



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Μέθοδοι και τεχνικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του
ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα**

Τίτλος στα Αγγλικά

**Methods and techniques of training and development of human
resources in the Public Sector**

Κοσμίδου Δέσποινα (Α.Μ.:2002)

Επιβλέπων καθηγητής: Μακρίδης Σάββας

Αθήνα

Φεβρουάριος 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΚΟΣΜΙΔΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ του ΓΑΒΡΙΗΛ, με αριθμό μητρώου 2002 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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.

Η Δηλούσα



Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	8
Εισαγωγή	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ιόνιο Πανεπιστήμιο – Διοικητικό Προσωπικό	
1.1.Ιστορική Αναδρομή Ίδρυσης του Ιονίου Πανεπιστημίου και ο σκοπός του Πανεπιστημίου	13
1.2. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΙΟΝΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	17
1.2.1.Διοίκηση Ιονίου Πανεπιστημίου	18
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	26
1.3.1. Ανάλυση και αποτελέσματα	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Εκπαίδευση- Κατάρτιση	
2.1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	35
2.2. Έννοια γνώσης-Διαχείριση της γνώσης.....	36
2.3. Έννοια εκπαίδευσης- επιμόρφωσης	38
2.3.1. Στάδια εκπαίδευσης	40
2.4. Ικανότητες-Δεξιότητες	40
2.4.1. Βασικές ή οριζόντιες ικανότητες.....	43
2.5. Βασικότεροι φορείς παροχής εκπαίδευσης σε Δημόσιους Υπαλλήλους	49
2.6. Κινητικότητα	51
2.6.1. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)	53
2.6.2. Έκταση εφαρμογής του ΕΣΚ.....	55
2.6.3. Το ισχύον καθεστώς υπηρεσιακών μεταβολών σύμφωνα με τον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα (ν. 3528/2007) και με το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ν. 4440/2016)	56
2.6.4. Θεωρητική σύνδεση Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)- Στρατηγικής ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Δ.) -Κινητικότητας	57
2.6.5. Η κινητικότητα ως εργαλείο στην ευελιξία Ανθρωπίνων Πόρων (Α.Π). ..	58
2.7. Μέθοδοι υλοποίησης προγραμμάτων	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ιόνιο Πανεπιστήμιο – Διοικητικό Προσωπικό

3.1. Εκπαίδευση –επιμόρφωση- κινητικότητα Διοικητικού προσωπικού στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο.....	60
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μεθοδολογία

4.1. Μέθοδος –Ερευνητικά Ερωτήματα	62
---	-----------

4.2. Δειγματοληψία	63
---------------------------------	-----------

4.3.Τρόπος συλλογής δεδομένων της έρευνας	64
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.1. Δημογραφικά στοιχεία	66
--	-----------

5.2.Ικανοποίηση εργαζόμενου	69
--	-----------

5.3.Κριτική των ικανοτήτων τους	88
--	-----------

Συμπεράσματα	92
---------------------------	-----------

Προτάσεις	94
------------------------	-----------

Βιβλιογραφία	96
---------------------------	-----------

Παραρτήματα	99
--------------------------	-----------

Πίνακας πινάκων

Πίνακας 5.1. Φύλο

Πίνακας 5.2.Εκπαίδευση

Πίνακας 5.3.Ηλικιακή ομάδα

Πίνακας 5.4. Συνύπαρξη με συναδέλφους

Πίνακας 5.5.Αξιοποίηση γνώσεων

Πίνακας 5.6.Αξίες και διαμόρφωση

Πίνακας 5.7.Διά βίου μάθηση και εκπαίδευση

Πίνακας γραφημάτων

Γράφημα 5.1.Φύλο

Γράφημα 5.2.Εκπαίδευση

Γράφημα 5.3. Ηλιακή ομάδα

Γράφημα 5.4. Συνύπαρξη με συναδέλφους

Γράφημα 5.5.Αξιοποίηση γνώσεων

Γράφημα 5.6.Αξίες και διαμόρφωση

Γράφημα 5.7.Διά βίου μάθηση και εκπαίδευση

Γράφημα 5.8.Γνώσεις ΑΕΙ και απαιτήσεις των δημοσίων υπηρεσιών

Γράφημα 5.9.Αποδοχή διαχείρισης της γνώσης

Γράφημα 5.10.Διαχείριση “knowledge management”

Γράφημα 5.11. Συνεργασία και ιεραρχία

Γράφημα 5.12.Προσαρμογή στις αλλαγές

Γράφημα 5.13.Εργασία και ικανοποιητική εξυπηρέτηση του κοινού

Γράφημα 5.14.Νέες Τεχνολογίες και Προσαρμογή εργαζόμενου

Γράφημα 5.15.Ελευθερία αποφάσεων και αυτενέργεια

Γράφημα 5.16. Ομαδικότητα και Παραγωγικότητα

Γράφημα 5.17.Κινητικότητα και Μάθηση

Γράφημα 5.18.Διάθεση αυτογνωσίας και αυτοβελτίωσης

Γράφημα 5.19.Γεωγραφική κινητικότητα και επαγγελματική εξέλιξη

Γράφημα 5.20.Αναλογία μισθού και τόπο μετάθεσης

Γράφημα 5.21. Ικανότητα προσαρμογής εργαζομένου σε διαφορετικά περιβάλλοντα

Γράφημα 5.22.Μετακίνηση εργαζομένου

Γράφημα 5.23.Λόγοι μη ικανοποίησης του εργαζομένου από την μετακίνηση

Γράφημα 5.24.Ικανότητα επικοινωνίας σε ξένη γλώσσα

Γράφημα 5.25. Ικανότητα πρόσβασης στην τεχνολογία

Γράφημα 5.26. Μαθηματική ικανότητα εργαζομένων

Γράφημα 5.27. Μεταγνωστικές ικανότητες

Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων και δη του δημοσίου τομέα. Στις επόμενες σελίδες, αναδεικνύονται ενδεικτικά μέθοδοι και τεχνικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Ως μελέτη περίπτωσης το Ιόνιο πανεπιστήμιο.

Την σημασία της συνεχής και συστηματική προσπάθειας, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για να φέρουν εις πέρας τους στόχους του οργανισμού.

Η εκπαίδευση με την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου και την αύξηση της απόδοσής του, συντελεί αφενός στην ατομική απόδοση του υπαλλήλου και αφετέρου στη συνολική αναβάθμιση του οργανισμού. Συνεπώς, η επιτυχία ενός οργανισμού τελεί σε απόλυτη εξάρτηση με το επίπεδο του προσωπικού του, γι' αυτό σήμερα η επένδυση στην εκπαίδευση θεωρείται η πλέον κερδοφόρα και ασφαλής σε σχέση με τις λοιπές επενδύσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για την αναβάθμιση του συστήματος διοίκησης.

Αποτελεσματική εφαρμογή της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει σε μεγάλο βαθμό κατάλληλες αρμοδιότητες και ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων στις εθνικές διοικήσεις.

Με σκοπό να βελτιωθεί με αυτό τον τρόπο η αποδοτικότητα του υπαλλήλου και να χρησιμοποιηθούν οι γνώσεις του στο μέγιστο βαθμό έτσι ώστε να νοιώθει παραγωγικός και δημιουργικός και επιπλέον να μπορεί να υλοποιεί τους προσωπικούς του στόχους μέσω της επίτευξης των ομαδικών στόχων της εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, ανάπτυξη ικανοτήτων, εκπαίδευση

Abstract

Human resources are an integral part of businesses and especially of the public sector. In the following pages indicative methods and techniques of training and development of human resources in the public sector are highlighted. As a case study the Ionian University.

The importance of continuous and systematic effort, in order for employees to be sufficiently trained to achieve the organization's goals.

Training, by developing the individual's abilities and increasing his performance, contributes on the one hand to the individual performance of the employee and on the other hand to the overall upgrading of the organization.

Training, by developing the individual's abilities and increasing his performance, contributes on the one hand to the individual performance of the employee and on the other hand to the overall upgrading of the organization. Therefore, the success of an organization is completely dependent on the level of its staff, which is why today investment in education is considered the most profitable and safe compared to other investments. Human resources are the main factor for upgrading the management system.

Effective implementation of human resources development means to a large extent appropriate responsibilities and capacities of civil servants in national administrations. In order to improve the efficiency of the employee in this way and to use his knowledge to the maximum extent so that he feels productive and creative and furthermore can realize his personal goals through the achievement of the group goals of the work.

Key words: human resources, capacity building, training

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.Σ.Μακρίδης

2.Ι.Σαλμόν

3.Ε.Γκίκα

Εισαγωγή

Μέσω της συγκεκριμένης διπλωματικής σκοπός είναι μέσω της παρουσίασης ενός Δημοσίου φορέα όπως είναι το Ιόνιο Πανεπιστήμιο να δείξουμε ενδεικτικά πως λειτουργεί βάσει πρωτόκολλου ένας δημόσιου φορέα.

Αναλύοντας το οργανόγραμμά του και επεξηγώντας τις αρμοδιότητες και κάθε ξεχωριστά μπορούμε να αντιληφθούμε πως μπορεί ένας οργανισμός να διαμοιράζει αρμοδιότητες σε κάθε τμήμα έτσι ώστε να μπορεί να υπάρχει ποικιλία απόψεων αλλά και ταυτόχρονα να μπορεί να διέπεται από απόλυτη αρμονία και εύρυθμη λειτουργία ένας Πανεπιστημιακός οργανισμός λαμβάνοντας υπόψιν την πολυπλοκότητα του καθώς έχουμε να κάνουμε με διαχείριση τόσο του προσωπικού όσο και των φοιτητών.

Με την συνεχή μάθηση και εκπαίδευση και με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα θα μελετήσουμε και θα δώσουμε ερμηνεία σε έννοιες όπως η εκπαίδευση προσωπικού, η αξιοποίηση ικανοτήτων και η διαχείριση της κινητικότητας.

Η έρευνα που έχει γίνει βασίζεται και σε προγενέστερες μελέτες αλλά και παρατηρήσεις που έχουν τεθεί μέσω της βιβλιογραφίας. Όπως έχει παρατηρηθεί το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί σημαντικό μέρος στη ζωή ενός υπαλλήλου, καθώς περνάει μεγάλο κομμάτι της καθημερινότητάς του μέσα σε αυτόν.

Μέσω της έρευνας θα απαντήσουμε σε τρία βασικά ερωτήματα :

1. Πόσο αποδεκτό βρίσκετε από τον οργανισμό να διαχειρίζεται τη γνώση σας, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής σας;
2. Πόσο εύκολη είναι η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία;
3. Πόσο δεκτικοί είστε στην ελευθερία λήψης αποφάσεων και ενεργειών (αυτενέργεια) με σκοπό τη μάθηση και την καινοτομία;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Ιόνιο Πανεπιστήμιο – Διοικητικό Προσωπικό

1.1.Ιστορική Αναδρομή Ίδρυσης του Ιονίου Πανεπιστημίου και ο σκοπός του Πανεπιστημίου

Το πρώτο ελληνικό πανεπιστήμιο, το Ionian College, ιδρύθηκε στην Κέρκυρα το 1824 και ήταν το πρώτο σύγχρονο ελληνικό σχολείο πανεπιστημιακού επιπέδου και το κολέγιο των Ηνωμένων Πολιτειών των Ιονίων Νήσων. Από τις πρώτες δεκαετίες του 19ου αιώνα έως την ενσωμάτωση της Επτανήσου στο νέο ελληνικό κράτος το 1864, αναπτύχθηκε μια εξαιρετική λογοτεχνική τάση με μοναδικά χαρακτηριστικά, η οποία συμβάλλει σημαντικά στην ιδεολογική ζύμωση του νεοελληνικού πολιτισμού. Με την ένωση με την Ελλάδα, τα Επτάνησα ακολούθησαν τη μοίρα τους και εκπλήρωσαν την ανάγκη δημιουργίας κλίματος εσωτερικής συνοχής και ενότητας μεταξύ των επαρχιών της νέας χώρας. Συνέπεια αυτής της ατμόσφαιρας ήταν η σταδιακή απώλεια ταυτότητας, όπως το κλείσιμο του Ιονίου Κολλεγίου. Τα τελευταία χρόνια, καθώς οι προσπάθειες αναβάθμισης της περιοχής έχουν ενταθεί, το ελληνικό κράτος έχει ιδρύσει νέα πανεπιστήμια με στόχο την προώθηση της επιστήμης ή των επιστημονικών μεθόδων και της έρευνας που δεν περιλαμβάνονται στο παλιό ΑΕΙ.

Η ίδρυση του Ιονίου Πανεπιστημίου αποτελεί μέρος αυτής της πολιτικής και την 1η Οκτωβρίου 2018 το ΤΕΙ Ιονίων Νήσων (ΤΕΙ Ιονίων Νήσων) στο Αργοστόλι συστάθηκε ως ανεξάρτητο νομικό πρόσωπο που καταργήθηκε και εντάχθηκε στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο. αυτόματα και χωρίς περαιτέρω διατύπωση ενσωματώνει όλες τις οφειλές και τα περιουσιακά δικαιώματα και όλες τις υποχρεώσεις του Τ.Ε.Ι. Τα Επτάνησα, ως οιοσδήποτε καθολική διάδοχος τους, δεν υπόκεινται σε φόρους, τέλη ή άλλα δικαιώματα υπέρ του Δημοσίου ή των ΟΤΑ. ή άλλα νομικά πρόσωπα, πρέπει να περάσουν από τις διαδικασίες δημοσιότητας ακινήτων. Εγκαταστάσεις, εργαστήρια, αρχεία και βιβλιοθήκες τμημάτων και σχολών Τ.Ε.Ι. Σύμφωνα με το άρθρο 12 παρ. 2, οι σχολές των Ιονίων Νήσων μεταφέρονται στις σχολές και τις σχολές του Ιονίου Πανεπιστημίου.

Το πανεπιστήμιο απαρτίζεται από πέντε σχολές και δώδεκα τμήματα σπουδών:

Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών

“Η Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών ιδρύθηκε τον Μάιο του 2013. Κοσμήτορας της Σχολής είναι ο καθηγητής Γιώργος Κεντρωτής από το Τμήμα Μετάφρασης και Διερμηνείας.

- Το Τμήμα Ιστορίας ιδρύθηκε το 1985 και προσφέρει μαθήματα ιστορίας και σύγχρονων τεχνικών για την αντικειμενική, επαληθευμένη και επιστημονική απεικόνιση ιστορικών γεγονότων που εκτείνονται από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Λειτούργησε το ακαδημαϊκό έτος 1985–1986 και ήταν το πρώτο τμήμα του Ιονίου Πανεπιστημίου.
- Για την προετοιμασία ελληνόφωνων μεταφραστών και διερμηνέων, το Τμήμα Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας ιδρύθηκε το 1986. Είναι το μοναδικό τμήμα της Ελλάδας αφιερωμένο στη μετάφραση και τη διερμηνεία”.

Σχολή Επιστήμης της Πληροφορίας & Πληροφορικής

“Η Σχολή Επιστήμης της Πληροφορίας και Πληροφορικής ιδρύθηκε τον Μάιο του 2013. Κοσμήτορας της Σχολής είναι ο καθηγητής Κωνσταντίνος Οικονόμου από το Τμήμα Πληροφορικής.

- Το μόνο πανεπιστημιακό τμήμα στην Ελλάδα αφιερωμένο στις αρχειακές σπουδές, τη βιβλιοθηκονομία, τη μουσειολογία και την πληροφορική είναι το Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και Μουσειολογίας (ιδρύθηκε το 1993). Ξεκίνησε τη λειτουργία του κατά το ακαδημαϊκό έτος 1993-1994.
- Από το ακαδημαϊκό έτος 2004-05 λειτουργεί το Τμήμα Πληροφορικής. Το τμήμα εστιάζει τόσο στη θεωρητική όσο και στην εφαρμοσμένη πληροφορική.
- Από το 2018, το Τμήμα Ψηφιακών Μέσων και Επικοινωνίας εδρεύει στο Αργοστόλι της Κεφαλονιάς, εστιάζοντας σε διάφορους τομείς σπουδών όπως το ψηφιακό μάρκετινγκ, τη δημοσιογραφία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ηλεκτρονικό εμπόριο και την ανάπτυξη εφαρμογών πολυμέσων.”

Σχολή Μουσικής & Οπτικοακουστικών Τεχνών

“Η Σχολή Μουσικής και Οπτικοακουστικών Τεχνών ιδρύθηκε τον Μάιο του 2013. Κοσμήτορας της Σχολής είναι ο καθηγητής Δήμος Δημητριάδης από το Τμήμα Μουσικών Σπουδών.

- Το Τμήμα Μουσικών Σπουδών (1992) καλύπτει πέντε γνωστικά πεδία της μουσικής θεωρίας και πράξης:
 - Ανώτερα Θεωρητικά της Μουσικής (Αρμονία, Αντίστιξη, Φούγκα) και Μουσική Σύνθεση
 - Πρακτική της Μουσικής Ερμηνείας (Εκτέλεση μουσικών οργάνων, Μονωδία, Διεύθυνση μουσικών συνόλων)
 - Παιδαγωγική της Μουσικής
 - Μουσική Τεχνολογία
 - Μουσικολογία (Συστηματική Μουσικολογία, Ιστορική Μουσικολογία)
- Το Τμήμα Τεχνών Ήχου και Εικόνας (2004) ιδρύθηκε για την διαμόρφωση κατάλληλα εκπαιδευμένων ατόμων, ειδικών στους τομείς των οπτικοακουστικών μέσων και της οπτικοακουστικής τέχνης.
- Το Τμήμα Εθνομουσικολογίας (2018) ιδρύθηκε για την διαμόρφωση κατάλληλα εκπαιδευμένων ατόμων, ειδικών στους τομείς της μουσικολογίας της χώρας μας.”

Σχολή Περιβάλλοντος

“Η Σχολή Περιβάλλοντος ιδρύθηκε στις 25/04/2019.

- Τμήμα Περιβάλλοντος (2019) Ζάκυνθος
- Τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων (2019) Αργοστόλι”

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

“Η Σχολή Οικονομικών Επιστημών ιδρύθηκε στις 25/04/2019.

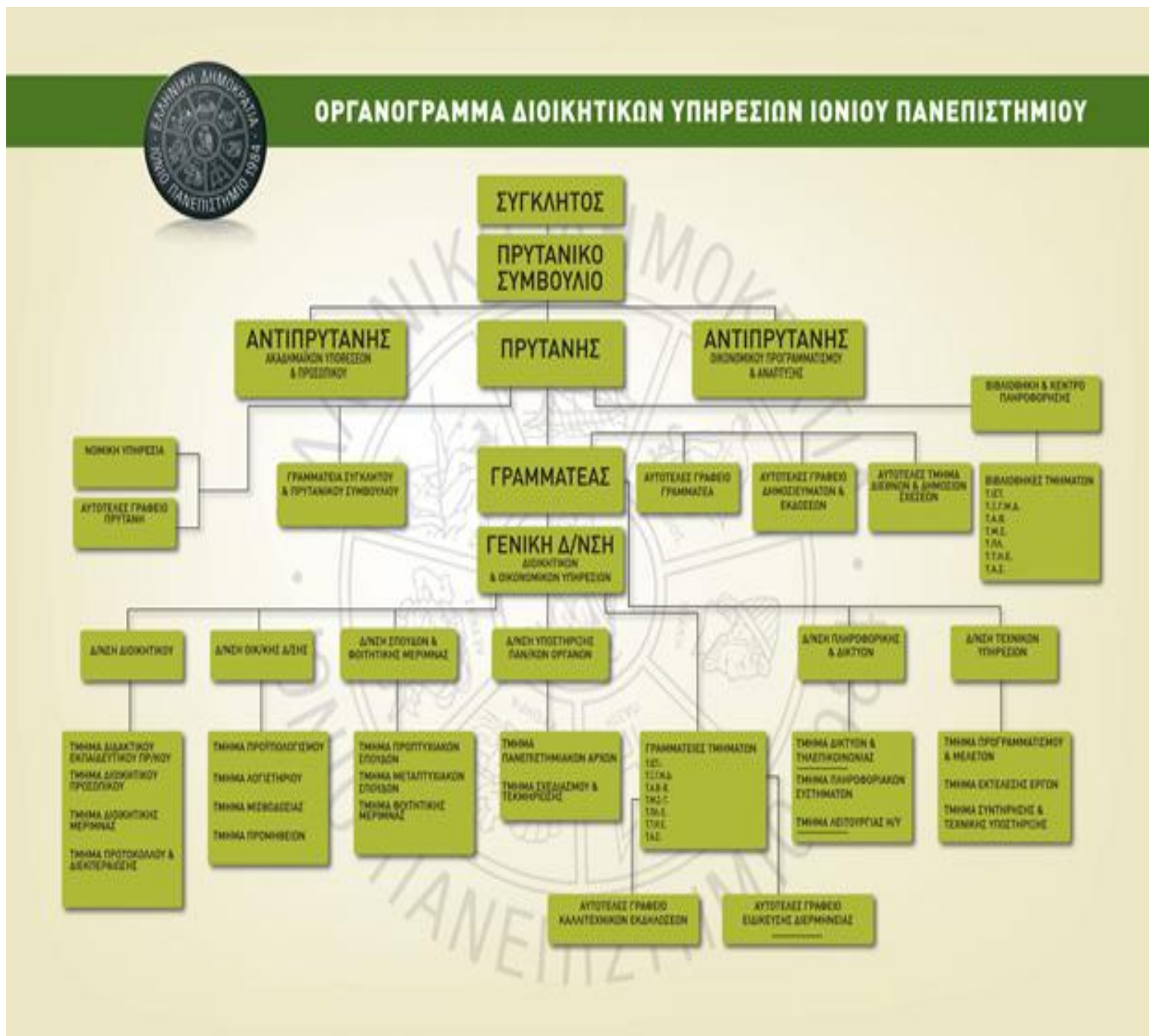
- Τμήμα Τουρισμού (2019) Κέρκυρα
- Τμήμα Περιφερειακής Ανάπτυξης (2019) Λευκάδα”

Σκοπός του Ιονίου είναι : “α) να συμβάλλει στη προσπάθεια του ελληνικού κράτους για την ίδρυση νέων τμημάτων στην ελληνική περιφέρεια με στόχο την προώθηση επιστημών ή επιστημονικών μεθόδων και αναζητήσεων που δεν καλύπτονται από προϋπάρχοντα τμήματα ΑΕΙ, β) να καλλιεργεί και να προάγει την κάθε Επιστήμη ξεχωριστά , με ιδιαίτερη έμφαση στη θεωρία και τις εφαρμογές της Πληροφορικής στους τομείς των Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, καθώς επίσης και στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη λειτουργία και τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων, δ) να παρέχει στους φοιτητές εξειδικευμένες γνώσεις που θα τους επιτρέπουν να απασχοληθούν, πέραν των βασικών τομέων της Πληροφορικής, με την μελέτη, την έρευνα, κατανόηση και εφαρμογή, καθώς και με τις επιπτώσεις της εισαγωγής και χρήσης της Πληροφορικής Επιστήμης στην υποστήριξη των ποικίλων κοινωνικών, διοικητικών και οικονομικών δραστηριοτήτων και δ) να ενισχύει συνεχώς το εκπαιδευτικό του προσωπικό με γνώσεις και τεχνογνωσία έτσι ώστε να πετυχαίνει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα σε θέματα εξέλιξης του προσωπικού του αλλά και των φοιτητών που το επέλεξαν με σκοπό να λάβουν τις απαιτούμενες γνώσεις και να διευρύνουν τους ορίζοντες τους.”

Η δράση του είναι συμπληρωματική στη δράση των αντίστοιχων τμημάτων στον ελλαδικό χώρο και σαφώς προσανατολισμένη σε καινοτόμες εφαρμογές στις κατευθύνσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων αλλά και των Ανθρωπιστικών-Κοινωνικών Επιστημών.

Η κατεύθυνση των Πληροφοριακών Συστημάτων αφενός, έχει καταστεί σήμερα, ένας κρίσιμος παράγοντας της παραγωγής, των υπηρεσιών και της διοίκησης των οργανισμών και αφετέρου η κατεύθυνση των Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών ανταποκρίνεται τόσο στη διεθνή πραγματικότητα και τις εκπαιδευτικές και ερευνητικές ανάγκες του χώρου της Πληροφορικής, όσο και στη φυσιογνωμία του Ιονίου Πανεπιστημίου.

1.2. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΙΟΝΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ¹



1.2.1. Διοίκηση Ιονίου Πανεπιστημίου

¹ <https://ionio.gr/gr/university/organisation-chart>

Η διοίκηση του Ιονίου Πανεπιστημίου αποτελείται από τα εξής μέρη:

α) Σύγκλητος

Η σύνθεση της Συγκλήτου περιλαμβάνει τον Πρύτανη, τους Κοσμήτορες και τους Προέδρους των Τμημάτων, με θητεία δύο ετών ο καθένας. Επιπλέον, υπάρχει εκπροσώπηση από κάθε κατηγορία φοιτητών (προπτυχιακοί, μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες) με θητεία ενός έτους, καθώς και εκπροσώπηση από κάθε κατηγορία προσωπικού με θητεία δύο ετών. “Η Γερουσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη ρύθμιση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών πολιτικών του Ιδρύματος, καθώς και των πολιτικών διασφάλισης ποιότητας. Είναι αρμόδιο για την έγκριση χρηματοδοτούμενων έργων και έργων που σχετίζονται με τη συνεχή εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση. Επιπλέον, η Γερουσία έχει την εξουσία να εγκρίνει εκλογικούς καταλόγους, προγράμματα σπουδών και να γνωμοδοτεί στον Πρύτανη σχετικά με την κατανομή των συνολικών πιστώσεων. Η ακριβής σύνθεση και ο αριθμός της Συγκλήτου με δικαίωμα ψήφου καθώς και οι προϋποθέσεις και κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή των ανωτέρω, προβλέπονται από το Οργανισμό και τον Εσωτερικό Κανονισμό του Ιδρύματος, αντίστοιχα.” Στις συνεδριάσεις της Συγκλήτου παρίστανται, χωρίς δικαίωμα ψήφου, οι Αντιπρυτάνεις, οι Αναπληρωτές Πρυτάνεις και ο Γραμματέας του Ιδρύματος.

β) Πρυτανικό Συμβούλιο²

Το όργανο γνωστό ως Συμβούλιο του Ιονίου Πανεπιστημίου αποτελείται από 11 άτομα. Στο συμβούλιο αυτό υπάρχουν επτά εσωτερικά μέλη, που αποτελούνται από έξι καθηγητές πρώτου επιπέδου και έναν εκπρόσωπο των φοιτητών. Τα υπόλοιπα τέσσερα μέλη είναι εκτός του πανεπιστημίου. “Κατά τις συνεδριάσεις του συμβουλίου παρίσταται ο Πρύτανης του Ιδρύματος και εκπρόσωπος από κάθε

² https://el.wikipedia.org/wiki/Ιόνιο_Πανεπιστήμιο

κατηγορία προσωπικού του Ιδρύματος, αν και δεν έχουν δικαιώματα ψήφου. Η παρουσία τους είναι ειδικά για συζητήσεις που σχετίζονται με τις αντίστοιχες κατηγορίες προσωπικού τους.

Η σύνθεση του Συμβουλίου του Ιονίου Πανεπιστημίου έχει ως εξής:

- **Πρόεδρος:** Κωνσταντίνος Αγγελόπουλος, καθηγητής του Πανεπιστημίου Montpellier III της Γαλλίας
- **Αναπληρωτής Πρόεδρος:** Νικόλαος Καραπιδάκης, καθηγητής του Τμήματος Ιστορίας του Ιονίου Πανεπιστημίου

Εξωτερικά Μέλη:

- Νικόλαος Αλεξανδρής, Ομότιμος καθηγητής και πρώην αντιπρύτανης του Πανεπιστημίου Πειραιώς
- Ιωάννης Γραμματικός, Πρόεδρος της Φιλαρμονικής Εταιρείας Κέρκυρας
- Βύρων Φιδετζής, Αρχιμουσικός της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών

Εσωτερικά Μέλη:

- Χρυσούλα - Μιράντα Καλδή, Αναπληρώτρια καθηγήτρια του Τμήματος Μουσικών Σπουδών του Ιονίου Πανεπιστημίου
- Νικόλαος - Γρηγόριος Κανελλόπουλος, Καθηγητής του Τμήματος Τεχνών, Ήχου και Εικόνας του Ιονίου Πανεπιστημίου

Μιχάλης Πολίτης, Αναπληρωτής καθηγητής του Τμήματος Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου”

γ)Πρύτανης

Ο Πρύτανης εκλέγεται μεταξύ του διδακτικού προσωπικού του Ιδρύματος για τετραετή θητεία. Ο Πρύτανης είναι καθηγητής πρώτης κατηγορίας από πανεπιστήμιο της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, Έλληνας πολίτης, γνώστης της ελληνικής γλώσσας, κύρους και με σημαντική εμπειρία στη διοίκηση. “ Είναι υπεύθυνος/η για την εύρυθμη λειτουργία του Ιδρύματος, συγκαλεί τη Σύγκλητο, συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Συμβουλίου και όλων των οργάνων, καταρτίζει το σχέδιο του

Οργανισμού και του εσωτερικού κανονισμού, προετοιμάζει και συντάσσει τον τακτικό ετήσιο οικονομικό προϋπολογισμό και τον απολογισμό των δραστηριοτήτων του Ιδρύματος. Προκηρύσσει δημόσια θέσεις καθηγητών ,εκδίδει διορισμούς προσωπικού και χειρίζεται όλες τις υποθέσεις του Ιδρύματος. Ο Πρύτανης είναι υπεύθυνος για τη λήψη μέτρων για την προστασία και τη διατήρηση του προσωπικού και της περιουσίας του Ιδρύματος, την κατανομή του προϋπολογισμού, την οργάνωση και την κατάργηση ερευνητικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τη γνώμη της Συγκλήτου και την έγκριση του Συμβουλίου.” Για να τον επικουρεί στα καθήκοντά του, ο Πρύτανης διορίζει έναν καθηγητή ή αναπληρωτή καθηγητή πρώτης κατηγορίας του Ιδρύματος ως Αντιπρόεδρο και του αναθέτει τα καθήκοντα του οικονομικού προγραμματισμού και της ανάπτυξης, των διδακτικών υποθέσεων και του ανθρώπινου δυναμικού.

δ)Αντιπρυτάνεις

Όπου ο πρώτος είναι υπεύθυνος Αντιπρύτανης Οικονομικών, Φοιτητικής Μέριμνας και Διασφάλισης Ποιότητας και ο δεύτερος Αντιπρύτανης Διοικητικών Υποθέσεων και Προγραμματισμού και τέλος υπάρχει και ο Αντιπρύτανης Διοικητικών Υποθέσεων και Προγραμματισμού³.

“Ενδεικτικά καθώς αναφερόμαστε στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο οι εν λόγω θέσεις καλύπτονται ανάλογα με τα προσόντα τους από τους εξής κυρίους και κυρίες

Πρύτανης: Ανδρέας Φλώρος, Καθηγητής Τμήματος Τεχνών Ήχου & Εικόνας

Αντιπρύτανης Οικονομικών, Φοιτητικής Μέριμνας και Διασφάλισης Ποιότητας:
Ηλίας Γιαρένης, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Ιστορίας

Αντιπρύτανης Διοικητικών Υποθέσεων και Προγραμματισμού: Ευστάθιος Μακρής, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Μουσικών Σπουδών

Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων, Διεθνών Σχέσεων και Εξωστρέφειας:
Χριστίνα Μπάνου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Αρχαιονομίας, Βιβλιοθηκονομίας, Μουσειολογίας

³ Η θέση του οποίου δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα

Αντιπρύτανης Έρευνας, Διά Βίου Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης: Χριστίνα Μπενέκη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Τουρισμού”

Η θητεία της πρυτανικής αρχής ξεκίνησε από την 1η Σεπτεμβρίου 2020.

Από το οργανόγραμμα παρατηρούμε ότι βασικές υπηρεσίες και αυτοτελή τμήματα πέντε στο σύνολο ,εμπίπτουν απευθείας στον πρύτανη και θα σας αναφέρω παρακάτω:

- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Γραφείο Πρύτανη
- Γραμματεία Συγκλήτου και πρυτανικού Συμβουλίου
- Βιβλιοθήκη &Κέντρο Πληροφορικής
- Βιβλιοθήκες Τμημάτων

ε)Γραμματέας

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα, θα πρέπει να είναι υπάλληλοι που έχουν άμεση σχέση με τον Πρύτανη, τον εμπιστεύονται και βρίσκονται κοντά του. Υπό την εποπτεία του Πρύτανη, τα ακόλουθα ανεξάρτητα γραφεία και διευθύνσεις, όπως βλέπετε, ασχολούνται άμεσα με τη διαχείριση των έντυπων και μη έντυπων μέσων για την ακριβή και κατάλληλη εικόνα του Πανεπιστημίου, τόσο εντός όσο και εκτός της θεσμικής του ιδιότητας και του χώρου του.

“Έχει στην εποπτεία του τα παρακάτω αυτοτελή γραφεία και διευθύνσεις :

- Αυτοτελές Γραφείο Γραμματέα
- Αυτοτελές Γραφείο Δημοσιευμάτων και Εκδόσεων
- Αυτοτελές Τμήμα Διεθνών & Δημοσίων Σχέσεων

- Διεύθυνση Πληροφορικής & Δικτύων η οποία απαρτίζεται :α)Τμήμα Δικτύων και Τηλεπικοινωνίας, β)Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων και γ) Τμήμα Λειτουργίας Η/Υ
- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών η οποία αποτελείται από: α)Τμήμα προγραμματισμού και Μελετών, β)Τμήμα Εκτέλεσης Έργων και γ) Τμήμα Συντήρησης και Τεχνικής Υποστήριξης.”

ζ) Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών έχει την ευθύνη τεσσάρων υποδιευθύνσεων καθώς τις Γραμματείες των Τμημάτων Πανεπιστημίου.

Οι διευθύνσεις και τα τμήμα παραθέτονται παρακάτω:

1.Διεύθυνση Διοικητικού

Στη συγκεκριμένη διεύθυνση όπως μπορούμε να συμπεράνουμε εμπίπτουν τμήματα που στόχο έχουν την εύρυθμη λειτουργία του Πανεπιστημίου. “Αποτελούν τμήματα διαχείρισης προσωπικού, και σκοπό τους οφείλουν να είναι η συνεχής επαγρύπνηση για επίλυση θεμάτων τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πιθανόν αξιολογήσεις ενδιάμεσα στα εκπαιδευτικά έτη είτε με ανώνυμα ερωτηματολόγια σε φοιτητές είτε σε συναδέλφους. Επίσης, ένας άλλος τρόπος θα μπορούσε να είναι η συνεχής εκπαίδευση στο γνωστικό τους αντικείμενο ,είτε εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων αυτοβελτίωσης για την καλύτερη αρμονία των διαπροσωπικών σχέσεων.”

Τα τμήματα της παραπάνω διεύθυνσης είναι:

- Τμήμα Διδακτικού και Εκπαιδευτικού Προσωπικού
- Τμήμα Διοικητικού Προσωπικού
- Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας
- Τμήμα Πρωτόκολλου και Διεκπεραίωσης

2.Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης

Αποτελεί μέρος κάθε οργανισμού καθώς είναι η διεύθυνση η οποία διαχειρίζεται τους πόρους τόσο σε αμοιβές υπαλλήλων όσο και σε κονδύλια για περαιτέρω ερευνητικά προγράμματα ,άρα αποτελεί μέρος του Ιονίου Πανεπιστημίου. Διαιρείται στα εξής τμήματα :

- Τμήμα Προϋπολογισμού
- Τμήμα Λογιστηρίου
- Τμήμα Μισθοδοσίας
- Τμήμα Προμηθειών

3.Διεύθυνση Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας

Σκοπός της είναι να μπορεί να επιλύει θέματα των φοιτητών του Πανεπιστημίου σε καθημερινή βάση ώστε να ομαλοποιεί την καθημερινή τους διαβίωση και η εύρυθμη φοίτηση τους καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών τους. Αποτελείται από τρία τμήματα:

- Τμήμα Προπτυχιακών Σπουδών
- Τμήμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
- Τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας

4. Διεύθυνση Υποστήριξης Πανεπιστημιακών Οργάνων

Είναι το αρμόδιο όργανο για να μπορεί να ορίσει τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες που θα έχει κάθε παράγοντας ξεχωριστά, αλλά και στο σύνολο τους. “Αποτελεί των φορέα που ελέγχει την σωστή λειτουργία του Πανεπιστημίου. όπως είναι η εύρυθμη λειτουργία του από εξωγενείς παράγοντες π.χ. καταλήψεις αλλά και την τήρηση των παραμέτρων τις συλλογικής σύμβασης που έχει υπογράψει το προσωπικό.” Τα τμήματα που το ορίζουν είναι:

- Τμήμα Πανεπιστημιακών Αρχών
- Τμήμα Σχεδιασμού και Τεκμηρίωσης

Επιπροσθέτως ,στη **Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών** ανήκει η Γραμματεία Τμημάτων που έχει στην εποπτεία της το Αυτοτελές Γραφείο Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων και το Αυτοτελές Γραφείο Ειδικευμένης Διερμηνείας.

5. Συμβούλιο Ένταξης

Στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο λειτουργεί Συμβούλιο Ένταξης, με έδρα στην Αθήνα, στο οποίο μετέχουν ο Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων, οι Αντιπρόεδροι της Διοικούσας Επιτροπής του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων που υπηρετούν, καθώς και ο εκάστοτε Αντιπρύτανης ακαδημαϊκών υποθέσεων του Ιονίου Πανεπιστημίου, ως μέλη.

Το Συμβούλιο Ένταξης είναι αρμόδιο για τη διευθέτηση θεμάτων που αφορούν την ένταξη του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων και τη διασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής των προγραμμάτων σπουδών των Τμημάτων του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων, που παρέχονται μεταβατικά, “όπως:

α) την εισήγηση προς τη Σύγκλητο για την εύρυθμη λειτουργία και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων σπουδών των Τμημάτων του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων,

β) την εισήγηση προς τη Σύγκλητο και την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεών της για την πρόσληψη του αναγκαίου έκτακτου εκπαιδευτικού προσωπικού, για τη διεξαγωγή των προγραμμάτων σπουδών των Τμημάτων του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων μέχρι την ολοκλήρωσή τους.

Ο Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων, που υπηρετεί κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος, συμμετέχει στο Πρυτανικό Συμβούλιο και στη Σύγκλητο χωρίς δικαίωμα ψήφου.” Σε περίπτωση απουσίας του για οποιονδήποτε λόγο ή προσωρινού κωλύματος, καθώς και αν παραιτηθεί ή εκλείψει, τον αναπληρώνει ένα εκ των μελών του Συμβουλίου Ένταξης, που υποδεικνύεται με τον αναπληρωτή του από το ίδιο το Συμβούλιο.

1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

1.3.1. Ανάλυση και αποτελέσματα

Κατά την έναρξη της έρευνας διαχωρίσαμε από την συνολική λίστα των ερωτημάτων τα εξής ,τρία καίρια ερωτήματα όπως :

- 1.Πόσο αποδεκτό βρίσκετε από τον οργανισμό να διαχειρίζεται τη γνώση σας, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής σας;
- 2.Πόσο εύκολη είναι η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία;
- 3.Πόσο δεκτικοί είστε στην ελευθερία λήψης αποφάσεων και ενεργειών (αυτενέργεια) με σκοπό τη μάθηση και την καινοτομία;

Ξεκινώντας να αναλύουμε την έρευνα και να απαντάμε στα ερωτήματα εστιάζουμε για αρχή στο πρώτο ερώτημα το οποίο αφορά την ελαστικότητα ενός υπαλλήλου-εργαζόμενου να αποδεχθεί μια παρέμβαση επάνω στον εργασιακό του τομέα.

Το ερώτημα λοιπόν είναι **κατά πόσο είναι αποδεκτό από τον οργανισμό να διαχειρίζεται τη γνώση σας, με περαιτέρω σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής σας.** Σύμφωνα με την έρευνα αντιλαμβανόμαστε ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν την εμπλοκή του οργανισμού ,με σκοπό να κατευθύνουν τον εργαζόμενο στις σωστές διαδρομές γνώσεων και πράξεων. Με αυτόν τον μηχανισμό δίδεται η δυνατότητα εμπλουτισμού στη γνώση και στη βελτίωση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα με τον ορισμό εργασίας (working definition) της Διεθνούς Ομοσπονδίας Ενώσεων και Ιδρυμάτων Βιβλιοθηκών (International Federation of Library Associations and Institutions):

“Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία δημιουργίας (πρωτογενής δημιουργία, καταγραφή της υπάρχουσας γνώσης) ,συσσώρευσης (διατήρηση, οργάνωση, ενσωμάτωση-συγχώνευση), διαμοιρασμού(κοινή επικοινωνία), υλοποίησης (εφαρμογή συστημάτων αξιοποίησης της γνώσης) και επαναχρησιμοποίησης

(μετασχηματισμός) της οργανωσιακής γνώσης, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να επιτύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους”.⁴

Περαιτέρω, η IFLA (IFLA, 2021) αναφέρει ότι ο όρος γνώση (knowledge) δεν περιορίζεται απλώς στη δημοσίευση πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνει και περαιτέρω έννοιες όπως:

- δύο σημαντικά είδη γνώσης (tacit knowledge), το πρώτο είδος αφορά τη γνώση των ειδικών (expertise) και το δεύτερο την καταχωρημένη γνώση (explicit knowledge),
- την αποτύπωση των διαδικασιών σύμφωνα με τα τυπικά δεδομένα και τις διαδικασίες,(procedural knowledge).

Η προσέγγιση του Michael Koenig (2018) στο ζήτημα του ορισμού της διαχείρισης γνώσης (KM) προτείνει επίσης να τεθεί και να απαντηθεί το εξής ερώτημα: (Από τι αποτελείται ένα τυπικό σύστημα διαχείρισης γνώσης; What does a KM system typically consist of?).

Ο Koenig απαντά ότι ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης (KM) τυπικά αποτελείται από:

- Έμφαση στην προσβασιμότητα και την ανταλλαγή πληροφοριών εντός και εκτός του οργανισμού (access to internal and external information).
- Πρακτικές βασισμένες στη γνώση, με τη χρήση συστημάτων ανάκτησης τεχνογνωσίας (expertise locating systems).
- Εστίαση στον οργανωτικό σχεδιασμό για τη διευκόλυνση των γνωστικών διαδικασιών όσο το δυνατόν περισσότερο.
- Ανθρώπινη αλληλεπίδραση, αυτοέκφραση, γνώση και περιβαλλοντικοί παράγοντες ως μικρά συστήματα επικοινωνίας, μικροσκοπικές κοινωνίες εντός του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Koenig (2001):

⁴ (IFLA, 2021)

"Η διαχείριση της γνώσης είναι το πιο καυτό θέμα που έπληξε τη βιβλιοθηκονομία μετά την ηλεκτρονική αναζήτηση"*(Knowledge Management is the hottest topic to hit librarianship since online searching)*.

Ο ορισμός του Hibbard (1997):"

Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία καταγραφής της συλλογικής τεχνογνωσίας μιας επιχείρησης".*(Knowledge Management is the process of capturing a company's collective expertise)*

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας, (American Productivity & Quality Center, <http://www.apqc.org/>) ως διαχείριση γνώσης παραθέτει τον εξής ορισμό : “Διαχείριση γνώσης είναι η ευρεία διαδικασία εντοπισμού, οργάνωσης και μεταφοράς και χρήσης των πληροφοριών και της εμπειρίας μέσα σε έναν οργανισμό”.*(Knowledge Management is the broad process of locating, organizing, and transferring, and using the information and expertise within an organization)*. Το Κέντρο APQC ειδικεύεται στη "συγκριτική αξιολόγηση, τις βέλτιστες πρακτικές, τη βελτίωση των διαδικασιών και των επιδόσεων και τη διαχείριση της γνώσης (KM)" (benchmarking, best practices, process and performance improvement, and knowledge management (KM))και έχει μέλη σε πολλούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

Για να παραθέσουμε τον νέο ορισμό (APQC, 2019), το Κέντρο APQC ορίζει τη διαχείριση της γνώσης (KM) ως μια συστηματική προσέγγιση που βοηθά τη ροή της γνώσης μεταξύ των σωστών ανθρώπων σε έναν οργανισμό τη σωστή στιγμή (στη σωστή μορφή και με το σωστό κόστος), ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να ενεργούν αποτελεσματικά για να δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό. Ορίζεται ως μια συλλογή προσεγγίσεων. Τα περισσότερα προγράμματα KM υποστηρίζουν μια σειρά προσεγγίσεων, συμπεριλαμβανομένων των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών απόκτησης γνώσης, ανάλογα με τις ανάγκες και τη στρατηγική γνώσης του οργανισμού. Οι περισσότερες προσεγγίσεις διαχείρισης της γνώσης έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν στους εργαζομένους να συνεργάζονται και να μοιράζονται τη γνώση. Εντοπισμός και μεταφορά κρίσιμων γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης ή διαχείριση και παροχή πρόσβασης σε γνώσεις και πληροφορίες

(συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών για εμπειρογνώμονες και συναδέλφους). *(APQC defines knowledge management (KM) as a collection of systematic approaches to help knowledge flow to and between the right people at the right time (in the right format at the right cost) so they can act more efficiently and effectively to create value for the organization. Most KM programs support a range of approaches (i.e., tools and techniques to get knowledge where it needs to go), depending on the needs of the organization and its knowledge strategy. Most KM approaches are designed to bring employees together to collaborate and share knowledge; to identify and transfer critical knowledge and expertise; or to manage and provide access to knowledge and information (including information about experts and colleagues).*

Επιπλέον, ο Koenig (2001) γράφει: "Κατά μία έννοια, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η διαχείριση της γνώσης είναι απλώς βιβλιοθηκονομία εφαρμοσμένη στις δραστηριότητες ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για μια εταιρεία συμβούλων όπως η Andersen είτε για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό όπως η Παγκόσμια Τράπεζα). Αναφέρεται επίσης ότι: "Το διανοητικό κεφάλαιο είναι η αυξανόμενη αναγνώριση ότι η πληροφορία είναι ένας σημαντικός συντελεστής παραγωγής στην ίδια κατηγορία με τη γη, την εργασία, το κεφάλαιο και την ενέργεια. *(Intellectual Capital is the growing awareness that information is a factor of production, in a category with land, labor, capital, and energy)*. Πιστεύει επίσης ότι" η διαχείριση της γνώσης καθιερώθηκε αρχικά από το συνδυασμό ενός ισχυρού ενδιαφέροντος για το" διανοητικό κεφάλαιο" *(intellectual capital)* και τη λειτουργία των ενδοδικτύων των επιχειρήσεων *(corporate Intranets)*".

Αυτή η συνθήκη δημιουργεί μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης με κοινό παρονομαστή την αποδοτικότητα του εργαζόμενου η οποία επηρεάζει τον εκάστοτε οργανισμό τόσο στις λειτουργίες του όσο και στην αποδοτικότητά του σε αναθέσεις στόχων-έργων.

Ο ρόλος της διαχείρισης της γνώσης έχει επεκταθεί δραματικά από έναν παράγοντα που ασχολείται με τη δημιουργία και τη διατήρηση αποθετηρίων γνώσεων σε έναν παράγοντα που συμβάλλει στην επιρροή της κουλτούρας του οργανισμού προς την κατεύθυνση της μεταφοράς γνώσεων, της κατάρτισης και της μάθησης για

συνεργασία και καινοτομία. Η λειτουργία της διαχείρισης της γνώσης αφορά τα τμήματα ποιότητας, πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, καινοτομίας και λειτουργίας και εξαρτάται από τα κίνητρα και τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

Οι διαχειριστές γνώσης έχουν διάφορα επιστημονικά υπόβαθρα, που κυμαίνονται από την επιστήμη της πληροφορικής έως τη διαχείριση επιχειρήσεων. Ένας αποτελεσματικός διαχειριστής γνώσης είναι πιθανό να είναι κάποιος με ευέλικτο χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων και εξοικείωση με τις έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς/κουλτούρας, των διαδικασιών, του branding, του μάρκετινγκ και των συνεργατικών τεχνολογιών.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ) είναι ένα σύστημα που:

- Η τεχνολογία επιτρέπει τη δημιουργία/ διαχείριση/ ανταλλαγή μορφοποιημένων εγγράφων.
- Η ταξινόμηση αυτή είναι παρόμοια με την τεχνολογία εγγράφων, δεδομένου ότι χρησιμοποιείται ένα σύστημα ορολογίας για τη σύνοψη των εγγράφων.
- Η τεχνολογία πληροφοριών χρησιμοποιεί προσαρμοσμένα συστήματα αναπαράστασης στον προβληματικό τομέα.
- Τα οργανωτικά δίκτυα δείχνουν τη ροή της επικοινωνίας μεταξύ φορέων και ατόμων.

Τα εργαλεία κοινωνικής πληροφορικής χρησιμοποιούνται για να παρέχουν μια πιο οργανική προσέγγιση στη δημιουργία συστημάτων ΔΓ. Τα ΣΔΑ αντιμετωπίζουν τις πληροφορίες που προέρχονται από κοινωνικά εργαλεία για την παροχή ενός πιο ολοκληρωμένου, συστηματικά και λειτουργικά ολοκληρωμένου συστήματος ΔΓ (αν και η ΔΓ ως τομέας μπορεί να εκτείνεται πέρα από την κύρια πληροφοριακή λειτουργία κάθε συστήματος). Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αξιοποιούν ή να συμβάλλουν σε άλλες πηγές πληροφοριών, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή πληροφόρηση με το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα ειδικά χαρακτηριστικά των ΣΔΓ περιλαμβάνουν τα εξής:

- Σκοπός: Τα ΣΔΓ έχουν κάποιο ρητό σκοπό διαχείρισης γνώσης, όπως η συνεργασία, η ανταλλαγή ορθών πρακτικών κ.λπ.

-Πλαίσιο: Η προοπτική των ΣΔΓ αναγνωρίζει ότι η γνώση είναι πληροφορία που είναι λογικά οργανωμένη, αποθηκευμένη και ενσωματωμένη σε ένα πλαίσιο δημιουργίας και εφαρμογής.

-Διαδικασία: Ένα ΣΔΓ αναπτύσσεται για να υποστηρίξει και να ενισχύσει τις διαδικασίες γνώσης ,εργασιών και έργων, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας, κατασκευής, προσδιορισμού, καταγραφής, απόκτησης, επιλογής, αξιολόγησης, οργάνωσης, σύνδεσης, δόμησης, τυποποίησης, αναπαράστασης, μεταφοράς, διανομής, συντήρησης, διατήρησης, βελτίωσης, αναθεώρησης, εξέλιξης, πρόσβασης, ανάκτησης και εφαρμογής της γνώσης.

- -Συμμετέχοντες: Οι χρήστες μπορούν, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις δεν χρειάζεται, να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο ως συμμετέχοντες στα δίκτυα της κοινότητας γνώσης που διευκολύνονται από τα ΣΔΓ. Τα έργα των ΣΔΓ δεν αφορούν μόνο τη γνώση, καθώς η γνώση αναπτύσσεται συλλογικά και η ανταλλαγή γνώσεων αφορά διαφορετικούς συμμετέχοντες με διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρίες. Διατηρείται για να μας θυμίζει ότι οδηγεί σε συνεχή αλλαγή, ανακατασκευή και εφαρμογή σε διαφορετικά πλαίσια.
- -Εργαλεία: Τα ΣΔΓ μπορούν να συλλέγουν, να δημιουργούν και να μοιράζονται κωδικοποιήσιμες πτυχές της εμπειρογνωμοσύνης, να δημιουργούν εταιρικούς καταλόγους γνώσεων, ταξινομίες ή οντολογίες, αναζήτηση εμπειρογνομώνων, συστήματα διαχείρισης δεξιοτήτων, συνεργατικό φιλτράρισμα και επεξεργασία ενδιαφερόντων που χρησιμοποιούνται για να φέρνουν τους ανθρώπους κοντά, να δημιουργούν και να υποστηρίξει εργαλεία ΔΓ ,όπως η διευκόλυνση.

Το ΣΔΓ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα ευρύ φάσμα συνεργατικών και ιεραρχικών κοινοτήτων, εικονικών οργανισμών, κοινωνιών και άλλων εικονικών δικτύων, για τη διαχείριση του περιεχομένου των πληροφοριών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για δραστηριότητες, αλληλεπιδράσεις και ροή εργασίας · έργα, δίκτυα, τμήματα, προνόμια, ρόλους, συμμετέχοντες και άλλους ενεργούς χρήστες, ώστε να εξάγει και να δημιουργήσει νέα γνώση και να ενισχύσει, να μοχλεύσει και να μεταφέρει σε νέα

αποτελέσματα της γνώσης παρέχοντας νέες υπηρεσίες που χρησιμοποιούν νέες μορφές και διασυνδέσεις και διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.

Ο όρος ΣΔΓ μπορεί να συνδεθεί σε λογισμικό ανοιχτού κώδικα, ανοιχτά πρότυπα, ανοιχτά πρωτόκολλα και άδειες ανοιχτής γνώσης, πρωτοβουλίες και πολιτικές.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που αποδίδονται στα ΣΔΓ είναι τα εξής:

- Κοινή χρήση των πολύτιμων οργανωτικών πληροφοριών σε όλη την ιεραρχία.
- Μπορεί να αποφευχθεί η επανεφεύρεση του τροχού, μειώνοντας τις περιττές εργασίες.
- Μπορεί να μειωθεί ο χρόνος κατάρτισης για νέους υπαλλήλους.
- Διατήρηση της πνευματικής ιδιοκτησίας αφού ο εργαζόμενος αποχωρήσει εάν αυτή η γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί.
- Διαχείριση του χρόνου.

Ο διαμοιρασμός της γνώσης παραμένει ένα δύσκολο θέμα για τη διαχείριση της γνώσης, και ενώ δεν υπάρχει σαφής συμφωνία, τα προβλήματα περιλαμβάνουν θέματα διαχείρισης χρόνου για τα έργα της γνώσης, το επίπεδο της εμπιστοσύνης, την έλλειψη αποτελεσματικής υποστήριξης τεχνολογιών και του πολιτισμού.

Το δεύτερο ερώτημα το οποίο προσπαθήσαμε μέσω της έρευνας να απαντήσουμε είναι **πόσο εύκολη είναι η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία**. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι δεν είναι εύκολο. Οι λόγοι είναι αρκετοί αλλά όλα ξεκινούν από τη διάθεση και τη θέληση που έχει ο κάθε εργαζόμενος να συνεργαστεί και να δώσει στον συνάδελφο του χώρο να του δείξει κάτι καινούργιο ή να μάθει κάτι από την υπηρεσία του χωρίς να έχει στο μυαλό του κάποιες πεποιθήσεις και κατάλοιπα παλαιότερων εποχών. Σε καμία περίπτωση δεν αποκλείουμε το ενδεχόμενο της ομαλής και άρτιας συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρκετές φορές η διάθεση μη συνεργασίας έχει ως αποτέλεσμα να μπαίνουν εμπόδια στην εξέλιξη και ομαλή λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού. Θα μπορούμε κανείς να πει ότι σκεφτόμενος ο ίδιος ο εργαζόμενος το προσωπικό του ή το εργασιακό του συμφέρον οφείλει να συνεργάζεται έστω με τους κοντινούς του συναδέλφους για να

μπορεί να ισχυροποιεί τη θέση του και να διαμοιράζεται η ευθύνη όταν θα προκύψει κάποιο ζήτημα αλλά και να μοιράζεται τα εύσημα σε κάποιο επίτευγμα.

Σημαντικό ρόλο στη συνεργασία των εργαζομένων και καίριο κομμάτι στις αποφάσεις που λαμβάνονται έχει ο εκάστοτε προϊστάμενος ή διευθυντής. Αυτό το αναφέρω σαφώς με το σκεπτικό ότι είναι ο ίδιος ο οποίος μεταφέρει την αίσθηση που θέλει το αρμόδιο όργανο να διέπει τον συγκεκριμένο οργανισμό και εναποθέτει τους κανόνες λειτουργίας είναι άτυπες είτε τυπικές μέσω της συμπεριφοράς και της ανοχής του εφόσον την επιδειξεί. Εκεί ακριβώς μπορεί να είναι και το κομβικό στοιχείο έτσι ώστε να ξεκινήσει ένας άτυπος πόλεμος αρνούμενος κάθε συνεργασία.

Η εμπιστοσύνη μπορεί να ορισθεί ως η προθυμία ενός ατόμου να είναι ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου ατόμου (Griffin, et al. 2007). Στις συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων καλό θα είναι να λαμβάνει υπόψη α) τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους β) το ενδεχόμενο ανατροφοδότησης των εργασιακών αποτελεσμάτων τους και γ) την ύπαρξη ή μη μεθόδων ενδυνάμωσης των εργαζομένων με σκοπό την μελλοντική τους ανάληψη πρωτοβουλιών.

Η εμπιστοσύνη όμως δημιουργείται μέσω της αντικειμενικής τήρησης των διαδικασιών διοίκησης σε καθημερινή βάση, τουλάχιστον έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Το δε κλίμα συνεργασίας δημιουργείται από την αξιοπιστία των πράξεων που απορρέουν από τις ειλικρινείς προθέσεις των διοικούντων (Krot and Lewicka 2012). Το αίσθημα εμπιστοσύνης ενός ατόμου προς άλλα μέλη της κοινότητας επηρεάζεται από τις αντιλήψεις που έχει σχετικά με το πόσο δίκαιοι και ανεπηρέαστοι είναι οι κανόνες διοίκησης, οι οποίες εφαρμόζονται στην δικαιοδοσία τους.

Εφόσον εξαλείψουν οι μέχρι τώρα στρατηγικές ηγεσίας και υιοθετηθεί ένας νέος τρόπος διοίκησης και αλληλοεπίδρασης των εργαζομένων αναμεταξύ τους αλλά και με τον εκάστοτε προϊστάμενο.

Τέλος ,μας μένει να αναλύσουμε και το τελευταίο ερώτημα *πόσο δεκτικοί είστε στην ελευθερία λήψης αποφάσεων και ενεργειών (αυτενέργεια) με σκοπό τη μάθηση και την καινοτομία.*

Από την έρευνα μας φαίνεται ότι ο εργαζόμενος αποζητά την ελευθερία των αποφάσεων και ενεργειών του ώστε να μπορεί να δέχεται εκ νέου μάθηση και να μην μένει μόνο στην κατέχουσα γνώση. Θα μπορεί να επιλύει υποθέσεις χωρίς να χρειάζεται να διακόπτει την εργασία του και να έχει την αίσθηση της ολοκλήρωσης

καθώς θα είναι ικανός να ανταποκριθεί σε μια υπόθεση χωρίς να νοιώθει ελλιπής και μη επαρκής στην διεκπεραίωσή της. Σημαντικό λόγο σε αυτή την επιθυμία πρέπει να αποτελέσει η συνεχής εκμάθηση και του εργαζόμενου. Ο σκοπός οφείλει να είναι η δυνατότητά του να ανταπεξέρχεται σε κάθε ζήτημα που θα του ανατεθεί και να διεκπεραιώνεται χωρίς να υπάρχει καθυστέρηση. Με τη συνεχής γνώση θα είναι ενήμερος για όσα έχουν εκ νέου αποφασιστεί ή θεσμοθετηθεί για τον εκάστοτε οργανισμό και θα μπορεί να λειτουργεί αυτόνομα ανεξάρτητα με εξωγενείς παράγοντες όπως η απουσία του προϊσταμένου, η διακοπή της εργασίας λόγω τεχνικού ζητήματος.

Σε έναν οργανισμό μπορούμε να συναντήσουμε τρία διαφορετικά περιβάλλοντα (συνθήκες): περιβάλλον βεβαιότητας (certain environment), περιβάλλον κινδύνου/ρίσκου (risk environment), και περιβάλλον αβεβαιότητας (uncertain environment).

Σε ένα περιβάλλον βεβαιότητας, επικρατεί η πληροφόρηση για πιθανές εναλλακτικές λύσεις δράσης και θα λέγαμε πως είναι μια ιδανική περίπτωση, εφόσον όλες οι εναλλακτικές και οι εκβάσεις είναι γνωστές στον/στην αποφασίζοντα/ούσα. Στην περίπτωση αυτή ο κίνδυνος αποτυχίας είναι πολύ χαμηλός και ο εργαζόμενος θα είναι πιο ασφαλής και σίγουρος να λειτουργήσει αυτοβούλως, αφού δεν θα έχει μεγάλη επίδραση στις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού.

Αντιθέτως σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, δεν υπάρχει ικανοποιητική πληροφόρηση κατά συνέπεια μπορούμε να οδηγηθούμε σε μη ασφαλείς επιτυχημένες αποφάσεις. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο να εκτιμηθούν οι πιθανότητες ως προς τις εκβάσεις των εναλλακτικών. Με αποτέλεσμα να χρειάζεται η συλλογική αντιμετώπιση του προβλήματος και ο κίνδυνος αποτυχίας είναι υψηλός. Στην περίπτωση του περιβάλλοντος κινδύνου, υπάρχει ατελή πληροφόρηση με τη διαφορά ότι στην περίπτωση αυτή οι πιθανότητες των πιθανών εκβάσεων των εναλλακτικών είναι περισσότερες και ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι μέτριος .

Ο οργανισμός θα πρέπει να επιδιώκει τη συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και θα είναι επαρκής στα καθήκοντά τους και θα τους δίνεται η δυνατότητα να νοιώθουν χρήσιμοι στον οργανισμό και θα έχει θετικό αντίκτυπο και στην εργασία τους. Θα γίνουν πιο δεκτικοί σε νέες πληροφορίες και θα εξελίσσονται διαρκώς έχοντας αφήσει πίσω το κατάλοιπο του παρελθόντος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Εκπαίδευση- Κατάρτιση

2.1. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ραγδαία τεχνολογική καινοτομία και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση έχουν αναδείξει το ανθρώπινο δυναμικό ως καταλύτη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού, όπως προαναφέρθηκε. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξίες και οι στάσεις στο χώρο εργασίας γίνονται το επίκεντρο των διαρθρωτικών αλλαγών. “Ολοένα και περισσότερο, οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί, ιδίως στον δημόσιο τομέα, μετατοπίζονται από τα γραφειοκρατικά μοντέλα στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ουσιαστικά ότι τα νέα συστήματα διαχείρισης εστιάζουν στην ανάπτυξη διοικητικών, κοινωνικών και τεχνικών δεξιοτήτων, στην παρακίνηση, ενδυνάμωση και ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 και η διοίκηση ικανοτήτων εφαρμόζεται συστηματικά στο δημόσιο τομέα από το 2000⁵”.

Στη σύγχρονη εποχή, η ικανότητα έχει γίνει μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές και αξίες. “Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων ορίζονται ως η διαχείριση στόχων και συμπεριφορών, η διαχείριση υφισταμένων, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η ηγεσία, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της εργασιακής εμπειρίας⁶”.

“Το μοντέλο διαχείρισης του Πλαισίου Ικανοτήτων (Competency Framework- CF) (Π) χρησιμοποιεί τις ικανότητες ως μέσο αλλαγής της κουλτούρας εντός ενός κυβερνητικού γραφείου και ως σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και της ανώτερης διοίκησης, συμβάλλοντας στην απασχολησιμότητα και την εθελοντική κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Οι γνώσεις που απαιτούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους εμπλουτίζονται από τις δεξιότητες, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις αξίες που αναμένονται από αυτούς στην εργασία τους. Το

⁵ Τσολακίδου, Σ., «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα», e-Journal of Science & Technology <http://e-jst.teiath.gr> , προσπελάστηκε στις 17/12/2020, σελ. 73.

⁶ Τσολακίδου, Σ., «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα», e-Journal of Science & Technology <http://e-jst.teiath.gr> , προσπελάστηκε στις 17/12/2020, σελ. 74.

πλαίσιο ικανοτήτων είναι επομένως ένα δυναμικό εργαλείο και πρέπει να επικαιροποιείται σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους της δημόσιας υπηρεσίας και τις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον⁷”.

Γίνονται προσπάθειες προσαρμογής των παραπάνω ικανοτήτων στα προγράμματα κατάρτισης που προσφέρει το Ινστιτούτο Κατάρτισης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁸), στα οποία οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν εθελοντικά και πρόθυμα. Κατόπιν αιτήματος του Τμήματος Επιμόρφωσης Προσωπικού και μέσω συμφωνιών που έχουν υπογραφεί με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, γίνεται σύνδεση με τις ανάγκες των υπηρεσιών που εξυπηρετούν στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

2.2. Έννοια γνώσης-Διαχείριση της γνώσης

Η γνώση, σύμφωνα με τον Russ, είναι ένα πολύπλοκο και ζωντανό σύστημα και έχει τρεις διαφορετικές όψεις. “Επιστημονολογικά οι όψεις αυτές είναι: α) η γνωστική β) η συνδετική και γ) η αυτοποιητική. Σύμφωνα με αυτές τις τρεις όψεις η γνώση είναι αντίστοιχα: α) χρονικά αμετάβλητη, β) αφηρημένη, ανεξάρτητη από τις ανθρώπινες πράξεις, μεταβιβάσιμη, εξαρτώμενη από την Ιστορία, μια κατάσταση διασυνδεδεμένων στοιχείων που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και γ) ενσωματωμένη, αυτοαναφερόμενη, επιτρέπει τη διάκριση αποφάσεων σε παρατηρήσεις των κατηγοριών και σε αξίες, ωθεί τον κόσμο μπροστά και δεν είναι μεταβιβάσιμη⁹”.

Η έννοια της γνώσης δεν είναι ποτέ στατική, εξελίσσεται συνεχώς και βρίσκει εφαρμογή τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο¹⁰.

Στη σημερινή οικονομία, η γνώση και αξιοποίησή της αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Το πλεονέκτημα αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη

⁷ Τσολακίδου, Σ., ό.π., σελ. 75.

⁸ Τσολακίδου, Σ., ό.π., σελ. 80.

⁹ Σταμπέλος Ξ., (2018), «Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα. Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια; Η συμβολή του Knowledge Management, στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η περίπτωση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου», διπλωματική εργασία, σελ. 3.

¹⁰ Αναστασιάδου, Ζ., (2004), «Η διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management) στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και ενδεχόμενες περιοχές εφαρμογής της», διπλωματική εργασία, σελ. 9.

αξιοποίηση των πληροφοριών και των δεδομένων και με την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, των ιδεών, της δέσμευσης και των κινήτρων των ανθρώπων. Στο οργανωτικό πλαίσιο, η γνώση είναι το προϊόν της οργανωτικής και συστηματικής συλλογιστικής που εφαρμόζεται σε δεδομένα και πληροφορίες. Τα αποτελέσματα της γνώσης παρέχουν σε έναν οργανισμό ένα συνεχές και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹¹.

Η έννοια της διαχείρισης της γνώσης αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί, να συσσωρεύει και να μεταφέρει γνώση σχετική με τους κύριους τομείς δραστηριότητάς του μέσω καθορισμένων διαύλων ροής πληροφοριών. Παράλληλα, η διαχείριση της γνώσης περιέχει στοιχεία της ευρύτερης έννοιας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία μάθησης, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Υπό την έννοια της εκπαίδευσης περιλαμβάνονται στοιχεία της επαγγελματικής εκπαίδευσης, της «ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών», της επιχείρησης που μαθαίνει και βέβαια της διοίκησης της γνώσης¹².

Σύμφωνα με μελέτη του S. Goh όσο αφορά τη μεταφορά γνώσης στον δημόσιο τομέα, «εντοπίζονται επτά καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης.

1. Συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ομάδων εργασίας και προσώπων εντός του οργανισμού.
2. Ανάπτυξη κοινής επιχειρησιακής κουλτούρας.
3. Εστίαση στη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, επιχειρώντας την επίλυση προβλημάτων εν τη γενέσει τους.
4. Διαμόρφωση οριζόντιων δομών με λίγα ιεραρχικά επίπεδα.
5. Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, με στόχο την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της προσαρμοστικότητας και της πρωτοβουλίας.
6. Ενθάρρυνση της μεταφοράς γνώσης και διαμόρφωση των κατάλληλων διαύλων διανομής.

¹¹ Σταμπέλος Ξ., (2018), ό.π., σελ. 7.

¹² Ρωσσιδής, Ι., «Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση», https://www.researchgate.net/publication/319665051_E_Diacheirise_tes_Gnoses_-_Mia_Theoretike_Prosengise-Knowledge_Management-_A_theoretical_approach, προσπελάστηκε στις 15/12/2020.

7. Διαμόρφωση συστήματος παροχών που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την επίτευξη καθορισμένων οικονομικών αποτελεσμάτων¹³”.

2.3. Έννοια εκπαίδευσης- επιμόρφωσης

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι δημόσιες διοικήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πρώτα απ' όλα, οι νέες τεχνολογίες διαμορφώνουν ένα πλαίσιο εργασίας που χαρακτηρίζεται από συνεχή προσαρμογή. Οι ανάγκες του πληθυσμού επίσης, εξελίσσονται και σταδιακά αναδύεται ένας νέος τύπος πολίτη, πιο ενημερωμένος και απαιτητικός. Αυτή η αλλαγή κατεύθυνσης απαιτεί νέου τύπου στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες από το διοικητικό προσωπικό. “Σε ένα πλαίσιο ταχέων και ριζικών αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται καθοριστικής σημασίας για την ικανοποιητική εξυπηρέτηση του κοινού, την αποτελεσματική εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και την επιτυχή διακυβέρνηση¹⁴ εν γένει. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, η βελτίωση των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων και η ανάπτυξη του οργανισμού στο σύνολό του απαιτούν βασικά τη συνεχή κατάρτιση και τη συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού. Συνεπώς, η συνεχής κατάρτιση συμβάλλει στην αύξηση του μορφωτικού και επαγγελματικού επιπέδου των εργαζομένων, στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και, τελικά, στη βελτίωση τόσο του οργανισμού όσο και των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό¹⁵”.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως "μια διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων". Στόχοι της είναι η απόκτηση επικοινωνιακών και γλωσσικών δεξιοτήτων, η απρόσκοπτη πρόσβαση σε νέες σύγχρονες γνώσεις, τεχνολογίες και επιστημονικά μέσα, η κατανόηση της σημασίας τους και η αποτελεσματική χρήση τους. “Η έμφαση δίνεται επομένως στην

¹³ Ρωσσίδης, Ι., «Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση», https://www.researchgate.net/publication/319665051_E_Diacheirise_tes_Gnoses_-_Mia_Theoretike_Prosengise-Knowledge_Management- A_theoretical_approach, προσπελάστηκε στις 15/12/2020.

¹⁴ Πασσάς, Α., Τσέκος., 2004, «Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ», σελ. 15.

¹⁵ Καμβυσίδη, Χ., (2011), «Μέσα και μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και μείωσης του διοικητικού βάρους στην τοπική αυτοδιοίκηση», τελική εργασία, Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 39.

ανάπτυξη ικανοτήτων, αξιών και κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας για την επίτευξη ποιότητας και ανάπτυξης¹⁶».

Στόχος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο η ανάπτυξη των υφιστάμενων φυσικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων για την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας τους, όσο και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν ευκολότερα να αναλαμβάνουν νέους ρόλους και αρμοδιότητες και να προσαρμόζονται ταχύτερα και καλύτερα στις τεχνολογικές και επιστημονικές, διοικητικές και στρατηγικές αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό του οργανισμού¹⁷.

Σκοπός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη των υφιστάμενων φυσικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων για την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας τους και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν ευκολότερα νέους ρόλους και ευθύνες και να προσαρμόζονται ταχύτερα και καλύτερα στις τεχνικές, επιστημονικές, διοικητικές και στρατηγικές αλλαγές εντός του οργανισμού.

«Η κατάρτιση ως διαδικασία εκπαίδευσης, επανεκπαίδευσης και επανακατάρτισης των εργαζομένων είναι επομένως μια ουσιαστική διαδικασία. Ωστόσο, σκοπός της δεν πρέπει να είναι μόνο η βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και ο μετασχηματισμός των στάσεων των εργαζομένων, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού¹⁸. Συνεπώς, η έννοια της κατάρτισης ή των διαδικασιών βραχυπρόθεσμης κατάρτισης αποσκοπεί στο να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της τυπικής εκπαίδευσης που αποκτάται κατά την κατάρτιση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας στον οργανισμό. Ο ρόλος της κατάρτισης στους σύγχρονους κοινωνικούς οργανισμούς έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και υπάρχει επείγουσα ανάγκη για πολιτικές προώθησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης που εστιάζουν

¹⁶ Κοκκίνου, Ε., (2017), «Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ», Διδακτορική Διατριβή, σελ.384.

¹⁷ Κοκκίνου, Ε., ό.π., σελ. 394.

¹⁸ Προβατάρης, Μ., (2011), «Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα- Η περίπτωση της ΕΣΔΔΑ», τελική εργασία, Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 14.

στις ανάγκες των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας τους, καθώς και στην προώθηση και βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων¹⁹».

Γενικά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, η ομαδική εργασία, η μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ τμημάτων και η επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης προωθούν τη μάθηση και την καινοτομία. Επομένως, όσο περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό ενσωματώνεται σε δίκτυα μάθησης, τόσο περισσότερα οφέλη²⁰ θα αποκομίσουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις.

2.3.1. Στάδια εκπαίδευσης

Η επιτυχής υλοποίηση των στόχων εξαρτάται από το σύστημα εκπαίδευσης που ακολουθεί ένας δημόσιος οργανισμός στο πλαίσιο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του και ειδικότερα από την αποτελεσματικότητα των επιμέρους αξόνων στους οποίους διαρθρώνεται²¹ .:

- Ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση της εκπαίδευσης
-

2.4. Ικανότητες-Δεξιότητες

Ικανότητες (Competencies): “Ικανότητα είναι η επάρκεια σε γνώσεις, δεξιότητες, μεθοδολογίες η οποία συνεισφέρει στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Ενυπάρχουν οι έννοιες της αυτονομίας και υπευθυνότητας και αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες²². Η έννοια της ικανότητας όπως αναφέρεται, επιτρέπει στο άτομο να μπορεί να μεταφέρει δεξιότητες και γνώσεις σε νέες συνθήκες. Ουσιαστικά, ως ικανότητα μπορεί να θεωρηθεί η δυνατότητα κάποιου να διαχειρίζεται με επιτυχία καταστάσεις ή δεξιότητες (π.χ.

¹⁹ Κοκκίνου, Ε., ό.π., σελ. 395.

²⁰ Ματσατσίνης, Ν., Κρασαδάκη, Ε., «Νέες Τεχνολογίες, δεξιότητες και συναφή επαγγέλματα», Ελληνική Βιομηχανία: προς την οικονομία της γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 3-5 Ιουλίου 2006, Αθήνα, σελ. 7.

²¹ Προβατάρης, Μ., ό.π., σελ. 16.

²² Κουρουπή, Π., (2014), «Οι δεξιότητες-ικανότητες των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης: Εφαλτήριο ή εμπόδιο ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού;», πτυχιακή εργασία –Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

κινητικές, διανοητικές, κοινωνικές), διάφορα είδη γνώσεων, καθώς και στάσεις. Σύμφωνα με το CEDEFOP, ικανότητα είναι «η αποδεδειγμένη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιεί την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τα προσόντα και τις γνώσεις του, ώστε να διαχειρίζεται με επιτυχία τόσο οικείες όσο και νέες επαγγελματικές καταστάσεις και απαιτήσεις»²³. Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει εκείνα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με υψηλή απόδοση και παρακίνηση και «*Συνδέεται με τη συμπεριφορά εκείνη που επιδεικνύει γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης.*»²⁴ Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2008), καταγράφει την ικανότητα ως την «*αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική ανάπτυξη*»²⁵.

Ωστόσο, οι ικανότητες μπορεί επίσης να είναι έμφυτες. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι ικανότητες είναι οι προσωπικές ικανότητες(ταλέντα, κλίσεις και ιδιοσυγκρασίες)κάθε ατόμου που αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων και αποτελούν τη βάση για όλες τις προσπάθειες διδασκαλίας, μάθησης, επίτευξης και ολοκλήρωσης σε διάφορους τομείς”.

Είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία στηρίζεται οποιασδήποτε προσπάθεια για εκπαίδευση, μάθηση, επιδόσεις ή επιτεύγματα σε διάφορους τομείς και μπορεί να είναι εμφανείς ή και όχι²⁶.

Δεξιότητες (skills): Αρχικά, ο όρος "δεξιότητα" χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει τους καρπούς της σωματικής εργασίας και συνδεόταν με τη σωματική δύναμη και τη μυϊκή ισχύ. Αργότερα, συνδέθηκε επίσης με την πνευματική εργασία. Σύμφωνα με μία αντίληψη, δεξιότητα είναι ένας συνδυασμός παραγόντων που επιφέρουν αποδοτικότητα, εμπειρογνωμοσύνη, ταχύτητα και ορθότητα στην επίτευξη

²³ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr> , προσπελάστηκε στις 14/12/2020.

²⁴ Γεωργιτσοπούλου, Ν., (2015), «Μοντέλα & εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού», τελική εργασία, Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 16.

²⁵ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr> , σελ. 3, προσπελάστηκε στις 14/12/2020.

²⁶ Γεωργιτσοπούλου, Ν., ό.π., σελ.16

αποτελεσμάτων, είτε αυτά αφορούν πνευματική, είτε χειρωνακτική εργασία²⁷. Οι δεξιότητες είναι "οι σχετικές γνώσεις και η εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή εργασίας" και "η ικανότητα εφαρμογής της γνώσης ή χρήσης της εμπειρογνωμοσύνης για την εκτέλεση ενός έργου ή την επίλυση ενός προβλήματος²⁸".

Ωστόσο, γίνεται διάκριση μεταξύ τεχνικών ικανοτήτων και οριζόντιων (ή κοινωνικών) ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Η διάκριση μεταξύ μαλακών (soft) δεξιοτήτων και σκληρών (hard) δεξιοτήτων/ικανοτήτων σε εννοιολογικό επίπεδο είναι σχετικά πρόσφατη και δεν είναι πάντα πρακτικά εφαρμόσιμη. «Η δυσκολία αυτή εξηγείται σε μεγάλο βαθμό από την άποψη ότι οι κοινωνικές/οριζόντιες ικανότητες είναι επικουρικές σε σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εργασία ενός εργαζομένου και ότι η απόκτηση των τελευταίων συμβάλλει στην ανάπτυξη των οριζόντιων ικανοτήτων που απαιτούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, πιο πρόσφατες έρευνες στον τομέα της κοινωνιολογίας της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων αμφισβητούν την παραδοσιακή άποψη, διαπιστώνοντας ότι η πολυεπίπεδη επαγγελματική εκπαίδευση/κατάρτιση των εργαζομένων έχει μετρήσιμα θετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη των οριζόντιων ικανοτήτων. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή οριζόντιων προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων στις επιχειρήσεις οδηγεί (άμεσα ή έμμεσα) σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζόμενων²⁹».

Τα "soft skills" αναφέρονται σε δεξιότητες και συμπεριφορές που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο κάποιος αλληλεπιδρά με συναδέλφους, προϊσταμένους και συναδέλφους, όπως η επικοινωνία, η ευελιξία, η καινοτομία, η ηγεσία, το πάθος, η πειθώ, η εξωστρέφεια, η επίλυση προβλημάτων, το ομαδικό πνεύμα, η επιχειρηματικότητα, η διαχείριση του χρόνου, ο προσανατολισμός στο τελικό αποτέλεσμα, η διαχείριση της αλλαγής και η ανάληψη κινδύνων κτλ³⁰.

²⁷ Γεωργιτσοπούλου, Ν., ό.π., σελ.15

²⁸ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr>, σελ. 3, προσπελάστηκε στις 14/12/2020

²⁹ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., ό.π., σελ. 3.

³⁰ Μάρκου, Μ., <https://www.capital.gr/me-apopsi/3505581/i-axia-ton-soft-skills-stin-agora-ergasias>, προσπελάστηκε στις 29/12/2020.

Διαχωρίζοντας αυτές τις δύο έννοιες, οι δεξιότητες είναι οι σχετικές γνώσεις και η εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή εργασίας, καθώς και η ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και αξιοποίησης της εμπειρογνωμοσύνης για την εκτέλεση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Οι ικανότητες είναι ευρύτερα αποδεκτές και λειτουργούν ως έννοια σε σχέση με τις δεξιότητες και αποτελούνται ή περιλαμβάνουν ένα σύνολο συναφών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων³¹.

2.4.1. Βασικές ή οριζόντιες ικανότητες

Η Σύσταση (2006/962/EK)³² για τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης, “ορίζει οκτώ βασικές ικανότητες που περιλαμβάνονται στο έγγραφο «Βασικές Ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση — ένα Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς» Θεσπίζεται λοιπόν ένα κοινό σημείο αναφοράς μεταξύ των κρατών-μελών.

Σύμφωνα με αυτό οι ικανότητες ορίζονται εδώ ως ένας συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων κατάλληλων για το ευρύτερο συγκείμενο. Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες τις οποίες χρειάζονται όλοι για την προσωπική τους ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση. Το Πλαίσιο Αναφοράς ορίζει οκτώ βασικές ικανότητες:

1. Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα.
2. Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες.
3. Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία.
4. Ψηφιακή ικανότητα.
5. Μεταγνωστικές ικανότητες (Learning to learn).
6. Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη.

³¹ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr>, σελ.3, προσπελάστηκε στις 14/12/2020.

³² «ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης (2006/962/EK)», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, σελ. 4, προσπελάστηκε 29/12/2020.

7. Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα και
8. Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση.

Οι ικανότητες θεωρούνται εξίσου σημαντικές, διότι καθεμία μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία στην κοινωνία της γνώσης. Πολλές από αυτές τις ικανότητες επικαλύπτονται και είναι αλληλένδετες.” Πτυχές που είναι απαραίτητες σε έναν τομέα υποστηρίζουν τις ικανότητες σε έναν άλλο τομέα. Οι ικανότητες σε βασικές θεμελιώδεις δεξιότητες, όπως η γλώσσα, ο αλφαριθμητισμός, ο αριθμητισμός και η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), αποτελούν σημαντικό θεμέλιο για τη μάθηση, ενώ οι μεθοδολογίες μάθησης αποτελούν τη βάση για όλες τις μαθησιακές δραστηριότητες. “Η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση κινδύνων, η λήψη αποφάσεων και η εποικοδομητική διαχείριση συναισθημάτων παίζουν ρόλο και στις οκτώ βασικές ικανότητες³³. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι ικανότητες αυτές του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας (Grugulis & Stoyanova, 2011), κατηγοριοποιούνται σε αυτές που αφορούν στις κοινωνικές ή και διαπροσωπικές ικανότητες (social and interpersonal) και στις τεχνικές (technical) ή οργανωσιακές (contextual) ικανότητες³⁴.

Με άλλα λόγια, "οι οριζόντιες ικανότητες βοηθούν τα άτομα να κατανοήσουν την αγορά εργασίας και να κάνουν πιο τεκμηριωμένες επιλογές στους τομείς της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της αμειβόμενης εργασίας, της αυτοαπασχόλησης και των συνδικαλιστικών δραστηριοτήτων. Τα βοηθούν επίσης να γίνουν καλύτεροι πολίτες και να συμβάλουν στις κοινότητες και την κοινωνία τους." Οι οριζόντιες δεξιότητες απασχολησιμότητας ενισχύουν τις ικανότητες των ατόμων σε όλα τα περιβάλλοντα - στο σχολείο, στην εργασία και στο σπίτι. Οι άνθρωποι που συνεργάζονται με άλλους είναι καλύτερα οργανωμένοι και μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα. Οι οριζόντιες ικανότητες βοηθούν επίσης τους νέους εργαζόμενους να διεκδικούν αποτελεσματικότερα τα

³³ «ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης (2006/962/ΕΚ)», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, σελ. 4, προσπελάστηκε 29/12/2020.

³⁴ Τσολακίδου, Σ., «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα», e-Journal of Science & Technology <http://e-jst.teiath.gr>, προσπελάστηκε στις 17/12/2020, σελ. 74.

εργασιακά τους δικαιώματα"(Τομέας Δεξιοτήτων και Απασχολησιμότητας του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας)³⁵".

Παρακάτω παρουσιάζεται το περιεχομένου των οκτώ βασικών ικανοτήτων - δεξιοτήτων³⁶.

1. Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα

Η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα είναι η ικανότητα έκφρασης και ερμηνείας εννοιών, σκέψεων, συναισθημάτων, γεγονότων και απόψεων, τόσο σε προφορική όσο και σε γραπτή μορφή (ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή), και η ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης με κατάλληλο και δημιουργικό τρόπο σε ολόκληρο το φάσμα των κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων: στην εκπαίδευση και την κατάρτιση, στην εργασία, στο σπίτι και στον ελεύθερο χρόνο.

Η ικανότητα επικοινωνίας απορρέει από την επαρκή γνώση της μητρικής γλώσσας, η οποία είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη της διανοητικής ικανότητας του ατόμου να ερμηνεύει τον κόσμο και να συνάπτει σχέσεις με τους άλλους. Επίσης αυτή περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης και χρήσης διαφόρων ειδών κειμένων, την έρευνα, τη συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών, τη διάθεση για κριτικό και εποικοδομητικό διάλογο, την εκτίμηση αισθητικών ιδιοτήτων και την προθυμία επιδίωξής τους.

2. Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες

Η ικανότητα στις ξένες γλώσσες απαιτεί τη γνώση του λεξιλογίου και της λειτουργικής γραμματικής και τη γνώση των βασικών τύπων λεκτικής αλληλεπίδρασης και κατηγοριών της γλώσσας. Ιδιαίτερη σημασία έχει η γνώση

³⁵ Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr>, σελ.4, προσπελάστηκε στις 14/12/2020.

³⁶ «ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης (2006/962/EK)», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, σελ. 4, προσπελάστηκε 29/12/2020.

των κοινωνικών συμβάσεων όπως και της πολιτισμικής διάστασης και της ποικιλότητας των γλωσσών.

3. Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία

Η μαθηματική ικανότητα είναι η ικανότητα ανάπτυξης και χρησιμοποίησης μαθηματικών συλλογισμών για την επίλυση ενός φάσματος προβλημάτων σε καθημερινές καταστάσεις. Κάθε άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί τη μαθηματική λογική, να κατανοεί τη μαθηματική απόδειξη και να επικοινωνεί με μαθηματική γλώσσα καθώς και να χρησιμοποιεί κατάλληλα βοηθήματα. Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα χρήσης και χειρισμού τεχνολογικών εργαλείων και μηχανημάτων καθώς επίσης και επιστημονικών δεδομένων, προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος ή να ληφθεί μια στοιχειοθετημένη απόφαση ή να εξαχθούν στοιχειοθετημένα συμπεράσματα.

4. Ψηφιακή ικανότητα

Η ψηφιακή ικανότητα απαιτεί επαρκή κατανόηση και γνώση της φύσης, του ρόλου και των ευκαιριών της Τεχνολογίας της κοινωνίας της πληροφορίας (TKΠ) σε καθημερινές καταστάσεις: στην προσωπική και κοινωνική ζωή καθώς και στην εργασία. Συμπεριλαμβάνει τις κύριες εφαρμογές πληροφορικής, όπως την επεξεργασία κειμένου, τα λογιστικά φύλλα, τις βάσεις δεδομένων, την αποθήκευση και διαχείριση πληροφοριών, καθώς και την κατανόηση των ευκαιριών και των δυνητικών κινδύνων του Διαδικτύου και της επικοινωνίας με ηλεκτρονικά μέσα (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εργαλεία δικτύου) για την εργασία, τη ψυχαγωγία, τη διάδοση πληροφοριών και τη συνεργασία στα πλαίσια Δικτύου (collaborative networking), τη μάθηση και την έρευνα. Οι απαιτούμενες δεξιότητες περιλαμβάνουν: την ικανότητα έρευνας, συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών και τη χρήση τους με κριτικό και συστηματικό τρόπο, την αξιολόγηση της καταλληλότητάς τους και τη διάκριση μεταξύ Πραγματικού και Εικονικού, καθώς και την αναγνώριση των συνδέσμων (links).

5. Μεταγνωστικές ικανότητες (Learning to learn)

Ως «μεταγνωστικές ικανότητες» νοούνται η ικανότητα επιδίωξης και επιμονής στη μάθηση, η ικανότητα οργάνωσης της ατομικής μάθησης, με τη βοήθεια και της αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου και της πληροφορίας, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Η μεθοδολογία της μάθησης απαιτεί το άτομο να έχει επίγνωση των προσωπικών μαθησιακών στρατηγικών του, των ισχυρών και των αδύναμων σημείων του ως προς τις δεξιότητες και τα προσόντα του και να είναι σε θέση να αναζητεί τις κατάλληλες ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και την καθοδήγηση ή/και στήριξη που μπορεί να του παρασχεθεί. Περιλαμβάνει την εξασφάλιση κινήτρων και αυτοπεποίθησης για τη συστηματική και επιτυχή επιδίωξη για μάθηση σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Η συμπεριφορά που βασίζεται στην επίλυση προβλημάτων στηρίζει τόσο τη μάθηση όσο και την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται εμπόδια και αλλαγές.

6. Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη

Οι εν λόγω ικανότητες περιλαμβάνουν τις προσωπικές, διαπροσωπικές, διαπολιτισμικές και κοινωνικές ικανότητες και τις ικανότητες του πολίτη και καλύπτουν όλο το φάσμα της συμπεριφοράς εκείνης που εξοπλίζει τα άτομα ώστε να συμμετέχουν με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή, (και ειδικότερα στις όλο και περισσότερο ποικιλόμορφες κοινωνίες), καθώς και στην επίλυση διαφορών, όπου αυτό απαιτείται. Οι βασικές δεξιότητες της ικανότητας αυτής περιλαμβάνουν την ικανότητα εποικοδομητικής επικοινωνίας σε διαφορετικά περιβάλλοντα επίδειξης ανεκτικότητας, έκφρασης και κατανόησης διαφόρων απόψεων και ικανότητας διαπραγμάτευσης σε κλίμα εμπιστοσύνης. Οι δεξιότητες που αφορούν την ιδιότητα του πολίτη σχετίζονται με την ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλους στο δημόσιο τομέα, την επίδειξη αλληλεγγύης και ενδιαφέροντος για την επίλυση προβλημάτων που επηρεάζουν την τοπική και την

ευρύτερη κοινότητα. Περιλαμβάνουν τον κριτικό και δημιουργικό αναστοχασμό και την εποικοδομητική συμμετοχή σε δραστηριότητες της κοινότητας ή της γειτονιάς, καθώς και τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα, από το τοπικό έως το εθνικό και το ευρωπαϊκό, ιδίως μέσω ψηφοφορίας.

7. Αίσθημα πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητα

Το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα αναφέρονται στην ικανότητα ενός ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες του σε δράση. Περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, καθώς και την ικανότητα σχεδιασμού προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι. Οι απαραίτητες γνώσεις περιλαμβάνουν την ικανότητα εντοπισμού των διαθέσιμων ευκαιριών για προσωπικές, επαγγελματικές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων «ευρύτερης εμβέλειας» που απαρτίζουν το πλαίσιο στο οποίο ζουν και εργάζονται οι άνθρωποι, όπως η ευρεία κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της οικονομίας και των ευκαιριών και προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας εργοδότης ή ένας οργανισμός. Οι δεξιότητες αυτές σχετίζονται με την ενεργό διαχείριση σχεδίων (όπου περιλαμβάνεται, για παράδειγμα, η χρήση δεξιοτήτων, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διαχείριση, η ηγετική στάση και η ανάθεση, η ανάλυση, η επικοινωνία, η ενημέρωση, η αξιολόγηση και η καταγραφή), την αποτελεσματική εκπροσώπηση και διαπραγμάτευση, και την ικανότητα εργασίας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

8. Πολιτιστική γνώση και έκφραση

Η πολιτιστική γνώση περιλαμβάνει επίγνωση της τοπικής, της εθνικής και της ευρωπαϊκής πολιτιστικής κληρονομιάς, και της θέσης τους στον κόσμο. Οι δεξιότητες σχετίζονται τόσο με την εκτίμηση όσο και με την έκφραση: αυτοέκφραση μέσω της ποικιλίας των μέσων μαζικής επικοινωνίας με τις εγγενείς ικανότητες των ατόμων. Περιλαμβάνουν επίσης την ικανότητα συσχετισμού των δημιουργικών και εκφραστικών απόψεων του ατόμου με τις γνώμες άλλων και προσδιορισμού και δημιουργίας κοινωνικών και οικονομικών

ευκαιριών στην πολιτιστική δραστηριότητα. Η βάση για τον σεβασμό και την ανοικτή συμπεριφορά απέναντι στην πολυμορφία της πολιτιστικής έκφρασης είναι να κατανοεί ο καθένας πολύ καλά την κουλτούρα στην οποία ανήκει και να έχει αίσθηση ταυτότητας.

2.5. Βασικότεροι φορείς παροχής εκπαίδευσης σε Δημόσιους Υπαλλήλους

- Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. “Ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και υπάγεται στον Υπουργό Εσωτερικών. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς – δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014 -2020 . Έχει ως αποστολή την εκπαίδευση στελεχών της διοίκησης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, την αναβάθμιση του δυναμικού μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση, τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της καινοτομίας³⁷”.
- Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκατοντάδων ολοκληρωμένων και πιστοποιημένων επιμορφωτικών δράσεων, συμβάλλει στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις μιας ανοικτής, συμμετοχικής και αποτελεσματικής διοίκησης. “Η επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (ΠΙΝΕΠΘ), μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε ΝΠΔΔ, Περιφέρειες, Δήμους. Στα επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης καταγράφονται οι επιμορφωτικές ανάγκες των οργανωτικών

³⁷ <https://www.ekdd.gr> , προσπελάστηκε 29/12/2020.

μονάδων κάθε υπηρεσίας ή φορέα³⁸», αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της ομάδας – στόχου, γίνεται συσχέτιση των αναγκών με τους στρατηγικούς στόχους και προτείνονται συγκεκριμένοι τίτλοι προγραμμάτων που αντιστοιχούν στις διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες. “Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της επιμόρφωσης έχουν τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης (ATE) που λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας.

Το ΙΝΕΠ σχεδιάζει και υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα που καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεματικών και αντικειμένων. Τα προγράμματα αυτά είναι πιστοποιημένα και εντάσσονται στους ακόλουθους τομείς:

- Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση
 - Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
 - Βιώσιμη Ανάπτυξη
 - Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες
 - Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη
-
- Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) είναι η εκπαιδευτική μονάδα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που έχει ως αποστολή την εκπαίδευση ενός σώματος εξειδικευμένων επιτελικών στελεχών, με άρτια επαγγελματική κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική αντίληψη, για τη στελέχωση της κεντρικής διοίκησης, της κρατικής περιφερειακής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης³⁹”.

³⁸ <https://www.ekdd.gr> , προσπελάστηκε 29/12/2020. Στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υπάρχει ειδική τεχνολογική πλατφόρμα ώστε να αποτυπώνονται στοιχεία και δεδομένα με τη μορφή ερωτηματολογίων, τα οποία καλούνται στη συνέχεια να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας ή του φορέα. Με τον τρόπο αυτό θεμελιώνεται, κατά τρόπο αξιόπιστο, ο χρονικός προγραμματισμός και ο οικονομικός προϋπολογισμός των προγραμμάτων, ενώ ενισχύεται η συνεχής παρακολούθηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών για επιμόρφωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων.

³⁹ <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda> , προσπελάστηκε 29/12/2020.

2.6. Κινητικότητα

Σύμφωνα με τον Long η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει τις αλλαγές στην τοποθέτηση των εργαζομένων τόσο ως προς το φυσικό χώρο εργασίας, Γεωγραφική Κινητικότητα (Geographic Mobility), όσο και ως προς το περιεχόμενο της εργασίας, επαγγελματική κινητικότητα (Occupational Mobility). “Η επαγγελματική κινητικότητα μπορεί να είναι οριζόντια , μετακίνηση δηλαδή σε μια κατηγορία θέσεων απασχόλησης παρόμοιων με αυτήν της προηγούμενης κοινωνικοοικονομικής κατάστασης του εργαζομένου, ή κάθετη από μια θέση σε μια ανώτερη ή υποδεέστερη⁴⁰”.

Επομένως οι κύριες μορφές της κινητικότητας είναι οι εξής⁴¹:

- **Επαγγελματική ή διεπαγγελματική:** Η κατανομή των εργαζομένων κατά ειδικότητα φανερώνει τόσο τις προσωπικές επιλογές τους όσο και τη δομή της ζήτησης της οικονομίας στο σύνολό της. Η επαγγελματική κινητικότητα διευκολύνει τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την απασχόλησή τους με την αύξηση των αποδοχών τους και με την βελτίωση της θέσης τους στο επαγγελματικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας.
- **Ενδοκλαδική και διακλαδική,** η οποία αφορά στην μετακίνηση εργαζομένων εντός του ιδίου κλάδου ή μεταξύ κλάδων μιας οικονομικής δραστηριότητας.
- **Γεωγραφική:** Επηρεάζεται από παράγοντες που έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά: “(α) του εργαζόμενου (όπως ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εμπειρία, χρόνος παραμονής στην ίδια εργασία) και (β) της αγοράς εργασίας, της γεωγραφικής περιοχής-προέλευσης, της γεωγραφικής περιοχής-προορισμού του εργαζόμενου και της οικονομίας στο σύνολό της”.

Για το προσωπικό της δημόσια διοίκησης ο Φαναριώτης (1999) παρατηρεί “μια διαδικασία συνεχούς και αδιάκοπης κινητικότητας, είτε λόγω αναβάθμισης των

⁴⁰ Στεφανόπουλος, Π., (2018), « Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού», διπλωματική εργασία, σελ. 9.

⁴¹ Καθαράκη, Μ., <http://edujob.gr/arthrografia/h-kinhtikothta-ws-kinhthrios-moxlos-ths-anaptykshs-tou-anthrwpinou-dynamikou> , προσπελάστηκε στις 29/12/2020.

προσόντων των υπαλλήλων, είτε λόγω μεταβολής του φάσματος των αναγκών της υπηρεσίας οι οποίες επιβάλλουν την αξιοποίησή τους . Στην διαδικασία αυτή αποδίδει τον όρο Υπηρεσιακή Κινητικότητα. Επίσης διαφοροποιεί τις μετακινήσεις εντός της υπηρεσίας είτε λόγω εναλλαγής προσωπικού στις εργασίες(job rotation) είτε λόγω μεταθέσεων και προαγωγών από την εργασιακή κινητικότητα στην οποία αποδίδει τον όρο (labour turnover). Κάθε άλλο είδος μετακίνησης του προσωπικού θεωρείται ως εσωτερική κινητικότητα”.

“Ενδεικτικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της κινητικότητας αποτελούν, μεταξύ άλλων, τα παρακάτω στοιχεία⁴²:

1. Ο βασικός σχεδιασμός και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων ενός οργανισμού με βάση το όραμα, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητές του, τις ανάγκες και τις αδυναμίες του, με τους ανθρώπινους και φυσικούς του πόρους.
2. Η πλήρης καταγραφή του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό με βάση προσόντων, δεξιοτήτων, συσσωρευμένης εμπειρίας και αντιστοίχισης τους με τις θέσεις εργασίας. Κάθε Οργανισμός αποτελεί ένα πλούτο ανθρώπινων μυαλών, αρκεί να υπάρχει συνεχής αξιοποίηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανατροφοδότησή τους.
3. Η ορθολογική κατανομή του προσωπικού, χρειάζεται να στηρίζεται στη βασική αρχή της διοίκησης «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».
4. Η αξιολόγηση ως διαδικασία να αποτελεί βασικό εργαλείο ανάπτυξης, αναβάθμισης, κινητικότητας του προσωπικού αλλά και ουσιαστικής επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης.
5. Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που δημιουργούν οι νέες τεχνολογικές και θεσμικές προκλήσεις, αποτελεί βασικό παράγοντα εφαρμογής της κινητικότητας. Η αξιοποίηση και σταθερή συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) μπορεί να διασφαλίζει τόσο τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού, των στελεχών όσο και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών τους.
6. Η αξιοποίηση του Εθνικού Συστήματος Κινητικότητας (Ε.Σ.Κ.) προς όφελός των οργανισμών, αποτελεί ευκαιρία και πρόκληση. Η «κινητικότητα», με βάση

⁴² Λόκανα, Ε., <https://todiktio.eu/arthrografia> , προσπελάστηκε 28/12/2020.

το Ν.4440/2016⁴³ και με τις εκδοθείσες εγκυκλίους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, θα πρέπει να αξιοποιηθεί όχι ως ένα εργαλείο με αριθμητικά ποσοστά κάλυψης θέσεων, αλλά ως ένα ουσιαστικό μέσο αξιολόγησης, ανακατανομής και αποκέντρωσης ανθρώπινων πόρων.

7. Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, στο θεσμό της κινητικότητας, αποτελεί εργαλείο αυτό-βελτίωσης των υπηρεσιών και των εργαζόμενων, διασφαλίζοντας νέες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Η κινητικότητα των εργαζομένων είναι ευρέως αποδεκτή ως ένας από τους καλύτερους τρόπους ανάπτυξης ηγετικών δυνατοτήτων, εμπλουτισμού της σταδιοδρομίας τους και απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Ταυτόχρονα όταν οι εργαζόμενοι μετακινούνται, μεταφέρουν μαζί τους νέες πρακτικές, γνώσεις, νέες ιδέες και δεξιότητες. Αυτή η μεταφορά τεχνογνωσίας βοηθά τις διεργασίες καινοτομιών στους οργανισμούς και παράλληλα ενισχύει την ανάπτυξη κουλτούρας προσαρμοστικότητας⁴⁴.

2.6.1. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)

Προκειμένου να διασφαλιστεί η καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού, τόσο μέσω προγραμμάτων κατάρτισης όσο και μέσω της καθημερινής τριβής και εμπλοκής με άλλους τομείς στον εργασιακό χώρο, έχει θεσπιστεί Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) για τους πολιτικούς διοικητικούς υπαλλήλους, μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, από μία δημόσια υπηρεσία σε άλλη με μετάταξη ή απόσπαση.

Οι στόχοι του ΕΣΚ είναι, αφενός, η διασφάλιση της βέλτιστης χρήσης και της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση και, αφετέρου, η παροχή στο προσωπικό της δυνατότητας να βελτιώσει τις επαγγελματικές του δεξιότητες, να αποκτήσει εμπειρία σε διάφορες υπηρεσίες και

⁴³ ΝΟΜΟΣ 4440/2016 ΦΕΚ 224 Α': «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

⁴⁴ Στεφανόπουλος, Π., (2018), « Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού», διπλωματική εργασία, σελ. 12.

να προωθήσει την επαγγελματική του σταδιοδρομία. “Το ΕΣΚ λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Οι μεταθέσεις είναι εθελοντικές για τους υπαλλήλους και βασίζονται στην αρχή της ανοικτότητας. Οι μεταθέσεις από έναν δημόσιο υπάλληλο σε άλλον πραγματοποιούνται ως μεταθέσεις σε κενές επαγγελματικές θέσεις της ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας/εκπαιδευτικού επιπέδου για τις οποίες ο υπάλληλος διαθέτει τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, όπου αποδεικνύεται σοβαρή και επείγουσα επιχειρησιακή ανάγκη, ο υπάλληλος μπορεί να αποσπαστεί για χρονικό διάστημα μέχρι ένα έτος, το οποίο μπορεί να παραταθεί μέχρι τρεις μήνες με πρωτοβουλία της υπηρεσίας και με τη σύμφωνη γνώμη του υπαλλήλου, για την άσκηση καθηκόντων της κατηγορίας για την οποία έχει τα προσόντα, χωρίς να απαιτείται κενή θέση. Η απόσπαση του επαγγελματικού-επιστημονικού προσωπικού σε συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες διοικητικές αρχές και εθνικά κέντρα δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης γίνεται για χρονικό διάστημα μέχρι δύο ετών, το οποίο μπορεί να παραταθεί για διάστημα μέχρι ενός έτους. Σε περίπτωση που εκκρεμεί αίτημα απόσπασης στον ίδιο φορέα, η απόσπαση παρατείνεται για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τους τρεις μήνες από τη λήξη της περιόδου απόσπασης και πάντως μέχρι τη δημοσίευση του νόμου περί απόσπασης- όσον αφορά το Γ.Χ.Κ., ανεξάρτητα από το αν ο υπάλληλος είναι μόνιμος υπάλληλος ή μόνιμος υπάλληλος ιδιωτικού δικαίου, η θέση που προκηρύσσεται πρέπει να καλύπτεται ομοιόμορφα. Και στις δύο περιπτώσεις, η μετάταξη γίνεται με την ίδια σχέση εργασίας”. Το μεταφερόμενο προσωπικό διατηρεί τα ίδια ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά καθεστάτα και τις προσωπικές διαφορές στις αποδοχές τους⁴⁵.

⁴⁵ Νόμος ΑΡΙΘΜ. 4440/2016-ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016,άρθρο 2

2.6.2. Έκταση εφαρμογής του ΕΣΚ⁴⁶

1. “Στο ΕΣΚ υπάγονται οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, που υπηρετούν σε υπηρεσίες, κεντρικές και περιφερειακές, του Δημοσίου, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ και β΄ βαθμού και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθώς και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση όπως εκάστοτε οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Επίσης, στο πεδίο εφαρμογής του ΕΣΚ υπάγονται οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), ανεξαρτήτως του φορέα στον οποίο ανήκει η οργανική τους θέση.
2. Οι Ανεξάρτητες Αρχές συμμετέχουν στο ΕΣΚ με την προκήρυξη κενών θέσεων διοικητικού και ειδικού επιστημονικού προσωπικού, διατηρώντας τις διαδικασίες επιλογής που προβλέπουν οι οικείες διατάξεις και εφόσον δεν υπάρχουν, τις διαδικασίες επιλογής που προβλέπονται για την πρόσληψη.
3. Διατάξεις που ρυθμίζουν θέματα μετάταξης και απόσπασης των υπαλλήλων του Υπουργείου Εξωτερικών παραμένουν σε ισχύ. Ειδικά όσον αφορά τη μετάταξη υπαλλήλων του Υπουργείου Εξωτερικών σε φορείς της παραγράφου 1 εφαρμόζονται οι διατάξεις του παρόντος, τηρουμένης της προϋπόθεσης της σύμφωνης γνώμης του οικείου Υπηρεσιακού Συμβουλίου του Υπουργείου Εξωτερικών της παρ. 4 του άρθρου 8 του Ν. [3566/2007](#) (Α΄ 117).
4. Από τις διατάξεις του παρόντος εξαιρούνται οι δικαστικοί υπάλληλοι, οι υπάλληλοι των Καταστημάτων Κράτησης και του Ιδρύματος Αγωγής Αρρένων Βόλου και οι υπάλληλοι όλων των κλάδων των νοσηλευτικών ιδρυμάτων του ΕΣΥ και του ΕΚΑΒ, εκτός από τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους υπαλλήλους ειδικότητας Σχολικών Φυλάκων, οι οποίοι μετά τη θέση τους σε διαθεσιμότητα μεταφέρθηκαν σε θέσεις Βοηθητικού Υγειονομικού Προσωπικού σε νοσοκομεία.

⁴⁶ ΝΟΜΟΣ 4440/2016 - ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016, άρθρο 3

5. Υπάλληλοι που μετατάχθηκαν σε Καταστήματα Κράτησης από θέσεις κλάδου Δημοτικής Αστυνομίας, οι οποίες καταργήθηκαν κατ' εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 81 του Ν. [4172/2013](#) (Α' 167), συμμετέχουν στο ΕΣΚ, με αφετηρία το δεύτερο κύκλο κινητικότητας του έτους 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 παράγραφος 3.

6. Ειδικό επιστημονικό προσωπικό δύναται να μεταταγεί ή να αποσπαστεί σε φορείς της παραγράφου 1 μόνο μέσω του ΕΣΚ. Οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δύναται να μεταταγούν ή να αποσπαστούν σε φορείς της παραγράφου 1 μόνο μέσω του ΕΣΚ, τηρουμένων των ισχυουσών διατάξεων για την αποδέσμευσή τους από την άσκηση εκπαιδευτικών καθηκόντων.”

2.6.3. Το ισχύον καθεστώς υπηρεσιακών μεταβολών σύμφωνα με τον ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα (ν. 3528/2007) και με το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ν. 4440/2016)

Το τρέχον καθεστώς της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων θεμελιώνεται στον Υπαλληλικό Κώδικα του ν. 3528/2007, αλλά και στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) του ν. 4440/2016 και περιλαμβάνει τις κάτωθι υπηρεσιακές μεταβολές:

- **Τοποθέτηση (Άρθρο 65 του Υ.Κ)**
- **Μετακίνηση (Άρθρο 66 του Υ.Κ)**
- **Μετάθεση (Άρθρο 67 του Υ.Κ)**
- **Απόσπαση (Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας)**
- **Μετάταξη εντός της ίδιας υπηρεσίας (Άρθρα 69 και 70 του Υ.Κ)**
- **Μετάταξη από μία υπηρεσία σε άλλη (Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας).**

2.6.4. Θεωρητική σύνδεση Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)-Στρατηγικής ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Α.Δ.)-Κινητικότητα

Συμπληρωματικά ως προς τα προαναφερθέντα και προκειμένου να γίνει κατανοητή η πολυδιάστατη μορφή των συστημάτων κινητικότητας του Α.Δ. καθώς και η άρρηκτη σύνδεση της κινητικότητας με τη ΔΑΔ. και τη στρατηγική ανάπτυξης Α.Δ., αναφέρονται τα κάτωθι από την επιστημονική βιβλιογραφία:

-Στη βελτίωση της απόδοσης του Α.Δ. συντελεί η επιτυχημένη εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων με αναγκαίες καινοτόμες αλλαγές, με χρήση καλών ευρωπαϊκών προτύπων, εργαλείων και πρακτικών, με σύνταξη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, με εφαρμογή συστημάτων διοίκησης της απόδοσης, με εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης και με την αποπολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης αναφορικά με τη διαχείριση του Α.Δ. στην κινητικότητα⁴⁷.

-Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η στρατηγική ανάπτυξης Α.Δ., η χρήση στρατηγικής Διοίκησης και το στρατηγικό μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα είναι απαραίτητα, αφού συντελούν στην εξασφάλιση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴⁸.

-Σύμφωνα με τον Jim Alef, «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα»⁴⁹.

-Η υιοθέτηση και η εφαρμογή προγραμμάτων κινητικότητας αποτελούν βασικό μέσο για την ενδυνάμωση των στρατηγικών ανάπτυξης του δημοσίου τομέα⁵⁰.

-Η ΔΑΔ, αναμφισβήτητα αποτελεί διοικητική λειτουργία, που διέπεται από διαδικασίες με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Απώτερος στόχος είναι η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου Α.Δ. Η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management) αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο με όλες τις λειτουργίες της ΔΑΔ, με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης.

⁴⁷ Ρωσσίδης κα, 2016

⁴⁸ Παπαδάκης, 2016

⁴⁹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016

⁵⁰ OECD, 2015

2.6.5. Η κινητικότητα ως εργαλείο στην ευελιξία Ανθρώπινων Πόρων (Α.Π).

Κρίνεται ως καθοριστική και καταλυτική η παράμετρος του Α.Δ. σε όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και φυσικά στην κινητικότητα. Ωστόσο, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της ΔΑΔ. διασφαλίζουν ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

-Η ανάπτυξη συστημάτων για άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, η εστίαση στο όραμα, στην αποστολή και στους στόχους, καθώς και στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις ικανότητες των υπάλληλων⁵¹.

-Η ύπαρξη ενός ευέλικτου συστήματος αμοιβών και η σύνδεση τους με την απόδοση⁵².

-Η ευελιξία στη ΔΑΠ αναφορικά με τις διοικητικές και οργανωτικές λειτουργίες, ώστε να καλύπτονται οι επιμέρους ανάγκες των οργανισμών με ταυτόχρονη αποκέντρωση δομών⁵³.

Στη Δημόσια Διοίκηση τόσο η ανταγωνιστικότητα, όσο και η αποτελεσματικότητα, αλλά και η ανάπτυξη ευνοούνται από την ύπαρξη ευελιξίας στη διαχείριση Α.Δ., στις διοικητικές διαδικασίες και στις δομές⁵⁴. Ένα από τα σημαντικά θέματα, με τα οποία καταπιάνεται σήμερα η διοικητική επιστήμη, σχετίζεται τόσο με την «ενίσχυση της ευελιξίας (agility)», όσο και με τη συνεχή αλληλεπίδραση των δημόσιων οργανισμών και την επιρροή τους εξαιτίας των συνεχών αλλαγών, αναγκών και νέων προκλήσεων. Τα σύγχρονα μοντέλα των στρατηγικών ανάπτυξης αναφορικά με τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ΔΑΠ, αναγνωρίζουν και χαρακτηρίζουν καταλυτικό το ρόλο της κινητικότητας, ως καθοριστικό εργαλείο, που ενισχύει τόσο την ευελιξία των δημόσιων οργανισμών, όσο και την ικανότητα προσαρμογής στις ραγδαίες εξελίξεις⁵⁵.

⁵¹ Daly, 2016

⁵² Ferlie et al, 2005

⁵³ Ferlie et al, 2005

⁵⁴ Στεφανόπουλος, 2018

⁵⁵ Κατσιμάρδος et al, 2014

2.7. Μέθοδοι υλοποίησης προγραμμάτων

Στη σημερινή εποχή είναι δυνατόν να γίνει συστηματοποίηση της διαφοροποίησης των μεθόδων επιμόρφωσης με βάση τις νέες τάσεις που εμφανίζονται όσον αφορά τα εξής χαρακτηριστικά των μεθόδων επιμόρφωσης, ως προς τον τόπο, ως προς τον χρόνο ως προς τους μαθησιακούς στόχους, ως προς τα υλικά και τα μέσα, ως προς τις μεθόδους και τα σενάρια εκπαίδευσης και ως προς τους φορείς εκπαίδευσης. Συνοπτικά όσο αφορά τον τόπο οι επιλογές υλοποίησης είναι ο φυσικός τόπος εργασίας, ο διακριτός τόπος εργασίας που αποτελεί ένα εκπαιδευτικό κέντρο, σε κάποιο επιλεγμένο χώρο ή σε ιδιωτικό χώρο επιλογής του εκπαιδευόμενου. Όσο αφορά τον χρόνο είναι δυνατόν η επιμόρφωση να πραγματοποιηθεί σύγχρονη εκπαίδευση (σε πραγματικό χρόνο), ασύγχρονη , αρχική εκπαίδευση, συνεχιζόμενη εκπαίδευση, επιμόρφωση, δια βίου εκπαίδευση. Όσο αφορά τους μαθησιακούς στόχους υπάρχουν πάρα πολλές επιλογές ενδεικτικά αναφέρονται οι γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, συμπεριφορές, πληροφορίες. Όσο αφορά τα υλικά και τα μέσα οι επιλογές είναι εκτυπωμένα υλικά όπως βιβλία, φυλλάδια, σημειώσεις, ηλεκτρονικά βιβλία, διαφάνειες, πολυμεσικό υλικό αλλά και δοκιμασίες-τεστ. Όσο αφορά τις μεθόδους και τα σεμινάρια εκπαίδευσης επιγραμματικά αναφέρονται τα δια ζώσης, τα εξ αποστάσεως, τα διαδικτυακά, μέσω κινητού, μέσω πλατφόρμας, μικτό, προσομοιώσεις, παιγνιδοποίηση, τάξη, συνέδριο, σεμινάριο. Τέλος όσον αφορά τους φορείς αναφέρονται τα Δημόσια Πανεπιστήμια ή εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, Δημόσιες σχολές Δημόσιας Διοίκησης, κέντρα επιμόρφωσης, συμπράξεις δημοσίου ιδιωτικού τομέα, μη κυβερνητικοί οργανισμοί⁵⁶.

⁵⁶ Ράπτης, Β., (2018), «Ανάλυση και μελέτη των μεθόδων επιμόρφωσης των στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προτάσεις για σύγχρονους και καινοτόμους τρόπους ολοκληρωμένης επιμόρφωσης», τελική εργασία, Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 43.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ιόνιο Πανεπιστήμιο – Διοικητικό Προσωπικό

3.1. Εκπαίδευση –επιμόρφωση- κινητικότητα Διοικητικού προσωπικού στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο

Όσο αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου παρατηρείται τα τελευταία χρόνια όχι μόνο από τη διοίκηση του οργανισμού αλλά κυρίως από τους υπαλλήλους η θέληση για διαρκή επιμόρφωση και αυτό πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά και από ιδιωτικές εταιρίες. Η γενικότερη τάση εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα έχει συμπαράσχει θετικά και την πλειοψηφία των υπαλλήλων του Ιονίου Πανεπιστημίου οι οποίοι είναι συνειδητοποιημένοι ότι η εξέλιξή τους συνδέεται άμεσα με τη συνεχή εκπαίδευσή τους. Το μοναδικό πρόβλημα που υπάρχει είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοι ζουν και εργάζονται στο νησί της Κέρκυρας συνεπώς η δια ζώσης εκπαίδευση τους συνήθως περιορίζεται είτε στον τόπο που διαμένουν είτε σε κοντινές επαρχιακές πόλεις (Ιωάννινα, Πάτρα). Ωστόσο η τεχνολογική εξέλιξη και οι καινούριοι μέθοδοι εκπαίδευσης που προωθούνται και πραγματοποιούνται ειδικά τον τελευταίο δύσκολο χρόνο βοηθούν να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα.

Το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων(μόνιμων- ΙΔΑΧ) στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο ανέρχεται στους εκατόν τέσσερις (104). Σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν από την Διεύθυνση Προσωπικού τα τελευταία δύο χρόνια σαράντα πέντε (45) διοικητικοί υπάλληλοι επιμορφώθηκαν κυρίως σε σεμινάρια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και πέντε υπάλληλοι τον τελευταίο χρόνο απέκτησαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και ανέβηκαν ιεραρχικά στον οργανισμό.

Όσο αφορά την κινητικότητα το Ιόνιο Πανεπιστήμιο συμμετέχει στη διαδικασία και τα τελευταία δύο χρόνια περίπου είκοσι (20) υπάλληλοι μετατάχθηκαν-αποσπάστηκαν μέσω της κινητικότητας και εντάχθηκαν στο δυναμικό του Πανεπιστημίου. Από την άλλη πολλοί λίγοι ήταν εκείνοι που έφυγαν μέσω της κινητικότητας σε άλλους οργανισμούς παρά το γεγονός ότι οι αιτήσεις ήταν αρκετές όμως δεν πληρούσαν το ποσοστό κάλυψης που απαιτείται⁵⁷.

Όσο αφορά τις εσωτερικές μετακινήσεις, η νέα πρυτανική αρχή προωθεί αυτές ώστε να αξιοποιηθεί στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό και να δοθούν κίνητρα στους

⁵⁷ Νόμος 4440/2016, Νόμος 4674/2020.

υπαλλήλους. Πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους (Σεπτέμβριος 2020) επικρατούσε η παγιοποίηση ορισμένων θέσεων ευθύνης από συγκεκριμένα πρόσωπα και σε ορισμένες περιπτώσεις η “μόνιμη” καθιέρωση τους χωρίς να πραγματοποιούνται οι ανάλογες κρίσεις. Η νέα πρυτανική αρχή εξέφρασε από την πρώτη στιγμή τη δυσαρέσκεια της σε αυτή την πολιτική που σε καμία περίπτωση δεν αναβαθμίζει το Πανεπιστήμιο και προχώρησε άμεσα σε ανακατανομή του προσωπικού σύμφωνα με τις δεξιότητες και ικανότητες τους. Όποτε από το Σεπτέμβρη και μετά πραγματοποιήθηκε έντονη εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλων. Δυστυχώς δεν δόθηκαν ακριβή στοιχεία ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μια στατιστική ανάλυση. Τα συγκεκριμένα δεδομένα αντλήθηκαν από τη Διεύθυνση Προσωπικού του Ιόνιου Πανεπιστημίου στο παράρτημα της Αθήνας χωρίς να δοθούν οποιεσδήποτε καταστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μεθοδολογία

4.1. Μέθοδος –Ερευνητικά Ερωτήματα

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα είναι συνδυασμό ερωτηματολογίου με τυχαίο δείγμα και ποσοτική έρευνα και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τυχαίο δείγμα εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και σκοπός του είναι η λήψη πολλών διαφορετικών αντιλήψεων και απόψεων ώστε να υπάρχει αποτύπωση ποικίλων δεδομένων λόγων προσωπικών πεποιθήσεων και βιωμάτων.

Κατά την έναρξη της έρευνας πραγματοποιήθηκε εστιασμός σε τρία καίρια ερωτήματα όπως :

1. Πόσο αποδεκτό βρίσκετε από τον οργανισμό να διαχειρίζεται τη γνώση σας, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής σας;
2. Πόσο εύκολη είναι η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία;
3. Πόσο δεκτικοί είστε στην ελευθερία λήψης αποφάσεων και ενεργειών (αυτενέργεια) με σκοπό τη μάθηση και την καινοτομία;

Με σκοπό ο ερωτώμενος/η να μπορέσει να συγκεντρώσει τις απαντήσεις του/ της γύρω από ένα θεματικό πυρήνα και να μην γίνει κουραστική η έκταση του ερωτηματολογίου με τον κίνδυνο να μείνει αναπάντητο ή μισό.

4.2. Δειγματοληψία

Για την ανάπτυξη της έρευνας καταλληλότερη θεωρήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας σε 100 τυχαίους άνδρες και γυναίκες με χρήση ερωτηματολογίου.

Ο στόχος της έρευνας αποσκοπεί στο να αντιληφθούμε αφενός πως νοιώθει ο εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο και αφετέρου να διερευνηθεί η επιρροή που έχουν επάνω του οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός αυτού του ελεγχόμενου περιβάλλοντος.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται σε ένα ερωτηματολόγιο είναι είτε κλειστές είτε ανοικτές. Οι ανοικτές δίνουν τη δυνατότητα πολλών πολλαπλών απαντήσεων με ενδεχόμενο να ξεφύγουμε από το κεντρικό θέμα –έναυσμα της έρευνας,

Για το λόγο αυτό οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου. Στις κλειστές ερωτήσεις οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες και βοηθούν όταν ο χρόνος είναι μικρός να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο στο σωστό χρόνο.

Ο συγκεκριμένος τρόπος επιλέχθηκε δεδομένου ότι :

- Είναι εύκολος στη συλλογή πληροφοριών και έχει χαμηλό κόστος
- Ο ερωτώμενος δεν δεσμεύεται με κάποια υπογραφή και μένει ανώνυμος
- Είναι μη χρονοβόρα διαδικασία

Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως:

- Οι ερωτήσεις είναι κλειστές οπότε ο ερευνητής δεν λαμβάνει απόλυτα μια απάντηση αλλά θα πρέπει να βγάλει συμπεράσματα ως προς τα αρχικά του ερωτήματα και
- Υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος απάντησης

4.3. Τρόπος συλλογής δεδομένων της έρευνας

Λαμβάνοντας κατά νου τα θεωρητικά στοιχεία που είχαν προκύψει ,καθώς και την θέληση για να απαντηθούν τα βασικά μας ερωτήματα θεωρήθηκε πρέπον ο τρόπος συλλογής των δεδομένων για τη συγκεκριμένη άντληση στοιχείων να γίνει βάσει χρήσης ερωτηματολογίου χωρισμένο σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος αφορά την συγκατάθεση του πλήθους των ερωτηθέντων δεδομένου ότι ένας μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων στις έρευνες σκέφτονται ότι θα γίνει χρήση των προσωπικών τους στοιχείων για άλλες προωθητικές ενέργειες ή και ενδεχόμενες μελλοντικές μελέτες που δε γνωρίζουν με τελικό αποτέλεσμα να αρνούνται.

Έγινε λοιπόν σαφές το γεγονός της τήρησης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και προχωρήσαμε στο επόμενο στάδιο.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα που ανήκουν, το επίπεδο μόρφωσης τους, οι περαιτέρω γνώσεις τους και ικανότητες στην χρήση της μητρικής τους γλώσσας, η χρήση των τεχνολογικών μέσων και καινοτομιών για βελτίωση της εργασίας τους και περαιτέρω ικανότητες διαχείρισης καταστάσεων και λήψης αποφάσεων.

Το τελευταίο κομμάτι αφορά ερωτήσεις που επικαλούνται περισσότερο το συναίσθημα του εργαζόμενου και καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα για το:

- Αν είναι σημαντική η αρμονική συνύπαρξη με τους συναδέλφους.
- Πόσο θεωρώ ότι αξιοποιήθηκαν οι γνώσεις και η εκπαίδευση σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες στη δημόσια υπηρεσία.
- Πως οι αξίες που έλαβε τον διαμόρφωσαν προς το καλύτερο.
- Πόσο σημαντική ορίζεται για τον ίδιο /την ίδια η διά βίου μάθηση και εκπαίδευση.
- Αν ανταποκρίνονται οι γνώσεις που παρέχονται σήμερα από τα ΑΕΙ στις απαιτήσεις των δημόσιων υπηρεσιών
- Πόσο εύκολη είναι η συνεργασία και η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία.
- Πόσο πιθανό βρίσκετε να προσαρμοστείτε στις αλλαγές που επιβάλλει ο οργανισμός σας.

- Πόσο επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της εργασίας σας την ικανοποιητική εξυπηρέτηση του κοινού.
- Ενδεχόμενο να είναι και πόσο δεκτικοί στην ελευθερία λήψης αποφάσεων και ενεργειών (αυτενέργεια) με σκοπό τη μάθηση και την καινοτομία.
- Αν υπάρχει περίπτωση να συνεργαστείτε με τους συναδέλφους σας σε ομαδικές εργασίες, με σκοπό την παραγωγικότητα.
- Πόσο ευέλικτοι αισθάνεστε για την κινητικότητά σας σε διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό τη μάθηση.
- Πόση διάθεση δείχνετε για αυτογνωσία και αυτοβελτίωση
- Πόσο πιστεύετε ότι οι μεταθέσεις (γεωγραφική κινητικότητα) έχουν ως στόχο την αυτοβελτίωση και την επαγγελματική σας εξέλιξη.
- Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει αναλογία αναφορικά με τον μισθό και τον τόπο μετάθεσης
- Έχουν μετακινηθεί ποτέ και εάν αυτό τους ευχαριστεί ή τους γέννησε μια δυσαρέσκεια επαγγελματική και κατ' επέκταση και προσωπική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.1. Δημογραφικά στοιχεία

Η δειγματοληψία έχει γίνει σε πλήθος δείγματος N=100.Στον παρακάτω πίνακα αναλύεται το πρώτο δημογραφικό στοιχείο που αφορά το φύλο των συμμετεχόντων.

Statistics

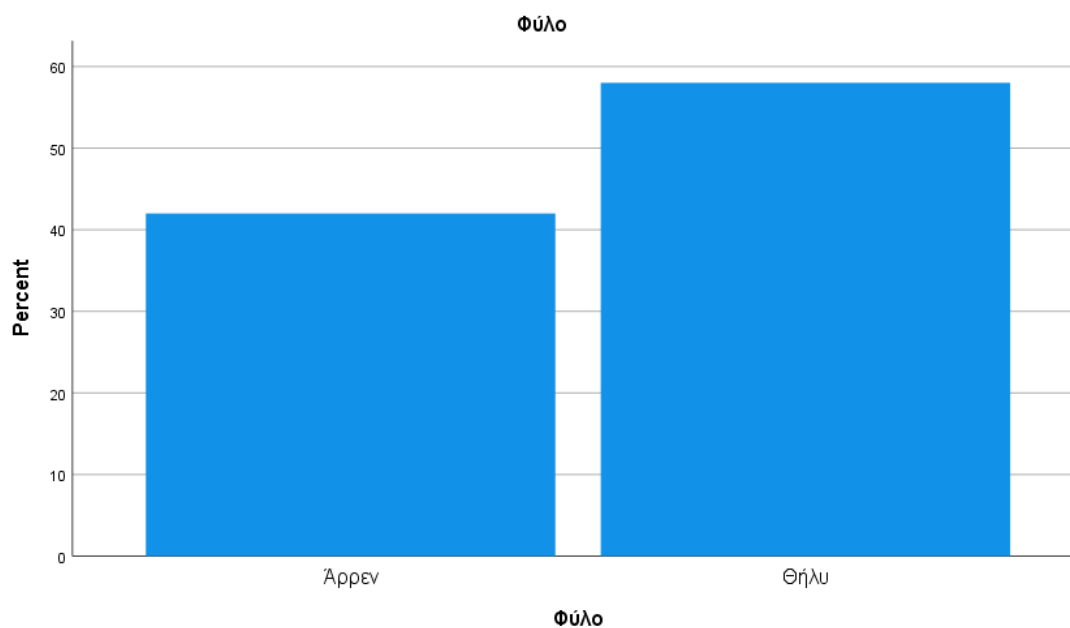
Φύλο

N	Valid	100
	Missing	0

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άρρεν	42	42.0	42.0	42.0
	Θήλυ	58	58.0	58.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1. Φύλο



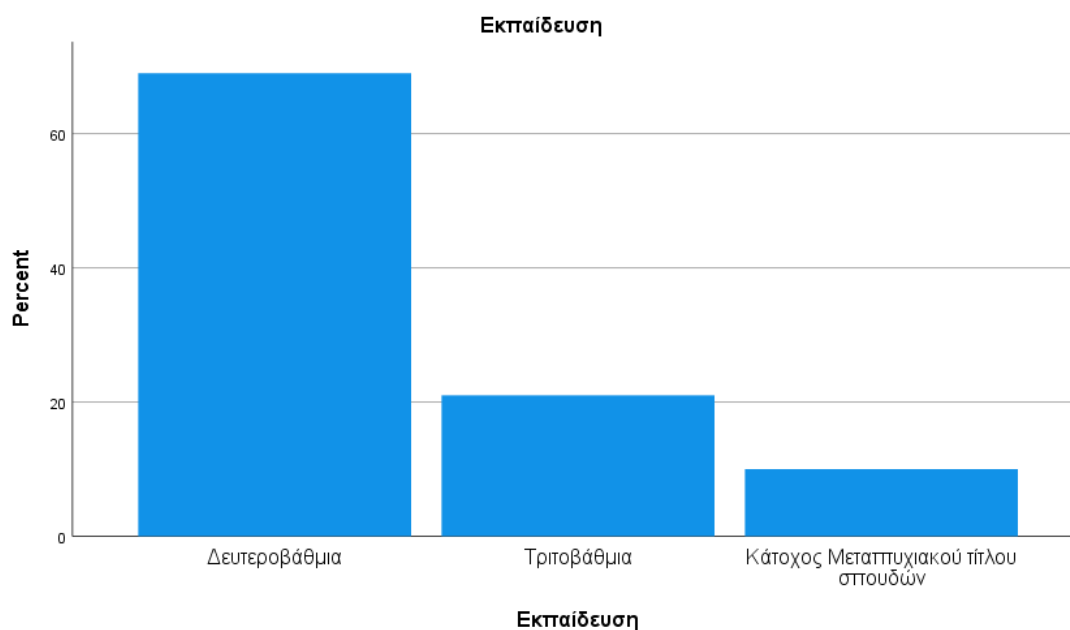
Γράφημα 5.1.Φύλο

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.1.το ποσοστό που συμμετέχει στην έρευνα των γυναικών είναι 58% N=58 έναντι N=42 άρα 42% των ανδρών.

Μας δείχνει ότι οι γυναίκες συμμετέχουν περισσότερο σε έρευνες και ερωτηματολόγια από τους άνδρες.

		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	69	69.0	69.0	69.0
	Τριτοβάθμια	21	21.0	21.0	90.0
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.2.Εκπαίδευση



Γράφημα 5.2.Εκπαίδευση

Στον πίνακα 5.2. αναλύονται τα ποσοστά εκπαίδευσης που κατέχουν οι εργαζόμενοι με το επικρατέστερο το ποσοστό της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) N=69%,ακολουθεί η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση με N=21% και τελευταίοι είναι οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου με ποσοστό 10%.

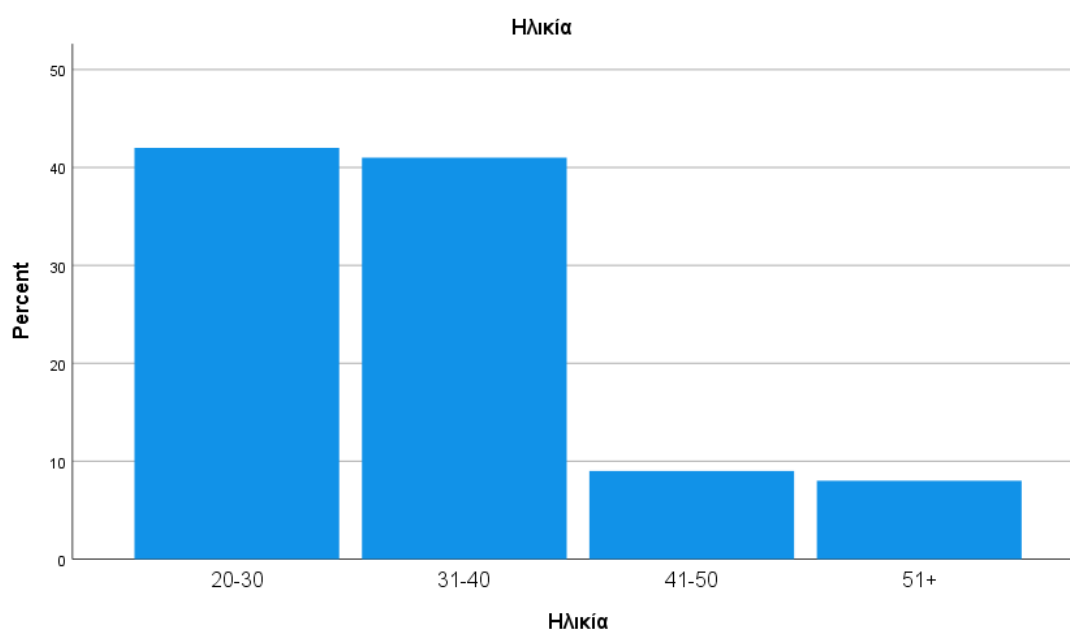
Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το ποσοστό των κατόχων απολυτηρίου λυκείου είναι μεγαλύτερο δεδομένου λόγω πιθανότερα του γεγονότος ότι παλαιότερα δεν υπήρχε ζήτηση περαιτέρω προσόντων αλλά και τα χαρακτηριστικά των θέσεων ήταν έτσι διαμορφωμένα στις προκηρύξεις των δημοσίων φορέων που δεν χρειαζόταν επιπλέον μόρφωση και εξειδίκευση σε κάποιους κλάδους, με αποτέλεσμα λίγοι να προχωρούν σε ανώτερη βαθμίδα μόρφωσης.

Βέβαια πάντα τα συμπεράσματα είναι βάσει των αποτελεσμάτων και σε καμιά περίπτωση δεν αποτελεί συνολική τάση του πληθυσμού αλλά τάση του δείγματος.

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	42	42.0	42.0	42.0
31-40	41	41.0	41.0	83.0
41-50	9	9.0	9.0	92.0
51+	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3. Ηλικιακή ομάδα



Γράφημα 5.3. Ηλικιακή ομάδα

Οι λόγοι επιλογής εργασίας στον δημόσιο

- Αίσθημα σταθερότητας στον εργασιακό χώρο σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα.
- Μόνιμη μισθοδοσία χωρίς να υπάρχει ο φόβος της απόλυσης και μη μελλοντικής εύρεσης ώστε να καλύπτονται οι πάγιες ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.
- Ευελιξία ωραρίου και ειδικά σε ειδικές περιπτώσεις για παράδειγμα σε περίπτωση εγκυμοσύνης-λοχείας.
- Μείωση του άγχους εμμέσως λόγω των παραπάνω συνθηκών.

Στον πίνακα 5.3. αναφέρονται οι ηλικιακές ομάδες των ερωτηθέντων με επικρατέστερη την 20-30 με N=42% και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 31-40 με N=41%. Μετά βλέπουμε την ηλικιακή ομάδα 41-50 με N=9% και τελευταία η ομάδα των 51+ με ποσοστό N=8%.

5.2. Ικανοποίηση εργαζόμενου

Στο συγκεκριμένο μέρος της έρευνας προσπαθούμε να εισχωρήσουμε και αναλύσουμε στατιστικά και λεκτικά τα ερωτήματα σχετικά με την:

- αρμονική συνύπαρξη με τους συναδέλφους.
- αξιοποίηση των γνώσεων που κατέχει ο εργαζόμενος.
- βελτίωση του εργαζόμενου προς το καλύτερο αναλογικά με τις αξίες που έχει λάβει ,την σημαντικότητα που εμπεριέχει για τον ίδιο ο όρος αλλά και η έννοια της δια βίου μάθησης.

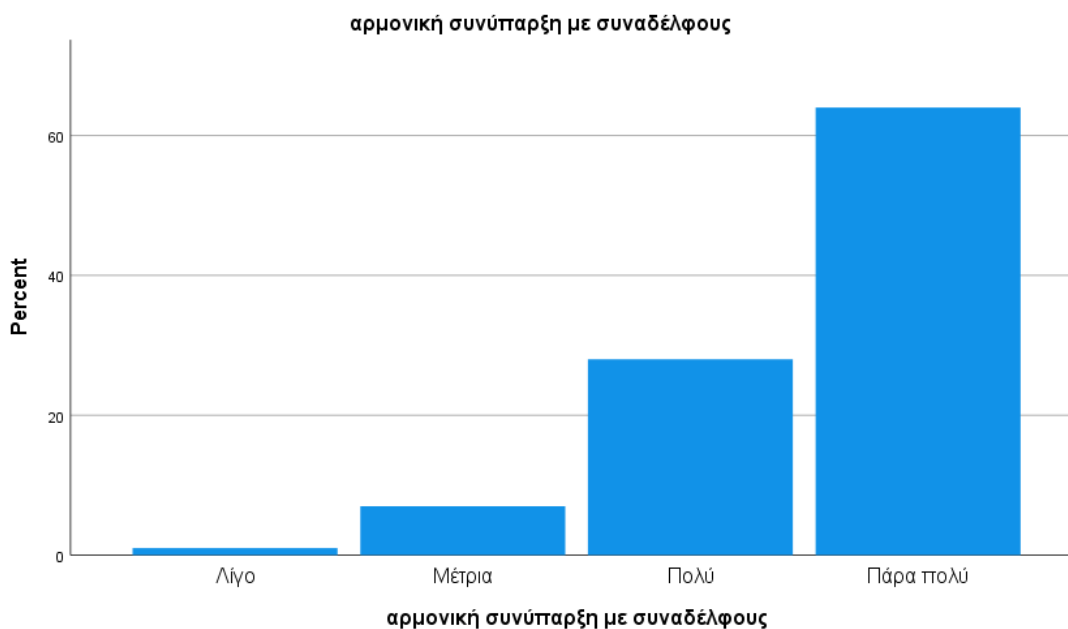
Ενδεχομένως να προκύπτει μια μικρή απόκλιση από την πραγματική διάσταση καθώς η συναισθηματική πλευρά ενός ανθρώπου είναι δύσκολο να κρυπτογραφηθεί, πόσο μάλλον ενός εργαζόμενου.

Με γνώμονα λοιπόν το άρτιο αποτέλεσμα θα αναλύσουμε τους παρακάτω πίνακες γραφήματα τα οποία έχουν αντικατοπτριστεί μέσα από τις ανάλογες ερωτήσεις εισχωρώντας σε βασικά ερωτήματα

αρμονική συνύπαρξη με συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1.0	1.0	1.0
	Μέτρια	7	7.0	7.0	8.0
	Πολύ	28	28.0	28.0	36.0
	Πάρα πολύ	64	64.0	64.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.4. Συνύπαρξη με συναδέλφους



Γράφημα 5.4. Συνύπαρξη με συναδέλφους

Παρατηρώντας τον πίνακα 5.4. διακρίνουμε ότι μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων έχει αρμονική συνύπαρξη με τους συναδέλφους τους με N=64% με

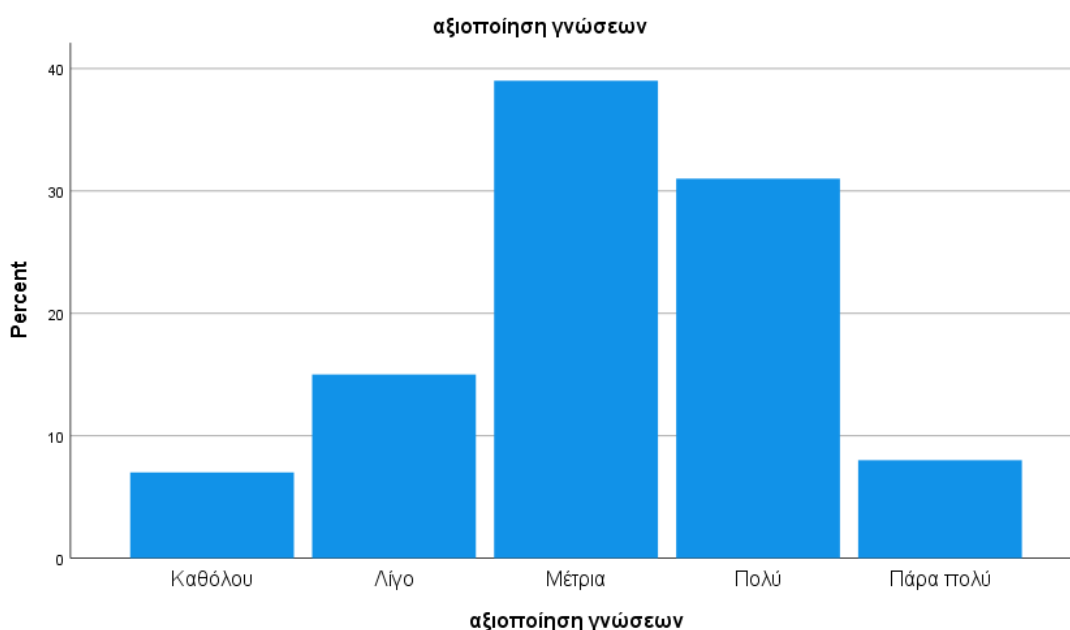
επισήμανση στην απάντηση Πάρα πολύ και ακολουθεί το Πολύ με ποσοστό N=28%.

Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να αισθάνεται επαρκής με την συνύπαρξη του εντός του ιδίου χώρου με τους υπόλοιπους συναδέλφους του διότι μειώνεται αρκετά το αίσθημα της αντιπαλότητας, του ανταγωνισμού και νοιώθει ασφαλής έτσι ώστε να αποφεύγει κατά κάποιο τρόπο το κόστος της προσωπικής απομόνωσης ενισχύοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Αυτός είναι και ένας θετικός παράγοντας ώστε η παραγωγικότητα των εργαζομένων να είναι αυξημένη και να θέλουν να βρίσκονται εντός του εργασιακού τους χώρου με μόνο σκοπό την εξέλιξη και την δημιουργικότητα.

		Αξιοποίηση γνώσεων			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	7.0	7.0	7.0
	Λίγο	15	15.0	15.0	22.0
	Μέτρια	39	39.0	39.0	61.0
	Πολύ	31	31.0	31.0	92.0
	Πάρα πολύ	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.5.Αξιοποίηση γνώσεων



Γράφημα 5.5.Αξιοποίηση γνώσεων

Στον πίνακα 5.5. ξεχωρίζει το ποσοστό N=39% που αναφέρεται στο γεγονός ότι διαπιστώνει πως ο οργανισμός δεν αξιοποιεί επαρκώς τις γνώσεις των εργαζομένων.

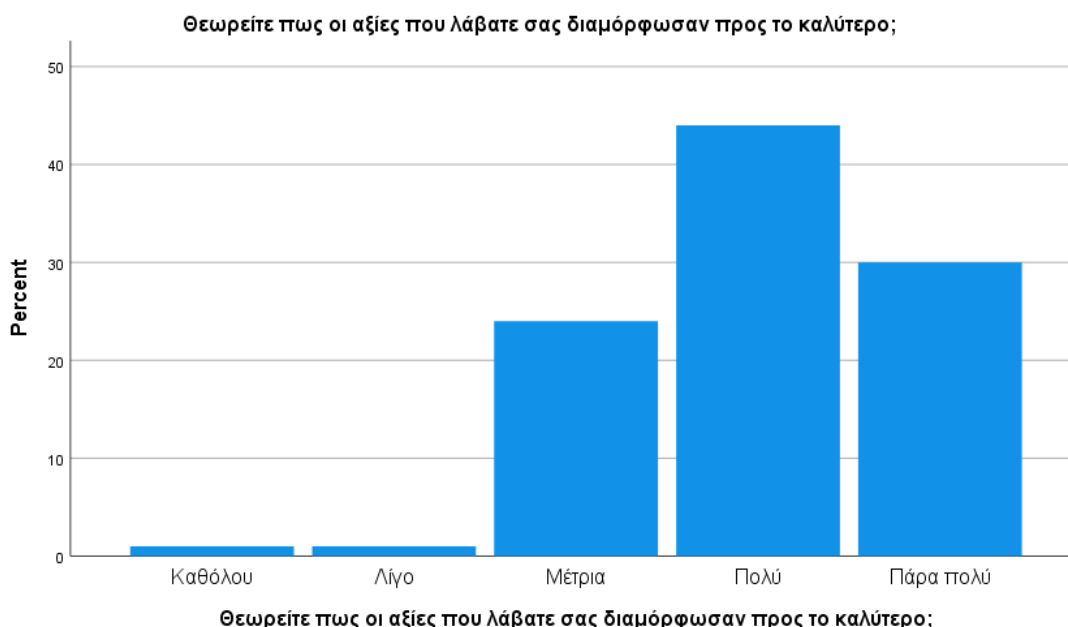
Βέβαια αμέσως μετά είναι το Πολύ με N=31%, το Λίγο με ποσοστό N=15% και τέλος το Καθόλου με N=7%.

Αθροίζοντας τα ποσοστά που είναι κάτω του μετρίου διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό των εργαζομένων που έχει την αίσθηση περί μη αξιοποίησής των γνώσεων του από τον κάθε αυτού οργανισμό αγγίζει N=61%.

Θεωρείτε πως οι αξίες που λάβατε σας διαμόρφωσαν προς το καλύτερο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	1.0	1.0	1.0
Λίγο	1	1.0	1.0	2.0
Μέτρια	24	24.0	24.0	26.0
Πολύ	44	44.0	44.0	70.0
Πάρα πολύ	30	30.0	30.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.6. Αξίες και διαμόρφωση



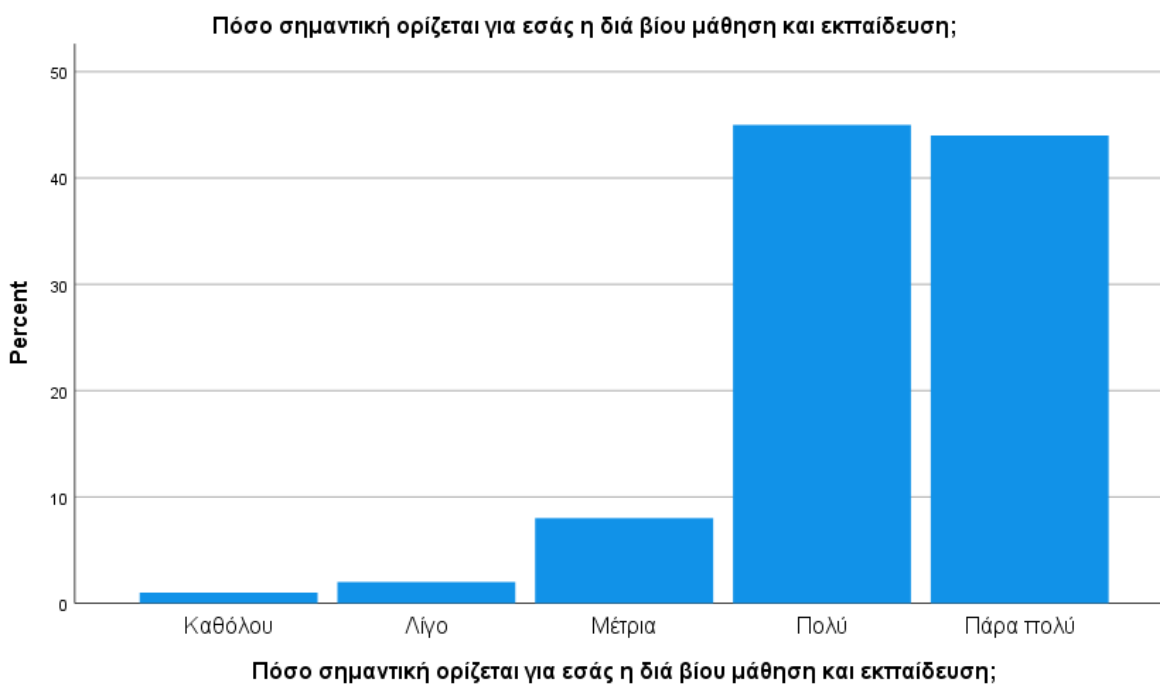
Γράφημα 5.6. Αξίες και διαμόρφωση

Στον πίνακα 5.6. απεικονίζεται ότι οι αξίες που λαμβάνει ο εργαζόμενος τον διαμορφώνουν κατά Πολύ προς το καλύτερο με N=44% και Πάρα Πολύ κατά N=30%. Αυτό μας δείχνει ότι ο εργαζόμενος υπολογίζει την δυναμική του οργανισμού απασχόλησής του και τον υπολογίζει σε όποια κίνησή του εντός ή εκτός αυτού. Είναι αναπόσπαστος παράγοντας στις αποφάσεις του.

Πόσο σημαντική ορίζεται για εσάς η διά βίου μάθηση και εκπαίδευση;

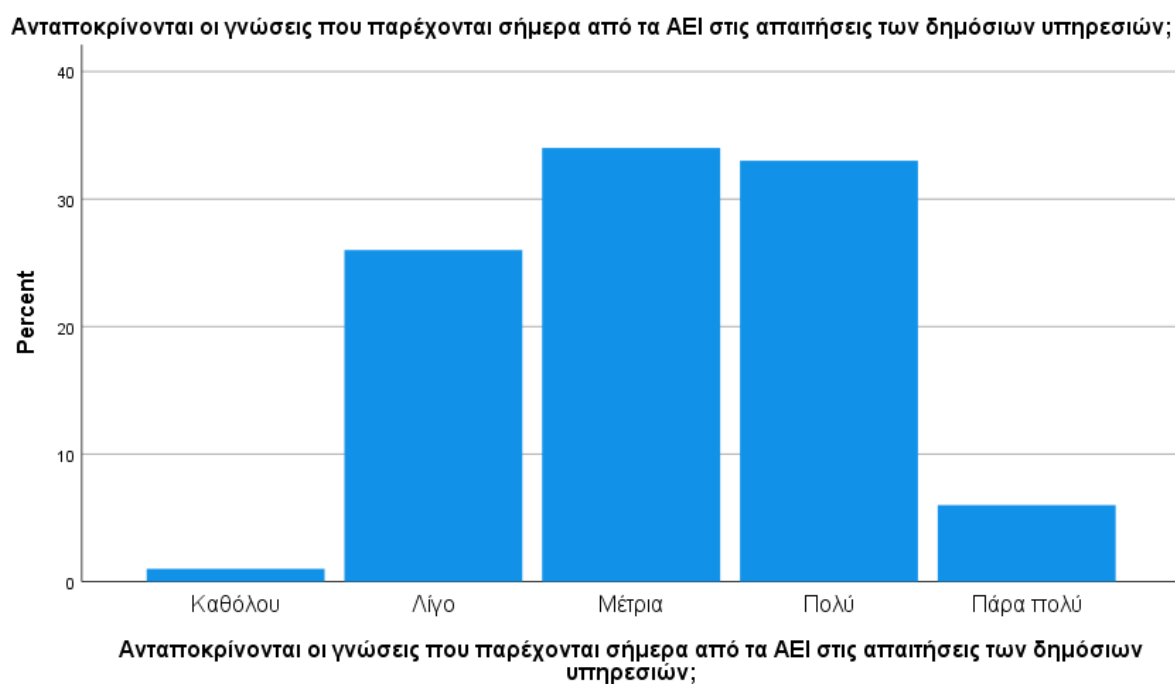
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.0	1.0	1.0
	Λίγο	2	2.0	2.0	3.0
	Μέτρια	8	8.0	8.0	11.0
	Πολύ	45	45.0	45.0	56.0
	Πάρα πολύ	44	44.0	44.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Πίνακας 5.7. Διά βίου μάθηση και εκπαίδευση



Γράφημα 5.7. Διά βίου μάθηση και εκπαίδευση

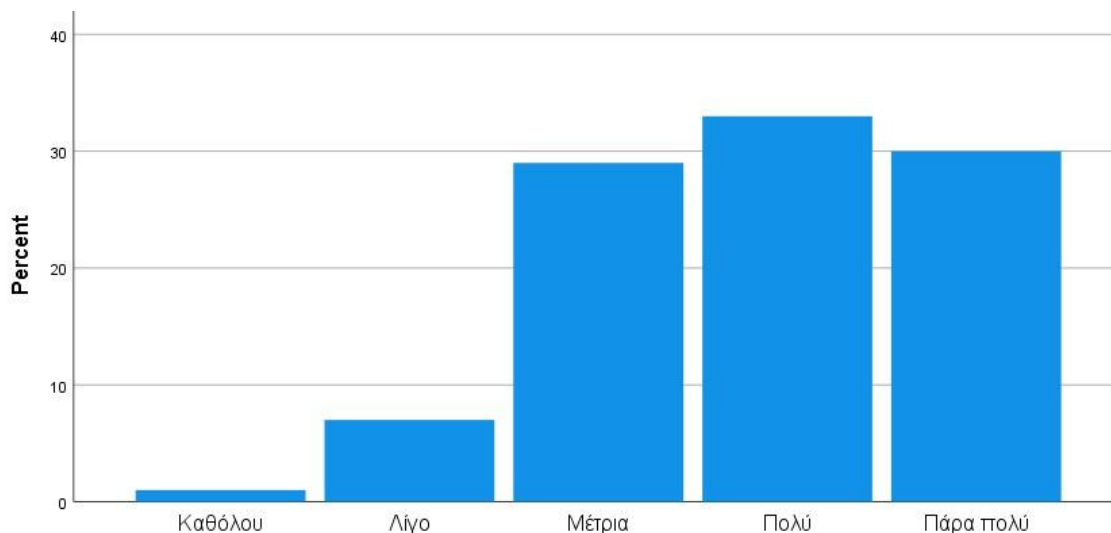
Από τον πίνακα 5.7. και το γράφημα 5.7. αναδεικνύεται ξεκάθαρα ότι η διά βίου μάθηση καθώς αποτελεί σημαντική παράμετρο για τους εργαζόμενους. Αυτό το αποτέλεσμα μας δίνει ένα πάτημα ώστε μελλοντικά να επενδύουμε στην επιμόρφωση του προσωπικού και να μην επαναπαυόμαστε υπάρχουσες γνώσεις του καθενός.



Γράφημα 5.8.Γνώσεις ΑΕΙ και απαιτήσεις των δημοσίων υπηρεσιών

Σχολιάζοντας το γράφημα 5.9.αναφερόμενη με ποσοστά βλέπουμε ότι οι απόψεις στο ερώτημα εάν οι γνώσεις που παρέχονται από τα ΑΕΙ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Το 34% υποστηρίζει ότι ανταποκρίνονται σε μέτρια κλίμακα ενώ το 32% αναφέρεται ότι ανταποκρίνονται πολύ.

Ενδιαφέρεστε για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων για την βελτίωση της παραγωγικότητας σας;

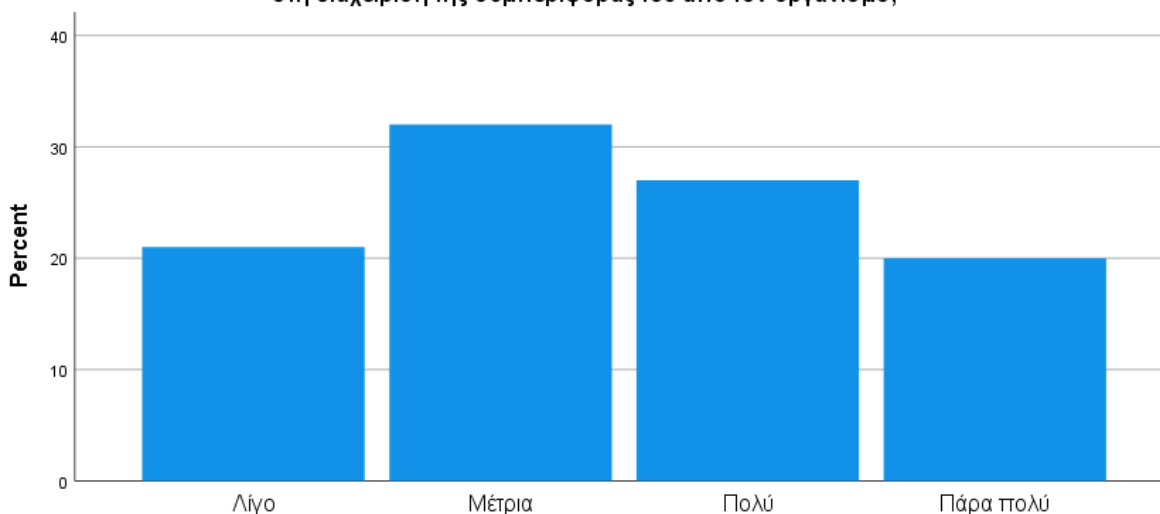


Ενδιαφέρεστε για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων για την βελτίωση της παραγωγικότητας σας;

Γράφημα 5.9.Αποδοχή διαχείρισης της γνώσης

Στο γράφημα 5.9. διακρίνουμε μια ομοιομορφία στην άποψη ότι ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοι για απόκτηση νέων δεξιοτήτων για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Αυτή η συνθήκη δημιουργεί μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης με κοινό παρονομαστή την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και ως εκ του του και του εκάστοτε οργανισμού.

Η διαχείριση της γνώσης "knowledge management" αποσκοπεί στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πόσο πιθανό βρίσκετε να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στο πλαίσιο, 2 της αυτοβελτίωσης, αλλά στη διαχείριση της συμπεριφοράς του από τον οργανισμό;



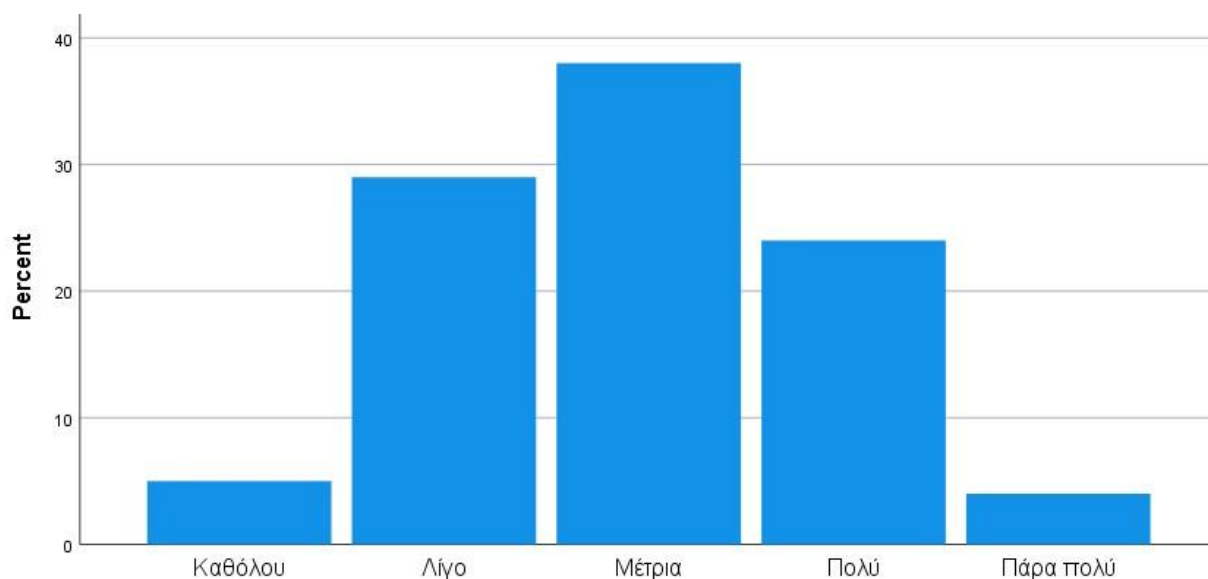
Η διαχείριση της γνώσης "knowledge management" αποσκοπεί στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πόσο πιθανό βρίσκετε να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στο πλαίσιο, 2 της αυτοβελτίωσης, αλλά στη διαχείριση της συμπεριφοράς του από τον οργανισμό;

Γράφημα 5.10. Διαχείριση "knowledge management"

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία αναγνώρισης , οργάνωσης , αποθήκευσης και διάδοσης πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό.

Με γνώμονα αυτή την πληροφορία οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι έχουν μέτρια διάθεση στο ενδεχόμενο διαχείρισης της συμπεριφοράς του από τον οργανισμό με ποσοστό N=33%. Ακολουθεί το Πολύ με ποσοστό 28% και μετά είναι το Λίγο με ποσοστό 21% και ακολουθεί το Πάρα πολύ με 20%. Κατά γενικό αποτέλεσμα τα ποσοστά είναι τέτοια που μας δείχνουν ότι η συμπεριφορά μας από τη θέληση που έχουμε μπορεί να έχει μια απόκλιση. Θεωρώ ότι η εφαρμογή διαχείρισης γνώσης βελτιώνει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

Στον οργανισμό σας ενισχύεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία σε εργαζόμενους;



Στον οργανισμό σας ενισχύεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία σε εργαζόμενους;

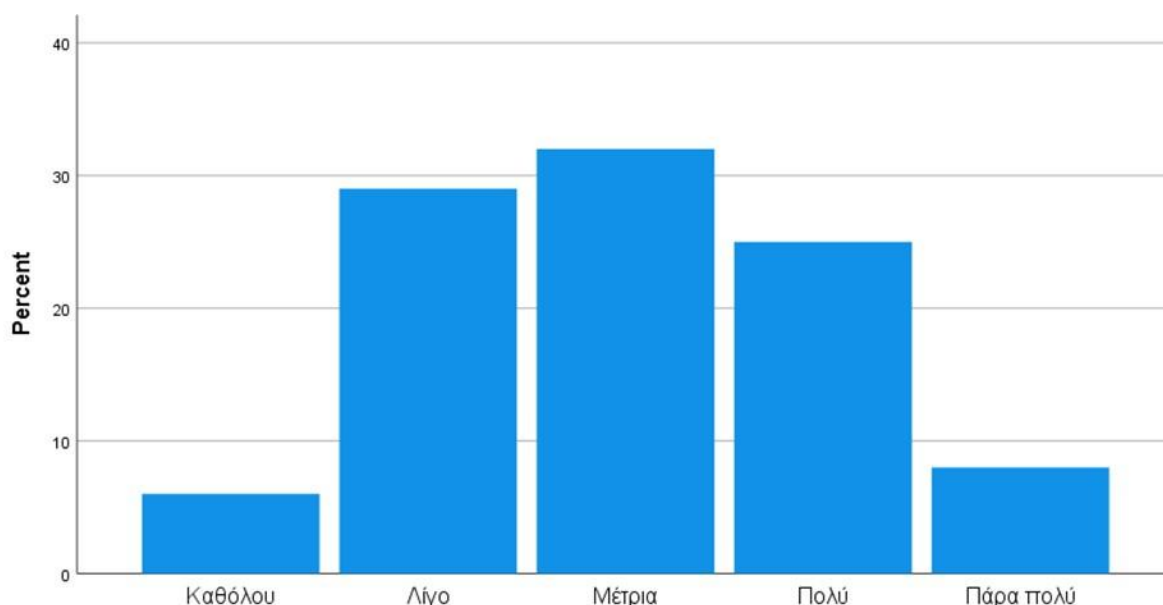
Γράφημα 5.11. Συνεργασία και ιεραρχία

Στο γράφημα 5.11. απεικονίζεται η συσχέτιση εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κατηγορία.

Από το γράφημα φαίνεται ότι ξεχωρίζει το μέτρια και το λίγο με συνολικό άθροισμα 66%. Συνεπάγεται, ότι ο εργαζόμενος δύσκολα θα δημιουργήσει διαπροσωπικές επαγγελματικές σχέσεις με ένα ανώτερο ή και κατώτερο επαγγελματικά υπάλληλο.

Με γνώμονα την εξέλιξη και τη νοοτροπία που θέλει να αλλάξει ο εκάστοτε οργανισμός, καθώς και να ξεφύγει από τα στερεότυπα τέτοιων συμπεριφορών οφείλει να εξαλείψει τέτοιες συμπεριφορές και νοοτροπίες.

πόσο εύκολη θεωρείτε την προσαρμογή σας σε αλλαγές που προτείνει ο οργανισμός σας?



πόσο εύκολη θεωρείτε την προσαρμογή σας σε αλλαγές που προτείνει ο οργανισμός σας?

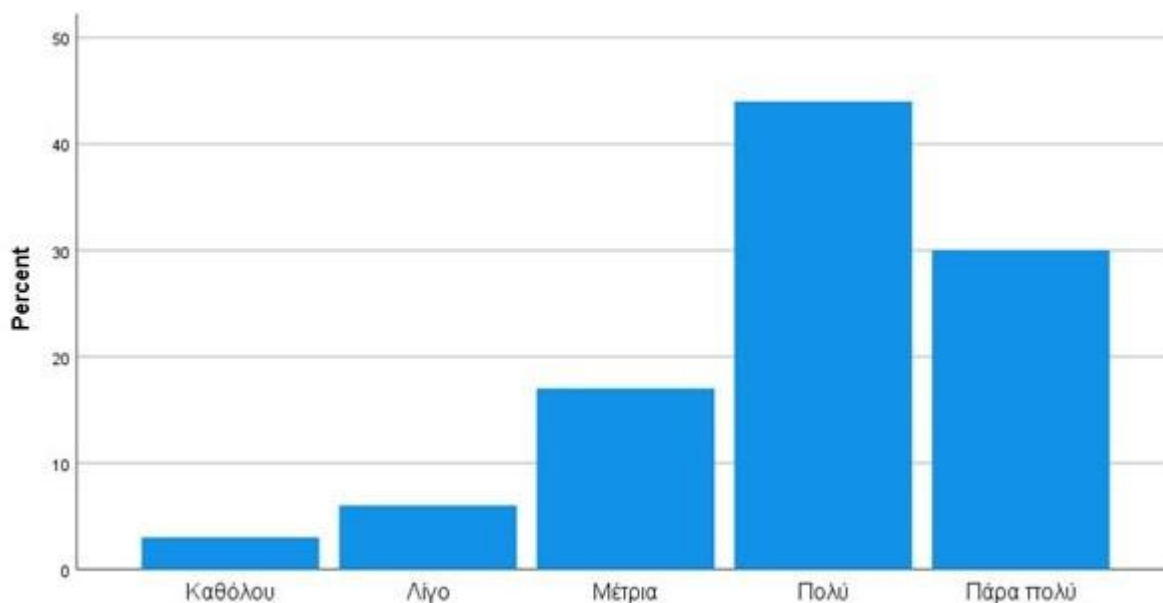
Γράφημα 5.12. Προσαρμογή στις αλλαγές

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ενδιαφερομένων κινήθηκε μεταξύ της μέτριας πρόθεσης του να θέσει τον εαυτό του προς την θέση της οικειοποίησης των αλλαγών που του επιβάλλει ο οργανισμός και στο λίγο πιθανό να προσαρμοστεί.

Το ποσοστό του δείγματος στην επιλογή Μέτρια είναι N=33%, το Λίγο είναι N=29%, το Πολύ είναι N= 25% Πάρα Πολύ είναι 8% και το Καθόλου είναι N=5%.

Είναι λογικό να υπάρχει αυτή η ροή των απαντήσεων δεδομένου ότι υπάρχει εμπλοκή της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου και θέλει να μπορεί να εκφράζει τις προσωπικές του επιλογές, πεποιθήσεις και απόψεις σε ένα θέμα και να πράττει σύμφωνα με τις δικές του γνώσεις. Ο τρόπος, το μέσον και το κίνητρο θα παίξουν αν όχι καθοριστικό κατά ένα βαθμό ρόλο στην μετακίνηση του εργαζόμενου από την μία κατηγορία της άρνησης στην δεκτικότητα.

πόσο επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της εργασίας σας στην επίτευξη των στόχων σας;



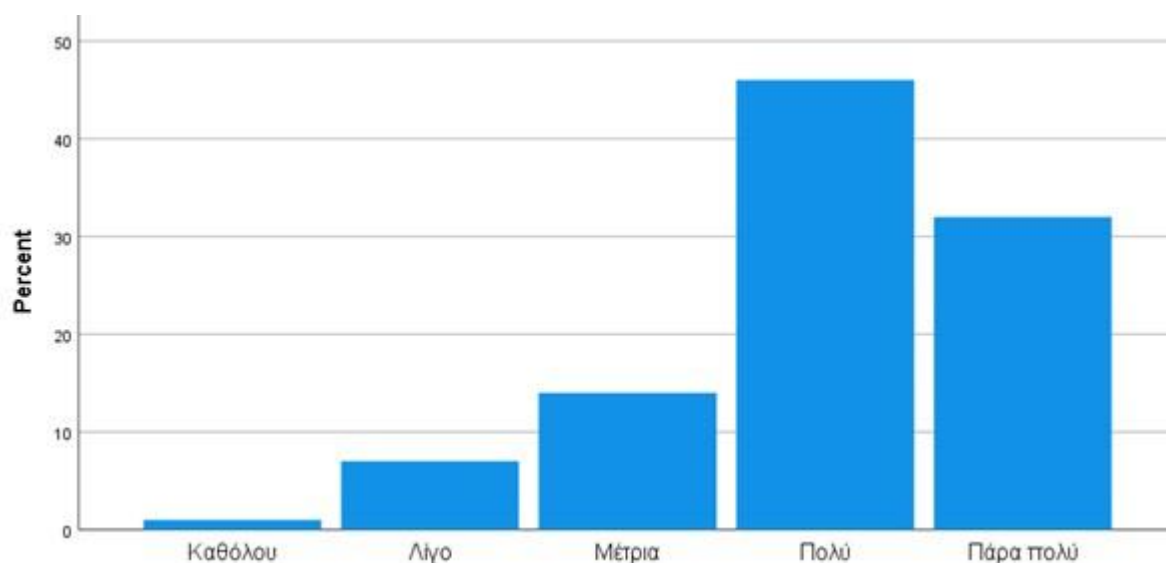
πόσο επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της εργασίας σας στην επίτευξη των στόχων σας;

Γράφημα 5.13.Εργασία και ικανοποιητική εξυπηρέτηση του κοινού

Παρατηρώντας το γράφημα 5.13. είναι φανερό ότι ο εργαζόμενος σχετίζει τον τρόπο άσκησης της εργασίας του με την αποδοτικότητά του. Ο εργαζόμενος πιθανόν να θέλει να λαμβάνει από το εργασιακό του περιβάλλον αίσθημα εμπιστοσύνης στην διαδικασία υλοποίησης των ανατεθειμένων εργασιών.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης θα ήταν η γνώση της εκπαίδευσης να προλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό τις αλλαγές, με αποτέλεσμα να είναι έτοιμος και εφοδιασμένος πριν προκύψει κάποιο μείζον ζήτημα. Ως συνέπεια και ο ίδιος ο εργαζόμενος θα ένοιωθε επαρκής και ολοκληρωμένος για να μπορέσει να φέρει εις πέρας κάθε εργασία ή αίτημα που θα του δοθεί.

θεωρείτε ότι είναι εύκολη η προσαρμογή σας στην χρήση νέων τεχνολογικών εφαρμογών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνολικής του ανάπτυξης;



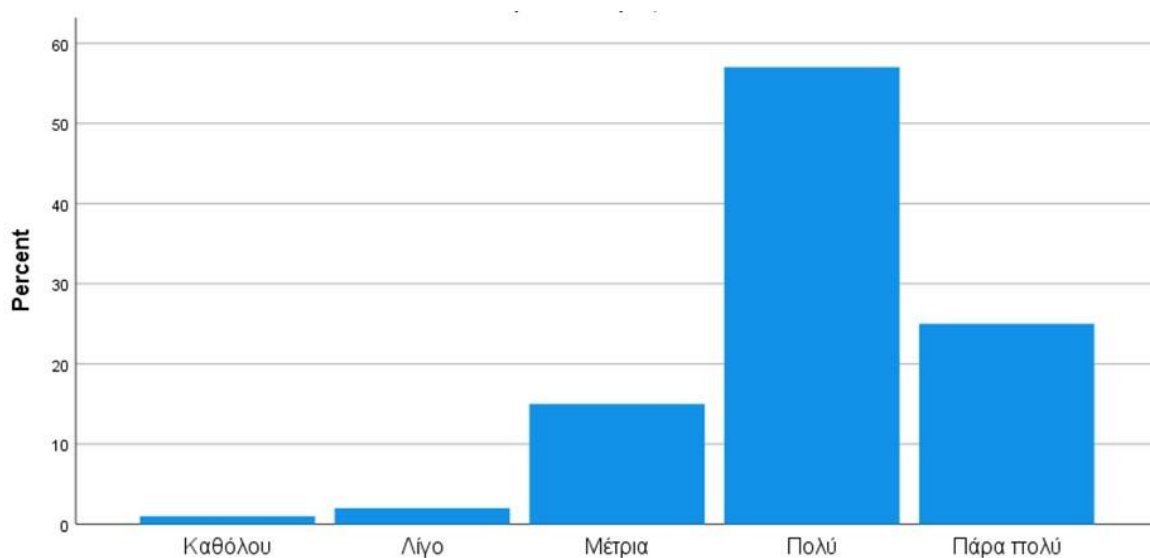
θεωρείτε ότι είναι εύκολη η προσαρμογή σας στην χρήση νέων τεχνολογικών εφαρμογών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνολικής του ανάπτυξης;

Γράφημα 5.14.Νέες Τεχνολογίες και Προσαρμογή εργαζόμενου

Η εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης δηλαδή η χρήση των τεχνολογικών μέσων ως εργαλείο της εργασίας μας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την κοινωνία μας.

Τόσο για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία μεταξύ των τμημάτων αλλά και για την γρήγορη και ομαλή εξυπηρέτηση του κοινού. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω αυτή η πρόθεση φαίνεται και στο γράφημα 5.14. με το Πολύ και το Πάρα Πολύ να λαμβάνει ποσοστό N=75%.

πόσο σημαντική θεωρείτε την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων;



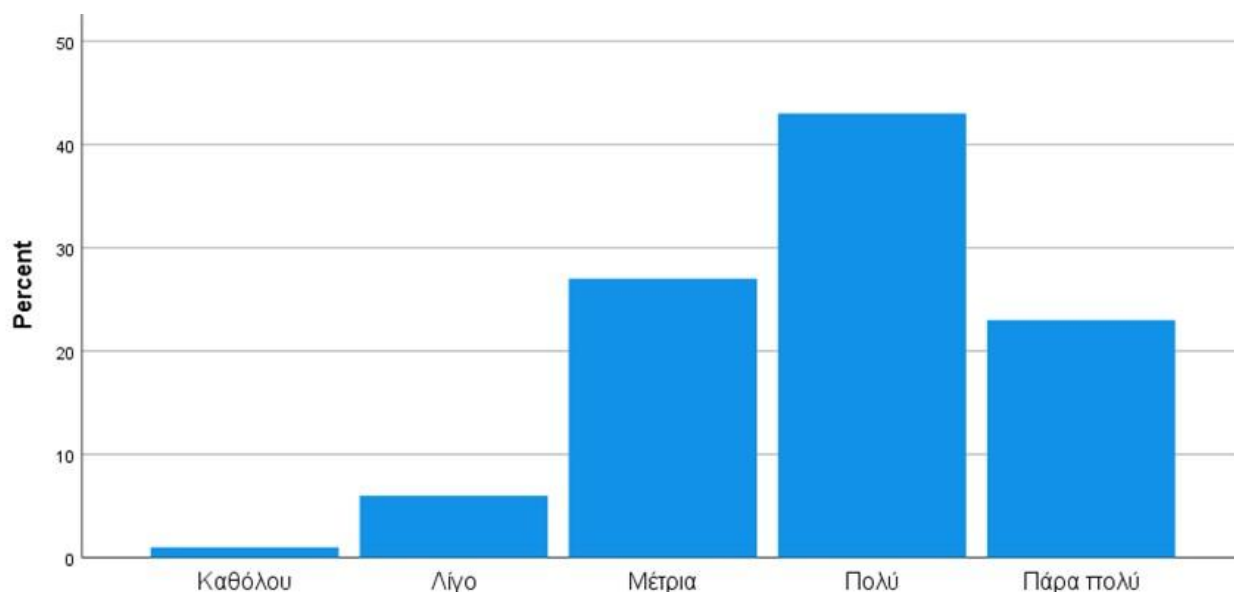
πόσο σημαντική θεωρείτε την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων;

Γράφημα 5.15.Ελευθερία αποφάσεων και αυτενέργεια

Στο γράφημα 5.15. φαίνεται ξεκάθαρα ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να έχει ελευθερία κινήσεων και ενεργειών και να μην μένει μόνο στην κατέχουσα γνώση.

Με αυτό τον τρόπο ενδεχομένως να επιλύει υποθέσεις που του έχουν ανατεθεί χωρίς να διακόπτεται η ενέργεια στη μέση αλλά αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να είναι δεκτικός στην συνεχόμενη εκπαίδευση και μάθηση αλλά και στον αυξανόμενο φόρτο εργασίας.

πόσο πιθανό βρίσκετε να συνεργαστείτε με τους συναδέλφους σε ομαδικές εργασίες;



πόσο πιθανό βρίσκετε να συνεργαστείτε με τους συναδέλφους σε ομαδικές εργασίες;

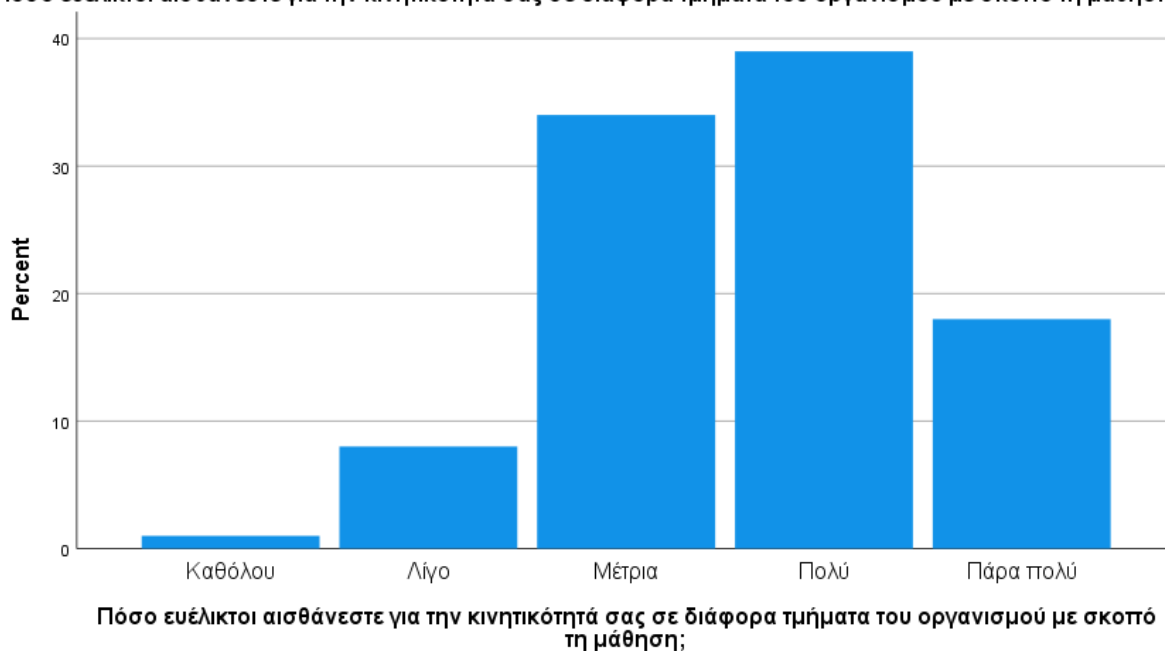
Γράφημα 5.16. Ομαδικότητα και Παραγωγικότητα

Σύμφωνα με το γράφημα η συνεργασία των συναδέλφων σε ομάδες αποτελεί βασικό κομμάτι για τον εργαζόμενο.

Καλό θα είναι να εκπαιδευουμε το προσωπικό στην ομαδική εργασία. Αναθέτοντας μικρούς στην αρχή στόχους-έργο έχοντας πάντα κατά νου ότι θα χρειαστεί η συνεργασία κάποιων υπαλλήλων ακόμα και τμημάτων.

Από το γράφημα είναι ξεκάθαρο ότι το ίδιο επιζητούν και οι εργαζόμενοι και αντιλαμβανόμαστε ότι είναι ένας μοχλός παρακίνησης.

Πόσο ευέλικτοι αισθάνεστε για την κινητικότητα σας σε διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό τη μάθηση;

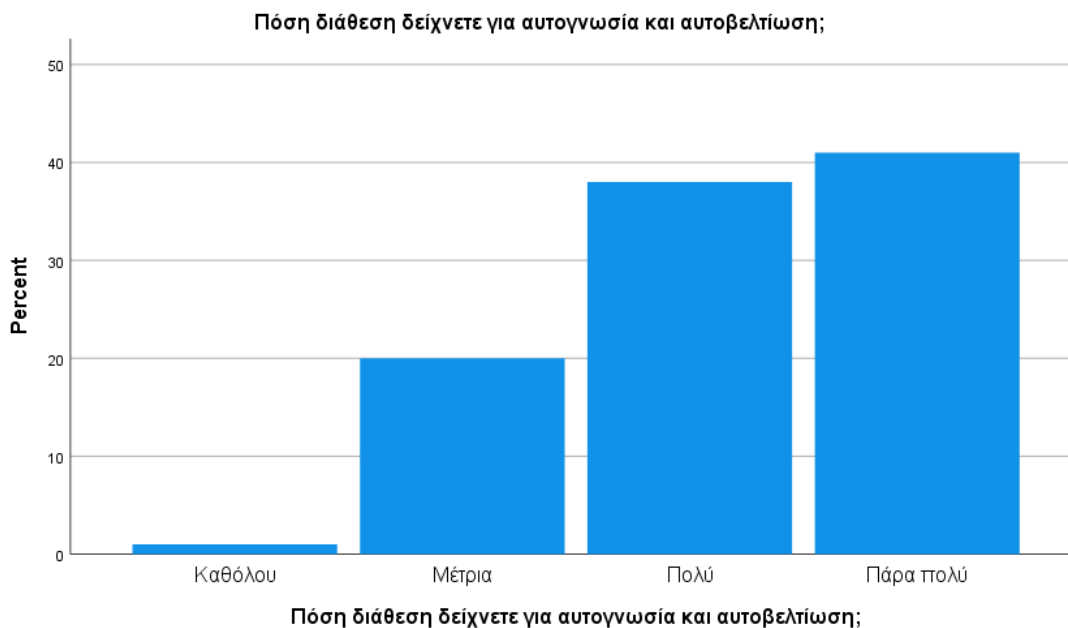


Γράφημα 5.17.Κινητικότητα και Μάθηση

Το γράφημα 5.17. αναπαριστά την πρόθεση των εργαζομένων για μετακίνηση σε άλλο τμήμα ακόμα και υπηρεσία με σκοπό τη μάθηση .

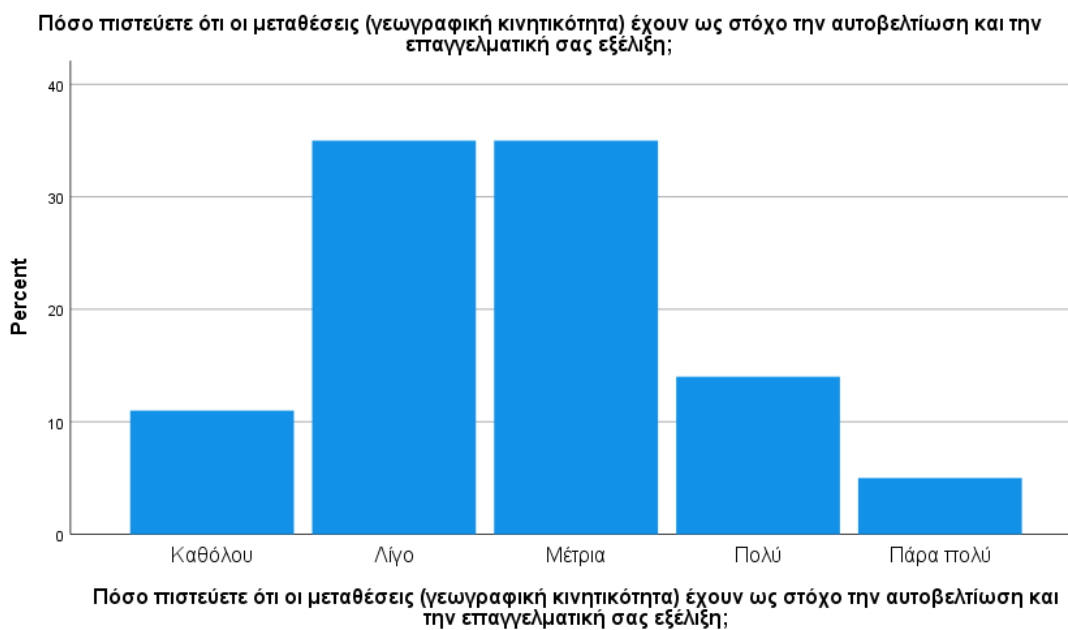
Το N=39% των εργαζομένων θέλει πολύ, το N=33% θέλει μέτρια να συμμετάσχει στην κινητικότητα και το N=18% το επιθυμεί πάρα πολύ.

Αντιλαμβανόμαστε ότι οι απόψεις δίστανται αναλογιζόμενοι ότι η κινητικότητα δημιουργεί από τη μια ευκαιρίες για εκμάθηση και από την άλλη αποτελεί ένα νέο περιβάλλον όπου ο εργαζόμενος ασκεί προσπάθεια για την υλοποίηση νέων ενεργειών και για την επικοινωνία του με τους νέους συναδέλφους.



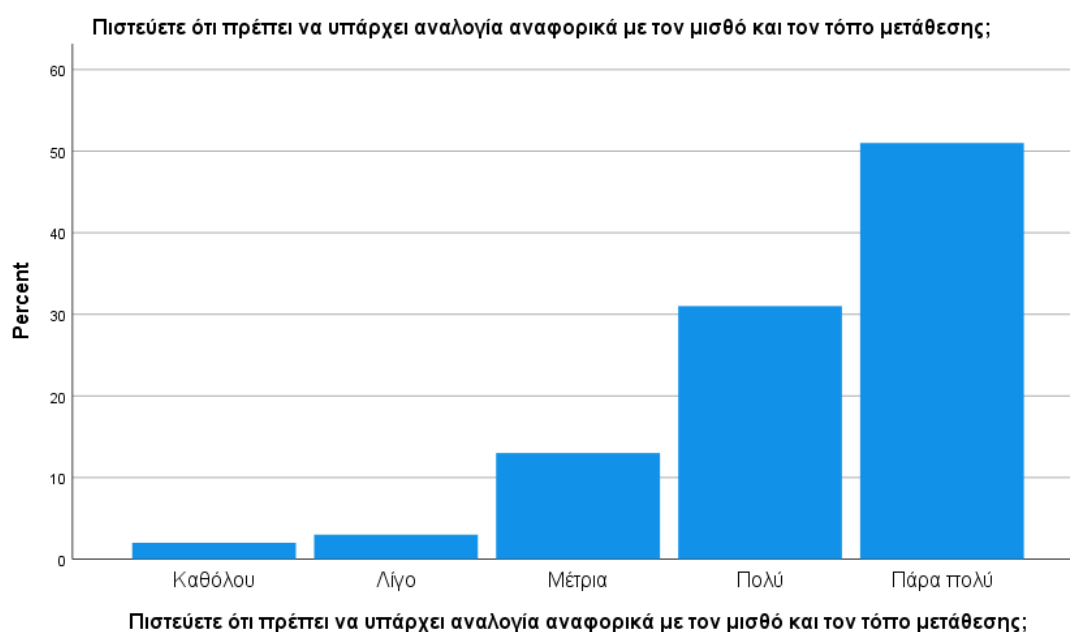
Γράφημα 5.18. Διάθεση αυτογνωσίας και αυτοβελτίωσης

Η αυτοβελτίωση είναι η επιλογή που έχουμε κάνει στο να θέλουμε να βελτιώσουμε την στάση και τον τρόπο ζωής μας. Δεν είναι μια σταθερή κατάσταση που κατακτάς μια φορά. Προϋπόθεση της αυτογνωσίας είναι το λεγόμενο «γνώθι σε αυτόν» και αποτυπώνεται στο γράφημα 5.18.



Γράφημα 5.19. Γεωγραφική κινητικότητα και επαγγελματική εξέλιξη

Η γεωγραφική κινητικότητα είναι η μετακίνηση ενός εργαζομένου σε άλλο γεωγραφικό σημείο και θέση αναλογικά με το σημείο εργασίας στο οποίο βρίσκεται. Μεμονωμένες περιπτώσεις θετικής αντιμετώπισης μια γεωγραφικής μετακίνησης θα μπορούσε να είναι η ακούσια δηλαδή να την ζητήσει ο εργαζόμενος για λόγους προσωπικούς που ενδεχομένως να αφορούν την οικογένεια του ή την επαγγελματική του εξέλιξη.



Γράφημα 5.20.Αναλογία μισθού και τόπο μετάθεσης

Στο γράφημα 5.20. αναφέρεται έντονα η επιθυμία του εργαζόμενου να υπάρχει αναλογία μισθού και τόπου μετάθεσης. Σύμφωνα με τα δεδομένα των μισθολογικών αποδοχών οι εργαζόμενοι είτε σε μόνιμη βάση είτε σποραδικά καλύπτονται με ένα ικανοποιητικό ποσό με τα έξοδα μετακίνησής τους. Οπότε εάν η μετακίνηση είναι εντός τόπου διαμονής είτε εκτός η αναλογία θα πρέπει να ακολουθεί τα έξοδα και τις δαπάνες που θα προκύψουν.

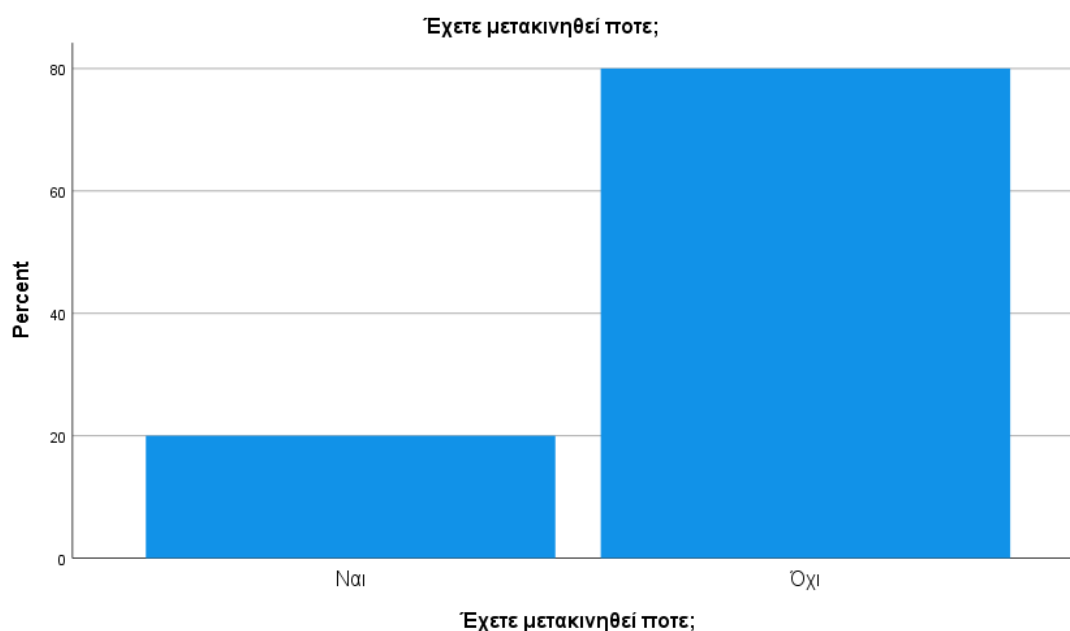


Γράφημα 5.21. Ικανότητα Προσαρμογής εργαζομένου σε διαφορετικά περιβάλλοντα

Στο γράφημα 5.21.αποτυπώνεται η προσωπική άποψη που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε διαφορετικά επικοινωνιακά περιβάλλοντα έχοντας κατά νου την ανεκτικότητα. Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες που έγιναν οι εργοδότες πρέπει να κατανοήσουν τις σχέσεις τους με υπαλλήλους που δεν έχουν προβλήματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και παραγωγικότητας."Μπλερ. Τα ευρήματα από την εμπειρία επιτυχημένων εταιρειών και οργανισμών δείχνουν ότι η επίτευξη ανθεκτικότητας και η ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων πρέπει να συμπεριληφθούν στη στρατηγική και την κουλτούρα μιας εταιρείας. Επίσης η διαλλακτικότητα-δυνατότητα συνδιαλλαγής και συμβιβασμού βοηθάει την εύρυθμη συνύπαρξη των συναδέλφων μεταξύ τους και την επίλυση βασικών καθημερινών θεμάτων. Η εμπιστοσύνη-η οποία έχει πολλές παραμέτρους όπως για παράδειγμα την εμπιστοσύνη ως προς την υλοποίηση και την επίτευξη των εργασιών που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος αλλά και εμπιστοσύνη στο πρόσωπο ενός άλλου συναδέλφου δόση αμφισβήτησης. Μπορεί να είναι δύσκολο να εμπιστευτείς κάποιον που δεν γνωρίζεις πολύ. Εάν ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας σας να γνωριστούν εκτός εργασίας, θα αισθάνονται πιο άνετα να συνεργάζονται μεταξύ τους στη διάρκεια ομαδικών εργασιών και συναντήσεων. Η επικοινωνία με νέους και παλιούς συναδέλφους και τέλος την ανάπτυξη της αρετής

της συνεργασίας δηλαδή να μπορεί να συναναστρέφεται με πολλές διαφορετικές προσωπικότητες και να καταφέρνει να συνεργάζεται στον απόλυτο βαθμό.

Σύμφωνα με το γράφημα 5.22. θεωρούν ότι έχουν αυτή την ικανότητα αλλά σε προηγούμενο γράφημα ήταν μη δεκτικοί στην κινητικότητά τους.



Γράφημα 5.22.Μετακίνηση εργαζομένου

Στο γράφημα 5.22. αποτυπώνεται ότι το 80% του δείγματος των εργαζομένων δεν έχει μετακινηθεί καμία φορά από την εργασία του. Είτε αυτό αφορά απλά τη θέση του είτε εσωτερικά είτε γεωγραφικά. Ενώ μόνο το 20% έχει πραγματική εμπειρία σχετικά με τη μετακίνηση.



Εάν 1, είστε ευχαριστημένοι και γιατί;

Γράφημα 5.23. Λόγοι μη ικανοποίησης του εργαζομένου από την μετακίνηση

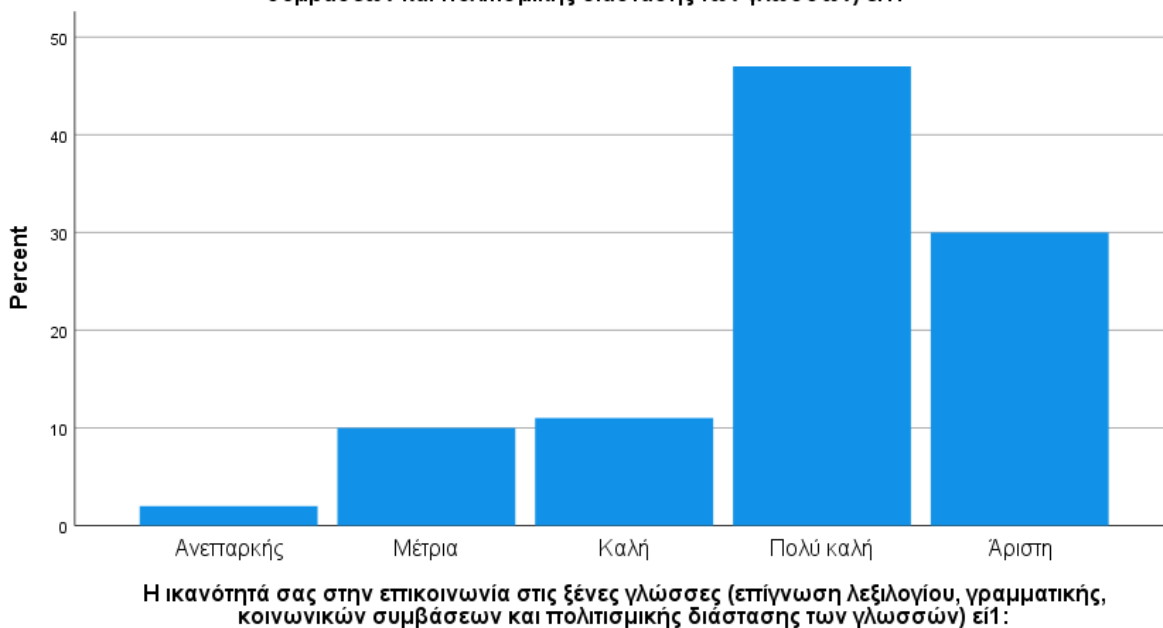
Στο γράφημα 5.23. το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων έχει σημειώσει καθόλου και ένα μικρό ποσοστό ανέφερε τους εξής παρακάτω λόγους:

- Έγινε με σκοπό την τιμωρία μου
- Δεν είμαι ευχαριστημένη
- Ήταν πολύ ακριβά
- Βρισκόμουν πολύ μακριά
- Τα χρήματα που λάμβανα δε μου αρκούσαν για την επιβίωσή μου

5.3.Κριτική των ικανοτήτων τους

Αυτή η ενότητα αποφασίστηκε να τοποθετηθεί ξεχωριστά και ο λόγος είναι να παρατηρήσουμε πως οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις ικανότητές τους ώστε να είναι σε θέση να διεκδικούν από τον εργασιακό Δημόσιο περιβάλλον που ανήκουν.

Η ικανότητά σας στην επικοινωνία στις ξένες γλώσσες (επίγνωση λεξιλογίου, γραμματικής, κοινωνικών συμβάσεων και πολιτισμικής διάστασης των γλωσσών) εί1:



Γράφημα 5.24. Ικανότητα επικοινωνίας σε ξένη γλώσσα

Η ικανότητα επικοινωνίας σε άλλη γλώσσα εκτός της μητρικής είναι σε υψηλό επίπεδο δεδομένου ότι η χρήση της ξένης γλώσσας και συγκεκριμένα αγγλικής είναι σε πολλά αντικείμενα της καθημερινότητας.

Με αποτέλεσμα το μάτι μας να εξοικειώνεται και η μνήμη να ανατρέχει σε δεδομένα που έχουμε μάθει παλαιότερα για παράδειγμα σε μικρή ηλικία ώστε να ανακληθούν και να γίνει χρήση της γνώσης μας είτε σε γραπτό είτε σε προφορικό λόγο.

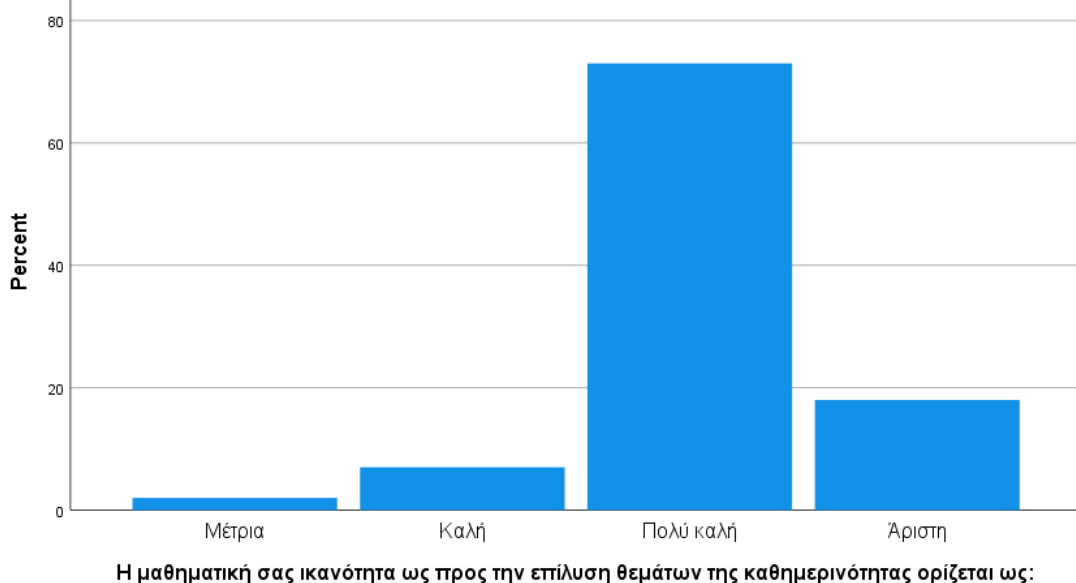
Η ικανότητα πρόσβασης στην επιστήμη της πληροφορικής και τεχνολογίας (επεξεργασία κειμένου, λογιστικά φύλλα, βάσεις δεδομένων, αποθήκευση και διαχείριση πληροφοριών, αντίληψη κινδύνων στο διαδίκτυο, επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα) εί1:



Γράφημα 5.25. Ικανότητα πρόσβασης στην τεχνολογία

Το ίδιο συμπέρασμα αντιλαμβανόμαστε και με τη χρήση των μέσων πληροφορικής και τεχνολογίας. Σκεπτόμενοι ότι η αρχή όλης της τεχνολογίας ξεκίνησε κατέχοντας και αναγνωρίζοντας τη γλώσσα μας δεν μπορούμε παρά να παραμένουμε ενημερωμένοι για τη ορθή της χρήση και να τη χρησιμοποιούμε εκ νέου μέσα στις καινούργιες τεχνολογίες καθώς είναι η φυσική εξέλιξη των σημερινών εποχών που διανύουμε.

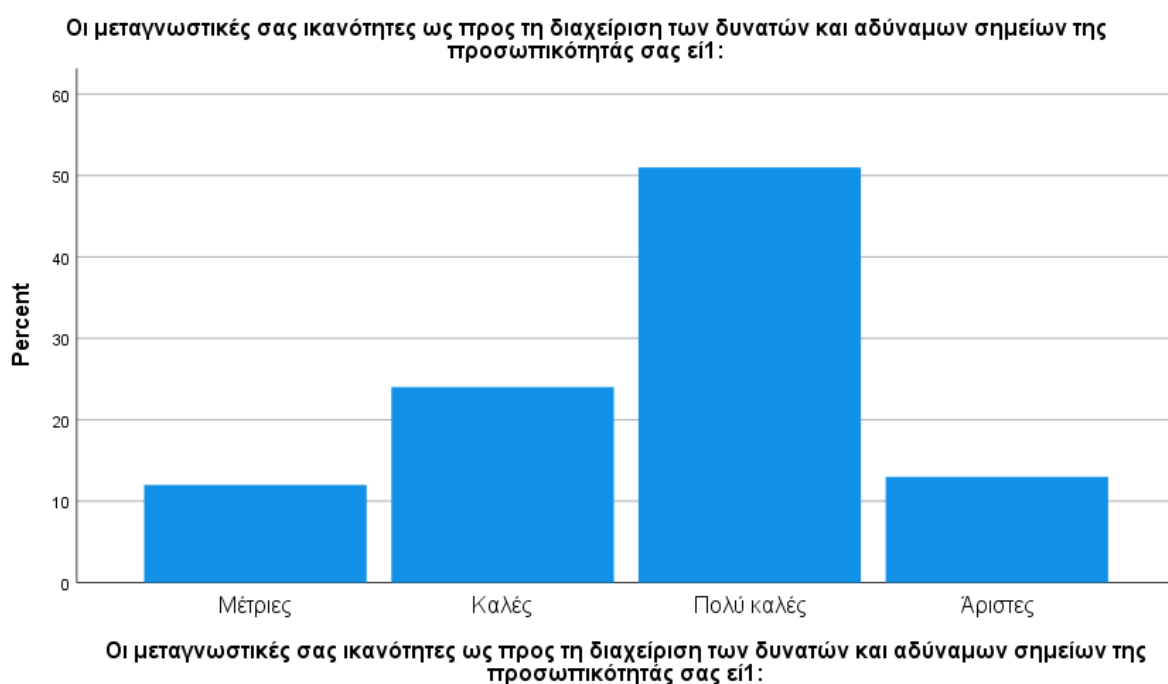
Η μαθηματική σας ικανότητα ως προς την επίλυση θεμάτων της καθημερινότητας ορίζεται ως:



Γράφημα 5.26. Μαθηματική ικανότητα εργαζομένων

Η μαθηματική ικανότητα ως προς την επίλυση θεμάτων της καθημερινότητας απαιτεί συντονισμό αντιληπτικών ικανοτήτων όσον αφορά τα ερεθίσματα και δεδομένα που πρόκειται να επεξεργαστούμε ώστε να καταλήξουμε σε ένα αποτέλεσμα επιλογής μιας απόφασης.

Αυτή η ικανότητα φαίνεται ότι είναι σε καλό επίπεδο στο σύνολο των ερωτηθέντων και θεωρώ ότι αποσκοπούν να έχουν αυξημένη τη συγκεκριμένη ικανότητα ώστε να επιλύουν ζητήματα εν ώρα εργασίας χωρίς να διακόπτεται η ροή των διαδικασιών.



Γράφημα 5.27.Μεταγνωστικές ικανότητες

Στο γράφημα 5.27. αναδεικνύεται ότι το ποσοστό των εργαζομένων με την ικανότητα να διαχειρίζεται αδύναμα στοιχεία της προσωπικότητάς τους είναι μόλις λίγο πιο πάνω από το μισό δείγμα των ερωτηθέντων N= 51%.

Αυτή η ικανότητα συνδέεται άμεσα και με τις προσωπικές μας πεποιθήσεις και απόψεις. Σε αυτή την περίπτωση θεωρώ πως σημαντικό παράγοντα σε αυτή την κατηγορία για να αυξηθεί το ποσοστό θα είναι ο κάθε εργαζόμενος να ασχοληθεί με την αυτογνωσία και την αυτοβελτίωση.

Συμπεράσματα

Στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο η πλειοψηφία των υπαλλήλων επιθυμεί την επιμόρφωσή του ειδικότερα στους κλάδους ΠΕ-ΤΕ. Το τελευταίο διάστημα με την αλλαγή της διοίκησης του Πανεπιστημίου παρατηρείται καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αντιλαμβανόμενοι ότι, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή της οργανωσιακής-λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα, στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημοσίου τομέα, στην προαγωγή της συμμετοχής στη διοίκηση του δημοσίου τομέα. Επίσης έχει γίνει αντιληπτό από το σύνολο των υπαλλήλων ότι η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού δεν είναι εργαλείο εκκαθάρισης ή μεταφοράς πλεονάζοντος προσωπικού αλλά αποτελεί θεσμό ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συνάδει με πολιτικές διαμόρφωσης ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος και δια βίου μάθησης με σκοπό την στο έπακρο αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού. Συνεπώς αποτελεί μέσο ενίσχυσης της δυναμικότητας του πανεπιστημίου αλλά και του δημοσίου γενικότερα.

Η εκπαίδευση επιτελεί δύο βασικούς σκοπούς στις σύγχρονες κοινωνίες. Από τη μια συντελεί στη βελτίωση της ικανότητας του ατόμου να κατανοεί τον κόσμο και να λαμβάνει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και από την άλλη, προετοιμάζει τα νέα άτομα για την επαγγελματική τους ζωή και τα βοηθά να αυξήσουν την οικονομική τους αξία. Έτσι, η εκπαίδευση δεν έχει μόνο κοινωνικό και πολιτιστικό σκοπό αλλά και οικονομική αξία. Η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας δεν εξαρτάται μόνο από το φυσικό κεφάλαιο που η χώρα αυτή επενδύει στην οικονομία της, αλλά και από τη γνώση και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού της. Η προετοιμασία των νέων γίνεται κατά κύριο λόγο σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως το Ιόνιο Πανεπιστήμιο.

Σκοπός κάθε υπαλλήλου μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής του διαδρομής πρέπει να είναι η εξέλιξή του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω προγραμμάτων και σεμιναρίων αλλά και προσωπικής προσπάθειας. Στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο υπάρχουν οι προδιαγραφές και οι πόροι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή. Επιπροσθέτως, μπορούν να οι καθηγητές μέσω των διαφόρων οργάνων να κάνουν

προτάσεις βελτίωσης ώστε να μπορέσει να ξεπεραστεί κάθε εμπόδιο που διακόπτει την επαγγελματική τους βελτίωση.

Σημαντικό παράγοντα σε αυτή την εξέλιξη αποτελεί και η αντιμετώπιση της ορθής χρήσης της γλώσσας μας ,καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι ευθύνες και τα αίτια του γλωσσικού φαινομένου της εποχής μας, όπου οι νέοι μας - και μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων που ανήκουν στη μέση παραγωγική ηλικία μόνο – αδυνατεί να εκφράσει τις σκέψεις του με σωστά φραστικά σχήματα και πλούσιο λεξιλόγιο. Ακόμα έχοντας αξιόλογες σκέψεις και πλούσιες εμπειρίες, η δυσκολία να τις εκφράσουν είναι σε υπερθετικό βαθμό και το ίδιο γίνεται αντιληπτό και στον γραπτό λόγο.

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήσαμε μας έδειξε ότι οι οργανισμοί είναι θεμιτό να λειτουργούν κάτω από ένα οργανωμένο περιβάλλον το οποίο διέπεται από κανόνες και αξίες. Με την χρήση και των κατάλληλων μέσων όπως το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσεων αλλά και την ύπαρξη συναισθηματικών ενεργειών όπως η εμπιστοσύνης στις συνεργατικές διοικητικές σχέσεις μεταξύ των ,η κατάληξη δε θα μπορεί να είναι παρά η αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Προτάσεις

Στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο όπως και σε κάθε δημόσιο οργανισμό πρέπει να αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό γιατί με τη σωστή διαχείριση των ικανοτήτων του που περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και αξίες όπως αναφέρθηκε παραπάνω επιτυγχάνεται η βελτίωση της απόδοσης του. Θα πρέπει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένο στις ικανότητες του να αποτελέσει ένα δυνατό στρατηγικό εργαλείο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Ιόνιο Πανεπιστήμιο να υιοθετήσει πιο επιτακτικά ένα νέο πλαίσιο το οποίο να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και να επιβάλλει ένα νέο τρόπο διοίκησής του. Να τεθούν οι γνώσεις, ικανότητες δεξιότητες, αξίες και στάσεις στο χώρο εργασίας, στο επίκεντρο διαρθρωτικών αλλαγών και να υπάρξει μια καλύτερη δόμηση στο Πανεπιστήμιο, με ιεραρχική διάκριση, γύρω από τις έννοιες αυτές. Η αναβάθμιση ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων μέσα από εσωτερικές μετακινήσεις (rotation) είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Μια ουσιαστική παρακίνηση, ενδυνάμωση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού για συμμετοχή στις διαδικασίες. Να πραγματοποιηθεί μια πραγματική αξιοποίηση ικανοτήτων στο εσωτερικό του χωρίς φοβικότητα και εσωστρέφεια.

Επίσης σημαντικό είναι τα εργαλεία της διοίκησης (στοχοθεσία, αξιολόγηση, έλεγχος, εκπαίδευση, επιμόρφωση) τις προϋποθέσεις δηλαδή της κινητικότητας να καταφέρουν να τα προωθήσουν έτσι ώστε να προαχθεί η αλλαγή κουλτούρας προς ένα σύστημα διοίκησης πιο ανθρωποκεντρικό.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ωθούνται στην απόκτηση νέων προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων, χωρίς η τάση αυτή να συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και εμπειριών με βάση την κινητικότητα.

Επιπροσθέτως, η γνώση και οι δεξιότητες δεν έχουν στατικό χαρακτήρα δημιουργούν την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και από το Ιόνιο Πανεπιστήμιο ώστε να καταρτίσουν οι υπάλληλοι με τις νέες γνώσεις που απαιτούν οι νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Η έρευνα των αναγκών του προσωπικού του Ιονίου Πανεπιστημίου για εκπαίδευση και το είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα βοηθούσαν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους αλλά και στην αύξηση της επιθυμίας τους για

γνώση ώστε να ακολουθούν τα νέα δεδομένα και τις νέες καταστάσεις που παρουσιάζονται χωρίς να νιώθουν μειονεκτικά και μη παραγωγικοί. Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση σε όλους τους φορείς με σκοπό πάντα την εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού που απαρτίζει τον κάθε φορέα και τη δυνατότητα κινήτρου και δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης.

Η συλλογική αντιμετώπιση των παραπάνω γλωσσικών εκφραστικών δυσχερειών που αναφέρθηκαν στα συμπεράσματα θα πρέπει να σημειώσουμε εδώ, έχουν επηρεαστεί αρκετά και οφείλονται στον τρόπο ζωής που διαμορφώνουμε εμείς οι ενήλικες, η κοινωνία, η οικογένεια, το σχολείο, τα ηλεκτρονικά μέσα όπως το ίντερνέτ κλπ. που συντελούν στην μη χρήση διαλόγου και ανθρώπινης ζεστής επικοινωνίας μεταξύ τους.

Η ορθή προφορική έκφραση των παιδιών ξεκινάει από το άμεσο περιβάλλον και την οικογένεια, με την άσκηση της μητρικής γλώσσας, από τις παρέες και τα παιχνίδια της, οπωσδήποτε στο σχολείο και στην τάξη.

Σίγουρα θα έλεγε κανείς πως ο ελεύθερος διάλογος σε συνδυασμό με την εξιστόρηση καθημερινών ιστοριών από μικρούς και μεγάλους αναπτύσσει τις ικανότητες χρήσης της γλώσσας μας τόσο σε λεκτικό όσο και σε γραπτό επίπεδο. Με αυθορμητισμό και φυσικότητα τα παιδιά έχουν έτσι τη δυνατότητα να ανακοινώνουν αυτά που είδαν ή που διάβασαν και που τους συγκίνησε και τους προβλημάτισε.

Οι πάρα πάνω αναφερόμενες πρακτικές αναμένεται ότι θα οδηγήσουν σε αυξημένο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων και θα οδηγηθούμε και στην αύξηση του επιπέδου της εμπιστοσύνης.

Με όφελος την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενισχυμένη οργανωτική δέσμευση. Αξίες και σταθερές οι οποίες διέπουν και τις καθημερινές μας συναναστροφές και μας οδηγούν στην εξέλιξη.

Βιβλιογραφία

Συγγράμματα

- Ματσατσίνης, Ν., Κρασαδάκη, Ε., «Νέες Τεχνολογίες, δεξιότητες και συναφή επαγγέλματα», Ελληνική Βιομηχανία: προς την οικονομία της γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα, 3-5 Ιουλίου 2006, Αθήνα, σελ. 7.
- Πασσάς, Α., Τσέκος, ., 2004, «Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ», σελ. 15.

Νόμοι

- Νόμος **ΑΡΙΘΜ. 4440/2016-ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016, άρθρο 2**
- Νόμος **4440/2016 - ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016, άρθρο 3**
- Νόμος **4440/2016, Νόμος 4674/2020**

Διαδικτυακές τοποθεσίες

- <https://www.ekdd.gr> , προσπελάστηκε 29/12/2020.
- <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda> , προσπελάστηκε 29/12/2020.
- https://el.wikipedia.org/wiki/Ιόνιο_Πανεπιστήμιο
- American Productivity & Quality Center, <http://www.apqc.org/>
- <https://ionio.gr/gr/university/organisation-chart>
- Koenig, M.E.D. (2001). Information Driven Management Concepts and Themes. A Toolkit for Librarians, 86 in the series IFLA Publications. <https://doi.org/10.1515/9783110949155>
- IFLA, 2009. Knowledge management section. Knowledge Management Newsletter 4. <http://archive.ifla.org/VII/s47/pub/KM-Newsletter4.pdf>
- Καθάρκη, Μ., <http://edujob.gr/arthrografia/h-kinhtikohta-ws-kinhthrios-moxlos-ths-anaptykshs-tou-anthrwpinou-dynamikou> , προσπελάστηκε στις 29/12/2020.
- Λόκανα, Ε., <https://todiktio.eu/arthrografia> , προσπελάστηκε 28/12/2020
- Μάρκου, Μ., <https://www.capital.gr/me-apopsi/3505581/i-axia-ton-soft-skills-stin-agora-ergasias> , προσπελάστηκε στις 29/12/2020.
- Ρωσσίδης, Ι., «Η Διαχείριση της Γνώσης – Μια Θεωρητική Προσέγγιση», https://www.researchgate.net/publication/319665051_E_Diacheirise_te

- [s Gnoses - Mia Theoretike Prosenigise-Knowledge Management- A theoretical approach](#), προσπελάσθηκε στις 15/12/2020.
- «ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 18ης Δεκεμβρίου 2006 σχετικά με τις βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης (2006/962/ΕΚ)», <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>, σελ. 4, προσπελάσθηκε 29/12/2020.
 - Τερζή,Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ., «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα», e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr> , προσπελάσθηκε στις 14/12/2020 ,σελ.3
 - Τσολακίδου, Σ., «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα», e-Journal of Science & Technology <http://e-jst.teiath.gr> , προσπελάσθηκε στις 17/12/2020, σελ. 74. σελ. 73-75,σελ.80

Διπλωματικές –Διδακτορικές

- Αναστασιάδου, Ζ., (2004), «Η διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management) στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και ενδεχόμενες περιοχές εφαρμογής της», διπλωματική εργασία, σελ. 9.
- Γεωργιτισπούλου, Ν., (2015), «Μοντέλα & εργαλεία αξιολόγησης ικανοτήτων & δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού», διπλωματική εργασία, ΕΚΔΔΑ, σελ.15-16.
- Ιωαννίδου Ευφροσύνη, Αθήνα (2018),εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης« Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ως κρίσιμο εργαλείο βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και ικανοποίησης των πραγματικών αναγκών των φορέων» σελ.18-22.
- Καμβυσίδη, Χ., (2011), «Μέσα και μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και μείωσης του διοικητικού βάρους στην τοπική αυτοδιοίκηση», διπλωματική εργασία, ΕΚΔΔΑ, σελ. 39.

- Κατσιαγιάννη Αικατερίνη ,Ιανουάριος (2010),Διατριβή στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου «Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΕΣΚ-NΟΜΟΣ 4440/2016)-καινοτομία ή η άλλη όψη του νομίσματος:»σελ.11.
- Κοκκίνου, Ε., (2017), «Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ», Διδακτορική Διατριβή, σελ.384,σελ.394-395.
- Κουρουπή, Π., (2014), «Οι δεξιότητες-ικανότητες των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης: Εφαλτήριο ή εμπόδιο ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού;», πτυχιακή εργασία –Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Μαρινάγη Αικατερίνη ,Σκουρλάς Χρήστος ,(2022) Βιβλίο διαχείριση γνώσεων εκδόσεις Κάλιππος.
- Προβατάρης, Μ., (2011), «Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα- Η περίπτωση της ΕΣΔΔΑ», διπλωματική εργασία, ΕΚΔΔΑ, σελ. 14,σελ.16.
- Ράπτης, Β., (2018), «Ανάλυση και μελέτη των μεθόδων επιμόρφωσης των στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προτάσεις για σύγχρονους και καινοτόμους τρόπους ολοκληρωμένης επιμόρφωσης», διπλωματική εργασία, ΕΚΔΔΑ, σελ. 43.
- Σταμπέλος Ξ., (2018), «Διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα. Αναγκαιότητα ή πολυτέλεια; Η συμβολή του Knowledge Management, στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η περίπτωση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου», διπλωματική εργασία, σελ. 3.
- Στεφανόπουλος, Π., (2018), « Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις Περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Διερεύνηση του πλαισίου και των επιπτώσεων της κινητικότητας προσωπικού», διπλωματική εργασία, σελ. 9., σελ. 12.

Παραρτήματα

Παράρτημα I:Ερωτηματολόγιο

Μέρος πρώτο

Κείμενο συγκατάθεσης για τη συμμετοχή στο ερωτηματολόγιο

Η έρευνα σκοπό έχει την επιστημονική ανάλυση των δεδομένων ώστε να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πως επιδρά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο ίδιο το άτομο και πως μπορεί αυτό να αλλάξει.

Τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και ανά πάσα στιγμή μπορείτε να αλλάξετε γνώμη επιλέγοντας άλλη απάντηση, ακόμα και να αποχωρήσετε χωρίς να υπάρχει καμία δέσμευση.

Έχοντας κατανοήσει τα παραπάνω μπορείτε να προχωρήσετε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Μέρος δεύτερο

Δημογραφικά

1.Φύλο

- Άρρεν
- Θήλυ

2.Εκπαίδευση

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών
- Άλλο

3. Ηλικία

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

4. Η ικανότητά σας στην επικοινωνία στη μητρική σας γλώσσα (προφορικός και γραπτός λόγος) είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

5. Η ικανότητά σας στην επικοινωνία στις ξένες γλώσσες (επίγνωση λεξιλογίου, γραμματικής, κοινωνικών συμβάσεων και πολιτισμικής διάστασης των γλωσσών) είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

6. Η γνώση σας στον τομέα του πολιτισμού, στον οποίο ανήκετε (τοπικά, εθνικά, ευρωπαϊκή πολιτισμική κληρονομιά, η θέση σας στον κόσμο) είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

7. Η μαθηματική σας ικανότητα ως προς την επίλυση θεμάτων της καθημερινότητας ορίζεται ως:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

8. Η ικανότητα πρόσβασης στην επιστήμη της πληροφορικής και τεχνολογίας (επεξεργασία κειμένου, λογιστικά φύλλα, βάσεις δεδομένων, αποθήκευση και διαχείριση πληροφοριών, αντίληψη κινδύνων στο διαδίκτυο, επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα) είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

9. Οι μεταγνωστικές σας ικανότητες ως προς τη διαχείριση των δυνατών και αδύναμων σημείων της προσωπικότητάς σας είναι:

- Ανεπαρκείς
- Μέτριες
- Καλές
- Πολύ καλές
- Άριστες

10. Η ικανότητά σας να προσαρμόζεστε σε διαφορετικά επικοινωνιακά περιβάλλοντα (ανεκτικότητα, διαλλακτικότητα, εμπιστοσύνη, επικοινωνία, συνεργασία) είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

11. Η ικανότητά σας για ανάληψη πρωτοβουλιών και πνεύμα επιχειρηματικότητας είναι:

- Ανεπαρκής
- Μέτρια
- Καλή
- Πολύ καλή
- Άριστη

Μέρος τρίτο

Εργασιακές σχέσεις και ικανοποίηση εργαζομένου

Καταγραφή βάσει κλίμακας Likert όπου

1= Καθόλου

2= Πολύ λίγο

3= Λίγο

4= Πολύ

5= Πάρα πολύ

1. Πόσο σημαντική είναι η αρμονική συνύπαρξη με τους συναδέλφους;

1 2 3 4 5

2. Πόσο αξιοποιήθηκαν οι γνώσεις και η εκπαίδευση σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες στη δημόσια υπηρεσία;

1 2 3 4 5

3. Θεωρείτε πως οι αξίες που λάβατε σας διαμόρφωσαν προς το καλύτερο;

1 2 3 4 5

4. Πόσο σημαντική ορίζεται για εσάς η διά βίου μάθηση και εκπαίδευση;

1 2 3 4 5

5.Ανταποκρίνονται οι γνώσεις που παρέχονται σήμερα από τα ΑΕΙ στις απαιτήσεις των δημόσιων υπηρεσιών;

1 2 3 4 5

6. Ενδιαφέρεστε για την αποκτηση νέων δεξιοτήτων για την βελτίωση της παραγωγικότητας σας;

1 2 3 4 5

7.Η διαχείριση της γνώσης "knowledge management" αποσκοπεί στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πόσο πιθανό βρίσκετε να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στο πλαίσιο, όχι της αυτοβελτίωσης, αλλά στη διαχείριση της συμπεριφοράς του από τον οργανισμό;

1 2 3 4 5

8. Στον οργανισμό σας ενισχύεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία σε εργαζόμενους;

1 2 3 4 5

9. Πόσο εύκολη θεωρείτε την προσαρμογή σας σε αλλαγές που προτείνει ο οργανισμός σας;

1 2 3 4 5

10.Πόσο επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της εργασίας σας στην επίτευξη των στόχων σας;

1 2 3 4 5

11. Θεωρείτε ότι είναι εύκολη η προσαρμογή σας στην χρήση νέων τεχνολογικών εφαρμογών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της συνολικής του ανάπτυξης;

1 2 3 4 5

12. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ελευθερία στη λήψη αποφάσεων;

1 2 3 4 5

13. Πόσο πιθανό βρίσκετε να συνεργαστείτε με τους συναδέλφους σας σε ομαδικές εργασίες, με σκοπό την παραγωγικότητα;

1 2 3 4 5

14. Πόσο ευέλικτοι αισθάνεστε για την κινητικότητά σας σε διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό τη μάθηση;

1 2 3 4 5

15. Πόση διάθεση δείχνετε για αυτογνωσία και αυτοβελτίωση;

1 2 3 4 5

16. Πόσο πιστεύετε ότι οι μεταθέσεις (γεωγραφική κινητικότητα) έχουν ως στόχο την αυτοβελτίωση και την επαγγελματική σας εξέλιξη;

1 2 3 4 5

17. Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει αναλογία αναφορικά με τον μισθό και τον τόπο μετάθεσης;

1 2 3 4 5

18. Έχετε μετακινηθεί ποτέ;

Ναι

Όχι

Εάν ναι, είστε ευχαριστημένοι και γιατί;

Ευχαριστούμε για τη διάθεση του χρόνου σας, με σκοπό τη συμμετοχή σας στην έρευνα η οποία διενεργείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής «Διοίκηση Επιχειρήσεων».

