



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ e-ΕΦΚΑ**

**PLANNING OF EDUCATIONAL ACTIVITIES AND STAFF TRAINING IN
THE PUBLIC SECTOR
CASE STUDY ELECTRONIC NATIONAL AGENCY OF SOCIAL
SECURITY e-EFKA**

Παναγιώτης Καρακάσης (Α.Μ.: ΔΜ2152)

Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος

Αθήνα Φεβρουάριος 2024

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Καρακάσης Παναγιώτης, με αριθμό μητρώου 2152 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Καρακάσης Παναγιώτης

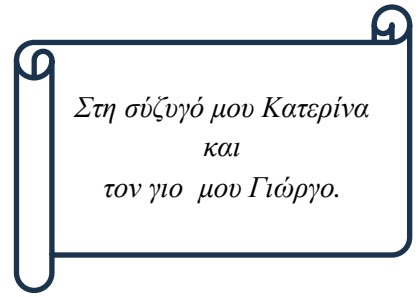


Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.



*Στη σύζυγό μου Κατερίνα
και
τον γιο μου Γιώργο.*

Συντομογραφίες

ΑΕΙ: Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

ΑΣΕΠ: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΓΔΠ&Ε: Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΔΔ: Δημόσια Διοίκηση

ΕΑΠ: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΚΠΑ: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΣΔΔΑ: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΙΝΕΠ: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημόσιου Δικαίου

Ο.Τ.Α.: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα

ΠΠΝΕΠΘ: Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης

ΠΥΣΣΥ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

ΤΑ: Τοπική Αυτοδιοίκηση

e-Ε.Φ.Κ.Α.: Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

PESTLE: Political, Economical, Social, Technical, Legal, Environmental

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T.Q.M.: Total Quality Management

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Ευχαριστίες – Αφιερώσεις

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Φαίδωνα Κομισόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας καθώς και για την άριστη συνεργασία μας όλο αυτό το διάστημα.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές του ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» για όλες τις γνώσεις που αποκόμισα κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, τις οποίες ευελπιστώ να αξιοποιήσω και στην επαγγελματική μου πορεία, καθώς και την επιτροπή εξέτασης που δέχθηκε να αξιολογήσει την πτυχιακή εργασία μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συνεχή στήριξη και εμπιστοσύνη τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Φεβρουάριος 2024

Καρακάσης Παναγιώτης

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	12
Abstract.....	14
Εισαγωγή	16
Μέρος Α: Θεωρητικές Προσεγγίσεις	18
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση- Δημόσια Διοίκηση.....	18
1.1 Διοίκηση-Ορισμοί	18
1.2 Δημόσια Διοίκηση- Ορισμοί.....	19
1.3 Η έννοια της Δημόσιας διοίκησης.....	21
1.4 Η σημασία της δημόσιας διοίκησης	21
1.5 Μορφές άσκησης της δημόσιας Διοίκησης	22
1.6 Η ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	23
1.7 Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης.....	26
Κεφάλαιο 2: Διοικητική μεταρρύθμιση.....	27
2.1 Η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης.....	27
2.2 Η έννοια του μάνατζμεντ - δημόσιου μάνατζμεντ	28
2.3 Οι βασικές αρχές – χαρακτηριστικά του νέου δημόσιου μάνατζμεντ.....	29
2.4 Διοικητική μεταρρύθμιση και νέο δημόσιο μάνατζμεντ	30
2.5 Το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του 21ου αιώνα - Η εφαρμογή του ΝΔΜ στην Ελλάδα	32
Κεφάλαιο 3: Η Διοίκηση ολικής ποιότητας.....	34
3.1. Η έννοια της ποιότητας.....	34
3.2 Ορισμοί για την ποιότητα	36
3.3 Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.....	37
3.4 Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας	39
3.5 Βασικοί ορισμοί της διοίκησης ολικής ποιότητας	40
3.6 Αρχές και αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ	42

3.6.1. Αρχές της ΔΟΠ.....	42
3.6.2. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ	44
3.7 Εκπαίδευση και διοίκηση ολικής ποιότητας.....	46
3.8 Λόγοι υιοθέτησης της εφαρμογής της ΔΟΠ στο δημόσιο	48
Κεφάλαιο 4: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δράσεων στο δημόσιο τομέα.....	52
4.1 Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	52
4.2 Η Διαδικασία της εκπαίδευσης	54
4.3 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.....	55
4.4 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	59
4.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	62
4.6. Διαμόρφωση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	65
4.7 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	66
Κεφάλαιο 5: Η εκπαίδευση προσωπικού του δημόσιου τομέα	67
5.1 Ο Ορισμός της εκπαίδευσης προσωπικού	67
5.2 Η έννοια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού στο δημόσιο	68
5.3 Σημασία της εκπαίδευσης.....	71
5.4 Ποιοι εκπαιδεύονται στις δημόσιες υπηρεσίες	74
5.5 Κατηγορίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημόσιων υπάλληλων	74
5.6 Οι εκπαιδευτικοί φορείς της δημόσιας διοίκησης.....	76
5.7 Άλλοι φορείς εκπαίδευσης των δημόσιων υπάλληλων	78
5.8 Εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ	79
Μέρος Β: Μελέτη Περίπτωσης e-ΕΦΚΑ.....	82
Κεφάλαιο 6: Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης e-ΕΦΚΑ ...	82
6.1 Παρουσίαση του e-ΕΦΚΑ- Ιστορική Αναδρομή	82
6.2 Σκοπός –Γενικές αρχές και αξίες	83
6.3 Όραμα και Αποστολή του e-ΕΦΚΑ	84
6.4. Επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Οργάνωσης.....	86
6.5 Η εκπαίδευση των υπάλληλων του e-ΕΦΚΑ.....	90

6.6 Δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού του e-ΕΦΚΑ.....	92
ΜΕΡΟΣ Γ: Έρευνα-Στρατηγική Ανάλυση	94
Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία έρευνας.....	94
7.1 Στόχος-Σκοπός	94
7.2 Μεθοδολογική προσέγγιση	94
7.3 Δεδομένα.....	97
Κεφάλαιο 8. Παρουσίαση Δεδομένων Έρευνας.....	99
Κεφάλαιο 9. Στρατηγική Ανάλυση	106
9.1 Ανάλυση SWOT.....	106
9.2 Ανάλυση PESTLE.....	109
ΜΕΡΟΣ Δ: Συζήτηση-Προτάσεις	112
9.1 Συζήτηση.....	112
9.2 Προτάσεις.....	114
Βιβλιογραφία	117

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1. Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη προσωπικού.....	72
Πίνακας 2. Τα ανά περιφέρεια επιμορφωτικά προγράμματα του e-ΕΦΚΑ.....	103
Πίνακας 3. Τα ανά περιφέρεια και ανά νομό επιμορφωτικά προγράμματα του e-ΕΦΚΑ.....	104
Πίνακας 4. Η ανά επιχειρησιακή περιοχή κατανομή.....	105
Πίνακας 5. Η κατανομή εκπαιδευομένων ανά πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	107
Πίνακας 6. Η ανά επιχειρησιακή περιοχή συμμετοχή στην ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω του «ΖΗΝΩΝ».....	109
Πίνακας 7. Η συμμετοχή ανά τίτλο προγράμματος του ΙΝΕΠ.....	109
Πίνακας 8. Η συχνότητα της εκάστοτε εκπαιδευτικής μεθόδου.....	109

Εικόνες-Γραφήματα

Εικόνα 1. Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης	70
Γράφημα 1. Η διαφορά των συμμετοχών σε ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα τα τελευταία 5 έτη	110
Γράφημα 2. Η ανάλυση SWOT	115

Περίληψη

Το 2008, ξέσπασε στην Ελλάδα μια πρωτοφανής οικονομική κρίση που οδήγησε σε επιβράδυνση της οικονομίας. Η Δημόσια Διοίκηση με τα πολλά προβλήματα της και λόγω των ασυνεπών πολιτικών που ακολούθησε, τις οποίες χαρακτηρίζει η γραφειοκρατία, οι καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων, η πολυνομία και η τεχνολογική ανεπάρκεια, επηρέασαν αρνητικά την κατάσταση και χρεοκόπησαν τη χώρα. Η μνημονιακή πολιτική που ακολούθησε έθεσε προτεραιότητες και απαιτούσε επείγουσες διοικητικές μεταρρυθμίσεις για την βελτίωση του κράτους αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού του. Η ενίσχυση αυτών των κατευθυντήριων γραμμών θα δώσει λύσεις στα προβλήματα που προέκυψαν. Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πραγματοποίηση της αναδιάρθρωσης είναι τα μέτρα και οι λειτουργίες που παίρνονται ώστε να βοηθηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης να αποκτήσει νέες δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται. Ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με σκοπό την κατάρτιση των εργαζομένων σε όλο τον επαγγελματικό τους βίο είναι το απαραίτητο εργαλείο για την ολοκλήρωση των παραπάνω στόχων. Μέσα σε αυτό το κλίμα, ο e-ΕΦΚΑ εκπληρώνει το καθήκον του ως δημόσια υπηρεσία ώστε οι εργαζόμενοί του να αποκτούν νέες δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης και να μπορούν να φέρουν σε πέρας πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά τις εργασίες που τους ανατίθενται με σκοπό να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκαν σχετικά δεδομένα για τις δράσεις επιμόρφωσης του προσωπικού από πλευράς του e-ΕΦΚΑ. Πραγματοποιήθηκε επισκόπηση των σχετικών δεδομένων του 2022 και αναλύθηκαν οι επιμορφωτικές δράσεις του e-ΕΦΚΑ μέσω SWOT και PESTLE Analysis. Οι σχετικές δράσεις δεκαπλασιάστηκαν από το 2018 έως το 2022, με σημαντικές ωστόσο γεωγραφικές διαφορές και λιγότερα από όσα θα αναμενόταν επιμορφωτικά προγράμματα στις περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας και Ιονίων Νήσων, αλλά και σε νομούς όπως η Λακωνία και η Αρκαδία. Βάσει των εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης, προκύπτουν διάφορες προτάσεις για τη διοίκηση του οργανισμού. Πρώτον, τα σχετικά αυτά προγράμματα πρέπει να είναι σύντομα, ούτως ώστε να μπορούν να εφαρμόζονται πολλά προγράμματα ανά εργαζόμενο στο κάθε έτος. Σε αντίθετη περίπτωση, ενδεχομένως να επέλθει κόπωση και κορεσμός. Δεύτερον, πρέπει να δοθούν περισσότερα κίνητρα για παρακολούθηση στους εργαζόμενους, ούτως ώστε να αυξηθούν περαιτέρω τα ποσοστά συμμετοχής. Τρίτον, είναι αναγκαίο

να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στην ανισοκατανομή των συμμετοχών μεταξύ διαφορετικών περιφερειών και νομών, καθώς στη Δυτική Ελλάδα, στα νησιά του Ιονίου, στην Αρκαδία και στη Λακωνία η συμμετοχή είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Τέταρτον, πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, εξετάζοντας δηλαδή το βαθμό στον οποίο αυτά ήταν ή δεν ήταν αποτελεσματικά. Πέμπτον, ενδεχομένως η υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων και παρεμβάσεων να προϋποθέτει τη συνεργασία και με άλλους φορείς ακαδημαϊκούς. Έκτον, ο τερματισμός της πανδημίας δεν πρέπει να οδηγήσει σε έναν εφησυχασμό όσον αφορά την ανάπτυξη σχετικών δράσεων και παρεμβάσεων, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ήταν καταδικαστικό για τη συνέχιση αυτών.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Εκπαιδευτικές Δράσεις, Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, e-ΕΦΚΑ

Abstract

In 2008, an unprecedented economic crisis broke out in Greece which led to a slowdown of the economy. The public administration with its many problems and due to inconsistent policies it followed, characterized by bureaucracy, delays in decision-making, polynomialism and technological inadequacy, negatively affected the situation and bankrupted the country. The memorandum policy that followed set priorities and required urgent Administrative Reforms to improve the state and its human resources. Strengthening these guidelines will provide solutions to the problems that have arisen. Important factors influencing the realization of the restructuring are the measures and functions taken to help the human resources of the public administration to acquire new skills and knowledge required. The planning of educational activities with the aim of training of employees throughout their professional life is the necessary tool for the completion of the above objectives. In this climate, E-EFKA fulfills its duty as a public service so that its employees acquire new skills through education and can carry out more efficiently and effectively the tasks assigned to them in order to serve the public interest. This study examined relevant data on the staff training actions of e-EFKA. A review of the relevant 2022 data was carried out and the training activities of e-EFKA were analysed through SWOT and PESTLE Analysis. The relevant actions increased tenfold from 2018 to 2022, but with significant geographical differences and fewer than expected training programs in the regions of western Greece and the Ionian islands, but also in prefectures such as Laconia and Arcadia. Based on the strategic analysis tools, various proposals for the management of the organization arise. Firstly, these programmes must be short, so that several programmes can be implemented per employee in each year. Otherwise, fatigue and satiety may occur. Secondly, more incentives for monitoring must be given to workers in order to further increase participation rates. Thirdly, it is necessary to address the problems in the unequal distribution of participations between different regions and prefectures, as in western Greece, the Ionian islands, Arcadia and Laconia participation is particularly low. Fourthly, there must be an assessment of the effectiveness of programmes, i.e. by examining the extent to which they have been or have not been effective. Fifthly, the implementation of relevant programmes and interventions may require cooperation with other academic bodies. Sixth, ending the pandemic must not lead to complacency in the

development of relevant actions and interventions, as this could be damning for continuing them.

KEYWORDS: Public administration, Administrative, educational activities, Electronic National Social Security Agency e-EFKA

Εισαγωγή

Στην εποχή μας, έχουν σημειωθεί πολλές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής εξέλιξης, καθώς και λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού, που έχει ασκήσει μεγάλη πίεση σε όλες τις οργανώσεις, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Για να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να διατηρήσουν τη ζωτικότητα τους, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν όχι μόνο τα αναγκαία τεχνολογικά εργαλεία, αλλά και ικανά στελέχη που θα αποτελούν τον κρίσιμο παράγοντα για τον ανταγωνισμό τους. Κεντρικός παράγοντας για την προσέλκυση αυτών των ικανών στελεχών είναι η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων. Εκπαίδευση είναι μια λειτουργία με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για συγκεκριμένους σκοπούς. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και τεχνικών γνώσεων, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991).

Οι αλλαγές στο δημόσιο γίνονται με μεγαλύτερη καθυστέρηση σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Σήμερα, η ΔΔ αντιμετωπίζει την ανάγκη να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ταχύτατα. Ειδικά οι νέες τεχνολογίες απαιτούν συνεχή προσαρμογή. Στη σύγχρονη Ελλάδα, η κοινωνία αναζητά μια ΔΔ που θα είναι μοντέρνα και αποτελεσματική, να μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης. Η διαδικασία εκσυγχρονισμού της δημόσιας υπηρεσίας περιλαμβάνει την εγκαθίδρυση ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους δημόσιους υπαλλήλους. Αυτό το σύστημα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας και να αντιμετωπίζει τις υφιστάμενες αδυναμίες στην εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να δείξει τις διαδικασίες για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων στο δημόσιο τομέα και με ποιον τρόπο εκπαιδεύονται οι δημόσιοι υπάλληλοι στους οργανισμούς ώστε με τη κατάλληλη γνώση να καταφέρουν τόσο οι ίδιοι όσο και δημόσιες υπηρεσίες να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους και να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον.

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος έχουμε πέντε κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη δημόσια διοίκηση, μιλάμε για τον ορισμό, την έννοια, τη σημασία, τις μορφές άσκησης, την ποιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό της ΔΔ. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, γίνεται λόγος για την έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης, την έννοια του ΝΔΜ, τις βασικές αρχές-χαρακτηριστικά του ΝΔΜ και το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του 21^{ου} αιώνα. Στο τρίτο κεφάλαιο μιλάμε για την διοίκηση ολικής ποιότητας και την εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων που γίνονται στο δημόσιο. Στο πέμπτο κεφάλαιο μιλάμε για την εκπαίδευση που γίνεται στο προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το έκτο κεφάλαιο όπου γίνεται ανάλυση του e-ΕΦΚΑ. Το τρίτο μέρος αποτελείται από το έβδομο κεφάλαιο όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας (στόχος-σκοπός, μεθοδολογική προσέγγιση και περιγραφή των δεδομένων έρευνας), το όγδοο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και το ένατο κεφάλαιο όπου χρησιμοποιούνται δύο εργαλεία στρατηγικής λήψης αποφάσεων, η ανάλυση SWOT και η ανάλυση PESTLE, με στόχο την υποβοήθηση των όσων χαράσσουν πολιτικές στον e-ΕΦΚΑ όσον αφορά την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων στο μέλλον. Τέλος, στο τέταρτο μέρος ως συνάρτηση όλων των ανωτέρω τμημάτων της μελέτης, πραγματοποιείται συζήτηση επί των διαπιστώσεων της έρευνας και επιχειρείται η εξαγωγή μιας ευρύτερης συμπερασματολογίας από αυτή. Πραγματοποιούνται επομένως προτάσεις για τη διοίκηση του οργανισμού και προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα.

Μέρος Α: Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Κεφάλαιο 1: Διοίκηση- Δημόσια Διοίκηση

1.1 Διοίκηση-Ορισμοί

Διοίκηση είναι η ρύθμιση και η επιτήρηση της λειτουργίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και έχει ως στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία τους. Είναι μια διαδικασία οργάνωσης, καθοδήγησης, διαχείρισης και ελέγχου του χρόνου και των διαθέσιμων τεχνικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι και αποτελέσματα.

Οι κύριοι στόχοι της διοίκησης είναι:

1. Ο Σχεδιασμός επίτευξης στόχων: η διοίκηση σχεδιάζει και εκτελεί τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
2. Η Οργάνωση: με τη δημιουργία κατάλληλων δομών, θέσεων εργασίας, με τον καθορισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών και με την κατανομή πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.
3. Η καθοδήγηση με την οποία υλοποιούνται οι προγραμματισμένες δραστηριότητες, λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων και των διαδικασιών και ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να συστηματοποιήσει την συλλογική του προσπάθεια συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
4. Η διαχείριση των χρηματικών, τεχνικών και των ανθρωπίνων πόρων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων με αποτελεσματικό τρόπο.
5. Ο Έλεγχος: γίνεται παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης των διαδικασιών προκειμένου να διορθωθούν τα όποια προβλήματα και να επιτευχθούν οι πολυπόθητοι στόχοι.

Δηλαδή η Διοίκηση είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τον καταμερισμό των ανθρωπίνων, τεχνολογικών και φυσικών πόρων σε διάφορες δραστηριότητες, με σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων και ταυτόχρονα μια διαδικασία συντονισμού των ενεργειών του οργανισμού για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των κατανεμημένων πόρων. Η Διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο συστηματοποιείται η εργασία που εκτελείται από

μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό τη βελτιστοποίηση ή τη βελτίωση του αποτελέσματος των προσπαθειών τους, επιζητώντας έναν συγκεκριμένο σκοπό. Επιπλέον, η Διοίκηση συγκρίνει το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις εναλλακτικές χρήσεις των συντελεστών παραγωγής, προσδιορίζει τις πιο συμφέρουσες λύσεις για τον οργανισμό, βελτιώνει την κατανομή των διαθέσιμων πόρων σε παράλληλες προσπάθειες, οργανώνει έτσι τις ομάδες εργασίας ώστε μέσω αυτών να μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα και γενικά προετοιμάζει συστηματικά την επιτυχία κάθε συλλογικού έργου το οποίο έχει περιορισμούς τόσο στο κόστος εκτέλεσης, όσο και στον χρόνο ολοκλήρωσής του.

1.2 Δημόσια Διοίκηση- Ορισμοί

Η ΔΔ είναι η δραστηριότητα του κράτους για την επίτευξη των στόχων του στο πλαίσιο του νομικού συστήματος, με εξαίρεση το κοινοβούλιο και το δικαστικό σώμα. Είναι ένα σύνολο νομικών εργαλείων και μέτρων που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος και της κοινωνίας. Σκοπός της ΔΔ είναι η εξυπηρέτηση του κοινού, η διαχείριση των δημοσίων πόρων, η εφαρμογή νόμων και η προώθηση του κοινού καλού της κοινωνίας. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τη χάραξη πολιτικής, τον προϋπολογισμό, τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση πολιτικών προγραμμάτων και δημόσιων υπηρεσιών.

Ο τρόπος λειτουργίας της ΔΔ διαφέρει ανάλογα με την χώρα και το πολιτικό σύστημα. Οι αρχές και οι λειτουργίες που καθορίζουν τη ΔΔ μπορεί να ποικίλουν σημαντικά, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν τη γραφειοκρατία, τον δημόσιο τομέα και τη δημοκρατική διαδικασία πολιτικής.

Σημαντικές αρχές της ΔΔ αποτελούν η διαφάνεια, η υπευθυνότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, η ισορροπία των εξουσιών και ο σεβασμός των πολιτικών δικαιωμάτων. Οι επιδιώξεις για τη βελτίωση της ΔΔ συχνά στοχεύουν στη μείωση της γραφειοκρατίας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς το κοινό.

Η ΔΔ είναι το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών που υπάγονται στην εκτελεστική λειτουργία. Υπό ευρεία έννοια, η ΔΔ περιλαμβάνει δύο επιμέρους

έννοιες, αυτή της εκάστοτε Κυβέρνησης και τη στενότερη έννοια αυτή της Διοίκησης, τα κύρια συστατικά της οποίας είναι το σύνολο των φορέων και των δημόσιων υπάλληλων με τα οποία ύστερα από την ανάθεση κρατικών δραστηριοτήτων, οι πολιτικές ιδέες και τα προγράμματα μετατρέπονται σε δράση και γίνονται πραγματικότητα προς όφελος του δημοσίου και άρα προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Υπό την στενή λοιπόν έννοια των πολιτικών αυτών όρων, η Κυβέρνηση είναι αυτή που λειτουργεί νόμιμα διαμορφώνοντας τις πολιτικές της, ενώ η Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να εφαρμόζει και να εκτελεί τις κυβερνητικές αποφάσεις.

Υπάρχουν και άλλοι ορισμοί όπως:

- Με την ευρεία έννοια, σύμφωνα με τους Δρούλια Θ. & Πολίτη Φ. (2008), είναι κάθε νόμιμη λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποσκοπεί στην επίτευξη των σκοπών του κράτους και στην ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος και συνεπώς του κοινωνικού συνόλου.
- Η ΔΔ είναι ένα μέρος του κρατικού συστήματος και ιδιαίτερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που εφαρμόζει τη στρατηγική και παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών που στοχεύουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών¹.
- Η ΔΔ με την ευρεία του έννοια είναι όλοι οι οργανισμοί ενός κράτους που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ενώ είναι αρμόδια για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της Δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα. Επιπλέον, η ΔΔ είναι υπεύθυνη για τη διόρθωση της ελλιπούς υλοποίησης, εάν εντοπιστεί μετά από κατάλληλη αξιολόγηση και για τον σχεδιασμό μέτρων για την αντιμετώπισή της².

Επομένως η ΔΔ έχει σαν βάση της το ίδιο το Κράτος και τον κρατικό μηχανισμό

¹ Αϊνατζής Ιωάννης, «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα», 19-11-2009, ανακτήθηκε από <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963>

² Μακρυδημήτρης Α., (2010).

και εξαρτάται απόλυτα από τις μεταβολές και εξελίξεις του³.

1.3 Η έννοια της Δημόσιας διοίκησης

Η έννοια της ΔΔ είναι συνδεδεμένη με την διαχείριση δημόσιων υποθέσεων, δηλαδή εκείνων των θεμάτων που αφορούν τους πολίτες ενός κράτους και των αναγκών τους που πρέπει να καλυφθούν. Για να υλοποιηθεί ο στόχος της κάλυψης των αναγκών, χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο δημόσια εξουσία και καταναγκασμός⁴.

Σύμφωνα με τους Ακριβοπούλου και Ανθόπουλο, η ΔΔ βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών που ρυθμίζουν και νομιμοποιούν τις πράξεις της.

Πιο συγκεκριμένα:

- Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης
- Η αρχή της αμεροληψίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης
- Η αρχή της αναλογικότητας
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος
- Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης
- Η αρχή της αιτιολόγησης των διοικητικών πράξεων
- Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας

1.4 Η σημασία της δημόσιας διοίκησης

Η ΔΔ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας, δηλαδή στη διακυβέρνηση του λαού. Η ΔΔ που είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της εκτελεστικής εξουσίας, συμβάλλει στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και της δημόσιας πολιτικής, συμπεριλαμβανομένης της σχετικής νομοθεσίας⁵.

Η ΔΔ είναι καθοριστική και απαραίτητη για τη λειτουργία της κοινωνίας και του κράτους. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξυπηρέτηση των αναγκών του λαού

³ Μυλωνάς, Δ. (2011) σελ. 56.

⁴ Ακριβοπούλου Χ., & Ανθόπουλος Χ., (2015)

⁵ Μακρυδημήτρης Α., (2010)

και στην εφαρμογή των κρατικών πολιτικών. Ορισμένες από τις βασικές σημασίες της ΔΔ περιλαμβάνουν:

1. Υλοποίηση της πολιτικής: Η ΔΔ είναι υπεύθυνη για την επιβολή των νόμων και των πολιτικών που θεσπίζονται από τον νομοθέτη. Αυτό διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις του κράτους εφαρμόζονται αποτελεσματικά και δίκαια.
2. Παροχή υπηρεσιών: Η ΔΔ παρέχει στους πολίτες βασικές υπηρεσίες όπως εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη, μεταφορές, κοινωνική προστασία και πολλές άλλες. Η αποτελεσματική παροχή αυτών των υπηρεσιών είναι απαραίτητες για την ευημερία των πολιτών.
3. Διαχείριση πόρων: Η ΔΔ διαχειρίζεται τους δημοσίους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των φορολογικών εσόδων και του προϋπολογισμού, με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση αυτών των πόρων.
4. Προστασία και εξυπηρέτηση του κοινού: Πρωταρχικό μέλημα της ΔΔ πρέπει να είναι η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών, η ανταπόκριση στις ανάγκες τους και να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες και διαφάνεια για τη δράση της.
5. Καινοτομία και ανάπτυξη: Η ΔΔ είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση πολιτικών που προάγουν την καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη.

Η ΔΔ είναι λοιπόν απαραίτητη για τη διατήρηση της τάξης, της δικαιοσύνης, της κοινωνικής συνοχής σε μια κοινωνία, καθώς και για την προώθηση της ευημερίας και της ανάπτυξης. Επομένως, η αποτελεσματική και διαφανής ΔΔ είναι απαραίτητη για τη λειτουργία μιας υγιούς και δημοκρατικής κοινωνίας.

1.5 Μορφές άσκησης της δημόσιας Διοίκησης

Η ΔΔ αποτελείται από δύο κατηγορίες: την κυρίαρχη και τη συναλλακτική.

A. Κυρίαρχική, είναι η διοίκηση που ενεργεί με το προνόμιο της κρατικής εξουσίας, είναι δηλαδή αυτή που ασκεί δημόσια εξουσία και χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες:

A1. Περιοριστική διοίκηση: Πρόκειται για την παραδοσιακή μορφή κυρίαρχης διοίκησης, σκοπός της οποίας είναι η διατήρηση της τάξης, η διασφάλιση της ασφάλειας των πολιτών και η είσπραξη φόρων. Για να πετύχει τον στόχο της χρησιμοποιεί τα κυρίαρχα μέσα διοίκησης και καταναγκασμού. Ωστόσο, με αυτόν τον τρόπο συχνά περιορίζει τις ελευθερίες ή τα δικαιώματα των πολιτών.

A.2 Παροχική διοίκηση: Είναι η διοίκηση που φροντίζει για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών απαραίτητων για το κοινωνικό σύνολο. Η παροχική διοίκηση μπορεί επίσης να γίνει από ιδιώτες, οι οποίοι με τη σειρά τους διασφαλίζουν την προμήθεια βασικών αγαθών και υπηρεσιών⁶.

B Η διοίκηση των συναλλαγών αναφέρεται στη δραστηριότητα του κράτους εντός του πλαισίου της ιδιωτικής οικονομίας, με παραδείγματα την εκμίσθωση ακινήτων από τη δημόσια περιουσία ή μη κερδοσκοπικών οργανισμών, τη λειτουργία δημοτικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη διαχείριση μεταλλικών πηγών νερού, σύναψη συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου κ.λπ. Αυτή η δραστηριότητα του κράτους ρυθμίζεται από το νομικό πλαίσιο της προσφοράς και της ζήτησης, με τους εκπροσώπους του κράτους να συμμετέχουν ως συμβαλλόμενα μέρη σε συμβάσεις, όπως και οι ιδιώτες. Κατά τη διεξαγωγή της συναλλακτικής διαχείρισης, οι εμπλεκόμενοι φορείς δεν παρεμβαίνουν άμεσα στην οικονομία για να τη ρυθμίσουν, αλλά, όπως οι ιδιώτες, συμμετέχουν στην τοπική οικονομική ζωή⁷.

Η ΔΔ, είτε είναι κυριαρχική είτε συναλλακτική, χωρίζεται σε αρκετές ενότητες οι οποίες ασκούν η κάθε μια επιμέρους λειτουργίες όπως:

- Βασικές λειτουργίες του κράτους που είναι η άμυνα, οι διεθνείς σχέσεις, η ασφάλεια πολιτών, η τήρηση της τάξης, η δικαιοσύνη.
- Κοινωνικές λειτουργίες (αναδιανομή εισοδήματος, προστασία της υγείας, προστασία του περιβάλλοντος, προστασία των πιο αδύναμων κοινωνικών ομάδων).
- Οικονομικές λειτουργίες (φορολογία, δημόσιες επενδύσεις, εξωτερικό εμπόριο).
- Λειτουργίες για την παιδεία και τον πολιτισμό όπως εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, προώθηση της επιστημονικής έρευνας προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς)⁸.

1.6 Η ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Από τον 19ο αιώνα και έπειτα, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι οργανωμένη με βάση γραφειοκρατικές δομές. Αυτό σημαίνει ότι παρουσιάζει τα ίδια προβλήματα με

⁶ Κτιστάκη, Σ. (2020)

⁷ Οπ.,

⁸ Κτιστάκη, Σ. (2020)

ένα πολιτικό σύστημα που εφαρμόζει σπασμωδικές δημόσιες πολιτικές, βασιζόμενο σε μικροπολιτικά κριτήρια και πελατειακές σχέσεις. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΔ σύμφωνα με τη παρουσίαση της Μ. Ραμματά, είναι τα ακόλουθα:

- Συγκεντρωτισμός δίνοντας βαρύτητα στον ιεραρχικό έλεγχο και την εσωτερική απόδοση ενεργειών προσώπων που άσκησαν εξουσία .
- Γραφειοκρατία που οδηγεί σε καθυστερήσεις τόσο στην εκτέλεση διοικητικών υποθέσεων όσο και στη λήψη αποφάσεων, καθώς και στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Πολυνομία που έχει οδηγήσει στην έγκριση χιλιάδων νόμων και την αναγνώριση αρκετών αρμοδιοτήτων που κατανέμονται ανάμεσα στα υπουργεία και φορείς.
- Υπερβολική προσήλωση στην τυπολατρία εντός μιας "κανονιστικής κουλτούρας", με έμφαση στα θεσμικά πρότυπα δράσης. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην "ελιτιστική" άποψη των νόμων και στην επιμέλεια της τήρησης κανονισμών που προκύπτουν από ένα πλούσιο ρυθμιστικό πλαίσιο, και μπορεί να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα⁹.

Ο Μπένος (1997) αναφέρεται στον ορισμό της ποιότητας στον τομέα της ΔΔ, υποστηρίζοντας ότι η επίτευξη υψηλής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση απαιτεί τον εκσυγχρονισμό και τον ανασχεδιασμό των δημόσιων υπηρεσιών τόσο σε επίπεδο δομής όσο και λειτουργίας και επικοινωνίας. Αυτός ο εκσυγχρονισμός πρέπει να είναι προσανατολισμένος στις ανάγκες των πολιτών, οι οποίοι όχι μόνο είναι οι δικαιούχοι συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων, αλλά επίσης θεωρούνται καταναλωτές των υπηρεσιών αυτών. Η ποιοτική αναδιάρθρωση της ΔΔ έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο και έχει ως κύριο στόχο να μπορέσει να ικανοποιήσει πλήρως τις απαιτήσεις των πολιτών-πελατών, που δεν είναι απλώς οι αποδέκτες κάποιων αγαθών και υπηρεσιών, αλλά είναι αυτοί που τελικά θα κρίνουν τις υπηρεσίες που τους παρέχονται και για αυτόν τον λόγο κατέχουν κεντρική θέση στις διοικητικές αποφάσεις.

⁹ Ραμματά Μ. , (2018), «*Η ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΩΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ*», Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Λάρισα, <https://docplayer.gr/73275451-Tehniko-epimelitirio-ellados-larisa-10-02-2018-dr-maria-rammata-sep-elliniko-anoikto-panepistimio-melos-ds-dioikitiko-epimelitirio-elladas.html>

Στην έκθεσή τους, οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) επισημαίνουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν υποστεί επανειλημμένη κριτική για την ποιότητα που προσφέρουν. Αναγνωρίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής ΔΔ οφείλεται σε μια νοοτροπία δημοσιοϋπαλληλισμού, η οποία προάγει τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία, επιτρέποντας την απορρόφηση των ικανών και δημιουργικών στελεχών από το σύστημα. Επιπλέον, αναφέρουν ότι η χαμηλή ποιότητα στο δημόσιο τομέα οφείλεται και σε άλλα αίτια, όπως:

1. μονιμότητα
2. Προαγωγή που βασίζεται στη παλαιότητα του υπάλληλου αντί των ικανοτήτων, της εργατικότητας, προθυμίας και αποδοτικότητας.
3. Βαρύτητα σε τυπικά προσόντα αντί για ουσιαστικά.
4. Απουσία σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο
5. Απουσία ανάληψης ευθυνών
6. Απουσία σύνδεσης μεταξύ μισθού και απόδοσης.

Οι Rummel και Brache (1995), τονίζουν τη μεγάλη επιρροή του συστήματος στο άτομο, αναφέρουν λέγοντας ότι "όταν τοποθετείς έναν ικανό εργαζόμενο αντιμέτωπο με ένα ελλιπές σύστημα, το σύστημα πάντα επικρατεί".

Στη μελέτη της, η Βελλή εκφράζει την άποψη ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ελληνική ΔΔ προέρχονται από την έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης των υπαλλήλων της. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η διαρκής και οργανωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων θα συμβάλει σημαντικά στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ¹⁰.

Αλλά και οι Αλεξιάδη και Περιστερά (2000) επισημαίνουν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των εργαζομένων στη ΔΔ είναι η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, ενημέρωσης και καθοδήγησης του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις.

Σε άρθρο του ο Λαζάρου (1997) αναφέρει ότι βασική προϋπόθεση για να έχει μια δημόσια υπηρεσία αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία πρέπει να επιλέγει το σωστό και ικανό προσωπικό είτε πρόκειται για πρόσληψη είτε για προαγωγή καθώς και

¹⁰ Βελλή Α., (1996)

ο έλεγχος και η εκπαίδευση του να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

1.7 Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης

Η αποτελεσματικότητα της ΔΔ οφείλεται στο προσωπικό της το οποίο επηρεάζει την ικανότητά της να εκτελεί τα καθήκοντά της, να παρέχει υπηρεσίες στο κοινό και να εξυπηρετεί τους πολίτες.

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της ΔΔ περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση των εργαζομένων, τον έλεγχο του μισθού και των επιδομάτων, την ανάπτυξη πολιτικών που αφορούν το προσωπικό, καθώς και τον έλεγχο των σχέσεων με τους εργαζομένους.

Προκειμένου να καταστεί το προσωπικό της ΔΔ πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό απαιτείται η πρόσληψη κατάλληλων και εκπαιδευόμενων υπάλληλων, η συνεχής επαγγελματική τους ανάπτυξη καθώς και το να γίνεται διαχείριση της απόδοσης, να υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα ώστε οι υπάλληλοι να εργάζονται πιο απελευθερωμένοι, να υπάρχει διαφάνεια, θετική συμπεριφορά και ισότητα για όλους τους εργαζόμενους.

Οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνουν:

- Τον προγραμματισμό του προσωπικού, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του οργανογράμματος με τις αντίστοιχες θέσεις, τις αλλαγές και το σύστημα κινητικότητας.
- Την πολιτική πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού.
- Τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού.
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων.
- Τη μισθολογική πολιτική¹¹.

Σύμφωνα με τη μελέτη της Μ. Ραμματά, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από την Ελληνική ΔΔ δίνει βαρύτητα στην καριέρα και την αρχαιότητα των υπαλλήλων, παρά να επικεντρωθεί στο τι απαιτείται για την θέσης εργασίας. Ωστόσο, τα συστήματα καριέρας δεν παρέχουν επιπλέον κίνητρα στους

¹¹ Ρωσσίδης Ι.,(2014), σελ.140.

εργαζομένους, καθώς η πορεία τους είναι προκαθορισμένη. Σε αντίθεση, τα συστήματα θέσης εργασίας εξασφαλίζουν μια αποκεντρωμένη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, που δίνει έμφαση στην παρακίνηση, την ενθάρρυνση και την οριοθέτηση στόχων¹².

Σύμφωνα με τον Ι. Ρωσσίδη, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι προκαθορισμένη και συνεπώς, οι στρατηγικές προσαρμόζονται συχνά. Ο τρόπος προσλήψεων από τον αρμόδιο φορέα και το ΑΣΕΠ, είτε με γραπτές εξετάσεις είτε με μοριοδότηση, εστιάζεται συχνά στα τυπικά προσόντα των εξεταζόμενων, παρά στα ουσιαστικά. Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων είναι ανεπαρκής και αποσπασματική, με τους περισσότερους να επιδεικνύουν ενδιαφέρον μόνο να μάθουν τα καθήκοντα τους στην εργασία, χωρίς να νοιάζονται να κατανοήσουν τις υποχρεώσεις τους ως δημόσιοι λειτουργοί. Συνήθως δεν αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να υιοθετήσουν τη διοικητική νοοτροπία που απαιτείται στο δημόσιο τομέα¹³.

Κεφάλαιο 2: Διοικητική μεταρρύθμιση

2.1 Η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης

Σύμφωνα με τους Milakovich και Gordon, η ΔΔ είναι το κύριο μέσο του κράτους, το οποίο έχει ως αποστολή τη πραγματοποίηση των δημόσιων δράσεων που καθορίζονται από την εκτελεστική εξουσία και έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος¹⁴.

Στη σύγχρονη εποχή, όπου παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως οι ταχείες κοινωνικές μεταβολές, οι τεχνολογικές πρόοδοι, η παγκοσμιοποίηση και η ελευθέρωση των αγορών, είναι ανάγκη για αλλαγή και στον τομέα της ΔΔ, το κράτος λοιπόν θέτει ως προτεραιότητα τη βελτίωση της ΔΔ μέσω προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης. Ο όρος "διοικητική μεταρρύθμιση" αναφέρεται στη διαδικασία εύρεσης, ανάλυσης και αλλαγής οργανωτικών και

¹² Ραμματά, Μ. (2016).

¹³ Ρωσσίδης Ι.,(2014), σελ.141-142, 145-146.

¹⁴ Milakovich Μ., Gordon G., (2009), σελ.11.

διοικητικών διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωση και αναβάθμιση της Δημόσιας ΔΔ, προκειμένου να ανταποκριθεί στις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Ωστόσο, για να πραγματοποιηθεί μια διοικητική μεταρρύθμιση, είναι απαραίτητο να διορθωθούν οι επί μακρόν αρνητικές πτυχές της ΔΔ, όπως η υπερβολική γραφειοκρατία, ο χρηματισμός, η κακή διαχείριση και η χαμηλή αποτελεσματικότητα, με κύριο μοντέλο αναφοράς τον πιο αποτελεσματικό ιδιωτικό τομέα¹⁵.

2.2 Η έννοια του μάνατζμεντ - δημόσιου μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία μια ομάδα ανθρώπων συνεργάζεται για έναν κοινό σκοπό και μέσω της κοινής προσπάθειας επιτυγχάνουν τόσο τους ατομικούς όσο και τους ομαδικούς στόχους, οδηγώντας στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία ή ο δημόσιος οργανισμός. Τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στη σχέση μεταξύ τεθέντων στόχων κόστους και επίτεδου υπηρεσιών ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στα μέσα και στην ικανότητα επίτευξης των οργανωτικών στόχων¹⁶.

Το "μάνατζμεντ" αναφέρεται στη διαδικασία οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αυτό περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο των πόρων του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο¹⁷.

Η έννοια της νέας δημόσιας διοίκησης (new public management) που προέκυψε από την ανάγκη για πιο αποτελεσματική και πιο αποδοτική δημόσια διαχείριση και για καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών είναι μια προσέγγιση της ΔΔ η οποία έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο τα κράτη διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους, την παροχή υπηρεσιών και τη λήψη αποφάσεων. Είναι η εφαρμογή των αρχών και τεχνικών του μάνατζμεντ στον τομέα του δημόσιου τομέα. Αφορά τη διοίκηση και τη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών, καθώς και την

¹⁵ Ρωσσίδης Ι., (2014), σελ. 41-42

¹⁶ Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ (2007).

¹⁷ Κωνσταντίνος Αλεξανδρής (2011), " Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής", Χριστοδουλίδη, Θεσσαλονίκη

εφαρμογή πολιτικών και προγραμμάτων που εξυπηρετούν τα δημόσια συμφέροντα και τις ανάγκες του κοινού.

Σκοπός του new public management είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας όλων των υποθέσεων, της εξυπηρέτησης των πολιτών και η προσαρμογή στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας.

2.3 Οι βασικές αρχές – χαρακτηριστικά του νέου δημόσιου μανάτζμεντ

Οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του new public management είναι:

- Ολοκληρωμένη διαχείριση: οι δημόσιες υπηρεσίες αξιολογούνται και διαχειρίζονται συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα και τις ανάγκες των πολιτών.
- Συμμετοχή των πολιτών: Οι πολίτες συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αξιολογούν τις δημόσιες υπηρεσίες ως προς τη χρησιμότητά τους.
- Καινοτομία: Αυξάνεται η προσπάθεια εφαρμογής νέων τεχνολογιών και πρακτικών για την βελτίωση της δημόσιας διαχείρισης και τη παροχή υπηρεσιών.
- Εξωτερική παροχή: οι κυβερνήσεις εξετάζουν εναλλακτικές μορφές παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα παίρνοντας μέρος σε αυτές τόσο ο ιδιωτικός τομέας όσο και η κοινωνία των πολιτών. Γίνονται ευκολότερα ιδιωτικοποιήσεις δημόσιων υπηρεσιών και χρήση συμβάσεων με τον ιδιωτικό τομέα για την παροχή υπηρεσιών.
- Αποκέντρωση: Οι αποφάσεις λαμβάνονται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο διακυβέρνησης για την επίτευξη μεγαλύτερης ευελιξίας και ταχύτητας.

Στο έργο "Reinventing Government" των Osborne & Gaebler (1992), περιγράφονται επτά βασικά σημεία που αποτελούν τις αρχές του new public management:

- Κάθε μονάδα διοίκησης πρέπει να έχει έναν αρχηγό και να διατηρεί την ενιαία επικοινωνία και καθοδήγηση. (unity of command).
- Κάθε μονάδα πρέπει να ορίζει τους στόχους της, καθώς και να καθορίζει τους δείκτες μέτρησης της προόδου της.
- Οι διαδικασίες πρέπει να εστιάζουν στα αποτελέσματα αντί των ίδιων των

διαδικασιών, καθώς η αποτελεσματικότητα μετριέται από την παραγωγή αποτελεσμάτων.

- Το κράτος υποχωρεί και αναδύονται ανεξάρτητες οργανώσεις με δική τους χρηματοδότηση και διαχείριση.
- Η ύπαρξη ιδιωτικών οργανώσεων που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες δημιουργεί ανταγωνισμό.
- Απαιτείται ο περιορισμός του κόστους και η αποτελεσματική χρήση των πόρων.
- Η λογική της οργάνωσης γίνεται πιο συμμετοχική και ευέλικτη, αποκρίνοντας άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

2.4 Διοικητική μεταρρύθμιση και νέο δημόσιο μανάτζμεντ

Η διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ συνδέονται στενά και σε πολλές περιπτώσεις εφαρμόζονται ταυτόχρονα ως μέρος των προσπαθειών για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα.

Ο στόχος του ΝΔΜ είναι να καταστήσει τον δημόσιο τομέα πιο αποτελεσματικό, ευέλικτο και προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, ενώ η διοικητική μεταρρύθμιση είναι ένα από τα μέσα που βοηθά για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.

1. Η διοικητική μεταρρύθμιση αφορά την αναδιοργάνωση, την απλούστευση και τη βελτίωση της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών και παίρνει μέτρα όπως η μείωση της γραφειοκρατίας, η βελτίωση της διαφάνειας, η εκσυγχρονισμένη ψηφιοποίηση των διαδικασιών και η αξιολόγηση της απόδοσης του δημόσιου τομέα.
2. Το ΝΔΜ βασίζεται σε μια πιο σύγχρονη προσέγγιση της δημόσιας διαχείρισης. Στηρίζεται στην ιδέα της δημόσιας διαχείρισης με βάση τα αποτελέσματα, την αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική διαχείριση των πόρων.

Συχνά το ΝΔΜ συνοδεύεται με διοικητικές μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν την εξυπηρέτηση του. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται μεταρρύθμιση των διοικητικών δομών, χρήση της τεχνολογίας για την αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες, βελτίωση αξιολόγησης απόδοσης και εκπαίδευση των δημόσιων υπάλληλων.

Σήμερα, η ΔΔ σε παγκόσμιο επίπεδο αλλάζει τον ρόλο της, προσπαθώντας να ενσωματώσει όσο μπορεί περισσότερα στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα,

προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις. Παράλληλα, προσπαθεί να διατηρήσει την πρωταρχική της αποστολή και να εφαρμόσει τις δημόσιες πολιτικές των κυβερνήσεων, με στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών και τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος¹⁸.

Η μετάβαση από τη ΔΔ στο Δημόσιο Μάνατζμεντ βασίστηκε στην εφαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων διαχείρισης και την υιοθέτησή τους από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με βασική φιλοδοξία την αύξηση της αποτελεσματικότητας της μέσω:

- Εφαρμογής λεπτομερών και συγκεκριμένων πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα.
- Ανασυγκρότησης των δομών μέσω ολοκληρωτικών μεταρρυθμίσεων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Συνολικού εξορθολογισμού, με έμφαση στα αποτελέσματα παίρνοντας παράδειγμα τον ιδιωτικό τομέα και όχι στις διαδικασίες του γραφειοκρατικού μοντέλου¹⁹.

Εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και άλλων παραγόντων όπως, ο διεθνής ανταγωνισμός, η ανάπτυξη οικονομικών συμφερόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, η τεχνολογική ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων, η ανάγκη των πολιτών για καλύτερες υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης και η επιθυμία των εργαζομένων για ανάπτυξη, δημιουργήθηκε η ανάγκη του ΝΔΜ, που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και εισάγει την έννοια της οικονομικότητας, η οποία αναφέρεται στη σχέση κόστους-οφέλους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Στόχος είναι η επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος, χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα ή ακόμη και λιγότερα μέσα²⁰.

Σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου ΙΝΕ, η ΔΔ κινείται από την παραδοσιακή νομιμότητα και τη γραφειοκρατία προς την επίτευξη αποτελεσματικότητας, ποιότητας και αποδοτικότητας στις διοικητικές υπηρεσίες. Με αυτή την αλλαγή προσανατολισμού, η ΔΔ γίνεται πιο ευέλικτη, ευπροσάρμοστη, καινοτόμα και κατάλληλη να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, όπως στοχοθεσία, τεχνικές ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεσμάτων. Ωστόσο, για να επιτευχθούν οι νέοι στόχοι, το προσωπικό είναι απαραίτητο να ακολουθήσει νέες

¹⁸ Ασπρίδης, Γ. Μ., (2012), σελ.218

¹⁹ Ρωσσίδης Ι., (2014), σελ. 62

²⁰ Ρωσσίδης Ι.,(2014), ό.π. σελ. 66, 70-71

στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες θα αποκτηθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα²¹.

2.5 Το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του 21ου αιώνα - Η εφαρμογή του ΝΑΜ στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τον Ν.2880/30-1-2001,άρ.1 παρ.1, το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης εκπόνησε το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τη ΔΔ, που καταρτίζεται κάθε τρία (3) χρόνια, το λεγόμενο πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», όπως ονομάζεται. Το σχέδιο αυτό με τη βοήθεια του ΝΑΜ επιχειρεί να ενισχύσει την ελληνική ΔΔ, με έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων.

Στα πλαίσια αυτού του προγράμματος γίνεται η μεγαλύτερη και ουσιαστικότερη προσπάθεια για τον εξορθολογισμό της ΔΔ, στόχος του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της ΔΔ μέσω της εισαγωγής νέων μεθόδων εργασίας, της χρήσης νέων τεχνολογιών και της καλύτερης εκπαίδευσης και αποδοτικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της²². Κύριος παράγοντας υλοποίησης του προγράμματος σύμφωνα με το ίδιο άρθρο παρ.2α είναι το υποπρόγραμμα στο οποίο παίρνονται μέτρα βελτίωσης και αξιοποίησης του προσωπικού και επιχειρείται να βελτιωθεί το ποσοστό των αποφοίτων πανεπιστημίου στη σύνθεση της ΔΔ και η περιγραφή των θέσεων εργασίας με υψηλότερα προσόντα, η χρήση μεθόδων αξιολόγησης, η παροχή κινήτρων αποτελεσματικότητας, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων²³.

Σύμφωνα με το άρθρο 47 του Ν. 3528/2007 που αφορά τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., κάθε υπάλληλος έχει δικαίωμα στην υπηρεσιακή εκπαίδευση και η Διοίκηση υποχρεούται να προσφέρει συνεχή εκπαίδευση σε όλη τη διάρκεια του εργατικού βίου των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων²⁴.

Η μετάβαση από το παλιό γραφειοκρατικό μοντέλο, στις βασικές αρχές του ΝΑΜ γίνεται με τους Ν.3230/2004 περί καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με

²¹ Μελέτη Ινστιτούτου ΙΝΕ, (2004), *Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων Μελέτες ΙΝΕ,ΓΣΕΕ*, https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/files/MELETH_20.pdf, σελ.14

²² <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2880-2001.html>

²³ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2880-2001.html>

²⁴ <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n3528-2007/arthro-47-nomos-3528-2007>

στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας²⁵ και Ν.4369/2016 περί αξιολόγησης, στοχοθεσίας, κοινωνικής λογοδοσίας και συμμετοχής²⁶. Επισημαίνεται η ανάγκη για μια σύγχρονη και αποτελεσματική ΔΔ, η οποία θα βασίζεται σε αλλαγές που στηρίζονται στις βασικές αρχές της σύγχρονης διακυβέρνησης και θα αφορούν τον ορθολογικό σχεδιασμό της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι κύριοι στόχοι αυτής της μετάβασης είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, η αποτελεσματικότητα και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, που επιτυγχάνονται με τη βοήθεια της εκπαίδευσης και κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων.

Κατά την περίοδο από το 2010 έως το 2015 εισήχθησαν τρεις νομοθετικές διατάξεις (Ν.3845/2010²⁷, Ν.4046/2012²⁸, Ν.4336/2015) που σχετίζονταν με τα τρία «Μνημόνια Συνεργασίας» που υπογράφηκαν μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και των Ευρωπαίων συνεργατών και περιλαμβάνουν υποσχέσεις για αναδιοργάνωση της ΔΔ με κύρια προτεραιότητα την ορθολογική εκμετάλλευση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού. Ο στόχος ήταν η εξασφάλιση μέγιστης αποτελεσματικότητας κατά την εκτέλεση των δημόσιων υποχρεώσεων, με έμφαση στη υπηρεσία του δημόσιου συμφέροντος και δημιουργία μιας ΔΔ που είναι αποτελεσματική, ανοιχτή και ευέλικτη δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες του πολίτη²⁹.

Στα Ευρωπαϊκά Επιχειρησιακά προγράμματα και ειδικότερα στο πρόγραμμα «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019», παρατηρούμε εκ νέου τη δέσμευση ότι το Δημόσιο επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα³⁰. Το όραμα που περιγράφεται στη νέα στρατηγική μεταρρύθμισης στοχεύει στη δημιουργία μιας ΔΔ που θα είναι ανεξάρτητη, μη κομματική, αποτελεσματική και αποτελεσματική, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις της κοινωνίας και θα έχει ως στόχο να παρέχει κορυφαίες υπηρεσίες τόσο στους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις, ευθυγραμμισμένες με τις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Εστιάζοντας στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού της, εφαρμόζοντας διοικητικές βελτιώσεις και αξιοποιώντας την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δημιουργείται ένα μετασχηματιστικό πλαίσιο για τον μελλοντικό δημόσιο τομέα,

²⁵ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

²⁶ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4369-2016.html>

²⁷ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/54527/nomos-3845-2010>

²⁸ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/64739/nomos-4046-2012>

²⁹ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/108256/nomos-4336-2015>

³⁰ Δημόσιο 2020, <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>, σελ 47(πρόσβαση 20/12/2019).

βελτιστοποιώντας τη χρήση των υπαρχόντων πόρων³¹.

Κεφάλαιο 3: Η Διοίκηση ολικής ποιότητας

3.1. Η έννοια της ποιότητας

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) υπάρχουν δύο διαστάσεις ποιότητας: Η εσωτερική (τυπική) διάσταση που αναφέρεται στο σύστημα που έχει καθιερωθεί και στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, όπου το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να πληροί τις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα και η εξωτερική (προσωπική) διάσταση, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο πάροχος αλληλεπιδρά με τους πελάτες, περιλαμβάνοντας τις στάσεις, τις συμπεριφορές, τις λεκτικές δεξιότητες και άλλες πτυχές. Κρίσιμο είναι επίσης να αξιολογηθεί εάν το προϊόν ή η υπηρεσία ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες των πελατών και την επιθυμητή αξία. Ο εργαζόμενος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην προσωπική διάσταση της ποιότητας, καθώς οι ενέργειές του επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αξιολογούν την υπηρεσία που λαμβάνουν.

Οι διαστάσεις της ποιότητας κατά τον Garvin (Μπουραντάς, 2002) είναι τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές και τα πρότυπα, την αξιοπιστία, που αφορά στο πόσο ποιοτικό είναι και πόσο αντέχει στο χρόνο, ο χρόνος ζωής του, τη διαθεσιμότητα ποιοτικής εξυπηρέτησης μετά την πώληση, την προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη, την επαγγελματική συμπεριφορά, τα φανερά χαρακτηριστικά του προϊόντος και τη φήμη που έχει στην κοινωνία.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), μια εταιρεία ή ένας οργανισμός που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ποιότητα πρέπει να εξετάσει τις πτυχές αυτής σε τρία επίπεδα: οργανωσιακό, λειτουργικό και επίπεδο υπάλληλων. Συγκεκριμένα:

- Η ποιότητα, σε οργανωτικό επίπεδο, επικεντρώνεται στην κάλυψη των αναγκών των εξωτερικών πελατών.
- Στο λειτουργικό επίπεδο, τμήματα όπως το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός και η

³¹ Εθνική Στρατηγική, για τη διοικητική μεταρρύθμιση (2017-2020), Δημόσιο2020: Η Διοίκηση αναβαθμίζεται, σελ. 47, <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>, (πρόσβαση 20/12/2019)

ανάπτυξη προϊόντων και τα οικονομικά κατηγοριοποιούνται και οι ενέργειες ενός τμήματος μπορούν να έχουν κυματιστικές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό. Δεδομένου ότι πολλές διαδικασίες σε έναν οργανισμό είναι διαλειτουργικές, υπάρχει σημαντική ανησυχία ότι οι προσπάθειες βελτιστοποίησης των αποτελεσμάτων σε ένα μόνο τμήμα ενδέχεται να υπονομεύσουν τους γενικούς στόχους του οργανισμού.

- Σε επίπεδο υπάλληλων, οι οργανισμοί καθιερώνουν πρότυπα που έχουν τις ρίζες τους στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών και μπορούν να τους καθοδηγήσουν αποτελεσματικά σε διάφορα επίπεδα για να τηρήσουν αυτές τις αρχές.

Τα πρότυπα αυτά περιλαμβάνουν πτυχές όπως η συνέπεια, η καινοτομία, η ανταποκρισιμότητα και το κόστος. Αναλύοντας τον οργανισμό με αυτήν την οπτική, διευκρινίζονται οι ρόλοι και οι ευθύνες κάθε εργαζομένου στην προσπάθεια για επίτευξη υψηλής ποιότητας. Κάθε στέλεχος πρέπει να γνωρίζει σε ποιο επίπεδο πρέπει να επικεντρωθεί. Τα υψηλότερα στελέχη πρέπει να επικεντρωθούν στο οργανωσιακό επίπεδο, τα μεσαία στελέχη στο λειτουργικό, ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επικεντρωθούν στο εκτελεστικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Oakland (1993), η ποιότητα έχει γίνει ένα κρίσιμο εργαλείο για τις εταιρείες στη μάχη τους εναντίον των αντιπάλων. Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών υποδηλώνει ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψής του για τις υπηρεσίες που τελικά λαμβάνει. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Είναι άυλα περιουσιακά στοιχεία και επομένως είναι δύσκολο να επιμετρηθούν ή να αποτιμηθούν με συνεπή και αντικειμενικό τρόπο.
- Η παραγωγή και η κατανάλωση υπηρεσιών συμβαίνουν ταυτόχρονα και επομένως δεν μπορούν να μεταφερθούν ή να αποθηκευτούν.
- Ο πελάτης μπορεί να παρατηρήσει τυχόν σφάλματα γιατί ο ίδιος ως προμηθευτής εμπλέκεται πολλές φορές στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.
- Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι εφόσον οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά, δεν υπόκεινται σε προληπτικούς ελέγχους και οι πελάτες δεν μπορούν να τις δοκιμάσουν πριν τις αγοράσουν.

- Οι υπηρεσίες συνήθως αποτελούνται από υποσυστήματα. Η αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας από τον πελάτη περιλαμβάνει ολόκληρο το υποσύστημα και όχι ένα μεμονωμένο υποσύστημα³².

Ο Walter Shewhart (1931) ορίζει ως ποιότητα «το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Επομένως, αναγνωρίζεται και αντιλαμβάνεται ως έννοια που συνδέεται με υψηλή απόδοση³³. Η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος ανταγωνιστικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών μακροπρόθεσμα.

Η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης όταν παρέχεται η υπηρεσία εξαρτάται από τις δεξιότητες του υπαλλήλου που τον φροντίζει, επειδή αυτός είναι για τον πελάτη η επιχείρηση. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να αξιολογηθούν αντικειμενικά, αλλά μόνο υποκειμενικά, αποκτούν αξία και ουσία μέσω του ανθρώπου που τις προσφέρει. Επομένως, είναι η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας που κάνει τη διαφορά.

Έτσι, η ικανότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού που εστιάζει όχι μόνο στη διεύρυνση των γνώσεων του εργαζομένου αλλά και σε άλλες δεξιότητες απαραίτητες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

3.2 Ορισμοί για την ποιότητα

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ποιότητας που προέρχονται από διάφορους τομείς, όπως οικονομία, υγεία, βιομηχανία, εκπαίδευση και περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα:

- Στον τομέα της οικονομίας: ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος η υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Στον τομέα της βιομηχανίας: Η ποιότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα προϊόντα συμμορφώνονται προς τις προδιαγραφές και δεν υπάρχουν ελαττωματικά προϊόντα.
- Στον τομέα της υγείας: ποιότητα είναι η παροχή ασφαλούς και αποτελεσματικής φροντίδας για τους ασθενείς.
- Στον τομέα της εκπαίδευσης: ποιότητα είναι η καλύτερη απόδοση των

³² Zeithaml V. & Parasuraman A. & Berry L.,(1990), pp. 15-16, 18, 20-23, 35-47

³³ Μυλωνάς, Δ. (2011) .

εκπαιδευτικών διαδικασιών για την εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.

- Στον τομέα του περιβάλλοντος: ποιότητα είναι η διατήρηση και προστασία της φύσης, των ζώων, μείωση των ρύπων.
- Στον τομέα της διοίκησης: ποιότητα είναι η συνεχής μεταρρύθμιση των διαδικασιών, της διάρθρωσης και των πρακτικών μιας Υπηρεσίας ώστε αυτή να φέρει καλύτερα αποτελέσματα και επιδόσεις.

Σύμφωνα με τον Smith, G. F (1998) η ποιότητα ορίζεται ως ένα σύνολο ομαδικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ικανότητα εκπλήρωσης εκφρασμένων ή υποτιθεμένων αναγκών.

Συνεπώς, η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο σε οντότητες, όπως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, αλλά αναφέρεται και σε άλλους τομείς, όπως τα άτομα, οι κοινωνικές ομάδες, οι δημόσιες υπηρεσίες, τα πολιτικά κόμματα και οι κυβερνήσεις.

Η ποιότητα μπορεί να εκδηλώνεται ως ποιότητα στον σχεδιασμό, την παραγωγή και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, ή ως ποιότητα της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η παρουσία ή απουσία ποιότητας αντανακλάται στη ικανοποίηση τόσο των καταναλωτών/πολιτών, οι οποίοι είναι οι τελικοί χρήστες των εν λόγω προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και των εργαζομένων των επιχειρήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών που τα παράγουν και τα παρέχουν.

3.3 Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών

Η παροχή στους πολίτες της μέγιστης δυνατής ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική σε όλα τα προγράμματα μεταρρύθμισης. Στον δημόσιο τομέα, η ποιότητα συνεισφέρει στην εκσυγχρονισμένη παροχή υπηρεσιών, ενισχύοντας την εικόνα της διοίκησης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη με την ελάττωση των δαπανών, την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της γραφειοκρατίας, και την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της

απόδοσης.

Ο ορισμός της ποιότητας από την σκοπιά των δημόσιων υπηρεσιών είναι η αντίληψη που έχουν αυτές για τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα προβλήματα που έχει η κοινωνία.

Οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών πρέπει να επιδιώκουν να υιοθετήσουν μια πιο ευέλικτη δομή και μια πιο αποτελεσματική λειτουργία στον οργανισμό και να προσπαθούν να καλυτερεύουν τις μεθόδους και τις διαδικασίες με σκοπό να εξασφαλίζεται ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον που θα στηρίζεται στην επικοινωνία, την συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την φροντίδα εξυπηρετώντας τόσο τα ατομικά όσο και τα συλλογικά συμφέροντα.

Για να βελτιωθούν οι παροχές που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και να την κάνουν ικανή να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις που δέχεται η διοίκηση από το εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες και να υιοθετηθούν μέτρα και μέθοδοι όπως πχ., θα πρέπει οι υπάλληλοι που κατέχουν υψηλές θέσεις στους οργανισμούς να αφουγκράζονται τις ανάγκες των πολιτών και να διακρίνουν πότε προκύπτουν μεταβολές σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής πορείας του τόπου, ώστε να μπορούν να ενημερώσουν την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες³⁴.

Σύμφωνα με τον (Sancho, 1999) οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται είναι είτε η προσβασιμότητα στην υπηρεσία είτε με φυσική παρουσία είτε με εξυπηρέτηση μέσω σύγχρονων εξ αποστάσεως μέτρων, η απλοποιημένη και κατανοητή γλώσσα και διαδικασία επικοινωνίας με τους πολίτες, η ταχύτητα με την οποία ανταποκρίνεται ο οργανισμός στην κάλυψη των αναγκών του πολίτη, η επάρκεια του προσωπικού, η αξιοπιστία και η εμπιστευτικότητα στην παροχή υπηρεσιών και τέλος η ευγενική συμπεριφορά και η καλοσύνη του προσωπικού. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 από αρμόδια στελέχη της Ε.Ε., η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών που παρέχει μία χώρα σχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών στην δημόσια διοίκηση, την ευκολία τους στην πρόσβαση και στην

³⁴ Κέφης, Β. (2005).

άσκηση της επιχειρηματικότητας και εν γένει στην ύπαρξη κοινωνικής ευημερίας.

3.4 Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αντιπροσωπεύει μια νέα φιλοσοφία και πρακτική διοίκησης. Αυτός ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών, πρακτικών και προσεγγίσεων που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη ποιότητας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Σκοπός του TQM είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον, μια οργανωσιακή κουλτούρα, όπου η ποιότητα είναι υπεύθυνη για όλες τις πτυχές των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, που θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και θα ενσωματώνει την έννοια της διαρκούς βελτίωσης. Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε τους δύο όρους που χρησιμοποιεί η ΔΟΠ, δηλαδή τη Διοίκηση και την Ολική Ποιότητα.

Ο όρος "Διοίκηση" χρησιμοποιείται από τη ΔΟΠ για να αναφερθεί στις διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης και του ελέγχου. Μέσω αυτών των λειτουργιών, οι επιχειρήσεις και οργανισμοί δομούνται με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Με τον όρο Ολική Ποιότητα, εννοούμε τη ποιότητα που αποκτάται με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού ανεξαρτήτως βαθμίδας, των πελατών και των προμηθευτών.

Η Ολική Ποιότητα σχετίζεται άμεσα με τη μέγιστη ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, των υπάλληλων και όλων των ενδιαφερομένων παραγόντων του οργανισμού, συντελώντας στη μακροχρόνια επιτυχία του. Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας πρέπει να επεκτείνεται σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, καλύπτοντας όλα τα στάδια από τον σχεδιασμό μέχρι την παράδοση του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών. Ο έλεγχος πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελείται από διαφορετικές πρακτικές που μπορούν να συνδράμουν στην αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει τη δέσμευση της διοίκησης και να δημιουργεί μια κουλτούρα μάθησης ικανή να δημιουργήσει βελτιώσεις. Οι πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας που συναντώνται συχνά στη βιβλιογραφία είναι:

- η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

- η στόχευση στις ανάγκες των πελατών
- η ικανοποίηση πελατών
- η διαχείριση ποιότητας προμηθευτή
- οι πληροφορίες και ανάλυση ποιότητας
- ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας
- η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Στο σύνολό τους αυτές οι πρακτικές συμβάλλουν στα αποτελέσματα απόδοσης, αλλά δεν μπορούν να φέρουν καλύτερες επιδόσεις λειτουργώντας η κάθε μια ξεχωριστά.

3.5 Βασικοί ορισμοί της διοίκησης ολικής ποιότητας

Από την στιγμή που οι οργανισμοί κατάλαβαν τη σπουδαιότητα που έχει η ποιότητα για αυτούς έκανε την εμφάνιση της και η έννοια της διαχείρισης ολικής ποιότητας.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι ακριβώς είναι η ΔΟΠ με την κεντρική τους ιδέα να επικεντρώνεται στην προσπάθεια υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας στη καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων :

Η ΔΟΠ στοχεύει να προσφέρει οφέλη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνίας, η οποία επηρεάζεται από την λειτουργία της.

Σύμφωνα με το πρότυπο του Βρετανικού Οργανισμού Τυποποίησης BS 7850 (part 1, 1992) του Βρετανικού Οργανισμού Τυποποίησης η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει τη φιλοσοφία διαχείρισης και τις επιχειρηματικές πρακτικές ενός οργανισμού που αποσκοπούν στη αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων του για να γίνουν πιο αποδοτικοί και να επιτύχουν καθορισμένους στόχους.

Κατά το μοντέλο του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ EN ISO 8402) η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει τον τρόπο διαχείρισης ενός οργανισμού που επικεντρώνεται στην ποιότητα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και την παροχή ωφελειών σε όλα τα μέρη του οργανισμού και την κοινωνία. Σύμφωνα με αυτόν το ορισμό, γίνεται κατανοητό ότι η ΔΟΠ είναι κατάλληλη να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων είτε αυτές δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τον (Oakland, 1993) η ΔΟΠ αποτελεί μια προσέγγιση που αποβλέπει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας σε ολόκληρο τον οργανισμό που δίνει έμφαση στις αξίες που αντιπροσωπεύουν τις οδηγίες και τις συμπεριφορές που διευκρινίζουν πως αναμένεται να λειτουργήσουν ο οργανισμός και υπάλληλοι του.

Σύμφωνα με τους (Shiba et al., 1993) η ΔΟΠ αποτελεί ένα εξελισσόμενο σύστημα που περιλαμβάνει ένα σύνολο εργαλείων, πρακτικών και μεθόδων κατάρτισης για τη διοίκηση των οργανισμών που στοχεύουν στην ενίσχυση τους αλλά ταυτόχρονα και στην ικανοποίηση των πελατών-πολιτών μέσα σε ένα διαρκές πλαίσιο ταχείας αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Hellsten & Klefsjo (2000) η ΔΟΠ αποτελεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα διαχείρισης, που περιέχει αξίες, μεθοδολογίες και εργαλεία με σκοπό την ενίσχυση της εκπλήρωσης των αναγκών των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκει τη όσο το δυνατόν μικρότερη κατανάλωση πόρων.

Σύμφωνα με άλλη μελέτη (Gharakhani et al., 2013) η ΔΟΠ είναι μια μεθοδική προσέγγιση για την ενίσχυση της ποιότητας της διαχείρισης στον οργανισμό με στόχο την ενίσχυση της απόδοσης σχετικά με την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία.

Ο Milosan, (2014) λέει ότι η ΔΟΠ είναι μια οργανωτική στρατηγική που βασίζεται στην απόδοση, στις προνομιακές δεξιότητες, στην εκπαίδευση και στη συμμετοχή όλου του οργανισμού στη βελτίωση της διαδικασίας σε διαρκή βάση.

Ο Zairi, (1991) πιστεύει ότι η ΔΟΠ είναι μια λειτουργική δομή εργασιών που επιτυγχάνει τη συναίνεση όλων εντός του οργανισμού. Αυτή η δομή υποστηρίζεται από αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες και διοικητικές διαδικασίες, με στόχο να καθοδηγεί τους ανθρώπους, τα μηχανήματα και την πληροφορία του οργανισμού και τις μονάδες παραγωγής με τον βέλτιστο και πιο πρακτικό τρόπο. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται η ικανοποίηση των πελατών και ο περιορισμός του οικονομικού κόστους.

Κατά τον Tobin (1990) η ΔΟΠ είναι ο αγώνας με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς ανάπτυξης κάθε πτυχής της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Εντός του οργανισμού, η ΔΟΠ περιλαμβάνει τόσο υλικά στοιχεία, όπως η διανομή, η παραγωγή, ο σχεδιασμός κλπ., όσο και άυλα, όπως η αφοσίωση, η ηγεσία ή η ποιότητα κλπ. Το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα, ωστόσο, επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των άυλων στοιχείων, όπως η πληροφορία, η τεχνολογία, η στρατηγική, και με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών³⁵.

Σύμφωνα με τους Cohen και Brand (1993), η διοίκηση ολικής ποιότητας ορίζεται από τρία βασικά στοιχεία. Καταρχάς, αφορά τη διοίκηση η οποία επιδιώκει την ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωσιακής δυναμικότητας προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα, με την απαραίτητη προϋπόθεση την υποχρέωση της ανώτατης διοίκησης. Ο όρος "Ολική" δείχνει τη δέσμευση προς την αναζήτηση ποιότητας σε κάθε τομέα του οργανισμού, περιλαμβάνοντας τους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων, καθώς και τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εμπλεκόμενους στο ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού. Τέλος, η "Ποιότητα" υποδηλώνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται ή να ξεπερνά τα θέλω των πελατών.

3.6 Αρχές και αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

3.6.1. Αρχές της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον οργανισμό ISO, η ΔΟΠ βασίζεται σε ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών. Η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ εξαρτάται από το πόσο πιστά τηρούνται αυτές οι αρχές και πόσο κατανοητοί γίνονται οι αντικειμενικοί σκοποί της.

Οι γενικές αρχές της ΔΟΠ σύμφωνα με τους Eriksson και Garvare (2005) είναι:

- Η εστίαση και η ικανοποίηση του πελάτη-καταναλωτή: Η επικέντρωση στην ικανοποίηση του καταναλωτή πρέπει να είναι ένα πνεύμα που χαρακτηρίζει κάθε μέλος της ομάδας εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Αυτή η προσέγγιση θεωρείται η κινητήρια δύναμη πίσω από τις απαραίτητες αλλαγές σε συστήματα και διαδικασίες που χρειάζονται για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Δερβιτσιώτης, 2005).

Πρέπει να γίνεται σχεδιασμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγονται από τον οργανισμό για τους πελάτες και επειδή οι εταιρείες εξαρτώνται από αυτούς, είναι ανάγκη να διασφαλίσουν ότι θα μένουν ικανοποιημένοι. Επομένως, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τις

³⁵ Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, N.B., Koulouriotis, D., & Emiris, D.M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 32-46.

τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Όταν μιλάμε για πελάτες, δεν εννοούμε μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς ενός οργανισμού, δηλαδή τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτόν. Κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει, αντιμετωπίζει τον συνάδελφό του σαν πελάτη και προσπαθεί να καλύψει κάθε ανάγκη του ώστε να υποστηριχθεί κάθε εσωτερική διαδικασία συγχρόνως με τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.

- **Ηγεσία (Δέσμευση):** Όταν με την βοήθεια των στελεχών που διοικούν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, δημιουργείται για τους εργαζομένους το κατάλληλο κλίμα και ένα περιβάλλον που τους επιτρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, τότε μόνο μπορούν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να επιτύχουν. Επίσης, πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα για το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, η δέσμευση των στελεχών να υποστηρίζουν κάθε προσπάθεια που οδηγεί προς τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτό θα εξασφαλίσει την αντιμετώπιση των προβλημάτων που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα και θα συμβάλει στην εξουδετέρωση των προκλήσεων που επηρεάζουν τους δείκτες απόδοσης.
- **Η Εκπαίδευση/Συμμετοχή των Υπάλληλων:** ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι το προσωπικό της, το οποίο αποτελεί το βασικότερο τμήμα μιας επιχείρησης.

Το κύριο μέσο για την αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, στα οποία το προσωπικό πρέπει να συμμετέχει ακόμη και κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας (on the job training methods). Αυτό συνεπάγεται διαρκή εκπαίδευση για αποφυγή παρατυπιών και ελαττωμάτων, προάγοντας έτσι τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.

- **Η διοίκηση ως οργανωμένο σύστημα:** Η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού, επιτυγχάνεται μέσω του προσδιορισμού, της κατανόησης και της αποτελεσματικής διαχείρισης των αλληλένδετων διαδικασιών ως ενός ολοκληρωμένου συστήματος.
- **Εστίαση στις διαδικασίες:** Οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την απόδοσή τους όταν η

διοίκηση κάνει σχεδιασμό των διαδικασιών, διαχειρίζεται και ελέγχει ως ένα ενιαίο σύστημα τις διαδικασίες εισερχομένων, παραγωγής και εξερχομένων.

- Προώθηση αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία: Η αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων απαιτεί την ακριβή συλλογή δεδομένων και την αντικειμενική ανάλυση των σχετικών πληροφοριών. Κατά τη διαδικασία αυτή, γίνεται ανάλυση των αιτιών και αποτελεσμάτων, εξετάζονται πιθανές επιπτώσεις, και πραγματοποιείται αντικειμενική αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking)³⁶ για να αναλύσουν διάφορες πτυχές της λειτουργίας τους, έχοντας ως σημείο αναφοράς την "καλύτερη πρακτική" (best practice) στον αντίστοιχο κλάδο. Μέσω αυτού του τρόπου, επιτρέπεται στους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για την υιοθέτηση της "καλύτερης πρακτικής", συχνά με σκοπό την ενίσχυση διάφορων πτυχών της απόδοσής τους.
- Αμοιβαία συμφέροντες σχέσεις με προμηθευτές: Επειδή υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της θα πρέπει να τηρηθούν ορισμένες διαδικασίες προμηθειών. Κατά συνέπεια μια αμοιβαία συμφέρουσα σχέση με θετική και παραγωγική συμμετοχή, υποστήριξη και ανατροφοδότηση, προσδίδει επιπλέον αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και των δύο πλευρών.
- Συνεχής βελτίωση Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί συνεχή δέσμευση για τη βελτίωση της συνολικής της απόδοσης. Είναι αναγκαίο οι εμπλεκόμενοι να συνειδητοποιήσουν ότι η ποιότητα απαιτεί να ενσωματωθεί στον τρόπο ζωής τους με τη συνεχή εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς και μια διαρκή προσπάθεια προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων.

3.6.2. Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ ξεκινά αρχικά από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της διοίκησης, όπου καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού (Oakland,

³⁶https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7

1993). Κατά τη φάση αυτή, πραγματοποιούνται ουσιαστικά οι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ που εφαρμόζονται γενικά.

Οι σκοποί της ΔΟΠ επιτυγχάνονται παίρνοντας σαν κανόνα τρία βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, την δέσμευση όλων των στελεχών για συνεχή ανάπτυξη των προσπαθειών που εξασφαλίζουν την ποιότητα. Δεύτερον, τη γνώση υπό την έννοια της διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και προβλήματα και τρίτον την συμμετοχή όλων στην στοχοθεσία, στην ανάλυση και επίλυση προβλημάτων και όσο είναι δυνατόν στην λήψη αποφάσεων.

Τα σύγχρονα στελέχη της διοίκησης πρέπει να λειτουργούν με τρόπο που προάγει και ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη συνεργασία των εργαζομένων, ενισχύοντας ταυτόχρονα την επίτευξη των ατομικών τους στόχων, οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την επίτευξη του συνολικού στόχου της επιχείρησης.

- Ο πρώτος αντικειμενικός σκοπός της ΔΟΠ είναι η όσον το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη - εξυπηρετούμενου, ο οποίος αφού αξιολογεί διαρκώς τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον καταλαβαίνει αν του έχουν προσφερθεί ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Όσο δηλαδή, οι ανταγωνιστές εξελίσσουν την ποιότητα, αυξάνεται η ανάγκη για συνεχή βελτίωση προσφέροντας πιο ελκυστικές επιλογές.
- Ο δεύτερος σκοπός είναι να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα σε σχέση πάντα με το λειτουργικό κόστος, να μειώσει τα περιττά έξοδα στην αρχή και ύστερα να προσπαθήσει να καταργήσει τις χρονοβόρες εργασίες.
- Ο τρίτος σκοπός περιλαμβάνει την υιοθέτηση και προσαρμογή σε νέες καινοτομίες, συμπεριλαμβανομένων συνεχών αλλαγών σε προϊόντα και διαδικασίες.
- Ο τέταρτος αντικειμενικός στόχος επικεντρώνεται στην ελάττωση του χρόνου που χρειάζεται για την ικανοποίηση των πελατών, με την παροχή γρηγορότερης ανταπόκρισης και επεξεργασίας των αναγκών τους.
- Ο πέμπτος στόχος είναι η καλύτερευση της αποτελεσματικότητας του

προσωπικού της επιχείρησης, με την αναγνώριση του ως του πιο πολύτιμου παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας και η συστηματική εκπαίδευση του για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- Ο έκτος αντικειμενικός σκοπός της διοίκησης ολικής ποιότητας προβλέπει την αύξηση του βαθμού αξιοποίησης της τεχνολογίας, με σαφή επίδραση στην ενίσχυση των στρατηγικών στόχων που καθορίζει η επιχείρηση κάθε φορά³⁷.

Ο Κέφης (2005) επίσης, μας λέει ότι οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι της ΔΟΠ είναι:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη
- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών
- Γρήγορη ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών-πολιτών
- Ευελιξία και προσαρμογή στους πελάτες-πολίτες
- Εφαρμογή καινοτομιών με συνεχώς βελτιωμένες δυνατότητες
- Η μείωση του κόστους λειτουργίας μέσω βελτίωσης της ποιότητας και εξάλειψης διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού
- Η εύκολη προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος
- Η αξιοποίηση όλο και περισσότερο των νέων τεχνολογιών
- Η ανάπτυξη της οργανωτικής νοοτροπίας, ώστε οι εργαζόμενοι να ενεργούν με σκοπό την επίτευξη των στόχων, αντικατοπτρίζοντας τη κουλτούρα της εταιρείας ή του οργανισμού.

3.7 Εκπαίδευση και διοίκηση ολικής ποιότητας

Όλοι οι οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα ανεξαρτήτως της νομικής τους υπόστασης πρέπει να στοχεύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους σε περιβάλλον ΔΟΠ, κάτι που θεωρείται πολύ σημαντικό για την συντήρηση αλλά και τη περαιτέρω εξέλιξη της υπηρεσίας. Εξάλλου, οι γκουρού της ποιότητας είχαν υπογραμμίσει από πολύ νωρίς τη σπουδαιότητα και σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι πρωτοπόροι της ποιότητας όπως οι Deming, Juran και Crosby μίλησαν για τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

³⁷ Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2005), σ.50

των υπάλληλων σε σχέση με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας³⁸.

Πιο συγκριμένα, ο Deming (1982) σε δύο από τις δεκατέσσερις αρχές που πρότεινε για να βελτιώσει την ποιότητα στις επιχειρήσεις, κάνει αναφορά για την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού. Στην έκτη αρχή μιλά για τη πρακτική εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα ποιότητας, ενώ στην δέκατη τρίτη μιλά για την καθιέρωση προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού με σκοπό τη προσωπική εξέλιξη.

Ο Juran επίσης διατύπωσε την τριλογία του, όπου ένα από τα βασικά στοιχεία της είναι η εκπαίδευση του προσωπικού η οποία είναι κύρια προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού, έχοντας την πεποίθηση ότι η ποιότητα δεν προκύπτει τυχαία, αλλά σχεδιάζεται.

Ο Crosby στο όγδοο από τα δεκατέσσερα βήματα που καθόρισε για τη βελτίωση της ποιότητας μιλά για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Η ΔΟΠ επιδιώκει την εξέλιξη και βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας μέσω στρατηγικού προγραμματισμού και ομαδικής εργασίας. Ο κύριος στόχος της είναι η ικανοποίηση των αναγκών όλων των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται αντιμετωπίζεται ως ζωτικό στοιχείο, καθώς η ποιότητα συντελεί στην επιβίωση και εξέλιξη του οργανισμού. Επιπλέον, η ποιότητα διασφαλίζει ικανοποίηση των πελατών, είτε αυτοί είναι εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Σύμφωνα με τον Deming (1982), η παραγωγικότητα αυξάνεται παράλληλα με την αύξηση της ποιότητας.

Ένας ποιοτικός οργανισμός πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εστίαση στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών
- Κατεύθυνση προς την αποφυγή προβλημάτων
- Σύνταξη ενός στρατηγικού σχεδίου ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, και τις πολιτικές ποιότητας
- Καθορισμός μοντέλου ποιότητας για τις διάφορες μονάδες του οργανισμού
- Δέσμευση και αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης προς τη φιλοσοφία της ποιότητας
- Επένδυση στην κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού

³⁸ Evans J. & Lindsay W., *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, South – Western College Publishing Cincinnati, Ohio, 1999.

- Συμμετοχή όλου του προσωπικού σε πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας
- Συνεχής εκτίμηση, μέτρηση και αξιολόγηση των πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας
- Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών, με έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών τους³⁹.

Η ΔΟΠ στον τομέα της εκπαίδευσης προσδιορίζεται από την ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας, και της εφαρμογής νέων τεχνολογιών, καθώς επίσης και από τον έλεγχο των επιτευγμάτων των αποφοίτων και την αξιοποίησή τους. Επιπλέον, η διοίκηση αξιολογεί την καταλληλότητα και τη διαθεσιμότητα των εκπαιδευτών, καθώς και την επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Η εκπαίδευση, απαιτεί την εμπλοκή όλων των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από τη θέση τους, προσφέροντας δυνατότητες και χώρο για προσωπική βελτίωση. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν μια νέα νοοτροπία εργασίας μέσω της εκπαίδευσης. Εκτός από την απόκτηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, αναπτύσσουν κοινούς στόχους, μαθαίνουν να δουλεύουν συστηματικά και συνεργατικά, καθώς και κατανοούν την αξία της σωστής εκτέλεσης από την πρώτη φορά. Οι νέες τεχνολογίες ενσωματώνονται στις νέες τους πρακτικές εργασίας. Τέλος, παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον από τους εργαζόμενους για τον έλεγχο και την επιρροή στην οργάνωση της εργασίας τους, επιδιώκοντας συμβολή στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους.⁴⁰

3.8 Λόγοι υιοθέτησης της εφαρμογής της ΔΟΠ στο δημόσιο

Στην Ελλάδα η ΔΟΠ στη ΔΔ εισήχθη με βάση τον Νόμο 3230/2004, σύμφωνα με τον οποίο απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και η έμφαση δίνεται κυρίως στην ποιότητα και όχι στα αποτελέσματα. Ο 3230/2004 εισήγαγε νέες αρχές στη ΔΔ της Ελλάδας, εστιάζοντας στην έννοια της αυτοδιαχείρισης και της ποιότητας. Εγκαθίδρυσε επίσης ένα σύστημα διαχείρισης

³⁹ Πετρίδου, Ε., «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 22, Ιαν. 2002, σσ.55-60.

⁴⁰ Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ.,(1997), σσ.85-92.

μέσω στόχων, το οποίο περιλαμβάνει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κάθε υπηρεσίας και την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εισαγωγή του συστήματος αυτού αποσκοπεί στην επίτευξη αποτελεσματικότερης διαχείρισης του δημόσιου τομέα, με έμφαση στην ποιοτική παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας και στη πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στόχος είναι επίσης η βελτίωση του κόστους-αποτελεσματικότητας, η μείωση της γραφειοκρατίας και η αύξηση της παραγωγικότητας. Η εισαγωγή αυτού του νόμου, οδήγησε στις ακόλουθες σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία της ΔΔ:

- Αναδιοργάνωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην οποία συμμετέχουν τόσο η διοίκηση όσο και οι υπάλληλοι.
- Διεύρυνση της μετάδοσης πληροφοριών, όχι μόνο κάθετα από πάνω προς τα κάτω, αλλά και οριζόντια, επιτρέποντας την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών.
- Ενίσχυση του συντονισμού με στόχο τη συνέχιση και τον συγχρονισμό των διαδικασιών κατά μήκος ολόκληρης της διαδρομής, μέχρι τέλους.

Για να έχει επιτυχία η ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, ο νόμος προτείνει τη χρήση τεσσάρων εργαλείων διαχείρισης ποιότητας:

- διοίκηση βάσει στόχων
- Χρήση δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
- Πιστοποίηση ποιότητας μέσω ISO.

Κατά τους Cekerevac & Davidovic⁴¹ υπάρχουν τρία στάδια στην βελτίωση της ποιότητας στο δημόσιο τομέα: πρώτον, η ποιότητα αντιλαμβάνεται ως συμμόρφωση προς τους κανόνες και τις διαδικασίες, δεύτερον, ως αποτελεσματικότητα, και τρίτον, ως ικανοποίηση των πελατών. Στο πρώτο στάδιο, η ποιότητα ερμηνεύεται ως η προσαρμογή στους κανόνες και τις διαδικασίες που καθορίζουν τη δημόσια διοίκηση, εστιάζοντας αποκλειστικά στην τεχνική συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Σε αυτό το στάδιο, δεν λαμβάνεται υπόψη η διάσταση της ικανοποίησης των πελατών.

⁴¹ Cekerevac Z., Davidovic B., (2009), Total quality management in public administration – the case of municipal government, Διαθέσιμο από <http://www.cekerevac.eu/biblioteka/K34.pdf>

Η ΔΟΠ εφαρμόζεται όλο και πιο συχνά στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τον Swiss (1992). Ένας κύριος λόγος για αυτό είναι η αυξανόμενη τάση των δημόσιων οργανισμών να επικοινωνούν και να υιοθετούν επιτυχημένες πρακτικές και μοντέλα που εφαρμόζουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτό περιλαμβάνει τόσο την ιεραρχική δομή όσο και τις διοικητικές τους λειτουργίες.

Η αποτελεσματικότητα στον τομέα της ΔΔ υποδηλώνει την ικανότητά της να επιτυγχάνει τους στόχους της, ενώ η αποδοτικότητα σημαίνει την ικανότητά της να επιτυγχάνει αυτούς τους στόχους με το ελάχιστο δυνατό κόστος και το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών.

Ο κάθε οργανισμός προσπαθεί να εκπληρώσει τον στόχο του, που είναι να ικανοποιήσει τους πολίτες και να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον, έχοντας όμως κάποιους περιορισμούς οι οποίοι δημιουργούνται από τους διαθέσιμους οικονομικούς προϋπολογισμούς. Λόγω των μικρών συνήθως προϋπολογισμών, οι δημόσιοι φορείς δίνουν έμφαση στη ελάττωση των δαπανών παρά στη καλύτερευση της ποιότητας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, δεν ενδιαφέρονται για τη μείωση των δαπανών, εργάζονται σύμφωνα με το επίπεδο δέσμευσης που καθορίζεται από κανονισμούς και επίσημες γραφειοκρατικές συμφωνίες και λόγω του αισθήματος ασφαλείας τους συχνά δεν μπορούν να κατανοήσουν τι είναι σοβαρό και επείγον για τη βελτίωση σημαντικών οργανωτικών διαδικασιών⁴².

Σύμφωνα με την μελέτη των Hazlett και Hill (2000), η ΔΟΠ έχει δυσκολία να εφαρμοστεί στο δημόσιο λόγω της κουλτούρας του δημόσιου, της έλλειψης προσοχής στον πελάτη, του μεγάλου αριθμού διαδικασιών, της έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έλλειψη σαφήνειας στόχων, έλλειψη πληροφόρησης και διευθυντικής κατεύθυνσης, κυριαρχία της εξουσίας, γενική αντίληψη των εργαζομένων ότι οι εργαζόμενοι καταπονούνται αλλά αμείβονται ελάχιστα σε σχέση με αυτό που κάνουν.

Επίσης, οι Radin και Coffe (1993) τονίζουν ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως η ασάφεια των στόχων, ο κίνδυνος αναστάτωσης λόγω του ευμετάβλητου πολιτικού περιβάλλοντος και η πολυπλοκότητα των μηχανισμών λογοδοσίας όπως έλλειψη

⁴² Sherman R. (1989).

εστίασης στο πελάτη και η δυνατότητα διαφορετικών ερμηνειών των κυβερνητικών δράσεων, αλλά ωστόσο η ΔΟΠ δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τους οργανισμούς να παράγουν κάτι σαφές και συγκεκριμένο.

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (1995) ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της ΔΟΠ είναι το ομαδικό πνεύμα που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας ή του οργανισμού. Εάν υπάρχει καλή εργασιακή ατμόσφαιρα, βελτιώνει την ποιότητα ζωής. Το σταθερό εργασιακό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα, την απόδοση και τη συνεχή εκπαίδευση, διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι νιώθουν ευχάριστα στην εργασία τους και διακατέχονται από μια αίσθηση κοινωνικής ολοκλήρωσης.

Επιπλέον, σύμφωνα πάλι με τον Τσιότρα(2002), υπάρχουν τρία μοντέλα μέτρησης ποιότητας στον δημόσιο τομέα: Α) Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO. Β) Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model) και Γ) Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 4: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών δράσεων στο δημόσιο τομέα

4.1 Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Σύμφωνα με τους Τερζίδη –Τζωρτζάκη, πριν από την εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής πολιτικής και ενός αντιστοίχου προγράμματος, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να πραγματοποιήσουν μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων που την απαρτίζουν έξι στάδια.

1^ο Στάδιο Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται: Το αρχικό βήμα, το οποίο είναι ουσιώδες για μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεί κρίσιμη διαδικασία. Εδώ απαιτείται πλήρης σχεδίαση του οργανογράμματος και των περιγραφών θέσεων εργασίας. Για να συνεχιστεί ομαλά η διαδικασία εκπαίδευσης, το επόμενο βήμα απαιτεί τη δημιουργία ενός εγγράφου που προκύπτει από λεπτομερή περιγραφή μιας θέσης. Με την προσθήκη κατάλληλων στηλών, αυτό το έγγραφο επιτρέπει την ορατή παρουσίαση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για κάθε συγκεκριμένη εργασία.

2^ο Στάδιο Αναγνώριση σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων: Σε αυτό το βήμα, γίνεται αναγνώριση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων του υπαλλήλου στη θέση εργασίας του. Η διαδικασία αυτή είναι απλή για τους καινούργιους υπάλληλους, καθώς συνήθως γνωρίζουμε πλήρως τις γνώσεις και δεξιότητες τους. Ωστόσο, για τους υπόλοιπους υπαλλήλους που δεν έχει εφαρμοστεί ήδη ένα σύστημα αξιολόγησης, απαιτείται μια έρευνα σε μορφή εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών αξιολογήσεων. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών θα λειτουργήσουν ως οδηγός αξιολόγησης για το παρόν επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

3^ο Στάδιο Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών: Το στάδιο αυτό αναφέρεται στις γνώσεις και δεξιότητες που στερούνται οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελούν σωστά και αποτελεσματικά τα καθήκοντα που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων που θα περιλαμβάνει τις ελλείψεις κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Για να επιτευχθεί αυτό, απλά πρέπει να γίνει σύγκριση της αρχικής περιγραφής μιας θέσης με το σημερινό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την έρευνα, σύμφωνα με το δεύτερο βήμα, μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της κατάρτισης πριν ο εργαζόμενος μεταβεί στην επόμενη θέση εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, αντιμετωπίζονται εγκαίρως οι εκπαιδευτικές ανάγκες που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον.

4^ο Στάδιο Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος: Σε αυτό το βήμα, διαμορφώνεται το συνολικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Μετά την καθορισμένη ταυτοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών, προχωράμε στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων που σχετίζονται με τα επείγοντα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης, όπως ο χρονικός περιορισμός, το μέγεθος της ανάγκης για εφαρμογή, κλπ.

5^ο Στάδιο Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση: Το βήμα αυτό καθορίζει το περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών και τις κατάλληλες μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, καθορίζεται η διάρκεια κατάρτισης, ο τόπος υλοποίησής της, καθώς και ο οργανισμός που θα είναι υπεύθυνος για την πραγματοποίησή της.

6^ο Στάδιο Αξιολόγηση: Μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, απαιτείται η θέσπιση ενός συστήματος αξιολόγησης που θα καθορίζει τα επιτεύγματα, τα λάθη και τις δυνατότητες βελτίωσης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν για να επαναφέρουν ανατροφοδότηση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.⁴³

Σύμφωνα με τους Hargreaves και Jarvis (1998) οι λόγοι για τους οποίους μια υπηρεσία θα πρέπει να κάνει αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:

- Για να διαπιστώσει εάν το πρόγραμμα εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις καθορισμένες ανάγκες και στους στόχους της, ενώ παράλληλα να εξασφαλίσει ότι η διαδικασία ήταν κατάλληλη.
- Για να προσδιοριστεί πώς οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τους εκπαιδευτές και κατά πόσο θεωρούσαν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ήταν αποδοτικό.
- Για να προσδιοριστεί ο βαθμός γνώσης των συμμετεχόντων και πώς η μάθηση τους ενσωματώθηκε στον χώρο εργασίας τους, στο τμήμα τους ή στην συνολική επιχείρηση.
- Για να παρέχει ανατροφοδότηση που θα χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές

⁴³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Rosili, Αθήνα, σελ.112-115

εφαρμογές προγραμμάτων κατάρτισης.

4.2 Η Διαδικασία της εκπαίδευσης

Κάθε δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας τα οποία είναι:

1^η Φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.

Σύμφωνα με τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003) οι ανώτεροι υπάλληλοι των υπηρεσιών πραγματοποιούν ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, για να προσδιορίσουν εάν υπάρχει χάσμα μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της υπηρεσίας και των επιπέδων απόδοσης των εργαζομένων. Αν παρατηρηθούν αποκλίσεις τότε η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως μία από τις μεθόδους για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

2^η Φάση: Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Κατά την εκπόνηση και την υλοποίηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης, οι υπεύθυνοι πρέπει να προβούν σε ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και, με βάση αυτήν, να σχεδιάσουν το πρόγραμμα. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την καθορισμό του περιεχομένου των μαθημάτων και των στόχων της εκπαίδευσης, την καθορισμό των συμμετεχόντων, την επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών και τον καθορισμό του χώρου και του χρόνου διεξαγωγής των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης.

Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη το βέλτιστο χρονοδιάγραμμα και να γίνει η κατάλληλη επιλογή εγκαταστάσεων. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, γίνεται η απόφαση, ο έλεγχος και η δημιουργία του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος⁴⁴.

3^η Φάση: Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.

Οι εκπαιδευτές πρέπει να γνωρίζουν καλά τα επιθυμητά αποτελέσματα

⁴⁴ Bernadin, I., & Russel, J. (2003).

σχετικά με την αποδοτικότητα πριν αποφασίσουν ποια μέθοδο πρέπει να υιοθετήσουν. Αυτό τους επιτρέπει να διασφαλίσουν ότι μπορούν να βοηθήσουν τους μαθητές να επιτύχουν αυτά τα επιθυμητά αποτελέσματα⁴⁵.

4^η Φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Πρέπει να διεξάγεται συνεχής εκτίμηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου να αξιολογηθεί εάν παράγει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται πρακτικά εργαλεία, τα οποία περιλαμβάνουν:

-αξιολογήσεις γνώσεων μέσω ελέγχων και εξετάσεων των εκπαιδευομένων, είτε άμεσα μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης είτε μερικούς μήνες αργότερα.

-διεξαγωγή ερωτηματολογίων προς τους εκπαιδευόμενους με το τέλος των μαθημάτων.

-πραγματοποίηση συνεντεύξεων αξιολόγησης των εργαζομένων και σύγκριση των αποτελεσμάτων του τμήματος με προηγούμενες περιόδους.

-σύγκριση των αποτελεσμάτων του οργανισμού, των επιδόσεων και της απόδοσης των υπάλληλων με προηγούμενες περιόδους.

-διεξαγωγή ερωτηματολογίων προς τους εκπαιδευόμενους με το τέλος των μαθημάτων, για να μετρηθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, μπορούμε να αξιολογήσουμε τις επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, τη σχέση της εκπαίδευσης με την εργασία τους, τη συνάφεια της εκπαίδευσης με την επόμενη εργασία τους, καθώς και την αποτελεσματικότητα και συνέπεια των μεθόδων εκπαίδευσης και τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν από τους εκπαιδευτές⁴⁶.

4.3 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Κατά τη φάση της αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών, πραγματοποιείται μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών και απόψεων από την υπηρεσία. Αυτό γίνεται με σκοπό να καθοριστεί εάν υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση, να καθοριστεί το είδος της εκπαίδευσης, να προσδιοριστούν τα τμήματα

⁴⁵ Smith, D. (1986).

⁴⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003).

της υπηρεσίας που απαιτούν εκπαίδευση, να καθοριστεί ποιοι υπάλληλοι θα πρέπει να συμμετάσχουν, να εκτιμηθεί ο χρόνος διάρκειας της εκπαίδευσης και να καθοριστεί ο χρονικός προσδιορισμός της⁴⁷.

Εξετάζονται οι μαθησιακές ανάγκες του πληθυσμού στόχου ο οποίος ενίοτε έχει υψηλό βαθμό αντίληψης για τις εκπαιδευτικές του ανάγκες, ενώ άλλες φορές όχι. Οι μαθησιακές ανάγκες μπορεί να είναι προφανείς και συνειδητές, ενώ άλλες φορές μπορεί να μην είναι καθορισμένες και ασαφείς. Συνήθως, η εκπαιδευτική έρευνα στην πρώτη περίπτωση βασίζεται σε δείγματα και χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια και μεθόδους στατιστικής ανάλυσης, οι οποίες είναι ουσιαστικά ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι. Στη δεύτερη περίπτωση, όπου οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν είναι συνειδητές και ρητές, επιλέγονται ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι, όπως οι μελέτες περίπτωσης, οι ιστορίες ζωής, ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις. Για τη ΔΔ, προτείνεται η χρήση και των δύο μεθόδων, δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να παρουσιάζουν ποικιλία ως προς τη σαφήνεια και τη συνειδητότητά τους.

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών αντιπροσωπεύει μια πολύπλοκη διαδικασία, και η περιοριστική εξέτασή της μέσω απλής στατιστικής ανάλυσης με βάση ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να βγάλει λάθος συμπεράσματα. Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η αναγνώριση των αναγκών εκπαίδευσης δεν είναι κατ' ανάγκην αυτονόητη για τους ανθρώπους. Για αυτόν τον λόγο, η συγχρηματοδότηση ποσοτικών με ποιοτικές τεχνικές μας καταλήγει στην αναγκαία διαπραγμάτευση των εκπαιδευτικών αναγκών⁴⁸.

Οι πιο συνήθεις τρόποι για την απόκτηση αυτών των πληροφοριών περιλαμβάνουν τη χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, έρευνας δεδομένων και γραπτών εξετάσεων, καθώς και την παρατήρηση, τη λειτουργία κέντρων αξιολόγησης, την καταγραφή σημαντικών περιστατικών, καθώς και την ανάλυση καθηκόντων και επιχειρηματικών σχεδίων.

Το κύριο βήμα για την διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού είναι η αναγνώριση των απαραίτητων ικανοτήτων που απαιτούνται από τους υπάλληλους μιας υπηρεσίας, σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή στρατηγική και τους επιδιωκόμενους στόχους. Θα πρέπει λοιπόν, να συνδέονται οι εκπαιδευτικές

⁴⁷ Χυτήρης Λ.Σ (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.

⁴⁸ Κοντονή, Α., (2010), *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών*.

ανάγκες των υπάλληλων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, οι ανάγκες εκπαίδευσης εντοπίζονται από τους διευθυντές και από την αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και μέσω της ανάλυσης των επιχειρησιακών σχεδίων. Για να προσδιοριστούν ακριβώς και σωστά οι εκπαιδευτικές ανάγκες, απαιτείται η υλοποίηση τεσσάρων διαφορετικών ειδών αναλύσεων:

- Ανάλυση σε επίπεδο οργανισμού
- Ανάλυση εργασιακών καθηκόντων
- Αξιολόγηση ατόμου - εργαζομένου
- Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

A) Ανάλυση σε επίπεδο οργανισμού

Σε αυτό το σημείο αναλύεται το περιβάλλον του οργανισμού, οι στρατηγικοί στόχοι και οι διαθέσιμοι πόροι, με σκοπό να καθοριστεί η εστίαση της εκπαίδευσης. Επιτυγχάνεται η διασαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας της εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι στόχοι, η συνολική στρατηγική της υπηρεσίας, καθώς και η δυνατότητα συνεισφοράς της εκπαίδευσης σε τρία διαφορετικά επίπεδα:

- πως η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει την παρούσα λειτουργία της υπηρεσίας.
- πως η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την παρούσα λειτουργία της υπηρεσίας.
- πως η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στη πραγμάτωση των μελλοντικών σχεδίων της δημόσιας υπηρεσίας.

Παράλληλα, εξετάζονται οι συνθήκες εντός της υπηρεσίας, όπως το επίπεδο υποστήριξης της εκπαίδευσης, οι τρέχουσες ανάγκες άλλων τομέων, το μέγεθος και η δομή της δημόσιας υπηρεσίας και άλλοι παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν, σε κάποιο βαθμό, τις δραστηριότητες που είναι λογικό να πραγματοποιηθούν, υπό ποιες συνθήκες και με ποια αποτελέσματα. Εκτός από τους εσωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία της εκπαίδευσης πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη της και εξωτερικούς παράγοντες, όπως την αγορά εργασίας, τις οικογενειακές δομές, το διεθνή ανταγωνισμό, τις προσδοκίες των πελατών, κ.ά. Η οργανωσιακή ανάλυση απαιτεί τη συλλογή, επεξεργασία και ερμηνεία ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών που αν συλλεχθούν σωστά, δίνουν τη δυνατότητα στην υπηρεσία να

εντοπίσει και να αντιμετωπίσει την αιτία του προβλήματος και να καθορίσει ποιες εκπαιδευτικές δραστηριότητες πρέπει να διεξαχθούν για τη βελτίωση του προσωπικού.

B) Ανάλυση εργασιακών καθηκόντων

Σε αυτήν την φάση, γίνεται εστίαση στο τι δραστηριότητες πρέπει να εκτελεί ο αναλύοντας φορέας της κάθε θέσης εργασίας. Εξετάζονται οι υπευθυνότητες, οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας. Αυτή η ανάλυση θεωρείται αναγκαία, ειδικά για τους νεοδιοριζόμενους, προκειμένου να αποκτήσουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση των καθηκόντων περιγράφει αναλυτικά τι χρειάζεται να διαθέτει ο εργαζόμενος προκειμένου να επιτύχει στην αποστολή των εργασιών που του ανατίθενται, είτε στο παρόν είτε στο μέλλον στο πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας. (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006).

Αφού εντοπιστούν προβλήματα, που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη ομάδα εργασίας, προκύπτουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την κατάλληλη εκτέλεση των καθηκόντων στον εργασιακό χώρο, καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων που αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο, βάσει των προαπαιτούμενων προσόντων. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα προκύπτει μέσω της ανάλυσης της θέσης εργασίας, η οποία είναι χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της ομάδας εργαζομένων. Για τη συλλογή αυτών των πληροφοριών, υπάρχει η δυνατότητα χρήσης διαφορετικών μεθόδων, όπως η λεπτομερής ανάλυση, η ανάλυση βασικών δραστηριοτήτων, και η προβληματοκεντρική ανάλυση.

Γ) Ανάλυση εργαζομένων

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων από την υπηρεσία και συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, προχωράμε στην επόμενη φάση, η οποία είναι η ανάλυση των εργαζομένων. Μέσω αυτής της ανάλυσης καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες μεταξύ των υφιστάμενων δεξιοτήτων και ικανοτήτων και των επιθυμητών δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σε αυτό το επίπεδο, αναλύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υπαλλήλων και το ενδιαφέρον τους

για εκπαίδευση. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος ή ομάδας υπαλλήλων, με ενημέρωση κυρίως από τα δελτία αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, όπως οι ελλείψεις δεξιοτήτων, ο δείκτης παραγωγικότητας, τα παράπονα των καταναλωτών κ.λπ., καθώς και συγκριτικοί δείκτες απόδοσης, παρέχουν στην υπηρεσία τα απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος. Με αυτήν την ανάλυση, η υπηρεσία μπορεί να επιτύχει την εύρεση του καλύτερου εκπαιδευτικού προγράμματος για τους εργαζομένους, καθώς και την άμεση αύξηση της απόδοσης τους. (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006).

Δ) Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Η συγκεκριμένη ανάλυση πραγματοποιείται με σκοπό την προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για έναν συγκεκριμένο σύνολο υπαλλήλων. Η ανάλυση των δημογραφικών αναγκών μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης ως εργαλείο αξιολόγησης για τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών απόκτησης εμπειρίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτά τα δυο στοιχεία είναι σημαντικά για την επιρροή της ανάπτυξη δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της εκπαίδευσης. (Schuler, 1994; Jackson & Schuler, 2006).

4.4 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Μόλις ολοκληρωθεί το στάδιο της εκτίμησης αναγκών, τότε η υπηρεσία μπορεί να προχωρήσει στην επομένη φάση που είναι ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Με τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων κατάρτισης, προσδιορίζονται και εκπονούνται συγκεκριμένες και εξειδικευμένες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που προσαρμόζονται στις προκύπτουσες ανάγκες. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την καθορισμένη μορφή της εκπαίδευσης, καθορίζοντας τους στόχους, το περιεχόμενο, το εκπαιδευτικό υλικό, τη διάρκεια, τον τόπο διεξαγωγής, την επιλογή των συμμετεχόντων και των εκπαιδευτών, καθώς και την εκπαιδευτική μέθοδο. Συνδυάζονται όλες αυτές οι πτυχές σε ένα συνολικό σχέδιο δράσης, προσαρμοσμένο στις μαθησιακές απαιτήσεις κάθε πεδίου δημόσιας πολιτικής, κάθε φορέα, κάθε

κατηγορίας δημόσιων λειτουργιών και κάθε θεματικού πεδίου.

Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνονται αποφάσεις, πραγματοποιείται έλεγχος και δημιουργείται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για να επιτύχει, απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός του προγράμματος και αφετέρου να έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες για την παρακολούθησή του. Κατά τον σχεδιασμό εξετάζονται:

- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι
- Η προθυμία και το κίνητρο των εκπαιδευομένων
- Η εφαρμογή των αρχών μάθησης
- Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Για να σχεδιαστεί το κατάλληλο πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να γίνει:

Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων:

A. Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης. Για ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρέπει να ακολουθηθούν οι εξής κατευθυντήριες οδηγίες: (Sloan, 2000)

1. Επίγνωση ατομικών αναγκών: Οι υπάλληλοι πρέπει να αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες τους, προκειμένου να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων⁴⁹.

2. Παρακίνηση: Η ώθηση των εργαζομένων πολλές φορές γίνεται μέσω του συστήματος αμοιβών. Η παροχή κινήτρων από την υπηρεσία, όπως προαγωγές, αξιολόγηση της απόδοσης και αναγνώρισης με επιβραβεύσεις μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμη και χωρίς συγκεκριμένη ανταμοιβή, η υπηρεσία πρέπει να τους διαβεβαιώσει ότι θα εκτιμήσει θετικά τη συμμετοχή τους⁵⁰.

3. Πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας: Στις βασικές αρχές μάθησης περιλαμβάνεται και η πρακτική εφαρμογή της εκπαίδευσης. Όταν το περιεχόμενο του προγράμματος περιλαμβάνει πραγματικά σενάρια, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι υπάλληλοι να ενσωματώσουν τις νέες γνώσεις στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Η ευθύνη για τον αποτελεσματικό χειρισμό της νέας γνώσης βαρύνει

⁴⁹ Jackson S.E. and Schuler R. (2006)

⁵⁰ Ο.π.

τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, οι οποίοι πρέπει να ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους να την ενσωματώσουν στην καθημερινή τους πρακτική⁵¹.

4. Ατομική ευθύνη: Πέραν από τους ανωτέρους και τους διευθυντές, που έχουν το καθήκον να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις, ο ίδιος ο εργαζόμενος φέρει ευθύνη να χρησιμοποιήσει τις αποκτηθείσες γνώσεις προκειμένου να καλυτερεύσει την απόδοσή του⁵².

B. Εκπαιδευτές. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2003) η αρχή που θεωρεί την εκπαίδευση ως ουσιώδες στοιχείο της εργασίας, απαιτεί τη συνεισφορά και τη συνεργασία όλων των εργαζομένων και είναι σημαντικό να ενθαρρύνονται άτομα που διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις να αναλάβουν τον ρόλο του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευτής πρέπει να διαθέτει εμπειρία στην ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης και στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένος σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις στον τομέα του, όπως θέματα αξιολόγησης επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.

Γ. Εκπαιδευόμενοι. Η επιλογή των ατόμων που θα υποβληθούν σε εκπαίδευση συνήθως πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων και της συγκέντρωσης πληροφοριών από τους ανώτερους τους. Σε αυτή τη φάση, καθορίζεται ο αριθμός των ατόμων που θα υποβληθούν σε εκπαίδευση, από ποια τμήματα της υπηρεσίας θα προέλθουν, λαμβάνοντας υπόψη τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τις προσωπικές προτιμήσεις και το χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει από την προηγούμενη εκπαίδευση.

Οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των ατόμων που θα υποβληθούν σε εκπαίδευση, όπως περιγράφει ο Μπουραντάς (2003), περιλαμβάνουν τα εξής: Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να διακρίνονται για την πιθανότητα να παραμείνουν στην ίδια υπηρεσία, το ενδιαφέρον τους για καλυτέρευση της απόδοσής τους και να έχουν ξεπερασμένες γνώσεις λόγω της τεχνολογικής προόδου. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να εκδηλώνουν επιθυμία για μάθηση, είτε για προσωπικό τους όφελος είτε για το όφελος της υπηρεσίας. Θα πρέπει να αναζητούν κίνητρα και ανατροφοδότηση που θα τους ενθαρρύνουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ενώ παράλληλα πρέπει να διαθέτουν όραμα και

⁵¹ Ο.π.

⁵² Ο.π.

πνεύμα συνεργασίας για ομαδική εργασία.⁵³

Δ. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει στο χώρο εργασίας του εργαζομένου αλλά και εκτός αυτού. Η διάρκεια του προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά τον καθορισμό της διάρκειας της φοίτησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη δυνατότητα επιτάχυνσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των μαθησιακών ικανοτήτων των εκπαιδευομένων όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεών τους⁵⁴.

4.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Όταν μιλάμε για μεθόδους εκπαίδευσης, είναι σημαντικό να κάνουμε διάκριση μεταξύ της εκπαίδευσης που λαμβάνει το προσωπικό στον χώρο εργασίας και αυτής που λαμβάνει εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι απαραίτητο να ορίσουμε την διαφορά ανάμεσα τους και αυτό γιατί σύμφωνα με τον Decker οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται σε κάθε περίπτωση εξαρτώνται από τον τόπο διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Προκύπτουν λοιπόν:

A) Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Αφορά θέσεις εργασίας που έχει πολλά καθήκοντα. Στον εργασιακό χώρο, ο εκπαιδευόμενος εξοικειώνεται με τον εξοπλισμό και τα εργαλεία του, μαθαίνοντας σταδιακά τα διάφορα καθήκοντα. Η διαδικασία εκπαίδευσης εξελίσσεται με αύξηση της δυσκολίας, καθώς ο εκπαιδευόμενος προχωρά από το ένα αντικείμενο στο άλλο. Αρχίζει με απλά καθήκοντα, εκτελώντας τα χωρίς εποπτεία μόλις τα καταφέρει. Καθώς προχωρά, του ανατίθενται νέα καθήκοντα που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων. Ο στόχος είναι να φτάσει σε θέση να κάνει τη δουλειά του χωρίς καμία βοήθεια.

B) Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε ειδικούς χώρους, όπως αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, αίθουσες συνεδριάσεων ή άλλους χώρους εντός του οργανισμού. Συχνά,

⁵³ Latham G.P & Wexley K.N, (1981)

⁵⁴ Μπουραντάς Δ., (2003), Χυτήρης, Α.Σ. (2001), Jackson S.E. and Schuler R. (2006).

αυτή η εκπαίδευση διεξάγεται εκτός του οργανισμού όπως σε αίθουσες ξενοδοχείων, εκπαιδευτικά κέντρα, Ινστιτούτα επιμόρφωσης⁵⁵.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στην εργασία είναι :

A1. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)

Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση ο νέος υπάλληλος λαμβάνει εκπαίδευση στη θέση εργασίας από έναν έμπειρο προκάτοχο στην ίδια θέση. Ο στόχος της καθοδήγησης είναι η ενίσχυση των προσωπικών δεξιοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών του νέου εργαζομένου⁵⁶.

A.2 Επίδειξη (Demonstration)

Σύμφωνα με την Παπαστεφανάκη (2006) φτιάχνεται ένας κατάλογος που περιέχει όλα τα βήματα που απαιτούνται για τη θέση εργασίας και ο έμπειρος εργαζόμενος παρουσιάζει κάθε βήμα με τη σειρά στον νεότερο εργαζόμενο. Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται κυρίως για νεοδιόριστους που βρίσκονται σε εισαγωγικό επίπεδο.

A3. Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)

Σε αυτήν τη προσέγγιση, επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση, συμβουλές και υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των νέων "προστατευόμενων" τους. Έτσι, οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν το κατάλληλο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες και να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες στην εργασία τους.

A4. Πρακτική εξάσκηση (Internships)

Με αυτή τη μέθοδο οι εταιρείες συνεργάζονται με πανεπιστήμια για την πρόσληψη φοιτητών για ένα εξάμηνο, προκειμένου να εκπληρώσουν τις ακαδημαϊκές απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους⁵⁷.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται εκτός εργασίας είναι :

B1. Διαλέξεις, σεμινάρια και εργαστήρια

Αύξηση των ευκαιριών για την ενεργό συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία μάθησης.

B2. Μελέτες περιπτώσεων (Case studies)

⁵⁵ Decker P., (2001), *Behavior Modeling Training: Principles and Applications*, N. Y. : Praeger , σελ. 285-300

⁵⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003)

⁵⁷ Χυτήρης, Λ.Σ. (2001).

Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να παρέχει ένα εκτενές όγκο πληροφοριών στους εκπαιδευόμενους, με την επικέντρωση στην αξιολόγηση της συνολικής κατάστασης και την ανάγκη για αυτοαξιολόγηση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα αναδυόμενα προβλήματα. Αποτελεί ιδανική πρακτική για την εκμάθηση δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων.

B3. Επιχειρησιακά παιχνίδια (Business Games)

Αυτή η προσπάθεια αποσκοπεί στην ανανέωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες και τους δίνονται όλες οι αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά, την παραγωγή και τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια, καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις για συγκεκριμένα προβλήματα.

B.4 Ασκήσεις ρόλων (Role playing)

Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και προσφέρει εξάσκηση στις δεξιότητες. Κατά τη διάρκεια αυτής της πρακτικής, οι συμμετέχοντες υιοθετούν ρόλους σε ένα υποθετικό περιστατικό, όπως μια συνέντευξη πρόσληψης, με σκοπό να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους. Το κύριο πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία αυτών των ασκήσεων είναι χρονοβόρα, ενώ δεν έχουν όλοι οι συμμετέχοντες τη δυνατότητα να συμμετάσχουν ως ηθοποιοί.

B.5 Προσομοίωση (Simulation)

Η πρακτική αυτή είναι παρόμοια με την πρακτική άσκηση, όπου ο μαθητευόμενος περνά καταστάσεις παρόμοιες με αυτές που θα αντιμετωπίσει στην πραγματική εργασία. Η προσομοίωση αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδο για εργασίες που θα μπορούσαν να έχουν σοβαρές και επικίνδυνες επιπτώσεις από ενδεχομένως λανθασμένες ενέργειες του εργαζομένου⁵⁸.

B.6 Ηλεκτρονική Εκπαίδευση e-learning

Η διαδικτυακή εκπαίδευση (e-learning) αναφέρεται στην εκπαίδευση ή διδασκαλία που πραγματοποιείται από απόσταση, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικούς υπολογιστές μέσω του διαδικτύου ή του τοπικού δικτύου ενός οργανισμού (intranet). Η διαδικτυακή μάθηση χαρακτηρίζεται από δύο κύρια στοιχεία. Καταρχάς, γίνεται με την χρήση ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών, τα οποία επιτρέπουν την αποτελεσματική μεταφορά πληροφοριών και διδασκαλίας, εξασφαλίζοντας άμεση

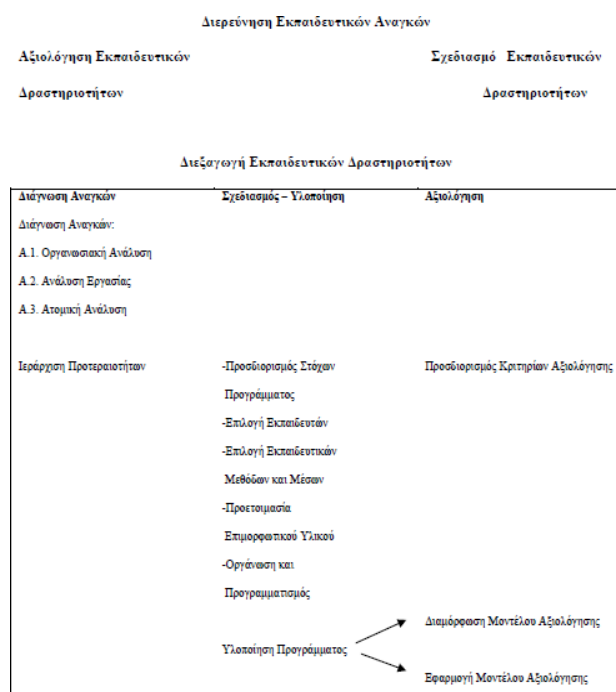
⁵⁸ Froiland. P.,(2001).

αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένου. Δεύτερον, επικεντρώνεται σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν τα πλαίσια της παραδοσιακής εκπαίδευσης, βελτιώνοντας έτσι την εκπαιδευτική απόδοση⁵⁹.

4.6. Διαμόρφωση εκπαιδευτικού προγράμματος

Κάθε δημόσια υπηρεσία πρέπει να αναπτύσσει μια ειδική εκπαιδευτική στρατηγική που θα εναρμονίζεται με τη γενικότερη στρατηγική και κουλτούρα της υπηρεσίας. Το πρώτο βήμα για κάθε δημόσια υπηρεσία είναι να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτός ο συστηματικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια:⁶⁰

Εικόνα 1. Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης



Πηγή:(Παπαστεφανάκη, 2006)

⁵⁹ Rosenberg, M., (2002). *E-Learning strategies for delivering knowledge in the digital age*. N.Y.: McGraw Hill p.421-450

⁶⁰ Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή.

4.7 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Μόλις οι υπεύθυνοι που έχουν ως αρμοδιότητα την εκτέλεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αντιληφθούν ότι έχουν καθοριστεί τόσο οι στόχοι όσο και ο προϋπολογισμός του προγράμματος, μπορούν να προχωρήσουν στην υλοποίησή του. Είναι σημαντικό να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό κατά την εκπαίδευση του προσωπικού. Κρίσιμη παράμετρος αποτελούν η ικανότητα του εκπαιδευτή να μεταδίδει αποτελεσματικά, η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Έχουν γραφτεί πολλά βιβλία σχετικά με επιτυχημένες παρουσιάσεις, συμπεριλαμβανομένης της οπτικής επαφής με το ακροατήριο, της στάσης του σώματος, τη χρήση βοηθητικών κινήσεων, της αποφυγής ορισμένων εκφράσεων κ.ά. Παρ' όλα αυτά, η εμπειρία και η προετοιμασία του εκπαιδευτή παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή διεξαγωγή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Η εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων παρουσιάζει ποικίλους τρόπους. Ένας διαδεδομένος τρόπος εκπαίδευσης, που εφαρμόζεται σε πολλές υπηρεσίες, είναι αυτός όπου έμπειροι υπάλληλοι αναλαμβάνουν το ρόλο του "μέντορα" στη καθημερινή τους εργασία. Συγκεκριμένα, ο παλαιός υπάλληλος, με την απαραίτητη εμπειρία, παρακολουθεί, υποστηρίζει και καθοδηγεί ταυτόχρονα τον νέο εργαζόμενο στα καθήκοντά του.

Ένας άλλος τρόπος εκπαίδευσης όπου γίνεται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning). Η ηλεκτρονική μάθηση γίνεται είτε με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, όπως dvd, cd, flash drives, είτε με εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου. Αυτή η μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς το εκπαιδευτικό υλικό και οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι προσβάσιμα από οποιοδήποτε σημείο στον πλανήτη. Έτσι, οι υπάλληλοι μπορούν να παρακολουθούν διαλέξεις και σεμινάρια, βοηθώντας τους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους όποτε το επιθυμούν.

Κεφάλαιο 5: Η εκπαίδευση προσωπικού του δημόσιου τομέα

5.1 Ο Ορισμός της εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση αναφέρεται σε μια οργανωμένη μαθησιακή διαδικασία που αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για έναν συγκεκριμένο σκοπό. Οι διοικήσεις των υπηρεσιών πρέπει να σχεδιάζουν αυτή τη διαδικασία με στόχο την απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων και τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η μεταφορά αυτών των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων πραγματοποιείται από τον αποστολέα, δηλαδή τον εκπαιδευτή, στον αποδέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω τυπικής διαδικασίας διδασκαλίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα. (Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τον Hamblin (1974), η κατάρτιση αναφέρεται στην ακολουθία εμπειριών και ευκαιριών που αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένης ανθρώπινης συμπεριφοράς, με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που επιδιώκει τη βελτίωση των ικανοτήτων του ατόμου, επιτρέποντάς του να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις που του θέτουν οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004), η εκπαίδευση αναφέρεται στην παροχή σε υπαλλήλους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή υποστήριξης με σκοπό την επιτυχημένη ολοκλήρωση των ανατεθειμένων εργασιών. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται αποκλειστικά στις τρέχουσες εργασίες και στις άμεσες ανάγκες του οργανισμού.

Κατά τους Ξηροτύρη και Κουφίδου (2010), η εκπαίδευση αντιπροσωπεύει μια διαδικασία που αποσκοπεί στη διερεύνηση γνώσεων και την εκμάθηση συμπεριφορών που συνεισφέρουν στην επίτευξη των οργανωτικών και στρατηγικών στόχων. Επιπλέον, τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας μπορούν να θεωρηθούν ως πρόσθετη επιμόρφωση, καθώς απαιτούν τη δημιουργία πινάκων και γραφημάτων καθώς και ανάλυση δεδομένων. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι ενδέχεται να χρειάζονται εκπαίδευση σε θέματα όπως η δημιουργία ομάδων, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.λπ. Καθώς οι οργανισμοί εξελίσσονται τεχνολογικά, οι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης να εκπαιδευθούν και εξειδικευθούν στην τεχνολογία και τους υπολογιστές.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να

αλλάξει η συμπεριφορά των εκπαιδευομένων. Αυτή η αλλαγή αποσκοπεί στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών και διοικητικών γνώσεων. Επιπλέον, στοχεύει στην ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Η εκπαίδευση συνεπάγεται αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων, επομένως, συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

5.2 Η έννοια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού στο δημόσιο

Η εκπαίδευση είναι μία διαδικασία μάθησης η οποία διαμορφώνεται και εξελίσσεται εντός ενός καθορισμένου πλαισίου, υπό την εποπτεία της διοίκησης, του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και των εκπαιδευτών. Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί υπάλληλοι του οργανισμού είτε εξωτερικοί συνεργάτες. Πρόκειται για μια συνεχή και διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία προσαρμογής, η οποία ανταποκρίνεται στις ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και επιχειρηματικές εξελίξεις⁶¹. Μέσω αυτής της διαδικασίας, επιδιώκεται η απόκτηση και η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και η υιοθέτηση εταιρικής κουλτούρας με στόχο να επιτραπεί στο προσωπικό να λειτουργεί με τρόπους που θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού, μεγιστοποιώντας παράλληλα τη σχέση κόστους/οφέλους⁶². Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει καθοριστική σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διασφαλίσουν την κατάρτιση των στελεχών τους. Ωστόσο, η σύγχρονη αντίληψη για την εκπαίδευση συμπεριλαμβάνει επίσης την έννοια της προσωπικής ανάπτυξης, η οποία θεωρείται ως επένδυση στο μέλλον. Η εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο να αποκτήσει δεξιότητες που θα του χρειαστούν μελλοντικά .

Πίνακας 1. Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη προσωπικού

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
--	------------	----------

⁶¹ Ασπρίδης, Γ. Μ.,(2012), Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων , Ανάτυπο από την Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 17ο, εκδ, Σάκκουλα, σελ, 217-218

⁶² Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), σελ. 161-163

ΕΣΤΙΑΣΗ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ή ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	ΆΜΕΣΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ
ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑΣ Ή ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πηγή : Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδοτικός οίκος Rosili, πίνακας 6.1⁶³.

Από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η εκπαίδευση εξυπηρετεί στόχους που αφορούν άμεσες ανάγκες και προσανατολίζεται προς την άμεση παροχή αποτελεσμάτων. Αντίθετα, η ανάπτυξη παρέχει στους εργαζομένους δεξιότητες που οργανισμός θα χρειαστεί στο μέλλον και τους προετοιμάζει για πιθανές επικείμενες εξελίξεις. Αυτό σημαίνει ότι προχωρούμε πέρα από την απλή εκπαίδευση, η οποία εστιάζει στην απόκτηση γνώσης για μια συγκεκριμένη εργασία, προς την κατεύθυνση γνώσης σε πολλά αντικείμενα που συνεργάζονται για την αποτελεσματική ολοκλήρωση ενός έργου⁶⁴. Η εκπαίδευση έχει ως στόχο την άμεση και σχετικά ταχεία βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων, ενώ η ανάπτυξη επιδιώκει την ολοκληρωμένη ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι υπάρχει μια βασική διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το προσωπικό μπορεί να έχει θετική αντίληψη για την ανάπτυξη, αλλά να εκφράζει αρνητική στάση έναντι της εκπαίδευσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί να θεωρεί πως η επιλογή συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα υποδηλώνει ελλείψεις στην εργασία του, αντί να το αντιλαμβάνεται ως μια ευκαιρία για βελτίωση.

Υπάρχει, ωστόσο, και η έννοια της επιμόρφωσης, που αποσκοπεί στην αναβάθμιση και εξέλιξη των θεωρητικών, πρακτικών, επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων. Αυτή η

⁶³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδ. Rosili , σελ.111

⁶⁴ Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδοτικός οίκος Rosili, σελ.108-111

διαδικασία αναπτύσσεται κατά μήκος ολόκληρης της επαγγελματικής διαδρομής⁶⁵.

Η επιμόρφωση αναδεικνύεται ως μια από τις κύριες στρατηγικές των οργανισμών, για να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν υπαλλήλους με ειδικευση, ικανότητες και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν κάθε πρόκληση. Τελευταίες έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί θα αντιμετωπίσουν προκλήσεις, όπως η συνεχής αύξηση της ηλικίας των εργαζομένων και η διαρκής υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών. Επομένως, η επιμόρφωση ως διαδικασία εκπαίδευσης αναγνωρίζεται ως αναγκαία και επιβεβλημένη.

Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι ότι τα αίτια της ανάγκης για εκπαίδευση του προσωπικού σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές και επικρατούσες συνθήκες, στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό περιβάλλον της ΔΔ, και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ορισμένες από αυτές τις αιτίες περιλαμβάνουν:

- την ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας που επιβάλλει την απόκτηση νέων γνώσεων και ειδικοτήτων.
- τις αλλαγές στη νομοθεσία και η ενσωμάτωση του ευρωπαϊκού δικαίου στις διοικητικές λειτουργίες.
- τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών και τις οργανωτικές αλλαγές, που απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα⁶⁶.

Οι τομείς που μπορούν να αναβαθμιστούν από την εκπαίδευση, ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα είναι:

- Γνώσεις (knowledge): Οι γνώσεις αποτελούν έναν αποθεματικό πληροφοριών σχετικά με την εργασία, συμπεριλαμβανόμενων πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες, τους ανθρώπους και τα τυπικά καθήκοντα που συνδέονται με αυτήν. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχετικά με τη φύση των καθηκόντων τους, ώστε να διασφαλίζεται ότι κατανοούν πλήρως τη δουλειά τους και ενημερώνονται για τις αλλαγές και τις τροποποιήσεις της νομοθεσίας.
- Ικανότητες (skills): Η εξέλιξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει την ενίσχυση ή την επέκταση επικοινωνιακών, διανοητικών και διαπροσωπικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων, που αποκτώνται μέσω συνεχούς εξάσκησης στον εργασιακό χώρο,

⁶⁵ Αθανασούλα Α., Ανθοπούλου Σ.Σ., Κατσουλάκης Σ., Μαυρογιώργος Γ., (1999), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*, τομ. Β, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Ε.Α.Π., Πάτρα, σελ. 101

⁶⁶ Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 113-120

καθώς και με εκπαιδευτικές παρεμβάσεις και την ανταλλαγή εμπειριών. Στόχος είναι να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των επαγγελματικών ενεργειών του υπαλλήλου. Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων ομαδικής συνεργασίας, τεχνικών διαπραγματεύσεων, αντιμετώπισης διενέξεων με τους πολίτες, αποτελεσματικής επικοινωνίας με το κοινό, διαχείρισης παραπόνων και άλλων σχετικών δεξιοτήτων.

➤ **Στάσεις/Συμπεριφορές (Attitudes):** Οι στάσεις/συμπεριφορές αναφέρονται στην τάση του ατόμου να ενεργεί ή να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο. Οι αλλαγές στις στάσεις οδηγούν συνήθως σε αλλαγές στη συμπεριφορά, επιτυγχάνοντας αποτελεσματικές πρακτικές που ευθύνονται για την ενσωμάτωση και εσωτερίκευση ηθικών αξιών. Αυτές οι αξίες εστιάζονται στην υπηρεσία προς τους πολίτες και το δημόσιο συμφέρον⁶⁷.

➤ **Επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies):** Είναι το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας⁶⁸.

5.3 Σημασία της εκπαίδευσης

Η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί ουσιαστική πτυχή της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια υπηρεσία, προσφέροντας οφέλη τόσο στην υπηρεσία όσο και στον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την υπηρεσία και με μια ορθή διαδικασία εκπαίδευσης μπορεί να προσφέρει μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δύσκολα αντιγράφονται.

Σύμφωνα με άρθρο των Baroukh και Kleiner(2002), οι κύριοι πόροι ενός οργανισμού είναι οι υπάλληλοι του. Επισημαίνουν ότι ένα ανθεκτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους νέους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα πρέπει να επιδιώκει τα εξής:

- Ανάπτυξη κριτικής ικανότητας, προκειμένου να διατηρούν τη δυνατότητα μάθησης για όλη την υπόλοιπη ζωή τους.
- Υποκίνηση για την επιδίωξη συνεχούς μάθησης.
- Παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

⁶⁷ Newsletter του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ, τεύχος 5/5ος 2017 σελ. 34

⁶⁸ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003).

- Ενίσχυση της αντίληψης τους σχετικά με κοινωνικές και πολιτισμικές υποχρεώσεις τους
- Δημιουργία αίσθησης υποχρέωσης για να συμβάλλουν στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων
- Κατανόηση των προβλημάτων με πολλούς τρόπους για την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.
- Αναγνώριση της δυνατότητας να επηρεάζουν θετικά την κοινωνία.

Σύμφωνα με το άρθρο των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002), η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αποκτά γρηγορότερα γνώσεις από τους ανταγωνιστές του. Τούτο, ωστόσο, απαιτεί συνεπή και μακροχρόνια προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι και να εκτελούν τους στόχους του οργανισμού με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Οι συγγραφείς αναφέρουν επίσης ότι η συστηματική κατάρτιση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, βελτιώνει την απόδοσή τους και συνεισφέρει θετικά στη συνολική εξέλιξη του οργανισμού.

Επίσης, οι Olaniyan and Ojo αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, την ενίσχυση των δεξιοτήτων, τη διεύρυνση των γνώσεων, τη βελτίωση της κατανόησης και τη συμβολή στη διαμόρφωση θετικών στάσεων στα άτομα που εκπαιδεύονται⁶⁹.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay⁷⁰ η κινητήρια δύναμη ενός οργανισμού και το χαρακτηριστικό που τον διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Καθώς η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του, η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι η πιο επικερδής και ασφαλέστερη επιλογή σε σύγκριση με άλλες επενδύσεις.

Είναι δύσκολο να εκτιμηθούν τα οφέλη που είναι ανάλογα με το κόστος που προκύπτει, γεγονός που οδηγεί πολλούς οργανισμούς στο συμπέρασμα ότι είναι απρόθυμοι να επενδύσουν στην κατάρτιση του προσωπικού.

Επίσης ο Pfeffer(1994), πιστεύει ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό.

⁶⁹ Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European journal of scientific Research*, 24(3), 326-331.

⁷⁰ Evans J. & Lindsay W.,(1999).

Ο Κανελλόπουλος (1991), αναφέρει μερικά από τα κύρια οφέλη της εκπαίδευσης σε έναν οργανισμό:

- Μείωση του χρόνου που απαιτείται για την απόκτηση αποδεκτής επίπεδης εκτέλεσης.
- Βελτίωση της εκτέλεσης στο τρέχον έργο.
- τη διαμόρφωση στάσεων
- Υποστήριξη στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων.
- Κάλυψη αναγκών σε προσωπικό.
- Συνολικά οφέλη για τους ίδιους τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι πηγές πληροφόρησης σχετικά με την ανάγκη για εκπαίδευση είναι:

- οι ίδιοι οι εργαζόμενοι
- ο άμεσος προϊστάμενος
- τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- οι πελάτες
- οι ειδικοί κατάρτισης στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- τα ανώτερα στελέχη
- οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Ο Senge (1990) επισημαίνει επίσης ότι η διαδικασία μάθησης συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής αριστείας, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα. Αναφέρει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις στο μέλλον θα διακρίνονται από την ικανότητά τους να υιοθετούν νέες ιδέες και να προσαρμόζονται ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους.

Ακόμα ο Λυμπερόπουλος (2001) θεωρεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως του επίπεδο της ιεραρχίας που βρίσκονται, πρέπει να υφίστανται συνεχή εκπαίδευση και να κατανοούν ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους. Αυτό το κόστος περιλαμβάνει:

- Το αναγκαίο κόστος, που αποτελείται από τις δαπάνες προληπτικών μέτρων και ελέγχων.
- Το αναπόφευκτο κόστος, το οποίο περιλαμβάνει τις επαναλήψεις εργασιών για διορθώσεις σφαλμάτων, επανεξετάσεις, αντιμετώπιση παραπόνων, μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης και άλλα.

Ο Σαϊτής (1997) σε άρθρο του αναφέρει ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης

αποτελεί μια δυναμική έννοια που πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος Επιπέδων, εάν θεωρήσουμε ότι η εκπαίδευση είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την κοινωνική, πολιτιστική, οικονομική και πνευματική ανάπτυξη μιας χώρας, και ότι η μετάβαση από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή κατάσταση εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται μέσω ενός ορθολογικού εκπαιδευτικού σχεδίου και να είναι αρμονική με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στο εκπαιδευτικό σύστημα, τότε η δυναμική προσαρμογή έχει ιδιαίτερη σημασία.

5.4 Ποιοι εκπαιδεύονται στις δημόσιες υπηρεσίες

Στις δημόσιες υπηρεσίες εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει το νεοπροσληφθέν προσωπικό χωρίς προηγούμενη εμπειρία, το οποίο πρέπει να υποβληθεί σε εκπαίδευση προτού αναλάβει τα καθήκοντά του στη νέα θέση. Σκοπός αυτής της εκπαίδευσης είναι η κατανόηση της φύσης της εργασίας, του περιβάλλοντος εργασίας και των στόχων της υπηρεσίας. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό το προσωπικό χρειάζεται να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που διαφέρουν από αυτές που έχει αποκτήσει μέσω της εκπαίδευσής του.

2. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνεται το νεοπροσληφθέν προσωπικό με προηγούμενη εμπειρία, το οποίο υποβάλλεται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από αυτό του προηγούμενου, δεδομένου ότι οι ανάγκες επιμόρφωσής του δεν είναι τόσο εκτεταμένες όσο αυτές του νέου προσωπικού.

3. Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει το υπάρχον προσωπικό, το οποίο πρέπει να συμμετέχει σε συνεχή εκπαίδευση για να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτοί οι υπάλληλοι υποβάλλονται σε διαφορετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από εκείνο των δύο προηγούμενων ομάδων, προκειμένου να διατηρήσουν τις ικανότητές τους ενημερωμένες και να προσαρμοστούν στις ανάγκες του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

5.5 Κατηγορίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημόσιων υπάλληλων

Το προσωπικό της ΔΔ πρέπει σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας. Αυτό τους παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική και παραγωγική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Υπάρχουν

επτά (7) βασικές κατηγορίες που έχουν θεσμοθετηθεί:

- Η «προεισαγωγική εκπαίδευση» αφορά τη κατάρτιση ατόμων που είναι προορισμένα να αναλάβουν στο μέλλον θέσεις στη ΔΔ και προσφέρεται από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Η «εισαγωγική εκπαίδευση» αποτελεί υποχρεωτική διαδικασία για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους που διορίζονται σε δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., και Ο.Τ.Α., εξαιρουμένων των υπαλλήλων της κατηγορίας ΥΕ. Αυτή η εκπαίδευση διεξάγεται από το ΙΝ.ΕΠ. λίγους μήνες μετά τη διορισμό τους⁷¹.
- Η «επιμόρφωση» λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια ολόκληρης της επαγγελματικής πορείας, με τις αρμόδιες εκπαιδευτικές μονάδες των Υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ. να φέρουν την ευθύνη για αυτήν.⁷²
- Η «εξειδίκευση» αφορά σε προγράμματα που διαμορφώνονται και διοργανώνονται από την εκπαιδευτική μονάδα του αντίστοιχου Υπουργείου, της αυτόνομης δημόσιας υπηρεσίας ή του Ν.Π.Δ.Δ., ή από το ΙΝ.ΕΠ. Τα εν λόγω προγράμματα σχεδιάζονται με σκοπό να καλύψουν τις υπηρεσιακές ανάγκες των υπαλλήλων.⁷³
- Η «προαγωγική εκπαίδευση» απευθύνεται σε υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ στα Υπουργεία, τις Περιφέρειες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. Ο στόχος είναι η ανάπτυξη των γνώσεων, της διοικητικής συμπεριφοράς και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων ενός διευθυντή. Η ευθύνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης ανατίθεται στο ΙΝ.ΕΠ.⁷⁴
- Η «μετεκπαίδευση» αποσκοπεί στην αναβάθμιση και εξειδίκευση των υπαλλήλων που έχουν τουλάχιστον τρία χρόνια προϋπηρεσίας. Περιλαμβάνει την αναβάθμιση των γνώσεών τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και επιστημονικής εκπαίδευσης. Η διαδικασία πραγματοποιείται σε ΑΕΙ είτε εντός της χώρας είτε σε διεθνές επίπεδο, καθώς και στο ΕΚΔΔΑ, ενώ υπάρχει δυνατότητα πραγματοποίησής της σε κατάλληλους ιδιωτικούς ή

⁷¹ <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

⁷² <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

⁷³ <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

⁷⁴ <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

δημόσιους φορείς⁷⁵.

- Η «μεταπτυχιακή εκπαίδευση» αναφέρεται στο δικαίωμα των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, οι οποίοι έχουν τρία έτη τουλάχιστον υπηρεσίας, να σπουδάσουν σε αναγνωρισμένα ΑΕΙ στην Ελλάδα ή σε άλλες χώρες. Ο στόχος είναι η απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών που σχετίζεται με τα θέματα που αφορούν το υπουργείο ή το Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο υπηρετούν οργανικά⁷⁶.

5.6 Οι εκπαιδευτικοί φορείς της δημόσιας διοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ): Το ΕΚΔΔΑ είναι η ελληνική υπηρεσία που υπεύθυνη για την εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων της Τ.Α. Ιδρύθηκε το 1983 με χρηματοδότηση από την ΕΕ και το ελληνικό κράτος, λειτουργώντας ως ΝΠΔΔ και υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εσωτερικών. Η κύρια αποστολή του είναι ο συνεχής εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα, περιλαμβάνοντας την οργάνωση και στήριξη της λειτουργίας δημοσίων υπηρεσιών, την εξέλιξη του ευρύτερου δημόσιου τομέα και την εκσυγχρονισμό των φορέων Τ.Α.

Οργανώνει έρευνες, παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη και προάγει τη δια βίου μάθηση και πιστοποιημένη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, παρέχει εξειδικευμένα προγράμματα επιτελικών στελεχών ταχείας προώθησης. Είναι επίσης ένας από τους βασικούς δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα του ΕΣΠΑ 2014-2020. Κάθε έτος, δημοσιεύει την απολογισμό των δράσεων και των επιτευγμάτων του και διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001⁷⁷.

Το εκπαιδευτικό έργο του ΕΚΔΔΑ γίνεται από:

⁷⁵ <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

⁷⁶ <http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

⁷⁷ <https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%bf-%ce%b5%ce%ba%ce%b4%ce%b4%ce%b1/%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%bf%ce%b9-%ce%b5%ce%b9%ce%bc%ce%b1%cf%83%cf%84%ce%b5/%ce%b7-%ce%b4%ce%bf%ce%bc%ce%b7-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>

Τη Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Αναλαμβάνει τα καθήκοντα της σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, λειτουργώντας ως ο εκπαιδευτικός βραχίονας του ΕΚΔΔΑ. Η βασική του αποστολή είναι η εκπαίδευση εξειδικευμένου προσωπικού στη ΔΔ με υψηλό επαγγελματικό επίπεδο.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ΙΝ.ΕΠ και το Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.)

Βασική αποστολή τους είναι η εκπαίδευση τόσο των νεοπροσληφθέντων όσο και των υπαλλήλων που ήδη υπηρετούν. Σχεδιάζουν, οργανώνουν και υλοποιούν προγράμματα επιμόρφωσης για το προσωπικό της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση των προγραμμάτων πραγματοποιούνται από εξειδικευμένους εκπαιδευτές, ακολουθώντας τα εξής βήματα:

- Καθορισμός αρχικών αναγκών επιμόρφωσης της υπηρεσίας.
- Ανάλυση και εξέταση των ειδικών χαρακτηριστικών της κάθε ομάδας.
- Σύνδεση των ατομικών αναγκών με τους στρατηγικούς στόχους.
- Πρόταση συγκεκριμένων θεμάτων προγραμμάτων που αντιστοιχούν στις διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες⁷⁸.

Ο νέος σχεδιασμός κατάρτισης ενισχύει τη συνεργασία του ΕΚΔΔΑ με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα ιδρύματα, προκειμένου να εκπονηθούν επιχειρησιακά σχέδια κατάρτισης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός σύγχρονου συστήματος εντοπισμού αναγκών κατάρτισης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι αναθεωρημένες δράσεις κατάρτισης του ΙΝ.ΕΠ. στοχεύουν στην υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, όπως η διοικητική μεταρρύθμιση, η αποκέντρωση, η αειφόρος ανάπτυξη, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η υγεία, η κοινωνική πολιτική και η κοινωνική αλληλεγγύη. Στο πλαίσιο του επανασχεδιασμού, δημιουργούνται καινοτόμα εργαστήρια επίλυσης προβλημάτων, ισχυροποιείται η ουσιαστική αποκέντρωση της

⁷⁸<https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B9%CE%BD%CE%B5%CF%80/>

κατάρτισης, το Μητρώο των Εκπαιδευτών επανασχεδιάζεται για να επιτρέψει σε κάθε εκπαιδευτή να διαθέτει εμπειρογνωμοσύνη στα θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ υιοθετείται η ηλεκτρονική επικοινωνία για όλες τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

Οι θεματικοί τομείς του ΙΝ.ΕΠ. περιλαμβάνουν:

- Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση
- Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
- Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες
- Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη⁷⁹.

5.7 Άλλοι φορείς εκπαίδευσης των δημόσιων υπάλληλων

Η πλειονότητα των δημόσιων υπηρεσιών επιλέγει το ΙΝ.ΕΠ. για την επιμόρφωση του προσωπικού. Ωστόσο, ορισμένες από αυτές μπορεί να διεξάγουν αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις με συγκεκριμένο θεματικό περιεχόμενο. Αυτό επιτυγχάνεται είτε μέσω των αρμόδιων διευθύνσεών τους είτε με την ανάθεση αυτών των δράσεων σε διάφορους πανεπιστημιακούς φορείς.

Α. Οι εκπαιδευτικές μονάδες των Υπουργείων, αυτοτελών υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ., υποχρεούνται να διαθέτουν μία ή περισσότερες εκπαιδευτικές μονάδες, ανάλογα με την οργανική τους διάρθρωση, εφόσον ο αριθμός των οργανικών θέσεων τους υπερβαίνει τις εξακόσιες (600), όπως προβλέπεται από τις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 32 του Νόμου 1943/1991. Οι εν λόγω μονάδες λειτουργούν σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, είναι προσαρμοσμένες στην οργανική δομή του κάθε οργανισμού και έχουν ως αρμοδιότητα να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό⁸⁰. Η νομοθεσία που αφορά τη λειτουργία των δομών δεν είναι σαφής όσον αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, τους μηχανισμούς συμμετοχής των υπαλλήλων και εκπαιδευτών, καθώς και τη δημιουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρά τα

⁷⁹ https://www.ekdd.gr/images/seminaria/katalogos_programmaton_epimorfosis.pdf

⁸⁰ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-1943-1991.html>

προγράμματα τεχνικών ανιχνεύσεων εκπαιδευτικών αναγκών που οργανώνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τους φορείς, δεν υλοποιούνται, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες αυτοδιαχειρίζονται την καταγραφή των εκπαιδευτικών τους αναγκών μέσω:

- ερωτηματολογίων σε επιμέρους διευθύνσεις/τμήματα της δομής για καταγράψουν υπηρεσιακές ανάγκες
- καταλόγων σεμιναρίων στους υπαλλήλους για να εκφράσουν τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές και η αποτελεσματικότητά τους παραμένουν αμφίβολες. Ορισμένοι φορείς αναπτύσσουν αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις. Άλλοι φορείς, περιορίζοντας τη δραστηριότητά τους, αναπτύσσουν αυτοτελή προγράμματα και συνεργασίες με το ΙΝ.ΕΠ. Αντίθετα, άλλοι, λόγω έλλειψης πόρων, εξαρτώνται κυρίως από το ΙΝ.ΕΠ. για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Β. Πανεπιστημιακοί φορείς έχουν υλοποιήσει προγράμματα επιμόρφωσης για δημόσιους υπαλλήλους, επικεντρωμένα στις πολιτικές για τον εκσυγχρονισμό της ΔΔ. Τα προγράμματα ακολουθούν τη μέθοδο του e-learning. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Το ΕΚΠΑ⁸¹
- Το ΕΑΠ⁸²

5.8 Εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ:

- Αναζητούν τα προβλήματα σε διοικητικά πεδία όπως στη δομή, στις διαδικασίες και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, προσπαθώντας να βρουν τις καλύτερες λύσεις.
- Εισάγουν νέες μεθόδους αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών, απλοποιούν μεθόδους εργασίας και εφαρμόζουν συστηματική απλούστευση στις διοικητικές

⁸¹ https://elearningekpa.gr/course-schedule?BsaAoh5EALw_wcB (τελευταία πρόσβαση 8/01/2020)

⁸² https://www.eap.gr/el/programmata-spoudwn/468-dim_dioikisi?layout=
(τελευταία πρόσβαση 8/01/2020)

διαδικασίες.

- Κατανοούν, αντιλαμβάνονται και ενσωματώνουν αποτελεσματικά τον ρόλο των νέων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα της ΔΔ και των υπηρεσιών προς τους πολίτες, με στόχο την προώθηση της "ηλεκτρονικής διακυβέρνησης" (e-government).
- Δημιουργούν και επεξεργάζονται ένα αξιοκρατικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, τη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας.
- Εκπαιδεύουν το προσωπικό στο νέο διαρθρωτικό πλαίσιο διοικητικής δράσης και στις νέες μεθόδους εργασίας μέσω της θέσπισης στόχων και της εφαρμογής δεικτών αποδοτικότητας.

Οι βασικοί στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ινστιτούτου επικεντρώνονται στη διοικητική μεταρρύθμιση και αποκέντρωση, στην αποτελεσματικότητα και διαφάνεια της ΔΔ, καθώς και στην επίτευξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η παροχή γνώσεων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων και στάσεων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- πρωταρχικής σημασίας, διαρκής και στηριζόμενη στην αρχή της νομιμότητας. Καλύπτει όλα τα επίπεδα διοίκησης και αντιλαμβάνεται τη ΔΔ ως ένα ανοικτό σύστημα που προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας
- αναγκαία, καθώς συμβάλλει στη διατήρηση, αναπαραγωγή και προσαρμογή της ΔΔ στα συγκεκριμένα δεδομένα και ανάγκες της εποχής⁸³.

Οι ενότητες των προγραμμάτων του ΙΝΕΠ είναι:

- Διοικητικές και κοινωνικές ικανότητες
- Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων
- Ποιότητα αποτελεσματικότητα
- Διαφάνεια-καταπολέμηση διαφθοράς και εξυπηρέτηση πολιτών
- Δικαιώματα και υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων

⁸³ <https://www.ekdd.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%83%cf%85%ce%bc%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%ae-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%ac%ce%bb%ce%bf%ce%b3%ce%bf%cf%82-%cf%80%cf%81%ce%bf%ce%b3%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%bc%ce%ac%cf%84%cf%89%ce%bd/>

- Προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος που αφορούν κυρίως τον Δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα
- εκπαιδεύσεις των εκπαιδευτών και την διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Μέρος Β: Μελέτη Περίπτωσης e-ΕΦΚΑ

Κεφάλαιο 6: Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης e-ΕΦΚΑ

6.1 Παρουσίαση του e-ΕΦΚΑ- Ιστορική Αναδρομή

Με τον Νόμο 4387/2016, όπως τροποποιήθηκε με τον Νόμο 4445/2016, συγκροτήθηκε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία "Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης" (Ε.Φ.Κ.Α.) και υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Από την 1η Ιανουαρίου 2017, ημερομηνία έναρξης λειτουργίας ως Φορέας Κύριας Κοινωνικής Ασφάλισης, ενσωματώθηκαν αυτόματα οι παρακάτω υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, με τον ΕΦΚΑ να γίνεται ο καθολικός διάδοχος τους:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Οι οργανισμοί ΝΑΤ και ΟΓΑ διατήρησαν τη δική τους νομική ύπαρξη για να εκτελούν τα μη ασφαλιστικά καθήκοντά τους. Τέλος, το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) μεταφέρθηκε και ενσωματώθηκε στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), διατηρώντας τη δική του ξεχωριστή

λογιστική και οικονομική οντότητα⁸⁴.

Ο ΕΦΚΑ, που δημιουργήθηκε μετά τη συνένωση πολλών διαφορετικών ασφαλιστικών ταμείων, επεμβαίνει σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φορέων, τομέων, κλάδων και λογαριασμών που βρίσκονται υπό την ομπρέλα του, αναλαμβάνοντας την ασφαλιστική τους μέριμνα.

Ο ΕΦΚΑ, που δημιουργήθηκε ως αντίδραση στις κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές που επικρατούν τα τελευταία χρόνια, τόσο στη χώρα μας όσο και παγκοσμίως, αποτελεί έναν σημαντικό Δημόσιο Οργανισμό. Καθημερινά εξυπηρετεί πολλούς ασφαλισμένους και εργοδότες, αντιμετωπίζοντας, ωστόσο, προκλήσεις όπως τη συνεχώς μειούμενο αριθμητικά προσωπικό, με αποτέλεσμα να υφίσταται τεράστια πίεση για την ολοκλήρωση των υποθέσεων.

Με τον νόμο 4670/2020, από 1η Μαρτίου 2020, ο ΕΦΚΑ μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και ενσωματώθηκε σε αυτόν το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.). Αυτή η κίνηση αποτελεί το κλείσιμο μιας σημαντικής διαδικασίας ενοποίησης των ασφαλιστικών φορέων παροχής συντάξεων και εφάπαξ παροχών στη χώρα. Σημειώνεται ότι πριν από τη μετονομασία του τον Μάρτιο του 2020, ο ΕΦΚΑ εποπτευόταν από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, το οποίο μετονομάστηκε τον Ιούλιο του 2019 σε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, ενώ πλέον έχει μετονομαστεί σε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.

6.2 Σκοπός –Γενικές αρχές και αξίες

Σύμφωνα με τον νόμο 4387/2016, ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε με σκοπό να παρέχει κάλυψη στους ασφαλισμένους τους και να τους προστατεύει από τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Ο νόμος αυτός προέβλεπε τη χορήγηση των αναγκαίων παροχών σύμφωνα με τις οριζόμενες προδιαγραφές:

α. μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου

⁸⁴ https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf - Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020. σ.σ. 1-2

- στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογενείας τους,
- β. προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους,
- γ. παροχών ασθενοείας σε χρήμα,
- δ. ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- ε. κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίστατο αρμόδιος ο ΕΦΚΑ.

Από τη στιγμή της ίδρυσής του, ο ΕΦΚΑ προσδοκούσε να παρέχει ενιαία, σύγχρονη και αποτελεσματική κάλυψη για το σύνολο των ασφαλισμένων. Αυτό ενσωματωνόταν σε ένα καθολικό και δημόσιο σύστημα κύριας κοινωνικής ασφάλισης.

Ο ΕΦΚΑ εκπληρώνει το σκοπό του έχοντας ως κριτήριο:

- την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό προς τον πολίτη.
- την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με επαγγελματισμό, ευγένεια, αμεσότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- τη διασφάλιση της επικοινωνίας και προσβασιμότητας για όλους τους πολίτες, με έμφαση στην ισότητα και τη δικαιοσύνη⁸⁵.

6.3 Όραμα και Αποστολή του e-ΕΦΚΑ

Το όραμα του οργανισμού στοχεύει στην εξασφάλιση κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με απλοποιημένη και φιλική παροχή υπηρεσιών, στηριζόμενος στην αποτελεσματική χρήση νέων τεχνολογιών. Με τη νέα, λογική διαχείριση και αποτελεσματική χρήση πόρων του ανανεωμένου Φορέα e-ΕΦΚΑ, επιδιώκεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, χτίζοντας το κοινωνικό ασφαλιστικό σύστημα του ελληνικού κράτους σε νέες βάσεις. Αυτό πραγματοποιείται με βασικούς πυλώνες, που περιλαμβάνουν την αρχή της δικαιοσύνης, την ίση μεταχείριση των

⁸⁵ https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf - Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020. σ.σ. 6-7

ασφαλισμένων και τη διεύρυνση των ευκαιριών για όλους τους πολίτες.⁸⁶

Η αποστολή του e-ΕΦΚΑ στοχεύει στη δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης. Κεντρικός κανόνας αποτελεί η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και η ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, ενισχύοντας παράλληλα την ισότητα. Οι στόχοι που προωθεί περιλαμβάνουν:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, καθώς και τη διασφάλιση ασφάλειας και υγείας στην εργασία.

2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου, καθώς και άλλων παροχών που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία.

3. Την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.

4. Την παροχή σύγχρονων, αξιόπιστων και φιλικών υπηρεσιών προς τον ασφαλισμένο, τον συνταξιούχο, τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, χρησιμοποιώντας τις προηγμένες τεχνολογικές εξελίξεις⁸⁷.

Έτσι, ο e-ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε με σκοπό να διασφαλίσει, από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, τη βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, παρέχοντας:

- Παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών προς τον χρήστη μέσω της ανάπτυξης ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών και της χρήσης χρήσιμων τεχνολογιών που εξυπηρετούν τον πολίτη, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.
- Επίτευξη οικονομικής επάρκειας με την αποτελεσματική χρήση της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και την ενίσχυση του ελεγκτικού μηχανισμού, με σκοπό την αύξηση των εσόδων του Ενιαίου Ασφαλιστικού Φορέα.
- Δημιουργία δομημένης διοικητικής οργάνωσης με κατάλληλη διάρθρωση του Οργανισμού και κατανομή του προσωπικού για την επαρκή κάλυψη όλων των οργανικών μονάδων.

⁸⁶ Ο.π. σ.σ.8-9

⁸⁷ <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis/genika-gia-ton-e-ephka>

- Μείωση του χρόνου απονομής συντάξεων μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων.
- Δημιουργία ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών που θα εξασφαλίζει ίσα δικαιώματα για όλους.

6.4. Επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Οργάνωσης

Στο άρθρο 43 του Π.Δ υπ' αριθμ.8 του 2019 που δημοσιεύτηκε στο πρώτο τεύχος του ΦΕΚ με αριθμό φύλλου 8:

1. Ορίζονται οι λεπτομερείς επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Οργάνωσης ως εξής:

α. Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, με αποτελεσματική μετάδοση γνώσης και πληροφοριών σε θέματα αρμοδιότητας του Φορέα.

β. Σχεδιασμός της στρατηγικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, εντός των πλαισίων του Στρατηγικού Σχεδίου και των Επιχειρησιακών Σχεδίων.

γ. Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενημέρωσης, επιμόρφωσης, κατάρτισης και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού του e-ΕΦΚΑ.

δ. Συνεισφορά στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην εκπαίδευση σε βέλτιστες πρακτικές και πρότυπα που έχουν επιτυχώς υιοθετηθεί στη χώρα ή άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

ε. Μέριμνα για τη σύνταξη εγχειριδίων και εκπαιδευτικού υλικού που σχετίζονται με τον σκοπό του e-ΕΦΚΑ και τις εκτελούμενες δράσεις.

στ. Διοργάνωση ειδικών εκπαιδευτικών δράσεων για τους υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ, σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς Φορείς και Ιδρύματα του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα.

ζ. Διοργάνωση συνεδρίων, διαλέξεων και συναφών δράσεων που προωθούν τους σκοπούς του e-ΕΦΚΑ.

η. λειτουργία βιβλιοθήκης.

2. Πραγματοποιείται η διαμόρφωση τμημάτων στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης, τα οποία απαρτίζονται από τα εξής:

α. Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου

β. Τμήμα Υλοποίησης και Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου

γ. Τμήμα Εκπαίδευσης Βορείου Ελλάδος

δ. Τμήμα Οργάνωσης

ε. Τμήμα Υποστήριξης Συμβουλίων και Συλλογικών Οργάνων

3. Ορίζονται οι αρμοδιότητες μεταξύ των Τμημάτων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Οργάνωσης.

Εμείς για την εργασία μας θα αναφερθούμε μόνο στον ορισμό αρμοδιοτήτων των τμημάτων της Εκπαίδευσης.

α. Τμήμα Προγραμματισμού Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου

αα). Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο και τα Ετήσια Επιχειρησιακά Σχέδια.

αβ). Η διαμόρφωση των κανόνων και των διαδικασιών της εκπαιδευτικής λειτουργίας, προσαρμοσμένη στις αρχές διαχείρισης ποιότητας.

αγ). Η τήρηση του Μητρώου διδακτικού προσωπικού.

αδ). Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού του e-ΕΦΚΑ, σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις, καθώς και η ανάλυση και αξιολόγηση αυτών.

αε). Η κατάρτιση και επικαιροποίηση του προγραμματισμού εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες, καθώς και η παρακολούθηση της υλοποίησής του.

αστ). Ο σχεδιασμός και η κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης (εξειδίκευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης και ενημέρωσης), σε συνεργασία με τις αρμόδιες Υπηρεσίες, τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό του e-ΕΦΚΑ, όσο και για μέλη επιστημονικών και επαγγελματικών φορέων της χώρας, ιδιώτες, καθώς και για υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα, σε θέματα αρμοδιότητας του Φορέα, και οι διαδικαστικές ενέργειες για την πιστοποίησή τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, καθώς και η ενημέρωση και προσαρμογή τους, εάν απαιτείται.

αζ). Η υποβολή προγραμμάτων εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης προς έγκριση και πιστοποίηση στο ΕΚΔΔΑ.

αη). Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των προγραμμάτων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων και τη μεταφορά της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και η υποβολή προτάσεων στο Τμήμα Υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.

αθ). Η διασφάλιση της δημιουργίας κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού για κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης.

αι). Η προσοχή που δίνεται στην εισαγωγική εκπαίδευση και τη δια βίου επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ.

αια). Ο συντονισμός των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ για τη διαχείριση των προγραμμάτων ανταλλαγής τεχνογνωσίας της ΕΕ και την εκπροσώπηση του Φορέα σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες της ΕΕ και διεθνών οργανισμών.

αιβ). Η φροντίδα για την συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, κατάρτισης σε ξένες γλώσσες, καθώς και σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια και σεμινάρια που σχετίζονται με τα αντικείμενα του e-ΕΦΚΑ.

αιγ). Η συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς και ιδρύματα του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, είτε εντός είτε εκτός χώρας, καθώς και με πρόσωπα αναγνωρισμένου επιστημονικού κύρους, με σκοπό τη διοργάνωση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις.

αιδ). Η επιμέλεια για τον υπολογισμό όλων των δαπανών που σχετίζονται με το εκπαιδευτικό έργο της Διεύθυνσης και η υποβολή προτάσεων στην αρμόδια Διεύθυνση.

αιε). Η δημιουργία στατιστικών αναφορών και η εξαγωγή δεδομένων και στατιστικών στοιχείων σχετικά με την εκπαίδευση, σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.

β. Τμήμα Υλοποίησης και Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου

βα). Η εκτέλεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των προγραμμάτων επιμόρφωσης, εξειδίκευσης, και άλλων εκπαιδευτικών δράσεων.

- ββ). Η επιλογή και αξιολόγηση των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- βγ). Η προσφορά των απαραίτητων εκπαιδευτικών υλικών και η διασφάλιση των κατάλληλων υποδομών για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων.
- βδ). Η οργάνωση και λειτουργία της βιβλιοθήκης, η παροχή του απαραίτητου υλικού και η διασύνδεσή της με άλλες βιβλιοθήκες.
- βε). Η διασφάλιση της εξέλιξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις κατάλληλες εγκαταστάσεις, είτε αυτές είναι του e-ΕΦΚΑ είτε πιστοποιημένοι χώροι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, εξασφαλίζοντας παράλληλα τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- βστ). Η παροχή διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης για τη Διεύθυνση και την εκπαιδευτική λειτουργία.
- βζ). Ο σχεδιασμός των αναγκών για εξοπλισμό και η συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες για την προμήθεια, συντήρηση και επισκευή του.
- βη). Η διασφάλιση της ασφαλούς και εύρυθμης λειτουργίας των εκπαιδευτικών χώρων και η προσοχή στην υγιεινή των κτηριακών εγκαταστάσεων.
- βθ). Η μελέτη και ανάλυση των απαιτήσεων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον τομέα της εκπαίδευσης, με προτάσεις για ανάπτυξη και βελτίωση αυτών, σε συνεργασία με την αρμόδια υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ.
- βι). Η προσφορά τεχνικής υποστήριξης για τις υποδομές πληροφορικής και τις εκπαιδευτικές δράσεις της Διεύθυνσης.
- γ). Τμήμα Εκπαίδευσης Βορείου Ελλάδος
- γα). Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των προγραμμάτων επιμόρφωσης, εξειδίκευσης, και άλλων εκπαιδευτικών δράσεων.
- γβ). Η υποστήριξη σε θέματα γραμματειακής λειτουργίας στον τομέα της εκπαίδευσης.
- γγ). Η συλλογή των απαιτούμενων οικονομικών στοιχείων και δικαιολογητικών για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και η αποστολή τους στην αρμόδια οικονομική υπηρεσία.
- γδ). Η διασφάλιση της εύρυθμης και ασφαλούς λειτουργίας των χώρων εκπαίδευσης και η διατήρηση της υγιεινής των κτηριακών εγκαταστάσεων.
- γε). Η επίβλεψη της διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είτε στις

εγκαταστάσεις του e-ΕΦΚΑ, είτε σε κατάλληλες δομές του Φορέα, είτε σε πιστοποιημένους χώρους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, είτε σε οποιοδήποτε άλλο πρόσφορο χώρο που πληροί τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές ανάγκες.

γστ). Η εξασφάλιση της τεχνικής υποστήριξης των υποδομών πληροφορικής και των εκπαιδευτικών δράσεων του Τμήματος. Το Τμήμα έχει έδρα τη Θεσσαλονίκη και εκτείνεται σε περιοχές της Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, της Κεντρικής Μακεδονίας, της Δυτικής Μακεδονίας, της Ηπείρου και της Θεσσαλίας⁸⁸.

6.5 Η εκπαίδευση των υπάλληλων του e-ΕΦΚΑ

Η εκπαίδευση των υπάλληλων του e-ΕΦΚΑ πραγματοποιείται με τους εξής τρόπους:

1. Δια ζώσης: Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού συμμετέχουν μαζί με τους εκπαιδευτές στον ίδιο χώρο, είτε αυτός είναι το γραφείο είτε η αίθουσα συνεδριάσεων ή χώρος εργαστηριακού χαρακτήρα. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης είναι η ενεργή αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή και συμμετέχοντα, προωθώντας την κοινωνικοποίηση και τη δημιουργία πιο γερών σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Ωστόσο, ως αδυναμίες μπορούν να αναφερθούν η περιορισμένη πρόσβαση λόγω αποστάσεων, περιορισμένου χρόνου ή/και έλλειψης μέσων κ.λπ.

2. Μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, που διακρίνεται σε σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση:

2α. Σύγχρονη εκπαίδευση: Οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι αλληλεπιδρούν εξ αποστάσεως σε πραγματικό χρόνο. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να συναντιούνται ταυτόχρονα και να ανταλλάσσουν απόψεις και εκπαιδευτικό υλικό. Οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να βρίσκονται είτε στον ίδιο φυσικό χώρο, όπως γραφεία ή αίθουσες διδασκαλίας, είτε σε διαφορετικό χώρο, συνδεδεμένοι μέσω δικτύου που υποστηρίζει ακουστική επικοινωνία (τηλεφωνική συνδιάσκεψη) ή/και οπτική σύνδεση (τηλεδιάσκεψη), με τη δυνατότητα επιπλέον ανταλλαγής αρχείων.

2β. Ασύγχρονη εκπαίδευση : Σε αυτή την περίπτωση, η εκπαίδευση, η μελέτη, η αξιολόγηση και η επικοινωνία δεν λαμβάνουν χώρα σε πραγματικό χρόνο. Οι

⁸⁸ ΦΕΚ 23.01.2019- Αρ.Φύλλου 8

εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι δεν χρειάζεται να βρίσκονται συγκεντρωμένοι μαζί στον ίδιο χώρο ή την ίδια χρονική στιγμή, αλλά έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν αυτόνομα το προσωπικό τους εκπαιδευτικό χρονικό πλαίσιο και να συλλέγουν το εκπαιδευτικό υλικό σύμφωνα με αυτό. Η ασύγχρονη εκπαίδευση είναι περισσότερο ευέλικτη από τη σύγχρονη. Τα πλεονεκτήματα της ασύγχρονης εκπαίδευσης περιλαμβάνουν επίσης την εξοικονόμηση χρόνου και την ευκαιρία για εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες. Αντίθετα, τα μειονεκτήματά της περιλαμβάνουν τον απρόσωπο χαρακτήρα της, ο οποίος ενδέχεται να αποθαρρύνει κάποιους εκπαιδευόμενους που θα επωφελούνταν περισσότερο από ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον που παρέχει προσωπική υποστήριξη.

Οι δύο μέθοδοι μπορούν να συνδυαστούν ώστε να προσαρμόζονται στις ανάγκες εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων.

3. Workshops (εργαστήρια): Ο e-ΕΦΚΑ σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ, πραγματοποιεί εκπαιδευτικά workshops με σκοπό την επιμόρφωση του προσωπικού του. Επιπλέον, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του e-ΕΦΚΑ διαθέτει γραφεία και αίθουσες συνεδριακού ή εργαστηριακού χαρακτήρα για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

4. Mentoring (καθοδήγηση/ κηδεμονία): Σε αυτήν τη φάση, ένας έμπειρος ανώτερος υπάλληλος του e-ΕΦΚΑ εθελοντικά αναλαμβάνει την ευθύνη να διδάξει, καθοδηγήσει, συμβουλευσει, ενθαρρύνει και υποστηρίξει έναν νεότερο υπάλληλο, με σκοπό να τον βοηθήσει να αναπτυχθεί και να προχωρήσει στην καριέρα του εντός του οργανισμού.

5. Coaching (Προσωπική καθοδήγηση): Ο άμεσος προϊστάμενος παρέχει τεχνικές καθοδήγησης στον υπάλληλο του, αναλύει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει σχετικά με την πρόοδο του. Με αυτήν την προσέγγιση, επιτυγχάνονται τα οφέλη της ελαχιστοποίησης του κόστους, δημιουργείται μια εποικοδομητική σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου, παρέχεται εκπαίδευση σε πραγματικό περιβάλλον εργασίας, και ο υπάλληλος αποκτά άμεσα τη γνώση του σχετικά με το θέμα.

6. On the job training (κατάρτιση κατά την εργασία): Ο υπάλληλος που υφίσταται εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας ασκείται χρησιμοποιώντας τον διαθέσιμο εξοπλισμό και τα εργαλεία του προκειμένου να κατανοήσει τα καθήκοντα του στο τμήμα του. Η διαδικασία αυτή εξελίσσεται με αυξανόμενο βαθμό δυσκολίας, καθώς ο

εκπαιδευόμενος μαθαίνει να εκτελεί τα καθήκοντά του χωρίς εποπτεία. Αρχικά, προσαρμόζεται σε ένα απλό αντικείμενο, ενώ στη συνέχεια, με την εξέλιξη της εξειδίκευσής του, αναλαμβάνει νέα καθήκοντα που απαιτούν επιπλέον γνώσεις και ικανότητες. Ο κύριος στόχος είναι η αυτόνομη εκτέλεση των καθηκόντων χωρίς την ανάγκη βοήθειας από άλλους.

6.6 Δράσεις εκπαίδευσης προσωπικού του e-ΕΦΚΑ

Όσον αφορά τις δράσεις της εκπαίδευσης του προσωπικού του e-ΕΦΚΑ, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Φορέα υλοποιεί συνεχώς και αδιαλείπτως εκπαιδευτικές δράσεις εξαιτίας των αυξημένων εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν λόγω:

- της μεταφοράς αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανικών μονάδων της
- του ψηφιακού μετασχηματισμού του Φορέα

Οι εκπαιδευτικές δράσεις αφορούν όλες τις θεματικές ενότητες με ένα μεγάλο ποσοστό να αφορά την θεματική ενότητα που σχετίζεται με την έκδοση των συντάξεων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αφορούν τις επιχειρησιακές περιοχές:

- ασφάλιση - εισφορές
- ασφάλιση – μητρώο
- διοικητικά θέματα
- καθυστερούμενες εισφορές – αναγκαστικά μέτρα
- οικονομική διαχείριση
- παροχές
- συντάξεις

Τα ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα σχεδιάζονται και εξελίσσονται με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες που εντοπίζονται στις οργανικές μονάδες, όπου εργάζονται οι υπάλληλοι. Αυτά τα προγράμματα προωθούνται από τις αντίστοιχες μονάδες και, στη συνέχεια, υλοποιούνται και υποστηρίζονται από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του e-

ΕΦΚΑ. Στα ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία αξιολόγησης του εκπαιδευτικού τους έργου. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του e-ΕΦΚΑ διαθέτει χώρους τηλεεκπαίδευσης και αίθουσες συνεδριακού ή εργαστηριακού χαρακτήρα για την υλοποίηση των σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το εκπαιδευτικό υλικό των προγραμμάτων είναι διαθέσιμο μέσω την εσωτερικού δικτύου INTRANET του φορέα, ενώ η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τη ΓΔΠ&Ε και τις αρμόδιες Γενικές Διευθύνσεις, προχώρησε στη δημιουργία της νέας πλατφόρμας «ΖΗΝΩΝ», ως σύστημα διαχείρισης μάθησης Learning Management System (LMS), με ολοκληρωμένες υπηρεσίες ασύγχρονης τηλεεκπαίδευσης. Στην ενδοϋπηρεσιακή εκπαιδευτική πλατφόρμα «ΖΗΝΩΝ» δίνεται πρόσβαση σε όλους τους υπαλλήλους μέσω των δικτύων ΣΥΖΕΥΞΙΣ και ΟΠΣ ΙΚΑ (IKANET). Η πλατφόρμα παράλληλα λειτουργεί ως αποθετήριο εκπαιδευτικού υλικού και συνεχώς εμπλουτίζεται με προγράμματα που κυρίως αφορούν στο θεματικό πεδίο των συντάξεων, με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες που θέτουν οι ΠΥΣΥ.

Επίσης, σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ διοργανώνονται επιμορφωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα αποκλειστικά για υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ.

ΜΕΡΟΣ Γ: Έρευνα-Στρατηγική Ανάλυση

Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία έρευνας

7.1 Στόχος-Σκοπός

Από μεθοδολογικής απόψεως, στη διοίκηση επιχειρήσεων, αλλά και στην κοινωνική έρευνα υπάρχει μία σαφής διάκριση ανάμεσα στο στόχο και στο σκοπό των ερευνών. Ο στόχος αφορά κάτι συγκεκριμένο ξεκάθαρα προσδιορισμένο. Ο σκοπός ενδεχομένως να είναι εξίσου ξεκάθαρα προσδιορισμένος, αλλά οπωσδήποτε είναι ευρύτερος και υπερβαίνει το στόχο που έχει τεθεί ⁸⁹. Στη συγκεκριμένη επομένως περίπτωση, στόχος της έρευνας ήταν η μελέτη των επιμορφωτικών δράσεων που έχει αναπτύξει ο e-ΕΦΚΑ κατά τα τελευταία έτη. Σκοπός της έρευνας ήταν η κατάληξη σε μία σχετική συμπερασματολογία όσον αφορά την βελτίωση των επιμορφωτικών δράσεων που πραγματοποιούνται στον οργανισμό.

7.2 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η δευτερογενής ανάλυση δεδομένων συνιστά μια ικανή προσέγγιση για τη διερεύνηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε δημόσιους οργανισμούς. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τον έλεγχο και την επανεκτίμηση των υφιστάμενων δεδομένων που συλλέχθηκαν αρχικά για διαφορετικό σκοπό, αλλά έχουν σημασία για μια νέα ερευνητική μελέτη. Η χρησιμότητα της δευτερογενούς ανάλυσης δεδομένων στο πλαίσιο εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων εντός δημόσιων οργανισμών μπορεί να υποστηριχθεί για διάφορους λόγους.

Πρώτον, ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα έγκειται στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας αυτής της μεθόδου. Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμένους προϋπολογισμούς, καθιστώντας την προοπτική έναρξης μιας ολοκληρωμένης ερευνητικής μελέτης αρκετά δύσκολο. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να ισχύει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό για τη χώρα μας, η οποία εξήλθε σχετικά πρόσφατα από την κρίση χρέους και επλήγη εν συνεχεία από δύο κρίσεις με επίσης σημαντικές οικονομικές και δημοσιονομικές προεκτάσεις, αυτή της πανδημίας COVID-19 και του πληθωρισμού λόγω του πολέμου στην Ουκρανία. Η αξιοποίηση

⁸⁹ Robson, C. (2002).

των υφιστάμενων δεδομένων εξαλείφει την ανάγκη για πρόσθετους οικονομικούς πόρους για τη συλλογή δεδομένων. Με την επαναχρησιμοποίηση των διαθέσιμων συνόλων δεδομένων, οι ερευνητές μπορούν να κατανέμουν τους πόρους τους πιο αποτελεσματικά, εστιάζοντας στα στάδια ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων, αντί να επενδύουν σε μια δυνητικά δαπανηρή διαδικασία συλλογής δεδομένων¹⁵⁶.

Επιπλέον, η αποδοτικότητα του χρόνου είναι ένα κρίσιμο ζήτημα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας νέας ερευνητικής μελέτης, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής δεδομένων, μπορεί να είναι μια παρατεταμένη διαδικασία. Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα όπου η άμεση λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη. Η δευτερογενής ανάλυση δεδομένων παρακάμπτει τα μακρά στάδια της πρωτογενούς συλλογής δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να επιταχύνουν την ερευνητική διαδικασία. Αυτό το επιταχυνόμενο χρονοδιάγραμμα είναι ιδιαίτερα επωφελές όταν οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται άμεσες προερχόμενες από την έρευνα γνώσεις για να ενημερώσουν την πολιτική, τις παρεμβάσεις και γενικότερα τα πλάνα στον τομέα της εκπαίδευσης⁹⁰

Το βάθος και το εύρος των δευτερογενών πηγών δεδομένων συμβάλλουν σημαντικά στον πλούτο της έρευνας. Οι δημόσιοι οργανισμοί παράγουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων μέσω διαφόρων καναλιών, συμπεριλαμβανομένων διοικητικών αρχείων, ερευνών και μετρήσεων απόδοσης. Η δευτερογενής ανάλυση δεδομένων επιτρέπει στους ερευνητές να αξιοποιήσουν αυτόν τον πλούτο πληροφοριών, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Αυτή η ολιστική προοπτική διευκολύνει την κατανόηση των πολύπλευρων παραγόντων που επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα εντός των δημόσιων οργανισμών.

Επιπλέον, το ιστορικό πλαίσιο που ενσωματώνεται σε δευτερογενή σύνολα δεδομένων ενισχύει το αναλυτικό βάθος της έρευνας. Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι εγγενώς δυναμικές, επηρεασμένες από τις εξελισσόμενες πολιτικές, τις κοινωνικές αλλαγές και τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και ιστορικά γεγονότα, όπως η πανδημία COVID-19. Τα δευτερογενή δεδομένα, που συλλέγονται με την πάροδο του χρόνου, προσφέρουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής εξέτασης ενός φαινομένου, επιτρέποντας στους ερευνητές να εντοπίζουν τάσεις, να εντοπίζουν πρότυπα και να διακρίνουν τον αντίκτυπο των ιστορικών παραγόντων στις

⁹⁰ Παπαναστασίου, Ε.Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2016).

εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Αυτή η χρονική διάσταση προσθέτει ένα στρώμα πολυπλοκότητας στην ανάλυση, επιτρέποντας μια πιο λεπτή ερμηνεία της δυναμικής που διαμορφώνει τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.¹⁵⁷

Επιπλέον, οι ηθικές εκτιμήσεις που συνδέονται με τη δευτερογενή ανάλυση δεδομένων είναι συχνά λιγότερες σε σύγκριση με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Καθώς αυτά τα δεδομένα συλλέχθηκαν αρχικά για διαφορετικό σκοπό και έχουν ανωνυμοποιηθεί, οι ερευνητές μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν στην ανάλυση με ελάχιστες ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής. Αυτή η εξορθολογισμένη ηθική οδός διευκολύνει τις ερευνητικές προσπάθειες εντός των αυστηρών ηθικών πλαισίων που συχνά συνδέονται με δημόσιους οργανισμούς¹⁵⁷.

Συμπερασματικά, η χρησιμότητα της δευτερογενούς ανάλυσης δεδομένων στη διερεύνηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε δημόσιους οργανισμούς είναι πολύπλευρη. Από την οικονομική αποδοτικότητα και την αποδοτικότητα του χρόνου μέχρι το βάθος των διαθέσιμων δεδομένων και του ιστορικού πλαισίου, αυτή η προσέγγιση προσφέρει μια στρατηγική και διορατική οδό για τους ερευνητές. Αξιοποιώντας τα υπάρχοντα σύνολα δεδομένων, οι ερευνητές μπορούν να παρέχουν τεκμηριωμένες συστάσεις, να ενημερώνουν τις αποφάσεις πολιτικής και να συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο δυναμικό τοπίο των δημόσιων οργανισμών. Ως εκ τούτου, στην περίπτωση της μελέτης των δράσεων του e-ΕΦΚΑ επιλέχθηκε η προσέγγιση της δευτερογενούς ανάλυσης δεδομένων.

Ο ερευνητής, ως αναπόσπαστο μέρος του e-ΕΦΚΑ, είχε επίγνωση των δεδομένων που είναι απαραίτητα για την ανάλυση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού. Ενώ τα σχετικά δεδομένα μπορεί να είναι προσβάσιμα στο διαδίκτυο, ο μοναδικός ρόλος του ερευνητή και η βαθιά εμπλοκή του με τις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες του e-ΕΦΚΑ συμβάλλουν σε μια κατανόηση που εκτείνεται πέρα από αυτό που είναι άμεσα διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα.

Πρώτον, η καθημερινή συμμετοχή του ερευνητή στο οργανωτικό οικοσύστημα του e-ΕΦΚΑ παρέχει μια ολοκληρωμένη, σε πραγματικό χρόνο κατανόηση των προκλήσεων που σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες του e-ΕΦΚΑ. Η συμμετοχή αυτή εκτείνεται από τις φάσεις στρατηγικού σχεδιασμού έως την εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, παρέχοντας στον ερευνητή γνώσεις σχετικά με την εξελισσόμενη δυναμική και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο e-ΕΦΚΑ. Αυτή η προοπτική σε πραγματικό χρόνο επιτρέπει στον ερευνητή να

λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την επιλογή δεδομένων, διασφαλίζοντας ότι η ανάλυση δεν είναι σχετική της τρέχουσας κατάστασης του εκπαιδευτικού προσανατολισμού του e-ΕΦΚΑ.

Εκτός από τη χρονική διάσταση, η εις βάθος γνώση του ερευνητή για τις εσωτερικές δομές, τις διαδικασίες και τους ενδιαφερόμενους φορείς του e-ΕΦΚΑ παίζει καθοριστικό ρόλο στη σχολαστική επιλογή των δεδομένων. Η κατανόηση των οργανωτικών ιεραρχιών, των καναλιών επικοινωνίας και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων επιτρέπει στον ερευνητή να διακρίνει τα πιο σχετικά σημεία δεδομένων. Αυτή η οικεία εξοικείωση επιτρέπει στον ερευνητή να περιηγηθεί με ακρίβεια στην τεράστια δεξαμενή διαθέσιμων δεδομένων στο διαδίκτυο, επιλέγοντας σύνολα δεδομένων που ευθυγραμμίζονται απρόσκοπτα με τους εκπαιδευτικούς στόχους και στόχους του e-ΕΦΚΑ.

Επιπλέον, οι γνώσεις του ερευνητή επεκτείνονται σε μια συνειδητοποίηση της αξιοπιστίας και της αξιοπιστίας των διαφόρων πηγών δεδομένων. Ενώ τα διαθέσιμα δεδομένα στο διαδίκτυο μπορεί να είναι άφθονα, ο ερευνητής, με την εις βάθος κατανόηση των εσωτερικών συστημάτων δεδομένων του e-ΕΦΚΑ, μπορεί να διακρίνει μεταξύ των πηγών, να εντοπίσει πιθανές προκαταλήψεις και να αξιολογήσει την ακρίβεια των δεδομένων πιο αποτελεσματικά. Αυτή η διάκριση είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ακεραιότητας των ευρημάτων της έρευνας, καθώς ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει και να αξιοποιήσει με βεβαιότητα δεδομένα που πληρούν τα αυστηρά πρότυπα που αναμένονται στον e-ΕΦΚΑ.

Με βάση τα ανωτέρω, η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε δευτερογενή ανάλυση δεδομένων. Η δε ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε, ως συνάρτηση της ανωτέρω επιχειρηματολογίας, από ερευνητή εργαζόμενο στον e-ΕΦΚΑ.

7.3 Δεδομένα

Τα δεδομένα της συγκεκριμένης μελέτης προέρχονται από τον απολογισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του έτους 2022, τα οποία δημοσιεύει ο ίδιος ο e-ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα η Διεύθυνση Εκπαίδευσης και το Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου.

Η σχετική αυτή έκθεση αποτελείται από τρία βασικά τμήματα. Το πρώτο

τμήμα έχει έναν άξονα γεωγραφικό, εξετάζοντας δηλαδή την συμμετοχή σε σχετικές εκπαιδευτικές δράσεις ανά περιφέρεια ανά νομό, ανά επιχειρησιακή περιοχή κ.α. Ο άξονας επομένως σε αυτή την περίπτωση είναι καθαρά γεωγραφικός.

Το δεύτερο τμήμα της μελέτης εξετάζει το πλήθος των εκπαιδευμένων και το συνολικό ποσοστό συμμετοχής ανά έτος. Στόχος επομένως αυτού του τμήματος είναι η διαπίστωση κάποιων διαφορετικών τάσεων κατά μήκος του χρόνου, καθώς και η ποσοτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ που έχουν επιμορφωθεί.

Το τρίτο τμήμα της σχετικής αυτής έκθεσης αφορά τη συμμετοχή στην ασύγχρονη εκπαίδευση. Το σκέλος αυτό αφορά αριθμητικά δεδομένα ως προς τη συμμετοχή στην ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω της πλατφόρμας Ζήνων, που έχει αναπτυχθεί από πλευράς του e-ΕΦΚΑ. Το εκπαιδευτικό υλικό κάθε εκπαιδευτικής δράσης αναρτάται πάντα στην ενδοϋπηρεσιακή εκπαιδευτική πλατφόρμα ΖΗΝΩΝ, την οποία έχει δημιουργήσει η Δ/ση Εκπαίδευσης, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα και ασύγχρονης εκπαίδευσης έπειτα από την διαδικτυακή εκπαιδευτική δράση ή τη δια ζώσης εκπαίδευση. Ο ΖΗΝΩΝ είναι επομένως ένα ψηφιακό εργαλείο που λειτουργεί ως αποθετήριο γνώσης και ως μέθοδος ασύγχρονης εκπαίδευσης.

Τέλος το τέταρτο τμήμα της μελέτης έχει να κάνει με τη συμμετοχή σε κλειστά επιμορφωτικά προγράμματα ΙΝΕΠ για το έτος 2022. Αποτελεί στην πραγματικότητα το μικρότερο τμήμα της σχετικής αυτής μελέτης, αναφέροντας επομένως τα ποσοστά συμμετοχής και το πλήθος συμμετοχών σε ένα σχετικό κλειστό επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Κεφάλαιο 8. Παρουσίαση Δεδομένων Έρευνας

Ο πρώτος βασικός άξονας ανάλυσης στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν τα επιμορφωτικά προγράμματα ανά γεωγραφική περιοχή. Το ποσοστό συμμετοχής ανά περιφέρεια παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως διαπιστώνεται, περίπου το ¼ των συμμετοχών αφορούσαν την περιφέρεια Αττικής. Ένα επίσης υψηλό ποσοστό αφορούσε την περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας (18.8%). Μικρότερα αναλογικά ποσοστά αφορούσαν όλες τις υπόλοιπες περιφέρειες, με ποσοστά κάτω του 10% ανά περιφέρεια. Σαφώς, πρόκειται για μια κατανομή που αντανακλά την ετερογενή ανάγκη ανά περιφέρεια, ως συνάρτηση της έντονης αστικοποίησης και της λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ σε μεγαλύτερο βαθμό σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις τα ποσοστά είναι πράγματι χαμηλά. Για παράδειγμα, το 5.5% της Δυτικής Ελλάδας είναι χαμηλό σε σχέση με τη γεωγραφική έκταση της εν λόγω περιφέρειας. Επίσης, μεταξύ Βόρειου και Νότιου Αιγαίου διαπιστώνεται μια μεγάλη διαφοροποίηση των σχετικών ποσοστών, με πολύ υψηλότερα ποσοστά στο Νότιο Αιγαίο. Τέλος, το με διαφορά πιο χαμηλό ποσοστό στη χώρα μας αφορά τα νησιά του Ιονίου, με μόλις 2.3%.

Πίνακας 2. Τα ανά περιφέρεια επιμορφωτικά προγράμματα του e-ΕΦΚΑ		
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΝΑΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	490	5,5%
ΑΤΤΙΚΗΣ	2455	27,6%
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	267	3,0%
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	494	5,5%
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	368	4,1%
ΗΠΕΙΡΟΥ	376	4,2%
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	574	6,4%
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	208	2,3%
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1679	18,8%
ΚΡΗΤΗΣ	449	5,0%
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	459	5,2%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	510	5,7%
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	575	6,5%
	8904	100%

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζεται η συμμετοχή ανά περιφέρεια και ανά νομό. Όπως διαπιστώνεται, υπήρχε μια σημαντική ετερογένεια στην υλοποίηση δράσεων στους νομούς της εκάστοτε περιφέρειας. Στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, η συντριπτική πλειονότητα των δράσεων αφορούσε τον Έβρο, σε βαθμό που ενδεχομένως να μην επεξηγείται από τις διαφορετικές ανάγκες των επιμέρους νομών. Παρομοίως, μεγάλη ανισοκατανομή υπάρχει στην περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου, όπου στους νομούς Αρκαδίας και, ιδίως, Λακωνίας οι συμμετοχές ήταν αρκετά περιορισμένες σε σχέση με τους νομούς Μεσσηνίας, Αργολίδας και Κορινθίας. Σε άλλες ωστόσο περιπτώσεις, όπως στη Δυτική Ελλάδα, είναι αναμενόμενες οι περισσότερες συμμετοχές στην Αχαΐα σε σχέση με την Ηλεία και την Αιτωλοακαρνανία. Αντίστοιχα, είναι αναμενόμενες οι περισσότερες συμμετοχές στο νομό Ιωαννίνων στην Περιφέρεια Ηπείρου. Επομένως, όλες οι παρατηρούμενες ανά νομό διαφορές δεν αντανακλούν μια δυσλειτουργική ανισοκατανομή πόρων. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις, όπως στην περίπτωση της Πελοποννήσου, η ανισοκατανομή αυτή δεν γίνεται να παραβλεφθεί.

Πίνακας 3. Τα ανά περιφέρεια και ανά νομό επιμορφωτικά προγράμματα του e-ΕΦΚΑ		
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΝΟΜΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	ΔΡΑΜΑΣ	75
	ΕΒΡΟΥ	161
	ΚΑΒΑΛΑΣ	96
	ΞΑΝΘΗΣ	88
	ΡΟΔΟΠΗΣ	70
		490
ΑΤΤΙΚΗΣ	ΑΤΤΙΚΗΣ	2455
		2455
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΛΕΣΒΟΥ	94
	ΣΑΜΟΥ	93
	ΧΙΟΥ	80
		267
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	150
	ΑΧΑΪΑΣ	220
	ΗΛΕΙΑΣ	124
		494
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	34
	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	77
	ΚΟΖΑΝΗΣ	183
	ΦΛΩΡΙΝΑΣ	74
		368
ΗΠΕΙΡΟΥ	ΑΡΤΑΣ	68
	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	76
	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	160
	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	72
		376
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	86
	ΛΑΡΙΣΑΣ	233
	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	178
	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	77
		574
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	61
	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	54
	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	60
	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	33

		208
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΗΜΑΘΙΑΣ	128
	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	960
	ΚΙΛΚΙΣ	129
	ΠΕΛΛΑΣ	196
	ΠΙΕΡΙΑΣ	115
	ΣΕΡΡΩΝ	87
	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	64
		1679
ΚΡΗΤΗΣ	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	194
	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	92
	ΡΕΘΥΜΝΗΣ	52
	ΧΑΝΙΩΝ	111
		449
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	271
	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	188
		459
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	136
	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	74
	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	114
	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	37
	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	149
		510
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	130
	ΕΥΒΟΙΑΣ	223
	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	25
	ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	122
	ΦΩΚΙΑΣ	75
		575

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται η συμμετοχή ανά διαφορετική επιχειρησιακή περιοχή. Η συμμετοχή ανά διαφορετική επιχειρησιακή περιοχή παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως διαπιστώνεται, η επιχειρησιακή περιοχή με το υψηλότερο ποσοστό ήταν αυτή των συντάξεων, ακολουθούμενη από τα διοικητικά θέματα και εν συνεχεία από την Ασφάλιση-Εισφορές. Σε όλες οι υπόλοιπες περιπτώσεις, υπήρχαν πολύ μικρότερα ποσοστά συμμετοχής. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις ενδεικτικό του διαφορετικού αριθμού προσωπικού που απασχολείται στην εκάστοτε επιχειρησιακή περιοχή. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις τα ποσοστά είναι αρκετά χαμηλά για να αιτιολογηθούν με έναν τέτοιο τρόπο. Για παράδειγμα, αυτό ισχύει στην περίπτωση της Ασφάλισης-Μητρώου, όπου μόλις το 6% των συμμετεχόντων από την συγκεκριμένη επιχειρησιακή περιοχή.

Πίνακας 4. Η ανά επιχειρησιακή περιοχή κατανομή		
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ
ΑΣΦΑΛΙΣΗ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	2248	25,2%
ΑΣΦΑΛΙΣΗ-ΜΗΤΡΩΟ	532	6,0%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	2563	28,8%
ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ-ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ	26	0,3%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	95	1,1%
ΠΑΡΟΧΕΣ	601	6,7%
ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ	2839	31,9%
	8904	100,0%

Ένα άλλο ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο όπου τα πρωτογενή δεδομένα δεν παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περίπτωση για λόγους οικονομίας χώρου αφορά τη συμμετοχή ανά επιχειρησιακή περιοχή και τα συγκεκριμένα προγράμματα που υλοποιήθηκαν. Στον κλάδο της ασφάλισης- εισφορές υλοποιήθηκαν 157 διαφορετικά προγράμματα, στον κλάδο της ασφάλισης-μητρώο υλοποιήθηκαν 29 διαφορετικά προγράμματα., στον κλάδο των διοικητικών θεμάτων υλοποιήθηκαν 52 προγράμματα, στον κλάδο των καθυστερημένων εισφορών 2 προγράμματα, στον κλάδο της οικονομικής διαχείρισης 12 προγράμματα, στον κλάδο των παροχών 23 προγράμματα και στον κλάδο των συντάξεων 140 προγράμματα. Ενώ επομένως το πλήθος συμμετοχών ήταν σε γενικές γραμμές ίδιο στην περίπτωση των διοικητικών θεμάτων και στην περίπτωση της ασφάλισης-εισφορών, τα προγράμματα που υλοποιήθηκαν ήταν κατά πολύ περισσότερα τον κλάδο της ασφάλισης-εισφορών, οδηγώντας σε ένα συμπέρασμα περί μικρότερο αριθμού συμμετεχόντων στο εκάστοτε πρόγραμμα για το συγκεκριμένο κλάδο.

Σε κάθε περίπτωση, τα πρωτογενή δεδομένα οδηγούν στη διαπίστωση μιας διαφορετικής ποσόστωσης ανά επιχειρησιακή περιοχή σε διαφορετικές περιοχές της ελληνικής επικράτειας. Στην περιοχή της Αττικής, τα διοικητικά θέματα αφορούσαν το 42,7% των συμμετοχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με την ασφάλιση και τις εισφορές να αφορά το 24.4%. Σε άλλες περιπτώσεις, όπως στο Βόρειο Αιγαίο, υπήρχε μία εντελώς διαφορετική τάση, όπου το 35% των συμμετοχών αφορούσε τις συντάξεις, το 32% αφορούσε την ασφάλιση- εισφορές και το 10.9% αφορούσε τα διοικητικά θέματα. Υπήρχε συνεπώς μια πολύ σημαντική επιλογή των δράσεων ανά επιμορφωτική περιοχή και γεωγραφική περιφέρεια.

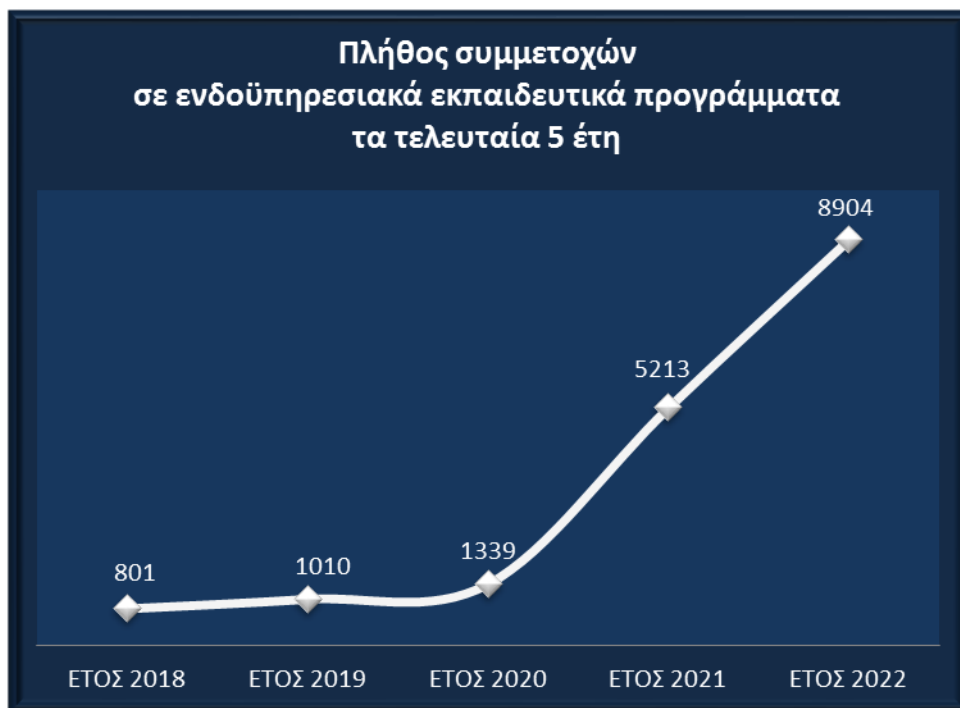
Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται η ανάλυση για τον αριθμό εκπαιδευομένων ανά

πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όπως διαπιστώνεται, το υψηλότερο ποσοστό αφορούσε όσους είχαν παρακολουθήσει 2 προγράμματα (21.5%), όσους είχαν παρακολουθήσει 3 προγράμματα (20.4%) και εν συνεχεία όσους είχαν παρακολουθήσει 1 πρόγραμμα (16.8%). Το 14.4% των συμμετεχόντων είχε παρακολουθήσει 4 προγράμματα και το 10.3% είχε παρακολουθήσει 5 προγράμματα. Ποσοστά μικρότερα του 10% είχαν παρακολουθήσει 6 ή περισσότερα προγράμματα.

Πίνακας 5. Η κατανομή εκπαιδευόμενων ανά πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων			
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ
1	1500	16,8%	1500
2	959	21,5%	1918
3	605	20,4%	1815
4	320	14,4%	1280
5	183	10,3%	915
6	113	7,6%	678
7	59	4,6%	413
8	25	2,2%	200
9	7	0,7%	63
10	5	0,6%	50
11	3	0,4%	33
12	1	0,1%	12
13	1	0,1%	13
14	1	0,2%	14
ΣΥΝΟΛΟ	3782	100%	8904

Στο Γ' Μέρος του συγκεκριμένου προγράμματος παρουσιάζονται στοιχεία και πληροφορίες για τη διαφοροποίηση των δράσεων κατά μήκος του χρόνου. Οι διαπιστώσεις αυτές οδηγούν σε ένα συμπέρασμα περί σημαντικής διαφοροποίησης του αριθμού των δράσεων ανά έτος. Το πλήθος συμμετοχών αυξανόταν προοδευτικά από το 2018 έως και το 2020. Εν συνεχεία, η υλοποίηση σχετικών δράσεων κορυφώθηκε το 2021, τάση που συνεχίστηκε το 2022. Η αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων κατά μήκος της συγκεκριμένης πενταετίας είναι ιδιαίτερα εμφανής, με περίπου 10 φορές περισσότερα προγράμματα το 2022 σε σχέση με το 2018.

Γράφημα 1. Η διαφορά των συμμετοχών σε ενδοϋπηρεσιακά προγράμματα τα τελευταία 5 έτη



Στο Δ' Μέρος της σχετικής έκθεσης παρατίθενται τα στοιχεία για τη ποσοστό συμμετοχής ανά επιχειρησιακή περιοχή στην ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω του Ζήνων. Η ποσόστωση αυτή οδηγεί στη διαπίστωση πως μέσω της συγκεκριμένης πλατφόρμας οι συμμετοχές αφορούσαν κυρίως τις συντάξεις (43.1%), με πολύ μεγάλη διαφορά από τη δεύτερη σε συχνότητα δράση, αυτή που αφορούσε τα διοικητικά θέματα (18.1%) και τις παροχές (14.7%). Σε κάθε περίπτωση, η συμμετοχή συγκριτικά με το έτος 2021 αυξήθηκε κατά 42%, εφόσον το έτος 2021 οι συμμετοχές ήταν 3821 ενώ το έτος 2022 ανήλθαν σε 5424.

Πίνακας 6. Η ανά επιχειρησιακή περιοχή συμμετοχή στην ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω του «ΖΗΝΩΝ»		
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ
ΑΣΦΑΛΙΣΗ-ΜΗΤΡΩΟ	370	6,8%
ΑΣΦΑΛΙΣΗ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	472	8,7%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	983	18,1%
ΚΑΘΥΣΤΕΡΟΥΜΕΝΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	53	1,0%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	413	7,6%
ΠΑΡΟΧΕΣ	796	14,7%
ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ	2337	43,1%
	5424	100,0%

Ως προς τη συμμετοχή σε κλειστά επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ, αυτή παρουσιάζεται ακολούθως. Όπως διαπιστώνεται, το 40% συμμετείχε σε προγράμματα για τα λογιστικά φύλλα excel, το 30% σε προγράμματα για τις βασικές αρχές και τους νέους κανονισμούς επικουρικής ασφάλισης και συνταξιοδότησης ένα άλλο 30% συμμετείχε σε δράσεις όσον αφορά το πλαίσιο της εξέλιξης του ελληνικού δημοσίου συνταξιοδοτικού συστήματος (30%).

Πίνακας 7. Η συμμετοχή ανά τίτλο προγράμματος του ΙΝΕΠ		
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑ EXCEL- ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	82	40%
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	63	30%
ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	61	30%
	206	100%

Τέλος, στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται η ανάλυση ανά εκπαιδευτική μέθοδο. Όπως διαπιστώνεται, η συντριπτική πλειονότητα των δράσεων του 2022 είχε να κάνει με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (86%). Πολύ μικρά ποσοστά αφορούσαν τη διαζώσης εκπαίδευση (8%) και το on-the-job training (6%).

Πίνακας 8. Η συχνότητα της εκάστοτε εκπαιδευτικής μεθόδου		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟ
ON-THE-JOB TRAINING	526	6%
ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ	700	8%
ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ	7678	86%
	8904	100,0%

Κεφάλαιο 9. Στρατηγική Ανάλυση

9.1 Ανάλυση SWOT

Ως συνάρτηση όλων των ανωτέρω, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία ανάλυση SWOT στην περίπτωση των επιμορφωτικών δράσεων του e-ΕΦΚΑ. Η ανάλυση αυτή χρησιμεύει ως στρατηγικό εργαλείο λήψης αποφάσεων για επιχειρήσεις και οργανισμούς, αναδεικνύοντας τα ισχυρά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές αυτών⁹¹. Ως ισχυρό σημείο των δράσεων αυτών μπορεί να θεωρηθεί η ύπαρξη συνεργασιών με το ΙΝΕΠ, που οπωσδήποτε επιτρέπει την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων δράσεων σε σχέση με αυτές που θα αναπτύσσονταν αξιοποιώντας μόνο του ανθρώπινο δυναμικό του e-ΕΦΚΑ.

Ένα δεύτερο θετικά αξιολογούμενο στοιχείο των δράσεων έχει να κάνει με το ψηφιακό εργαλείο ΖΗΝΩΝ, το οποίο συνιστά μια πλατφόρμα ασύγχρονης μάθησης. Κατά τον τρόπο αυτό, υλοποιούνται περισσότερες αριθμητικά δράσεις, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητούν το υλικό οποτεδήποτε οι ίδιοι επιθυμούν. Έτσι, αναπτύσσονται πιο αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ.

Ως προς τα αδύναμα σημεία των δράσεων αυτών, ένα σχετικό αδύναμο σημείο έχει να κάνει με την ανάπτυξη προγραμμάτων για χαμηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες στο 40% των υποστηριζόμενων από το ΙΝΕΠ δράσεων, καθώς αυτές αφορούσαν τις βασικές δεξιότητες excel. Ενδεχομένως κάτι τέτοιο να καταδεικνύει το χαμηλό επίπεδο ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων που επί του παρόντος διακρίνει τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Το δεύτερο αδύναμο σημείο των σχετικών δράσεων έχει να κάνει με την υποεκπροσώπηση ορισμένων νομών και περιοχών της χώρας μας στη σχετικές αυτές δράσεις. Όπως διαπιστώνεται τα παραπάνω, η υλοποίηση σχετικών δράσεων στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων και στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας είναι περιορισμένη σε σύγκριση με την υπόλοιπη επικράτεια. Επίσης, σε περιφέρειες με σχετικά ικανό βαθμό υλοποίησης σχετικών δράσεων, όπως στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, υπάρχουν νομοί όπως ο Νομός Λακωνίας και ο Νομός Αρκαδίας, όπου οι δράσεις

⁹¹ Hugner, J.D. and Wheelen, T.L. (2004).

που πραγματοποιούνται είναι αναλογικά ολιγάριθμες σε σύγκριση με τους υπόλοιπους νομούς. Ως εκ τούτου, η γεωγραφική ανισοκατανομή των δράσεων συνιστά ένα βασικό αδύναμο στοιχείο.

Η βασική ευκαιρία του συγκεκριμένου οργανισμού έχει να κάνει με την ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα ιδρύματα και οργανισμούς στη χώρα μας, επιδιώκοντας την ανάπτυξη και την υλοποίηση ακόμα πιο αποτελεσματικών επιμορφωτικών δράσεων. Μια βασική ευκαιρία έχει να κάνει με τη συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα στη χώρα μας, όπως τμήματα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, που ασχολούνται με την πληροφορική. Ως εκ τούτου, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν πολυδιάστατα επιμορφωτικά προγράμματα για τις ποικίλες ανάγκες του επαγγελματικού δυναμικού του e-ΕΦΚΑ, κατόπιν συνεργασίας με σχετικά ακαδημαϊκά ιδρύματα της χώρας μας.

Μια δεύτερη ευκαιρία έχει να κάνει με την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ για παρακολούθηση όσο το δυνατόν περισσότερων επιμορφωτικών δράσεων. Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα 4, η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ είχε παρακολουθήσει μέχρι 5 επιμορφωτικά προγράμματα για το 2022. Βασικός στόχος για το συγκεκριμένο οργανισμό πρέπει να είναι το να παρακολουθούν οι εργαζόμενοι του περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα, κάτι που θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της παροχής κινήτρων επιπρόσθετων μισθολογικών απολαβών και προαγωγής για αυτούς οι οποίοι παρακολουθούν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα.

Τέλος, μια τρίτη σχετική ευκαιρία έχει να κάνει με την ανάπτυξη πολυδιάστατων δράσεων, υπερβαίνοντας έναν ενδεχόμενο μονοθεματικό χαρακτήρα. Τα προγράμματα που αναπτύχθηκαν το προηγούμενο έτος βασίζονται κυρίως στις ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, χωρίς όμως αυτές να αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού στο μέλλον. Απαιτείται επομένως η ανάπτυξη πολύπλευρων επιμορφωτικών δράσεων, που θα επικεντρώνονται σε μία πληθώρα διαφορετικών ζητημάτων και παραμέτρων. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν επιμορφωτικές δράσεις για την μετάδοση περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους όσον αφορά την αλληλεπίδραση με τους πολίτες, διδάσκοντάς τους αποτελεσματικότερες δεξιότητες επικοινωνίας. Κατά τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι του οργανισμού θα μπορούν να αλληλεπιδρούν κατά τρόπο πιο

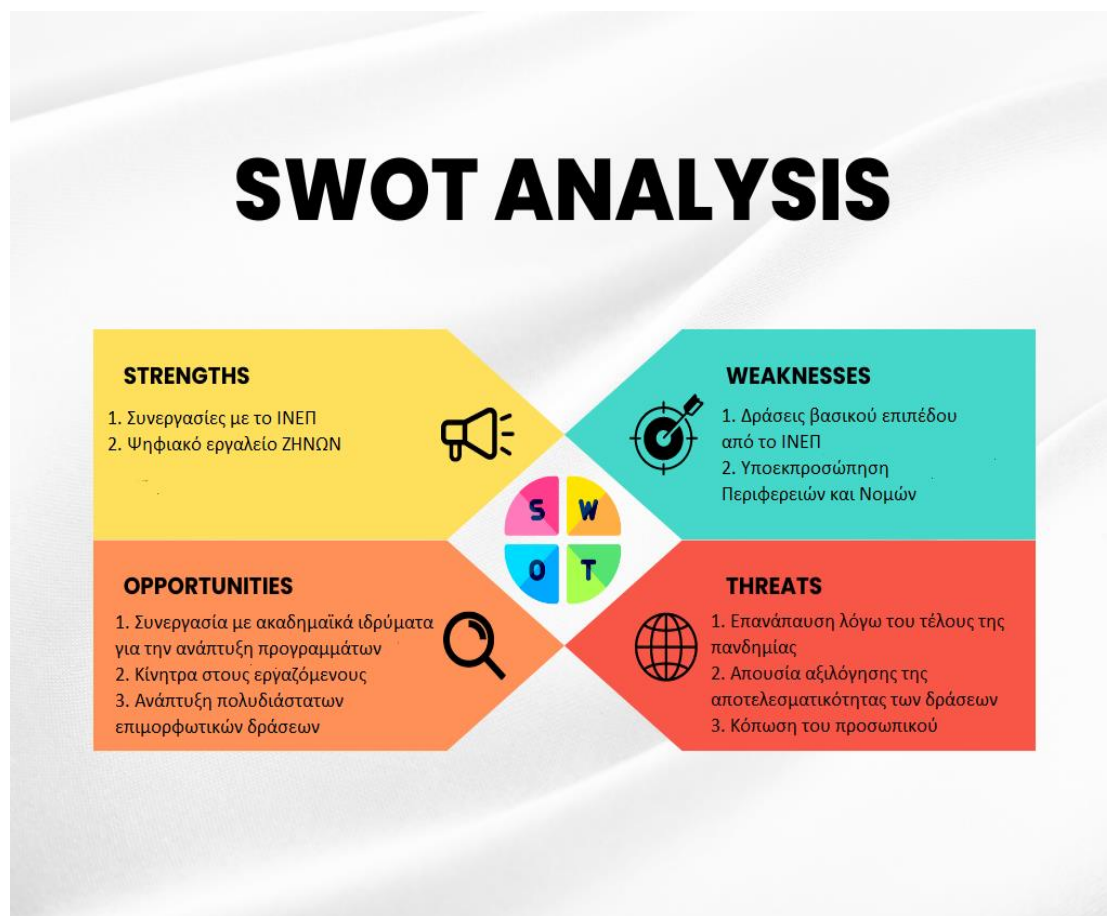
αποτελεσματικό με τους πολίτες και να συμβάλουν στην επιμόρφωση τους.

Πέραν από τις ευκαιρίες, μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης αναδεικνύονται επίσης και ορισμένες απειλές. Μια βασική απειλή έχει να κάνει με την επανάπαυση ως συνάρτηση του τέλους της πανδημίας. Το προηγούμενο έτος, δηλαδή το 2022, αποτέλεσε και το έτος αποκήρυξης της πανδημίας από πλευράς του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας. Όπως διαπιστώνεται μέσω της ανωτέρω ανάλυσης, η στροφή στην υλοποίηση σχετικών επιμορφωτικών δράσεων εντάθηκε στην περίοδο της πανδημίας. Ως συνάρτηση επομένως της παρέλευσης αυτής, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία ιδιαίτερα επικίνδυνη επιστροφή στην προηγούμενη κατάσταση. Ο εφησυχασμός και η επανάπαυση λόγω του τέλους της πανδημίας ενδεχομένως να οδηγήσει σε μία ασυνέχεια των δράσεων ψηφιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, αποτελώντας επομένως βασική απειλή για τον e-ΕΦΚΑ.

Μία δεύτερη απειλή έχει να κάνει με την απουσία αξιολόγησης όσον αφορά τα αποτελέσματα των επιμορφωτικών δράσεων. Στη σχετική έκθεση του 2022 παρουσιάζονται οι δράσεις από ποσοτικής απόψεως, κατά τρόπο ιδιαίτερα αναλυτικό. Ωστόσο, σε κανένα σημείο της έκθεσης δεν υπάρχουν στοιχεία όσον αφορά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να υπάρχουν αναλύσεις για το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων χρήσης του excel από τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ πριν και μετά την υλοποίηση των σχετικών επιμορφωτικών δράσεων, ούτως ώστε να εξάγονται συμπεράσματα περί των αδυναμιών αυτών και να μπορούν να βελτιώνονται. Η αξιολόγηση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των δράσεων συνιστά επομένως ένα κομβικής σημασίας στοιχείο αδυναμίας, το οποίο πρέπει να βελτιωθεί στο μέλλον.

Μία τρίτη απειλή σχετίζεται με την κόπωση του προσωπικού από τις επιμορφωτικές δράσεις. Όπως φαίνεται από τα ανωτέρω, ο οργανισμός έχει ακολουθήσει κατά τα τελευταία έτη μία προσπάθεια εντατικοποίησης των επιμορφωτικών δράσεων. Η προσπάθεια αυτή είναι θεμιτή και οπωσδήποτε αναγκαία. Ωστόσο, θα μπορούσε να οδηγήσει σε ένα αρνητικό αποτέλεσμα στην περίπτωση κατά την οποία θα επιτυγχανόταν η κόπωση του προσωπικού από το πλήθος των επιμορφωτικών δράσεων. Οι δράσεις αυτές πρέπει να είναι επομένως σύντομες ανά επιμορφωτικό πρόγραμμα και ιδιαίτερα περιεκτικές, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να παρακολουθούν πολλά προγράμματα, χωρίς να επιτυγχάνεται η κόπωση.

Γράφημα 2. Η ανάλυση SWOT



9.2 Ανάλυση PESTLE

Μια δεύτερη ανάλυση με στόχο τη βέλτιστη δυνατή λήψη αποφάσεων που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η ανάλυση PESTLE, η οποία εξετάζει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού¹⁵⁸.

Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον, θα μπορούσε να προκύψει μία ιδιαίτερα θετική αξιολόγηση περί αυτού. Ανεξάρτητα από τους οποιοσδήποτε πολιτικούς δογματισμούς, ήταν επιβεβλημένο η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας να ακολουθήσει μία στροφή προς τον εκσυγχρονισμό της συμπόρευση με τα δυτικά ευρωπαϊκά πρότυπα και την ψηφιοποίηση. Η συγκεκριμένη κυβέρνηση φαίνεται πως έχει μία ισχυρή πρόθεση για να πραγματοποιήσει κάτι τέτοιο, με στροφή του e-ΕΦΚΑ στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης να πραγματοποιείται κατά την πρώτη

τετραετία της διακυβέρνησης της. Η συνέχιση επομένως μιας σταθερής κυβερνητικής πρωτοβουλίας που προσανατολίζεται στον εκσυγχρονισμό του κράτους αποτελεί ένα ευνοϊκό πεδίο για την ανάπτυξη επιμορφωτικών δράσεων στον οργανισμό.

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον, αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί αρνητικό. Οι πληθωριστικές πιέσεις αναμένεται να ασκήσουν σημαντική πίεση στα δημόσια οικονομικά, παρεμποδίζοντας ενδεχομένως στην ανάπτυξη και την υλοποίηση σχετικών δράσεων. Ωστόσο, το γεγονός πως οι δράσεις αυτές αναπτύσσονται μέσω της ασύγχρονης μάθησης οδηγεί σε ένα χαμηλό κόστος για τον οργανισμό. Ενώ επομένως εν γένει το οικονομικό περιβάλλον είναι αρνητικό για τα δημόσια οικονομικά, κάτι τέτοιο δεν ισχύει συγκεκριμένα για την ανάπτυξη των δράσεων που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Όσον αφορά κοινωνικό περιβάλλον, αυτό ενδεχομένως να είναι ουδέτερο. Οποσδήποτε, υπάρχει μία μερίδα πολιτών που πιέζει για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, αλλά και μία μερίδα η οποία ανθίσταται στις σχετικές αυτές αλλαγές. Δεδομένου ωστόσο πως οι κοινωνικές αυτές πιέσεις ενδεχομένως να οδηγήσουν δύσκολα σε μεταβολή της κυβερνητικής πολιτικής, το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ουδέτερο.

Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον, αυτό πρέπει να αξιολογηθεί ιδιαίτερα θετικά. Άλλωστε, η σχετική υλοποίηση των δράσεων του e-ΕΦΚΑ πραγματοποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσω της ασύγχρονης μάθησης και των διαδικτυακών εργαλείων. Ολιγάριθμες δράσεις θα πραγματοποιούνται στο μέλλον με παραδοσιακά εργαλεία, οδηγώντας σε μία ιδιαίτερα θετική αποτίμηση για το τεχνολογικό περιβάλλον και για τις δυνατότητες που αυτό συνεπάγεται όσον αφορά την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τον οργανισμό.

Όσον αφορά το περιβάλλον, με την έννοια δηλαδή του φυσικού περιβάλλοντος, φαινομενικά αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί αδιάφορο. Ωστόσο, στην πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα θετικό και ευνοϊκό για την ανάπτυξη σχετικών δράσεων μέσω του οργανισμού. Στη σύγχρονη εποχή δίνεται πράγματι μεγάλη βαρύτητα στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Οι ασύγχρονες μορφές μάθησης συνεπάγονται περιορισμένη ανάγκη για δαπάνη πόρων, όπως το χαρτί, αλλά και για μετακινήσεις ανθρώπων προς τα κέντρα εκπαίδευσης και κατάρτισης, που ενδεχομένως να επιβαρύνουν το περιβάλλον. Οι δράσεις επομένως του οργανισμού έχουν ένα φιλοπεριβαλλοντικό πρόσημο, αν και κάτι τέτοιο δεν είναι αυτοσκοπός τους.

Τέλος, το νομικό περιβάλλον ενδεχομένως να είναι πολυσύνθετο και να απαιτείται η υπέρβαση σχετικών εμποδίων αυτού. Πιθανώς να υπάρχει ένα αρτηριοσκληρωτικό και δυσλειτουργικό πλαίσιο στη χώρα μας όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ του e-ΕΦΚΑ και διαφόρων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί, ούτως ώστε να αναπτύσσονται με μεγαλύτερη ευκολία σχετικές επιμορφωτικές δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού.

ΜΕΡΟΣ Δ: Συζήτηση-Προτάσεις

9.1 Συζήτηση

Με βάση τα δεδομένα που αναλύονται ανωτέρω, μπορούν να εξαχθούν ορισμένα κεντρικά συμπεράσματα. Πρώτον, υπάρχουν ορισμένες περιφέρειες στις οποίες υλοποιούνται λιγότερες σε σχέση με τις υπόλοιπες δράσεις. Πρόκειται συγκεκριμένα για την περιφέρεια Ιονίων Νήσων και την περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος. Δεύτερον, υπάρχουν ορισμένοι νομοί στους οποίους οι δράσεις που υλοποιούνται είναι ολιγάριθμες, παρότι σε επίπεδο περιφέρειας οι δράσεις είναι ικανοποιητικές. Τέτοιοι νομοί είναι η ιδίως ο Νομός Λακωνίας και ο Νομός Αρκαδίας στην Περιφέρεια Πελοποννήσου. Τρίτον, ανά επιχειρησιακή περιοχή η κατανομή είναι ετερογενής, με την ασφάλιση-εισφορές και τα διοικητικά θέματα να αποτελούν τους κυρίαρχους τομείς ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σε επίπεδο επικράτειας. Σε επίπεδο περιφερειών, υπάρχουν διαφορές σε επιχειρησιακούς τομείς, που πρέπει να ερμηνευτούν περισσότερο ως συνάρτηση των προβλημάτων που υπάρχουν στην εκάστοτε περιφέρεια και λιγότερο ως ανεπάρκεια στην υλοποίηση σχετικών εκπαιδευτικών δράσεων. Τέταρτον, κομβική σημασίας γεγονός στην διεύρυνση των σχετικών επιμορφωτικών δράσεων ήταν η πανδημία COVID-19. ενδεχομένως κάτι τέτοιων αποδίδεται στην ευρύτερη ψηφιακή στροφή που ακολούθησε το ελληνικό κράτος από την έναρξη της πανδημίας και ύστερα, δημιουργώντας κατά συνέπεια την αναγκαιότητα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ. Ως εκ τούτου, η πανδημία αποτέλεσε ένα σημείο-σταθμό στη γενίκευση των σχετικών αυτών δράσεων.

Ένα επιπρόσθετο συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των ανωτέρω δεδομένων έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ. Η συντριπτική πλειονότητα των σχετικών περιπτώσεων φαίνεται ότι αφορά την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η τάση αυτή είναι οπωσδήποτε συνάρτηση της σύγχρονης προσέγγισης στην εκπαίδευση ενηλίκων και αποτιμάται ιδιαίτερα θετικά, καθώς εξοικονομεί σε σημαντικό βαθμό χρόνο και πόρους για τη δημόσια διοίκηση, επιτρέποντας την ανάπτυξη περισσότερων δράσεων.

Τέλος, εντύπωση προκαλεί η συμμετοχή ανά κύκλο προγράμματος του ΙΝΕΠ, που οδηγεί στη διαπίστωση πως το 40% των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ

παρακολούθησε προγράμματα βασικών δεξιοτήτων στα υπολογιστικά φύλλα excel. Πιθανώς κάτι τέτοιο να καταδεικνύει το χαμηλό επίπεδο ψηφιακού γραμματισμού των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ, καταδεικνύοντας στην αναγκαιότητα ανάπτυξης περισσότερων και πιο αποτελεσματικών δράσεων για την ενίσχυση και βελτίωση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων.

Σε κάθε περίπτωση, η συγκεκριμένη μελέτη διακρίνεται από ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι οφείλουν να επισημανθούν. Ένας πρώτος περιορισμός έχει να κάνει με το ρόλο του ίδιου του ερευνητή εντός του οργανισμού. Αν και η υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης ενδεχομένως να ήταν αρκετά πιο δύσκολη στην περίπτωση απουσίας ενός εσωτερικού ερευνητή, ο εσωτερικός ερευνητής πάντοτε συνεπάγεται έναν αυξημένο κίνδυνο σφάλματος, δεδομένου ότι προϋπάρχουσες στάσεις και αντιλήψεις του για τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού επηρεάζουν την ερμηνεία των δεδομένων που αναλύει¹⁵⁷. Πιθανώς επομένως η προσωπική εμπειρία του ερευνητή ως εργαζόμενου στον e-ΕΦΚΑ να επηρέασε τη διαδικασία ερμηνείας των δεδομένων της έρευνας.

Ένας δεύτερος περιορισμός έχει να κάνει με το πιθανό σφάλμα που υπήρξε κατά τη συλλογή των δεδομένων. Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε μία θεμελιώδη παραδοχή πως τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν στο πλαίσιο της διενέργειας της αρχικής έρευνας από πλευράς του e-ΕΦΚΑ ήταν ορθά, ακριβή και πλήρη. Πιθανώς ενδεχόμενες παραλήψεις κατά της σύνταξης της αρχικής αυτής έκθεσης να επηρέασαν την παρουσίαση και ερμηνεία των δεδομένων στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας. Συνεπώς, οι περιορισμοί της αρχικής μελέτης επηρεάζουν την εξαγωγή μια σχετικής συμπερασματολογίας από το παρόν εγχείρημα.

Ένας επιπρόσθετος περιορισμός έχει να κάνει με την αδυναμία επίγνωσης του βαθμού στον οποίο υπήρχαν πραγματικές επιμορφωτικές ανάγκες και του βαθμού στον οποίο αυτές καλύφθηκαν μέσω των σχετικών αυτών προγραμμάτων. Τα δεδομένα για τις επιμορφωτικές δράσεις είναι αριθμητικά, ενώ οι επιμορφωτικές ανάγκες από τη φύση τους θα μπορούσαν να είναι συνάρτηση πολλών και διαφορετικών παραγόντων. Δεδομένα δημογραφικού τύπου, όπως η γήρανση του πληθυσμού σε κάποιες περιφέρειες, οπωσδήποτε θα μπορούσαν να επηρεάζουν την έκδοση συντάξεων. Οι καθυστερήσεις στην έκδοση των συντάξεων είναι επίσης διαφορετικές ανά περιφέρεια. Επίσης, δεν είναι εφικτό να διαπιστωθεί το προϋπάρχον επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ζητήματα σχετικά με την έκδοση συντάξεων στους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ στην εκάστοτε περιφέρεια. Φέρνοντας επομένως

ως παράδειγμα τις συντάξεις δεν είναι απόλυτα ασφαλές να εξαχθεί μία σχετική συμπερασματολογία για το αν οι επιμορφωτικές δράσεις που αναπτύχθηκαν ήταν ικανές ώστε να καλύψουν τις επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού που ασχολείται με το ζήτημα αυτό, δεδομένου ότι ήταν πρακτικά αδύνατη η απόκτηση μιας ικανής επίγνωσης για τις επιμορφωτικές ανάγκες που υπήρχαν σε πρώτη φάση.

Τέλος, η συγκεκριμένη μελέτη επιχειρεί να εξάγει ορισμένα συμπεράσματα χρησιμοποιώντας ως κομβικό της άξονα την πανδημία COVID-19, αλλά και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Οι αλλαγές οι οποίες παρατηρήθηκαν κατά μήκος της τελευταίας πενταετίας αποδίδονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην πανδημία COVID-19. Ενδεχομένως όμως η Ελλάδα εξερχόμενη από την κρίση χρέους να είχε ήδη εισέλθει σε μία περίοδο εκσυγχρονισμού και συμπίεσης με τα πρότυπα δημόσιας διοίκησης των ανεπτυγμένων δυτικών κρατών. Σε ένα τέτοιο σενάριο, ενδεχομένως η συγκεκριμένη μελέτη να οδηγεί σε υπερεκτίμηση της επίδρασης της πανδημίας και να παραβλέπει μία ούτως ή άλλως πρόθεση εκσυγχρονισμού του ελληνικού κράτους. Ο βαθμός στον οποίο η πρόθεση εκσυγχρονισμού και η πανδημία συνέβαλαν ενδεχομένως να είναι δύσκολος να διαπιστωθεί. Η παρούσα μελέτη καταλήγει επομένως στην εξαγωγή μιας συμπερασματολογίας που υποστηρίζει την κομβική επίδραση της πανδημίας σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του ελληνικού κράτους, παρότι ενδεχομένως και οι δύο αυτοί παράγοντες να επηρέασαν τις δράσεις σε σημαντικό, αλλά αρκετά δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί βαθμό.

9.2 Προτάσεις

Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκαν οι επιμορφωτικές δράσεις που αναπτύσσονται από πλευράς του e-ΕΦΚΑ. Ειδικότερα, εξετάστηκε η τελευταία διαθέσιμη μελέτη που αφορά το έτος 2022. Όπως διαπιστώνεται από τη σχετική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, κατά μήκος του χρόνου έχει υπάρξει μία γιγάντωση των σχετικών αυτών δράσεων από πλευράς του e-ΕΦΚΑ. Η πανδημία φαίνεται ότι είχε μία καταλυτική επίδραση προς αυτή την κατεύθυνση, οδηγώντας στην αξιοποίηση της ασύγχρονης εκπαίδευσης και στην ανάπτυξη πάρα πολλών σχετικών επιμορφωτικών προγραμμάτων. Αναμενόμενα, μέχρι στιγμής παρατηρούνται σημαντικά θετικά

στοιχεία, αρνητικά στοιχεία, ευκαιρίες και απειλές που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η διοίκηση του συγκεκριμένου οργανισμού θα ήταν χρήσιμο να στοχαστεί γόνιμα πάνω στις διαπιστώσεις που προκύπτουν από τα δύο ανωτέρω στρατηγικά εργαλεία λήψης αποφάσεων, ούτως ώστε να λάβει τις βέλτιστες δυνατές αποφάσεις για το μέλλον. Σε κάθε περίπτωση, μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη μπορούν να προκύψουν ορισμένες κεντρικές προτάσεις. Πρώτον, τα σχετικά αυτά προγράμματα πρέπει να είναι σύντομα, ούτως ώστε να μπορούν να εφαρμόζονται πολλά προγράμματα ανά εργαζόμενο στο κάθε έτος. Σε αντίθετη περίπτωση, ενδεχομένως να επέλθει κόπωση και κορεσμός. Δεύτερον, πρέπει να δοθούν περισσότερα κίνητρα για παρακολούθηση στους εργαζόμενους, ούτως ώστε να αυξηθούν περαιτέρω τα ποσοστά συμμετοχής. Τρίτον, είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στην ανισοκατανομή των συμμετοχών μεταξύ διαφορετικών περιφερειών και νομών, καθώς στη Δυτική Ελλάδα, στα νησιά του Ιονίου, στην Αρκαδία και στη Λακωνία η συμμετοχή είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Τέταρτον, πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, εξετάζοντας δηλαδή το βαθμό στον οποίο αυτά ήταν ή δεν ήταν αποτελεσματικά. Πέμπτον, ενδεχομένως η υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων και παρεμβάσεων να προϋποθέτει τη συνεργασία και με άλλους φορείς ακαδημαϊκούς. Έκτον, ο τερματισμός της πανδημίας δεν πρέπει να οδηγήσει σε έναν εφησυχασμό όσον αφορά την ανάπτυξη σχετικών δράσεων και παρεμβάσεων, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ήταν καταδικαστικό για τη συνέχιση αυτών.

Τέλος, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να οδηγήσει και σε ορισμένες προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα. Αρχικά, όπως αναφέρεται και ανωτέρω, είναι επιβεβλημένη η έρευνα εντός του οργανισμού, με στόχο τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων αυτού. Μία πρώτη επομένως πρόταση για τη μελλοντική έρευνα αφορά την ίδια τη διοίκηση του οργανισμού.

Δεύτερον, μπορεί να πραγματοποιηθεί μια σχετική πρόταση για ακαδημαϊκούς ερευνητές, η οποία αφορά την εξέταση της αποτίμησης των εργαζόμενων του οργανισμού όσον αφορά τα σχετικά επιμορφωτικά προγράμματα. Η παρούσα έρευνα βασίστηκε, όπως αναφέρεται και ανωτέρω, σε δευτερογενή ανάλυση δεδομένων, με τους οποίους περιορισμούς συνεπάγεται κάτι τέτοιο. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια σχετική πρόταση για τη διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας σε συμμετέχοντες των προγραμμάτων αυτών, ούτως ώστε να εξεταστεί η αντίληψή τους σχετικά με τα οφέλη και τα εμπόδια που προκύπτουν μέσω αυτών. Κατά τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να προκύψουν περαιτέρω

προτάσεις για τη διοίκηση του οργανισμού, ούτως ώστε να βελτιώσει περαιτέρω τα σχετικά επιμορφωτικά προγράμματα.

Τρίτον, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας καταδεικνύεται η αναγκαιότητα ευρύτερης και γενικότερης μελέτης των επιμορφωτικών δράσεων των δημόσιων οργανισμών στη χώρα μας. Η ανάπτυξη δράσεων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης αποτιμάται άλλωστε ιδιαίτερα θετικά. Ωστόσο, ενδεχομένως να μην προκύπτει η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των σχετικών αυτών δράσεων στο σενάριο κατά το οποίο δεν πραγματοποιούνται έρευνες για την εξέταση της αποτελεσματικότητάς τους. Η μελέτη της αποτελεσματικότητας των σχετικών επιμορφωτικών δράσεων είναι κατά συνέπεια επιβεβλημένη. Ως εκ τούτου, ανάλογης στόχευσης έρευνες με τη συγκεκριμένη θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και σε άλλους δημόσιους οργανισμούς που αναπτύσσουν προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα, Α., Ανθοπούλου, Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, τομ. Β, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Ε.Α.Π., Πάτρα, σελ. 101.

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). «Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο». Αθήνα: Εκδόσεις Καλλιπός.

Αϊνατζής, Ι. (2009). «Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα». Ανακτήθηκε από <http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963>.

Αλεξιάδης, Α., & Περιστερά, Β. (2000). «Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση». Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 18, σσ. 25-38.

Βελλή, Α. (1996). «Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα». Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα.

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.

Δρούλια, Θ., & Πολίτης, Φ. (2008). «Δημόσια Διοίκηση & Στελέχη εκπαίδευσης». Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

e-ΕΦΚΑ. (2022). Εκπαιδευτικά Προγράμματα Έτους 2022. Διεύθυνση Εκπαίδευσης Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). «Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Κτιστάκη, Σ. Ν. (2020). «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.

Λαζάρου, Ξ. (1997). «Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας». Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 8, σσ. 61-68.

Λυμπερόπουλος Κ., «Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 19, Ιαν. 2001.

Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σσ. 706-730.

Μακρυδημήτρης, Α. (2010). «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης». Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

- Μπένος, Σ. (1997). «Συνέδριο Economist: Ποιότητα – το κλειδί της επιτυχίας. Εμπειρίες παραδείγματα». Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας, τεύχ. 2, σσ. 9-16.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Νικολάκη, Σ., & Χρυσοχοϊδης, Χ. (2012). «Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα: Ανάλυση, Αξιολόγηση, Προοπτικές». Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παντελίδης, Π. (2004). «Δημόσια Διοίκηση και Επιχειρηματικότητα». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
- Παπαγιαννόπουλος, Μ. (2006). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαγιαννοπούλου, Μ., & Αγγελίδου, Ι. (2008). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μια προσπάθεια Εκσυγχρονισμού». Διοίκηση Δημοσίου Τομέα, τεύχ. 15, σσ. 19-32.
- Παπαγιαννοπούλου, Μ. (2013). «Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Παπαδόπουλος, Α. (2007). «Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαδόπουλος, Α. (2011). «Εκτίμηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα». Διοίκηση Δημοσίου Τομέα, τεύχ. 20, σσ. 43-54.
- Παπαδόπουλος, Δ. (2010). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαδόπουλος, Δ., & Παναγιώτου, Δ. (2008). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Διοικητικές Οργανώσεις». Διοίκηση Δημοσίου Τομέα, τεύχ. 15, σσ. 67-80.
- Παπαδόπουλος, Δ., & Παπαθανασίου, Ι. (2009). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Επιλογή, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαδόπουλος, Δ., & Τζούβαλη, Α. (2014). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιους Οργανισμούς». Διοίκηση Δημοσίου Τομέα, τεύχ. 23, σσ. 93-104.
- Παπαγεωργίου, Δ. (2004). «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Οργανισμών». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαευσταθίου, Κ. (2015). «Δημόσια Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό». Αθήνα: Εκδόσεις Παρασκευόπουλος.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα.

- Παπαναστασίου, Ε.Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Ιδιωτική Έκδοση.
- Παπαποστόλου, Σ. (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Παπαποστόλου, Σ. (2010). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Παπαρρηγοπούλου, Κ. (2007). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαστεργίου, Ι. (2002). «Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2006). *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση – Η περίπτωση των τραπεζών*. Διδακτορική Διατριβή.
- Παπαχρήστος, Θ. (2001). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπουτσή, Θ. (2005). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Πετσάλνικος, Ι. (2006). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Πολυχρονόπουλος, Α. (2012). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εφαρμογές». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Προκόπης, Ι. (2008). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Σαϊτής, Χ., (1997), *Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 9, σελ.21-53.
- Σκαρίμπας, Σ. (2005). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσία». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Σταυρακάκη, Α. (2011). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Σύγχρονες Τάσεις και Προκλήσεις». Αθήνα: Εκδόσεις Παρασκευόπουλος.
- Στρατηγοπούλου, Ν. (2003). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Κοινωνικό Τομέα». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

- Συρίγος, Ε. (2009). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Τσακίρη, Π. (2015). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Σύγχρονες Εξελίξεις και Προκλήσεις». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Τσελέπης, Β. (2007). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουριστικό Κλάδο». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τσιώτρας, Γ. (1995). *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Τσιώτρας, Γ.Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Φαρμάκη, Α. (2013). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Αρχές και Πρακτικές». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- ΦΕΚ 8/Α/23-1-2019, π.δ 8/2019, Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.
- Φλουρίδης, Π. (2001). «Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Φραγκίσκου, Ε. (2010). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τομέα της Υγείας». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Φωτίου, Δ. (2017). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Σύγχρονο Εργασιακό Χώρο». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Χαλκιά, Α. (2005). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Χατζηνικολάου, Α. (2012). «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στρατηγικές, Πολιτικές, Πρακτικές». Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Χριστοδούλου, Κ. (2008). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τομέα της Εκπαίδευσης». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Χριστοφορίδης, Σ. (2015). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μεθοδολογία και Εφαρμογές». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Χυτήρης Λ.Σ (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα.
- Ψυχογιού, Λ. (2004). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τομέα της Υγείας». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Ωραιόπουλος, Ι. (2009). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Σύγχρονες Τάσεις και Εξελίξεις». Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ξενογλώσση

Baroukh, N., & Kleiner, B. (2002). Recruitment and Training of Public Servants. *Management Research News*, Vol. 25, No. 3.

Bernadin, I., & Russel, J. (2003). *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, 2nd edition. Pitman publishing, London.

Cohen, S., & Brand, R. (1993). *Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Decker, P. (2001). *Behavior Modeling Training: Principles and Applications*. N. Y.: Praeger, p. 285-300.

Deming, E. (1982). *Out of Crisis*. MIT, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge.

Eriksson, H., & Garvare, R. (2005). Organisational performance improvement through quality award process participation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 894-912.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1999). *The Management and Control of Quality—fourth edition*. Ohio: South-Western College Publishing.

Froiland, P. (2001). Action Learning. *Training*, January, p. 27-34.

Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M., & Farahmandian, A. (2013). Total Quality Management and Organizational Performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.

Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques, and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238-244.

Hugner, J.D. and Wheelen, T.L. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education.

Jackson, S. E., & Schuler, R. (2006). *Human Resource Management: International Perspectives*. South Western.

- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity through Appraisal*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Milakovich, M., & Gordon, G. (2009). *Public Administration*. Boston: Wadworth.
- Milosan, I. (2014). Studies about the total quality management concept. *Acta Technica Corvininesis – Bulletin of Engineering*, 7(3), 453-445.
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Penguin, New York.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School Press, Boston.
- Radin, B. A., & Coffee, J. N. (1993). A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, Vol. 17.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell.
- Rosenberg, M. (2002). E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. McGraw Hill, p. 421-450.
- Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance, Second Edition*. Jossey-Bass Inc, p. 13.
- Sancho, D. (1999). *Gestión de Servicios Públicos: Estrategias de Marketing y Calidad*. Tecnos, Madrid.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday Currency, New York, NY.
- Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1993). *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Centre for Quality Management/Productivity Press.
- Sherman, R. (1989). *The Regulation of Monopoly*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1993). *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*. Centre for Quality Management/Productivity Press.

Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.

Sloan, D. B. (2000). Identifying and Developing High Potential Talent: A Succession Management Methodology. *Industrial-Organizational Psychologist*, 80-90.

Smith, D. (1986). *Training Programs for Performance Appraisal*.

Smith, G. F. (1998). *Quality Problem Solving*. ASQ Quality Press, Milwaukee.

Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 4.

Tobin, L. M. (1990). The New Quality Landscape: Total Quality Management. *Journal of System Management*, Vol. 41.

Tyson, S., & York, A. (2004). *Human Resource Management: The Structural Components of HRM*. Fourth Edition. Guiondas Publishing, p. 161-163.

Zairi M. (1995). «*Performance measurement as an obstacle to TQM*» *The TQM Magazine*.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press, pp. 15-16, 18, 20-23, 35-47.

Πηγές από το διαδίκτυο

<http://www.seedd.gr/Portals/0/Pdf/PP07.pdf>

<https://docplayer.gr/73275451-Tehniko-epimelitirio-ellados-larisa-10-02-2018-dr-maria-rammata-sep-elliniko-anoikto-panepistimio-melos-ds-dioikitiko-epimelitirio-elladas.html>

(<https://slideplayer.gr/slide/2657518/>)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2880-2001.html>

<https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n3528-2007/arthro-47-nomos-3528-2007>

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4369-2016.html>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/54527/nomos-3845-2010>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/64739/nomos-4046-2012>

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/108256/nomos-4336-2015>

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>, σελ. 47(πρόσβαση 20/12/2019).

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%85%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7

www.ekdd.gr/ekdda/files/see/EISHGHSH_KONTONH.pdf - retrieved on 27 Δεκ. 2010

<http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomotion.pdf>

<https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%bf-%ce%b5%ce%ba%ce%b4%ce%b4%ce%b1/%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%bf%ce%b9-%ce%b5%ce%b9%ce%bc%ce%b1%cf%83%cf%84%ce%b5/%ce%b7-%ce%b4%ce%bf%ce%bc%ce%b7-%ce%bc%ce%b1%cf%82/>

https://www.ekdd.gr/images/seminaria/katalogos_programmaton_epimorfosis.pdf

https://elearningekpa.gr/course-schedule?BsaAoh5EALw_wcB (τελευταία πρόσβαση 8/01/2020)

https://www.eap.gr/el/programmata-spoudwn/468-dim_dioikisi?layout=

(τελευταία πρόσβαση 8/01/2020)

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-1943-1991.html>

<https://www.ekdd.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%cf%83%cf%85%ce%bc%ce%bc%ce%b5%cf%84%ce%bf%cf%87%ce%ae-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%b5%cf%80%ce%b9%ce%bc%cf%8c%cf%81%cf%86%cf%89%cf%83%ce%b7/%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%ac%ce%bb%ce%bf%ce%b3%ce%bf%cf%82-%cf%80%cf%81%ce%bf%ce%b3%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%bc%ce%ac%cf%84%cf%89%ce%bd/>

https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf

Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020.

<https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis/genika-gia-ton-e-ephka>