

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Δυνατότητες μετεξέλιξης ενός Δήμου

σε Οργανισμό Μάθησης

μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης της Γνώσης

Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης

Μεταπτυχιακή διατριβή

Ζωής Σερετίδου

Επιβλέπουσα: Ευγενία Πετρίδου, Καθηγήτρια

Τμήματος Οικον. Επιστημών Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

**The potentials of a Local Authority Organization
to become a Learning Organization
through Strategic Knowledge Management
Case Study of the Municipality of Katerini**

Postgraduate thesis of

Zoi Seretidou

Supervisor: **Eugenia Petridou** Professor,
School of Economics, Aristotle University of Thessaloniki

Thessaloniki, February 2017

Αφιέρωση

Αυτή η εργασία είναι το τελικό στάδιο της πορείας μου σε αυτό το κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών.

Με την προσδοκία να είναι ένα ακόμη κομμάτι της πορείας μου προς τη γνώση, θέλω να το αφιερώσω, με όλη μου την καρδιά, στην οικογένειά μου, στους ανθρώπους που στάθηκαν για μένα η δύναμή μου σε όλη αυτήν την προσπάθεια.

Αφιερωμένο στους γονείς μου,

στον πατέρα μου Νίκο και στη μητέρα μου Εριφύλη.

Η δική σας μεγάλη αγάπη για τη μάθηση μου δίνει δύναμη και συνεχίζω να μαθαίνω...

Αφιερωμένο, επίσης, στον σύζυγό μου, τον Γρηγόρη μου,

και στα παιδιά μου, τον Γιάννη και την Εύα μου,

που ήταν συνέχεια στο πλάι μου.

Ευχαριστώ που πιστέψατε σε μένα, που μου δίνατε συνέχεια κουράγιο!

Ευχαριστώ που ανεχτήκατε όλες τις παραξενιές μου, τους φόβους και τα άγχη μου!

Είστε η ζωή μου, είστε η δύναμή μου, χωρίς εσάς δεν θα είχε γίνει τίποτα!

Ευχαριστίες

Πρώτα από όλα ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Πετρίδου Ευγενία, για την πολύτιμη βοήθειά της. Με την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και τις κατευθύνσεις που μου έδωσε, με βοήθησε πολύ στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της διαδρομής, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου και στους υπόλοιπους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών για τη Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ο καθένας τους με βοήθησε να αποκομίσω πολλές γνώσεις και να αρχίσω να εκτιμώ τα πράγματα λίγο διαφορετικά, σε έναν χώρο που υπηρετώ εδώ και δέκα επτά χρόνια.

Όλο αυτό το διάστημα γνώρισα πολλούς ενδιαφέροντες ανθρώπους, τους συμφοιτητές και τις συμφοιτήτριές μου, όλοι με την ίδια αγάπη για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, τους οποίους επίσης ευχαριστώ για τη συνεργασία που είχαμε.

Και, βέβαια, να μη ξεχάσω τα υπόλοιπα μέλη της υπέροχης τετράδας, την Τζούλη, τον Χάρη και τον Σοφοκλή, με τους οποίους μοιράστηκα πολλές χαρές αλλά και αγωνίες και ήταν συνοδοιπόροι μου σε αυτό το υπέροχο ταξίδι.

Σας ευχαριστώ όλους για την υπέροχη εμπειρία!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι η παρουσίαση της έννοιας της Διοίκησης της Γνώσης (knowledge management) και οι δυνατότητες πρακτικής εφαρμογής της στα πλαίσια λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Θα εξεταστεί η διαδικασία της μάθησης καθώς και οι τρόποι δημιουργίας, μεταφοράς και διάχυσης της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό προκειμένου αυτός να μετεξελιχθεί σε Οργανισμό Μάθησης.

Για το σκοπό αυτό θα γίνει μία επισκόπηση των θεωριών που διατυπώθηκαν σχετικά και θα επιχειρηθεί να εξεταστούν αυτές οι έννοιες σε συνδυασμό με το ιδιαίτερο περιβάλλον της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στη συνέχεια θα γίνει μία μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης και, πιο συγκεκριμένα, θα γίνει μία προσπάθεια να αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου, κυρίως σε σχέση με τη κουλτούρα, τη δομή και το ανθρώπινο δυναμικό του, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να λειτουργεί. Μέσα από την ανάλυση και αξιολόγηση των ανωτέρω θα εξεταστούν οι δυνατότητες μετεξέλιξής του σε Οργανισμό Μάθησης.

Στόχος αυτής της έρευνας είναι να αποτελέσει έναν πρώτο οδηγό εφαρμογής της σχετικής μεθοδολογίας Διοίκησης της Γνώσης στους Ελληνικούς Ο.Τ.Α.

Λέξεις κλειδιά: Γνώση, Μάθηση, Διοίκηση Γνώσης, Οργανισμός Μάθησης, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Στρατηγική, Ηγεσία, Τοπική Αυτοδιοίκηση

ABSTRACT

The objective of this thesis is to present the concept of Knowledge Management as well as its applicability on Local Authority Organizations (L.A.O.). The process of learning, as well as the procedures that apply on the creating, using and sharing of knowledge within an organization, so that it can become a Learning Organization, will be examined.

The relevant theories will be presented and an attempt will be made to connect them with the exclusive environment of a Greek L.A.O.

A case study of the Municipality of Katerini will be contacted, particularly by examining its internal environment, especially the culture, the structure and the human resources, as well as the external environment in which it has to operate. Through the analysis and evaluation of the above, the potential of becoming a Learning Organization will be tested.

The aim of this research is to become a guide of applying Knowledge Management methods on Greek Local Authority Organizations.

Keywords: Knowledge, Learning, Knowledge Management, Learning Organization, Human Resources Management, Organizational Culture, Strategy, Leadership, Local Government

Κατάλογος Πινάκων

α/α και Ονομασία Πίνακα

Σελίδα

3.1 Κατανομή δείγματος	34
3.2 Κατανομή και επίπεδο ανταπόκρισης επιστραφέντων ερωτηματολογίων	35
3.3 Έτη δημόσιας υπηρεσίας	38
3.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου	39
3.5 Συνοπτική παρουσίαση έρευνας	48
3.6 Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	49
3.7 Επίπεδο εκπαίδευσης με διαχωρισμό κατόχων μετ/κών, διδακτ/κών	50
3.8 Κατανομή δείγματος ανάλογα με τον αριθμό και το επίπεδο ξένης γλώσσας που κατέχουν	52
3.9 Επίπεδο γνώσης Η/Υ	53
3.10 Ψυχολογική ασφάλεια	55
3.11 Αποδοχή των διαφορών	56
3.12 Άνοιγμα σε νέες ιδέες	56
3.13 Χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών	56
3.14 Πειραματισμός	57
3.15 Συλλογή πληροφορίας	57
3.16 Ανάλυση και ερμηνεία διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται	58
3.17 Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	58
3.18 Διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας	59
3.19 Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση	60
3.20 Ανάλυση S.W.O.T. – Δυνατότητες και Αδυναμίες	67
3.21 Ανάλυση S.W.O.T. (συνέχεια) – Ευκαιρίες και Απειλές	68

Κατάλογος Διαγραμμάτων α/α και Ονομασία Διαγράμματος

	Σελίδα
2.1 Η πυραμίδα της γνώσης	4
2.2 Το μοντέλο DIKW	4
2.3 Τύποι γνώσης	6
2.4 Το μοντέλο SECI	9
2.5 Η διαδικασία της μάθησης	10
2.6 Οι τρεις κύκλοι μάθησης	12
2.7 Οι πέντε αρχές ενός Οργανισμού Μάθησης του Senge	14
2.8 Οι δομικοί παράγοντες ενός Οργανισμού Μάθησης (Garvin <i>et al</i> 2008)	20
2.9 Διαφορές οργαν. σχεδιασμού ενός παραδ.οργανισμού και ενός Οργ. Μάθησης	20
2.10 Ο ρόλος του ηγέτη στον Οργανισμό Μάθησης	23
2.11 Χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη	24
3.1 Ο.Ε.Υ Δήμου Κατερίνης	41
3.2 Κατανομή εργαζομένων ανά σχέση εργασίας	42
3.3 Κατανομή εργαζομένων ανά φύλο	42
3.4 Κατανομή εργαζομένων ανά κατηγορία εκπαίδευσης	43
3.5 Κατανομή συνόλου εργαζομένων ανά σχέση εργασίας και εκπαιδ. Επίπεδο	44
3.6 Κατανομή εργαζομένων ανά οργανική μονάδα	44
3.7 Μεταβολή τακτικού προσωπικού την περίοδο 2011-2016	45
3.8 Κατανομή δείγματος ανά οργανική μονάδα	46
3.9 Κατανομή δείγματος ανά θέση ευθύνης	46
3.10 Ηλικία εργαζομένων	47
3.11 Φύλο εργαζομένων	47
3.12 Έτη δημόσιας υπηρεσίας	48
3.13 Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας	49
3.14 Επίπεδο εκπαίδευσης με διαχωρισμό κατόχων μετ/κών, διδακτ/κών	50
3.15 Επίπεδο εκπαίδευσης συνολικά	51
3.16 Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	51
3.17 Συνολικό επίπεδο ξένης γλώσσας	52
3.18 Κατανομή δείγματος ανάλογα με αριθμό/ επίπεδο ξένης γλώσσας που κατέχουν	53
3.19 Κατανομή δείγματος ανάλογα με τον αριθμό ξένων γλωσσών που γνωρίζουν	53
3.20 Επίπεδο γνώσης Η/Υ	54

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT	iv
Κατάλογος Πινάκων.....	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	2
2.1 Εισαγωγή.....	2
2.2 Διοίκηση της γνώσης	3
2.2.1 Γνώση, πληροφορία και δεδομένα.....	3
2.2.2 Οι διαφορετικοί τύποι γνώσης.....	5
2.2.3 Πηγές και επίπεδα οργανωσιακής γνώσης	6
2.2.4 Η έννοια της διοίκησης της γνώσης.....	8
2.2.5 Δημιουργία και διαμοίραση της γνώσης	8
2.3 Η έννοια του Οργανισμού Μάθησης	10
2.3.1 Οργανωσιακή μάθηση	10
2.3.2 Αξιολόγηση της Οργανωσιακής Μάθησης στους Οργανισμούς.....	13
2.3.2.1 Οργανισμός Μάθησης και η θεωρία των πέντε αρχών	13
2.3.2.2 Δομικά στοιχεία (building blocks) Οργανισμού Μάθησης.....	14
2.3.2.3 Αξιολόγηση και μέτρηση Οργανισμού Μάθησης	18
2.3.2.4 Ο Ηγέτης στον οργανισμό μάθησης.....	22
2.4 Οργανωσιακή μάθηση στο Δημόσιο Τομέα	24
2.5 Ιδιαιτερότητες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	25
2.5.1 Αρχή της εγγύτητας	25

2.5.2 Αίσθηση κοινωνικής ταυτότητας.....	26
2.5.3 «Δημαρχοκεντρικό» σύστημα διακυβέρνησης.....	26
2.6 Παρουσίαση σχετικών ερευνών και εντοπισμός κενών - συνεισφορά της εργασίας στην κάλυψή τους.....	28
2.7 Ανακεφαλαίωση.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Μεθοδολογία έρευνας.....	30
3.2.1 Στόχοι έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα.....	30
3.2.2 Αναλυτική παρουσίαση μεθοδολογίας έρευνας	32
3.2.2.1 Αρχειακό υλικό	33
3.2.2.2 Ερωτηματολόγιο	33
3.2.2.3 Προσωπική Συνέντευξη.....	38
3.2.2.4 Προσωπική παρατήρηση	39
3.2.3 Σχέση ερευνητικών ερωτημάτων με μεθόδους έρευνας.....	39
3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	40
3.3.1 Παρουσίαση αρχειακού υλικού	40
3.3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	46
3.3.2.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	46
3.3.2.2 Δομικό Στοιχείο: Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση.....	54
3.3.2.3 Δομικό Στοιχείο: Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.....	57
3.3.2.4 Δομικό Στοιχείο: Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση	60
3.3.3 Αποτελέσματα προσωπικής συνέντευξης.....	61
3.3.4 Συμπεράσματα προσωπικής παρατήρησης.....	63

3.4 Συνοπτική αξιολόγηση αποτελεσμάτων έρευνας	66
3.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	68
3.6 Προτάσεις.....	69
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Τα τελευταία χρόνια οι καταγιστικές οικονομικοπολιτικές εξελίξεις έφεραν την Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) σε μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της ιστορίας της. Οι συνενώσεις των Δήμων, η μεταφορά πρόσθετων αρμοδιοτήτων με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» χωρίς την ανάλογη μεταφορά πόρων, και οι πολιτικές που οδήγησαν σε δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού τους, με την επακόλουθη αβεβαιότητα που αυτό προκάλεσε, έκαναν ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη να αναζητηθούν πιο αποτελεσματικές μέθοδοι αξιοποίησης των πόρων τους.

Προκειμένου οι οργανισμοί να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν στο ραγδαία μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον αναζητούνται και υιοθετούνται νέες μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία διοίκησης. Κατά κανόνα ο Ιδιωτικός τομέας πρωτοπορεί, ενώ ο Δημόσιος, συνήθως, ακολουθεί, προσπαθώντας να εφαρμόσει αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) στις διαδικασίες και τη λειτουργία του.

Η Τ.Α. δεν μπορεί να μείνει πίσω σε αυτές τις εξελίξεις. Οι Δήμοι βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων σε τοπικό επίπεδο και αποτελούν την πρώτη και αμεσότερη επαφή του πολίτη με την κρατική εξουσία. Είναι οι φορείς που θα κρίνουν, σε μεγάλο βαθμό, την πορεία του τόπου, ενώ οι συνέπειες των δράσεών τους ελέγχονται, συνήθως, άμεσα και μπορεί να είναι εμφανείς, όχι μόνο στη τοπική κοινωνία ή τον οργανισμό, αλλά και στα άτομα, καθώς, κατά κανόνα, υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση, σε προσωπικό επίπεδο, με το περιβάλλον.

Η μάθηση και η γνώση έχουν αναγνωριστεί ότι στηρίζουν την επιβίωση, ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Πετρίδου, 2011). Ένας καλά πληροφορημένος και με γνώση οργανισμός μπορεί καλύτερα να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Στο επίπεδο της Τ.Α., η γνώση και η πληροφορία μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικά εργαλεία και οι Ο.Τ.Α. να βασίζονται στη γνώση, δηλαδή να είναι οργανισμοί έντασης γνώσης¹. Αυτή η γνώση θα ενδυναμώσει τους οργανισμούς, θα αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, κατά συνέπεια, θα βελτιώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

¹Σύμφωνα με τον ΣΕΒ ως οργανισμοί Έντασης Γνώσης (Knowledge Intensive) ορίζονται αυτοί για τους οποίους η γνώση αποτελεί καθοριστική παράμετρο της λειτουργίας και συνιστά παράγοντα που διαμορφώνει τη φύση τους. (ΣΕΒ, 2014 Οδηγός εφαρμογής Έντασης Γνώσης)

Η έννοια της γνώσης, της μάθησης και της διαχείρισής τους αποτέλεσαν αντικείμενο πλήθους μελετών και θεωρητικών προσεγγίσεων, κυρίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Η βιβλιογραφία επικεντρώθηκε αρχικά και, κατά κύριο λόγο, στον ιδιωτικό τομέα, όπως άλλωστε και όλες οι σχετικές θεωρίες του μάνατζμεντ, ενώ αναφορές για τον δημόσιο τομέα υπάρχουν, κυρίως, στην ξένη βιβλιογραφία. Περιορισμένες είναι οι μελέτες που αφορούν την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ενώ δεν υπάρχει, ως σήμερα, κάποια εξειδικευμένη αναφορά ή μελέτη για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας που θα ακολουθήσει αλλά και της αποτύπωσης και αξιολόγησης του περιβάλλοντος στο Δήμο Κατερίνης, θα μελετηθεί σε ποιο βαθμό και έκταση γίνεται διοίκηση της γνώσης σε έναν ελληνικό Ο.Τ.Α. και ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Ανάλογα με τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν, θα κατατεθούν προτάσεις για βελτίωση των αντίστοιχων αντιλήψεων, δομών, πρακτικών και διαδικασιών, προκειμένου να είναι σε θέση ένας Δήμος να μετεξελιχθεί σε Οργανισμό Μάθησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας της Διοίκησης της Γνώσης (knowledge management) και του Οργανισμού Μάθησης είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός τους. Οι διάφοροι θεωρητικοί του χώρου μελέτησαν την έννοια της γνώσης και της διοίκησής της, ξεκινώντας ο καθένας από διαφορετική οπτική και μελετώντας διαφορετικές διαστάσεις και στοιχεία.

Έτσι, άλλοι προσπάθησαν να διαχωρίσουν την έννοια της γνώσης (knowledge) από την πληροφορία (information) και τα δεδομένα (data), άλλοι ασχολήθηκαν με τη διοίκηση της γνώσης ξεχωριστά για το άτομο, τις ομάδες και τους οργανισμούς, άλλοι αναγνώρισαν διαφορετικούς τύπους γνώσης στους οργανισμούς, ενώ εξετάστηκε και η πηγή των διαφορετικών κατηγοριών γνώσης.

Η γνώση σε σχέση με τη μάθηση, ο διαχωρισμός ή οι ομοιότητές τους, επίσης αποτέλεσαν αντικείμενο μελετών και αντιπαραθέσεων, ενώ αναπτύχθηκε μία εκτενής και ποικίλης σειρά διαφόρων μοντέλων που απεικονίζουν τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται, αποκτάται, διαμοιράζεται, αποθηκεύεται και διατηρείται η γνώση από τα άτομα και τους οργανισμούς.

Κοινός στόχος όλων των σχετικών θεωριών που έχουν διατυπωθεί και που συνεχίζουν να εμφανίζονται, είναι να εξεταστούν και να αναλυθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που αφορούν τη δυνατότητα να υφίσταται η γνώση σε έναν οργανισμό κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί η κατάλληλη γνώση να είναι διαθέσιμη στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή, με απώτερο σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

2.2 Διοίκηση της γνώσης

2.2.1 Γνώση, πληροφορία και δεδομένα

Προκειμένου να μελετηθεί η δυνατότητα διοίκησης της γνώσης σε έναν οργανισμό, είναι πολύ σημαντικό να ξεκαθαριστεί η ίδια η έννοια της γνώσης. Το να γνωρίζει κάποιος κάτι μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές έννοιες. Άλλες φορές μπορεί να σημαίνει ότι γνωρίζει το «τι» ή το «πώς» πρέπει να γίνεται κάτι, ενώ άλλες φορές μπορεί να σημαίνει ότι κάποιος γνωρίζει και το «γιατί» πρέπει να γίνεται κάτι κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο, αφορά δηλαδή ένα ανώτερο επίπεδο γνώσης ή, κατά κάποιους θεωρητικούς, σοφία.

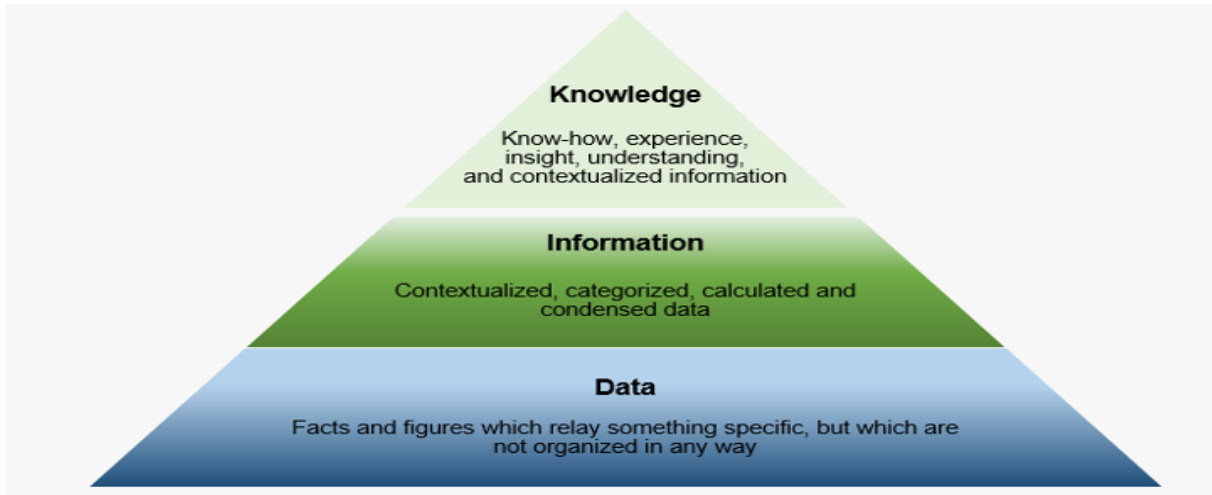
Η δυσκολία κατανόησης προέρχεται κυρίως από τη σύγχυση που γίνεται με τις έννοιες της πληροφορίας (information) και των δεδομένων (data). Μάλιστα, θεωρίες που αντιμετωπίζουν τη δυνατότητα διάχυσης της γνώσης σε έναν οργανισμό σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα που υπάρχουν, πολλές φορές σχεδόν ταυτίζουν με τις ανωτέρω έννοιες. Σε αυτές τις περιπτώσεις η γνώση αντιμετωπίζεται ως κάτι που μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί και οι νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) κατέχουν έναν κεντρικό ρόλο στη διαμοίρασή της μέσα στον οργανισμό.

Αυτή η θεώρηση της έννοιας της γνώσης ήταν μάλλον κυρίαρχη κατά την δεκαετία του 1990, όταν οι τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής στον τομέα των ΤΠΕ άρχισαν να εξαπλώνονται με γρήγορους ρυθμούς. Βαθμιαία, αναγνωρίστηκε ότι η συγκεκριμένη έννοια είναι περισσότερο σύνθετη και αφορά την ύπαρξη διαφόρων παραγόντων και στοιχείων.

Ο Theirauf (1999) αναγνωρίζει ότι οι ανωτέρω έννοιες αφορούν διαφορετικά επίπεδα στη διαδικασία διοίκησης της γνώσης (Διάγραμμα 2.1).

Έτσι, τα **δεδομένα (data)** βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο και αφορούν στοιχεία, αρχεία, πίνακες, διαγράμματα και λοιπά, που όμως δεν είναι αρχειοθετημένα ή οργανωμένα με κάποιον τρόπο ώστε να μπορεί κάποιος να τα χρησιμοποιεί.

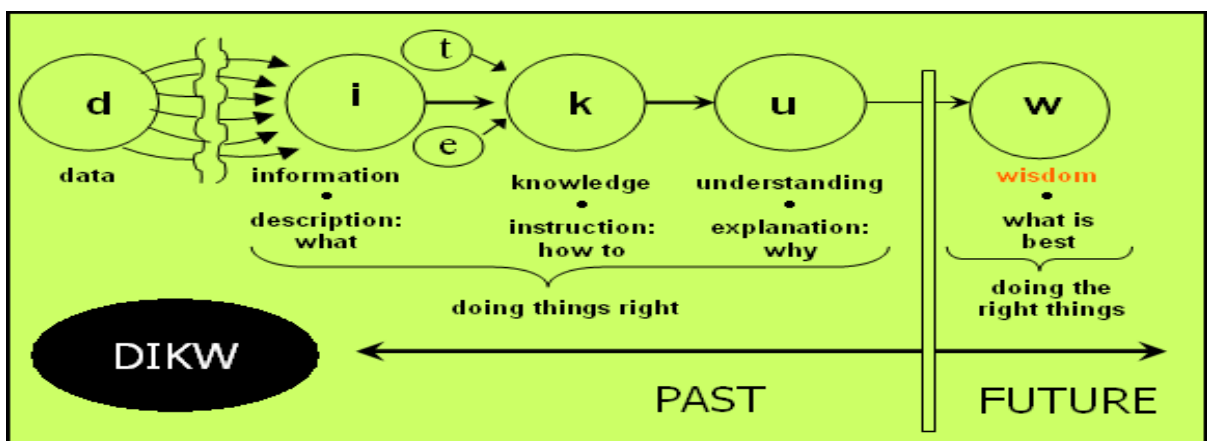
Διάγραμμα 2.1
Η πυραμίδα της γνώσης



Πηγή: Frost (2017)

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκεται η **πληροφορία (information)**, όπου δηλαδή τα δεδομένα που υπάρχουν στον οργανισμό έχουν κωδικοποιηθεί, κατηγοριοποιηθεί, υπολογιστεί και συνοψιστεί (Davenport & Prusak, 2000), ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων. Πρόκειται για δεδομένα με σχετικότητα και σκοπό (data with relevance and purpose) σύμφωνα με τους Bali *et al* (2009). Σύμφωνα με τον Ackoff (1999) η πληροφορία απαντά στα ερωτήματα του «ποιος», «τι», «πού», «πότε» και «πόσα». Στο ανώτερο επίπεδο, ή, κατά κάποιους, στο προτελευταίο επίπεδο, βρίσκεται η **γνώση (knowledge)**. Αφορά το «πώς» και το «γιατί» (**understanding**) γίνεται κάτι.

Διάγραμμα 2.2
Το μοντέλο DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom)



Πηγή: Liew (2007)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το «γιατί» μπορεί να αναφέρεται σε ένα ακόμη πιο υψηλό επίπεδο, αυτό της **σοφίας (wisdom)**, (Διάγραμμα 2.2) όπου, επιπλέον, υπάρχει το στοιχείο της κριτικής σκέψης, αυτής που οδηγεί στην απόφαση για το «τι είναι καταλληλότερο για τη συγκεκριμένη περίπτωση». Και εδώ υπάρχει ποικιλία θεωριών για το τι ακριβώς θεωρείται σοφία σε οργανωσιακό επίπεδο, ενώ πολλές φορές αναφέρεται και ως διανοητικό κεφάλαιο.

2.2.2 Οι διαφορετικοί τύποι γνώσης

Στις θεωρίες διοίκησης της γνώσης βρίσκει κανείς αναφορές σε διάφορους τύπους γνώσης. Μέσα από την εκτεταμένη βιβλιογραφία που υπάρχει για το συγκεκριμένο ζήτημα, αξίζει να αναφερθεί ο διαχωρισμός που έγινε από τον Blacker (1995) ο οποίος αναφέρει ότι υπάρχει η γνώση που:

- Αφορά μόνο τους ανθρώπους (**embrained**),
- Αφορά διαδικασίες και πρακτικές στη δουλειά τις οποίες μαθαίνουν οι άνθρωποι και ακολουθούν σχετικά αυτόματα (**embodied**),
- Αφορά τη κουλτούρα, στις αξίες και συμπεριφορές των ατόμων, είναι ο «τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ» ή, ίσως, καλύτερα «ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα πράγματα εδώ» (**encultured**),
- έχει γίνει συνήθεια και τρόπος εργασίας, που δεν χρειάζεται ιδιαίτερη σκέψη για να γίνει (**embedded**),
- είναι κωδικοποιημένη, καταγεγραμμένη, συστηματική και επίσημη και αφορά, κυρίως, έγγραφα, γραπτούς κανόνες και διαδικασίες (**encoded**).

Παρά τις διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί, δύο βασικοί τύποι γνώσης αναγνωρίζονται κυρίως και σε αυτούς μπορούν να ενταχθούν, λίγο πολύ, οι περισσότερες από τις επιμέρους προσεγγίσεις: η ρητή και η άρρητη (Διάγραμμα 2.3). Αυτός ο διαχωρισμός εισήχθη αρχικά από τον Nonaka (1991) αν και κατά τους Botha *et al* (2008) ο διαχωρισμός αυτός δεν θα πρέπει να λαμβάνεται κυριολεκτικά, αλλά θα πρέπει η ρητή και η άρρητη γνώση να θεωρούνται περισσότερο ως δύο διαφορετικές διαστάσεις μίας κοινής διαδικασίας.

Έτσι η **ρητή γνώση (explicit)** αφορά αυτήν που βρίσκεται ενσωματωμένη σε βάσεις δεδομένων, σε διαδικασίες και πρακτικές. Σύμφωνα με τον Nonaka (1991) η ρητή γνώση είναι επίσημη και συστηματική και μπορεί εύκολα να μοιραστεί. Αυτού του τύπου η γνώση είναι πιο εύκολο να μεταφερθεί και να ενταχθεί σε τεχνολογικά συστήματα διάχυσης της γνώσης (Zώτος *et al*, 2006) ενώ, γενικότερα, μπορεί να γίνει πιο εύκολα η διαχείρισή της.

Σύμφωνα με τους Brown & Duguid (1999) η ρητή γνώση απαντά στο ερώτημα του «τι» (know-what).

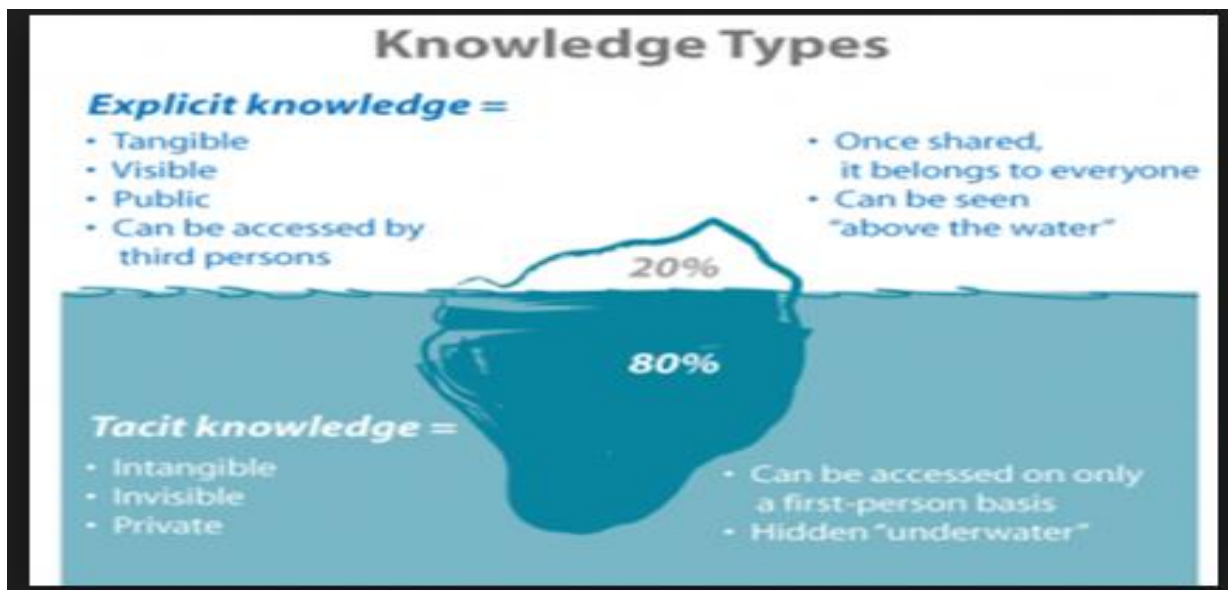
Η **άρρητη γνώση (tacit)** αφορά τη γνώση που υπάρχει στους ανθρώπους. Απαντά στο ερώτημα «πώς» (know-how) (Brown & Duguid, 1999) και αναφέρεται στη γνώση που βασίζεται στη διαίσθηση και στην εμπειρία. Θεωρείται ως η πιο σημαντική πηγή γνώσης, αυτή που μπορεί να φέρει την καινοτομία και, συνακόλουθα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό (Wellman, 2009).

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994) αυτού του τύπου η γνώση είναι δύσκολο να επικοινωνηθεί και να μεταφερθεί καθώς βασίζεται στη δράση, την δέσμευση και τη συμμετοχή. Έτσι, τα διάφορα τεχνολογικά συστήματα διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης, εδώ, έχουν περιορισμένη χρησιμότητα, καθώς η άρρητη γνώση αφορά κυρίως την κουλτούρα, τις αξίες, τις συμπεριφορές καθώς και τις ικανότητες και δεξιότητες των ατόμων. (Botha *et al*, 2008).

Μάλιστα σύμφωνα με τους Damrau & Herman (2014), το 80% της γνώσης που κατέχεται είναι άρρητη και μόνο το 20% είναι ρητή.

Διάγραμμα 2.3

Τύποι γνώσης



Πηγή: Damrau & Herman (2014)

2.2.3 Πηγές και επίπεδα οργανωσιακής γνώσης

Η γνώση σε έναν οργανισμό μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές πηγές που αναφέρονται σε διαφορετικά επίπεδα.

Αυτή που προέρχεται από το άτομο (**individual**) αφορά το προσωπικό επίπεδο, είναι συνήθως άρρητη, και αφορά γνώση του «πώς» γίνεται κάτι. Μπορεί, όμως να είναι και ρητή, με την έννοια ότι κάποιος μπορεί να καταγράφει τις εμπειρίες του από την εφαρμογή κάποιων διαδικασιών και τις αντίστοιχες απόψεις και προτάσεις του σε κάποιο προσωπικό εγχειρίδιο ή να τηρεί μία σειρά αρχείων που αφορούν δικούς του υπολογισμούς και εκτιμήσεις.

Επίσης, υπάρχει η γνώση που βρίσκεται στο επίπεδο των διαφόρων τυπικών ή άτυπων ομάδων που υφίστανται σε έναν οργανισμό. Αυτές οι ομάδες, ή αλλιώς, «κοινότητες πρακτικής» (**communities of practice**) των Lave & Wenger (1991) συνήθως μοιράζονται κοινή κουλτούρα, αξίες, διαδικασίες και πρακτικές και μπορούν να αποτελέσουν πηγή γνώσης, αλλά και αποθήκη ρητής καθώς και άρρητης γνώσης.

Η γνώση στο σύνολο του οργανισμού (**organizational**) αποτελεί μία έννοια που έχει μελετηθεί επίσης πολύ. Κατά τον Hatch (2010), όταν η γνώση που προέρχεται από τις διάφορες ομάδες ή τμήματα συνδυάζεται και χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει νέα γνώση, αυτή που προκύπτει, ρητή και άρρητη, ονομάζεται οργανωσιακή γνώση.

Εκτός από τα παραπάνω επίπεδα, ο Frost (2010) προσθέτει, επιπλέον, τη γνώση που βρίσκεται ενσωματωμένη στις δομές, στις διαδικασίες και στη κουλτούρα του οργανισμού (**structural**), καθώς και τη γνώση που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (**extra-organizational**). Στη πρώτη κατηγορία η γνώση μπορεί να μην γίνεται αντιληπτή και κατανοητή από όλα τα μέλη του οργανισμού ενώ, κάποιες φορές, πρόκειται για απομεινάρι του παρελθόντος, μία διαδικασία που ακολουθείται γιατί «έτσι γινόταν πάντα», χωρίς όμως να μπορεί να εξηγηθεί ο λόγος («know-why») για τον οποίο είχε επιλεγθεί εξαρχής. Η δεύτερη κατηγορία αφορά πηγές γνώσης που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό, οι οποίες όμως μπορούν να καταστούν χρήσιμες και πολύτιμες για την βελτίωση της απόδοσής του. Μπορεί να αφορούν ρητή γνώση (πχ διάφορες δημοσιεύσεις) ή και άρρητη, καθώς μπορεί να προέρχεται από άτομα, ομάδες, φορείς και κοινότητες που δραστηριοποιούνται έξω από τα όρια του οργανισμού. Αναφέρουμε αυτή την κατηγορία καθώς, όπως θα αναλυθεί πιο κάτω, έχει ιδιαίτερη σημασία για τους Ο.Τ.Α.

Σύμφωνα με τους Sun & Scott (2006) η απόκτηση γνώσης απαντάται αρχικά σε ατομικό επίπεδο, η διάδοση και η ερμηνεία της γνώσης λαμβάνει χώρα σε ένα συλλογικό επίπεδο και η οργανωσιακή μνήμη αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης, σύμφωνα με τους Beeby & Booth (2000), όλα τα επίπεδα συνδέονται μεταξύ τους σε μία δυναμική σχέση, καθώς, σε πρώτο επίπεδο, το άτομο μαθαίνει μέσα από την εμπειρία του και την θετική αντίληψη να πράττει νέα πράγματα, σε δεύτερο επίπεδο μαθαίνει η ομάδα, μέσα από συγκεκριμένες υποχρεώσεις, τις οποίες συζητά με διάλογο, ενώ, σε τρίτο επίπεδο, μαθαίνουν όλα τα μέλη

του οργανισμού, συνενώνονται οι επιμέρους αντιλήψεις και έρχονται σε επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον.

2.2.4 Η έννοια της διοίκησης της γνώσης

Παρά τη μεγάλη ποικιλία των θεωριών που έχουν διατυπωθεί σχετικά, υπάρχει ένα σημείο όπου συμφωνούν οι περισσότεροι από όσους ασχολούνται με το θέμα: η διοίκηση της γνώσης αφορά το να μπορεί να διατίθεται έγκαιρα η κατάλληλη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Frost (2010) σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί να μαθαίνει και ότι είναι σε θέση να ανακτά και να κάνει χρήση αυτής της γνώσης όταν και όπου τη χρειάζεται. Μάλιστα, παρουσιάζει έναν δικό του ορισμό για την διοίκηση γνώσης, που ενσωματώνει και τις διαδικασίες δημιουργίας της και αναφέρει ότι:

«Η διοίκηση της γνώσης είναι η συστηματική διαχείριση όλων των πόρων γνώσης του οργανισμού, προκειμένου να δημιουργείται αξία για τον οργανισμό και να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τακτικής και στρατηγικής. Στοιχεία της είναι η πρωτοβουλίες, οι διαδικασίες, η στρατηγική και τα συστήματα που συντηρούν και προωθούν την αποθήκευση, αξιολόγηση, διαμοίραση, διύλιση και δημιουργία της γνώσης».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τονίζεται η στενή σχέση της διοίκησης της γνώσης με τους στόχους του οργανισμού και τη στρατηγική. Αφορά την διοίκηση εκείνης της γνώσης που είναι χρήσιμη για συγκεκριμένο σκοπό και που δημιουργεί αξία για τον οργανισμό.

Έτσι, σύμφωνα με τον ανωτέρω, η διοίκηση της γνώσης θα πρέπει να παρέχει και να δημιουργεί το κατάλληλο εκείνο περιβάλλον, ανθρώπινους πόρους, γνώσεις, δομές και κουλτούρα, ώστε να προωθεί την μάθηση, να αναδεικνύει την αξία της νέας γνώσης και να μπορεί να αποθηκεύει και να διατηρεί αυτήν την γνώση, προκειμένου να μπορεί να είναι διαθέσιμη όταν, όπου και από όποιον τη χρειαστεί.

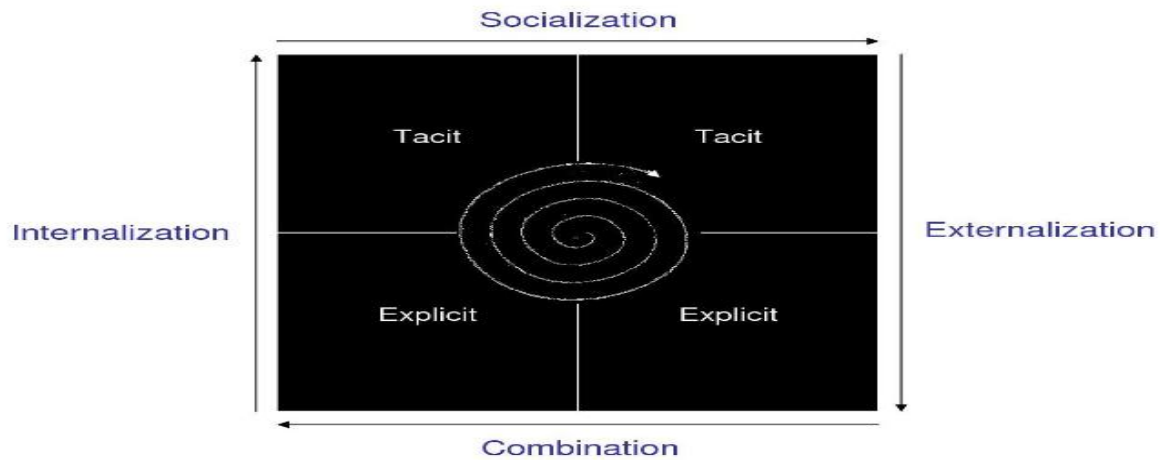
2.2.5 Δημιουργία και διαμοίραση της γνώσης

Οι Nonaka & Takeuchi (1996) εισήγαγαν το **μοντέλο SECI** (Διάγραμμα 2.4), το οποίο απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και διαμοιράζεται η γνώση μέσα σε έναν οργανισμό.

Το μοντέλο αυτό απεικονίζει τη συνεχή αλληλεπίδραση της ρητής και άρρητης γνώσης στα διάφορα επίπεδα που υπάρχουν στον οργανισμό (ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό).

Μάλιστα, κατά τους ανωτέρω, η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι «μία σπειροειδής διαδικασία κατά την οποία συντελείται αδιάκοπα η παραπάνω αλληλεπίδραση» και η οποία είναι «το κλειδί της δυναμικής δημιουργίας της γνώσης».

Διάγραμμα 2.4
Το μοντέλο SECI



Πηγή: Nonaka&Takeuchi (1996)

Συνοπτικά, το μοντέλο SECI συνίσταται από τις εξής διαδικασίες, όπως περιγράφονται και από τον Frost (2012):

- **Κοινωνικοποίηση (socialization): Άρρητη σε άρρητη.** Εδώ η γνώση μεταφέρεται μέσω της πρακτικής, της καθοδήγησης, της μίμησης και της παρατήρησης. Είναι φανερό ότι οι ΤΠΕ δεν μπορούν να έχουν εφαρμογή εδώ, ενώ οι διαδικασίες και δυνατότητες κοινωνικοποίησης, συμμετοχής και επιμόρφωσης πάνω στη δουλειά, με σχέσεις μέντορα εκπαιδευόμενου, μπορούν να θεωρηθούν πολύ χρήσιμες.
- **Εξωτερίκευση (externalization): Άρρητη σε ρητή.** Πρόκειται, κατά τον Frost (2012), για μία πολύ δύσκολη αλλά, συγχρόνως, πολύ σημαντική διαδικασία μετατροπής. Η άρρητη γνώση κωδικοποιείται με διάφορους τρόπους, προκειμένου να μπορεί να μεταφερθεί σε όποιον τη χρειαστεί σε έναν οργανισμό. Οι μέθοδοι κωδικοποίησης είναι, βέβαια, ένα ζήτημα που συζητήθηκε πολύ, καθώς πολλοί αμφισβητούν τη δυνατότητα ένταξης των γνώσεων, εμπειριών, αξιών και αντιλήψεων σε γραπτά κείμενα. Παρόλα αυτά, έχουν προταθεί διάφοροι άλλοι μέθοδοι που υποστηρίζουν ότι είναι σε θέση να εξωτερικεύσουν την άρρητη γνώση.
- **Συνδυασμός (combination): Ρητή σε ρητή.** Πρόκειται για την πιο απλή και εύκολη μορφή μεταφοράς και διαμοίρασης της γνώσης. Εδώ οι πηγές της γραπτής, ήδη κωδικοποιημένης, γνώσης, μπορούν να συνδυαστούν και να μελετηθούν, έτσι ώστε να δημιουργηθεί νέα γνώση.
- **Εσωτερίκευση (internalization): Ρητή σε άρρητη:** Αφορά τη διαδικασία κατά την οποία η γνώση που έχει αποκτηθεί κατά τις προηγούμενες τρεις διαδικασίες γίνεται πλέον

«κτῆμα» των ατόμων, γίνεται κατανοητή και ενσωματώνεται στις αξίες, τις συμπεριφορές, τη κουλτούρα. Γίνεται πλέον ο νέος τρόπος «με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ».

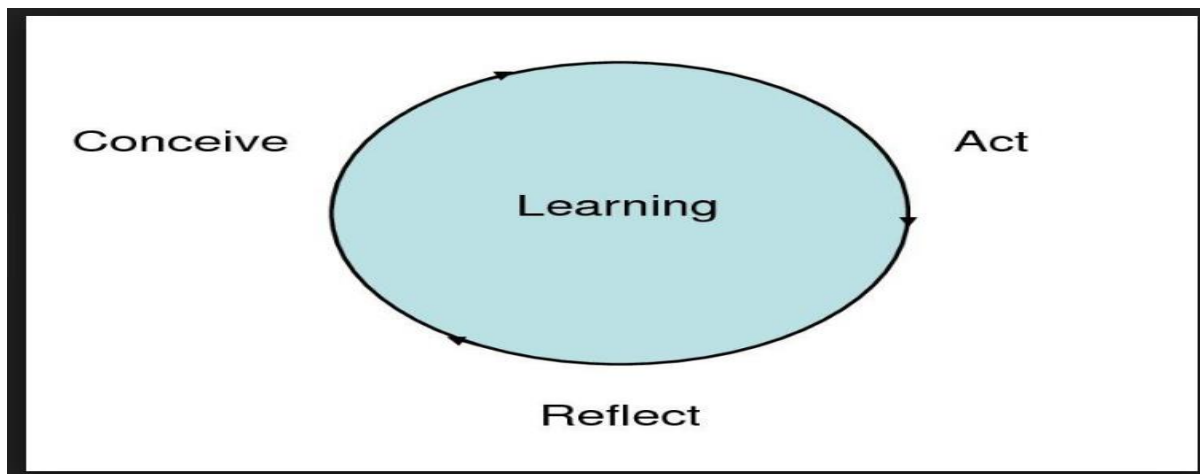
2.3 Η έννοια του Οργανισμού Μάθησης

2.3.1 Οργανωσιακή μάθηση

Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία, θα βρει κανείς εκτενέστατο υλικό και ορισμούς σχετικά με το τι θεωρείται μάθηση και, ειδικότερα, οργανωσιακή μάθηση. Ο Sun (2003) αναφέρει ότι μάθηση είναι ο συστηματικός τρόπος απόκτησης γνώσης. Ο Hong (1999) θεωρεί ότι είναι η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από περισσότερη γνώση και κατανόηση της δουλειάς τους. Ο Frost (2010) μας δίνει έναν αρκετά απλό και σύντομο ορισμό: «Μάθηση είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργούμε νέα γνώση και βελτιώνουμε τον εαυτό μας». Σύμφωνα με τον ίδιο, αυτός ο αρκετά απλουστευμένος ορισμός αφορά και την περίπτωση της μάθησης στους οργανισμούς. Μάλιστα, αναφέρει τους Botha *et al* (2008), που προχωρούν ακόμη πιο πέρα και συνδέουν την οργανωσιακή μάθηση με το σκοπό για τον οποίο γίνεται (Διάγραμμα 2.5), θεωρώντας ότι η μάθηση προέρχεται από την εμπειρία και από τα αποτελέσματα των πράξεών μας.

Διάγραμμα 2.5

Η διαδικασία της μάθησης



Πηγή: Frost (2010)

Σύμφωνα με αυτήν την οπτική του Frost, η οργανωσιακή μάθηση συνδυάζεται με τη βελτιωμένη δράση. Κατά τους Beeby & Booth (2000) εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού να δει τα πράγματα με έναν νέο τρόπο, αποκτώντας άλλη αντίληψη για αυτά, ενώ

κατά τον Jensen (2005) επιφέρει, όχι μόνο βελτίωση των στάσεων και των απόψεων των εργαζομένων, αλλά συνολική αναθεώρηση του αρχικού τρόπου σκέψης τους.

Σύμφωνα με τους Ζώτος *et al* (2006), βασικά στοιχεία της οργανωσιακής μάθησης είναι ο δυναμικός και ο διαδραστικός χαρακτήρας της. Έχοντας κάνει μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καταλήγουν ότι η μάθηση δεν αφορά μία στατική γνώση η οποία επικαθορίζει τον οργανισμό και τις δράσεις του, αλλά πρόκειται, περισσότερο, για μία συνεχή κατάσταση στην οποία θα πρέπει να βρίσκεται ο οργανισμός, με στόχο τη βελτίωσή του. Επίσης, παρατηρούν ότι η σχέση ανάμεσα στα στελέχη και τους υφισταμένους τους δεν είναι μονόδρομη, από πάνω προς τα κάτω, αλλά πρόκειται για μία κατάσταση συνεχούς επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών και ως προς τις δύο κατευθύνσεις.

Οι Argyris & Schön (1996) θεωρούν ότι η οργανωσιακή μάθηση πηγάζει από την αναζήτηση του οργανισμού για απαντήσεις. Αυτό, όπως εξηγεί ο Frost, σημαίνει ότι κάθε φορά που τα αποτελέσματα των δράσεων του οργανισμού δεν είναι τα αναμενόμενα, το άτομο ή η ομάδα θα αναζητήσουν το λόγο που συνέβη αυτό. Κατά τη διαδικασία αυτή το άτομο θα έλθει σε επαφή με τα άλλα άτομα της ομάδας και του οργανισμού και θα οδηγηθεί στη μάθηση. Επομένως, η μάθηση είναι το άμεσο αποτέλεσμα αυτής της διάδρασης.

Οι Argyris & Schön (1996, 2002), και μία σειρά ακόμη θεωρητικών (όπως οι Flood & Rom, 1996) αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν τρία επίπεδα - κύκλοι μάθησης (Διάγραμμα 2.6) σε έναν οργανισμό:

- **Μάθηση μονού κύκλου (single-loop learning):** εδώ το ερώτημα που τίθεται είναι: «Το κάνουμε σωστά; Θα μπορούσαμε να το κάνουμε πιο παραγωγικά, πιο φθηνά, με διαφορετικές μεθόδους ή προσεγγίσεις, για τον ίδιο σκοπό;» Πρόκειται για τον πιο βασικό κύκλο μάθησης, όπου οι οργανισμοί, απλώς, βελτιώνουν μία κατάσταση ή λύνουν ένα πρόβλημα, χωρίς να αλλάξουν τη φιλοσοφία και τη κουλτούρα τους.
- **Μάθηση διπλού κύκλου (double-loop learning):** σε αυτόν τον κύκλο μάθησης το ερώτημα είναι: «Μπορούμε να τα πάμε καλύτερα; Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Τι μας έχει διδάξει το παρελθόν, οι εμπειρίες, τα λάθη μας; Πώς μπορεί η λύση να είναι πιο μόνιμη, πιο συνολική;». Εδώ, σύμφωνα με τους Aksu & Ozdemir (2005), όπως αναφέρονται από τους Ζώτος *et al* (2006), οι οργανισμοί αλλάζουν ριζικά τους στόχους, τις αξίες, τα πιστεύω και την κουλτούρα τους.

Η διάκριση ανάμεσα στους δύο αυτούς κύκλους είναι για κάποιους θεωρητικούς (όπως οι Nonaka & Takeuchi, 1995) αρκετά ασαφής, ενώ, σύμφωνα με τους Gilson *et al* (2009), η πιο ολοκληρωμένη διαδικασία μάθησης, σχετικά με το πώς δουλεύουν τα πράγματα, είναι πολύ πιο πιθανό να γίνεται στη βάση του οργανισμού, από τους εργαζόμενους στη πρώτη γραμμή,

οι οποίοι όμως, συνήθως, αποκλείονται από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Για αυτό τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης μηχανισμών που να επιτρέπουν την ορθή εκτίμηση των προβλημάτων που αναδύονται, τον πειραματισμό και την εισαγωγή καινοτόμων λύσεων. Αυτοί οι μηχανισμοί, που οι ανωτέρω ονομάζουν «slacksearch»², (μία ελεύθερη μετάφραση θα ήταν «χαλαρή αναζήτηση») προϋποθέτουν ένα περιβάλλον ευελιξίας, αυτονομίας και ανοικτής επικοινωνίας προς και από όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

- **Μάθηση τριπλού κύκλου (triple-loop learning ή, κατά άλλους, strategic learning).**

Το τελικό επίπεδο μάθησης αφορά έναν οργανισμό που είναι σε θέση να εμβαθύνει ακόμη περισσότερο τα ερωτήματα, που προσπαθεί να συνδέσει τις λύσεις με τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί. Το ερώτημα είναι πλέον: «Κάνουμε τις σωστές ερωτήσεις;» Οι Gilson *et al* (2009) αναφέρουν ότι αυτό το επίπεδο μάθησης συνδέεται άμεσα με την διατύπωση του στρατηγικού οράματος του οργανισμού ενώ, σύμφωνα με τους Argyris & Schön (1996, 2002), αφορά «το να μαθαίνει ο οργανισμός πώς να μάθει καλύτερα». Ο Frost παρατηρεί ότι βασικά στοιχεία αυτού του επιπέδου μάθησης είναι η δομή και οι συμπεριφορές, καθώς αυτά προσδιορίζουν πώς γίνεται η μάθηση σε έναν οργανισμό.

Διάγραμμα 2.6

Οι τρεις κύκλοι μάθησης

The Future of Organization			
Performance through learning	Single loop	Double loop	Triple loop
	Are we doing things right?	Are we doing the right things?	What's right?
	Learn new behaviour	Learn new thinking	Learn new beliefs / unlearn old
	Acting	Reframing	Transforming
	Management	Leadership	?

Πηγή: Sheldrake, 2014

² Το «slack search» προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν επαρκή χρόνο (και ίσως και δεξιότητες) ώστε να αναθεωρούν αυτά που έχουν κάνει και να πειραματίζονται με διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης της εργασίας τους (Gilson *et al.*, 2009; Bekkers *et al.*, 2013).

Η αποτελεσματική οργανωσιακή μάθηση, επομένως, σύμφωνα με το συμπέρασμα που καταλήγει και ο Frost, πρέπει να περιλαμβάνει και τα τρία επίπεδα-κύκλους. Ενώ όμως ο πρώτος κύκλος ακολουθείται από όλους τους οργανισμούς, ο δεύτερος και, ιδιαίτερα, ο τρίτος αποτελούν πρόκληση και σπάνια επιτυγχάνονται.

2.3.2 Αξιολόγηση της Οργανωσιακής Μάθησης στους Οργανισμούς

2.3.2.1 Οργανισμός Μάθησης και η θεωρία των πέντε αρχών

Ο Senge (1992), ένας από τους πρώτους θεωρητικούς που ανέλυσαν τον όρο του Οργανισμού Μάθησης, αναφέρει ότι:

«Οργανισμός Μάθησης είναι αυτός όπου υπάρχει ιδανικό περιβάλλον μάθησης, απόλυτα σε αρμονία με τους οργανωσιακούς στόχους. Είναι ένας τόπος όπου οι εργαζόμενοι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου υποστηρίζονται και προωθούνται νέοι, εκτεταμένοι τρόποι σκέψης, όπου τα συλλογικά ιδανικά τίθενται ελεύθερα και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν διαρκώς να βλέπουν και να εκτιμούν το σύνολο και όχι το μέρος.»

Ο ίδιος (1990) αναφέρει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού μάθησης εξαρτάται από την εφαρμογή πέντε βασικών αρχών (**five disciplines**):

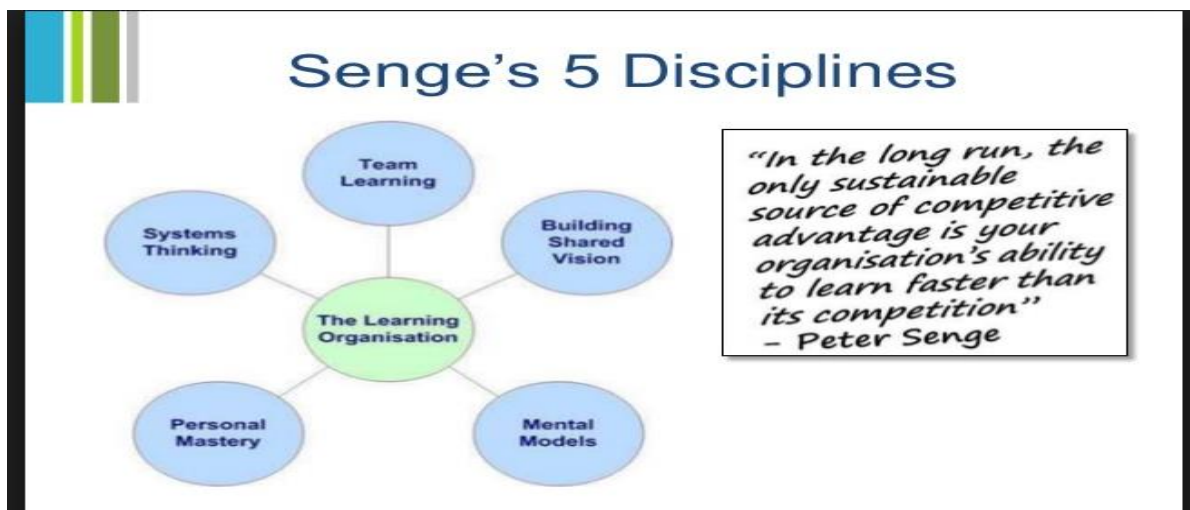
- **Η συστημική σκέψη (systems thinking).** Ο οργανισμός αντιμετωπίζεται ως ένα σύνθετο σύστημα που αποτελείται από μικρότερα (και, συχνά, πολύπλοκα) υποσυστήματα. Απαιτείται κατανόηση του συνόλου καθώς και των υποσυνόλων. Ο οργανισμός εδώ παρομοιάζεται με το ανθρώπινο σώμα, όπου το κάθε τμήμα του επηρεάζει το σύνολο και επηρεάζεται από αυτό. Τονίζεται, έτσι, η πολυπλοκότητα του οργανισμού και η ανάγκη για συνολική θεώρηση, με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- **Η προσωπική ικανότητα (personal mastery).** Αναφέρεται στην προσωπική προσπάθεια του κάθε ατόμου, ξεχωριστά, που πασχίζει να επεκτείνει τους ορίζοντές του και να βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία μάθησης.
- **Τα νοητικά μοντέλα (mental models).** Αφορά τις βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις, γενικεύσεις, συμπεράσματα, ή, ακόμη, και εικόνες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται κατανοητός ο κόσμος από το άτομο και πώς αυτό ενεργεί. Σύμφωνα με τον

Senge, αυτά πρέπει να είναι εμφανή και διαθέσιμα προκειμένου να προωθούν νέες ιδέες και αλλαγές.

- **Το κοινό όραμα (shared vision).** Το κοινό όραμα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μηχανισμό κινητοποίησης. Αυτό προϋποθέτει ότι το όραμα συνδέεται με μία επιθυμητή, από όλους, μελλοντική κατάσταση και θα προκύψει ύστερα από τη συμμετοχή, τη διαπραγμάτευση και το διάλογο.
- **Η ομαδική μάθηση (team learning).** Η κατάσταση κατά την οποία τα μέλη μίας ομάδας σκέφτονται από κοινού και προσπαθούν να πετύχουν κοινούς στόχους. Μέσα από αυτόν τον μηχανισμό μπορεί να κτιστεί το κοινό όραμα, να προωθηθεί η συμμετοχή και η συνεργασία. Όσον αφορά το τελευταίο, η Heathfield (2016), σχολιάζοντας τη θεωρία του Senge, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ότι οι ομάδες και όχι τα άτομα αποτελούν την βασική δομική μονάδα μάθησης στους σύγχρονους οργανισμούς.

Διάγραμμα 2.7

Οι πέντε αρχές ενός Οργανισμού Μάθησης του Senge



Πηγή: Bostock, 2014

Τις βασικές κατευθύνσεις του Senge, παρά το πλήθος κριτικών και αντιπαραθέσεων που δέχτηκε, τις ακολούθησαν και σε αυτήν βασίστηκαν αρκετοί θεωρητικοί του χώρου, για αυτό αποτελεί σημείο αναφοράς ακόμη και σήμερα, όταν αναλύεται ο συγκεκριμένος όρος.

2.3.2.2 Δομικά στοιχεία (building blocks) Οργανισμού Μάθησης

Ο Garvin (1993), θεωρώντας ότι οι διάφορες προσεγγίσεις της έννοιας του Οργανισμού Μάθησης, όπως παρουσιάζονται από τους ως τότε θεωρητικούς του χώρου, με κυρίαρχο τον Senge, δεν βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν για να λειτουργήσουν ως τέτοιοι, προσπάθησε να προσεγγίσει την έννοια περισσότερο πρακτικά.

Καταρχήν, συμπέρανε ότι οι περισσότερες συζητήσεις σχετικά με το θέμα προσανατολίζονταν περισσότερο σε φιλοσοφικά ερωτήματα, σε ιδεατές επιθυμητές καταστάσεις, παρά σε σαφείς πρακτικές και λειτουργίες. Τα βασικά προβλήματα που εντόπισε αφορούσαν τρία βασικά σημεία:

- Ποιος είναι τελικά ο ακριβής ορισμός ενός Οργανισμού Μάθησης (Meaning),
- Πώς μπορεί να μετασχηματιστεί ένας Οργανισμός, ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσει (Management) και, το κυριότερο,
- Πώς μετριέται η επιτυχία ή αποτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος, πώς ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει, με μετρήσιμους όρους, το κατά πόσο είναι ή δεν είναι Οργανισμός Μάθησης (Measurement).

Στην προσπάθειά του να δώσει απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα ο Garvin, παρουσίασε τον εξής ορισμό:

«Ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ως Οργανισμός Μάθησης όταν είναι σε θέση να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει τη γνώση και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του έτσι ώστε να αντανακλά αυτή τη νέα γνώση και αντίληψη».

Προκειμένου να απαντήσει στο ερώτημα του «πώς» μπορεί να έχει ένας οργανισμός χαρακτηριστικά μάθησης, παρουσιάζει πέντε βασικές λειτουργίες, που θεωρεί ότι μπορεί να οδηγήσουν σε Οργανισμό Μάθησης και προτείνει κάποια ενδεικτικά βήματα για την κάθε μία:

Επίλυση προβλημάτων με συστηματική, επιστημονική και σαφώς προσδιορισμένη μέθοδο. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι πρέπει συνεχώς να προβαίνουν σε αξιολόγηση των ενεργειών τους, ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα. Αυτά τα βήματα μπορεί να αφορούν καταρχήν την αναγνώριση του προβλήματος, την ανάλυση του, την καταγραφή και αξιολόγηση πιθανών τρόπων επίλυσής του, την εφαρμογή της επιλεγθείσας λύσης και, τέλος, την αξιολόγηση της λύσης που εφαρμόστηκε.

Πειραματισμός. Αυτό αφορά την συστηματική αναζήτηση και δοκιμή νέας γνώσης που μπορεί να γίνεται συνεχόμενα ή κατά περίπτωση. Σε κάθε περίπτωση, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία τέτοιου είδους προγραμμάτων αποτελεί μία κουλτούρα που, όχι μόνο προωθεί την ανάληψη κινδύνου, αλλά και παρέχει ανάλογα κίνητρα και επιβράβευση σε τέτοιου είδους συμπεριφορές και πρωτοβουλίες. Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από πιο ιεραρχικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό προέρχονται, πρέπει να αισθάνονται ασφάλεια να

εφαρμόζουν νέες μεθόδους και να προτείνουν νέες ιδέες. Επίσης, θα πρέπει να νιώθουν ότι οι συνέπειες των πειραματισμών τους σε καμία περίπτωση δεν θα είναι αρνητικές, διαφορετικά δεν πρόκειται να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους προγράμματα. Βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να προωθούνται είναι όχι μόνο το «πώς» αλλά και το «γιατί», καθώς μόνο μέσα από την αμφισβήτηση θα μπορούν να οδηγηθούν σε νέες ιδέες και πρακτικές.

Η μάθηση από το παρελθόν, από τις εμπειρίες και την ιστορία του ίδιου του οργανισμού.

Η μνήμη μελετάται συνήθως σε ατομικό επίπεδο. Αφορά την ικανότητα του ατόμου να αποκτά, να διατηρεί και να ανακτά γνώσεις. Σε επίπεδο οργανισμών, η μνήμη αφορά την ύπαρξη γνώσης, ρητής και άρρητης, στα διάφορα επίπεδα (ατομικό και ομάδων), η οποία συνενώνεται, έτσι ώστε να μπορεί να είναι κτήμα όλου του οργανισμού, να μπορεί να διατηρείται και να αποθηκεύεται και να μπορεί να ανακτάται από το κάθε μέλος του, όταν χρειαστεί.

Μάλιστα, σύμφωνα με τους Walsh & Ungson (1991), υπάρχουν τα παρακάτω στάδια κατά τη διαδικασία οργανωσιακής μνήμης και πέντε διαφορετικές «αποθήκες γνώσης».

- **Απόκτηση οργανωσιακής μνήμης (acquisition):** η οργανωσιακή μνήμη αποκτάται μέσω των επιμέρους εμπειριών, πληροφοριών, αποφάσεων που γίνονται από τα άτομα και τις ομάδες που δραστηριοποιούνται σε έναν οργανισμό. Δεν είναι κάτι που μπορεί πρακτικά να υπάρξει κεντρικά, αλλά μοιράζεται και διατηρείται σε «αποθήκες γνώσης». Κάθε φορά που λαμβάνεται μία απόφαση, που υπάρχει μία επιτυχία ή αποτυχία από κάποια ενέργεια, τα συμπεράσματα και οι εμπειρίες συσσωρεύονται στην οργανωσιακή μνήμη.
- **Διατήρηση οργανωσιακής μνήμης (retention):** Οι προηγούμενες εμπειρίες και τα συμπεράσματα μπορούν να υφίστανται στις παρακάτω «αποθήκες γνώσης»:
 - Στα άτομα (**individuals**) (που μπορεί, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, να λειτουργούν και μέσα σε ομάδες)
 - Στη κουλτούρα (**culture**)
 - Στις επίσημες διαδικασίες (**transformations**), οι οποίες, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να αφορούν διαδικασίες και τρόπους δουλειάς που προήλθαν από το παρελθόν και, πολλές φορές, δεν είναι εμφανές ή κατανοητό γιατί ακολουθούνται.
 - Στις δομές (**structures**). Μπορεί να αφορούν την τυπική ή άτυπη οργάνωση του οργανισμού, τη ροή επικοινωνίας και πληροφοριών (κάθετα, οριζόντια, διαγώνια, από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω), τις σχέσεις

εξουσίας και την ύπαρξη αυτονομίας, τις δυνατότητες και ευκαιρίες που δίνονται για κοινωνική συναναστροφή.

- ο Στο εξωτερικό περιβάλλον (**external activities**), όπου μπορεί να υπάρξει και να διατηρηθεί μέρος της γνώσης του ίδιου του οργανισμού. Αυτή η γνώση αφορά το προσωπικό που έχει φύγει, για διάφορους λόγους, από τον οργανισμό (λόγω συνταξιοδότησης, απόλυσης, μετάταξης και λοιπά), που όμως «κουβαλά» μαζί του τη γνώση που απέκτησε στα πλαίσια της σχέσης του με τον οργανισμό.

- **Ανάκτηση της οργανωσιακής μνήμης (retrieval)**. Αυτή, σύμφωνα με τους Walsh & Ungson (1991), μπορεί να γίνει αυτόματα ή ελεγχόμενα.

Συνεχίζοντας ο Garvin (1993) την παρουσίαση των παραγόντων που χαρακτηρίζουν έναν Οργανισμό Μάθησης, αναφέρει τη **μάθηση από την εμπειρία και τις καλές πρακτικές άλλων, εκτός του οργανισμού**. Το να μη θεωρείται ότι ο οργανισμός κατέχει όλη τη γνώση και ότι μπορεί να επωφεληθεί από πρακτικές και μεθόδους που βρίσκονται αλλού είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την πορεία του σε Οργανισμό Μάθησης. Η βασική τεχνική για μάθηση από εξωτερικές πηγές αποτελεί το benchmarking, όπου μία συνεχόμενη εξερεύνηση και μαθησιακή εμπειρία εξασφαλίζει ότι οι καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλους οργανισμούς αναλύονται, υιοθετούνται, ανάλογα προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες συνθήκες του οργανισμού και εφαρμόζονται. Τα μεγαλύτερα οφέλη σε μία τέτοια διαδικασία δεν προέρχονται από τα πιθανά αποτελέσματα αλλά από την ίδια τη διαδικασία της μάθησης, της ανάλυσης και αξιολόγησης των διαφορετικών μεθόδων και πρακτικών και της προσπάθειας προσαρμογής τους στον οργανισμό, καθώς αυτό προϋποθέτει την βαθύτερη ανάλυση και καλύτερη κατανόηση του ίδιου του οργανισμού.

Άλλες εξωτερικές πηγές μάθησης, σύμφωνα με τον Garvin, μπορούν να είναι οι συνεργάτες και προμηθευτές του οργανισμού αλλά, κυρίως, οι ίδιοι οι αποδέκτες των υπηρεσιών και των προϊόντων του. Ειδικά στην περίπτωση των αποδεκτών-πελατών, η γνώση μπορεί να είναι άμεση και να οδηγήσει σε συγκριτικές αξιολογήσεις σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση, από όπου και αν προέρχεται η εξωτερική γνώση, βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίησή της είναι να είναι ανοικτός ο οργανισμός και οι εργαζόμενοί του στη κριτική, είτε είναι θετική είτε, και κυρίως, αρνητική. Το ζητούμενο δεν είναι να αναζητούνται εξηγήσεις ή δικαιολογίες, αλλά να αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες προκειμένου να εντοπίζονται τα προβλήματα και να μπορεί στη συνέχεια να βρεθεί η κατάλληλη λύση.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που αναφέρει ο Garvin είναι η **μεταφορά της γνώσης**. Η γνώση, από όπου και αν προέρχεται, εσωτερικά ή εξωτερικά, πρέπει να μπορεί να μεταφέρεται άμεσα και αποτελεσματικά. Η διοίκηση της γνώσης, όπως ήδη αναφέρθηκε, αφορά το να μπορεί να διατίθεται έγκαιρα η κατάλληλη γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους, σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί να μαθαίνει και ότι είναι σε θέση να ανακτά και να κάνει χρήση αυτής της γνώσης, όταν και όπου τη χρειάζεται. Εδώ πρέπει τονιστεί ότι έχει σημασία, όχι μόνο η γνώση που υπάρχει στο μυαλό των ατόμων, αλλά το κατά πόσο είναι διατεθειμένα αυτά τα άτομα να διαμοιράσουν τη γνώση που κατέχουν.

2.3.2.3 Αξιολόγηση και μέτρηση Οργανισμού Μάθησης

Ολοκληρώνοντας ο Garvin (1993) τις προτάσεις του για την δημιουργία ενός Οργανισμού Μάθησης, αναγνωρίζει ότι κάτι τέτοιο απαιτεί χρόνο και προετοιμασία και τονίζει τη μεγάλη σημασία που έχει για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος η συνεχής αξιολόγησή του. Αναγνωρίζει τη δυσκολία που υπάρχει στην μέτρηση των αποτελεσμάτων μίας διαδικασίας μετασχηματισμού ενός οργανισμού, καθώς δεν είναι εύκολο να αναγνωρίζονται όλες οι εισροές αλλά και οι εκροές σε μία τέτοια διαδικασία.

Στην προσπάθειά του να παρουσιάσει μία μέθοδο αξιολόγησης της οργανωσιακής μάθησης σε έναν οργανισμό, αναγνωρίζει καταρχήν τρεις διαστάσεις σε αυτήν:

- την νοητική, όπου τα άτομα εκτίθενται σε νέες ιδέες, διευρύνουν τις γνώσεις τους και αρχίζουν να σκέφτονται διαφορετικά
- αυτή που βρίσκεται στις συμπεριφορές, όπου τα άτομα αρχίζουν να διαφοροποιούν τον τρόπο που λειτουργούν και, τέλος,
- αυτή που γίνεται φανερή με τη βελτίωση της απόδοσης, όταν πλέον οι παραπάνω αλλαγές στις συμπεριφορές αρχίζουν να αντανακλούν στα αποτελέσματα, τα οποία είναι συνήθως βελτιωμένα, εμφανή και μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν.

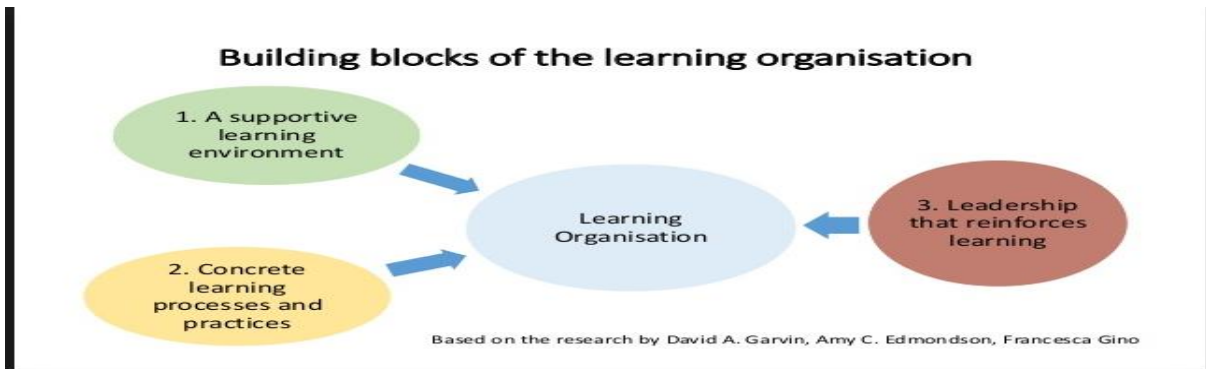
Επειδή, όμως, συνήθως η νοητική διάσταση και η αλλαγή στις συμπεριφορές προηγούνται των εμφανών αποτελεσμάτων στην απόδοση, ο Garvin θεωρεί ότι μπορούν να εφαρμοστούν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης και εκτίμησής τους, προκειμένου να μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα της απόδοσης. Προτείνει την χρήση κατάλληλων ποιοτικών μεθόδων έρευνας, όπως είναι τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις, ξεκινώντας από την παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι η βασική πηγή γνώσης ενός οργανισμού.

Έτσι, το 2008 ο ίδιος, με τη συνεργασία των Edmondson και Gino, κατέληξε σε ένα υπόδειγμα ερωτηματολογίου, το οποίο προτείνει να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της κατάστασης ενός οργανισμού και της εκτίμησης του κατά πόσο έχει τα χαρακτηριστικά ενός

Οργανισμού Μάθησης, προχωρώντας, πολύ πιο συγκεκριμένα, στα εξής τρία χαρακτηριστικά, ή όπως τα ονομάζει Δομικά Στοιχεία (building blocks) (Garvin *et al*, 2008):

- **Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση**, με τα εξής χαρακτηριστικά:
 - **Ψυχολογική ασφάλεια**, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ελεύθεροι να εκφράζουν την άποψή τους για τη δουλειά που κάνουν,
 - **Αποδοχή των διαφορών**, όπου οι διαφορετικές ή αντίθετες απόψεις όχι μόνο εκφράζονται ελεύθερα, αλλά και λαμβάνονται υπόψη,
 - **Άνοιγμα σε νέες ιδέες**, όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη ρίσκου και η διερεύνηση νέων μεθόδων και τακτικών,
 - **Χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών**, όπου ενθαρρύνεται η κριτική αποτίμηση προηγούμενων ενεργειών σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- **Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης**, που αναλύονται ως εξής:
 - **Πειραματισμός**, μέσω του οποίου αναζητούνται και δοκιμάζονται νέες μέθοδοι, διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας,
 - **Συλλογή πληροφορίας**, η οποία γίνεται συστηματικά και αφορά το έμμεσο ή άμεσο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού,
 - **Ανάλυση και ερμηνεία** των διαφορών προβλημάτων που εμφανίζονται,
 - **Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης**, που αφορά όχι μόνο τους νεοεισερχόμενους αλλά και τους αρχαιότερους εργαζόμενους,
 - **Διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας**, που επίσης γίνεται συστηματικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- **Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση**. Ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται, κατά πολλούς θεωρητικούς, ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχία ενός Οργανισμού Μάθησης. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα συνδυάσει τις υπόλοιπες λειτουργίες, καθώς με τη συμπεριφορά του θα βοηθήσει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ευνοϊκού, για μάθηση, περιβάλλοντος, ενώ, αντίστοιχα, ένα τέτοιο περιβάλλον θα βοηθήσει στην επιτυχή εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Διάγραμμα 2.8
Οι δομικοί παράγοντες ενός Οργανισμού Μάθησης
 σύμφωνα με τους Garvin *et al* (2008)

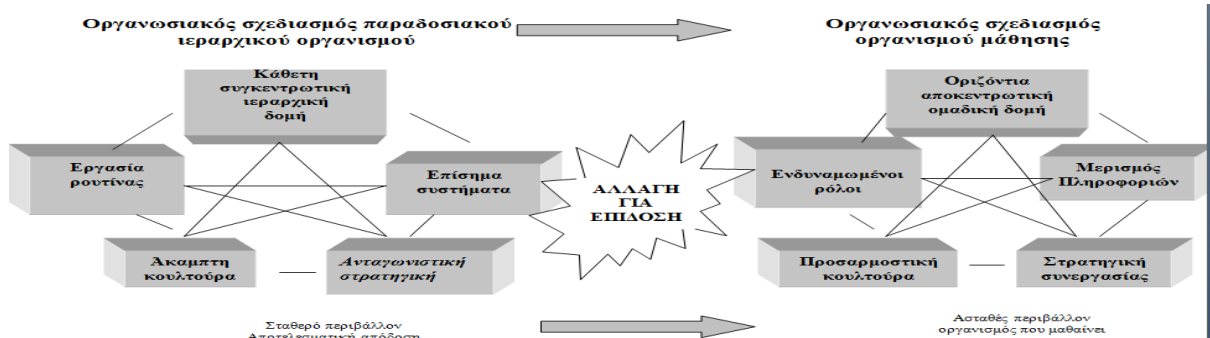


Πηγή: Muecher, 2016

Κάνοντας χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, οι Garvin *et al* (2008) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί θα είναι σε θέση να αξιολογούν αποτελεσματικά όχι μόνο την συνολική κατάστασή τους, αλλά και την κατάσταση των επιμέρους οργανικών μονάδων τους. Επίσης, θα μπορούν να εντοπίζουν τα σημεία εκείνα όπου, είτε υπερέχουν, είτε υστερούν, με δυνατότητες συγκρίσεων, όχι μόνο εσωτερικά, αλλά και εξωτερικά του οργανισμού, προκειμένου να μπορούν στη συνέχεια να εφαρμόζουν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα.

Πολλοί θεωρητικοί, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, όπως οι Ζώτος *et al* (2006) και άλλοι, αναγνωρίζουν, πιο συγκεκριμένα, τον οργανωσιακό σχεδιασμό ενός Οργανισμού Μάθησης και, ιδιαίτερα, τα στοιχεία **στρατηγική, κουλτούρα, δομή και πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)** ότι συνδέονται άρρηκτα με τη δημιουργία του.

Διάγραμμα 2.9
Διαφορές οργανωσιακού σχεδιασμού
ενός παραδοσιακού οργανισμού και ενός Οργανισμού Μάθησης



Πηγή: Ζώτος *et al* (2006)

Σύμφωνα με τους ίδιους (Zώτος *et al*, 2006), οι οργανισμοί μάθησης υιοθετούν τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

- **Μία στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση στην ποιότητα, έμφαση στη καινοτομία και την πληροφόρηση.** Όπως αναφέρει ο Frost (2010), η διοίκηση της γνώσης δεν γίνεται για την ίδια τη γνώση, καθώς έχει σημασία και αποτελέσματα όταν συνδέεται με τη γενικότερη στρατηγική του Οργανισμού. Μία Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης, επομένως, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες και, αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, βάσει της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης και του τελικού σκοπού, που είναι ο Οργανισμός Μάθησης, θα σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική, τα απαραίτητα βήματα που απαιτούνται, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- **Μία κουλτούρα ισχυρή, μεν, αλλά και ευέλικτη,** που διαμορφώνεται προκειμένου να στηρίξει την στρατηγική αυτή και ενδυναμώνει τα άτομα, προωθώντας και ενθαρρύνοντας τη συνεχή μάθηση, ανάπτυξη και διάλογο.
- **Μια δομή ρευστή, με ισχυρό οριζόντιο προσανατολισμό,** οργάνωση εργασίας που ευνοεί τον εμπλουτισμό του έργου, την ομαδική εργασία, την ελεύθερη και απρόσκοπτη ροή πληροφοριών.
- **Κατάλληλες πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).** Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσα από τα άτομα που τους απαρτίζουν. Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να δημιουργούν, να χρησιμοποιούν και να μοιράζονται τη γνώση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Η ατομική, όμως, μάθηση, μπορεί να αποτελεί προϋπόθεση για την οργανωσιακή, αλλά δεν αποτελεί εγγύηση ότι η δεύτερη θα επιτευχθεί (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990). Σε έναν τέτοιο οργανισμό, λοιπόν, σύμφωνα με τους Zώτος *et al* (2006), οι πολιτικές ΔΑΠ στηρίζουν τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, μέσα από την κατάλληλη επιλογή ατόμων που ταιριάζουν στον οργανισμό και τις αξίες του. Η εκπαίδευση σχεδιάζεται με μακροχρόνιο προσανατολισμό και συμφωνεί με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, η αξιολόγηση στηρίζει την ανάπτυξη καινοτομίας και την ομαδικότητα, ενώ, με την παροχή ανάλογων κινήτρων, προωθείται η ισότητα, η ανάληψη ρίσκου, η ομαδική εργασία και η εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η προσέγγιση και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο των Garvin *et al*, μπορούν να αποτελέσουν ένα από τα αρχικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και, σε συνδυασμό με άλλα, να οδηγήσουν στην ορθή αξιολόγηση της κατάστασης. Εξάλλου, και οι ίδιοι αναφέρουν ότι η «δύναμη», το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, δεν βρίσκεται στα καθαυτού αποτελέσματα που μπορεί να προκύπτουν για τον κάθε οργανισμό που θα το χρησιμοποιήσει, αλλά στη δυνατότητα που του δίνεται να συγκριθεί σε αυτά τα συγκεκριμένα δομικά χαρακτηριστικά με άλλους οργανισμούς. Για αυτό το λόγο, στη διαδικτυακή εφαρμογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου (<https://hbs.qualtrics.com>) παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία (benchmark scores) από έρευνες που διενεργήθηκαν βασισμένα στη χρήση του σε μία σειρά επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών την Άνοιξη και το Φθινόπωρο του 2006, τα οποία προσφέρονται για δυνατότητα σύγκρισης σε όσους οργανισμούς αποφασίζουν να το χρησιμοποιήσουν.

Σύμφωνα με τους Garvin *et al*, ο σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι να προωθήσει το διάλογο και όχι την κριτική. Μπορεί να αποτελέσει μία ευκαιρία για τους οργανισμούς να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τους μηχανισμούς που επηρεάζουν τη μετάβαση στη μάθηση, με άλλα λόγια, μπορεί να γίνει μία ευκαιρία μάθουν τον οργανισμό τους καλύτερα.

2.3.2.4 Ο Ηγέτης στον οργανισμό μάθησης

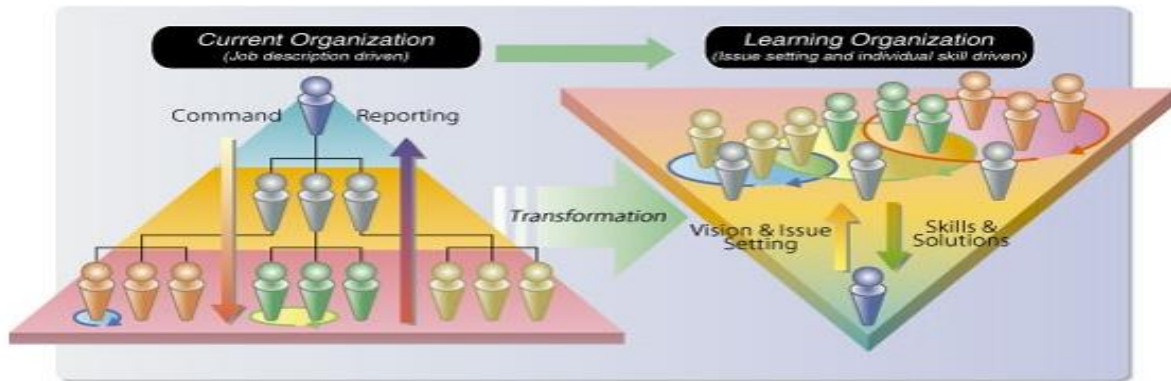
Η ηγεσία αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους σε κάθε οργάνωση, καθώς προσδιορίζει τη φυσιογνωμία της, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Στόχος της είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς γίνεται με τη θέληση και όχι με τον καταναγκασμό των ατόμων (Διάγραμμα 2.10), καθώς στόχος του ηγέτη είναι να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων.

Οι ηγέτες μπορεί να προέρχονται από τα ανώτερα ή ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού, μπορεί, όμως, να προέρχονται και από τα κατώτερα επίπεδα και να μην περιβάλλονται με τυπική εξουσία. Κάθε ηγέτης, επομένως, δεν είναι απαραίτητα προϊστάμενος, όμως κάθε προϊστάμενος πρέπει να ασκεί τη λειτουργία της ηγεσίας.

Όπως αναφέρθηκε, ο Garvin (1993, 2008) θεωρεί τον ηγέτη που προωθεί και ενδυναμώνει την μάθηση ως ένα από τα βασικά δομικά στοιχεία ενός Οργανισμού Μάθησης.

Διάγραμμα 2.10

Ο ρόλος του ηγέτη στον Οργανισμό Μάθησης



Πηγή: Roehm (2003)

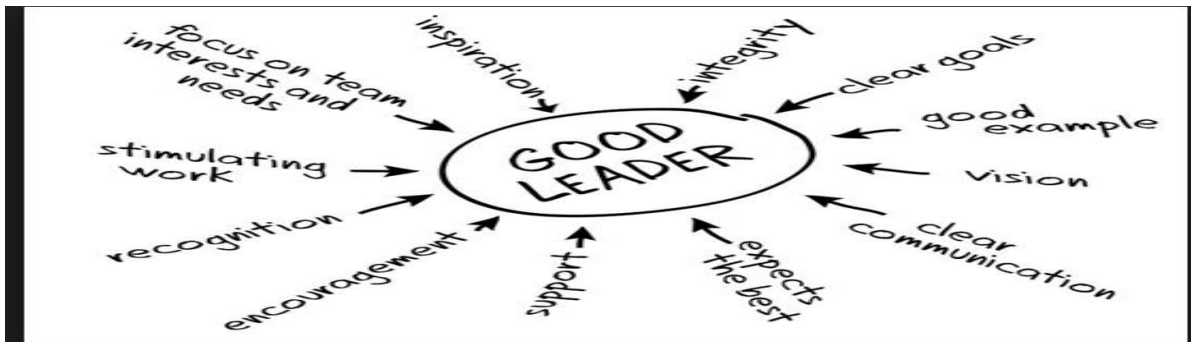
Και άλλοι θεωρητικοί, όπως ο Senge (1990), τονίζουν τη σημασία του ηγέτη στη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης. Ο ίδιος αναγνωρίζει ότι ρόλο ηγέτη σε αυτή τη περίπτωση μπορεί να έχουν εργαζόμενοι από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, είτε μπορούν να ασκήσουν εξουσία είτε όχι (Senge, 1995). Ένας τέτοιος ηγέτης, επομένως, πρέπει να εγκαταλείψει την «παραδοσιακή» θεώρηση του «αφεντικού» και να αποκτήσει τρεις νέους ρόλους:

- **Ο ηγέτης ως σχεδιαστής.** Ο Senge παρομοιάζει εδώ τον ηγέτη περισσότερο ως τον σχεδιαστή ενός πλοίου, παρά ως καπετάνιο. Αυτό μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:
 - Με τη δημιουργία ενός κοινού οράματος με κοινές αξίες και σκοπό,
 - Με τον καθορισμό πολιτικών, στρατηγικής και δομών που μεταφράζουν τις οδηγίες σε επιχειρησιακές αποφάσεις και
 - Με την δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματικές διαδικασίες μάθησης, που θα επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση πολιτικών, στρατηγικής και δομών.
- **Ο ηγέτης ως δάσκαλος και**
- **Ο ηγέτης ως φροντιστής, ως υπηρέτης.** Είναι αυτός που αισθάνεται μέρος του συνόλου και που είναι ταγμένος να υπηρετεί το κοινό καλό.

Η Heathfield (2016), αναλύοντας την έννοια του Οργανισμού Μάθησης και σχολιάζοντας τη θεωρητική προσέγγιση του Senge, αναφέρει ότι ο Ηγέτης ενός οργανισμού θα πρέπει να γίνει πρότυπο μέσω της συμπεριφοράς του, παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους και έτσι θα εμπνεύσει και άλλους.

Διάγραμμα 2.11

Χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη



Πηγή: Roehm (2003)

Αυτό το στοιχείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά την Heathfield, καθώς οι πράξεις και όχι τα λόγια έχουν την πιο μεγάλη επίδραση στις συμπεριφορές. Ένας Ηγέτης που θέλει έναν Οργανισμό Μάθησης, δεν σταματά να μαθαίνει ο ίδιος. Ενημερώνεται συνεχώς, προσπαθεί να διευρύνει τους ορίζοντές του και να μεταδίδει αυτές του τις γνώσεις στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Και, βέβαια, αυτός ο ηγέτης θα προωθήσει, μέσω των στρατηγικών του επιλογών, ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας, συστημάτων και δομών ώστε να προωθηθεί η δημιουργία ενός Οργανισμού Μάθησης.

Συμπερασματικά, ο ηγέτης στον Οργανισμό Μάθησης αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα αλλαγής του οργανισμού (Διάγραμμα 2.11), αυτός που θα εμπνεύσει και θα καθοδηγήσει τα υπόλοιπα μέλη μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία ενός ξεκάθਾਰου οράματος, το προσωπικό παράδειγμα, την κατάλληλη κινητοποίηση, υποστήριξη και επιβράβευση και την προώθηση του ομαδικού πνεύματος.

2.4 Οργανωσιακή μάθηση στο Δημόσιο Τομέα

Οι Olsen & Peters (1996) παρατηρούν ότι στο Δημόσιο Τομέα η διαδικασία οργανωσιακής μάθησης εμποδίζεται, κυρίως, από τους παρακάτω παράγοντες:

- Αντίσταση στην αλλαγή, πολύ κοινή στους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα,
- Μειωμένη ικανότητα για μεταβολή συμπεριφορών και δομών,
- Απώλεια συνεπών και συνεχιζόμενων πολιτικών οργανωσιακής μάθησης, λόγω των εναλλαγών κυβερνήσεων,
- Η μάθηση προέρχεται συνήθως μέσω της δοκιμής (by trial and error),

- Η ανάγκη για προβολή άμεσων αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον της πληροφορίας και των ΜΜΕ, πολλές φορές, οδηγεί στη λήψη αποφάσεων με βραχυπρόθεσμη προοπτική και δεν γίνεται συνολική θεώρηση των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τους Gilson *et al* (2009), πολύ σημαντικός παράγοντας επιρροής της διαδικασίας της οργανωσιακής μάθησης στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι η πολιτική υπόστασή τους. Έτσι, οι πηγές γνώσης μπορεί να είναι και εδώ εσωτερικές, η οργανωσιακή μνήμη του οργανισμού, αλλά, επίσης, οι πολίτες και, γενικότερα, όσοι επηρεάζονται από τη λειτουργία του οργανισμού, οι διάφοροι stakeholders. Η γνώση μπορεί να προέλθει από συνεργασίες με άλλους δημόσιους οργανισμούς, αλλά και από ανώτερα κρατικά ιεραρχικά επίπεδα, ενώ σημαντική πηγή γνώσης και ενημέρωσης είναι η κριτική που γίνεται από αντίπαλες πολιτικές ομάδες και από τα ΜΜΕ, είτε είναι καλοπροαίρετη είτε όχι. Επίσης, η εφαρμογή ακόμη και αποτυχημένων πρακτικών μπορεί, με τη κατάλληλη διαχείριση, να αποτελέσει σημαντική πηγή γνώσης.

Έτσι, λόγω των γραφειοκρατικών αλλά και των κοινωνικοπολιτικών συνθηκών που επηρεάζουν τους Δημόσιους Οργανισμούς, αυτοί δεν καταφέρνουν να υπερβούν συνήθως τον πρώτο κύκλο μάθησης (single-loop learning). Για να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια, οι Gilson *et al* (2009), ενώ αναγνωρίζουν ότι οι βασικές προϋποθέσεις δημιουργίας ενός Οργανισμού Μάθησης, που εξετάστηκαν πιο πάνω, έχουν εφαρμογή και εδώ, θεωρούν, επιπλέον, ότι ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να είναι πολύ περισσότερο ανοικτός σε εξωτερικές πηγές πληροφοριών και μάθησης και σε συνεχή επαφή με το εξωτερικό του περιβάλλον, μέσω τακτικών αξιολογήσεων και εκτιμήσεων των πολιτικών του.

2.5 Ιδιαιτερότητες στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

2.5.1 Αρχή της εγγύτητας

Νομικά και πολιτικά η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνδέεται με την αρχή της εγγύτητας. Μέσω της σύστασης αυτοδιοικητικών θεσμών επιδιώκεται η πλησιέστερη διοίκηση προς τον πολίτη και αυξάνεται ο βαθμός ανταποκρισιμότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης στις ανάγκες των πολιτών. Η αρχή της αποτελεσματικότητας αντανακλάται στην ίδια την έννοια της πολιτικής αντιπροσώπευσης, η οποία θεωρείται ολοκληρωμένη μόνο όταν η τοπική αιρετή διοίκηση ανταποκρίνεται με επιτυχία στη διαχείριση των τοπικών προβλημάτων.

Στο επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η γνώση και η πληροφορία μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικά εργαλεία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) να βασίζονται στη γνώση (Gafoor & Cloete, 2010; Όπως αναφέρεται στους Schutte & Barkhuizen, 2015), δηλαδή να είναι οργανισμοί έντασης γνώσης. Αυτή η γνώση θα ενδυναμώσει τους οργανισμούς, θα αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και, κατά συνέπεια, θα ενδυναμώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα (Gafoor & Cloete, 2010; Meilich, 2015; όπως αναφέρονται στους Schutte & Barkhuizen, 2015). Σύμφωνα, μάλιστα, με τους Johanson *et al* (2001), όσο πιο εξειδικευμένη και στοχευμένη είναι η γνώση σε έναν Ο.Τ.Α., τόσο μεγαλύτερη είναι η προοπτική για βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και για ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη εδώ είναι η συνεχής και άμεση αλληλεπίδραση και ανταλλαγή πληροφορίας που γίνεται, κυρίως με το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τους πολίτες, τους τοπικούς φορείς και όλους αυτούς που επηρεάζονται από τη λειτουργία τους (stakeholders). Οι Lwoga *et al* (2010) αναφέρουν ότι η τοπική κοινωνία αλληλεπιδρά συνεχώς με τον τοπικό φορέα Αυτοδιοίκησης, κυρίως σε επίπεδο Δήμου, και το αποτέλεσμα είναι η ανταλλαγή και διαμοίραση γνώσης, η οποία με αυτόν τον τρόπο κατατίθεται, αποθηκεύεται και μεταφέρεται στις επόμενες γενιές.

2.5.2 Αίσθηση κοινωνικής ταυτότητας

Σημαντική παράμετρος που ευνοεί τη διαδικασία μάθησης στους Ο.Τ.Α., εκτός από την ύπαρξη επαρκών συστημάτων, διαδικασιών και μέσων επικοινωνίας, είναι η αίσθηση κοινωνικής ταυτότητας (social identity) (Esterhuizen *et al*, 2012; Schutte & Barkhuizen, 2015), δηλαδή η αίσθηση του «ανοίκειν» σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Hogg & Abrams, 1988; Schutte & Barkhuizen, 2015). Αυτό εξηγείται και από τους Kane *et al* (2005), που υποστηρίζουν ότι τα άτομα είναι, συνήθως, πιο δεκτικά στο να μοιραστούν γνώσεις με ομάδες με τις οποίες θεωρούν ότι μοιράζονται μία κοινή ταυτότητα. Μάλιστα, μέσω της σχετικής μελέτης, οι Schutte & Barkhuizen (2015) συμπεραίνουν ότι είναι εξαιρετικής σημασίας να κατανοήσουν τα μέλη ενός Ο.Τ.Α. την αιτιώδη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διοίκηση της γνώσης και τη κοινωνική ταυτότητα, προκειμένου να μετασχηματιστεί αυτός σε πραγματικό Οργανισμό Μάθησης.

2.5.3 «Δημαρχοκεντρικό» σύστημα διακυβέρνησης

Η ιδιαιτερότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης γενικά αλλά και ειδικότερα, σε σχέση με τη διαδικασία μάθησης, έγκειται και στο σύστημα διακυβέρνησης που ακολουθείται, κατά

περίπτωση. Στην Ελλάδα, εξαιτίας συγκεκριμένων κοινωνικοπολιτικών συνθηκών και ιστορικών παραγόντων, επικράτησε το «δημαρχοκεντρικό» σύστημα διακυβέρνησης στους Ο.Τ.Α., όπου οι αιρετοί άρχοντες έχουν σημαντικό ρόλο και ισχυρότατη επιρροή στο πολιτικό σύστημα (Hesse & Scharpe, 1990; Ζυγούλης & Τσοπανά, 2014). Μέσω του τρόπου εκλογής του Δημάρχου, ο οποίος εκλέγεται άμεσα από την ψήφο των δημοτών, αυτός καταλαμβάνει μία πολύ ισχυρή θέση στο πολιτικό σύστημα και αναπτύσσει μία αμεσότερη σχέση με την τοπική κοινωνία (Χλέπας, 2003). Σύμφωνα με το άρθρο 58 του Ν.3852/2010, ως και το άρθρο 86 του Ν.3463/2006, είναι το μονομελές όργανο διοίκησης του Δήμου αλλά και το πολιτικό πρόσωπο που ενσαρκώνει την τοπική πολιτική ηγεσία.

Ο Έλληνας Δήμαρχος έχει «οιωνεί προεδρικά» χαρακτηριστικά (Haus & Heinelt, 2005), συγκεντρώνει τις εκτελεστικές λειτουργίες, είναι υπεύθυνος για τον διοικητικό μηχανισμό του Δήμου, λειτουργεί ως εκπρόσωπος της τοπικής κοινωνίας και έχει έναν διεκδικητικό, προς την κρατική εξουσία, προσανατολισμό.

Η άμεση εκλογή του από το εκλογικό σώμα του προσδίδει ισχυρή νομιμοποίηση. Η πλειοψηφία του Δημοτικού Συμβουλίου ανήκει στον επιτυχόντα «φιλοδημαρχιακό» συνδυασμό, ενώ τα υπόλοιπα αιρετά μέλη του Δήμου, είτε διορίζονται από αυτόν, είτε εκλέγονται από τη «δική» του πλειοψηφία στο Δημοτικό Συμβούλιο.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το «δημαρχοκεντρικό» αυτό σύστημα διακυβέρνησης των ελληνικών ΟΤΑ, η πρωτοκαθεδρία και μονοκρατορία του Έλληνα Δημάρχου, εσωτερικά και εξωτερικά, είναι, αδιαμφισβήτητη (Χλέπας, 2003), κάτι που προσδίδει μία ιδιαιτερότητα στις διαδικασίες που ενδείκνυνται για τον μετασχηματισμό ενός Δήμου σε Οργανισμό Μάθησης.

Έτσι, ο Έλληνας Δήμαρχος, έχει στη διάθεσή του το δικαίωμα αλλά και τη δυνατότητα να εφαρμόζει τις πολιτικές ΔΑΠ που επιλέγει, ως εκεί που του επιτρέπεται από τη νομοθεσία. Μπορεί να μην έχει πλέον άμεση σχέση με την επιλογή και πρόσληψη του μόνιμου προσωπικού, είναι όμως αυτός που θα αποφασίσει αν θα ξεκινήσει ή όχι τις σχετικές διαδικασίες και αυτός που, ουσιαστικά, θα αποφασίσει τι είδους προσωπικό θα προσληφθεί. Το σχετικά μεγάλο εύρος του δικαιώματός του να καθορίζει τις συνθήκες, τα συστήματα, τις δομές και, γενικότερα, το περιβάλλον στον Οργανισμό και το αρκετά ευρύ δικαίωμά του για τοποθέτηση και μετακίνηση του προσωπικού κατά τη βούλησή του, τον καθιστούν ως το βασικό παράγοντα που καθορίζει το εργασιακό περιβάλλον σε ένα Δήμο. Επιπλέον, η δυνατότητα που του δίνεται για επιλογή και πρόσληψη Γενικού Γραμματέα και ειδικών συνεργατών και για διορισμό Αντιδημάρχων αλλά και εντεταλμένων δημοτικών συμβούλων σε καίριες διοικητικές θέσεις του Δήμου, με αποφασιστικές αρμοδιότητες, που μπορεί να αφορούν και τη διοίκηση του προσωπικού, τον καθιστούν ως έναν από τους βασικούς

παράγοντες επιτυχίας ή μη μίας προσπάθειας μετάβασης σε έναν Οργανισμό Μάθησης. Ήδη τονίστηκε η ιδιαίτερη σημασία της ηγεσίας σε έναν Οργανισμό Μάθησης, σε όλα τα επίπεδα και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να τη χαρακτηρίζουν. Στο ανώτερο επίπεδο ηγεσίας του Δήμου, λοιπόν, ο Δήμαρχος είναι ίσως ο βασικότερος παράγοντας που θα επηρεάσει την πορεία αυτή.

2.6 Παρουσίαση σχετικών ερευνών και εντοπισμός κενών - συνεισφορά της εργασίας στην κάλυψή τους

Η έννοια της γνώσης, της μάθησης και της διαχείρισής τους αποτέλεσαν, όπως αναλύθηκε, αντικείμενο πλήθους μελετών και θεωρητικών προσεγγίσεων στο εξωτερικό. Η βιβλιογραφία επικεντρώθηκε κυρίως, στον ιδιωτικό τομέα, ενώ αναφορές για τον Δημόσιο Τομέα υπάρχουν, κατά κύριο λόγο, στην ξένη βιβλιογραφία. Έτσι, ενδεικτικά αναφέρονται σχετικές μελέτες που έγιναν από την Αυστραλιακή Ένωση Τοπικής Αυτοδιοίκησης το 2004, από την Yuen (2007), που παρουσίασε τα αποτελέσματα διεθνούς έρευνας το 2007 από το Πανεπιστήμιο της Σιγκαπούρης, σχετικά με τη διοίκηση της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα, από τους Gilson *et al* (2009), που παρουσίασαν συγκεντρωτικά συμπεράσματα από διάφορες αντίστοιχες μελέτες, αλλά και μία σειρά ακόμη μελετών που αφορούν το Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε διάφορες χώρες.

Στην Ελλάδα οι σχετικές μελέτες και αναφορές είναι πολύ λίγες. Οι Ζώτος *et al*, σε σχετική μελέτη τους το 2006, εξέτασαν την έννοια του Οργανισμού Μάθησης σε σχέση με τις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Στην ελληνική βιβλιογραφία ο όρος εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια, άλλοτε περισσότερο αναλυτικά και άλλοτε λιγότερο, συνήθως, όμως, μέσα στα πλαίσια της παρουσίασης γενικότερων ή παραπλήσιων θεμάτων όπως είναι το μάνατζμεντ ή η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010; Πετρίδου, 2011). Μία σειρά μελετών, με τη μορφή κυρίως μεταπτυχιακών ή διδακτορικών διατριβών, εξέτασε την έννοια σε σχέση, κυρίως, με τον ιδιωτικό τομέα, ενώ η έννοια της μάθησης στο Δημόσιο Τομέα εξετάστηκε πολύ περιορισμένα³. Οι σχετικές αναφορές στην έννοια της διοίκησης της γνώσης και του Οργανισμού Μάθησης συνδυάστηκαν με άλλες έννοιες, όπως η επικοινωνία και η χρήση και εφαρμογή πρακτικών ΤΠΕ και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους Δημόσιους οργανισμούς. Ακόμη και φορείς που ασχολούνται με τη μελέτη της Τ.Α., όπως είναι το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ι.Τ.Α.) και η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.), δεν ασχολήθηκαν ως τώρα με το συγκεκριμένο θέμα.

³ Βλέπε για παράδειγμα μεταπτυχιακή διατριβή της Χειλή (2012).

Είναι εμφανές, επομένως, ότι δεν υπάρχει, ως σήμερα, κάποια εξειδικευμένη αναφορά ή μελέτη ειδικότερα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις δυνατότητες μετασχηματισμού ενός Δήμου σε Οργανισμό Μάθησης. Αυτό το κενό επιχειρείται να καλυφθεί με την παρούσα εργασία. Οι ιδιαιτερότητες, μάλιστα, της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως αναλύθηκαν παραπάνω, καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική και ενδιαφέρουσα τη συγκεκριμένη μελέτη, καθώς τα συμπεράσματα που θα συναχθούν θα αποτελέσουν μία πρώτη βάση για περαιτέρω έρευνα.

2.7 Ανακεφαλαίωση

Η εκτενέστατη βιβλιογραφία πάνω στις έννοιες της Διοίκησης της Γνώσης, της Οργανωσιακής Μάθησης και του Οργανισμού Μάθησης καταδεικνύουν την εξαιρετική σπουδαιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης όλων των πόρων ενός Οργανισμού και ιδιαίτερα των άυλων, όπως είναι η Γνώση και οι Ανθρώπινοι Πόροι. Δεν θα ήταν δυνατόν, βέβαια, μέσα στα περιορισμένα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής διατριβής να παρουσιαστούν και να αναλυθούν όλες οι σχετικές αναφορές. Αυτό που επιδιώχθηκε ήταν μία όσο το δυνατόν συνοπτική παρουσίασή τους, που όμως να δίνει μία αρκετά επαρκή εικόνα των βασικών εννοιών, προκειμένου να μπορούν στη συνέχεια να διασυνδεθούν με την εμπειρική έρευνα που διεξάχθηκε και που αφορά τις Δυνατότητες μετεξέλιξης ενός Δήμου σε Οργανισμό Μάθησης μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης της Γνώσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

3.1 Εισαγωγή

Με βάση της βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, ένας Οργανισμός Μάθησης προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προκειμένου να μπορεί να χαρακτηριστεί ως τέτοιος. Οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προωθούν και να ενθαρρύνουν τη μάθηση, την εμπιστοσύνη, την ανάληψη ρίσκου, ενώ ηγεσία θα πρέπει μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό της στρατηγικής, την αλλαγή κουλτούρας, δομών και συστημάτων να τη στηρίζει και να τη προωθεί.

Στηριζόμενοι σε αυτά τα συμπεράσματα, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μία μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης, προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο υφίστανται τα χαρακτηριστικά αυτά, όπως αναλύθηκαν πιο πριν.

Μια μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική έρευνα η οποία, σύμφωνα με τον Yin (2003), όπως αναφέρεται από τον Κλήμη (2014), ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα στο πραγματικό του (real-life) πλαίσιο. Σύμφωνα, μάλιστα, με τους Easterby-Smith *et al* (2000), όπως αναφέρονται από τους Gilson *et al* (2009), οι μελέτες περίπτωσης αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της γνώσης στους οργανισμούς. Ιδιαίτερα στο Δημόσιο Τομέα, όπου δεν έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα οι ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης του επιπέδου της γνώσης και της μάθησης, αυτή η μεθοδολογία έρευνας θεωρείται, κατά τους ανωτέρω, ιδιαίτερα σημαντική.

3.2 Μεθοδολογία έρευνας

3.2.1 Στόχοι έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Ειδικότερα, στόχος της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο ο Δήμος Κατερίνης είναι ή μπορεί να γίνει Οργανισμός Μάθησης. Τα ερωτήματα που τέθηκαν ήταν τα εξής:

- I. **Τι δυνατότητες υπάρχουν στους εργαζόμενους του Δήμου Κατερίνης ως προς τη γνώση και τη μάθηση.** Προκειμένου να απαντηθεί αυτό το ερώτημα εξετάζονται στοιχεία που αφορούν το επίπεδο της άρρητης γνώσης που μπορεί να υπάρχει στο προσωπικό του Δήμου. Όπως ειπώθηκε ήδη, η άρρητη γνώση είναι αυτή που βρίσκεται στους ανθρώπους. Είναι πολύ δύσκολο να μεταφερθεί και εξαρτάται από τις αντιλήψεις, αξίες και γενικότερα, τη κουλτούρα τους, στο κατά πόσο θα εξωτερικευτεί και θα γίνει κτήμα ολόκληρου του οργανισμού. Εξετάζοντας, λοιπόν, στοιχεία, όπως, το επίπεδο εργασιακής εμπειρίας και το μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, μπορούν να εντοπιστούν αυτά που υποδεικνύουν το πώς αντιμετωπίζεται η γνώση και η μάθηση, ώστε, στη συνέχεια, να σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική αξιοποίησής τους.
- II. **Σε ποιο βαθμό ο Δήμος Κατερίνης λειτουργεί ως Οργανισμός που μαθαίνει.** Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια να εξεταστεί κατά πόσο υφίστανται τα δομικά στοιχεία (building blocks) ενός τέτοιου οργανισμού, σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση των Garvin *et al* (2008), που αναλύθηκε πιο πριν:
 - a. Κατά πόσο το περιβάλλον του Δήμου ευνοεί τη μάθηση. Αυτό σημαίνει κατά πόσο νιώθουν οι εργαζόμενοι ελεύθεροι να εκφράζουν τις απόψεις τους σχετικά με τον τρόπο εργασίας τους, ακόμη και αν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές των προϊσταμένων τους. Διερευνάται το κατά πόσο, όχι μόνο

γίνονται αποδεκτές, αλλά και επιβραβεύονται οι νέες ιδέες και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παίρνουν πρωτοβουλίες. Επίσης, κατά πόσο δίνεται χρόνος για ανάλυση και αξιολόγηση των ενεργειών, ώστε να μπορούν να εντοπίζονται τα ζητήματα που χρειάζονται διορθώσεις.

- b. Κατά πόσο εφαρμόζονται ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Ένας Οργανισμός Μάθησης δεν καλλιεργείται χωρίς κόπο. Χρειάζεται μία σειρά από ενέργειες και διαδικασίες που θα προωθήσουν τη γνώση στον οργανισμό. Αυτό δεν αφορά μόνο τις κλασικές μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αλλά και άλλες διαδικασίες μάθησης, που θα οδηγήσουν στην επιτυχή δημιουργία, συλλογή, ερμηνεία και διάδοση της πληροφορίας. Έτσι, η προώθηση του πειραματισμού, προκειμένου να προκύψουν νέοι, καινοτόμοι τρόποι παροχής υπηρεσιών, η οργανωμένη συλλογή πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον, η συστηματική ανάλυση και ερμηνεία, ώστε να εντοπίζονται και να επιλύονται τα προβλήματα, μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία που θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού. Οι συνθήκες κοινωνικοποίησης και επικοινωνίας, γενικότερα, στο εσωτερικό αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον, επίσης ενισχύουν τη μετάδοση της πληροφορίας και τη μάθηση, ενώ οι ΤΠΕ μπορούν να αποτελέσουν, κατά περίπτωση, σημαντικό εργαλείο.
- c. Κατά πόσο η ηγεσία του Δήμου προωθεί τη μάθηση. Η σημασία της ηγεσίας σε έναν Οργανισμό Μάθησης, ήδη αναλύθηκε. Στην παρούσα έρευνα θα εξεταστεί η αντιμετώπιση της μάθησης από την ηγεσία του Δήμου Κατερίνης, όχι μόνο σε σχέση με τους προϊστάμενους των διαφόρων υπηρεσιών, αλλά προσπαθώντας να αντληθούν οι απόψεις και αντιλήψεις της αιρετής ηγεσίας του Δήμου. Ο κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για το περιβάλλον που διαμορφώνεται στα πλαίσια της υπηρεσιακής του μονάδας, όμως, στο «Δημαρχοκεντρικό» σύστημα που χαρακτηρίζει τους Ελληνικούς Ο.Τ.Α., ο Δήμαρχος, με τους Αντιδημάρχους που τον επικουρούν, μέσω της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν, επηρεάζουν αποφασιστικά αυτό το περιβάλλον.

III. Πού, ακόμη, εντοπίζονται δυνατότητες και αδυναμίες στο Δήμο ως προς τη πορεία του για μετασχηματισμό σε Οργανισμό Μάθησης και από πού μπορεί να παρουσιαστούν ευκαιρίες και απειλές. Συγκεκριμένα, εξετάζονται επιπλέον στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη πορεία του Δήμου προς τη

μάθηση, ώστε να μπορεί, στη συνέχεια, να σχεδιαστούν τα απαραίτητα βήματα για αυτό. Όπως αναφέρθηκε ήδη, το ερωτηματολόγιο των Garvin *et al*, δεν εξετάζει αναλυτικά διαστάσεις των Οργανισμών, όπως είναι στρατηγική που ακολουθείται, η κουλτούρα τους, η δομή και οι συνθήκες επικοινωνίας και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ). Έτσι, με μία καλύτερη εξέταση και αξιολόγηση και αυτών των παραγόντων θα μπορούν να εξαχθούν πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

3.2.2 Αναλυτική παρουσίαση μεθοδολογίας έρευνας

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας και προκειμένου να γίνει μία ολιστική εκτίμηση στη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης και στη συνέχεια να γίνουν συγκεκριμένες προτάσεις, έγινε μία επισκόπηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου, προκειμένου να μπορεί να γίνει η αξιολόγησή του. Το βασικό στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για αυτό ήταν η **ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Θεωρώντας τη γνώση ως, ίσως, τον πιο σημαντικό στρατηγικό πόρο και τη μάθηση ως την πιο στρατηγικά σημαντική δυνατότητα ενός Οργανισμού, μία ανάλυση SWOT, βασισμένη πάνω στην έννοιά της, θεωρήθηκε ότι θα οδηγήσει στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επιτυχή διαχείρισή της.

Για την ορθή καταγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης έγινε **μεθοδολογική τριγωνοποίηση** της έρευνας (methodological triangulation)⁴, με τη χρήση διαφορετικών ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων συλλογής δεδομένων.

Σύμφωνα με τον Μαγγόπουλο (2004) «η συλλογή δεδομένων στη μελέτη περίπτωσης καθίσταται εφικτή με την αξιοποίηση ποικίλων μεθόδων και τεχνικών. Ενδεικτικά αναφέρονται η παρατήρηση, η συνέντευξη, η μελέτη αρχειακού υλικού το ερωτηματολόγιο...»

Έτσι, οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής:

- **Ανάλυση αρχειακού υλικού**
- **Ερωτηματολόγιο**
- **Προσωπική Συνέντευξη**
- **Παρατήρηση**

⁴ Η τριγωνοποίηση αφορά τη χρήση πολλαπλών μεθόδων, οπτικών, θεωριών ή και ερευνητών στην ίδια ερευνητική/αξιολογική μελέτη, με στόχο την ενίσχυση της εγκυρότητας των ερευνητικών δεδομένων που προκύπτουν από αυτήν (Cohen & Manion, 2000; Denzin, 2006)

Η κάθε μία από τις ανωτέρω μεθόδους εξετάζει στοιχεία του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Κατερίνης και η παρουσίασή τους γίνεται παρακάτω.

3.2.2.1 Αρχειακό υλικό

Το αρχειακό υλικό που μελετήθηκε προήλθε από τις υπηρεσίες του Δήμου Κατερίνης και, συγκεκριμένα, από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το Τμήμα Υποστήριξης Αιρετών Οργάνων και το Τμήμα Προγραμματισμού και Διαφάνειας. Τα στοιχεία που δόθηκαν αφορούσαν τη δομή και το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου. Έτσι, μελετήθηκαν καλύτερα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και ήταν δυνατόν να εξαχθούν περισσότερα συμπεράσματα για τις δυνατότητες και αδυναμίες στο σύνολο του οργανισμού.

3.2.2.2 Ερωτηματολόγιο

Συνεχίζοντας την καταγραφή και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Κατερίνης, διεξήχθη έρευνα στο ανθρώπινο δυναμικό και, συγκεκριμένα, στους εργαζόμενους του Δήμου. Για το σκοπό αυτό έγινε χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου.

Καθορισμός του δείγματος

Για την πραγματοποίηση του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε δείγμα από το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου Κατερίνης. Επειδή ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων του Δήμου Κατερίνης ήταν γνωστός ανά οργανική μονάδα (λόγω των στοιχείων που δόθηκαν από τις υπηρεσίες του Δήμου), ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί η **αναλογική τυχαία κατά στρώματα δειγματοληψία** (proportional stratified random sampling), με στρώματα τις οργανικές μονάδες. Έτσι, και τα αποτελέσματα μπορούν να είναι πιο έγκυρα και αξιόπιστα αλλά και μπορεί, στη συνέχεια, να γίνει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων συγκριτικά μεταξύ των στρωμάτων.

Για την επίτευξη της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, σε σχέση με τα ιδιαίτερα ερωτήματα που τέθηκαν, η έρευνα επικεντρώθηκε μόνο στους εργαζομένους με Μόνιμη ή Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ) σχέση εργασίας.

Επίσης, έχοντας ακριβή στοιχεία για τον αριθμό των εργαζομένων του Δήμου που βρίσκονται σε καθεστώς μακροχρόνιων αδειών (μητρότητας, άνευ αποδοχών κλπ), αφαιρέθηκαν αυτοί από το συνολικό πληθυσμό και το δείγμα υπολογίστηκε με βάση τους υπόλοιπους εργαζομένους (343 άτομα συνολικά).

Αντίστοιχα, θεωρήθηκε καλύτερο να αποκλειστούν από την έρευνα οι εργαζόμενοι εκπαιδευτικού επιπέδου Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), καθώς το θέμα έχει σχέση, κατά κύριο λόγο, με εργαζόμενους γνώσης⁵.

Συγκεκριμένα, από το σύνολο των 343 εργαζομένων, σύμφωνα με τα στοιχεία που μας δόθηκαν, οι 83 (ποσοστό 24%) είναι εργαζόμενοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), οι 42 (ποσοστό 12%) είναι εργαζόμενοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), οι 102 (ποσοστό 30%) είναι εργαζόμενοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και οι 116 (ποσοστό 34%) είναι εργαζόμενοι ΥΕ.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι κατηγορίας ΥΕ συγκεντρώνονται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό σε μία οργανική μονάδα, τη Διεύθυνση Καθαριότητας και Περιβάλλοντος. Υπάρχει, δηλαδή, ανισομερής κατανομή υπαλλήλων του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού επιπέδου ανάμεσα στις οργανικές μονάδες, κάτι που δικαιολογεί ακόμη περισσότερο τον αποκλεισμό τους από την έρευνα. **Επομένως, ο συνολικός πληθυσμός για τη συγκεκριμένη μελέτη υπολογίστηκε σε 227 άτομα.**

Το **ιδανικό μέγεθος δείγματος** για το ανωτέρω σύνολο των 227 εργαζομένων, κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, σύμφωνα με τον υπολογισμό που έγινε, ήταν **143 άτομα** (με διάστημα εμπιστοσύνης 95% και σφάλμα εκτίμησης 5%), και στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται η αναλογική κατανομή ανά οργανική μονάδα – στρώμα⁶.

Πίνακας 3.1
Κατανομή δείγματος

ΟΡΓΑΝ.ΜΟΝΑΔΑ	N	% επί συν.πληθυσμού	ΙΔΑΝΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ n
ΔΗΜ.ΑΣΤ.	17	7,49	11
ΔΙΟΙΚ	25	11,01	16
ΚΕΠ	23	10,13	14
ΟΙΚ	35	15,42	22
ΠΕΡΙΒ.	41	18,06	26
ΠΟΛΕΟΔ.	20	8,81	13
ΠΡΟΓΡ	13	5,73	8
ΠΡΟΝΟΙΑ	5	2,20	3
ΤΟΠ.ΟΙΚ.ΑΝ.	6	2,64	4
ΤΥ	42	18,50	26
ΣΥΝΟΛΑ	227	100,00	143,00

⁵ Σύμφωνα με τον Davenport (2005) «Οι εργάτες γνώσης έχουν υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, εκπαίδευσης ή εμπειρίας και ο βασικός σκοπός της εργασίας τους περιλαμβάνει την δημιουργία, μεταφορά και εφαρμογή της γνώσης»

⁶ Ο υπολογισμός έγινε με τη βοήθεια των ιστοσελίδων www.raosoft.com και www.surveystem.com. Για τον υπολογισμό του αναλογικού μεγέθους του δείγματος από κάθε στρώμα χρησιμοποιήθηκε ο τύπος $n_h/n = N_h/N$, όπου η αναλογία του μεγέθους του δείγματος από κάθε στρώμα n_h ως προς το συνολικό δείγμα n είναι ίση με την αναλογία του μεγέθους του κάθε στρώματος N_h ως προς το συνολικό πληθυσμό N .

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά στους εργαζόμενους που προέκυψαν με την τυχαία δειγματοληψία κάθε στρώματος του Δήμου (με τη χρήση του προγράμματος excel), προκειμένου να επιτευχθεί η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, αλλά και να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα «σφάλματος μη απάντησης»⁷. Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε σε διάστημα πέντε ημερών (από 13-02-2017 έως 17-02-2017)

Από τα 143 Ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, επεστράφησαν τα 110, πλήρως συμπληρωμένα.

Στον Πίνακα 3.2 εμφανίζεται η κατανομή των επιστραφέντων ερωτηματολογίων ανά οργανική μονάδα και το αντίστοιχο επίπεδο ανταπόκρισης (response rate).

Πίνακας 3.2

Κατανομή και επίπεδο ανταπόκρισης επιστραφέντων ερωτηματολογίων

ΟΡΓΑΝ.ΜΟΝΑΔΑ	n	% επί συνολ.δείγματος	ΔΙΑΝΕΜΕΙΘΕΝΤΑ	ΣΥΛΛΕΧΘΕΝΤΑ	RESPONSE RATE %:
ΔΗΜΑΣΤ.	8	7,27	11	8	72,73
ΔΙΟΙΚ	8	7,27	16	8	50,00
ΚΕΠ	10	9,09	14	10	71,43
ΟΙΚ	22	20,00	22	22	100,00
ΠΕΡΙΒ.	10	9,09	26	10	38,46
ΠΟΛΕΟΔ.	13	11,82	13	13	100,00
ΠΡΟΓΡ	8	7,27	8	8	100,00
ΠΡΟΝΟΙΑ	2	1,82	3	2	66,67
ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	3	2,73	4	3	75,00
ΤΥ	26	23,64	26	26	100,00
ΣΥΝΟΛΑ	110	100,00	143	110	76,92

Το συνολικό μέσο ποσοστό επιστροφής (response rate) (76,92%) θεωρείται σχετικά υψηλό και αντιπροσωπευτικό, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε. Στις οργανικές μονάδες όπου το ποσοστό αυτό ήταν ιδιαίτερα χαμηλό, αυτό έγινε, είτε επειδή στεγάζονται σε διαφορετικούς χώρους εκτός του Δημαρχείου (έδρες Δημοτικών Ενοτήτων του Δήμου στη Διεύθυνση Διοικητικών), ή έχουν σχέση περισσότερο με εξωτερικές εργασίες (ΔΕ τεχνίτες διαφόρων ειδικοτήτων στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας) και δεν κατέστη δυνατόν να γίνει συλλογή περισσότερων ερωτηματολογίων στο περιορισμένο χρονικό διάστημα που υπήρχε. Στις περιπτώσεις αυτές, έγινε χρήση αυτών μόνο που συλλέχθηκαν, προκειμένου να είναι δυνατή μία, έστω κατά προσέγγιση, συγκριτική αξιολόγηση.

⁷ Αφορά σφάλματα που δημιουργούνται όταν κάποια μέλη του δείγματος δεν δίνουν απαντήσεις, δηλ. οι παρατηρήσεις του δείγματος που έχουμε μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικές για το σύνολο του πληθυσμού (Μητρόπουλος, 2009).

Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Στο Παράρτημα Α περιλαμβάνεται ολόκληρο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, με υποχρεωτική απάντηση σε όλες, εκτός από δύο περιπτώσεις, την 1η και την 9η ερώτηση, όπου η απαντήσεις είναι προαιρετικές.

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα και αφορά κυρίως δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, τις γνώσεις και την εμπειρία των ερωτηθέντων. Εκτός από την συλλογή δεδομένων που θα δώσουν απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε, είναι δυνατόν να εξαχθούν και συγκριτικά συμπεράσματα σχετικά με την αναλογική σχετικότητα του δείγματος ως προς το σύνολο του πληθυσμού, καθώς, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, ως στρώματα επιλέχθηκαν μόνο οι οργανικές μονάδες.

Τα επόμενα τμήματα του ερωτηματολογίου αποτελούν μία ενότητα από μόνα τους, καθώς εξετάζουν τα δομικά στοιχεία (building blocks) ενός Οργανισμού Μάθησης (απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα) όπως αναλύθηκαν από τους Garvin *et al* (2008) και επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο που έχει προταθεί από αυτούς. Παρόλο που το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο υπόκειται στους περιορισμούς που αναφέρθηκαν πριν, καθώς δεν εξετάζει κάθε πτυχή και στοιχείο ενός Οργανισμού Μάθησης, επιλέχθηκε να γίνει χρήση του συμπληρωματικά με τα υπόλοιπα εργαλεία.

Επιπλέον, η επιλογή ενός υπάρχοντος ερωτηματολογίου προτιμάται συνήθως έναντι της δημιουργίας νέων ερωτηματολογίων, καθώς με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η πιθανότητα υψηλής ή έστω αποδεκτής εγκυρότητας και αξιοπιστίας και παρέχεται η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων μίας νέας μελέτης με υπάρχουσες (Γαλάνης, 2012).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, εξάλλου, έχει χρησιμοποιηθεί ήδη ως εργαλείο σε μία σειρά ανάλογων μελετών που έχουν γίνει σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς στο εξωτερικό (βλέπε Shabbir, S. 2009; Yahya M., 2011), ενώ για την αρχική του χρήση αξιοποιήθηκαν συγκριτικά στοιχεία (benchmark scores) από αντίστοιχες έρευνες το 2006.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε ήδη, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δεν αφορά μόνο τη σύγκριση του οργανισμού με άλλους που έχουν χρησιμοποιήσει το ίδιο ερωτηματολόγιο, αλλά και τη συγκριτική αξιολόγηση ανάμεσα στις οργανικές μονάδες του ίδιου του οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από το πρωτότυπο αγγλικό κείμενο μετά από προσωπική εργασία. Έγινε προσπάθεια να υπάρχει προσαρμογή των ερωτήσεων στην ελληνική κουλτούρα και στα δεδομένα των Ο.Τ.Α (Γαλάνης, 2012). Έτσι, κάποιες ερωτήσεις

τροποποιήθηκαν ελαφρά ή και παραλήφθηκαν (όπως οι ερωτήσεις που αφορούσαν «ανταγωνιστές»), καθώς επρόκειτο για όρους που δεν ισχύουν σε Δήμους και, γενικά, στο Δημόσιο Τομέα, ενώ κάποιες άλλες μεταφράστηκαν πιο ελεύθερα, προκειμένου να γίνουν κατανοητές από τους ερωτώμενους.

Έτσι προέκυψαν πενήντα-μία (51) ερωτήσεις, χωρισμένες σε τρεις ενότητες, κάθε μία από τις οποίες αφορά ένα δομικό στοιχείο (building block) ενός Οργανισμού Μάθησης.

Αν και το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο των Garvin *et al* (2008), έχει δοκιμαστεί, όπως προαναφέρθηκε, για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του, επειδή ακριβώς χρειάστηκε να γίνει για πρώτη φορά μετάφραση και χρήση του στα ελληνικά δεδομένα, ζητήθηκε η άποψη εταίρου ατόμου με άριστη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας και στη συνέχεια διανεμήθηκε πιλοτικά σε έναν περιορισμένο αριθμό εργαζομένων. Έτσι, τυχόν ασάφειες ή παραλείψεις του μεταφρασμένου κειμένου καλύφθηκαν και ήταν, πλέον, έτοιμο να διανεμηθεί στο σύνολο των εργαζομένων.

Στο τμήμα που αφορούσε το ερωτηματολόγιο των Garvin *et al* (2008), οι απαντήσεις που μπορούσαν να δοθούν ήταν διατάξιμες με τη μορφή του στοιχείου Likert. Μάλιστα στις δύο πρώτες ενότητες του ερωτηματολογίου αυτού (που αντιστοιχούν στα building blocks), οι Garvin *et al* (2008) χρησιμοποιούν την επταβάθμια κλίμακα Likert⁸, ενώ στην τελευταία ενότητα η κλίμακα είναι πενταβάθμια. Η χρήση τέτοιου τύπου ερωτήσεων διευκολύνει τη σύγκριση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, ενώ χρειάζονται λιγότερο κόπο και χρόνο για να απαντηθούν από τους συμμετέχοντες αλλά και για να αναλυθούν στη συνέχεια (Γαλάνης, 2012). Έτσι η βαθμολογία διαμορφωνόταν από 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως 7 ή 5 (συμφωνώ απόλυτα), ενώ υπήρχαν και 12 ερωτήσεις με αντίστροφη βαθμολόγηση (οι 12, 15, 17, 18, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 39 και 61), όπου το «διαφωνώ απόλυτα» έπαιρνε 7 ή 5 βαθμούς αντίστοιχα και το «συμφωνώ απόλυτα» έπαιρνε 1 βαθμό. Το στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μέση τιμή (μ.τ.), που υπολογίστηκε με τη βοήθεια του προγράμματος excel, ανά στρώμα, ανά ερώτηση, ανά δομικό παράγοντα και υποπαράγοντα και συνολικά.

Στον Πίνακα 3.3 παρουσιάζονται οι αντιστοιχίες των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

⁸ Η κλίμακα Likert είναι μία ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με κάποιες δηλώσεις/προτάσεις (Γαλάνης, 2012).

Πίνακας 3.3
Περιγραφή ερωτηματολογίου

<u>Ερευνητικά ερωτήματα</u>	<u>Ερωτήσεις ερωτηματολογίου έρευνας</u>
I. Τι δυνατότητες υπάρχουν στους εργαζόμενους του Δήμου Κατερίνης ως προς τη γνώση και τη μάθηση	3, 5, 6, 7, 8, 9, 10
II. Σε ποιο βαθμό ο Δήμος Κατερίνης λειτουργεί ως Οργανισμός που μαθαίνει	11-61
II a. Περιβάλλον που προωθεί τη μάθηση	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
II b. Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53
II c. Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61

3.2.2.3 Προσωπική Συνέντευξη

Στόχος ήταν να διαπιστωθούν, καταρχήν, οι απόψεις της αιρετής διοίκησης για το υπό εξέταση θέμα και, συγκεκριμένα, του Δημάρχου Κατερίνης, κυρίου Σάββα Χιονίδη, ώστε να προσεγγιστεί σε βάθος. Η ιδιαίτερη βαρύτητα, άλλωστε, της ανώτατης ηγετικής μορφής ενός Δήμου σε έναν Οργανισμό Μάθησης ήδη αναλύθηκε, οπότε η μελέτη περίπτωσης δεν θα ήταν ολοκληρωμένη χωρίς την καταγραφή των συγκεκριμένων απόψεων. Επειδή, όμως, ο κύριος Χιονίδης είχε πολλές ανεπιλημμένες υποχρεώσεις το συγκεκριμένο διάστημα, δεν κατέστη δυνατόν να πραγματοποιηθεί αυτή η συνέντευξη. Μας παρέπεμψε όμως στην Αντιδήμαρχο Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου, κυρία Τζουμέρκα Καλλιόπη, η οποία, παρά το, επίσης, επιβαρυνόμενο πρόγραμμά της, είχε την καλοσύνη να μας αφιερώσει λίγο από το χρόνο της.

Επιλέχθηκε ο τύπος μίας ημιδομημένης συνέντευξης⁹, καθώς ενδιέφερε μεν να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα που τίθενται, αλλά εκτιμήθηκε ότι μία πιο ευέλικτη μορφή, με τη χρήση πιθανών συμπληρωματικών και διευκρινιστικών ερωτήσεων, θα βοηθούσε σε μία καλύτερη εμβάθυνση του θέματος.

⁹ Στην περίπτωση της ημιδομημένης συνέντευξης, ο ερευνητής δημιουργεί έναν κατάλογο από 7 - 8 σημεία, τα οποία θέλει οπωσδήποτε να καλύψει. Καταγράφει αυτά τα κύρια σημεία έτσι ώστε να αποφύγει να παρασυρθεί από τη συνέντευξη που έχει μορφή αφήγησης και να βγει εκτός θέματος. Είναι δυνατόν να μην ερωτηθούν όλα τα σημεία της ημιδομημένης συνέντευξης με την ίδια ακριβώς σειρά. Τα βασικά αυτά σημεία παίζουν το ρόλο ενός χάρτη που υπενθυμίζει στον ερευνητή κάθε φορά το θέμα του αλλά και το πού θέλει να φτάσει. Η επιλογή της διαδρομής όμως μπορεί να μην είναι κάθε φορά η ίδια δίνοντας στον ερευνητή την δυνατότητα να επιλέγει διαφορετικά μονοπάτια ή δρόμους ανάλογα με την περίπτωση. (<http://skillsacademic.weebly.com>)

Η συνέντευξη σχεδιάστηκε με βάση έναν οδηγό συνέντευξης, που αποτελεί ένα είδος θεματικού «πιλότου» (Κεδράκα, 2008), με βάση τα ερωτήματα που τέθηκαν, αλλά και με βάση τους επιπλέον προβληματισμούς που αναδύθηκαν με την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας.

Η συνέντευξη διεξήχθη την 24-02-2017 και διήρκεσε περίπου 20 λεπτά. Ύστερα από άδεια της κυρίας Τζουμέρκα, η συνέντευξη μαγνητοφωνήθηκε και το κείμενο της απομαγνητοφώνησης βρίσκεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. Η Αντιδήμαρχος ήταν εξαιρετικά συνεργάσιμη και αναλυτική στις απαντήσεις της και παρουσίασε την άποψη της διοίκησης και του ιδίου του Δημάρχου Κατερίνης σχετικά με το θέμα.

3.2.2.4 Προσωπική παρατήρηση

Έχοντας την ιδιότητα της υπαλλήλου του Δήμου Κατερίνης, κατέστη δυνατόν να παρουσιαστούν στοιχεία αλλά και συμπεράσματα που προήλθαν από προσωπική παρατήρηση και που αφορούν το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον σχετικά με τις πολιτικές ΔΑΠ, τις δυνατότητες επικοινωνίας, τη κουλτούρα και τη δομή του οργανισμού, καθώς και τις συνθήκες χωροθέτησης των υπηρεσιών του Δήμου.

3.2.3 Σχέση ερευνητικών ερωτημάτων με μεθόδους έρευνας

Έχοντας αναλύσει τις μεθόδους έρευνας που αξιοποιούνται στη παρούσα μελέτη, στον Πίνακα 3.4 παρουσιάζεται η συνεισφορά της κάθε μίας στην κάλυψη του κάθε επιμέρους ερευνητικού ερωτήματος που έχει τεθεί.

Πίνακας 3.4

Συνοπτική παρουσίαση έρευνας

<u>Μέθοδοι έρευνας</u>	<u>Ερευνητικά ερωτήματα που καλύπτονται</u>
Ανάλυση αρχειακού υλικού	I
Ερωτηματολόγιο	I, II
Προσωπική Συνέντευξη	I, II, III
Παρατήρηση	III

Είναι εμφανής η πολλαπλή κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων από τις διαφορετικές μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιούνται. Έτσι, είναι δυνατή η συνολική θεώρηση της μελέτης περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης ως προς τον στόχο της έρευνας, που είναι η διερεύνηση του κατά πόσο ο Δήμος είναι ή μπορεί να γίνει Οργανισμός Μάθησης.

3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

3.3.1 Παρουσίαση αρχειακού υλικού

Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, στους ελληνικούς Δήμους ο Δήμαρχος βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Στο έργο του επικουρείται από τους Αντιδημάρχους (άρθρο 59 του Ν. 3852/2010) στους οποίους έχει μεταβιβάσει συγκεκριμένες καθ' ύλην αρμοδιότητες. Με τη ισχύουσα απόφαση Δημάρχου Κατερίνης, έχουν οριστεί επτά (7) Αντιδήμαρχοι στο Δήμο, οι οποίοι, μεταξύ των άλλων, είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση του προσωπικού των οργανικών μονάδων αρμοδιότητάς τους.

Έχουν οριστεί, επιπλέον, εντεταλμένοι Δημοτικοί Σύμβουλοι, υπεύθυνοι για την εποπτεία διαφόρων υπηρεσιών και διαδικασιών του Δήμου, που, επίσης, επικουρούν το έργο του Δημάρχου και είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία του προσωπικού των οργανικών μονάδων αρμοδιότητάς τους.

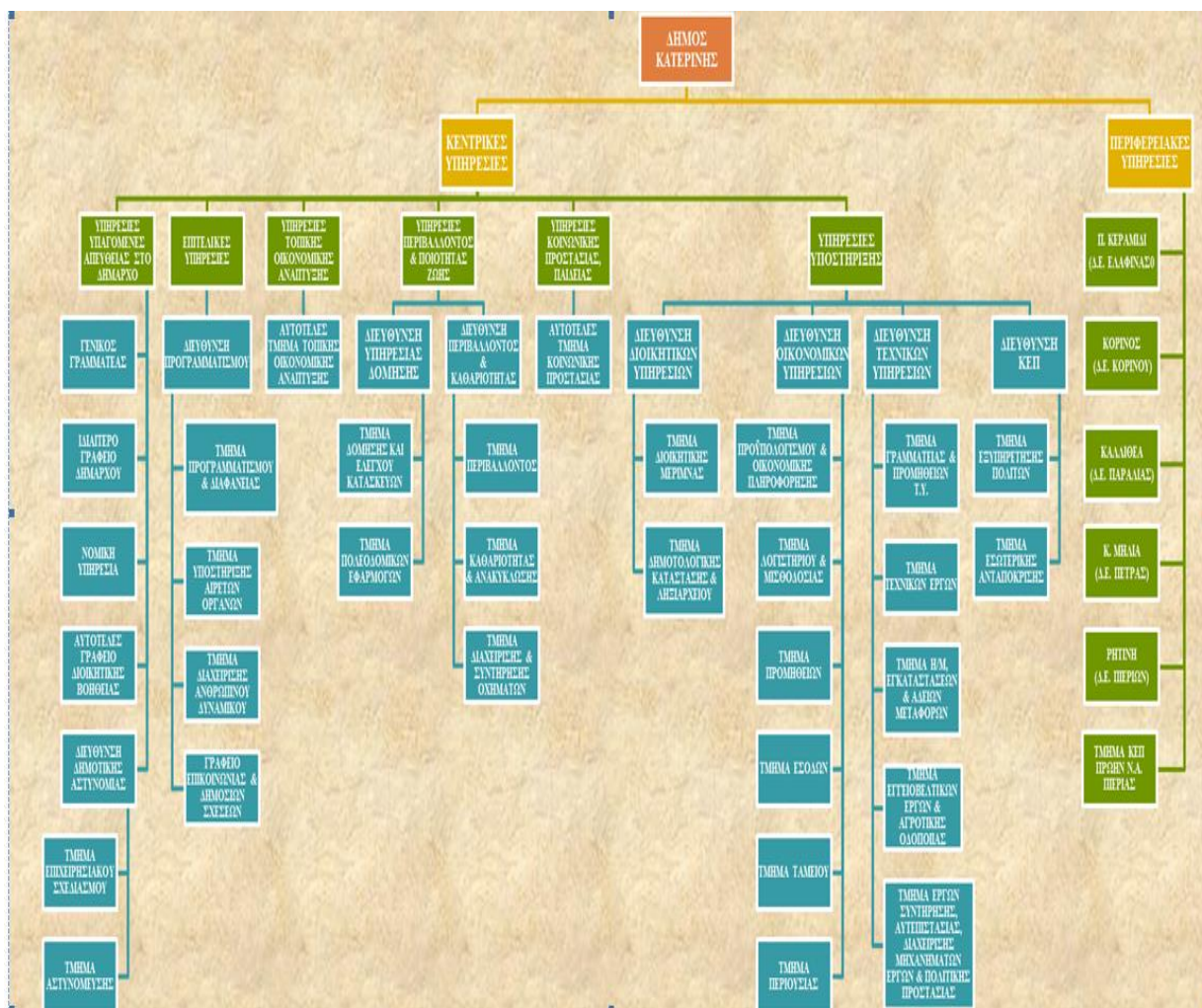
Το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Κατερίνης απαρτίζεται από σαράντα ένα (41) αιρετά μέλη (Δημοτικούς Συμβούλους) και ένα μεγάλο μέρος του, κατά κύριο λόγο από την «δημαρχοφιλική» δημοτική παράταξη, ασκεί τη διοίκηση των νομικών προσώπων του Δήμου.

Η οργάνωση και λειτουργία του Δήμου Κατερίνης καθορίζεται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ) (3098/τ. Β'/30-12-2011 και 986/τ. Β'/28-05-2015 ΦΕΚ).

Ο ισχύων Ο.Ε.Υ. του Δήμου περιλαμβάνει οκτώ (8) Διευθύνσεις και είκοσι οκτώ (28) Τμήματα, δύο (2) εξ αυτών Αυτοτελή.

Όπως φαίνεται και από Διάγραμμα 3.1, το μοντέλο οργάνωσης των υπηρεσιών του Δήμου παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του γραφειοκρατικού μοντέλου, είναι δηλαδή ιεραρχικό και συγκεντρωτικό, με το Δήμαρχο να βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας.

Διάγραμμα 3.1
Ο.Ε.Υ Δήμου Κατερίνης

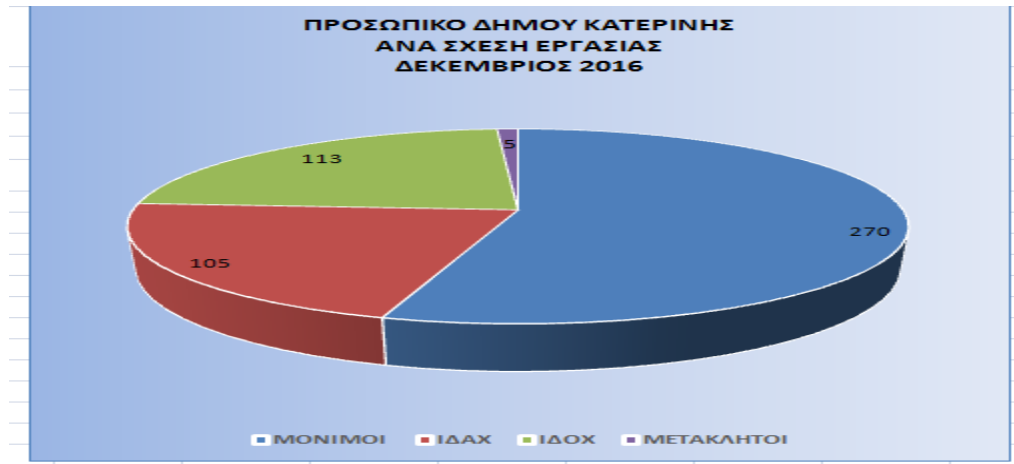


Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Σύμφωνα με τα επικαιροποιημένα (τέλη Δεκεμβρίου 2016) στοιχεία του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Δήμο Κατερίνης υπηρετούν συνολικά 493 υπάλληλοι, οι οποίοι, ανά σχέση εργασίας (Διάγραμμα 3.2), κατανέμονται ως εξής:

- 270 μόνιμοι (Δημοσίου Δικαίου), ποσοστό 54,77% επί του συνόλου
- 105 ΙΔΑΧ, ποσοστό 21,30% επί του συνόλου
- 113 ΙΔΟΧ (Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου), ποσοστό 22,92% επί του συνόλου και
- 5 μετακλητοί (Ειδικών Θέσεων), ποσοστό 1,01% επί του συνόλου.

Διάγραμμα 3.2
Κατανομή εργαζομένων ανά σχέση εργασίας



Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Από τα δεδομένα που παρουσιάζονται, συνάγεται το συμπέρασμα ότι το μόνιμο και ΙΔΑΧ προσωπικό καταλαμβάνει το 76,07%, ενώ ένα ποσοστό 23,93%, δηλαδή περίπου το ¼ του συνολικού προσωπικού, αποτελείται από προσωπικό με ορισμένου χρόνου σχέσεις εργασίας, καλύπτοντας μη πάγιες και διαρκείς ανάγκες.

Επίσης, με εξαίρεση την κατηγορία ΔΕ, όπου οι άνδρες εργαζόμενοι είναι αρκετά περισσότεροι από τις γυναίκες (ποσοστό 78,72%), υπάρχει μία σχετικά ισόρροπη κατανομή ανάμεσα στα δύο φύλα (Διάγραμμα 3.3).

Διάγραμμα 3.3
Κατανομή εργαζομένων ανά φύλο



Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Ο Δήμος Κατερίνης διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το 20,08% είναι ΠΕ, το 9,74% ΤΕ και το 28,60% είναι ΔΕ, έναντι 15%, 7% και 50% αντίστοιχα σε επίπεδο χώρας (Διάγραμμα 3.4).

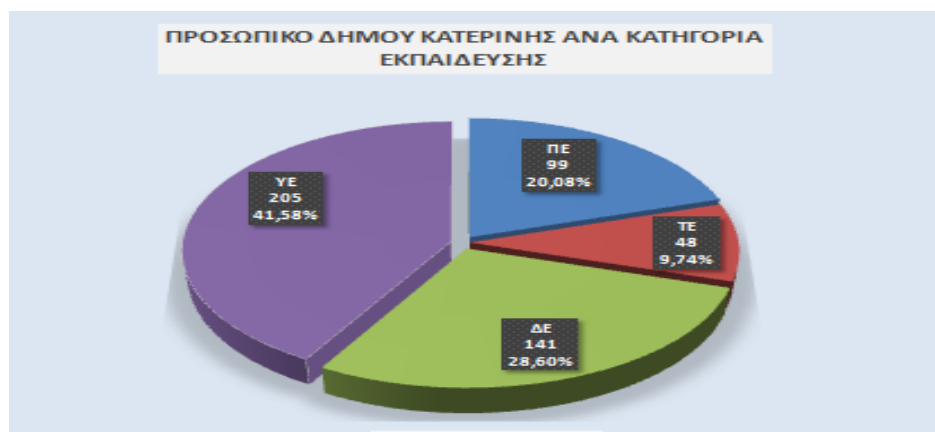
Ανάμεσα στους εργαζόμενους, υπάρχει απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ. (ποσοστό 0,80%).

Επίσης, ποσοστό 3,46% είναι κάτοχοι συναφούς, με το αντικείμενο της θέσης τους, μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 0,80% κάτοχοι συναφούς, με το αντικείμενο της θέσης τους, διδακτορικού τίτλου σπουδών, έναντι 4,13% και 0,15% αντίστοιχα σε επίπεδο χώρας. Από τους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών το 62,50% απασχολείται στις Τεχνικές Υπηρεσίες του Δήμου.

Υψηλό είναι το ποσοστό ΥΕ συνολικά, 41,58% έναντι 27% σε επίπεδο χώρας.

Διάγραμμα 3.4

Κατανομή εργαζομένων ανά κατηγορία εκπαίδευσης



Πηγή: Δήμος Κατερίνης

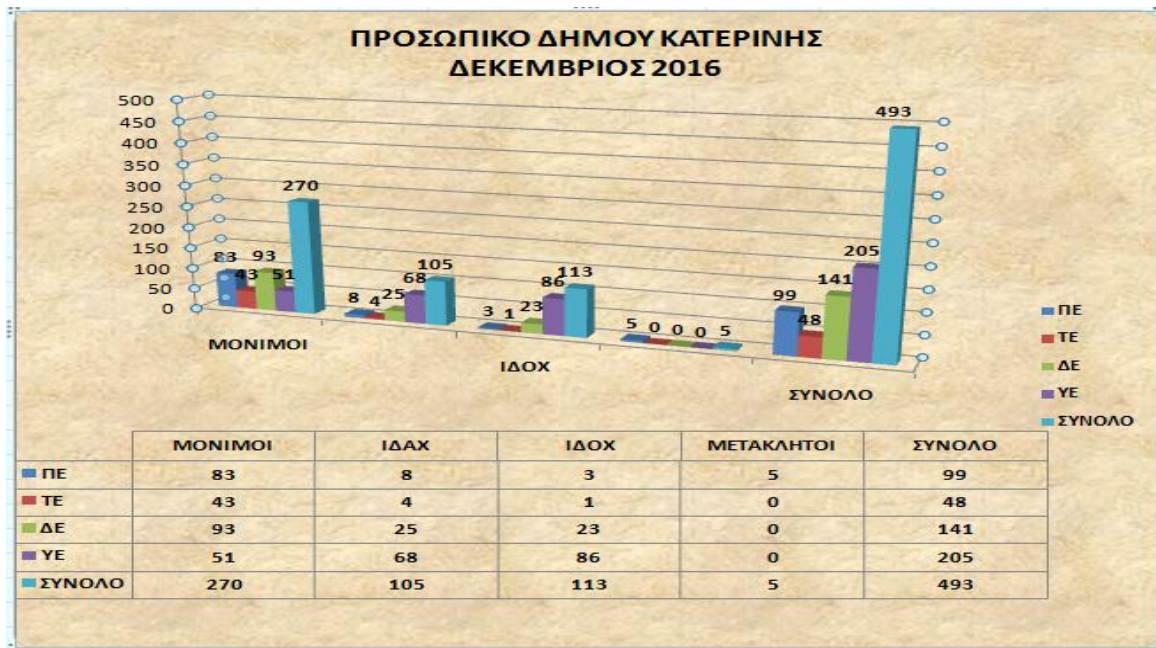
Εξετάζοντας το εκπαιδευτικό επίπεδο του συνόλου του προσωπικού του Δήμου Κατερίνης (Διάγραμμα 3.5), διαπιστώνεται ότι στους μόνιμους εργαζόμενους κυριαρχούν οι κατηγορίες ΠΕ (30,7%) και ΔΕ (34,4%), ενώ οι κατηγορίες ΤΕ (15,9%) και ΥΕ (18,8%) υστερούν αναλογικά.

Στους υπαλλήλους ΙΔΑΧ και ΙΔΟΧ αυτές οι αναλογίες σχεδόν αντιστρέφονται, με την κατηγορία ΥΕ να κυριαρχεί (64,7% στους ΙΔΑΧ και 76,1% στους ΙΔΟΧ) κάτι που αιτιολογείται από το γεγονός ότι αφορούν, κυρίως, κάλυψη ανταποδοτικών υπηρεσιών, όπως είναι οι υπηρεσίες καθαριότητας, ηλεκτροφωτισμού και περιβάλλοντος.

Αντίθετα, οι μετακλητοί υπάλληλοι ανήκουν αποκλειστικά στη κατηγορία ΠΕ, κάτι που δικαιολογείται από τη νομοθεσία, που προϋποθέτει εργαζόμενους υψηλών προσόντων για την κάλυψη τέτοιου είδους θέσεων.

Διάγραμμα 3.5

Κατανομή συνόλου εργαζομένων ανά σχέση εργασίας και εκπαιδευτικό επίπεδο

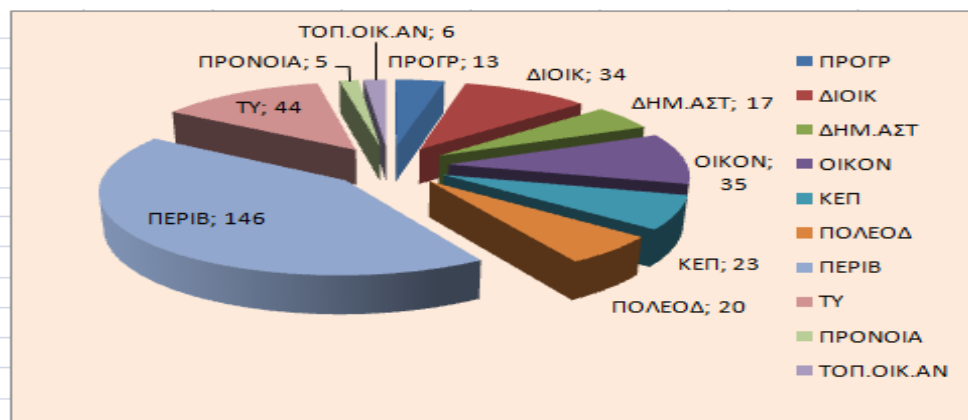


Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Στο Διάγραμμα 3.6 παρουσιάζεται η κατανομή του προσωπικού, ανεξάρτητα από τη σχέση εργασίας, ανά οργανική μονάδα.

Διάγραμμα 3.6

Κατανομή εργαζομένων ανά οργανική μονάδα

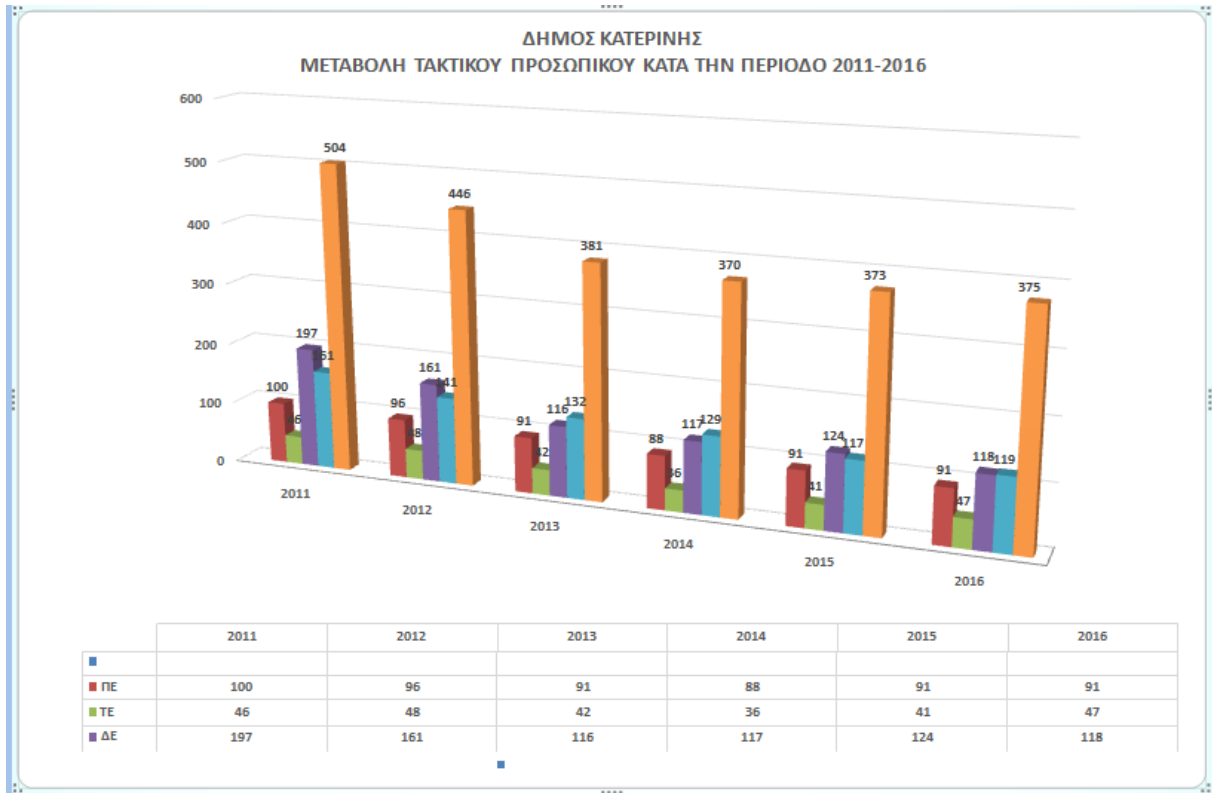


Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί η μεταβολή του μεγέθους του πληθυσμού των εργαζομένων, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Στο Διάγραμμα 3.7 παρουσιάζεται η μεταβολή του μόνιμου και ΙΔΑΧ προσωπικού του Δήμου Κατερίνης κατά τα έτη 2011 ως και 2016.

Διάγραμμα 3.7

Μεταβολή τακτικού προσωπικού την περίοδο 2011-2016



Πηγή: Δήμος Κατερίνης

Είναι εμφανής η συνεχόμενη μείωση του συνόλου των εργαζομένων. Ιδιαίτερα απότομη ήταν η μείωση ανάμεσα στα έτη 2012 και 2013 (από 446 εργαζόμενους σε 381), ενώ τα τρία τελευταία χρόνια η κατάσταση φαίνεται να έχει, σχεδόν, σταθεροποιηθεί. Αυτή η συνεχόμενη μείωση προέκυψε, κατά κύριο λόγο, ως αποτέλεσμα των κεντρικών πολιτικών λιτότητας που οφείλονται στις μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας και επηρέασε πολύ αρνητικά την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς οι μεταβολές ήταν ξαφνικές και δεν δόθηκε χρόνος ή δυνατότητες για προγραμματισμό κάποιων δράσεων, που θα μείωναν τις αρνητικές συνέπειες. Έτσι, η γνώση που υπήρχε στο αποχωρήσαν προσωπικό, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις κατείχε σημαντική εργασιακή εμπειρία, ικανότητες και δεξιότητες, πολύ απλά χάθηκε, αφήνοντας ένα πολύ σημαντικό κενό στο Δήμο.

Το γενικό συμπέρασμα που συνάγεται από τα στοιχεία του αρχειακού υλικού που παρουσιάστηκαν είναι ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Κατερίνης κατέχουν μεγάλη

εργασιακή εμπειρία αλλά και αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, κάτι που μπορεί να θεωρηθεί εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

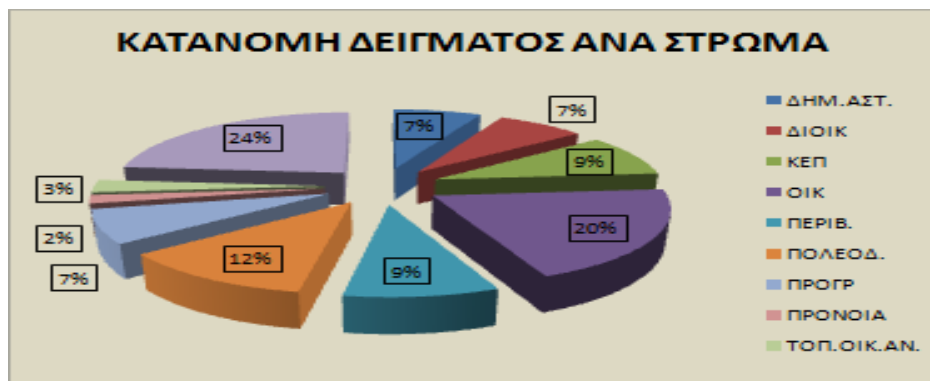
3.3.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

3.3.2.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Στο πρώτο ερώτημα οι εργαζόμενοι καταχωρούσαν την οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν. Παρόλο που η ερώτηση ήταν προαιρετική, απαντήθηκε σχεδόν από το σύνολο των ερωτηθέντων, ενώ έγινε, όπως ειπώθηκε, προσπάθεια, μέσω της προσωπικής συλλογής των ερωτηματολογίων, να γίνει η απαραίτητη κατανομή σε όσα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκε η συγκεκριμένη ερώτηση. Στο Διάγραμμα 3.8 παρουσιάζεται η κατανομή που προέκυψε.

Διάγραμμα 3.8

Κατανομή δείγματος ανά οργανική μονάδα



Στο δεύτερο ερώτημα προέκυψε η κατανομή ανά θέση ευθύνης, που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3.9.

Διάγραμμα 3.9

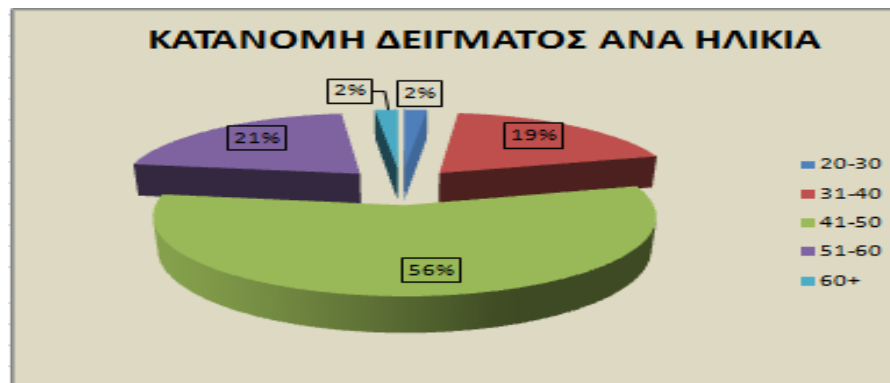
Κατανομή δείγματος ανά θέση ευθύνης



Συνολικά από τους 8 Διευθυντές στο δείγμα συμμετείχαν οι 3 ενώ από τους 28 Τμηματάρχες συμμετείχαν οι 16, επομένως υπήρξε μία αρκετά ικανοποιητική αντιπροσώπευση από κάθε κατηγορία εργαζομένων.

Στον Διάγραμμα 3.10 περιγράφεται η κατανομή της ηλικίας των εργαζομένων στο σύνολο του δείγματος (τρίτο ερώτημα).

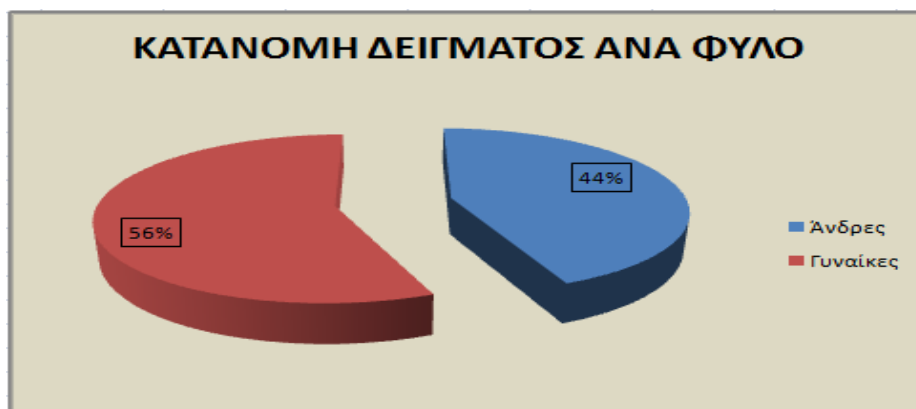
Διάγραμμα 3.10
Ηλικία εργαζομένων



Φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων του δείγματος (56%) έχει ηλικία από 41-50 ετών, ενώ, συνολικά, οι εργαζόμενοι ηλικίας από 41-60 ετών αφορούν το 77% των εργαζομένων. Το πολύ μικρό ποσοστό στις ηλικίες 20-30 και 31-40 δικαιολογείται από το πάγωμα των προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης, ενώ, αντίστοιχα, το μικρό ποσοστό στις ηλικίες άνω των 60 ετών δικαιολογείται από τις αντίστοιχες μνημονιακές πολιτικές και το καθεστώς αβεβαιότητας, που οδήγησε πολλούς εργαζομένους σε πρόωρη συνταξιοδότηση.

Στο Διάγραμμα 3.11 περιγράφεται η κατανομή του φύλου των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα (τέταρτο ερώτημα).

Διάγραμμα 3.11
Φύλο εργαζομένων



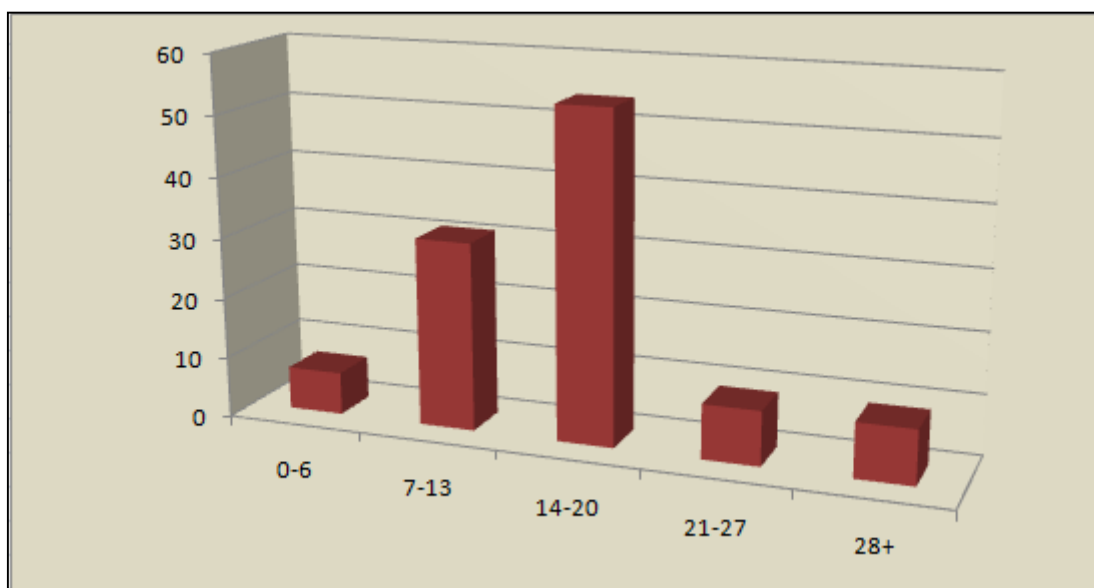
Από ό,τι φαίνεται υπάρχει μία σχετικά ισόρροπη κατανομή του φύλου στο δείγμα, κάτι που συμβαδίζει και με τα δεδομένα του συνόλου του πληθυσμού των εργαζομένων που αναλύθηκαν πιο πάνω.

Στον Πίνακα 3.5 και το Διάγραμμα 3.12 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανά τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Δημόσιο Τομέα (πέμπτο ερώτημα).

Πίνακας 3.5
Έτη δημόσιας υπηρεσίας

ΕΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	n	%
0-6	7	6,36
7-13	31	28,18
14-20	54	49,09
21-27	9	8,18
28+	9	8,18

Διάγραμμα 3.12
Έτη δημόσιας υπηρεσίας



Η μεγάλη συσσώρευση εργαζομένων στα έτη 7-13 και 14-20 (συνολικά 77,27%), συνδέεται με τη διαπίστωση για την ηλικία του δείγματος και δικαιολογείται για τους ίδιους λόγους. Στον Πίνακα 3.6 και το Διάγραμμα 3.13 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανά τα έτη εργασιακής εμπειρίας τους συνολικά, ανεξαρτήτως τομέα (έκτο ερώτημα).

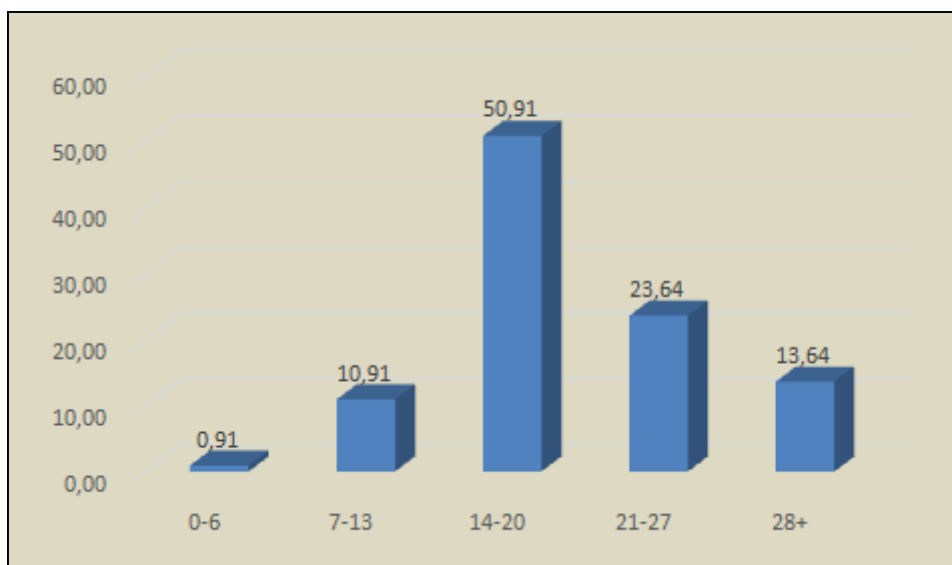
Πίνακας 3.6

Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

ΕΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΡΓ.ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	n	%
0-6	1	0,91
7-13	12	10,91
14-20	56	50,91
21-27	26	23,64
28+	15	13,64

Διάγραμμα 3.13

Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας



Φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων έχουν, ως κάποιο βαθμό, εργασιακή εμπειρία πέραν του Δημόσιου Τομέα. Παρουσιάζεται σχεδόν παρόμοια κατανομή με πριν, αλλά, πλέον, φαίνεται ένα πολύ μεγάλο ποσοστό με συνολική εργασιακή εμπειρία άνω των 14 ετών (συνολικά 88,19%), κάτι που υποδεικνύει το μεγάλο ποσοστό άρρητης γνώσης που υπάρχει εν δυνάμει στους εργαζόμενους.

Τα μεγάλα ποσοστά εργασιακής εμπειρίας που εμφανίστηκαν στο πέμπτο και έκτο ερώτημα, επιπλέον, σημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος μπορούν να έχουν άποψη για τις διαδικασίες διοίκησης του Δήμου και, έτσι, τα στοιχεία που αντλούνται από τις απαντήσεις τους, μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα.

Στον Πίνακα 3.7 και το Διάγραμμα 3.14 περιγράφεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανά επίπεδο εκπαίδευσης, σύμφωνα με το έβδομο ερώτημα που τους τέθηκε. Εδώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διαχωρίζονται και εξετάζονται και ξεχωριστά.

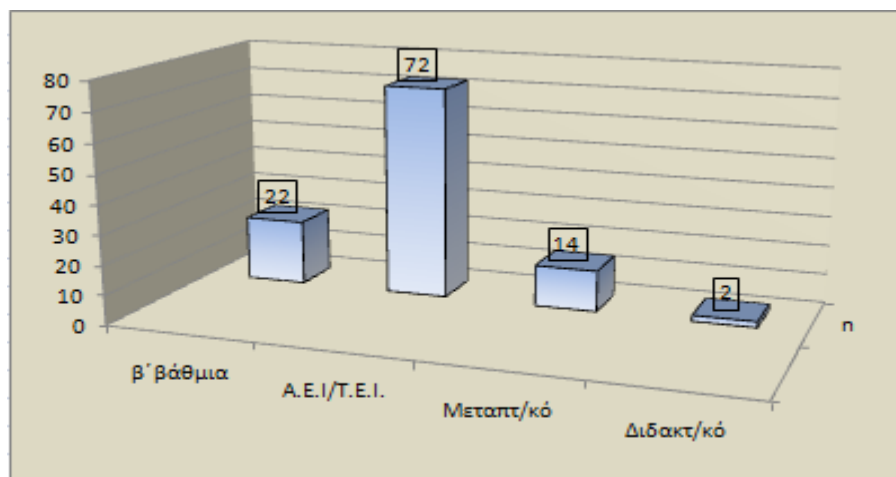
Πίνακας 3.7

Επίπεδο εκπαίδευσης με διαχωρισμό κατόχων μετ/κών, διδακτ/κών

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	n	%
β'βάθμια	22	20,00
Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι.	72	65,45
Μεταπτ/κό	14	12,73
Διδακτ/κό	2	1,82
ΣΥΝΟΛΑ	110	100,00

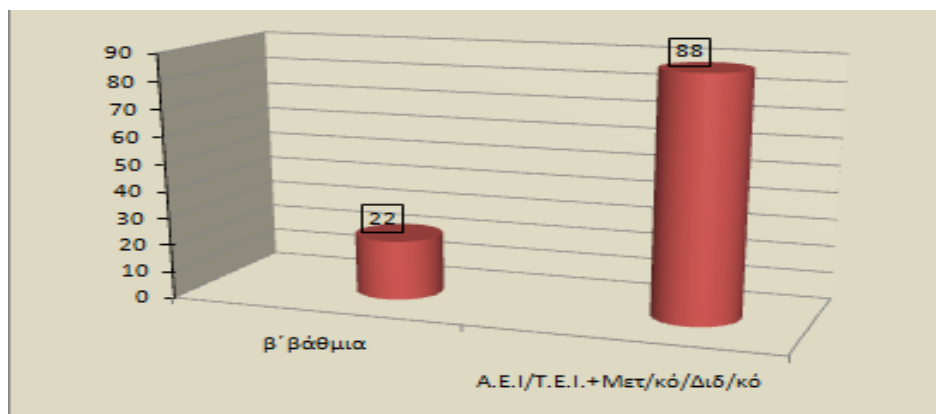
Διάγραμμα 3.14

Επίπεδο εκπαίδευσης με διαχωρισμό κατόχων μετ/κών, διδακτ/κών



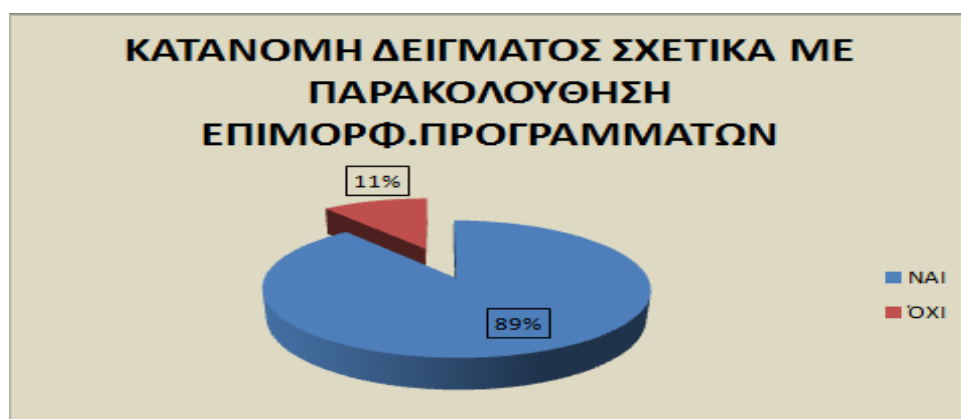
Συνολικά φαίνεται το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων του δείγματος (ποσοστό 80% Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Διάγραμμα 3.15). Αυτή η διαπίστωση συμφωνεί και με τα στοιχεία του γενικού πληθυσμού που μας δόθηκαν και αναλύθηκαν πιο πάνω. Μάλιστα, φαίνεται μία αυξημένη αντιπροσώπευση από τους κατόχους μεταπτυχιακού σε σύγκριση με τα στοιχεία του γενικού πληθυσμού. Αυτό μπορεί να προέκυψε λόγω της τυχαίας δειγματοληψίας κατά στρώμα, μπορεί όμως να οφείλεται και στο γεγονός ότι, ίσως, τα μεταπτυχιακά που κατέχουν οι εργαζόμενοι του δείγματος να μην έχουν αναγνωριστεί ακόμη ή να μην έχουν θεωρηθεί ως συναφή με το αντικείμενο του Δήμου από τα αρμόδια υπηρεσιακά συμβούλια. Αυτό, όμως, δεν αναιρεί τη διαπίστωση, όχι μόνο για το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και για την τάση του προσωπικού για τη μάθηση.

Διάγραμμα 3.15
Επίπεδο εκπαίδευσης συνολικά



Στο Διάγραμμα 3.16 εμφανίζεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα **ανάλογα με το αν έχουν παρακολουθήσει επιπλέον επιμορφωτικά προγράμματα** (όγδοο ερώτημα).

Διάγραμμα 3.16
Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων



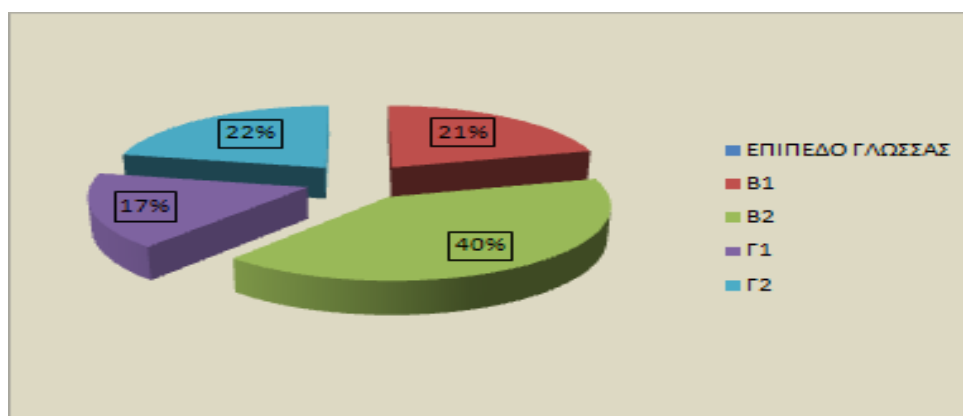
Φαίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων έχει παρακολουθήσει έστω ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν και η συχνότητα παρακολούθησης δεν διακρίνεται εδώ, αποτελεί όμως μία ακόμη ένδειξη για το επίπεδο μάθησης των εργαζομένων.

Στον Πίνακα 3.8 και στα Διαγράμματα 3.17, 3.18 και 3.19 εμφανίζεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα **ανάλογα με τον αριθμό και το επίπεδο ξένων γλωσσών που κατέχουν** (ένατο ερώτημα). Η ερώτηση αυτή, όπως αναλύθηκε ήδη, ήταν προαιρετική, καθώς δεν την απαντούσαν όσοι δεν κατέχουν κανένα τίτλο ξένο γλωσσών. Θεωρητικά, δεν την απαντούσαν και όσοι δεν ήθελαν, για τις ανάγκες της έρευνας, όμως, θα θεωρηθεί ότι όλοι όσοι δεν την απάντησαν δεν γνωρίζουν καμία ξένη γλώσσα.

Διαπιστώθηκε ότι οι 92 συνολικά άτομα από τους 110 εργαζόμενους του δείγματος (ποσοστό 83,63%) γνωρίζουν έστω μία ξένη γλώσσα σε επίπεδο, τουλάχιστον, B1.

Διάγραμμα 3.17

Συνολικό επίπεδο ξένης γλώσσας



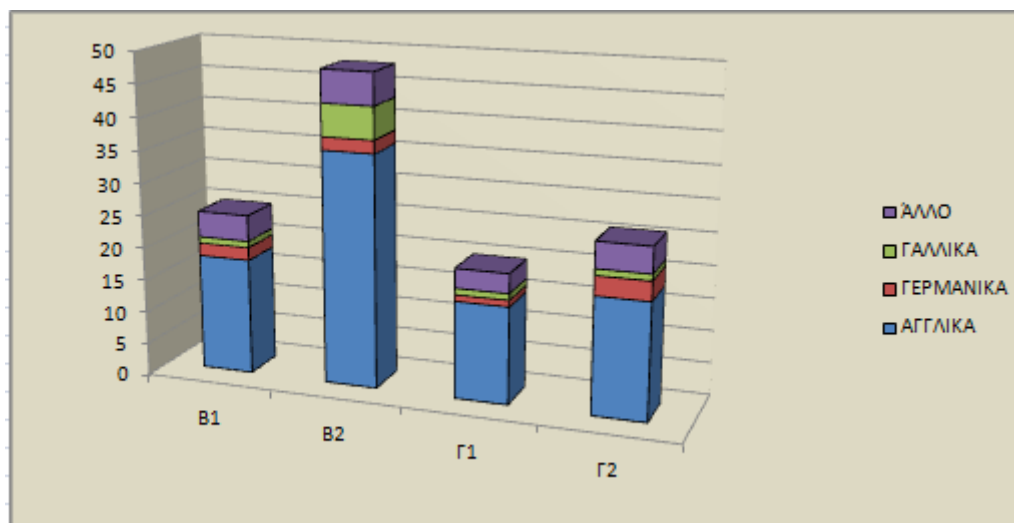
Πίνακας 3.8

Κατανομή δείγματος ανάλογα

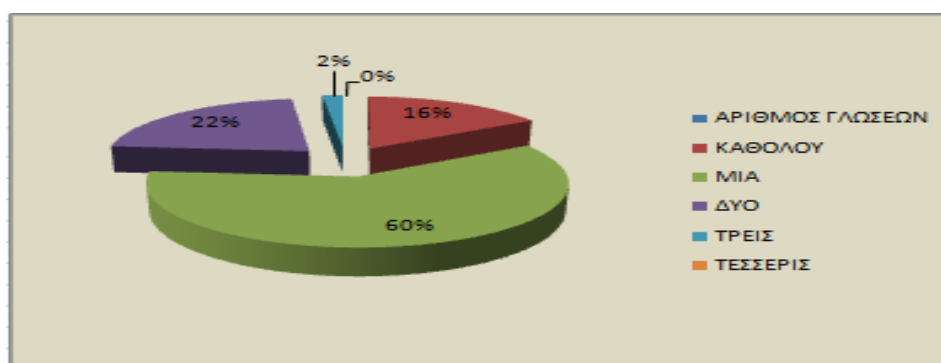
με τον αριθμό και το επίπεδο ξένης γλώσσας που κατέχουν

ΓΛΩΣΣΑ	B1	B2	G1	G2	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΓΓΛΙΚΑ	18	36	15	18	87
ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ	2	2	1	3	8
ΓΑΛΛΙΚΑ	1	5	1	1	8
ΆΛΛΟ	4	5	3	4	16
ΣΥΝΟΛΑ	25	48	20	26	

Διάγραμμα 3.18
Κατανομή δείγματος ανάλογα
με τον αριθμό και το επίπεδο ξένης γλώσσας που κατέχουν



Διάγραμμα 3.19
Κατανομή δείγματος ανάλογα
με τον αριθμό ξένων γλωσσών που γνωρίζουν

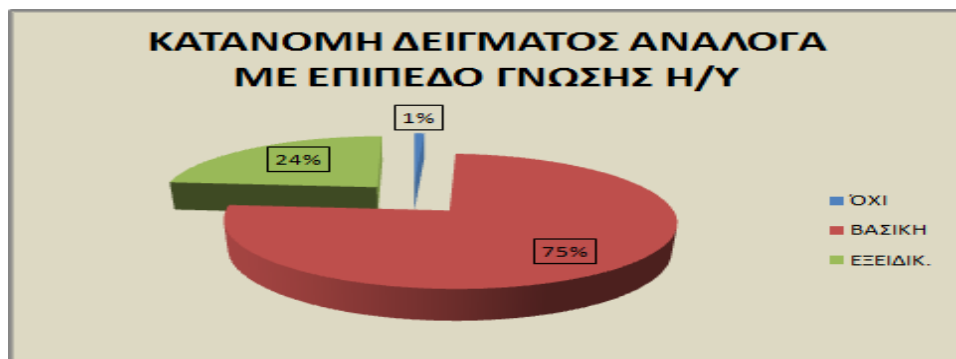


Στον Πίνακα 3.9 και το Διάγραμμα 3.20 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα **ανάλογα με το αν έχουν γνώση Η/Υ** και το αντίστοιχο επίπεδό τους (δέκατο ερώτημα).

Πίνακας 3.9
Επίπεδο γνώσης Η/Υ

ΓΝΩΣΗ Η/Υ	n	%
ΟΧΙ	1	0,91
ΒΑΣΙΚΗ	83	75,45
ΕΞΕΙΔΙΚ.	26	23,64
ΣΥΝΟΛΑ	110	100,00

Διάγραμμα 3.20
Επίπεδο γνώσης Η/Υ



Η γνώση Η/Υ θεωρείται αναγκαία, στη πλειοψηφία των ειδικοτήτων και ιδιαίτερα για εργαζόμενους γνώσης. Η πιστοποίηση της γνώσης αυτής εισήχθη ως απαραίτητη για τον διορισμό και την εξέλιξη μόλις πριν από δέκα χρόνια περίπου, παρόλα αυτά, πολλοί παλαιότεροι εργαζόμενοι προέβησαν στη σχετική πιστοποίηση, κυρίως τα τελευταία έτη, λόγω της αβεβαιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος που προέκυψε από την οικονομική κρίση. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό του δείγματος, μάλιστα, (23,64%) δήλωσε ότι κατέχει εξειδικευμένες δεξιότητες ΤΠΕ, κάτι που επίσης υποδεικνύει την τάση του προσωπικού προς τη μάθηση και την πιστοποίηση.

Συνολικά, τα συμπεράσματα που εξάγονται από την μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος συμφωνούν, σε γενικές γραμμές, με τα αντίστοιχα συμπεράσματα από την μελέτη των χαρακτηριστικών του συνόλου του πληθυσμού, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι του Δήμου έχουν υψηλά τυπικά προσόντα και σημαντική εργασιακή εμπειρία, στοιχεία που μπορούν να αξιοποιηθούν σε μία στρατηγική με κατεύθυνση τον Οργανισμό Μάθησης.

3.3.2.2 Δομικό Στοιχείο: Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση

Όπως αναλύθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση, σύμφωνα με τους Garvin *et al* (2008), ένας Οργανισμός Μάθησης προϋποθέτει την ύπαρξη τριών Δομικών Στοιχείων (Building Blocks). Το πρώτο δομικό στοιχείο αναφέρεται στην ύπαρξη των παρακάτω χαρακτηριστικών που αφορούν: α) Ψυχολογική ασφάλεια, β) Αποδοχή των διαφορών, γ) Άνοιγμα σε νέες ιδέες και δ) Χρόνο για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό γενικά (μ.τ. 5), παρόλο που υπάρχουν διαφορές ανά οργανική μονάδα.

Οι διαφορετικές αντιλήψεις γίνονται αποδεκτές με μ.τ. 4,38. Και εδώ οι διαφορές είναι ιδιαίτερα μεγάλες ανάμεσα στις οργανικές μονάδες, με την περίπτωση της Διεύθυνσης ΚΕΠ να ξεχωρίζει προς τη θετική κατεύθυνση.

Επίσης, η εκτίμηση και το άνοιγμα σε νέες ιδέες παρουσιάζει μ.τ. 4,26, πάλι με την περίπτωση του ΚΕΠ να διαχωρίζεται περισσότερο θετικά.

Όσον αφορά το χρόνο που δίνεται για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών, τα αποτελέσματα ήταν, γενικά, χαμηλότερα (μ.τ. 3,49), κάτι που μπορεί να δικαιολογείται και από τη μείωση του προσωπικού τα τελευταία χρόνια, που είχε ως αποτέλεσμα την σημαντική υποστελέχωση και, συνακόλουθη, επιβάρυνση των υπηρεσιών.

Στους παρακάτω πίνακες (3.10 - 3.13) παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων **ανά οργανική μονάδα αλλά και συνολικά** σχετικά με αυτό το δομικό στοιχείο.

Πίνακας 3.10
Ψυχολογική ασφάλεια

1ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ.	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛ.ΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ.	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση											
A. Ψυχολογική Ασφάλεια	4,58	4,94	5,82	4,82	5,52	4,85	5,23	4,10	4,80	4,78	5,00
11. Στην υπηρεσία σας μπορεί κάποιος να εκφράζει ελεύθερα την άποψή του	4,50	5,21	6,30	4,95	5,70	4,77	6,13	5,00	5,67	5,04	5,29
12. Αν κάνει κάποιος λάθος, συνήθως έχει αρνητικές συνέπειες για αυτόν	3,63	3,80	5,70	3,41	4,80	4,08	4,13	4,00	2,67	3,81	4,02
13. Οι υπάλληλοι συνήθως συζητούν άνετα για τα προβλήματα και τις διαφωνίες τους	4,38	4,79	5,60	4,45	4,90	4,38	5,88	3,50	4,67	4,62	4,77
14. Οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με το τι λειτουργεί σωστά και τι όχι	4,25	4,78	5,70	5,09	5,70	5,08	4,63	4,00	4,33	4,73	5,00
15. Το να κρατάς πληροφορίες για τον εαυτό σου είναι ο καλύτερος τρόπος για να προοδεύσεις	6,13	6,13	5,80	6,18	6,50	5,92	5,38	4,00	6,67	5,69	5,94

Πίνακας 3.11
Αποδοχή των διαφορών

1ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Β. Αποδοχή των διαφορών	3,88	3,85	5,45	4,11	4,73	4,25	4,78	3,75	4,33	4,38	4,38
16. Στην υπηρεσία σας οι διαφορετικές απόψεις είναι καλοδεχούμενες	4,13	3,95	6,20	4,32	5,30	5,00	5,38	4,00	4,33	4,65	4,75
17. Οι απόψεις και ιδέες δεν εκτιμώνται αν δεν συμφωνούν με τις γενικότερες απόψεις της υπηρεσίας	2,50	2,56	5,40	3,23	4,50	4,23	4,25	3,50	3,67	3,88	3,81
18. Δεν υπάρχει διαφάνεια στη διαχείριση όσων διαφωνούν με τις απόψεις της υπηρεσίας	3,38	3,85	4,50	4,32	4,80	4,31	4,38	3,50	4,00	4,35	4,30
19. Οι υπάλληλοι είναι ανοικτοί σε εναλλακτικούς τρόπους για να λύνονται τα προβλήματα	5,50	5,03	5,70	4,59	4,30	3,46	5,13	4,00	5,33	4,65	4,65

Πίνακας 3.12
Άνοιγμα σε νέες ιδέες

1ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Γ. Άνοιγμα σε νέες ιδέες	2,75	3,65	5,05	4,10	4,50	4,15	4,78	3,88	4,08	4,30	4,26
20. Στην υπηρεσία σας οι νέες ιδέες εκτιμώνται	3,00	3,82	5,10	4,45	5,10	4,54	5,38	4,00	3,00	4,73	4,58
21. Δεν υπάρχει ενδιαφέρον για ιδέες διαφορετικές από αυτές που ήδη εφαρμόζονται	2,50	3,74	5,20	3,82	4,80	4,08	4,38	4,00	4,00	4,35	4,24
22. Υπάρχει ενδιαφέρον να βρίσκονται νέοι τρόποι για να ολοκληρώνεται η εργασία	3,50	4,21	5,80	4,55	4,80	4,08	5,13	4,00	5,33	4,85	4,71
23. Υπάρχει συχνά αντίδραση σε μη δοκιμασμένες πρακτικές και προσεγγίσεις	2,00	2,82	4,10	3,59	3,30	3,92	4,25	3,50	4,00	3,27	3,53

Πίνακας 3.13
Χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών

1ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Δ. Χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση διαδικασιών και ενεργειών	3,78	3,68	3,76	3,20	4,06	3,66	3,73	3,10	3,13	3,20	3,49
24. Στην υπηρεσία σας οι υπάλληλοι είναι συχνά εξαιρετικά πιεσμένοι από το χρόνο	3,88	3,46	3,20	2,32	3,40	3,62	1,50	3,00	2,00	2,62	2,83
25. Παρόλο τον όγκο εργασίας, οι υπάλληλοι βρίσκουν χρόνο να αξιολογούν το πώς προχωρά η εργασία τους	3,75	4,04	5,60	4,68	4,70	4,23	4,25	3,50	4,00	4,04	4,40
26. Η πίεση του χρόνου συχνά δεν επιτρέπει να γίνεται σωστή εργασία	4,13	3,89	3,00	3,14	3,70	2,92	4,63	3,00	3,00	3,19	3,37
27. Οι υπάλληλοι είναι συνήθως πολύ απασχολημένοι με τη καθημερινή εργασία και δεν αφιερώνουν χρόνο για βελτιώσεις	3,25	3,31	3,10	2,77	3,90	3,69	3,50	3,00	3,33	3,12	3,25
28. Πολύ απλά, δεν υπάρχει χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση των διαδικασιών και της πορείας της εργασίας	3,88	3,70	3,90	3,09	4,60	3,85	4,75	3,00	3,33	3,04	3,59

Η συνολική μέση τιμή για τον 1ο δομικό παράγοντα είναι 4,28, ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά οργανική μονάδα σε κάποιους υποπαράγοντες, κάτι που μπορεί να οφείλεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον εργασίας που, ίσως, επικρατεί σε κάθε μία.

3.3.2.3 Δομικό Στοιχείο: Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

Το δεύτερο δομικό στοιχείο αναφέρεται στην ύπαρξη χαρακτηριστικών που αφορούν: α) Πειραματισμό, β) Συλλογή πληροφορίας, γ) Ανάλυση και ερμηνεία, δ) Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και ε) Διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας.

Παρακάτω (Πίνακες 3.14 – 3.18) παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων ανά οργανική μονάδα αλλά και συνολικά σχετικά με τα ανωτέρω χαρακτηριστικά του δεύτερου δομικού στοιχείου.

Πίνακας 3.14
Πειραματισμός

2ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠ.ΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης											
A. Πειραματισμός	2,63	3,38	4,60	3,40	3,43	2,65	3,88	3,50	2,25	3,49	3,45
29. Στην υπηρεσία σας δοκιμάζονται συχνά νέοι τρόποι και μέθοδοι εργασίας	3,13	3,71	4,60	3,59	3,40	3,31	4,00	4,00	2,00	3,38	3,60
30. Δοκιμάζονται συχνά νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών στους πολίτες	2,75	3,40	5,10	3,77	3,40	2,46	4,13	4,00	2,00	3,73	3,63
31. Υπάρχει επίσημη σαφής διαδικασία για τον συντονισμό, εφαρμογή και αξιολόγηση νέων ιδεών και μεθόδων εργασίας	2,13	3,18	4,60	3,27	3,10	2,46	3,13	2,50	2,33	3,27	3,23
32. Οι νέες ιδέες εφαρμόζονται πιλοτικά και δοκιμάζονται για την αποτελεσματικότητά τους	2,50	3,21	4,10	2,95	3,80	2,38	4,25	3,50	2,67	3,58	3,35

Πίνακας 3.15
Συλλογή πληροφορίας

2ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠ.ΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
B. Συλλογή πληροφορίας	2,31	3,11	3,60	3,16	3,85	3,08	3,63	3,00	3,17	3,54	3,37
33. Στην υπηρεσία σας γίνεται συστηματική συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον	2,50	2,97	4,20	3,36	3,80	3,08	4,00	3,50	2,33	3,85	3,53
34. Γίνεται συχνά σύγκριση της απόδοσης με άλλους οργανισμούς/Δήμους	2,13	3,24	3,00	2,95	3,90	3,08	3,25	2,50	4,00	3,23	3,22

Πίνακας 3.16

Ανάλυση και ερμηνεία διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται

2ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Γ. Ανάλυση και ερμηνεία των διαφόρων προβλημάτων που εμφανίζονται	3,05	3,19	4,32	3,48	4,48	4,00	4,40	3,30	3,07	3,92	3,83
35. Στην υπηρεσία σας προωθείται η παραγωγική συζήτηση μέσω διαφωνιών και αντιπαράθεσης	2,63	2,98	3,70	3,59	4,40	3,92	3,88	3,00	2,67	3,96	3,70
36. Αναζητούνται και προβάλλονται όλες οι γνώμες, ακόμη και αν είναι η μειοψηφία	3,63	3,33	3,30	3,09	4,50	3,69	4,63	3,00	2,33	3,65	3,56
37. Ακόμη και όταν δεν υιοθετείται άμεσα μία ιδέα που προτάθηκε, αυτή επανεξετάζεται σε επόμενο χρόνο	2,38	2,61	4,00	3,00	4,10	3,54	3,75	2,50	2,33	3,81	3,42
38. Αναγνωρίζονται και συζητούνται όλες οι πιθανές απόψεις και υποθέσεις που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικές αποφάσεις	2,25	3,07	5,10	3,77	4,40	4,46	4,50	4,00	3,00	3,92	4,01
39. Δεν δίνεται ποτέ σημασία και προσοχή σε διαφορετικές απόψεις που διατυπώνονται στις συζητήσεις	4,38	3,96	5,50	3,95	5,00	4,38	5,25	4,00	5,00	4,27	4,44

Πίνακας 3.17

Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

2ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Δ. Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	2,25	2,83	3,63	3,42	3,58	2,49	3,75	3,42	2,72	3,40	3,26
40. Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι λαμβάνουν επαρκή εκπαίδευση	4,13	3,77	4,30	3,77	2,90	2,54	4,25	3,50	2,00	3,15	3,43
41. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα	2,13	2,95	2,70	3,18	3,30	2,08	3,25	2,00	3,33	3,42	3,04
42. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται όταν αλλάζουν θέση/αντικείμενο εργασίας	1,63	2,27	3,30	3,09	3,20	1,77	2,63	2,00	2,67	3,08	2,78
43. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται όταν εισάγονται νέες διαδικασίες ή και τεχνολογίες	2,00	2,59	3,60	3,64	4,00	2,08	3,75	4,00	3,00	3,69	3,35
44. Η αξία της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης εκτιμάται και αναγνωρίζεται	2,25	3,01	4,70	3,90	3,90	3,54	4,50	5,00	2,00	3,58	3,74
45. Παρέχονται ευκαιρίες και χρόνος για εκπαίδευση και επιμόρφωση	1,38	2,38	3,20	2,91	4,20	2,92	4,13	4,00	3,33	3,50	3,25

Πίνακας 3.18

Διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας

2ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚ.ΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Ε. Διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας	2,08	2,45	3,63	3,35	4,09	2,43	4,20	4,31	2,67	3,56	3,32
46. Παρέχονται δυνατότητες και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από ειδικούς από άλλες οργανικές μονάδες του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα)	1,50	1,91	3,00	2,95	3,90	2,08	4,25	4,50	2,00	3,08	2,92
47. Παρέχονται δυνατότητες και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από ειδικούς εκτός του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα)	1,88	2,23	2,90	3,18	4,00	2,08	4,00	4,50	2,67	3,08	3,01
48. Παρέχονται δυνατότητες ή/και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από τους πολίτες και, γενικά, τους αποδέκτες των υπηρεσιών του Δήμου(επίσημα ή ανεπίσημα)	1,88	2,17	3,10	3,09	3,20	2,08	4,25	4,50	2,00	3,08	2,93
49. Παρέχονται δυνατότητες ή/και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από τους συνεργάτες και προμηθευτές του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα)	2,38	2,55	3,20	3,00	3,60	2,23	4,38	4,50	2,67	3,42	3,14
50. Υπάρχει τακτική ανταλλαγή πληροφορίας μέσω δικτύωσης εντός του οργανισμού	1,88	2,35	3,50	3,77	4,50	2,85	4,38	5,00	3,33	4,19	3,65
51. Υπάρχει τακτική ανταλλαγή πληροφορίας μέσω δικτύωσης με το εξωτερικό περιβάλλον	1,50	2,26	4,90	3,55	4,40	2,46	4,00	4,00	2,67	3,88	3,54
52. Οι πληροφορίες που είναι σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων μεταφέρονται άμεσα στα άτομα που τις χρειάζονται	3,38	3,32	4,80	4,00	4,90	3,38	4,88	4,50	3,67	4,31	4,12
53. Γίνεται τακτικά αξιολόγηση και εκτίμηση των ενεργειών που έγιναν και των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν	2,25	2,78	3,60	3,27	4,20	2,31	3,50	3,00	2,33	3,46	3,24

Γενικότερα, παρατηρείται ότι οι μέσες τιμές σε αυτό το δομικό στοιχείο φέρνουν **συνολικό αποτέλεσμα 3,45**. Πιο χαμηλά είναι τα αποτελέσματα στους υποπαράγοντες που αφορούν τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (μ.τ. 3,26) και αυτούς που αφορούν τη συλλογή, διαμοίραση και ανταλλαγή πληροφορίας (μ.τ. 3,37 και 3,32 αντίστοιχα), ενώ λίγο καλύτερα φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα που αφορούν την ύπαρξη πειραματισμού (μ.τ. 3,45) και διαδικασιών ανάλυσης των προβλημάτων (μ.τ.3,83).

Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να ερμηνευτούν με διάφορους τρόπους. Φαίνεται ότι η τάση δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, δεν πρέπει όμως να παραβλέπονται οι περιορισμοί του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, όπως αναλύθηκαν πιο πριν. Έτσι, με μία πιο εμπειριστατωμένη μελέτη του συγκεκριμένου στοιχείου, εξετάζοντας και τις υπόλοιπες διαστάσεις, όπως είναι η δομή, η κουλτούρα, οι πολιτικές ΔΑΠ, θα είναι δυνατόν συναχθούν πιο έγκυρα συμπεράσματα, προκειμένου να σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική εκπαίδευσης του προσωπικού που να ανταποκρίνεται στις πραγματικές απαιτήσεις της θέσης τους και στις ανάγκες τους.

3.3.2.4 Δομικό Στοιχείο: Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση

Το τρίτο δομικό στοιχείο ενός Οργανισμού Μάθησης αφορά την ύπαρξη ηγετών που με τις πράξεις τους και τη στρατηγική που ακολουθούν υποστηρίζουν τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθεί τη μάθηση.

Στον Πίνακα 3.19 παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανά οργανική μονάδα και συνολικά σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας στη διαδικασία της μάθησης του οργανισμού.

Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι η κλίμακα Likert ήταν πενταβάθμια, οπότε οι μέσες τιμές πάνω από 3 μπορούν να θεωρηθούν ότι βρίσκονται προς τη θετική κατεύθυνση.

Πίνακας 3.19

Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση

3ος ΔΟΜΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΔΗΜ.ΑΣΤ.	ΔΙΟΙΚ.	ΚΕΠ	ΟΙΚ	ΠΕΡΙΒ.	ΠΟΛΕΟΔ.	ΠΡΟΓΡ.	ΠΡΟΝΟΙΑ	ΤΟΠΟΙΚΑΝ.	ΤΥ	ΣΥΝΟΛΑ
Ηγεσία που προωθεί τη μάθηση	2,78	2,94	3,75	3,25	3,64	3,54	4,05	4,00	3,04	3,34	3,41
54. Στην υπηρεσία σας οι προϊστάμενοι είναι δεκτικοί σε πληροφορίες και ιδέες από άλλους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων	2,88	3,05	3,90	3,45	4,10	3,62	3,88	3,50	3,00	3,42	3,53
55. Οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν όρια όσον αφορά τις γνώσεις και τις πληροφορίες που κατέχουν ή τις ικανότητες και δεξιότητές τους	2,50	2,97	3,70	3,36	3,90	3,92	3,88	3,00	3,00	3,31	3,46
56. Οι προϊστάμενοι ζητούν συχνά διευκρινήσεις και ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τα ζητήματα που τίθενται	2,88	3,23	4,00	3,41	3,80	3,77	4,25	4,50	3,00	3,31	3,56
57. Οι προϊστάμενοι ακούν προσεκτικά	3,25	3,31	4,00	3,41	3,80	3,46	4,25	4,50	3,00	3,73	3,64
58. Οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν τις διαφορετικές απόψεις	2,50	2,74	3,70	3,09	3,60	3,46	4,25	4,50	3,00	3,38	3,36
59. Οι προϊστάμενοι παρέχουν το χρόνο και τα μέσα προκειμένου να αναγνωρίζονται τα προβλήματα και να αντιμετωπίζονται τα διάφορα υπηρεσιακά θέματα	2,50	2,74	3,60	3,27	3,40	3,46	4,13	4,50	3,33	3,58	3,42
60. Οι προϊστάμενοι παρέχουν το χρόνο και τα μέσα προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση παρελθόντων ενεργειών και επιδόσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης	2,38	2,43	3,60	2,91	3,20	3,46	3,75	4,00	3,33	3,00	3,11
61. Οι προϊστάμενοι ασκούν (αρνητική) κριτική σε απόψεις διαφορετικές από τις δικές τους	3,38	3,08	3,50	3,09	3,30	3,15	4,00	3,50	2,67	3,00	3,19

Η τάση που φαίνεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα, είναι μάλλον θετική σε αυτόν τον δομικό παράγοντα, με συνολική μέση τιμή 3,41. Δεν υπήρχαν σε αυτήν την περίπτωση μεγάλες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις οργανικές μονάδες. Επειδή η έννοια του προϊσταμένου στο ερωτηματολόγιο, ύστερα από διευκρίνιση που δόθηκε, ήταν αρκετά διευρυμένη, ώστε να περιλαμβάνει είτε τον άμεσο προϊστάμενό τους, είτε τα ανώτερα

ιεραρχικά επίπεδα (υπηρεσιακά ή αιρετά), ανάλογα με την επαφή που είχαν κατά την εργασία τους, δεν είναι εμφανές ποιους από αυτούς ακριβώς αφορά, παρόλο που, στη πλειοψηφία τους, οι εργαζόμενοι έχουν άμεση επαφή περισσότερο με τους άμεσους υπηρεσιακούς προϊσταμένους τους.

Προκειμένου να μπορούν να κριθούν με τη μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, εκτός από τους περιορισμούς που ήδη αναφέρθηκαν, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν συγκριτικά στοιχεία (benchmark scores) στα δεδομένα των Ελληνικών Δήμων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε, όπως αναφέρθηκε, με κύριο σκοπό τη συγκριτική αξιολόγηση, προκειμένου να προωθηθεί ο διάλογος και η καλύτερη κατανόηση του ίδιου του οργανισμού και όχι η κριτική.

Η γενική τάση που εξάγεται από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου δείχνει ότι υπάρχουν κάποια από τα δομικά στοιχεία των Garvin *et al* σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ κάποια άλλα όχι τόσο. Αυτό όμως που πρέπει να τονιστεί είναι το εξής:

Τα ευρήματα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, στηριζόμενα στις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν, εντόπισαν τα σημεία εκείνα που πρέπει να προσεχθούν, ίσως, περισσότερο, σε έναν σχεδιασμό στρατηγικής και, βεβαίως, πρέπει να συνδυαστούν με τα ευρήματα από τις λοιπές ερευνητικές μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα έρευνα, ώστε να μπορούν να συναχθούν πιο έγκυρα συμπεράσματα.

Ιδιαίτερα χρήσιμα μπορούν να καταστούν τα συγκριτικά αποτελέσματα ανάμεσα στις οργανικές μονάδες του Δήμου, τα οποία, εφόσον δεν αντιμετωπιστούν ως «βαθμολογική κατάταξη» (κάτι τέτοιο, όπως αναλύθηκε, δεν ήταν ποτέ ο σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου) θα μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για καλύτερη κατανόηση του ιδιαίτερου περιβάλλοντος τη κάθε μίας.

3.3.3 Αποτελέσματα προσωπικής συνέντευξης

Η Αντιδήμαρχος Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου Κατερίνης, κυρία Τζουμέρκα Καλλιόπη, κατέχει αυτό το αξίωμα τα τελευταία δύομισα χρόνια. Είναι παράλληλα Πρόεδρος της Οικονομικής Επιτροπής του Δήμου, ενώ στο ενεργητικό της έχει μία μεγάλη εμπειρία σε διάφορες διοικητικές θέσεις στο Δήμο Κατερίνης και τα Νομικά του Πρόσωπα. Στο επάγγελμα είναι εκπαιδευτικός, με ειδική άδεια από την υπηρεσία της, λόγω

του αξιώματος που κατέχει. Επίσης, παρακολουθεί το ειδικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ενώ συμμετέχει τακτικά σε επιμορφωτικά προγράμματα και ημερίδες για τη λειτουργία των Δήμων. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν ότι η άποψή της για τις διαδικασίες διοίκησης του Δήμου έχει βαρύτητα και, έτσι, οι απαντήσεις της μπορούν να θεωρηθούν πολύ χρήσιμες και αξιοποιήσιμες για τη συγκεκριμένη μελέτη. Επιπλέον, η πρόταση του Δημάρχου να ζητήσουμε τις απόψεις της για τις ανάγκες της μελέτης μας, λόγω δικών του πολλών ανειλημμένων υποχρεώσεων, υποδεικνύει τη κοινή κατεύθυνση πολιτικής που υπάρχει στο Δήμο Κατερίνης, ειδικότερα στο θέμα της μάθησης.

Ο ίδιος ο Δήμαρχος, πτυχιούχος Πολιτικός Μηχανικός, με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, πριν την πρώτη εκλογή του το 2007 (ήδη διανύει την τρίτη θητεία του), έχει στο ενεργητικό του μία σημαντική δραστηριότητα στην Τ.Α. Συμμετέχει ενεργά σε σημαντικούς φορείς διαμόρφωσης και εφαρμογής πολιτικών και καινοτομιών στο χώρο, όπως είναι η Κεντρική Ένωση Δήμων της Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.) και έχει παρουσιάσει μία σειρά εργασιών σχετικά με τις δράσεις και τις δυνατότητες της Τ.Α. Τα ανωτέρω υποδεικνύουν την ύπαρξη μίας ηγεσίας που, καταρχήν, εκτιμά τη μάθηση και που μπορεί να γίνει παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζόμενους.

Στην συνέντευξη που δόθηκε, έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί πώς αντιμετωπίζεται η μάθηση στο Δήμο Κατερίνης, με ερωτήσεις που αναφέρονται στα ειδικότερα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Γενικότερα, η κυρία Τζουμέρκα παρουσίασε την εικόνα μίας διοίκησης που προσπαθεί να προωθήσει τη μάθηση, που δεν στέκεται εμπόδιο στα αιτήματα για επιμόρφωση που τίθενται, ενώ θεωρεί ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες στους εργαζόμενους του Δήμου. Η γνώση και η πληροφορία θεωρούνται πολύ σημαντικές, καθώς, έτσι, οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Η μεγάλη εμπειρία και η συνεχής επιθυμία για επιμόρφωση των εργαζομένων στους τομείς ευθύνης της, τις Διευθύνσεις Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του Δήμου, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς και η διάθεση για ανάληψη περισσότερων ευθυνών και περισσότερη προσφορά, παρά την μεγάλη μείωση του προσωπικού, θεωρεί ότι χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους.

Επίσης, στις Διευθύνσεις ευθύνης της, θεωρεί ότι γίνεται προσπάθεια για μεταφορά της γνώσης ανάμεσα στους υπαλλήλους, προκειμένου οι παλαιότεροι να εκπαιδεύουν τους νεώτερους. Μάλιστα διαπιστώνει ότι και οι επιμέρους προϊστάμενοι δεν εμποδίζουν την επιμόρφωση των εργαζομένων ευθύνης τους, παρόλο που αναγνωρίζει ότι υπάρχει ένα μικρό ποσοστό, γενικότερα στο Δήμο, που μπορεί να υστερεί σε αυτόν τον τομέα.

Συνολικά για το Δήμο, θεωρεί ότι υπάρχει ένα περιβάλλον που δεν εμποδίζει τη μάθηση και αυτό αποτελεί και έναν από τους στόχους της διοίκησης του Δήμου.

Στις Διευθύνσεις ευθύνης της θεωρεί ότι η επιμόρφωση γίνεται σε τακτική βάση και αφορά και προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ. αλλά και πιο εξειδικευμένες επιμορφωτικές συναντήσεις από συνεργαζόμενους φορείς.

Αναγνωρίζει, βέβαια, ότι δεν υπάρχει ένας κεντρικός σχεδιασμός ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας, θεωρεί, όμως, ότι ο Δήμος προχωρά προς αυτήν την κατεύθυνση. Μάλιστα, πιστεύει ότι είναι δυνατή η σύναψη σχετικών συνεργασιών με το τοπικό εκπαιδευτικό ίδρυμα αλλά και με άλλους τοπικούς ή μη φορείς, για μεταφορά τεχνογνωσίας και εκπαίδευση, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες του Δήμου.

Όσον αφορά τις πρακτικές διερεύνησης των τοπικών αναγκών και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, αναγνωρίζει ότι δεν γίνεται συστηματικά προς το παρόν, θεωρεί όμως ότι είναι η κατεύθυνση που, ούτως ή άλλως, θα ακολουθηθεί στο μέλλον.

Ως βασικό εργαλείο για να διατηρείται η γνώση αναφέρει τις ΤΠΕ, καθώς, με την πλήρη καταγραφή των δεδομένων και της πληροφορίας, μπορεί ο Δήμος να αντιμετωπίσει καλύτερα την απειλή μίας ενδεχόμενης ξαφνικής μείωσης του προσωπικού.

Η προσωπικότητα και το ιδιαίτερο υπόβαθρο του κάθε εργαζομένου, βέβαια, θεωρεί ότι επηρεάζουν τις διαδικασίες απόκτησης, μεταφοράς και αποθήκευσης της γνώσης, και ότι κάποιο κατάλληλο σύστημα κινήτρων και αξιολόγησης, θα μπορούσε να αλλάξει αυτή την κατάσταση.

Γενικότερα, ήταν εμφανής η επιθυμία της κυρίας Τζουμέρκα για την μετάβαση του Δήμου Κατερίνης σε μία κατάσταση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε Οργανισμό Μάθησης. Το συμπέρασμα είναι ότι ο Δήμος Κατερίνης έχει τις δυνατότητες για αυτήν την μετάβαση και ότι, τουλάχιστον, δεν φαίνεται να εμποδίζεται από τη διοίκηση του Δήμου. Σύμφωνα και με την ίδια την Αντιδήμαρχο, ο Δήμαρχος συμμερίζεται τις ίδιες απόψεις και, γενικά, ακολουθείται κοινή πολιτική από το σύνολο της αιρετής διοίκησης.

3.3.4 Συμπεράσματα προσωπικής παρατήρησης

Η πόλη της Κατερίνης, βρισκόμενη στο κέντρο του Νομού Πιερίας, συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό διοικητικών υπηρεσιών, δημοσίων φορέων και οργανισμών στην περιοχή. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δραστηριοποίησης διαφόρων συλλόγων και ενώσεων πολιτών, ενώ, αντίστοιχα, υπάρχει συνεργασία και δικτύωση με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και με τα υπερκείμενα διοικητικά επίπεδα.

Στην Κατερίνη λειτουργεί, με την επιστημονική και διοικητική υποστήριξη του Α.Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας, το Τμήμα Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων (Logistics), με το οποίο γίνονται κατά διαστήματα διάφορες συνεργασίες για μεταφορά τεχνογνωσίας.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, οι υπηρεσίες του Δήμου Κατερίνης παρουσιάζουν έναν σχετικά ευρύ χωρικό κατακερματισμό, που οφείλεται κυρίως στο θεσμικό πλαίσιο του «Καλλικράτη» που απαιτεί την ύπαρξη υπηρεσιών εξυπηρέτησης πολιτών (υπηρεσίες δημοτολογίων, ληξιαρχείου, Κ.Ε.Π. κλπ) στις έδρες των Δημοτικών Ενοτήτων (πρώην Δήμων που συνενώθηκαν). Μία σειρά υπηρεσιών, επίσης, στεγάζονται σε χώρους διαφορετικούς από το κεντρικό Δημαρχιακό κατάστημα, κυρίως λόγω του αντικειμένου τους, όπως είναι η Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας, αλλά και η υπηρεσία Πρόνοιας (Τμήμα Κοιν.Προστασίας), αντικείμενο που μεταβιβάστηκε στους Δήμους με τον «Καλλικράτη» και συνεχίζει να στεγάζεται στο χώρο που δραστηριοποιούνταν πριν.

Αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη κάποιου χώρου συγκέντρωσης του προσωπικού, είτε για επίσημες συγκεντρώσεις, είτε ως ανεπίσημοι χώροι συνάντησης (όπως είναι, για παράδειγμα, κάποιο κυλικείο), δημιουργούν αρκετά προβλήματα στην επικοινωνία και, γενικότερα, την κοινωνικοποίηση του προσωπικού. Προς το παρόν γίνεται περιστασιακή χρήση της αίθουσας Δημοτικού Συμβουλίου, η οποία όμως είναι τόπος πολλών άλλων δραστηριοτήτων του Δήμου και δεν μπορεί, εκ των πραγμάτων, να είναι διαθέσιμη σε τακτική βάση.

Στο Δήμο Κατερίνης εκτός από την απαιτούμενη, για τη συμμετοχή του Δήμου σε διάφορα χρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ, διαχειριστική ικανότητα, δεν καταγράφονται άλλα καθολικά υιοθετημένα συστήματα, μέθοδοι, εργαλεία προγραμματισμού, υλοποίησης και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων των δομών και υπηρεσιών του Δήμου. Το αρμόδιο Τμήμα Προγραμματισμού και Διαφάνειας ως πρόσφατα υπήρξε υποστελεχωμένο, ενώ το προσωπικό που προέκυψε, μετά από ανάλογες μετακινήσεις, δεν διαθέτει ακόμη την απαιτούμενη εμπειρία για την παρουσίαση άμεσων αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά στις πολιτικές ΔΑΠ που ακολουθούνται, διαπιστώνεται ότι δεν ακολουθείται κάποια ολοκληρωμένη μέθοδος διαχείρισης του προσωπικού.

Συγκεκριμένα, επειδή δεν υπάρχει ολοκληρωμένη περιγραφή θέσεων και καθηκόντων εργασίας των υπαλλήλων, δεν μπορεί να υπάρχει εμπειριστατωμένη καταγραφή των συγκεκριμένων αναγκών ανά οργανική μονάδα, πρόβλημα όμως που αφορά το σύνολο του Δημόσιου Τομέα.

Σχετικά με την επιμόρφωση – κατάρτιση του προσωπικού, δεν υφίσταται κάποια οργανωμένη διαδικασία διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών. Ο κάθε εργαζόμενος επιλέγει, συνήθως, από μόνος του το χρόνο, το φορέα και το είδος της εκπαίδευσης που θα παρακολουθήσει.

Αυτό, παρόλο που γίνεται χωρίς την ύπαρξη εμποδίων από την υπηρεσία, έχει ως αποτέλεσμα η εκπαίδευση του προσωπικού να μη συνάδει, κάποιες φορές, με τις γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη θέση εργασίας που κατέχει.

Παρατηρείται μία απουσία τακτικής παρακολούθησης ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων για προϊσταμένους, κυρίως σε θέματα μάνατζμεντ. Προς το παρόν η υποχρέωση παρακολούθησης τέτοιων προγραμμάτων περιορίζεται μόνο στους Διευθυντές. Αυτό δεν οφείλεται, συνήθως, σε παράγοντες που έχουν σχέση με τον ίδιο το Δήμο, αλλά αφορούν, γενικότερα, διαδικασίες σχεδιασμού και απορρόφησης των εργαζομένων στα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.

Διαπιστώνεται, επίσης, η προσπάθεια των εργαζομένων για επιπλέον πιστοποιημένη επιμόρφωση και εκπαίδευση, να οφείλεται σε κάποιο βαθμό στην αβεβαιότητα που προέκυψε στο εργασιακό περιβάλλον των Δημοσίων υπαλλήλων, λόγω της οικονομικής κρίσης και των πολιτικών μείωσης του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα.

Δεν γίνεται συστηματική αξιολόγηση του προσωπικού, κάτι που οφείλεται στις συνεχόμενες αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, αλλά και στην μη ύπαρξη ανάλογης κουλτούρας προγραμματισμού, στοχοθεσίας και αξιολόγησης, γενικότερα στο Δημόσιο Τομέα. Δεν βοήθησε, ιδιαίτερα, προς αυτήν την κατεύθυνση και η υπόνοια διασύνδεσης της αξιολόγησης με την μελλοντική εξασφάλιση της θέσης εργασίας, ιδιαίτερα εξαιτίας των κεντρικών πολιτικών των τελευταίων ετών.

Όλες οι υπηρεσίες είναι μηχανογραφημένες εσωτερικά, με την έννοια ότι γίνεται χρήση ειδικού λογισμικού ανάλογα με το συγκεκριμένο αντικείμενο της κάθε μίας. Δεν υπάρχει, όμως, κάποιο ολοκληρωμένο εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα διασύνδεσης, συνεργασίας και επικοινωνίας των υπηρεσιών, όπως είναι τα προγράμματα ροής εργασιών και εγγράφων.

Υπάρχει ενημερωμένη ιστοσελίδα (www.katerini.gr), η οποία παρέχει μόνο πληροφόρηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, χωρίς όμως να υπάρχει κανενός είδους αλληλεπίδραση ή οργανωμένη διαδικασία ηλεκτρονικής διαχείρισης αιτημάτων των πολιτών, ούτε άλλα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η διακίνηση της πληροφορίας και, γενικότερα, η επικοινωνία εμποδίζεται από αρκετούς παράγοντες και θα πρέπει να σχεδιαστούν συγκεκριμένες, κατά περίπτωση, ενέργειες, προκειμένου να βελτιωθεί η κατάσταση.

Το γενικό συμπέρασμα που εξάγεται από την ανωτέρω παρατήρηση είναι ότι μπορεί να υπάρχουν προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου που οφείλονται, κατά κύριο λόγο, σε εξωγενείς παράγοντες, όπως το θεσμικό πλαίσιο και η κουλτούρα που

επικρατεί γενικότερα στο Δημόσιο Τομέα, ενώ, αντίστοιχα, εντοπίζονται αρκετές δυνατότητες και ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

3.4 Συνοπτική αξιολόγηση αποτελεσμάτων έρευνας

Η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Κατερίνης έχει ως στόχο την αποτύπωση των στοιχείων εκείνων που μπορεί να θεωρηθούν ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκειμένου να αξιοποιηθούν κατάλληλα, αλλά και των αδυναμιών λειτουργίας του, με τη διερεύνηση των αιτιών που τις προκαλούν, προκειμένου στη συνέχεια να μπορεί να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να λάβει υπόψη της τα γενικότερα δεδομένα και το πλαίσιο το οποίο έχει διαμορφωθεί, τόσο από την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης», όσο και από την οικονομική κρίση στην οποία περιήλθε η χώρα. Έτσι, η διοικητική μεταρρύθμιση του 2010 με το πρόγραμμα «Καλλικράτης», παρότι ήταν μια σημαντική τομή για τη Δημόσια Διοίκηση της χώρας, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ώστε να προωθήσει και να πετύχει ένα νέο ρόλο για την Τ.Α. Η συνένωση στο Δήμο Κατερίνης δημιούργησε έναν αρκετά εκτενή σε έκταση και πληθυσμό Δήμο, κάτι που είχε αρνητικές συνέπειες στη λειτουργικότητά του και στη διαχείριση των αναγκών.

Οι κλασικές παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης συνεχίστηκαν, σε πολλές περιπτώσεις, με κύρια χαρακτηριστικά τη γραφειοκρατία, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και την πολυνομία.

Η συνένωση, ως ένα βαθμό, οδήγησε σε περιορισμό των λειτουργικών δαπανών μέσα από την οικονομία κλίμακος που επετεύχθη και στη σύγκλιση της Ελληνικής Τ.Α. με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Παρόλα αυτά, στα χρόνια εφαρμογής του Καλλικράτη και της οικονομικής κρίσης, η εφαρμογή του «προγράμματος κινητικότητας» των εργαζομένων αλλά και άλλες κεντρικές πολιτικές μείωσης του προσωπικού, προκάλεσαν αβεβαιότητα για το μέλλον τους.

Αυτή η αβεβαιότητα ήταν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδήγησαν αρκετούς εργαζόμενους σε αναζήτηση πιστοποιήσεων και, γενικότερα, σε προσπάθειες αναβάθμισης του μορφωτικού τους επιπέδου. Έτσι, κίνητρο για εκπαίδευση δεν είναι πολλές φορές η ίδια η μάθηση, αλλά η εξασφάλιση μίας περισσότερο σταθερής θέσης εργασίας και, ίσως, ένα εισιτήριο για επιλογή σε θέσεις ευθύνης, με την αντίστοιχη αναβάθμιση της μισθοδοσίας που αυτό συνεπάγεται. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί συχνά στην επιλογή επιμορφωτικών προγραμμάτων που δεν συνάδουν με τις ειδικότερες ανάγκες της υπηρεσίας.

Παρόλα αυτά, η επιμόρφωση, για όποιο λόγο και αν γίνεται, μπορεί να οδηγήσει σε αναβάθμιση της ποιότητας των εργαζομένων και σε μία διαφορετική αντίληψη για την εργασία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα δεδομένα, αλλά και τα συμπεράσματα της έρευνας που προηγήθηκε, γίνεται μία προσπάθεια συνοπτικής αξιολόγησης του περιβάλλοντος του Δήμου Κατερίνης, (Πίνακες 3.20 και 3.21) προκειμένου να μπορεί στη συνέχεια να γίνει ένας ολοκληρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός.

Πίνακας 3.20

Ανάλυση S.W.O.T. – Δυνατότητες και Αδυναμίες

ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<p>Η μεγάλη εμπειρία προσωπικού</p> <p>Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο προσωπικού</p> <p>Η εμφανής διάθεση του προσωπικού για συνεχή επιμόρφωση και πιστοποίηση</p> <p>Η θετική, γενικά, αντιμετώπιση της μάθησης από τους εργαζόμενους σε θέσεις ευθύνης</p> <p>Ενδείξεις ότι η ανώτατη διοίκηση του Δήμου είναι θετική απέναντι τη μάθηση και την επιμόρφωση</p>	<p>Η πιθανή έλλειψη δεξιοτήτων διοίκησης (μνάτζμεντ) στα άτομα που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης.</p> <p>Η γραφειοκρατική κουλτούρα και οι αυστηρές δομές</p> <p>Η έλλειψη διαδικασιών προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της λειτουργίας των εργαζομένων και, γενικότερα, του Δήμου</p> <p>Ο χωρικός κατακερματισμός των υπηρεσιών του Δήμου</p> <p>Η έλλειψη χώρων για τυπικές και άτυπες συγκεντρώσεις και συναντήσεις προσωπικού</p> <p>Η έλλειψη οργανωμένης πολιτικής επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσιών και με το εξωτερικό περιβάλλον</p> <p>Μεγάλο μέρος του προσωπικού έχει οδηγηθεί και θα οδηγηθεί στο εγγύς μέλλον σε συνταξιοδότηση, λόγω συμπλήρωσης ορίων ηλικίας</p> <p>Η έλλειψη επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού για την ανάληψη πρωτοβουλιών πέραν των τυπικών αρμοδιοτήτων.</p>

Πίνακας 3.21

Ανάλυση S.W.O.T. (συνέχεια) – Ευκαιρίες και Απειλές

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την καλύτερη ροή και αποθήκευση της πληροφορίας και για αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον.</p> <p>Η εισαγωγή συστημάτων και διαδικασιών οργάνωσης και παρακολούθησης των λειτουργιών των υπηρεσιών</p> <p>Η αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου.</p> <p>Η αξιοποίηση ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων από ανάλογους φορείς εκπαίδευσης (Πανεπιστήμια, Ε.Κ.Δ.Δ.)</p> <p>Η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του Δημόσιου Τομέα.</p> <p>Η αξιοποίηση συνεργασιών με τοπικούς και υπερτοπικούς φορείς για μεταφορά τεχνογνωσίας</p>	<p>Η οικον. κρίση και οι μνημ. υποχρεώσεις της χώρας που συνεπάγονται ένα αβέβαιο, συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον</p> <p>Η ασάφεια ως προς της κατευθύνσεις της κεντρικής διοίκησης σε θέματα εκσυγχρονισμού της λειτουργίας του Δημ. Τομέα.</p> <p>Η καθυστέρηση ενεργοποίησης των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης του Δημόσιου Τομέα.</p> <p>Η πολυπλοκότητα και συνεχής μεταβολή της νομοθεσίας</p> <p>Η παραδοσιακά γραφειοκρατική δομή των Δημοσίων υπηρεσιών.</p> <p>Η ελλιπής κωδικοποίηση διαδικασιών και οι δυσχέρειες επικοινωνίας με υπηρεσίες άλλων φορέων.</p> <p>Οι ανελαστικές οργανωτικές δομές του Δημ. Τομέα και η δυσχέρεια αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού με χαρακτηριστικά πολυλειτουργικού υπαλλήλου.</p> <p>Η έλλειψη κινήτρων απόδοσης και επιβράβευσης</p> <p>Η σύνδεση των συστημάτων αξιολόγησης στο πρόσφατο παρελθόν με εν δυνάμει απειλητικές, προς την εργασιακή κατάσταση, συνέπειες, που οδήγησε σε δαιμονοποίησή τους</p> <p>Η μη εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης που οφείλεται σε αυτήν την δαιμονοποίηση, αλλά και στις συνεχείς μεταβολές της νομοθεσίας και τις συνεχόμενες παρατάσεις υποχρεωτικής εφαρμογής τους</p> <p>Οι αδυναμία προσλήψεων νέου μόνιμου προσωπικού</p> <p>Οι πιθανές κεντρικές πολιτικές μείωσης του προσωπικού του Δημόσιου Τομέα, όπως αυτές που εμφανίστηκαν στο πρόσφατο παρελθόν</p>

3.5 Περιορισμοί της έρευνας

Παρόλο που έγινε προσπάθεια να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση στο Δήμο Κατερίνης εξετάζοντας διαφορετικές μεταβλητές και με διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις,

υπάρχει μία σειρά ακόμη μεθοδολογικών εργαλείων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, που, όμως, τα στενά περιθώρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας δεν επιτρέπουν.

Επίσης, τα μικρά ποσοστά συμμετοχής στο δείγμα από κάποιες οργανικές μονάδες δεν μπορούν να θεωρηθούν επαρκή για ολοκληρωμένα στατιστικά συγκριτικά συμπεράσματα.

Η χρήση του ίδιου ερωτηματολογίου στους Αντιδημάρχους και στους εντεταλμένους Δημοτικούς Συμβούλους του Δήμου, ή μία διαφορετική στρωματοποίηση του δείγματος ανά θέση ευθύνης και ανά εκπαιδευτικό επίπεδο, ώστε να αξιολογηθεί και η άποψή τους ξεχωριστά, θα οδηγούσε σε πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα. Το ίδιο θα βοηθούσε η χρήση επιπλέον, πιο στοχευμένων, ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους, που να εξετάζουν πιο συγκεκριμένα τις διάφορες διαστάσεις ενός Οργανισμού Μάθησης.

Επίσης ο «εν δυνάμει» κίνδυνος της σημασιολογικής φόρτισης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου¹⁰, ενδεχόμενα να επηρέασε τις απαντήσεις των ερωτώμενων, παρόλο που καταβλήθηκε προσπάθεια, με την πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου, να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος αλλοίωσης των αποτελεσμάτων από το συγκεκριμένο πρόβλημα.

Σε κάθε περίπτωση, η καταγραφή που έγινε και η αντίστοιχη αξιολόγηση προσφέρουν ένα καλό υπόβαθρο περαιτέρω μελέτης, ώστε να αξιολογηθούν πιο εξειδικευμένα όλες οι διαστάσεις ενός Δήμου που τον χαρακτηρίζουν ή όχι ως Οργανισμό Μάθησης.

3.6 Προτάσεις

Ύστερα από την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε, (με τους περιορισμούς, έστω, που ήδη έχουν αναφερθεί) εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Κατερίνης όπου μπορούν να εστιαστούν οι ενέργειες της διοίκησης, προκειμένου να διαμορφωθεί μία στρατηγική διοίκηση της γνώσης.

Υπάρχει μία σειρά διαθέσιμων εργαλείων και πρακτικών που μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Το σημαντικό, όμως, είναι να γίνει κατανοητό ότι μία διοίκηση της γνώσης χρειάζεται πάνω από όλα μία νέα φιλοσοφία στην αξιολόγηση των πόρων του οργανισμού. Ύστερα από τον εντοπισμό των δυνατοτήτων του οργανισμού και, κυρίως, των στοιχείων εκείνων που μπορούν να θεωρηθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Δήμου

¹⁰ Σύμφωνα με τους Ζώτος *et al* (2006) η σημασιολογική φόρτιση είναι «εγγενής ανωμαλία» αυτής της μεθόδου έρευνας.

Κατερίνης, μπορεί να οριστεί με επιτυχία μία κατάλληλη στρατηγική που να οδηγήσει στην ορθή αξιοποίησή τους.

Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι η διοίκηση του Δήμου φαίνεται να διατίθεται πολύ θετικά στην κατεύθυνση ενός Δήμου Μάθησης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ηγεσία σε έναν Οργανισμό Μάθησης παίζει έναν κυρίαρχο ρόλο, καθώς αυτή, μέσω του κοινού οράματος που θα εμπνεύσει στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης, είναι πολύ σημαντικό, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, να λάβει σοβαρά υπόψη την αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Κανένας πόρος δεν είναι ανεξάρτητος από τους υπόλοιπους, κάθε δράση φέρνει την αντίστοιχη αντίδραση και η θεώρηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να στοχεύει στην ισορροπία. Έτσι, θα μπορεί να γίνει η κατάλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων, των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των ευκαιριών του Δήμου, θα μπορούν να διορθωθούν οι εσωτερικές αδυναμίες και να αποφευχθούν, όσο γίνεται, οι αρνητικές συνέπειες των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Είναι προφανές, επίσης, ότι μία πορεία προς έναν Οργανισμό Μάθησης, συνεπάγεται μία σταδιακή αλλαγή στην κουλτούρα και στις δομές του Δήμου. Από την ανάλυση που προηγήθηκε, έγινε φανερό ότι ένα από τα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο Δήμος Κατερίνης είναι η σχετικά συντηρητική γραφειοκρατική κουλτούρα και οι αρκετά αυστηρές δομές. Πέρα από τους θεσμικούς παράγοντες που μπορεί να οδηγούν σε αυτό, είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστεί ότι σε έναν Δήμο, υπάρχουν περιθώρια ευελιξίας και αυτοδιοίκησης, τουλάχιστον ως ένα βαθμό. Επομένως, μία κατάλληλα σχεδιασμένη στρατηγική διοίκηση της αλλαγής (change management), μπορεί, σταδιακά, να οδηγήσει σε μία επιθυμητή αλλαγή της κουλτούρας.

Η αλλαγή δομών και των συστημάτων είναι κάτι αρκετά πιο απλό και μπορεί να επιτευχθεί μέσα από το διάλογο και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και με κατάλληλα διαμορφωμένο σχεδιασμό.

Μία κατάλληλη Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) που να προωθεί, με τις κατάλληλες τεχνικές κινητοποίησης, τη γνώση και τη μάθηση, μία ανάλογη πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού αλλά και αξιολόγησής του, με βασικό γνώμονα αυτά τα στοιχεία, θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιθυμητή κατάσταση. Κάτι τέτοιο φαίνεται αρχικά ότι ξεπερνά τις δυνατότητες αυτονομίας και αυτοδιοίκησης ενός Δήμου, παρόλα αυτά, η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει να παρουσιάσει μία μεγάλη ποικιλία

μεθόδων και εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, ανεξάρτητα από τους θεσμικούς περιορισμούς που υπάρχουν.

Συνολικά, όμως, τα **βασικά βήματα** που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν, σύμφωνα με το Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης – ΕΚΕΤΑ (2006), είναι τα εξής:

Ένας συνολικός σχεδιασμός στρατηγικού σχεδιασμού του Δήμου με εστίαση στη διοίκηση της γνώσης. Η παραδοχή ότι η γνώση είναι ο βασικός ανταγωνιστικός πόρος του Δήμου, προκειμένου να βασιστεί πάνω της όλη η στρατηγική κατεύθυνσή του, θα μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα στο σύνολο του οργανισμού. Ειπώθηκε, ήδη, ότι η διοίκηση της γνώσης δεν γίνεται για τη γνώση ως αφηρημένη έννοια, αλλά στοχεύει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και πλήρως λειτουργικού οργανισμού.

Το επόμενο βήμα είναι η **πλήρης αξιολόγηση όλων των διαθέσιμων πηγών γνώσης, εντός και εκτός του Δήμου**, που σημαίνει μία πολύ πιο αναλυτική και στοχευμένη μελέτη όλων αυτών των πηγών, με την ανάλογη κατηγοριοποίηση και ταξινόμησή τους, προκειμένου να εντοπιστούν ακριβώς τα ζητήματα εκείνα που θα πρέπει να προσεχθούν περισσότερο. Η χρήση περισσότερων, πιο εξειδικευμένων ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων, ανάλογα με τη κατηγορία εκπαίδευσης, τη θέση ευθύνης, την ειδικότητα και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του συγκεκριμένου αντικειμένου εργασίας του κάθε εργαζόμενου, αλλά και μία σειρά συναντήσεων και διαβουλεύσεων με το προσωπικό, θα βοηθούσε να συναχθούν πιο έγκυρα συμπεράσματα για τα σημεία όπου μπορεί να υπάρχουν κενά και αδυναμίες, ώστε να είναι δυνατόν να καλυφθούν με επιτυχία στο μέλλον.

Προσπάθεια πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων του Δήμου σε γνώση. Είναι δύσκολο να γίνει κάτι τέτοιο, βέβαια, μέσα στο εξαιρετικά μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον. Με την κατάλληλη χαρτογράφηση της γνώσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όμως, μπορούν να εντοπιστούν οι ανάγκες σε γνώση που θα δημιουργηθούν και, έτσι, μπορούν να τεθούν κάποιοι στόχοι.

Προσπάθεια απόκτησης της κατάλληλης γνώσης για τους στόχους που έχουν τεθεί, χρήση και αξιοποίησή της. Από τη στιγμή που θα έχει γίνει η κατάλληλη αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε γνώση, μπορεί, στη συνέχεια, να σχεδιαστεί μία κατάλληλη πορεία για την απόκτηση και την σωστή αξιοποίησή της.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να εκτιμηθούν όλες οι πιθανές πηγές και τρόποι απόκτησης της κατάλληλης γνώσης. Έτσι, στο Δήμο Κατερίνης πιθανή πηγή γνώσης θα μπορούσε να είναι συνεργασίες με τα τοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα για την κατάρτιση του προσωπικού αλλά

και με άλλους Δήμους ή Δημόσιους οργανισμούς (όπως είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.) για επιμόρφωση και μεταφορά τεχνογνωσίας.

Εντός του οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενθάρρυνση και προώθηση της μάθησης, μέσω τυπικών και άτυπων τεχνικών. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), η χρήση κατάλληλων εργαλείων ΤΠΕ, μπορούν να βοηθήσουν προς την κατεύθυνση της απόκτησης και αξιοποίησής της γνώσης. Επίσης, η γνώση που υπάρχει στο προσωπικό ορισμένου χρόνου ειδικών προσόντων, όπως είναι οι ειδικοί συνεργάτες του Δήμου, θα πρέπει να μεταφέρεται στο Δήμο και αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη συνεχή επικοινωνία και συνεργασία με τους υπαλλήλους του Δήμου, με μία σχέση ίσως μέντορα – εκπαιδευόμενου, έτσι ώστε να μπορεί αυτή η γνώση να αξιοποιηθεί και στο μέλλον.

Από τη στιγμή που θα έχει αποκτηθεί η γνώση, θα πρέπει **να λαμβάνεται πρόνοια ώστε να γίνεται ορθή διαχείρισή της**. Παράγοντες όπως η κουλτούρα, η δομή, η τεχνολογία αλλά και οι πολιτικές ΔΑΠ πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς. Η παροχή διευκολύνσεων στους εργαζόμενους για επιμόρφωση, στα πλαίσια που επιτρέπονται από το θεσμικό πλαίσιο, η επιβράβευση για τη στοχευμένη επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού, αλλά και για τη διάθεση για διαμοίραση αυτής της γνώσης, η δημιουργία μίας κουλτούρας εμπιστοσύνης, αφορούν κάποιες μόνο από τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη πετυχημένη διοίκηση της γνώσης του Δήμου.

Έχοντας αναλύσει πιο πάνω την σημασία της κοινωνικοποίησης για την διαδικασία της μάθησης, η παροχή ανάλογων ευκαιριών, μέσω σχεδιασμού τακτικών συναντήσεων του προσωπικού, επίσημα ή ανεπίσημα, αλλά και η εύρεση ή η δημιουργία κατάλληλων χώρων για αυτό, επίσης θα βοηθούσε για την μετάβαση σε έναν Οργανισμό Μάθησης. Το πρόβλημα που δημιουργείται από τον αναγκαστικό κατακερματισμό των υπηρεσιών θα μπορούσε να διορθωθεί από την οργάνωση συναντήσεων ανάμεσα στις οργανικές μονάδες, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Και, βέβαια, δεν πρέπει να υποτιμάται η **συνεχής αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της κατάστασης**, προκειμένου να εντοπίζονται άμεσα τα ζητήματα όπου χρειάζεται διόρθωση της στρατηγικής. Μία κατάσταση συνεχούς διαλόγου και διαβούλευσης με το προσωπικό, αυτούς που έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του Δήμου, αλλά και η συνεχής διασύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερα την τοπική κοινωνία, τους stakeholders του Δήμου, θα ενισχύσει αυτή τη λειτουργία. Επιπλέον, η μέτρηση και η ανάδειξη των επιτυχιών, ακόμη και των μικρών, ευνοούν τη διαδικασία της αλλαγής και της μετάβασης στην επιθυμητή κατάσταση. Για αυτό το λόγο, οι στόχοι πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμοι, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι, προκειμένου να μπορούν να είναι

εμφανή και τα άμεσα αποτελέσματα, αλλά να γίνονται και οι ανάλογες επενδύσεις για τον πετυχημένο μετασχηματισμό του Δήμου σε Οργανισμό Μάθησης.

3.7 Ανακεφαλαίωση

Σύμφωνα με τον Μαγγόπουλο (2014), η αξιολόγηση που γίνεται μέσα από τη μελέτη περίπτωσης δε δίνει απαντήσεις σε κάθε πιθανή ερώτηση, αλλά σε αυτές που έχουν τεθεί προς εξέταση και που ο αριθμός τους είναι, συνήθως, περιορισμένος. Συνεπώς, η υλοποίηση μίας και μόνο μελέτης είναι εξαιρετικά δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να αποτιμήσει, να παρουσιάσει, να περιγράψει ή να αφηγηθεί τη συνολικότερη «ιστορία» μιας περίπτωσης. Αυτό το ζήτημα, σύμφωνα με τον ίδιο, αντιμετωπίζεται όταν η αξιολόγηση γίνεται ανά τακτά διαστήματα. Τα ευρήματα κάθε μελέτης τροφοδοτούνται από τα ευρήματα των προηγούμενων αξιολογήσεων και τροφοδοτούν τα αποτελέσματα των μελλοντικών. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης, δεν φιλοδοξούσε ποτέ να περιγράψει κάθε μεταβλητή που επηρεάζει την πορεία ενός Δήμου προς τη μάθηση. Αυτό που επιδιώχθηκε ήταν μία πρώτη παρουσίαση κάποιων σχετικών παραγόντων, ώστε να μπορεί να δημιουργηθεί μία βάση, πάνω στην οποία θα δομηθούν επιπλέον έρευνες και μελέτες. Έτσι, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, μπορούν να προστεθούν σε όσα έχουν διατυπωθεί ως τώρα από αντίστοιχες μελέτες στο εξωτερικό και να αποτελέσουν την αρχή για μία σειρά ανάλογων μελετών στους Ελληνικούς Ο.Τ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσω της ανασκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά και της αποτύπωσης και αξιολόγησης του περιβάλλοντος στο Δήμο Κατερίνης, έγινε προσπάθεια να μελετηθεί σε ποιο βαθμό και έκταση γίνεται διοίκηση της γνώσης σε έναν ελληνικό Ο.Τ.Α. και ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Τα συμπεράσματα κατέδειξαν ότι ο Δήμος Κατερίνης έχει κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που μπορεί να τον βοηθήσουν να μετασχηματιστεί, με την κατάλληλη στρατηγική, σε Οργανισμό Μάθησης. Το ανθρώπινο δυναμικό του έχει πολύ καλές προοπτικές, ενώ η αιρετή ηγεσία έχει θετική άποψη για τη μάθηση και τη γνώση.

Αυτό, όμως, που εντοπίστηκε ως βασικό ζήτημα ήταν η απουσία ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού Διοίκησης της Γνώσης, κάτι που αντιστοιχεί στην έλλειψη αντίστοιχης

κουλτούρας προγραμματισμού και θέσπισης στόχων, γενικότερα στους Δημόσιους Οργανισμούς και που οδηγεί στην μη ορθή αξιοποίηση και, πολλές φορές, στην απώλεια σημαντικής άρρητης γνώσης.

Παρόλα αυτά, όπως αναπτύχθηκε και πιο πάνω, οι Ο.Τ.Α. βρίσκονται σε μία ιδιαίτερη θέση σε σχέση με τον υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα. Πρόκειται για τον εγγύτερο στον πολίτη θεσμό, υπάρχει συνεχής και άμεση αλληλεπίδραση με την τοπική κοινωνία. Ιδιαίτερα, η αίσθηση του «ανοίκειν» σε ένα ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, μπορεί, όπως ειπώθηκε, να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη για όλους, το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου και την τοπική κοινωνία. Αυτή η αίσθηση κοινωνικής ταυτότητας μπορεί να βοηθήσει ώστε η Μάθηση να μην είναι χαρακτηριστικό που θα περιορίζεται μόνο στα στενά πλαίσια ενός Δήμου. Η ιδιαιτερότητα που χαρακτηρίζει την Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να επιτρέψει την μετάβαση σε μία ιδανική κατάσταση, τη μετεξέλιξη, πλέον, σε μία «Κοινωνία Μάθησης». Σε αυτή, ο Δήμος θα αποτελεί τον πυρήνα, την καρδιά ενός ευρύτερου οργανισμού, της τοπικής κοινωνίας, την οποία θα χαρακτηρίζει και θα καθοδηγεί.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

σχετικά με τις:

Δυνατότητες μετεξέλιξης ενός Δήμου

σε Οργανισμό Μάθησης

μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης της Γνώσης

Μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κατερίνης

Στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής διατριβής

της Ζωής Σερετίδου

Επιβλέπουσα: Ευγενία Πετρίδου, Καθηγήτρια

Τμήματος Οικον. Επιστημών Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Φεβρουάριος 2017

Αγαπητοί και Αγαπητές Συνάδελφοι/ισσες,

Με το παρόν ερωτηματολόγιο επιχειρείται η συλλογή δεδομένων για την διερεύνηση των απόψεων σας για το κατά πόσο ο Δήμος Κατερίνης έχει χαρακτηριστικά Οργανισμού Μάθησης.

Οργανισμός Μάθησης είναι αυτός όπου οι εργαζόμενοι συνεχώς μαθαίνουν και μεταφέρουν τη γνώση τους, βοηθώντας τον οργανισμό τους να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και παρέχοντας, εν τέλει, καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της ακαδημαϊκής έρευνας, η οποία θα αποτελέσει μέρος της μεταπτυχιακής μου διατριβής, στο πλαίσιο του Δ.Δ.Π.Μ.Σ. «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση».

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα.

Τέλος, έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι απλό και κατανοητό και να απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους του Δήμου ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν.

Η συμπλήρωση του δεν απαιτεί περισσότερο από 10 λεπτά.

Με εκτίμηση,

Σερετίδου Ζωή

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!!!

1^η Ενότητα: Δημογραφικά δεδομένα

επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας

Μία απάντηση είναι αποδεκτή σε κάθε ερώτηση. Παρακαλώ απαντήστε σε **ΟΛΕΣ** τις ερωτήσεις, τσεκάροντας **ΜΙΑ** μόνο από τις επιλογές.

Εξαιρούνται η πρώτη ερώτηση που είναι προαιρετική και η ερώτηση για τη γνώση ξένων γλωσσών, όπου μπορείτε επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις, ή να μην την απαντήσετε καθόλου, εφόσον η απάντησή σας είναι αρνητική.

1. Διεύθυνση ή Αυτοτελές Τμήμα στο οποίο εργάζεστε

Δεν είναι υποχρεωτική η απάντηση. Είναι απαραίτητο στοιχείο, όμως, για τις ανάγκες ορθής εξαγωγής συμπερασμάτων της στατιστικής ανάλυσης που θα γίνει. Για αυτό παρακαλείστε να αναφέρετε γενικά την Διεύθυνση ή το Αυτοτελές Τμήμα στο οποίο ανήκετε.

- Διεύθυνση Προγραμματισμού
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Κ.Ε.Π.
- Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Καθαριότητας
- Διεύθυνση Δόμησης (Πολοδομίας)
- Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
- Αυτ. Τμήμα Κοιν. Προστασίας, Παιδείας, Δια βίου Μάθησης & Ισότητας των φύλων

2. Θέση σας στον οργανισμό: *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

3. Ηλικία *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

20-30

31-40

41-50

51-60

60+

4. Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

5. Συνολικός αριθμός ετών απασχόλησης στο Δημόσιο τομέα γενικά (όχι απαραίτητα μόνο στο συγκεκριμένο Δήμο) *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

0-6

7-13

14-20

21-27

28+

6. Συνολικός αριθμός ετών επαγγελματικής εμπειρίας (σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα) *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

0-6

7-13

14-20

21-27

28+

7. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας (επιλέξτε το ανώτερο επίπεδο) *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

- Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι.
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

8. Έχετε παρακολουθήσει άλλου είδους εκπαίδευση κατάρτιση (συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια, συνέδρια κλπ) *

Παρακαλούμε επιλέξτε ένα από τα παρακάτω.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

9. Γνωρίζετε ξένες γλώσσες, ποιες και σε ποιο επίπεδο?

ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΑΤΕ ΑΝ ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ.

ΑΝ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ, ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΕΠΙΛΕΞΕΤΕ με ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΠΕΔΙΑ ΑΠΟ ΕΝΑ.

	Μέτρια (επίπεδο Β1)	Καλά (επίπεδο Β2)	Πολύ καλά (επίπεδο Γ1)	Άριστα (επίπεδο Γ2)
Αγγλικά				
Γερμανικά				
Γαλλικά				
Άλλο				

10. Ποιο είναι το επίπεδο των δεξιοτήτων σας στις Τεχνολογίες επικοινωνιών και Πληροφορικής (H/Y)? (επιλέξτε το ανώτερο επίπεδο) *

- Δεν έχω καθόλου γνώσεις H/Y
- Κατέχω τις βασικές δεξιότητες H/Y (word, excel, internet κλπ)
- Κατέχω εξειδικευμένες δεξιότητες H/Y

2η Ενότητα

ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Οι παρακάτω ερωτήσεις διερευνούν την ύπαρξη ή μη των δομικών στοιχείων ενός Οργανισμού Μάθησης, όπως αυτά παρουσιάστηκαν από τους Garvinetal (2008) σε αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που επεξεργάστηκαν.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι οι παρακάτω προτάσεις ισχύουν στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε

1ος Δομικός Παράγοντας

Περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση

Υποπαράγοντας Α

11. Στην υπηρεσία σας μπορεί κάποιος να εκφράζει ελεύθερα την άποψή του *

Επιλέξτε μία από τις παρακάτω επιλογές. Η διαβάθμιση έχει σχέση με το κατά πόσο συμφωνείτε ή όχι με τη πρόταση που σας δίνεται

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

12. Αν κάνει κάποιος λάθος, συνήθως έχει αρνητικές συνέπειες για αυτόν *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

13. Οι υπάλληλοι συνήθως συζητούν άνετα για τα προβλήματα και τις διαφωνίες τους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

14. Οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με το τι λειτουργεί σωστά και τι όχι *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

15. Το να κρατάς πληροφορίες για τον εαυτό σου είναι ο καλύτερος τρόπος για να προοδεύσεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Β

16. Στην υπηρεσία σας οι διαφορετικές απόψεις είναι καλοδεχούμενες *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι απόψεις και ιδέες δεν εκτιμώνται αν δεν συμφωνούν με τις γενικότερες απόψεις της υπηρεσίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

18. Δεν υπάρχει διαφάνεια στη διαχείριση όσων διαφωνούν με τις απόψεις της υπηρεσίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

19. Οι υπάλληλοι είναι ανοικτοί σε εναλλακτικούς τρόπους για να λύνονται τα προβλήματα *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Γ

20. Στην υπηρεσία σας οι νέες ιδέες εκτιμώνται *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

21. Δεν υπάρχει ενδιαφέρον για ιδέες διαφορετικές από αυτές που ήδη εφαρμόζονται *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

22. Υπάρχει ενδιαφέρον να βρίσκονται νέοι τρόποι για να ολοκληρώνεται η εργασία *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

23. Υπάρχει συχνά αντίδραση σε μη δοκιμασμένες πρακτικές και προσεγγίσεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Δ

24. Στην υπηρεσία σας οι υπάλληλοι είναι συχνά εξαιρετικά πιεσμένοι από το χρόνο *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

25. Παρόλο τον όγκο εργασίας, οι υπάλληλοι βρίσκουν χρόνο να αξιολογούν το πώς προχωρά η εργασία τους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

26. Η πίεση του χρόνου συχνά δεν επιτρέπει να γίνεται σωστή εργασία *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

27. Οι υπάλληλοι είναι συνήθως πολύ απασχολημένοι με τη καθημερινή εργασία και δεν αφιερώνουν χρόνο για βελτιώσεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

28. Πολύ απλά, δεν υπάρχει χρόνος για αξιολόγηση και αναθεώρηση των διαδικασιών και της πορείας της εργασίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

2ος Δομικός Παράγοντας

Συγκεκριμένες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές

Υποπαράγοντας Α

29. Στην υπηρεσία σας δοκιμάζονται συχνά νέοι τρόποι και μέθοδοι εργασίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

30. Δοκιμάζονται συχνά νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών στους πολίτες *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

31. Υπάρχει επίσημη σαφής διαδικασία για τον συντονισμό, εφαρμογή και αξιολόγηση νέων ιδεών και μεθόδων εργασίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

32. Οι νέες ιδέες εφαρμόζονται πιλοτικά και δοκιμάζονται για την αποτελεσματικότητά τους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Β

33. Στην υπηρεσία σας γίνεται συστηματική συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον *

(όπως είναι οι ανάγκες, τα προβλήματα και οι προτιμήσεις των πολιτών και οι γενικότερες τοπικές ανάγκες, οι δημογραφικές τάσεις,, οι γενικότερες πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις και τάσεις και οι εξελίξεις στην τεχνολογία και επιστήμη)

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

34. Γίνεται συχνά σύγκριση της απόδοσης με άλλους οργανισμούς/Δήμους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Γ

35. Στην υπηρεσία σας προωθείται η παραγωγική συζήτηση μέσω διαφωνιών και αντιπαράθεσης *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

36. Αναζητούνται και προβάλλονται όλες οι γνώμες, ακόμη και αν είναι η μειοψηφία *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

37. Ακόμη και όταν δεν υιοθετείται άμεσα μία ιδέα που προτάθηκε, αυτή επανεξετάζεται σε επόμενο χρόνο *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

38. Αναγνωρίζονται και συζητούνται όλες οι πιθανές απόψεις και υποθέσεις που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικές αποφάσεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

39. Δεν δίνεται ποτέ σημασία και προσοχή σε διαφορετικές απόψεις που διατυπώνονται

στις συζητήσεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Δ

40. Οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι λαμβάνουν επαρκή εκπαίδευση *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

41. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

42. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται όταν αλλάζουν θέση/αντικείμενο εργασίας *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

43. Οι παλαιότεροι (πιο έμπειροι) υπάλληλοι εκπαιδεύονται – επιμορφώνονται όταν εισάγονται νέες διαδικασίες ή και τεχνολογίες *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

44. Η αξία της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης εκτιμάται και αναγνωρίζεται *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

45. Παρέχονται ευκαιρίες και χρόνος για εκπαίδευση και επιμόρφωση *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

Υποπαράγοντας Ε

46. Παρέχονται δυνατότητες και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από ειδικούς από άλλες οργανικές μονάδες του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα) *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

47. Παρέχονται δυνατότητες και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και

πληροφοριών από ειδικούς εκτός του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα) *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

48. Παρέχονται δυνατότητες ή/και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από τους πολίτες και, γενικά, τους αποδέκτες των υπηρεσιών του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα)

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

49. Παρέχονται δυνατότητες ή/και χώροι συνάντησης για παροχή ενημερώσεων και πληροφοριών από τους συνεργάτες και προμηθευτές του Δήμου (επίσημα ή ανεπίσημα)

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

50. Υπάρχει τακτική ανταλλαγή πληροφορίας μέσω δικτυώσεων εντός του οργανισμού *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

51. Υπάρχει τακτική ανταλλαγή πληροφορίας μέσω δικτυώσεων με το εξωτερικό περιβάλλον

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

52. Οι πληροφορίες που είναι σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων μεταφέρονται άμεσα στα άτομα που τις χρειάζονται *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

53. Γίνεται τακτικά αξιολόγηση και εκτίμηση των ενεργειών που έγιναν και των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

3ος Δομικός Παράγοντας

Ηγεσία που ενισχύει τη μάθηση

Η έννοια του Προϊσταμένου εδώ είναι διευρυμένη και μπορεί να περιλαμβάνει τους άμεσους προϊσταμένους σας ή τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Εξαρτάται με ποιους έρχεστε περισσότερο σε επαφή και επικοινωνία κατά την εκτέλεση των εργασιών σας.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Σας υπενθυμίζω ότι οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές.

54. Στην υπηρεσία σας οι προϊστάμενοι είναι δεκτικοί σε πληροφορίες και ιδέες από άλλους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

55. Οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν όρια όσον αφορά τις γνώσεις και τις πληροφορίες που κατέχουν ή τις ικανότητες και δεξιότητές τους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

56. Οι προϊστάμενοι ζητούν συχνά διευκρινήσεις και ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τα ζητήματα που τίθενται *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

57. Οι προϊστάμενοι ακούν προσεκτικά *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

58. Οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν τις διαφορετικές απόψεις *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

59. Οι προϊστάμενοι παρέχουν το χρόνο και τα μέσα προκειμένου να αναγνωρίζονται τα προβλήματα και να αντιμετωπίζονται τα διάφορα υπηρεσιακά θέματα *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

60. Οι προϊστάμενοι παρέχουν το χρόνο και τα μέσα προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση παρελθόντων ενεργειών και επιδόσεων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

61. Οι προϊστάμενοι ασκούν (αρνητική) κριτική σε απόψεις διαφορετικές από τις δικές τους *

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄
ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ
ΚΥΡΙΑΣ ΤΖΟΥΜΕΡΚΑ ΚΑΛΛΙΟΠΗΣ

Σερετίδου: Κυρία Τζουμέρκα σήμερα θα μιλήσουμε για τον Οργανισμό Μάθησης. Είναι αυτός όπου οι εργαζόμενοι συνεχώς μαθαίνουν, μεταφέρουν τη γνώση τους, βοηθώντας τον οργανισμό τους να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, οπότε να μπορούν να παρέχουν στη συνέχεια καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Εσείς σαν Αντιδήμαρχος πόσο σημαντική θεωρείτε τη γνώση και τη πληροφορία σε έναν Δήμο;

κ. Τζουμέρκα: Η γνώση και η πληροφορία σε έναν Δήμο είναι πάρα πολύ σημαντικές γιατί έχουμε να κάνουμε με τους πολίτες, πρέπει να κάνουμε ευκολότερη τη ζωή τους, οπότε απαραίτητο στοιχείο είναι ο υπάλληλος που εξυπηρετεί να κατέχει τη γνώση, έτσι ώστε να μην υπάρχει ταλαιπωρία στον πολίτη.

Σερετίδου: Εσείς ως Αντιδήμαρχος Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών έχετε και πιο άμεση επαφή με τους εργαζόμενους αυτών των Διευθύνσεων. Τι δυνατότητες θεωρείτε ότι υπάρχουν στους εργαζόμενους του Δήμου Κατερίνης όσον αφορά τη γνώση που κατέχουν;

κ. Τζουμέρκα: Εγώ θα μιλήσω καθαρά για το προσωπικό στο οποίο είμαι υπεύθυνη. Αυτό που έχω να καταθέσω σχετικά με τους εργαζόμενους είναι, ότι πρόκειται για αξιόλογα στελέχη, με τεράστια εμπειρία, οι περισσότεροι είναι πάνω από 20 χρόνια στις θέσεις αυτές. Βλέπω ότι υπάρχει μία συνεχής τάση από τους εργαζόμενους για επιμόρφωση, το ζητούν και οι ίδιοι. Ως Αντιδήμαρχο μου ζήτησαν πάρα πολλές φορές να πάνε σε σεμινάρια, να εκπαιδευτούν, έχουν τη διάθεση να χρησιμοποιήσουν νέα προγράμματα, νέες μεθόδους, είναι ανοικτοί σε όλα. Επίσης, λόγω της έλλειψης του προσωπικού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια – υπήρχε μεγάλη μείωση του προσωπικού λόγω της συνταξιοδότησης πολλών υπαλλήλων του Δήμου - βλέπουμε ότι υπάρχει η διάθεση από το προσωπικό που έχει

απομείνει να αναλάβει περισσότερες ευθύνες από αυτές που είχε μέχρι τώρα, και επίσης να μεταλαμπαδεύσει τη γνώση του σε άλλους όταν αλλάζουν θέσεις.

Σερετίδου: Εσείς ως αιρετός, ως υπεύθυνη Αντιδήμαρχος για τις συγκεκριμένες οργανικές μονάδες, επομένως, προωθείτε τέτοιες πρωτοβουλίες των εργαζομένων που θέλουν να εκπαιδευτούν. Θεωρείτε ότι κάτι αντίστοιχο γίνεται και στους ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης των οργανικών μονάδων αυτών των Διευθύνσεων; Δηλαδή, αυτή τη δίψα και προώθηση για μάθηση τη βλέπετε και από τους υπαλλήλους και από τα στελέχη;

κ. Τζουμέρκα: Ναι, το βλέπω ότι, ιδιαίτερα τα δύο τελευταία χρόνια υπάρχει μία τέτοια τάση στους υπαλλήλους του Δήμου.

Σερετίδου: Όσον αφορά κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ένας Οργανισμός Μάθησης. Θεωρείτε το περιβάλλον του Δήμου, όχι μόνο στις Διευθύνσεις ευθύνης σας, αλλά γενικότερα στο Δήμο, ότι προωθεί τη μάθηση;

κ. Τζουμέρκα: Σαφέστατα. Είναι, άλλωστε και ο στόχος της διοίκησης του Δήμου, να βοηθά τους εργαζόμενους σε αυτό το κομμάτι, και εννοείται ότι προωθείται ένα τέτοιο ευνοϊκό περιβάλλον.

Σερετίδου: Έχετε υπόψη σας κατά πόσο εφαρμόζονται κάποιες ολοκληρωμένες πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης; Υπάρχει κάποια μελέτη για τις εκπαιδευτικές ανάγκες ή άλλου είδους πρακτικές εκπαίδευσης, όπως είναι η εργασία μαζί με έναν παλαιότερο υπάλληλο που θα έχει το ρόλο του μέντορα, ή προγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας; Υπάρχει κάτι τέτοιο στο Δήμο, εφαρμόζεται;

κ. Τζουμέρκα: Πάρα πολύ συχνά. Και ο νέος υπάλληλος που αναλαμβάνει μία θέση, βεβαίως και θα εκπαιδευτεί από τον παλαιότερο και με παρακολούθηση κάποιων επιμορφωτικών προγραμμάτων και ημερίδων για όσους υπαλλήλους επιθυμούν να επιμορφωθούν περαιτέρω, όλα αυτά υπάρχουν στο Δήμο.

Σερετίδου: Θεωρείτε ότι τα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν ικανοποιητικά τις ανάγκες των εργαζομένων του Δήμου για επιμόρφωση; Υπάρχει άμεση κάλυψη των αιτήσεων που γίνονται;

κ. Τζουμέρκα: Στο τομέα κυρίως των Οικονομικών Υπηρεσιών, δεν μπορώ να πω ότι δεν καλύπτονται οι ανάγκες όπως πρέπει. Πρόκειται, βέβαια, για αρκετά εξειδικευμένα αντικείμενα, οπότε μας καλύπτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που γίνονται, που είναι πάρα πολύ συχνά και όλοι όσοι ενδιαφέρονται έχουν επιμορφωθεί, που αφορά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων αυτής της Διεύθυνσης. Ειδικά επειδή αλλάζουν συνεχώς οι νομοθεσίες, θα πρέπει οι υπάλληλοι να ενημερώνονται τακτικά. Εμείς έχουμε και συνεργασία με την εταιρία λογισμικού ... , που διοργανώνει εκπαιδευτικές συναντήσεις συχνά με το προσωπικό, οπότε υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση σε αυτό το κομμάτι.

Σερετίδου: Όσον αφορά τους προϊσταμένους, γενικότερα στο επίπεδο του Δήμου. Αυτοί που είναι τοποθετημένοι σήμερα στις θέσεις ευθύνης του Δήμου, οι οποίοι επιλέγηκαν μέσα από διαφανείς διαδικασίες από τα αρμόδια υπηρεσιακά συμβούλια, θεωρείτε ότι προωθούν τη μάθηση μέσα στις οργανικές μονάδες τους;

κ. Τζουμέρκα: Το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων, μπορώ να πω ότι προωθεί τη μάθηση. Υπάρχει, βέβαια, ένα μικρό ποσοστό, που μπορεί να μην είναι πολύ θετικό σε αυτήν την κατεύθυνση, αλλά όταν εντοπίζονται τέτοιου είδους συμπεριφορές, γίνονται προσπάθειες για διόρθωσή τους. Είναι βέβαια, και θέμα της προσωπικότητας του καθενός.

Σερετίδου: Σχετικά με τις πιθανές πηγές γνώσης, από το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. Υπάρχει, για παράδειγμα η δυνατότητα συνεργασιών με άλλους Δήμους, με το ΤΕΙ της πόλης μας. Υπάρχουν κάποια προγράμματα που διοργανώνονται για μεταφορά σχετικής τεχνογνωσίας;

κ. Τζουμέρκα: Παλαιότερα είχαν ξεκινήσει κάποια προγράμματα με το ΤΕΙ, νομίζω είχε γίνει το 2010. Επίσης γίνονται κατά κόρον συνεργασίες με άλλους Δήμους και φορείς, μέσω συνεργασιών (διαδημοτικών, προγραμματικών συμβάσεων κλπ).

Σερετίδου: Θεωρείτε ότι γίνεται διερεύνηση των αναγκών των πολιτών, της τοπικής κοινωνίας, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα, την απόδοση των υπηρεσιών του Δήμου; Υπάρχει κάποια οργανωμένη διαδικασία;

κ. Τζουμέρκα: Οργανωμένη όχι, δεν έχει γίνει ακόμη κάτι τέτοιο στο Δήμο μας, γίνονται όμως προσπάθειες να πάμε προς αυτήν την κατεύθυνση. Ζώντας σε αυτόν τον τόπο,

βλέπουμε ποιες είναι οι ανάγκες των δημοτών. Ειδικά στις Διευθύνσεις Οικονομικών και Διοικητικών υπηρεσιών, υπάρχει συνεχής και άμεση επαφή με το κοινό, οπότε γίνεται μία συνεχής άτυπη εκτίμηση και αξιολόγηση των αναγκών και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Σερετίδου: Εσείς εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή απειλές που μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα στη διαδικασία μάθησης στο Δήμο; Ζητήματα που προέκυψαν στο πρόσφατο παρελθόν με τις ξαφνικές αποχωρήσεις εργαζομένων με μεγάλη εμπειρία, αφήνοντας ένα τεράστιο κενό στο Δήμο, θεωρείτε ότι μπορεί να παρουσιαστούν ξανά, και τι μπορούμε να κάνουμε, πώς θα μπορούσαμε να προετοιμαστούμε για ένα τέτοιο ενδεχόμενο;

κ. Τζουμέρκα: Αν προχωρήσουμε στην ηλεκτρονική καταγραφή των περισσότερων Διευθύνσεων του Δήμου, πιστεύω ότι θα μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τέτοιες καταστάσεις, παρόλο που θα έχουμε μειωμένο προσωπικό. Θα κινηθούμε προς μία άλλη κατεύθυνση, καταγραφής και αποθήκευσης της γνώσης που υπάρχει στο Δήμο, αυτός είναι και ο στόχος της διοίκησης. Θα είναι όλα καταγεγραμμένα και πιστεύω ότι θα είναι στόχος όλων των Δήμων μέσα στην επόμενη πενταετία.

Σερετίδου: Για τα εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν... αναφέρθηκαν ήδη οι ΤΠΕ, οι διαδικασίες μέντορινγκ...

κ. Τζουμέρκα: Εξαρτώνται βέβαια και από τη προσωπικότητα των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων, να υπάρχει διάθεση και από τους δύο, να μπαίνει ένα λιθαράκι και από τις δύο πλευρές... Επίσης, παρόλο που δεν υπάρχει προς το παρόν κάποιο σύστημα αξιολόγησης και κινητοποίησης προς τη μάθηση, πιστεύω ότι τα επόμενα χρόνια θα αλλάξει η κατάσταση.

Σερετίδου: Κυρία Τζουμέρκα σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

κ. Τζουμέρκα: Εύχομαι να σας βοήθησα και είμαι στη διάθεσή σας για οτιδήποτε άλλο χρειαστείτε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γαλάνης, Π. (2012), Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες, Εργαστήριο Οργάνωσης και Αξιολόγησης Υπηρεσιών Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
2. Εθν. Κέντρο Έρευνας & Τεχνολ. Ανάπτυξης – ΕΚΕΤΑ (2006), Υλικό κατάρτισης στη διοίκηση οργανωσιακής γνώσης
3. Ζυγούλης, Φ., Τσοπανά, Ρ. (2014), Η συνέχεια της διοίκησης στους Ελληνικούς ΟΤΑ παρά τις αλλαγές στη πολιτική ηγεσία και το Δημαρχοκεντρικό σύστημα.
4. Ζώτος Γ., Πετρίδου Ε., Τσουρβάκας Γ. , Γλαβέλη Ν. (2006), Οργανισμοί μάθησης: Στρατηγική, Κουλτούρα, Δομή, Πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Μια Εμπειρική Έρευνα στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Φορέας Υλοποίησης: Επιτροπή Ερευνών ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη
5. Κεδράκα, Κ. (2008), Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης
6. Κλήμης Γ-Μ. (2014), Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα- Μελέτες Περίπτωσης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
7. Μαγγόπουλος, Γ. (2014), Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: Θεωρητικοί προβληματισμοί
8. Μητρόπουλος, Ι. (2009), Εισαγωγή στην στατιστική των επιχειρήσεων, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας
9. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), Διοίκηση ανθρ. πόρων, 1η έκδ- Αθήνα: Ανικούλα,
10. Πετρίδου Ε. (2011), Διοίκηση Μάνατζμεντ, Μία εισαγωγική προσέγγιση, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις σοφία Α.Ε., Θεσσαλονίκη
11. Χειλή Η. Ε. (2012), Οργανισμός που μαθαίνει: Η περίπτωση ενός Δημόσιου Οργανισμού (Ο.Α.Ε.Ε.), Μεταπτυχιακή Διατριβή, Επιβλ. Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στυλιανή

Ξενόγλωσση

1. Ackoff, R.L. (1999), Re-creating the corporation: a design of organizations for the 21st century, Oxford University Press
2. Argyris, C., Schön, D. (1978), Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley
3. Argyris, C., Schön, D. (2002), Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques. Trad. de la première édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, De Boeck Université
4. Argyris, C., Schön, D., (1996), Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company
5. Bali, R., Wickramasinghe, N., & Lehaney B. (2009), Knowledge management primer, London : Routledge
6. Beeby, M., Booth, C. (2000), Networks and inter organizational learning: a critical review, The Learning Organization, Vol. 7 Iss: 2, pp.75 – 88
7. Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijzand, B.G., & Voorberg, W. (2013), Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework. LIPSE Working papers (no. 1).
8. Blacker F. (1995), Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation, Organisation studies, vol. 16, (6), pp.1021-1046
9. Bostock, J. (2014), Perspectives on Technology enhanced teaching and learning from the ACUA DNET project
10. Botha A., Kourie D., & Snyman R. (2008), Coping with Continuous Change in the Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology, Chandice Publishing Ltd
11. Brown, J.S., Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities of Practice. Toward a Unified View of Working, Organization Science
12. Cohen, L., & Manion, L. (2000). Research methods in education. Routledge. p. 254. (5th edition).
13. Damrau, J., Herman, L. (2014), BPM & KM: They Converge Quite Nicely, Society for Technical Communication

14. Davenport, T. (2005), *Thinking for Living*, HVB School Publishing
15. Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA
16. Denzin, N. (2006), *Sociological Methods: A Sourcebook*. Aldine Transaction. 5th edition
17. Esterhuizen, D., Schutte, C, & Du Toit, A. (2012), A knowledge management framework to grow innovation capability maturity, *SA Journal of Information Management*, vol. 14, no. 1, pp. 1-10
18. Flood, R.L., Romm, N. (1996), Contours of diversity management and triple loop learning. *Kybernetes* 25(7/8): 154-163
19. Gaffoor, S., Cloete, F. (2010), Knowledge management in local government: The case of Stellenbosch municipality, *SA Journal of Information Management*, vol. 12, no. 1, pp. 1-7
20. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008), Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
21. Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, Vol.71, Nr.4: 78-91.
22. Gilson, C., Dunleavy, P. & Tinkler, J. (2009), *Organizational Learning in Government Sector Organizations: Literature Review A report to the National Audit Office*, LSE Public Policy Group
23. Hatch, J. (2010), *Defining Organizational Knowledge: Turning individual knowledge into organizational intellectual capital*
24. Haus, M., Heinelt, H. (2005), How to achieve governability at the local level?, M. Haus, H. Heinelt and M. Stewart (eds.), *Urban Governance and Democracy*, London, Routledge, pp. 12-39
25. Heathfield, M.S. (2016), *Make Learning Matter: Become a Learning Organization*
26. Hesse, J.J., Sharpe, L. J. (1990), Local Government in International Perspective in J.J. Hesse, and L.J. Sharpe (eds.) *Local Government and Urban Affairs in International Perspective* (Nomos: Baden-Baden), p. 603- 621

27. Hlepas, N.-K. (2003), Local Government Reform in Greece, από Kersting H, Vetter A, “Reforming Local Government in Europe, Closing the gap between Democracy and Efficiency, Leske and Budrich, Opladen
28. Hogg, M. A., Abrams, D. (1988), Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge
29. Hong, J. (1999), Structuring for organizational learning, The Learning Organization, Vol. 6 Iss: 4, pp.173 - 186 (UNPAN)
30. Jensen, P. E. (2005), A contextual theory of learning and the learning organization. Knowl. Process Mgmt., 12: 53–64
31. Johanson, U., Martensson, M., and Skoog, M. (2001), Measuring to understand intangible performance drivers, The European Accounting Review, vol. 10, pp. 407–437
32. Kane, A.A., Argote, L. & Levine, J.M. (2005), Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge equity, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, vol. 96, pp. 56-71
33. Lave, J., Wenger, E. (1991), Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge, Cambridge University Press
34. Liew, A. (2007), Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, Journal of Knowledge Management Practice
35. Lwoga, E.T, Ngulube, P. & Stilwell, C. (2010), Understanding indigenous Knowledge: Bridging the knowledge gap through a knowledge creation model for agricultural development’, SA Journal of Information Management, vol. 11, no. 1, pp. 1-8
36. Meilich, O. (2005) Are Formalization and Human Asset Specificity Mutually Exclusive?, Journal of American Academy of Business, Vol. 6, pp. 161–169
37. Muecher, K., (2016), Is yours a learning organization, a brief mix of collected information
38. Nonaka, I. (1994), Theory of Organizational Knowledge Creation. Organizational Science, vol 5, no.1.

39. Nonaka, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, 69 (6 Nov-Dec): 96–104.
40. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1996). *The Theory of Organizational Knowledge Creation*. *International Journal of Technology Management*, vol 11, no 7/8, 1996
41. Olsen, J. P., Peters, B. G. (1996) *Introduction: Learning from Experience?*, in Olsen and Peters, eds., *Lessons from Experience: Experiential Learning from Administrative Reform in Eight Democracies* (Oslo: Scandinavian University Press).
42. Roehm, K. (2015), *Benefits of a Learning Organization*
43. Schutte, N., Barkhuizen, N. (2015), *Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective* *Electronic Journal of Knowledge Management* 13 (2), 130-141
44. Senge, P. M. (1992), *Mental models*, *Planning Review*, Vol. 20 Iss: 2, pp.4 - 44
45. Senge, P. M. (1995), *Rethinking leadership in the Learning Organization*, edited version of "Leading Learning Organizations", Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning Research Monograph
46. Senge, P.M. (1990), *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*, pp 7-23
47. Shabbir, S. (2009) *Supportive Learning Environment - A basic ingredient of Learning Organization*
48. Sun, P.Y.T., Scott, J.L. (2006), *Process level integration of organisational learning, learning organization and knowledge management*. *International Journal of Knowledge and Learning*, 2(3/4), pp. 308-319
49. Sun, P.Y.T., Scott, J.L. (2003), *Exploring the divide - organizational learning and learning organization*
50. Thierauf, R. J. (1999), *Knowledge Management Systems*. Quorum Books
51. Walsh, J.P., Ungson, G.R. (1991), *Organizational Memory*. *The Academy of Management Review* 16(1):57-91
52. Wellman, J. L. (2009), *Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge* Palgrave Macmillan.

53. Yahya, M. (2011), Learning Organization Building Blocks: The case of IRBID District Electricity Company (IDECO) IN JORDAN, University International Journal of Business and Public Administration, Volume 8, Number 2
54. Yin, K.R. (1984), Case study research: design and methods, Sage Publications
55. Yuen, H. (2007), Overview of Knowledge Management in the Public Sector, 7th Reinventing Government: Building Trust in Government, Workshop on Managing Knowledge to Build Trust in Government, 26-27 June 2007 in Vienna, United Nations Public Administration Network

Λιαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

1. <http://knol.google.com>
2. <http://productivity.net.gr>
3. <http://summit.stc.org>
4. <http://tinyurl.com>
5. <http://www.executrainky.com>
6. <http://www.knowledge-management-tools.net>
7. <http://www.philipsheldrake.com>
8. <http://www.skillsacademic.weebly.com>
9. <http://www.slideshare.net>
10. <https://thesystemsthinker.com>
11. <https://www.aegean.gr>
12. <https://www.nao.org.uk>
13. <https://www.repository.kallipos.gr>
14. <https://www.thebalance.com>