



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΟΝ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

Έλενα Κατσαρή

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Δρ. Ελένη Σοφοκλέους

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΟΝ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

Έλενα Κατσαρή

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Δρ. Ελένη Σοφοκλέους

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

**Αφιερωμένο στα παιδιά μου, Νικολίνα και Κυριακή,
για τον πολύτιμο χρόνο που τους στέρησα.**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω για τη βοήθειά τους, όλους τους συναδέλφους δημόσιους υπαλλήλους τόσο για τη συνεργασία όσο και το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ώστε να επιτευχθεί η διεξαγωγή αυτής της ερευνητικής εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Ελένη Σοφοκλέους για την καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής αυτής της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιέρωση	4
Ευχαριστίες	5
Περίληψη στα Ελληνικά	8
Περίληψη στα Αγγλικά (Abstract)	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1. – Σκοπός της Εργασίας	11
1.2. – Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Εργασίας	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ	13
2.1. – Η έννοια της Οργάνωσης	13
2.2. – Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας	14
2.3. – Η Οργανωσιακή Αλλαγή	15
2.4. – Η έννοια της Μάθησης	16
2.5. – Οργανωσιακή Μάθηση	19
2.6. – Από την Οργανωσιακή Μάθηση στη Μαθησιακή Οργάνωση	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
3.1. – Ιστορική Προσέγγιση	29
3.2. – Ποιότητα και Οργανωσιακή Μάθηση	34
3.3. – Οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	35
3.4. – Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	40
4.1. – Η έννοια της εκπαίδευσης	40
4.2. – Συνεχής ή Δια Βίου Εκπαίδευση	42

4.3. – Σχέση μεταξύ των εννοιών της Δια Βίου Εκπαίδευσης, της Οργανωσιακής Μάθησης και Ποιότητας	44
4.4. – Η Δια Βίου Εκπαίδευση στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
5.1. – Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	48
5.2. – Μεθοδολογικό Πλαίσιο της Έρευνας	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	51
6.1. – Ενότητα 1 ^η - Προσωπικές ερωτήσεις και χαρακτηριστικά του δείγματος	51
6.2. – Ενότητα 2 ^η – Ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση	54
6.3. – Ενότητα 3 ^η – Ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα	62
6.4. – Ενότητα 4 ^η – Ερωτήσεις σχετικά με τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
7.1. – Συμπεράσματα	79
7.2. – Εισηγήσεις	81
7.3. – Επίλογος	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	97

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη δύο διοικητικών ζητημάτων καίριας σημασίας, αυτών της οργανωσιακής μάθησης – δια βίου εκπαίδευσης και της ποιότητας ως κύρια στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο χώρο του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο. Σκοπός της εργασίας είναι να αποδείξει την αλληλένδετη σχέση μεταξύ των εννοιών της Οργανωσιακής Μάθησης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Δια Βίου Μάθησης καθώς και το βαθμό χρήσης τους στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Βασικό μέσο της ερευνητικής διαδικασίας αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από 45 εργαζομένους διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα. Η ερευνητική διαδικασία μελέτησε τις απόψεις και αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις έννοιες που προαναφέρονται καθώς και την ανάγκη για μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος εμφανίζονται να έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εκ μέρους της δημόσιας υπηρεσίας. Παρατηρούνται όμως κενά στην πολιτική αξιοποίησης των γνώσεων που αποκτήθηκαν καθώς επίσης και στην εφαρμογή τους, στοιχείο το οποίο συντηρεί τη μειωμένη παραγωγικότητα αλλά και την αυξημένη γραφειοκρατία.

ABSTRACT

Purpose of this assignment is to study two crucial administrative issues these organizational learning - lifelong learning and quality as key elements of competitive advantage in the area of public sector in Cyprus. This assignment aims to demonstrate the interrelation between the concepts of Organizational Learning of TQM and Lifelong Learning and the extent of their use in the operation of public services. Key instrument in the research process is a questionnaire answered by 45 employees of various departments and services of the Public Sector. The Inquiry examined the views and perceptions of employees on the concepts mentioned above and the need for public sector reform in Cyprus. Based on the research results most employees in the sample appear to have attended a training program on behalf of the public service. But there are gaps in the political use of knowledge acquired as well as their implementation, an element which sustains reduced productivity and increased bureaucracy.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παροχή καλύτερων υπηρεσιών απαιτεί γνώση. Σ' αυτό το σκεπτικό κινείται και η παρούσα μελέτη. Είναι γνωστό ότι το μέλλον και η επιτυχία κάθε οργανισμού καθορίζεται από τον τρόπο που αξιοποιεί το ανθρώπινό της δυναμικό. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Ένας εκ των οποίων είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων, στοιχείο σημαντικό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επομένως η έννοια της οργανωσιακής μάθησης αποκτά ιδιαίτερη αξία αφού αποτελεί το βασικό κριτήριο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω του οποίου μπορεί να βελτιώσει τη συνολική επίδοση του οργανισμού. Στο ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση μέσω της οποίας θα επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Επίσης η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο επιτυχίας κάθε οργανισμού. Σήμερα παρατηρείται μια γενική στροφή των οργανισμών στον τομέα της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση της ανάπτυξης των εργαζομένων τους. Αυτό προσπαθούν να το επιτύχουν αναπτύσσοντας το πρότυπο της οργανωσιακής μάθησης στοιχείο που παρέχει ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις επιχειρήσεις.

Η έρευνα αυτή θα επιχειρήσει να αναδείξει τη σημασία που διαδραματίζει η οργανωσιακή μάθηση ως ένας αναγκαίος στρατηγικός πόρος στη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου.

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδείξει την αλληλένδετη σχέση μεταξύ των εννοιών της Οργανωσιακής Μάθησης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Δια Βίου Μάθησης καθώς και το βαθμό χρήσης τους στην λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Ακολουθως στόχος είναι η διερεύνηση απόψεων και αντιλήψεων των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα όσον αφορά τις έννοιες που προαναφέρονται καθώς και αν υπάρχει τρόπος μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο. Έτσι μπορεί να καταστεί δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων σε ότι αφορά τη συμβατότητα αλλά και την εξοικείωση τόσο σε θέματα κουλτούρας αλλά και εκσυγχρονισμού με τις έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Δια Βίου Μάθησης. Επιπλέον θα εξετασθεί κατά πόσο υπάρχουν προοπτικές ενίσχυσης της ποιότητας μέσω της εκπαίδευσης και πως θα επιτευχθεί αυτό.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία αποτελεί ένα είδος κοινωνικής έρευνας μέσω της οποίας θα παρουσιασθούν τα δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις, τις συμπεριφορές, τις τάσεις και τα χαρακτηριστικά γενικότερα που αφορούν τον πληθυσμό μιας κοινωνίας. Με τη χρήση μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης θα επιχειρήσουμε να συλλέξουμε πληροφορίες οι οποίες θα είναι χρήσιμες για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στο δημόσιο τομέα αλλά και της απόδοσης παροχής υπηρεσιών μέσω της αποτελεσματικότητας της αλλαγής. Στη συγκριμένη περίπτωση η κοινωνία αυτή επικεντρώνεται στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα.

Στη έρευνα θα λάβουν μέρος η διεύθυνση και οι εργαζόμενοι του ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Κύπρο. Μέσω των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν η εργασία αυτή θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μελέτης και βελτίωσης του Δημόσιου Τομέα.

1.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι το επίπεδο παροχής υπηρεσιών στον Κρατικό Τομέα είναι αρκετά χαμηλό. Έτσι χρειάζεται η καταγραφή των υφιστάμενων δεδομένων που επικρατούν στον Δημόσιο Τομέα ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία εισηγήσεων βελτίωσης και ανάπτυξης μέσω της μελέτης των αποτελεσμάτων. Μέσω της μελέτης αυτής θα οδηγηθούμε σε μια λεπτομερή εικόνα της κατάστασης και κατ' επέκταση στην εφαρμογή τέτοιων ενεργειών ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που θα έχει ως αντίκτυπο την ευημερία στην κυπριακή κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Η έννοια της «οργανωσιακής μάθησης – organizational learning» παρόλο που απαντήθηκε για πρώτη φορά στην εργασία των Cyert και March το 1964¹ εντούτοις χρησιμοποιείται διάχυτα στη διεθνή βιβλιογραφία εδώ και δεκαετίες χωρίς σαφή προσδιορισμό. Για πρώτη φορά χαίρει ανάλυσης και αναγνώρισης γύρω στο 1990.

Για να καταστεί κατανοητή η έννοια της «οργανωσιακής μάθησης» χρειάζεται να ορισθούν οι συνδεόμενες με αυτήν έννοιες, και οι οποίες είναι η *οργάνωση* και η *μάθηση*, καθώς και η *οργανωσιακή κουλτούρα* αλλά και η *οργανωσιακή αλλαγή*.

2.1. Η έννοια της Οργάνωσης

«Ως οργάνωση θα μπορούσε να ορισθεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα (ένωση ή σύνολο ανθρώπων) η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια», σκοπών» (Μπουραντάς, 2002: σελ.25).

«Οι οργανώσεις είναι συστήματα πληροφοριών. Είναι συστήματα επικοινωνίας. Και επίσης είναι συστήματα λήψης των αποφάσεων» (Morgan, 2000: σελ.108).

Με τη θέση αυτή η οργάνωση παρομοιάζεται ως ένα σύστημα. «Ως σύστημα ορίζεται ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία, συνδεόμενα μεταξύ τους μέσω σχέσεων αλληλεπίδρασης, αποτελούν μια ολότητα» (Μπουραντάς, 2002: σελ.32).

¹ Εργασία των Cyert R. M. και March J.G.: “A Behavioral Theory of the Firm” στο The American Economic Review, Vol.54, No.2, Part 1 (Mar. 1964), pp.144 -148.

Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας οργάνωσης, ως σύστημα, εξαρτάται από την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις ραγδαίες αλλαγές ή εξελίξεις του περιβάλλοντος στο οποίο ζει και αναπτύσσεται. Οι αλλαγές αυτές, μπορεί να είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται η οργάνωση, ως σύστημα, ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής αλλά και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Επομένως, *ένα σύστημα που μαθαίνει*, διαθέτει την ικανότητα να χρησιμοποιεί τέτοιους μηχανισμούς ώστε να εμπλουτίζει τη συμπεριφορά του καθώς και να αντιμετωπίζει γνωστές και άγνωστες καταστάσεις. Στη διαδικασία αυτή σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η «οργανωσιακή κουλτούρα».

2.2. Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Αρχικά, «κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά» (E.Schein, 1985 IN Μπουραντάς, 2002: σελ.543).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά², η κουλτούρα (culture – παιδεία) θα μπορούσε να ορισθεί ως ένα σύστημα κανόν (shared – μοιρασμένων) αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς (συλλογικός νοητικός προγραμματισμός – programmation collective de l'esprit humain – Hofstede) συνδέει της ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν.

² (Μπουραντάς, 2002)

Η Lemaitre συσχετίζει την παιδεία με την αποτελεσματικότητα υποστηρίζοντας τη θέση της στο γεγονός ότι η «κουλτούρα» λειτουργεί σαν μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών, κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους καθώς και υποβοηθά στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Για να συμβεί όμως αυτό πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις για την παιδεία όπως, να είναι δυνατή (ένταση και έκταση), να είναι συμβατή με την εξωτερική παιδεία και να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών (Μπουραντάς, 2002: σελ.551).

Η αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας τεκμηριώνεται από το εννοιολογικό πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών που ανέπτυξε ο Quinn και οι συνεργάτες του. Το εννοιολογικό αυτό πλαίσιο στηρίζεται στη σύνδεση μεταξύ δύο θεμελιωδών διαστάσεων του «είναι» και του «γίνεσθαι» κάθε οργάνωσης. Οι διαστάσεις αυτές εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας της οργάνωσης, δηλαδή αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, σημασίες, καθώς και τα συνεπαγόμενα «τεχνουργήματα». Κατά τον Schein αυτά αφορούν τις δομές, τα συστήματα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές κτλ.³

2.3. Η Οργανωσιακή Αλλαγή

Με το όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε «την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης καθώς και την έννοια, της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης της η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η

³ (Μπουραντάς, 2002)

κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κ.λ.π.» (Μπουραντάς, 2002: σελ.577).

Η αλλαγή της κουλτούρας σε κάθε οργάνωση κρίνεται ως αναγκαία αφού χρειάζεται η ευθυγράμμισή της με τα βασικά δεδομένα τα οποία μεταβάλλονται. Η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας χρειάζεται να είναι εξειδικευμένα για κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική.

Για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή της μετάβασης σε μια νέα κατάσταση στην οργάνωση, χρειάζεται απαραίτητα μια ανοικτή οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή επιτρέπει στα μέλη της οργάνωσης την καινοτομία και την έκθεση στον κίνδυνο της αλλαγής. Στην αντίθετη περίπτωση όπου υπάρχει κλειστή οργανωσιακή κουλτούρα (περίπτωση Δημόσιου Τομέα), οι οργανωτικές αμυντικές ρουτίνες (δράσεις, πρακτικές ή πολιτικές) προστατεύουν υπερβολικά την οργάνωση και τα μέλη της, έχοντας ως αποτέλεσμα να αντιτάσσονται στην πιο εντατική μάθηση. Κάθε οργάνωση χρειάζεται να μετατρέπεται σε μαθησιακή αφού η μάθηση αποτελεί στοιχείο επιτυχούς αλλαγής.⁴

2.4. Η έννοια της Μάθησης

Η έννοια της μάθησης δεν αποτελεί απλή απόκτηση γνώσεων. Ορίζεται ως η «σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας» (Μπουραντάς, 2002: σελ.473).

Η έννοια της μάθησης υπάρχει από πολύ παλιά και αποτελεί τη βάση της Οργανωσιακής Μάθησης. Σύμφωνα με τον Ortrun Zuber-Skenitt (1993), η

⁴ (ARGYRIS, 1993)

μάθηση διαχωρίζεται σε παραδοσιακή και εμπειρική. Και οι δύο τύποι μάθησης αναφέρονται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Η εμπειρική μάθηση ενδιαφέρει περισσότερο όταν πρόκειται για οργανωσιακό επίπεδο, αφού μπορεί να προσφέρει άρρητη γνώση στην οργάνωση.

Η παραδοσιακή μάθηση αφορά την διαδικασία απόκτησης γνώσης μέσω πληροφοριών, θεωριών και ερευνητικών συμπερασμάτων πριν αυτά εφαρμοστούν στην πράξη. Ως εκ τούτου, η εμπειρική μάθηση αφορά την διαδικασία συλλογής εμπειριών και των συνεπειών που της αφορά, και μπορεί να επιτευχθεί μέσω συζητήσεων, δοκιμών και λαθών, καθώς και εμπειριών από προηγούμενα μέλη της οργάνωσης. Η εμπειρική μάθηση προκύπτει από τον χειρισμό προβληματικών καταστάσεων και την ανάληψη ευθυνών γι'αυτά από τα μέλη της οργάνωσης. Η ανώτατη διοίκηση ενδεχομένως να βρίσκεται μπροστά στην πρόκληση για ανάληψη ευθυνών και ενεργειών σε θέματα αλλαγών της οργάνωσης. Μέσω της πρόκλησης, δηλαδή να εφαρμόσουν την διαδικασία της εμπειρικής μάθησης, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η ανώτατη διοίκηση αποκομίζουν σημαντικά οφέλη αφού τόσο τα προβλήματα όσο και οι λύσεις της καθίστανται προσωπική υπόθεση και βίωμά της.

Στη βάση διαφορετικών θεωρήσεων, η μάθηση διακρίνεται σε:

(α) *μάθηση ως κοινωνικό φαινόμενο* – Κατά την Silvia Gherardi η μάθηση αποτελεί «μια διαδικασία καθρεπτισμού που συντελείται μεταξύ του εσωτερικού, ψυχικού επιπέδου και του επιπέδου κοινωνικής αντίληψης»⁵. Αυτό δείχνει ότι η μάθηση αποτελεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα.

(β) *μάθηση ως οργανωσιακό φαινόμενο* – Κατά τον Hedberg η ανθρώπινη δραστηριότητα της μάθησης αντιμετωπίζει εντός της οργάνωσης μια σειρά από διαδικασίες, οι οποίες λειτουργούν είτε υποστηρικτικά είτε αποτρεπτικά απέναντί της, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η γνώση

⁵ (Gherardi, 1996)

αφομοιώνεται στο εσωτερικό της οργάνωσης. Η γνώση, ως προϊόν της μάθησης, θεωρείται πόρος της οργάνωσης και ο κύριος τρόπος αφομοίωσής της από την οργάνωση είναι η κωδικοποίησή της σε οργανωσιακές διαδικασίες, κωδικοποίηση που δεν είναι πάντα εφικτή ή κατάλληλη, ιδίως για οργανώσεις που βρίσκονται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.⁶

Κατά τον Simon, η μάθηση είναι «κάθε αλλαγή σε ένα σύστημα που παράγει μια περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στην ικανότητα του να προσαρμόζεται στο περιβάλλον».

Σε κάθε οργάνωση διακρίνονται τρία είδη εκμάθησης:

(α) *Ατομική μάθηση* – περιλαμβάνει την αλλαγή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, της διορατικότητας, των αξιών καθώς και της συμπεριφοράς που αποκτά ο εργαζόμενος μέσω της εκπαίδευσης και μελέτης αλλά και της τεχνολογίας και παρατήρησης.

(β) *Ομαδική μάθηση* – περιλαμβάνει την απόκτηση περισσότερης γνώσης και δεξιότητας διαμέσου της ομάδας.

(γ) *Οργανωσιακή μάθηση* – περιλαμβάνει τη διεύρυνση τόσο σε πνευματικό όσο και σε παραγωγικό επίπεδο της οργάνωσης, δεσμευόμενης για συνεχή βελτίωση της. Αφορά όλα τα μέλη της οργάνωσης μέσω μιας κοινής πορείας για διορατικότητα και γνώση. Βασίζεται πάνω σε προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες, δηλαδή στην οργανωσιακή μνήμη.

Επομένως, απαραίτητα στοιχεία για την πραγματοποίηση της οργανωσιακής μάθησης, αποτελούν τόσο η απόκτηση γνώσης όσο και η επίτευξη της κοινού οράματος από τα μέλη της οργάνωσης. Το κοινό όραμα μπορεί να καθορισθεί μέσω του διαλόγου και της ελεύθερης έκφρασης ιδεών μέσα στην ομάδα.

⁶ (Hedberg, 1981)

2.5. Οργανωσιακή Μάθηση

Για την έννοια της οργανωσιακής μάθησης έχουν διατυπωθεί διαφορετικές προσεγγίσεις και αντιλήψεις από πληθώρα ερευνητών. Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί ένα πεδίο γνώσης της οργανωσιακής θεωρίας, η οποία μελετά μοντέλα και θεωρίες, σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις μαθαίνουν και προσαρμόζονται. Η μάθηση αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε οργάνωσης, η οποία για να αναπτυχθεί οργανωσιακά, χρειάζεται να αντιλαμβάνεται κάθε αλλαγή που γίνεται στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και ως εκ τούτου να προσαρμόζεται ανάλογα.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που αφορούν την έννοια της «οργανωσιακής μάθησης»:

- «η απόκτηση, εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που επιτρέπουν ταχύτερη βελτίωση εκείνων των διαδικασιών, των οποίων η βελτίωση είναι κρίσιμη για την επιτυχία της οργάνωσης» (Schneiderman, <http://www.schneiderman.com/>).
- «η διαδικασία μέσω της οποίας τα μέλη του οργανισμού, εντοπίζουν λάθη ή ανωμαλίες και τα διορθώνουν επανακατασκευάζοντας οργανωσιακές θεωρίες» (Argyris & Schon, 1978).
- «η προσαρμοστική συμπεριφορά των οργανισμών μέσα στον χρόνο» (Cyert & March, 1963).
- «αποτελείται από μια σειρά αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην προσαρμογή και το άτομο ή ανάμεσα σε μια ομάδα και την προσαρμογή της σε οργανωσιακό επίπεδο» (Cangelosi and Dill, 1965).

- «μια διαδικασία στο εσωτερικό της οργάνωσης μέσω της οποίας αναπτύσσεται η γνώση για της σχέσεις δράσης – εκροής και της επιπτώσεις του περιβάλλοντος της σχέσεις αυτές» (Duncan and Weiss, 1979).

Η οργανωσιακή μάθηση αποτέλεσε την κύρια έννοια στην προσπάθεια ορισμού της, νέου διοικητικού παραδείγματος και απασχόλησε διάφορους επιστήμονες, εδώ και δεκαετίες. Αρχικά εμφανίστηκαν δύο σχολές, εκ των οποίων η πρώτη αντιπροσωπευόταν από της James March και Herbert Simon και η δεύτερη από της Chris Argyris και Donald Schon. Οι δεύτεροι πρότειναν μοντέλα τα οποία θα διευκόλυναν την οργανωσιακή μάθηση.⁷

Υποστήριζαν ότι η οργανωσιακή μάθηση πραγματοποιείται όταν τα μέλη μιας οργάνωσης βιώσουν μια προβληματική κατάσταση και την εξετάσουν εκ μέρους της οργάνωσης. Σε αυτό το στάδιο, η μάθηση που πραγματοποιείται είναι ακόμα ατομική παρόλο που βρίσκεται μέσα στην οργάνωση, και επομένως δεν φτάνει το βαθμό της οργανωσιακής, δηλαδή της οργάνωσης. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν προσφέρει τη δυνατότητα στα άτομα της οργάνωσης να εκτελέσουν διαφορετικές διαδικασίες από της είδη εφαρμόζουσες. Η ατομική μάθηση για να μετασχηματισθεί σε οργανωσιακή χρειάζεται να ενσωματωθεί στο όραμα της οργάνωσης της το αντιλαμβάνονται όλα τα μέλη της και έτσι να εγγραφεί στη μνήμη της οργάνωσης.

Ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η θέση των Chris Argyris και Donald Schon οι οποίοι διαχώρισαν τη μάθηση σε μάθηση μονού και διπλού βρόγχου.⁸ Στη μάθηση μονού βρόγχου, τα μέλη, οι ομάδες ή οι οργανώσεις τροποποιούν της ενέργειές της στη διαφοροποίηση μεταξύ των αποτελεσμάτων που αναμένονται και αυτών που επιτυγχάνονται. Από την άλλη στη μάθηση διπλού βρόγχου, οι εν λόγω επιστήμονες αμφισβητούν της αξίες, τα συμπεράσματα και της πολιτικές οι οποίες οδήγησαν ευθύς εξ αρχής τις πράξεις αυτές, με στόχο να λύσει

⁷ (Μπουραντάς, 2002)

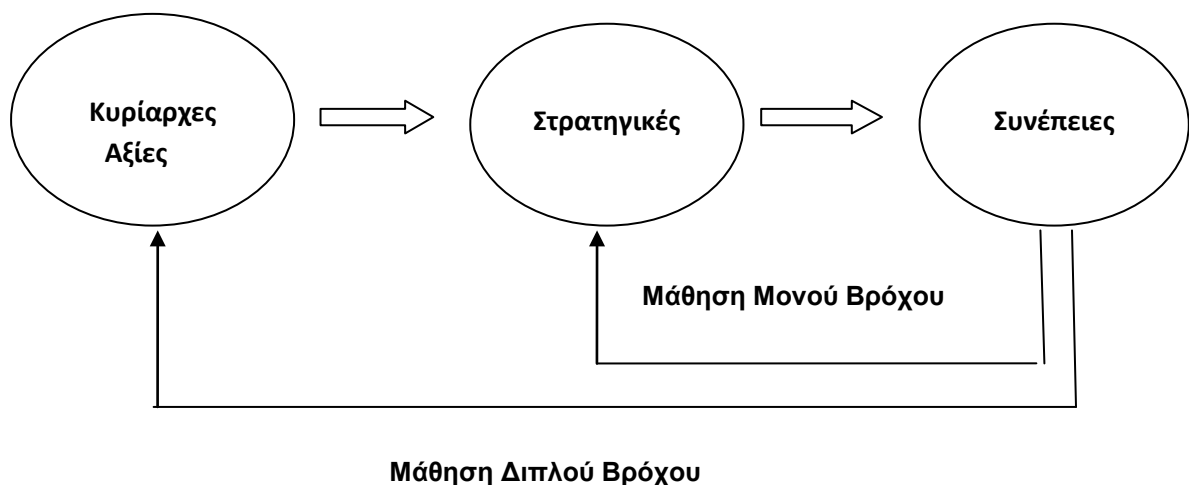
⁸ (Argyris & Schön, 1974)

προβλήματα της οργάνωσης. Πρόκειται για μάθηση διπλού βρόχου όταν είναι σε θέση να τις βλέπουν και να τις τροποποιούν. Επομένως, οι προϋποθέσεις πραγματοποίησης και οι συνέπειες κάθε τύπου μάθησης διαφέρουν μεταξύ τους.

Οι Chris Argyris και Donald Schon⁹ επικέντρωσαν τη θεωρία της μάθησης στα πιο κάτω τρία στοιχεία:

- (α) *Κυρίαρχες Αξίες – Governing Variables*: αφορούν στην έγκυρη πληροφόρηση, στην ελεύθερη και μετά από πληροφόρηση επιλογή καθώς και στην εσωτερική δέσμευση.
- (β) *Στρατηγικές – Strategies*: αφορούν στη συμμετοχή του σχεδιασμού και εφαρμογής της δράσης καθώς και στη συμμετοχή του ελέγχου.
- (γ) *Συνέπειες – Consequences*: χρειάζεται να περιλαμβάνουν ελάχιστα αμυντικές σχέσεις, πληθώρα ελευθερία επιλογής καθώς και αυξημένη πιθανότητα μάθησης διπλού βρόχου.

Η σχέση μεταξύ των πιο πάνω στοιχείων παρουσιάζεται στο πιο κάτω σχήμα:



Σχήμα 2.5.

⁹ (Argyris IN Smith, 2001)

Όσον αφορά τους στόχους της οργανωσιακής μάθησης οι οποίοι σε γενικές γραμμές αποτελούν την επιβίωση και την ανάπτυξη της οργάνωσης στο σύνολό της, μοιάζουν τόσο για τις οργανώσεις του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Δυστυχώς όμως στην περίπτωση του δημόσιου τομέα που επικρατεί υψηλού βαθμού γραφειοκρατία σημειώνονται μεγαλύτερα εμπόδια εφαρμογής της οργανωσιακής μάθησης. Παρόλα ταύτα, κρίνεται αναγκαίο ο δημόσιος τομέας να ανταποκριθεί ευέλικτα στις ανάγκες της αγοράς και στις κάθε είδους πιέσεις που δέχεται, μέσα στο σημερινό εξελισσόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Για να καταφέρει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, χρειάζονται ριζικές αλλαγές τόσο σε κανονισμούς, ρόλους, σχέσεις όσο και σε υιοθετημένες αξίες που θα τον οδηγήσουν επίσης σε ριζική αλλαγή της οργανωτικής του κουλτούρας.

2.6. Από την «Οργανωσιακή Μάθηση» στην «Μαθησιακή Οργάνωση»

Με την έννοια «οργάνωση που μαθαίνει» ή «μαθησιακή οργάνωση» δίνεται έμφαση στην προσπάθεια δόμησης μιας μεθόδου η οποία να μπορεί να λειτουργεί ως μοντέλο υιοθέτησης από πληθώρα οργανώσεων, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου χαρακτήρα. Προσανατολίζεται περισσότερο σε πρακτικό επίπεδο. Η οργανωσιακή μάθηση υποστηρίζεται ότι αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανώσεις μπορούν να εξελιχθούν σε μαθησιακές.

«Η Οργάνωση που μαθαίνει χαρακτηρίζεται ως η οργάνωση που διευκολύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων της και που διαρκώς προσαρμόζεται. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν, αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα των πιέσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος που δέχονται όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές στο επιχειρηματικό περιβάλλον» (O'Keefe, T. 2002).

Για την Μαθησιακή Οργάνωση, έχουν διατυπωθεί επίσης πολλοί ορισμοί όπως κατά τον P.Senge είναι «η οργάνωση όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πώς μπορούν να την αλλάζουν» (Μπουραντάς, 2002: σελ.478)

Κατά τον P.Senge¹⁰, η Οργάνωση που μαθαίνει έχει πέντε βασικά θεμέλια τα οποία αν εφαρμοστούν συνολικά, θα καταφέρουν να μετατρέψουν μια οργάνωση σε μαθησιακή:

- (α) *Προσωπική κυριαρχία (personal mastery)* – αποτελεί την δέσμευση όλων των μελών της οργάνωσης στη διαδικασία της μάθησης. «Η μάθηση δεν μπορεί να επιβληθεί σε κάποιον ο οποίος δεν είναι δεκτικός στη γνώση» (P.Senge, 1990, 2006).
- (β) *Νοητικά μοντέλα (mental models)* - αφορούν εδραιωμένες υποθέσεις και εικόνες οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Τα άτομα τείνουν να υιοθετούν θεωρίες, οι οποίες είναι αυτές που σκοπεύουν να ακολουθήσουν και πρακτικές θεωρίες, οι οποίες ουσιαστικά είναι αυτό το οποίο κάνουν.
- (γ) *Ομαδική μάθηση (team learning)* – αποτελείται από τη συσσώρευση των ατομικών μαθήσεων. Μια οργάνωση μαθαίνει μόνο όταν μαθαίνουν οι ομάδες των μελών που δρουν μέσα σ' αυτή.

¹⁰ (IN Μπουραντάς, 2002)

- (δ) *Κοινό όραμα (shared vision)* – αφορά τη δημιουργία κοινών αποδεκτών στόχων και αξιών μέσα στην οργάνωση, με σκοπό την ενθάρρυνση των μελών της για μάθηση και βελτίωση. Η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος είναι σημαντική στην κινητοποίηση του προσωπικού να μάθει, καθώς δημιουργεί μία κοινή ταυτότητα η οποία προσφέρει εστίαση και ενέργεια στη μάθηση.
- (ε) *Συστημική σκέψη (systems thinking)* – αφορά ένα σύνολο γνώσεων και εργαλείων τα οποία επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη αλλαγή των συνθηκών μέσα στην οργάνωση. Διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο αφού ενσωματώνει τα προηγούμενα τέσσερα θεμέλια συνεκτικά, δεδομένου ότι κάθε μέλος μιας οργάνωσης αποτελεί ένα υποσύστημα μέσα στο όλο οργανωτικό σύστημα. Αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει στους ανθρώπους να μελετούν τις επιχειρήσεις σαν μεμονωμένα αντικείμενα.

Η Οργάνωση που μαθαίνει ονομάζεται και «νέο μοντέλο» οργάνωσης¹¹. Η ανάγκη για το «νέο μοντέλο» προέκυψε από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας στον ιδιωτικό τομέα και η οποία βασίζεται στη γνώση. Ταυτόχρονα κρίνεται αναγκαίο να ακολουθήσει το νέο αυτό μοντέλο και ο δημόσιος τομέας που όπως φαίνεται αδυνατεί να ικανοποιήσει την ανάγκη των πολιτών για ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες. Ο δημόσιος τομέας ακολουθώντας το «υφιστάμενο γραφειοκρατικό μοντέλο» το οποίο είναι κάθετα δομημένο, αλλά και προσκολλημένο σε προκαθορισμένες διαδικασίες, δεν επιδιώκει καινοτομία και βελτίωση. Το νέο μοντέλο με οριζόντια δομή και λειτουργώντας μέσω δικτύων στο εσωτερικό της οργάνωσης, επιδιώκει την καινοτομία και βελτίωση, σύμφωνα πάντοτε με τις ανάγκες του πολίτη-πελάτη. Σε αυτό συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι με δημιουργικότητα και συνεχή μάθηση,

¹¹ (Sugarman, www.lesley.edu/faculty/sugarman/loandt.html.)

που τους προσφέρει την ικανοποίηση των εσωτερικών τους αναγκών αφού αισθάνονται ότι προσφέρουν στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος. Παρόλα ταύτα, για την μετάβαση από το παλιό γραφειοκρατικό μοντέλο στο νέο μοντέλο χρειάζεται η εφαρμογή διάφορων πρακτικών και εργαλείων ούτως ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη αλλαγή, όπως:

- (α) *Κουλτούρα μάθησης* – έμφαση στη σημασία της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, καινοτομίας και ανάπτυξης, στον πειραματισμό, στην κατανόηση των λαθών και αποτυχιών, στην ανάληψη κινδύνου καθώς και στο διάλογο.
- (β) *Οργανωτικές δομές* – ευέλικτες, οριζόντιες και αποκεντρωμένες δομές που διευκολύνουν τη συμμετοχή, την ανταλλαγή και διάχυση της γνώσης.
- (γ) *Διαδικασίες λήψης αποφάσεων* – ολοκληρωμένα συστήματα πληροφοριών, συστήματα για διευκόλυνση της διάχυσης, της ανταλλαγής και της μεταφοράς της γνώσης.
- (δ) *Διατμηματικές ομάδες* – ομάδες από διαφορετικές λειτουργίες ή οργανωτικές μονάδες, ανάπτυξη μηχανισμών οριζόντιας συνεργασίας και ολοκλήρωσης.
- (ε) *Εκπαίδευση / Ανάπτυξη* – σχεδιασμένες, μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ενέργειες «στη δουλειά και έξω από τη δουλειά», διαδικασίες μάθησης από την εμπειρία (επιτυχίες, αποτυχίες), διαδικασίες ανταλλαγής εμπειριών και «μοιράσματος» της γνώσης μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων.
- (στ) *Συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων* – εκτεταμένη χρήση εργαλείων μάθησης μέσω συστημάτων αμοιβών, αξιολόγησης,

ανάθεσης υπευθυνότητας ενθάρρυνσης και δημιουργίας κινήτρων για υποστήριξη της μάθησης.

Είναι κοινώς παραδεκτό λοιπόν, ότι η συμβολή της οργανωσιακής μάθησης είναι υψίστης σημασίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα αφού δρα αποτελεσματικά, επιτρέποντας την προσαρμογή στο ανταγωνιστικό και ταχέως αναπτυσσόμενο περιβάλλον που λειτουργούν αλλά και συμβάλλει στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Συχνά όμως «η ίδια η φύση και ο σκοπός των δημοσίων οργανώσεων δυσχεραίνουν τη μετεξέλιξη τους σε μαθησιακές» (Willcock and Harrow, 1994: σελ.175-177).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γνωστής ως T.Q.M – Total Quality Management, αναπτύχθηκε από τον Deming κατά τη δεκαετία του 1950. Υιοθετήθηκε από διάφορους ιαπωνικούς οργανισμούς και σήμερα αποτελεί μια από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, χώρα η οποία φημίζεται για την άριστη ποιότητα των προϊόντων που παράγει.

Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε δεδομένα που έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: *την ποιότητα*.¹²

Παρόλαυτα, σήμερα με τους εκρηκτικούς ρυθμούς των αλλαγών στο διεθνές περιβάλλον και την ένταση του ανταγωνισμού, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον και κερδίζει πλήθος επιχειρήσεων και οργανισμών για την εφαρμογή της. Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας αναγκάζονται να αναζητούν συνεχώς τα μέσα εκείνα που θα τους εξασφαλίσουν την ποιοτική τους μετεξέλιξη. Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό, ότι το κλειδί με το οποίο θα οδηγηθεί κάθε οργανισμός ή επιχείρηση – ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα – στη μετεξέλιξή του, αποτελεί η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν με στόχο την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη. «Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως πλέον ένας δυναμικός παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων»¹³.

¹² (Βασίλης Ν.Κέφης; πρόλογος Αναστάσιος Τσάμης; επιμέλεια Φανή Λένου;, 2005)

¹³ (στο ίδιο)

Ο όρος «ικανοποίηση» ορίζεται ως «το νόημα της ικανοποίησης που αφορά μια σύνθετη έννοια η οποία αποτελείται από περιπτώσιακές-ενδιάμεσες αξιολογήσεις προσδοκιών και αποτελέσματος αλλά και από μια συνολική αξιολόγηση των επιμέρους μεμονωμένων περιπτώσεων» (Oliver IN Γούναρης, 2003: σελ.94).

Η έννοια του «πελάτη» «δεν νοείται μόνο ο τελικός αποδέκτης του ολοκληρωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας ενός οργανισμού – εξωτερικός πελάτης, αλλά και κάθε άτομο ή ομάδα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό – εσωτερικός πελάτης. Έτσι δημιουργείται μια αλυσίδα πελατών-προμηθευτών, όπου ο εξωτερικός πελάτης είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας» (Χ.Σαϊτης, 1997: σελ.23-24).

Με τον όρο «ικανοποίηση του πελάτη» εννοούμε τη γνωστική και συναισθηματική αντίδραση του πελάτη όταν διαπιστώσει τον βαθμό ταύτισης των προσδοκιών του με την ποιότητα των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και προϊόντων όπως την αντιλαμβάνεται σε σχέση με την τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει για συγκεκριμένη ποιότητα.

Όσον αφορά την έννοια της «ποιότητας» υπάρχουν διάφοροι ορισμοί από διάφορους θεμελιωτές αυτής της θεωρίας. Αυτοί ορίζουν ότι «ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία)» είναι:

- «η καταλληλότητά του για χρήση (Juran IN Δερβιτσιώτης, 2005: σελ.29).
- «η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα του για την αγορά» (Deming IN Δερβιτσιώτης, 2005: σελ.29).
- «η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις/προδιαγραφές του» (Crosby IN Δερβιτσιώτης, 2005: σελ.30).
- «η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους» (Δερβιτσιώτης, 2005: σελ.30).

Πέραν των πιο πάνω ορισμών η ύπαρξη υψηλής ποιότητας για ένα προϊόν ή υπηρεσία σημειώνεται όταν καλύπτονται:

- οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών,
- με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλ. το κόστος του είδους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές,
- στον κατάλληλο χρόνο και τόπου που χρειάζεται,
- για τον κύκλο ζωής στη διάρκεια της χρήσης του.

Όσον αφορά την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν διατυπωθεί επίσης διάφοροι ορισμοί. Κατά τον Δερβιτσιώτη, είναι «ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλ. μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας»¹⁴. Κατά τον Μπουραντά, αποτελεί «ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους του τομείς – λειτουργίες – δραστηριότητες της επιχείρησης-οργανισμού και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών. Βασικό στοιχείο της λογικής της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και η εξυπηρέτηση των πελατών δεν μπορεί να υπάρξει, αν δεν υπάρχει ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών διεργασιών-λειτουργιών»¹⁵.

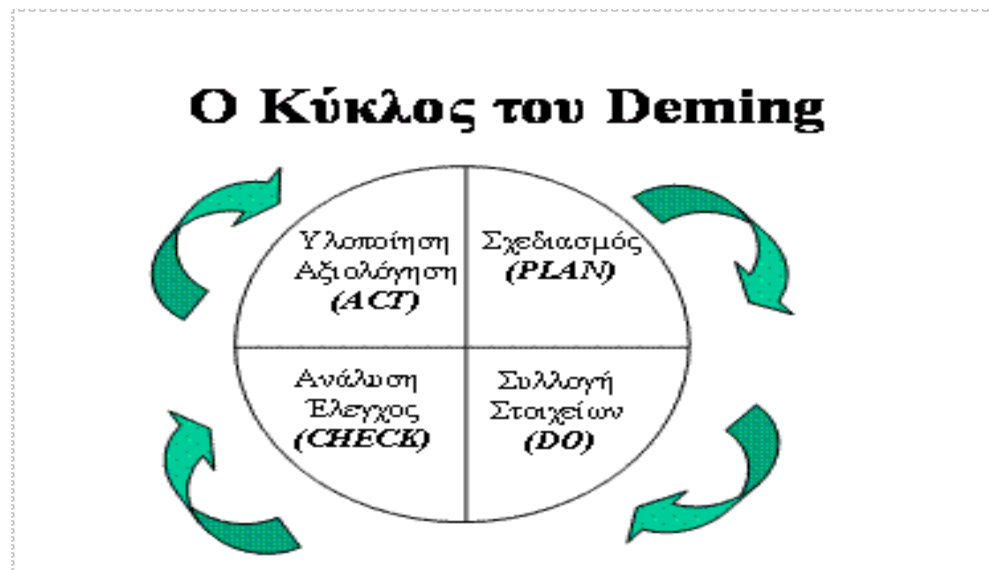
3.1. Ιστορική προσέγγιση

Κατά τον Deming, ως ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιούργησε έναν κύκλο δείχνοντας τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ παραγωγής ενός προϊόντος και καταναλωτικών αναγκών επικεντρώνοντας στους πόρους

¹⁴ (Δερβιτσιώτης, 2005)

¹⁵ (Μπουραντάς, 2002)

όλων των τμημάτων της οργάνωσης (τμήμα έρευνας, σχεδιασμού, παραγωγής και μάρκετινγκ). Ο εν λόγω κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια που το καθένα ακολουθεί το επόμενο με μια καθορισμένη σειρά που επαναλαμβάνεται διαρκώς και αντικατοπτρίζει τη βάση ενός αυτοσυντηρούμενου προγράμματος σχετικά με την ποιότητα¹⁶.



Σχήμα: 3.1.

Η φιλοσοφία του Deming έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στο Management και έχει διαμορφώσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνοντας στα περίφημα 14 σημεία του (πιο κάτω).¹⁷ Σήμερα η εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την μελλοντική τους επιβίωση.

1. Δημιουργία μιας σταθερότητας του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

¹⁶ (Deming, 1982)

¹⁷ (στο ίδιο)

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Η διοίκηση οφείλει να αντιληφθεί ότι διανύουμε μια καινούρια οικονομική εποχή, να επαγρυπνήσει απέναντι στις προκλήσεις, να αναλάβει τις ευθύνες της και να ηγηθεί της αλλαγής.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας. «Χτίσιμο» της ποιότητας από την αρχή.
4. Κατάργηση της πρακτικής της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή. Περιορισμός του αριθμού των προμηθευτών.
5. Βελτίωση συνεχώς και για πάντα του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
7. Υιοθέτηση και θέσπιση σύγχρονων μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να εργαστούν ως ομάδες.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκανς και των διάφορων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Αποφυγή των προτύπων εργασίας και των αριθμητικών ποσοστών και χρήση στατιστικών μεθόδων.
12. Απομάκρυνση των εμποδίων που «κλέβουν» από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους.
13. Εισαγωγή και καθιέρωση ενός ενεργού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης για όλους.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση όλων των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Επιπρόσθετα, ο Juran δίνοντας έμφαση στο κόστος ενός προγράμματος ποιότητας διατύπωσε τη γνωστή «τριλογία της ποιότητας» η οποία αναφέρεται στις τρεις βασικές λειτουργίες που οδηγούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας:

1. Σχεδιασμός για την ποιότητα
2. Έλεγχος της ποιότητας
3. Βελτίωση της ποιότητας.

Ακολούθως, ο Phillip B. Crosby εισήγαγε μια νέα αρχή «των μηδέν λαθών» και τη θεωρία του «να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά». Κατά τον Crosby, η ποιότητα είναι δωρεάν και αυτό που κοστίζει είναι η απουσία της ποιότητας.

Τις θεωρίες των Deming και Juran εφάρμοσαν πρώτοι οι Ιάπωνες μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και με αυτές κατάφεραν να καταστήσουν την ιαπωνική οικονομία ως την δυνατότερη παγκοσμίως. Αρκετά χρόνια μετά ακολούθησαν τις εν λόγω θεωρίες οι δυτικές χώρες και αρκετά αργότερα η Αμερική κατά τη δεκαετία του 1980. Σήμερα είναι γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει καταστεί αποδεκτή από όλες τις χώρες παγκοσμίως.

Παρόλαυτά, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για να καταστεί αποτελεσματική στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση των παρακάτω σημείων¹⁸:

1. *Έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη* – η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στους οργανισμούς για συνεχείς βελτιώσεις ώστε να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους. Περιλαμβάνει τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, προσδιορίζοντας τις ανάγκες του και μετατρέποντας αυτές σε προϊόντα και υπηρεσίες πιο ελκυστικών επιλογών από αυτές των ανταγωνιστών. Πολλοί οργανισμοί εμπλέκουν τους πελάτες τους στο σχεδιασμό των πρακτικών διοίκησης τους ώστε να εξασφαλίσουν τη συναίνεσή τους.
2. *Δέσμευση και προσήλωση της διοικητικής ηγεσίας στην ποιότητα* – ως γνωστό η Ηγεσία αφορά την επιρροή, την τέχνη ή την διαδικασία

¹⁸ (Λογοθέτης, 2005)

επηρεασμού των μελών της οργάνωσης, έτσι ώστε να αγωνιστούν πρόθυμα προς την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Γι' αυτό το λόγο η ηγεσία διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση του οράματος για την ποιότητα μέσα στην οργάνωση και έχει την κύρια ευθύνη για την διάχυσή του οράματος μέσα σε αυτή. Μέσα από το όραμα το οποίο υπόσχεται ένα νέο επιχειρησιακό μέλλον και διαφορετικό από το προηγούμενο, οι εργαζόμενοι μπορούν να υποκινηθούν για απόδοση καλύτερων αποτελεσμάτων. Έτσι η ηγεσία χρειάζεται να επαναπροσανατολιστεί προς τον πελάτη, ώστε να πετύχει την εφαρμογή του οράματος για την ποιότητα.

3. *Καθολική συμμετοχή και ενδυνάμωση εργαζομένων* – με την αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και με έμφαση στην αναβάθμιση και ανάπτυξη του μέσω της διεύρυνσης του ρόλου του αλλά και της συνεχής του εκπαίδευσης, η οργάνωση μπορεί να επιτύχει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της καθολικής συμμετοχής και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων η οργάνωση μπορεί να υποκινήσει όλους τους εργαζομένους της. Έτσι χρειάζεται ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσω της απόκτησης ενεργού ρόλου, δημιουργικής συμμετοχής τους στην παραγωγική διαδικασία καθώς και διεύρυνσής της ευθύνης τους.
4. *Η αλυσίδα πελάτη-προμηθευτή* – οι προμηθευτές πρέπει να υπολογίζονται ως εσωτερικοί πελάτες της οργάνωσης καθώς και όλη η παραγωγική διαδικασία, μέχρι τον τελικό αποδέκτη, δηλ. τον εξωτερικό πελάτη. Έτσι χρειάζεται η πρόληψη λαθών (αρχή «κάντο σωστά από την πρώτη στιγμή») και όχι η διόρθωσή τους, ώστε η οργάνωση να καταστεί ποιοτικά προσανατολισμένη στην αγορά.
5. *Βελτίωση διαδικασιών* – από την στιγμή που η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα σύστημα αλληλένδετων διαδικασιών, η οργάνωση πρέπει να απαραίτητα να προϋποθέτει την υιοθέτηση τέτοιων στρατηγικών ώστε να οδηγούν

στην άμεση βελτίωση των διοικητικών της διαδικασιών. Δηλαδή, η ποιότητα των εκροών κάθε μονάδας εξασφαλίζει και την ποιότητα των εκροών της καινούργιας.

6. *Συνεχής βελτίωση* – μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαρκή μάθηση. Ενισχύοντας την μαθησιακή ικανότητα της οργάνωσης επιτυγχάνεται η απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων καθώς και η δημιουργία ενός χαρακτήρα νεωτερικότητας πολιτικής.

Επομένως, ο πρωταρχικός στόχος κάθε οργάνωσης με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π είναι η συνεχής βελτίωση της, στοιχείο που αν εφαρμοστεί σωστά θα την οδηγήσει με επιτυχία και στην εφαρμογή των υπόλοιπων πέντε στοιχείων.

3.2. Ποιότητα και Οργανωσιακή Μάθηση

Σύμφωνα με τα πιο πάνω χαρακτηριστικά οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ της ποιότητας και της μάθησης. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση στην ποιότητα πρέπει να παρέχονται σε όλους, σε όλα τα τμήματα και σε κάθε επίπεδο αφού η ποιότητα σε όλη την οργάνωση απαιτεί τη συμμετοχή όλων των σχετικών ατόμων. Η αρχική εκπαίδευση πρέπει να λάβει χώρα μέσα στο τμήμα ποιότητας ώστε τα μέλη του προσωπικού ποιότητας να εκπαιδεύουν τον εαυτό τους πριν να εκπαιδεύσουν κάποιους άλλους. Μόνο τότε το προσωπικό ποιότητας μπορεί να αρχίσει να εκπαιδεύει το προσωπικό των άλλων τμημάτων.

«Η αξία της συνεχούς βελτίωσης είναι πρόδηλο ότι συγκλίνει, αν δεν ταυτίζεται, με την επιχειρηματολογία που έχει αναπτυχθεί αναφορικά με την ικανότητα μάθησης. Οποιαδήποτε οργάνωση που επιδιώκει την εξασφάλιση ποιότητας μαθαίνει και κάθε οργάνωση που επιδιώκει τη μάθηση βελτιώνει και την ποιότητά της. Η μάθηση συνεπάγεται την ποιότητα, η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται τη μάθηση» (Beckford, 2002: σελ.207)

3.3. Οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

«Η Ολική Ποιότητα συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση» (Evans & Lindsay, 2008). «Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Απλά η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας δεν βοηθά στην ανάπτυξη της επιχείρησης ούτε την εξασφαλίζει. Η Δ.Ο.Π. συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και μείωση της τιμής προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς»¹⁹.

Επιπλέον, «πέρα από την επίτευξη ανταγωνιστικότητας ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι παραπάνω αρχές της Δ.Ο.Π. μέσω των εργαζομένων, περνούν στο κοινωνικό σύνολο βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής»²⁰.

«Η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, οπότε οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένες στις αρχές της Δ.Ο.Π. αναγκάζουν τους προμηθευτές της να εναρμονιστούν και να εφαρμόσουν και αυτοί τη Δ.Ο.Π. προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στον ανταγωνισμό. Το φαινόμενο αυτό έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε κοινωνικό όσο ακόμη και σε εθνικό επίπεδο»²¹.

¹⁹ (Τσιότρας, 2002)

²⁰ (στο ίδιο)

²¹ (στο ίδιο)

Συνοψίζοντας, πολλές έρευνες και μελέτες²² έχουν αποδείξει ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, αφού ενισχύει τη συμμετοχικότητα και κατ' επέκταση οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη αλλά ταυτόχρονα αυξάνει και τα μερίδια αγοράς που οδηγούν στην αύξηση της κερδοφορίας για την οργάνωση.

3.4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα

Παρόλο που σε γενικό επίπεδο πιστεύεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανώσεις παροχής υπηρεσιών εντούτοις κατά τον Crosby η θέση αυτή δεν ισχύει. Αυτό φαίνεται από την θέση του ότι στο επίκεντρο των περισσότερων υπηρεσιών βρίσκεται μια παραγωγική διαδικασία, η οποία εφαρμόζει «μηχανισμούς». Όσον αφορά τις διάφορες αντιλήψεις και τεχνικές που χαρακτηρίζουν τον ιδιωτικό τομέα, αυτές μπορούν κάλλιστα να εφαρμοστούν και στον δημόσιο. Αυτό αποδεικνύεται στην πράξη από δημόσιους τομείς άλλων χωρών, όπως η Γερμανία, που έχουν εφαρμόσει τέτοιες διοικητικές τεχνικές που χρησιμοποιεί ο ιδιωτικός τομέας.

Ωστόσο, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει καταστεί δύσκολη από τον Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο. Αυτό οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

- Αδυναμία μακροχρόνιου σχεδιασμού και έλλειψη σημαντικών πόρων, απαραίτητων στοιχείων για τη Δ.Ο.Π.
- Οι πελάτες-πολίτες δεν αποτελούν μέρος της χρηματοδότησης του δημόσιου τομέα ως αποτέλεσμα οι δημόσιες υπηρεσίες να αγνοούν τις

²² (Dennis Lock, μετάφραση - απόδοση Νίκος Σαρρής, 2001)

ανάγκες των πολιτών για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχουν.

- Απουσία κινήτρων οικονομικού κέρδους και ανέλιξης του προσωπικού.
- Νοσηρό σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων.
- Πίεση χρόνου για προθεσμίες και διευθέτηση επείγοντων θεμάτων.
- Αυξημένος αριθμός ιεραρχικών δομών χωρίς ευελιξία.
- Μειωμένη λογοδοσία, διαφάνεια και επικοινωνία.
- Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης των σύγχρονων μεθόδων τεχνολογίας.
- Έλλειψη προσανατολισμού στην απόδοση.
- Έλλειψη αισθήματος πρωτοβουλίας των εργαζομένων για αλλαγή.
- Φόβος για ανάληψη ευθυνών από τους εργαζόμενους.
- Αυξημένη ύπαρξη γραφειοκρατικών μεθόδων λόγω έλλειψης αποκεντρωμένων διαδικασιών.
- Στιγμαιαία και απροσδιόριστη ποιότητα που δεν αποθηκεύεται για χρήση από τους επόμενους, αλλά και ούτε υπάρχει τρόπος μέτρησής της.

Οι πιο πάνω παράγοντες μπορεί να καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου εντούτοις όμως η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης²³ σε συνεργασία με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού²⁴ έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν επικοινωνιακή πολιτική για προώθηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF)²⁵ από το 2004, πάνω σε πιλοτική βάση μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου. Ακολούθως από το Μάρτιο του 2007, το Υπουργικό Συμβούλιο αποφάσισε την ενθάρρυνση της

²³ http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/index_gr/index_gr?opendocument

²⁴ http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

²⁵ Από εδώ και στο εξής ΚΠΑ

http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page23_gr/page23_gr?OpenDocument

εισαγωγής του ΚΠΑ πάνω σε γενική βάση στις κρατικές υπηρεσίες. Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης ποιότητας, που υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο) ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Είναι ένα απλό, εύχρηστο μοντέλο με χαμηλό κόστος για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα που επιτυγχάνεται μέσω της διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης, της διαπίστωσης των δυνατών σημείων και των περιοχών για βελτίωση και της απόφασης για δράσεις και μέτρα για βελτίωση. Επιπλέον, το ΚΠΑ είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των αρμόδιων Υπουργών της Ε.Ε. για θέματα Δημόσιας Διοίκησης και αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Υπηρεσιών του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης. Χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια από δημόσιους οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη.

Για τους σκοπούς προώθησης του ΚΠΑ, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης έχει προχωρήσει στη διοργάνωση συναντήσεων σε διάφορες Κρατικές Υπηρεσίες για ενημέρωση και επεξήγηση της φιλοσοφίας του ΚΠΑ καθώς και στη διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης των μελών που ορίζονται από τις Διευθύνσεις των Υπηρεσιών ώστε να εφαρμόσουν το ΚΠΑ (ομάδες αυτοαξιολόγησης).

Σύμφωνα λοιπόν με το ΚΠΑ, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Συνιστά, έτσι, ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης των Οργανισμών (όχι των υπαλλήλων), που τους καθιστά ικανούς να έχουν αυτογνωσία, για σκοπούς βελτίωσης, και επιπρόσθετα να προβαίνουν σε συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με παρόμοιους οργανισμούς.

Η αυτοαξιολόγηση διενεργείται από αντιπροσωπευτική ομάδα υπαλλήλων μέσα στον ίδιο τον Οργανισμό, στη βάση των πιο πάνω παραμέτρων / κριτηρίων και προκαθορισμένων υποκριτηρίων τους που περιλαμβάνονται στο μοντέλο και που προσδιορίζουν τα κίρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, με τη χρήση κλιμάκων βαθμολόγησης, και τα πορίσματά της είναι τόσο ποιοτικά (ώστε να διαφαίνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία), όσο και ποσοτικά (βαθμολόγηση). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προορίζονται αποκλειστικά για εσωτερική χρήση.

Ωστόσο, ο Δημόσιος Τομέας στην Κύπρο αντιμετωπίζει την έννοια της ποιότητας σε περιορισμένο βαθμό λόγω τυφλής συμμόρφωσης σε κανονισμούς και νομοθεσίες. Αυτό ίσως συμβαίνει και σε άλλες χώρες ακόμα. Επιπλέον, οι προαναφερθέντες παράγοντες οι οποίοι καθιστούν δυσκολότερη την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. δεν έχουν ακόμη αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά εκ μέρους του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η έννοια της «δια βίου μάθησης» καθώς και η αλληλένδετη σχέση της με τις προηγούμενες έννοιες που αναλύθηκαν, δηλαδή της «οργανωσιακής μάθησης» και της «ποιότητας».

Υποστηρίζεται ότι, «η εκπαίδευση δεν αποτελεί μια χωριστή διαδικασία, αλλά πρέπει να είναι στοιχείο ενσωματωμένο στην κανονική λειτουργία οποιασδήποτε οργάνωσης» (Cohen, 1993: σελ.207).

4.1. Η έννοια της εκπαίδευσης

Η επιβίωση κάθε οργάνωσης εξαρτάται από την ικανότητά της να μαθαίνει γρηγορότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό όμως απαιτεί μακρόχρονη και συστηματική προσπάθεια για να αποκτήσει κατάλληλα εκπαιδευμένους εργαζόμενους οι οποίοι θα υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους στόχους της οργάνωσης. Αναπόφευκτη ευθύνη έχει η Διοίκηση κάθε οργάνωσης για πρόσθετη εκπαίδευση στους εργαζόμενους της. Η οργάνωση διαμέσου της εκπαίδευσης που προσφέρει στους εργαζόμενούς της, επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο στοιχείο το οποίο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην όλη ανάπτυξη και εξέλιξη της οργάνωσης.

Κατά τον Μπουραντά, η έννοια της «εκπαίδευσης» είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα.

Κατά τον Κανελλόπουλο, «εκπαίδευση» σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων κι ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία κι άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

«Η εκπαίδευση αποτελεί τη διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία». Αλλά και αποτελεί «απαίτηση στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό» (James 1998: σελ.247-249). Επιπλέον, η εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους. Οι συνηθέστερες όμως κατά τον James, είναι οι εξής:

- Πρόγραμμα υποδοχής,
- Πρόγραμμα μάνατζμεντ,
- Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης,
- Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά.

Ο Gower υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η κατάρτιση είναι αναπόφευκτες και πρέπει να παρέχονται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων:

- Έχει στρατολογηθεί πρόσφατα στον οργανισμό,
- Έχει εκτιμηθεί από τον επόπτη ή τον διευθυντή ότι χρειάζεται να εκτελέσει την υφιστάμενη εργασία καλύτερα,
- Έχει αναλάβει νέα καθήκοντα,
- Έχει μεταφερθεί πρόσφατα σε μια διαφορετική θέση εργασίας ή έχει προαχθεί πρόσφατα,
- Πρέπει να προσαρμόσει μια οργανωτική αλλαγή που επηρεάζει την εργασία.

Παρόλο που η ανάπτυξη αλλά και η κατάρτιση αποτελούν δύο διαδικασίες μάθησης εντούτοις διαφέρουν από την εκπαίδευση. Τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάπτυξη αλλά και η κατάρτιση απαιτούν εντελώς διαφορετικές διαδικασίες και ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες μάθησης. Μέσα από την ανάπτυξη αυξάνεται η ικανότητα των εργαζομένων αφού εμπλουτίζεται η ήδη υπάρχουσα εμπειρία καθώς και οι ικανότητές τους. Μέσα από την κατάρτιση η οποία διενεργείται με

καθοδήγηση και εξάσκηση, οι εργαζόμενοι φτάνουν στο επιθυμητό πρότυπο που αφορά την απόδοση της εργασίας.

Επιπλέον κατά τον Μπουραντά, εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Αναλυτικότερα οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι²⁶:

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

4.2. Συνεχής ή Δια Βίου Εκπαίδευση

Είναι φανερό, ότι η διαρκής δέσμευση για συνεχόμενη εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης αλλά και η έντονη υποστήριξη στην εξελικτική πορεία των μελών της, οδηγεί σε υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό για την μαθησιακή οργάνωση. Κατά πολλούς θεωρητές της διοικητικής επιστήμης αυτό αποτελεί και το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης.

²⁶ (Μπουραντάς, 2002)

Για επιτευχθούν οι εργασιακοί στόχοι εκ μέρους του εργαζόμενου, είναι απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση του, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της κατάρτισης ενός προσωπικού πλάνου καριέρας, που περιλαμβάνει τόσο τις εργασιακές όσο και τις εκπαιδευτικές του εμπειρίες. Από την άλλη η επίτευξη των εργασιακών στόχων της οργάνωσης εξασφαλίζεται μέσω της δια βίου εκπαίδευσης που παρέχει στο προσωπικό της, στη βάση μιας συνεχιζόμενης και αναπροσαρμοζόμενης εκπαιδευτικής πολιτικής στις νέες ανάγκες. Έτσι η οργάνωση οφείλει να καταστρώνει πλάνο με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μελών της και να φροντίζει για την έγκαιρη κάλυψή τους.

Η επιτυχία της διοικητικής εκπαιδευτικής διαδικασίας χρειάζεται να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- σύνδεση με τη διαδικασία αλλαγής,
- συμβολή στον ανασχεδιασμό του διοικητικού γίνεσθαι, στην απόκτηση διοικητικής κουλτούρας διαρκούς δόμησης και διατύπωσης του οράματος στα μέλη, προς τα διοικητικά στελέχη της οργάνωσης,
- ανοικτός χαρακτήρας με βάση το διάλογο και τη συμμετοχή,
- συμβολή στην εμπειρική αξιοποίηση των μελών,
- συμβολή στην καταλυτική καλλιέργεια της αφαιρετικής σκέψης,
- προώθηση της ικανότητας των μελών να επιλέγει τα σωστά μηνύματα όταν έχει να επιλέξει μεταξύ αντιφατικών και αλληλοσυγκρουόμενων πληροφοριών.

Ακολούθως, η συνεισφορά και τα αποτελέσματα της παρεχόμενης εκπαίδευσης χρειάζεται να αξιολογούνται κατόπιν μέτρησης που θα προηγηθεί. Εντούτοις, «λίγοι οργανισμοί επιχειρούν να μετρήσουν εάν η κατάρτιση που παρέχουν επιφέρει πραγματικά βελτίωση. Συνεπώς, αυτοί οι οργανισμοί, όπου η παρακολούθηση μαθημάτων είναι η μόνη μορφή κατάρτισης που παρέχουν δεν θα ανακαλύψουν ποτέ την αλήθεια – ότι αυτή η μορφή κατάρτισης δεν πρόκειται

να επιφέρει καμία σημαντική βελτίωση στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών» (Gower, 2001: σελ.608). Η θέση αυτή δείχνει ότι, ό,τι δεν μπορεί να μετρηθεί δεν μπορεί και να βελτιωθεί.

4.3. Σχέση μεταξύ των εννοιών της Δια Βίου Εκπαίδευσης, της Οργανωσιακής Μάθησης και της Ποιότητας

Με βάση τα προαναφερθέντα, η ύπαρξη στενών σχέσεων μεταξύ της Δια Βίου Εκπαίδευσης, της Οργανωσιακής Μάθησης και της Ποιότητας αποτελεί πλέον γεγονός. Οι εν λόγω έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται και σε μεγάλο βαθμό η κάθε μια αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη της άλλης. Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί βασικό συστατικό σε μια οργάνωση ως σύστημα που επιδιώκει τη συνεχή του εξέλιξη και βελτίωση. Ακολουθώντας, η βελτίωση προϋποθέτει το συνεχές κυνήγι της γνώσης, την αναζήτηση νέων τρόπων και μεθόδων εργασίας, την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών-πολιτών, την αμφισβήτηση, μερικές φορές του υφιστάμενου τρόπου σκέψης και λειτουργίας της οργάνωσης προκειμένου αυτή να μπορέσει να υπερβεί εμπόδια πέραν των δυνατοτήτων της.

Παρόλαυτά, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι η μάθηση καλλιεργείται και προωθείται σ'ένα σύστημα που δεν είναι εμποτισμένο με τις αρχές της ποιότητας. Αν ο πελάτης δεν αντιμετωπίζεται ως το επίκεντρο της οργανωσιακής δράσης, αν η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ομαδική εργασία θεωρούνται περιττές πολυτέλειες, αν η ηγεσία έχει μια επιφανειακή θεώρηση της ποιότητας ή μια περιστασιακή έλξη προς αυτήν, τότε είναι πολύ δύσκολο, μέσα σε τέτοιες συνθήκες, να δημιουργηθεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον φιλικό προς τη μάθηση. Στην καλύτερη περίπτωση οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα ελάχιστα εκείνα που απαιτούνται για την καθημερινή, τυπική ανταπόκριση στις απαιτήσεις της θέσης τους. Στη χειρότερη, αδιαφορούν και συμπαρασύρουν μαζί τους την

οργάνωση στην κατάσταση εκείνη που η ηγεσία της επέλεξε -- δια των προτεραιοτήτων που (δεν) έθεσε -- να την οδηγήσει.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί για άλλη μια φορά ο ρόλος της ηγεσίας. Είναι εξαιρετικά σημαντικό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να συμμετέχουν στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση εκ μέρους των υφισταμένων τους. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να υποκινήσουν το προσωπικό της οργάνωσης ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία μάθησης του προσωπικού.

4.4. Η Δια Βίου Εκπαίδευση στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα

Η κατάλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας, ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του νέου ευρωπαϊκού περιβάλλοντος και να συμβάλουν στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της κυπριακής οικονομίας, με βάση τη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

Όραμα της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, που αποτελεί το φορέα ανάπτυξης των ανθρώπων και των οργανισμών της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και λειτουργεί κάτω από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, είναι να προσφέρει την αναγκαία μάθηση και στήριξη που θα ενισχύσει τις προσπάθειες για μια καινοτόμο, ευέλικτη και πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση.

Το μοντέλο εκπαίδευσης που η Ακαδημία εφαρμόζει στα προγράμματά της δεν είναι ακαδημαϊκού τύπου. Η συμβατική από καθέδρας διδασκαλία αποφεύγεται. Ο λόγος γι' αυτό έγκειται στο γεγονός ότι για την Ακαδημία η μάθηση δεν ισοδυναμεί με την απλή πρόσληψη πληροφοριών.

Σύμφωνα με την αντίληψη της Ακαδημίας, η μάθηση στους Οργανισμούς, για να είναι ολοκληρωμένη, πρέπει να συνδέεται με την ανάπτυξη της δυνατότητας επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ακαδημίας σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύσσουν οι ίδιοι μέσα τους τη μάθηση που θα τους επέτρεπε να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Χρησιμοποιούνται συμμετοχικές μέθοδοι, όπως η συζήτηση, η ιδεοθύελλα, η εργασία σε μικρές ομάδες, οι περιπτώσιολογικές μελέτες, οι δραματοποιήσεις ρόλων και τα εκπαιδευτικά παιχνίδια. Μέσα από τις μεθόδους αυτές καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για σύνδεση της εκπαίδευσης με την πραγματική εργασία και για ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης.

Ουσιαστικά, μέσα από την αξιοποίηση στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό των προηγούμενων γνώσεων των εκπαιδευομένων, αλλά ιδιαίτερα των εμπειριών και βιωμάτων τους από την ίδια την καθημερινή τους εργασία, επιδιώκεται η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας. Εξ' ου και ο ρόλος του εκπαιδευτή στα προγράμματα της Ακαδημίας δεν είναι μόνο αυτός του ειδικού στο θέμα της προσφερόμενης εκπαίδευσης, αλλά ταυτόχρονα και εκείνος του ατόμου που με τη χρήση εκπαιδευτικών μεθόδων διευκολύνει τη διαδικασία παραγωγής μάθησης (ρόλος facilitator).

Παράλληλα με τις πιο πάνω μεθοδολογίες, οι οποίες συμβάλλουν στη μεταφορά της μάθησης «από την τάξη» (off -the- job learning) στο χώρο εργασίας, η Ακαδημία προωθεί και τη χρησιμοποίηση μεθοδολογιών μάθησης «μέσα από την εργασία» (on -the- job learning). Τέτοιες μεθοδολογίες είναι το Coaching (Καθοδήγηση/Προγύμναση), το Action Learning (ομάδες αλληλοϋποστήριξης) και ο δομημένος διάλογος μεταξύ εμπλεκομένων για συναινετική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων. Οι μεθοδολογίες μάθησης «μέσα από την εργασία» έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτούν τη μεταφορά της μάθησης, και συνεπώς ούτε το ξεπέραςμα των δυσκολιών και εμποδίων για

την υλοποίηση της μεταφοράς, δεδομένου ότι αυτές εστιάζονται στην πραγματική εργασία που οι εκπαιδευόμενοι έχουν να επιτελούν ή σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεσή της. Στις περιπτώσεις αυτές η απόσταση μεταξύ μάθησης και εργασίας εκμηδενίζεται.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η Ακαδημία προωθεί τη μάθηση, όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Και αυτό συμβαίνει, γιατί η Ακαδημία θεωρεί ακριβώς ότι δεν είναι μόνο τα άτομα που μαθαίνουν. Υποκείμενα μάθησης μέσα στους Οργανισμούς μπορούν να είναι επίσης ομάδες ατόμων που εργάζονται από κοινού για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων έργων και που πιθανόν να έχουν συγκεκριμένες ομαδικές ανάγκες μάθησης, καθώς επίσης και οι ίδιοι οι Οργανισμοί στο σύνολό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία της έρευνας στηριχθεί σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο. Το θεωρητικό αναλύει και τεκμηριώνει μέσω σχετικής βιβλιογραφίας καθώς και συλλογής, καταγραφής και μελέτης υλικού από αρχεία του δημόσιου τομέα.

Όσον αφορά το εμπειρικό μέρος έχει γίνει μέσω ερωτηματολογίου²⁷. Το ερωτηματολόγιο²⁸ σαν μια ποιοτική μέθοδος δόθηκε για συμπλήρωση και απευθυνόταν σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Αυτό αποτέλεσε και το κύριο εργαλείο της εμπειρικής έρευνας.

5.1. Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Το ερωτηματολόγιο²⁹ ήταν τυποποιημένο και προσπάθησε να καλύψει τα ακόλουθα θέματα:

- ύπαρξη ή όχι εκπαιδευτικών αναγκών,
- ποια καθορίζεται ως πρόσφορη θεματολογία,
- τρόπος λειτουργίας της οργανωσιακής μάθησης εκ μέρους του αρμόδιου τμήματος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού ,
- την αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και στάσεων συμπεριφοράς που χρειάζονται να έχουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος,
- την παροχή και το επίπεδο εκπαίδευσης τους στο τμήμα που υπηρετούν,

²⁷ <http://eprints.ucl.ac.uk/1980/1/1312.pdf>

²⁸ http://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=ACsRmvaJ9J4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=gillham+b+2000+developing+a+questionnaire&ots=5jbCvOU6Jk&sig=yxif_lflrYGDIEHWZmmligCNsPM&redir_esc=y#v=onepage&q=gillham%20b%202000%20developing%20a%20questionnaire&f=false

²⁹ (βλ.παράρτημα 1)

- τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων καθώς και ελλείψεων όσον αφορά θέματα εκπαίδευσης,
- τον εντοπισμό των αναγκαίων και αποτελεσματικότερων θεμάτων εκπαίδευσης τους,
- τους λόγους που θεωρούν αναγκαία την εκπαίδευση και κατάρτισή τους.

5.2. Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

Για τις ανάγκες της διεξαγωγής της παρούσας έρευνας ακολουθήθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο με τα ακόλουθα τέσσερα στάδια³⁰:

Στάδιο 1^ο – Σχεδιασμός της έρευνας

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας κρίθηκε αναγκαίο όπως διερευνηθούν οι αντιλήψεις που κυριαρχούν στους εργαζομένους του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο. Οι αντιλήψεις που διερευνήθηκαν αφορούσαν θέματα της ποιότητας και της οργανωσιακής μάθησης, δεδομένου της θεωρητικής προσέγγισης σε ότι αφορά τον συσχετισμό των δύο εννοιών, αλλά και των δυσκολιών που πιθανόν να υπάρχουν ώστε να καταστεί εφικτή η υιοθέτηση πιο εκσυγχρονιστικών μεθόδων διοικητικής μεταρρύθμισης στον Δημόσιο Τομέα.

Στάδιο 2^ο – Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Στο στάδιο αυτό επιλέχθηκε η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου κατά το οποίο τα πρωτογενή στοιχεία μπορούν να συγκεντρωθούν ώστε να βοηθήσουν στην επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

³⁰ (Σταθακόπουλος, 2005)

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε στο να απαντηθούν τα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο διαχωρίστηκε σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη αφορούσε γενικά δημογραφικά στοιχεία, η δεύτερη, ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικές με την οργανωσιακή μάθηση, η τρίτη, σχετικές ερωτήσεις για την ποιότητα κλειστού τύπου και η τέταρτη, ερωτήσεις σχετικές με τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, επίσης κλειστού τύπου πλην της τελευταίας ερώτησης που έδινε την ευχέρεια στον ερωτώμενο να καταγράψει πιθανές παρατηρήσεις, εισηγήσεις ή σχόλια του.

Επιλέχθηκε όπως το ερωτηματολόγιο ακολουθήσει κλειστού τύπου ερωτήσεις ώστε η διαδικασία συλλογής των στοιχείων γίνει πιο γρήγορα αλλά και να έχει μεγαλύτερη ανταπόκριση. Στο ερωτηματολόγιο δόθηκε η ευκαιρία για επιλογή μίας απάντησης ανοιχτού τύπου η οποία αποτελούσε την τελευταία ερώτηση.

Στάδιο 3^ο – Συλλογή Στοιχείων

Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά μέσω του προγράμματος Google-Drive. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 70 άτομα και απαντήθηκε από 45 άτομα. Επομένως η ανταπόκριση ανήλθε στο 64,3%.

Στάδιο 4^ο – Επεξεργασία και Ανάλυση Στοιχείων

Αφού απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια έγινε η κωδικοποίηση των απαντήσεων, η στατιστική επεξεργασία και ακολούθως η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1. Ενότητα 1^η – Προσωπικές ερωτήσεις και χαρακτηριστικά του δείγματος

1. Ηλικιακή Κατηγορία



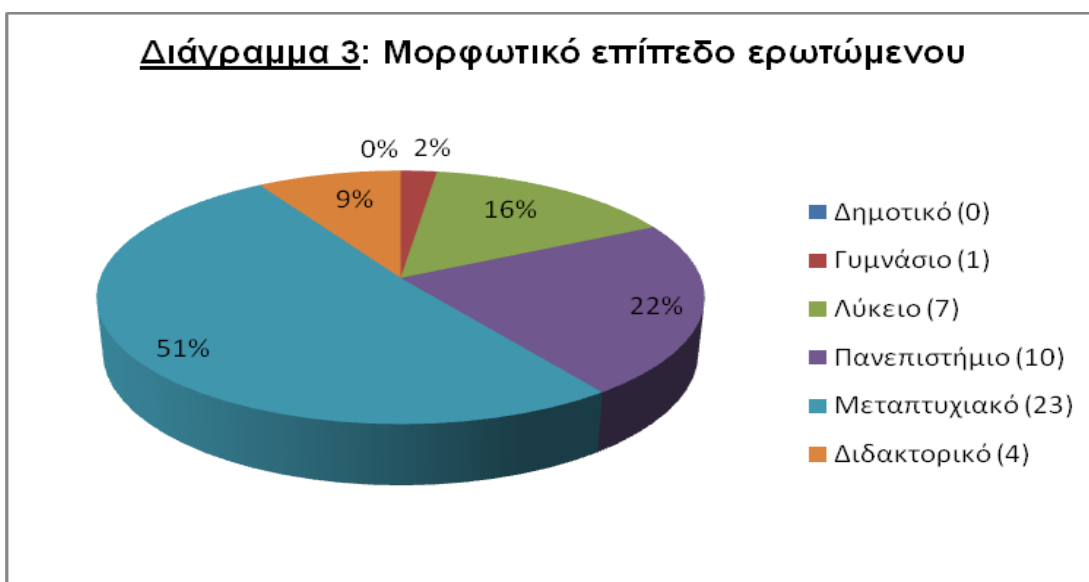
Οι ηλικίες της πλειοψηφίας των ερωτώμενων είναι μεταξύ 30-39 ετών, δηλαδή 26 εργαζομένων που αποτελούν το 58% του δείγματος, 9 είναι μεταξύ 17-29 ετών και αποτελούν ποσοστό 20%. Ακολούθως, υπάρχει μια μικρή πλειοψηφία 5 εργαζομένων με ποσοστό 11%, 3 εργαζομένων με ποσοστό 7% και τέλος 2 εργαζομένων με ποσοστό 4%. (Διάγραμμα 1)

2. Φύλο

Οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 73% και οι άνδρες το 27%. (Διάγραμμα 2)

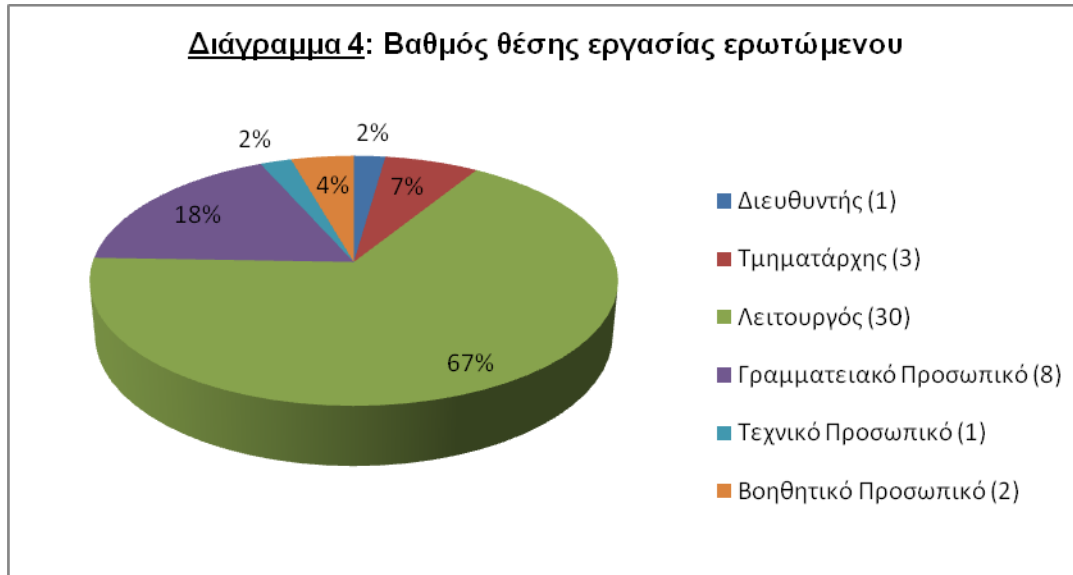


3. Μορφωτικό επίπεδο



Η πλειοψηφία του μορφωτικού επιπέδου των ατόμων του δείγματος φαίνεται να κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και αποτελείται από 23 άτομα με ποσοστό 51%. Ακολουθεί το πανεπιστημιακό επίπεδο μόρφωσης 10 ατόμων με ποσοστό 22%, και μετά το λυκειακό επίπεδο με 7 άτομα και ποσοστό 16%. Τέλος υπάρχει μια μικρή μερίδα διδακτορικού επιπέδου 4 ατόμων με ποσοστό 9% και μια γυμνασιακού επιπέδου με ένα άτομο και ποσοστό 2%. Δεν υπάρχουν εργαζόμενοι με μόρφωση δημοτικού επιπέδου. (Διάγραμμα 3).

4. Βαθμός Θέσης Εργασίας

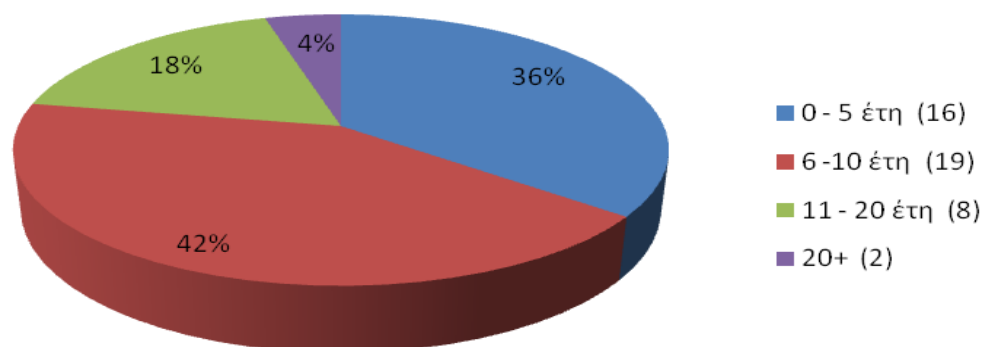


Η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος κατέχουν θέση εργασίας Λειτουργού και αποτελείται από 30 άτομα με ποσοστό 67%. Ακολουθούν με σημαντική διαφορά το Γραμματειακό Προσωπικό 8 άτομα με ποσοστό 18%, 3 Τμηματάρχες με ποσοστό 7%, το Βοηθητικό Προσωπικό με 2 άτομα και ποσοστό 4% και τέλος υπάρχει μια ισοβαθμία μεταξύ Διευθυντικού και Τεχνικού Προσωπικού με 1 άτομο και ποσοστό 2%. (Διάγραμμα 4).

5. Χρόνια παραμονής στην παρούσα θέση εργασίας.

Στο σημείο αυτό διαπιστώνεται ο χρόνος παραμονής των ατόμων του δείγματος στην παρούσα θέση εργασίας που κατέχουν. Φαίνεται ότι 19 άτομα παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας εδώ και 6-10 έτη, 16 άτομα από 0-5 έτη, 8 άτομα από 11-20 έτη και τέλος μόνο 2 άτομα κατέχουν την ίδια θέση εργασίας πάνω από 20 χρόνια. (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5: Χρόνια παραμονής στην παρούσα θέση εργασίας

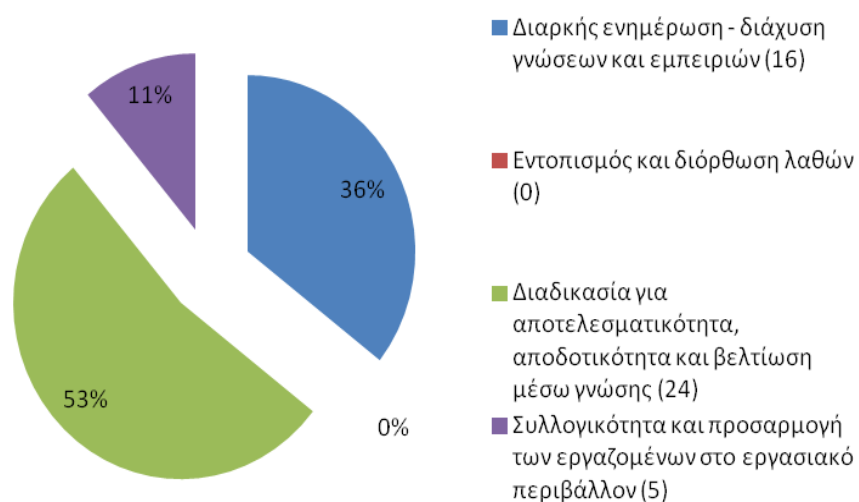


6.2. Ενότητα 2^η – Ερωτήσεις σχετικά με την Οργανωσιακή Μάθηση

6. Τι νομίζετε ότι είναι η Οργανωσιακή Μάθηση?

Με την ερώτηση αυτή εξετάζεται το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα του δείγματος την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης.

Διάγραμμα 6: Αντίληψη ερωτώμενων για την έννοια της Ο.Μ.



Τα περισσότερα άτομα (24 δηλαδή το 53%) του δείγματος αντιλαμβάνονται την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης ως την διαδικασία για αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και βελτίωση μέσω της γνώσης στοιχείο που δείχνει ότι υπάρχει μια εξοικείωση με την έννοια αυτή. Ακολουθεί ένα ποσοστό 36% - 16 άτομα που ταυτίζει την έννοια της οργανωσιακής μάθησης με την διαρκή ενημέρωση – διάχυση γνώσεων και εμπειριών. Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό 11% - 5 άτομα που θεωρούν ότι η συλλογικότητα και προσαρμογή των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης. (Διάγραμμα 6).

7. Πόσο σημαντική είναι η έννοια της οργανωσιακής μάθησης στην εκτέλεση των καθηκόντων σας, κατά τη γνώμη σας?

Ακολούθως εξετάστηκε κατά πόσο η Οργανωσιακή Μάθηση είναι σημαντική στην εκτέλεση των καθηκόντων των ερωτώμενων και όχι το πόσο σημαντική θεωρείται ώστε να διαφανεί η υφιστάμενη κατάσταση.

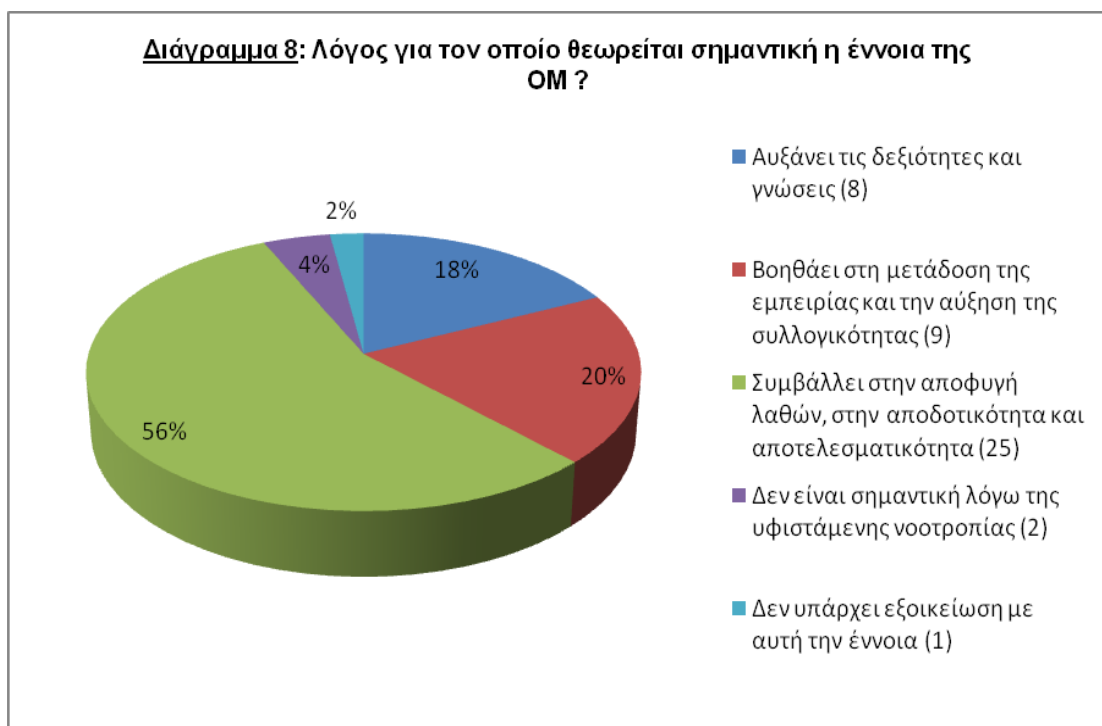


Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Οργανωσιακή Μάθηση είναι αρκετά έως πολύ σημαντική για την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων με ποσοστά

49% και 47% αντίστοιχα. Μια πολύ μικρή μερίδα συνόλου 2 ατόμων και ποσοστών 2% δηλώνει ότι του είναι αδιάφορη ή λίγο σημαντική.

8. Για ποιο λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό?

Η ερώτηση αυτή τέθηκε για να διαπιστωθεί η αιτιολόγηση των εκτιμήσεων την προηγούμενης ερώτησης σχετικά με τους λόγους που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι σημαντική η έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης.



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8 η πλειοψηφία των ερωτώμενων (25 άτομα – 56%) απάντησε ότι θεωρεί την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης να έχει άμεση σχέση με τη συμβολή στην αποφυγή λαθών, στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Εννέα (9) άτομα – 20% θεωρούν ότι βοηθάει στη μετάδοση της εμπειρίας και την αύξηση της συλλογικότητας και 8 άτομα -18% θεωρούν ότι αυξάνει τις δεξιότητες και γνώσεις. Μόνο τρία άτομα δηλαδή το 6% θεωρεί ότι η

Οργανωσιακή Μάθηση δεν είναι σημαντική λόγω της υφιστάμενης νοοτροπίας ή δεν υπάρχει εξοικείωση με την εν λόγω έννοια.

**Πίνακας 1: Απαντήσεις κατά λόγο και βαθμό σημαντικότητας
βάση διαγραμμάτων 7 και 8**

	Αυξάνει τις δεξιότητες και γνώσεις	Βοηθάει στη μετάδοση της εμπειρίας και την αύξηση της συλλογικότητας	Συμβάλλει στην αποφυγή λαθών, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα	Δεν είναι σημαντική λόγω της υφιστάμενης νοοτροπίας	Δεν υπάρχει εξοικείωση με αυτή την έννοια	Σύνολο Ποσοστό %
Αδιάφορη	0	0	1	0	0	2%
Καθόλου σημαντική	0	0	0	0	0	0
Λίγο σημαντική	0	0	0	1	0	2%
Αρκετά σημαντική	2	7	11	1	0	47%
Πολύ σημαντική	6	2	13	0	1	49%

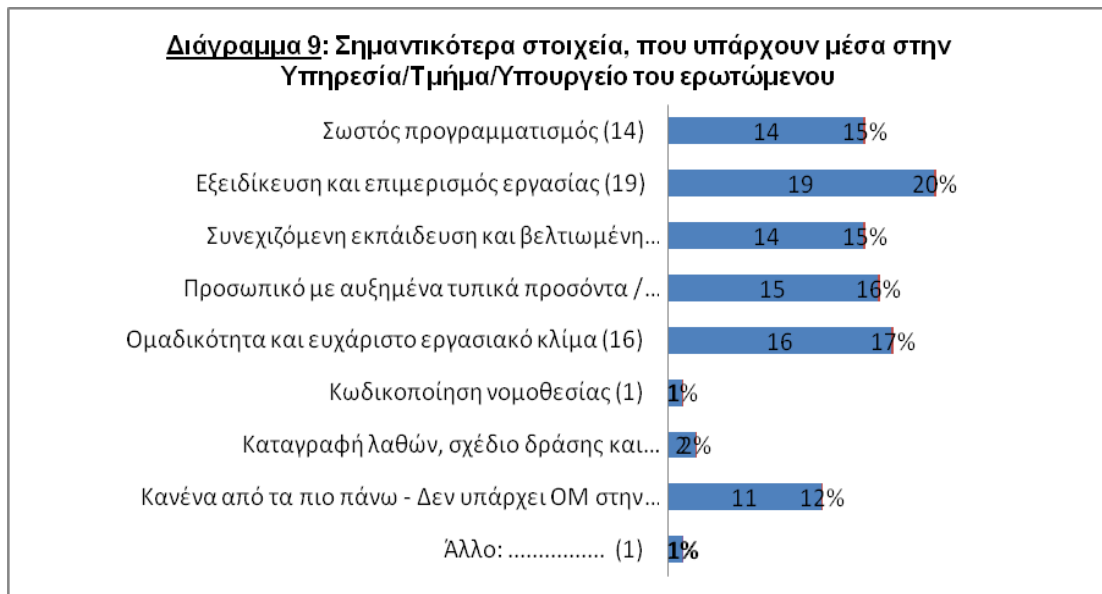
Όπως προκύπτει από τον πιο πάνω πίνακα καθώς και τα αντίστοιχα διαγράμματα 7 και 8, τα άτομα που θεωρούν *πολύ σημαντική* την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης το αποδίδουν περισσότερο στο ότι συμβάλλει στην αποφυγή λαθών, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (13 άτομα ή 59%) και λιγότερα δηλαδή 6 άτομα ή 27% το αποδίδουν στο γεγονός ότι η Οργανωσιακή Μάθηση αυξάνει τις δεξιότητες και γνώσεις. Από το δείγμα ελάχιστοι δηλαδή μόνο 2 άτομα ή 9% το αποδίδουν στο ότι βοηθάει στη μετάδοση της εμπειρίας και την αύξηση της συλλογικότητας.

Αυτοί που θεωρούν *αρκετά σημαντική* την έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης επίσης το αποδίδουν στο ότι συμβάλλει στην αποφυγή λαθών, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (11 άτομα ή 52%) αλλά και 7 άτομα ή

33% το αποδίδουν στο ότι βοηθάει στη μετάδοση της εμπειρίας και την αύξηση της συλλογικότητας.

Στην αντίθετη περίπτωση δύο μόνο άτομα θεωρούν λίγο σημαντική έως αδιάφορη την εν λόγω έννοια.

9. Ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία, κατά τη γνώμη σας, που υπάρχουν μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείστε?



Με την ερώτηση αυτή εξετάστηκαν τα τρία πιο σημαντικά στοιχεία που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο όπου απασχολείται ο κάθε ερωτώμενος. Η επεξεργασία του δείγματος αφορά το σύνολο των απαντήσεων αφού κάθε άτομο είχε να επιλέξει μέχρι τρεις επιλογές.

Όπως προκύπτει στο διάγραμμα 9 στον Δημόσιο Τομέα η εξειδίκευση και ο επιμερισμός της εργασίας αποτελεί το πρώτο σημαντικότερο στοιχείο που υπάρχει με ποσοστό επιλογής 20%. Δεύτερο ακολουθεί η ομαδικότητα και το ευχάριστο εργασιακό κλίμα με 17% και τρίτο το προσωπικό με αυξημένα τυπικά προσόντα / χρήση Η.Υ. με ποσοστό 16%.

Τα στοιχεία του σωστού προγραμματισμού καθώς και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και βελτιωμένη ικανότητα εργαζομένων φτάνουν στο 15% το καθένα. Επίσης ένα 12% απάντησε ότι δεν υπάρχει Οργανωσιακή Μάθηση στην Δημόσια Υπηρεσία και συνεπώς δεν επέλεξε κανένα στοιχείο. (Διάγραμμα 9).

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Οργανωσιακή Μάθηση σχετίζεται με τις ποιοτικά βελτιωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες?

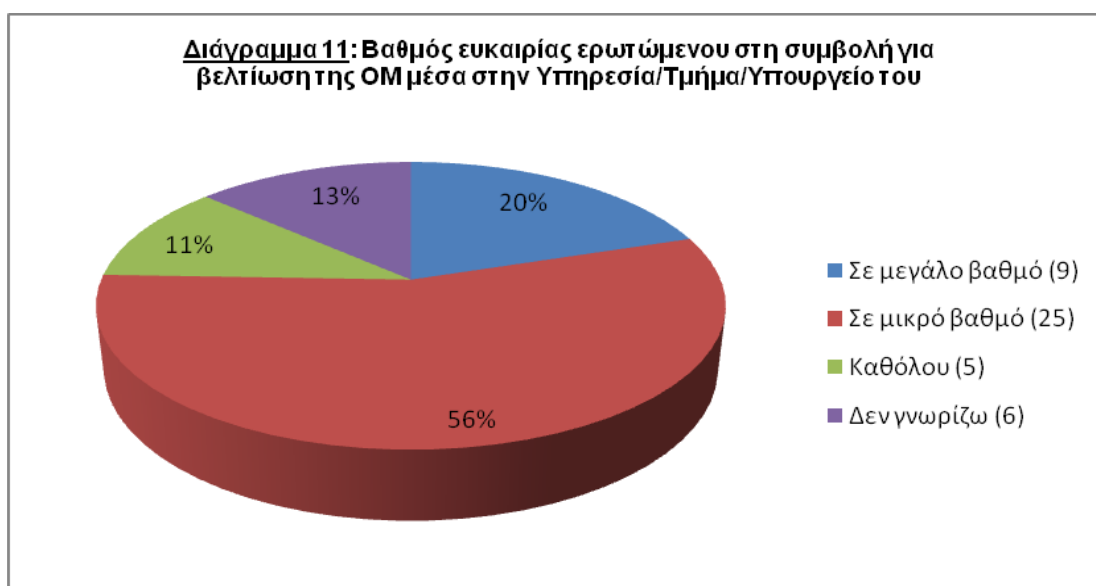
Η πιο πάνω ερώτηση εξέτασε το βαθμό που ο ερωτώμενος θεωρεί ότι η Οργανωσιακή Μάθηση σχετίζεται με τις ποιοτικά βελτιωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες.



Από το δείγμα προκύπτει ότι μια μεγάλη πλειοψηφία ποσοστού 80% δηλαδή 36 ατόμων να συσχετίζει την Οργανωσιακή Μάθηση με τις ποιοτικά βελτιωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό. Ένα μικρό ποσοστό 13% - 6 άτομα θεωρεί ότι η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών είναι χαμηλού επιπέδου και ένα 7% - 3 άτομα απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν. Στον βαθμό καθόλου δεν υπήρχε καμία απάντηση. (Διάγραμμα 10).

11. Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι εσείς ο ίδιος/η ίδια έχετε την ευκαιρία να συμβάλλετε στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο σας?

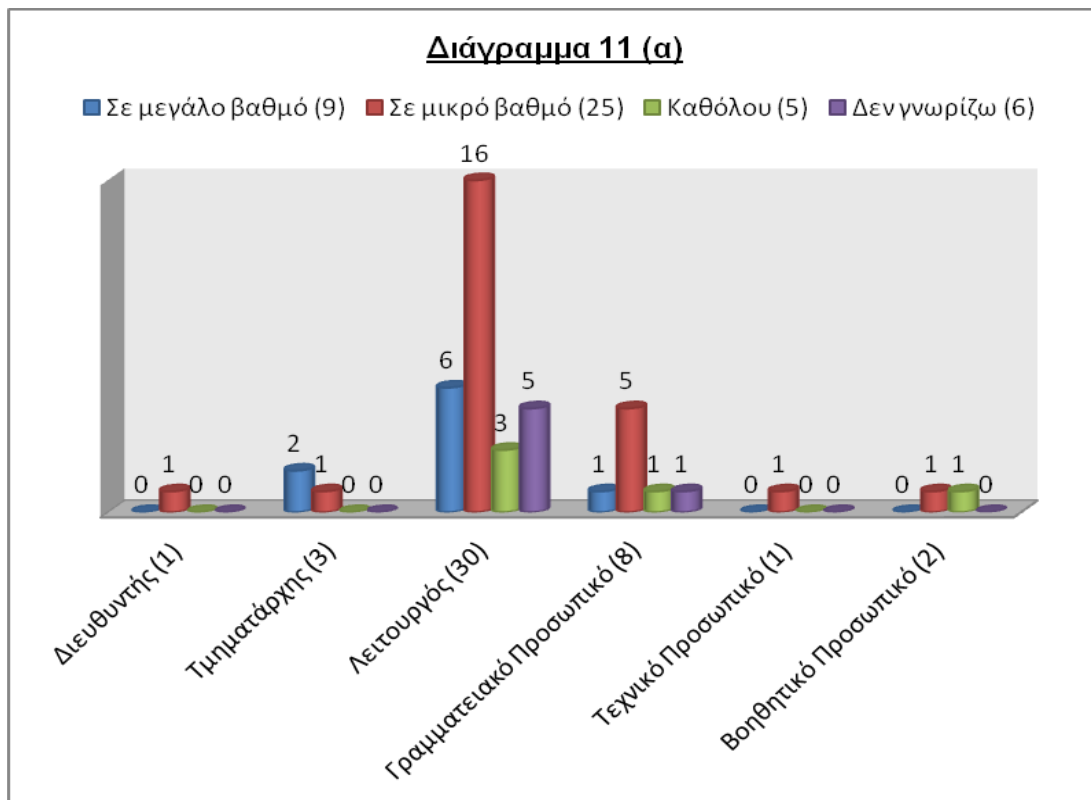
Ακολουθώντας με την ερώτηση 11 εξετάστηκε ο βαθμός που ο κάθε ερωτώμενος είχε την ευκαιρία κατά τη γνώμη του, να συμβάλει στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο όπου εργάζεται.



Από το δείγμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησαν θεωρούν ότι είχαν την ευκαιρία να συμβάλουν στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που εργάζονται σε μικρό βαθμό με ποσοστό 56%. Ευκαιρία για την εν λόγω συμβολή σε μεγάλο βαθμό είχαν μόνο το 20% καθώς και ένα 11% δεν την είχε καθόλου αλλά και το 13% απάντησε ότι δεν γνωρίζει αν του δόθηκε αυτή ευκαιρία. (Διάγραμμα 11).

Βλέποντας το πιο κάτω διάγραμμα 11(α) και βάση του δείγματος προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία που είχε την ευκαιρία να συμβάλει σε *μεγάλο βαθμό* στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στο τμήμα που εργάζεται αποτελείται από τους Τμηματάρχες και τους Λειτουργούς. Παρόλο που στο δείγμα μόνο τρεις Τμηματάρχες απάντησαν, οι δύο δηλώνουν ότι είχαν την

ευκαιρία να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό που αποτελεί το 67%. Ακολουθούν οι Λειτουργοί με 6 άτομα που φθάνει στο 20% και μετά το Γραμματειακό Προσωπικό με 1 άτομο και ποσοστό 13%. Από τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι δεν είχαν τέτοια ευκαιρία.



Επιπλέον η πλειοψηφία των ατόμων που θεωρούν ότι είχαν την ευκαιρία να συμβάλουν σε μικρό βαθμό στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στο τμήμα που εργάζονται αποτελείται από τους Διευθυντές ποσοστό 100% παρόλο που μόνο ένας Διευθυντής ανταποκρίθηκε στο δείγμα. Επίσης το Τεχνικό Προσωπικό – μία απάντηση στο δείγμα – φτάνει στο 100%. Ακολουθεί το Γραμματειακό Προσωπικό με ποσοστό 62,5% βάση του αριθμού των ατόμων που απάντησαν, οι Λειτουργοί με ποσοστό 53% μετά το Βοηθητικό Προσωπικό με ποσοστό 50% και τέλος οι Τμηματάρχες με 33%. Αυτές οι παρατηρήσεις μας φανερώνουν ότι από τα υψηλόβαθμα στελέχη μόνο οι Διευθυντές είχαν τέτοια

ευκαιρία ενώ οι Τμηματάρχες όχι. Φάνηκε ότι τα πιο χαμηλά σε θέση στελέχη είχαν περισσότερες ευκαιρίες.

Ακολούθως βλέπουμε ότι οι Διευθυντές, οι Τμηματάρχες και το Τεχνικό Προσωπικό δεν δήλωσαν κανένας ότι δεν γνωρίζει ή ότι δεν του δόθηκε καμία ευκαιρία. Από την άλλη 50% του Βοηθητικού Προσωπικού, 12,5% του Γραμματειακού Προσωπικού και 10% των Λειτουργών δήλωσαν ότι δεν τους δόθηκε καμία ευκαιρία. Υπάρχει όμως και ένα 17% των Λειτουργών καθώς και 12,%% του Γραμματειακού Προσωπικού που δεν γνωρίζουν αν είχαν τέτοια ευκαιρία.

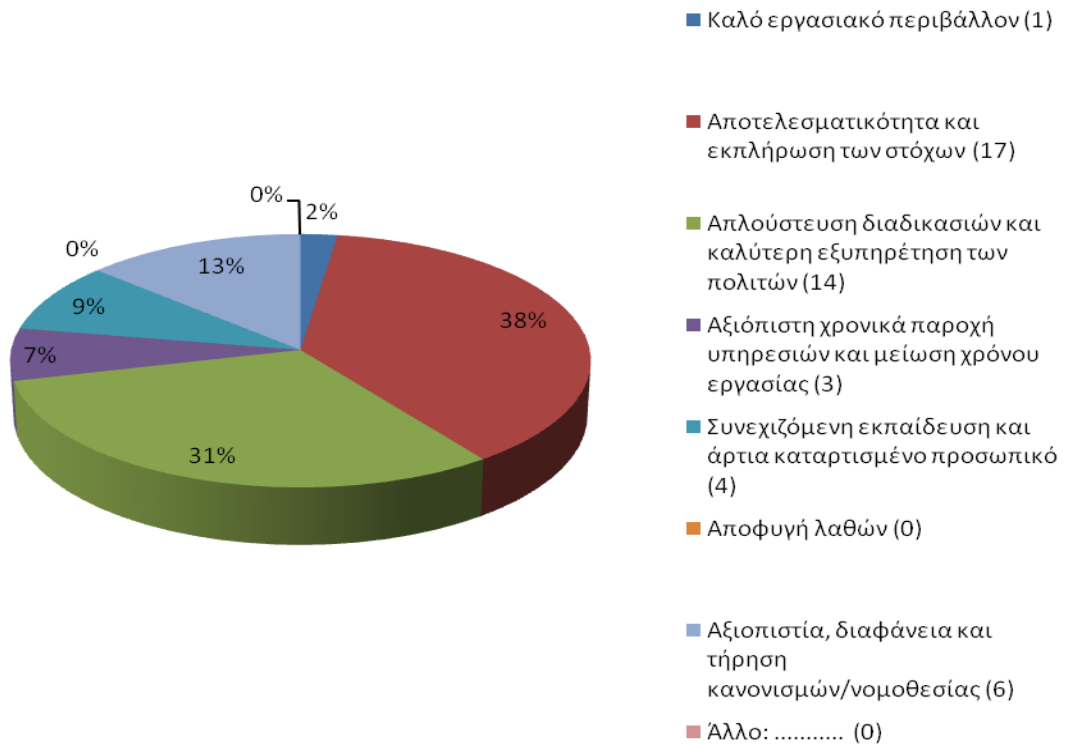
6.3. Ενότητα 3^η – Ερωτήσεις σχετικά με την Ποιότητα

12. Τι σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών για εσάς?

Η ερώτηση αυτή τέθηκε για να εξετάσει το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα του δείγματος την έννοια της Ποιότητας.

Βάση του δείγματος (διάγραμμα 12) υπάρχει μια μεγάλη μερίδα 38% αποτελούμενη από 17 άτομα που αντιλαμβάνεται ότι η ποιότητα σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και την εκπλήρωση των στόχων καθώς επίσης και μια μερίδα 31% από 14 άτομα που ταυτίζει την ποιότητα με την απλούστευση των διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ακολουθεί ένα μικρό ποσοστό 13% από 6 άτομα που αντιλαμβάνονται την ποιότητα ως αξιοπιστία, διαφάνεια και τήρηση κανονισμών-νομοθεσίας. Τέσσερα άτομα δηλαδή 9% ταυτίζει την έννοια της ποιότητας με την συνεχιζόμενη εκπαίδευση και το άρτια καταρτισμένο προσωπικό, τρία άτομα ή 7% με την αξιόπιστη χρονικά παροχή υπηρεσιών και την μείωση του χρόνου εργασίας και ένα άτομο ή 2% με το καλό εργασιακό περιβάλλον. Σχετικά με την αποφυγή λαθών ή οποιαδήποτε άλλη έννοια δεν δήλωσε κανένας στο δείγμα.

Διάγραμμα 12: Αντίληψη ερωτώμενου για την έννοια της ποιότητας υπηρεσιών

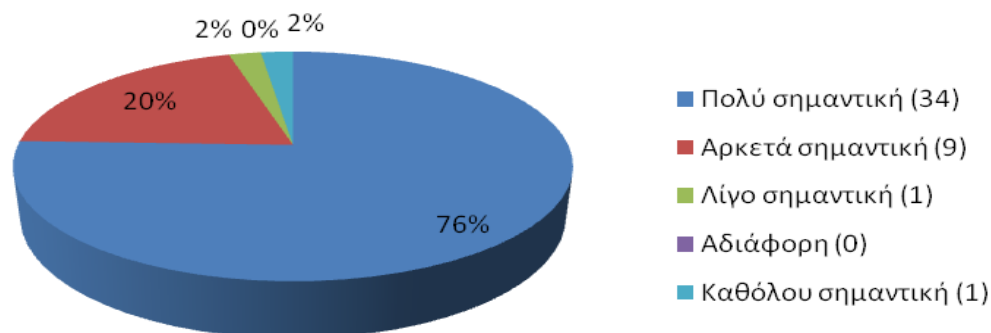


13. Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα?

Ακολούθως εξετάστηκε κατά πόσο η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών είναι σημαντική για τους ερωτώμενους και όχι το πόσο σημαντική θεωρείται γενικά ώστε να διαφανεί η υφιστάμενη κατάσταση.

Μια μεγάλη πλειοψηφία ατόμων 76% κρίνει την έννοια της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα ως πολύ σημαντική για τους ίδιους και μια πολύ μικρότερη 20% αρκετά σημαντική. Υπάρχει και ένα πολύ μικρό συνολικό ποσοστό της τάξης του 4% που την θεωρεί λίγο έως καθόλου σημαντική. (Διάγραμμα 13).

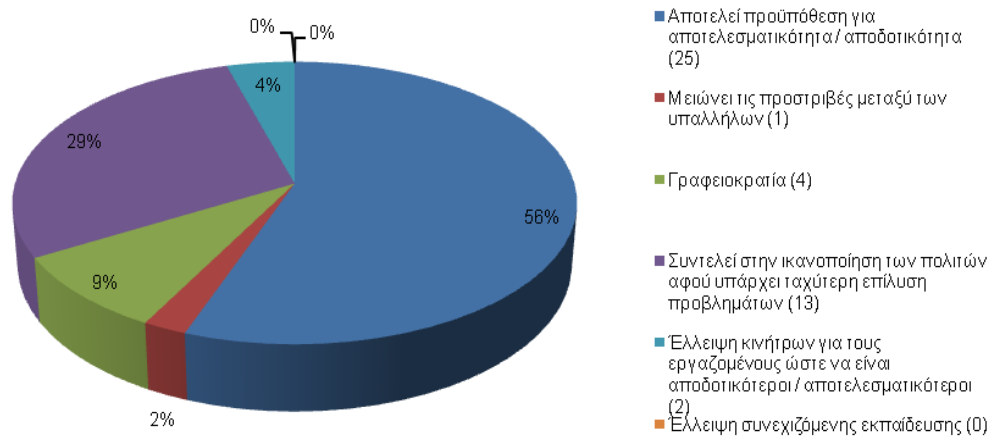
Διάγραμμα 13: Πόσο σημαντική θεωρούν οι ερωτώμενοι την έννοια της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα



14. Για ποιο λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό?

Εδώ διερευνήθηκε ο λόγος για το οποίο οι ερωτώμενοι θεωρούν σημαντική την έννοια της ποιότητας υπηρεσιών.

Διάγραμμα 14: Λόγος για τον οποίο θεωρείται σημαντική η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών



Βάση του διαγράμματος 14 διαφαίνεται ότι ο κύριος λόγος για το γεγονός αυτό είναι ότι η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα με ποσοστό 56% δηλαδή 25 άτομα. Για άλλα 13 άτομα δηλαδή 29% η ποιότητα υπηρεσιών συντελεί στην ικανοποίηση των πολιτών αφού υπάρχει ταχύτερη επίλυση προβλημάτων. Τέσσερα άτομα δηλαδή 9% θεωρούν ότι η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί γραφειοκρατία, δύο άτομα ή 4% θεωρεί ότι αποτελεί έλλειψη κινήτρων για τους εργαζομένους ώστε να είναι αποδοτικότεροι – αποτελεσματικότεροι και 2% δηλαδή ένα άτομο θεωρεί ότι μειώνει τις προστριβές μεταξύ των υπαλλήλων.

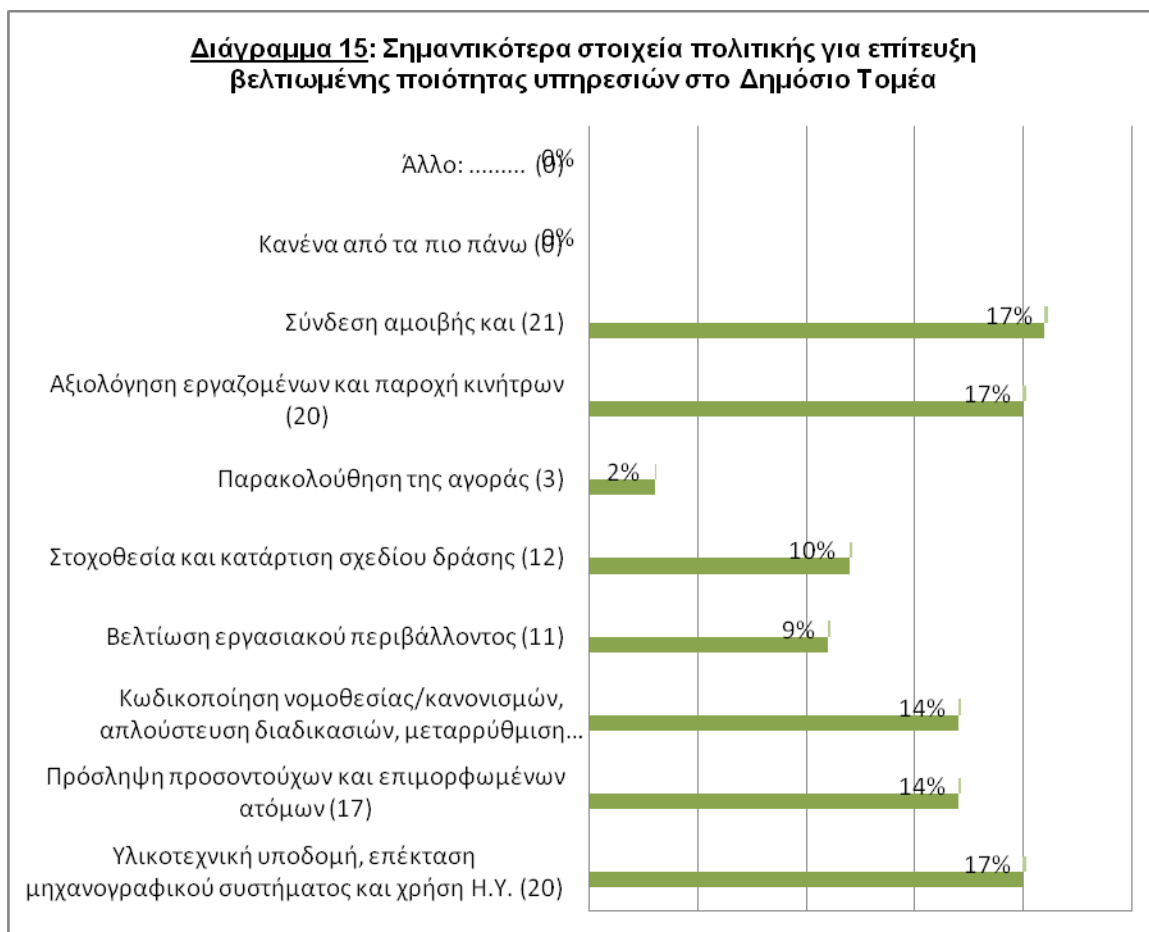
15. Ποια από τα πιο κάτω νομίζετε ότι αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία της πολιτικής ώστε να επιτευχθεί βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα?

Με την ερώτηση αυτή εξετάστηκαν τα τρία σημαντικότερα στοιχεία της πολιτικής προς επίτευξη βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα. Η επεξεργασία του δείγματος αφορά το σύνολο των απαντήσεων αφού κάθε άτομο είχε να επιλέξει μέχρι τρεις επιλογές.

Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 17% επέλεξε (α) την υλικοτεχνική υποδομή, επέκταση μηχανογραφικού συστήματος και χρήση Η.Υ., (β) την σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας και (γ) την αξιολόγηση των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων ως τα σημαντικότερα στοιχεία της πολιτικής για να επιτευχθεί η βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αρκετά άτομα δήλωσαν σχολιάζοντας ότι το μεγάλο αγκάθι για την αύξηση της παραγωγικότητας στη Δημόσια Υπηρεσία είναι η μη αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού. Καθώς επίσης και το γεγονός ότι οι πλείστοι υπάλληλοι του δημοσίου χαρακτηρίζονται ως εξαίρετοι στις αξιολογήσεις τους κάτι που συντηρεί τη μειωμένη παραγωγικότητα.

Ακολούθως ένα ποσοστό του 14% επέλεξε ως σημαντικότερα στοιχεία (α) την πρόσληψη προσοντούχων και επιμορφωμένων ατόμων στη Δημόσια

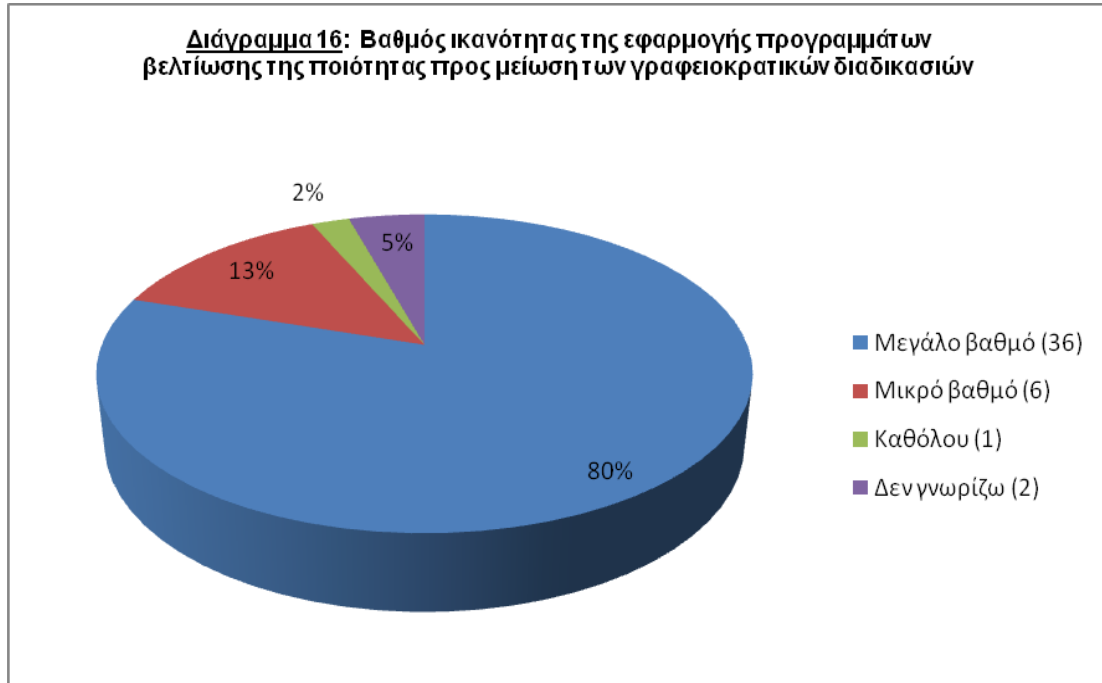
Υπηρεσία και (β) την κωδικοποίηση της νομοθεσίας-κανονισμών, την απλούστευση των διαδικασιών και την μεταρρύθμιση των θεσμών. Υπάρχει η επιλογή της στοχοθεσίας και η κατάρτιση σχεδίου δράσης με ποσοστό 10% και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με ποσοστό 9%. Μόνο το 2% των ατόμων επέλεξε το στοιχείο για την παρακολούθηση της αγοράς ως σημαντικότερο. (Διάγραμμα 15).



16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι μπορεί να μειώσει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας?

Η ερώτηση αυτή τέθηκε ώστε να προσδιορισθεί ο βαθμός που είναι εφικτός ώστε να καταφέρει ο Δημόσιος Τομέας να απαλλαγεί από την κακώς νοούμενη

γραφειοκρατία για την οποία χαρακτηρίζεται, μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.



Όπως προκύπτει η χρήση της εφαρμογής προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας είναι δυνατόν να επιφέρει μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών σε μεγάλο βαθμό αφού το υποστήριξε το 80% (36 άτομα) από το δείγμα. Μια μικρή πλειοψηφία 6 ατόμων ή 13% επέλεξε σε μικρό βαθμό και 2% έως 5% δήλωσαν καθόλου ή ότι δεν γνωρίζουν.

17. Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι εσείς ο ίδιος/η ίδια έχετε την ευκαιρία να συμβάλλετε στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο σας?

Κατόπιν εξετάστηκε ο βαθμός που ο κάθε ερωτώμενος είχε την ευκαιρία να συμβάλει ο ίδιος στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών μέσα στο τμήμα του.



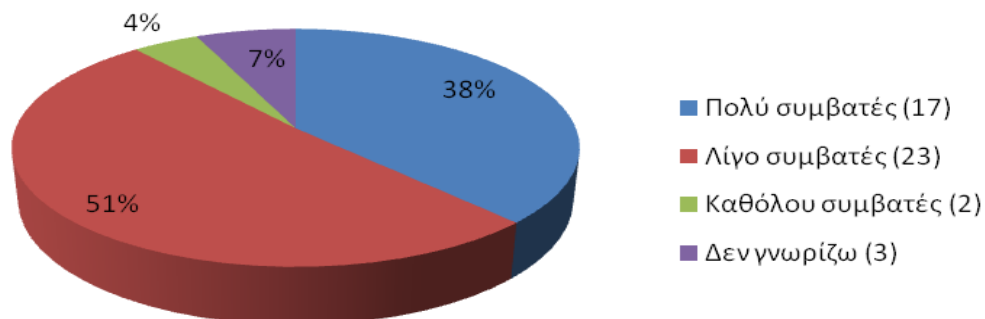
Ένα μεγάλο ποσοστό 55% δήλωσε ότι είχε αυτήν την ευκαιρία σε μικρό βαθμό ενώ 27% των ατόμων δήλωσαν ότι τους δόθηκε η ευκαιρία σε μεγάλο βαθμό. Μικρό ποσοστό 7% και 11% δήλωσαν ότι δεν είχαν καθόλου την ευκαιρία ή δεν γνωρίζουν. (Διάγραμμα 17).

18. Πιστεύετε ότι υπάρχει συμβατότητα μεταξύ των εννοιών της Οργανωσιακής Μάθησης και της Διοίκησης Ποιότητας στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία?

Σε αυτή την ερώτηση εξετάστηκε ο βαθμός που οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης και της Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα είναι συμβατές.

Η πλειοψηφία 51% υποστηρίζει ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι λίγο συμβατές και ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό 38% δήλωσε ότι είναι πολύ συμβατές. Πολύ λίγοι 4% και 7% δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου συμβατές ή ότι δεν γνωρίζουν. (Διάγραμμα 18).

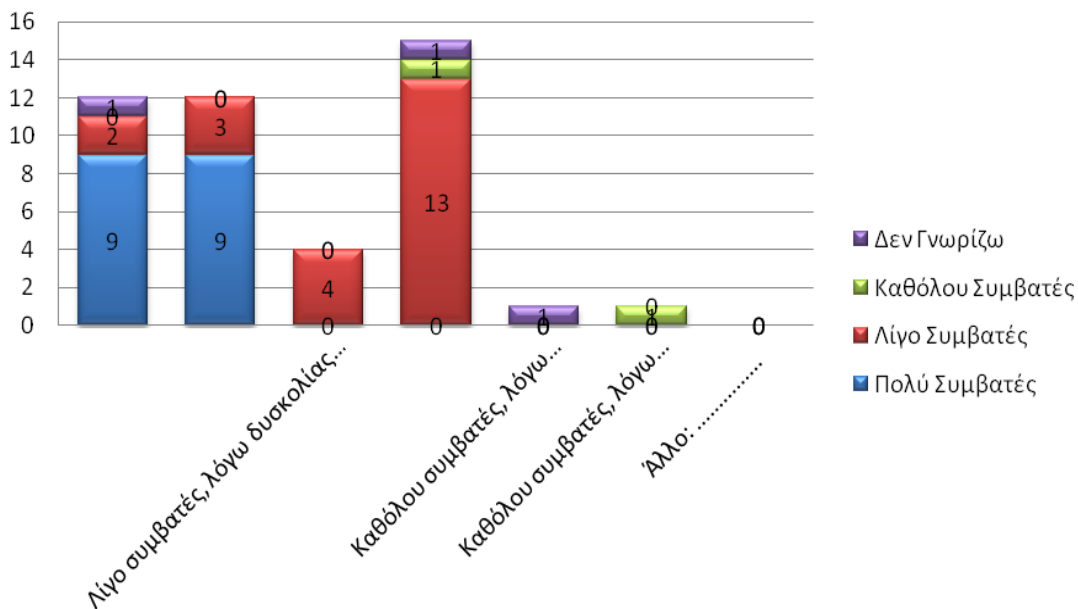
Διάγραμμα 18: Αποψη ερωτώμενου για πιθανότητα ύπαρξης συμβατότητας μεταξύ των εννοιών της Ο.Μ. και της Δ.Ο.Π. στον Δημόσιο Τομέα



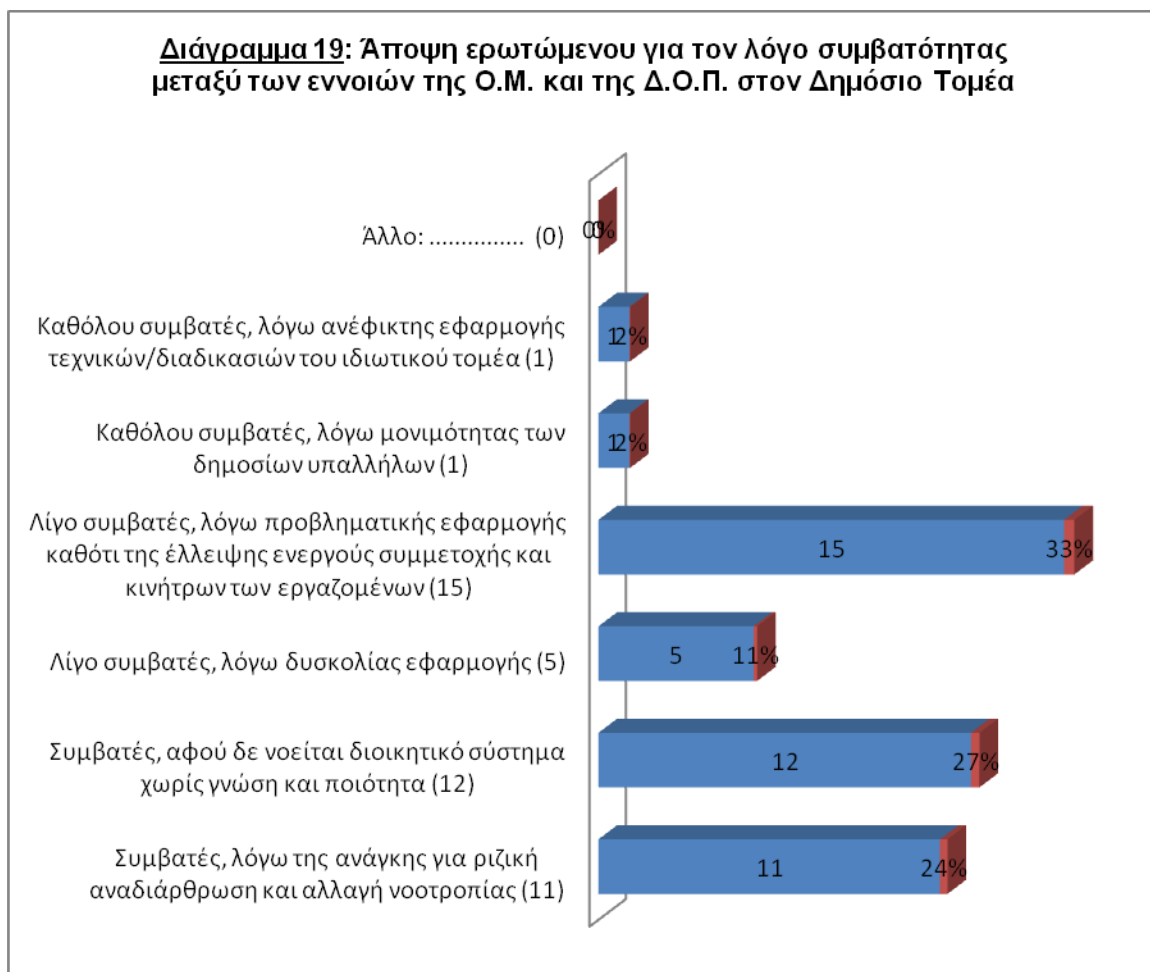
19. Για ποιο λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό?

Κλείνοντας το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον λόγο για τον οποίο επέλεξαν τον συγκεκριμένο βαθμό συμβατότητας των εννοιών της Οργανωσιακής Μάθησης και της Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Διάγραμμα 19(α)



Με την βοήθεια των διαγραμμάτων 19 και 19(α) διαπιστώνουμε ότι 9 άτομα από τα 23 που θεωρούν *πολύ συμβατές* τις έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης και της Διοίκησης Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα το αποδίδουν στην *ανάγκη για ριζική αναδιάρθρωση και αλλαγή νοοτροπίας* στον Δημόσιο Τομέα καθώς και τα άλλα 9 άτομα από τα 23 το αποδίδουν στο γεγονός ότι *δε νοείται διοικητικό σύστημα χωρίς γνώση και ποιότητα*.



Όσοι θεωρούν ότι οι δύο εν λόγω έννοιες που εξετάζουμε είναι *λίγο συμβατές* – και αποτελεί την πλειοψηφία – δηλαδή οι 13 από τους 15 ερωτώμενους το αποδίδουν στην *προβληματική εφαρμογή καθότι της έλλειψης ενεργούς συμμετοχής και κινήτρων των εργαζομένων* καθώς και οι 4 στους 5 ερωτώμενους το αποδίδουν στη *ύπαρξη δυσκολίας για εφαρμογή*.

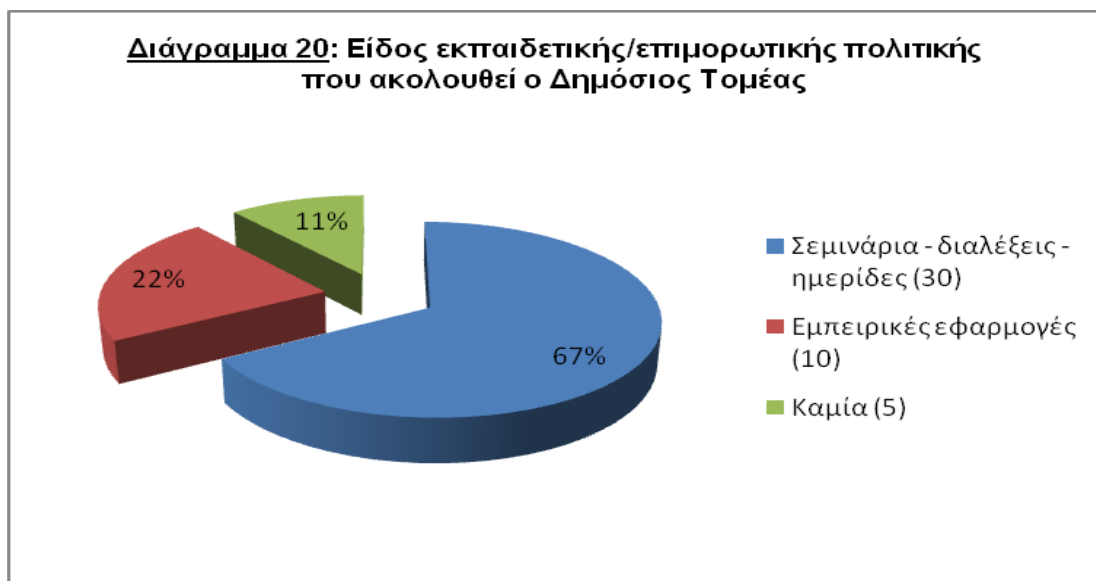
Αυτοί που υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει συμβατότητα δηλαδή το 4% του συνόλου το αποδίδουν στην προβληματική εφαρμογή καθότι της έλλειψης ενεργούς συμμετοχής και κινήτρων των εργαζομένων αλλά και στην ανέφικτη εφαρμογή τεχνικών/διαδικασιών από τον ιδιωτικό τομέα.

Τέλος, όσοι απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν (3 άτομα – 7%) το βαθμό συμβατότητας μεταξύ των δύο εννοιών θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει είτε λόγω της ανάγκης για ριζική αναδιάρθρωση και αλλαγή νοοτροπίας, είτε λόγω προβληματικής εφαρμογής καθότι της έλλειψης ενεργούς συμμετοχής και κινήτρων των εργαζομένων είτε ακόμη και λόγω μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

6.4. Ενότητα 4^η –Ερωτήσεις σχετικά με τη Συνεχή Εκπαίδευση και Επιμόρφωση

20. Ποια εκπαιδευτική / επιμορφωτική πολιτική ακολουθεί η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείστε?

Το 4^ο μέρος του ερωτηματολογίου διερεύνησε αν ο Δημόσιος Τομέας ακολουθεί κάποια εκπαιδευτική ή επιμορφωτική πολιτική για τους εργαζομένους του και ποια είναι αυτή.



Όπως προκύπτει ο Δημόσιος Τομέας στην επιμορφωτική-εκπαιδευτική πολιτική του εφαρμόζει την παρακολούθηση σεμιναρίων, διαλέξεων ή ημερίδων με ποσοστό 67%. Ακολουθούν οι εμπειρικές εφαρμογές με ποσοστό 22% και τέλος το 11% δηλώνει ότι δεν εφαρμόζεται καμία επιμορφωτική-εκπαιδευτική πολιτική εκ μέρους του Δημόσιου Τομέα. (Διάγραμμα 20).

21. Κατά τα τελευταία δύο χρόνια η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείτε σας έχει προσφέρει να παρακολουθήσετε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό / επιμορφωτικό πρόγραμμα με σκοπό να βελτιώσετε τα εργασιακά σας καθήκοντα?

Ακολούθως εξετάστηκε κατά πόσο ο Δημόσιος Τομέας την τελευταία διετία πρόσφερε στους εργαζομένους του κάποιο εκπαιδευτική ή επιμορφωτικό πρόγραμμα με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών τους καθηκόντων.

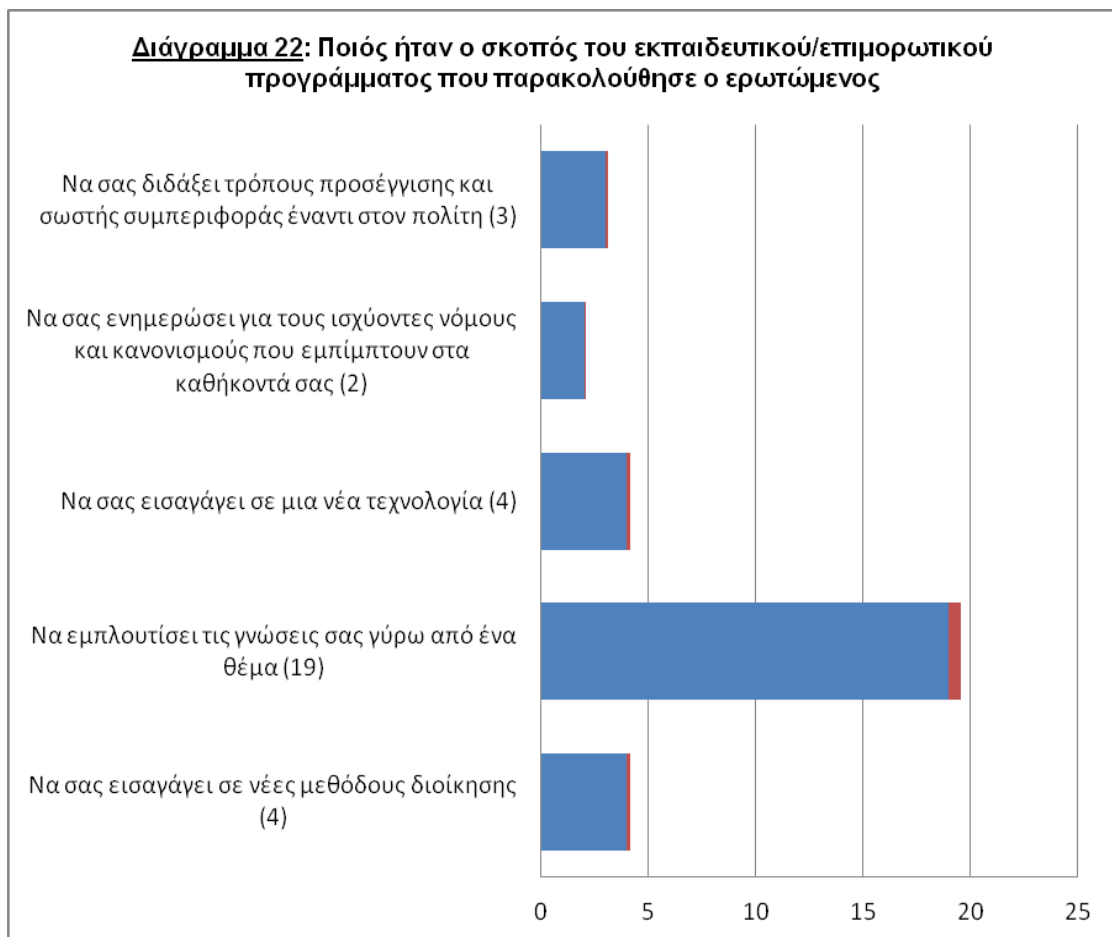
Η πλειοψηφία των εργαζομένων (71%) φαίνεται ότι έχει παρακολουθήσει κάποιο είδος εκπαιδευτικού ή επιμορφωτικού προγράμματος κατά την τελευταία διετία ενώ το 29% δεν έχει παρακολουθήσει. (Διάγραμμα 21).



Το 29% των ατόμων του δείγματος που δήλωσε πως δεν παρακολούθησε κάποιο πρόγραμμα θα εμφανίζεται ως missing values στις ερωτήσεις που ακολουθούν.

22. Ποιός ήταν ο σκοπός του εκπαιδευτικού / επιμορφωτικού προγράμματος?

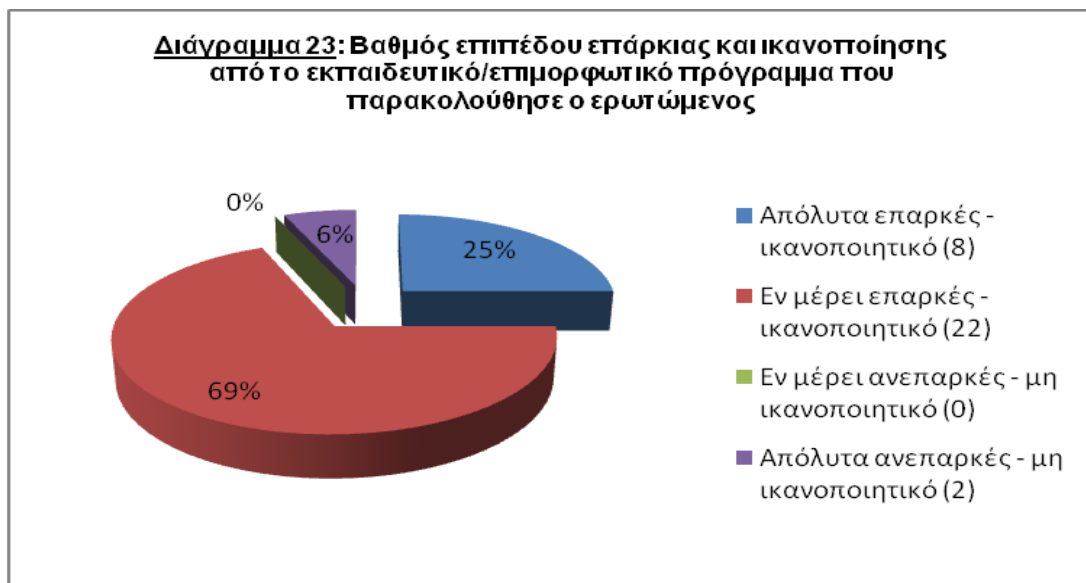
Ρωτώντας στο δείγμα ποιος ήταν ο σκοπός του εκπαιδευτικού /επιμορφωτικού προγράμματος που παρακολούθησαν διαπιστώθηκε από την πλειοψηφία (19 άτομα από τα 32 που παρακολούθησαν κάποιο πρόγραμμα, δηλαδή 59%) ότι σκοπός του προγράμματος ήταν να εμπλουτίσει τις γνώσεις τους γύρω από ένα θέμα.



Το 12,5% δηλαδή 4 άτομα από τα 32 δήλωσε πως σκοπός του προγράμματος ήταν να τους εισαγάγει σε μια νέα τεχνολογία και ένα άλλο 12,5% δήλωσε ότι ήταν να τους εισαγάγει σε νέες μεθόδους διοίκησης. Το 9% δήλωσε ότι το πρόγραμμα σκόπευε στο να τους διδάξει τρόπους προσέγγισης και σωστής συμπεριφοράς έναντι στον πολίτη και το 6% να τους ενημερώσει για τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους. (Διάγραμμα 22).

23. Σε ποιο επίπεδο ήταν επαρκές και ικανοποιητικό το πρόγραμμα αυτό?

Με αυτή την ερώτηση εξετάστηκε κατά πόσο ο βαθμός του προγράμματος παρακολούθησης ήταν επαρκές και ικανοποιητικός.



Βάση του δείγματος προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

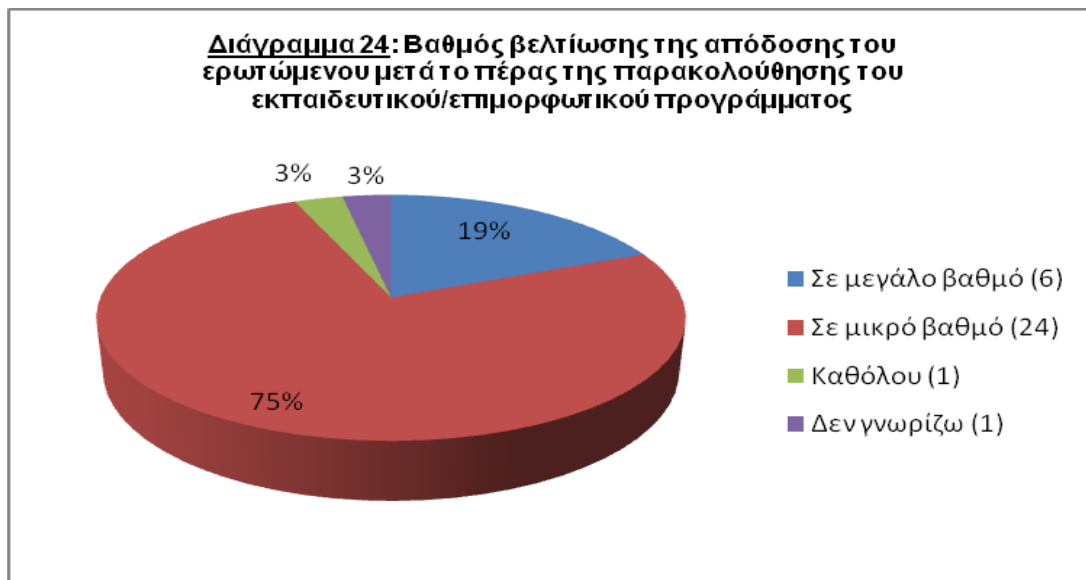
- 69% δήλωσαν ότι το πρόγραμμα ήταν εν μέρει επαρκές – ικανοποιητικό.
- 25% δήλωσαν ότι το πρόγραμμα ήταν απόλυτα επαρκές – ικανοποιητικό.
- 6% δήλωσαν ότι το πρόγραμμα ήταν απόλυτα ανεπαρκές – μη ικανοποιητικό.

- Τέλος, κανείς δεν δήλωσε ότι το πρόγραμμα ήταν εν μέρει ανεπαρκές – μη ικανοποιητικό.

Κάποια άτομα δήλωσαν σχολιάζοντας ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα χρειάζεται να προσαρμόζονται τόσο στη φύση όσο και στις απαιτήσεις του κάθε τμήματος, υπηρεσίας ή υπουργείου ανάλογα με τα θέματά του καθώς και να δίνεται περισσότερη έμφαση σε θέματα που αφορούν την άσκηση των καθημερινών διοικητικών καθηκόντων χωρίς να παραμένουν μόνο σε θεωρητικό επίπεδο. (Διάγραμμα 23).

24. Κατά πόσο βελτιώθηκε η προσωπική σας απόδοση, μετά το πέρας της παρακολούθησης του προγράμματος?

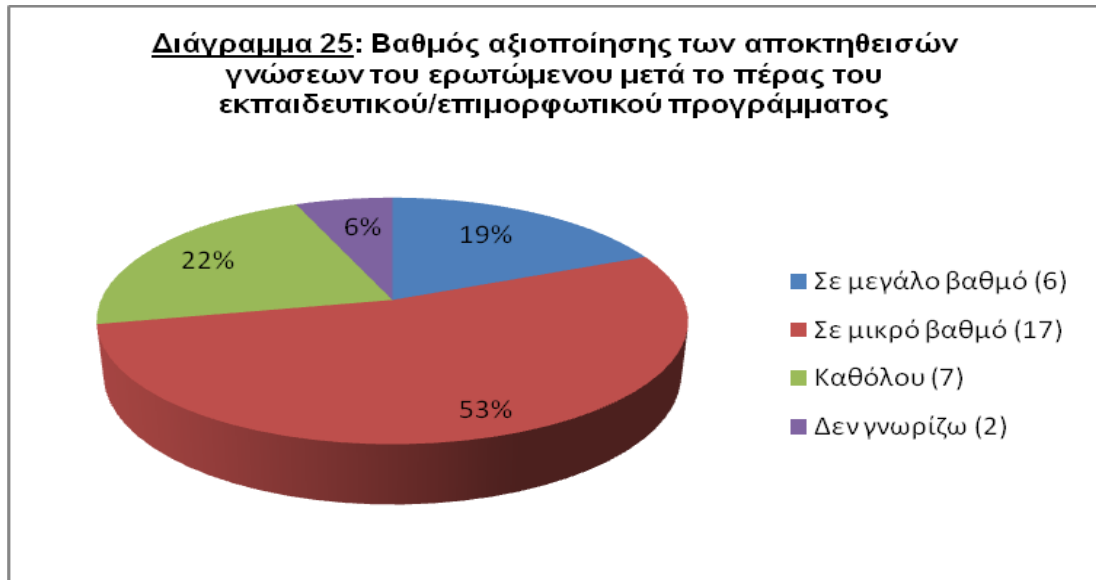
Ακολουθως εξετάστηκε ο βαθμός βελτίωσης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου αφού τέλειωσε η παρακολούθηση του προγράμματος.



Όπως φαίνεται η πλειοψηφία δηλαδή το 75% του δείγματος που παρακολούθησε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα βελτίωσε την απόδοσή του σε μικρό βαθμό ενώ το 19% σε μεγάλο βαθμό. Πολύ λίγοι, συνολικά 6%, δήλωσαν ότι δεν βελτιώθηκε καθόλου ή ότι δεν γνωρίζει το βαθμό βελτίωσης της απόδοσης του. (Διάγραμμα 24).

25. Κατά πόσο η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο σας, αξιοποίησε τις γνώσεις που αποκτήσατε μετά το πέρας του προγράμματος?

Με αυτήν την ερώτηση διερευνάται ο βαθμός αξιοποίησης των αποκτηθεισών γνώσεων μετά την παρακολούθηση του προγράμματος.



Πάλι ένα μεγάλο ποσοστό 53% αλλά μικρότερο από προηγουμένως που έφτανε το 75% δηλώνει ότι οι γνώσεις που απέκτησε *αξιοποιήθηκαν σε μικρό βαθμό* από τον Δημόσιο Τομέα καθώς και το 19% που είναι το ίδιο ποσοστό με την προηγούμενη ερώτηση και αφορά τη βελτίωση της προσωπικής απόδοσης.

Παρόλαυτά σημειώνεται μια αύξηση στο βαθμό μη αξιοποίησης των αποκτηθεισών γνώσεων που φτάνει στο 22% και συγκρίνοντας τα δύο διαγράμματα 24 και 25 συμπεραίνουμε ότι προκύπτει από τα άτομα που ενώ θεωρούν ότι η προσωπική τους απόδοση βελτιώθηκε μετά το πέρας του προγράμματος εντούτοις πιστεύουν πως δεν αξιοποιήθηκαν καθόλου οι γνώσεις που απέκτησαν από την παρακολούθηση του προγράμματος.

Επιπλέον, ένα 6% δηλώνει ότι δεν γνωρίζει κατά πόσο ο Δημόσιος Τομέας ως ο εργοδότης του αξιοποίησε τις γνώσεις που απέκτησε. Επίσης συγκρίνοντας τα διαγράμματα 24 και 25 φαίνεται ότι υπάρχει μια αύξηση του ποσοστού που

ενώ θεωρεί ότι βελτίωσε την απόδοσή του εντούτοις δεν αξιοποιήθηκαν οι γνώσεις του από τον Δημόσιο Τομέα.

26. Έχετε να εισηγηθείτε, να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάποιο θέμα σε σχέση με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας?

Με την τελευταία ερώτηση στο ερωτηματολόγιο δίνεται η ευκαιρία στους ερωτώμενους να σχολιάσουν ή να εισηγηθούν, αν το επιθυμούν, κάποιο θέμα σχετικά με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Μεταξύ άλλων σχολίων που προαναφέρθηκαν στην παρούσα έρευνα, κάποια άτομα σχολίασαν και εισηγήθηκαν τα ακόλουθα σημεία:

- Στη Δημόσια Υπηρεσία γίνεται αρκετή δουλειά η οποία δεν επιφέρει κανένα απολύτως όφελος. Επίσης αυτό που θα έκανε τη Δημόσια Υπηρεσία πιο αποτελεσματική θα ήταν η μέτρηση του οφέλους που δημιουργείται από μια Υπηρεσία ή Τμήμα. Και αν το όφελος αυτό, αξίζει σε σχέση με το κόστος που δημιουργείται.
- Οι αποκτούμενες γνώσεις από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών προγραμμάτων βασίζονται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο χωρίς να μπορούν να εφαρμοστούν μέσα από τα καθημερινά διοικητικά καθήκοντα του προσωπικού. Στην ουσία τα προσφερόμενα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών δεν έχουν πρακτική αξία αφού δεν μπορούν να εφαρμοστούν γεγονός που δείχνει ότι σχεδιάζονται μόνο για να αποτελούν θεωρητικές προσεγγίσεις και παρουσίαση ιδεών.
- Παρόλο που κρίνεται αναγκαία η εισαγωγή προγραμμάτων βελτίωσης στην παροχή υπηρεσιών καθώς και στην οργανωσιακή μάθηση – εκπαίδευση εντούτοις οι περισσότεροι δηλώνουν ότι το πρόβλημα έγκειται στην αδυναμία ή ανυπαρξία της αντικειμενικής αξιολόγησης του προσωπικού γεγονός που συντηρεί την μειωμένη παραγωγικότητα. Συνδυάζοντας τα σημεία αυτά προκύπτει το θέμα της έλλειψης παροχής

πραγματικών κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα.

- Επίσης λόγω της μη αξιοποίησης των προσόντων και γνώσεων που αποκτούν οι εργαζόμενοι προκαλείται και πάλι η έλλειψη πραγματικών κινήτρων του προσωπικού για μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους.
- Τέλος, τονίστηκε έντονα από πολλά άτομα ότι είναι επιτακτική η ανάγκη για μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα της παρούσας εργασίας αφορούσε την καταγραφή των υφιστάμενων δεδομένων και αντιλήψεων που επικρατούν στο Δημόσιο Τομέα σχετικά με τις έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και της Δια Βίου Μάθησης – Εκπαίδευσης.

Από την ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι η έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης είναι αρκετά έως πολύ σημαντική στην εκτέλεση των καθηκόντων τους μέσα στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Η πλειοψηφία επίσης των ερωτηθέντων θεωρεί ότι και η έννοια της Ποιότητας είναι αρκετά έως πολύ σημαντική για την εκτέλεση των καθηκόντων τους μέσα στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Μεταξύ αυτών των δύο εννοιών υπάρχει πολύ έως λίγη συμβατότητα και η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι πολύ στενά συνυφασμένες με τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Γι' αυτό άλλωστε οι ερωτηθέντες στο ερωτηματολόγιο συνέδεσαν τις έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης και της Ποιότητας με αυτές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Παρόλο που η πλειοψηφία δηλώνει ότι παρακολούθησε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε επίπεδο εν μέρει επαρκές – ικανοποιητικό και τους βοήθησε στο να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους γύρω από ένα θέμα, εντούτοις η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η Δημόσια Υπηρεσία ως ο εργοδότης τους, δεν αξιοποιεί τις γνώσεις που αποκτούν από την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος. Ίσως αυτός είναι και ο σημαντικότερος λόγος που οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν τις

απαιτούμενες προσπάθειες για καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά τους.

- Επίσης η πλειοψηφία δηλώνει ότι τα σημαντικότερα στοιχεία της πολιτικής για βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα είναι η σύνδεση της αμοιβής και παραγωγικότητας, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων καθώς και η υλικοτεχνική υποδομή, επέκταση μηχανογραφικού συστήματος και χρήση Η.Υ.
- Επιπλέον φαίνεται ότι ενώ τα σημαντικότερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Δημόσιο Τομέα είναι η εξειδίκευση και ο επιμερισμός της εργασίας, η ομαδικότητα και το ευχάριστο εργασιακό κλίμα αλλά και το προσωπικό με αυξημένα τυπικά προσόντα, χρήση Η.Υ οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είχαν την ευκαρία να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα σε μικρό βαθμό.
- Παρόλο που στην πλειοψηφία προσφέρονται εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα εντούτοις διαπιστώνεται να επικρατούν αυξημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες στο Δημόσιο Τομέα.
- Κάποιοι ερωτηθέντες σχολίασαν ότι στη Δημόσια Υπηρεσία γίνεται αρκετή δουλειά η οποία δεν επιφέρει κανένα απολύτως όφελος. Επίσης αυτό που θα έκανε τη Δημόσια Υπηρεσία πιο αποτελεσματική θα ήταν η μέτρηση του οφέλους που δημιουργείται από μια Υπηρεσία ή Τμήμα. Καθώς και αν το όφελος αυτό, αξίζει σε σχέση με το κόστος που δημιουργείται.
- Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι οι αποκτούμενες γνώσεις από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών προγραμμάτων βασίζονται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο χωρίς να μπορούν να εφαρμοστούν μέσα από τα καθημερινά διοικητικά καθήκοντα του προσωπικού. Στην ουσία τα προσφερόμενα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών δεν έχουν πρακτική αξία αφού δεν μπορούν να εφαρμοστούν γεγονός που δείχνει ότι σχεδιάζονται μόνο για να αποτελούν θεωρητικές προσεγγίσεις και παρουσίαση ιδεών.

7.2. ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι το επίπεδο παροχής υπηρεσιών στον Κρατικό Τομέα είναι αρκετά χαμηλό. Μέσω της μελέτης αυτής οδηγούμαστε σε μια λεπτομερή εικόνα της κατάστασης και κατ' επέκταση στην εφαρμογή τέτοιων ενεργειών ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που θα έχει ως αντίκτυπο την ευημερία στην κυπριακή κοινωνία.

Επομένως, ο ρόλος της εκπαίδευσης ώστε να επιτευχθεί βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών είναι τεράστιος. Για να επιτευχθεί όμως η ποιοτική βελτίωση στις παρεχόμενες κρατικές υπηρεσίες χρειάζεται να βελτιωθούν οι τομείς της εκπαίδευσης τόσο στην ανώτατη ηγεσία και διεύθυνση διασφαλίζοντας την ποιότητα στις διαδικασίες όσο και στο προσωπικό όλων των βαθμίδων και με βάση τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καθηκόντων τους που και αυτές εξαρτώνται από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών και της κοινωνίας γενικότερα.

Μεγάλη σημασία χρειάζεται επίσης να δοθεί στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει το Δημόσιο Τομέα μέσω της εστίασης στους εργαζομένους, της συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα όχι μόνο θεωρητικής φύσης αλλά και πρακτικής, της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους, καθώς και αντικειμενικότερης αξιολόγησης τους συνδέοντας την αμοιβή τους με το ύψος της παραγωγικότητας.

Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα πιο πάνω επιβάλλεται η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εφαρμόζοντας εξειδικευμένα προγράμματα μέσω των οποίων θα επικαιροποιούνται οι γνώσεις των εργαζομένων αλλά και θα μπορούν να χρησιμοποιούν τις πρακτικές τους ικανότητες για διευκόλυνση των εργασιών και εξυπηρέτηση των πολιτών. Επίσης, μέσω των προσφερόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων να μπορούν

να χρησιμοποιούν τους κατάλληλους τρόπους συμπεριφοράς απέναντι στους πολίτες όσο απαιτητικοί και δύσκολοι μπορεί να είναι αυτοί.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού χρειάζεται να σταματήσει να λειτουργεί με τις υφιστάμενες γραφειοκρατικές διαδικασίες και να αρχίσει να εφαρμόζει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του οποίου να εντοπίζονται οι ελλείψεις και αδυναμίες των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους, να στηρίζεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς επίσης να παρέχεται η δυνατότητα εκτίμησης των δυνατοτήτων του προσωπικού για προαγωγή ή επαγγελματική ανέλιξη με βάση έγκυρα, αποτελεσματικά και αξιοκρατικά κριτήρια και διαδικασίες.

Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο ρόλο και τις λειτουργίες της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης μέσω της οποίας θα μπορούσε να ενισχυθεί η οργανωσιακή ανάπτυξη ώστε να ανταποκρίνεται στο βαθμό που χρειάζεται σχετικά με τις ανάγκες μάθησης των Υπουργείων, Τμημάτων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα.

Στην πατρίδα μας, ο Δημόσιος Τομέας με τις σύγχρονες αλλά και πρόσφατες εξελίξεις αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξέλιξης της κυπριακής κοινωνίας η οποία βρίσκεται σε κρίση και ταυτόχρονα αποτελεί ένα κλάδο που σίγουρα χρειάζεται να επενδύσει πολλά στη διαρκή εκπαίδευση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

7.3. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, ο Δημόσιος Τομέας και κατ'επέκταση η προσπάθεια όλης της πατρίδας μας να επιβιώσει μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και με την πληθώρα των οικονομικών προβλημάτων που προέκυψαν μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματός της, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για βελτίωση και ανάπτυξη. Οι έννοιες της Οργανωσιακής Μάθησης και της Ποιότητας αποτελούν τα στοιχεία που μπορούν να χρωματίσουν την μελλοντική πορεία, την επιβίωση καθώς και την ανάπτυξη του Δημόσιου Τομέα στην πατρίδα μας. Παράλληλα μπορούν να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο για τη μετάβαση του Κυπριακού Δημόσιου Τομέα από το σημερινό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα πιο σύγχρονο υπόδειγμα διοίκησης και παροχής υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βασίλης Ν.Κέφης; πρόλογος Αναστάσιος Τσάμης; επιμέλεια Φανή Λένου;; 2005. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: θεωρία και πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Γούνναρης, Σ., 2012. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Αθήνα: Rosili.
- Δερβιτσιώτης, Κ., 2005. Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Θεοδωράς, Δ. Θ., 2008. Διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και εξυπηρέτηση πελάτη. Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ιωσηφίδης, Θ., 2008. Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ., 1990. Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες. Αθήνα: Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ., 2002. Διοίκηση προσωπικού - ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη. Αθήνα: Χαρ. Κων.Κανελλόπουλος.
- Λογοθέτης, Ν., 2005. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Αθήνα: Interbooks.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις: Γ.Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις: Γ.Μπένου.

- *Σεραφετινίδου, Μ., 2003. Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας. Αθήνα: Gutenberg.*
- *Σταθακόπουλος, Β., 2005. Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Σταμούλης.*
- *Τερζίδης, Κ. & Κώστας, Τ., 2004. Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκησης Προσωπικού. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος: Rosili.*
- *Τσιότρας, Γ., 2002. Βελτίωση ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Ε.Μπένου.*
- *Ψαρρού, Μ. Κ. & Ζαφειρόπουλος., Κ., 2004. Επιστημονική Έρευνα: θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δάρδανος.*

Ξένη

- *Argyris, C., 1993. Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. California: Jossey-Bass.*
- *Argyris, C., n.d. The Learning Organization. s.l.:www.infed.*
- *Argyris, C., n.d. Theories of action, double-loop learning and organizational learning. pp. <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>.*
- *Argyris, C. & Schön, D., 1974. Theory in Practice. Increasing professional effectiveness, Landmark statement of 'double-loop' learning' and distinction between espoused theory and theory-in-action.. San Francisco: Jossey-Bass.*
- *Argyris, C. & Schön, D., 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading: Addison Wesley.*
- *Beckford, J., 2002. Quality. 2nd επιμ. London: Routledge.*

- *Bovaird, T. & Loffler, E., 2006, c2003. Public management and governance. London,;: New York: Routledge.*
- *Cyert, R. M. & March, J. G., 1963/1992. A Behavioral Theory of the Firm. 2nd επιμ. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.*
- *Cyert, R. M. & March, J. G., Mar. 1964. A Behavioral Theory of the Firm. s.l.:The American Economic Review.*
- *Εργασία των Cyert R. M. και March J.G.: "A Behavioral Theory of the Firm" στο The American Eco-nomic Review, Vol.54, No.2, Part 1 (Mar. 1964), pp.144 -148.*
- *Deming, W., 1982. Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: MIT Press.*
- *Dennis Lock, μετάφραση - απόδοση Νίκος Σαρρής, 2001. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.*
- *Gherardi, S., 1996. Organizational Learning. in Warner M. International Encyclopedia of Business and Management επιμ. London: Routledge.*
- *Gohen, S. & Brand, R., 1993. Total Quality Management in Government. s.l.:Jossey-Bass Inc..*
- *Gower, 1997. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. 2η επιμ. Περιστέρι: ΕΛΛΗΝ.*
- *H.Koontz & C.O'Donnell, 1983. Οργάνωση και Διοίκηση, Μιά συστημική και ενδεχόμενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.*
- *Hedberg, B., 1981. How organizations learn and unlearn. in P.Nystrom and W.Starback (eds), Handbook of Organizational Design επιμ. Oxford: Oxford University Press.*
- *James, P., 1998. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μιά εισαγωγή. Αθήνα: Κλειδάριθμος.*

- *Juran, J., 1986. The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing Quality. s.l.:s.n.*
- *Juran, J., 1988. Juran on Planning for Quality. New York: The Free Press.*
- *Kotler P., Armstrong G, Saunders J. και Wong V., 2009. Αρχές του Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.*
- *Mason, J., 2011; επιστημονική επιμέλεια: Νότα Κυριαζή,. Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.*
- *Morgan, G., 2000, c1999. Οι όψεις της οργάνωσης : εισαγωγή στις θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης / Γκάρεθ Μόργκαν ; μετάφραση από τα αγγλικά Μαρία Γιαμαλίδου ; πρόλογος Χαρίδημος Κ. Τσούκας. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.*
- *Porter, M., 1980. Competitive Strategy. New York: The Free Press.*
- *Porter, M., 1985. Competitive Advantage. New York: The Free Press.*
- *Schneiderman, A. M., 1999-2006. Management of Processes. s.l.:<http://www.schneiderman.com/>.*
- *Senge, P. M., 2006, c1990 . {The} fifth discipline : the art and practice of the learning organization. London: Random House Bussiness Books.*
- *Smith, M., 2001. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. s.l.:<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>.*
- *Sugarman, B., n.d. The Learning Organization and Organization Learning: New Role for Workers, Managers, Trainers and Consultants. p. www.lesley.edu/faculty/sugarman/loandt.html.*
- *Willcocks, L. & J.Harrow, 1992. Rediscovering public services management. Europe: McGrwe-Hill Book Company.*

Εφημερίδες – Άρθρα – Ηλεκτρονικές Πηγές

- http://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=ACsRmvaJ9J4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=gillham+b+2000+developing+a+questionnaire&ots=5jbCvOU6Jk&sig=yxif_lflrYGDIEHWZmmligCNsPM&redir_esc=y#v=onepage&q=gillham%20b%202000%20developing%20a%20questionnaire&f=false (ανακτήθηκε 10.4.2013)
- <http://eprints.ucl.ac.uk/1980/1/1312.pdf> (ανακτήθηκε 10.4.2013)
- <http://eprints.ucl.ac.uk/1980/1/1312.pdf> (ανακτήθηκε 10.4.2013)
- http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/index_gr/index_gr?opendocument (ανακτήθηκε 15.2.2013)
- http://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page23_gr/page23_gr?OpenDocument (ανακτήθηκε 15.2.2013)
- http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument (ανακτήθηκε 15.2.2013)
- <http://www.schneiderman.com> (ανακτήθηκε 11.2.2013)
- www.lesley.edu/faculty/sugarman/loandt.html. (ανακτήθηκε 7.2.2013)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο απευθύνεται στους εργαζομένους της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο και διεξάγεται για τις ανάγκες του μεταπτυχιακού μου (MBA) στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απόψεις σας σημαντικές για τα ζητήματα που αφορούν την εκπαίδευση και την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών εκ μέρους του Δημόσιου Τομέα.

Παρακαλώ απαντήστε με σαφήνεια σημειώνοντας την απάντηση που σας εκφράζει απόλυτα.

* Required

1. Ηλικιακή Κατηγορία *

- 17-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

2. Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Μορφωτικό Επίπεδο *

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Βαθμός Θέσης Εργασίας *

- Διευθυντής
- Τμηματάρχης
- Λειτουργός
- Γραμματειακό Προσωπικό
- Τεχνικό Προσωπικό
- Βοηθητικό Προσωπικό

5. Χρόνια παραμονής στην παρούσα θέση εργασίας *

- 0-5
- 6-10
- 11-20
- 20+

6. Τί νομίζετε ότι είναι η Οργανωσιακή Μάθηση? (μία επιλογή) *

- Διαρκής ενημέρωση - διάχυση γνώσεων και εμπειριών
- Εντοπισμός και διόρθωση λαθών
- Διαδικασία για αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και βελτίωση μέσω γνώσης
- Συλλογικότητα και προσαρμογή των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον

7. Πόσο σημαντική είναι η έννοια της οργανωσιακής μάθησης στην εκτέλεση των καθηκόντων σας, κατά τη γνώμη σας? *

- Αδιάφορη
- Καθόλου σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- Πολύ σημαντική

8. Για ποιό λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό? (μία επιλογή) *

- Αυξάνει τις δεξιότητες και γνώσεις
- Βοηθάει στη μετάδοση της εμπειρίας και την αύξηση της συλλογικότητας

- Συμβάλλει στην αποφυγή λαθών, στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα
- Δεν είναι σημαντική λόγω της υφιστάμενης νοοτροπίας
- Δεν υπάρχει εξοικείωση με αυτή την έννοια

9. Ποιά είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία, κατά τη γνώμη σας, που υπάρχουν μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείστε? (μέχρι 3 επιλογές) *

- Σωστός προγραμματισμός
- Εξειδίκευση και επιμερισμός εργασίας
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και βελτιωμένη ικανότητα εργαζομένων
- Προσωπικό με αυξημένα τυπικά προσόντα / χρήση Η.Υ
- Ομαδικότητα και ευχάριστο εργασιακό κλίμα
- Κωδικοποίηση νομοθεσίας
- Καταγραφή λαθών, σχέδιο δράσης και απλούστευση διαδικασιών
- Κανένα από τα πιο πάνω - Δεν υπάρχει Οργανωσιακή Μάθηση στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο μου
- Άλλο:

.....
.....

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Οργανωσιακή Μάθηση σχετίζεται με τις ποιοτικά βελτιωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες? *

- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

11. Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι εσείς ο ίδιος / η ίδια έχετε την ευκαιρία να συμβάλλετε στη βελτίωση της Οργανωσιακής Μάθησης μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο σας? *

- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

12. Τι σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών για εσάς? (μία επιλογή) *

- Καλό εργασιακό περιβάλλον
 - Αποτελεσματικότητα και εκπλήρωση των στόχων
 - Απλούστευση διαδικασιών και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
 - Αξιόπιστη χρονικά παροχή υπηρεσιών και μείωση χρόνου εργασίας
 - Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και άρτια καταρτισμένο προσωπικό
 - Αποφυγή λαθών
 - Αξιοπιστία, διαφάνεια και τήρηση κανονισμών/νομοθεσίας
 - Άλλο:
-
-

13. Πόσο σημαντική θεωρείται την έννοια της ποιότητας παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα? *

- Πολύ σημαντική
- Αρκετά σημαντική
- Λίγο σημαντική
- Αδιάφορη
- Καθόλου σημαντική

14. Για ποιό λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό? (μία επιλογή) *

- Αποτελεί προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα
 - Μειώνει τις προστριβές μεταξύ των υπαλλήλων
 - Γραφειοκρατία
 - Συντελεί στην ικανοποίηση των πολιτών αφού υπάρχει ταχύτερη επίλυση προβλημάτων
 - Έλλειψη κινήτρων για τους εργαζομένους ώστε να είναι αποδοτικότεροι / αποτελεσματικότεροι
 - Έλλειψη συνεχιζόμενης εκπαίδευσης
 - Άλλο:
-
-

15. Ποιά από τα πιο κάτω νομίζετε ότι αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία της πολιτικής ώστε να επιτευχθεί βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα? (μέχρι 3 επιλογές) *

- Υλικοτεχνική υποδομή, επέκταση μηχανογραφικού συστήματος και χρήση Η.Υ.
 - Πρόσληψη προσοντούχων και επιμορφωμένων ατόμων
 - Κωδικοποίηση νομοθεσίας/κανονισμών, απλούστευση διαδικασιών, μεταρρύθμιση θεσμών
 - Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος
 - Στοχοθεσία και κατάρτιση σχεδίου δράσης
 - Παρακολούθηση της αγοράς
 - Αξιολόγηση εργαζομένων και παροχή κινήτρων
 - Σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας
 - Κανένα από τα πιο πάνω
 - Άλλο:
-

16. Σε ποιό βαθμό πιστεύετε ότι μπορεί να μειώσει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας? *

- Μεγάλο βαθμό
- Μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

17. Σε ποιο Βάθμό νομίζετε ότι εσείς ο ίδιος / η ίδια έχετε την ευκαιρία να συμβάλλετε στη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών μέσα στην Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο σας? *

- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

18. Πιστεύετε ότι υπάρχει συμβατότητα μεταξύ των εννοιών της "Οργάνωσιακής Μάθησης" και της "Διοίκησης Ποιότητας" στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία? *

- Πολύ συμβατές
- Λίγο συμβατές
- Καθόλου συμβατές
- Δεν γνωρίζω

19. Για ποιό λόγο νομίζετε ότι συμβαίνει αυτό? (μία επιλογή) *

- Συμβατές, λόγω της ανάγκης για ριζική αναδιάρθρωση και αλλαγή νοοτροπίας
 - Συμβατές, αφού δε νοείται διοικητικό σύστημα χωρίς γνώση και ποιότητα
 - Λίγο συμβατές, λόγω δυσκολίας εφαρμογής
 - Λίγο συμβατές, λόγω προβληματικής εφαρμογής καθότι της έλλειψης ενεργούς συμμετοχής και κινήτρων των εργαζομένων
 - Καθόλου συμβατές, λόγω μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων
 - Καθόλου συμβατές, λόγω ανέφικτης εφαρμογής τεχνικών/διαδικασιών του ιδιωτικού τομέα
 - Άλλο:
-

20. Ποιά εκπαιδευτική/επιμορφωτική πολιτική ακολουθεί η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείστε? *

- Σεμινάρια - διαλέξεις - ημερίδες
- Εμπειρικές εφαρμογές
- Καμία

21. Κατά τα τελευταία δύο χρόνια η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο που απασχολείστε σας έχει προσφέρει να παρακολουθήσετε οποιοδήποτε εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα με σκοπό να βελτιώσετε τα εργασιακά σας καθήκοντα? *

- Ναι
- Όχι (προχωρήστε στην ερώτηση 26)

22. Ποιός ήταν ο σκοπός του εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος?

- Να σας εισαγάγει σε νέες μεθόδους διοίκησης
- Να εμπλουτίσει τις γνώσεις σας γύρω από ένα θέμα
- Να σας εισαγάγει σε μια νέα τεχνολογία

- Να σας ενημερώσει για τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς που εμπíμπτον στα καθήκοντά σας
- Να σας διδάξει τρόπους προσέγγισης και σωστής συμπεριφοράς έναντι στον πολίτη

23. Σε ποίο επίπεδο ήταν επαρκές και ικανοποιητικό το πρόγραμμα αυτό?

- Απόλυτα επαρκές - ικανοποιητικό
- Εν μέρει επαρκές - ικανοποιητικό
- Εν μέρει ανεπαρκές - μη ικανοποιητικό
- Απόλυτα ανεπαρκές - μη ικανοποιητικό

24. Κατά πόσο βελτιώθηκε η προσωπική σας απόδοση, μετά το πέρας της παρακολούθησης του προγράμματος?

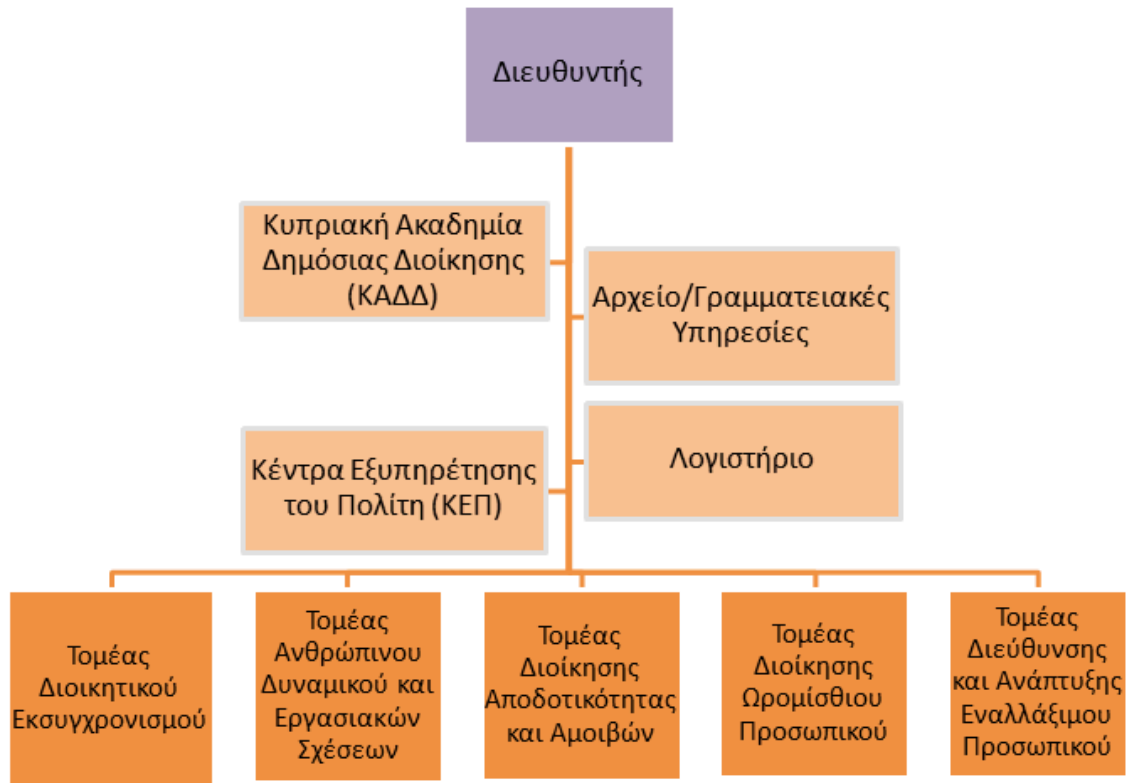
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

25. Κατά πόσο η Υπηρεσία/Τμήμα/Υπουργείο αξιοποίησε τις γνώσεις που αποκτήσατε, μετά το πέρας του προγράμματος?

- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μικρό βαθμό
- Καθόλου
- Δεν γνωρίζω

26. Έχετε να εισηγηθείται, να προσθέσετε ή να σχολιάσετε κάποιο θέμα σε σχέση με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας?

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

