

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Της κ. Χρυσούλας ΚΟΛΙΟΠΟΥΛΟΥ

Εισαγωγή

Είναι γενικώς παραδεκτό, σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις που διέπουν τα μοντέλα διοίκησης, ότι η λειτουργία οποιουδήποτε Δημόσιου (ή ιδιωτικού) Οργανισμού είναι επιτυχημένη μόνο όταν διέπεται από ανθρωποκεντρική νοοτροπία. Μια νοοτροπία μάλιστα που δεν περιορίζεται στην ευθύνη για παροχή υπηρεσιών ταχείας και ποιοτικής φύσεως προς τον πολίτη-πελάτη, αλλά επεκτείνεται στα ίδια τα άτομα που στελεχώνουν έναν Οργανισμό. Ο κεντρικός άξονας της τάσης αυτής, που σχετίζεται άμεσα με την έννοια του public management, συνίσταται στην προσπάθεια μετεξέλιξης του στελέχους ενός Δημόσιου Οργανισμού από απλό γραφειοκράτη σε υπεύθυνο manager, ικανό να λαμβάνει αποφάσεις, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να χειρίζεται αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες, να δρα ενός δικτύων και τέλος να διοικεί την υπηρεσία και τους ανθρώπινους πόρους που την αποτελούν.

Ο νέος αυτός ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων είναι απόρροια των εξελίξεων που συντελούνται παγκοσμίως, οι οποίες, σε συνδυασμό με την επικράτηση της παγκοσμιοποίησης, της φιλελευθεροποίησης των αγορών και των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, φέρνουν στο προσκήνιο ως κυρίαρχη την έννοια της ανταγωνιστικότητας. Τα νέα αυτά παγκόσμια δεδομένα αποκαλύπτουν τις αδυναμίες του συστήματος εκπαίδευσης και αποδεικνύουν ότι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτώνται κατά τη σχολική ακόμα και πανεπιστημιακή περίοδο της ζωής του ατόμου, καθίστανται ανεπαρκείς για μια επιτυχημένη μακροχρόνια επαγγελματική πορεία. Έτσι προβάλλεται η ανάγκη της δια βίου κατάρτισης του εργαζομένου προκειμένου να καταστεί ικανός να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των σύγχρονων κοινωνιών. Στα πλαίσια αυτά, ένας Οργανισμός και εν προκειμένω ο Δημόσιος, πρέπει να θέτει ως άμεση προτεραιότητα των πολιτικών του την επιμόρφωση των στελεχών του.

Σκοπός και ανάγκη επιμόρφωσης

Θέλοντας να δώσουμε έναν ορισμό της επιμόρφωσης θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι πρόκειται για μια βραχυχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία η οποία στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαί-

δευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε έναν Οργανισμό. Η επιμόρφωση επιτυγχάνεται με τη συστηματική και οργανωμένη επίδραση επί των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των αξιών, των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική συμπεριφορά και εκτέλεση του έργου τους με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στον Οργανισμό και στο κοινωνικό σύνολο.¹

Σκοπός λοιπόν της επιμόρφωσης είναι να καταστήσει τους εργαζόμενους και εν προκειμένω τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα, ικανά να ανταπεξέλθουν στις ολοένα και πιο σύνθετες απαιτήσεις της Διοίκησης. Επιπλέον, η παρεχόμενη επιμόρφωση πρέπει να καλλιεργεί στα στελέχη την έννοια της ευθύνης, το αίσθημα της αποστολής και τις ηθικές αξίες² με τις οποίες οφείλουν να πορεύονται, ώστε να φέρουν εις πέρας με αξιοπρέπεια τα διοικητικά καθήκοντα που ανέλαβαν.³ Το γεγονός ότι στις σύγχρονες οικονομίες επαναπροσδιορίζεται το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων οδηγεί στην απαίτηση ενός έμπειρου, ικανού, ανταγωνιστικού και προσαρμόσιμου στις τεχνολογικές εξελίξεις ανθρώπινου δυναμικού. Αντιλήψεις του παρελθόντος που επέμεναν στην μηχανιστική αντίληψη του ανθρώπου, ο οποίος εκπλήρωνε αυστηρά τα διοικητικά καθήκοντα που του αναλογούσαν, έχουν παρέλθει προ πολλού. Οι σύγχρονες τάσεις επιμένουν στη γενικότερη ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζομένου, αφού αυτός δεν παράγει απλώς αγαθά, αλλά ως πολίτης, ως άτομο, έχει ατομικές και κοινωνικές ανάγκες τις οποίες επιχειρεί να καλύψει μέσα από την εργασία.

Πέρα λοιπόν από τις ευρύτερες αλλά και εξειδικευμένες γνώσεις που κρίνεται απαραίτητο να κατέχει ένα διοικητικό στέλεχος κατά τη διάρκεια της εργασιακής του πορείας, η επιμόρφωση οφείλει να του παρέχει επιπλέον τη δυνατότητα απόκτησης και άλλων δεξιοτήτων, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα, ευελιξία, διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, διαχείριση κινδύνων, παραγωγή καινοτόμων ιδεών κ.ά.. Η επιμόρφωση οφείλει επίσης να ανυψώνει το ηθικό των επιμορφούμενων τονίζοντας τη συμβολή και την αξία της προσωπικής εργασίας στην επίτευξη ενός συνολικού αποτελέσματος και να τονίζει παράλληλα, την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και συναναστροφών, αφού αυτές απαντώνται καθημερινώς στη επαγγελματική πορεία των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.⁴

Από την άλλη πλευρά, όπως απέδειξαν έρευνες των τελευταίων ετών, η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου, και συνεπακόλουθα του Οργανισμού, αυξάνεται όταν ο υπάλληλος είναι υγιής και ευχαριστημένος με την εργασία του, όταν νιώθει ότι οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντά του ικανοποιούνται. Έτσι οι θεματικές της παρεχόμενης επιμόρφωσης

1. Brewster Ch., 1980, Schneider C.E., 1980.

2. Μαραγκόπουλος Γεώργιος Ν.: Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοίκησης.

3. Όσον αφορά μάλιστα τις νέες χώρες της Ε.Ε., είναι πολύ σημαντικό τα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται στα στελέχη του δημόσιου τομέα να περιέχουν μερικές βασικές διοικητικές αξίες, όπως η αξιοπιστία, η διαφάνεια, η προσαρμοστικότητα, η αποτελεσματικότητα, η συνεργασία, η προνοητικότητα κ.ά. (Nemec Juraj, Verheijen Tony: Building higher education programmes in public administration in CEE countries. The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. European Public Administration Network, p. 14).

4. Μαραγκόπουλος Γεώργιος Ν.: Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοίκησης.

πρέπει εκτός των άλλων να επεκτείνονται και σε τομείς όπως διαχείριση του χρόνου, διαχείριση του άγχους, ανέλιξη καριέρας, διακοπή καπνίσματος και άλλων επιβλαβών για την υγεία ουσιών, βελτίωση μνήμης κ.λ..⁵

Σε γενικές γραμμές, εκτός των ανωτέρω, διαπιστώνεται ανάγκη για:

α. Παροχή αποκεντρωμένης επιμόρφωσης, σε τοπικό επίπεδο για την καλύτερη εξυπηρέτηση ακόμα και των στελεχών των Τοπικών Δομών από την άποψη χρόνου και κόστους.

β. Διασφάλιση της ισότητας στην επιμόρφωση, με καταπολέμηση των διακρίσεων όσον αφορά στο φύλο, στη φυλή, στις πολιτικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις, στην εθνική ή γεωγραφική προέλευση, το επίπεδο μόρφωσης κ.λ..

γ. Επιμόρφωση που υπακούει σε ηθικούς κανόνες και αξίες που διασφαλίζουν αντικειμενικότητα της παρεχόμενης γνώσης, απαλλάσσοντας την από κομματικά συμφέροντα και επιδιώξεις.

δ. Επιμόρφωση επικεντρωμένη στις πραγματικές ανάγκες των επιμορφούμενων με έμφαση σε πρακτικές ασκήσεις και παραδείγματα από την καθημερινή εμπειρία.

ε. Διδασκαλία από έμπειρους, προικισμένους και αξιόλογους καθηγητές με έμφαση σε καινοτόμες πρακτικές εκπαίδευσης, για την καλύτερη δυνατή κινητοποίηση και δραστηριοποίηση των επιμορφούμενων και την παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής επιμόρφωσης.

Πολύτιμη στο σημείο αυτό μπορεί να αποδειχθεί η διεθνής εμπειρία. Είναι εξαιρετικά χρήσιμη η ενεργή συμμετοχή κάθε χώρας σε διεθνή και ευρωπαϊκά επιμορφωτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των στελεχών διαφορετικών χωρών, στην διάχυση της γνώσης μέσω δικτύων, στην εξεύρεση επιμορφωτικού υλικού, στην παροχή συμβουλών, στην έκδοση περιοδικών και εντύπων ενημέρωσης, στην διευκόλυνση της εξ αποστάσεως μάθησης, στην διενέργεια συνεδρίων και σεμιναρίων για συνάντηση των ενδιαφερομένων κ.λ..

Τύποι επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης

Οι τύποι επιμόρφωσης⁶ των διοικητικών στελεχών είναι οι ακόλουθοι και παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Προεισαγωγική εκπαίδευση (pre-entry-training)

Πρόκειται για την εκπαίδευση που παρέχεται στους υπαλλήλους πριν από την είσοδό τους στη Δημόσια Διοίκηση, με σκοπό την κατάλληλη προετοιμασία για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

5. Cayer N. Joseph, Cook Steve, Van Wart Montgomery, Jossey-Bass: *Handbook of training and development for the public sector: a comprehensive resource*. Ronald R. Sims: *Training Enhancement in Government Organizations*.

6. Για τους τύπους επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών βλ. Ο θεσμός του επιμορφωτή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ο ρόλος και η επιστημονικοτεχνική του κατάρτιση. Πάντειο Παν/μιο Κοιν. Πολ. Επ. Αθηνών, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Επιστ. Υπεύθ. Καθηγητής Κωνστ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ. Αθήνα, 1993, σ. 138, 139 και Μαργκόπουλος Γ.: Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της διοικήσεως, κεφ. Γ'.

β. Εισαγωγική εκπαίδευση - μετεκπαίδευση (*post-entry-training*)

Πρόκειται για την εκπαίδευση που παρέχεται στους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους με σκοπό την καλύτερη και γρηγορότερη δυνατή προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον, την ενημέρωση για τις συνθήκες εργασίας και τους τομείς δράσης, αλλά και την τελειοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων εκείνων που προορίζονται να καταλάβουν θέσεις μεγάλης ευθύνης.

γ. Πρόγραμμα ανανέωσης γνώσεων (*refresher training*)

Πρόκειται για την εκπαίδευση που μπορεί να παρέχεται σε οποιοδήποτε στάδιο της δημοσιοϋπαλληλικής σταδιοδρομίας με σκοπό την ανανέωση των γνώσεων.

δ. Εκπαίδευση πάνω στην εργασία (*on the job training*)

Πρόκειται για την εκπαίδευση που παρέχεται εξατομικευμένα σε κάποιον υπάλληλο από τον προϊστάμενο του, με σκοπό την εκμάθηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εργασία, χωρίς ιδιαίτερους χρονικούς περιορισμούς.

Προβλήματα κατά το σχεδιασμό και την παροχή επιμόρφωσης σε έναν Δημόσιο Οργανισμό

Ο άνθρωπος σε γενικές γραμμές που αναλαμβάνει και σχεδιάζει επιμορφωτικά προγράμματα και τα προσαρμόζει στις εκάστοτε ανάγκες μιας υπηρεσίας και των εργαζομένων της είναι ο Training Manager.⁷

Το πρωταρχικό εμπόδιο⁸ που αντιμετωπίζει ο Training Manager είναι η έλλειψη συνειδητοποίησης, τόσο από μέρους των υπαλλήλων όσο και της Διεύθυνσης ενός Δημοσίου Οργανισμού, ότι η επιμόρφωση είναι παράγοντας - κλειδί στην επίτευξη των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης. Ένα δεύτερο εμπόδιο, αποτελεί η επάρκεια των πόρων που έχει στη διάθεση του ο Training Manager, προκειμένου να υλοποιήσει τα επιμορφωτικά του σχέδια, χωρίς να υπερβεί τα προκαθορισμένα πλαίσια κόστους. Τρίτο είναι το πρόβλημα της ανταπόκρισης των υπευθύνων του Δημοσίου Τομέα, σε προβλήματα που προκύπτουν από απρόβλεπτες αλλαγές (π.χ. ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών). Ως τέταρτο παρουσιάζεται το πρόβλημα της εκπαιδευτικής λειτουργίας σε περιόδους οικονομικής κρίσεως. Είναι γεγονός ότι σε παρόμοιες συνθήκες, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης (περικοπές των δαπανών) αγγίζουν πρώτα την επιμόρφωση των υπαλλήλων.

Παράλληλα, ο προσδιορισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, είτε του Οργανισμού ως συνόλου είτε κάθε υπαλλήλου μεμονωμένα, αποτελεί μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, η οποία εάν δεν διεξαχθεί με επιτυχία δεν θα μπορέσει να καθορίσει την κατάλληλη εκπαιδευτική στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τέλος, ο ενθουσιασμός και η απαραίτητη διάθεση για επιμόρφωση μπορεί να απουσιάζουν, λόγω του γεγονότος ότι η παροχή επιμόρφωσης είναι μια έννοια καινούρια, η ο-

7. Για το ρόλο και τις λειτουργίες του Training Manager βλ. αναλυτικά σε: Ronald R. Sims, *Training Enhancement in Government Organizations*: p. 90-97.

8. Ο.σ., p. 99-110.