



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

"Διεθνείς Σχέσεις και Πολιτικές"

Κατεύθυνση "Διαχείριση Πολιτικών- Διεθνής Πολιτική"

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:



**Η πολιτική για την εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα: Υφιστάμενοι περιορισμοί και προκλήσεις μεταρρύθμισης.**

ΕΛΕΝΗ ΣΑΛΑΒΡΑΚΟΥ

A.M.: 30333201350

ΚΟΡΙΝΘΟΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2016



University of Peloponnese

Faculty of Social and Political Relations

Department of Political Studies and International Relations

Master Program in

“International Relations and Policies”

"Management policies- International Politic



ELENI SALAVRAKOU

CORINTH, JANUARY 2016

Στην οικογένεια μου,  
Για την άνευ όρων αγάπη  
και συμπαράσταση.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	σελ.	6
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ		
<b>ABSTRACT</b>	σελ.	7
KEY WORDS		
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	σελ.	8-9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	σελ.	10-15
<b>Δημόσια Διοίκηση</b>		
1.1. Παθογένειες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	σελ.	10-11
1.2. Η κουλτούρα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	σελ.	11-13
1.3. Σύγχρονο Κράτος- Σύγχρονες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση	σελ.	13-15
1.3.α) Σύγχρονο κράτος	σελ.	13-14
1.3.β) Σύγχρονες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση	σελ.	14-15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	σελ.	16-25
<b>Δημόσιο Management</b>		
2.1. Η εποχή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης – ιστορική προσέγγιση	σελ.	16-17
2.2. 1970 Δημόσιο Μάνατζμεντ	σελ.	17-18
2.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Δημόσια Διοίκηση	σελ.	18-20
2.4. Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές για ανταπόκρισή του στο νέο τεχνολογικό και διοικητικό περιβάλλον	σελ.	20
2.5. Διοίκηση ολικής ποιότητας – Στρατηγική Διοίκηση	σελ.	21-23
2.6. Στρατηγική διοίκηση	σελ.	23-25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	σελ.	25-36
<b>Μάθηση</b>		
3.1. Οργανωσιακή μάθηση - η οργάνωση που μαθαίνει	σελ.	
3.2. Οργάνωση που μαθαίνει	σελ.	25-27
3.3. Η διαδικασία της «απο-μάθησης»	σελ.	27-30
3.4. Μαθησιακές δυσλειτουργίες και τρόποι βελτίωσης της μαθησιακής ικανότητας της οργάνωσης	σελ.	30-31 31-33
3.5. Μέτρα αντιμετώπισης των οργανωσιακών μαθησιακών αταξιών	σελ.	
3.6. Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στο δημόσιο τομέα	σελ.	33

3.7.Ηγεσία	σελ.	34
3.8.Διοικητική κουλτούρα και μάθηση ως προϋποθέσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	σελ.	34-36 36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	σελ.	
<b>Φορείς μάθησης στο δημόσιο τομέα</b>		37-51
4.1.Δια βίου εκπαίδευση /μάθηση	σελ.	
4.2. Χαρακτηριστικά τα οποία παρεμποδίζουν την εκπαίδευση	σελ.	37-42
4.3. Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στο δημόσιο τομέα	σελ.	43
4.3.α) <u>Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών</u>	σελ.	43-50
4.3.β) <u>ΕΚΔΔΑ – ΙΝΕΠ</u>	σελ.	45-48
4.3.γ) <u>Τρόποι βελτίωσης του συστήματος εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων</u>	σελ.	48-50 50-51
	σελ.	
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>		51-52
	σελ.	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>		53-58

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις συνθήκες υπό τις οποίες το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης έχει αναδειχθεί σε ακρογωνιαίο παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της διοικητικής μεταρρύθμισης. Επίσης να αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της εκπαίδευσης καθώς και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και τη διοικητική μεταρρύθμιση.

Υποστηρίζουμε ότι η εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων αποτελεί ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και ένα σημαντικό εργαλείο για την υποστήριξη της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, στόχος της παρούσας εργασίας καθίσταται η διερεύνηση της θέσης που έχουν στους δημόσιους οργανισμούς οι έννοιες του νέου δημόσιου μανάτζμεντ όπως: Οργανωσιακή μάθηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δια Βίου Εκπαίδευση, Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Δημόσια Διοίκηση, «οργάνωση που μαθαίνει», επιμόρφωση, αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα στρατηγική διοίκηση, στρατηγική επιμόρφωση, στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, εκπαίδευση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δια Βίου Εκπαίδευση

## **ABSTRACT**

The aim of the present study is to describe under what circumstances the public-sector personnel has become a critical factor which can decide the success of public administration reform.

Additionally, to highlight the role of education and the conditions under which could contribute to the development of the human factor and the administrative reform.

We argue that training is an organizational function that supports both human resources development and administrative reform attempts and we discuss the process for the accomplishment of those objectives.

Human resources have become a critical and valuable asset in a knowledge-based society. We suggest therefore, that the development of the human capital of public organizations and the attempts for the desired public sector modernization depend heavily on planning and delivering successful training programs.

The aim of the present research is to define and to investigate the importance, in the environment of the public administration, of the following basic terms of the new public management as: Organization Learning, total Quality Management and Personnel training.

## **KEY WORDS**

Public Administration, Learning organizational, training, evaluation, effectiveness Strategic Management – Strategic Education Management – Strategic Human Resources Management, Total quality management, Personal Training, New Public Management

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν στις αρχές του 20ου αιώνα Weber έγραφε για τη γραφειοκρατία, στο έργο του *«Ιδεατός τύπος της Γραφειοκρατίας»* ο τύπος οργάνωσης που πρότεινε ερχόταν σε πλήρη αντίθεση με τις υφιστάμενες καταστάσεις, (παλαιότεροι τύποι οργάνωσης βασισμένοι σε παραδοσιακούς κοινωνικούς και νομικούς δεσμούς π.χ φεουδαρχία) ή με κάποιο χαρισματικό ηγέτη.

Πιο συγκεκριμένα ο Weber διέκρινε τρεις ιδεατούς «καθαρούς» τύπους νόμιμης εξουσίας ανάλογα με τον τρόπο που η εξουσία τους καθιστά νόμιμους. (Κουζέλη, 1998:112-117)

το **χαρισματικό**, στον οποίο κυρίαρχο ρόλο παίζει η προσωπικότητα και εμβληματικός χαρακτήρας της ηγέτιδας προσωπικότητας,

τον **παραδοσιακό**, ο οποίος έχει εστιάσει στο σεβασμό στο σύνολο των παραδοσιακών θεσμών και κανόνων και τέλος

στον **ορθολογικό –νόμιμο**, διότι «ασκείται από ένα σύστημα κανόνων και μεθοδεύσεων» και «τα μέσα άσκησης της είναι ειδικά σχεδιασμένα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων». (Κουζέλη, 1998:112-117)

Κατά τον Weber η **γραφειοκρατία**<sup>1</sup> είναι ο αποδοτικότερος τύπος οργάνωσης αφού εμμένει σε έννοιες όπως η ακρίβεια, η γνώση του περιεχομένου των φακέλων, η εχεμύθεια και κυρίως η αυστηρή υποταγή στην ιεραρχία. (Κουζέλη,1998:112-117) Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως ο μηχανισμός συγκεκριμενοποίησης της κρατικής εξουσίας.(Παναγιωτοπούλου,1997:95-99) Ο ίδιος ο Weber προηγουμένως όρισε την εξουσία ως την ικανότητα να εξαναγκάζει κανείς τους άλλους να υπακούουν στις προσταγές του.

Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης, (M.Weber (1948) σε Αντ. Μακρυδημήτρη 2003:62-63) τα οποία αποτέλεσαν την κυρίαρχη μορφή οργάνωσης δημόσιων αλλά και ιδιωτικών επιχειρήσεων για περισσότερο από μισό αιώνα, θα μπορούσαν να περιγραφούν επιτυχώς ως συστηματικά επαναλαμβανόμενες – ομοιόμορφες εργασίες έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν απλά γνωστά και ελεγχόμενης φύσης προβλήματα.

Η γραφειοκρατία όπως είναι προφανές λειτουργεί αποτελεσματικά σε συνθήκες λιγότερης πολυπλοκότητας και δράσης πράγμα που είναι σε πλήρη αντίθεση με το πολύπλοκο σημερινό γίγνεσθαι.

---

**1Γραφειοκρατία:** καλείται ο τύπος της οργάνωσης που έχει σχεδιασθεί για να επιτελέσει διοικητικό έργο μεγάλης κλίμακας, με το να συντονίζει συστηματικά την εργασία πολλών ατόμων.



Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να λειτουργήσουν σε συνθήκες οι οποίες χαρακτηρίζονται από μια σειρά από αβεβαιότητες, εργασιακές οικονομικές, κοινωνικές, λειτουργικές, και όλα αυτά υπό το πρίσμα της αναπόφευκτης αλλαγής του μέχρι πρότινος οικείου κρατικού μοντέλου το οποίο υπάκουε στην "ιεραρχική δομή, τη μονιμότητα των υπαλλήλων, τη προσωποποίηση της εργασίας και την εξειδίκευση. (Lawton,-Rose,1994: 175-177)

Η δημόσια διοίκηση καλείται πλέον να αντιμετωπίσει σύνθετα προβλήματα που χαρακτηρίζονται από πληροφοριακή αμφισημία, δυσπροσδιόριστο περιεχόμενο, πολυπλοκότητα και πολυδιάστατη φύση. (Μιχαλόπουλος,1994:11,16) Σε αυτά θα μπορούσε να απαντήσει αποτελεσματικά υιοθετώντας λιτές και ευέλικτες δομές, επαγγελματισμό, και κυρίως με γνώση των προκλήσεων ενός συγχρόνου μοντέλου. Το έλλειμμα της σύγχρονης γραφειοκρατίας να ανταποκριθεί στα παραπάνω, συνακόλουθα δημιουργεί δυσaréσκειες και επιφέρει κρίσεις στη δημοσιοοικονομική νομιμοποίηση.

Αν δεν καταφέρουμε να ανταποκριθούμε με ταχύτητα και επιτυχία στις νέες ανάγκες, δικαιολογημένα θα προκληθούν συναισθήματα δυσπιστίας στην κοινή γνώμη, αδιαφορία για το διοικητικό σύστημα και τέλος αμφισβήτηση του ίδιου αυτού καθεαυτού του κράτους. Κράτος και δημόσια διοίκηση περιορισμένης αποτελεσματικότητας και ως εκ τούτου χαμηλού βαθμού νομιμοποίησης, κινδυνεύουν να προκαλέσουν εναλλακτικά ή διαδοχικά ανομία ή/και αυταρχισμό

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Δημόσια Διοίκηση

#### *1.1. Παθογένειες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*

Από το 1950 έχουν εκπονηθεί σειρά μελετών οι οποίες έχουν καταλήξει όλες ομόφωνα στην κοινή διαπίστωση, ότι η δημόσια διοίκηση διακρίνεται από παθογένεια η οποία με τη σειρά της συνιστά μειωμένη παραγόμενη ποιότητα έργου.

Οι αιτίες της παραπάνω παθογένειας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

➤ **Απουσία εφαρμογής των βασικών αρχών του management.**

Συχνά στην καθημερινότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δεν ακολουθούνται ούτε οι πέντε βασικές διαδοχικές λειτουργίες του: προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση /συντονισμός, έλεγχος

➤ **Έλλειψη κουλτούρας.**

Σε όλους τους επιμέρους τομείς της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης διαπιστώνεται η απουσία σταθερών αξιών, συνέπειας και συνέχειας με πρότιστο μέλημα η πρόταξη του ατομικού συμφέροντος σε σχέση με το συνολικό.

➤ **Κομματικό κράτος**

Η στελέχωση του δημοσίου υπάκουε σε κομματικά κριτήρια και ως προς την στελέχωση αλλά και ως προς την εξέλιξη στην ιεραρχία. Αποτέλεσμα αυτής της αλυσίδας είναι να καταπατάται κάθε έννοια αξιοκρατίας και επιβράβευσης του όποιου κόπου. Αυτό ως αποτέλεσμα είχε το σταδιακό παραγκωνισμό μερίδας στελεχών που απώλεσαν σταδιακά κάθε θέληση και προσπάθεια αυτοβελτίωσης.

Μέσα από μια προσεκτική ματιά στη σχετική βιβλιογραφία αλλά και στις εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση καθώς και στο εισηγητικό κείμενο για τη διοικητική σύγκλιση προκύπτει ότι τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης φαίνονται να είναι περίπου τα ίδια από το 1950 (έκθεση Βαρβαρέσου) σε (Παγκάκης,2002:50) χωρίς σημαντική διαφοροποίηση από τότε μέχρι και σήμερα. (Μακρυδημήτρης – Μιχαλόπουλος, 2000:68-91)

Επιπρόσθετα πέρα από τις παραπάνω βασικές αιτίες οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της δημοσίας διοίκησης σκόπιμο είναι να αναφερθούν και οι παρακάτω όχι λιγότερο σημαντικές όπως: ἡ πολυπλοκότητα των διαδικασιών, η ελλιπής στοχοθεσία, η ανεπαρκής πληροφόρηση, η σύγχυση αρμοδιοτήτων, η πολυνομία, ο ανεπαρκής και μη συστηματικός έλεγχος, η μη επαρκής εκμετάλλευση της τεχνολογίας, η έλλειψη της απαιτούμενης διαφάνειας, το εύρος του δημόσιου τομέα, η διαφθορά, η ανισοκατανομή υπαλλήλων, η έλλειψη συντονισμού, η πληθώρα συμβουλευτικών και μη οργάνων, ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός, και οι αποσπασματικές και άστοχες μεταρρυθμίσεις. (Κωστάκος , 2003:32)

## **2.2. Η κουλτούρα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.**

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις είναι αδύνατο να εφαρμοστούν από τα στελέχη μιας διοίκησης τα οποία έχουν, επί σειρά δεκαετιών, διαπαιδαγωγηθεί με τις παραδοσιακές αξίες της γραφειοκρατίας, δηλαδή, την πρωτοκαθεδρία της πολιτικής και τη διοικητική διαδικαστική νομιμοποίηση των ενεργειών της. Η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, η οποία είναι, ως εκ τούτου, απαραίτητη, αποτελεί μια εξόχως δύσκολη, χρονοβόρα και αβέβαιη διαδικασία.

Σύμφωνα και με την έρευνα γραφειοκρατίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που πραγματοποιήθηκε ήδη από τον Μάρτιο του 1996 και από τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει τα χαρακτηριστικά ενός διακριτού κοινωνικού συστήματος και στους κόλπους της έχει αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο «esprit de corps», το οποίο αποτελεί και το βασικό ενοποιητικό στοιχείο των υπαλλήλων, διαμορφώνουν δηλαδή μία συνείδηση συλλογικής ιδιαιτερότητας (Chevallier , 1993:341-346).

Και συνεχίζει η έκθεση παραθέτοντας τα παρακάτω:

- i. Το εύρημα, πάντως, αυτό συμπίπτει με τα συμπεράσματα των «κλασικών» ερευνών γραφειοκρατίας ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ταυτίζονται με την υπηρεσία τους, δεν ενδιαφέρονται για τις προϋποθέσεις λειτουργίας της και αισθάνονται κοινωνικά παραμελημένοι. Αυτή η «**ηθική απομόνωση**», όπως αναφέρει ο (Crozier,1997:37) αντισταθμίζεται από μια «**αρνητική αλληλεγγύη**» (Crozier ,1997:37) μεταξύ τους, η οποία αποτελεί και στοιχείο αναγνώρισής τους. Η αρνητική αλληλεγγύη μεταξύ των υπαλλήλων στην ελληνική έρευνα προσλαμβάνει συχνά τα χαρακτηριστικά της εσωστρέφειας. Υψηλό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δεν έρχεται σε επαφή με τρίτους, πέραν των συναδέλφων της ίδιας ή άλλων διευθύνσεων της υπηρεσίας του.

- a. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι επιφορτισμένες με πολλές εκτελεστικές αρμοδιότητες και μόνο μικρό μέρος του δυναμικού τους ασκεί επιτελικά καθήκοντα, τα οποία από τη φύση τους υποχρεώνουν σε συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς (οικονομικούς παράγοντες, ομάδες συμφερόντων, μέσα μαζικής επικοινωνίας, κ.ά.). Αξίζει, επίσης, να τονισθεί ότι και στην ελληνική περίπτωση, παρατηρείται αυτό που, συνήθως, αποκαλείται «υπουργικός πατριωτισμός»,<sup>2</sup> υποδηλώνοντας την προσκόλληση του υπαλλήλου στη συγκεκριμένη μονάδα που υπηρετεί.
- ii. Κριτήριο επιλογής του δημόσιου τομέα για τους περισσότερους είναι η ιδιότητά του ως ασφαλέστερου εργοδότη, ενώ η ηθική παράμετρος που περικλείεται στο κριτήριο προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο δεν είναι σημαντική
- iii. Η προσήλωση των δημοσίων υπαλλήλων στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης οφείλεται, μεταξύ άλλων, και στο ότι έχουν στην πλειονότητά τους θεωρητικό και, μάλιστα, νομικό υπόβαθρο. Ένα πρόβλημα που προκύπτει από το γεγονός αυτό έγκειται στην αδυναμία των δημοσίων υπαλλήλων με θεωρητική κατάρτιση να παρακολουθήσουν τις πολλές τεχνικές και τεχνολογικές εφαρμογές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.
- iv. Η πεποίθηση που επικρατεί στις γραφειοκρατίες Βεμπεριανού τύπου είναι ότι η δημόσια διοίκηση “μαθαίνεται” εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικών σπουδών. Η ιεραρχία φαίνεται ότι παραμένει अपαρασάλευτη και ανεπηρέαστη από τις νεώτερες μορφές οργάνωσης και αξιολόγησης του προσωπικού που διεκδικούν την ηγεμονική της θέση.
- v. Οι πελατειακές σχέσεις είτε στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό του διοικητικού συστήματος, φαίνεται ότι κατατράχουν τους δημοσίου υπαλλήλους, διαμορφώνοντας ένα γενικευμένο κλίμα καχυποψίας, άρνησης και αμφισβήτησης των προϊσταμένων. Σε αυτόν τον παράγοντα μπορεί να αποδοθεί συντριπτική πλειοψηφία που θεωρεί θετική για την υπηρεσία την ύπαρξη της ιεραρχικής πυραμίδας (γραφείο, τμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση) και εκφράζει την επιθυμία για τη διατήρησή της.

Παρότι απροθυμία ανάληψης ατομικής ευθύνης τόσο στο επίπεδο του σχεδιασμού, όσο και στο επίπεδο λήψης απόφασης εκδηλώνεται από την πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων,

---

<sup>2</sup> portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC.../STEFPOPOULOU.pdf

εμφανίζεται ένα ποσοστό μικρό το οποίο συναινεί στη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών<sup>3</sup> που θα πρέπει να λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης. Η ύπαρξη αυτής της υπολογίσιμης μειονότητας μπορεί να ερμηνευθεί ως έκφραση της προϊούσας πίεσης του συστήματος αξιών του ιδιωτικού τομέα επί εκείνου της δημόσιας διοίκησης.

### **3. 3.Σύγχρονο Κράτος- Σύγχρονες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση**

#### **3.3.α) Σύγχρονο κράτος**

Αποτελεί κοινό τόπο η διαπίστωση της αλλαγής του ρόλου του σύγχρονου κράτους<sup>4</sup> και της αναγκαιότητας μεταρρύθμισης της διοικητικής του λειτουργίας προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες

Η αμφισβήτηση της ικανότητας ανταπόκρισης του δημόσιου τομέα και η ανάγκη προσέγγισης της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας διαμορφώνουν μια νέα ιστορική πραγματικότητα (Μιχαλόπουλος, 2003:42-44)

Τέτοιες προκλήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

❖ **Η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία των αγορών αλλά και της πληροφορίας.**

Πιο αναλυτικά η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία θα μπορούσε να περιγραφεί ως συνεχώς αυξανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ χωρών τα οποία αλληλοεπηρεάζονται σε πολιτικό, πολιτιστικό και κυρίως οικονομικό επίπεδο.

❖ **Οι τεράστιες μεταναστευτικές ροές.**

Οι δύσκολες κοινωνικές προκλήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με μεταναστευτικά κύματα τα οποία επιθυμούν να έλθουν στο Δυτικό κόσμο εξαιτίας διαφόρων δυσκολιών που αντιμετωπίζουν στην πατρίδα τους

❖ **Οι οικολογικές και περιβαλλοντολογικές αλλαγές που συντελούνται.**

Αυτές οφείλουν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και σε βάθος χρόνου με σοβαρό και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

❖ **Οι Αγορές.**

---

<sup>3</sup>Το σχήμα με βάση το οποίο παρουσιάζεται η επίσημη δομή ενός οργανισμού, ονομάζεται **οργανόγραμμα**

<sup>4</sup>**Κράτος** : κατά την άποψη των πρώτων οικονομολόγων, το κράτος παρέχει το νομικό πλαίσιο, το οποίο εγγυάται την προστασία των οικονομικών συμβάσεων και γενικά εποπτεύει τα συμφέροντα της κοινότητας.

Κυρίως ο ανταγωνιστικός κόσμος των αγορών που βασίζεται στην προσπάθεια κατάκτησης ενός συνεχώς αυξανόμενου κομματιού της οικονομικής πίτας.

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας πυροδότησε μια άνευ προηγουμένου τεχνολογική εξέλιξη με αποτέλεσμα τόσο η πληροφορία όσο και η καινοτομία να καθίστανται θεμελιώδη μεγέθη του σύγχρονου κράτους.

Η ποσότητα πληροφοριών στην οποία έχουμε πρόσβαση να διπλασιάζεται κάθε πέντε χρόνια και να αυξάνεται όχι αθροιστικά αλλά πολλαπλασιαστικά κυρίως όμως οι εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες και στο Διαδίκτυο έχουν δημιουργήσει «ένα ενιαίο παγκόσμιο δίκτυο πληροφορικών δικτύων, όπου τα πάντα και οι πάντες είναι συνδεδεμένα με όλους και με όλα» (Caroselli, 1994:2-3)

Είναι προφανές πως σε τέτοιο δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον χρειάζεται μια τελείως διαφορετική αντιμετώπιση των πραγμάτων.

Οι παλαιότερες δομές, αντιλήψεις και προηγούμενα συστήματα δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά τα νέα δεδομένα. Συνακόλουθα η προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης μέσα από μια αυστηρά ή σχεδόν αποκλειστική βαρύτητα στις διοικητικές διαδικασίες υποχωρεί και η έμφαση μεταφέρεται στην ποιότητα την οικονομικότητα και την αποτελεσματικότητα του διοικητικού έργου (Πασσάς, Τσέκος, ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ2004:14)

### 3.3.β) Σύγχρονες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση

Το σύγχρονο κράτος και κατ' επέκταση και η σύγχρονη δημόσια διοίκηση δεν λειτουργούν ως αυτόνομο σύστημα αλλά ενσωματώνονται πλέον σε ένα σύνολο υπερεθνικού πολιτειακού μορφώματος που συνιστά η ευρωπαϊκή ένωση και γεννά μια θεσμική και πολιτική δυναμική η οποία επιδρά εντονότατα στην οργάνωση και λειτουργία των εθνικών πολιτικών και διοικητικών συστημάτων

Οι επιπτώσεις ενός παρόμοιου αναπροσανατολισμού στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αναμένονται να είναι εντελώς διαφοροποιημένες σε σχέση με το παρελθόν και να υπακούει στα εξής παραμέτρους:

- a) Η ικανότητα κατανόησης του νέου υπερεθνικού πολιτειακού πλαισίου άσκησης δημόσιας διοίκησης
- b) Η ευελιξία
- c) Ευποσαρμοστικότητα
- d) Η καινοτομία
- e) Οι ποσοτικές μέθοδοι διοίκησης συμπεριλαμβανομένων τεχνικών στοχοθεσίας, ελέγχου και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

- f) Και κυρίως στην επιβεβλημένη στροφή από το κράτος πρόνοιας το οποίο αναλάμβανε πάσης φύσεως κοινωνικών αναγκών δημιουργώντας δημοσιονομικά ελλείμματα τα οποία έπρεπε να αντιμετωπιστούν από το κράτος δηλαδή από τον ίδιο το φορολογούμενο πολίτη.

Η κριτική πλέον εστιάζεται και στο μέγεθος του κράτους και στη μείωση της κρατικής παρέμβασης με στόχο να απελευθερωθούν οι δυνάμεις της αγοράς και της ανταγωνιστικότητας οι οποίες και θα αντιμετωπίσουν τα ελλείμματα από προηγούμενα μοντέλα διοίκησης

Στο προσκήνιο έρχεται πλέον όχι μόνο το μέγεθος αλλά κυρίως το είδος του κράτους. Το κράτος μεταμορφώνεται σε ένα κράτος στρατηγείο που συμβάλλει ως καταλύτης στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη (Μιχαλόπουλος,2003:93-94)

Η προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης με οικονομική οπτική παρέχει ένα ερμηνευτικό πρότυπο του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και οι έννοιες και οι αρχές του οικονομικού ορθολογισμού συστηματικά αξιοποιούνται στην ανάλυση των δημοσίων πολιτικών.

Έντονος είναι, εξάλλου, ο κλονισμός του κύρους και της αυθεντίας των προϊσταμένων. Ο Βεμπεριανός ιδεότυπος του προϊσταμένου, ο οποίος εμπνέει σεβασμό λόγω της κατοχής περισσότερων και ποιοτικά ανώτερων γνώσεων από εκείνες των υφισταμένων του, τις οποίες μπορεί να εξωτερικεύει με τρόπο ακριβή, σταθερά επαναλαμβανόμενο, πειθαρχημένο, αυστηρό και αξιόπιστο, αμφισβητείται. (Κωστάκος,2003:28-31) Οι ερμηνείες που δίνονται για να αιτιολογήσουν τη διάψευση του Βεμπεριανού ιδεοτύπου υποστηρίζουν ότι, στο πλαίσιο της γραφειοκρατικής ιεραρχίας, έχει αναπτυχθεί μια υπερ-εξειδίκευση των κατώτερων υπαλλήλων που πρέπει να νοηθεί, μάλλον, ως ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων και απόκτηση εμπειρίας που υποκαθιστά τη γνώση. Είναι σαφές ότι κανένας προϊστάμενος δεν μπορεί να γνωρίζει όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες και πρακτικές όψεις ενός διοικητικού θέματος που χειρίζεται ένας υφιστάμενός του, αλλά εκ του γεγονότος αυτού δεν πρέπει να αχθεί κανείς στο συμπέρασμα της ουσιαστικής αποδοκιμασίας των προϊσταμένων, οι οποίοι (πρέπει να) διαθέτουν άλλου τύπου γνώση (στρατηγική/σχεδιαστική) και άλλου τύπου ικανότητες. (Κωστάκος, 2003:32)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Δημόσιο Management

#### 2.1. Η εποχή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης – ιστορική προσέγγιση

Την περίοδο του μεσοπολέμου με την επέκταση των δραστηριοτήτων, τις εθνικές ή άλλες κοινωνικές συγκρούσεις, η οικονομική δυσπραγία φαίνεται να είναι οι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν αποφασιστικά στην αναθεώρηση της στάσεως απέναντι στη διοικητική επιστήμη. Είναι η εποχή που γεννιέται η απαίτηση για μια νέα δημόσια διοίκηση. Το 1937 αποτελεί ορόσημο στην εξέλιξη της επιστήμης μιας και ο πρόεδρος Ρούζβελτ αναθέτει σε επιτροπή να μελετήσει εκ βάθρων την οργάνωση και τη λειτουργία του ομοσπονδιακού μηχανισμού. Βάση της μελέτης αυτή ενισχύθηκε το προεδρικό αξίωμα. (Παγκάκης, 1998:45) Το σημαντικότερο στοιχείο όμως ήταν η έκδοση της εργασίας Papers on the Science of administration το οποίο είναι κλασσικό έργο για μας της πίστης των μελετητών για τη διοικητική επιστήμη που έχει εφαρμογή στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και δεν περιορίζεται από σύνορα χρόνο και σκοπούς (Gulic - Urwick , 1937:3-21)

Στην Ευρώπη πάλι, η οποία επηρεάστηκε από τη Αμερικανική κίνηση, σημαντική επίδραση στη διοικητική επιστήμη αποτέλεσε η προβεμπεριανή Σχολή της γραφειοκρατίας και το έργο του ίδιου του Wember και βέβαια το έργο του H. Faylor (1841-1925). Ο H. Faylor (1916) προέβη στη διάκριση μεταξύ κυβέρνησης και διοίκησης που η κάθε μια επιτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες. Η κυβέρνηση θεωρείται ευρύτερη και ασχολείται με λειτουργίες τεχνικές, εμπορικές, και οικονομικές ενώ η διοίκηση υποστηρίζει ότι αναλύεται σε πέντε βασικά στοιχεία ή λειτουργίες:

#### **Πρόβλεψη-Οργάνωση- Εντολή -Συντονισμός -και έλεγχος**

Οι οποίες αποτελούν το γνωστό ακρωνύμιο του Gulick „POSDCoRB

P –lanning προγραμματισμός

O –rganising οργάνωση

S- taffing στελέχωση

D-irecting διοίκηση

Co – ordinnating συντονισμός

R- eporting αναφορά

B- ugeting Προϋπολογισμός



**Άρα management είναι η εργασία των ανθρώπων που έχουν ως ενασχόληση την κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού που σχετίζεται με το σκοπό της ύπαρξής του.**

Σημαντικό ρόλο έπαιξε ο P. Appleby στη διοικητική αλλά και στην ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς και το κλασικό έργο του H. Simon *Διοικητική συμπεριφορά* (1947) που βασίστηκε στη διδακτορική του διατριβή. Επίσης και το έργο του κορυφαίου ακαδημαϊκού Dahl “ Η Επιστήμη της δημόσιας διοίκησης τα τρία προβλήματα”. (Παγκάκης ,1998:38)

Ο παραπάνω ορισμός του μάνατζμεντ μας διευκολύνει επίσης να τον αντιδιαστέλουμε και να μην τον ταυτίσουμε με τον όρο “ διοίκηση” που είναι μια από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που γίνονται για να εκτελεστεί ή να πραγματοποιηθεί μια δεδομένη απόφαση.

## **2.2. 1970 Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Το 1970 εμφανίστηκε το δημόσιο μάνατζμεντ περισσότερο σα μια θεσμική εξέλιξη και σηματοδοτείται η ραγδαία στροφή από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο μάνατζμεντ.

Έκανε την εμφάνισή του στις ΗΠΑ την περίοδο της προεδρίας του Ρέιγκαν και διαμορφώθηκε και συστηματοποιήθηκε στην Ευρώπη στην Μ. Βρετανία την περίοδο της Θατσερικής προεδρίας.

Η βασική παραδοχή στο δημόσιο μάνατζμεντ συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών στο πολίτη το αποτέλεσμα των ενεργών της διοίκησης το κρίνει αυτός και μόνο αυτός ως τελικός αποδέκτης. Η παλιά αντίληψη που πρέσβευε την αυταρχική διοίκηση και την επιβολή εξαντλητικών ποινών και ελέγχων υποχωρεί δίνοντας τη θέση της στην προσφορά υπηρεσιών οι οποίες αξιολογούνται με ποιοτικούς όρους με γνώμονα τον πολίτη πελάτη και την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του.

Οι αρχές του βασίζονται :

- Στην εξειδίκευση
- Στον καταμερισμό των εργασιών
- Στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην υποκίνηση του για βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων του και τέλος
- Στην μέτρηση της απόδοσης μέσω επιστημονικών μεθόδων

Κατά τη Σπανού (Σπανού, 2000:22) το Μάνατζμεντ αποτελεί μια κουλτούρα και μια ιδιαίτερη ιδεολογία που στηρίζει ένα νέο πολιτικό διακανονισμό, όσον αφορά ειδικότερα τρεις

θεμελιώδεις σχέσεις: κράτος - πολίτης, δημόσιο –ιδιωτικό και μανάτζμεντ (διοίκηση) πολιτική.

### **2.3. Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ και Δημόσια Διοίκηση**

Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ αποτελεί μια σύγχρονη διοικητική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση και προέκυψε από την ευρύτατη αλλαγή που συντελέστηκε σε παγκόσμιο επίπεδο και σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία.(Χατζηπαντελή,1999:16) Η εργασία που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης είχε τίτλο: «Αρχές Επιστημονικού Μανάτζμεντ» (Scientific Management) όπου η διοίκηση ορίζεται ως τεχνική της οργάνωσης, με σκοπό την ικανοποίηση οικονομικών στόχων ως γνήσιο τέκνο του πνεύματος της Βιομηχανικής επανάστασης. Αν και οι θεωρητικές του βάσεις είναι η πολιτική οικονομία και η διοίκηση επιχειρήσεων, εντούτοις σε καμία περίπτωση το δημόσιο δεν ταυτίζεται με το ιδιωτικό μανάτζμεντ καθώς πρόκειται για περιπτώσεις οργάνωσης με πολύ διαφορετική αποστολή και φύση. Βέβαια το ότι η κυβέρνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει ακριβώς ως ιδιωτική επιχείρηση δεν την εμποδίζει να γίνει περισσότερο επιχειρηματική δηλαδή να υιοθετήσει θεσμούς που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας εκμεταλλευόμενη όλους τους διαθέσιμους πόρους σε έμψυχο και άψυχο υλικό. (Osborne & Caebier 1992:15,22) Πιο συγκεκριμένα να προβεί στην αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας και της λειτουργικότητάς τους κυρίως σε θέματα προϋπολογισμού και απολογισμού των διοικητικών δράσεων. «Ο,τι μπορεί να μετρηθεί μπορεί να επιτευχθεί»

Το ΝΜΔ υιοθετεί τις αρχές και τις αξίες του ιδιωτικού τομέα και προσανατολίζεται σε μια επιχειρηματικού τύπου προσέγγιση του δημοσίου με σκοπό την αρτιότερη παροχή υπηρεσιών στην βάση της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και της οικονομικότητας. Επίσης συναινεί στην δημιουργία ανεξάρτητων αρχών και οργανισμών που λειτουργούν στη βάση

των αρχών της αγοράς ενώ η αυστηρά μικρή κεντρική διοίκηση συμβάλει – ασχολείται με τη διαμόρφωση πολιτικών

Το νέο πνεύμα προσέγγισης προβλημάτων της διοίκησης αναλύεται ως δυνατότητα χρησιμοποίησης των νέων αντιλήψεων. **Το διοικητικό κράτος πρέπει να παράγει ποιότητα υπηρεσιών, να είναι αποδοτικό να αντιμετωπίζει τον πολίτη ως πελάτη να έχει ευελιξία προσαρμοστικότητα και ικανότητα ανταπόκρισης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες λειτουργίας του.** (Μιχαλόπουλος ,2003:131-132)

Ο L. Culick μας κατέστησε γνωστό ότι η επιστήμη του ΝΔΜ είναι το σύστημα γνώσεων όπου οι άνθρωποι μπορούν να κατανοούν σχέσεις, να προβλέπουν αποτελέσματα και να επηρεάζουν όλες τις καταστάσεις που οι άνθρωποι λειτουργούν ως ομάδες και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό.

Αναλύεται στα παρακάτω:

- Στη διαφοροποίηση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών λειτουργιών
- Στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων
- Στο δίπολο έλεγχος- απόδοση
- Στις νέες οργανωτικές τεχνολογίες
- Στρατηγικές υποκίνησης προσωπικού
- Συναντήληψη του ‘‘ανήκειν’’ σε ομάδα, ομαδική εργασία πνεύμα συνυπευθυνότητας και επικοινωνία.

Πίνακας (Μιχαλόπουλος 2003)

<i>Δημόσια Γραφειοκρατία</i>	<i>Δημόσιο Μάνατζμεντ</i>
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης

λήψης αποφάσεων	αποφάσεων
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Αυτός ο τεχνοκρατικός προσανατολισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι αφήνει σε δεύτερη μοίρα κλασικές αξίες της κρατικής δράσης όπως η δημοκρατικότητα, η κοινωνική ευαισθησία και λογοδοσία, η ακεραιότητα και η ηθική συνήθως όμως αντιμετωπίζεται ως απαραίτητο συμπλήρωμα και προϋπόθεση για την πραγμάτωσή τους στις σύγχρονες συνθήκες.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι το μοντέλο του ΝΔΜ είναι ένα εξωστρεφώς προσανατολισμένο στο πελάτη /καταναλωτή στη βάση της φιλοσοφίας της ανοιχτής διοίκησης που προτεραιότητα δίνεται στον πελάτη και όχι τόσο στον πολίτη στα πλαίσια της μεταγραφειοκρατίας.(Καρκατσούλης,2001:46)

Το δίπολο του ορίζεται στον περιορισμό των διαφορών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και έμφαση στα αποτελέσματα και όχι στους κανόνες.

#### **2. 4.Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές για ανταπόκρισή του στο νέο τεχνολογικό και διοικητικό περιβάλλον**

Η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να καταστεί ικανό να ανταποκριθεί στο νέο τεχνολογικό και διοικητικό περιβάλλον. Αυτό βασίζεται σε μια νέα αντίληψη για το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, στον αντίποδα νέου δημόσιου μανάτζμεντ, το οποίο βρίσκεται συμπληρωματικά της παραδοσιακής αντίληψης για τη δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι αποτελούν απλώς εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης της αιρετής ηγεσίας. Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται. Ορισμένες από τις βασικές θεματολογίες που συνθέτουν το νέο δημόσιο μανάτζμεντ είναι: η διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων, η μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και ατόμων και η αξιολόγηση της συγκριτικής τους απόδοσης, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με βάση τη γνώση, καθώς και η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφοριών.

Ο πλέον πρόσφορος τρόπος μετάβασης από την παραδοσιακή μορφή διοίκησης στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ είναι μέσω της **κατάλληλης αξιοποίησης του παράγοντα ανθρώπινου δυναμικού**.(Χυτήρης ,2001: 270-280) Το νεότερο ανθρώπινο δυναμικό γίνεται προσπάθεια να γαλουχείται σύμφωνα με τις αρχές του νέου πιο ανθρώπινου μοντέλου διοίκησης. Η

ουσιαστική – αντικειμενική αξιολόγηση και η αξιοκρατία κατά τη διαδικασία επιλογής για τη στελέχωση των υπηρεσιών του δημοσίου αλλά και για την κατάληψη και πλήρωση των θέσεων ευθύνης και σχεδιασμού αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχημένη μετάβαση στο νέο μοντέλο διοίκησης.

## **2.5. Διοίκηση ολικής ποιότητας – Στρατηγική Διοίκηση**

Το συστηματικό ενδιαφέρον για την ποιότητα και η αναγνώριση της σπουδαιότητάς της επέφεραν σταδιακά σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ιδιωτικών και δημόσιων οργανώσεων.

Η ιδέα περί ολικής ποιότητας πρωτοεμφανίστηκε από τους αμερικανούς «γκουρού» της ποιότητας Dr W. Edwards Deming και Joseph Juran στα τέλη της δεκαετίας του '20.

Ο Deming, τοποθετώντας την ικανοποίηση του πελάτη στο κέντρο της φιλοσοφίας του, ανέπτυξε τη γνωστή σειρά των δεκατεσσάρων (14) σημείων (Deming, W., E., 2002: κεφ.2), που μπορούν να εκληφθούν ως αρχές οργάνωσης της επιχειρηματικής δράσης και υιοθέτησης προγραμμάτων ολικής ποιότητας.

Στην καρδιά της Δ.Ο.Π. βρίσκεται η συνεχής αναθεώρηση ζητημάτων ποιότητας, αφού κινητοποιείται από την αντίληψη ότι η απόλυτη ποιότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί ποτέ.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (**ΔΟΠ**), είναι μια φιλοσοφία ή ένας τρόπος διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, **με πελατοκεντρική – ανθρωποκεντρική δομή που δίνει έμφαση:**

Αφενός στην ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και των συναφών υπηρεσιών **και** αφετέρου, στη συνεχή βελτίωσή τους

Για να είναι ΟΛΙΚΗ η ΠΟΙΟΤΗΤΑ θα πρέπει να είναι ολιστική και να περιλαμβάνει:

**Όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία και να εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση/οργανισμό, διατηρώντας την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας ποιότητας (πελάτη – προμηθευτή)**

Στηρίζεται κυρίως στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων του και προσφέρει το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η έννοια της ολικής ποιότητας είναι συνυφασμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων με βασικό στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο Λογοθέτης (Λογοθέτης Ν., 1993:20)

αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι μία νοοτροπία. Συστατικό αυτής της νοοτροπίας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως όλων προς την ποιότητα μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων. Αναμενόμενο στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ποιότητα του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.(Χαλάς Γ.,2002) Ωστόσο, αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν υπάρχει ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών σε κάθε στάδιο εξέλιξης του διοικητικού προϊόντος ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση και των πολιτών και του προσωπικού.

Σύμφωνα με την κλασική βιβλιογραφία Crosby P. B «Quality is free» και το χαρακτηριστικό λεχθέν «...το πρόβλημα με τη διοίκηση δεν είναι αυτό που οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν αλλά αυτό που νομίζουν ότι γνωρίζουν» Crosby P. B., (1979)

προϋποθέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

η καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των πολιτών, η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων, το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψης χρονοβόρων διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία (στοιχείο που οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας μιας υπηρεσίας σε σχέση με το λειτουργικό κόστος), η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας, η αύξηση της ικανότητας της υπηρεσίας για καινοτομίες, η ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος, η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της υπηρεσίας.

Δεδομένης της ευρύτητας των ανωτέρω, που καταλήγουν να αναφέρονται στο σύνολο της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να επιλεγούν πιο συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας. Αρωγός στην προσπάθεια εξεύρεσης ενός βασικού και αξιόπιστου δείκτη είναι η ίδια νομοθεσία δια του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν.2690/99), ο οποίος στο άρθρο δεύτερο, παρ.1 καθιερώνει την υποχρέωση των δημοσίων υπηρεσιών να καταρτίζουν Χάρτες Υποχρεώσεων προς τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσονται. Οι Χάρτες Υποχρεώσεων στοχεύουν στην αναμόρφωση των μηχανισμών και εργαλείων παροχής υπηρεσιών και αγαθών συλλογικής φύσης προς τους πολίτες. Αποσκοπούν στο να προαχθεί ή να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση της αποστολής κοινής ωφέλειας της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας για λογαριασμό της οποίας εκδίδονται

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων έχουν διατυπωθεί οι αρχές της ΔΟΠ ως εξής:

- ✓ Ύπαρξη οράματος αποστολής και πολιτικής ποιότητας

- ✓ Δέσμευση της διοίκησης
- ✓ Ικανοποίηση του πελάτη
- ✓ Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Συμμετοχή και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Έμφαση στην πρόληψη λαθών

Διαφορές μεταξύ κλασσικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

[http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post\\_7689.html](http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post_7689.html)

✓ ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	✓ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
✓ Η φιλοσοφία διοίκησης είναι συγκεντρωτική και πατερναλιστική	✓ Υιοθετεί μια συμμετοχική και αποκεντρωμένη φιλοσοφία διοίκησης
✓ Κοιτά για γρήγορες διορθωτικού χαρακτήρα λύσεις στα προκύπτοντα προβλήματα	✓ Έχει δομημένη, πειθαρχημένη προσέγγιση στην ανίχνευση και επίλυση των προβλημάτων
✓ Χρειαζόμαστε καλύτερους ανθρώπους για να βελτιωθεί η ποιότητά μας	✓ Διαθέτουμε ήδη τους καλύτερους ανθρώπους για τη δουλειά μας
✓ Η ποιότητα προέρχεται από τις επιθεωρήσεις, τις απορρίψεις και τις δοκιμές	✓ Η ποιότητα ενσωματώνεται από την αρχή στην προσφορά υπηρεσιών
✓ «Αν κάτι δεν χαλάσει, μη το φτιάξεις»	✓ «Όσο κάτι δε χαλάει, βελτιώνέ το» ✓ Η συνεχής βελτίωση είναι ο μοναδικός δρόμος.
✓ Η βελτίωση της ποιότητας είναι δαπανηρή υπόθεση και απαιτεί εντατική δουλειά	✓ Η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος και αυξάνει την Παραγωγικότητα
✓ Ελέγχει για λάθη αφού έχει παραχθεί κάποιο προϊόν ή υπηρεσία	✓ Προλαβαίνει τα λάθη και δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αρχικό σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών
✓ Αντιδρά πυροσβεστικά (εκ των υστέρων) στα προβλήματα	✓ Δημιουργεί μόνιμους μηχανισμούς πρόβλεψης
✓ Οι αποφάσεις βασίζονται στις απόψεις ενός μικρού αριθμού ανθρώπων – κλειδιών	✓ Οι αποφάσεις στηρίζονται σε πληροφορίες και δεδομένα που προκύπτουν από συλλογικές-ομαδικές

	διεργασίες οριζοντίως και καθέτως του φορέα.

## 2.6.Στρατηγική διοίκηση

Με τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ ή στρατηγική διοίκηση αναφερόμαστε αρχικά στον καθορισμό των αναγκών σκοπών και στόχων μιας ομάδας και δευτερευόντως στα μέσα και στις πράξεις που θα υιοθετήσει για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων. Για την επίτευξή του αναλύει μέσω μιας δομημένης εργασίας – αξιολόγησης το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον, αναπτύσσει στρατηγικούς στόχους και κατανέμει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πόρους για να επιτευχθούν οι οριζόμενοι στόχοι με εφελτήριο το ορθολογικό προγραμματισμό. (Κοτρωνιά, 2002:14-15)

Στη δημόσια διοίκηση με το νόμο 3230/2004 εισάγεται το σύστημα Διοίκηση με στόχους το οποίο αποσκοπεί στην καλύτερη λειτουργία και την όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση του προσωπικού στις όλο και πιο σύνθετες και ανάγκες και στα νέα πρότυπα διοίκησης.

Η μακρά πορεία αλλαγής του τρόπου σκέψης που θα οδηγήσει σε ένα νέο οργανωτικό, διοικητικό «Παράδειγμα» που συναρτάται με τη μάθηση, η οποία αποτελεί βασικό κεφάλαιο των μεταρρυθμίσεων.

Η διοίκηση αποτελεσμάτων και στόχων αποτελεί μια έκφανση της εισαγωγής της έννοιας της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα εκτιμάται κατ' αρχήν σε σχέση με το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων που έχουν ορισθεί. Στην πράξη η διοίκηση αποτελεσμάτων και στόχων αποσκοπεί στον προσανατολισμό της διοικητικής δράσης προς το αποτέλεσμα και τον στόχο (σε αντίθεση με την έμφαση στις διαδικασίες). Κατ' αυτόν τον τρόπο επιχειρεί τη βελτίωση της ποιότητας της διοικητικής δράσης με την αξιοποίηση των νέων εργαλείων διαχείρισης μετριάζοντας ορισμένες από τις ανελαστικότητες της οργάνωσης καθιστώντας πιο ευέλικτο το σύστημα επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον.

Βασική αρχή της διοίκησης αποτελεσμάτων και στόχων είναι η ουσιαστική συμμετοχή κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων με σκοπό την επίτευξη της συναίνεσης, της υποκίνησης αλλά και της δέσμευσης για την πραγματοποίησή τους. Συνέπεια αυτής της αρχής είναι η συνεχής ανάλυση των στόχων, ο επαναπροσδιορισμός τους έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση της απόδοσης των ατόμων αλλά και της υπηρεσίας. (Κοτρωνιά,2002:14-15)



Η διοίκηση αποτελεσμάτων και στόχων μπορεί να συμβάλλει στην υποκίνηση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσής τους μέσα από την αποσαφήνιση των στόχων, των προσδοκιών, των διαδικασιών και των ευθυνών όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της υπηρεσίας, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει καλύτερη καθοδήγηση, προγραμματισμό, συντονισμό, έλεγχο και αξιολόγηση.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση υιοθετώντας τις διεθνείς τάσεις αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση αναζήτησης της ποιότητας, προχώρησε δια του Ν.3230/2004 στην καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρησης της αποδοτικότητας, θεσπίζοντας την υποχρέωση των υπηρεσιών να θέτουν στόχους σαφείς και μετρήσιμους, να τους αξιολογούν και να αποτιμούν την αποδοτικότητά τους. Στις σημερινές συνθήκες της κοινωνικής και οικονομικής παγκοσμιοποίησης η ενημέρωση, η πληροφόρηση και η εκπαίδευση θεωρούνται τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία της επιβίωσης των ατόμων και κατ' επέκταση των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες απαιτούν από τους εργαζομένους ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Για να επιτευχθεί αυτό όλοι οφείλουν να μάθουν να λειτουργούν διαφορετικά. Όλοι οι εμπλεκόμενοι όμως δεν αρκεί να μάθουν να δρουν διαφορετικά αλλά να σκέφτονται διαφορετικά. Εργαλείο διαφορετικής σκέψης καθίσταται η γνώση.

Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι πλέον δομές γνώσης όπου οι ρόλοι των στελεχών έχουν διαφορετικό περιεχόμενο από το γραφειοκρατικό (Sotirakou, Zerrou, 2004:69-88)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Μάθηση**

#### ***3.1. Οργανωσιακή μάθηση - οργάνωση που μαθαίνει***

Για να γίνει, καταρχήν, κατανοητή η έννοια της «οργανωσιακής μάθησης», είναι χρήσιμο να οριστούν οι συστατικές της έννοιες «οργάνωση» και «μάθηση».

Κατά το Μακρυδημήτρη «οργάνωση είναι ένα συγκροτημένο σύνολο ανθρώπινων δραστηριοτήτων και υλικών στοιχείων που συνειδητά αποσκοπεί στην παραγωγή συγκεκριμένου αποτελέσματος». (Μακρυδημήτρης, 2003 :62)

Μάθηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι επιφέρει αλλαγή στις αξίες, στη συμπεριφορά, στις δεξιότητες και στις γνώσεις που αποκτά ένα άτομο μέσω της μελέτης της εκπαίδευσης και της τεχνολογίας

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία μάλλον ασαφώς και σκόρπια.

Μέχρι περίπου τις αρχές του 20<sup>ο</sup> αιώνα δεν είχε γίνει ουσιαστική έρευνα αναφορικά με την τέχνη της μάθησης. Στην δεκαετία του 1950 εισήχθη το σκεπτικό των Συστημάτων Σκέψης που αφορούσε στο να γνωρίζει η επιχείρηση στοιχεία ως σύνολο αλλά και για τα άτομα που την απαρτίζουν. Για πρώτη φορά απαντάται στην εργασία των Cyert και March το 1964. (Παγκάκης, 1998:52)

Στην δεκαετία του 1970 ο πρωτοπόρος ερευνητής στην διερεύνηση του πεδίου που εντωμεταξύ είχε μετονομαστεί σε 'οργανωσιακή μάθηση' ήταν ο ερευνητής του Harvard Chris Argyris (ελληνικής καταγωγής) του οποίου το ομότιτλο βιβλίο που εξέδωσε το 1978 μαζί με τον Donald Schon υπήρξε η πρώτη σημαντική - σοβαρή προσέγγιση στο θέμα. όταν η ιδέα ήταν ακόμη σχετικά καινούρια. Κοινές αξίες , συμπεριφορές στάσεις παραδοχές συνιστούν την οργανωσιακή κουλτούρα που με τη σειρά της βοηθά στην επιτυχή οργανωσιακή μάθηση

Αργότερα το 1980 οι οργανώσεις ανακάλυψαν τη σημαντικότητα της παραμέτρου χρόνου ως μορφή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό με τη σειρά του οδήγησε σε κάποια μορφή ανταγωνισμού κάτι που περιελάμβανε και την ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων γνώσης.

Από τότε συγκέντρωσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών μεταξύ αυτών και του Peter Senge και κατέστη ευρέως αναγνωρίσιμη γύρω στα 1990. Φυσικό επακόλουθο ήταν πολλές οργανώσεις να προσπαθήσουν να εφαρμόσουν αυτές τις θεωρίες στην εργασιακή τους καθημερινότητα.

Εκ τότε αφού έγινε απολύτως κατανοητή η ανάγκη της ύπαρξης γνώσης έγινε εμφανής την τελευταία δεκαετία η ενσωμάτωση της σε πολλαπλά μοντέλα μέτρησης όπως το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης, το European foundation of Quality Management. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί η ύπαρξη του European Consortium for the learning organization ενός διεθνή μη κερδοσκοπικού οργανισμού ο οποίος ιδρύθηκε στο Βέλγιο το 1993 και έχουν ενταχθεί σε αυτόν ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να μετεξελιχτούν σε κοινότητες μάθησης δηλαδή από δυσκίνητες ομάδες σε έναν ευέλικτο και άμεσα

ανταποκρινόμενο οργανισμό στις ανάγκες του πολίτη (Σωτηράκου,2002 Επιθ. Αποκ, Τ. Αυτοδιοίκησης & Περιφερειακής Ανάπτυξης, τ. 27, 35-43.)

Η έννοια του διοικητικού εκσυγχρονισμού σχετίζεται με την επιτακτική ανάγκη αντιμετώπισης και επίλυσης της προβληματικής κατάστασης του δημοσίου τομέα όπως έχει καταγραφεί στις έρευνες 10 εμπειρογνομόνων για τις παθογένειες.

Ως διοικητικός εκσυγχρονισμός ορίστηκε "το σύνολο πολυεπίπεδων και συστηματικά συνδεδεμένων μεταβολών στο σώμα ενός διοικητικού μηχανισμού που τον καθιστούν περισσότερο ικανό να αναπαράγεται και αναπτύσσεται ανταποκρινόμενος αποτελεσματικά στις ρυθμιστικές και παραγωγικές ανάγκες του περιβάλλοντος του (Τσέκος,1994 Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔ-ΙΔΕ.)

Έτσι με γνώμονα τα παραπάνω επιβάλλεται η ενδυνάμωση των επιχειρησιακών δράσεων και από κλειστά οργανικά συστήματα και εσωστρέφεια να μεταβούμε σε ανοιχτά πολιτικά εξωστρεφή συστήματα ευέλικτα και ικανά να προσαρμόζονται στο πολύπλοκο γίγνεσθαι.

Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες – οργανώσεις έχουν μάθει να μαθαίνουν, δηλαδή έχουν μετεξελιχθεί σε **μαθησιακού τύπου οργανώσεις** (learning organizations) (Sotirakou , Zeppou, 2004: 69-88)

Αποτελούν «μανθάνουσες οργανώσεις» (learning organizations), οργανώσεις που έχουν αφομοιώσει τις τεχνικές «**εκμάθησης του μαθαίνειν**». (Μιχαλόπουλος,1999:15) Μια κοινωνία της μάθησης είναι πρωτίστως μια κοινωνία που έχει την ικανότητα να μαθαίνει ή καλύτερα μια κοινωνία που έχει την ικανότητα να μάθει. Μάλιστα το μαθαίνω πώς να μαθαίνω δηλαδή από τη συμμετοχή του μαθαίνοντος υποκειμένου στην επιλογή και το περιεχόμενο της μαθησιακής διαδικασίας.

### **3.2.Οργάνωση που μαθαίνει**

Αρχικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι "οργάνωση είναι ένα συγκροτημένο σύνολο ανθρώπινων δραστηριοτήτων και υλικών στοιχείων το οποίο αποσκοπεί στην παραγωγή συγκεκριμένου αποτελέσματος " (Μακρυδημήτρης, 2003:62)

Ο οργανισμός που μαθαίνει (learning organisation) αποτελεί πολύ πιο σύγχρονη φιλοσοφία και πρακτική οργάνωσης και διοίκησης. Ξεκίνησε από το Πανεπιστήμιο της Μασαχουσέτης (MIT) με κύριο συντελεστή τον P. Senge και πολύ σύντομα, μετά το 1990, διαδόθηκε σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Πιο συγκεκριμένα δίνει τον εξής ορισμό «μαθησιακές είναι οι οργανώσεις όπου οι άνθρωποι διαρκώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα

αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέοι και διευρυμένοι τρόποι σκέψης, απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία και οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί» (Senge ,1990:2)

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, μάθηση δεν είναι απλά η απόκτηση γνώσης και εμπειριών. Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία. Για παράδειγμα, μάθηση δεν είναι η απόκτηση της γνώσης σχετικά με το πώς μπορώ να ακούω σωστά, αλλά η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο ακούω, σύμφωνα με τη γνώση που απόκτησα. Έτσι η μάθηση επιτυγχάνεται μόνον, όταν μια νέα γνώση μεταφράζεται σε διαφορετική συμπεριφορά, η οποία επαναλαμβάνεται.

Με βάση τον προηγούμενο ορισμό, οργανωσιακή μάθηση είναι η συνεχής αλλαγή (βελτίωση) της λειτουργίας ή της δράσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω των κοινών γνώσεων, νοημάτων και κατανοήσεων. Η οργανωσιακή μάθηση, συνεπώς, στηρίζεται στη δημιουργία νέων κοινών γνωστικών μοντέλων (γνώσεων) τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και του οργανισμού στο σύνολο του.

Σύμφωνα με τους προηγούμενους ορισμούς, "Μαθησιακός Οργανισμός" (Learning Organisation) είναι η επιχείρηση (ή οργανισμός) που με το συνεχή μετασχηματισμό των εμπειριών σε γνώση και το συνεχή πειραματισμό μαθαίνει διαρκώς και δημιουργεί νέα γνώση, αναπτύσσει κοινά γνωστικά μοντέλα μεταξύ των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να κάνει συνεχώς βελτιωτικές αλλαγές, που προωθούν την αποτελεσματικότητα και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

Με την παραδοχή ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος στον οποίο πρέπει να εμπιστευτούμε να κατανοήσουμε και να επενδύσουμε έτσι ώστε με τη σειρά του να αποτελέσει την αλλαγή στη δημόσια διοίκηση και τον διοικητικό εκσυγχρονισμό.

Οι πληθώρα τεχνολογικών εξελίξεων κυρίως στον τομέα της πληροφορικής οι οργανώσεις οφείλουν να εξελίσσονται και να μετατρέπονται ‘‘ μαθησιακές κοινότητες όπου οι άνθρωποι συνεχώς διευρύνουν την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα αναπτύσσονται νέοι τρόποι σκέψης και κυρίως σε συλλογικό επίπεδο οι άνθρωποι μαθαίνουν και μαθαίνουν μαζί.

Ως αρχές της οργανωσιακής μάθησης μπορούν να χαρακτηριστούν τα εξής :

- A. Η εταιρική συλλογική ευθύνη
- B. Ο διάλογος
- C. Η ηγεσία,
- D. Η αειφορία/βιωσιμότητα

Οι αλλαγές οι οποίες συντελούνται για να καταστεί η οργάνωση σε μαθησιακή οργάνωση επιμερίζονται στα εξής:

- a) Στις οργανωτικές δομές
- b) Στο διοικητικό σύστημα
- c) στην κουλτούρα
- d) στο διοικητικό ήθος
- e) και στις δεξιότητες της ηγεσίας

Εξίσου σημαντική για την οργανωσιακή μάθηση είναι η έννοια του «informating» που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση χρησιμοποιεί την πληροφορική τεχνολογία.

Στο ερώτημα: «γιατί οι οργανώσεις δεν μαθαίνουν τόσο όσο θέλουν;», άλλες απαντήσεις υποστηρίζουν ότι ευθύνονται η ακαμψία και η αυστηρότητα των γραφειοκρατικών δομών που εμποδίζουν την προσαρμογή των οργανώσεων στις περιβαλλοντικές αλλαγές και άλλες ότι οι εξουσιαστικές διαμάχες μεταξύ των οργανωσιακών επιπέδων απομειώνουν την ποσότητα και την ποιότητα της πληροφορίας που κυκλοφορεί μέσα και έξω από την οργάνωση. Ορισμένες απόψεις υποστηρίζουν ότι οι πολιτικές διαμάχες και οι «ομάδες» επιδρούν καθοριστικά στο τι σηματοδοτείται ως πληροφορία και μάθηση μέσα στην οργάνωση, με αποτέλεσμα τη στρέβλωση και τον περιορισμό τους.

Διαφορετικές οργανωτικές δομές και πολιτισμικές τάξεις οδηγούν σε διαφορετικές μαθησιακές διαδικασίες και αποτελέσματα. Ως παραδείγματα αναφέρονται το «γραφειοκρατικό» και το «συμμετοχικό» μοντέλο διοίκησης. Ενώ το πρώτο επιτρέπει την κυκλοφορία και την ανάπτυξη μόνον συγκεκριμένων οργανωσιακών πληροφοριών, αποβάλλοντας κάθε άλλη πληροφορία ως μη έχουσα ενδιαφέρον, στο συμμετοχικό μοντέλο θεωρείται χρήσιμο κάθε εισερχόμενο από οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική πηγή με κριτήριο τη δημιουργία ευρέων συναινέσεων.

Στο μεν γραφειοκρατικό μοντέλο συγκροτούνται μαθησιακές δομές (ιεραρχία, στρωματική διαφοροποίηση της πληροφορίας) που επιτρέπουν την καλλιέργεια και ανάπτυξη συγκεκριμένης γνώσης, ενώ στην περίπτωση του συμμετοχικού μοντέλου δημιουργούνται ανοιχτές δομές-ομάδες εργασίας και τυπικές-άτυπες διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, ώστε να μεγιστοποιείται η προσληπτική δυνατότητα της οργάνωσης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην άτυπη μάθηση, στη γνώση που έχει παραχθεί με άτυπες διαδικασίες, σε αντίθεση με την τυπική, την «κανονική» γνώση που παράγεται με διαδικασίες οργανωσιακά νομιμοποιημένες.

Υποστηρίζεται ότι η παράβλεψη της άτυπης γνώσης στους οργανωσιακούς σχεδιασμούς οδηγεί σε αποτυχία και αναποτελεσματικότητα και τις τυπικές διαδικασίες.

Η συζήτηση για την οργανωσιακή μάθηση -πώς αποκτάται, πώς καλλιεργείται, πώς διαδίδεται- είναι διαφορετική από τη συζήτηση για την «μανθάνουσα οργάνωση»/«οργάνωση που μαθαίνει» (learning organization).

Η μάθηση της οργάνωσης είναι συνισταμένη της τρέχουσας μάθησης που αναπτύσσεται ανάμεσα στα συνεργαζόμενα άτομα και της αποταμιευμένης γνώσης που διαθέτει ένας οργανισμός μέσα στα δομικο-λειτουργικά και πολιτισμικά στοιχεία που τον συνιστούν (Σωτηράκου,2002:35-43)

Η θεωρία της «μανθάνουσας οργάνωσης» προσεγγίζει την οργανωσιακή μάθηση διαφορετικά, καθώς η αρχική πρόθεσή της δεν είναι να προσφέρει μια ακόμη ερμηνεία του φαινομένου αλλά, με βάση τις υφιστάμενες ερμηνείες, να συνθέσει ένα οργανωσιακό ιδεότυπο που να ανταποκρίνεται σ' αυτές. Με άλλα λόγια, να προτείνει ένα μοντέλο που να μπορεί να λειτουργήσει ως πρακτικό υπόδειγμα για τις οργανώσεις, οι οποίες θέλουν να επενδύσουν στην οργανωσιακή μάθηση. Επιχειρεί, δηλαδή, να απαντήσει στη θεμελιακή ερώτηση: «ποια θα ήταν τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης που θα εδραζόταν στη μάθηση;».

Μια οργάνωση που μαθαίνει είναι «μια οργάνωση που διαμεσολαβεί τη γνώση σε όλα τα μέλη της και μετασχηματίζει διαρκώς τον εαυτό της».

Αυτή η οργάνωση:

→ Δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο κάθε μέλος της ενθαρρύνεται να μαθαίνει και να αναπτύσσει πλήρως το δυναμικό του.

→ Επεκτείνει τη μαθησιακή κουλτούρα, την οποία έχει εδραιώσει μεταξύ των μελών της, στους πελάτες της, τους υποστηρικτές της και άλλους σημαντικούς γι' αυτή παράγοντες.

→ Ανάγει τη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε κεντρική πολιτική για την επιχείρηση.

→ Βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία οργανωσιακού μετασχηματισμού.

**Δύο θέματα πρέπει να διερευνηθούν στο σημείο αυτό. Το πρώτο σχετίζεται με τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορούν να υλοποιηθούν οι πολιτικές για την οργανωσιακή μάθηση και το δεύτερο με το κατά πόσο η οργανωσιακή μάθηση αφορά αυτή την ίδια την οργάνωση ή τα άτομά της.**

Στο πρώτο θέμα, παρότι δεν υπάρχει άλλη από την κλασική απάντηση, ότι ο πιο δόκιμος τρόπος για να μάθει μια οργάνωση είναι να εκπαιδεύει, να διδάσκει στο προσωπικό της νέους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης, εκφράζονται, ωστόσο, σοβαρές αντιρρήσεις για το κατά

πόσο οι ακολουθούμενοι τρόποι εκπαίδευσης και διδασκαλίας οδηγούν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Σε σχέση με το δεύτερο θέμα, υπάρχουν δισταμένες απόψεις. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι μαθαίνουν, ή δεν μαθαίνουν, τα άτομα που ανήκουν στην οργάνωση. Άλλοι υποστηρίζουν ότι μαθαίνει η οργάνωση, αφού αυτή συνιστά αυτοτελή οντότητα πέραν του συνόλου των ατόμων της. Φαίνεται ότι επικρατεί ευρύτητα, πλέον, αυτή η δεύτερη άποψη

### **3.3. Η διαδικασία της «απο-μάθησης»**

Ανεξαρτήτως του τύπου της οργανωσιακής μάθησης που συντελείται, το γνωστικό υποκείμενο δεν μπορεί να μάθει χωρίς να «απο-μάθει» αυτά που γνώριζε. Η διαδικασία της απο-μάθησης δεν είναι, ωστόσο, μηχανική, όπως εξάλλου δεν είναι μηχανική και η διαδικασία της μάθησης. Το πρώτο μάλιστα συμπέρασμα των σχετικών ερευνών -όχι ιδιαίτερα αισιόδοξο για τη νέα γνώση- είναι ότι οι οργανώσεις απο-μαθαίνουν πολύ δύσκολα.

Προτιμούν να κάνουν εσωτερικές αλλαγές, να ελέγχουν τις πηγές τους ή να τις αντικαθιστούν, παρά να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, πράγμα όμως απαραίτητο για την πρόσκτηση της νέας γνώσης. Μια από τις συνήθεις αιτιολογίες για την αντίσταση των οργανώσεων στη νέα γνώση είναι ότι η οργάνωση που προκύπτει μετά την υιοθέτησή της, περιλαμβάνει, συνήθως, νέους ανθρώπους, νέα αισθητικά, νέες πολιτικές, νέες ρυθμίσεις, νέες καθημερινές στάσεις και, συνεπώς, δεν είναι πλέον η ίδια οργάνωση. Το γεγονός αυτό προκαλεί την αντίσταση της παλιάς οργάνωσης η οποία θα πρέπει να ερμηνευθεί ως προσπάθεια επιβίωσής της.

Η οργανωσιακή μάθηση και η «οργάνωση που μαθαίνει αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος (Thomsen, - Hoest, 2001: 469-491). Η διαδικασία μετατροπής σε μανθάνουσα οργάνωση περνά από την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και η οργανωσιακή μάθηση είναι η κεντρική δραστηριότητα μιας μανθάνουσας οργάνωσης. Η οργανωσιακή μάθηση και η παραγωγή, διάχυση και αξιοποίηση, με άλλα λόγια η διαχείριση της γνώσης είναι οι προϋποθέσεις δημιουργίας μια μανθάνουσας δημόσιας διοίκησης.

Η ύπαρξη κάποιων οργανωσιακών δομών και διαδικασιών μπορεί να δημιουργήσει ή να βελτιώσει τις μαθησιακές λειτουργίες σε μία οργάνωση. Αυτές οι δομές και οι διαδικασίες περιγράφονται με τον όρο «μηχανισμοί οργανωσιακής μάθησης». Οι μηχανισμοί οργανωσιακής μάθησης συνδέονται με όψεις τόσο της κουλτούρας όσο και της δομής μιας οργάνωσης που διευκολύνουν την ανάπτυξη, τη βελτίωση και τη συνεχή ανανέωση μιας μανθάνουσας οργάνωσης. Τόσο τα στοιχεία της κουλτούρας όσο και τα δομικά στοιχεία μιας οργάνωσης επηρεάζουν τη σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης: σε ατομικό και συλλογικό

επίπεδο αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Garvin (Garvin,1993:78-91) η μαθάνουσα οργάνωση κατέχει τις παρακάτω δεξιότητες

1. Συστηματική επίλυση προβλημάτων:
2. Πειραματισμός:
3. Μάθηση από την προηγούμενη εμπειρία:
4. Μάθηση από άλλους:
5. Μεταφορά της γνώσης:

Κεντρική θέση στις θεωρίες για τη μαθάνουσα οργάνωση έχει η ιδέα ότι «η επιτυχής προσαρμογή στην αλλαγή και την αβεβαιότητα είναι πιο πιθανό να συμβεί όταν μια επαρκής και κατάλληλη μαθησιακή διαδικασία λαμβάνει συνεχώς χώρα στο σύνολο της οργάνωσης.

#### ***3.4. Μαθησιακές δυσλειτουργίες και τρόποι βελτίωσης της μαθησιακής ικανότητας της οργάνωσης***

Κατά τη διαδικασία της απο-μάθησης και της πρόσκτησης της νέας γνώσης ιδιαίτερα κρίσιμος είναι ο ρόλος των μαθησιακών δυσλειτουργιών. Οι μαθησιακές δυσλειτουργίες αποτελούν φαινόμενα που παρουσιάζονται με μεγάλη συχνότητα και πολυμορφία. Οι δυσλειτουργίες με τη σχετικά μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης είναι δύο: η «τυφλότητα» και η «προβολή».

Η μαθησιακή δυσλειτουργία της οργανωσιακής «τυφλότητας» επέρχεται όταν η αλλαγή των συνθηκών δεν γίνεται έγκαιρα αντιληπτή από τις οργανώσεις, οι οποίες συνεχίζουν στον ίδιο δρόμο, αμελώντας να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική και τους στόχους τους.

Η οργανωσιακή «τυφλότητα» μπορεί, επίσης, να εκδηλωθεί με τη μορφή της «παγίδας των αρμοδιοτήτων». Στις περιπτώσεις αυτές, όπου δεσπόζει η διαμάχη για την κατανομή και τη διατήρηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, οι οργανώσεις επικεντρώνονται στις μικρές, δομικού χαρακτήρα ανακατατάξεις, εγκαταλείποντας την προσπάθεια για μετασχηματισμούς μεγάλης κλίμακας (διαρθρωτικές αλλαγές), οι οποίοι είναι όμως αναγκαίοι προκειμένου να επιβιώσουν και αναπτυχθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η δεύτερη συχνά εμφανιζόμενη μαθησιακή αταξία, η «προβολή», προκύπτει όταν τα μέλη της οργάνωσης παραποιούν αυτό που βλέπουν. Η «προβολή» μπορεί να προκληθεί είτε εξαιτίας της ύπαρξης στερεοτύπων, είτε εξαιτίας πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων, ακόμη και από φόβο ή ανασφάλεια για το τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Η μαθησιακή αταξία της «πολλαπλής προσωπικότητας» αναφέρεται στην αδυναμία της οργάνωσης να συντονίσει



διαφορετικές, πολλές φορές αντιφατικές ή αντίθετες, οργανωσιακές προοπτικές. Αυτό συμβαίνει όταν τα μέλη της οργάνωσης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους ούτε δημόσια, κατά το χρόνο της εργασίας τους, ούτε ιδιωτικά, στον ελεύθερο χρόνο τους. Έλλειψη πληροφόρησης, οργανωτικά στεγανά, εσφαλμένες επιβραβεύσεις και υπολειπόμενοι έλεγχοι είναι οι κύριες αιτίες που προκαλούν τη μαθησιακή δυσλειτουργία της «πολλαπλής προσωπικότητας». Όταν εμφανιστεί το φαινόμενο του διχασμού της οργανωσιακής προοπτικής και της αδυναμίας σύγκλισης των διαφορετικών οργανωσιακών ειδώλων, τα μέλη βιώνουν μια σχιζοφρενική οργάνωση.

Μαθησιακές αταξίες που σχετίζονται, επίσης, με τις διαδικασίες παραγωγής, την αναποτελεσματικότητα και την ελλιπή αποδοτικότητα είναι η «παράλυση» και το σύνδρομο «alien-hand» το οποίο περιγράφει το φαινόμενο της κακής σύνδεσης των επιδιώξεων της οργάνωσης. (Καρκατσούλης,2004:267-268)

Το σύνδρομο στην οργανωσιακή μάθηση εκδηλώνεται όταν οι μηχανισμοί υποκίνησης παραπέμπουν σε διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας από εκείνο που υποδεικνύουν οι μηχανισμοί συντονισμού. Τα δύο πιθανά αποτελέσματα αυτής της κατάστασης είναι η απραξία ή η σύγχυση δράσεων, όταν εμφανίζεται αναντιστοιχία ανάμεσα στις επιχειρησιακές δράσεις της οργάνωσης και τις εκπαιδευτικές προτεραιότητές της.

Δύο άλλες μαθησιακές δυσλειτουργίες, η «αμνησία» και η «προκατάληψη», αναφέρονται στο πεδίο αξιολόγησης της οργανωσιακής εμπειρίας, τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, αποκωδικοποίησης και μετασχηματισμού τους σε επαναλαμβανόμενες οργανωσιακές πρακτικές, συνήθως κατά τη διατύπωση πολιτικών, την αποτύπωση διαδικασιών και τη θέσπιση κανόνων. Η «αμνησία» (Καρκατσούλης,2004:267-268) αναφέρεται στην αδυναμία της οργάνωσης να κεφαλαιοποιήσει τις εμπειρίες της, να τεκμηριώσει και να διαδώσει τα αποτελέσματα της δράσης της. Οι λόγοι που προκαλούν την οργανωσιακή «αμνησία» είναι είτε η έλλειψη παρακολούθησης και διάχυσης των αποτελεσμάτων στην οργάνωση είτε η αδυναμία των μελών της να συνδυάσουν τα διάφορα γεγονότα μεταξύ τους και να εξάγουν συμπεράσματα. Η «αμνησία» περιλαμβάνει, επίσης, τις περιπτώσεις ηθελημένης απόκρυψης των νεωτεριστικών δράσεων της οργάνωσης, όταν στα νέα ιδίως μέλη της οργάνωσης δεν μεταφέρονται οι εμπειρίες και οι ιδέες από την εφαρμογή καινοτομικών προγραμμάτων, αλλά παλιότερες, δεδομένες τεχνικές και δράσεις, παρότι αυτές μπορεί να μην αποτελούν τις καλύτερες στιγμές της ζωής της οργάνωσης. Η «προκατάληψη» είναι μια μαθησιακή αταξία που αφορά την ερμηνεία των εμπειριών της οργάνωσης. Επειδή τα μέλη της οργάνωσης μαθαίνουν, πολλές φορές, σε περιβάλλοντα αμφίσημα, πολύπλοκα και ταχέως μεταβαλλόμενα.

Ο Καρκατσούλης αναφέρει χαρακτηριστικά ‘‘το ελληνικό κράτος πάσχει από αυτό του στη βιβλιογραφία λέμε ‘‘ silo effect’’ μονάδες εξατομικευμένες οι οποίες δεν επικοινωνούν μεταξύ τους. Και αυτή η επικοινωνία δεν συντελείται ούτε κάθετα ούτε οριζόντια. Η Κεντρική Διοίκηση δεν επικοινωνεί με τα υπόλοιπα κομμάτια του κράτους αλλά και στην οριζόντια δεν υπάρχει επικοινωνία. Υπάρχει τρομακτική εσωστρέφεια. Κανείς δεν θέλει να μιλάει με κανέναν και ταυτόχρονα υπάρχει μια τρομακτική διάθεση να μάθουμε, να ακούσουμε, να κάνουμε, αλλά όχι με αυτούς όχι με τους διπλανούς όχι με τους αποκάτω τέλος πάντων όχι με αυτούς που έχουμε ‘‘

### ***3.5. μέτρα αντιμετώπισης των οργανωσιακών μαθησιακών αταξιών.***

Ως μέτρα αντιμετώπισης θα μπορούσαν να προταθούν:

Υπέρβαση της «τυφλότητας» και της «προβολής»: παρεμβάσεις που σχετίζονται με τη δημιουργία στόχων, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, την κινητικότητα του προσωπικού, τον ανοιχτό στο περιβάλλον σχεδιασμό της οργάνωσης κλπ. Αντιμετώπιση της «μικρόνοιας» και της «πολλαπλής προσωπικότητας» είναι η εκπαίδευση του προσωπικού σε συστημικές θεωρίες και μεθοδολογίες, η εξοικείωσή του με διαλεκτικά μοντέλα μέσω της δημιουργίας και λειτουργίας παράλληλων ομάδων διοίκησης συγκεκριμένων έργων και παράλληλων μαθησιακών δομών, καθώς και καθετί που συμβάλλει στην ομαδικότητα των μελών της οργάνωσης, όπως οι κοινές βάσεις δεδομένων, οι εξειδικευμένες τεχνολογίες που υποστηρίζουν την ομαδική εργασία, οι συναντήσεις και εκδηλώσεις ερευνητικού χαρακτήρα.

Οι μαθησιακές αταξίες της «παράλυσης» και του συνδρόμου «alien-hand» μπορούν να αντιμετωπιστούν με ανοικτά συστήματα σχεδιασμού, θέσπιση υπηρεσιακών στόχων ή οργανωσιακών αρχών που επιτρέπουν νέες οριοθετήσεις (οι οποίες προκύπτουν από καταστάσεις που παρουσιάζονται ως ένα τυχαίο άθροισμα συμβάντων και συμπεριφορών) και επίσης με δίκτυα άτυπων ομάδων που ανταλλάσσουν ιδέες με σκοπό την εξεύρεση παραγωγικών λύσεων σε κρίσιμα οργανωσιακά προβλήματα. Η οργάνωση πρέπει επίσης να προσανατολίζεται σε δράσεις που οδηγούν σε άμεσες, μικρές νίκες και δημιουργούν στα μέλη της τη διάθεση να μάθουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εκμεταλλευθούν τις μακροπρόθεσμες ευκαιρίες.

Η «αμνησία» και η «προκατάληψη» αντιμετωπίζονται με τη δημιουργία δικτύων ανταλλαγής πληροφοριών και προσωπικών επαφών για την ανταλλαγή εμπειριών.

### **3.6. Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στο δημόσιο τομέα**

Ο δημόσιος τομέας επιχειρεί τα τελευταία χρόνια να αρθρώσει πολιτικές διαχείρισης της μάθησης και της γνώσης στο πλαίσιο των παραδοσιακών προγραμμάτων διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι δημόσιες πολιτικές στις οποίες επιχειρείται η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης γνώσης είναι κυρίως οι πολιτικές για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Η επιτυχία των πολιτικών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των διαφορετικών ομάδων η οποία, με τη σειρά της, εξαρτάται από το βαθμό γνώσης των αναγκών και των προσδοκιών των ομάδων αυτών από τις κρατικές και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Προκειμένου μια δημόσια οργάνωση να δύναται να γνωρίζει με σαφήνεια τις ανάγκες των πολιτών, θα πρέπει να επιχειρήσει σειρά μεταρρυθμίσεων στο εσωτερικό της, όπως οι ακόλουθες: (Λύτρας,2003)

A. Βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ελαχιστοποίησης των ιεραρχικών πυραμίδων, του περιορισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της απλούστευσής τους, οπότε και οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι ευκολότερα προσπελάσιμες σε όσους συναλλάσσονται με τη δημόσια οργάνωση.

B. Υιοθέτηση οργανωτικών μεταβολών και καινοτομιών που βελτιώνουν τη γνωστική ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης, όπως η δημιουργία βάσεων δεδομένων, δικτύων, οργανωτικών μονάδων εξειδικευμένων επιστημόνων και δεξαμενών σκέψης που μεταφέρουν νέα γνώση στην οργάνωση.

Γ. Δημιουργία διαδικασιών διαβούλευσης με τους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίες μπορεί να κλιμακώνονται από την ανταλλαγή πληροφοριών και την πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα μέχρι τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δ. Ενίσχυση των συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα. (outsourcing)

E. Προσανατολισμός των δημοσίων υπηρεσιών στην παραγωγή αποτελεσμάτων τα οποία θα αποτελούν τον κατευθυντήριο οδηγό για την αξιολόγηση και τον ανασχεδιασμό των πολιτικών. Η μεταρρύθμιση αυτή είναι αρκετά επώδυνη και δύσκολη, καθώς προϋποθέτει την αλλαγή του δικαιολογητικού λόγου ύπαρξης των δημοσίων οργάνωσεων, τη μετάβαση από την τήρηση της νομιμότητας - ως μοναδικού λόγου ύπαρξής τους -στην αποδοτικότητα.

### 3.7. Ηγεσία

Στη χαρισματική διοίκηση προσωπικού η πρόκληση εστιάζεται στο σημείο συνάντησης των νομικών υποχρεώσεων και των κοινωνικών ευθυνών. Στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης στόχοι που δεν είναι δυνατή η επιδίωξη του ενός χωρίς τον άλλο.

Η ηγεσία οφείλει να ενθαρρύνει και να προσανατολίσει την ομάδα στη μάθηση, να αφουγκραστεί τις ανάγκες των υπαλλήλων ως προς την εργασία τους έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι και πιο χαρούμενοι από την άσκηση των καθηκόντων τους. (Βακόλα, Νικολάου, 2012). Να ενισχύει το όραμα και τη συλλογικότητα. Να ελαχιστοποιήσει το φόβο επιβραβεύοντας την προσπάθεια και πρεσβεύοντας ότι και μέσω της αποτυχίας μαθαίνουμε. Να επενδύει σε πειραματική και φαινομενικά απρόσμενη μάθηση παίρνοντας λελογισμένα ρίσκα. Στην «ευφυή» διοίκηση, ζητείται ο ανασχεδιασμός της επένδυσης στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο και την εκπαίδευση, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και ιδίως η (συν-)υπευθυνότητα των στελεχών του δημοσίου. Ζητείται επίσης, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών με σκοπό την ταχεία απορρόφηση κοινοτικών κονδυλίων και την άμεση διοχέτευσή τους στους τελικούς δικαιούχους, χωρίς ενδιάμεσες απώλειες. Τέλος, η κατάλληλη αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου επιτρέπει την άμβλυνση των γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών.

Η Αχίλλειος πτέρνα για την επίτευξη των παραπάνω μπορεί να είναι η έλλειψη πολιτικής βούλησης οι φτωχές επικοινωνιακές δομές και ως προς την πληροφόρηση αλλά και ως προς την διάδοση των ευρημάτων, τα χαμηλά οικονομικά αποθέματα αλλά και η διστακτικότητα και έλλειψη τόλμης.

Μια ακόμη παράμετρος είναι ο σύγχρονος Έλληνας προϊστάμενος στερείται, πάντως, πέραν της γνωστικής αυθεντίας, και του άλλου βασικού Βεμπεριανού χαρακτηριστικού, της ηθικής νομιμοποίησης που απορρέει, ιδίως, από την ακεραιότητά του. Ένα αρνητικό σημείο που έχει, συχνά, τονιστεί στις αναλύσεις των παθολογιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι το φαινόμενο του πολιτικού παρεμβατισμού και κομματισμού. Οι συνέπειές του εντοπίζονται, κυρίως, τόσο στον ανεπαρκή συντονισμό των διοικητικών μονάδων, στη σύγκρουση των αρμοδιοτήτων τους και στην επιλογή προϊσταμένων περιορισμένων ικανοτήτων.

Η ανάδειξη του πολιτικού παρεμβατισμού και του κομματισμού ως προβλήματος πρώτου μεγέθους από τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους μας υποχρεώνει να αξιολογήσουμε την αντιμετώπισή του ως άμεση προτεραιότητα. Παρά τα μέτρα που κατά καιρούς εξαγγέλλονται και τις όποιες πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται, η πεποίθηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος

για την αρνητική σχέση πολιτικής και διοίκησης στην άσκηση του διοικητικού έργου, δεν έχει αλλάξει.

Ο Καρκατσούλης αναφέρει χαρακτηριστικά συνοψίζοντας ότι στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπάρχουν δυο τεράστια ελλείμματα

**A) Το έλλειμμα εμπιστοσύνης και**

**B) Το τρομακτικό έλλειμμα ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα**

**8) Διοικητική κουλτούρα και μάθηση ως προϋποθέσεις ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η ορθή ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας στη στρατηγική μιας οργάνωσης έχει μεγάλη πρακτική σημασία και αποτυπώνεται τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην εφαρμογή και την πορεία των αλλαγών. Σήμερα γνωρίζουμε ότι οι συγκεχυμένοι λόγοι τους οποίους, συνήθως, επικαλούνται τα στελέχη μιας ιδιωτικής ή δημόσιας οργάνωσης για να δικαιολογήσουν την αποτυχία ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος, όπως η «φυσική αντίσταση στο καινούργιο/στην αλλαγή», «τα λάθη της ηγεσίας», «ο συντηρητισμός της γραφειοκρατίας», υποκρύπτουν ελλιπή ανάλυση των όρων του προβλήματος και αδυναμία του μεθοδολογικού παραδείγματος που χρησιμοποιούμε.

Η πλειονότητα των οργανώσεων συνδυάζει περισσότερους από ένα τύπους κουλτούρας, αλλά κάποιος από αυτούς τείνει να υπερισχύει. Το εάν οι διαφορετικές κουλτούρες συνυπάρχουν ειρηνικά ή συγκρούονται, μαθαίνουν ή δεν μαθαίνουν η μία από την άλλη, είναι θέματα που άπτονται των δομών και λειτουργιών της συγκεκριμένης οργάνωσης και της δεσπόζουσας κουλτούρας της.

Ενώ, όμως, έχουν καταγραφεί διάφορων ειδών κουλτούρες που μας βοηθούν ως υποδείγματα ανάλυσης στη μελέτη μιας οργάνωσης, δεν έχουν αντίστοιχα περιγραφεί η τακτική και οι δράσεις που ακολουθούνται στο πλαίσιο της μιας ή της άλλης κουλτούρας. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι είναι πολύ δυσκολότερο να αλλάξει μια εδραιωμένη κουλτούρα από το να δημιουργηθεί μια νέα οργάνωση με καινούριο όραμα και στόχους. Η πολιτισμική ανάλυση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αυτογνωσίας μιας οργάνωσης, γεγονός πολλαπλά χρήσιμο τόσο για την ηγεσία της, όσο και για το προσωπικό της. Οι συνέπειες είναι άμεσες για τους πολίτες/πελάτες της οργάνωσης, καθώς και για τη δομή της, τις διαδικασίες που ακολουθεί κατά την παραγωγή των προϊόντων της και την παροχή των υπηρεσιών της, τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο σύνολο των ενεργειών της και τις συμμαχίες της με άλλες οργανώσεις για την επίτευξη του σκοπού της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Φορείς μάθησης στο δημόσιο τομέα

#### 4.1. Δια βίου εκπαίδευση /μάθηση

Αφού αναλύσαμε το περιεχόμενο της έννοιας μάθησης και κατά πόσο η έννοια της επιμόρφωσης αποτελεί βασική παράμετρο αφενός της οργανωσιακής μάθησης αφετέρου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα ήταν σκόπιμο να προσδιορίσουμε τι εννοούμε με τον όρο εκπαίδευση στην εργασία.

Σημαντικό είναι να αποσαφηνιστεί ότι η μάθηση και η εκπαίδευση αποτελούν θεμελιωδώς διαφορετικές έννοιες» (Jarvis,2003:25)

#### **Εκπαίδευση λοιπόν είναι η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία**

Πριν από 45- περίπου χρόνια και πριν η επιτροπή Faure της Unesco προτείνει τον όρο lifelong education, ο Philip Hall Coombs (Παγκάκης.,2002:20) είχε ήδη διατυπώσει την τυπολογία του, βάση της οποίας κατάτασσε τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε τρεις τύπους:

- i. Την τυπική (περιλαμβάνει όλους τους ιεραρχικά δομημένους και χρονικά διαβαθμισμένους εκπαιδευτικούς θεσμούς
- ii. Τη μη τυπική εκπαίδευση (περιλαμβάνει κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος)
- iii. Και την άτυπη (περιλαμβάνει τη συνεχή διαδικασία κατά την οποία ο πολίτης αποκτά γνώσεις δεξιότητες και διαμορφώνει στάσεις και αντιλήψεις μέσα από καθημερινές εμπειρίες.

Σταδιακά ο όρος δια βίου εκπαίδευση της επιτροπής Faure αντικαταστάθηκε από τον όρο δια βίου μάθησης όχι για λόγους πληρέστερης εννοιολογικής κάλυψης αλλά γιατί η στροφή αυτή υποδήλωσε σαφέστερα την όλο και περισσότερο συρικνούμενη παρέμβαση του κράτους πρόνοιας στον τομέα της εκπαίδευσης και στην στροφή προς τις νεοφιλελεύθερες επιλογές που δίνουν έμφαση στις ευκαιρίες για μάθηση. Ο όρος άρχισε να χρησιμοποιείται εκτενώς από την εποχή που ο ΟΟΣΑ (OECD, 1996) δημοσίευσε την έκθεσή του με τίτλο «Δια Βίου Μάθηση για Όλους» και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε, με πρωτοβουλία της Ιρλανδικής Προεδρίας, μια «στρατηγική» Δια Βίου Μάθησης το 1996.

Στην παραπάνω προσέγγιση της δια βίου εκπαίδευσης προστίθεται και ο όρος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Ωστόσο όπως αναφέρει και η ουσία αυτής καθαυτής της δια βίου εκπαίδευσης πρέπει να είναι αφενός μια διαμήκη έννοια (lifelong learning ) αλλά και παραλλήλως μια εγκάρσια (lifewide learning). Δηλαδή πιο συγκεκριμένα

δεν έχει μόνο σημασία να μαθαίνουμε σε ολόκληρη τη διάρκεια του βίου αλλά και να μαθαίνουμε ολιστικά για όλες τις διαστάσεις του βίου μας. Με κύρια χαρακτηριστικά αυτής της μάθησης το σεβασμό και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των ενηλίκων των (Πρόκου,2009:68)

Το βαθύτερο νόημα της εκπαίδευσης ανεξάρτητα από την ηλικία κατά την οποία πραγματοποιείται συνίσταται στο ότι αποσκοπεί «στην ανάπτυξη νέων ταυτοτήτων, στη διερεύνηση νέων τρόπων ύπαρξης, πέρα από τους ήδη υπάρχοντες. Η εκπαίδευση δεν είναι απλώς και μόνο διαμορφωτική αλλά μετασχηματιστική διαδικασία».(Παπασταμάτης,2010:21) Στην εποχή μας η μάθηση με στόχο την ανάπτυξη έχει γίνει ένα μακροχρόνιο έργο ζωής άλλωστε η λαϊκή θυμοσοφία “ όσο ζω μαθαίνω” ανταποκρίνεται πλήρως σε αυτή την άποψη για το πώς τα άτομα διαφοροποιούνται στο πέρασμα του χρόνου. Αποκτούν νέες γνώσεις - δεξιότητες και αντιλαμβάνονται επιτακτικά την αναγκαιότητα της συνεργασίας μέσα στο εργασιακό πλαίσιο και πιο συγκεκριμένα τη δημόσια διοίκηση. (Βεργίδης- Κόκκος, 2010) Σύμφωνα με τον Green (2003) μια από στις επιπτώσεις της οικονομικής διάστασης της παγκοσμιοποίησης είναι και το ότι τα άτομα συνειδητοποίησαν την ανάγκη αναβάθμισης των τυπικών των προσόντων για να βελτιώσουν την απασχολησιμότητά τους.

Ο Μαραγκόπουλος στην έκθεση του με τίτλο “Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοίκησης επεσήμαινε ήδη από το 1950 ότι η επιτυχία οιοδήποτε υγιούς προγράμματος διοικητικής μεταρρυθμίσεως εξαρτάται κατά μέγα μέρος από την ύπαρξη ενός ορθού συστήματος και εκπαιδεύσεως των δημοσίων υπαλλήλων. (...) Αυτή η συστηματική μετεκπαίδευση είναι τώρα απαραίτητος διότι και τα καθήκοντα της διοικήσεως ευρύνονται και καθίστανται περισσότερο πολύπλοκα και η δημόσια υπηρεσία πρέπει συνεχώς και θαραλλέως ν’ αναπροσαρμόζονται τας απόψεις και τας μεθόδους της προς τας νέας ανάγκες των νέων χρόνων”(Παγκάκης, 1998)

Το ίδιο επισημαίνει και η έκθεση της επιτροπής για τον ανθρώπινο παράγοντα του 1991 “ Η συστηματική εκπαίδευση είναι – μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών του δημοσίου καθ’ όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους μπορεί να αποδειχθεί αποφασιστικής σημασίας παράγων για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών”

Η δια βίου εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε τα μέλη μιας οργάνωσης να κατανοήσουν το όραμα και την αποστολή της οργάνωσης τους αλλά και να αποκτήσουν καλύτερη γνώση της οργάνωσης και του εαυτού τους.(Κόκκος Α., 2005:39-41) Άλλωστε αυτή είναι κυρίως που μπορεί να αλλάξει την οργανωτική κουλτούρα και συμπεριφορά των μελών ώστε να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Στην πράξη, οι οργανισμοί παρέχουν στα μέλη τους δύο διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης:

α) περαιτέρω εκπαίδευσης που πραγματοποιείται πιο συχνά με τη μορφή σπουδών που οδηγούν σε επίσημους και διεθνώς αναγνωρισμένους κύκλους,

β) βραχυχρόνια μαθήματα που έχουν σχεδιαστεί για να παράσχουν γνώση ή κατανόηση των θεωριών των αρχών και πρακτικών.

Ο Ν. 1811/1951 προέβλεψε και περιέλαβε στις διατάξεις του το θεσμό της επιμόρφωσης επισήμανε αργότερα στην έκθεσή του ο Georges Langrod. Από το 1963 άρχισαν δειλά – δειλά να γίνονται τα πρώτα βήματα με αποστολές υπαλλήλων στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης.

Το 1968 με το Α.Ν.340/1968 ιδρύεται το Κεντρικό Μετεκπαίδευσης Οργάνων Δ. Διοίκησης (ΚΜΟΔΔ) και με το 1975 με το Ν.232/1975 ιδρύεται η Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων(ΣΕΔΥ)

Με τον τελευταίο αυτό νόμο μπορεί να λεχθεί ότι η επιμόρφωση αρχίζει να συστηματοποιείται. Πέρα από την ίδρυση της ΣΕΔΥ ο Ν. 232/1975 παρείχε την ευχέρεια σε όλα τα υπουργεία ΝΠΔΔ και οργανισμούς που εποπτεύονται από το κράτος να ιδρύσουν κλασικές μονάδες ή να αναδιοργανώσουν τις υφιστάμενες μονάδες εκπαίδευσης που έχουν συσταθεί με τον Α. Ν 340/1968. Μπορεί λοιπόν να λεχθεί ότι υπήρξε ένας ενιαίος φορέας η ΣΕΔΥ που κάλυπτε τις ανάγκες επιμόρφωσης σε διυπουργικό επίπεδο και περίπου 18 φορείς οι οποίοι κάλυπταν τις ανάγκες επιμόρφωσης σε Υπουργικό επίπεδο. Στην πραγματικότητα ο θεσμός της συνεχούς εκπαίδευσης επιβάλλεται να την κάνει να ανησυχεί και να επιδιώκει συνεχείς βελτιώσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο η ανησυχία και η προσπάθεια βελτίωσης εμφανίζονται με την θέση σε ισχύ του ν. 1388/83 όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα και εξακολουθεί να ισχύει.

Πιο συγκεκριμένα ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου διοίκησης με τις δυο υπηρεσιακές του μονάδες τη ΕΣΔΔ( Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ) και το ΙΔΕ ( Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης)

Με την ίδρυση του ΕΚΔΔ και τις σ' αυτό υπαγόμενες υπηρεσιακές μονάδες ΕΣΔΔ και ΙΔΕ ο θεσμός της μετεκπαίδευσης – επιμόρφωσης διαφοροποιείται και χωρίζεται σε δύο γενικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη αφορά στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι θα αποτελέσουν τη δημοσιοϋπαλληλική ελίτ κατά τα πρότυπα της γαλλικής Ecole Nationale DAdministration, θα έχουν ταχεία βαθμολογική εξέλιξη και θα προορίζονται να αναλάβουν θέσεις διοικητικής ηγεσίας.

Η δεύτερη αφορά την μετεκπαίδευση – επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και ανατίθεται στο ΙΔΕ (και αργότερα στο ΙΝΕΠ) με στόχο τη συμβολή στη δημιουργία ενός



δημοσιούπαλληλικού σώματος υψηλών δεξιοτήτων μέσα από διαρκή επιμόρφωση κατάρτιση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης στις μεταβολές, καθώς και στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις και ανάγκες προσαρμογής (Βακόλα, Νικολάου, 2012). Η μετεξέλιξη του ΙΔΕ δηλαδή το ΙΝΕΠ έχει ως αποστολή τη διεξαγωγή της εισαγωγικής εκπαίδευσης των νεοεισερχομένων στο δημόσιο καθώς και τη επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής τους σταδιοδρομίας μέσα από ειδικά σχεδιασμένες δράσεις. Το ΙΝΕΠ εκπονεί δεκάδες προγράμματα ετησίως μέσα από ειδικευμένους τομείς του (Τομέα Δημοσίου Μάνατζμεντ, Τομέα Χωρικού Οικονομικού και Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού, Τομέα Πληροφορικής, Τομέα Ξένων Γλωσσών και Τομέα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης)

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματικότερη και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους.

Αναλυτικότερα και πιο συγκεκριμένα υπάρχουν 7 βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης - επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων που είναι οι εξής;

#### **1) Προεισαγωγική:**

Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα τα οποία έχουν αποκτήσει τη δημοσιούπαλληλική ιδιότητα και επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο (αρ.14 του ν1388/83 και άρθρο 12 του ν.2527/97

#### **2) Εισαγωγική:**

Είναι υποχρεωτική και γίνεται ενός του πρώτου οκταμήνου από το διορισμό όλων των υπαλλήλων και δημοσίων υπηρεσιών των Ν.Π.Δ.Δ και των ΟΤΑ πλην των υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔ και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία (άρθρο 33 του ν.1943/91, άρθρο 13 του ν.2527/97 άρθρο 19 του ν.2738/99 και άρθρο 47 του ν.2683/99

#### **3) Επιμόρφωση**

Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των υπουργείων ή του ΙΝΕΠ ( άρθρο 34 του ν.1943/91 και άρθρο 47 του ν.2683/99

#### **4) Εξειδίκευση**

Κατ' εκπαίδευση των υπηρεσιακών αναγκών γίνεται παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας. Τα προγράμματα εξειδίκευσης καταρτίζονται και οργανώνονται από την μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ ή από το ΙΝΕΠ ( άρθρο 35 του ν1943/91

#### **5) Προεισαγωγική**

Αφορά υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ των υπουργείων Περιφερειών ΝΠΔΔ και ΟΤΑ. Στόχος των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξης γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊστάμενου διεύθυνσης . Για το λόγο αυτό στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α΄ Βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επι τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στο ΙΝΕΠ και ΕΚΔΔ.

#### **6) Μετεκπαίδευση**

Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία 3 χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον και στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονη τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Εθνικό Κεντρικό Διοίκησης ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους (άρθρο 37 του ν.1943/91 και άρθρο 47 του ν.2683/99)

#### **7) Μεταπτυχιακή εκπαίδευση**

Αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά (άρθρο 38 του ν.1943/91 και άρθρο 47 του ν.2683/99)

Οι ταχύτατες αλλαγές που συντελούνται στην εποχή μας δημιουργούν την επιτακτική ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση των Δημοσίων υπαλλήλων ώστε οι υπηρεσίες να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις που είναι η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Στις χώρες με ιδιαίτερα γεωγραφικά χαρακτηριστικά όπως η Ελλάδα υπάρχει αντικειμενική δυσκολία για την υλοποίηση συνεχούς και μεγάλης κλίμακας προγραμμάτων εκπαίδευσης - επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων. Θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να αξιοποιηθούν οι Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών καθώς δεν απαιτείται οι εκπαιδευόμενοι να μετακινηθούν από τον τόπο διαμονής τους για την τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προγράμματος

Στην πορεία της εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος της εκπαίδευσης αναδεικνύεται όλο και πιο σημαντικός. (Βεργίδης - Κόκκος, 2010)

Το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού τίθεται επανειλημμένως στο επίκεντρο της προσοχής των μεταρρυθμιστών της διοίκησης και αναδεικνύεται όχι μόνο ως ζήτημα αιχμής αλλά και ως το συχνότερα επανερχόμενο αντικείμενο ανάλυσης και προβληματισμού στις εκθέσεις εμπειρογνομόνων για την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στα πλαίσια αυτής της ραγδαίας αλλαγής και της μετατροπής και απομάκρυνσης των δημοσίων οργανισμών από μηχανιστικές λογικές λειτουργίας είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αναβαθμίζεται και αναδεικνύεται σε καταλυτικό παράγοντα. Σε αυτή του τη μετεξέλιξη η γνώση έχει ακρογωνιαίο ρόλο. Η γνώση αξιολογείται σήμερα ως βασικός παραγωγικός συντελεστής, δεδομένου ότι συνθέτει το διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital), το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ενεργητικού των σύγχρονων οργανισμών. (Φαναριώτης, 1999:39-43)

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποτελούν αυτούς τους οργανισμούς έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας που είναι εφικτή μόνο από τη διοικητική ανάπτυξη, δηλαδή από την καλλιέργεια των διοικητικών ικανοτήτων του ατόμου ως την πλήρη αξιοποίηση τους. Η διοικητική ανάπτυξη είναι δυνατόν να επιτευχθεί σχεδόν αποκλειστικά μέσα από την επιμόρφωση.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η προώθηση της αλλαγής της απαλλαγής των εργαζομένων από τη γραφειοκρατική αντίληψη και την καλλιέργεια της ικανότητας στους εργαζομένους **να μάθουν να μαθαίνουν**. (Μιχαλόπουλος, 1999:16-20)

Για να συντελεστεί η μάθηση απαιτείται η συνύπαρξη των ακόλουθων τουλάχιστον προϋποθέσεων.

- i. το άτομο πρέπει να θέλει να μάθει. Για να θελήσει το άτομο να μάθει πρέπει να έχει κίνητρο. Το κίνητρο εν προκειμένω είναι ο συσχετισμός και σύνδεση των διδασκομένων θεμάτων με την εκτελούμενη εργασία ή τουλάχιστον με εκείνο το τμήμα εργασίας που το άτομο θεωρεί ως πλέον σημαντικό. Αυτός ο συσχετισμός και η σύνδεση μάθησης εργασίας έχουν ως προαπαιτούμενο την εθελοντική συμμετοχή του ατόμου που είναι ουσιαστικός παράγοντας συντέλεσης της μάθησης.
- ii. Η μάθηση πρέπει να λαμβάνει χώρα μέσα σε μια ορισμένη πλοκή ή συνάφεια που έχει σχέση με την σκέψη. Αυτή είναι η **ψυχολογική συνάφεια**. Υπάρχει όμως και η **φυσική** που είναι το άμεσο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η μάθηση δε πρέπει απλώς να συνδέεται αλλά και να μεταφέρεται από τους χώρους καλλιέργειας (εκπαιδευτικοί φορείς) αλλά και να υλοποιείται στη πράξη στο εργασιακό περιβάλλον.

- iii. Η μάθηση και η γνώση που αποκτώνται πρέπει να διαρκούν. Για να συμβεί αυτό πρέπει να χρησιμοποιούνται και να δοκιμάζεται η χρηστικότητα τους γιατί διαφορετικά ξεχνιούνται γρήγορα.

Η παραπάνω προϋποθέσεις και ιδιαίτερα η τελευταία συνδέονται άμεσα με την έννοια του όρους αξιοποίηση

#### **4.2.Χαρακτηριστικά τα οποία παρεμποδίζουν την εκπαίδευση**

Ως χαρακτηριστικά τα οποία παρεμποδίζουν την εκπαίδευση θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν τα εξής;

- ⇒ Οι οργανωτικές αμυντικές ρουτίνες οι οποίες εμποδίζουν την εξέλιξη και κάνουν τους υπαλλήλους να οχυρώνονται πίσω από αυτές χωρίς να θέλουν να τις αλλάξουν.
- ⇒ Οι άνθρωποι συνηθίζουν να επικοινωνούν με λανθασμένο τρόπο και να προσποιούνται ότι όλα είναι φυσιολογικά.
- ⇒ Η γνώση είναι ατομική και δεν μεταφέρεται συνολικά (fragmented learning).
- ⇒ Η εκπαίδευση στη διαμάχη για συμφέροντα και ρόλους οι οποίοι εμποδίζουν τα άτομα να δουν τις απαιτούμενες αλλαγές και τους κάνει να ασχολούνται με προσωπικές διαμάχες.
- ⇒ Η μη επιβράβευση των προσπαθειών για επιμόρφωση που καταβάλλεται από τους υπάλληλους

Ο Καρακατσούλης αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η διαδικασία εκπαίδευσης είναι κατά βάση εθελοντική και υπάρχει μάλλον μειωμένη διάθεση επιμόρφωσης – εκπαίδευσης. Αυτό επιβεβαιώνεται από σχετική έρευνα που αναφέρει ότι το 48% των υπαλλήλων δέχονται ότι η επιπρόσθετη επιμόρφωση στο δημόσιο δεν εκτιμάται το 38% ότι εκτιμάται απλώς οριακά. (Καρακατσούλης,1997:28-40). Η εντύπωση αυτή ενισχύεται από το γεγονός της αποσύνδεσης της επιμόρφωσης από την εξέλιξη, είτε βαθμολογικά είτε μισθολογικά. Η εισροή γνώσης όπως αναφέρουν και οι Μακρυδημήτρης Α.& Μιχαλόπουλος Ν., 2000:594-596) δεν αποτελούν κριτήριο πρόσθετων αμοιβών

### **4.3. Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στο δημόσιο τομέα**

Ο δημόσιος τομέας επιχειρεί τα έχοντας κατανοήσει σε βάθος ότι στην «καρδιά» κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας βρίσκεται η μάθηση (learning). Rogers,1999:66), επιχειρεί τα τελευταία χρόνια να αρθρώσει πολιτικές διαχείρισης της μάθησης και της γνώσης στο πλαίσιο των παραδοσιακών προγραμμάτων διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι δημόσιες πολιτικές στις οποίες επιχειρείται η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης γνώσης είναι κυρίως οι πολιτικές για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Η επιτυχία των πολιτικών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των διαφορετικών ομάδων η οποία, με τη σειρά της, εξαρτάται από το βαθμό γνώσης των αναγκών και των προσδοκιών των ομάδων αυτών από τις κρατικές και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Προκειμένου μια δημόσια οργάνωση να δύναται να γνωρίζει με σαφήνεια τις ανάγκες των πολιτών, θα πρέπει να επιχειρήσει σειρά μεταρρυθμίσεων στο εσωτερικό της, όπως οι ακόλουθες:

1. Βελτίωση της ποιότητας του υπηρετούντος ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ελαχιστοποίησης των ιεραρχικών πυραμίδων, του περιορισμού των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της απλούστευσής τους, οπότε και οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι ευκολότερα προσπελάσιμες σε όσους συναλλάσσονται με τη δημόσια οργάνωση.
2. Υιοθέτηση οργανωτικών μεταβολών και καινοτομιών που βελτιώνουν τη γνωστική ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης, όπως η δημιουργία βάσεων δεδομένων, δικτύων, οργανωτικών μονάδων εξειδικευμένων επιστημόνων και δεξαμενών σκέψης που μεταφέρουν νέα γνώση στην οργάνωση.
3. Δημιουργία διαδικασιών διαβούλευσης με τους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίες μπορεί να κλιμακώνονται από την ανταλλαγή πληροφοριών και την πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα μέχρι τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
4. Ενίσχυση των συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα.
5. Προσανατολισμός των δημοσίων υπηρεσιών στην παραγωγή αποτελεσμάτων τα οποία θα αποτελούν τον κατευθυντήριο οδηγό για την αξιολόγηση και τον ανασχεδιασμό των πολιτικών. Η μεταρρύθμιση αυτή είναι αρκετά επώδυνη και δύσκολη, καθώς προϋποθέτει την αλλαγή του δικαιολογητικού λόγου ύπαρξης

των δημοσίων οργανώσεων, τη μετάβαση από την τήρηση της νομιμότητας - ως μοναδικού λόγου ύπαρξής τους - στην αποδοτικότητα

Στις σημερινές συνθήκες της κοινωνικής και οικονομικής παγκοσμιοποίησης η ενημέρωση, η πληροφόρηση και η εκπαίδευση θεωρούνται τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία της επιβίωσης των ατόμων και κατ' επέκταση των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες απαιτούν από τους εργαζομένους ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα πρέπει η υπηρεσία να σχεδιάσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θα στοχεύει στο είδος της εκπαίδευσης που έχει ανάγκη, στην επιλογή της ομάδας που θα εκπαιδευτεί, στους τρόπους ή μεθόδους της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στους τρόπους αξιολόγησης της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος και τέλος στους τρόπους βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σ' ένα **πρόγραμμα ανασχεδιασμού τους συστήματος εκπαίδευσης** πρέπει να επαναπροσδιορίζονται οι απαιτήσεις της προσδοκώμενης – επιθυμητής εργασίας, μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης να οδηγούνται οι υπάλληλοι στο στόχο του επιθυμητού, και να περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα ανασχεδιασμού όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσης και καθηκόντων.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών αποτελεί κεντρική συμβολή στη βελτίωση της εικόνας της δημόσιας διοίκησης, το πέρασμα από την κακώς νοούμενη γραφειοκρατία (η οποία είχε συνδεθεί με την αναποτελεσματικότητα, πολυπλοκότητα, ακαμψία, προσκόλληση στους τύπους, καθυστερήσεις και τάλαιπωρία των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες) στη νέα μορφή διοίκησης, που καθιερώνει νέες μεθόδους οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας και ανατρέπει πολλά από τα κυρίαρχα αρνητικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού προτύπου.

Η εκρηκτική εξάπλωση της χρήσης των νέων τεχνολογιών (H/Y, διαδίκτυο) οδήγησε στη μετάβαση από την κοινωνία της γνώσης στην κοινωνία της πληροφορίας. Οι πρακτικά απεριόριστες δυνατότητες των νέων τεχνολογιών άλλαξαν ριζικά τόσο τις συνθήκες εργασίας όσο και τη δομή και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Το διαδίκτυο έδωσε τη δυνατότητα πρόσβασης σε απομακρυσμένες περιοχές και μετέβαλε τους κατεστημένους δίαυλους παροχής των προϊόντων / υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Η ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης, επανακατάρτισης και δια βίου εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων κατέστη πλέον επιτακτική, ειδικά στο ζήτημα της **προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες**, οι οποίες πλέον λειτουργούν ως ραχοκοκαλιά του όλου οικοδομήματος της νέας δημόσιας διοίκησης.

#### 4.3.α) Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

Η διαρκής επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων η οποία προσφέρεται από το ΙΝΕΠ θα πρέπει να προσανατολιστεί στα εξής:

η επαγγελματική εκπαίδευση αν και αρχικά απευθύνεται σε άτομα, σκοπός και στόχος και τελικό ζητούμενο είναι τα οργανωσιακά σύνολα. Ο προσανατολισμός πρέπει να είναι η αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων και αυτό πρέπει να γίνει συνείδηση ότι επιτυγχάνεται μόνο μέσω της σύνδεσης γνώσης – καθημερινής πράξης..

Σύμφωνα με τον Πασσά - Τσέκο (Πασσάς,-Τσέκος, 2004:84 ΙΝΕ ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ) τα προγράμματα επιμόρφωσης πρέπει συνεπώς να ξεκινούν από την υπηρεσιακή πραγματικότητα και να επιστρέφουν σ' αυτήν. Τα προγράμματα χρειάζεται να αναπτυχθούν σε δύο βασικές διαστάσεις. Απαιτείται κατ' αρχήν να επικεντρώνονται στην υποστήριξη οργανωτικό-λειτουργικών μεταβολών και αναβαθμίσεων εντός των υπηρεσιών καθώς και στην εισαγωγή καινοτομιών. Σ' αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις είναι που χρειάζεται μια στοχευμένη και ταχεία μετάβαση από τις τρέχουσες δομές, σε νέες, αναβαθμισμένες, στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες

Πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

Με αξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Θα πρέπει, με βάση τις υπηρεσιακές δυσλειτουργίες να εντοπίζονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων και να γίνεται στόχευση στην θεραπεία τους.

Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζεται η αναγκαιότητα μιας συνολικής και συλλογικής ρύθμισης της επιμόρφωσης στο δημόσιο τομέα, επικεντρώνοντας την προσοχή στα οφέλη των οργανισμών και των εργαζομένων από τον κοινό προγραμματισμό της επιμόρφωσης του προσωπικού σε συνάρτηση με τις ειδικές ανάγκες του οργανισμού. Μια τέτοια αποδοχή οδηγεί κατά λογική ακολουθία στη διατύπωση μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών / επιμορφωτικών αναγκών στο δημόσιο τομέα.

Η αρχική έμφαση που δόθηκε στον ιδιωτικό τομέα για την επίτευξη ανίχνευσης εκπαιδευτικών - επειδή εκεί συνήθως επικεντρωνόταν η ιδέα της αποτελεσματικότητας η οποία με την σειρά της ήταν συνδεδεμένη με αυτήν του κέρδους – συμπληρώθηκε σύντομα από μεταφορά των σχετικών υποδειγμάτων για εφαρμογή και στον δημόσιο τομέα. Έτσι, ο αριθμός των μελετών ανίχνευσης αναγκών στο δημόσιο τομέα λόγω αφενός των νέων

θεωριών περί διοίκησης δημοσίων φορέων και οργανισμών και αφετέρου των προσπαθειών των κρατών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης για εκσυγχρονισμό, αυξάνει συνεχώς.

Η διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών ορίζεται ως ένα συστηματικό σύνολο διαδικασιών που αναλαμβάνονται με σκοπό τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τη λήψη των αποφάσεων για ένα πρόγραμμα αναβάθμισης του οργανισμού, που μπορεί να συνεπάγεται οργανωτικές βελτιώσεις, οργανωτική αναδιάρθρωση, ανακατανομή πόρων, ή απλά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και την επίλυση προβλημάτων

Παρόλο που δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτό μοντέλο ανίχνευσης αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης για στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών, είτε αυτά ανήκουν στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν δύο θεωρητικές προσεγγίσεις. Η μεν πρώτη εδράζεται στην ανίχνευση επάρκειας προσόντων και στον προσδιορισμό των υπάρχοντων κενών και η άλλη επικεντρώνεται στον προσδιορισμό μελλοντικών αναγκών κατάρτισης και στην ανίχνευση ικανοτήτων με προβολή στο μέλλον.

Σε κάθε περίπτωση η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αυτή η οποία θα οδηγήσει στην επιτυχημένη κατάστροψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και για να είναι πράγματι επιτυχημένη είναι σημαντικό να συνυπολογίσει τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού του οργανισμού στην διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών
- ✓ Τον κίνδυνο αντίθεσης μεταξύ προσωπικών, επαγγελματικών (καριέρα, επιμόρφωση) και γενικότερων αναγκών (κυβερνητική πολιτική για την διοίκηση, περιβάλλον του οργανισμού)
- ✓ Η ανάγκη ανίχνευσης των αναγκών να ακολουθείται από ανάλυση αυτών των αναγκών και μέτρα για την αντιμετώπισή τους όπως επιμόρφωση, μετεκπαίδευση, ειδική εκπαίδευση, υλικοτεχνική υποδομή

Στη βάση αυτής της ταξινόμησης, οι εκπαιδευτικές ανάγκες έχουν ενταχθεί σε τουλάχιστον τρεις κατηγορίες, (Rogers A., (1999: 66-70)

1. **Προσωπικές:** αυτές έχουν να κάνουν με τις επιθυμίες, επιδιώξεις, τις προσωπικές φιλοδοξίες και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων.



**2.Επαγγελματικές:** αυτές έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη των επαγγελματικών προσόντων έτσι ώστε ο υπάλληλος να μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις πτυχές του λειτουργήματος του και

Τέλος

**3 Διευθυντικές – σταδιοδρομίας** που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων που απαιτείται να διαθέτουν εκείνοι που αναλαμβάνουν πρόσθετες αρμοδιότητες και ευθύνες ανώτερα στελέχη (προϊστάμενοι διευθυντές κλπ (ΕΚΔΔΑ)

Δηλαδή ο κάθε ενδιαφερόμενος για μελλοντική τοποθέτηση σε θέση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων ή προαγωγή σε θέση δεδομένων ευθυνών θα πρέπει έγκαιρα να εισέρχεται σε ένα μακροχρόνιο επιμορφωτικό πρόγραμμα το οποίο σταδιακά θα του παρέχει τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις προετοιμάζοντάς τον για τα μελλοντικά του καθήκοντα.

Τελειώνοντας ο Πασσάς -Τσέκος επισημαίνουν(Πασσάς,-Τσέκος, 2004:89 ΙΝΕ ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ) “Μια τέτοια ωρίμανση θα οδηγήσει σε ένα σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης που θα προσανατολίζεται όχι από την προσφορά, όπως συμβαίνει σήμερα, αλλά από την ζήτηση. Τα υπουργεία, τα νομικά πρόσωπα, οι εν γένει φορείς της δημόσιας δράσης θα πάνσουν να είναι απλοί αποδέκτες των προσφερόμενων από τους φορείς εκπαίδευσης προγραμμάτων και θα μεταβληθούν σε συνδιαμορφωτές τους αρθρώνοντας συγκεκριμένα αιτήματα που θα προκύπτουν άμεσα από τις οργανωτικο-λειτουργικές τους ανάγκες. Συνδυάζοντας από κοινού, παροχείς και αποδέκτες της εκπαίδευσης την ανίχνευση αναγκών, τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, την αξιοποίηση της πρακτικής εμπειρίας, την συμβουλευτική υποστήριξη και την τελική αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα της δράσης των υπηρεσιών, θα αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης γνώσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.”

Τόσο το ΙΝΕΠ όσο και οι λοιποί φορείς επιμόρφωσης θα χρειαστεί συνεπώς να μεταβάλλουν σταδιακά την φιλοσοφία , την στρατηγική και τις μεθοδολογίες τους για να προσαρμοσθούν στις νέες λειτουργίες της γνώσης στους οργανισμούς και στο νέο μαθησιακό περιβάλλον που τώρα διαμορφώνονται. Εκείνο που θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι η αποφυγή των παγίδων της πληροφορικής στην εκπαίδευση.

Η εκτεταμένη προσφυγή στα ψηφιακά μέσα δεν σημαίνει ότι η επαγγελματική εκπαίδευση καθίσταται αποκλειστική υπόθεση των πληροφορικών. Η γνώση παραμένει γνώση ανθρώπινη και προκύπτει από εμπειρίες και πηγές που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και την εργασιακή πραγματικότητα. Το ίδιο ισχύει γενικότερα και για την πληροφορία που παραμένει σημαντική οργανωσιακή και λειτουργική παράμετρος και δεν πρέπει να συγχέεται με την πληροφορική που αναφέρεται στις τεχνικές επεξεργασίας και διακίνησής της.

Έτσι, θα επιτευχθεί αυτό για το οποίο είχε μιλήσει Simon (Simon,1983) για την διοίκηση ότι δηλαδή είναι η τέχνη που επιτρέπει την επίτευξη στόχων μέσω ενός ορθού συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των όλων. (the art of getting things done).

#### 4.3.β) ΕΚΔΔΑ – ΙΝΕΠ

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) έχοντας ως βασική αποστολή την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και την υποστήριξη της υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, σχεδιάζει και υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών του δημοσίου, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση και την αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι:

- Υπάλληλοι που απασχολούνται στο Δημόσιο και σε Ν.Π.Δ.Δ, μόνιμοι, ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- Υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού και των Δ.Ε.Κ.Ο.
- Υπάλληλοι που απασχολούνται σε Ν.Π.Ι.Δ των οποίων τη διοίκηση ορίζει
- Υπουργείο ή άλλος φορέας του Δημοσίου, με συμβάσεις ιδιωτικού ορισμένου χρόνου
- Ειδικοί Σύμβουλοι Αιρετών που απασχολούνται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- Μετακλητοί υπάλληλοι (π.χ. Γενικοί Γραμματείς φορέων του Δημοσίου)

Εξαιρούνται οι συμβάσεις έργου και οι συμβάσεις stage.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ υλοποιούνται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων δράσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013) και συγκεκριμένα από το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-13»

Σύμφωνα με Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) (εγκύκλιος 11380/ 24-12-2014 (Ιανουαρίου– Ιουλίου 2015) ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η παρακολούθηση της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης που παρέχει το ΙΝΕΠ, βασίζεται:

1. Στην Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών

2. Στην αξιολόγηση
3. Στα Πρωτόκολλα Συνεργασίας του ΕΚΔΔΑ με φορείς της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα οποία έχουν ως στόχο την ανάπτυξη συνεκτικών και ολοκληρωμένων παρεμβάσεων, από το στάδιο του σχεδιασμού έως το στάδιο της αξιολόγησης των δράσεων, σε επίπεδο φορέα.

Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ εντάσσονται στους παρακάτω θεματικούς κύκλους που συνδέονται με τομείς Δημόσιων Πολιτικών:

- Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
- Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Οικονομία - Δημοσιονομική Πολιτική
- Κοινωνική Πολιτική :

τιμήμα Α΄ Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση και

τιμήμα Β΄ Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών

- Εισαγωγική Εκπαίδευση

Θα ήταν σκόπιμο για την πληρέστερη εικόνα του ΙΝΕΠ να γίνει αναφορά στην οργάνωση της επιμόρφωσης η οποία περιλαμβάνει: ηλεκτρονική αίτηση συμμετοχής, εκπαιδευτικό υλικό που παρέχεται σε ψηφιακή μορφή και η ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ βάση της οποίας ενημερώνονται οι υπηρεσίες για τις εκπαιδευτικές δράσεις.

Οι εκπαιδευτές, που δεν ανήκουν απαραίτητα στο μόνιμο προσωπικό, αξιολογούνται και εντάσσονται στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού προερχόμενοι είτε από τον δημόσιο είτε από τον ιδιωτικό τομέα και χρησιμοποιούνται αναλόγως των προγραμμάτων.

Τέλος γίνεται από τους εκπαιδευτές αλλά και τους εκπαιδευόμενους ηλεκτρονικά η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία μελετώνται και παρουσιάζονται σε εκθέσεις που αναρτώνται στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ.

Τις βεβαιώσεις παρακολούθησης οι οποίες εντάσσονται στον υπηρεσιακό φάκελο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να τις παραλάβουν ηλεκτρονικά (άρθρο 34, Ν.4250/2014

Στο Β' εξάμηνο του 2015 έχουν ενταχθεί 617 επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία έχουν κατανεμηθεί στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και στην Περιφέρεια

#### 4.3.γ) Τρόποι βελτίωσης του συστήματος εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων

Από την παραπάνω ανάλυση έχει καταστεί σαφές ότι κατά ένα μεγάλο μέρος η επίτευξη των στόχων της επιμόρφωσης, δηλαδή η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και η διοικητική μεταρρύθμιση μέσω σε «οργάνωση που μαθαίνει», εξαρτάται από την ένταξή της σε ένα **σύστημα στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων**. Θεωρούμε εδώ σκόπιμο να κάνουμε κλείνοντας κάποιες σχετικές **παρατηρήσεις που αφορούν την ελληνική δημόσια διοίκηση**.

- Μέχρι τώρα παραδοσιακά η μονάδα ευθύνη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ουσιαστικά αντιμετωπίζονταν από την ηγεσία ως γραφείο προσωπικού το οποίο έκανε μια επαναλαμβανόμενη δουλειά διαδικαστικού χαρακτήρα και μάλλον δεν έχαιρε ιδιαίτερης εκτίμησης και άρα δεν απολάμβανε υψηλού γοήτρου. Οι εκπρόσωποι δε αυτής της μονάδας δεν συμμετείχαν στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού της εκπαίδευσης. Αυτή η πρακτική πρέπει να σταματήσει και να γίνει η άμεση **αναβάθμιση** της μονάδας διαχείρισης προσωπικού και η **επιμόρφωση** των στελεχών της σε αντικείμενα σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να μπορούν να συμμετάσχουν στην κατάρτιση του στρατηγικού προγράμματος της οργάνωσης.

Αρχικά όμως πρέπει να γίνει μια συστηματική και μελέτη των παρακάτω παραγόντων:

- Εργασιακών δομών
- Παρεχομένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Ευχέρεια που παρέχεται από το υπάρχον Θεσμικό πλαίσιο
- Ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού για αυτοαξιολόγηση

Αφού τα παραπάνω αποτυπωθούν σαφώς, το επόμενο βήμα της μονάδας θα πρέπει να είναι:

- Η ακριβής περιγραφή των θέσεων εργασίας
- Οι μαθησιακές απαιτήσεις
- πρόγραμμα κατάρτισης που πρέπει να ακολουθηθεί
- Η υλοποίηση των αντίστοιχων προγραμμάτων πρέπει να συνοδεύεται από έλεγχο και επαναπληροφόρηση ώστε να καθορίζονται οι μελλοντικοί στρατηγικοί στόχοι ( Βεργίδης, Κόκκος, 2010).
- Να δοθούν κίνητρα ως προς την ενίσχυση των γνωστικών εργατών ώστε να ενσωματωθεί η γνώση τους στο μοντέλο του οργανισμού.
- Η σύσταση και η εκπαίδευση μιας κρίσιμης ομάδας εκπαιδευτών και η ενεργοποίηση του διυπουργικού κλάδου σε αυτή την κατεύθυνση
- Τέλος σημαντική παράμετρος είναι η διάχυση της γνώσης ακόμη και μέσω του θεσμού των μετατάξεων

Η παραπάνω προτάσεις μπορούν να υλοποιηθούν με μόνη προϋπόθεση την αλλαγή της κουλτούρας της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Απαιτείται ισχυρή πολιτική βούληση ώστε να καταπολεμηθεί το κομματικό κράτος να ενισχυθεί η διαφάνεια και αξιοκρατία στη στελέχωση και διοίκηση των διευθύνσεων των δημόσιων οργανισμών.

Αυτά θα αποτελέσουν το εφελτήριο αλλαγής της κουλτούρας που θα επιτευχθεί όταν οι εργαζόμενοι εμφορούμενοι από το πνεύμα της μαθησιακής οργάνωσης δεν θα λειτουργούν μόνο με το γράμμα που επιβάλει η νομοθεσία αλλά με γνώμονα την εξυπηρέτηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στο τοπίο του 21ου αιώνα οι επιχειρήσεις ιδιωτικές και δημόσιες πρέπει να ανταγωνίζονται σε ένα περιβάλλον πολύπλοκο και πολυσχιδές και να κατορθώνουν να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Για να το επιτύχουν αυτό πρέπει να κατανοούν τις αλλαγές που συντελούνται και αλλά και τις επερχόμενες και να τις συνδέουν με τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Οφείλουν να μετατραπούν δηλαδή σε οργανισμό μάθησης που να υπακούει στο μοντέλο διαχείρισης γνώσης (δημιουργία, απόκτηση και μετάδοση γνώσεων). Για να υπάρχει εξέλιξη, οι οργανισμοί οφείλουν να βασίζονται στη γνώση την εμπειρία και τις δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει καινούργια γνώση και καινοτομία οι όποιοι είναι παράγοντες προσωπικού, εταιρικού, και εθνικού πλούτου.

**Άρα λοιπόν η γνώση έχει καταστεί αναγκαιότητα και όχι επιλογή.** Γι' αυτό πρέπει λοιπόν συμφώνα και με τον Argyris (Argyris, & Schon, 1978) να «ξεπαγώσουμε» τους παγιωμένους τρόπους σκέψης και να κινηθούμε με ταχύτητα προς νέα οργανωτικά μοντέλα και ένα διευρυμένο πλαίσιο διοικητικής καινοτομίας και εκσυγχρονισμού.

Απαιτούνται ευρύτατες αλλαγές στη κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης που θα επιτρέψουν στις υπηρεσίες να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον δράσης και την σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε σχέση με αυτό. Και βέβαια η επιτυχία της επαγγελματικής εκπαίδευσης συνίσταται από την πειθώ που διαθέτει όχι να παρακινεί τα μεμονωμένα άτομα στη μάθηση αλλά το σύνολο του οργανισμού. Ο σπουδαιότερος εργαζόμενος θα είναι ο **γνωστικός εργάτης**. (Thite, 2004:30) Η αξιολόγηση θα γίνεται στηριγμένη στην ικανότητα του εργαζόμενου να μαθαίνει και όχι στη στις παραδοσιακές δομές της ιεραρχίας της θέσης και του υπαλληλικού χρόνου που σταδιακά θα εξαφανιστούν.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα προς σε αυτή την κατεύθυνση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Κρίνεται σημαντικότερη η ύπαρξη του «Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2011 -2015» στο οποίο έχει ενταχθεί ειδικός άξονας για τη βελτίωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο Τσέκος λέει «η γνώση και η μάθηση θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνεχές το οποίο εκκινεί από την ακαδημαϊκή και επαγγελματική εκπαίδευση, διέρχεται από τη διαρκή επιμόρφωση και καταλήγει στην ενδο-υπηρεσιακή και δι-υπηρεσιακή επεξεργασία της εμπειρίας» (Τσέκος, 2007:93)

Πρέπει βέβαια να γίνουν ακόμα περισσότερα βήματα κυρίως ως προς την αξιολόγηση των δράσεων.

Τότε και μόνο τότε μπορούμε να μιλάμε για μια ολοκληρωμένη στρατηγική της επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση όταν οι μέτοχοι – εμπλεκόμενοι μπορούν να συνδυάζουν την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, την αξιοποίηση της πρακτικής εμπειρίας, τη συμβουλευτική υποστήριξη και τέλος την αξιολόγηση.

Τότε μόνο τότε θα μπορούμε να μιλάμε για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης στη δημόσια διοίκηση. Ο αγώνας για την υψηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα δεν έχει τέλος και τα περιθώρια βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης είναι ακόμη μεγάλα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Βαρβαρέσσος Κυριάκος, Η πλημμελής λειτουργία της δημόσιας Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής, όπως δημοσιεύεται στο Μακρυδημήτρης Αντώνης.- Μιχαλόπουλος Ν. (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998, Παπαζήσης, Αθήνα, 1950.

Βακόλα Μαρία, Νικολάου Ιωάννης, Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά α΄ έκδοση, Rosilli, Αθήνα, 2012.

Βεργίδης Δημήτρης,-Κόκκος Αλέξης, Εκπαίδευση Ενηλίκων διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές Μεταίχμιο, Αθήνα, 2010

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), Έκθεση: Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών- Διαδικασία Εφαρμογής, Έκθεση, 2009

Καρκατσούλης Παναγιώτης, Ποιοτικά χαρακτηριστικά της ελληνικής δημοσιοϋπαλληλίας. Διοικητική Μεταρρύθμιση» Περιοδική Έκδοση Διοικητικής Επιστήμης, Δέκατος Όγδοος Χρόνος, 1997.

Καρκατσούλης Παναγιώτης, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές, Διοικητική Ενημέρωση , τ. 20, 2001

Καρκατσούλης Παναγιώτης, Το κράτος σε μετάβαση. Από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μάνατζμεντ" στη "διακυβέρνηση» σειρά: Πολιτική στον 21ο αιώνα Σάκκουλας, Αθήνα, 2004.

Κόκκος Αλέξης, Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο, Μεταίχμιο, Αθήνα, 2005

Κοτρωνιά Μαρία, Δημόσια Διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα, Διοικητική ενημέρωση τχ.24, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.ΕΒ.Ε., Αθήνα, 2002.

Κουζέλη Μ, Οργάνωση και γραφειοκρατία κατά τον Max Weber, Διοικητική ενημέρωση, τχ.11 (Μαΐος), Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Αθήνα, 1998.

Κωστάκος Γιώργος, Δημόσια Διοίκηση: Το Πρόβλημα, οι Λόγοι που το δημιουργούν, τα Συμπτώματα, τα Μέτρα, Διοικητική Ενημέρωση, τχ.27 (Σεπτέμβριος), Ειδική Εκδοτική ΑΕΕΒΕ., Αθήνα, 2003.

Λογοθέτης Νίκος, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα, 1993.

Λύτρας Μιλτιάδης, Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης, 1η έκδοση, Παπασωτηρίου, Αθήνα, 2003.

Μακρυνδημήτρης Αντώνης.- Μιχαλόπουλος Νίκος, Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998, (Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης : Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης) Παπαζήση, Αθήνα, 2002.

Μακρυνδημήτρης Αντώνης, Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί, Οικονομικός Ταχυδρόμος» φ.19(2557) Αθήνα.,2003.

Μακρυνδημήτρης Αντώνης, Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα, 2003.

Μακρυνδημήτρης Αντώνης, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2008.

Μιχαλόπουλος Νικόλαος, Το φαινόμενο της μεταρρύθμισης του Διοικητικού Κράτους: Τάσεις και Χαρακτηριστικά, Διοικητικός Εκσυγχρονισμός: Κείμενα Συνεδρίου, ΕΚΔΔ/ΙΔΕ, Αθήνα 1994.

Μιχαλόπουλος Νικόλαος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Όψεις ενός Σύνθετου Φαινομένου, Διοικητική Ενημέρωση, τχ.14 (Μάιος), Ειδική Εκδοτική ΑΕΕΒΕ., Αθήνα, 1999.

Μιχαλόπουλος Νίκος, Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Παπαζήσης, Αθήνα, 2003.



Παγκάκης Γρηγόρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Σάκουλας, Αθήνα, 1998.

Παγκάκακης Γρηγόρης, Μελέτη – Έρευνα Αξιολόγησης Προσωπικού, Χαροκόπειο, Αθήνα ,Απρίλιος 2002.

Παπασταμάτης Αδαμάντιος, Εκπαίδευση Ενηλίκων: Θεμέλια της Διδακτικής Πράξης, Σιδέρης, Αθήνα, 2010.

Πρόκου Ελένη, Εκπαίδευση ενηλίκων και δια βίου μάθηση στην Ευρώπη και την Ελλάδα, Διόνικος, Αθήνα, 2009.

Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Εκδοτική Κριτική ΑΕ., Επιστημονική Βιβλιοθήκη 1997.

Πασσάς Αργύρης, Τσέκος Θεόδωρος, Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία, ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ Αθήνα, 2004.

Σπανού Καλλιόπη, Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία, Παπαζήσης, Αθήνα, 2000.

Σωτηράκου Τατιάνα., Η μετεξέλιξη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε learning organization. Ο νέος ρόλος των μονάδων εκπαίδευσης, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης & Περιφερειακής Ανάπτυξης, Αθήνα, τ. 27, 2002.

Τσέκος Θεόδωρος, Η εργασιακή ηθική ως παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: Από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη δημόσια διοίκηση, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔ-ΙΔΕ, 1994.

Τσέκος Θεόδωρος,, Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ – Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη Δημόσια Διοίκηση, .Σάκουλας, Αθήνα Κομοτηνή, 2007.

Φαναριώτης Παναγιώτης, Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δημόσια Διοίκηση Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

Χαλάς Γιάννης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. ΕΙΕ, Αθήνα, 2002

Χαντηπαντελή Παναγιώτα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999.

Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα, 2001.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Argyris Chris. & SCHON, D.A., Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, Harlow 1978.

Garvin David, Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July-Aug., 1993 σελ. 78-91

Caroselli M., Continuous Learning in Organizations, 50 Principles & 150 Activities Human Resource Development Press Inc 1994, σελ. 2-3

Crozier Michel, The bureaucratic phenomenon, Chicago, University Press 1964, σελ. 37

Chevallier Jacques, Διοικητική Επιστήμη, Σάκκουλας, Αθήνα, 1993 σελ. 341-346

Crosby Philip, Quality is Free The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill, New York, 1979

Deming William Edwards, Out of the Crisis, The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second printing, 2002.

Gulick Luther Urick Notes on the Theory of Organization, (eds. LH Culick and L.S Urick) N. York, I.P.A, 1937 σελ. 3-21

Fayol Hanri, Administration Industrielle et Generale που μεταφρ. με τίτλο "Industrial and General Administration Pitman, London, 1916.

Jarvis Peter, Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και Πράξη, μτφρ. Επιστ. Επιμ. Κόκκος Α. Μεταίχμιο, Αθήνα,2003 σελ.25

Lawton Alan,-Rose Aidan, Organisation and Management in the Public Sector, 2nd ed., Pitman Publising, London, 1994 σελ.175-177

Osborne David, Gaebler Ted, Reinventing Coverment, Addison Wesley, Reading MA, 1992.

Rogers Alan, Η Εκπαίδευση Ενηλίκων, μτφρ. Μαρία Κ. Παπαδοπούλου Μαρία Τόμπρου, Μεταίχμιο,Αθήνα,1999 σελ.66-70

Senge M. Peter, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York,1990 σελ.2

Simon Herbert Alexander, Administrative Behavior, Ed. Française, Administration et processus de decision, Economica 1983.

Sotirakou, Tatiani, and Zeppou, Mary, The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization, Management Decision vol. 42, no 1 2004 σελ.69-88

Thite Mohan, Strategic positioning of HRM in knowledge – based organizations, The Learning Organization» Vol. 11, No. 1, 2004.

Thomsen, H. & Hoest, V., Employees' perception of the learning organization. Management learning, vol. 32, no.4 2001σελ.469-491

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

**Δενιόζος Νίκος**, *Η Ανάγκη Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύγχρονο κράτος ως καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του*, Αθήνα 4 Ιανουαρίου 2014 Διαθέσιμο στο:

[http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post\\_7689.html](http://www.logiastarata.gr/2014/01/blog-post_7689.html) {Πρόσβαση 20-6-2015}

**Καρκατσούλης Παναγιώτης**, *Ρεπορτάζ χωρίς σύνορα Εκπομπές- Συνεντεύξεις*, Αθήνα 24 Ιανουαρίου 2012 Διαθέσιμο στο:

<http://www.rwf.gr/> { Πρόσβαση 20-6-2015}

**Στεφοπούλου Έφη**, *Διοικητική Μεταρρύθμιση: Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι μπορούν και πρέπει να κάνουνε τη διαφορά* Αθήνα Ιανουαρίου 2003 Διαθέσιμο στο:

[portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC.../STEFOROULOU.pdf](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC.../STEFOROULOU.pdf) {Πρόσβαση 26-6-2015}

## ΧΡΗΣΙΜΟΙ ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

### **Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013**

[www.epdm.gr](http://www.epdm.gr)

### **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης**

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)

[http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/egkiklios\\_A\\_2015.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/egkiklios_A_2015.pdf)

### **Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.)**

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

### **Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης**

[www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)