόμενης, από τον εργαζόμενο, προσπάθειας, αλλά και του επιτευχθέντος αποτελέσματός του, σύμφωνα με τους προκαθορισμένους οργανωσιακούς στόχους, συνιστούν βασική παράμετρο της εργασιακής διάθεσης. Ο Οργανισμός έχει την δυνατότητα υιοθέτησης ενός συστήματος ανταμοιβών, τέτοιου που να μπορεί να συνδέει την απόδοση του εργαζομένου με τις οικονομικές του απολαβές, εις τρόπον ώστε να ενισχύεται η ορθολογική συμπεριφορά και να ενθαρρύνεται η επανάληψή της. Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του προαναφερομένου συστήματος επιτυγχάνεται στην περίπτωση κατά την οποία τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν μέσο επιβράβευσης ή επαίνου για κάποιο επίτευγμα ή επιτυχία στον εργασιακό χώρο.

Τα οικονομικά κίνητρα διακρίνονται σε **ατομικά** και σε **ομαδικά**. Με την σειρά τους τα **ατομικά κίνητρα** διακρίνονται²⁵:

- **Σε κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης των στόχων (bonus):** Τα εν λόγω κίνητρα επιβραβεύουν την επιτευχθείσα υψηλή παραγωγικότητα του εργαζομένου, η οποία μετράται με την επίτευξη των

²⁵ Μπο υραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 284 – 285.

προκαθορισμένων οργανωσιακών στόχων, αλλά και με την παραγωγή περισσότερης ποσότητας έργου, από την προκαθορισμένη.

- **Σε κίνητρα ποιότητας:** Τα κίνητρα αυτά συνδέονται με την ποιότητα της παρασχεθείσας εργασίας και στοχεύουν στην επίταση της προσοχής του εργαζομένου, με βάση την οποία εκτελείται η κάθε διαδικασία ή το κάθε έργο.

- **Σε κίνητρα παρουσίας:** Μέσω των κινήτρων αυτών επιχειρείται μια επιβράβευση της μείωσης των απουσιών ή της αύξησης του χρόνου παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση.

- **Σε κίνητρα Βελτιώσεων:** Αυτά συνιστούν κίνητρα καινοτομίας και βελτίωσης του οργανισμού. Δι' αυτού του τρόπου αναγνωρίζονται οι αξιόλογες ιδέες των υπαλλήλων και συνάμα ενθαρρύνεται το ενδιαφέρον τους για την επίτευξη των προκαθορισμένων οργανωσιακών στόχων.

- **Σε κίνητρα συμπεριφοράς:** Τα εν λόγω κίνητρα στοχεύουν στην εγκαθίδρυση ομαδικού κλίματος συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία και την ομαδικότητα εντός του οργανισμού.

Όμως, στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, από διενεργηθείσες έρευνες έχει καταδειχθεί η μείωση της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων από τον δημόσιο τομέα οικονομικών κινήτρων, λόγω της έλλειψης ικανοποιητικών αμοιβών για την επιβράβευση της απόδοσης του προσωπικού. Τούτο σημαίνει ότι τα παρεχόμενα οικονομικά κίνητρα από τον δημόσιο τομέα είναι μικρότερα και δεν συνιστούν σοβαρό κίνητρο για την αύξηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Σημαντικό ρόλο στην ανωτέρω διαπίστωση διαδραματίζει και η έλλειψη καταλλήλων διοικητικών δομών, αλλά και αξιών, που να είναι σε θέση να υποστηρίξουν το σύστημα των ανταμοιβών, σύμφωνα με την απόδοση του προσωπικού²⁶.

²⁶ Perry, J. L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006), "Motivating Employees in a New Governance Era: The performance paradigm Revisited", Public Administration Review, Volume 66, No 4, July – August, P. 507.

3.2.2.- Τα Ηθικά Κίνητρα

Τα **ηθικά κίνητρα** συνάπτονται με την ίδια την φύση της εργασίας και με την ικανοποίηση που αυτή προσφέρει στον εργαζόμενο. Σχετίζονται με το εργασιακό αντικείμενο και με τα συναισθήματα που προκαλεί στον εργαζόμενο, που καταγίνεται με αυτό. Τέτοια συναισθήματα αποτελούν η *περηφάνια, η αίσθηση προσφοράς στο Κοινωνικό σύνολο, η εκπλήρωση του εργασιακού καθήκοντος, η συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και η αυτοπραγμάτωση. Η Διοίκηση μέσω στόχων, οι Κύκλοι ποιότητας και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, συνιστούν τις κυριότερες **τεχνικές παρακίνησης**, οι οποίες επιτείνουν την διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, αλλά και την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και αυτοβελτίωση.*

3.2.2.1.- Ο Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας

Ο Σχεδιασμός των εργασιακών θέσεων συνιστά ένα Εργαλείο Παρακίνησης της συμπεριφοράς, η χρήση του οποίου μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ικανοποίησης του ατόμου από το επιτελούμενο έργο του, προσδίδοντάς του συναισθήματα ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης, αλλά και αυξάνοντας το ενδιαφέρον του για μάθηση, για προσωπική βελτίωση και για αύξηση της απόδοσής του.

Η Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Η εν λόγω τεχνική, συνίσταται στην οριζόντια μετακίνηση του στελέχους εντός του Οργανισμού, παρέχοντάς του δι' αυτού του τρόπου την δυνατότητα να εργαστεί σε διαφορετικά τμήματα και διευθύνσεις, για χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την ακολουθούμενη, από τον οργανισμό, πολιτική ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Σε κάθε περίπτωση πάντως η παραμονή του στελέχους στις διάφορες εργασιακές θέσεις έχει σύντομο και προσωρινό χαρακτήρα, ενώ συνάμα λειτουργεί και σαν μια πηγή άντλησης γνώσεων και εμπειριών, μέχρις ότου το νέο στέλεχος αναλάβει τα οριστικά εργασιακά του καθήκοντα. Η προαναφερομένη τεχνική βοηθεί το νέο στέλεχος, αφ' ενός μεν να γνωρίσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, κατανοώντας την Κουλτούρα και τις αξίες του, αφ' ετέρου δε να

συνειδητοποιήσει τα ισχυρά του στοιχεία και την επιθυμούμενη επαγγελματική του πορεία εντός της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Η τεχνική αυτή είναι κατάλληλη για τα στελέχη εκείνα, τα οποία πρόκειται να αναλάβουν ανώτερες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας και ως εκ τούτου επιβάλλεται να κατέχουν γενικές διοικητικές γνώσεις, αλλά και να γνωρίζουν καλά τις κύριες λειτουργίες του οργανισμού. Προκειμένου όμως να αποφεύγονται οι αντιδράσεις και τα παράπονα των εκπαιδευομένων, είναι καίριας σημασίας ο συνδυασμός της εν λόγω μεθόδου με τον ορθολογικό προγραμματισμό της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του κάθε στελέχους και με την συνεχή επίβλεψη και αξιολόγησή του, έτσι ώστε να εκτιμηθούν σωστά όχι μόνον οι δυνατότητες, αλλά και οι επιθυμίες του.

Ο Εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων (job enrichment) του Herzberg

Τούτος διακρίνεται στον «**κάθετο**» και στον «**οριζόντιο εμπλουτισμό**» της εργασίας. Σύμφωνα με την έννοια του «**κάθετου εμπλουτισμού**», ο εργαζόμενος «**συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του**»²⁷. Ο «**οριζόντιος εμπλουτισμός**» αναφέρεται «**στην αύξηση των καθηκόντων ή εργασιών που κάνει κάθε εργαζόμενος, λαμβάνοντας συγχρόνως μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας**»²⁸. Τα δύο προαναφερόμενα είδη εμπλουτισμού, μπορούν να πραγματοποιηθούν εκ παραλλήλου, όπου με το πρώτο επιτυγχάνεται η αύξηση της υπευθυνότητας και της συμμετοχικής διάθεσης, ενώ με το δεύτερο καταπολεμάται η αίσθηση της ρουτίνας, οδηγώντας έτσι στην μάθηση και στην ανάπτυξη.

²⁷ Μπουραντάς, Δ. (2002), «*Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 268.

²⁸ Μπουραντάς, Δ. (2002), «*Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 268.

Το «μοντέλο των Χαρακτηριστικών της εργασίας» των Hackman and Oldeman

«Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν στην παρακίνηση: Ποικιλία καθηκόντων, ταυτότητα καθηκόντων, σπουδαιότητα καθηκόντων, αυτονομία και αναπληροφόρηση»²⁹. Εκ των πέντε προαναφερομένων χαρακτηριστικών, το τρία πρώτα αφορούν στην αύξηση της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου, το χαρακτηριστικό της αυτονομίας σχετίζεται με την υπευθυνότητα που αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασιακής του θέσης, ενώ το χαρακτηριστικό της αναπληροφόρησης αναφέρεται στην ενημέρωση του εργαζομένου επί των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων της εργασιακής του δράσης³⁰.

Σχετικές έρευνες που έχουν γίνει στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα έχουν καταδείξει την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού των εργασιακών θέσεων, όσον αφορά την αύξηση της ικανοποίησης, την αφοσίωση στην υπηρεσία, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παραγομένων υπηρεσιών³¹.

3.2.2.2.- Οι κύκλοι ποιότητας

Η ονομασία κύκλοι ποιότητας, αποδίδεται σε ομάδες εργασίας, οι οποίες συγκροτούνται από υπαλλήλους του ίδιου τμήματος ή της ίδιας διεύθυνσης του οργανισμού, ο αριθμός των οποίων δεν υπερβαίνει τους δέκα. Πρόκειται για παροχή εθελοντικής εργασίας, η οποία λαμβάνει χώρα συνήθως εκτός τακτικού ωραρίου και αποβλέπει στην επίλυση κοινών προβλημάτων. Στις τακτικές αυτές συναντήσεις τα μέλη της ομάδας εργασίας έχουν την

²⁹ Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 284 – 285.

³⁰ Αναφορικά με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή οι παράγοντες που προκαλούν σύγχυση και σύγκρουση ρόλων. «ΣΥΓΧΥΣΗ ΡΟΛΩΝ σημαίνει ότι ο ρόλος που καλείται να παίξει ο εργαζόμενος είναι ασαφής, ενώ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ υπάρχει όταν η υλοποίηση ενός ρόλου επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση ενός άλλου». Στο: Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 299.

³¹ Perry, J. L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006), "Motivating Employees in a New Governance Era: The performance paradigm Revisited", Public Administration Review, Volume 66, No 4, July – August, P. 508.

δυνατότητα να προβούν σε ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών, να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να μεταφέρουν τις απόψεις τους από αυτή την διεργασία, στην διοίκηση του οργανισμού.

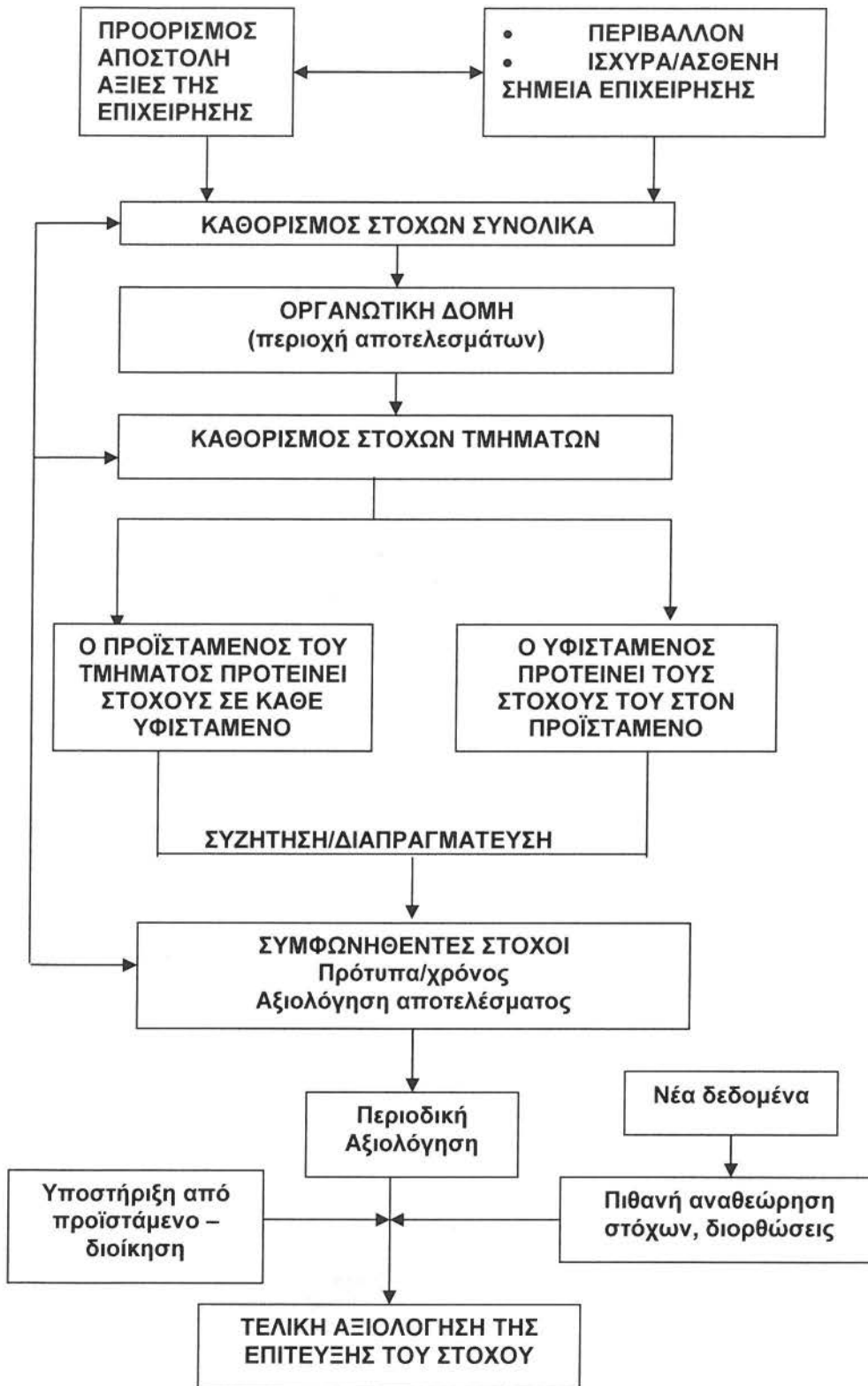
«Τα οφέλη από την χρησιμοποίηση των κύκλων ποιότητας είναι η βελτίωση των στάσεων, των προσωπικών ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των ατόμων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συμβάλλουν στην καλλιέργεια και τον αυτοσεβασμό των ατόμων, ενώ ενθαρρύνουν παράλληλα την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασία τους»³².

3.2.2.3.- Η Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives)

Η διοίκηση μέσω στόχων συνιστά ένα σύγχρονο διοικητικό σύστημα, το οποίο δίνει έμφαση στον καθορισμό των επιδιωκόμενων στόχων και στην αξιολόγηση της απόδοσης, σύμφωνα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων αυτών. Έτσι η διοίκηση μέσω της διαδικασίας της στοχοθεσίας, αφ' ενός μεν μεταφέρει στον προσωπικό τις βασικές της επιδιώξεις, καθοδηγώντας προς τούτο την συμπεριφορά και τις καταβαλλόμενες προσπάθειές του, αφ' ετέρου δε το ίδιο το προαναφερόμενο σύστημα προσβλέπει στην συμμετοχή των εργαζομένων κατά την διαδικασία της στοχοθεσίας, την οποίαν εκλαμβάνει ως μέσο παρακίνησης και αύξησης της απόδοσής τους. Η Διοίκηση μέσω στόχων απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:

³² Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Κεφ. 10^ο, σελ. 230.

Σχήμα 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 7^ο, σελ. 289.

Πρώτο βήμα στο προαναφερόμενο διοικητικό σύστημα, συνιστά ο καθορισμός των γενικών στόχων του ιδίου του Οργανισμού. Οι γενικοί στόχοι εκφράζουν τις αξίες και την αποστολή του οργανισμού, ενώ συγχρόνως επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και από τα ισχυρά και ασθενή στοιχεία του οργανισμού. Εν συνεχεία οι γενικοί στόχοι εξειδικεύονται σε επί μέρους στόχους, σε επίπεδο διευθύνσεων ή τμημάτων, σύμφωνα με την οργανωτική του δομή. Στο επόμενο στάδιο, ο προϊστάμενος κάθε τμήματος προσδιορίζει συγκεκριμένο στόχο για κάθε υφιστάμενό του, αφού προηγουμένως λάβει υπ' όψιν τις ικανότητες και την εργασιακή του εμπειρία. Εν συνεχεία ο κάθε υφιστάμενος αφού ενημερωθεί τόσο για τους γενικούς στόχους του οργανισμού, όσο και γι' αυτούς του τμήματός του, προτείνει για τον εαυτό του συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους θεωρεί ενδιαφέροντες και ρεαλιστικούς.

Η συμμετοχή των υφισταμένων σ' αυτή τη διαδικασία έχει ιδιαίτερος σημαντικό χαρακτήρα, διότι αυτοί είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τις δυνατότητές τους, αλλά και τον χρόνο που μπορούν να αφιερώσουν για την διεκπεραίωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Επιπροσθέτως η εν λόγω συμμετοχική διαδικασία συντελεί στο να αισθανθούν σημαντικοί και απαραίτητοι οι υφιστάμενοι, ενώ συνάμα επιτείνει την αφοσίωσή τους στον οργανισμό και την διάθεσή τους για προσωπική ανάπτυξη και ευδοκίμηση, αλλά και για την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων.

Εν συνεχεία ακολουθεί μια συζήτηση μεταξύ του προϊστάμενου και των υφισταμένων, κατά την διάρκεια της οποίας αυτοί αναπτύσσουν τα επιχειρήματά τους, καταλήγοντας σε συμφωνία για τους τελικούς ατομικούς στόχους, που πρέπει να επιτευχθούν. Η επίτευξη των εν λόγω στόχων θα αποτελέσει την βάση σύμφωνα με την οποία θα γίνει η αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων στον προκαθορισθέντα χρόνο. Ιδιαίτερος σημαντική είναι και η περίπτωση της πιθανής αναθεώρησης των γενικών και τμηματικών στόχων που ετέθηκαν και οι οποίοι ενδεχομένως να αντιτίθενται με τους οριστικούς στόχους που υιοθετήθηκαν από προηγούμενη διαπραγμάτευση. Ελαφρά απόκλιση από τους αρχικά ορισθέντες στόχους, σημαίνει ότι οι επιδιώξεις του οργανισμού είναι περισσότερο ρεαλιστικές και επομένως είναι πιθανόν να πραγματοποιηθούν, διότι εκφράζουν τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων του.

Περαιτέρω, κατά την διάρκεια του οικονομικού έτους, ελέγχεται περιοδικά η απόδοση των υφισταμένων και η διαδικασία πραγμάτωσης των στόχων, εις τρόπον ώστε, αν αυτό κριθεί αναγκαίο, να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα ή να γίνει αναθεώρηση των αρχικών στόχων που ετέθηκαν. Σε κάθε πάντως περίπτωση είναι αναγκαία η συνδρομή και η υποστήριξη των προϊσταμένων, αλλά και η έγκαιρη παρέμβασή τους σε καταστάσεις όπου πιέζει ο χρόνος ή ανακύπτουν προβλήματα. Οι προϊστάμενοι στο εν λόγω διοικητικό σύστημα επιτελούν ρόλο καθοδηγητή ή εκπαιδευτή, σκοπεύοντας απώτερα στην επισήμανση των τυχόντων προβλημάτων και συνακόλουθα στην βελτίωση της σχετικής διαδικασίας.

Η τελική αξιολόγηση συντελείται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, που από κοινού συγκρίνουν τα επιτευχθέντα αποτελέσματα με τους προκαθορισθέντες οργανωσιακούς στόχους, αλλά και τα αίτια που προκάλεσαν τυχούσες αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς. Η αξιολόγηση εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία αυτοβελτίωσης, διότι βασική επιδίωξη αποτελεί η ανατροφοδότηση του συστήματος και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, που θα οδηγήσει την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Η Διοίκηση μέσω στόχων παρέχει ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, προσδίδει έμφαση στην απόδοση και στην μέτρηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και παρακινεί για καταβολή περισσότερης προσπάθειας και για βελτίωση των ατομικών επιδόσεων. Συνάμα όμως συνιστά και κίνητρο για την ανάπτυξη του ατόμου, το οποίο επιδιώκει να καταστεί περισσότερο παραγωγικό και αποτελεσματικό. Η διάθεση του ατόμου προκειμένου να προσφέρει περισσότερο, εκπηγάζει αφ' ενός μεν από την συμμετοχή του στην διαδικασία της στοχοθεσίας και επομένως από την αναληφθείσα δέσμευσή του για το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, αφ' ετέρου δε από την τελική αξιολόγησή του, η οποία προδιαγράφει την πορεία και εξέλιξή του εντός του οργανισμού.

3.3.- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Παρεμφερής με την έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων, είναι και η έννοια της Διοίκησης των αποτελεσμάτων, η οποία αποτελεί την εξέλιξη της διαδικασίας της στοχοθεσίας³³. Ο **Swiss** (1991) υποστηρίζει ότι τα δύο αυτά συστήματα δρουν συμπληρωματικά και μπορούν να χρησιμοποιούνται συγχρόνως, διότι και τα δύο μετρούν την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων³⁴.

«Η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι η ποσοτικοποίηση της επίτευξης του προσδοκώμενου στόχου μέσα από τις ενέργειες και τις δράσεις μια ακολουθούμενης διαδικασίας ή τα αποτελέσματα αυτών»³⁵.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, συνιστούν βασικές συνθετικές έννοιες της διοίκησης των αποτελεσμάτων. Η έννοια της αποδοτικότητας αφορά στην μέτρηση του βαθμού κατάλληλης χρήσης των εισροών, προκειμένου να παραχθούν οι εκροές (outputs), δηλαδή ουσιαστικά μετρά το κόστος που απαιτήθηκε για την παραγωγή μιας μονάδας εκροών. Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υφισταμένη σχέση μεταξύ προκαθορισμένων στόχων και τελικών επιτευχθέντων αποτελεσμάτων (outcomes), δηλαδή μετρά τον βαθμό επίτευξης των επιδιωκομένων οργανωσιακών στόχων. Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι **«η αποτελεσματικότητα δίνει έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα (outcome) μιας προσπάθειας, ενώ η αποδοτικότητα στην διαδικασία που οδηγεί σε αυτό το αποτέλεσμα»³⁶.** Η εν λόγω διαδικασία έχει ως σημείο εκκίνησης τις δαπάνες ή τους πόρους που απαιτήθηκαν, διέρχεται από τις άμεσες εκροές και καταλήγει στους στόχους ή στα αποτελέσματα.

Τα συστήματα μέτρησης επιτευχθέντων αποτελεσμάτων (performance monitoring systems), διαφοροποιούνται από το σύστημα της Διοίκησης μέσω

³³ Naschold, F. (1996), σε Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) «Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, Κεφ. 5^ο, σελ. 206 – 207.

³⁴ Swiss, J. E. (1991) “Public Management Systems – Monitoring and Managing Government Performance”, New Jersey, Prentice Hall.

³⁵ Ammons, D. (1999) σε Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), «Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, Κεφ. 5^ο, σελ. 211.

³⁶ Swiss, J. E. (1991) “Public Management Systems – Monitoring and Managing Government Performance”, New Jersey, Prentice Hall, P. 12.

στόχων, τόσο ως προς την δομή, όσο και ως προς το περιεχόμενό τους³⁷. Πιο συγκεκριμένα, τα εν λόγω συστήματα δεν χρησιμοποιούν την διαπραγματευτική στοχοθεσία και δεν καταφεύγουν στην μέθοδο των συναντήσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, προκειμένου να αναθεωρηθούν, αν τούτο απαιτηθεί, οι αρχικοί στόχοι που ετέθησαν. Επιπροσθέτως τα ίδια συστήματα, δίνουν έμφαση σε εργασιακά καθήκοντα ρουτίνας, σε αντίθεση με το σύστημα της Διοίκησης μέσω στόχων, το οποίο ασχολείται πρωτίστως με προγράμματα ενεργειών των μεσαίων και ανωτέρων στελεχών του οργανισμού.

Το σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων επικεντρώνεται στην συνολική απόδοση του οργανισμού και όχι στην διακριτή δραστηριότητα κάθε στελέχους και του τμήματος στο οποίο αυτό ανήκει. Η τελευταία διαφορά έγκειται στην διαχρονική χρήση των δεικτών μέτρησης, γεγονός το οποίο διευκολύνει την συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Αντιθέτως, στο σύστημα της Διοίκησης μέσω στόχων, τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, μπορούν κατά διακριτική ευχέρεια, να μετρούν κάθε φορά, που θα θελήσουν, διαφορετικές εκροές, με βάση την κρίση τους και τις προτεραιότητες που αυτά θέτουν.

Η Εισαγωγή συστημάτων μέτρησης των αποτελεσμάτων **«προϋποθέτει αλλαγή στο σύστημα αξιών της δημοσίας διοίκησης»³⁸**, έτσι ώστε η ανάγκη ελέγχου των εκροών και οι συνέπειες που αυτές επιφέρουν στο Κοινωνικό Περιβάλλον, να καταστεί κοινή συνείδηση.

Η διοικητική κουλτούρα πρέπει να διακρίνεται από την ανάγκη για μάθηση και βελτίωση, από μια συνεχή και συστηματική προσπάθεια ελέγχου των ασκουμένων διοικητικών δράσεων και αναπληροφόρησης προκειμένου να αναληφθούν οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Η μέτρηση των παραχθέντων αποτελεσμάτων συνιστά την βάση για την αξιολόγηση των οργανώσεων και κατ' επέκτασιν των ιδίων των εργαζομένων, συντελεί στην αύξηση της υπευθυνότητας και της απόδοσης κατά την εκτέλεση των εργασιών, ενώ η διαχρονικότητα των διενεργούμενων

³⁷ Οι διαφορές μεταξύ των συστημάτων μέτρησης των αποτελεσμάτων και της Διοίκησης μέσω Στόχων αναφέρονται στο: Swiss, J. E. (1991) *“Public Management Systems – Monitoring and Managing Government Performance”*, New Jersey, Prentice Hall, P. 128 – 137.

³⁸ Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Αθήνα, Εκδόσεις, Παπαζήση, Κεφ. 5^ο, σελ. 213.

συγκρίσεων επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιληφθούν τις αδυναμίες τους, να διδαχτούν από αυτές και να επιχειρήσουν να βελτιώσουν τον εαυτό τους και τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους άλλους.

Επί πλέον το σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων, μπορεί να συσχετιστεί με το σύστημα των ανταμοιβών, σύμφωνα με την απόδοση, συμβάλλοντας έτσι στην παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Συνακόλουθα διευκολύνει την αναγνώριση και την βράβευση της υπαλληλικής δράσης, η οποία εδράζεται πλέον σε αντικειμενικά Κριτήρια. Τέλος, τμήμα της φιλοσοφίας του συστήματος μέτρησης των αποτελεσμάτων, αποτελεί η ανάθεση συγκεκριμένων έργων ή εργασιών στον υπάλληλο, για τα οποία είναι υπεύθυνος και υπόλογος στους ανωτέρους του, γεγονός το οποίο συντελεί στην ενδυνάμωσή του, αλλά και στην λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων.

3.4.- Η Ενίσχυση της ομαδικής εργασίας

Η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζεται με τον σχεδιασμό και την ίδρυση ομάδων εργασίας εντός του οργανισμού. Ως ομάδα εργασίας ορίζεται ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, έτσι ώστε να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό³⁹.

Η ομάδα εργασίας σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό πρέπει να πληροί τρεις προϋποθέσεις. Η **πρώτη προϋπόθεση** αφορά το μέγεθος της ομάδας, το οποίο δεν πρέπει να είναι μικρότερο από δύο άτομα. Η **δεύτερη προϋπόθεση** αναφέρεται στην αναγκαιότητα ύπαρξης επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα, έτσι ώστε να αλληλεπιδρούν και να εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Η **Τρίτη προϋπόθεση** συνδέεται με την ύπαρξη ενός στόχου κοινώς αποδεκτού από το σύνολο των μελών της ομάδας εργασίας, η πραγμάτωση του οποίου μπορεί να προκύψει από την αρμονική συνεργασία τους, προσδίδοντας έτσι ικανοποίηση σε όλα τα μέλη.

Η πολυσυνθετότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών καθηκόντων που επιτελούν οι εργαζόμενοι, ενισχύει την διαμόρφωση τυπικών και άτυπων ομάδων εργασίας, δια των οποίων επιδιώκεται η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ατόμου. Εντός των ομάδων εργασίας ενθαρρύνεται η επικοινωνία, η

³⁹ Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1999), "Organizational Behavior and Management", (5th edn), Boston, Irwin McGraw – Hill, ch. 8th, P. 302.

δημιουργικότητα και η λήψη αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα ισχυροποιούνται οι δεσμοί των μελών τους και αναλαμβάνεται δέσμευση για την επίτευξη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων.

Η προσπάθεια που καταβάλλεται από την ομάδα εργασίας, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, επιδρά στην ατομική επίδοση των μελών της, τα οποία συμμετέχουν σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης της συμπεριφοράς και της προσωπικότητάς τους.

Η ικανοποίηση που αυτά αντλούν από την δημιουργική εξέλιξη της ομάδας εργασίας, ενδυναμώνει την προσωπική ευδοκίμηση και την αφοσίωση στον οργανισμό. Η επιρροή που ασκεί η ομάδα εργασίας στα μέλη της, επιτείνεται από την δυναμική η οποία αναπτύσσεται στο εσωτερικό της, δηλαδή από το γεγονός ότι **«η ομάδα έχει την δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπούς και ο βαθμός εκδηλώσεώς τους είναι πάνω από το άθροισμα όλων των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν ξεχωριστά τα συγκεκριμένα άτομα που αποτελούν την ομάδα»⁴⁰**. Μια δυναμική αποτελεσματικού χαρακτήρα, που θα ενισχύει την ανάπτυξη τόσο των μελών της ομάδας εργασίας, όσο και αυτή του οργανισμού συνολικά, δεν μπορεί παρά να προέρχεται από την παροχή πληροφόρησης επί θεμάτων ενδιαφέροντος, την παραχώρηση αρμοδιότητας προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις, τον σχεδιασμό συλλογικών κινήτρων απόδοσης και την εκπαίδευση των μελών της ομάδας εργασίας επί θεμάτων τεχνικής ικανότητας και διαπροσωπικών σχέσεων.

Στους οργανισμούς δημιουργούνται τέσσερα είδη τυπικών ομάδων εργασίας, ως ακολούθως:

- **Ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων:** οι εν λόγω ομάδες εργασίας συγκροτούνται, προκειμένου να αντιμετωπιστούν διακεκριμένα προβλήματα, διότι η απόδοση των ομάδων αυτών υπερέρχει εκείνης των μεμονωμένων ατόμων. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν και οι κύκλοι ποιότητας, που εξετέθηκαν ανωτέρω, στο πλαίσιο της έννοιας της παρακίνησης (ενότητα 3.2.2.2.).

⁴⁰ Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002), «*Οργανωτική Συμπεριφορά*», Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Κεφ. 10^ο, σελ. 234.

- **Ομάδες έρευνας και ανάπτυξης⁴¹:** οι ομάδες αυτές έχουν διατμηματικό χαρακτήρα και στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτόμων υπηρεσιών.

- **Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (self – managed team):** οι εν λόγω ομάδες έχουν αυτόνομο χαρακτήρα και δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Τα μέλη τους προέρχονται από διαφορετικές λειτουργικές δράσεις του οργανισμού. Η ομάδα χρησιμοποιεί τις ικανότητες των μελών της, προκειμένου να παραχθεί ένα ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία.

- **Διατμηματική ομάδα:** Η εν λόγω ομάδα εργασίας συγκροτείται από άτομα, τα οποία ανήκουν σε διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και απασχολούνται με ζητήματα οριζόντιας πολιτικής, σε αντίθεση με την λειτουργική ή ιεραρχική ομάδα, που επιτελεί συγκεκριμένο έργο ή λειτουργία και αποτελείται από άτομα που εκτελούν παρεμφερή εργασιακά καθήκοντα, λαμβάνοντας την μορφή **«τμήματος, υποτμήματος και μόνιμης επιτροπής διοίκησης ή συντονισμού»⁴²**. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), οι διατμηματικές ομάδες δύνανται να λάβουν την μορφή επιτροπών ή ομάδων έργου. Οι επιτροπές καταγίνονται με ζητήματα τα οποία επαναλαμβάνονται ή με την επίλυση συγκρούσεων που ανακύπτουν, ενώ οι ομάδες έργου αναλαμβάνουν και επιμελούνται την ολοκλήρωση συγκεκριμένου έργου, που όταν περατωθεί, αυτές παύουν να υπάρχουν.

Συνακόλουθα όμως, δεν πρέπει να παραγνωρίζονται και οι άτυπες ομάδες εργασίας, οι οποίες συγκροτούνται από άτομα με αξίες, κοινά ενδιαφέροντα ή φιλικούς δεσμούς και επιδρούν στην συμπεριφορά και στις στάσεις των μελών τους προς συγκεκριμένη κατεύθυνση ή προς την επίτευξη επιδιωκόμενων ατομικών στόχων, που δεν μπορούν να υλοποιηθούν στο περιβάλλον της τυπικής ομάδας εργασίας.

⁴¹ Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1999), "Organizational Behavior and Management", (5th edn), Boston, Irwin McGraw – Hill, ch. 8th, P. 318 – 319.

⁴² Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 9^ο, σελ. 392.

3.5.- Η ηθική συμπεριφορά

Η έμφαση στην ηθική συμπεριφορά, η οποία συνιστά σπουδαίο παράγοντα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, καθοδηγεί τον δημόσιο υπάλληλο κατά την επιτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων, αλλά και κατά την επικοινωνία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους και με το κοινό, με το οποίο συναλλάσσεται η υπηρεσία του. Σύμφωνα με έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α.⁴³, η ηθική αποτελεί το «σύνολο των κανόνων που μετατρέπουν τα ιδανικά ή το ήθος σε καθημερινή πρακτική, ενώ η συμπεριφορά περιλαμβάνει τις ενέργειες και την διαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εκτέλεση του έργου τους». Από την άλλη πλευρά, ως αξίες **«ορίζονται οι προσωπικές αρχές και ιδανικά του ατόμου, που καθοδηγούν την κρίση του σχετικά με το τι είναι καλό και πρόπον»⁴⁴. Το σημείο τομής μεταξύ ηθικής και αξιών είναι η δημιουργία ενός κώδικα ηθικών αρχών, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο επίλυσης ηθικών διαφωνιών και διλημμάτων»⁴⁵.**

Η ίδρυση ενός Κώδικα ηθικής συμπεριφοράς συνιστά αναγκαίο εργαλείο, για την εξοικείωση του δημοσίου υπαλλήλου με τον ρόλο που καλείται να επιτελέσει, αλλά και με την συμβολή που αυτός μπορεί να έχει στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Συνακόλουθα ο ίδιος Κώδικας διαμορφώνει και εδραιώνει μια τέτοια διοικητική κουλτούρα, που αποσκοπεί στην διαφάνεια, στην ακεραιότητα και στην ειλικρίνεια κατά την διαδικασία συντέλεσης των δημοσίων υποθέσεων. Πιο συγκεκριμένα ο εν λόγω Κώδικας καθορίζει τις σημαντικές αξίες και το αποδεκτό επίπεδο συμπεριφοράς, στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την άρτια εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Ιδανικά, ο προαναφερόμενος κώδικας, απαιτείται να συνδυάζει κανόνες σχετικούς με ηθικά ζητήματα, τα οποία αφορούν την δημοσία διοίκηση, αλλά και παραδείγματα περιπτώσεων αντιμετώπισης

⁴³ OECD (1996), *"Ethics in the public Service, current Issues and practice"*, Public Management Occasional Papers, No 14, P. 12.

⁴⁴ OECD (1996), *"Ethics in the public Service, current Issues and practice"*, Public Management Occasional Papers, No 14, P. 12.

⁴⁵ Kernaghan in chapman, 1993, P. 16 in OECD (1996), *"Ethics in the public Service, Current Issues and practice"*, Public Management Occasional Papers, No 14, P.12.

ηθικών διλημμάτων από την καθημερινή διοικητική πρακτική, έτσι ώστε να καθοδηγεί και να εμπνέει την δημοσιούπαλληλική δράση⁴⁶.

Το αντλούμενα οφέλη από την ύπαρξη ενός κώδικα ηθικής συμπεριφοράς είναι πολλαπλά. **«Προσφέρει στον υπάλληλο εργασιακή ικανοποίηση, αναγνώριση και ανάπτυξη, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, καθώς και υπερηφάνεια για την συμμετοχή του σε μια επιτυχημένη υπηρεσία. Επίσης, αναφορικά με την υπηρεσία ως σύνολο, αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της, την αξιοπιστία της απέναντι στους πολίτες και δημιουργεί ένα ευέλικτο και ώριμο ανθρώπινο δυναμικό»⁴⁷.**

Η αποτελεσματικότητα εφαρμογής του Κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, συναρτάται με την αποδοχή που τυγχάνει από το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού. Προς τούτο, η συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαδικασία κατάρτισης του καθίσταται απαραίτητη, προκειμένου να εκφράζει τις ανησυχίες και τις καταστάσεις που αυτοί βιώνουν καθημερινά στην εργασιακή τους θέση. Επακολούθως, εν λόγω κώδικας, απαιτείται να συνοδεύεται από προγράμματα και δράσεις υποκίνησης, εκπαίδευσης, αλλά και αξιολόγησης της απόδοσης, προκειμένου οι υπάλληλοι να αισθάνονται χρήσιμοι και αποτελεσματικοί⁴⁸. Ένας ακόμη σπουδαίος παράγοντας, που συντελεί στην διαδικασία καθιέρωσης του Κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, είναι η ηγεσία του οργανισμού και ο βαθμός υποστήριξης και προώθησης της ηθικής και των αρχών της διαφάνειας και της λογοκρισίας στην ασκούμενη διοικητική δράση⁴⁹.

⁴⁶ “Main features of an Ethics Framework for the public sector”, as proposed by the Dutch Presidency and adopted by the Directors General responsible for Public Administration in the member states and the institutions of the European Union in their 43rd Meeting in Maastricht, 22 November 2004, P. 2 – 3, www.eupan.org

⁴⁷ Κοτρωνιά, Μ. (2000), «Αρχές ηθικής συμπεριφοράς και Κώδικας Δεοντολογίας στο Δημόσιο. Η περίπτωση του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών», Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, Τεύχος 16, σελ. 56.

⁴⁸ Demmke, C. and Bossaert, D. (2004), “Ethics in the Public Services of the European Union Member States”, European Institute of Public Administration, Survey for the 42nd meeting of the Directors – General of the Public Service of the E.U. Member States, Dublin, Ireland, 27-28 May, Collaboration between the Irish and the Dutch Presidencies, P. 26, www.eupan.org.

⁴⁹ Κοτρωνιά, Μ. (2000), «Αρχές ηθικής συμπεριφοράς και Κώδικας Δεοντολογίας στο Δημόσιο. Η περίπτωση του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών», Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, Τεύχος 16, σελ. 58.

Σε διακήρυξη του Συμβουλίου του Ο.Ο.Σ.Α⁵⁰, αναφέρονται ενδεικτικά οι προτεινόμενες αρχές ηθικής συμπεριφοράς, οι οποίες περιλαμβάνουν σαφώς διατυπωμένα κριτήρια, τα οποία πρέπει να αντανακλώνται στο ισχύον νομικό πλαίσιο, στην ηθική καθοδήγηση για το προσωπικό και στην πολιτική δέσμευση επί της ηθικής, έτσι ώστε να παρέχεται η απαραίτητη παρακίνηση και καθοδήγηση των υπαλλήλων. Επιπροσθέτως η διαδικασία λήψης των αποφάσεων πρέπει να είναι ανοικτή στο κοινό και διάφανη, ενώ συνάμα απαιτείται να υπάρχουν κανόνες που να ρυθμίζουν την συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά **«μέσα από συνθήκες και όρους απασχόλησης, όπως η προοπτική καριέρας, η προσωπική ανάπτυξη, η επαρκής και ικανοποιητική αμοιβή και η αξιοκρατική αξιολόγηση του προσωπικού. Εξίσου σημαντικό είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι να είναι υπόλογοι των πράξεών τους και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων»**⁵¹. Τέλος, απαιτείται η ύπαρξη καταλλήλων διαδικασιών και προβλεπόμενων κυρώσεων, προκειμένου να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά φαινόμενα διαφθοράς.

3.6.- Η ηγεσία

Η διαδικασία ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, συναρτάται σε σημαντικό βαθμό με την στάση της ηγεσίας του οργανισμού, η οποία έχει την δυνατότητα να κατευθύνει την συμπεριφορά των εργαζομένων, να παρακινεί, να εμπνέει ή να αναχαιτίζει την διάθεση του προσωπικού για συμμετοχή και βελτίωση. **«Σκοπός της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού»**⁵².

⁵⁰ OECD Recommendation (1998), "Principles for Managing Ethics in the Public Service", Public Management Service, PUMA Policy Brief, No 4, 23rd May.

⁵¹ Κοτρωνιά, Μ. (2000), «Αρχές ηθικής συμπεριφοράς και Κώδικας Δεοντολογίας στο Δημόσιο. Η περίπτωση του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών», Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, Τεύχος 16, σελ. 54.

⁵² Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 8^ο, σελ. 310 - 311.

Η ηγεσία θεωρείται ότι μεγιστοποιεί την χρησιμότητα των μεθόδων του μάνατζμεντ και αυξάνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού⁵³.

Η έννοια της ηγεσίας δεν πρέπει να συγχέεται ή και να ταυτίζεται με αυτήν του μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ αναφέρεται πρωτίστως στην επίτευξη των βραχυπροθέσμων και μεσοπροθέσμων στόχων, μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των Πόρων του Οργανισμού. Αντιθέτως, η ηγεσία προδιαγράφει το όραμα και τους μακροπρόθεσμους οργανωσιακούς στόχους, ενώ συνάμα εκπονεί στρατηγικές για την αποτελεσματική διοίκηση των αλλαγών, που υπαγορεύουν οι δυναμικές εξελίξεις. Συνακόλουθα, η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται συνώνυμη της ανωτάτης διοίκησης του οργανισμού, διότι συνιστά ικανότητα, την οποία πρέπει να εμπεδώσουν και να αναπτύξουν όλα τα στελέχη του οργανισμού.

Στην Παρούσα ενότητα δίνεται έμφαση στην έννοια της μεταρρυθμιστικής ηγεσίας, η οποία θεωρείται ως η πλέον αποτελεσματική για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο μεταρρυθμιστής ηγέτης εμπνέει και υποκινεί τους εργαζόμενους να ενσωματωθούν στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού, αλλά και να υπερβούν τον εαυτό τους σε δημιουργική προσπάθεια. Θέτει υψηλούς στόχους προς επίτευξη και παροτρύνει τα άτομα σε μια διαρκή διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τις αναμενόμενες αυτές προσδοκίες. Θεωρεί τους ανθρώπους, ως τον σπουδαιότερο παράγοντα επιτυχίας του οργανισμού και επιχειρεί να τους καθοδηγήσει και να τους συμβουλευτεί, εστιάζοντας στις προσωπικές ανάγκες και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του καθενός από αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει αφοσίωση των ανθρώπων στον οργανισμό, αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους και επιφέρει καινοτόμες ιδέες και νεωτερικές προτάσεις.

⁵³ Shim, D. S. (2001), "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", *Public Personnel Management*, Volume 30, No 3, Fall, P. 336.

Ο μεταρρυθμιστής ηγέτης απαιτείται να διαθέτει συστημική σκέψη, να επιδεικνύει ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, να ξεχωρίζει για την ηθική του, να διαθέτει αυτογνωσία, διορατικότητα, καινοτόμα σκέψη, ευελιξία στις επιλογές του και ικανότητα συνεργασίας⁵⁴.

Μια επί πλέον πρόταση ηγετικής συμπεριφοράς, που συντελεί στην αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, συνιστά η θεωρητική προσέγγιση του Quinn⁵⁵.

Ο **Quinn** θεωρεί ότι ο ηγέτης πρέπει να δύναται να ασκήσει διαφορετικούς ηγετικούς ρόλους, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις πολυσύνθετες καταστάσεις και στις συντελούμενες αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι προτεινόμενοι ρόλοι που απεικονίζονται στο ακόλουθο σχήμα, σχετίζονται με τις αξίες της κάθε οργάνωσης, που υφίστανται υπό το πρίσμα δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στην θέση της οργάνωσης ως προς τις οργανωτικές δομές, δηλαδή στην προτίμηση που δείχνει στην σταθερότητα, στον έλεγχο και στην ευελιξία. Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην κατεύθυνση που επικεντρώνεται η οργάνωση, δηλαδή προς το εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον.

⁵⁴ Ζαβλανός, Μ. Μ. (2005), «Οργανισμοί Μάθησης, το μετασχηματισμένο – σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 33, Απρίλιος – Μάιος – Ιούνιος.

⁵⁵ Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 8^ο, σελ. 353 - 354.

Σχήμα 3:
Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο
των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn.



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 8^ο, σελ. 353 - 354.

Οι ρόλοι που καλείται να επιλέξει ο ηγέτης, σύμφωνα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζει κάθε φορά είναι οι ακόλουθοι:

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- **Διοίκηση των ομάδων:** Προσανατολισμός προς την ίδρυση και ενδυνάμωση των ομάδων.
- **Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων:** Έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, στην επικοινωνία και στην επεξεργασία.
- **Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων:** Στροφή προς την βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, την ικανοποίηση ατομικών αναγκών και την προσωπική ανέλιξη.

ΑΝΟΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- **Ενθάρρυνση της καινοτομίας:** Επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς και συνδρομή στην δημιουργικότητα.
- **Διοίκηση μέλλοντος:** Ο ηγέτης που έχει όραμα για την πορεία της οργάνωσης, αναπτύσσοντας την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη των μακροχρόνιων οργανωσιακών στόχων.
- **Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης:** Έμφαση στην συνεχή ανάπτυξη της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΧΩΝ Ή ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ

- **Διοίκηση ανταγωνιστικότητας:** Υιοθέτηση κατάλληλης στρατηγικής, η οποία στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης και του μεριδίου της αγοράς.
- **Ενεργοποίηση των εργαζομένων:** Παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών:** Σύστημα διοίκησης το οποίο στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΝΟΝΩΝ

- **Διοίκηση της κοινωνικοποίησης:** Ο ηγέτης, ο οποίος δίνει σημασία στις αξίες και στην κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και στην αποδοχή αυτών των στοιχείων από τους υπαλλήλους του.
- **Διοίκηση συντονισμού:** Έμφαση στους διαύλους επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού, αλλά και στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας.
- **Διοίκηση ελέγχου:** Ίδρυση συστημάτων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού, τα οποία στηρίζονται σε προκαθορισμένους οργανωσιακούς στόχους και σε κοινώς αποδεκτά πρότυπα.

Η θεωρητική προσέγγιση των αξιών του **Quinn**, συντελεί στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της διαδικασίας ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και των αξιών που ενσωματώνει ο κάθε οργανισμός, αλλά και στην κατανόηση της σχέσης της ανάπτυξης με την οργανωσιακή κουλτούρα, που αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

Ο **Shim** (2001) οριοθετεί⁵⁶ την προβληματική της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα ως την **«προσπάθεια δημιουργίας περισσότερων δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι να έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν τους άλλους σε ένα πνεύμα προσφοράς δημοσίων υπηρεσιών, αφοσιωμένο στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και κατ' αυτόν τον τρόπο να παρέχουν περισσότερο αποδοτικές υπηρεσίες τόσο στο Κράτος, όσο και στους πολίτες»**.

Από παραδοσιακή άποψη, η ηγεσία του δημοσίου τομέα προσανατολίζεται στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση διακεκριμένων περιβαλλοντικών προκλήσεων. Στην σημερινή εποχή, κεντρικό άξονα στο θέμα της ηγεσίας αποτελεί **«η ικανότητα προώθησης θεσμικών προσαρμογών προς την κατεύθυνση του δημοσίου συμφέροντος»**⁵⁷.

Κατά τον Shim (2001), δεν υπάρχει ένα ιδεώδες μοντέλο, που να οδηγεί στην ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών. Αυτό οφείλεται στην διαφορετική κουλτούρα, που καλλιεργεί η Δημοσία Διοίκηση κάθε χώρας, αλλά και στα συστήματα διοίκησης, που αυτή επιλέγει κάθε φορά. Παρά ταύτα όμως, ένας κοινός οδηγός δημιουργίας μελλοντικών ηγετών εμπεριέχει τα ακόλουθα βήματα⁵⁸:

- **«Καθορισμός του ιδανικού προφίλ των μελλοντικών ηγετών»**. Το ζήτημα που αναδεικνύεται εδώ, είναι ότι οι μελλοντικοί ηγέτες θα χρειαστούν διαφορετικές ικανότητες, σύμφωνα με τις συνθήκες που θα επικρατήσουν μελλοντικά στον δημόσιο τομέα. Τούτο σημαίνει ότι εδώ

⁵⁶ Shim, D. S. (2001), "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", Public personnel Management, Volume 30, No 3, Fall, P. 336.

⁵⁷ Shim, D. S. (2001), "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", Public personnel Management, Volume 30, No 3, Fall, P. 336.

⁵⁸ Shim, D. S. (2001), "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", Public personnel Management, Volume 30, No 3, Fall, P. 336.

εμπεριέχεται η έννοια της πρόβλεψης, μέσα από μια εμπειριστατωμένη έρευνα και μελέτη.

- **«Καθορισμός και επιλογή ηγετών».** Το εν λόγω στάδιο περιλαμβάνει δύο επιλογές, η πρώτη επιλογή αναφέρεται στην «δημιουργία» ηγετών από στελέχη που ήδη εργάζονται στον οργανισμό και επιδεικνύουν εξαιρετικές ικανότητες, ενώ η δεύτερη επιλογή αναφέρεται στην επιλογή και στην πρόσληψη από τον οργανισμό, των ικανοτέρων στελεχών από τον χώρο της αγοράς εργασίας.

- **«Χρήση των μεθόδων καθοδήγησης και εκπαίδευσης, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού».**

- **«Έμφαση στην μακροχρόνια ανάπτυξη των στελεχών, μέσα από την παροχή κινήτρων για διαρκή βελτίωση».**

3.6.1.- Τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής πραγματικότητας

Κατόπιν διενεργηθείσας σχετικής έρευνας⁵⁹, προκύπτει **«μια έντονη αμφισβήτηση του κύρους και της αυθεντίας των προϊσταμένων»** στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Οι υπάλληλοι σε ποσοστό της τάξεως του 43%, θεωρούν ότι η διαφορά μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων έγκειται στο γεγονός του ευρύτερου δικαιώματος υπογραφής που έχουν οι προϊσταμένοι έναντι των υφισταμένων και όχι στο γεγονός της επιστημονικής κατάρτισης και αυθεντίας τους επί θεμάτων διοικητικής φύσης. Οι εν λόγω αντιλήψεις επιβεβαιώνουν την αναγκαιότητα απόκτησης ηγετικών δεξιοτήτων, που δεν θα εδράζονται στην πιστοποίηση κατοχής επιστημονικών γνώσεων, αλλά στην ικανότητα στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού στην κατεύθυνση επίτευξης των μακροπροθέσμων στόχων και στην άρτια εκπλήρωση του οργανωσιακού οράματος. Ο προϊστάμενος κάθε οργανικής μονάδας δεν αποκτά αυτεπαγγέλτως την εκτίμηση των υφισταμένων του, με μόνη την αναρρίχηση του στο ιεραρχικό αξίωμα, αλλά αντιθέτως πρέπει να αναπτύξει τις ηγετικές εκείνες ικανότητες, που είναι αναγκαίες, προκειμένου να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει το προσωπικό του οργανισμού, κερδίζοντας,

⁵⁹ Καρκατούλης, Π. (2004), «Το Κράτος σε Μετάβαση», Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 219.

με αυτή τη συμπεριφορά, τον σεβασμό και την αποδοχή του. Η ηγεσία που λαμβάνει αυτή την μορφή συντελεί στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και συνακόλουθα στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διοικητικής δράσης.

Ένα επιπλέον σοβαρό στοιχείο, το οποίο προκύπτει από την προαναφερομένη έρευνα, αποτελεί η πεποίθηση ενός μεγάλου ποσοστού εργαζομένων, σχετικά με την έλλειψη ηθικής νομιμοποίησης των προϊσταμένων και τούτο υπό την έννοια ότι η επιλογή τους, δεν εδράζεται σε αντικειμενικές και αδιάβλητες διαδικασίες αξιολόγησης, προκειμένου να ανέλθουν ιεραρχικά. Προς τούτο θεωρούν ότι το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων δεν επιβραβεύει την παιδεία και την εργατικότητα, αλλά **«την κολακεία και την υποταγή στις βουλήσεις των ανωτέρων»**⁶⁰. Παρ' όλα αυτά όμως η αποτελεσματική ηγεσία που αποβλέπει στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, επιβάλλει την ουσιαστική αναμόρφωση των υφισταμένων συστημάτων αξιολόγησης και σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, έτσι ώστε οι προϊστάμενοι να συνοδεύονται από την ηθική νομιμοποίηση της θέσης που καταλαμβάνουν και της εξουσίας που αποκτούν, αλλά και να γίνονται δεκτοί ως άτομα με ήθος, δημιουργικότητα και εργατικότητα.

3.7.- Η οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα που υιοθετεί ο οργανισμός, συνιστά σπουδαίο προσδιοριστικό παράγοντα του τρόπου διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και της συμπεριφοράς του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη των υπαλλήλων του. **«Ως Κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών, οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων»**⁶¹.

⁶⁰ Καρκατσούλης, Π. (2004), «Το Κράτος σε Μετάβαση», Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 220.

⁶¹ Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 2002, Κεφ. 18^ο, σελ. 397.

Ο Schein (1985)⁶² υποστηρίζει ότι **«η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία, εμπειριέχεται δηλαδή στην έννοια το “γίγνεσθαι,, εκτός από το “είναι,,»**.

Με βάση τους ανωτέρω ορισμούς, προκύπτει ότι η κουλτούρα διαμορφώνεται, αφ' ενός μεν από την αξία και την προσωπικότητα των ανθρώπων που συγκροτούν την οργάνωση, αφ' ετέρου δε από τις υφιστάμενες αλληλοδιαδράσεις και τον χρησιμοποιούμενο τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων της οργάνωσης, προκειμένου να ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες και να αντιμετωπίζουν από κοινού καταστάσεις και προβλήματα.

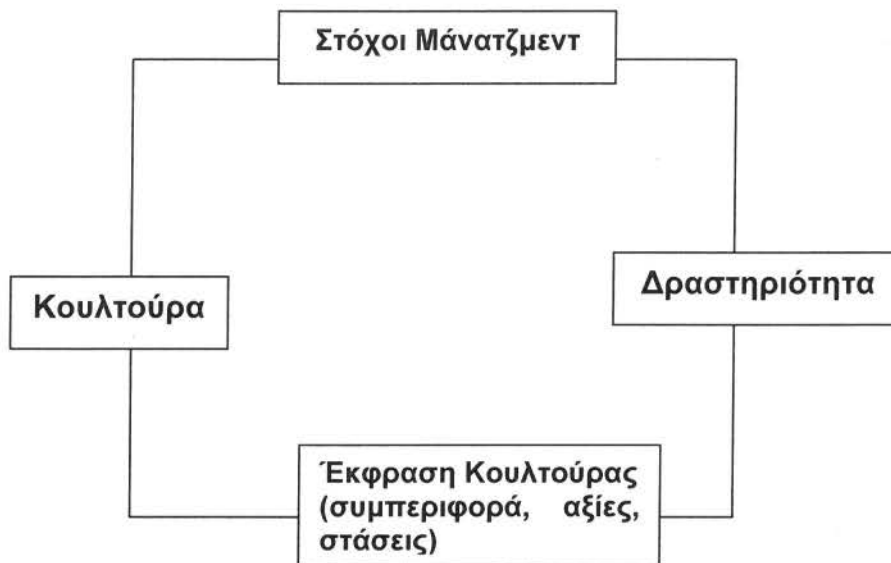
Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην συμπεριφορά και στον τρόπο σκέψης των υπαλλήλων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, ενώ συγχρόνως καθορίζει έμμεσα το ασκούμενο στυλ ηγεσίας και το μάνατζμεντ του οργανισμού. Συνακόλουθα η κουλτούρα του οργανισμού προσδιορίζει την απόφαση για επένδυση σε προγράμματα ανάπτυξης, καθ' όσον η εκπόνηση τέτοιων προγραμμάτων συναρτάται με την οργανωσιακή αντίληψη περί της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού⁶³.

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ κουλτούρας και διοίκησης του οργανισμού.

⁶² Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 21^ο, σελ. 543.

⁶³ Ott, J. S. and Baksh, A. M. (2005), "Understanding Organizational Climate and Culture", In Condrey, S. E. (editor), Handbook of Human Resource Management in Government (2nd edn), San Francisco, Jossey – Bass A wiley Imprint, ch. 14, PP. 302 – 303.

Σχήμα 4:
Ο κύκλος της Κουλτούρας



Πηγή: Martin, J. (1998), *“Organizational Behaviour”*, London, International Thomson Business Press, ch. 11, P.: 333.

Η κυκλική σχέση της κουλτούρας με το μάνατζμεντ του οργανισμού αναλύεται ως ακολούθως: Η Κουλτούρα δημιουργεί αξίες, συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες προσδιορίζουν τον τρόπο σκέψης και επικοινωνίας των ατόμων, αλλά και τις κινήσεις τους για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η οργανωσιακή δράση αξιολογείται σύμφωνα με την υλοποίηση των στόχων αυτών και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ενισχύει ή αποδυναμώνει, ανάλογα, την κουλτούρα.

Αν η οργάνωση αδυνατεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, τότε τίθεται υπό αμφισβήτηση η υφισταμένη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία δεν εναρμονίζεται με το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, ως στρατηγική οργανωτική επιλογή, απαιτείται να εκπορεύεται από την οργανωσιακή κουλτούρα, έτσι ώστε τα κατάλληλα προγράμματα βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού να τύχουν της αναγκαίας προς τούτο χρηματοδότησης. Συγχρόνως, η πραγματική ενδυνάμωση των

στελεχών, δηλαδή η δυνατότητα συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και η προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, πραγματοποιούνται μέσα από την διάχυση της κουλτούρας στο σύνολο του οργανισμού και την συνακόλουθη αποδοχή της από όλα τα μέλη του.

Κατά τον Μπουραντά (2002), η περισσότερο αποδεκτή τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει από το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του Quinn, το οποίο αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα της ηγεσίας.

Από τον συνδυασμό των δύο διαστάσεων **«ευελιξία – έλεγχος»** και **«εσωτερική εστίαση – εξωτερική εστίαση»**, προκύπτουν τέσσερα μοντέλα – τύποι κουλτούρας:

- **Σύστημα ανθρωπίνων πόρων:** Τούτο αποτελεί ένα σύστημα αξιών και πεποιθήσεων, που επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, θεωρώντας το ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του εν λόγω συστήματος, συνιστά η προσοχή που αποδίδει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων μέσω της συμμετοχής τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ανάληψη ευθυνών, στην διάχυση της πληροφορίας και στην δημιουργία επικοινωνιακών διαύλων μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων. Η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού εμπιστεύεται το ανθρώπινο δυναμικό και το καθοδηγεί μέσα σε ένα συναινετικό κλίμα.

- **Σύστημα εσωτερικών διαδικασιών:** Τούτο προσομοιάζει στο γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης του Max Weber. Χαρακτηριστικά του γνωρίσματα αποτελούν η ιεραρχική του δομή του οργανισμού, η ύπαρξη κανονισμών, τυπικών διαδικασιών και μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου. Στο εν λόγω σύστημα προτιμάται η σταθερότητα σε βάρος της αλλαγής.

- **Ανοικτό Σύστημα:** Σύμφωνα με αυτό, ο οργανισμός εκλαμβάνεται ως ανοικτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά συνεχώς με το περιβάλλον, προκειμένου να προβλέψει τις αλλαγές και να επιχειρήσει να προσαρμοστεί σε αυτές. Παράγοντες στους οποίους εστιάζει το εν λόγω σύστημα, αποτελούν η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνου και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Εν γένει, το εν λόγω σύστημα, χαρακτηρίζεται από μια φιλοσοφία ενδυνάμωσης και βελτίωσης, ενώ συνάμα

υπάρχει η τάση προώθησης των ικανότερων στελεχών που προσβλέπουν στο μέλλον.

- **Σύστημα στόχων – αποδοτικότητας:** Το εν λόγω μοντέλο κουλτούρας αναφέρεται στην οργάνωση εκείνη, η οποία επιδιώκει την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, αλλά και την αύξηση της αποδοτικότητάς της. κύρια εργαλεία διοίκησης εδώ, συνιστούν η μέτρηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και η αξιολόγηση του προσωπικού. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης αποτελούν η ορθολογική συμπεριφορά, οι επιδιωκόμενοι στρατηγικοί στόχοι, ο κατάλληλος προγραμματισμός και το ανταγωνιστικό πνεύμα που την διαπνέει.

Κάθε οργάνωση προβαίνει στον συνδυασμό στοιχείων, που λαμβάνει εκ των προαναφερθέντων τεσσάρων μοντέλων – τύπων διαμορφώνοντας ένα μείγμα κουλτούρας (culture mix)⁶⁴, που την χαρακτηρίζει και την κάνει να ξεχωρίζει από τις λοιπές οργανώσεις. Επομένως, μια οργάνωση επιδιώκοντας την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να την καταστήσει πρωταρχικό στόχο της οργανωσιακής της στρατηγικής, απαιτείται να εμπεδώσει και να υιοθετήσει μια κουλτούρα, που θα συντίθεται με στοιχεία που θα αντλεί τόσο από το μοντέλο των ανθρωπίνων πόρων, όσο και από εκείνο του ανοικτού συστήματος.

3.7.1.- Η κουλτούρα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Κύριο χαρακτηριστικό της Ελληνικής Διοικητικής Κουλτούρας, συνιστά η προσήλωση της στην νομιμότητα της διοικητικής δράσης και η ύπαρξη κανονισμών και τυπικών διαδικασιών που επιτρέπουν τον έλεγχο της διοικητικής συμπεριφοράς. **«Είναι χαρακτηριστικό ότι το 67% των δημοσίων υπαλλήλων δέχεται την αναγκαιότητα ύπαρξης του Υπαλληλικού Κώδικα, ως μέσου ενδο – υπαλληλικής επικοινωνίας και 46% προκρίνει την νομιμότητα έναντι της αποτελεσματικότητας»⁶⁵.** Αναφορικά με την δομή της υπηρεσίας, ποσοστό της τάξεως του 63% των

⁶⁴ Μπο υραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 21^ο, σελ. 561.

⁶⁵ Καρκατσούλης, Π. (2004), «Το Κράτος σε Μετάβαση», Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 217.

ερωτηθέντων σε σχετική έρευνα περί της γραφειοκρατίας στην Ελληνική Δημοσία Διοίκηση, **«θεωρεί θετική για την υπηρεσία την ύπαρξη της Ιεραρχικής πυραμίδας (γραφείο, τμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση) και εκφράζει την επιθυμία για την διατήρησή της»⁶⁶.**

Από την ίδια έρευνα προκύπτει μία **«απροθυμία των υπαλλήλων για ανάληψη ατομικής ευθύνης, τόσο στο επίπεδο σχεδιασμού, όσο και στο επίπεδο λήψης απόφασης»⁶⁷**, όμως πρέπει να επισημανθεί ότι διαφαίνεται μια τάση δημιουργίας περισσότερο ευέλικτων μορφών οργάνωσης της εργασίας, με την ίδρυση διατμηματικών ομάδων διοίκησης έργου, μέσω των οποίων μπορούν να παρέχονται δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι οργανωσιακοί στόχοι.

Η εφαρμογή της θεωρίας της οργανωσιακής κουλτούρας, μέσω της διοικητικής ηθικής, επιδιώκει την ίδρυση ενός συστήματος αξιών, που σχετίζονται με θέματα ηθικής και δεοντολογίας, προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις⁶⁸. Η αποδοχή των μεταρρυθμιστικών δράσεων από το ανθρώπινο δυναμικό της Δημοσίας Διοίκησης, συνιστά Βασική επιδίωξη, που επιχειρείται μέσα από την **«αξιακή τεκμηρίωση των μεταρρυθμιστικών μέτρων»⁶⁹** και την ενσωμάτωσή τους στην νέα διοικητική κουλτούρα.

Κατά τον Καρκατσούλη (2004), **«ένα σύστημα διοικητικής ηθικής πρέπει»:**

- **«Να αποθαρρύνει συμπεριφορές, που τα μέρη γνωρίζουν ότι είναι εσφαλμένες ή απαγορευμένες, με την ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, με την απειλή επιβολής κυρώσεων και με την διασφάλιση της συμμόρφωσης σε κανόνες, είτε μέσω της αυστηρής περιγραφής καθηκόντων, είτε μέσω της κατοχύρωσης ενός ελάχιστου ορίου απαιτήσεων».**
- **«Να ενθαρρύνει συμπεριφορές που είναι ορθές».**

⁶⁶ Καρκατσούλης, Π. (2004), *«Το Κράτος σε Μετάβαση»*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 219.

⁶⁷ Καρκατσούλης, Π. (2004), *«Το Κράτος σε Μετάβαση»*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 219.

⁶⁸ Καρκατσούλης, Π. (2004), *«Το Κράτος σε Μετάβαση»*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 233 - 239.

⁶⁹ Καρκατσούλης, Π. (2004), *«Το Κράτος σε Μετάβαση»*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 235.

- **«Να αποσαφηνίζει θέματα στα οποία επικρατεί ηθική αβεβαιότητα».**

4.- Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ «ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ»

Οι δράσεις που αφορούν στην ανάπτυξη, σχετίζονται ευθέως με το σύγχρονο εννοιολογικό πλαίσιο της **«οργάνωσης που μαθαίνει»** (Learning Organization). Θα μπορούσε να υποστηρικτεί ότι η σχέση αυτή έχει διπλό χαρακτήρα. Αφ' ενός μεν, η διαρκής και συστηματική δράση για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, συνιστά το πλαίσιο εντός του οποίου καλλιεργείται η ιδέα του οργανισμού μάθησης (Pedler et al., 1989), αφ' ετέρου δε η ανάπτυξη συστηματοποιείται και ολοκληρώνεται ως στρατηγική εντός ενός οργανισμού που μαθαίνει.

Κατά τον **Senge** (1994), ως οργάνωση που μαθαίνει χαρακτηρίζεται εκείνη που αναγνωρίζει και αποδέχεται την αξία που απορρέει από την συνεχή μάθηση, θεωρώντας την ως πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. **«Πρόκειται για την οργάνωση που, μέσω της συνειδητής και σκόπιμης χρήσης των μαθησιακών διαδικασιών σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, της συνεχούς αξιολόγησης της εμπειρίας και του συνεχούς πειραματισμού, μαθαίνει διαρκώς, δημιουργεί νέα κοινή γνώση, αναπτύσσει νέα νοητικά μοντέλα, ώστε να επιτύχει την προσαρμογή της στο περιβάλλον και την προσαρμογή του περιβάλλοντος σε αυτήν και έτσι διαρκώς να εξασφαλίζει το μέλλον που επιθυμεί»⁷⁰. «Επομένως, ένας οργανισμός μάθησης διευκολύνει την μάθηση όλων των μελών του με αποτέλεσμα και ο ίδιος να μετασχηματίζεται συνεχώς»⁷¹.**

Οι βασικές αρχές που συντελούν στην ίδρυση της **«οργάνωσης που μαθαίνει»** αναφέρονται ακολούθως (Senge, 1994):

⁷⁰ Μπο υραντάς, Δ. (2002), *«Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές»*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 13^ο, σελ. 478.

⁷¹ Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002), *«Οργανωτική Συμπεριφορά»*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 2002, Κεφ. 20^ο, σελ. 449.

- **Συστημική σκέψη:** Τούτη επιτρέπει την σφαιρική αντίληψη του οργανισμού και αποδέχεται την αλληλεξάρτηση των διαφορετικών οργανωτικών λειτουργιών, εκλαμβάνοντάς τες ως μέρη ενός συστήματος.

- **Προσωπική Κυριαρχία:** Τούτη εξετάζει την προσωπική ανάπτυξη, την αυτογνωσία και την ικανότητα του ατόμου να δέχεται οτιδήποτε νέο και διαφορετικό. Ο Senge (1994) χαρακτηρίζει την εν λόγω αρχή ως **«δημιουργική ένταση», «η οποία προκαλείται από την συνειδητοποίηση του χάσματος μεταξύ της παρούσας και μιας επιθυμητής κατάστασης και η οποία κινητοποιεί το άτομο για την κάλυψη του χάσματος μέσω της βελτίωσης και της ανάπτυξης»⁷².**

- **Νοητικά μοντέλα:** Εδώ καθίσταται απαραίτητη η υιοθέτηση νέων νοητικών μοντέλων, που θα βοηθήσουν το άτομο να αντιληφθεί τις σύγχρονες πρακτικές της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

- **Κοινό όραμα:** Σύμφωνα με την αρχή αυτή, τα άτομα πρέπει να μοιράζονται τις ίδιες αξίες και στόχους, προκειμένου να καθίσταται αποτελεσματική η λειτουργία του οργανισμού μάθησης.

- **Ομαδική μάθηση ή οργανωσιακή μάθηση:** Εδώ πρέπει να επισημανθεί η εννοιακή διαφοροποίηση μεταξύ της **«οργάνωσης που μαθαίνει»** (learning organization) και της **«οργανωσιακής μάθησης»** (organizational learning). Η επισημανθείσα διαφορά συνιστάται στο γεγονός ότι η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί την προσπάθεια ενδυνάμωσης της γνωσιακής ικανότητας όλου του οργανισμού, ενώ η **«οργάνωση που μαθαίνει»** αποτελεί τον τελικό στόχο αυτής της προσπάθειας.

Η οργανωσιακή μάθηση, καίτοι προϋποθέτει την ατομική μάθηση, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει, εν τούτοις όμως δεν δύναται να εκληφθεί σαν το άθροισμα της ατομικής μάθησης. Εν αντιθέσει, η οργανωσιακή μάθηση προκύπτει μέσα από μία δυναμικώς εξελισσόμενη διαδικασία αλληλεπίδρασης των ατόμων και ανάπτυξης συνεργικών δράσεων.

Κατά την φιλοσοφία της **«οργάνωσης που μαθαίνει»**, κεντρικό άξονα του συνόλου των λειτουργιών, συνιστά η διαρκής αναζήτηση της γνώσης και η διαχειριστική ικανότητα των εργαζομένων περί αυτής, προκειμένου να αναπτύσσονται συνεχώς οι προσωπικές τους ικανότητες. Εκ παραλλήλου, ο

⁷² Μπο υραντάς, Δ. (2002), *«Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές»*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 13^ο, σελ. 479 – 480.

οργανισμός υιοθετεί εκείνο το είδος των δομών, που επιτρέπουν την διάχυση της γνώσης, την επικοινωνία και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Η έμφαση που δίνεται αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στην επίλυση των προβλημάτων και στην λήψη των αποφάσεων από τα άτομα, έτσι ώστε να ενισχύεται η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η διοίκηση των αλλαγών.

Σχήμα 5:
Από την οργάνωση που δεν μαθαίνει στην
οργάνωση που μαθαίνει

Οργάνωση που δεν μαθαίνει	→	Οργάνωση που μαθαίνει
• Φόβος του λάθους	→	• Πειραματισμός
• Σεμινάρια	→	• Μάθηση
• Άτομο	→	• Ομάδα – Οργάνωση
• Σταθερότητα	→	• Ρευστότητα
• Τάξη	→	• Δημιουργικό χάος
• Μίμηση - Αντιγραφή	→	• Δημιουργικότητα – Διαφορετικότητα
• Ιεραρχία	→	• Δίκτυα – ομάδες διοίκησης έργου
• Αντίδραση - Προσαρμογή	→	• Πρόδραση – Δημιουργία περιβάλλοντος
• Μάνατζερ	→	• Ηγέτες
• Από την μη σκέψη	→	• Ολική σκέψη
• Εσωστρέφεια	→	• Εξωστρέφεια
• Καθημερινότητα	→	• Όραμα

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002), «*Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 13^ο, σελ. 481.

Η μετεξέλιξη ενός οργανισμού σε «**οργάνωση που μαθαίνει**» (learning organization), εμπεριέχει την υιοθέτηση πρακτικών, όπως η πολιτική των συγκριτικών επιδόσεων (benchmarking), η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου

δυναμικού και η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, που επιδρούν στην δομή και στην οργάνωση των δημοσίων οργανισμών, όπως **«η δημιουργία βάσεων δεδομένων και δικτύων που βελτιώνουν την γνωστική ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης»**⁷³ και διευκολύνουν την επικοινωνία και την λειτουργική διασύνδεση του οργανισμού. Συνακόλουθα απαιτείται μια φιλοσοφία ανοικτής διοίκησης κατά την οποία, σύμφωνα με τον **Τσέκο** (1999), η οργάνωση λειτουργεί ως ανοικτό υποσύστημα και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της. Πρωταρχική επιδίωξη της οργάνωσης συνιστά η προσαρμογή της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών που ανακύπτουν και η στρατηγική διοίκηση των αλλαγών⁷⁴.

Η πολιτική των συγκριτικών επιδόσεων, κατά τον **Μιχαλόπουλο** (2003), **«αναφέρεται στην έρευνα και τον εντοπισμό των “άριστων”, πρακτικών διοίκησης που οδηγούν μέσω της υιοθέτησής τους στην περιστολή ή άμβλυνση του ελλείμματος απόδοσης. Έτσι, αποτελεί ένα εργαλείο μάθησης, ένα τρόπο μέσω του οποίου μπορεί μια οργάνωση να μάθει να βελτιώνει την λειτουργία της και τα αποτελέσματά της»**.

Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση διασύνδεσης της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)⁷⁵, υπό την έννοια ότι το Κ.Π.Α.⁷⁶ και συγκεκριμένα τα μέσα/μέθοδοι επίτευξης της ποιότητας (enables) μπορούν να αποτελέσουν την πλατφόρμα για την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης. Με διαφορετική διατύπωση, η διαδικασία της σύγκρισης μπορεί να επικεντρωθεί σε εκείνες τις πρακτικές που αφορούν το στυλ της ηγεσίας, την στρατηγική, τον προγραμματισμό, την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τις εξωτερικές συνεργασίες και πόρους και την διοίκηση αλλαγών και διαδικασιών.

⁷³ Καρκατσούλης, Π. (2004), *«Το Κράτος σε Μετάβαση»*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Κεφ. 7^ο, σελ. 271.

⁷⁴ Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η διοίκηση των αλλαγών αναφέρεται στην διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών, δηλαδή στην κατανόηση, ερμηνεία, πρόβλεψη και αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών. Βλ. Κεφ. 22^ο, σελ. 576.

⁷⁵ Kermally, S. (1997), *“Management ideas in brief”*, Oxford, Butterworth – Heinemann, ch. 7, P. 145.

⁷⁶ *«Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, αποτελεί ένα μέσο αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών, που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ε.Ε. και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας»*. Πηγή: Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ. 1/6787 (6-4-2005).

Όμως εκείνο το οποίο πρέπει να επισημανθεί σε κάθε περίπτωση, ως ιδιάζουσας σημασίας γεγονός, αποτελεί η αξιοποίηση της αποκτηθείσας τεχνογνωσίας και όχι η απλή μεταφορά των πρακτικών στον δημόσιο τομέα. Τούτο δε διότι οι εν λόγω πρακτικές, στις περισσότερες φορές έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται σε διαφορετικές οργανωτικές δομές και συστήματα διοίκησης, πράγμα το οποίο επιβάλλει την μελέτη και σχεδίαση συγκεκριμένων οργανωτικών περιπτώσεων και την κατάλληλη προσαρμογή των αλλαγών στον επιδιωκόμενο σκοπό και στους στόχους που αυτός εξειδικεύεται, του οργανισμού.

5.- ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT)

Ως οργανωτική ανάπτυξη, ορίζεται η συστηματική και μακροπρόθεσμη διαδικασία αλλαγής του οργανισμού, εις τρόπον ώστε να έχει την δυνατότητα ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, διατηρώντας έτσι την αποτελεσματικότητά του. Εν τοις πράγμασι η οργανωτική ανάπτυξη συνιστά μια διαδικασία σταθεροποίησης και διατήρησης του ελέγχου σε έναν οργανισμό, ο οποίος βρίσκεται μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον⁷⁷.

Οι **Decenzo – Robbins** (2002), εντάσσουν την οργανωτική ανάπτυξη στο πεδίο της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, αφού αποτελεί μια **«διαδικασία υποβοήθησης των ανθρώπων να προσαρμοστούν στην αλλαγή»**. Κατά την άποψη των ιδίων, η έλευση των αλλαγών, επιδρά στις αξίες και στην συμπεριφορά του οργανισμού, δηλαδή επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα. Συνεπώς η οργανωτική ανάπτυξη αποσκοπεί στο να καταστήσει τα άτομα κοινωνούς της νέας κουλτούρας, αλλά και να εξασφαλίσει την υποστήριξή τους για την επιτυχία του επιδιωκόμενου αυτού σκοπού.

Ο **Μπουραντάς** (2002), αντιθέτως, εντάσσει την οργανωτική ανάπτυξη στο πλαίσιο της διοίκησης των αλλαγών και την ορίζει **«ως την σχεδιασμένη**

⁷⁷ Paton, R. A. and McCalman, J. (2000) "Change Management", (2nd edn), London, Sage Publications, ch. 8, P. 168.

*οργανωτική αλλαγή που έχει σαν στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Κοινωνικών οργανώσεων». Ο όρος οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται «στην μετατροπή μιας υφισταμένης κατάστασης σε μια νέα, μέσω σταδιακών, βαθμιαίων βελτιώσεων των υφισταμένων στοιχείων – ικανοτήτων του οργανισμού». Δηλαδή πρόκειται για μια μεθοδολογία διοίκησης του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Όπως αναφέρει ο Bennis, η οργανωτική ανάπτυξη (Ο.Α.) αποτελεί μια «**σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που αποσκοπεί στην αλλαγή των πιστεύω, των στάσεων, των αξιών, των οργανωτικών δομών, έτσι ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, τα νέα δεδομένα της αγοράς και τις προκλήσεις**»⁷⁸. Με διαφορετική διατύπωση, μπορεί να ειπωθεί ότι η οργανωτική ανάπτυξη συνιστά βοηθητικό παράγοντα για τον οργανισμό, προκειμένου αυτός να κατανοήσει την αναγκαιότητα για αλλαγή και να αναθεωρήσει την κουλτούρα του, εις τρόπον ώστε να είναι σε θέση να την χειριστεί αποτελεσματικά και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.*

Η θεωρία της οργανωτικής ανάπτυξης (Ο.Α.), σε αντίθεση με την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, δεν επικεντρώνει στα άτομα ως ξεχωριστές προσωπικότητες, αλλά αντιθέτως στην διαδικασία αλληλεπίδρασης των μελών του οργανισμού και στην ανάπτυξη των αποτελεσματικών ομάδων (Paton and McCalman, 2000).

Επί πλέον «**έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό και κανονιστικό, δίνοντας έμφαση στην σπουδαιότητα και την βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας**» (Μπουραντάς, 2002).

Οι κύριοι στόχοι του μοντέλου της οργανωτικής ανάπτυξης (Ο.Α.), αποβλέπουν στην βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, στην δημιουργία επικοινωνιακών διαύλων και στην επίλυση των προβλημάτων.

Οι Paton – McCalman (2000), αναφέρουν τέσσερις καταστάσεις, στις οποίες θεωρείται επιβεβλημένη η εφαρμογή του μοντέλου της οργανωτικής ανάπτυξης, ως ακολούθως:

- **«Η υφισταμένη δομή και διοίκηση του οργανισμού, οδηγεί σε αδυναμία επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων».**

⁷⁸ Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Κεφ. 22^ο, σελ. 590.

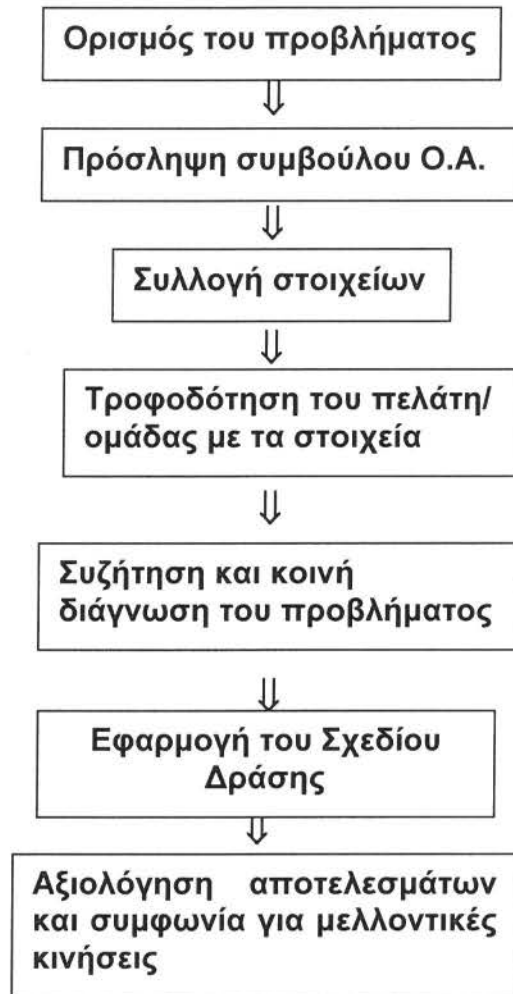
- «*Η αλλαγή είναι απαραίτητη για την ταχύτερη αντίδραση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος*».
- «*Η εισαγωγή νέας Τεχνολογίας*».
- «*Η εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό επιτρέπει την υιοθέτηση νέας προσέγγισης (αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα)*».

Η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης, διενεργείται με την αρωγή ενός συμβούλου αλλαγών, ο οποίος προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο ρόλος που αυτός επιτελεί, έχει κυρίως επικουρικό χαρακτήρα, υπό την έννοια ότι παρέχει τις επίμαχες προς τούτο κατευθύνσεις τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης (Ο. Α.) εδράζεται πρωτίστως στο μοντέλο «**έρευνα – δράση**» (action research), η εφαρμογή του οποίου συνίσταται στην συλλογή στοιχείων και πληροφοριών περί του προβλήματος, στην ανάλυση αυτών και στην μεταφορά των συμπερασμάτων, που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση, στην αρμόδια ομάδα διαχείρισης της αλλαγής, έτσι ώστε αυτή να βοηθηθεί, προκειμένου να λάβει απόφαση επί του σχεδιασμού των βελτιώσεων⁷⁹.

Το προαναφερόμενο μοντέλο «**Έρευνα – Δράση**», απαρτίζεται από στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί:

⁷⁹ Cook, C. W., Hunsaker, P.L. and Coffey, R. E. (1999), "Management and Organizational Behavior", (2nd end), Boston, Irwin McGraw – Hill, Ch. 16. P. 550.

Σχήμα 6:
Μοντέλο «Έρευνα – Δράση»



Πηγή: Cook, C. W., Hunsaker, P.L. and Coffey, R.E. (1999), *“Management and Organizational Behavior”*, (2nd edn), Boston, Irwin McGraw – Hill, Ch. 16, P. 551.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

6.- Η ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.), ΩΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας συγγραφής, παρουσιάζεται η ακολουθούμενη πολιτική ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η οποία σχεδιάζεται και κατευθύνεται από το Υπουργείο Εσωτερικών και ειδικότερα από την Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.).

Η Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. αποτελεί την καθ' ύλην αρμοδία υπηρεσία για την υλοποίηση της Κυβερνητικής Πολιτικής επί θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού στην δημοσία διοίκηση, τα οποία θέματα αφορούν στην βελτίωση των μεθόδων και των διαδικασιών στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, στην ενδυνάμωση και αναβάθμιση του προσωπικού, στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και στην κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοικητικής δράσης. Συνακόλουθα η Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. έχει την ευθύνη συντονισμού των φορέων που απαρτίζουν την Δημοσία Διοίκηση κατά την διαδικασία υλοποίησης των προαναφερομένων δημοσίων πολιτικών.

6.1.- Η Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού

Η Γενική Διεύθυνση Κατάστασης Προσωπικού, της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών, συνεστήθη σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 79 του Νόμου 1892/90 και το πεδίο των οριζομένων αρμοδιοτήτων της, αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού και στην θέσπιση και παρακολούθηση συστημάτων και διαδικασιών πρόσληψης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Συνάμα συντονίζει και αξιολογεί την δράση και την λειτουργία των αντιστοίχων υπηρεσιακών μονάδων του συνόλου των φορέων που αποτελούν την δημοσία διοίκηση. Η εν λόγω Γενική Διεύθυνση, συγκροτείται από τις ακόλουθες επί μέρους Διευθύνσεις:

- Την Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού
- Την Διεύθυνση Εκπαίδευσης
- Την Διεύθυνση Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου
- Την Διεύθυνση Προσλήψεων Προσωπικού

6.2.- Η Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Σκοπό της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, αποτελεί η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός της υπηρεσιακής κατάστασης του μόνιμου – οργανικού προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών (Δ.Υ.), των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ ή Β΄ Βαθμού (Ο.Τ.Α. Α΄ ή Β΄), στο πλαίσιο της ασκούμενης πολιτικής για την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων. Η εν λόγω Διεύθυνση αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα:

- **Το Τμήμα Υπαλληλικής Σχέσης και Σταδιοδρομίας:** Στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του τμήματος αυτού, εμπίπτουν θέματα που αφορούν στον διορισμό και στην σύμβαση εργασίας ή μίσθωσης έργου, στην δοκιμαστική υπηρεσία και στην μονιμοποίηση, στην βαθμολογική κατάταξη και στην υπηρεσιακή εξέλιξη, στην αξιολόγηση του προσωπικού και στην διαδικασία επιλογής των προϋσταμένων.
- **Το Τμήμα Μεταβολών:** Οι αρμοδιότητες του αφορούν σε ζητήματα τοποθετήσεων, μετακινήσεων, αποσπάσεων, μεταθέσεων και μετατάξεων του προσωπικού.

- **Το Τμήμα Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων:** Τούτο είναι αρμόδιο για θέματα αδειών και ηθικών αμοιβών, αποδοχών και επιδομάτων των υπαλλήλων.

- **Το Τμήμα Γραμματείας του Δευτεροβαθμίου Πειθαρχικού Συμβουλίου.**

6.3.- Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης εντάσσονται θέματα που αφορούν στην βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο πλαίσιο της ασκούμενης πολιτικής για την ενδυνάμωση και αναβάθμιση του προσωπικού της Δημοσίας Διοίκησης. Η εν λόγω Διεύθυνση συγκροτείται από τα ακόλουθα Τμήματα:

- **Το Τμήμα Μετεκπαίδευσης και Μελετών:** Οι αρμοδιότητές του αφορούν στην διατύπωση προτάσεων για την Εκπαίδευση και την επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού και προς τούτο συνεργάζεται με το Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Συνακόλουθα το πεδίο των αρμοδιοτήτων του καταλαμβάνει ζητήματα οργάνωσης των προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης των Υπαλλήλων στο Εσωτερικό και στο Εξωτερικό και προγραμματισμού ανταλλαγής υπαλλήλων μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- **Το Τμήμα Εποπτείας του Εθνικού Κέντρου Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης:** Οι αρμοδιότητες του εν λόγω τμήματος αφορούν στην άσκηση επικουρικής εποπτείας επί του Εθνικού Κέντρου Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και στην παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού. Συνακόλουθα ασκεί και αρμοδιότητες εποπτείας επί των διοικητικών και οικονομικών δραστηριοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

6.4.- Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας⁸⁰ ανήκει οργανικά στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. και απαρτίζεται από τα ακόλουθα τμήματα:

- **Το Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας:** Το πεδίο των αρμοδιοτήτων του αφορά στην σχεδιοποίηση των συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας, στην διενέργεια ερευνών σχετικά με την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και στην σχεδίαση και υλοποίηση πολιτικών αναφορικά με την συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών (benchmarking).
- **Το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών:** Οι αρμοδιότητες του αναφέρονται στην συλλογή στοιχείων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, στην διαδικασία της επεξεργασίας των στοιχείων αυτών και στην προβολή ετησίων εκθέσεων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Συνακόλουθα οι αρμοδιότητες του αφορούν και στον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών, στην εφαρμογή των πρακτικών αυτών σε άλλες υπηρεσίες, στην αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και στην υποβολή εισηγήσεων για την βράβευση των υπηρεσιών, οι οποίες διακρίνονται για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους⁸¹.

7.- ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.) ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7.1.- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Υποπρόγραμμα 4 «Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού».

Το Ε.Π. «Πολιτεία» συνιστά ένα εργαλείο άσκησης δημοσίας πολιτικής, που στοχεύει στην συνεχή βελτίωση και αναδιοργάνωση της δημοσίας

⁸⁰ Η μονάδα Ποιότητας συνεστήθη με το Π.Δ. 315/1993 και μετονομάσθη σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, σύμφωνα με τον Νόμο 3230/2004.

⁸¹ Στοιχεία ληφθέντα από την «Διοικητική Κωδικοποίηση Διατάξεων Οργανισμού Υπηρεσιών της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.», Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών, Διεύθυνση Κωδικοποίησης Νομικών Πληροφοριών, Αθήνα, Ιανουάριος 2005, σελ. 52 – 54.

διοίκησης, προκειμένου αυτή να καταστεί θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Το εν λόγω Πρόγραμμα εκπονείται κάθε τρία χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών και εμπεριέχει δράσεις που αποσκοπούν στην εφαρμογή της επιχειρούμενης διοικητικής μεταρρύθμισης.

Το τρέχον Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία», που αφορά στην χρονική περίοδο 2008 – 2010, θεσπίστηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 του Νόμου 3345/2005, που εξεδόθηκαν σε αντικατάσταση των ομοίων του άρθρου 1 του Νόμου 2880/2001.

Οι επιδιωκόμενοι στρατηγικοί στόχοι του εν λόγω προγράμματος είναι οι ακόλουθοι⁸²:

- Η ύπαρξη διαφάνειας στην δημοσία διοικητική δράση.
- Η Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών.
- Η Ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Η Βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.
- Ο Ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών, με έμφαση στην χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.
- Η έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του διοικητικού μηχανισμού, που μπορεί να επιτευχθεί με κατάλληλες διαδικασίες προγραμματισμού, στοχοθεσίας και αξιολόγησης των ασκούμενων διοικητικών δράσεων.
- Η ενδυνάμωση και ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού, που μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συστημάτων υποκίνησης και αξιολόγησης.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», αποτελείται από επτά Υποπρογράμματα με επί μέρους μέτρα και δράσεις, η συνοπτική παρουσίαση των οποίων απεικονίζεται στο Παράρτημα 3.

⁸² Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», στο δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών, www.gspa.gr.

Το Υποπρόγραμμα 4 «Ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού», του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», αναγνωρίζοντας και αναδεικνύοντας την συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην εύτακτο και αποτελεσματική λειτουργία της δημοσίας διοίκησης, εστιάζεται στην εφαρμογή δράσεων που αφορούν στην ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Κεντρικούς στόχους του εν λόγω Υποπρογράμματος αποτελούν ο στρατηγικός προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων, η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων με την βοήθεια συστήματος στοχοθεσίας και η αναβάθμιση της εκπαίδευσης με την χρήση νέων τεχνολογιών, πληροφορικής και επικοινωνιών. Το Υποπρόγραμμα διαρθρώνεται σε πέντε μέτρα με τις αντίστοιχες κατηγορίες δράσεων ως ακολούθως:

Μέτρο 1: «Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων – Σύστημα Προσλήψεων»

Το εν λόγω Μέτρο αποσκοπεί στον ορθολογικό προγραμματισμό των προσλήψεων, των αποσπάσεων και των μετατάξεων των υπαλλήλων του δημοσίου, σύμφωνα με τις υπηρεσιακές ανάγκες και τις προσωπικές επιθυμίες. Στο μέτρο αυτό εμπεριέχονται οι ακόλουθες δράσεις:

- Η Ανίχνευση και ο καθορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, με την χρήση των νέων τεχνολογιών, πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Ο Προσδιορισμός του Κόστους που συνεπάγεται η πρόσληψη του προσωπικού.
- Η Υποβολή προτάσεων για την αναμόρφωση του συστήματος των προσλήψεων προσωπικού.
- Η Χαρτογράφηση της στελέχωσης του δημοσίου τομέα, σύμφωνα με σχετική επεξεργασία δεδομένων του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.).

Μέτρο 2: «Στοχευμένη Εκπαίδευση και Κατάρτιση του Ανθρωπίνου Δυναμικού της Δημοσίας Διοίκησης»

Το μέτρο αυτό αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην διαδικασία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και σε αυτή της δια βίου μάθησης. Προς τούτο οι επί μέρους δράσεις του μέτρου συναρτώνται άμεσα με το έργο του Εθνικού Κέντρου Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), το οποίο καθίσταται υπεύθυνο για την υλοποίηση του μεγαλύτερου μέρους του Εκπαιδευτικού Προγράμματος. Το μέτρο εμπεριέχει τις ακόλουθες κατηγορίες δράσεων:

- Η κατάρτιση και εφαρμογή συστήματος προαγωγικής εκπαίδευσης, το οποίο θα μπορεί να παράσχει τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν στην προσωπική εξέλιξη.
- Η Εκπαίδευση των μεσαίων και ανωτέρων στελεχών της Δημοσίας Διοίκησης επί επιτελικών καθηκόντων και δεξιοτήτων, αλλά και η σχετική εξοικείωσή τους με τις έννοιες της διοίκησης των αλλαγών και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Η συνεργασία των εθνικών ινστιτούτων και των σχολών επιμόρφωσης των δημοσίων λειτουργών, με αντίστοιχα κέντρα του εξωτερικού.

Μέτρο 3: «Βελτίωση των συστημάτων και μεθοδολογιών εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων»

Το εν λόγω μέτρο αποβλέπει στην εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων εκπαίδευσης, τα οποία πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες της οργάνωσης και να αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους. Το μέτρο εμπεριέχει τις ακόλουθες δράσεις:

- Δράσεις ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων.
- Δράσεις αξιολόγησης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης.
- Δράσεις Εκπαίδευσης εξ αποστάσεως, όπως για παράδειγμα η Τηλεκπαίδευση, αλλά και δράσεις επί λοιπών καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθοδολογιών.

- Δράσεις που αφορούν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, που συνθέτουν την φυσιογνωμία του σύγχρονου διοικητικού στελέχους.

Μέτρο 4: «Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων»

Το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης εδράζεται στην μέτρηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων αναφορικά με τους προκαθορισμένους στόχους της οργάνωσης, έτσι ώστε να επισημαίνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων. Επομένως, συνιστά ένα εργαλείο ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, διότι αφ' ενός μεν στοχεύει στην βελτίωση των ικανοτήτων του, αφ' ετέρου δε προδιαγράφει την σταδιοδρομία του στο εσωτερικό της οργάνωσης. Στο σύστημα αυτό εμπεριέχονται οι ακόλουθες δράσεις:

- Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση εκθέσεων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.
- Ίδρυση συστήματος αξιολόγησης του υφισταμένου συστήματος αμοιβών των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών.
- Κατάρτιση μελέτης σκοπιμότητας που αφορά στην σύνδεση των αμοιβών με το σύστημα στοχοθεσίας.

Μέτρο 5: «Ανασυγκρότηση του υπαλληλικού σώματος»

Το εν λόγω μέτρο συνιστά επιδίωξη αλλαγής της διοικητικής φιλοσοφίας, εις τρόπον ώστε να επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η συνοχή των ασκουμένων δράσεων, ο σωστός προγραμματισμός της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού, ως ενέργεια βασικής προτεραιότητας της οργάνωσης, η ορθολογική κατανομή του προσωπικού σύμφωνα με τις υφιστάμενες διοικητικές ανάγκες και η εφαρμογή ενιαίων και ομοιομόρφων αρχών, στο πλαίσιο μιας αποδεκτής οργανωσιακής κουλτούρας. Κεντρικό στόχο αποτελεί η διαδικασία αξιολόγησης του συστήματος ιεραρχικής εξέλιξης των υπαλλήλων και ο ανασχεδιασμός αυτού. Για την υλοποίηση του μέτρου αυτού προτείνονται οι ακόλουθες κατηγορίες δράσεων:

- Δράσεις που αφορούν στην καταγραφή της υπάρχουσας, κατά κλάδο, κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων και στον εντοπισμό των αδυνατών σημείων.
- Δράσεις που αναφέρονται στην διασύνδεση των βαθμών των δημοσίων υπαλλήλων με τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα και με τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους.

7.2.- Ο Δημοσιοϋπαλληλικός ή Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.), ως Βασικό σύστημα διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημοσίας διοίκησης.

Με το άρθρο πρώτο του Νόμου 3528/2007 (ΦΕΚ: 26-A-2007), κυρώθηκε, κατά την συνταγματική διαδικασία ψήφισης των Κωδίκων, ο νέος Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (εφεξής Υπαλληλικός Κώδικας – Υ.Κ.), σε αναθεώρηση του προϊσχύσαντος Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/99), γεγονός το οποίο υπαγορεύτηκε από την ανάγκη εξορθολογισμού των συστημάτων διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, από την διασφάλιση αξιών όπως επί παραδείγματι την αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εξέλιξη του προσωπικού και από την επιδίωξη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων (σύμφωνα με την εισηγητική του έκθεση).

Σκοπό του νέου Υπαλληλικού Κώδικα, κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 1 του Νόμου 3528/2007, αποτελεί **«η Καθιέρωση ενιαίων και ομοιομόρφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της Κοινωνικής Αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μεγίστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους».**

Προς χάριν του σκοπού της παρούσας συγγραφής, θα εστιάσουμε στο περιεχόμενο των διατάξεων των επιμάχων άρθρων του Υπαλληλικού Κώδικα, που συμβάλλει στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, ήτοι στην ασκούμενη πολιτική εκπαίδευσης και στην αντίστοιχη προς τούτο παροχή διευκολύνσεων στους υπαλλήλους οι οποίοι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά

προγράμματα, στο σύστημα προαγωγών και σταδιοδρομίας, στην πολιτική μισθών, επιδομάτων και ηθικών αμοιβών και στο σύστημα κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

7.3.- Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελληνική Δημοσία Διοίκηση

Κατά την έννοια του περιεχομένου των διατάξεων του άρθρου 47 του Υπαλληλικού Κώδικα (Νόμος 3528/07) αναγνωρίζεται και κατοχυρώνεται ρητά το συνταγματικώς εκπορευόμενο θεμελιώδες δικαίωμα του υπαλλήλου στην Εκπαίδευση. Η Διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει και να παροτρύνει την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εντός ή εκτός Ελλάδος, παρέχοντας τις προς τούτο αναγκαίες διευκολύνσεις για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των ενδιαφερομένων υπαλλήλων.

Ο κύριος όγκος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκτελείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), το οποίο συστήθηκε με τον Νόμο 1388/1983 και αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εσωτερικών. Ήδη με το Προεδρικό Διάταγμα (Π.Δ.) 57/2007 (ΦΕΚ: 59-Α-14/3/2007), κωδικοποιήθηκαν σε ενιαίο κείμενο οι διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το νομοθετικό πλαίσιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενώ με το Π.Δ. 1/2008 (ΦΕΚ: 1-Α-7/1/2008) καταρτίστηκε ο οργανισμός εσωτερικής λειτουργίας του.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθίσταται ο αρμόδιος φορέας για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των φορέων που απαρτίζουν τον στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα⁸³, στοχεύοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημοσίας Διοίκησης.

Το Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), αποτελείται από τρεις εκπαιδευτικές μονάδες⁸⁴, ήτοι: Την Εθνική Σχολή Δημοσίας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

⁸³ Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 3 εδ. α του Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ: 59-Α-2007), στους φορείς αυτούς συμπεριλαμβάνονται η κεντρική και η αποκεντρωμένη Δημοσία Διοίκηση, η Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ & Β΄ Βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ., οι Δ.Ε.Κ.Ο., οι Ανώνυμες Εταιρίες του Δημοσίου, τα Κρατικά Ν.Π.Ι.Δ., οι Κρατικές Επιχειρήσεις, οι Επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. Α΄ & Β΄ Βαθμού και οι Δημόσιοι Λειτουργοί.

⁸⁴ Άρθρο 1 παρ. 2 του Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ: 59-Α-2007).

(Ε.Σ.Τ.Α) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ). Οι ασκούμενες εκπαιδευτικές δράσεις, που αφορούν στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, κατανέμονται, ανάλογα με την χρονική στιγμή που λαμβάνουν χώρα και με το αντικείμενο των σπουδών, σε επτά επί μέρους κατηγορίες, κάθε μία εκ των οποίων αφορά στην κάλυψη συγκεκριμένων ατομικών και οργανωσιακών αναγκών, ως ακολούθως:

- **Η ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**, η οποία ως κατηγορία εκπαιδευτικής δράσης, παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και απευθύνεται σε ιδιώτες και δημοσίους υπαλλήλους, αποσκοπώντας στην δημιουργία στελεχών **«ταχείας εξέλιξης»**, προκειμένου να ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της δημοσίας διοίκησης. Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Υ.Κ.) παρέχει κίνητρα για την φοίτηση στην Ε.Σ.Δ.Δ. και στην Ε.Σ.Τ.Α., με στόχο την ενίσχυση αυτών των θεσμών και την παραγωγή ικανών στελεχών που θα επανδρώσουν την δημοσία διοίκηση. Προς τούτο σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 80 παρ. 4 του Υ.Κ., ορίζεται ως εισαγωγικός βαθμός για τους αποφοίτους των δύο προαναφερομένων Σχολών, ο Βαθμός Β! στον οποίο υπολογίζεται και το χρονικό διάστημα της φοίτησης στις εν λόγω Σχολές. Προκειμένου δε να ενθαρρυνθεί η μάθηση, προσμετράται ένα ακόμη έτος στον Βαθμό Β! για τους αριστεύσαντες αποφοίτους των Σχολών αυτών⁸⁵.

- **Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**, η οποία συνιστά μια κατηγορία εκπαιδευτικής δράσης υποχρεωτικού χαρακτήρα, στην οποία οφείλουν να συμμετέχουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι εντός χρονικού διαστήματος οκτώ μηνών από την ημερομηνία διορισμού τους⁸⁶, με εξαίρεση τους υπαλλήλους που ανήκουν στην κατηγορία της **«Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης»** (ΥΕ). Η Εισαγωγική Εκπαίδευση υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ)⁸⁷ του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και στοχεύει στην εξοικείωση των υπαλλήλων που διανύουν δοκιμαστική υπηρεσία, με το αντικείμενο και τα καθήκοντα της Υπηρεσίας,

⁸⁵ Άρθρο 80 παρ. 4 του Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ: 26 – Α – 2007)

⁸⁶ Άρθρο 38 του Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ: 59 – Α – 2007)

⁸⁷ Η αποστολή και οι αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ ορίζονται στις διατάξεις του άρθρου 33 του Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ: 59 – Α – 2007).

στην οποία τοποθετήθηκαν, αλλά και με το αντικείμενο εν γένει της δημοσίας διοίκησης⁸⁸.

Κατά τον **Τσέκο** (1999), η διαδικασία της προεισαγωγικής Εκπαίδευσης αποσκοπεί πρωτίστως στην παροχή σφαιρικών γνώσεων περί της δημοσίας διοίκησης για την **«παραγωγή ενός βασικού κορμού στελεχών πολλαπλών δεξιοτήτων, ικανών να στελεχώσουν οποιαδήποτε υπηρεσία»**. Τα εν λόγω στελέχη διαμορφώνουν γενικές διοικητικές ικανότητες, εις τρόπον ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται σε διαφορετικά διοικητικά καθήκοντα, λειτουργώντας αποτελεσματικά και αποδοτικά. Παρ' όλα αυτά όμως, η ευόδωση της επιχειρούμενης αυτής δράσης, δεν εξαρτάται μόνον από την εν λόγω εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και από το οργανωτικό – διοικητικό περιβάλλον υποδοχής των στελεχών αυτών και την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία είτε ευνοεί είτε παρεμποδίζει την εξέλιξη των ικανοτέρων στελεχών και την διάθεση για συνεχή μάθηση και καινοτομία.

- **Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ:** Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 47 του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.), η Επιμόρφωση ορίζεται ως γενική εκπαίδευση ή εξειδίκευση στο αντικείμενο της υπηρεσίας του υπαλλήλου, η οποία διεξάγεται με πρωτοβουλία του οργανισμού και μπορεί να υλοποιηθεί οποτεδήποτε κατά την διάρκεια της υπηρεσιακής σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

Κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 34 του Νόμου 1943/1991, όπως κωδικοποιήθηκαν και ισχύουν μεταγενέστερα, αρμόδιοι προς τούτο φορείς καθίστανται από Κοινού το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο διοργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα γενικού περιεχομένου και τα Υπουργεία, τα οποία υλοποιούν εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα για την κάλυψη διακεκριμένων υπηρεσιακών αναγκών. Η συμμετοχή στα εκτελούμενα επιμορφωτικά προγράμματα ορίζεται ως υποχρεωτική, ενώ η παρουσία και η επιμέλεια του συμμετέχοντος υπαλλήλου αξιολογείται δεόντως

⁸⁸ Άρθρο 47 παρ. 2 του Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ: 26 – Α – 2007).

και λαμβάνεται υπ' όψιν από τον οικείο υπηρεσιακό σύμβουλο, όταν αυτό επιλαμβάνεται επί θεμάτων προαγωγών⁸⁹.

- **Η ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ:** Κατά τις διατάξεις του άρθρου 35 του Νόμου 1943/1991 όπως ισχύουν, προβλέπεται η δυνατότητα οργάνωσης προγραμμάτων εξειδίκευσης, που αποσκοπούν στον εμπλουτισμό των γνώσεων του υπαλλήλου επί συγκεκριμένων αντικειμένων της υπηρεσίας, στην οποία αυτός ανήκει. Αρμόδιος φορέας για την υλοποίηση των εν λόγω προγραμμάτων είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) ή και οι ίδιοι οι φορείς, στους οποίους ανήκουν οι υπάλληλοι, όταν διαθέτουν εκπαιδευτικές μονάδες. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προαναφερόμενα προγράμματα αξιολογείται δεόντως και συνυπολογίζεται ως προσόν από το αρμόδιο προς τούτο όργανο, όταν αυτό κρίνει επί θεμάτων προαγωγών.

- **Η ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:** Υπό το πρίσμα των διατάξεων του άρθρου 15 του Νόμου 2527/1997, όπως Κωδικοποιήθηκαν και ισχύουν μεταγενέστερα, η εν λόγω κατηγορία εκπαιδευτικής δράσης, αφορά σε υπαλλήλους, που ανήκουν στην κατηγορία της Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) και της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), των Υπουργείων, των Περιφερειών, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και αποσκοπεί στην κατάλληλη προετοιμασία των υποψηφίων, προκειμένου να αναλάβουν καθήκοντα προϊσταμένου οργανωτικής μονάδος σε επίπεδο διεύθυνσης. Η Προαγωγική Εκπαίδευση απευθύνεται σε υπαλλήλους που κατέχουν τον Α' βαθμό στην διοικητική ιεραρχία και έχουν διατελέσει ως Προϊστάμενοι Τμήματος για τρία τουλάχιστον χρόνια ή είναι υποψήφιοι προς επιλογή ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Προκειμένου να συμμετάσχουν στα πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης οι δικαιούχοι προς τούτο υπάλληλοι, απαιτείται προηγουμένως να διαγωνιστούν επιτυχώς στο πλαίσιο ειδικού εισαγωγικού διαγωνισμού, κατά τον οποίον εξετάζονται οι διοικητικές τους ικανότητες, οι γνώσεις τους και οι διοικητικές τους εμπειρίες. Αρμόδιος φορέας υλοποίησης των Προγραμμάτων Προαγωγικής Εκπαίδευσης είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ). Η αξιολόγηση της απόδοσης των συμμετεχόντων στελεχών κατά την χρονική διάρκεια της Προαγωγικής Εκπαίδευσης,

⁸⁹ Άρθρο 39 του Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ: 59 – Α – 2007).

συνυπολογίζεται στο σύνολο των προσόντων του υποψηφίου κατά την διαδικασία επιλογής ή προαγωγής σε θέσεις προϊσταμένων διεύθυνσης⁹⁰.

- **Η ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:** Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μετεκπαίδευσης, συνιστά δικαίωμά τους, το οποίο ασκείται υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις των διατάξεων του άρθρου 58 παρ. 1 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/07). Η μετεκπαίδευση αποσκοπεί στην διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων των υπαλλήλων, σύμφωνα με τις ανάγκες της υπηρεσίας στην οποία ανήκουν και στην ειδίκευση σε νέες διοικητικές τεχνολογίες και πρακτικές, πραγματοποιείται δε, σε δημοσίους ή ιδιωτικούς φορείς, κυρίως όμως σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ), σε Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) και στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)⁹¹.

- **Η ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:** Όπως και στην περίπτωση των προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, έτσι και η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, συνιστά δικαίωμά τους το οποίο ασκείται υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις των διατάξεων του άρθρου 58 παρ. 1 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/07). Η εν λόγω εκπαίδευση πραγματοποιείται σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του Εσωτερικού ή του Εξωτερικού, είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι., αποσκοπεί δε στην εμπάθυνση και διεύρυνση των οριζόντων γνώσης του υπαλλήλου, προκειμένου να ασκεί αποτελεσματικότερα τα υπηρεσιακά του καθήκοντα, η δε επιτυχής έκβασή της οδηγεί στην απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, που πρέπει να είναι συναφής με το υπηρεσιακό αντικείμενο απασχόλησης του υπαλλήλου⁹².

⁹⁰ Ωστόσο, όπως αναφέρεται στον δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ. και Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών, www.gsra.gr, μέχρι σήμερα, δεν έχουν εκτελεστεί προγράμματα Προαγωγικής Εκπαίδευσης.

⁹¹ Η μετεκπαίδευση ορίζεται στις διατάξεις των άρθρων 42 του Π.Δ. 57/2007 και 47 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.). Η χορήγηση ειδικής αδειάς υπηρεσιακής εκπαίδευσης, ρυθμίζεται από τις διατάξεις του άρθρου 58 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

⁹² Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση ρυθμίζεται από τις διατάξεις του άρθρου 43 του Π.Δ. 57/2007 και του άρθρου 47 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

7.3.1.- Οι Εκπαιδευτικές Άδειες

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Νόμος 3528/2007), παρέχει συγκεκριμένη δέσμη διευκολύνσεων και κινήτρων σε υπαλλήλους, που εκδηλώνουν ενδιαφέρον συμμετοχής και παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Έτσι, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 58 του Υπαλληλικού Κώδικα παρέχεται άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης στους δημοσίους υπαλλήλους, προκειμένου αυτοί να συμμετάσχουν σε Προγράμματα Μετεκπαίδευσης και σε Προγράμματα ή Κύκλους Μεταπτυχιακής Εκπαίδευσης. Κατά την χρονική διάρκεια της Εκπαιδευτικής αυτής άδειας ο υπάλληλος λαμβάνει κανονικά τις αποδοχές του, προσαυξημένες κατά 20%⁹³ και οι οποίες μπορούν να ανέλθουν έως και 40% με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, όταν η μετεκπαίδευση ή η μεταπτυχιακή εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της περιοχής του Δήμου που εδρεύει η υπηρεσία του υπαλλήλου, προκειμένου για σπουδές στο εσωτερικό. Εάν η εκπαίδευση του υπαλλήλου λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό, οι αποδοχές του παρέχονται αυξημένες στο διπλάσιο. Η εν λόγω Εκπαιδευτική άδεια διαρκεί χρονικά από δύο έως τέσσερα έτη, ανάλογα με τον επιλεγέντα Κύκλο Μεταπτυχιακών Σπουδών ή την εκπόνηση της Διδακτορικής Διατριβής. Καθ' όλη δε την διάρκεια της υπηρεσίας του, ο υπάλληλος δεν μπορεί να λάβει εκπαιδευτική άδεια πέραν των πέντε ετών.

Η συνάφεια του Εκπαιδευτικού Αντικειμένου με το υπηρεσιακό αντικείμενο απασχόλησης, οι συνολικές επιδόσεις του υπαλλήλου στην εργασιακή του θέση και οι λοιπές του γνώσεις, συνιστούν παράγοντες που συνεκτιμώνται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου αυτό να γνωμοδοτήσει σχετικά για την χορήγηση της εκπαιδευτικής άδειας στον υπάλληλο. Μετά το πέρας της άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης, ο υπάλληλος υποχρεούται να υπηρετήσει στο Δημόσιο ή σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, για χρονικό διάστημα ίσο με το τριπλάσιο του χρόνου της εκπαιδευτικής άδειας. Οι προαναφερόμενες ρυθμίσεις αποσκοπούν στην διασφάλιση και στην άμεση μεταφορά των αποκτηθέντων, από τον υπάλληλο,

⁹³ Ο προϊσχύσας Υ.Κ. (Ν. 2683/99) όριζε την προσαύξηση των αποδοχών σε ποσοστό 15%, που μπορούσε να ανέλθει σε ποσοστό 75% μετά από σύμφωνη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

γνώσεων στην υπηρεσία του, αλλά και στην αξιοποίηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Περαιτέρω κατά τις διατάξεις του άρθρου 59⁹⁴ του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/07), ρυθμίζεται το καθεστώς χορήγησης αδειών με αποδοχές, μικρής χρονικής διάρκειας στους υπαλλήλους, προκειμένου να συμμετάσχουν σε διαγωνισμούς που αφορούν στην απόκτηση υποτροφιών και στην εισαγωγή σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ή στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι άδειες που αφορούν στην παρακολούθηση σεμιναρίων ή στην συμμετοχή σε συνέδρια και σε κάθε είδος επιστημονικού χαρακτήρα συναντήσεων. Όπως και προηγουμένως, έτσι και στην περίπτωση αυτή, το εκπαιδευτικό αντικείμενο πρέπει να είναι συναφές με το υπηρεσιακό αντικείμενο απασχόλησης του υπαλλήλου.

Συνακόλουθα και με βάση τις διατάξεις του άρθρου 60 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/07), χορηγούνται άδειες εξετάσεων με αποδοχές, σε υπαλλήλους, οι οποίοι είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί, σε σχολεία και ιδρύματα και των τριών εκπαιδευτικών βαθμίδων. Για κάθε ημέρα εξέτασης χορηγείται εξεταστική άδεια δύο ημερών, ενώ η συνολικά χορηγούμενη εξεταστική άδεια δεν μπορεί να υπερβεί τις είκοσι εργάσιμες ημέρες κατ' έτος και χορηγείται συνεχώς ή τμηματικώς κατά την εξεταστική περίοδο.

Προκειμένου να λειτουργήσουν ως κίνητρο ενθάρρυνσης και ανάπτυξης οι προαναφερόμενες εκπαιδευτικές διευκολύνσεις, απαιτείται να συνοδεύονται από το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης και σταδιοδρομίας, το οποίο πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων και να προωθεί τους ικανότερους εξ' αυτών στις υψηλότερες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας.

⁹⁴ Το άρθρο 59 του Ν. 3528/2007, έχει τίτλο «Άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους».

7.4.- Οι ηθικές αμοιβές και η βράβευση των καινοτόμων προτάσεων

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/07) επιβραβεύει την αφοσίωση των υπαλλήλων και την επιθυμία τους να προσφέρουν στην υπηρεσία, με εξαιρετικές πράξεις πέραν των επιβαλλομένων υπηρεσιακών τους καθηκόντων, συνάμα δε και για πρώτη φορά καθιερώνει την απονομή ηθικής αμοιβής σε υπαλλήλους, που έχουν διακριθεί για την αξιόλογη κοινωνική τους δράση⁹⁵.

Οι απονεμόμενες ηθικές αμοιβές έχουν στην μορφή επαίνων και μεταλλίων. Η επιβράβευση του υπαλλήλου αφορά στην ικανοποίηση που αυτός αισθάνεται από την δημοσιοποίηση της ηθικής αμοιβής και στην αναγνώριση της προσφοράς του από τους συναδέλφους του υπαλλήλους και την διοίκηση του οργανισμού. Η εν λόγω πρακτική ενισχύει το αίσθημα της δέσμευσης προς την υπηρεσιακή ενότητα, ενώ συγχρόνως δημιουργεί επιθυμία και διάθεση για προσφορά και ανάπτυξη.

Έτσι, κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 64 του Υπαλληλικού Κώδικα, επιβραβεύονται χρηματικά οι πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες, ενώ συνάμα υποκινούνται οι υπάλληλοι προκειμένου να σκέπτονται και να ενδιαφέρονται για το υπηρεσιακό περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Με την εν λόγω ρύθμιση αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, που αφορά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Παρ' όλα αυτά όμως, οι προαναφερόμενες ρυθμίσεις πρέπει να υποστηρίζονται ουσιαστικά από το σύστημα αξιών και από τον ασκούμενο τρόπο ηγεσίας του οργανισμού, με την ανάπτυξη και την ενίσχυση κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων του.

⁹⁵ Άρθρο 61 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

7.5.- Το Σύστημα Αξιολόγησης και Σταδιοδρομίας των Δημοσίων Υπαλλήλων – Βαθμολόγιο

Το Σύστημα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων οριοθετείται και ρυθμίζεται από τις διατάξεις των άρθρων 81 έως και 98 του Υπαλληλικού Κώδικα (Νόμος 3528/07) και διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητας του υπαλλήλου⁹⁶.

Το Σύστημα προαγωγών από τον εισαγωγικό στον επόμενο βαθμό των ενιαίων οργανικών θέσεων της υπηρεσίας, κατά τις διατάξεις του άρθρου 83, βασίζεται στην αρχαιότητα και στην ύπαρξη αυξημένων ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων, όπως αυτά προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησής τους, της τελευταίας πενταετίας⁹⁷.

Ειδικά για την προαγωγή στον Α΄ Βαθμό, ο υπάλληλος πρέπει να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ουσιαστικά προσόντα, όπως αυτά προκύπτουν από το προσωπικό του μητρώο, τα οποία μαρτυρούν διοικητική ικανότητα.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/07), προκειμένου να **«διασφαλίσει την αντικειμενικότητα, την αξιοκρατία και την διαφάνεια στις επιλογές των προϊσταμένων οργανικών μονάδων»**⁹⁸ στηρίζεται, κατά την εισηγητική του έκθεση, στην **«αντικειμενικοποίηση»** των κριτηρίων επιλογής τους, δηλαδή τούτο σημαίνει ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε αντικειμενικά και όχι σε υποκειμενικά κριτήρια (όπως συνέβαινε με την προϊσχύσαντα Υπαλληλικό Κώδικα – Ν. 2683/99). Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας στην διαδικασία της αξιολόγησης, εκφράζεται με την ίδρυση τριών ομάδων κριτηρίων.

Ο Υπάλληλος αξιολογείται στην βάση καθορισμένων Κριτηρίων και σύμφωνα με τις επιδόσεις του συγκεντρώνει τα αντίστοιχα μόρια. **«Το Βάρος των κριτηρίων κάθε ομάδας ανά επίπεδο διοίκησης (Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου) ορίζεται ως ποσοστό επί της συνολικής βαθμολόγησης των κριτηρίων»**⁹⁹. Οι τρεις ομάδες κριτηρίων είναι οι ακόλουθες:

⁹⁶ Άρθρο 81 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

⁹⁷ Άρθρο 83 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

⁹⁸ Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.), ΚΕΦ. Γ΄ «Καινοτομίες – Νέες Ρυθμίσεις», αρ. 27.

⁹⁹ Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.), ΚΕΦ. Γ΄ «Καινοτομίες – Νέες Ρυθμίσεις», αρ. 27.

- **Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα:** Η πρώτη ομάδα κριτηρίων, περιλαμβάνει δέκα τέσσερα (14) κριτήρια αξιολόγησης, όπως βασικούς Πανεπιστημιακούς τίτλους σπουδών, μεταπτυχιακούς τίτλους (διπλώματα ειδίκευσης και διδακτορικά διπλώματα), βεβαιώσεις αποφοίτησης από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Βεβαιώσεις Αποφοίτησης από την Σχολή Εθνικής Άμυνας και την Σχολή Εθνικής Ασφάλειας, Πιστοποιητικά γνώσεων ξένων γλωσσών και Βεβαιώσεις πιστοποιημένης επιμόρφωσης. Το άθροισμα των μορίων των προαναφερθέντων κριτηρίων, αποτελεί το 30% επί του συνόλου της Βαθμολογίας, που μπορεί να λάβει ο υποψήφιος.

- **Εργασιακή – Διοικητική Εμπειρία:** Στην εν λόγω ομάδα κριτηρίων αξιολόγησης, περιλαμβάνονται κριτήρια που αφορούν στην εργασιακή διοικητική εμπειρία, όπως ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας του υπαλλήλου και ο χρόνος υπηρεσίας που έχει διανυθεί σε θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδος. Το άθροισμα των μορίων αυτής της ομάδας κριτηρίων αντιστοιχεί στο 30% της συνολικής βαθμολογίας του υποψηφίου.

- **Ικανότητες – Δεξιότητες:** Στην Τρίτη ομάδα κριτηρίων αξιολόγησης, εμπεριέχονται κριτήρια που αφορούν στις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων, όπως η υπηρεσιακή τους αξιολόγηση, με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας, που αναφέρεται σε ζητήματα γνώσης του υπηρεσιακού αντικείμενου, κατοχής διοικητικών ικανοτήτων, ενδιαφέροντος και δημιουργικότητας, υπηρεσιακών σχέσεων και συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας ως προς την επίτευξη των προκαθορισθέντων υπηρεσιακών στόχων. Συνακόλουθα αξιολογείται δέσμη ειδικών δραστηριοτήτων του υπαλλήλου, που αφορούν σε συγγραφικές εργασίες, σε εισηγήσεις σε συνέδρια και ημερίδες συναφείς με το υπηρεσιακό αντικείμενο ή με το εν γένει αντικείμενο της Δημοσίας Διοίκησης, σε εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό (στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλων διεθνών οργανισμών) και σε συμμετοχή σε διακρατικές συμφωνίες. Τέλος, τα υπόλοιπα κριτήρια αξιολόγησης της εξεταζόμενης ομάδας, αφορούν στις ηθικές αμοιβές του επαίνου και των μεταλλίων διακεκριμένων πράξεων, καθώς και στην συνέντευξη. Το άθροισμα των μορίων της εν λόγω ομάδας

κριτηρίων αξιολόγησης, αποτελεί το 40% της συνολικής βαθμολογίας του αξιολογούμενου.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/07), προκειμένου να διασφαλίσει και να διαφυλάξει την αντικειμενικότητα του συστήματος προαγωγών, ορίζει ότι το κριτήριο της διαδικασίας της συνέντευξης, που στοχεύει αποκλειστικά στην διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα των υπαλλήλων ως προς την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου οργανικής μονάδος και που προβλέπεται μόνο για την περίπτωση των υποψηφίων για κατάληψη θέσεων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων, έχει υπολογισθεί με τέτοιο τρόπο, που να μην μπορεί να ανατρέψει τα αντικειμενικά κριτήρια, έτσι ώστε το βάρος της βαθμολογίας της να μην υπερβαίνει το 12,7% επί της προβλεπόμενης συνολικής βαθμολογίας των υποψηφίων Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και το 7,3% επί της προβλεπόμενης συνολικής βαθμολογίας των υποψηφίων προϊσταμένων Διευθύνσεων. Με την εν λόγω ρύθμιση διασφαλίζεται η διαφάνεια και η αξιοκρατία του συστήματος επιλογής προϊσταμένων.

Κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 86 παρ. 2 του Υπαλληλικού Κώδικα, καθιερώνεται η προκήρυξη των κενών θέσεων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, η οποία εκδίδεται πέντε μήνες πριν από την λήξη της θητείας των προηγούμενων κατόχων των θέσεων αυτών και δημοσιεύεται σε δύο τουλάχιστον ημερήσιες Αθηναϊκές Εφημερίδες ή καταχωρείται στην ιστοσελίδα του οικείου φορέα για λόγους ευρύτερης δημοσιότητας.

Η καινοτομικού χαρακτήρα αυτή ρύθμιση, παρέχει το δικαίωμα και στους υπαλλήλους άλλων Υπουργείων ή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) να συμμετάσχουν στην επίμαχη διαδικασία επιλογής, εφ' όσον πληρούν τους σχετικούς όρους και προϋποθέσεις που αναφέρονται στην προκήρυξη. Με αυτόν τον τρόπο εγκαινιάζεται μια νέα μορφή υπαλληλικής κινητικότητας, η οποία αποσκοπεί στην προώθηση των ικανωτέρων διοικητικών στελεχών και στην ενίσχυση των πιθανοτήτων σταδιοδρομίας στο δημόσιο.

Κατά τις διατάξεις του άρθρου 80 του Υπαλληλικού Κώδικα, επιταχύνεται η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων που κατέχουν διδακτορικό

τίτλο σπουδών, συναφή με το υπηρεσιακό αντικείμενο απασχόλησης, με την καθιέρωση ως εισαγωγικού βαθμού, στην βαθμολογική ιεραρχία, του Βαθμού Γ!, αντί του Βαθμού Δ!, γεγονός το οποίο μειώνει τον συνολικό χρόνο βαθμολογικής τους εξέλιξης κατά δύο έτη.

7.6.- Η Κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων

Το καθεστώς κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο οριοθετείται και ρυθμίζεται από τις διατάξεις των άρθρων 65 έως 75 του Υπαλληλικού Κώδικα (Υ.Κ.), συνιστά παράγοντα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημοσίας διοίκησης.

Οι διατάξεις του άρθρου 66 του Υ.Κ. προβλέπουν την δυνατότητα Μετακίνησης του Υπαλλήλου, δηλαδή την μεταβολή της θέσης αυτού εντός της ίδιας δημοσίας αρχής, η οποία πέραν των λειτουργικών λόγων που την επιβάλλουν, μπορεί να λειτουργήσει ως συντελεστής της διεύρυνσης των γνώσεων και των εμπειριών του προσωπικού.

Η περίπτωση της Μετάθεσης καθορίζεται κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 67 του Υ.Κ. και συνίσταται στην μεταβολή της δημοσίας αρχής, στην οποία υπηρετεί ο υπάλληλος, ανεξάρτητα από το εάν η δημοσία αρχή, στην οποία μετατίθεται ο υπάλληλος, εδρεύει στον ίδιο τόπο. Σύμφωνα με τον **Φαναριώτη (1999)**, η μετάθεση μπορεί να αποσκοπεί στην επάνδρωση τομέων που παρουσιάζουν ελλείψεις σε προσωπικό ή να συντελείται κατόπιν επιθυμίας του προσωπικού προκειμένου να εξειδικευτεί σε διαφορετικό υπηρεσιακό αντικείμενο, να αλλάξει το εργασιακό του περιβάλλον και να ενισχύσει τις δυνατότητες εξέλιξής του.

Κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 68 του Υ.Κ. παρέχεται η δυνατότητα της Απόσπασης, η οποία συνίσταται στην προσωρινή και για ορισμένο χρονικό διάστημα απομάκρυνση του υπαλλήλου από την υπηρεσιακή μονάδα, στην οποία ανήκει η οργανική θέση που κατέχει και στην οποία έχει τοποθετηθεί ή μετακινηθεί και η ανάθεση σε αυτόν υπηρεσιακών καθηκόντων σε άλλη υπηρεσιακή μονάδα, **«προκειμένου να αντιμετωπισθούν σοβαρές και επείγουσες υπηρεσιακές ανάγκες**

προσωρινού χαρακτήρα»¹⁰⁰. Παρά το γεγονός ότι η περίπτωση της απόσπασης αποτελεί το αποτέλεσμα λανθασμένου προγραμματισμού σε ανθρωπίνους πόρους, εν τούτοις και ένεκα αυτής ο υπάλληλος μπορεί να αντλήσει οφέλη από την γνωριμία και την επαφή του με ένα άλλο, διαφορετικό από το προηγούμενο, υπηρεσιακό αντικείμενο, εμπλουτίζοντας προς τούτο τις εμπειρίες του και ανανεώνοντας το υπηρεσιακό του ενδιαφέρον.

Η ιδιαίτερου ενδιαφέροντος περίπτωση της Μετάταξης, που συνίσταται στην μεταβολή της ειδικότερης ή της γενικότερης κατηγορίας στην οποία ανήκει ο υπάλληλος, ρυθμίζεται από τις διατάξεις των άρθρων 69 έως 75 του Υπαλληλικού Κώδικα, που προβλέπουν τεσσάρων ειδών μετατάξεις ως ακολούθως:

- Μετάταξη από Κλάδο σε κλάδο της ίδιας κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου ή της ίδιας Δημοσίας Υπηρεσίας ή του ίδιου Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (άρθρο 69 του Υ.Κ.).
- Μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου ή της ίδιας Δημοσίας Υπηρεσίας ή του ίδιου Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (άρθρο 70 του Υ.Κ.).
- Μετάταξη από Υπουργείο σε Υπουργείο ή σε άλλη Δημοσία Υπηρεσία ή σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου¹⁰¹ και αντιστρόφως ή μεταξύ τους (άρθρο 71 του Υ.Κ.).
- Μετάταξη σε Δημόσιες Υπηρεσίες και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου των παραμεθωρίων περιοχών (άρθρο 72 του Υ.Κ.).

Η ασκούμενη πολιτική που αφορά στις μετατάξεις, παρέχει την δυνατότητα στον υπάλληλο αφ' ενός μεν να αξιοποιήσει κάποιον ή κάποιους τίτλους σπουδών που τυχόν απέκτησε, επιτρέποντας την μετακίνηση του στον αντίστοιχο κλάδο, δηλαδή εν προκειμένω ο νομοθέτης λαμβάνει πρόνοια που αναφέρεται στην αλλαγή των ενδιαφερόντων του υπαλλήλου και στην επιθυμία μεταβολής του εργασιακού του αντικειμένου, αφ' ετέρου δε, στην περίπτωση της μετάταξης του σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου, τούτη να αποτελέσει Κίνητρο του, προκειμένου να

¹⁰⁰ Άρθρο 68 του Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.).

¹⁰¹ Με τις διατάξεις του άρθρου 71 του Ν. 3528/07 (Υ.Κ.), διευρύνονται οι μετατάξεις σε σχέση με το παρελθόν και μπορούν να γίνουν πλέον και από φορέα σε φορέα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη ανακατανομή του προσωπικού και να καλύπτονται πληρέστερα οι υπάρχουσες ανάγκες.

παρακολουθήσει σχετικό Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα που θα συμβάλλει στην αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του.

Συνακόλουθα η παρεχόμενη δυνατότητα μετάταξης του υπαλλήλου σε άλλο Υπουργείο ή Δημοσία Υπηρεσία ή Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, προκαλεί περαιτέρω διεύρυνση των δυνατοτήτων ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, που συνίσταται στην απόκτηση περισσότερων εμπειριών, στην βελτίωση του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς και στην ανταποκριτική ικανότητα του επί διαφορετικών καταστάσεων, περιστάσεων και προκλήσεων που ανακύπτουν.

Επιπροσθέτως η ικανοποίηση που αντλεί ο υπάλληλος από την ενασχόληση με το επιθυμητό εργασιακό αντικείμενο ενισχύει την αφοσίωσή του και επομένως την αποτελεσματική περαίωση του επιτελούμενου έργου του. Το στέλεχος δεν έχει την αίσθηση εγκλωβισμού του σε μια εργασιακή θέση, διότι γνωρίζει ότι η αναβάθμιση των προσόντων του και η αλλαγή στο εργασιακό αντικείμενο εξειδίκευσής του, τυγχάνει αναγνώρισης και αποδοχής από την διοίκηση του οργανισμού, η οποία λαμβάνει υπ' όψιν της τις επιθυμίες και τις ανάγκες του. Η εν λόγω πολιτική δημιουργεί την διάθεση για συνεχή μάθηση και εξέλιξη, η οποία συνιστά τον κινητήριο μοχλό στην διαδικασία ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Σχετική έρευνα περί της γραφειοκρατίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, που πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 1996 από την Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών¹⁰², κατέδειξε ότι ποσοστό της τάξης του 39% των δημοσίων υπαλλήλων, κατά την τελευταία πενταετία, δεν είχαν μετακινηθεί καθόλου από την εργασιακή τους θέση, ενώ ποσοστό της τάξεως του 27% είχαν αποσπασθεί ή μετατεθεί μια μόνο φορά. Σημαντικά επίσης είναι και τα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων, που εντός χρονικού διαστήματος πέντε ετών, είχαν μετακινηθεί δύο φορές, σε ποσοστό της τάξεως του 15% και περισσότερες από τρεις φορές, σε ποσοστό της τάξεως του 19%¹⁰³.

¹⁰² Καρκατσούλης, Π. (1997) «Ποιοτικά χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δημοσιοϋπαλληλίας», «Διοικητική Μεταρρύθμιση», σελ. 28 – 40.

¹⁰³ Καρκατσούλης, Π. (2004), «Το Κράτος σε Μετάβαση», Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αναλυτική παρουσίαση των απαντήσεων του Ερωτηματολογίου στο Παράρτημα του Βιβλίου, σελ. 379 – 399.

7.7.- Η Πολιτική Μισθών και Επιδομάτων

Στο πλαίσιο της διαδικασίας εξορθολογισμού της ασκούμενης πολιτικής μισθών και επιδομάτων, εις τρόπον ώστε αυτή να αποτελέσει κίνητρο ενίσχυσης και ανάπτυξης των στελεχών και ακολούθως αύξησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της Δημοσίας Διοίκησης, θεσπίστηκε το Μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων με τον Νόμο 3205/2003, ο σχεδιασμός του οποίου ανατέθηκε από το 2001 σε ειδική επιτροπή, η οποία ανέλαβε την σύνταξη συναφούς μελέτης και αντιστοίχως την υποβολή σχετικής πρότασης, που αφορούσε στην ίδρυση νέου συστήματος μισθών και επιδομάτων.

Πάρα ταύτα, η συνέχιση της ύπαρξης ειδικών λογαριασμών, που βρίσκονται εκτός του Τακτικού Κρατικού Προϋπολογισμού, εγείρει εισοδηματικές ανισότητες, οι οποίες δεν προσδίδουν ενιαίο χαρακτήρα στο Προαναφερόμενο Μισθολόγιο. Συγχρόνως, εξακολουθούν και παραμένουν επιδόματα στο μισθολογικό σύστημα, τα οποία είναι ασύνδετα με την αποτελεσματικότητα, με την παραγωγικότητα και με τα προσόντα των Δημοσίων Υπαλλήλων. Συνακόλουθα διατηρείται το φαινόμενο της αποσύνδεσης του μισθού από τον κατεχόμενο βαθμό¹⁰⁴. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι εξελίσσονται μισθολογικά σε δεκαοκτώ (18) κλιμάκια για κάθε κατηγορία προσωπικού (Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης), με βάση τον χρόνο υπηρεσίας τους¹⁰⁵.

Κατά την Εισηγητική έκθεση του Νόμου 3205/2003, «το μισθολόγιο αυξάνει τις αποδοχές των Υπαλλήλων σε επίπεδα υψηλότερα του πληθωρισμού, κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης στο Βασικό μισθό του επιδόματος χρόνου υπηρεσίας, του επιδόματος εξομάλυνσης και μέρους του κινήτρου απόδοσης. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε υψηλότερες αυξήσεις των ετησίων από τις μηνιαίες αποδοχές, αλλά και σε αύξηση των συντάξεων».

Ειδικότερα, οι μεταβολές που εισάγονται στην πολιτική χορήγησης επιδομάτων, σε σχέση με το προϊσχύσαν μισθολογικό καθεστώς (Νόμος

¹⁰⁴ Άρθρο 2 του Νόμου 3205/2003 (ΦΕΚ: 297 – Α – 2003).

¹⁰⁵ Άρθρο 15 του Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ: 297 – Α – 2003).

2470/1997) και επιδρούν ευθέως στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, σύμφωνα με τον Νόμο 3205/2003, συνίστανται στα ακόλουθα:

- **Στην αύξηση του επιδόματος μεταπτυχιακών σπουδών** (σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 8 τμ. Α παρ. 1) και **του επιδόματος αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημοσίας Διοίκησης και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης**, μετά την ίδρυση της τελευταίας και την λειτουργία της από το 2006, (σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 8 τμ. Α παρ. 2), ενώ στις Προθέσεις του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών¹⁰⁶ ήταν η κατάργηση των προαναφερομένων επιδομάτων με την ταυτόχρονη αντικατάστασή τους από περισσότερο ελκυστικά κίνητρα, όπως η κατάταξη σε ανώτερα κλιμάκια της ίδιας κατηγορίας. Ο εν λόγω στόχος σε σχέση με το επίδομα των δύο προαναφερομένων Σχολών, συνάδει με την υποβληθείσα πρόταση της προαναφερθείσας Ειδικής Επιτροπής σύνταξης του μισθολογίου, η οποία υποστήριζε ότι ο ρόλος της Σχολής (σήμερα πλέον των δύο, ως ανωτέρω, Σχολών) και η φιλοσοφία της παρεχομένης εκπαίδευσης, επιβάλλουν ταχύτερη εξέλιξη των αποφοίτων στην διοικητική ιεραρχία.

- Στην Πρόβλεψη επιδόματος παροχής εργασίας, πέραν των συνήθων καθηκόντων, κατά τις διατάξεις του άρθρου 10, που αφορά στους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν καθήκοντα αυξημένης ευθύνης ή εργασίες που δεν συμπεριλαμβάνονται στα καθήκοντα της θέσης που ανήκουν. Το εν λόγω επίδομα αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας που αναφέρεται σε ιδιαίτερα σημαντικές και επείγουσες υποθέσεις και καταβάλλεται για παρασχεθέντα χρόνο εργασίας που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερος των τριών μηνών για κάθε έτος.

- **Στην αύξηση του επιδόματος θέσεως ευθύνης** (σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 13), που αφορά στους Προϊσταμένους οργανικών μονάδων κάθε βαθμίδας και που λειτουργεί ως κίνητρο ανάληψης αυξημένων υπηρεσιακών καθηκόντων και επίτευξης αποτελεσμάτων. Ωστόσο οι αυξήσεις που αφορούν στο εν λόγω επίδομα, δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες, ενώ συνάμα είναι ανεξάρτητες από την σπουδαιότητα της οργανικής μονάδας και από την απόδοση των στελεχών και του φορέα συνολικά.

¹⁰⁶ Σύμφωνα με το Δελτίο Τύπου του Γραφείου Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών με ημερομηνία 18/7/2003.

- **Στην πρόβλεψη Κινήτρου απόδοσης κατά τις διατάξεις του άρθρου 12**, που αποβλέπει στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της ανταποκριτικότητάς τους στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις του διοικητικού περιβάλλοντος. Ο Νόμος 3205/2003 προβλέπει την ενσωμάτωση μέρους του κινήτρου απόδοσης στο Βασικό μισθό (ήδη έχουν ενσωματωθεί τα 2/3 αυτού μέχρι σήμερα και απομένει το υπόλοιπο 1/3 για ενσωμάτωση έως το 2010, κατά εκπεφρασμένη βούληση του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών). Στις διατάξεις της παραγράφου 2 του άρθρου 12 προβλέπονται οι προϋποθέσεις χορήγησης του εν λόγω επιδόματος, το οποίο περικλύεται σε περίπτωση δυσμενούς αξιολόγησης του υπαλλήλου, όπως προκύπτει από το προσωπικό του μητρώο ή όταν αποδεικνύεται από πόρισμα διοικητικής έρευνας, ότι δεν μεριμνά για την ταχύτερη και αρτιότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

- **Στην θέσπιση αυστηροτέρων προϋποθέσεων χορήγησης του Επιδόματος Υπερωριακής Εργασίας**, προκειμένου να αποφεύγεται η κατάχρησή του εις βάρος της εντός του κανονικού ωραρίου παρεχομένης εργασίας, ενώ *«συγχρόνως αυξάνεται η ωριαία αποζημίωση κατά 22%, έτσι ώστε να προσεγγίσει τα ισχύοντα στο ιδιωτικό τομέα»¹⁰⁷*.

- **Στην εισαγωγή αλλαγών, κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 17**, που αφορούν στο καθεστώς αποζημίωσης μελών συλλογικών οργάνων και που αποβλέπουν στην συγκράτηση των δαπανών και στην ορθολογικότερη χρήση τους. Αρχικά *«εισάγεται ο καθορισμός της αποζημίωσης των μελών των συλλογικών οργάνων, μονίμων και προσωρινών, τα οποία λειτουργούν πέραν του Κανονικού ωραρίου και σε χρόνο που δεν καλύπτεται από την υπερωριακή εργασία»¹⁰⁸*. Στην παράγραφο 1 του προαναφερομένου άρθρου ορίζεται ρητώς ότι απαγορεύεται η καταβολή αποζημίωσης που αφορά στην συμμετοχή σε κάθε είδους μόνιμα ή προσωρινά συλλογικά όργανα (όπως π.χ. σε συμβούλια, σε επιτροπές και σε ομάδες εργασίας), τα οποία λειτουργούν εντός των δημοσίων υπηρεσιών κατά την χρονική διάρκεια του κανονικού εργασιακού ωραρίου. Η εν λόγω ρύθμιση υποδηλώνει ότι η παροχή ομαδικής εργασίας συνιστά καθήκον του διοικητικού στελέχους, το οποίο πρέπει να διαθέτει τόσο

¹⁰⁷ Σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του Νόμου 3205/2003.

¹⁰⁸ Βασιλείου, Μ. (2003), «Όλες οι μισθολογικές αλλαγές στο Δημόσιο», ΤΟ ΒΗΜΑ, 5/10.

τις ικανότητες, όσο και την τάση διεύρυνσης του τρόπου σκέψης του, στοιχεία τα οποία επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας των αλληλοδιαδράσεων με τα άλλα στελέχη της υπηρεσίας. Εν αντιθέσει προς τούτο, η ίδια διάταξη προβλέπει καταβολή αμοιβής που αφορά στην συμμετοχή σε συλλογικά όργανα, τα οποία λειτουργούν εκτός κανονικού εργασιακού ωραρίου και η οποία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως παροχή υπερωριακής εργασίας. Η εν λόγω πρόβλεψη συνιστά κίνητρο που στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, αποτρέποντας συνάμα τον κίνδυνο καταστρατήγησης του επιτελούμενου έργου των συλλογικών οργάνων.

Δυνάμει των προαναφερομένων καθίσταται σαφές ότι το ισχύον μισθολογικό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων (Νόμος 3205/2003-ΦΕΚ: 297-Α-2003), ενώ διατηρεί την αποσύνδεση του καταβαλλομένου μισθού από τον κατεχόμενο βαθμό, εν τούτοις εισάγει μια δέσμη αλλαγών, ως προς την ασκούμενη επιδοματική πολιτική, που αποβλέπει στην επιβράβευση της δράσης, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στην τάση ανάληψης θέσεων ευθύνης, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο, περαιτέρω, την διάθεση του ανθρωπίνου δυναμικού για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του.

7.8.- Η Διοίκηση μέσω Στόχων

Η Διοίκηση μέσω Στόχων, ως μορφή διοικητικής δράσης, αποτέλεσε οριζόντιο μέτρο του Υποπρογράμματος 3, στο Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», το οποίο θεσπίστηκε με τον Νόμο 2880/2001 και εν συνεχεία καθιερώθηκε με τον Νόμο 3230/2004.

Στις διατάξεις του άρθρου 1 του Νόμου 3230/2004, η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως **«η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθολική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Μέσω του συστήματος επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης»**.

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας¹⁰⁹, της Γενικής Γραμματείας Δημοσίας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ.) του Υπουργείου Εσωτερικών, με την υπ' αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 26397/27-12-2005 εγκύκλιό της, απέστειλε στο σύνολο των φορέων που απαρτίζουν την Δημοσία Διοίκηση, τις αναγκαίες διευκρινίσεις που αφορούν στην εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας κατά το έτος 2006. Η διαδικασία καθορισμού των επιδιωκόμενων στόχων αρχίζει με την επίσημη ανακοίνωση των τεθέντων στρατηγικών στόχων του κάθε φορέα από τον Υπουργό ή από την Διοίκηση, κατά την χρονική διάρκεια των μηνών Νοεμβρίου και Δεκεμβρίου και ακολουθεί την διατυπωμένη, στην παράγραφο 4.3.2.3. της προαναφερομένης εγκυκλίου, πορεία. Επισημαίνεται ιδίως ότι κατά την διαδικασία υλοποίησης των προκαθορισμένων στόχων απαιτείται να παραχωρούνται αποφασιστικές αρμοδιότητες και να αναθέτονται ευθύνες στους υφισταμένους, έτσι ώστε αυτοί να δρουν αυτόνομα σύμφωνα με την κρίση τους και με το προσωπικό πρόγραμμα δράσης τους, συνάμα όμως, απαιτείται και η υποστήριξη του συστήματος στοχοθεσίας τόσο από την διοικητική ιεραρχία του οργανισμού, όσο και από την Πολιτική ηγεσία.

Η ορθολογικότητα του συστήματος στοχοθεσίας, εναπόκειται στην πλήρωση δέσμης των προς τούτο προϋποθέσεων, οι οποίες σύμφωνα με την προαναφερθείσα εγκύκλιο, είναι οι ακόλουθες:

- **«Η Ιεράρχηση των επιδιώξεων και ο προσδιορισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων».**
- **«Ο Προσδιορισμός των Κυρίων και εναλλακτικών τρόπων δράσης».**
- **«Η κατανομή των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο».**
- **«Η περιγραφή των συνδέσεων και των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων».**
- **«Ο υπολογισμός και η εξασφάλιση των απαιτούμενων Πόρων».**

¹⁰⁹ Υπάγεται στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, της Γενικής Γραμματείας Δημοσίας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών. Αρμόδιο τμήμα είναι το Τμήμα Ερευνών και Αποδοτικότητας.

- **«Ο καθορισμός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων».**

Στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας, οι δημόσιες υπηρεσίες κατά την διαδικασία καθορισμού κάθε επί μέρους στόχου, απαιτείται να ελέγχουν την συνάφεια του στόχου αυτού με την αποστολή του οργανισμού και με τους ανώτερους στόχους που αυτός θέτει, την σαφήνιά του και τα επί μέρους βήματα που οδηγούν στην αποτελεσματική του επίτευξη. Ο εν λόγω έλεγχος διενεργείται με την συμπλήρωση ειδικής φόρμας που απεστάλη από την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ., στις δημόσιες υπηρεσίες, προκειμένου να διευκολυνθούν προς τούτο (Βλ. Παράρτημα 4). Συνακόλουθα απαιτείται η καθιέρωση διαδικασίας περιοδικού ανά τρίμηνο ελέγχου, που αφορά στην πορεία υλοποίησης των προκαθορισθέντων στόχων και στην ανατροφοδότηση του συστήματος στοχοθεσίας για την τροποποίηση των στόχων ή του χρονοδιαγράμματος επίτευξης αυτών. Αρμόδιες προς τούτο Διευθύνσεις, καθίστανται οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας ή οι Διευθύνσεις Διοικητικού ή Προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών, εφ' όσον οι πρώτες δεν έχουν συσταθεί ακόμη στον εσωτερικό οργανισμό τους.

7.9.- Η Εισαγωγή Δεικτών Μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Διοίκησης

Κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 1 παρ. 2 του Νόμου 3230/2004, εισήχθη η διαδικασία της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημοσίας Διοίκησης¹¹⁰, ως εργαλείο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπηρεσιών σε σχέση με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και με την ελαχιστοποίηση του κόστους των ασκούμενων δράσεων.

Η διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας συνάπτεται άρρηκτα με την εφαρμογή του συστήματος της

¹¹⁰ Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν. 3230/2004 «αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, ενώ αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων».

Διοίκησης μέσω Στόχων, διότι επιτρέπει τον **«Προσδιορισμό του Βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων στόχων και αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην καταγραφή του Βαθμού προόδου»¹¹¹**, κατά την διάρκεια διεξαγωγής των περιοδικών ελέγχων, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η αναπροσαρμογή των στόχων και η λήψη των καταλλήλων προς τούτο διορθωτικών μέτρων.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η χρήση δεικτών που αναφέρονται στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και κατά την έννοια των προαναφερθέντων διατάξεων **«δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας»**.

Οι διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 2 του προαναφερθέντος Νόμου, διακρίνουν μεταξύ γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Στην κατηγορία των γενικών δεικτών περιλαμβάνεται: ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Στην κατηγορία των ειδικών δεικτών, εμπεριέχονται δείκτες που καθορίζονται και εφαρμόζονται από διαφορετικές υπηρεσιακές μονάδες της Διοίκησης και που ανταποκρίνονται στο είδος των παρεχομένων υπηρεσιών. Συνακόλουθα προβλέπεται κατάλογος κριτηρίων που αφορούν στον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης, καθώς και κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπων αντιμετώπισής τους, προκειμένου να διευκολυνθούν οι δημόσιες οργανώσεις, αναφορικά με την προς τούτο δράση τους.

Με Απόφαση¹¹² της Διοίκησης του οικείου φορέα, που αφορά στην στοχοθεσία, καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η εν λόγω Απόφαση, συνοδεύεται από Κοινή Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του καθ' ύλην αρμοδίου Υπουργού (Κ.Υ.Α.), με την οποία **«εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί δείκτες και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης**

¹¹¹ Σύμφωνα με την Εγκύκλιο της Διεύθυνσης ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. υπ' αρ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323/5-4-2006.

¹¹² Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 παρ. 3 του Ν. 3230/2004.

και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα»¹¹³. Ενδεχόμενη καθυστέρηση στην έκδοση της προαναφερθείσης Κ.Υ.Α. (Κοινής Υπουργικής Απόφασης), δεν επιδρά στην έκδοση και στην εφαρμογή της απόφασης για την στοχοθεσία του οικείου φορέα, έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα άμεσης υλοποίησης της Διοίκησης μέσω Στόχων, από τον φορέα αυτό.

Συγχρόνως όμως, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας συνιστούν μέθοδο αξιολόγησης των μεμονωμένων υπαλλήλων και του προσφερόμενου έργου τους, που αφορά στην εφαρμογή του στρατηγικού προγράμματος των οικείων φορέων.

Στην τρέχουσα χρονική φάση, έχουν ήδη αποσταλεί από την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών, στους οικείους φορείς τα έντυπα με τίτλο **«Στοχοθεσία», «Στοιχεία Δείκτη Μέτρησης», «Αποτελέσματα Μετρήσεων», και «Αίτια αποκλίσεων – Προτάσεις διόρθωσης»¹¹⁴**, προκειμένου να καταγραφούν οι επί μέρους στόχοι των Υπηρεσιών και να γίνει η αναλυτική περιγραφή των δεικτών μέτρησης, των αποτελεσμάτων και των αποκλίσεων που αυτά εμφανίζουν από τους αρχικώς τεθέντες στόχους. Επί πλέον ζητούνται οι προτάσεις των φορέων που αφορούν σε διορθωτικές ενέργειες. Με την υπ' αριθ. Πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260/13-9-2006 εγκύκλιο της προαναφερθείσης Διεύθυνσης, ενημερώθηκαν οι δημόσιες υπηρεσίες για την ανάγκη σύνταξης και υποβολής των εκθέσεων απολογισμού δράσης σε ετήσια βάση και των αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων¹¹⁵, οι οποίες βασίζονται στα προαναφερθέντα έντυπα.

¹¹³ Η εν λόγω Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α.) προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 4 του Ν. 3230/2004.

¹¹⁴ Επισυνάπτονται στην υπ' αριθ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ. 20260/13-9-2006 εγκύκλιο της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ, με τίτλο **«Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων»** (Ν. 3230/2004).

¹¹⁵ Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4 του Ν. 3230/2004. Ειδικότερα, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων υποβάλλονται κάθε τρίμηνο στην Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, ενώ οι ετήσιες εκθέσεις απολογισμού δράσης αποστέλλονται κατά τους μήνες Οκτώβριο ή Νοέμβριο, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως εφαλτήριο για την στοχοθεσία του νέου έτους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού συνιστά ζήτημα πολύπλευρου και πολυδιάστατου χαρακτήρα. Δια μέσου της προεκτεθείσας ανάλυσης επιχειρήθηκε να προβληθεί ότι η έννοια της ανάπτυξης δεν ταυτίζεται με αυτήν της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του προσωπικού, αλλά εμπεριέχει μια δέσμη εργαλείων, τα οποία αντλεί από τα επιστημονικά πεδία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η συνδυαστική χρήση των οποίων μπορεί να δημιουργήσει νέες ικανότητες, να ενισχύσει τις ήδη υπάρχουσες και να βελτιώσει συνολικά την απόδοση του προσωπικού.

Ειδικότερα, η ανάπτυξη πραγματώνεται με την συντέλεση διαδικασιών που αφορούν στην ενδυνάμωση, στην υποκίνηση και στην παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα, στην κατάρτιση συστήματος στοχοθεσίας, στην αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, στην παροχή ομαδικής εργασίας και στην επιλογή κατάλληλης ηγεσίας προσανατολισμένης στην καθοδήγηση και στην προαγωγή της ηθικής συμπεριφοράς. Σπουδαίο προς τούτο παράγοντα συνιστά η δημιουργία **«οργανισμών μάθησης»**, δηλαδή οργανισμών με χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αφορούν στον τρόπο μάθησης, στην δυνατότητα διαρκούς βελτίωσης, στην αποτελεσματική διαχείριση της αποκτηθείσας γνώσης και στην παροχή δυνατότητας ανάπτυξης και αξιοποίησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών τους.

Συνακόλουθα, διαπιστώνεται ότι η σύγχρονη αντίληψη της Δημοσίας Διοίκησης εστιάζει στον αποφασιστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιτυχή έκβαση των επιτελούμενων εκσυγχρονιστικών διαδικασιών και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής των Δημοσίων Πολιτικών. Στην κατεύθυνση αυτή, τα τελευταία χρόνια, η Δημοσία Διοίκηση ασκεί δέσμη μεταρρυθμιστικών δράσεων, προκειμένου να εισαγάγει διοικητικά εργαλεία από τον χώρο του ιδιωτικού τομέα, με σαφή προσανατολισμό στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στην ικανοποίηση του Πολίτη – Πελάτη.

Η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, ως ο καθ' ύλην αρμόδιος

φορέας για την χάραξη της Πολιτικής που αφορά στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημοσίας Διοίκησης, διαθέτει την οργανωτική δομή, που της επιτρέπει να σχεδιάζει και να υποστηρίζει δράσεις ανάπτυξης του προσωπικού. Εκ παραλλήλου τα τελευταία χρόνια, προέβη στην νομοθετική ρύθμιση δέσμης διοικητικών εργαλείων, τα οποία συντελούν στην στρατηγική ανάπτυξης δίνοντας έμφαση στην στοχοθεσία και στην μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών, όπως η θέσπιση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, η εισαγωγή δεικτών μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και της Αποδοτικότητας της Δημοσίας Διοίκησης, η καθιέρωση της Εισαγωγικής Κατάρτισης και της δια βίου μάθησης και η διευκόλυνση της κινητικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων.

Υπό την έποψη των νέων προκλήσεων και αναγκών του σύγχρονου γίνεσθαι, η Δημοσία Διοίκηση, ως ζωντανός οργανισμός, οφείλει να εξελίσσεται και εξελίσσεται μέσω μιας διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης και δυναμικής προσαρμογής στις προβαλλόμενες απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό ο προσφάτως θεσπισθείς Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/07) επέφερε σημαντικές αλλαγές (σε σχέση με τον προϊσχύσαντα – Ν. 2683/99) στο σύστημα προαγωγών και σταδιοδρομίας των Δημοσίων Υπαλλήλων, παρέχοντας προς τούτο εχέγγυα για την αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων και για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, σύμφωνα με τις ικανότητες και την υπηρεσιακή τους απόδοση στην θέση εργασίας.

Οι επιχειρούμενες μεταρρυθμιστικές δράσεις που αφορούν στο πεδίο της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, δεν πρέπει να παραγνωρίζουν ή και να αγνοούν την ύπαρξη δύο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του δημοσίου τομέα, τα οποία είναι πιθανόν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια εισαγωγής διοικητικών εργαλείων από τον χώρο του Ιδιωτικού Τομέα και επακολούθως στην διαδικασία εφαρμογής τους στον χώρο του Δημοσίου Τομέα.

Το **Πρώτο χαρακτηριστικό γνώρισμα** αφορά στον θεσμό της μονιμότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων, που παρέχει εγγυήσεις, ασφάλεια και ανεξαρτησία ως προς τις όποιες επιρροές, στους εν λόγω υπαλλήλους. Δεν θα επιχειρηματολογήσουμε εν προκειμένω υπέρ ή κατά του θεσμού της μονιμότητας, που άλλωστε ως εκ της φύσεώς του συνιστά ζήτημα μείζονος

σπουδαιότητα, απλά θα θέσουμε ως προβληματισμό, το ένεκα αυτού, ενδεχόμενο πρόκλησης σχετικής αδράνειας ή και αδιαφορίας σε μια μερίδα Δημοσίων Υπαλλήλων αναφορικά με το επιτελούμενο έργο τους και επακολούθως με την αξιολόγηση της απόδοσής τους επί του έργου αυτού, αλλά και το ενδεχόμενο μείωσης της αντιλαμβανομένης χρησιμότητας περί της διαδικασίας ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Σε κάθε πάντως περίπτωση, ο εν λόγω θεσμός απαιτείται να λαμβάνεται σοβαρώς υπ' όψιν κατά την φάση σχεδιασμού των συστημάτων διοίκησης του προσωπικού και κατά την διαδικασία εφαρμογής τους στον Δημόσιο Τομέα.

Το **Δεύτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα** αφορά στα μισθολογικά επίπεδα των Δημοσίων Υπαλλήλων, τα οποία είναι σαφώς χαμηλότερα από εκείνα του Ιδιωτικού Τομέα, ιδίως δε, γι' αυτά που αναφέρονται στις θέσεις ευθύνης. Ασφαλώς και δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η ισχυρή επίδραση που μπορεί να ασκήσει ο οικονομικός παράγοντας στην διαδικασία ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Όμως, η επιχείρηση αβασάνιστης εξομοίωσης των δύο τομέων, που συντελείται με την διαρκή μεταφορά τεχνογνωσίας και διοικητικών τύπων από τον χώρο του ιδιωτικού στον χώρο του Δημοσίου Τομέα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ελλιπής ενέργεια, καθ' όσον ο επιδιωκόμενος σκοπός και οι συνθήκες δράσης των δύο προαναφερομένων τομέων δεν ταυτίζονται. Η ύπαρξη χαμηλών μισθολογικών επιπέδων στις θέσεις ευθύνης συνιστά αντικίνητρο στην διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού που αποβλέπει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του.

Η βαθμιαίως συντελεσθείσα πρόοδος στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογη. Παρά το γεγονός όμως αυτό, πρέπει να τονιστούν ορισμένοι χαρακτηριστικοί παράγοντες της Δημόσιας Διοίκησης, που χρήζουν επανεξέτασης και ανασχεδιασμού, προκειμένου να ενισχυθεί η διοικητική αποτελεσματικότητα. Προς τούτο αναφέρεται χαρακτηριστικά η ιδιαιτερότητα του συστήματος σταδιοδρομίας των Δημοσίων Υπαλλήλων, που αφορά στην έμφαση που αυτό αποδίδει στην αρχαιότητα και στην σχετικά καθυστερημένη ανέλιξη στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας. Περαιτέρω, παρά τις όποιες βελτιώσεις που επέφερε ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας στο βαθμολογικό σύστημα, από άποψη αντικειμενικότητας Κριτηρίων, εν τούτοις αυτό δεν συνοδεύεται από

την κατάλληλη επιδοματική πολιτική που θα ενθάρρυνε στην ανάληψη θέσεων αυξημένης ευθύνης. Με άλλα λόγια τα χορηγούμενα επιδόματα βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα και δεν αντισταθμίζουν τις πρόσθετες ευθύνες και τον αυξημένο εργασιακό φόρτο της νέας θέσης.

Συνακόλουθα η καθυστερημένη επαγγελματική εξέλιξη των ικανών και δυναμικών διοικητικών στελεχών, αποστερεί, από την Δημόσια Διοίκηση οφέλη, που αυτή θα απεκόμιζε από την άμεση αξιοποίησή τους σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, ενώ συνάμα αποθαρρύνει τα εν λόγω στελέχη στην ενασχόλησή τους για προσωπική ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα και ευδοκίμηση.

Επακολούθως, όσον αφορά το μισθολογικό σύστημα, η αποσύνδεση του Βαθμού από τον μισθό και η μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων, που εδράζεται πρωτίστως στην αρχαιότητα και δευτερευόντως στην μέτρηση των αποτελεσμάτων, συνιστούν αποθαρρυντικούς παράγοντες στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και στην ενίσχυση της αποδοτικότητάς του. Μια μερίδα των Δημοσίων Υπαλλήλων πιθανώς να θεωρεί ως δεδομένη την Βαθμολογική τους εξέλιξη έως τον Α΄ Βαθμό, η οποία δεν πρόκειται να καθυστερήσει ακόμη και στην περίπτωση που αυτοί δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προς τούτο προσόντα, αλλά ούτε και να επιταχυνθεί λόγω εργατικότητας και κατοχής πιστοποιημένων γνώσεών τους. Οι προαναφερόμενες, επί του μισθολογικού συστήματος επισημάνσεις, συνιστούν έλλειψη ισχυρών κινήτρων για προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Εν κατακλείδι, η Ελληνική Δημοσία Διοίκηση, συνειδητοποιώντας την αναμφισβήτητη αξία του ανθρώπινου παράγοντα, εστιάζει στην άσκηση διοικητικών μεθόδων, που αποσκοπούν στην αποτελεσματική ανάπτυξη και αξιοποίησή του. Απώτερο στόχο της Διοικητικής αυτής αντίληψης και συμπεριφοράς, συνιστά η δημιουργία «**στελεχών**» ικανών να δεσμευτούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις ασκούμενες δημόσιες πολιτικές με σαφή προσανατολισμό στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων προς όφελος όχι μόνον των Δημοσίων Οργανώσεων, αλλά και των λοιπών κοινωνικών παραγόντων γενικότερα.

ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1.- Ασπρίδη, Γ. (2002), *«Η αναγκαιότητα για την καθιέρωση ενός ιδεατού συστήματος αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση»*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 23, Μάιος, σελ. 48 – 59.
- 2.- Βασιλείου, Μ. (2003), *«Όλες οι μισθολογικές αλλαγές στο Δημόσιο. Ένα μικρό βήμα προς την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στα Ευρωπαϊκά δεδομένα»*, ΤΟ ΒΗΜΑ, 05/10.
- 3.- Βιταντζάκης, Ν. Β. (2003), *«Πολιτική ανθρωπίνων πόρων και στρατηγική διοίκησης αλλαγών για την Δημόσια Διοίκηση του 21^{ου} αιώνα»*, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 9^ο, σελ. 89 – 111.
- 4.- Ζαβλανός Μ. Μ., (2005), *«Οργανισμοί μάθησης, το μετασχηματισμένο – σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών»*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 33, Απρίλιος – Μάιος – Ιούνιος, σελ. 68 – 74.
- 5.- Ζαβλανός Μ. Μ., (2002), *«Μάνατζμεντ»*, Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
- 6.- Ζαβλανός Μ. Μ., (2002), *«Οργανωτική Συμπεριφορά»*, Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
- 7.- Καρκατσούλης, Π. (2004), *Το Κράτος σε Μετάβαση – Από τη “διοικητική μεταρρύθμιση” και το “νέο δημόσιο μάνατζμεντ” στη “Διακυβέρνηση”*, Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σταμούλης.
- 8.- Κανελλόπουλος Χ. Κ. (2002), *«Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού»*, Αθήνα.
- 9.- Κοτρωνιά, Μ. (2002) *«Δημόσια Διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα»*, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 24, Σεπτέμβριος, σελ. 13-16.
- 10.- Κοτρωνιά, Μ. (2000), *«Αρχές ηθικής συμπεριφοράς και Κώδικας Δεοντολογίας στο Δημόσιο. Η περίπτωση του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών»*, Διοικητική Ενημέρωση, Ιανουάριος, τεύχος 16, σελ. 52 – 58.

- 11.- Λιανός, Θ. Π. (2003), «**Το νέο μισθολόγιο**», *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 20/07.
- 12.- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001), «**Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ**», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- 13.- Μιχαλόπουλος Ν. (2003), «**Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management**», Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- 14.- Μπουραντάς, Δ. (2002), «**Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές**», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- 15.- Τερζής, Γ. Π. (2002), «**Εκ βάθρων αλλαγές στα μισθολόγια του Δημοσίου**», *ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 01/08.
- 16.- Τσέκος, Θ. (1998 – 1999) «**Ανάπτυξη προσωπικού για μια Ανοιχτή Δημόσια Διοίκηση: σε αναζήτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής**», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τεύχος 5^ο, σελ. 199 – 222.
- 17.- Φαναριώτης, Π. (1999), «**Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών**», Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- 18.- Φαναριώτης, Π. (1999), «**Διοίκηση Προσωπικού**», Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- 19.- Χυτήρης Λ. Σ. (2001), «**Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Interbooks.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 20.- Berman, E. M. Bownman, J. S., West, J. P. and Van Wart, M. (2006), «**Human Resource Management in Public Service, Paradoxes, Processes and problems (2nd edn)**», London, Sage Publication.
- 21.- Bjornberd, L. (2002), «**Training and Development: Best Practices**», *Public Personnel Management*, Volume 31, No 4, Winter, p. 507 – 516.
- 22.- Cascio, W. F. (2003), «**Managing Human Resources**» (5th edn), Boston, Irwin McGraw-Hill.
- 23.- Condrey, S. E. editor (2005), «**Handbook of Human Resource Management in Government**» (2nd edn), San Francisco, Jossey – Bass A Wiley Imprint.

- 24.- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. and Coffey, R. E. (1999), ***“Management and Organizational Behavior”***, Boston, McGraw Hill.
- 25.- Decenzo, D. A. and Robbins, S. P. (2002), ***“Human Resource Management”*** (7th edn), New York, John Wiley & Sons Inc.
- 26.- Dammke, C. and Bossaert, D. (2004), ***“Ethics in the Public Services of the European Union Member States”***, European Institute of Public Administration, survey for the 42nd meeting of the Directors – General of the Public Service of the E.U. Member States, Dublin, Ireland, 27 – 28 May, collaboration between the Irish and the Dutch Presidencies, p. 26, www.eupan.org.
- 27.- Denhardt, J. V and Denhardt, R. B. (2003), ***“The New Public Service”***, London, M. E. Sharp.
- 28.- EUPAN (2004), ***“Main features of an Ethics Framework for the Public Sector”***, 43rd Meeting in Maastricht, 22 November.
- 29.- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), ***“The Management and Control of Quality”***, (4th edn), Ohio, South – Western College Publishing.
- 30.- Goss, D. (1996), ***“Principles of Human Resource Management”***, London, Routledge.
- 31.- Hill G. W. L. and Jones G. R. (1999), ***“Strategic Management: An Integrated Approach”***, (5th edn), New York, Houghton Mifflin Company.
- 32.- Hooley, G. J., Saunders, J. A. and Piercy, N. F. (1998), ***“Marketing Strategy and Competitive Positioning”***, (2nd edn), London, Financial Times Prentice Hall.
- 33.- Ivancevich J. M. and Matteson M. T. (1999), ***“Organizational Behavior and Management”***, (5th edn), Boston, Irwin McGraw – Hill.
- 34.- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (2000), ***“Managing Human Resources A Partnership Perspective”***, (7th edn), United Kingdom, South – Western College Publishing.
- 35.- Kaul, M. (2000), ***“Management Reforms in Government”***, A Review of International Practices and Strategies.
- 36.- Kermally, S. (1997), ***“Management Ideas in brief”***, Oxford, Butterworth – Heinemann.
- 37.- Martin, J. (1998), ***“Organizational Behaviour”***, London, International Thomson Business Press.

38.- OECD (1996), ***“Ethics in the Public Service, Current Issues and Practice”***, *Public Management Occasional Papers*, No. 14.

39.- OECD Recommendation (1998), ***“Principles for Managing Ethics in the Public Service”***, Public Management Service, PUMA Policy Brief No. 4, 23rd May.

40.- Paton, R. A. and McCalman, J. (2000), ***“Change Management”*** (2nd edn), London, Sage Publications.

41.- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T., ***“The learning company: A strategy for sustainable development”***, McGraw – Hill, London 1997.

42.- Perreault, W. D. Jr. and McCarthy, E. J., (1999), ***“Basic Marketing”***, Boston, Irwin McGraw – Hill.

43.- Perry, J. L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006), ***“Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited”***, *Public Administration Review*, July – August, Volume 66, No. 4, p. 505 – 513.

44.- Senge P. M. (1994), ***“The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”***, New York, Prentice Hall.

45.- Shim, D. S. (2001), ***“Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries”***, *Public Personnel Management*, Volume 30, No. 3, Fall, p. 323 – 347.

46.- Smith M., Jone B. and Araugo L. (1999), ***“Organizational Learning and Learning Organization”***, California, Sage Publications.

47.- Starling, G. (2002), ***“Managing the Public Sector”***, (6th edn), New York, Harcourt College Publishers.

48.- Swiss, J. E. (1991), ***“Public Management Systems – Monitoring and Managing Government Performance”***, New Jersey, Prentice Hall.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ – ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

50.- Διοικητική Κωδικοποίηση Διατάξεων Οργανισμού Υπηρεσιών Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών, Διεύθυνση Κωδικοποίησης Νομικών Πληροφοριών, Αθήνα, Ιανουάριος 2005.

51.- Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260 (13.09.2006), **«Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (Ν. 3230/2004)».**

52.- Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323 (05.04.2006), **«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (Ν. 3230/2004)».**

53.- Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 26397 (27.12.2005), **«Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας».**

54.- Εγκύκλιος ΔΙΔΑΔ/Φ.35.12/763/17380 (09.08.2004), **«Βαθμολογική κλίμακα – Προϊστάμενοι οργανικών μονάδων – Υπηρεσιακά Συμβούλια. Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του Ν. 3260/2004».**

55.- Νόμος 3260/2004, **«Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης».**

56.- Εισηγητική Έκθεση της Επιτροπής του άρθρου 14 παρ. 1 του Ν. 3242/2004 για την αναθεώρηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης των Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

57.- Νόμος 3205/2003, **«Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις».**

58.- Εισηγητική Έκθεση του Νόμου 3205/2003: Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις.

59.- Νόμος 2880/2001, *«Πρόγραμμα «Πολιτεία» για την μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».*

60.- Π. Δ. 318/1992, *«Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και των νομικών προσώπων».*

61.- Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/2007).

62.- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων, *«Δελτίο Τύπου: Το νέο Μισθολόγιο των Δημοσίων Υπαλλήλων»*, 18/07/2003.

63.- www.oecd.org

64.- www.eupan.org

65.- www.gspa.gr

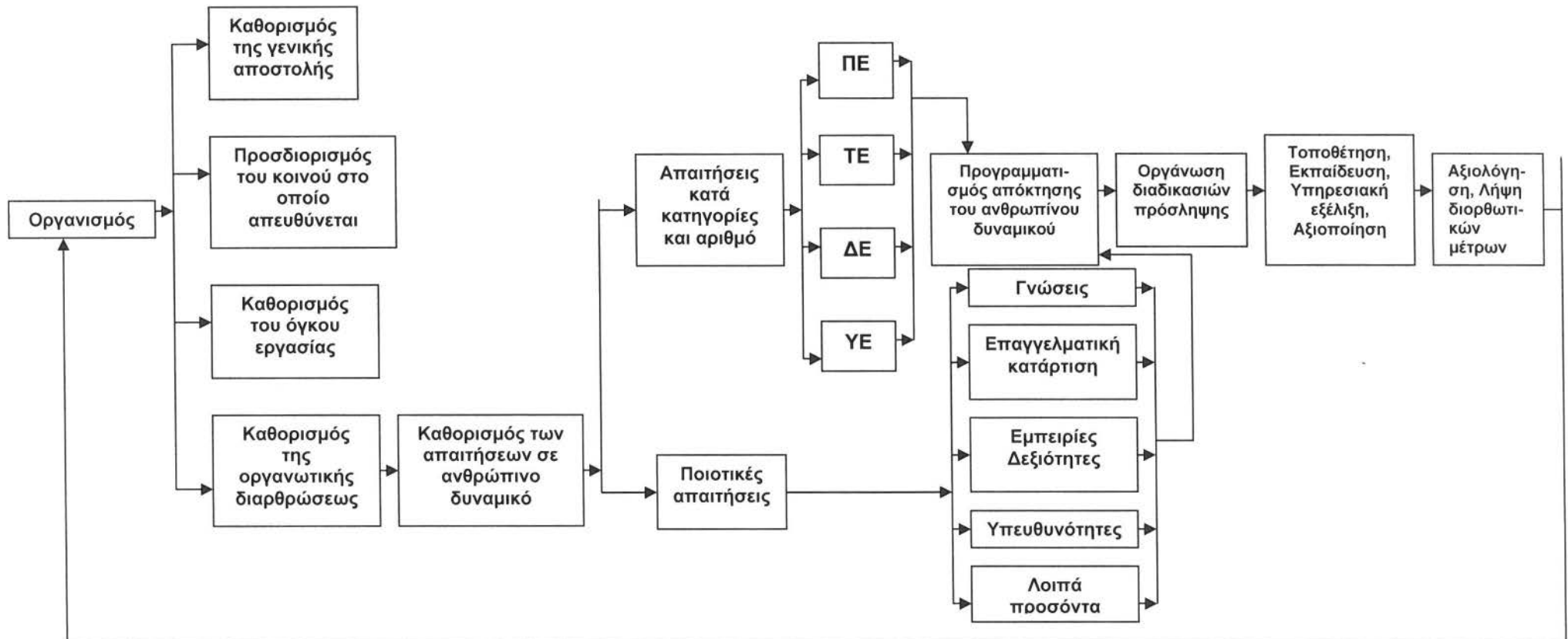
66.- www.ekdda.gr

67.- www.Ypes.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Διαγραμματική απεικόνιση των διαδικασιών προγραμματισμού, απόκτησης, ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: Φαναριώτης Π., *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999, Κεφ. 13^ο, σελ. 344 – 345.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων

Στάδιο 1^ο

Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
Ανάλυση σε επίπεδο: <ul style="list-style-type: none">• Επιχείρησης• Εργασίας/Καθηκόντων• Εργαζομένου/Απόδοσης

Στάδιο 2^ο

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
<ul style="list-style-type: none">• «Καταλληλότητα» εκπαιδευομένων• Αρχές μάθησης• Κριτήρια• Εκπαιδευτικοί στόχοι

Στάδιο 3^ο

Υλοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος
<ul style="list-style-type: none">• Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων• Στη θέση εργασίας• Εκτός θέσης εργασίας• Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

Στάδιο 4^ο

Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου
Μέτρηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με βάση τα κριτήρια: <ul style="list-style-type: none">• Αντίδραση εκπαιδευομένων• Απόκτηση γνώσης• Αλλαγή συμπεριφοράς• Αποτελέσματα (ποσοτικά)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Συνοπτική παρουσίαση του Προγράμματος «Πολιτεία» (2008-2010)

N. 3345/2007, άρθρο 17.

○ **Υποπρόγραμμα 1 – Εξυπηρέτηση Πολιτών και Επιχειρήσεων:** Βασικός στόχος η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, κυρίως μέσω της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας. Τα μέτρα που περιλαμβάνει είναι η ανάπτυξη υπηρεσιών μιας στάσης, η εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών και η άρση διοικητικών εμποδίων σε συνδυασμό με τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών.

○ **Υποπρόγραμμα 2 – Νέα Συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης:** Πρόκειται για μια προσπάθεια αναμόρφωσης των οργανωτικών δομών των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων πολιτικών. Στο Υποπρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται μέτρα όπως η καθιέρωση συστημάτων ISO, η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και η μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων.

○ **Υποπρόγραμμα 3 – Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση:** Διαμόρφωση του κατάλληλου οργανωτικού, θεσμικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος για την υλοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σε συνεργασία με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας».

○ **Υποπρόγραμμα 4 – Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού** (αναλύεται στην ενότητα 7.4.1.).

○ **Υποπρόγραμμα 5 – Διαφάνεια και Αξίες Χρηστής Διακυβέρνησης:** Σκοπός του Υποπρογράμματος είναι η προώθηση αξιών όπως η διαφάνεια της διοικητικής δράσης, η συμμετοχικότητα και η ισότιμη αντιμετώπιση των πολιτών. Περιλαμβάνει δράσεις όπως η ηλεκτρονική ψηφοφορία, η κοινωνική διαβούλευση, η ανάπτυξη διοικητικής κουλτούρας σε θέματα διαφθοράς και η ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

○ **Υποπρόγραμμα 6 – Διαχείριση Φυσικών Καταστροφών:** Μεταξύ των μέτρων που προωθεί είναι η ενίσχυση της λειτουργίας του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Αριθμού Κλήσεων Έκτασης Ανάγκης (112), η ανάπτυξη

βάσης δεδομένων σε εθνικό επίπεδο για θέματα Πολιτικής Προστασίας και η καθιέρωση ενιαίου συστήματος εκπαίδευσης στελεχών Πολιτικής Προστασίας.

- **Υποπρόγραμμα 7 – Τεχνική Βοήθεια:** Παροχή των αναγκαίων μέσων για την υποστήριξη του συνόλου των δράσεων, τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού όσο και σε επίπεδο υλοποίησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 26397 (27.12.2005)

«Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν. 3230/2004) –
Μεθοδολογία Στοχοθεσίας»

Φόρμα Ερωτήσεων για τον έλεγχο κάθε επιμέρους στόχου

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1.- Ποιος είναι ο στόχος;	
2.- Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
3.- Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
4.- Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανωτέρων και κατωτέρων ιεραρχικών επιπέδων;	
5.- Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;	
6.- Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	
7.- Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
8.- Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
9.- Ποια είναι τα επιμέρους βήματα/οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
10.- Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
11.- Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	
12.- Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
13.- Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

