

2014

þÿ — ã ä á ± ä · ³ ¹ ⁰ ® ä · â µ à ¹ ¼ ì á æ é ã  
þÿ ´ · ¼ ì ã ¹ ± ´ ¹ ¿ ⁰ · ã ·

Damianou, Maria

þÿ á ì³ á ± ¼ ¼ ± " · ¼ ì ã ¹ ± â " ¹ ¿ ⁰ · ã · â , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ î ½ • à ¹ ã ä · ¼ î ½ ⁰ ± ¹ " ¹ ¿ ⁰ ·  
þÿ ± ½ µ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ à ¿ » ¹ â ¬ æ ¿ ä

---

<http://hdl.handle.net/11728/6715>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
"ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
"Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"**



**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΜΑΡΙΑ ΔΑΜΙΑΝΟΥ ΚΟΚΚΙΝΟΦΤΑ (Α.Δ.Τ. 878536)**

**ΠΑΦΟΣ  
2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	1
Αφιέρωση	2
Περίληψη – Συνοπτική Περιγραφή Δομής	3
<b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 2. Έννοια – Περιεχόμενο – Ορισμοί Εννοιών</b>	<b>6</b>
2.1. Αρχές Ανθρώπινου Δυναμικού	9
2.1.1. Ρόλος – Σκοπός Εκπαίδευσης και η Κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης	11
2.1.2. Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών Επιμόρφωσης	16
2.1.3. Μέθοδοι Επιμόρφωσης	19
2.1.4. Σημασία – Πλεονεκτήματα Επιμόρφωσης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση	34
2.1.5. Αξιολόγηση Επιμόρφωσης	35
2.2. Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκές Χώρες	37
2.2.1. Θεσμός της Επιμόρφωσης στην Ελλάδα	40
2.2.2. Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο	41
<b>Κεφάλαιο 3. Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>	<b>43</b>
Βιβλιογραφία	45

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ – ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΟΜΗΣ**

Ως φοιτήτρια του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, κλήθηκα να εκπονήσω μία διπλωματική μελέτη σε ένα θέμα που θα πλησιάζει τα ενδιαφέροντά μου. Η ανάγκη μου να ασχοληθώ με ένα θέμα το οποίο θα παρουσιάζει αρχικά ερευνητικό ενδιαφέρον αλλά και θα συνέπιπτε με τις ανησυχίες μου, με οδήγησαν στην επιλογή του θέματος, το οποίο τιτλοφορείται ως: ***"Η Στρατηγική της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση"***.

Στη σημερινή εποχή, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ενσωμάτωσή της σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινότητας, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων δεδομένων στον τομέα της απασχόλησης. Η εφαρμογή νέων μεθόδων εργασίας οι οποίες σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, εισάγει την έννοια του οργανισμού μάθησης αποκτώντας τις απαραίτητες γνώσεις, διαφορετικά τον τρόπο σκέψης, αλλά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό, δεν έχει πολλές φορές τη δυνατότητα να ακολουθήσει και να προσαρμοστεί στις μεταβολές των μεθόδων εργασίας. Έτσι, εκκολάπτεται η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα τμήματα της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και η χρήση πιο αποτελεσματικών μορφών εκπαίδευσης. Εξάλλου, ένας τέτοιος τομέας, όπως η επιμόρφωση, αποτελεί πεδίο αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το ανθρώπινο δυναμικό κάθε υπηρεσίας ή τμήματος, το οποίο επιθυμεί να έχει διάρκεια βιωσιμότητας και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η έμφαση λοιπόν στο ζήτημα της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, είναι εκ των πραγμάτων περισσότερο αναγκαία σε τμήματα του δημοσίου, που έχουν σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη. Απαραίτητο στοιχείο όμως που επιβάλλεται να έχουμε κατά νου, είναι ότι η μέθοδος της επιμόρφωσης πρέπει να στηρίζεται στην κυριακή πραγματικότητα

και να στοχεύει στην άμβλυση των αδυναμιών του τομέα της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στην επικείμενη διπλωματική εργασία λοιπόν, θα ασχοληθώ με το θέμα της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού, στο δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ, για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του κράτους. Πολλές φορές μάλιστα ορισμένες υπηρεσίες δεν είναι δυνατό να δουλέψουν χωρίς αυτό το φορέα παροχών. Η αποτελεσματικότητα εξάλλου της παροχής κάποιων υπηρεσιών ή τμημάτων του δημόσιου τομέα, αποτελεί και το βασικότερο λόγο για αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό του.

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση λοιπόν, αποσκοπεί στον εμπλουτισμό των γνώσεών του, στην ανάπτυξη καθώς επίσης και στη βελτίωση των ικανοτήτων του. Αυτά με τη σειρά τους, θα τροχοδρομήσουν τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργικότητα των δημοσίων οργανισμών, προσφέροντας μία πιο βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η δομή της παρούσας εργασίας, κινείται πάνω σε άξονες. Αρχικά, παρουσιάζεται η έννοια της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης και το πώς ορίζεται στη σημερινή εποχή συνυφασμένη με τις νέες μεθόδους μέσα σε ένα νέο πλαίσιο δράσης. Εν συνεχεία, προβάλλεται ο ρόλος και ο σκοπός της επιμόρφωσης καθώς επίσης και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Επιχειρείται παράλληλα, η παρουσία των μέσων επιμόρφωσης και της σημασίας ή των πλεονεκτημάτων που έχει η επιμόρφωση για το ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμη, δε θα ήταν δυνατό, να μην αναφερθεί η αξιολόγηση της επιμόρφωσης, είτε από τους ίδιους τους υπαλλήλους, είτε από τους προϊσταμένους τους.

Τέλος, γίνεται μία παρουσίαση στον τομέα της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες (Βέλγιο, Ισπανία, Ιταλία). Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην Ελλάδα και κυρίως στην περίπτωση της Κύπρου. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη εξαγωγή συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική μελέτη.

Κατά τη συγγραφή της εργασίας μου, θα καταβάλω ιδιαίτερη προσπάθεια για τη μείωση διαδικασιών και ελπίζω ότι ο στόχος θα επιτευχθεί στον πιο ικανοποιητικό βαθμό.

## **SUMMARY - SUMMARY OF STRUCTURE**

As a student in the Department of Public Administration, was asked to draft a mission to study a subject that is close to my interests. My need to deal with an issue which will initially presents research interest but will also coincide with my concerns, led to the choice of the theme, entitled as "The Strategy Training in Public Administration."

In our days, the rapid evolution of technology and its integration into virtually all aspects of everyday life, helping to create new data in the field of employment. The new methods of work related to the management of human resources, introduces the concept of the learning organization acquiring the necessary knowledge, different way of thinking, and employee behavior. The human potential, not often able to follow and adapt to changes in working methods. Thus, hatched the need for continuous training of human resources in all departments of Public Administration and the use of more efficient forms of education. Moreover, such a sector, such as training, an area of uninterrupted research and search for ways to improve the human resources department or any department wishing to have during viability and unique competitive advantages.

The emphasis is therefore on the issue of training of civil servants, are naturally more necessary in parts of the public, having as main activity is the provision of services to the citizen. Essential element however it must be kept in mind is that the method of training should be based on the Cypriot reality and aims to mitigate the weaknesses of the field of training of civil servants.

In the forthcoming dissertation will thus deal with the issue of training of human resources in the public sector. The public sector is a sine qua non for the smooth functioning of government services. Many times even some services can not

work without this provider. The effectiveness also providing some services or parts of the public sector, and is the main reason for upgrading and modernization.

The training of human resources in the public administration, therefore, is to enrich the knowledge of the development as well as to improve its capabilities. These in turn will be routed modernization and the effective functioning of public agencies, offering a more improved service to citizens.

The structure of this work moves on axes. Initially, the concept of education - education and how to define the current era interwoven with new methods within a new framework for action. Subsequently, showing the role and purpose of education as well as to identify training needs for training government employees. Attempted while the presence of media training and the importance or benefits is training for the workforce. Still, it would not be possible, not to mention the evaluation of training, either from their own employees, or by their superiors.

Finally, a presentation made in the training of civil servants in various European countries (Belgium, Spain, Italy). Particular emphasis will be given to Greece and especially in the case of Cyprus. The work ends with the conclusions derived from the literature study.

During the writing of my work, I will make a special effort to reduce procedures and hope that the goal will be achieved in the most satisfactory way.



## **1.Εισαγωγή**

Στις μέρες μας, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της τεχνολογικής εξέλιξης καθώς επίσης και ο διεθνής ανταγωνισμός, ασκούν πιέσεις σε όλους τους οργανισμούς – υπηρεσίες, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, με σκοπό την πιο άμεση και γρήγορη προσαρμογή τους, στο νέο εξελισσόμενο περιβάλλον. Η προσαρμοστικότητα λοιπόν, αλλά και η ευελιξία της Υπηρεσίας αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την επιβίωσή της. Παράλληλα, η επιβίωση του τμήματος/της υπηρεσίας, εξαρτάται από την ικανότητά του, να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως, απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του τμήματος τους. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. 2002, σελ. 265-266).

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην άθληση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του καθώς επίσης βελτιώνει και την ατομική απόδοση των εργαζομένων, συνεισφέροντας έτσι στη συνολική ανάπτυξη της Υπηρεσίας. Ταυτόχρονα, η επιμόρφωση των στελεχών κάποιου Τμήματος, θεωρείται από πολλούς οικονομολόγους ως “κλειδί” για την οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη του κράτους (Μέργος, Γ. Ι. 2009, σελ. 220).

Σε οργανισμούς λοιπόν, οι οποίοι παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος σωστής λειτουργίας, παρέχοντας βοήθεια στους υπαλλήλους για να μάθουν πως να αντιδρούν ή πώς να αντιμετωπίζουν γρηγορότερα τις αλλαγές, προσαρμόζοντας τον εαυτό τους, στις νέες συνθήκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Οι έννοιες λοιπόν της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Οι αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια στους τομείς της

τεχνολογίας, της παγκοσμιοποίησης καθώς επίσης και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εκκολάπτουν ένα προβληματισμό. Ο προβληματισμός αυτός, αφορά στο ρόλο της Εκπαίδευσης και της κατάρτισης στη διαχείριση του κοινωνικού γίγνεσθαι. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι επιβάλλεται να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών, που αυτά με τη σειρά τους θα θέσουν στο βάθρο της επιτυχίας, την κάθε υπηρεσία ή το κάθε τμήμα στο οποίο εργάζονται κατ' επέκταση, θα συμβάλουν τα μέγιστα, στη βελτίωση του κοινωνικού γίγνεσθαι.