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
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 2. Έννοια – Περιεχόμενο – Ορισμοί Εννοιών	6
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
Κεφάλαιο 3. Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα – Προτάσεις	43
Βιβλιογραφία	45

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Νεάπολις, Πάφου. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Κωνσταντίνο Γε. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του και την άψογη συνεργασία μας. Η συμβολή του στην προσπάθεια για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής Εργασίας μου ήταν πλέον σημαντική, αφού με την πολύχρονη πείρα και τις αστείρευτες γνώσεις του με καθοδήγησε ορθά, προκειμένου να φέρω εις πέρας την εργασία αυτή, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου, το σύζυγό μου, για τη συμπαράσταση και την υπομονή που μου επέδειξε όλο αυτό το διάστημα, μέχρι την ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.

Αφιερωμένη στο κοριτσάκι μου,
που σε λιγότερο από δύο μήνες
θα φέρω στον κόσμο.....

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 κυπριακή πραγματικότητα

και να στοχεύει στην άμβλυνση 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 δημόσιων 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασόπουλος, Γε. Κ., (2010), *Διοικητικό Δίκαιο*, Τόμος Α΄, Αθήνα
- Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, (1998), *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα,* Αθήνα
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Διοίκηση Προσωπικού,* Αθήνα, σελ. 259-261
- Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), (2013), *Όραμα Μάθησης,* Εκδόσεις Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, Τεύχος 7, Λευκωσία
- Μαραγκόπουλος Γ., (1950), *Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδεύσεως του προσωπικού της διοικήσεως, Έκθεση Στε, Αθήνα*
- Μέργος, Γ. Ι.,(2009), *Κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση επενδύσεων & πολιτικών,* Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ και Β΄, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Τζωρτζάκης, Κ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση: το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, Αθήνα

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.kerdos.gr/default.aspx
- www.localgovernmentlearning.org.cy
- www.oee.gr

2.Έννοια – Περιεχόμενο – Ορισμοί Εννοιών

Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα γενικό πρόβλημα που απασχόλησε την κυβέρνηση κάθε χώρας. Από τις αρχαίες κιόλας κλασσικές κυβερνήσεις μέχρι και τις σύγχρονες, γίνεται αναφορά στο θεσμό της επιμόρφωσης (Fred Roggs, σελ. 324 από το βιβλίο: Ακαδημίας Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998).

Ο Σωκράτης στη Δύση και ο Κομφούκιος στη Ανατολή, υπήρξαν οι σκαπανείς του θεσμού της επιμόρφωσης. Αν και αυτοί οι δύο δάσκαλοι, δε γνωρίζονταν μεταξύ τους, ούτε επικοινωνούσαν, είχαν κοινή θεωρία και άποψη για την επιμόρφωση. Υποστήριζαν ότι η εκπαίδευσή τους, στόχευε στην κατάρτιση των ανθρώπων, προκειμένου να γίνουν Φρουροί ή ανώτεροι άνθρωποι. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης αυτής ήταν περισσότερο Φιλοσοφικό και περιλάμβανε τη διδασκαλία, ηθικών αξιών και κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 221).

Η έννοια της επιμόρφωσης και της κατάρτισης, συνέχιζε να δίνει την παρουσία της και στην εποχή της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας. Τότε, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελούσε μία από τις προτεραιότητες της πολιτικής των Βυζαντινών Αυτοκρατόρων, που μεριμνούσαν για την υψηλή στάθμη νομικής κατάρτισης των ανώτερων τουλάχιστον υπαλλήλων στις Πανεπιστημιακές σχολές της αυτοκρατορίας (Κωνσταντινουπόλεως, Ρώμης, Βηρυτού). Μάλιστα ο Κωνσταντίνος ο Πορφυρογέννητος (945 – 954), ίδρυσε με προτροπή Ελλήνων ανώτατων υπαλλήλων που υπηρετούσαν συνειδητά την αυτοκρατορία, ειδική σχολή από την οποία αποφοιτούσαν οι ανώτεροι υπάλληλοι της αυτοκρατορίας,

που διακρίνονταν για τη μόρφωσή τους και την άριστη υπηρεσιακή τους κατάσταση (www. Special – edition.gr).

Παράλληλα, ο Ιωάννης Καποδίστριας, όταν κυβερνούσε την Ελλάδα, προσπάθησε να ιδρύσει ειδικές σχολές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ίδρυσε διάφορα σχολεία ανωτέρων τάξεων, που είχαν ως ξεχωριστό τομέα το καθένα, τα εκκλησιαστικά, την πολιτική υπηρεσία, τη σπουδή των τεχνών, των επιστημών και της φιλολογίας.

Μετά τη διακυβέρνηση του Καποδίστρια, τα χρόνια που 0ακολούθησαν, βρήκαν την Κύπρο υπό Αγγλική και Τουρκική κατοχή, θέτοντας το θεσμό της επιμόρφωσης σε αδράνεια. Από το 1960 και έπειτα, όταν δηλαδή η Κύπρος έγινε ανεξάρτητο Κράτος, οι προσπάθειες αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα της επιμόρφωσης των στελεχών της, έγιναν πιο έντονες και επιτεύχθηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της επιμόρφωσης έχει αναπτυχθεί κατά πολύ. Καθώς οι Υπηρεσίες και όλοι οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ακολουθούν τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, οι υπάλληλοι χρειάζονται επιμόρφωση σε δεξιότητες σχετικές κυρίως με την τεχνολογία και τους υπολογιστές.

Σήμερα, επιμόρφωση είναι μία διαδικασία μάθησης, η οποία έχει πολύ καλή οργάνωση και στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η επιμόρφωση μεταφέρει γνώσεις ή δεξιότητες από ένα πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δότη (εκπαιδευόμενο) μέσω μίας τοπικής διαδικασίας (διδασκαλία), πάνω σ᾽ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, Δ. 2003, σελ. 266).

Γενικά η έννοια της επιμόρφωσης στην εποχή μας, προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης. Συνήθως αναφέρεται σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων και στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι ικανοποιούν τις τρέχουσες ή μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας.

2.1.Αρχές Ανθρώπινου Δυναμικού

Κάθε Υπηρεσία ή Τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, για να είναι ανταγωνιστική, επιβάλλεται να προβεί σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό. Για να επιτευχθεί λοιπόν, αυτός ο στρατηγικός σχεδιασμός και να έχει επιτυχία, πρέπει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, να διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

- Η στρατηγική του Τμήματος/του Υπουργείου, να συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη των προσόντων των εργαζομένων.

- Η υψηλή αποδοτικότητα, είναι ένας από τους κύριους στόχους της οργάνωσης μίας εργασίας. Για να επιτευχθεί όμως ο στόχος της αποδοτικότητας, πρέπει να αξιοποιούνται με ορθό τρόπο οι ικανότητες των εργαζομένων και να τους παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και στην εφαρμογή. Σημαντικό, είναι να τονίσουμε ότι για να προσφέρουν μεγαλύτερη απόδοση οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον, επιβάλλεται να τους παρέχεται εκτός από ευθύνες και αρμοδιότητες και κάποιο ισχυρό κίνητρο. Συνεπώς, το κίνητρο σε συνδυασμό με τις γνώσεις τους αλλά και τις ικανότητές τους, θα βοηθήσει τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, αφού θα δουλεύει με ευχαρίστηση. Επιπλέον, θα βοηθήσει την υπηρεσία σε συλλογικό επίπεδο, ώστε να έχει υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας, ανάπτυξης και βελτίωσης.

- Στόχος της κάθε υπηρεσίας επιβάλλεται να΄ναι η κατάργηση αλλά κυρίως η μάθηση. Η επιμόρφωση των εργαζομένων, επιβάλλεται να παρέχει τη μάθηση σε όλα τα στρώματα της ιεραρχίας της κάθε Υπηρεσίας, ώστε η ίδια η Υπηρεσία να καθίσταται ικανή να μαθαίνει και να προσαρμόζεται με τις απαιτήσεις της εποχής.

Γενικά, είμαστε σε θέση να πούμε, ότι σήμερα, δίνεται τεράστια σημασία στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και κατ΄επέκταση στην επιμόρφωσή του. Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και γενικά οι σύγχρονες απαιτήσεις του καιρού μας, προωθούν το προσωπικό να υιοθετήσει τα νέα μοντέλα και τους νέους μηχανισμούς κατάρτισης, στοχεύοντας στη μείωση του κόστους παραγωγής και στη βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντός του.

2.1.1. Ρόλος – Σκοπός Εκπαίδευσης και η Κατάσταση της Δημόσιας Διοίκησης

Στη σύγχρονη θεωρία περί "Δημόσιας Διοίκησης" ως γενική παραδοχή ισχύει ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε διαρκή φάση μιας διακυβέρνησης έντονων και καινοτόμων αλλαγών, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου θα πρέπει νάναι η τάση διαφυγής από τον παραδοσιακό και κλασσικό τρόπο διοίκησης, με την εφαρμογή νέων καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου Υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να καταστεί ευέλικτη και ικανή να χρησιμοποιεί με αποτελεσματικότητα ποσοτικές μεθόδους διοίκησης συμπεριλαμβανομένων

επίσης και τεχνικών στοιχειοθεσίας, χρονοπρογραμματισμού και ελέγχου καθώς και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων (www. Kerdos.gr).

Η ποιοτική αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, έχει ως κέντρο της τον άνθρωπο και σκοπός της είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη – πελάτη. Ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτών υπηρεσιών και όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών για αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων (Μπένος, Σ. 1997, σελ.157-158).

Σήμερα είναι γνωστό το γεγονός ότι, οι δημόσιες υπηρεσίες δέχθηκαν κατ΄επανάληψη αυστηρή κριτική όσο αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Γενικά η χαμηλή ποιότητα της δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από τη διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη μετριότητα, των ευθονοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα.

Ακόμη ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο δημόσιο τομέα τη:

- Μονιμότητα
- Προαγωγή με βάση χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα.
- Έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά.
- Απογύμνωση από ευθύνες.
- Μη σύνδεση μισθού και απόδοσης.

Οι επιστήμονες που ασχολούνται με το θέμα αυτό, για να δείξουν τη μεγάλη επίδραση του συστήματος στο άτομο, αναφέρουν ότι αν βάλεις ένα καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα, το σύστημα πάντα επικρατεί.

Σε άρθρο του, οι Αλεξιάδης και Περιστέρας (2000, σελ.25-38) εξηγούν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι η ελλιπής εκπαίδευση – επιμόρφωση – ενημέρωση – καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις συμπεριφορές και στάσεις.

Την ίδια άποψη εκφράζει και η Βελλή (1996, σελ. 3) σε μελέτη της, η οποία μεταξύ άλλων αναφέρει ότι τα σημερινά προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο τμήμα τους στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Ακόμη αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε άρθρο του ο Λαζάρου (1997, σελ. 66-67) αναφέρει ότι η βασική προϋπόθεση για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η επιλογή του προσβαλλόμενου και προαγόμενου προσωπικού καθώς και η εποπτεία και η εκπαίδευση του, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

Η Δημόσια Διοίκηση εξ΄ορισμού δεν είναι και δεν μπορεί να είναι στατική αλλά δύναμη. Όπως κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει έτσι και η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στις καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τη δράση της στο περιβάλλον που επιτρέπει ή και απαιτεί την ύπαρξή της.

Ο ρόλος λοιπόν της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης καθίσταται ζωτικής σημασίας με βάση τις παραπάνω ριζικές αλλαγές.

Η επιμόρφωση υπόσχεται να αυξήσει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, να μειώσει τις σπατάλες, να βοηθήσει στην όλη οργάνωση του τμήματος και κυρίως να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων και να αυξήσει το ζήλο τους για παραγωγή έργου.

Η επιμόρφωση λοιπόν, παίζει ένα ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με ένα εκπαιδευτή:
"Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες."
Ομοίως, η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ο βασικός σκοπός της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τον Fred Roggs είναι να πλησιάσουμε όσο γίνεται περισσότερο την πράξη. Με την επιμόρφωση προσπαθούμε να αλλάξουμε, στην έκταση του δυνατού, τη συμπεριφορά των ανθρώπων και να φθάσουμε πιο κοντά στην πράξη. Η επιμόρφωση, σε κυβερνητικό επίπεδο, θα λέγαμε, ότι στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.

Ο αντικειμενικός σκοπός της επιμόρφωσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απαίτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η

αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2002, 267-268).

Η εκπαίδευση είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου, με σκοπό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), το αντικείμενο επιμόρφωσης, δε θα πρέπει να᾽ναι αποκλειστικά η αύξηση των σχετιζόμενων με την εργασία γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αλλά και η μετατροπή της στάσης των εργαζομένων έτσι ώστε να εναρμονίζεται με το στόχο και το όραμα του οργανισμού. Παράλληλα, η άποψη του Ξηροτύρη - Κουφίδου, Στ. (2001), βρίσκει σύμφωνη την άποψη του Κάντα, αφού δηλώνει πως μία επιχείρηση όταν θα εκπαιδεύει το προσωπικό της θα πρέπει να στοχεύει και στη μετατροπή της συμπεριφοράς των εργαζομένων της ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Η επιμόρφωση (training) είναι μία από τις βασικές στρατηγικές τω επιχειρήσεων μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατοχυρώσουν υπαλλήλους με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο εργασίας, ικανούς να ανταπεξέλθουν, σε οποιαδήποτε πρόκληση. Πράγματι, η εκπαίδευση προσωπικού, είναι μία διαδικασία που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια.

Ένας από τους βασικούς λόγους είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις η οποία γίνεται όλο και μεγαλύτερη και μακροπρόθεσμα επιβιώνουν μόνο όσες επιχειρήσεις έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη. Επιπλέον, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι σημερινοί οργανισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι με δύο διαφαινόμενες τάσεις: την ολοένα αυξανόμενη ηλικία των εργαζομένων

και τη ραγδαία εισαγωγή ολοένα και πιο προηγμένων τεχνολογιών. Ως εκ τούτου η επιμόρφωση ως διαδικασία εκπαίδευσης, επανεκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού είναι επιβεβλημένη διαδικασία.

Έτσι είμαστε σε θέση να πούμε ότι ο σκοπός της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων αυτών, ώστε να βοηθηθούν ως προς την απόκτηση νέων ικανοτήτων και γνώσεων καθώς επίσης και στην επίλυση οποιωνδήποτε προβλημάτων, τα οποία συναντούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η επιμόρφωση επιβάλλεται να συντείνει στην επίτευξη των στόχων που θέτει η κάθε υπηρεσία και να προσθέτει αξία στην εργασία των υπαλλήλων.

Γενικά, ο δημόσιος υπάλληλος μπορεί να αποκτήσει, να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις που αποκόμισε από την επιμόρφωση ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της υπηρεσίας οι οποίοι καθορίζουν το μέλλον της.
Συνοψίζοντας λοιπόν, εκ των ων ουκ άνευ, για μία ολοκληρωμένη και δημιουργημένη κοινωνία σε διεθνές και Ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι η εκπαίδευση των πολιτών καθώς και η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της. Η επιμόρφωση, λειτουργεί ως αρωγός σε κάθε υπάλληλο, είναι η δημιουργία αφοσίωσης, η παράκληση των ανθρώπων και η προώθηση της επικοινωνίας και της ομαδοποίησης.

2.1.2.Εντοπισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών Επιμόρφωσης

Βασική απαίτηση της σημερινής δημοσιοϋπαλληλικής κοινωνίας, είναι ο εντοπισμός των ουσιαστικών αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων και όχι των επιφανειακών και υποθετικών αναγκών. Όταν καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης, τότε εκτελείται η εργασία στον πιο αποτελεσματικό βαθμό.

Ο εντοπισμός αναγκών επιμόρφωσης μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι έχουν επέλθει κάποιες αλλαγές είτε σε διαπροσωπικό επίπεδο είτε σε οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον, υποχρεώνοντας τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση για να μην υπάρξει ανισορροπία. Αφού λοιπόν, ανιχνευτούν οι εν λόγω ανάγκες και εφαρμοστούν τα αναγκαία μέτρα, τότε θα επιτευχθεί η εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικότερης εκπαίδευσης.

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει μία σύγκριση των θέσεων με τα σημερινά επίπεδα των γνώσεων και δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Έτσι θα συγκεντρώσουμε πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού. Το περιεχόμενο λοιπόν, όλων των πληροφοριών, αντιπροσωπεύει τη θεματολογία των αναγκών της επιμόρφωσης που απαιτείται για το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε υπηρεσίας.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πρόγραμμα της κάλυψης των αναγκών επιμόρφωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την εκτίμηση των κενών/αναγκών που θα προκύψουν μελλοντικά. Αν αυτές οι ανάγκες θα προκύψουν από άτομα που θα μετακινηθούν ή θα προαχθούν και θα αναλάβουν μία νέα θέση εργασίας, τότε η επιμόρφωση, θα καλύψει το χάσμα γνώσεων ικανοτήτων και των απαιτήσεων αυτής της θέσης.

Παράλληλα, επιτακτική ανάγκη για κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών, κυριαρχεί και στις θέσεις ηγετών ή προϊσταμένων.

Παρόλο που λέγεται ότι οι "ηγέτες" γεννιούνται και δε γίνονται, εντούτοις οι απαιτήσεις του σήμερα, γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες, με αποτέλεσμα να μην αρκείται η θέση του ηγέτη μόνο στις έμφυτες ικανότητές του. Εξάλλου, όλοι γνωρίζουμε ότι ένας ηγέτης, είτε μπορεί να σε οδηγήσει στην παραγωγή, είτε στην καταστροφή.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες κατηγοριοποιούνται πολύ συχνά στις εξής κατηγορίες:

- Οι γνώσεις (Knowledge) που καλούνται να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα σύνολο παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, που αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.

- Οι δεξιότητες (skills) του προσωπικού (π.χ. να μπορούν να συνδυάζουν διαφορετικές διαδικασίες καθοδηγώντας τους ωφελούμενους με αποτελεσματικό τρόπο). Γενικά μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται σε πέντε ενότητες.

  (α) Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση (ενδιαφέρον για γόητρο και φήμη, προδιάθεση για ανάληψη δράσης προκειμένου να πετύχει κάτι).

  (β) Ηγεσία, αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα και επίγνωση για την κάθε ορθή του πράξη).

  (γ) Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων (διοίκηση ομαδικών διαδικασιών).

  (δ) Άλλα: (αποφυγή προκαταλήψεων, και μεροληψίας, αντοχή στις πολλές ώρες εργασίας).

  (ε) Καθοδήγηση υφισταμένων (βασικές ικανότητες επίτευξης συνεργατών και υφισταμένων, πρωτοβουλία και άσκηση εξουσίας).

- Οι ικανότητες (abilities) του προσωπικού (π.χ. η άμεση χρήση του Η.Υ. για καταχώρηση στοιχείων, η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας). Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003, σελ. 267).

- Οι στάσεις (attitudes) προϊσταμένων του προσωπικού (π.χ. η συμπεριφορά απέναντι στους ωφελούμενους στο κοινό καθώς επίσης και στους συναδέλφους και προϊσταμένους, η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων). Οι στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. (Μπουραντάς, Δ. 2003, σελ. 268).

Γενικά, ο εντοπισμός αναγκών επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας υπηρεσίας, βοηθά σε μεγάλο βαθμό στον εμπλουτισμό δεξιοτήτων, ιδεών και γνώσεων, με αποτέλεσμα οι δημόσιοι υπάλληλοι να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό προς όφελος της υπηρεσίας τους και κατ΄επέκταση της κοινωνίας στην οποία ζούν.

2.1.3.Μέθοδοι Επιμόρφωσης

Το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Υπηρεσίας, αφού προσληφθεί, εισέρχεται στην Υπηρεσία/Τμήμα του, με συγκεκριμένο πλαίσιο, γνώσεων και ικανοτήτων που προσφέρει στην εργασία. Μ΄αυτό τον τρόπο, συντείνει στο να καλύπτονται και να ικανοποιούνται οι ανάγκες της Υπηρεσίας. Για όσο διάστημα καλύπτονται οι ανάγκες της εργασίας, από τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού της, τότε δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης του προσωπικού της, ούτε ανάγκη ανανέωσης των απαιτήσεών της. Όμως όπως έχω αναφέρει και παραπάνω, οι εξελίξεις και οι απαιτήσεις στη σημερινή κοινωνία οδεύουν με τόσο γρήγορα βήματα, ώστε να καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα, τη συμπόρευση των γνώσεων/ικανοτήτων του προσωπικού, (Φαναριώτης, Π.,σελ.285).

Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση καθώς επίσης και η μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μια συνεχής και η μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μία συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία, που καλύπτει όλο το φάσμα του ανθρώπινου δυναμικού τόσο από άποψη ειδικοτήτων όσο και από άποψη ιεραρχίας. Γι΄αυτό το λόγο τα προβλήματα επιμόρφωσης, επιβάλλεται, να΄ναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού (Φαναριώτη, Π., σελ.286).

Γενικά, είναι κοινώς αποδεκτό, ότι ο θεσμός τις επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και συντείνει στη συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της Υπηρεσίας. Επίσης, με την επιμόρφωση επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους και οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασης ή απόλυσής τους. Παράλληλα με την επιμόρφωση, υλοποιείται η εργασία των προϊσταμένων και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Η επιμόρφωση λοιπόν, διακρίνεται σε τρείς κατηγορίες, ως προς το μέρος όπου μπορεί να λάβει χώρα:

(i) Επιμόρφωση στο χώρο εργασίας (on the job training).
(ii) Επιμόρφωση εκτός χώρους εργασίας (off the job training).
(iii) Επιμόρφωση εξ΄αποστάσεως (Distance Learning).

(i) Επιμόρφωση στο χώρο Εργασίας (on the job training).

Αυτή η οργάνωση της επιμόρφωσης, θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία και τον ενεργό προγραμματισμό. Ο εργαζόμενος εξασκείται στις δεξιότητες και στο αντικείμενο της εργασίας του και έτσι μαθαίνει.

Η επιμόρφωση σ΄αυτή την περίπτωση, πραγματοποιείται στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας του υπαλλήλου και ο ίδιος χρησιμοποιεί τα εργαλεία και γενικότερα τον εξοπλισμό, που είναι συνηθισμένος να χρησιμοποιεί καθημερινά. Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την υπηρεσία. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα. Το μειονέκτημα όμως που παρουσιάζεται εδώ, είναι ότι η επιτυχία στηρίζεται στην πείρα και την ικανότητα του προϊσταμένου ο οποίος "διδάσκει" τους υπαλλήλους. Αν δεν είναι τόσο πεπειραμένος, τότε υπάρχει περίπτωση η ικανότητά του να αποδεικτεί μηδαμινή ή ακόμη να μην υπάρχει.

(ii) Επιμόρφωση εκτός χώρου εργασίας (off the job training).

Το είδος αυτής της επιμόρφωσης, πραγματοποιείται εκτός του συνηθισμένου χώρου εργασίας. Από τη μία, πραγματοποιείται σε ειδικούς χώρους της υπηρεσίας, που διαθέτουν το βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, είτε σε γραφεία

ειδικά διαμορφωμένα, είτε σε αίθουσα συνεδριάσεων, όπου έχουμε την ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση.

Από την άλλη, η επιμόρφωση που πραγματοποιείται σε χώρους έξω από την υπηρεσία, είτε αυτοί οι χώροι λέγονται ξενοδοχεία, είτε κολέγια είτε εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπου οι εργαζόμενοι τυγχάνουν επιμόρφωσης από τρίτους, ονομάζεται εξωεπιχειρησιακή επιμόρφωση.

(iii) Εξ΄αποστάσεως επιμόρφωση (Distance Learning)

Το είδος της επιμόρφωσης αυτής, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να απαιτήσουν γνώσεις στο χώρο που επιθυμούν, ακόμη και από το σπίτι τους με τη βοήθεια εκπαιδευτικού υλικού.

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της επιμόρφωσης εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μία σειρά από μεθόδους επιμόρφωσης, έχοντας η κάθε μία μέθοδος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Καμία μέθοδος δεν είναι άριστη. Η κάθε μία, είναι μία σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη, εξετάζοντας τις εναλλακτικές μεθόδους που προσφέρονται.

(i) Μέθοδοι Επιμόρφωσης στη Θέση Εργασίας (on the job training)

(α) Επίδειξη (Demonstration)

Η μέθοδος αυτή, κυρίως χρησιμοποιείται για νέους υπαλλήλους και αποτελεί τη μάθηση "βήμα – προς – βήμα". Είναι μία μέθοδος που εφαρμόζεται σε εισαγωγικό επίπεδο. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με τα πιο σημαντικά βήματα μιάς δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες, εξ΄ού και η χρήση της για πάνω

από 100 χρόνια από τους προπονητές αθλητών και για ακόμη περισσότερο στις ασκήσεις στο στρατό. (Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. 2004, σελ. 116).

(β) <u>Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching).</u>

Η μέθοδος αυτή, είναι μία τεχνική με την οποία ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από ένα παλαιότερο κάτοχο της θέσης του και έχει ως στόχο την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Ο παλαιότερος κάτοχος της θέσης, δίνει στο νέο εργαζόμενο συμβουλές για το πώς θα επιτελέσει σε άριστο σημείο τα καθήκοντά του. Επίσης τον βοηθά να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει ακόμα.

(γ) <u>Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring)</u>

Με αυτή τη μέθοδο, ειδικά εκπαιδευμένα άτομα, παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές σε υπαλλήλους που χρειάζονται επιμόρφωση και εκπαίδευση. Επίσης, ο μέντορας, παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση στην απαίτηση γνώσεων και ικανοτήτων για την εκτέλεση μίας νέας δουλειάς. Παράλληλα, του προσφέρει συμβουλές όσο αφορά στην αντιμετώπιση διοικητικών, τεχνικών ή διαπροσωπικών προβλημάτων, που είναι δυνατό να συναντήσει σε αρχικό στάδιο. Σημαντικό επίσης, είναι ότι ο μέντορας, αποτελεί ένα οικείο πρόσωπο για τον εκπαιδευόμενο, με τον οποίο ο ίδιος μπορεί να συζητήσει με περισσότερη άνεση, τις φιλοδοξίες του και οτιδήποτε τον απασχολεί.

(δ) <u>Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program)</u>

Με τη μέθοδο αυτή, ο "εκπαιδευόμενος" ή ο "ειδικευόμενος", ή ο "ασκούμενος" τοποθετείται σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον όπου απαιτά τις απαραίτητες γνώσεις με την κατάλληλη καθοδήγηση. Πολλές φορές αυτή η μέθοδος, έχει θετικά αποτελέσματα και ο χρόνος της διαρκεί περισσότερο απ΄ότι

άλλες μέθοδοι επιμόρφωσης. Ο εκπαιδευόμενος συνήθως αμείβεται με ένα συμβολικό ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό. Μία περίπτωση, που εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή στην Κύπρο, είναι εκείνη των δικηγόρων, που για να πάρουν επίσημα την άδεια άσκησης του επαγγέλματός τους, τυγχάνουν μαθητείας στα γραφεία της Νομικής Υπηρεσίας (της Κύπρου).

(ε) <u>Εκπαίδευση με εργασιακή Ενημέρωση (Job Instrution Training)</u>

Η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα κυρίως για κάποιον εργαζόμενο που πρέπει να μετεκπαιδευτεί σε νέα καθήκοντα ή για νέες θέσεις εργασίας. Αρχικά, ο εκπαιδευόμενος, προετοιμάζεται με την παροχή πλήρους ενημέρωσης σε συγκεκριμένο αντικείμενο. Έτσι, μ΄αυτό τον τρόπο, μειώνονται οι ανασφάλειες που μπορεί να΄χει ο εργαζόμενος.

Επίσης, παρουσιάζονται οι απαιτήσεις της νέας θέσης εργασίας καθώς επίσης ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και με την πρακτική άσκηση, υπό την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους.

Έτσι, με την πρακτική άσκηση, ο εκπαιδευόμενος, έρχεται σε επαφή με όλες τις ιδιαιτερότητες και τα προβλήματα της νέας του θέσης, που αργότερα οτιδήποτε απορίες και να΄χει θα του απαντηθούν. Ο "επόπτης" θα΄πρέπει να΄ναι γνώστης των ιδιαιτεροτήτων και των προβλημάτων της θέσης εργασίας του "εποπτευόμενου", ώστε να μπορεί να του δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις και λύσεις.

(ζ) <u>Πρακτική Άσκηση (Internships)</u>

Η πρακτική άσκηση, χρησιμοποιείται κυρίως σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, για τους φοιτητές, σαν βοήθεια για να αποκτήσουν την πρακτική εμπειρία των 3 – 12 μηνών.

(η) <u>Συμμετοχή σε επιτροπές.</u>

Η μέθοδος αυτή βοηθά τα άτομα που εργάζονται σε Υπηρεσίες/Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας, που έχουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα.
Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετάσχει και να παρακολουθήσει τη συνεδρίαση κάποιας επιτροπής, ώστε να έρθει σε επαφή και να μάθει το αντικείμενο της συνεδρίασης.

Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι το πιθανό χάσιμο χρόνου των μελών της επιτροπής.

(θ) <u>Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)</u>

Ο εργαζόμενος, με αυτή τη μέθοδο, εναλλάσσεται με ένα άλλο συνάδελφό του τις θέσεις τους, δηλαδή αλλάζουν θέση εργασίας, φυσικά κάτω από την ίδια Υπηρεσία/Τμήμα.
Μ΄αυτό τον τρόπο αποκτά την πείρα και τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει ποικίλα προβλήματα. Επίσης, με τη μέθοδο αυτή, ο εργαζόμενος προσδιορίζει τους τομείς στους οποίους θα προτιμούσαν να εργαστούν. Συνήθως το "Job rotation", εφαρμόζεται σε εργαζόμενους που ήδη έχουν εκτελέσει σε κάποια φάση της καριέρας τους, τα καθήκοντα προϊσταμένου.

(ι) <u>Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας (Job Enrichment)</u>

Η μέθοδος αυτή, έχει στόχο να εμπλουτίσει τις αρμοδιότητες του εργαζόμενου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Έτσι, ο υπάλληλος αυξάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, για μελλοντική απόκτηση διοικητικής θέσης. Κάποιες φορές όμως η μέθοδος του εμπλουτισμού των γνώσεων και δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου,

πρέπει να γίνεται με μελέτη και σωστό σχεδιασμό, για να μην καταλήξουμε στο αντίθετο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα, το να εκτεθεί δηλαδή στα μάτια των συναδέλφων ή των προϊσταμένων του.

(κ) <u>Γραπτές Εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα (Assignments and Projects).</u>

Η μέθοδος των εργασιών, αποτελεί πολύτιμη υποστήριξη της επιμόρφωσης, αφού φέρνει τους εκπαιδευόμενους ενώπιον της πρόκλησης και της ανάγκης να ενεργήσουν με τις δεξιότητες, τα δεδομένα και τις συμπεριφορές που διδάχθηκαν. Οι εργασίες που αναθέτει ο εκπαιδευτής στον εκπαιδευόμενο, χρησιμοποιούνται σαν τέστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, και βοηθούν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με θέση εργασίας. Τα "projects" δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναζητήσουν πληροφορίες, διαμορφώνοντας τις ιδέες τους και τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

(ii) <u>Μέθοδοι Επιμόρφωσης εκτός χώρου εργασίας (off the job training):</u>

(α) <u>Διαλέξεις</u>

Η μέθοδος των διαλέξεων, αποτελεί τον πιο απλό και παραδοσιακό τρόπο μετάδοσης γνώσεων και πληροφοριών, από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο. Συνήθως, οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ως ακροατές. Γενικά, οι διαλέξεις παρουσιάζουν συνοπτικά το σχετικό αντικείμενο καθώς επίσης και το βασικό υλικό για επερχόμενες δραστηριότητες. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευτές, να παρουσιάσουν το υλικό τους, σε ένα δεδομένο χρονικό περιθώριο, σε πολλές ομάδες ατόμων. Όμως, οι διαλέξεις παρουσιάζουν και κάποια μειονεκτήματα. Αρχικά, δε δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο –

ακροατή να λάβει μέρος στη συζήτηση του θέματος. Παράλληλα, οι εκπαιδευόμενοι – ακροατές δεν μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους μέσω της διάλεξης, γιατί αυτό κατορθώνεται μόνο με την πρακτική εξάσκηση.

Ακόμη, ένα άλλο μειονέκτημα, που αφορά στον εκπαιδευτή, είναι ότι κατά την προφορική επικοινωνία, μπορεί ο ίδιος να έχει άγχος, γεγονός που να μην ανταποκρίνεται η διάλεξή του, στον αρχικό της σκοπό.

(β) <u>Σεμινάρια – Εργαστήρια (Seminars – Workshops)</u>

Τα Σεμινάρια – Εργαστήρια, στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό εκπαιδευόμενων. Ο εκπαιδευόμενος, παρουσιάζει τα γεγονότα και τις ιδέες, καθοδηγεί τη συζήτηση και μετά από μία ερώτηση, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους - ακροατές να συμμετάσχουν στη συζήτηση για να βρούν λύσεις. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι ότι οι ακροατές συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Από την άλλη πλευρά, το μειονέκτημα της μεθόδου, που κυρίως αφορά στα εργαστήρια, είναι κυρίως η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων.

(γ) <u>Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)</u>

Οι εκπαιδευόμενοι με τη μέθοδο αυτή, αναλύουν και περιγράφουν ένα γεγονός, με σκοπό να εντοπίσουν τα αίτια του προβλήματος και να καταλήξουν στη λύση του. Η μέθοδος "case studies" χρησιμοποιείται κυρίως σε μαθήματα για στελέχη ομάδων εργασίας και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες αναπτύσσονται καλύτερα μέσω αυτής. Επίσης, η μελέτη περιπτώσεων, βοηθά στην ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών. Γι΄αυτό απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής

για να κατευθύνει την ανάλυση σε σημεία. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι κάποιες φορές μπορεί οι εκπαιδευόμενοι να θεωρήσουν κάπως άσχετες τις μελετώμενες περιπτώσεις σε σχέση με τις πραγματικές τους ανάγκες.

(δ) <u>Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Sames)</u>

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, που ανταγωνίζεται η μια ομάδα την άλλη. Οι ομάδες λαμβάνουν αποφάσεις με βάση δεδομένα, στοιχεία και πληροφορίες, οι οποίες αποφάσεις κρίνουν το μέλλον της υπηρεσίας. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια, είναι σημαντικά γιατί δίνουν στον εκπαιδευόμενο μια γενική διοικητική υποδομή είτε με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές είτε χωρίς αυτούς. Οι εκπαιδευόμενοι, συνήθως μπαίνουν στη θέση του να διοικούν, να διευθύνουν και να εκπροσωπούν ένα οργανισμό. Ένα καλό παιχνίδι, απαιτείται να δημιουργεί σωστή "πίεση χρόνου" και να καλύπτει πολλές δραστηριότητες, όπως χρηματοδότηση προσωπικού και μάρκετινγκ.

(ε) <u>Υπόδηση Ρόλων (Role Playing)</u>

Με τη μέθοδο της υπόδησης ρόλων, δημιουργείται μία ομάδα εκπαιδευομένων και ο καθένας από την ομάδα παίζει ένα ρόλο, σε μια πραγματική ιστορία, που άμεσα σχετίζεται με τα διάφορα προβλήματα που υπάρχουν στην υπηρεσία, στα οποία οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να εκπαιδευτούν. Ένα παράδειγμα της μεθόδου αυτής, είναι η υπόδηση του ρόλου του προϊσταμένου να συζητά με έναν υπάλληλό του, ή να διενεργεί μία συνέντευξη. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι δίνει ευκαιρίες στους παίκτες για εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από διαλέξεις και βιβλία σχετικά με τον τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά σ᾽άλλους και υποβοηθηθεί τους ανθρώπους να εκτιμήσουν και τις άλλες απόψεις. Αρνητικό της μεθόδου αυτής, είναι ότι είναι χρονοβόρα και πολλοί εκπαιδευόμενοι – υπάλληλοι, τη θεωρούν αφύσικη και δεν είναι πρόθυμοι να "παίξουν".

(ζ) <u>Προσομοιώσεις (Simulations)</u>

Σ΄αυτή την περίπτωση, ο υπάλληλος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος προσομοίωσης, είναι αυτή του "προθαλάμου", όπως για παράδειγμα ένας πιλότος εκπαιδεύεται σε καμπίνες προσομοίωσης πριν την πραγματική του πτήση ή ο υπάλληλος των τηλεφωνικών κέντρων που δέχεται "ψεύτικα" τηλεφωνήματα για εξάσκηση. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι ο υπάλληλος εξοικειώνεται με τον πραγματικό χώρο εργασίας που πρόκειται να συναντήσει.

(η) <u>Διαμόρφωση Συμπεριφοράς (Behavior Modeling)</u>

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για να διαμορφωθεί η επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Αρχικά, ο υπάλληλος πρέπει να επιμορφωθεί ως προς την άσκηση και την αποδοχή της κριτικής, την αναζήτηση και παροχή βοήθειας και την εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Επίσης πρέπει να μάθουν να χειρίζονται καλύτερα τις προστριβές και τις συναλλαγές με τους συναδέλφους τους και να διατηρούν την πειθαρχία. Παράλληλα, οι προϊστάμενοι επιβάλλεται να εκπαιδευτούν στο να παρέχουν οδηγίες στους υφισταμένους τους και να αξιολογούν την απόδοσή τους. Έτσι, αυτή η μέθοδος επιμόρφωσης χρησιμοποιείται για να βελτιώσει τις διαπροσωπικές ικανότητες των εργαζομένων.

(θ) <u>Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T – Groups)</u>

Η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης σχετίζεται άμεσα με την προηγούμενη μέθοδο της "διαμόρφωσης της συμπεριφοράς". Στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού, στην κατανόηση των άλλων, στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και τέλος στην ανάπτυξη ευσυναίσθησης. Οι κύριες τεχνικές

εκπαίδευσης ευαισθησίας είναι τα λεγόμενα T-Groups (ομάδες με συντονιστή που να΄ναι εξοικειωμένος με τα θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς είτε αυτός είναι ψυχολόγος είτε ψυχαναλυτής) και το laboratory training (εργαστηριακή εκπαίδευση). Ορισμένοι υπάλληλοι δεν αντέχουν την κριτική της ομάδας τους και αντιδρούν αρνητικά στην όλη διαδικασία της μεθόδου της εκπαίδευσης ευαισθητοποίησης.

(ι) <u>Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις (Group Dynamics and Group Exercises)</u>

Η μέθοδος αυτή, στοχεύει στο να μάθουν οι υπάλληλοι να λύνουν προβλήματα και να αναπτύσσουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας, συλλογικά. Επίσης, στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας με την οποία λειτουργεί η ομάδα, στην αύξηση της αυτογνωσίας και στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών ικανοτήτων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να λειτουργήσουν με περισσότερη απόδοση στα πλαίσια μία ομάδας.

(κ) <u>Επιμόρφωση σε ειδικά θέματα</u>

Η μέθοδος αυτή, αφορά στην ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς:

(α) Διαχείριση χρόνου.

(β) Έλεγχος άγχους.

(γ) Δημιουργικότητα.

(δ) Θετική στάση – δυναμικότητα.

(ε) Ανοχή διαφορετικότητας.

(ζ) Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

III. Εξ΄αποστάσεως επιμόρφωση (Distance Learning):

(α) Μέθοδος Προγραμματισμένης Διδασκαλίας

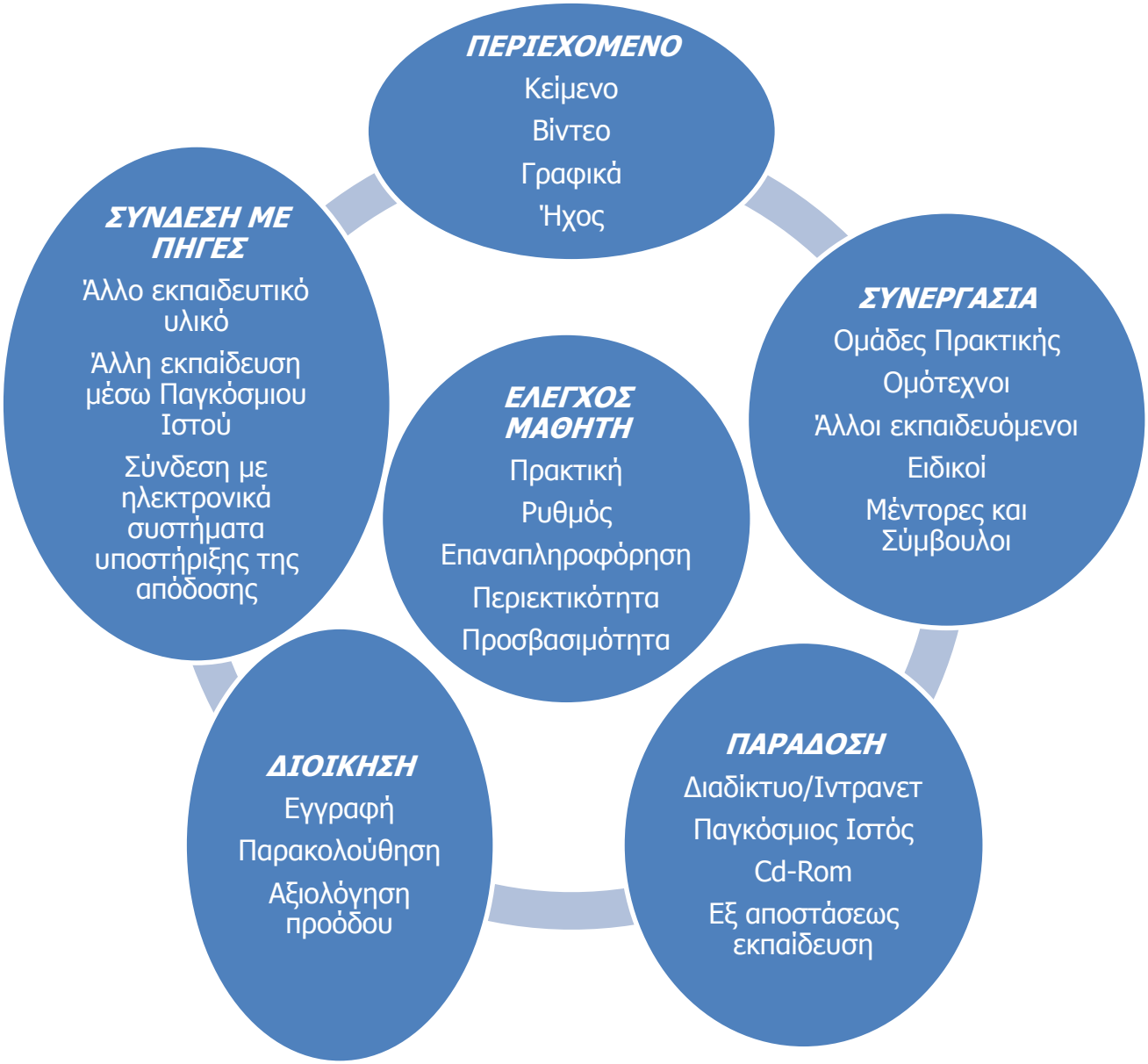
Η μέθοδος προγραμματισμένης Διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί, είτε μέσω ενός εγχειριδίου μέσω μίας συσκευής (Μ.Υ.). Βασικά η μέθοδος αυτή, παρουσιάζει τα γεγονότα και τα προβλήματα στον υπάλληλο, ο υπάλληλος ανταποκρίνεται με λύσεις και απαντήσεις και τέλος του παρέχει αξιολόγηση ως προς την ορθότητα των απαντήσεών του. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι ότι μειώνει το χρόνο επιμόρφωσης σχεδόν κατά ένα τρίτο. Επίσης, επιτρέπει στα άτομα να μάθουν με το δικό τους ρυθμό, τους παρέχει άμεση επανατροφοδότηση και μειώνει τον κίνδυνο του λάθους, διευκολύνοντας έτσι τη μάθηση. Το μειονέκτημα όμως που υπάρχει εδώ, είναι ότι οι υπάλληλοι δε μαθαίνουν περισσότερα απ΄ότι θα μάθαιναν σε μια συμβατική μέθοδο προσέγγισης μέσω εγχειριδίου, αφού δεν έχουν κίνητρο να συμμετέχουν σε ομάδες. Ακόμη, το κόστος προγραμμάτων Η.Υ. γι΄αυτή τη μέθοδο, είναι πολύ υψηλό. Γι΄αυτό πρέπει να υπολογιστεί προσεκτικά το κόστος ανάπτυξης τέτοιων προγραμμάτων.

(β) Ηλεκτρονική Μάθηση (Ε – Learning)

Η ηλ- μάθηση ή online μάθηση αναφέρεται στη διδασκαλία και την παροχή κατάρτισης από ηλεκτρονικό υπολογιστή μέσω Διαδικτύου ή των Ενδοδιαδικτύων της υπηρεσίας. Περιλαμβάνει μάθηση εξ αποστάσεως και αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά. Αρχικά, περιλαμβάνει ηλεκτρονικά δίκτυα που επιτρέπουν την παροχή, ανταλλαγή και άμεση αναβάθμιση πληροφοριών. Επίσης, η ηλ-μάθηση

παρέχεται στους εκπαιδευόμενους μέσω υπολογιστών με διαδικτυακή τεχνολογία και τέλος, επικεντρώνεται σε μεθόδους μάθησης που υπερβαίνουν την παραδοσιακή κατάρτιση και περιλαμβάνουν πληροφορίες που βελτιώνουν την απόδοση. Γενικά, η ηλ-μάθηση επιτρέπει στους υπαλλήλους-εκπαιδευόμενους να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και εμπειρογνώμονες ενώ παρέχει συνδέσεις με άλλους πόρους μάθησης όπως υλικό αναφοράς, ιστοσελίδες υπηρεσιών και άλλα προγράμματα κατάρτισης. Ακόμη, μπορεί η μέθοδος αυτή να ενισχύει την εκπαιδευτική εμπειρία και να μειώνει το κόστος και το χρόνο της κατάρτισης. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τα χαρακτηριστικά της ηλ-μάθησης που είναι η συνεργασία, η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, η παροχή και η διαχείριση. (Noe, R. Hallenbeck, d, Gerhart, B, Wright, P. 2007, τόμος Α΄, σελ. 381-383).

Σχήμα Ηλεκτρονικής Μάθησης:



2.1.4.Σημασία – Πλεονεκτήματα Επιμόρφωσης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Η σημασία της επιμόρφωσης των υπαλλήλων, είναι βαρύνουσα και εμφανής σε μία υπηρεσία ή ένα τμήμα. Αρχικά συμβάλλει **στην αυξημένη παραγωγικότητα.** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και γνώσεων, οδηγεί στην αύξηση συνήθως της ποσότητας και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας. Έτσι, η επιμόρφωση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ταχύτητας, ποιότητας και συνολικής παραγωγικότητας.

Επίσης, η επιμόρφωση βοηθά στην **ανύψωση του ηθικού** των υπαλλήλων. Το γεγονός ότι παρέχονται οι απαιτούμενες δεξιότητες για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης, είναι απαραίτητο για να ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων όπως για παράδειγμα το αίσθημα ασφάλειας. Δεδομένου, ότι η επιμόρφωση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, το άτομο του κάθε εργαζομένου που τυγχάνει αυτής της επαγγελματικής ανάπτυξης, οδηγείται στο να εργάζεται και να αποδίδει με πιο υψηλό ηθικό.

Παράλληλα η μειωμένη επίβλεψη αποτελεί άλλο ένα όφελος της επιμόρφωσης. Ο υπάλληλος πλέον, είναι εκπαιδευμένος και χρειάζεται μειωμένη επίβλεψη. Έτσι του δίνεται η δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Η μείωση ατυχημάτων καθώς επίσης και η αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων είναι άλλα δύο οφέλη που προκύπτουν από την επιμόρφωση των υπαλλήλων. Αρχικά, ο υπάλληλος είναι γνώστης πλέον χειρισμού του εξοπλισμού και γνωρίζει πολύ καλά τα μέτρα ασφάλειας. Έτσι παρατηρείται μείωση ατυχημάτων στο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη δε, όσο αφορά στην αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων, οι υπάλληλοι με την επιμόρφωση που έχουν, αυξάνουν την

αφοσίωση και την υποκίνησή τους, θέτοντας υψηλότερους στόχους, για το καλό της υπηρεσίας τους.

Ένα άλλο όφελος της επιμόρφωσης, είναι η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη. Εφαρμόζοντας ένα πετυχημένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης των εργαζομένων, ένα τμήμα ή μία υπηρεσία προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Κι΄αυτό συμβαίνει γιατί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η υπηρεσία τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και ότι αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας εμπλουτίζοντας τις ικανότητές τους.

Τέλος, η επιμόρφωση βοηθά και στην **ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.** Η καθολική και εξειδικευμένη προσφορά επιμόρφωσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

2.1.5.Αξιολόγηση Επιμόρφωσης

Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι η λειτουργία η οποία μας δείχνει, με το τέλος της επιμόρφωσης, εάν πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι, ή δεν έχουν πραγματοποιηθεί ή μέχρι ποιο βαθμό πραγματοποιήθηκαν.
Η λειτουργία αυτή πολλές φορές παραμελείται, εντούτοις όμως είναι πολύ σημαντική.
Για να έχει λοιπόν μεγαλύτερο αποτέλεσμα η αξιολόγηση της επιμόρφωσης πρέπει να πληροί τα παρακάτω:

(α) η αξιολόγηση επιβάλλεται να σχετίζεται άμεσα με στόχους που τέθηκαν αρχικά.

(β) χρειάζεται να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί ένα σχέδιο αξιολόγησης, δηλαδή τι θα αξιολογήσουμε και ποια πρότυπα αξιολόγησης θα χρησιμοποιήσουμε.

(γ) χρειάζεται να γίνει έλεγχος του σχεδίου αξιολόγησης πρώτα σε ένα μικρό δείγμα για να διαπιστώσουμε εάν είναι λειτουργικό και έπειτα να γίνουν εάν χρειάζονται βέβαια κάποιες βελτιώσεις.

(δ) η λειτουργία της αξιολόγησης, πρέπει να συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα πρότυπα, εάν δηλαδή πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι.

(ε) χρειάζεται να εξεταστεί η οποιαδήποτε αρνητική απόκλιση μεταξύ προτύπων και αποτελεσμάτων, για να βελτιωθεί επιπλέον η επιμόρφωση. (Πατρινός, Δ. 2005, σελ.287-288).

Γενικά, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση, γι᾽αυτό πρέπει να γίνεται από ειδικευμένο και ανεξάρτητο από τυχόν δεσμεύσεις προσωπικό, ώστε να αξιολογεί αντικειμενικά όλες τις πλευρές των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν.

2.2.Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκές Χώρες

Ο θεσμός της επιμόρφωσης είναι γεγονός ότι δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστος από το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσεται, είτε αυτό είναι το εθνικό είτε το υπερεθνικό, είτε και διεθνές περιβάλλον. Ο προγραμματισμός του όμως και η εφαρμογή του επιβάλλεται να ακολουθούν τις τοπικές συνθήκες κάθε χώρας. Στο 2ο μισό του 20ου αι ο θεσμός της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης (Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ιταλία) έτυχε μεγαλύτερου ενδιαφέροντος και ιδιαίτερης προσοχής. Σ΄αυτή την κατάληξη, τους οδήγησαν οι καταστροφικές συνέπειες του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου που έπρεπε οι δημόσιοι υπάλληλοι να επωμισθούν κάποιο σημαντικό ρόλο, η επίδραση που ασκούσε καθημερινά ο κρατικός παρεμβατισμός καθώς επίσης και ο νέος ρόλος του κράτους πρόνοιας, ευημερίας και κοινωνικής δικαιοσύνης (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 225-228).

Αρχικά, στην **Αυστρία,** ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, οι διπλωμάτες, οι στρατιωτικοί, οι εκπαιδευτικοί και οι δικαστές τυγχάνουν εκπαιδευτικών προγραμμάτων από εξειδικευμένους φορείς. Τα επιμέρους υπουργεία προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του δικού τους προσωπικού. Επίσης, συγκροτήθηκαν και εκπαιδευτικές συμβουλευτικές επιτροπές που συμμετέχουν σ΄αυτές οι εκπρόσωποι των εργαζομένων. Συνήθως, επιχειρείται ετήσια αξιολόγηση και προγραμματισμός, με βάση ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του κάθε προγράμματος.

Στο **Βέλγιο** το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης είναι ο κεντρικός φορέας επιμόρφωσης. Η δημόσια διοίκηση του Βελγίου, αξιοποιεί και ιδιωτικούς φορείς για την παροχή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το Υπουργείο Οικονομικών και Επικοινωνιών παρέχουν στους υπαλλήλους τους που θέλουν να προαχθούν σε ανώτερες θέσεις, αλλά και στους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους

τους, εκπαιδευτικά προγράμματα δι΄αλληλογραφίας, μέσω της Σχολής Προπαρασκευής Διοικητικών Υπαλλήλων Καριέρας. Γενικά, η Βελγική Δημόσια Διοίκηση είναι προσανατολισμένη στη συστηματοποίηση της επιμόρφωσης του προσωπικού της με την ίδρυση των Σχολών. (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 233).

Στη **Γαλλία,** η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ, είναι ο κεντρικός φορέας σχεδιασμού σε θέματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Γενικά όμως στην περίπτωση της Γαλλίας, υποστηρίζεται ότι το Κράτος έχει την ευθύνη για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Η μετεκπαίδευσή τους, πραγματοποιείται μέσω τεχνικών σχολών μεταλλείων, ορυχείων και κατασκευών γεφυρών και οδοστρωμάτων, του Πολυτεχνείου, της Σχολής Πολιτικών επιστημών και πολλών άλλων σχολών και Ινστιτούτων. Τα προγράμματα αυτά διαρκούν τρία χρόνια εκ των οποίων το ένα έτος διατίθεται σε πρακτική άσκηση στον τομέα που σπούδασε ο κάθε υπάλληλος. Τα άλλα δύο χρόνια, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν κύκλους σπουδών για να βοηθηθούν να διεκδικήσουν μελλοντικά ανώτερες θέσεις. Επίσης, στη Γαλλία, υπάρχει και η Εθνική Σχολή Διοίκησης (Ecole Nationale d΄Administration – E.N.A.), η οποία είναι σχολή προεισαγωγικής εκπαίδευσης με αποστολή τη συστηματική εκπαίδευση των υποψηφίων που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν είτε στο Συμβούλιο Επικρατείας, είτε στο Ελεγκτικό Συνέδριο, είτε σε Διπλωματικό Σώμα. (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 230-231).

Στη **Γερμανία** ο εκπαιδευτικός φορέας είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών. Αυτή λοιπόν, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία διενεργεί έρευνα ανά έτος όσο αφορά στις εκπαιδευτικές ανάγκες, με ερωτηματολόγιο και σε συνεργασία με όλα τα νομικά πρόσωπα και τους υπεύθυνους επιμόρφωσης σε όλα τα Υπουργεία. Γενικά, στη Γερμανία πρωταρχικός στόχος του δημοσίου υπαλλήλου, είναι η εφαρμογή του νόμου, όπως και του Δικαστή. Ο δημόσιος υπάλληλος φυσικά ασχολείται με

διοικητικά θέματα, ενώ ο δικαστής με την απονομή της δικαιοσύνης. Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι επιβάλλεται να΄ναι νομικά καταρτισμένοι και αμερόληπτοι.

Στην **Ισπανία,** ο θεσμός της επιμόρφωσης κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Ο σημαντικότερος φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων αρχικά είναι το εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Institudo de Estudios de Administrasion Local) που παρέχει εισαγωγική εκπαίδευση των Γραμματέων των Ο.Τ.Α. και διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται σε όσους επιθυμούν να προαχθούν.

Επίσης η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν κι΄αυτοί τους φορείς για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 235).

Στην **Ιταλία,** ο βασικός επιμορφωτικός φορέας είναι το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μέσω του Γραφείου Εκπαίδευσης Προσωπικού. Επίσης, το Υπουργείο Οικονομικών, παρεμβαίνει με το δικό του τρόπο, ως προς τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης. Ακόμη, τα Πανεπιστήμια αλλά και οι ιδιωτικοί φορείς προσφέρουν κι΄αυτοί με τη σειρά τους εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Γενικά, στην Ιταλία, υιοθετήθηκαν τα προγράμματα ανανέωσης γνώσεων για τους υπαλλήλους της. (Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, 1998, σελ. 235).

2.2.1.Ο Θεσμός της Επιμόρφωσης στην Ελλάδα

Ο κύριος φορέας επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας, είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.). Τα βασικά του τμήματα είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, το Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδικοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.). Η τελευταία Σχολή, οδήγησε στη μετονομασία του Εθνικού Κέντρου σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α).

Ειδικότερα, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης έχει ως στόχο την επιμόρφωση των νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο τομέα καθώς επίσης και των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων, μέσω ειδικά σχεδιασμένων βραχυχρόνιων προγραμμάτων. Παράλληλα, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, στοχεύει στην ενίσχυση γνώσεων, στην ανάπτυξη των αναγκαίων επαγγελματικών δεξιοτήτων, στην καλλιέργεια πνεύματος καθώς επίσης και στη διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών των σπουδαστών – υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης.

Γενικά, κύριος στόχος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είναι η ενδυνάμωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είναι ένα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, για ένα κράτος ευθύνης στην υπηρεσία του πολίτη.

2.2.2.Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

Ο κεντρικός φορέας επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου, είναι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ.). Ιδρύθηκε το 1991 με απόφαση απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου και ο ρόλος ενδυναμώνεται συνεχώς μέχρι και σήμερα. Οι στόχοι της Κ.Α.Δ.Δ. είναι:
(α) ο σχεδιασμός και η οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλων μορφών μαθησιακών δραστηριοτήτων τόσο στην τάξη όσο και στο χώρο εργασίας.
(β) η ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών.
(γ) η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.
(δ)η διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας.

Επιπλέον, η Κ.Α.Δ.Δ. ενεργά συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και γενικά ολόκληρης της κοινωνίας. Το όραμα της Κ.Α.Δ.Δ. είναι η δημιουργία μίας σύγχρονης πολυτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι αξίες στις οποίες βασίζεται η Κ.Α.Δ.Δ. είναι η ποιότητα, η διαφάνεια, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη, η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη, η δημιουργικότητα και τέλος το ομαδικό πνεύμα εργασίας.

Οι κύριες δραστηριότητες της Κ.Α.Δ.Δ. αφορούν στην ανάπτυξη μαθησιακής ικανότητας, στην εισαγωγική κατάρτιση νεοεισερχομένων σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς επίσης και στην ανάπτυξη προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων.

Βασική μεθοδολογική προσέγγιση μάθησής της, αποτελεί η βιωματική μάθηση, με αμφίδρομη σχέση μεταξύ μάθησης και εμπειρίας. Γι΄αυτό και τα επιμορφωτικά προγράμματα σχεδιάζονται με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ενεργός εμπλοκή των συμμετεχόντων.

Η Κ.Α.Δ.Δ. προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους της, σχεδιάζει και οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα και άλλες μαθησιακές δραστηριότητες τόσο στις αίθουσες διδασκαλίας όσο και στο χώρο εργασίας, αναπτύσσει στρατηγικές, εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Αρχικά, οι μαθησιακές δραστηριότητες που προσφέρει η Κ.Α.Δ.Δ. στον τομέα της Διευθυντικής Ανάπτυξης, στοχεύουν στην ενίσχυση της προσπάθειας για ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών. Επίσης, οι δραστηριότητες μάθησης που προσφέρει για θέματα της Ε.Ε., ενισχύουν και εφοδιάζουν τους δημόσιους λειτουργούς με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν με επιτυχία, σε ένα υπερεθνικό επίπεδο, όπως αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εν κατακλείδι, τα επιμορφωτικά προγράμματα της Κ.Α.Δ.Δ., δεν θα μπορούσαν να μην ανταποκρίνονται και στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους της δημόσιας υπηρεσίας. Κυρίως η Κ.Α.Δ.Δ. ενημερώνει τους νεοεισερχόμενους για τις δομές και τις λειτουργίες του κράτους και της δημόσιας υπηρεσίας, τους προβληματίζει για το ρόλο του δημόσιου λειτουργού και τέλος τους βοηθά στο να αναπτύξουν βασικές συμπεριφορές και τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτέλεση του έργου τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασόπουλος, Γε. Κ., (2010), *Διοικητικό Δίκαιο*, Τόμος Α΄, Αθήνα
- Ακαδημία Αθηνών – Επιτροπή Ερευνών, (1998), *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα,* Αθήνα
- Αλεξιάδης, Α. & Περιστέρας Β., (2000), *Η Αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση,* Διοικητική Ενημέρωση, Τευχ.18, σελ.25-38
- Βελλή, Α., (1996), *Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα,* Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα, σελ.3
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική
- Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Διοίκηση Προσωπικού,* Αθήνα, σελ. 259-261
- Καρκατσούλης, Π., (1998), *Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση,* Α. Ν. Σάκκουλας, σελ.104-106
- Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ), (2013), *Όραμα Μάθησης,* Εκδόσεις Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, Τεύχος 7, Λευκωσία
- Λαζάρου, Ξ., (1996), *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας,* Λευκωσία
- Λαζάρου, Ξ., (1997), *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας,* Διοικητική Ενημέρωση, Τευχ.8, σελ.61-68
- Μαραγκόπουλος Γ., (1950), *Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδεύσεως του προσωπικού της διοικήσεως, Έκθεση Στε, Αθήνα*

- Μέργος, Γ. Ι.,(2009), *Κοινωνικο-οικονομική αξιολόγηση επενδύσεων & πολιτικών,* Εκδόσεις Μπένου, Τόμος Α΄ και Β΄, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον,* εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παγκάκης Γρ., (2002), *Δημόσια Διοίκηση και Κοινωνία,* εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα
- Παγκάκης Γρ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- Παπαδημητρίου Γ., (1991), *Ο εκσυγχρονισμός στη Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες 1,* εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σελ. 259-316
- Πασσά Αργ.-Τσέκου Θ., (2004), *Η επαγγελματική εκπαίδευσητων δημοσίων υπαλλήλων, Ευρωπαική και Ελληνική εμπειρία, Μελέτες Ι.Ν.Ο*.
- Πατρινός, Δ., (2005), *Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού,* Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Σαϊτης, Χ. Α., (2008), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης,* 5η έκδοση, Αυτοέκδοση Αθήνα
- Σαρμανιώτης, Χ., (2010), *Μάνατζμεντ,* Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα
- Σκούλας Ν. – Οικονομάκης Κ., (1998), *Διαχείρηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων,* εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, 1η έκδοση, Αθήνα

- Τζωρτζάκης, Κ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση: το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, Αθήνα
- Φαναριώτης, Π., *Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγη στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού,* Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα, σελ.113-159

ΞΕΝΗ

- Ντε Μπορντ Ρ., *Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο της εργασίας, εφαρμογές στη σχέση προισταμένου-υφισταμένου*, εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Επιστημονική επιμέλεια: Αθανασόπουλος, Γε. Κ., (2007), *Διαχείρηση Ανθρώπινων Πόρων,* Εκδόσεις Παπαζήση, Τόμος Α΄ και Β΄, Αθήνα

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PN1458/ap89.pdf

http://star-online.org

http://www.tappedin.org

www.ekdd.gr

www.et.gr

www.kerdos.gr/default.aspx

www.localgovernmentlearning.org.cy

www.oee.gr

3.Διαπιστώσεις – Συμπεράσματα

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους άξονες της εύρυθμης λειτουργίας ενός κράτους. Δίκαια, μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ως ένα διακριτικό πεδίο σε θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και μεθοδολογίας. Μία αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση συμβάλλει με ενεργό τρόπο, όπως ξέρουμε, στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας της. Τι συμβαίνει όμως, όταν η Δημόσια Διοίκηση νοσεί; Ποιος ευθύνεται γι΄αυτό; Αναντίρρητα, θα λέγαμε ότι τα προβλήματα που εκκολάπτονται στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό, στο μη εξειδικευμένο και εργασιακά πολυδιασπασμένο ανθρώπινο δυναμικό που τη στελεχώνει. Πως λοιπόν μπορεί να βρεθεί λύση για το πρόβλημα αυτό;

Οι εξελίξεις που διαδραματίζονται σήμερα στο τομέα της επιμόρφωσης είναι ραγδαίες και επιβάλλεται οι υπάλληλοι κυρίως της Δημόσιας Διοίκησης να τις ακολουθούν πιστά για να έχουμε ένα καλύτερο αποτέλεσμα στο κράτος μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση δεν έχει ως σκοπό της να πλάσει υπαλλήλους που να συντηρούν γραφειοκρατικές λογικές και αντιλήψεις, ούτε που να αποβλέπουν και να επιδιώκουν το προσωπικό τους συμφέρον.

Αντίθετα ο ρόλος του θεσμού της επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης, είναι πολυδιάστατος, αφού έχει ως στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη, την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων καθώς επίσης και τον εκσυγχρονισμό γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης με μοναδικό της μέλημα το όφελος του πολίτη και κατ΄επέκταση της κοινωνίας στην οποία ζει.

3.1.Προτάσεις

Ο θεσμός της επιμόρφωσης λοιπόν, επιβάλλεται να ακολουθεί μία κυκλική πορεία αφού τα επιμορφωτικά προγράμματα πρόκειται να ξεκινούν από την υπηρεσιακή πραγματικότητα και να επιστρέφουν πάλι σ΄αυτήν. Απαιτείται αρχικά να επικεντρώνονται στην εισαγωγή καινοτομιών εντός των υπηρεσιών και στην απόκτηση νέων αναβαθμισμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Επίσης, πρέπει να αναζητώνται τρόποι ώστε να επαγγελματικά ενδιαφέροντα του κάθε υπαλλήλου να συμβαδίζουν με τη βελτίωση και την ανάπτυξη της Υπηρεσίας.

Παράλληλη με την προηγούμενη πρόταση είναι και η σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να συνδυάζονται με τη σταδιοδρομία και τους στόχους των υπαλλήλων που θέτουν για ιεραρχική ανέλιξη ή για κατάληψη - διεκδίκηση κάποιας ανώτερης θέσης (με βάση, πάντα, τα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες τους). Σύμφωνα με τη θεωρία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ο πλέον πρόσφορος συνδυασμός για την μεγιστοποίηση της απόδοσης ενός παραγωγικού οργανισμού, είναι το ταίριασμα των ατομικών επιδιώξεων με τους οργανωσιακούς στόχους.

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται ότι γίνεται μία τεράστια προσπάθεια στη χώρα μας όσο αφορά στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των δημοσίων υπαλλήλων της Κύπρου. Είναι γεγονός ότι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης προβαίνει σε σπουδαίες στρατηγικές ενέργειες και κάνει μεγάλες προσπάθειες ώστε να ανιχνεύσει τις ανάγκες επιμόρφωσης και να αξιολογήσει τις δράσεις κατάρτισης

Ειδικότερα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων βασισμένων στις ανάγκες επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί προτεραιότητα. Πιο συγκεκριμένα προτείνεται ο εμπλουτισμός επιμορφωτικών

προγραμμάτωνμε θεματικές ενότητες που άπτονται του γνωστικού τους αντικειμένου και εστιάζουν σε θέματα πρακτικής φύσης.

Παράλληλα, επιβάλλεται να ενθαρρυνθούν και να δοθούν κίνητρα για την επαγγελματική τους επιμόρφωση, ώστε να επικαιροποιήσουν και να εκσυγχρονήσουν τις γνώσεις τους, να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να υιοθετήσουν νέες στάσεις

Επιπλέον, η εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων διευθυντικής και ηγετικής ανάπτυξης, αποτελεί καίριο βήμα για την επιμόρφωση λειτουργών, μεσοδιευθυντικών και διευθυντικών στελεχών.

Μία άλλη σημαντική πρόταση επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, είναι η αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας και ηλεκτορνική υποστήριξη των Πυρήνων Μάθησης. Με αυτό τον τρόπο, θα επέλθει από μέρους των Πυρήνων Μάθησης ποιοτική βελτίωση στον τρόπο που διεξάγουν όλες τις φάσεις της διαχείρισης της μάθησης με τη χρήση των νέων μεθόδων, ιδιαίτερα μεθόδων μάθησης μέσα από την εργασία (Coaching, Action Learning). Επίσης, με βάση την ηλεκτρονική υποστήριξη της Διαχείρησης της μάθησης από τους πυρήνες μάθησης, θα μπορούσε να δημιουργηθεί η αναγκαία ηλεκτρονική υποδομή και να προωθηθεί από μέρους της Κ.Α.Δ.Δ. η αποτελεσματική λειτουργία ενός τέτοιου δικτύου.

Ακόμη, θα μπορούσε να δημιουργηθεί εντός του κάθε οργανισμού ένα σύστημα μηχανογραφημένης διαχείρησης της μάθησης, που μεταξύ άλλων να είναι σε θέση να υποστηρίζει και προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning).

Τέλος, θα ήταν δυνατό να προωθηθεί περισσότερο η εμπλοκή των Πυρήνων Μάθησης και σε άλλες δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι Οργανισμοί τους,

πέραν αυτών που αφορούν βασικά στο ετήσιο έργο του κάθε Πυρήνα. (www.mof.gov.cy)

Όταν λοιπόν η Κ.Α.Δ.Δ. φτάσει στο σημείο πλήρης ανίχνευσης των αναγκών, τότε θα είμαστε σε θέση να μιλάμε για μία ολοκληρωμένη στρατηγική επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση και για ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης της γνώσης στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση.