

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οργανισμοί Μάθησης στο Ελληνικό Δημόσιο:
Η Περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας**

ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΤΡΙΤΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2012



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οργανισμοί Μάθησης στο Ελληνικό Δημόσιο:
Η Περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας**

ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΤΡΙΤΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΑΣΤΕΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	6
Abstract	8
Ευχαριστίες	10
Κατάλογοι Πινάκων - Σχημάτων - Διαγραμμάτων	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ **12**

1.1 Θέση του προβλήματος	12
1.2 Στόχοι διατριβής	13
1.3 Διάρθρωση διατριβής	14

Μέρος Ι: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ **17**

2.1 Εισαγωγή	17
2.2 Συσχέτιση των όρων	18
2.3 Οργανωσιακή μάθηση	19
2.4 Βασικές αρχές οργανωσιακής μάθησης	21
2.4.1 Προσωπική κυριαρχία (Personal mastery)	21
2.4.2 Νοητικά μοντέλα (Mental models)	22
2.4.3 Ομαδική μάθηση (Team learning)	22
2.4.4 Κοινό όραμα (Shared vision)	23
2.4.5 Συστημική σκέψη (System thinking)	23
2.5 Οργανισμός μάθησης	24
2.6 Χαρακτηριστικά οργανισμού μάθησης	28
2.6.1 Στρατηγική	28
2.6.2 Διοίκηση	28
2.6.3 Δομή	29
2.6.4 Κουλτούρα	30
2.6.5 Ηγεσία	31
2.6.6 Συστήματα	34
2.6.7 Άνθρωποι	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ **37**

3.1 Οργανισμοί ιδιωτικού Vs δημόσιου τομέα	37
3.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	40
3.2.1 Ο πολίτης - πελάτης	42
3.2.2 Ο δημόσιος υπάλληλος - επιχειρηματίας	43
3.3 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα	44
3.3.1 Η κουλτούρα του ανθρώπινου κεφαλαίου	47
3.4 Ικανότητες ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα	48
3.5 Αρχές δημόσιου οργανισμού μάθησης	50

3.5.1 Ανάγκη εφαρμογής	50
3.5.2 Τρόποι εφαρμογής	51

Μέρος II: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	55
4.1 Εισαγωγή	55
4.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή και εξέλιξη του θεσμού	56
4.3 Δομή	59
4.3.1 Διάρθρωση προσωπικού (άρθρο 3)	59
4.3.2 Διάρθρωση υπηρεσιών (άρθρο 3)	60
4.3.3 Ιεραρχία προσωπικού (άρθρο 7)	60
4.4 Αρμοδιότητες	61
4.4.1 Δημόσια τάξη	61
4.4.2 Δημόσια υγεία και περιβάλλον	63
4.4.3 Αισθητική	64
4.4.4 Δημόσια ασφάλεια	64
4.4.5 Άλλες	65
4.5 Η Δημοτική Αστυνομία ως δημόσιος οργανισμός που μαθαίνει	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	67
5.1 Ερωτηματολόγιο	67
5.2 Δείγμα έρευνας	69

Μέρος III: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.	
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	71
6.1 Συλλογική μάθηση και ανάπτυξη	71
6.2 Σχεδιασμός μάθησης και ανάπτυξης	76
6.2.1 Έλλειψη οργανωτικού περιβάλλοντος	76
6.2.2 Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών	80
6.2.3 Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	88
7.1 Συμπεράσματα	88
7.1.1 Συλλογική μάθηση και ανάπτυξη	88
7.1.2 Οργανωτικό περιβάλλον	89
7.1.3 Κίνητρα και ανταμοιβές	89
7.1.4 Γνώσεις και δεξιότητες	89
7.2 Προτάσεις	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	99

Σε μία περίοδο οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής κρίσης που διανύει τα τελευταία χρόνια η χώρα μας, προβάλλει ως επιτακτική ανάγκη η «αλλαγή νοοτροπίας» σε όλα τα επίπεδα που τη συνθέτουν. Ένα από τα επίπεδα αυτά, είναι και ο δημόσιος τομέας, του οποίου πρωταρχικός στόχος και κοινή κοινωνική επιδίωξη αποτελεί πλέον, η μετατροπή των υπηρεσιών που παρέχει, σε σύγχρονες, αξιόπιστες, λειτουργικές και πιο αποτελεσματικές μονάδες. Προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να πραγματοποιήσουν την αποστολή τους, η οποία συνίσταται στο να συμβάλουν κατά το μέρος που αναλογεί στον καθένα, στην κοινωνική ειρήνη, τη δικαιοσύνη, την τάξη και την ασφάλεια, θα πρέπει να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη λειτουργία τους προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Με την οργανωσιακή μάθηση τα μέλη του οργανισμού μπορούν να προοδεύουν, να συνεργάζονται, να καινοτομούν και να αποδίδουν αποτελεσματικότερα, δημιουργώντας έτσι τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την, κατά το καλύτερο δυνατόν, επιτυχία της αποστολής του. Η παρούσα διατριβή μελετά τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης σε μια δημόσια υπηρεσία, όπως είναι η Δημοτική Αστυνομία, εξετάζοντας τη συλλογική μάθηση και ανάπτυξη αυτής, το οργανωτικό της περιβάλλον, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων της. Στόχος της έρευνας, είναι να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό η Δημοτική Αστυνομία πληροί τα κριτήρια και τις απαιτήσεις, για να μπορέσει να χαρακτηριστεί ως ένας οργανισμός μάθησης. Η μέθοδος προσέγγισης του προβλήματος, έγινε με την ανάλυση απαντήσεων δημοτικών αστυνόμων διαφορετικών δήμων της χώρας, σε ειδικό ερωτηματολόγιο που τους υποβλήθηκε. Οι απαντήσεις σε αυτό έδειξαν ότι, οι τωρινές πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, δεν ευνοούν την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών ενός οργανισμού μάθησης για την, υπό εξέταση, υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα φανέρωσε την αναγκαιότητα δομικής σε βάθος αλλαγής και μεταρρύθμισης του οργανισμού, αφού παρατηρήθηκε αποθάρρυνση στην επιμόρφωση και μετεκπαίδευση του προσωπικού του, έλλειψη ξεκάθαρης αποσαφήνισης των συστημάτων, των διαδικασιών και των γραμμών αναφοράς του, απουσία στόχων απόδοσης και ανατροφοδότησης, εμπόδια στη διάχυση της γνώσης, της πληροφορίας και της συμμετοχής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τέλος, έλλειψη προτροπής του για την καινοτομία, τον πειραματισμό και το ρίσκο.

Προκειμένου η Δημοτική Αστυνομία να μετατραπεί σε ένα δημόσιο οργανισμό μάθησης, απαιτείται η διοίκηση να κατανοήσει τη μεγάλη και σημαντική σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό της για την επίτευξη της αποστολής της. Είναι επιτακτικό οι σύγχρονες δημόσιες διοικήσεις να αναπτύξουν συστηματικούς μηχανισμούς διάχυσης της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης στα μέλη τους και να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητές τους, προκειμένου να εξελίξουν την οργανωτική τους κουλτούρα και να δώσουν αξία, όχι μόνο στον υπό διοίκηση οργανισμό τους, αλλά και στις υπηρεσίες που παρέχουν.

Λέξεις κλειδιά

Οργανισμός Μάθησης, Οργανωσιακή Μάθηση, Δημόσιος Τομέας, Δημοτική Αστυνομία.

Abstract

In a time of economic, social and political crisis, that our country spends for the last few years, raises the imperative "change of culture" at all levels that it comprises. One of these levels is the public sector, whose primary objective and common social goal now, is to transform the services provided in modern, reliable, functional and more efficient units. Public agencies in order to carry out their mission, which is to contribute in part attributable to each, to social peace, justice, order and security, should be transformed into learning organizations, by improving their operation for the benefit of society. With organizational learning, members of the organization can thrive, collaborate, innovate and perform more efficiently, creating in this way the right conditions for the best possible success of its mission. This thesis examines the characteristics of a learning organization in a public service, such as the Municipal Police, examining its collective learning and development, the organizational environment, incentives and rewards, knowledge and skills of its employees. The aim of this research is to determine whether and to what extent the Municipal Police meets the criteria and requirements in order to qualify as a learning organization. The problem was approached with analyzing the responses that municipal policeman in different municipalities of the country gave, at a special questionnaire submitted to them. Replies to this showed that the current human resource management policies, do not favour the characteristics growth of a learning organization for the under consideration, service. Specifically, the survey revealed the need for deep organization structural change and reform, since there was observed a discouragement in training and retraining of personnel, lack of a clear clarification of systems, procedures and lines of reporting, absence of performance goals and feedback, barriers in diffusion of knowledge, information and participation in decision making and finally, lack of inducement for innovation, experimentation and risk. In order for the Municipal Police to become a public learning organization, the administration requires to understand the great and significant importance of human resources for achieving its mission. It is imperative that modern public administrations have to develop systematic mechanisms of diffusion of knowledge and organizational learning to their members and make the most usage of their abilities, in order to develop their

organizational culture and provide value, not only in their own management organization, but also in the services that they provide.

Key words

Learning Organization, Organization Learning, Public Sector, Municipal Police.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον Δρ. Αστερίου Δημήτριο για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του, καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ τη σύζυγό μου για τη συμπαράστασή της.

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1:	Αξονες - Ικανότητες - Προσδοκίες.....	33
------------	---------------------------------------	----

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1:	Σύστημα Δημόσιας Διοίκησης (United Nations, 2004).....	45
----------	--	----

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1:	Ποσοστό ανταπόκρισης ερωτηματολογίου.....	69
Διάγραμμα 2:	Ερώτηση 1.....	71
Διάγραμμα 3:	Ερώτηση 2.....	72
Διάγραμμα 4:	Ερώτηση 3.....	72
Διάγραμμα 5:	Ερώτηση 4.....	73
Διάγραμμα 6:	Ερώτηση 5.....	73
Διάγραμμα 7:	Ερώτηση 6.....	74
Διάγραμμα 8:	Ερώτηση 7.....	74
Διάγραμμα 9:	Ερώτηση 8.....	75
Διάγραμμα 10:	Ερώτηση 9.....	75
Διάγραμμα 11:	Ερώτηση 10.....	76
Διάγραμμα 12:	Ερώτηση 11.....	77
Διάγραμμα 13:	Ερώτηση 12.....	77
Διάγραμμα 14:	Ερώτηση 13.....	78
Διάγραμμα 15:	Ερώτηση 14.....	78
Διάγραμμα 16:	Ερώτηση 15.....	79
Διάγραμμα 17:	Ερώτηση 16.....	79
Διάγραμμα 18:	Ερώτηση 17.....	80
Διάγραμμα 19:	Ερώτηση 18.....	80
Διάγραμμα 20:	Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών.....	81
Διάγραμμα 21:	Ερώτηση 19.....	81
Διάγραμμα 22:	Ερώτηση 20.....	82
Διάγραμμα 23:	Ερώτηση 21.....	82
Διάγραμμα 24:	Ερώτηση 22.....	83
Διάγραμμα 25:	Ερώτηση 23.....	83
Διάγραμμα 26:	Ερώτηση 24.....	84
Διάγραμμα 27:	Ερώτηση 25.....	84
Διάγραμμα 28:	Ερώτηση 26.....	85
Διάγραμμα 29:	Ερώτηση 27.....	85
Διάγραμμα 30:	Ερώτηση 28.....	86
Διάγραμμα 31:	Ερώτηση 29.....	86
Διάγραμμα 32:	Ερώτηση 30.....	87
Διάγραμμα 33:	Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων.....	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Θέση του προβλήματος

Η τελευταία πενταετία δύναται να χαρακτηριστεί ως η περίοδος των μεγάλων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών σε συνδυασμό με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, έχουν οδηγήσει σε βαθιά κρίση τις οικονομίες πολλών Δυτικών χωρών και μαζί με αυτές τις επιχειρήσεις τους, με τις τελευταίες να προσπαθούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και τις συνθήκες, για να μπορέσουν να επιβιώσουν, αλλάζοντας ριζικά την οργανωτική τους κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις δομές τους. Η χώρα μας, φαίνεται ότι έχει απορροφήσει το μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας κρίσης, όχι μόνο σε οικονομικό, αλλά και σε θεσμικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο. Σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ, ο ελληνικός ιδιωτικός τομέας έχει ανάγκη την ανάπτυξη της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, ενώ αρχίζει σιγά σιγά να προβάλλεται και η επιδίωξη μετατροπής των οργανισμών (υπηρεσιών) του δημόσιου, σε πιο σύγχρονους, ανταγωνιστικούς και λειτουργικούς. Απώτερος σκοπός είναι, να ανταποκριθούν οι δημόσιοι οργανισμοί, όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα, στις νέες και αναβαθμισμένες δημόσιες συνθήκες λειτουργίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και στις απαιτήσεις των πολιτών.

Η διαχείριση της γνώσης, η αξιοποίηση της πληροφορίας και η ενθάρρυνση της μάθησης στους δημόσιους οργανισμούς, είναι αυτές που θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών προκλήσεων και θα οδηγήσουν στην πλήρη μετατροπή τους σε οργανισμούς μάθησης. Η διεθνής εμπειρία στη προσέγγιση των δημόσιων οργανισμών μάθησης, είναι σχετικά καινούργια αφού η συλλογή της, επικεντρώνεται σε μεγάλο ποσοστό, σε αυτούς του ιδιωτικού τομέα. Με την εφαρμογή όμως της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης

και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα εξελίσσονται, αναπτύσσονται και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για την βελτίωση των υποδομών, παροχών και επιδόσεών τους, τροποποιώντας την κουλτούρα τους και μετατρέποντας την οργανωσιακή μάθηση σε επιτακτική ανάγκη επιβίωσης. Για ένα δημόσιο οργανισμό, η ανάπτυξη της γνώσης, των δεξιοτήτων, της καινοτομίας, της πρωτοβουλίας και της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελούν την καλύτερη απάντηση στη νέα κοινωνική πρόκληση που αντιμετωπίζει, που δεν είναι άλλη από την άριστη ανταπόκρισή του στις ολοένα και επιταχυνόμενες αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.

1.2 Στόχοι διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια εμπειρική έρευνα κατά την οποία, μια νευραλγική δημόσια υπηρεσία των Δήμων της χώρας, όπως είναι αυτή της Δημοτικής Αστυνομίας, αντιμετωπίζεται και εξετάζεται ως ένας οργανισμός που επιθυμεί να εξελιχθεί, να αναπτυχθεί και να «μάθει». Σκοπός της εργασίας, είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο η Δημοτική Αστυνομία ως δημόσιος οργανισμός, παρέχει στα μέλη του τη δυνατότητα της συλλογικής μάθησης και ανάπτυξης, τα αναγκαία μέσα για να μπορέσουν να αποδώσουν, τα κατάλληλα κίνητρα απόδοσης με τις ανάλογες ανταμοιβές και την ικανότητα για απόδοση μέσω της γνώσης και της εξάσκησης των δεξιοτήτων τους.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα της έρευνας αποτελεί δυστυχώς η διαπίστωση ότι, **η Δημοτική Αστυνομία αδυνατεί να χαρακτηριστεί ως ένας δημόσιος οργανισμός μάθησης**. Και αυτό διότι, όπως θα διαπιστώσουμε και στα επόμενα κεφάλαια, η υπηρεσία:

- δεν προάγει στους εργαζομένους της, την ατομική μάθηση ώστε να την μετατρέψει σε οργανωσιακή,
- δεν τους παρέχει τα κατάλληλα μέσα για να μπορέσουν να αποδώσουν,
- δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους,
- δεν υποστηρίζει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- δεν τους ενισχύει την ανάληψη ρίσκου και πειραματισμού,
- δεν τους υποδεικνύει τα λάθη τους ώστε να τα γνωρίσουν και να βελτιωθούν,
- δεν υποκινεί την προώθηση για παραπάνω προσπάθεια απόδοσης σε αναλογία με τις ανταμοιβές και

- δε διαθέτει την κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα για να υποστηρίξει την αφοσίωσή τους σε αυτή.

Ο περιορισμός της διατριβής εντοπίζεται κυρίως στο δείγμα της έρευνας, καθώς παρά το μεγάλο αριθμό συμμετοχής (100 δημοτικοί αστυνόμοι), το ερωτηματολόγιο επεκτάθηκε σε υπαλλήλους διαφορετικών Διευθύνσεων της Δημοτικής Αστυνομίας, διαδημοτικά και πανελλαδικά. Συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από τους Δήμους Αθηναίων, Θεσσαλονίκης, Πειραιά, Πατρέων, Ρόδου, Βάρης-Βούλας-Βουλιαγμένης, Αμαρουσίου, Αγίας Παρασκευής, Ηρακλείου Κρήτης, Ξάνθης, Δράμας και Ορεστιάδας. Τυχόν αποκλίσεις σε ορισμένα αποτελέσματα, ενδεχομένως να υπάρχουν λόγω των γεωγραφικών επεκτάσεων, της διαφορετικής οργανωτικής κουλτούρας και των εκάστοτε εργασιακών συνθηκών.

Προκειμένου να συνδυάσουμε το πρόβλημα με τη θεωρία και να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα για το αν και σε ποιο βαθμό, η Δημοτική Αστυνομία αποτελεί ένα δημόσιο οργανισμό μάθησης, υποβάλλαμε στους προαναφερόμενους συναδέλφους, ερωτήσεις που αφορούσαν τη θεωρία του learning organization. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις κατανεμήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε την ύπαρξη ή μη, της συλλογικής μάθησης και ανάπτυξης στο εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού, τις συνθήκες του οργανωτικού του περιβάλλοντος, την παρουσία ή απουσία κινήτρων και ανταμοιβών απόδοσης και την αξιοποίηση ή μη, των γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού του.

1.3 Διάρθρωση διατριβής

Το πρώτο μέρος της διατριβής, περιλαμβάνει μια σύντομη θεωρητική ανασκόπηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην οργανωσιακή μάθηση και τους οργανισμούς μάθησης (κεφάλαιο 2), όπου γίνεται μια προσπάθεια διαχωρισμού και συσχετισμού των δύο όρων, ενώ στη συνέχεια εξετάζεται αναλυτικά καθένας από αυτούς. Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφονται οι δημόσιοι οργανισμοί μάθησης μέσω της σύγκρισής τους με τους αντίστοιχους ιδιωτικούς, και κατόπιν προσεγγίζεται τόσο το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, όσο και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής, αναφερόμαστε εκτεταμένα στη Δημοτική Αστυνομία ως έναν οργανισμό (υπηρεσία) του δημόσιου τομέα που επιθυμεί να «μάθει», περιγράφοντας βασικά χαρακτηριστικά της δομής της και αναλύοντας τις αρμοδιότητές της (κεφάλαιο 4). Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται η μέθοδος, οι ερωτήσεις και το δείγμα του ερωτηματολογίου της έρευνας, τα οποία και θα μας επιτρέψουν στη συνέχεια να εξάγουμε συμπεράσματα για το αν και κατά πόσο, η Δημοτική Αστυνομία δύναται να χαρακτηριστεί ως ένας δημόσιος οργανισμός μάθησης.

Τέλος, στο τρίτο μέρος απεικονίζονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα της έρευνας (κεφάλαιο 6), ενώ στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αυτά αναλύονται και ερμηνεύονται παρουσιάζοντας ταυτόχρονα, τυχόν προτάσεις βελτίωσης και μετατροπής της Δημοτικής Αστυνομίας, σε ένα δημόσιο οργανισμό που μαθαίνει.

Μέρος Ι:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι κοινώς αποδεκτό ότι, η έμφαση στη σημασία της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) αποτελεί καθοριστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση (οργανισμό). Πλέον, οι οργανισμοί θέτουν σαν κύριο στόχο τους τη μετατροπή τους σε οργανισμούς μάθησης (learning organizations), μέσω της δημιουργίας ενός οργανωτικού πλαισίου το οποίο θα περιέχει την ενδυνάμωση και ανάπτυξη των διαδικασιών μάθησης των εργαζομένων τους, τη συστηματική και αποτελεσματική αξιοποίηση της προηγούμενης γνώσης τους και την ανάπτυξη νέων τρόπων δημιουργίας, διανομής και αξιοποίησής της.

Σύμφωνα με τον Gagné (1975), μάθηση είναι η διαδικασία η οποία υποβοηθά τους οργανισμούς να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με ένα μόνιμο τρόπο, ώστε η ίδια η αλλαγή να μη χρειαστεί να επαναληφθεί σε κάθε νέα περίπτωση. Ο συγγραφέας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ενώ τα άτομα επηρεάζονται από εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα του οργανωτικού περιβάλλοντος, η καινούργια γνώση συνδέεται με την προηγούμενη φτάνοντας στο σημείο, όπου η μάθηση να είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης του ατόμου με αυτό (Φλουρής, 2000).

Για τον Ζαβλανό (2002), ο όρος οργανισμός αναφέρεται ως ένα σύστημα ατόμων και ομάδων, η αλληλεπίδραση των οποίων αποσκοπεί στην εκπλήρωση ενός κοινού στόχου, ενώ η δομή του χρησιμοποιείται για να συντονίζει και να κατευθύνει το έργο των τμημάτων του.

2.2 Συσχέτιση των όρων

Επιχειρώντας μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας, εντοπίζουμε αρκετές αντιθέσεις ανάμεσα στους όρους οργανωσιακή μάθηση και οργανισμοί μάθησης. Σε πρώτη φάση παρατηρούμε ότι, ενώ το κίνητρο της οργανωσιακής μάθησης είναι η εξέλιξη του οργανισμού με σκοπό την αλλαγή του αντίθετα, το κίνητρο του οργανισμού μάθησης είναι η απόκτηση ενός συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που σκοπό έχει, τη βελτίωσή του. Έπειτα, το επιστημονικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίζονται και αναπτύσσονται οι ιδέες σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση είναι ακαδημαϊκό και αφορά την οργάνωση και τη λήψη αποφάσεων με σκοπό την ανάπτυξη θεωριών, ενώ οι οργανισμοί μάθησης έχουν μεγαλύτερη πρακτική εφαρμογή αφού βασίζονται στο επιστημονικό πεδίο το οποίο μελετά την εξέλιξη των οργανισμών και το στρατηγικό μάνατζμεντ με σκοπό την άμεση παρέμβαση.

Η οργανωσιακή μάθηση εκπροσωπείται περισσότερο από ερευνητές που επικεντρώνονται στην κατανόηση της φύσης και των διαδικασιών της μάθησης στους οργανισμούς (Senge et. al. 1999). Από την άλλη, οι Easterby-Smith et. al. (1999) βλέπουν την αρχή του οργανισμού μάθησης εκπροσωπημένη από συμβούλους, οι οποίοι επικεντρώνονται σε μεθοδολογίες για τη δημιουργία αλλαγής που βελτιώνει τη διαδικασία της μάθησης. Η τοποθέτηση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, είναι μια πιο κριτική προσέγγιση στην οργανωσιακή μάθηση που εξετάζει τις πρακτικές οι οποίες πλαισιώνουν την ανάπτυξη, τη διανομή και την εμπειρία της μάθησης στους οργανισμούς (Betts and Holden, 2003).

Για τους Cyert and March (1963), η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο για κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τη γνώση, ενώ όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν καθώς υιοθετούν τη στρατηγική, τους στόχους και αναζητούν πάγιες διαδικασίες στην εμπειρία τους. Οι Argyris and Schön (1978) από την άλλη, ισχυρίζονται ότι, οι διαδικασίες μάθησης μέσα στους οργανισμούς σπάνια προκαλούν θετικές αλλαγές καθώς οι οργανισμοί έχουν διαφορετικά προβλήματα στη σκέψη και στην πράξη από αυτά που αντιμετωπίζονται με τις υπάρχουσες θεωρίες μάθησης. Οι Di Bella et. al. (1996) διαχωρίζουν την οργανωσιακή μάθηση, ως την ικανότητα (ή διαδικασίες) μέσα σε έναν οργανισμό να διατηρήσει ή να βελτιώσει την εκτέλεση βασισμένη στην εμπειρία από τον οργανισμό μάθησης, ως κοινωνικά συστήματα στα οποία λαμβάνει χώρα η μάθηση.

Η βιβλιογραφία που αφορά την οργανωσιακή μάθηση, έχει εστιάσει στην αμερόληπτη παρατήρηση και ανάλυση των διαδικασιών που εμπλέκονται τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική μάθηση, ενώ αυτή σχετικά με τους οργανισμούς μάθησης, έχει προσανατολιστεί στη δράση της χρησιμοποίησης μεθόδων διάγνωσης και αξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό, στην προώθηση και στην αξιολόγηση της ποιότητας των διεργασιών μάθησης μέσα σε αυτούς (Tsang, 1997).

2.3 Οργανωσιακή μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση (organizational learning) είναι ένας τομέας γνώσης που μελετά πρότυπα, θεωρίες και εφαρμόζει πρακτικές, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μαθαίνει και εξελίσσεται/αναπτύσσεται. Βρίσκεται σε εξέχουσα θέση στην επιστήμη του Change Management και χρησιμοποιείται ευρέως για την στρατηγική αναδιοργάνωση και την οργανωσιακή ανάπτυξη. Η οργανωσιακή μάθηση έχει αναγνωριστεί ως η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για προγραμματισμένη και άμεση αλλαγή. Είναι ο τρόπος τον οποίο όλη η επίσημη βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει ως τον πιο επιτυχημένο σε κάθε τομέα /πεδίο διοικητικής αλλαγής.

Οι συνήθεις παραδοσιακές πρακτικές μανάτζμεντ στις επιχειρήσεις, μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, βασίζονται στην ατομική ανάπτυξη των ικανοτήτων με δραστηριότητες (σεμινάρια, ασκήσεις, κτλ.) οι οποίες αποτελούν το μέσο για την ατομική μάθηση των εργαζομένων. Ωστόσο, η ατομική μάθηση δεν είναι παρά η αναγκαία προϋπόθεση για την οργανωσιακή μάθηση. Οι οργανισμοί και τα δίκτυα μαθαίνουν όταν οι άνθρωποι μαθαίνουν, αλλά μόνο εφόσον οι άνθρωποι μοιράζονται την γνώση που έχουν αποκτήσει. Έτσι λοιπόν, η ουσιαστική διαφορά είναι ότι, ένας οργανισμός μάθησης δημιουργεί, συλλαμβάνει, μεταφέρει και χρησιμοποιεί την γνώση, για να την ενδυναμώσει και να την ενσωματώσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένας οργανισμός μάθησης προάγει ενεργά, διευκολύνει και επιβραβεύει την συλλογική μάθηση. Συνεπώς, το σημείο κλειδί της οργανωσιακής μάθησης είναι η αλληλεπίδραση που συμβαίνει ανάμεσα στα άτομα.

Μέσα στα χρόνια ερευνών, η οργανωσιακή μάθηση έχει αναπτύξει πρακτικά εργαλεία που ενισχύουν την συλλογική νοημοσύνη των οργανισμών έτσι ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται πραγματικά από όλο τον οργανισμό και κατά συνέπεια, να υποστηρίζονται από

όλο τον οργανισμό. Οι March and Olsen (1975) συνδέουν στο μοντέλο τους την ατομική με την οργανωσιακή μάθηση υποστηρίζοντας ότι, οι ατομικές πεποιθήσεις οδηγούν σε ατομική δράση, που μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή *δράση και αντίδραση* από το περιβάλλον και οι οποίες με τη σειρά τους, μπορούν να επιφέρουν νέες ατομικές πεποιθήσεις. Περιγράφουν ουσιαστικά έναν κύκλο στον οποίο η μάθηση συμβαίνει όταν, καλύτερες πεποιθήσεις οδηγούν σε καλύτερες δράσεις.

Ο Argyris (1977) περιγράφει την οργανωσιακή μάθηση, ως τη διαδικασία κατά την οποία ανιχνεύεται και διορθώνεται ένα λάθος. Όταν η διόρθωση συμβαίνει, χωρίς να αλλάξουν οι υποκειμενικές αξίες και η παρούσα κατάσταση που ελέγχουν τις συμπεριφορές, τότε έχουμε μάθηση μονού (απλού) βρόγχου. Αντίθετα, όταν ανιχνεύεται κάτι λανθασμένο και διορθώνεται αφού πρώτα αλλάξουν οι υποκειμενικές αξίες και άλλα στοιχεία της υπάρχουσας κατάστασης, τότε έχουμε μάθηση διπλού βρόγχου. Η μάθηση μονού βρόγχου παραμένει στα όρια των αποδεκτών διαδικασιών, ενώ αυτή του διπλού βρόγχου απαιτεί να δημιουργηθούν νέες διαδικασίες που να βασίζονται σε μια νέα αντίληψη.

Η Sun (2003) αναφέρει ότι, η οργανωσιακή μάθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αποστολής και του οράματος του οργανισμού μάθησης. Η ίδια, έχοντας διαπιστώνει τη σύγχυση στη χρήση των δύο αυτών όρων από αρκετούς μελετητές, τους διακρίνει ορίζοντας την οργανωσιακή μάθηση ως διαδικασία και τον οργανισμό μάθησης ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Για την συγγραφέα, η οργανωσιακή μάθηση είναι συλλογική μάθηση και μια συστηματική διαδικασία απόκτησης νέας γνώσης που στοχεύει στο να χτίσει τον οργανισμό μάθησης. Εντοπίζει σε αυτήν όρους όπως δυναμική, καλλιέργεια, στόχους, προσθήκη νέων πραγμάτων, συμμετοχή και συνεργασία. Η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων του οργανισμού σε συζητήσεις, διαλόγους, προτάσεις, ανταλλαγές ιδεών, διαπραγματεύσεις, σύγκριση απόψεων και έκφραση εμπειριών, αποτελεί το κλειδί για την απόκτηση οργανωσιακής μάθησης.

Οι Scott and Sun (2003) υποστηρίζουν ότι, η διαδικασία μάθησης συμπεριλαμβάνει την απόκτηση, τη διανομή και την κατανόηση των πληροφοριών αλλά και την οργανωσιακή μνήμη σε βάσεις δεδομένων και άτυπες μορφές επικοινωνίας. Το σημαντικότερο κομμάτι είναι η απόκτηση της γνώσης η οποία προέρχεται, είτε από τη φιλοσοφία ίδρυσης του οργανισμού, είτε από την εμπειρία μέσα από τον οργανισμό ή με βάση συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς ή και ακόμη από την επαφή με άλλους οργανισμούς και τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για τους Pak and Snell (2003), η οργανωσιακή μάθηση είναι ένας τρόπος για τη δημιουργία και την ανάπτυξη κοινής σκέψης, ενώ ο Miller (1996) την ορίζει ως την απόκτηση γνώσης από άτομα και ομάδες οι οποίοι είναι πρόθυμοι να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους για τη λήψη αποφάσεων και την επιρροή των άλλων, ώστε να επιτευχθεί η αποστολή του οργανισμού. Η οργανωσιακή μάθηση για τους Hanna and Lester (2009), είναι εγγενώς σύνθετη επειδή περιλαμβάνει τη σύνδεση ποικίλων και συχνά αντικρουόμενων ατόμων, ομάδων, πολιτικών και λειτουργιών.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι η αναγκαία διαδικασία όπου, μέσα από την αναζήτηση, διάχυση, κατανόηση και υιοθέτηση της γνώσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, καταφέρνει και μετατρέπει έναν οργανισμό, σε οργανισμό μάθησης. Άλλωστε, οι οργανισμοί που θα υπερέχουν στο μέλλον, θα είναι εκείνοι οι οποίοι θα ανακαλύψουν πως να αντλήσουν τη δέσμευση των μελών τους και την ικανότητά τους να μαθαίνουν σε όλα τα επίπεδα μέσα σε αυτούς (Senge, 1991).

2.4 Βασικές αρχές οργανωσιακής μάθησης

Ο Peter Senge και οι συνεργάτες του στο MIT, κατάφεραν να προσδιορίσουν τις πέντε (5) βασικές αρχές (disciplines), οι οποίες συμβάλουν στην οργανωσιακή μάθηση και που θα πρέπει να συνδυαστούν για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού οργανισμού μάθησης (Μπουραντάς, 2005). Οι αρχές αυτές, που χαρακτηρίζονται και ως οι πυλώνες της λειτουργίας ενός οργανισμού μάθησης, είναι οι εξής:

2.4.1. Προσωπική κυριαρχία (Personal mastery)

Το κύτταρο της μάθησης ασφαλώς είναι το άτομο. Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο προσωπικής κυριαρχίας, συνειδητοποιούν το ποιοι είναι, που είναι, που και πως θέλουν να πάνε, τις συνέπειες των πράξεων, των συναισθημάτων και των αποτελεσμάτων τους. Διακρίνονται δηλαδή από αυτογνωσία, ένα αίσθημα αποστολής και μια διάθεση για συνεχή ανάπτυξη, πράγματα που αποτελούν το θεμέλιο της μάθησης. Πιο συγκεκριμένα για τον Senge, προσωπική κυριαρχία σημαίνει:

- την ανάπτυξη της ικανότητας να ξεκαθαρίζουμε τι και γιατί είναι σημαντικό (αξίζει),

- τη συνειδητοποίηση ενός χάσματος μεταξύ της παρούσας και μιας επιθυμητής κατάστασης, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα μια δημιουργική ένταση (creative tension) που, με τη σειρά της, κινητοποιεί το άτομο για την κάλυψη του χάσματος, δηλαδή για βελτίωση και ανάπτυξη,
- τη δημιουργία της δυνατότητας να καλύψουμε το χάσμα (αυτοανάπτυξη),
- την ικανότητα και την προσπάθεια του καθενός να ξεκαθαρίζει και να εμφανίζει το προσωπικό του όραμα, να εστιάζει τις ενέργειές του, να μαθαίνει, να επιμένει, να είναι υπομονετικός, να αντιλαμβάνεται και να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα, όσο γίνεται πιο αντικειμενικά,
- τη συνεχή ανάπτυξη της ελεύθερης βούλησης και της δημιουργικής φαντασίας,
- την αυτογνωσία και
- την ηγεσία του εαυτού μας (αυτοπαρακίνηση, αυτοέλεγχος, κλπ.).

2.4.2. Νοητικά μοντέλα (Mental models)

Τα νοητικά μοντέλα συνίστανται σε υποθέσεις, παραδοχές, γενικεύσεις, σημασίες, εικόνες, κλπ., οι οποίες προσδιορίζουν το πώς αντιλαμβανόμαστε και κατανοούμε τον εαυτό μας, τον κόσμο ή την πραγματικότητα, το πώς σκεφτόμαστε και ενεργούμε. Τα νοητικά μοντέλα των ανθρώπων είναι φυσικό να είναι διαφορετικά, πράγμα που συνεπάγεται διαφορετικές αντιλήψεις και διαφωνίες. Η συλλογική μάθηση προϋποθέτει, αφενός τη συνειδητοποίηση και την αποσαφήνιση των δικών μας νοητικών μοντέλων και αφετέρου, την κατανόηση των νοητικών μοντέλων των άλλων. Ασφαλώς, η ανάπτυξη νέων κοινών νοητικών μοντέλων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης.

2.4.3. Ομαδική μάθηση (Team learning)

Η σπουδαιότητα της ομαδικής μάθησης προκύπτει από τις σημαντικές συνέργειες που μπορούν να επιτύχουν τα άτομα όταν μαθαίνουν ομαδικά. Ομαδική μάθηση είναι η ικανότητα να αναπτύσσουμε συλλογική εξυπνάδα, ομαδική νοημοσύνη και κοινές γνώσεις. Ομαδική μάθηση σημαίνει διάλογος, συμμετοχή όλων στη δημιουργία και μοίρασμα της γνώσης, χτίσιμο της γνώσης του ενός πάνω στη γνώση του άλλου, κατανόηση των νοητικών μοντέλων των άλλων και δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων. Ομαδική μάθηση επιπλέον, σημαίνει

να μαθαίνει το κάθε μέλος της ομάδας από τις εμπειρίες, τις επιτυχίες, τα λάθη και τις αποτυχίες των άλλων.

2.4.4. Κοινό όραμα (Shared vision)

Το κοινό όραμα ενεργοποιεί και κινητοποιεί τους ανθρώπους για κοινή βελτίωση και πρόοδο. Η διάθεση για οργανωσιακή μάθηση δεν υφίσταται, αν δεν έχει νόημα. Το νόημα αυτό, το δημιουργεί το κοινό όραμα, το οποίο και εκφράζει το προσωπικό όραμα, τις προσωπικές και συλλογικές επιθυμίες και όνειρα. Πιο συγκεκριμένα, το κοινό όραμα συμβάλλει στην οργανωσιακή μάθηση αφού:

- Ενεργοποιεί και κινητοποιεί τα άτομα μέσω της παρακίνησης και της δέσμευσης σε αυτό.
- Ενισχύει τη δυνατότητα δημιουργίας του επιθυμητού μέλλοντος.
- Μετατρέπει την αντιδραστική διάθεση - στάση σε πρόδραση και δημιουργική ένταση.
- Ωθεί σε συνεχή βελτίωση και πρόοδο.

2.4.5. Συστημική σκέψη (Systems thinking)

Η συστημική σκέψη αποτελεί βασική αρχή μάθησης, αφού μετατρέπει και αυξάνει την ικανότητα:

- Να αντιλαμβανόμαστε και να κατανοούμε το όλο και όχι μόνο τα μέρη.
- Να κατανοούμε, να αναλύουμε και να συνθέτουμε αλληλοσυσχετίσεις, αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών που συνιστούν την ολότητα.
- Να προσδιορίζουμε και να κατανοούμε βαθιές αιτίες και συμπτώματα και τις σχέσεις μεταξύ τους.
- Να χρησιμοποιούμε μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό εργαλείο για την κατανόηση, ανάλυση και σύνθεση πολύπλοκων φαινομένων.

Συνοψίζοντας για την οργανωσιακή μάθηση θα λέγαμε ότι, ο σύγχρονος οργανισμός θα πρέπει να τη θέτει ως πρώτη του προτεραιότητα, αφού μέσα από αυτήν θα ανταποκριθεί γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές του στις οποιεσδήποτε αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται. Θα πρέπει δηλαδή, να δίνει στα άτομα τη δυνατότητα να παράγουν ιδέες και να διαχειρίζονται πληροφορίες καθιστώντας τα υπεύθυνα και υπόλογα για αυτές, να τα μαθαίνει πως να μαθαίνουν συνεχώς, να τα παρακινεί στο να αυξάνει τις ικανότητές τους και να μην μένουν στάσιμα, να τα εκπαιδεύσει στο **που** να προσδιορίζουν και στο **πως** να επιλύουν τα όποια προβλήματα συναντήσουν στον τομέα εργασίας τους. Η ικανότητα αυτή του οργανισμού να μαθαίνει και να αλλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του, ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται. Βασική προϋπόθεση οργανωσιακής μάθησης, συνεχούς προσαρμογής, βελτίωσης και προόδου είναι η ικανότητα του οργανισμού να σχεδιάζει και να υλοποιεί αποτελεσματικά αλλαγές. Η ικανότητα αυτή συνίσταται στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στις αλλαγές, τη συνεχή παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία των αλλαγών.

2.5 Οργανισμός μάθησης

Είναι κοινώς πλέον αποδεκτό και δεδομένο, ότι ο άνθρωπος επιθυμεί να ορίζει τη ζωή του αλλά και την εργασία την οποία κάνει, με τον δικό του ιδιαίτερο, προσωπικό και μοναδικό τρόπο. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι νιώθουν πολλές φορές την ανάγκη της απόλαυσης της εργασίας τους, μέσα από την συνεισφορά τους στην επιχείρηση (οργανισμό), την αίσθηση του σεβασμού προς το πρόσωπό τους ενώ παράλληλα, επιδιώκουν να μαθαίνουν συνεχώς και να αναπτύσσονται (Ζαβλανός, 2002). Επειδή ακριβώς, με το υπάρχον οργανωτικό σύστημα, οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις παραπάνω επιθυμίες, θα πρέπει να μετασχηματιστεί η δομή τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορέσουν να βοηθήσουν τα άτομα να αναπτυχθούν προσωπικά, να διατυπώσουν το όραμα, να αποκτήσουν αυτογνωσία και γενικότερα να καλλιεργήσουν το πνεύμα τους. Θα πρέπει δηλαδή, οι οργανισμοί να προσαρμόζονται, να μαθαίνουν, να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές, να επεκτείνουν τις ικανότητές τους, να παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, να αμείβουν την καινοτομία και να δέχονται τα σφάλματα που κάνουν οι υπάλληλοί του.

Όλα τα παραπάνω, οδηγούν προς την κατεύθυνση ενός νέου τύπου οργανισμού που ονομάζεται οργανισμός μάθησης (learning organization). Αυτός, αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο οργανισμού, του οποίου η λειτουργία διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του με αποτέλεσμα και ο ίδιος να μετασχηματίζεται συνεχώς. Επιπλέον, ο οργανισμός μάθησης, σύμφωνα με τον Garvin (1993), είναι ένας οργανισμός που παρέχει στα μέλη του τη δυνατότητα της έρευνας, της αναζήτησης, της απόκτησης και μετάδοσης της γνώσης, καθώς επίσης και τη δυνατότητα της τροποποίησης της συμπεριφοράς τους, ώστε να δημιουργούνται νέες προοπτικές. Ένας οργανισμός μάθησης αξιοποιεί όλα τα μέλη του, ώστε να μπορούν να προσδιορίσουν και να επιλύσουν το πρόβλημα, γεγονός που τα καθιστά ικανά συνεχώς να πειραματίζονται, να βελτιώνονται, να δημιουργούν το μέλλον τους και να αυξάνουν τη δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Ο εμπνευστής της έννοιας του οργανισμού μάθησης Peter Senge, στο βιβλίο του «*The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*» το 1991, ανέπτυξε πλήρως τη σημασία και την επιρροή του, ορίζοντάς τον ως έναν οργανισμό μέσα στον οποίο καλλιεργούνται νέοι και επεκτατικοί τρόποι σκέψης, απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία, οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους για να φέρουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, μαθαίνοντας συνεχώς το πως να μαθαίνουν συλλογικά.

Για τον Jensen (2005), οργανισμός μάθησης είναι εκείνος ο οργανισμός ο οποίος ερευνά το επιχειρησιακό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του, αποκτά πληροφορίες μεταβάλλοντας τη δράση του προκειμένου να τις διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ στη συνέχεια τις επεξεργάζεται, τις οργανώνει και τις διαχέει στους εργαζόμενους του. Σύμφωνα πάντα με τον συγγραφέα, όποιος οργανισμός δεν πράττει το ίδιο, συναντά μεγάλες δυσκολίες ως προς την επιβίωσή του σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Οι Pedler et. al. (1989) θεώρησαν ότι ο οργανισμός μάθησης, αναπτύχθηκε ως μια απάντηση στη φτωχή επιχειρησιακή απόδοση, ως ένας τρόπος δηλαδή αντιμετώπισης της «αργοστροφίας» των επιχειρήσεων, της γραφειοκρατίας, του υπερβολικού ελέγχου και γενικά, της (δυσ)λειτουργίας των οργανισμών εκείνων που συχνά, παρά τη θέλησή τους, εμπόδιζαν και ματαίωναν τις προσπάθειες αυτοανάπτυξης των μελών τους και αποτύγχαναν να αξιοποιήσουν την προοπτική και τα προσόντα τους.

Σύμφωνα με τους Bennett and O'Brien (1994), οργανισμός μάθησης είναι εκείνος ο οργανισμός που έχει αναπτύξει μια συνεχή και ενισχυμένη ικανότητα να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να αλλάζει την κουλτούρα του.

Ο οργανισμός μάθησης σύμφωνα με τους Gephart et. al. (1996), είναι ο οργανισμός στον οποίο οι διαδικασίες μάθησης αναλύονται, ελέγχονται, αναπτύσσονται, ρυθμίζονται και ευθυγραμμίζονται με τους στόχους βελτίωσης και καινοτομίας. Το όραμα, η στρατηγική, η ηγεσία, η δομή, τα συστήματα, οι διαδικασίες και οι πρακτικές, συνεργάζονται για να ενθαρρύνουν τη μάθηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων.

Η επιχείρηση μπορεί να περιγραφεί σαν οργανισμός μάθησης, όταν όλα τα μέλη της συμπεριλαμβάνονται στην αύξηση της επιχειρησιακής και ατομικής αποτελεσματικότητας μέσω της συνεχούς εξέτασης και αναθεώρησης του τρόπου χειρισμού των στρατηγικών και καθημερινών εργασιών. Ένας οργανισμός μάθησης λειτουργεί ιδανικά, όταν οι εργαζόμενοί του, μαθαίνουν από την ανάθεση προκλητικών εργασιών αλλά και από την παροχή υποστήριξης για συνεχή εξέταση και αναθεώρηση αυτών των εργασιών. Έτσι, το περιεχόμενο της εργασίας μετατρέπεται σε περιεχόμενο μάθησης καθώς και τα δύο μαζί, αναπτύσσονται ως μέρη μιας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης, φέρνοντας θετικά αποτελέσματα στις ατομικές αλλά και στις ομαδικές δεξιότητες των εργαζομένων.

Όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, έχουν υψηλό επίπεδο αυτονομίας και ελέγχου της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων ενώ ταυτόχρονα, υποστηρίζονται στην αξιοποίηση αυτών των καθηκόντων, ως ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων τότε, υποδεικνύει την λειτουργία του ως οργανισμού μάθησης. Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η εργασία τους, διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τους ρόλους και τις εργασιακές τους ευθύνες και πως αυτές, συσχετίζονται και αλληλεπιδρούν με άλλους ρόλους και καθήκοντα, μέσα στο συνολικό οργανωτικό λειτουργικό σύστημα.

Όπως το πρόσωπο του Ιανού, έτσι και ο οργανισμός μάθησης κοιτάζει προς δύο κατευθύνσεις. Κοιτάζοντας προς τα εμπρός, συνιστά ένα όραμα για το μέλλον. Κοιτάζοντας προς τα πίσω, αποτελεί μια αντανάκλαση της παρελθούσης πραγματικότητας, καθώς οι επιχειρήσεις που έχουν επιβιώσει, είναι ακριβώς εκείνες που έχουν μάθει να προσαρμόζονται σε αγορές που αλλάζουν. Με άλλα λόγια, εκείνες που έχουν ήδη αποκτήσει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει (Stahl et. al. 1993). Οι μάνατζερς εκείνοι, οι

οποίοι απορρίπτουν την έννοια του οργανισμού μάθησης, θα έπρεπε να συμβουλευούνται τις μελέτες που αναφέρουν την έλλειψη ευελιξίας, σαν μια από τις κυριότερες αιτίες πτώχευσης ή/και αποτυχίας των επιχειρήσεων. Για εκείνους που συνειδητοποιούν ότι, επιβίωση σημαίνει ενεργός προσαρμογή σε όλο και πιο γρήγορες αλλαγές, το ερώτημα είναι με ποιο τρόπο μπορεί να συμβεί αυτό (De Geus, 1988).

Αρκετοί οργανισμοί συναντούν μαθησιακές δυσκολίες, πράγμα το οποίο τους καθιστά αναποτελεσματικούς. Οι δυσκολίες αυτές, εντοπίζονται από το πως τα άτομα αντιλαμβάνονται τα πράγματα γύρω τους, πως επικοινωνούν και πως συνεργάζονται μεταξύ τους. Οι οργανωτικές βελτιώσεις, αρχίζουν από το ατομικό επίπεδο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι μαθαίνουν νέους τρόπους σκέψης και αλληλεπίδρασης και καταλήγουν στο ομαδικό. Οι αλλαγές αυτές, οδηγούν στην κατεύθυνση δημιουργίας ενός οργανισμού μάθησης που συνεχώς επεκτείνει την ικανότητά του να δημιουργεί το μέλλον του, με σκοπό να κάνει κάτι που δεν μπορούσε να κάνει προηγουμένως (Senge, 1993).

Ο οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του, με αποτέλεσμα και ο ίδιος να μετασχηματίζεται συνεχώς. Για να μπορέσει να επιβιώσει, θα πρέπει ο ρυθμός μάθησης να είναι μεγαλύτερος, ή τουλάχιστον ίσος, με το ρυθμό των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον του. Κλειδί για την διαρκή επιτυχία του οργανισμού, αποτελεί ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων του, οι οποίοι από τη μεριά τους, θα πρέπει να παραμερίσουν τον παλιό τρόπο σκέψης τους και να αναζητήσουν νέους στην εκτέλεση της εργασίας τους αλλά και για την εκπλήρωση των στόχων που η διοίκηση τους έχει θέσει.

Συνοψίζοντας θα τονίζαμε ότι, ένας οργανισμός ονομάζεται οργανισμός μάθησης όταν ενθαρρύνει, ανεξαιρέτως και σε όλα τα μέλη του, την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, της επικοινωνίας, των διαπροσωπικών σχέσεων και των δεξιοτήτων του. Παράλληλα, προσθέτει αξία στον πελάτη με το να απαντά ταχύτερα, έγκαιρα και ακριβώς στις ανάγκες του τελευταίου καθώς αναζητά τρόπους να τους ικανοποιήσει (Senge, 1991).

2.6 Χαρακτηριστικά οργανισμού μάθησης

Ο «παραδοσιακός» οργανισμός που δραστηριοποιείται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον σταθερότητας και προβλεπτικότητας, σχεδιάζει το οργανωτικό του πλαίσιο με στόχο την καλύτερη αποδοτικότητά του σε αυτό. Επειδή όμως, το σύγχρονο επιχειρησιακό και οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και αστάθεια, είναι επιτακτική η ανάγκη, ο οργανισμός αυτός να τροποποιηθεί σε οργανισμό μάθησης. Για να μπορέσει να επιτύχει την μετατροπή αυτή, θα πρέπει να υιοθετήσει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης, τα οποία είναι:

2.6.1 Στρατηγική

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει την επιλογή μιας κατεύθυνσης, την εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας και την απόφαση μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων (Montana and Charnov, 2000). Η στρατηγική του οργανισμού μάθησης είναι προσανατολισμένη στη συνεργασία των ατόμων και των ομάδων του. Τελικός σκοπός της στρατηγικής αυτής, είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η εισαγωγή νέων μεθόδων και καινοτομιών, η αναζήτηση νέων αγορών-ευκαιριών και η συνεχής ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.6.2 Διοίκηση

Το μοντέλο της διοίκησης που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό για τη δημιουργία της γνώσης και αποτελεί παράγοντα χαρακτηρισμού ως οργανισμού μάθησης.

Μπορούμε να διακρίνουμε τρία (3) μοντέλα διοίκησης:

1. το κλασσικό μοντέλο «από τη κορυφή» (top-down) διοίκηση (αναλυτική προσέγγιση), κατά το οποίο όλες οι πληροφορίες συγκεντρώνονται στα υψηλά στελέχη της, δημιουργώντας γνώση και αφήνοντας τη βάση να λειτουργεί μόνο υπό συνθήκες ρουτίνας, εκτελώντας αποκλειστικά και μόνο, τις εντολές τους,

2. το «από τη βάση» (bottom-up) διοίκηση μοντέλο, κατά το οποίο δημιουργείται γνώση σε ατομικό και όχι σε ομαδικό επίπεδο, αφού τα υψηλά στελέχη χαράζουν τη στρατηγική και δίνουν τις κατευθυντήριες εντολές στο προσωπικό, το οποίο υλοποιεί τους στόχους της επιχείρησης, δρώντας όμως ανεξάρτητα και

3. το μοντέλο της «μέσο-κορυφή-βάση» (middle-up-down) διοίκησης στο οποίο, για τους Nonaka and Tacheuchi (1995), θα πρέπει να βασίζεται η διοίκηση ενός οργανισμού για να μετατραπεί σε οργανισμό μάθησης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, δίνεται ιδιαίτερο βάρος στα μεσαία στελέχη του οργανισμού, τους οποίους και παραμελούσαν τα δύο προηγούμενα είδη διοίκησης. Αυτά τα στελέχη τοποθετούνται στο κέντρο διαχείρισης της γνώσης, δηλαδή στο σημείο σύγκλισης της οριζόντιας και κάθετης ροής των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό και αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των υψηλών στελεχών και του προσωπικού της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, προσανατολίζουν τα άτομα στη δημιουργική παραγωγή γνώσης, σύμφωνα με τις ιδέες, τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας.

2.6.3 Δομή

Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού μάθησης, η ηγεσία του οποίου χρησιμοποιεί το «μέσο-κορυφή-βάση» (middle-up-down) μοντέλο διοίκησης, πρέπει να είναι σε θέση να αποκτά, να δημιουργεί, να αξιοποιεί και να συσσωρεύει νέα γνώση σε συνεχή και επαναλαμβανόμενη βάση, μέσω μιας κυκλικής διαδικασίας. Αυτή η οργανωτική δομή ονομάζεται «υπερκείμενη οργάνωση» και αποτελείται από τα εξής αλληλοεπιδρώντα επίπεδα (Nonaka and Tacheuchi, 1995):

1. το «επιχειρησιακό σύστημα», που βρίσκεται στο μέσο της δομής (κεντρικό) και στο οποίο διεξάγονται όλες οι εργασίες ρουτίνας,

2. η «ομάδα έργου», που βρίσκεται στο ανώτερο στρώμα (πάνω) και στην οποία πολλαπλές ομάδες επιδίδονται σε δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης, και

3. το «στρώμα βάσης γνώσης», που βρίσκεται στη βάση της δομής (κάτω) και στο οποίο η παραγόμενη οργανωσιακή γνώση, επαναπροσδιορίζεται και αναπλαισιώνεται.

Χαρακτηριστικά της υπερκείμενης οργάνωσης:

- τα άτομα ανήκουν και αναφέρονται σε μια δομή, για κάθε δεδομένη στιγμή,
- κάθε δομή παράγει και συσσωρεύει γνώση με διαφορετικό τρόπο,
- το περιεχόμενο της γνώσης συνδυάζεται με ευέλικτο τρόπο σε όλα τα στρώματα και
- υφίσταται διεξοδικός διάλογος μεταξύ των επιπέδων.

Συνοψίζοντας θα τονίζαμε ότι, η οργανωτική δομή του οργανισμού μάθησης αποτελείται από τα κατ' ελάχιστα επίπεδα ιεραρχίας, ενώ το εύρος του ελέγχου στις ομάδες εργασίας είναι αρκετά μεγάλο. Ο οργανισμός μάθησης έχει οριζόντια, ευέλικτη και αποκεντρωμένη δομή με μεγάλο όριο διεύθυνσης και με λίγα οργανωτικά επίπεδα, που διευκολύνει τη συμμετοχή, την ανταλλαγή και τη διάχυση της γνώσης. Είναι σημαντικό για τον οργανισμό, να λειτουργεί υπό το καθεστώς των αυτοδιοικούμενων ομάδων με τη συμμετοχή ατόμων από πολλούς τομείς, οι οποίες θα μπορούν να εντοπίζουν τυχόν λάθη, να αναζητούν τις αιτίες δημιουργίας τους και να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις. Μέσα στην ομάδα, επικρατεί ένα άριστο κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής από όλα τα άτομα, ενώ ο ρόλος του κάθε υπαλλήλου είναι αναβαθμισμένος και ενδυναμωμένος.

2.6.4 Κουλτούρα

Οι οργανισμοί στο σύνολό τους, όπως και κάθε σύνολο ανθρώπων, διαθέτουν «προσωπικότητα», η οποία ονομάζεται κουλτούρα. Αυτή αποτελεί το κύριο οργανωτικό χαρακτηριστικό και είναι ο ισχυρότερος παράγοντας επιρροής και επίδρασης στην απόδοση των εργαζομένων. Εμπεριέχει και αποτελείται από τις αξίες, τους κανόνες και τις προσδοκίες που οι εργαζόμενοι αποδέχονται, μοιράζονται και μεταφέρουν στα νέα μέλη των οργανισμών. Η ίδια, δημιουργεί πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Ο Schein (1992) θεωρεί την οργανωτική κουλτούρα ως μια σειρά βασικών υποθέσεων που επινοούνται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια ομάδα, όταν η ίδια μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης που δουλεύει αρκετά καλά, ώστε να θεωρηθεί αποτελεσματική και επομένως να διδάσκεται σε νέα μέλη της ομάδας, ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να αισθάνονται και να

σκέφτονται σε σχέση με τα προβλήματα αυτά. Για τον συγγραφέα, η οργανωτική κουλτούρα προκύπτει μέσω της εγκαθίδρυσης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, προκειμένου ο οργανισμός να επιβιώσει στο διαρκώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η κουλτούρα των οργανισμών μάθησης χαρακτηρίζεται από συνεργασία, ελεύθερη διακίνηση ιδεών και πληροφοριών εντός του οργανισμού. Οι Davenport and Prusak (1998) θεωρούν πως οι κουλτούρες που υποστηρίζουν την κατανομή της γνώσης και την ενσωμάτωσή της στον οργανισμό, ενθαρρύνουν το διάλογο ώστε να υπάρχει συνεισφορά από όλα τα άτομα, ανεξαρτήτως εργασιακού επιπέδου. Αυτή η συνεισφορά και συμμετοχή, καθίστανται δυνατές με πρακτικές που ωθούν τα μέλη του οργανισμού να εξασκούν την κρίση τους, με τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές και μετατρέποντάς τα σε πληροφορίες, ενώ στη συνέχεια, αλληλεπιδρώντας και συζητώντας τις πληροφορίες αυτές με άλλους, παράγεται νέα γνώση η οποία θα αποτελέσει τη βάση για δράση.

Η οργανωτική κουλτούρα που προάγει και ενθαρρύνει την οργανωσιακή μάθηση, ονομάζεται συνεργατική (collaborative) κουλτούρα (López et. al. 2005) και εμπεριέχει οχτώ (8) διαστάσεις:

1. το μακροπρόθεσμο όραμα και μια προχωρημένη διοίκηση αλλαγής,
2. την επικοινωνία και το διάλογο,
3. την εμπιστοσύνη και το σεβασμό,
4. την ομαδική εργασία,
5. την ενδυνάμωση,
6. την ανοχή στην αμφιβολία,
7. την ανάληψη κινδύνων και
8. την ενθάρρυνση της διαφορετικότητας.

2.6.5 Ηγεσία

Η αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού, εξαρτάται από τις ηγετικές ικανότητες του διοικητικού στελέχους. Ηγέτης ενός τμήματος, δεν είναι κατ' ανάγκη ο προϊστάμενος της διεύθυνσης, αλλά το άτομο εκείνο το οποίο οι εργαζόμενοι (υφιστάμενοι)

αναγνωρίζουν ότι ασκεί αποτελεσματική διοίκηση, καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στην ομάδα του και ενθαρρύνει τα μέλη να πραγματοποιούν τόσο τους στόχους του οργανισμού, όσο και τους ατομικούς τους (Πετρίδου, 2006).

Οι οργανισμοί μάθησης έχουν ανάγκη από ένα ηγέτη μετασχηματιστή-μεταρρυθμιστή, ο ρόλος του οποίου είναι να διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων, να διατυπώνει το όραμα μαζί με άλλους, να ενδυναμώνει το προσωπικό, να εμπνέει την αφοσίωση και να ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό. Επίσης, ο ηγέτης αυτός θα πρέπει να βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων, να παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα απ' ό,τι αρχικά είχαν την τάση να κάνουν, να δίνει αξία στα άτομα και να παρέχει τη δυνατότητα σε αυτά να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται (Ζαβλανός, 2002).

Το ιδανικότερο σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού μάθησης είναι το συμμετοχικό. Σύμφωνα με αυτό, ο ηγέτης προωθεί τη λήψη αποφάσεων με δημοκρατικές διαδικασίες μέσω της συμμετοχής των μελών της ομάδας δείχνοντας έτσι, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της διοίκησης στο πρόσωπό τους. Ενθαρρύνει και ενισχύει την ομαδική εργασία και καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, ομοψυχίας και διαλόγου. Παροτρύνει και παρακινεί τους υπαλλήλους του για υψηλότερες αποδόσεις και στόχους, η θέσπιση των οποίων αυξάνει κάθε φορά το αίσθημα της αυτοπεποίθησής τους, ενώ όταν οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται, αυξάνεται εξίσου και η ικανοποίηση που λαμβάνουν. Η εύρυθμη λειτουργία και η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού, εξασφαλίζεται όταν ο ηγέτης επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους.

Οι βασικές αρχές του οργανωσιακής μάθησης, οι οποίες και αποτελούν τους άξονες-συστατικά των οργανισμών μάθησης, μπορούν να συνδυαστούν με τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης και τις προσδοκίες-επιθυμίες των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτόν, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1):

Αξονες- Συστατικά Οργανισμών Μάθησης	Ικανότητες Ηγέτη	Προσδοκίες-Επιθυμίες Υπαλλήλων
Προσωπική Κυριαρχία	<p> Να δείχνει ενδιαφέρον για τον άνθρωπο Να δέχεται τον εαυτό του και τους άλλους Να κατανέμει την εξουσία Να είναι αυθεντικός και αληθινός Να καλλιεργεί το πνεύμα Να διακρίνεται για την ηθική του Να είναι ευαίσθητος Να είναι ταπεινόφρων Να χειρίζεται σωστά την εξουσία Να αναπτύσσεται προσωπικά Να είναι ριποκίνδυνος Να είναι ανεκτικός Να είναι αφοσιωμένος στη μάθηση Να δείχνει εμπιστοσύνη στους άλλους Να διακρίνεται για την πνευματικότητα Να υποτάσσει το «εγώ» του </p>	<p> Να ενθαρρύνονται στο έργο τους Να γίνονται αποδεκτοί Να ενδυναμώνονται Να τους εμπιστεύονται οι άλλοι Να ανακαλύπτουν μόνοι τους Να τους συμπεριφέρονται με σεβασμό Να έχουν αυτονομία Να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους Να αναπτύσσονται προσωπικά Να υποστηρίζουν τις επιλογές τους Να έχουν ανεξαρτησία Να δείχνουν οι άλλοι τα λάθη που αυτοί κάνουν Να υποστηρίζουν το έργο τους Να μαθαίνουν Να έχουν υπευθυνότητα στην εργασία τους Να κατανοούν τις αλληλεξαρτήσεις Να έχουν συμμετοχή στα αποτελέσματα </p>
Νοητικά Μοντέλα	<p> Να έχει διορατικότητα Να ασκεί αυτοέλεγχο και αυτοκριτική Να προτείνει καινοτομίες Να κάνει υποθέσεις </p>	<p> Να τους δίνεται η δυνατότητα να προτείνουν καινοτομίες Να κατανοούν τη σημασία του έργου τους Να κάνουν υποθέσεις </p>
Ομαδική Μάθηση	<p> Να συνεργάζεται Να συζητεί με τα άτομα Να ακούει Να είναι δημιουργικός Να προωθεί την αρμονία Να ενθαρρύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις </p>	<p> Να συνεργάζονται για το σχεδιασμό των διαφόρων δραστηριοτήτων Να εκφράζονται και οι ίδιοι Να δημιουργούν Να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού Να υπάρχει κοινωνική συνοχή </p>

		Να υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Κοινό Όραμα	Να είναι πιστός στις αρχές του και τις αξίες Να εμπνέεται νέες ιδέες Να θέτει στόχους Να διατυπώνει οράματα Να διακρίνεται από ζωτικότητα Να έχει ευελιξία στις επιλογές του	Να κατανοούν τους σκοπούς του οργανισμού Να ακολουθούν τις αξίες Να παρακινούνται Να υπάρχει σαφήνεια σε ότι κάνουν Να συνεργάζονται για την ανάπτυξη του οράματος Να υπάρχουν υποχρεώσεις από την πλευρά της διοίκησης Να υπάρχουν δεσμεύσεις
Συστημική Σκέψη	Να διαθέτει ευρεία σκέψη Να κατανοεί την αλληλεξάρτηση των διαφόρων μερών του συστήματος Να έχει διαίσθηση Να προβλέπει τη δυνατότητα εξέλιξης του συστήματος Να έχει συνολική θεώρηση του οργανισμού	Να κατανοούν τον οργανισμό ως σύνολο

Πίνακας 1: Άξονες-Ικανότητες-Προσδοκίες

Μια κουλτούρα μάθησης προϋποθέτει ότι, το περιβάλλον του οργανισμού είναι σε κάποιο βαθμό διαχειριζόμενο και πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ευμετάβλητο είναι, τόσο σημαντικότερο είναι για τον ηγέτη να δείξει στην ομάδα του ότι υπάρχει η δυνατότητα να ασκηθεί κάποιος έλεγχος πάνω σε αυτό (Schein, 1992). Σε έναν οργανισμό μάθησης, δεν υπάρχει μόνο μια πηγή αλήθειας και ο ηγέτης θα πρέπει να παραδέχεται, όσο δύσκολο και αν είναι αυτό, την έλλειψη εμπειρίας ή γνώσης επί του προβλήματος.

2.6.6 Συστήματα

Ο οργανισμός μάθησης πρέπει να υποστηρίζεται αφενός, από τα συστήματα διοίκησης και αφετέρου, από αυτά των πληροφοριών.

Μια λειτουργία των συστημάτων διοίκησης που μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό, είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η οποία συμβάλλει με τέτοιο τρόπο ώστε ο ίδιος ο οργανισμός, να επωφεληθεί από τις αλλαγές, να είναι ευέλικτος και αποτελεσματικός και να εξασφαλίσει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών του, με την ανάπτυξη και διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας (Pfeffer, 1995).

Ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ορίζεται ο προγραμματισμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος των διαδικασιών που αναφέρονται στη στελέχωση των οργανισμών, την προσέλκυση του προσωπικού, την επιλογή, την πρόσληψη και τοποθέτησή του, την εναλλαγή των υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας, την προδιαγραφή των θέσεων και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και την υπηρεσιακή τους σταδιοδρομία, τη διαμόρφωση κουλτούρας και τέλος, τα συστήματα αμοιβών του προσωπικού. Στόχος της είναι η ενίσχυση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, της καινοτομίας, της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης της κοινωνίας των πολιτών (Μπουρής, 2008).

Τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, πρέπει να εμπεριέχουν σαφή κριτήρια για τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, καθώς το σύνολο της αξιολόγησης, πρέπει να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού. Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να αναγνωρίζουν, να επιβραβεύουν και να αμείβουν τις προσπάθειες και τις επιδόσεις που οδηγούν σε ατομική και οργανωσιακή μάθηση. Επίσης, τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων (Key Performance Indicators) και συνεχούς σύγκρισης με τις υποδειγματικές πρακτικές και τις εξαιρετικές επιδόσεις άλλων οργανισμών (Benchmarking) ή άλλων μονάδων του ίδιου οργανισμού (εσωτερικό Benchmarking), επιτρέπουν τον εντοπισμό αδυναμιών ή/και περιοχών βελτίωσης αποτελώντας με αυτό τον τρόπο, πηγή μάθησης.

Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές και δυνατότητες στα συστήματα πληροφοριών. Ο οργανισμός μάθησης, μέσω αυτών των συστημάτων, αποθηκεύει και διαχύει τη γνώση (π.χ. Internet, e-learning), παροτρύνει την εξ' αποστάσεως συνεργασία μεταξύ των ατόμων και μονάδων, πειραματίζεται και χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο τις διάφορες μαθησιακές τεχνικές (προσομοίωση, έλεγχος υποθέσεων, μαθηματικά μοντέλα).

2.6.7 Άνθρωποι

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), τόσο η ατομική, όσο και η οργανωσιακή μάθηση, συνδέονται σε σημαντικό βαθμό και με το χαρακτήρα των ανθρώπων. Το πνεύμα ανταγωνισμού, η έλλειψη διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, ο εγωισμός και η αλαζονεία, αποτελούν στοιχεία του χαρακτήρα που εμποδίζουν και τα δύο είδη μαθήσεων. Συνεπώς, ο οργανισμός που θα επιθυμούσε και θα επιδίωκε τη μετατροπή του σε οργανισμό μάθησης, θα πρέπει να είναι πολύ αυστηρός στο να μην εντάσσει στο εργασιακό του δυναμικό, υπαλλήλους με τέτοια χαρακτηριστικά.

Η ΔΑΔ ενός οργανισμού μάθησης, επιλέγει και προσλαμβάνει άτομα τα οποία διακρίνονται από:

- πνεύμα συνεργασίας,
- ανάγκη για δημιουργία και συνεχή βελτίωση,
- δημιουργικότητα και ανεξάρτητη κρίση,
- ταπεινότητα,
- διάθεση για αυτοκριτική και αποδοχή της δημιουργικής κριτικής των άλλων,
- που αναζητούν συνεχώς πολλές και πρωτότυπες εναλλακτικές λύσεις και
- που χαρακτηρίζονται από «φιλομάθεια» και όχι από «φοβομάθεια».

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ

3.1 Οργανισμοί ιδιωτικού Vs δημόσιου τομέα

Ο Αμερικανός πολιτικός επιστήμονας Graham Allison (1979) με άρθρο του, πλαισίωσε την κατεύθυνση της οργανωτικής θεωρίας που υπογραμμίζει τις διαφορές μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Τα βασικά επιχειρήματα της άποψης που υποστηρίζει ότι, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί διαφέρουν ριζικά σε καίρια σημεία, είναι (Christensen et. al. 2007):

1. το δημόσιο συμφέρον διαφέρει από αυτό του ιδιωτικού, δεδομένου πως ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να εξετάζει ένα ευρύτερο σύνολο από κανόνες και νόμους, δίνοντας έμφαση σε δημοκρατικές διαδικασίες, σε συνταγματικές αξίες και στο γενικό «δημόσιο καλό» (public welfare) σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς, όπου δίνεται έμφαση στο «προσωπικό καλό» (private welfare),
2. οι πολιτικές διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών, λογοδοτούν στους πολίτες και στους ψηφοφόρους, σε αντίθεση με τις διοικήσεις των ιδιωτικών οι οποίες λογοδοτούν σε ειδικές ομάδες και
3. σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς, οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν μια μεγαλύτερη έμφαση στην ειλικρίνεια, τη διαφάνεια, την ίση μεταχείριση, την αμεροληψία και την προβλεψιμότητα.

Οι διαφορές ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό οργανισμό, σύμφωνα με τους Perry and Rainey (1988), εντοπίζονται στο οργανωτικό τους περιβάλλον, τους περιορισμούς, τις

προοπτικές και την κουλτούρα, ενώ παράλληλα οι ιδιαιτερότητες του πρώτου, περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών, οι οποίες γίνονται προσφιλείς σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, κυρίως σε αυτούς που κινούνται στην πορεία του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής. Οι Benn and Gaus (1983) διαχωρίζουν τους οργανισμούς πρώτον, στο κατά πόσο τα κέρδη και οι ζημιές είναι κοινές για το κοινωνικό σύνολο ή αφορούν σε ιδιώτη δεύτερον, στη δεκτικότητά τους για έλεγχο και τρίτον, στο βαθμό τον οποίο ο κάθε οργανισμός εξυπηρετεί τις ανάγκες του συνόλου ή του ιδιώτη. Έννοιες όπως, το συμφέρον-interest (Mitnick, 1980), αγαθό-good, ιδιοκτησία-ownership και δικαιοδοσία-jurisdiction (Downs, 1967), αποτελούν τα διαχωριστικά και περιοριστικά κριτήρια ανάμεσα στις οργανώσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

Οι Vasu et. al. (1990) εντοπίζουν τη διαφορετικότητα των δύο οργανισμών στους στόχους και τους σκοπούς τους, στον τρόπο που διασφαλίζουν τους πόρους για την επιβίωσή τους και στην εφαρμογή του μάνατζμεντ. Αντικειμενικός σκοπός του ιδιωτικού οργανισμού είναι η μεγιστοποίηση των κερδών του, καθώς αν αυτό δεν επιτευχθεί, το λιγότερο που θα συμβεί είναι να αποτύχει να επιβιώσει στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και από το οποίο πρέπει να αντλήσει τα κεφάλαιά του. Αντίθετα, ένας δημόσιος οργανισμός αντλεί τη δύναμή του από το νόμο, ενώ τα αναγκαία για την επιβίωσή του κεφάλαια, αντλούνται από τους εκάστοτε φόρους (άμεσους και έμμεσους), με δέσμευση και τελικό σκοπό, την παροχή αξιόπιστων, αποδοτικών και σύμφωνα με τις κοινωνικές ανάγκες, δημόσιων υπηρεσιών. Το πολιτικό σύστημα αποτελεί ένα κοινό σημείο αναφοράς και για τα δύο είδη οργανισμών, αφού ο δημόσιος τομέας είναι ένα κομμάτι της κυβέρνησης, άρα και μέρος του πολιτικού συστήματος, ενώ οι επιχειρησιακές δραστηριότητες του ιδιωτικού, επηρεάζονται κατά μεγάλο ποσοστό από το πολιτικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Αυτό που διαφέρει στην ουσία είναι οι πρωταρχικοί τους στόχοι: οι δημόσιοι οργανισμοί προασπίζουν και λειτουργούν με γνώμονα την ισότητα και τη δικαιοσύνη όταν παρέχουν τις κοινωνικές τους υπηρεσίες, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς όπου βασικές επιδιώξεις αποτελούν η αποδοτικότητα, το κέρδος και η επιβίωση της επιχείρησης.

Ο Lane (2001) αντίθετα, θεωρεί την έννοια του δημόσιου τομέα ευρύτερη από αυτήν της κυβέρνησης ή του κράτους, επειδή μέσα σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων, των δημόσιων οικονομικών και των κρατικών ρυθμίσεων.

Σύμφωνα πάντα με τον συγγραφέα, η διαχωριστική γραμμή του ιδιωτικού τομέα από αυτόν του δημόσιου, είναι η θέσπιση ρυθμίσεων και διατάξεων, κατά τις οποίες οτιδήποτε δε συμπεριλαμβάνεται στον οριζόμενο δημόσιο, εντάσσεται στον ιδιωτικό ή στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Τέλος, η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική κουλτούρα και το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας, καθορίζουν τη σχέση μεγέθους μεταξύ των δύο οργανισμών.

Οι οργανισμοί τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα, έχουν πλέον την υποχρέωση να ανταποκριθούν στις παγκοσμίως ολοένα και αυξανόμενες, οικονομικές και κοινωνικές, ανακατατάξεις και αλλαγές ώστε να μπορέσουν να συναντηθούν με τις απαιτήσεις του πελάτη-πολίτη. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών στον ιδιωτικό αλλά και οι σύγχρονες κυβερνητικές πολιτικές, στρατηγικές και πιέσεις για καινοτομία και επιδόσεις στο δημόσιο τομέα, αποτελούν την απαρχή της νέας αυτής συνάντησης (Hartley and Bennington, 2006).

Για τον Αμερικανό μελετητή Barry Bozeman, όλοι οι οργανισμοί είναι δημόσιοι καθώς όλοι υπόκεινται στην πολιτική εξουσία, στην πολιτική επιρροή και στον εξωτερικό κυβερνητικό έλεγχο και για αυτόν το λόγο ο ίδιος, αντιτίθεται στη δημιουργία στερεοτύπων στη συζήτηση για τη σχέση τους. Οι γραμμές διαχωρισμού έχουν καταργηθεί για ορισμένους βασικούς τομείς και περιοχές και ένας, ολοένα αυξανόμενος, αριθμός οργανισμών λειτουργούν στη «γκρίζα» ζώνη μεταξύ των δύο οργανισμών. Η σύγχρονη πολιτική διοίκησης, αξιώνει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα καθορισμού του κάθε οργανισμού (ιδιωτικού ή δημόσιου) σε σχέση με άλλους ενώ παράλληλα προσδιορίζει τους στόχους και τα αποτελέσματά του. Παρόλα αυτά, η πραγματική μορφή των οργανισμών προσανατολίζεται σε μια διαφορετική κατεύθυνση, με μια δικτυακή δομή που χαρακτηρίζει αυξανόμενα ένα πολύπλοκο δίκτυο αλληλεπίδρασης, συσκοτίζοντας έτσι τα όρια μεταξύ διαφορετικών οργανισμών (Christensen et. al. 2007).

Η οργανωσιακή θεωρία απορρίπτει την αρχή των θεμελιωδών διαφορών μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων οργανισμών και κατασκευάζει πλέον μοντέλα, αναπτύσσει καινούργιες οικουμενικές και αξιόπιστες θεωρίες για τις δύο αυτές κατηγορίες και δέχεται την ανάγκη να τονίσει τις ομοιότητες και να αναπτύξει τη γνώση μέσα σε αυτές, ώστε να αποφευχθεί η διαίρεση μεταξύ τους. Αυτή η νέα παγκόσμια θεωρία που υποστηρίζει πως το μέγεθός τους, οι σκοποί τους και η τεχνολογία, επηρεάζουν τους οργανισμούς περισσότερο

από το ιδιωτικό ή δημόσιο καθεστώς τους και που προωθεί μεταρρυθμιστικά προγράμματα για το δημόσιο τομέα ονομάζεται Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Christensen et. al. 2007).

3.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Οι προσδοκίες των πολιτών σε συνδυασμό με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αλλαγή του παγκόσμιου περιβάλλοντος, έχουν πείσει τα τελευταία χρόνια τις κυβερνήσεις των χωρών, να ανταποκριθούν σε αυτές όσο το δυνατόν καλύτερα και ταχύτερα. Επιπλέον, οι ηγέτες των κυβερνήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν παλιές προκλήσεις, ενώ παράλληλα έχουν να αντιμετωπίσουν τις νέες, οι οποίες έχουν προκύψει από τις πολλές κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που είναι σαρωτικές και συμβαίνουν σε όλο τον κόσμο (Alberti and Bertucci, 2005). Ως απάντηση στις προσδοκίες τους, τα κράτη μεταρρυθμίζονται και αναπτύσσονται διοικητικά με προγράμματα που αφορούν τη σύγχρονη δημόσια διοικητική δράση ή διαφορετικά, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (στο εξής: ΝΔΜ).

Το ΝΔΜ αποτελεί τη σύγχρονη παγκόσμια θεωρητική προσέγγιση η οποία αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημόσιου τομέα, ως συνέπεια ευρύτερων αλλαγών και στην τάση υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα (Broadbent and Laughlin, 2001). Εκφράζει την τάση προσανατολισμού του δημόσιου τομέα προς μια επιχειρησιακού (οργανωτικού) τύπου διαχείριση του κόστους, στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου και αποδοτικότερου συστήματος παροχής υπηρεσιών (Lane, 1997). Σύμφωνα με τους Pollitt and Summa (1997), οι μέθοδοι του ΝΔΜ καθορίζουν την ατζέντα του, στην οποία περιλαμβάνονται τόσο αντικείμενα του κλασικού μάνατζμεντ (όπως είναι για παράδειγμα ο προγραμματισμός, η οργάνωση πόρων, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, κα.), όσο και τις εφαρμογές εκείνες που αναπτύχθηκαν σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες και επαναπροσδιόρισαν την έννοια των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο Hood (1995) αναφέρει ότι, ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιεί το ΝΔΜ, είναι οι πρακτικές επαγγελματικού μάνατζμεντ, οι οποίες περιλαμβάνουν την καθιέρωση προτύπων και μετρήσεις με βάση την απόδοση, συνεισφέροντας με αυτόν τον τρόπο στη μετάβαση από τον έλεγχο με βάση στις εισροές, στον έλεγχο των εκροών. Η αντικατάσταση των ανεπαρκών γραφειοκρατικών δομών και η καλλιέργεια συνθηκών θεμιτού ανταγωνισμού

μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας (δημόσιου οργανισμού), αλλά και αυτού μεταξύ των ίδιων των μονάδων (τμήματα), επιτυγχάνεται με τη δημιουργία και το χαρακτηρισμό τους, ως αποκεντρωμένες και αυτοδιοικούμενες. Ο ίδιος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, αν οι πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, όπως αυτές χρησιμοποιούνται στο χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, εφαρμοστούν και στο δημόσιο, τότε θα ενισχυθεί η δημοσιονομική πειθαρχία, η οικονομική διαχείριση, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι αρχές του ΝΔΜ αποτελούν μια σύνθεση ιδεών, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα, κατά τον ίδιο τρόπο που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό. Το μοντέλο αυτό, επιδιώκει την αναβάθμιση και τη βελτίωση των σχέσεων πολίτη-κράτους που παρεμποδίζουν και καθυστερούν οι γραφειοκράτες της δημόσιας διοίκησης, ενώ αποτελεί οδηγό στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και τον καταμερισμό του ελέγχου των αποδόσεων ανά τομέα ευθύνης, αλλά και ατομικά (Denhardt and Denhardt, 2000).

Ένας από τους στόχους του ΝΔΜ, αποτελεί και η καθιέρωση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση, μέσα σε ένα λιγότερο συγκεντρωτικό δημόσιο τομέα. Για να πετύχει ο στόχος αυτός, θα πρέπει να υπάρξει εστίαση στα αποτελέσματα, με όρους όπως παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (Durst and Newell, 1999). Παράλληλα, για την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, είναι αναγκαία η ύπαρξη ευελιξίας στο σχεδιασμό των πολιτικών, σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό μοντέλο της θέσπισης νόμων. Οι πολιτικές αυτές αφορούν την καλλιέργεια περιβάλλοντος ανταγωνισμού στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών, αλλά και μεταξύ διαφορετικών, με σκοπό την καθιέρωση στόχων παραγωγικότητας (Aucoin, 1990).

Το ΝΔΜ αποτελεί μέρος μιας παγκόσμιας «διοικητικής επανάστασης», το οποίο επηρεάζει όλες τις χώρες (την κάθε μία σε διαφορετικό βαθμό). Δεν αντικαθιστά παλιότερα συστήματα διοίκησης· απλά εισάγει μια νέα προσέγγιση διοίκησης στο δημόσιο τομέα, η θετική συνεισφορά της οποίας, θα πρέπει να αξιοποιηθεί με μία, όσο το δυνατόν, σαφέστερη οριοθέτησή της (Lane, 1997). Στηρίζεται σε δύο δόγματα: πρώτον, του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και δεύτερον, στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες, προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα (Hood, 1995).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι, το ΝΔΜ είναι το μοντέλο εκείνο της διοικητικής οργάνωσης, στο οποίο η διοίκηση εκλαμβάνεται ως τεχνική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση οικονομικών στόχων και επιδιώξεων (Μιχαλόπουλος, 2003). Οι δύο βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους περιστρέφεται το ΝΔΜ είναι αφενός, οι πολιτικές και οργανωτικές διαδικασίες υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται και αφετέρου, η συστηματική ανάλυση της διοικητικής πρακτικής. Ειδικότερα, το ΝΔΜ χαρακτηρίζεται από (Aucoin, 1995):

1. εξωστρέφεια (ο πολίτης-λήπτης της παρεχόμενης υπηρεσίας, θεωρείται πελάτης και αντιμετωπίζεται με αυτόν τον τρόπο),
2. ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες,
3. ποιοτική και οικονομική αποτελεσματικότητα,
4. έλλειψη κάθετης ιεραρχίας (οργανώνεται «δικτυακά» και η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων, επικεντρώνεται σε ένα σημείο «one stop») και
5. διεπιστημονικότητα (Κοινωνιολογία, Οικονομία, Νομική, Πολιτική Επιστήμη και Ψυχολογία, είναι οι επιστήμες που υποστηρίζουν τη λειτουργία του).

3.2.1. Ο πολίτης - πελάτης

Η εφαρμογή του ΝΔΜ επιτυγχάνεται μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί και η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, που τοποθετείται στον πυρήνα της στοχοθεσίας της νέας παγκόσμιας δημόσιας διοικητικής δράσης και που αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση με την εφαρμογή του ΝΔΜ, προσανατολίζεται στον πολίτη τον οποίον θεωρεί πλέον, ως τον «εξωτερικό της πελάτη», σε αντίθεση με την κλασική, γραφειοκρατικά σχεδιασμένη διοίκηση, όπου οι διαδικασίες έτειναν προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη» της, δηλαδή του δημόσιου υπάλληλού της. Ο πολίτης σήμερα, θεωρείται ως ο τελικός κριτής των υπηρεσιών που του παρέχονται και είτε εμπιστεύεται, είτε δυσπιστεί κατά περίπτωση και ανάλογα, τους διοικητικούς θεσμούς του κράτους του (Frederickson, 1996).

Η έννοια του πελάτη με την εφαρμογή του ΝΔΜ, ενισχύεται σε σχέση με αυτήν του πολίτη. Αναφέρεται πλέον, σε έναν υπεύθυνο καταναλωτή με κοινωνική ευαισθησία που ενίοτε, μπορεί να θυσιάζει την προσωπική του ευχαρίστηση, προς όφελος της κοινωνίας. Ήδη, από τις δεκαετίες του '80 και του '90, ο καταναλωτής-πελάτης άρχισε να γίνεται το κυρίαρχο

στοιχείο για τη δημόσια διοίκηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως του ευρύτερου δημόσιου τομέα και μετέπειτα οι δημόσιες υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης, άρχισαν να αντιμετωπίζουν τους πολίτες ως πελάτες, για να αποφύγουν ενδεχομένως, περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεις (Doherty and Horne, 2002). Ο Lane (2001) τέλος, εντοπίζει στο ΝΔΜ την πολιτο-κεντρική του διάσταση και την εξωτερικευμένη (κατά μια έννοια, «ανοιχτή») δημόσια διοίκηση, στοιχεία με τα οποία χρησιμοποιεί για να θέσει τα όριά του από την γραφειοκρατική, απαρχαιωμένη και εσωτερικευμένη δημόσια διοίκηση του παρελθόντος.

3.2.2. Ο δημόσιος υπάλληλος - επιχειρηματίας

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επιβάλλει στη δημόσια διοίκηση, όχι μόνο τη μετατροπή του πολίτη σε πελάτη, αλλά και την τροποποίηση της «εργασιακής αντίληψης» των υπαλλήλων της. Με άλλα λόγια, οι σύγχρονοι δημόσιοι υπάλληλοι, προκειμένου να ανταποκριθούν πλήρως στις νέες παγκόσμιες προκλήσεις και αλλαγές, θα πρέπει να θεωρήσουν τους εαυτούς τους ως επιχειρηματίες ενός δημόσιου οργανισμού ο οποίος λειτουργεί ως ιδιωτικός, με όλα τα θεωρητικά-ιδιωτικά παρελκόμενα (οφέλη και υποχρεώσεις). Είναι κοινώς αποδεκτό και γνωστό ότι, η καινοτομία στο δημόσιο τομέα υστερεί και ότι υπάρχουν ελάχιστες εξαιρέσεις δημοσίων υπαλλήλων που αναλαμβάνουν δράση ως προς αυτή. Οι υπάλληλοι που επιδιώκουν την προώθηση της καινοτομίας, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο προστιθέμενη αξία στον οργανισμό (υπηρεσία) τους, παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά μέσα σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον όπως είναι αυτό του δημόσιου τομέα, σε αντίθεση με τους πλειοψηφικούς γραφειοκράτες συναδέλφους τους.

Σύμφωνα με τους Zampetakis and Moustakis (2007), ο νέος δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να κινείται, να δραστηριοποιείται και να εργάζεται ως εσωτερικός επιχειρηματίας, ενώ παράλληλα να είναι σε θέση να διακρίνει την πορεία από την τρέχουσα στη μελλοντική επιθυμητή κατάσταση, μετατρέποντάς την σε όραμα. Όμως, η ύπαρξη οράματος από το άτομο, δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τη γενική τάση για αλλαγή καθώς και τη δημιουργία στενών συνεργασιών μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού. Η επιχειρηματική συμπεριφορά των υπαλλήλων στα πλαίσια των οργανισμών και ο διαχωρισμός τους από τα γραφειοκρατικά άτομα της δημόσιας διοίκησης, εξηγούνται από το μοντέλο των Pearce et. al. (1997), το οποίο συνδυάζει το όραμα, την τάση για αλλαγή και τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος. Η έρευνά τους έδειξε ότι, τα στελέχη των οργανισμών τα οποία χαρακτηρίζονται επιχειρηματικά (όραμα, τάση για αλλαγή και συνεργασία), παρέχουν περισσότερη

ικανοποίηση στους υφισταμένους τους, σε αντίθεση με τα άτομα εκείνα που χαρακτηρίζονται γραφειοκρατικά, εκείνα δηλαδή που δείχνουν προτίμηση σε ξεκάθαρες περιγραφές εργασίας, σε ιεραρχικές δομές με αυστηρούς κανονισμούς και στην έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των μελών των οργανισμών.

3.3 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα

Το ανθρώπινο κεφάλαιο της δημόσιας διοίκησης, είναι εκείνο στο οποίο έχει εναποτεθεί δημόσια εξουσία και έχουν εκχωρηθεί μέσω ρυθμίσεων, οι αρμοδιότητες να την ασκήσουν. Υπό αυτή την έννοια, η δημοσιοϋπαλληλία αποτελεί μέρος της κρατικής εξουσίας, ανήκει στη δημόσια σφαίρα και λειτουργεί με βάση τους κανόνες που την διέπουν (ΕΕ, 2011). Ο συνεχώς μεταβαλλόμενος ρόλος του κράτους καθώς και οι νέες διεθνείς δυνάμεις έχουν σαν αποτέλεσμα, την ανάγκη για νέες στάσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές μεταξύ του δημόσιου ανθρώπινου δυναμικού (δημόσιοι υπάλληλοι). Δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι, ο πυρήνας των αρμοδιοτήτων για τον δημόσιο τομέα του 21ου αιώνα, διαφέρει σε πολλά σημεία από το παρελθόν, ιδίως καθώς οι απαιτήσεις που υπάρχουν από τους δημοσίους υπαλλήλους, όσον αφορά στις δεξιότητες, στις γνώσεις και στις ικανότητες τους, αυξάνουν ραγδαία και γίνονται όλο και πιο σύνθετες (Λιώτας, Ζαΐμη και Δαλακιουρίδου, 2011).

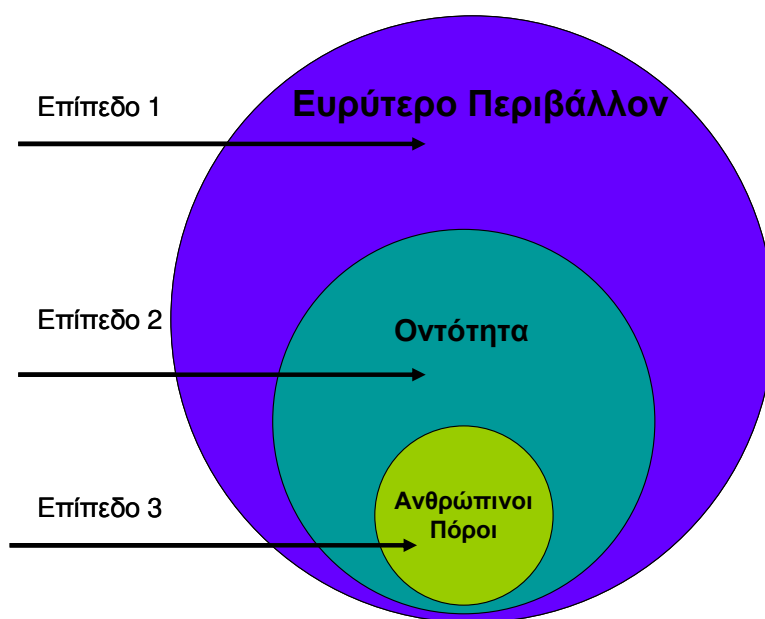
Οι άνθρωποι είναι η ψυχή της κάθε οργάνωσης και οι φορείς της μεταρρύθμισης και της ανανέωσης της δημόσιας διοίκησης. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι αξίες και οι συμπεριφορές των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκονται στο επίκεντρο των επιδόσεων του κράτους. Η αναζωογόνηση της δημόσιας διοίκησης ωστόσο, πρέπει να προκύπτει από μια ολιστική σκοπιά. Για παράδειγμα, η κατάρτιση των ατόμων δεν μπορεί να απομονωθεί από τις προσδοκίες που υπάρχουν για τις επιδόσεις των λειτουργιών που εκτελούν ή των θέσεων που κατέχουν. Οι επιδόσεις και τα σχέδια ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων για το προσωπικό, δεν μπορούν να διαχωριστούν από τους στόχους και τους σκοπούς των υπηρεσιών του εργοδότη-οργανισμού, ενώ τέλος οι στόχοι και οι οργανωτικές δομές, δεν μπορούν να αποσυνδεθούν από την κατανόηση του πλαισίου της πολιτικής, συμπεριλαμβανομένης της ζήτησης για συγκεκριμένες υπηρεσίες από τους αντίστοιχους πολίτες. Ταυτόχρονα, οι στόχοι για τις προτεραιότητες και τις επιδόσεις ενός οργανισμού, δεν μπορούν να προσδιοριστούν εκτός της ευρύτερης εθνικής και της κυβερνητικής πολιτικής ατζέντας, καθώς και του μακρό-κοινωνικό-οικονομικού πλαισίου (UN, 2004).

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του συστήματος της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί τόσο μια διαδικασία, όσο και έναν στόχο. Μια στρατηγική για την αναζωογόνηση της δημόσιας διοίκησης, απαιτεί ταυτόχρονη ανάπτυξη ικανοτήτων στα εξής τρία κύρια επίπεδα (Σχήμα. 1):

1. Ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο ορίζεται ως η πολιτική, το νομικό και το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση του δημοσίου, τις δομές απόδοσης ευθυνών, την ευρύτερη σχέση στο πλαίσιο του συστήματος διακυβέρνησης, καθώς και τις ροές των πόρων,

2. Οντότητα, στο επίπεδο της οποίας, η ανάπτυξη των ικανοτήτων θα είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των διαστάσεων, όπως είναι το οργανωτικό όραμα, την αποστολή και στρατηγική, την κουλτούρα, τη διάρθρωση και τις αρμοδιότητες, τις διαδικασίες των ανθρώπινων, οικονομικών και πληροφοριακών πόρων, την αλληλεξάρτηση με τους βασικούς ενδιαφερομένους και τις υποδομές και

3. Ανθρώπινοι πόροι, στο επίπεδο των οποίων, η δημιουργία ικανοτήτων θα αναπτυχθεί ιδιαίτερα στις επαγγελματικές ικανότητες, στη διαχείριση της απόδοσης, στις αξίες, στη δεοντολογία και στις στάσεις, στις δεξιότητες επικοινωνίας και στην ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας.



Σχήμα 1: Σύστημα Δημόσιας Διοίκησης (United Nations, 2004)

Η ανάπτυξη της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα ωστόσο, δε μπορεί να απομονωθεί από τη μεταρρύθμιση στο ευρύτερο περιβάλλον και οργανωτικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα τα νομικά πλαίσια και τις θεσμικές δομές, τους λειτουργικούς κανόνες και διαδικασίες, που έχουν αντίκτυπο σε μεγάλο βαθμό, στα θέματα προσλήψεων, ανάπτυξης, προώθησης, κινήτρων, ηθικού και απόδοσης των εργαζομένων (UN, 2004).

Σε πολλές χώρες, η κύρια αρχιτεκτονική της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση, έχει παραδοσιακά κτιστεί γύρω από την ιδέα ότι, η εργασία για τις κυβερνήσεις είναι σημαντικά διαφορετική από την εργασία για άλλους εργοδότες και ως εκ τούτου, απαιτεί ένα ειδικό σύστημα απασχόλησης. Οι εργασίες στο δημόσιο τομέα, έχουν προσφέρει παραδοσιακά ένα υψηλό επίπεδο ασφάλειας της απασχόλησης, ή ακόμα και θέσεις εργασίας «για όλη τη ζωή» (jobs for life). Όμως, κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, πολλοί τομείς της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα έχουν χάσει αυτό το διακριτικό χαρακτήρα και έχουν γίνει παρόμοιες με το γενικότερο σύστημα απασχόλησης (OECD, 2004).

Στην Ελλάδα, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, είναι αποσυνδεδεμένη από τον στρατηγικό σχεδιασμό του κράτους και τις μεταρρυθμίσεις που επιδιώκονται οι οποίες για να ευοδώσουν, χρειάζονται υποστήριξη από προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Η Ελλάδα θα μπορούσε ενδεχομένως, να ωφεληθεί από παραδείγματα άλλων κρατών όπως ο Καναδάς ή η Φινλανδία, οι οποίες έθεσαν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης, στον πυρήνα του πολυετούς στρατηγικού σχεδιασμού της χώρας. Η χώρα μας, κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων δεκαετιών, έχει κάνει σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με την εφαρμογή διαφανών διαδικασιών προσλήψεων (μέσω ΑΣΕΠ), την ενίσχυση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων (π.χ. ΕΚΔΔΑ) και την ιδιαίτερη έμφαση που έχει δοθεί στην εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Εντούτοις, παραμένουν άλυτα κάποια προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα, όπως είναι οι απουσίες, διασύνδεσης του προγραμματισμού προσλήψεων, ανίχνευσης των αναγκών σε προσωπικό, μισθολογικής πολιτικής κα., τα οποία οδηγούν σε απώλειες πόρων. Τέλος, θα μπορούσαμε να τονίσουμε την επιτακτική ανάγκη της σύνδεσης του μισθού με την απόδοση του δημόσιου υπαλλήλου, καθώς είναι αδύνατη η εφαρμογή μιας ενιαίας στρατηγικής για τους ανθρώπους που υπηρετούν στην ελληνική διοίκηση, εάν αυτή δεν συμπεριλαμβάνει και τις αμοιβές τους.

3.3.1. Η κουλτούρα του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση (ΕΕ, 2011) τονίζει ότι, στην Ελλάδα η προϊούσα απαξίωση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όσο και από μέρος του πολιτικού συστήματος, δυσχεραίνει την ανάδειξη των θετικών ιδιοτυπικών χαρακτηριστικών του Έλληνα δημόσιου λειτουργού, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν το σημείο εκκίνησης για την ανάταξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις ομάδες εστίασης κατά την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης έδειξαν ότι, σε ποσοστό πάνω από 90%, οι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η μεταρρύθμιση του κράτους μπορεί να οικοδομηθεί στη βάση του στελεχιακού του δυναμικού. Σύμφωνα με την έρευνα, έχει εμπεδωθεί στο σώμα της δημοσιοϋπαλληλίας η εικόνα του νέου, ικανού και καλά εκπαιδευμένου δημοσίου λειτουργού, ο οποίος εισήλθε στο σώμα της δημοσιοϋπαλληλίας με διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες. Βασικές επιφυλάξεις διατυπώθηκαν σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η απουσία περιγραφών θέσεων, δυσχεραίνει τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την τοποθέτηση των ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες, στις κατάλληλες θέσεις.

Η λειτουργική αξιολόγηση επιχειρήθηκε να αναδείξει, εκτός από την προφανή, την αντίπαλη διάσταση που δεν λειτουργεί απλώς ανασχετικά προς το «σύστημα», αλλά μπορεί να επαναπροσδιορίσει την ισορροπία μεταξύ των δύο αντιμαχόμενων ποσοτήτων και ποιοτήτων εντός του ελληνικού διοικητικού συστήματος. Σε μια λοιπόν αυτο-περιγραφή του, το ελληνικό διοικητικό σύστημα δείχνει ότι, οι πολλαπλές αδυναμίες και αγκυλώσεις του θα μπορούσαν να υπερκεραστούν, για παράδειγμα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα της έρευνας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την οποία, ποσοστό 78% των ερωτηθέντων, δεν πιστεύει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι προλαμβάνονται «με μέσο».

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που ερωτήθηκαν, φαίνεται ότι δεν έχουν ενσωματώσει τη δημόσια εικόνα που προβάλλεται γι' αυτούς, δεδομένου ότι στην ερώτηση κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τη δημόσια εικόνα των δημοσίων υπαλλήλων, το 85% διαφωνεί με την εικόνα των δημοσίων υπαλλήλων που προβάλλουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όπως αναδείχθηκε

τόσο από τις συζητήσεις των ομάδων εστίασης, όσο και από την έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων είναι πρόθυμη να αναλάβει την υποστήριξη των μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται, ακόμα κι αν αυτό έχει δυσμενή επίδραση στις συνθήκες εργασίας τους.

3.4 Ικανότητες ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα

Η ενθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί βασικό παράγοντα απόκτησης γνωστικών ικανοτήτων, τεχνικών δεξιοτήτων και στάσεων, οι οποίες σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, υπολείπονται και πρέπει να αναπτυχθούν. Πράγματι, στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες και χώρες σε μεταβατικό στάδιο, οι ελλείψεις στις δεξιότητες είναι σημαντικές, όπως εξίσου σημαντικό είναι το χάσμα των δεξιοτήτων και των γνώσεων μεταξύ του υψηλόβαθμου και χαμηλόβαθμου προσωπικού (Λιώτας, Ζαΐμη και Δαλακιουρίδου, 2011).

Η συνεχής εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα, αποτελεί επιτακτική ανάγκη στο ταραγμένο, οικονομικά και κοινωνικά, παγκόσμιο περιβάλλον στο οποίο νέες προκλήσεις και ευκαιρίες ανακύπτουν με μεγάλη ταχύτητα, οι παραδοσιακές δεξιότητες καθίστανται παρωχημένες και παράλληλα, ανακύπτουν περισσότερες απαιτήσεις από τις κυβερνήσεις. Στην πραγματικότητα, ο ρόλος του κράτους έχει αλλάξει σημαντικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Έχει μετατοπιστεί από την πρακτική διαχείριση και την άμεση παρασκευή προϊόντων και υπηρεσιών, σε ρυθμιστικές λειτουργίες και στρατηγικό σχεδιασμό. Μεγάλη σημασία έχει δοθεί στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα και την ατομική πρωτοβουλία. Επιπλέον, με την πρόοδο της παγκοσμιοποίησης, το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί το κράτος έχει αλλάξει δραματικά, καθώς αυτό θα πρέπει να ανταποκρίνεται όλο και περισσότερο στις απαιτήσεις και πιέσεις σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο (UN, 2002).

Οι εξελίξεις σε προσεγγίσεις φιλικές προς τον πολίτη, συνεπάγονται μεγαλύτερες δυνατότητες για την προσαρμογή στις εξελισσόμενες ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία στις αλλαγές. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν το σημαντικό ρόλο των πολιτών, όσον αφορά στην παροχή πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και των επιδόσεων του δημόσιου τομέα, εν γένει. Συχνά, η ανταπόκριση στους πολίτες απαιτεί ομαδική εργασία

εντός των οργανισμών και μεταξύ των μονάδων του δημοσίου, καθώς και συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων και μη κυβερνητικών οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα. Παρά το γεγονός ότι, οι αξίες της δικαιοσύνης και της ισότητας εξακολουθούν να είναι υψίστης σημασίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να προσεγγίζουν τους πολίτες ως μεμονωμένα και ξεχωριστά άτομα, λαμβάνοντας υπόψη τους το δικό τους πλαίσιο και σύμφωνα πάντα με γνώμονα τις δικές τους ανάγκες (UN, 2002).

Οι δημόσιοι οργανισμοί, για να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητές τους, θα πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να εδραιώσουν μια σύγχρονη νοοτροπία συνεχούς μάθησης. Η έννοια του δημοσίου τομέα ως «ένας οργανισμός που μαθαίνει» (learning public organization), κερδίζει συνεχώς έδαφος. Υπάρχει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση ότι, η αναλυτική (top-down) προσέγγιση της διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών και της γραφειοκρατίας, δεν αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές και δεν επιτρέπουν την ενεργό συμμετοχή και την πρωτοβουλία των φορέων της κοινωνίας των πολιτών, σε διαδικασίες χάραξης πολιτικής (Nonaka and Tacheuchi, 1995). Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες των ταχύτατων αλλαγών, οι δεξιότητες πρέπει να αναθεωρούνται διαρκώς και να αναβαθμίζονται. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για συνεχή μάθηση και για την οικοδόμηση μιας κουλτούρας διαλόγου και ανεκτικότητας της διαφορετικότητας. Το ζήτημα της συνεχούς μάθησης τίθεται πιο εύστοχα στις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και σε εκείνες με οικονομίες σε μεταβατικό στάδιο, που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των πτητικών οικονομιών, την ευρέως διαδεδομένη φτώχεια και συχνά, τις εθνικές συγκρούσεις.

Η συνεχής μάθηση σε δημόσιους οργανισμούς (UN, 2002), φαίνεται να είναι ιδιαίτερα απαραίτητη στους ακόλουθους τομείς:

1. στην εξειδίκευση σε όλα τα επίπεδα της πολιτικής: Η τεχνοκρατική γνώση θα πρέπει να αντικατασταθεί με μια πιο διεπιστημονική προσέγγιση για τη χάραξη πολιτικής, ιδίως σε ανώτερο επίπεδο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει επίσης να παρακολουθούν τις τρέχουσες εξελίξεις στον τομέα εξειδίκευσής τους.
2. στις διοικητικές ικανότητες: Αυτές περιλαμβάνουν αυξημένες ηγετικές ικανότητες, την ποιότητα της ευαισθητοποίησης, την επίλυση των προβλημάτων και τις ικανότητες κατά την ομαδική διαδικασία, όπως είναι οι συνεδριάσεις, η ομαδική εργασία καθώς και οι

παρουσιάσεις, τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά σε έναν οργανισμό που μαθαίνει. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης, είναι επίσης κρίσιμης σημασίας σε έναν ολόενα και περισσότερο αλληλοεξαρτώμενο κόσμο.

3. στην τεχνολογία των πληροφοριών: Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να συμβαδίζουν με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν όλες εκείνες τις προκλήσεις που επιβάλλει η συνεχής ανανέωση και αναβάθμιση των ικανοτήτων τους.

Σε αρκετές χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα βρίσκονται σε εξέλιξη και αυτό καθιστά αναγκαίο ότι, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τις διαδικασίες μεταρρύθμισης. Η αναδιάρθρωση του ρόλου του κράτους και η ανάπτυξη νέων αρμοδιοτήτων, θα πρέπει να συνοδεύονται από σχετικές δεξιότητες στο δημόσιο τομέα. Ακόμη σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να υιοθετήσουν την κουλτούρα της μάθησης και να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ενεργούς παράγοντες αλλαγής. Βραχυπρόθεσμα, αυτό προϋποθέτει τη θέσπιση κινήτρων για όσους θέλουν να μάθουν. Σε μακροπρόθεσμη βάση, η μάθηση πρέπει να καταστεί «εσωτερικευμένη» αξία (UN, 2002).

3.5 Αρχές δημόσιου οργανισμού μάθησης

3.5.1. Ανάγκη εφαρμογής

Οι ολόενα αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για καλύτερες σε περιεχόμενο, είδος και χρόνο παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια τις κυβερνήσεις των χωρών στην απόκτηση δημόσιας οργανωσιακής μάθησης. Η μάθηση γενικά, θεωρείται μια άγνωστη λέξη στην εργασιακή κουλτούρα και τις λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών. Οι συνεχώς όμως μεταβαλλόμενες, παγκόσμιες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, επιβάλλουν την αφομοίωσή της από τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δυσκολεύονται στην πράξη να την ενστερνιστούν, καθώς οι ίδιοι διακατέχονται από πολυάριθμες και περίπλοκες διοικητικές δομές, δυσκολεύονται να ανταποκριθούν έγκαιρα στο αίτημα της αλλαγής και όπου η αρνητική επίπτωση της αποτυχίας τους δε γίνεται γρήγορα αντιληπτή.

Οι δημόσιοι οργανισμοί σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς, είναι περισσότερο απομονωμένοι από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και για αυτό το λόγο, αποτελεί επιτακτική ανάγκη να αναζητήσουν νέους, καινοτόμους τρόπους και μέσα, να προάγουν την ικανότητα για μάθηση ώστε να μπορέσουν να γίνουν πιο ανοιχτοί, ευκίνητοι και αποτελεσματικοί οργανισμοί μάθησης (Yusoff, 2005). Σύμφωνα με τους Barrados and Mayne (2003), αν ένας δημόσιος οργανισμός παρείχε αποτελεσματικά τα κοινωνικά αγαθά και τις υπηρεσίες του με έναν αρκετά επιτυχημένο τρόπο, τότε δεν θα υπήρχε η ανάγκη για έμφαση στην οργανωσιακή μάθηση. Επειδή όμως οι συνθήκες, οι προτεραιότητες και οι πόροι αλλάζουν συνεχώς, η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού, οφείλει να συμβαδίζει με αυτά και να προασπίζει την ένταξη της οργανωσιακής μάθησης στο εσωτερικό περιβάλλον του.

Η ανάγκη και το αίτημα των πολιτών για μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση, η οποία θα λειτουργεί με τους όρους της αποδοτικότητας και όχι με αυτούς της γραφειοκρατίας, έχει γίνει πλέον υποχρέωση. Για αυτόν το λόγο, απαιτείται αύξηση των ομάδων εργασίας, περιορισμός του αριθμού των αυστηρών κανόνων-πλασίων και προσανατολισμός της διοίκησης, τόσο στις κοινωνικές αξίες, όσο και στην αποκέντρωση. Όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί, θα πρέπει να έχουν τη γνώση για το που, πότε και γιατί αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μάθηση (Sandhu et. al. 2011). Οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών, θα πρέπει να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζονται πια, ως σύγχρονοι οργανισμοί μέσα στους οποίους οι ιεραρχίες ισοπεδώνονται, οι τυπικότητες απορρίπτονται και δίνεται έμφαση στην μαθησιακή κουλτούρα. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να επιτύχουν, να ευδοκιμήσουν και να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης.

3.5.2. Τρόποι εφαρμογής

Οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να ανταποκριθούν όσο το δυνατόν καλύτερα στις απαιτητικές προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και την μετατροπή τους σε οργανισμούς μάθησης, θα πρέπει να εφαρμόσουν σημαντικές αλλαγές στη δομή τους αλλά και στην κουλτούρα τους· αλλαγές τις οποίες δεν μπορούν να πετύχουν, χωρίς την πλήρη υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας και των διάφορων ομάδων συμφερόντων (stakeholders). Στον «αγώνα» της νέας δημόσιας οργανωσιακής αλλαγής, τόσο τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού, όσο και οι εργαζόμενοί του, θα πρέπει να είναι πλήρως δεσμευμένοι στην προσπάθεια αυτή (Yusoff, 2005). Σύμφωνα πάντα με τον συγγραφέα, ο δημόσιος οργανισμός προκειμένου να μετατραπεί σε οργανισμό μάθησης, δύναται να εφαρμόσει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω συστημάτων ανταμοιβής,
- το χτίσιμο μιας μαθησιακής κουλτούρας ως μια στρατηγική επιβίωσης,
- τη συνεχή (μετ)εκπαίδευση σε εργασιακά (οργανωσιακά) θέματα,
- την υποστήριξη της καινοτομίας και του προσανατολισμού στη γνώση,
- την ενίσχυση της συστημικής σκέψης, της διαφάνειας και της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- την αναγνώριση προηγούμενων σφαλμάτων του παρελθόντος και μάθηση μέσα από τα λάθη αυτά,
- τη διοικητική δέσμευση για μακροπρόθεσμη μάθηση,
- την αποφυγή διαταγών και συνεχούς ελέγχου,
- την ενδυνάμωση, υποστήριξη και ανταμοιβή για τη συνεχή μάθηση,
- την ενθάρρυνση του πειραματισμού και του ρίσκου,
- το κοινό οργανωσιακό όραμα,
- το φιλικό εργασιακό περιβάλλον και
- την παρότρυνση της ανάληψης ευθυνών για τις πράξεις (ή παραλείψεις) των εργαζομένων του.

Σύμφωνα με τους Fenwick and McMillan (2005), η αλλαγή και η βελτίωση του δημόσιου οργανισμού, μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα με τη «μάθηση από το εσωτερικό του», δηλαδή από τις εσωτερικές του διαδικασίες και από την εστίαση στα υφιστάμενά του μέσα και δυνάμεις. Οι Attwood and Beer (1988) υποστήριξαν ότι, οι δημόσιοι οργανισμοί προκειμένου να διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση, θα πρέπει οι εργαζόμενοί του να περιορίσουν τους προσωπικούς στόχους τους οι οποίοι προκύπτουν από τις δομές των ρόλων, προσδοκώντας όμως την εργασιακή τους σταδιοδρομία και να υπάρχει μια συνεχής πίστη στην αξία της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Για την Wallace (1997), ο τρόπος εφαρμογής των αρχών του οργανισμού μάθησης σε έναν δημόσιο οργανισμό, γίνεται αρχικά με την απεμπλοκή εξωτερικών παραγόντων (όπως είναι οι συνεχώς εναλλασσόμενες κυβερνητικές ρυθμίσεις, η χάραξη μη συμμετοχικής πολιτικής, κα.) και καταλήγει στις προσδοκίες των εργαζομένων του οργανισμού, στο να μαθαίνουν. Ο Edmonstone (1990) θεωρεί ότι, για να μπορέσει ο δημόσιος οργανισμός να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις αρχές του οργανισμού μάθησης, θα πρέπει πρώτα από όλα να μην αναστέλλεται από:

- τις κατακερματισμένες δομές της σκέψης, που συνοδεύουν μια οργανωσιακή ιεραρχία από σταθερούς ρόλους,
- τη λογοδοσία και την επακόλουθη αντίληψη των σφαλμάτων, της αβεβαιότητας και της σύγκρουσης,
- τους ασαφείς σκοπούς του οργανισμού,
- την έλλειψη οράματος και την εμμονή στα βραχυπρόθεσμα καθήκοντα και
- την έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών.

Τέλος, πέρα από τη δομή και την κουλτούρα, απαραίτητο και σημαντικό στοιχείο για έναν δημόσιο οργανισμό που μαθαίνει, είναι και η αναμόρφωση των ευρύτερων κοινωνικών κανόνων που καλλιεργούν τη μάθηση. Οι χώροι διακίνησης της μάθησης (learning forums), μπορούν να θεωρηθούν ως κοινωνικές πρακτικές και οργανωσιακοί μηχανισμοί μέσω των οποίων, δύναται να δημιουργηθεί η οργανωσιακή μάθηση. Οι εργαζόμενοι μέσα στους χώρους αυτούς, μπορούν να επανεξετάσουν σχετικά δομικά στοιχεία μέσω της κοινωνικής δράσης και έτσι να αναδημιουργήσουν το σχετικό πλαίσιο της μάθησης (Berends et. al. 2003).

Μέρος II:
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Η Δημοτική Αστυνομία αποτελεί έναν σημαντικό θεσμό της δημόσιας διοίκησης, που έρχεται να υπηρετήσει αφενός, την έννοια της αστυνόμευσης και αφετέρου, τις αρχές της σύγχρονης τοπικής αυτοδιοίκησης αφού ουσιαστικά, αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την εφαρμογή του προγράμματος των τοπικών αρχών και επομένως μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική προώθηση των τοπικών υποθέσεων. Είναι ένας σχετικά καινούργιος θεσμός, ο οποίος πέρασε από πολλά στάδια για να φτάσει στην σημερινή του μορφή. Η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας, βρίσκει θεμελιωτικό έρεισμα στις κατοχυρωτικού χαρακτήρα διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος. Αυτές, εξασφαλίζουν την ύπαρξη της τοπικής αυτοδιοίκησης ως θεσμού, θέτουν ως κριτήριο διάκρισης των αρμοδιοτήτων της σε σχέση προς εκείνες του κράτους, τη διάκριση των υποθέσεων σε γενικές και τοπικές και περιλαμβάνουν περαιτέρω ρυθμίσεις που εξασφαλίζουν περισσότερο τη διοίκηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Παπαϊωάννου, 2011)

Πρόκειται για μια δημόσια υπηρεσία με μεγάλη κοινωνική χρησιμότητα, η οποία απαντάται στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών κρατών, με συγκεκριμένες και σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες εντός καθορισμένης χωρικής ενότητας, χωρίς εξάρτηση από την κεντρική Διοίκηση και με δυνατότητα άσκησης ελέγχου για την τήρηση των ρυθμίσεων που αφορούν θέματα τοπικού ενδιαφέροντος. Οι αρμοδιότητες και ο ρόλος της Δημοτικής Αστυνομίας, στις χώρες κυρίως της δυτικής Ευρώπης, διαφοροποιείται σε σχέση με αυτό που εμείς γνωρίζουμε από την νωπή ελληνική εμπειρία. Στα πλαίσια των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Δημοτική Αστυνομία είναι ένας οργανισμός-θεσμός με ευρείες, αμιγώς αστυνομικές αρμοδιότητες, που ασκούνται σε τοπικό επίπεδο. Ωστόσο, και στις σύγχρονες

ευρωπαϊκές κοινωνίες, η συζήτηση για τον ρόλο της Δημοτικής Αστυνομίας, ακολούθησε την πορεία αναβάθμισης του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στα πλαίσια αυτά, σύμφωνα με την επιστημονική έκθεση της Βουλής, διαμορφώθηκαν δύο βασικά ρεύματα στον δημόσιο (ευρωπαϊκό) διάλογο για την Δημοτική Αστυνομία και το ρόλο της, στο νέο τοπίο διοίκησης και οργάνωσης της κοινωνίας:

- το ένα αφορά, στην οργάνωση μιας «αυτόνομης κοινοτικής αστυνόμευσης» μέσω μίας άρτια οργανωμένης και εκπαιδευμένης Δημοτικής Αστυνομίας, η οποία θα συμβάλει στην καλύτερη προστασία των τοπικών κοινωνιών, καλύπτοντας με αυτό τον τρόπο, την αδυναμία της εθνικής αστυνόμευσης για αποτελεσματική αντιμετώπιση της «μικρομεσαίας εγκληματικότητας» και
- το δεύτερο, διαμορφώνει την άποψη της «επικουρικότητας» των Δημοτικών Αστυνομιών έναντι της εθνικής αστυνόμευσης, σύμφωνα με την οποία, η αντεγκληματική πολιτική πρέπει να είναι ενιαία μεν, πλην όμως, ασκείται από την εθνική και τη Δημοτική Αστυνομία ταυτόχρονα, κάθε μία από τις οποίες έχει διακριτούς ρόλους και ασκεί συνεργατικές δράσεις και παρεμβάσεις.

4.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή και εξέλιξη του θεσμού

Στην Ελλάδα, η Δημοτική Αστυνομία πρωτοεμφανίζεται ήδη με τη δημιουργία του νεοελληνικού κράτους και συγκεκριμένα με το νόμο της 27ης Δεκεμβρίου 1833 «Περί συστάσεως των δήμων», όταν και ανέλαβε με τη διαίρεση της χώρας σε δήμους, καθήκοντα άσκησης τοπικής αστυνόμευσης. Η Δημοτική Αστυνομία διακρίνονταν ήδη σε διοικητική και δικαστική, έχοντας ως προϊστάμενη αρχή τον εκάστοτε Δήμαρχο. Χαρακτηριστικά, η Δημοτική Αστυνομία δε έφερε όπλα, ενώ ο θεσμός της «δημαρχίας» στον οποίο υπάγονταν, ήταν μη ελεγχόμενος απόλυτα από τη κεντρική διοίκηση. Ο θεσμός δεν κράτησε πολύ καθώς, το νέο - τότε - Ελληνικό Κράτος, βρισκόταν υπό την επίδραση διαρκών διοικητικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών, που αν λάβουμε υπόψη την γενικότερη πολιτική και οικονομική κατάσταση της εποχής εκείνης, ως εξέλιξη ήταν απόλυτα φυσιολογική.

Η αστυνόμευση έκτοτε, δεν έλειψε από το Ελληνικό Κράτος, πλην όμως αυτή πήρε άλλη οργανωτική και διοικητική μορφή αλλά και ονομασία. Πράγματι, από το 1839 και μετά, η

αστυνόμηση ασκείται στη χώρα μας από άλλους θεσμούς που αποτελούν πρόγονο της σημερινής ΕΛ.ΑΣ. Τελικά, για πρώτη φορά στην ιστορία του νεότερου Ελληνικού Κράτους, το 1980, με την ψήφιση του τότε Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (Ν. 1065/1980, άρθρο 24 παρ. 2), προβλέπεται η δυνατότητα σύστασης από τους Δήμους και τις Κοινότητες, της «Ειδικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων» (όπως ονομάστηκε η Δημοτική Αστυνομία, αρχικά). Στη συνέχεια, με σειρά άλλων ρυθμίσεων, διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητες που ασκούσε η συγκεκριμένη αυτή υπηρεσία, ενώ συγχρόνως είχε αρχίσει η πρόσληψη προσωπικού για τη στελέχωσή της κυρίως από τους μεγάλους δήμους της χώρας, χωρίς καμία στρατηγική και κανένα πρόγραμμα.

Όλα τα παραπάνω νομοθετήματα, καταργήθηκαν με την έναρξη ισχύος του Π.Δ. 23/2002, το οποίο και επιχείρησε αφενός, να απαριθμήσει τις αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας και αφετέρου, να καθορίσει τη συγκρότησή της, την εκπαίδευση του προσωπικού της και την οργανωτική της δομή. Αλλά και αυτή η προσπάθεια, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αφού μετά την έκδοση του Π.Δ. 23/2002, η Δημοτική Αστυνομία εξακολουθούσε να αναλώνεται, κατά βάση, στον έλεγχο της παράνομης στάθμευσης και χωρίς να έχει καμία στρατηγική. Ο σημαντικότερος λόγος αυτής της αποτυχίας ήταν το γεγονός ότι, το προαναφερθέν προεδρικό διάταγμα περιείχε, κυρίως σε ό,τι αφορά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας, διατάξεις οι οποίες περισσότερο δημιουργούσαν σύγχυση για το περιεχόμενο και τον τρόπο άσκησής τους, παρά συνέβαλλαν στη βιώσιμη λειτουργία του θεσμού. Λειτουργούσε λοιπόν, ως μια από τις υπηρεσίες του δήμου με τυπικές, αποσπασματικές και κυρίως ελεγκτικές αρμοδιότητες, ενώ δεν μπόρεσε να αποκτήσει τη δική της φυσιογνωμία και το δικό της ρόλο.

Εν μέρει, διαπιστώθηκαν τα προβλήματα και τα κενά που είχαν δημιουργηθεί και άρχισε να λαμβάνεται μέριμνα προς την κατεύθυνση της επίλυσής τους και της αναβάθμισης του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας, ώστε να κερδίσει την αποδοχή των δημοτών και να αποκτήσει μέλλον και προοπτική. Στο πλαίσιο αυτό, με το άρθρο 35 παρ.12 του Ν.3274/2004 και προκειμένου να υπάρξει μια ομαλή μετάβαση στο νέο καθεστώς, περιορίστηκαν οι υποχρεωτικές αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας και δόθηκε στους ΟΤΑ που διέθεταν δημοτικούς αστυνομικούς, η δυνατότητα για προαιρετική άσκηση αρμοδιοτήτων, χωρίς ωστόσο να καταγραφούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, λόγω περιορισμένης κινητοποίησης των τοπικών αρχών.

Με βάση τα ανωτέρω, κρίθηκε αναγκαίος ο συνολικός επανασχεδιασμός και η προσαρμογή του στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, στο πλαίσιο του Υπουργείου Εσωτερικών. Προς την κατεύθυνση αυτή εκδόθηκε, σε πρώτη φάση, το Π.Δ. 135/2006, με το οποίο ρυθμίστηκε ο τρόπος πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού που στελεχώνει τη Δημοτική Αστυνομία. Ιδιαίτερη έμφαση, δόθηκε στην εκπαιδευτική υποδομή του προσωπικού και για αυτό το λόγο, η εκπόνηση και η ευθύνη εφαρμογής του ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος ανατέθηκε στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Με το Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν.3643/2006) μεταξύ άλλων, συστηματοποιήθηκε και κατηγοριοποιήθηκε για πρώτη φορά, το εύρος των αρμοδιοτήτων των Δήμων (και των μέχρι πρότινος καταργούμενων Κοινοτήτων), με αποτέλεσμα ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης να αναβαθμισθεί, να γίνει ουσιαστικότερος και να σηματοδοτήσει την προσαρμογή της στις ανάγκες της σύγχρονης πραγματικότητας. Το γεγονός αυτό είχε ως περαιτέρω συνέπεια τη θεσμική αναβάθμιση και της Δημοτικής Αστυνομίας αφού, οδηγώντας στη διεύρυνση των τοπικών υποθέσεων, επέφερε και τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της. Δημιουργήθηκε έτσι, ένα είδος τεκμηρίου αρμοδιότητας υπέρ της Δημοτικής Αστυνομίας για τον έλεγχο της εφαρμογής των κανονιστικών ρυθμίσεων που αφορούν τις τοπικές υποθέσεις.

Με τον Ν.3731/2008 και σε 17 άρθρα, επιχειρείται η «επανίδρυση» του θεσμού και η προσαρμογή του στη σύγχρονη πραγματικότητα, σε μια προσπάθεια να αποσαφηνισθούν οι αρμοδιότητες και ο τρόπος άσκησής τους. Είναι χαρακτηριστική η αιτιολογική έκθεση του νόμου (Υπουργοί Εσωτερικών και Οικονομίας-Οικονομικών, 20.11.2008), η οποία μεταξύ άλλων αναφέρει:

«Η Δημοτική Αστυνομία δεν αναλαμβάνει την άσκηση όλων των αρμοδιοτήτων αστυνόμευσης στα διοικητικά της όρια, αλλά δρα συμπληρωματικά, και μάλιστα σε απόλυτη συνάφεια με τη διοίκηση τοπικών υποθέσεων. Η Δημοτική Αστυνομία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της, εξυπηρετώντας την αρχή της επικουρικότητας, στο μέτρο που βρίσκεται στο πλευρό των πολιτών και των τοπικών κοινωνιών, συμβάλλοντας, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων, στην εμπέδωση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στις τοπικές κοινωνίες, αλλά και στην ικανοποίηση των τοπικών αναγκών».

Ο παραπάνω νόμος αποτελεί πλέον, το κατάλληλο υπόβαθρο πάνω στο οποίο στηρίζεται ο θεσμός της Δημοτικής Αστυνομίας αφενός, επειδή συγκεντρώνει και αναλύει όλες τις αρμοδιότητές της ξεκαθαρίζοντας το μέχρι πρότινος θολό τοπίο και αφετέρου, επειδή περιγράφει τη δομή και τη σύσταση της υπηρεσίας (διάρθρωση και κατανομή του προσωπικού). Έτσι, την καθιστά σε ένα κυρίαρχο θεσμικό όργανο της τοπικής αυτοδιοίκησης, με καθήκοντα αποκλειστικά προσηλωμένα στην εξυπηρέτηση των αναγκών του δημότη, ενώ παράλληλα φαίνεται ότι τελικά βρίσκει την καταξίωση που της αξίζει, στη συνείδηση των πολιτών.

4.3 Δομή

Το γεγονός ότι η Δημοτική Αστυνομία αποτελεί αυτοτελή υπηρεσία (οργανισμό), δεν έχει την έννοια της λειτουργικής της αυτονομίας και της ανεξάρτησής της από το μονομελές όργανο του οικείου ΟΤΑ, αφού ο Δήμαρχος εξακολουθεί να είναι ιεραρχικά προϊστάμενος. Με τον χαρακτηρισμό αυτό, δίδεται το στίγμα της διαφοροποιημένης λειτουργικής διάρθρωσής της έναντι των λοιπών υπηρεσιών του Δήμου, στο πλαίσιο προεδρικού διατάγματος που προβλέπει τόσο τα προσόντα πρόσληψης του ένστολου προσωπικού που τη στελεχώνει, όσο και τις ειδικές αρμοδιότητες και τον τρόπο άσκησης αυτών (Παπαϊωάννου, 2011).

Η δομή της Δημοτικής Αστυνομίας, περιγράφεται στο Ν. 3731/2008 και συγκεκριμένα στα άρθρα 3 και 7. Πιο συγκεκριμένα:

4.3.1. Διάρθρωση προσωπικού (άρθρο 3)

Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας λειτουργεί ως μια αυτοτελής υπηρεσία. Αποτελείται από ειδικό ένστολο προσωπικό που προσλαμβάνεται σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφεται στο Π.Δ. 135/2006, έπειτα από την επιτυχή αποφοίτησή του από τις Σχολές Εκπαίδευσης Δημοτικής Αστυνομίας. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας είναι δυνατόν να υποστηρίζεται διοικητικά και επιστημονικά από προσωπικό που υπηρετεί σε άλλες υπηρεσίες του δήμου με αποκλειστική ή παράλληλη άσκηση καθηκόντων. Οι θέσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, συνιστώνται με τον Οργανισμό Εσωτερικής

Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του οικείου Δήμου, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας κατατάσσεται σε κατηγορίες και κλάδους, ήτοι:

1. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), απόφοιτοι Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (ΑΕΙ),
2. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), απόφοιτοι Τεχνολογικών ιδρυμάτων (ΤΕΙ) και
3. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), απόφοιτοι Λυκείου.

4.3.2. Διάρθρωση υπηρεσιών (άρθρο 3)

Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας οργανώνεται σε επίπεδο Διεύθυνσης και διαρθρώνεται σε Τμήματα. Σε Δήμους όπου το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας δεν υπερβαίνει τα δέκα (10) άτομα, η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας οργανώνεται σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος. Σε Δήμους οι οποίοι διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα, είναι δυνατή η σύσταση περισσότερων Διευθύνσεων. Στους Δήμους αυτούς επιτρέπεται η σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας.

4.3.3. Ιεραρχία προσωπικού (άρθρο 7)

Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας έχει ιδιαίτερη ιεραρχία και διέπεται από κανόνες πειθαρχίας, αφού αποτελεί και ειδικό ένστολο προσωπικό. Η ιεραρχία του προσωπικού της, διαρθρώνεται ανάλογα με το επίπεδο της υπηρεσίας, ήτοι:

1. Στους Δήμους που διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα και έχουν συστήσει **Γενική Διεύθυνση** Δημοτικής Αστυνομίας, η ιεραρχία του προσωπικού είναι η εξής:

- α. Γενικός Διευθυντής
- β. Διευθυντής
- γ. Υποδιευθυντής
- δ. Τμηματάρχης Α΄
- ε. Τμηματάρχης Β΄
- στ. Επόπτης
- ζ. Δημοτικός Αστυνομικός

2. Σε επίπεδο **Διεύθυνσης**:

- α. Διευθυντής
- β. Υποδιευθυντής
- γ. Τμηματάρχης Α΄
- δ. Τμηματάρχης Β΄
- ε. Επόπτης
- στ. Δημοτικός Αστυνομικός

3. Σε επίπεδο Αυτοτελούς Τμήματος:

- α. Τμηματάρχης
- β. Επόπτης
- γ. Δημοτικός Αστυνομικός

4.4 Αρμοδιότητες

Στο Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και συγκεκριμένα στο άρθρο 75, γίνεται ειδική αναφορά για τις αρμοδιότητες και τους τομείς δράσεις που δύναται να αναπτύξουν οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Αυτοί οι επτά (7) τομείς δράσεις είναι:

1. Ανάπτυξης,
2. Περιβάλλοντος,
3. Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας Πόλεων και Οικισμών,
4. Απασχόλησης,
5. Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης,
6. Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού,
7. Πολιτικής Προστασίας.

Στο πλαίσιο των δράσεων αυτών, η Πολιτεία δίνει την δυνατότητα στους Δήμους να εφαρμόσουν και να αναπτύξουν τις αρμοδιότητες τους μέσω της Δημοτικής Αστυνομίας. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3731/2008, οι αρμοδιότητες που ασκεί η Δ.Α και οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το περιεχόμενό τους, είναι:

4.4.1. Δημόσια τάξη

i. Κοινόχρηστοι χώροι

- *Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινοχρήστων χώρων (αρμ. 2)*
- *Ελέγχει την τήρηση της καθαριότητας σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους της εδαφικής περιφέρειας του οικείου δήμου και γενικότερα την τήρηση των κανόνων που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και τις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές για την αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών (αρμ. 6).*
- *Ελέγχει την τήρηση των μέτρων που επιβάλλονται για την πρόληψη πυρκαγιών σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους (αρμ. 7).*
- *Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην κυκλοφορία των πεζών και την στάθμευση των οχημάτων, στην επιβολή των διοικητικών μέτρων του άρθρου 103 του Ν.2696/1999, όπως ισχύει, για την παράνομη στάθμευση οχημάτων, καθώς και την εφαρμογή των διατάξεων, που αναφέρονται στην κυκλοφορία τροχοφόρων στους πεζόδρομους, πλατείες, πεζοδρόμια και γενικά σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση και στην εκπομπή θορύβων από αυτά. Οι αρμοδιότητες αυτές ασκούνται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή τους επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση (αρμ. 8).*

ii. Δημοτικές αγορές - Υπαίθριες δραστηριότητες

- *Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές για τη χρήση και λειτουργία των δημοτικών αγορών, των εμποροπανηγύρεων, των ζωοπανηγύρεων, των χριστουγεννιάτικων αγορών και γενικά των υπαίθριων δραστηριοτήτων (αρμ. 3).*

iii. Υπαίθριο εμπόριο - Λαϊκές αγορές

- *Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές (αρμ. 4).*

iv. Δημοτική περιουσία

- *Προστατεύει τη δημοτική περιουσία (αρμ. 26).*

v. Επιβολή κυρώσεων σε αδειοδοτούμενα από το Δήμο καταστήματα

- Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές αρχές (αρμ. 15).

vi. Τουριστικές επιχειρήσεις

- Ελέγχει επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων, θεώρηση τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων) στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά όπου δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ (αρμ. 22).

vii. Ωράριο λειτουργίας κέντρων διασκέδασης και εμπορικών καταστημάτων

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων, καθώς και των εμπορικών καταστημάτων και των καταστημάτων τροφίμων (αρμ. 23).

viii. Νομάδες

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τους οργανωμένους από τους δήμους χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων (αρμ. 16).

ix. Κανονιστικές αποφάσεις

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεως διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές (αρμ. 25).

4.4.2. Δημόσια υγεία και περιβάλλον

i. Ύδρευση - άρδευση - αποχέτευση

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στην ύδρευση, στην άρδευση και στην αποχέτευση, όπως αυτές περιλαμβάνονται στην εκάστοτε κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές και στις αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων των δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης (αρμ. 1).

ii. Παιδότοποι

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία παιδότοπων (αρμ. 12).

iii. Καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, κινηματογράφων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, για τα

οποία αρμόδιος για τη χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης εγκατάστασης και λειτουργίας είναι ο οικείος δήμος, εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες για τις οποίες έχουν οριστεί άλλες αρχές αρμόδιες για το σχετικό έλεγχο (αρμ. 13).

iv. Πολιτιστικό περιβάλλον

- Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την προστασία των μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής του δήμου και των εγκαταστάσεων αυτών, που λαμβάνονται από τις οικείες δημοτικές αρχές (αρμ. 20).

4.4.3. Αισθητική

i. ΓΟΚ

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στον Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό (αρ. 18).
- Αφαιρεί την άδεια οικοδομής για οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές στο Ι.Κ.Α. (αρμ. 19).

ii. Εγκαταλελειμμένα οχήματα

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τα εγκαταλελειμμένα οχήματα (αρμ. 10).

iii. Υπαίθρια διαφήμιση

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην υπαίθρια διαφήμιση, καθώς και τον έλεγχο της τήρησης ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, που τυχόν έχουν τεθεί με τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, από τις δημοτικές αρχές (αρμ. 5).

iv. Ηχορύπανση

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την ηχορύπανση, την κοινή ησυχία και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα (αρμ. 14).

4.4.4. Δημόσια ασφάλεια

i. Κυκλοφορία πεζών και οχημάτων

- Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα των τροχονόμων στο δημοτικό οδικό δίκτυο και στα τμήματα του εθνικού και επαρχιακού δικτύου που διέρχονται μέσα από κατοικημένες περιοχές. Η αρμοδιότητα αυτή εξακολουθεί να ασκείται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή της επιλαμβάνονται η

Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση (αρμ. 9).

ii. Σήμανση εργασιών

- *Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και στις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στο δημοτικό οδικό δίκτυο και ελέγχει για τη λήψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται (αρμ. 11).*

iii. Επικίνδυνες οικοδομές - πολεοδομία

- *Ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων, που λαμβάνονται από τις δημοτικές αρχές για δραστηριότητες και καταστάσεις που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων και ειδικότερα από τις επικίνδυνες οικοδομές, καθώς και την εφαρμογή των κανονιστικών πράξεων που τίθενται από αυτές για την προστασία της υγείας των κατοίκων από οχλούσες δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές (αρμ. 17).*

iv. Πολιτική προστασία

- *Συμμετέχει στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας (αρμ. 21).*

v. Ζώα συντροφιάς

- *Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς (αρμ. 24).*

4.4.5. Άλλες

i. Αυτοψίες

- *Διενεργεί αυτοψία για την εξακρίβωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του δήμου και, ιδίως, διενεργεί αυτοψία και συντάσσει έκθεση για την έκδοση πρωτοκόλλου διοικητικής αποβολής και για τη χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας (αρμ. 27).*

ii. Επίδοση εγγράφων

- *Επιδίδει τα πάσης φύσεως έγγραφα του οικείου Δήμου ή άλλων Δημοτικών Αρχών εντός των διοικητικών ορίων του οικείου Δήμου (αρμ. 28).*

4.5 Η Δημοτική Αστυνομία ως δημόσιος οργανισμός που μαθαίνει

Η Δημοτική Αστυνομία αποτελεί παρακλάδι μιας δημόσιας υπηρεσίας (πρωτοβάθμιου ΟΤΑ, δηλ. του Δήμου) και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας οργανισμός, αφού τη συγκροτούν

άτομα (εργαζόμενοι) τα οποία έχουν κοινούς στόχους: την εξυπηρέτηση του πολίτη και την παραγωγή «δημόσιας αξίας» (Moore, 2005).

Στο 2ο Κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής είδαμε ότι, ο οργανισμός που μαθαίνει χαρακτηρίζεται συνοπτικά από:

- την κουλτούρα (νοοτροπία) και το κλίμα συνεχούς μάθησης,
- την ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ όλων των εργαζομένων,
- τις συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές και καινοτομίες,
- τη δημιουργία γνώσης και τη διάχυση αυτής,
- τη συστημική σκέψη και την έμφαση στο μέρος και το όλο,
- τη συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στο περιβάλλον και
- τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των μελών του.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις, μπορούν να αντιμετωπιστούν από τους πάσης φύσης οργανισμούς του δημόσιου τομέα (μεταξύ άλλων και της Δημοτικής Αστυνομίας) μόνο όταν αυτοί γίνουν οργανισμοί μάθησης δηλαδή, όταν αλλάξουν φιλοσοφία διοίκησης, όταν γίνουν οργανισμοί υψηλής απόδοσης και ποιότητας και όταν αναλάβουν τις ηγετικές θέσεις άτομα με οράματα, με διοικητικές γνώσεις και με πρόθεση να κάνουν αλλαγές. Οι πραγματικοί δημόσιοι οργανισμοί μάθησης χρειάζονται αναδιοργάνωση, συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις όχι υπό τη μορφή νόμων, αλλά στις διαδικασίες της μάθησης, της διοίκησης και γενικά της όλης λειτουργίας τους, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μελών τους αλλά και τις ανάγκες της κοινωνίας γενικότερα (Ζαβλανός, 2002).

Στα δύο τελευταία κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα μπορέσουμε μέσα από τη διαδικασία υποβολής ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους (δημοτικούς αστυνόμους) να αναλύσουμε, να κατανοήσουμε και να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα, για το αν και κατά πόσο, η Δημοτική Αστυνομία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας δημόσιος οργανισμός μάθησης.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Ερωτηματολόγιο

Για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε αν και σε ποιο βαθμό, η υπηρεσία (ο οργανισμός) της Δημοτικής Αστυνομίας:

1. διευκολύνει τη συλλογική (οργανωσιακή) μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων της,
2. έχει χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει (οργανωτικό περιβάλλον),
3. οι εργαζόμενοι της έχουν αφενός, τη διάθεση (κίνητρα και ανταμοιβές) και αφετέρου,
4. τις ικανότητες (γνώσεις και δεξιότητες) για να αποδώσουν,

δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) βασισμένο σε λίστες ερωτήσεων των Sadler-Smith et. al. (2001) και Sandler-Smith (2006: Roscoe 1995; Boxall and Purcell 2003), (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2). Το δισέλιδο ερωτηματολόγιο, συνόδευε μια επιστολή όπου εξηγούσε το σκοπό της έρευνας, ενώ διασφάλιζε την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία των απαντήσεων, καθόσον κατά τη συλλογή τους, διεγράφη το αντίστοιχο e-mail, ενώ οι απαντήσεις τηρήθηκαν σε εκτυπωμένο αρχείο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις (4) θεματικές ενότητες και συνολικά από τριάντα (30) ερωτήσεις.

Στην πρώτη θεματική ενότητα υποβλήθηκαν δέκα (10) ερωτήσεις, βασισμένες σε ερωτηματολόγιο, το οποίο μπορεί να βρεθεί και στην ηλεκτρονική σελίδα <http://globalonline.napier.ac.uk/videostore/enu/11d/reader-11d/content/11d/textpages/enu-11d-bk050603.html> και στην οποία, η question 5 (employees and customers) χωρίστηκε στις ερωτήσεις 5 (συνάδελφοι) και 6 (δημότες), για να μπορεί να συνάδει με τον εξεταζόμενο

δημόσιο οργανισμό. Αυτή η θεματική ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη συλλογική μάθηση και ανάπτυξη (collective learning and development), ενώ χρησιμοποιείται η πεντάβαθμη (5-point scale) κλίμακα απαντήσεων του Likert (1932), ως εξής:

1. Συμφωνώ απόλυτα,
2. Συμφωνώ,
3. Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,
4. Διαφωνώ και
5. Διαφωνώ έντονα.

Η δεύτερη θεματική ενότητα, αποτελείται από επτά (7) κλειστού τύπου ερωτήσεις (11-17) και καλεί τους δημοτικούς αστυνόμους να απαντήσουν με **ΝΑΙ** ή **ΟΧΙ** για τον αν η υπηρεσία τους, κάνει αρκετά για να αποδώσουν. Με άλλα λόγια, σε αυτήν την θεματική ενότητα, εξετάζουμε αν η Δημοτική Αστυνομία παρουσιάζει ή όχι, έλλειψη οργανωτικού περιβάλλοντος.

Στην τρίτη θεματική ενότητα, υποβάλλονται συνολικά έξι (6) ερωτήσεις εκ των οποίων, η μία (18) είναι ανοικτού τύπου και οι υπόλοιπες πέντε (5), κλειστού (19-23). Εδώ εξετάζεται κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν τη διάθεση να αποδώσουν σε συνδυασμό με την έλλειψη ή μη, κινήτρων και ανταμοιβών.

Τέλος, στην τέταρτη θεματική ενότητα, αποτελούμενη από έξι (6) ερωτήσεις κλειστού τύπου (24-29) και μία ανοικτού (30), εξετάζουμε την απαιτούμενη ικανότητα για απόδοση των δημοτικών αστυνόμων, δηλαδή αν έχουν ή δεν έχουν, τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να αποδώσουν στο έργο τους.

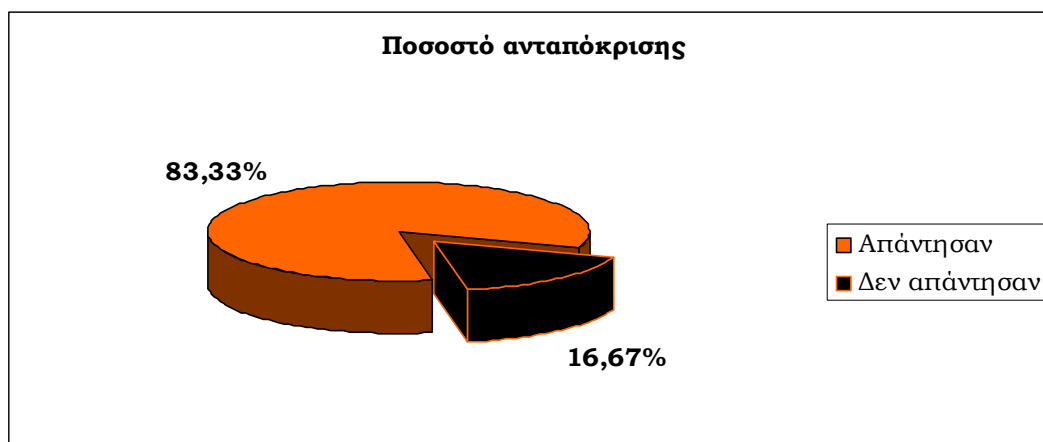
Σημειώνεται επίσης ότι, η δεύτερη, τρίτη και τέταρτη θεματική ενότητα χρησιμοποιούν την ίδια κλίμακα απαντήσεων (NAI-OXI) και βασίστηκαν σε ερωτηματολόγιο για την αναποτελεσματική απόδοση του οργανισμού (checklist of sources of ineffective performance), το οποίο μπορεί να βρεθεί, πέρα από την προαναφερόμενη βιβλιογραφία και στην ηλεκτρονική σελίδα: <http://globalonline.napier.ac.uk/videostore/enu/lld/reader-lld/content/lld/textpages/enu-lld-bk0602.html>. Οι ερωτήσεις A1, A2, A3, B1, B2, B3 και C1 του Παραρτήματος II, αφαιρέθηκαν από το εξεταζόμενο ερωτηματολόγιο, ενώ προστέθηκαν σε αυτό, οι ερωτήσεις 18 και 30 οι οποίες κρίθηκαν κατάλληλες για την εξαγωγή

συμπερασμάτων και της υποβολής προτάσεων. Τέλος, τα περιεχόμενα των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν ως μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων, η επεξεργασία των οποίων καθώς και η παραστατική απεικόνιση των αποτελεσμάτων τους (στήλες και πίτες), έγινε με το πρόγραμμα του Excel Microsoft Office 2003.

5.2 Δείγμα έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουάριος-Μάρτιος 2012, κατά το οποίο στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) εκατόν είκοσι (120) ερωτηματολόγια σε αντίστοιχους συναδέλφους δημοτικούς αστυνόμους ανά την Ελλάδα, οι οποίοι εργάζονται σε διάφορους Δήμους της χώρας. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν προήλθαν από εργαζόμενους στους Δήμους Αθηναίων, Θεσσαλονίκης, Πειραιά, Πατρέων, Ρόδου, Βάρης-Βούλας-Βουλιαγμένης, Αμαρουσίου, Αγίας Παρασκευής, Ηρακλείου Κρήτης, Ξάνθης, Δράμας και Ορεστιάδας. Ο λόγος αυτής της διασποράς, ήταν για να μπορέσουμε να εξετάσουμε την υπηρεσία (οργανισμό) της Δημοτικής Αστυνομίας διαδημοτικά και πανελλαδικά και όχι να επικεντρωθούμε μόνο σε ένα Δήμο (πχ. της Ρόδου) ή σε μία Περιφέρεια (πχ. του Νοτίου Αιγαίου), πράγμα το οποίο δύναται να γίνει σε μελλοντική έρευνα.

Η προθεσμία υποβολής των απαντήσεων έληγε, με την παράκληση του αποστολέα, την Κυριακή 25 Μαρτίου 2012 και από τα 120 ερωτηματολόγια, απαντήθηκαν και συγκεντρώθηκαν για ανάλυση, τα 100 που σημαίνει ότι, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1, το ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) έφτασε το 83,33% ένας αριθμός που χαρακτηρίζεται ικανοποιητικός για την εξαγωγή συμπερασμάτων.



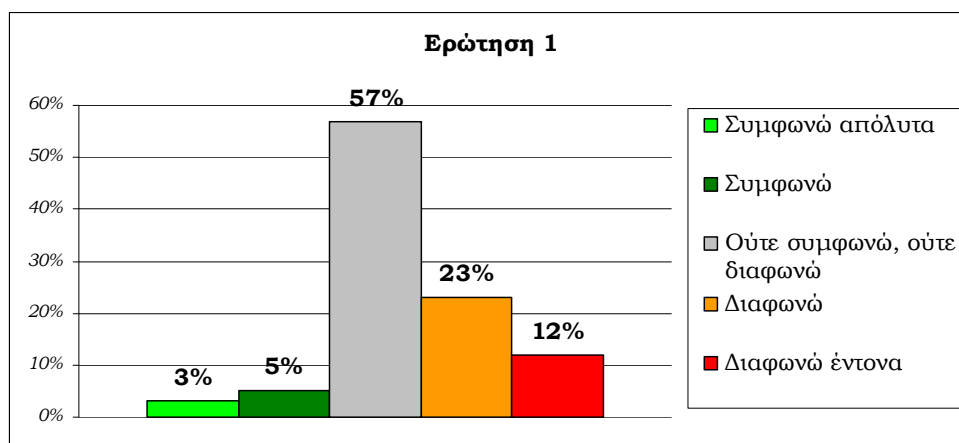
Διάγραμμα 1: Ποσοστό ανταπόκρισης ερωτηματολογίου

Μέρος III:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Συλλογική μάθηση και ανάπτυξη

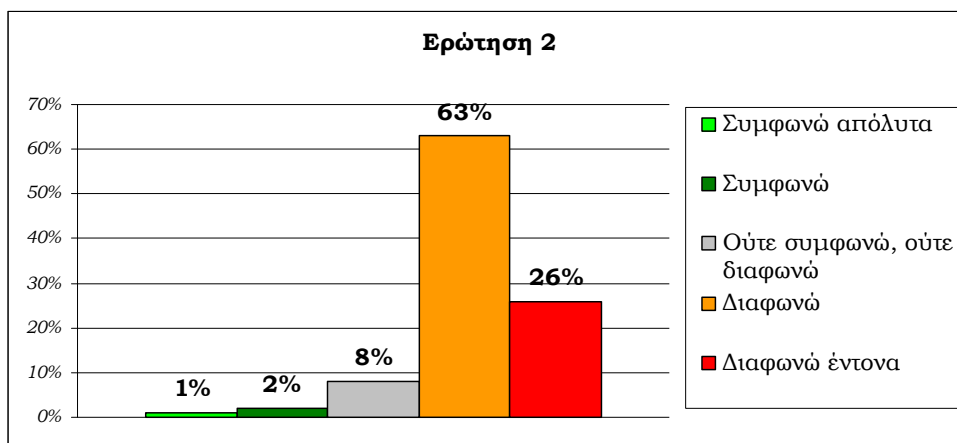
Ερώτηση 1: *Είμαστε ένας ανοικτός οργανισμός και διατίθενται στους εργαζομένους όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.*



Διάγραμμα 2: Ερώτηση 1

Ένα ελάχιστο ποσοστό (μόλις 8%) από τους ερωτηθέντες δημοτικούς αστυνόμους θεωρούν ότι η υπηρεσία τους είναι ανοικτή και διαθέσιμη για περισσότερες πληροφορίες. Οι περισσότεροι (57%) είναι προβληματισμένοι, ενώ περίπου το ένα τρίτο (35%) από το σύνολό τους διαφωνούν ως προς αυτή την κατάσταση (Διάγραμμα 2).

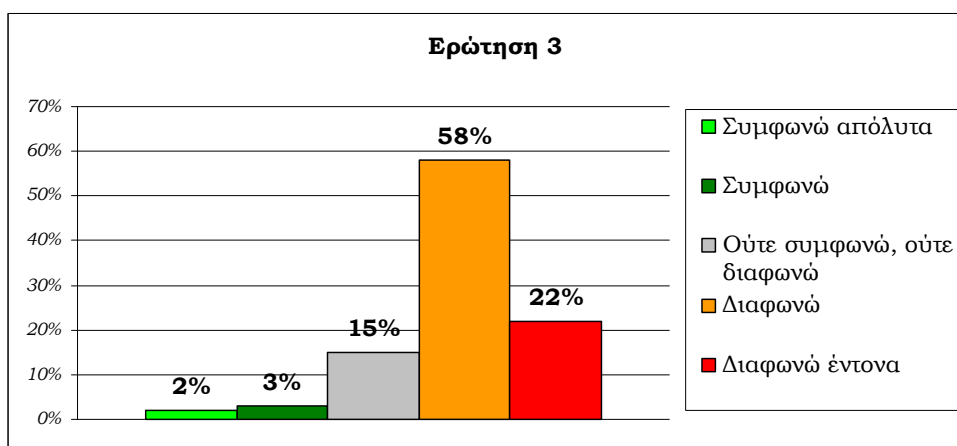
Ερώτηση 2: *Ιδέες από όλους τους εργαζομένους εισακούονται και υλοποιούνται για να αλλάξουν την πολιτική του εργασιακού μου χώρου ακόμη και αν προκαλούν τις απόψεις των ανώτατων στελεχών.*



Διάγραμμα 3: Ερώτηση 2

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων και σε ποσοστό 89% διαφωνεί με την άποψη ότι οι ιδέες τους εισακούονται και υλοποιούνται για να αλλάξουν την πολιτική του εργασιακού τους χώρου (Διάγραμμα 3).

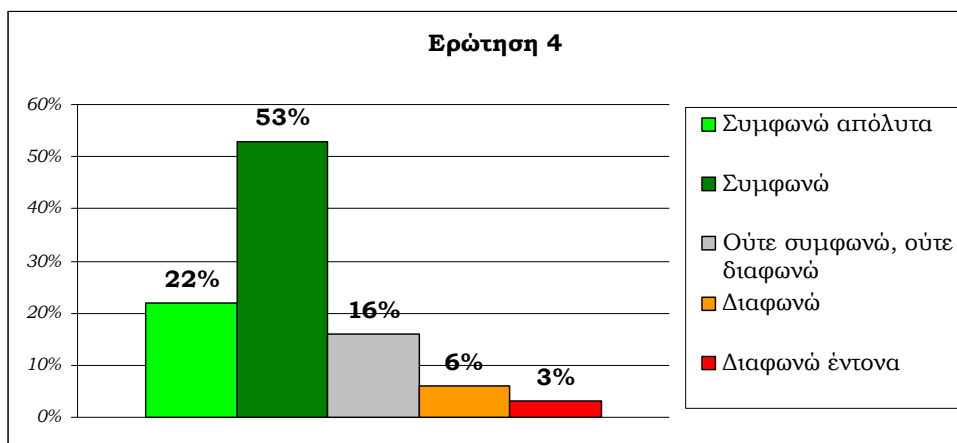
Ερώτηση 3: *Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων όλων των επιπέδων, σχετικά με το τι κάνει ο οργανισμός και προς τα που πορεύεται.*



Διάγραμμα 4: Ερώτηση 3

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4, το 80% των ερωτηθέντων διαφωνεί για την ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων όλων των επιπέδων, ενώ ένα ελάχιστο ποσοστό (μόλις 5%), συμφωνεί. Οι υπόλοιποι και σε ποσοστό 15% φαίνονται προβληματισμένοι.

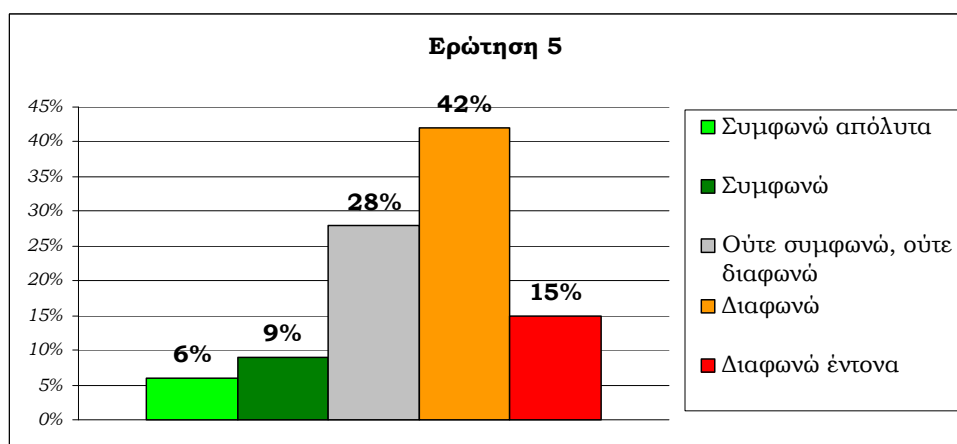
Ερώτηση 4: *Η στρατηγική και η πολιτική του οργανισμού, καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη.*



Διάγραμμα 5: Ερώτηση 4

Η Δημοτική Αστυνομία, όπως διαπιστώσαμε και στη παράγραφο 4.3.3, είναι ένας οργανισμός με αυστηρή ιεραρχική δομή, οπότε φυσιολογικά προκύπτει ότι, το 75% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την άποψη ότι η στρατηγική και η πολιτική του, καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη (Διάγραμμα 5).

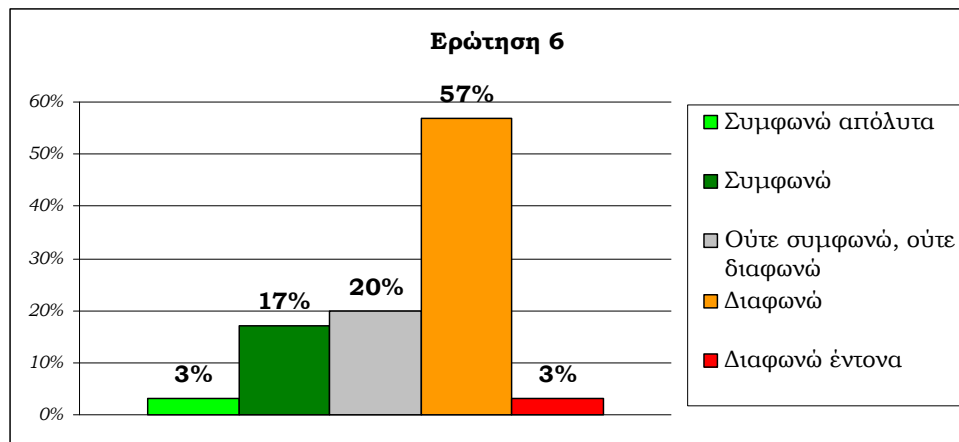
Ερώτηση 5: *Ενθαρρύνουμε ενεργητικά τους συναδέλφους να μας γνωρίσουν αν ενεργούμε λανθασμένα στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών μας και να μας γνωρίσουν πως μπορούμε να βελτιωθούμε.*



Διάγραμμα 6: Ερώτηση 5

Περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες δημοτικοί αστυνόμοι (57%) απάντησαν ότι δεν ενθαρρύνονται από συναδέλφους τους για να τους γνωρίσουν τυχόν λανθασμένες ενέργειες στην άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ το 28% ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί. Μόλις το 15% φαίνεται ότι έχουν συναδελφική ενθάρρυνση (Διάγραμμα 6).

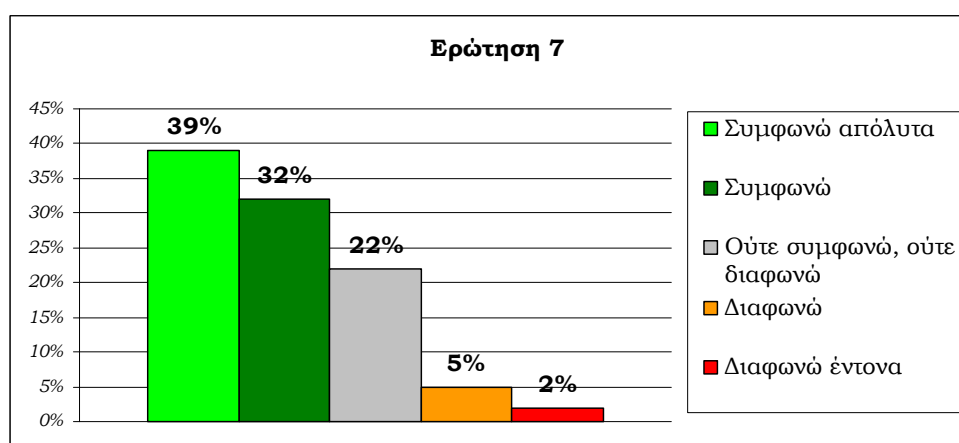
Ερώτηση 6: *Ενθαρρύνουμε ενεργητικά τους δημότες να μας γνωρίσουν αν ενεργούμε λανθασμένα στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών μας και να μας γνωρίσουν πως μπορούμε να βελτιωθούμε.*



Διάγραμμα 7: Ερώτηση 6

Τα ίδια περίπου ποσοστά εμφανίζονται και στο Διάγραμμα 7 στο οποίο απεικονίζεται η έλλειψη ενεργητικής ενθάρρυνσης (60%) από τους δημότες, για τη βελτίωση του τρόπου άσκησης των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας, ενώ μόλις το 20% υποστηρίζει ότι δέχεται ανατροφοδότηση από τους πολίτες. Το ίδιο επίσης ποσοστό (20%), φαίνεται προβληματισμένο.

Ερώτηση 7: *Διστάζουμε να δοκιμάσουμε νέους τρόπους εργασίας επειδή δεν είμαστε το είδος της υπηρεσίας που μπορούμε να πάρουμε ρίσκα.*

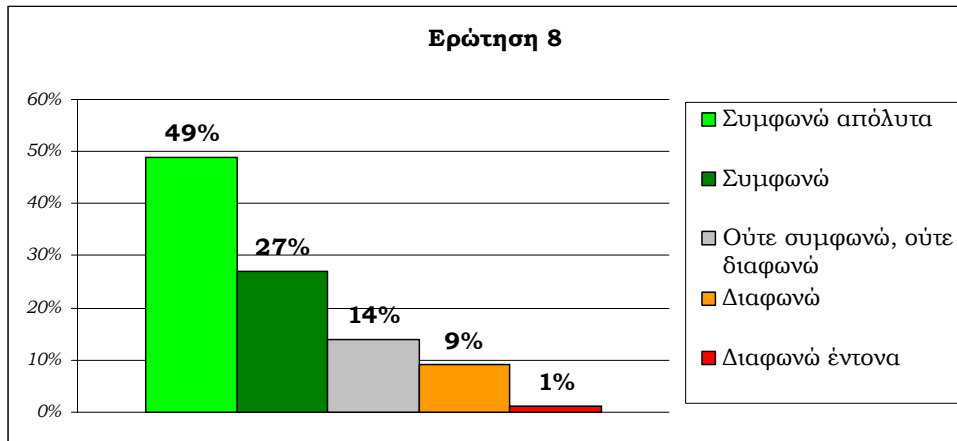


Διάγραμμα 8: Ερώτηση 7

Πολύ μικρό ποσοστό (7%) από τους εργαζομένους στη Δημοτική Αστυνομία δέχεται παρότρυνση στην ανάληψη ρίσκων, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία (73%) διστάζει να δοκιμάσει

νέους τρόπους εργασίας. Περίπου το 1/5 των εργαζομένων (22%), προβληματίζονται ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών (Διάγραμμα 8).

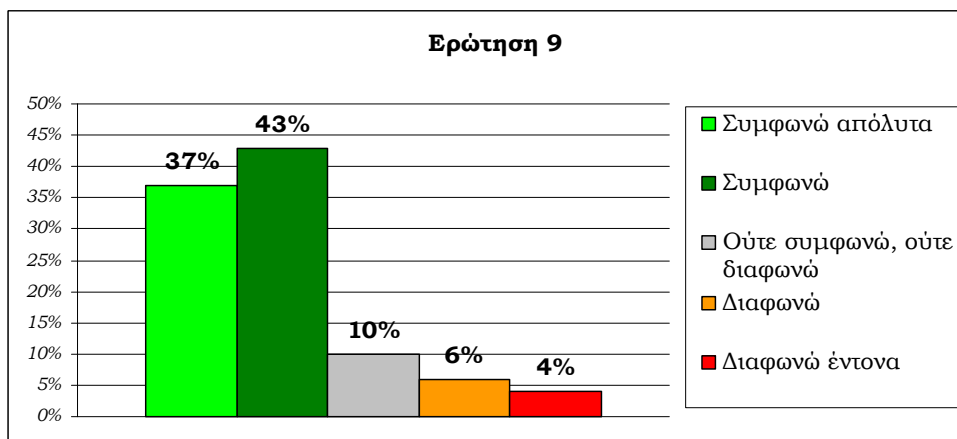
Ερώτηση 8: *Οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται να πειραματιστούν με νέους και καινοτόμους τρόπους εργασίας.*



Διάγραμμα 9: Ερώτηση 8

Περίπου τρεις στους τέσσερις δημοτικούς αστυνόμους (76%) θεωρούν ότι η υπηρεσία στην οποία εργάζονται, τους αποθαρρύνει να πειραματιστούν και να καινοτομήσουν, ενώ ένα μικρό ποσοστό (10%), θεωρεί ότι ενθαρρύνονται από τον οργανισμό τους για νέους τρόπους εργασίας (Διάγραμμα 9).

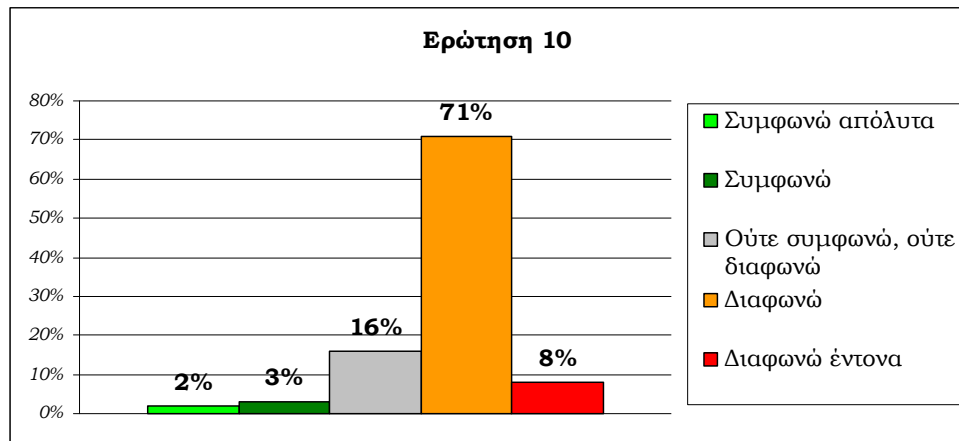
Ερώτηση 9: *Έχουμε καθιερώσει εργασιακές πρακτικές αλλά μπορούμε να τις αλλάξουμε προκειμένου να πετύχουμε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αν χρειαστεί.*



Διάγραμμα 10: Ερώτηση 9

Η συντριπτική πλειοψηφία (80%) των εργαζομένων δείχνει να πιστεύει στην καθιέρωση εργασιακών πρακτικών προκειμένου οι ίδιοι, αν χρειαστεί, να πετύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, σε αντίθεση με το 10% το οποίο θεωρεί ότι αυτές οι πρακτικές λείπουν από το περιβάλλον του οργανισμού τους (Διάγραμμα 10).

Ερώτηση 10: Προσπαθούμε να προάγουμε την ανάληψη ρίσκου και πειραματισμού στις εργασιακές μεθόδους μας.



Διάγραμμα 11: Ερώτηση 10

Οι ερωτηθέντες δημοτικοί αστυνόμοι (79%) θεωρούν ότι δεν προάγεται η ανάληψη ρίσκου και πειραματισμού στην εργασιακή τους δραστηριότητα, πράγμα που συνδυάζεται ποσοτικά και ταυτίζεται αρμονικά με τις απαντήσεις τους στις Ερωτήσεις 7 και 8, ενώ μόλις το 5%, πιστεύει το αντίθετο. Το 16% φαίνονται προβληματισμένοι (Διάγραμμα 11).

6.2 Σχεδιασμός μάθησης και ανάπτυξης

6.2.1. Έλλειψη οργανωτικού περιβάλλοντος

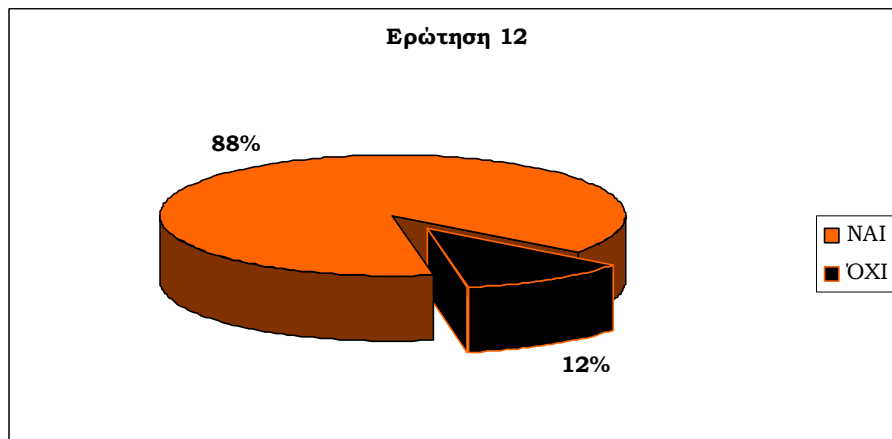
Ερώτηση 11: Είναι τα καθήκοντά σας διατυπωμένα με σαφήνεια;



Διάγραμμα 12: Ερώτηση 11

Περίπου δύο στους τρεις (63%) δημοτικούς αστυνόμους απαντούν ότι τα καθήκοντά τους είναι διατυπωμένα με σαφήνεια, ενώ οι υπόλοιποι (37%) ισχυρίζονται το αντίθετο (Διάγραμμα 12).

Ερώτηση 12: *Υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων;*



Διάγραμμα 13: Ερώτηση 12

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (ποσοστό 88%) θεωρεί ότι υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων, ενώ ένα μικρό ποσοστό (12%) δεν το πιστεύει (Διάγραμμα 13).

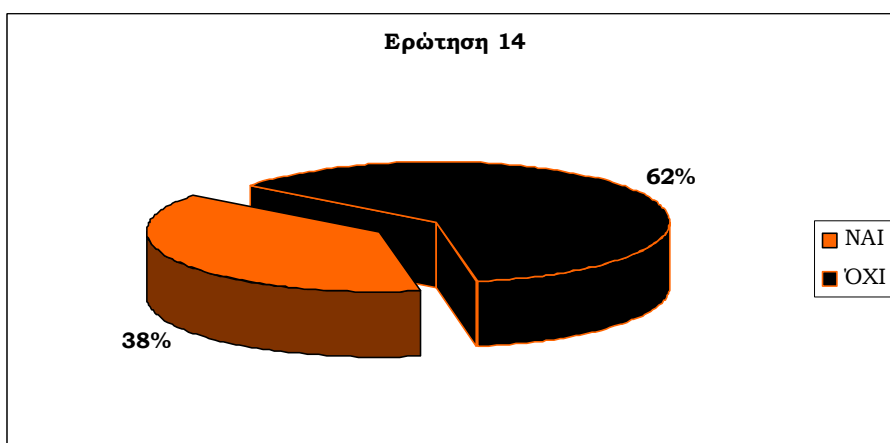
Ερώτηση 13: *Υπάρχει αμφισβήτηση των αρμοδιοτήτων σας;*



Διάγραμμα 14: Ερώτηση 13

Απόρροια της προηγούμενης ερώτησης, αποτελεί και η αμφισβήτηση των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας, αφού σχεδόν όλοι (97%) πιστεύουν σε αυτή (Διάγραμμα 14).

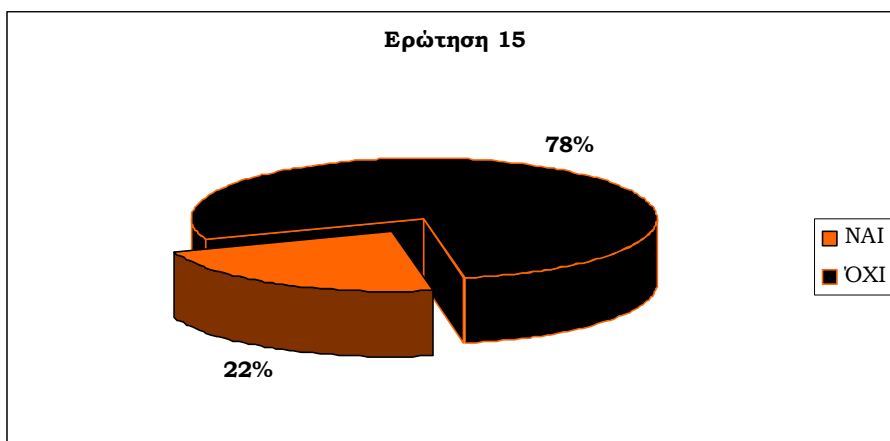
Ερώτηση 14: *Είναι σαφές το «σε ποιον αναφέρεστε»;*



Διάγραμμα 15: Ερώτηση 14

Παρά την αυστηρή ιεραρχική της δομή, η Δημοτική Αστυνομία βάσει των απαντήσεων των εργαζομένων της, φαίνεται ως ένας οργανισμός όπου η αναφορά σε προϊστάμενο κλιμάκιο δεν είναι ξεκάθαρη σε μεγάλο ποσοστό 62%, ενώ περίπου ένας στους τρεις (38%) γνωρίζουν το «σε ποιον αναφέρονται» (Διάγραμμα 15).

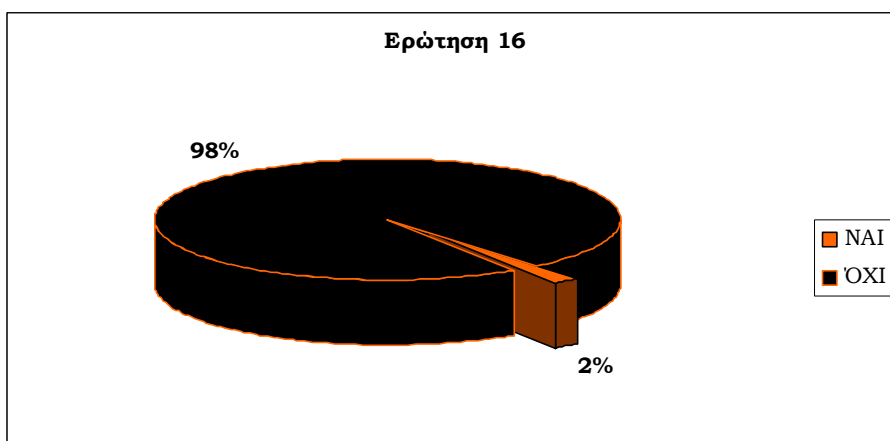
Ερώτηση 15: *Είναι σαφή τα συστήματα και οι διαδικασίες;*



Διάγραμμα 16: Ερώτηση 15

Στο Διάγραμμα 16 παρατηρούμε ότι μόνο στο 22% (περίπου ένας στους πέντε) είναι σαφή τα συστήματα και οι διαδικασίες, σε αντίθεση με ένα μεγάλο ποσοστό (78%) που δηλώνει άγνοια.

Ερώτηση 16: *Είναι οι στόχοι απόδοσής σας ξεκάθαρα διατυπωμένοι;*



Διάγραμμα 17: Ερώτηση 16

Στο σύνολο των ερωτηθέντων δημοτικών αστυνομικών (98%) φαίνεται να μην έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα οι στόχοι απόδοσης που πρέπει να έχουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Μόλις δύο στους εκατό, απάντησαν ότι έχουν ξεκάθαρα διατυπωμένους στόχους (Διάγραμμα 17).

Ερώτηση 17: *Είναι ο εξοπλισμός κατάλληλος για την εργασία σας;*

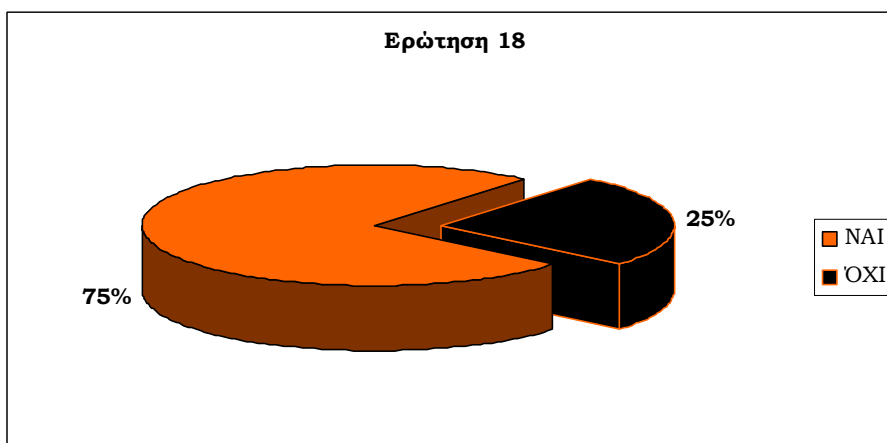


Διάγραμμα 18: Ερώτηση 17

Όλοι οι εργαζόμενοι στη Δημοτική Αστυνομία (100%), απάντησαν ότι έχουν έλλειψη του κατάλληλου εξοπλισμού για την εργασία τους (Διάγραμμα 18).

6.2.2. Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών

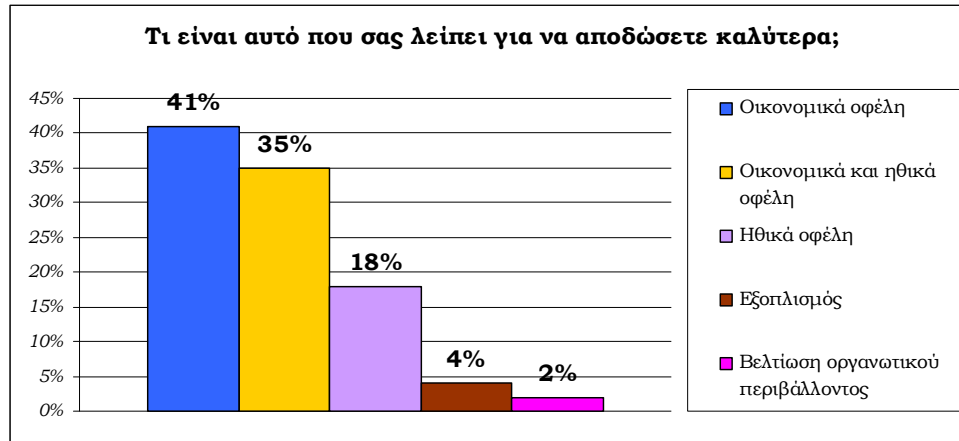
Ερώτηση 18: *Θα αποδίδετε καλύτερα αν είχατε περισσότερες ανταμοιβές; Αν ΝΑΙ, τι είναι αυτό που σας λείπει για να αποδώσετε καλύτερα;*



Διάγραμμα 19: Ερώτηση 18

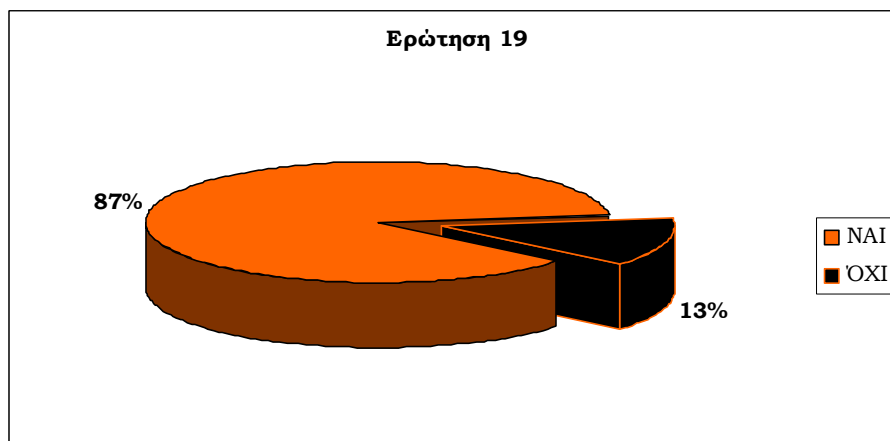
Η ερώτηση 18 είναι ανοικτού τύπου και αρχικά, τρεις στους τέσσερις δημοτικούς αστυνόμους δήλωσαν ότι θα απέδιδαν καλύτερα αν είχαν περισσότερες ανταμοιβές, ενώ ένας στους τέσσερις δηλώνουν ικανοποιημένοι με το ύψος της ανταμοιβής τους (Διάγραμμα 19). Από το 75% που απαντούν πως είναι ανικανοποίητοι από την ανταμοιβή τους, το 41% θεωρεί πως μία αύξηση των οικονομικών του απολαβών θα προσέθετε επιπλέον κίνητρο απόδοσης, ενώ το 18% από αυτούς θεωρεί ως κίνητρα τη δικαιοσύνη, την αμεροληψία και την ίση

εργασιακή μεταχείριση (ηθικά οφέλη). Το 35% θεωρεί και τις δύο κατηγορίες κινήτρων ικανές για την αύξηση της απόδοσής του, το 4% τη βελτίωση του εργασιακού του εξοπλισμού (οχήματα, ρουχισμός, σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις, κ.α), ενώ μόλις το 2% θεωρεί ως κίνητρο, τη βελτίωση του οργανωτικού του περιβάλλοντος (Διάγραμμα 20).



Διάγραμμα 20: Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών

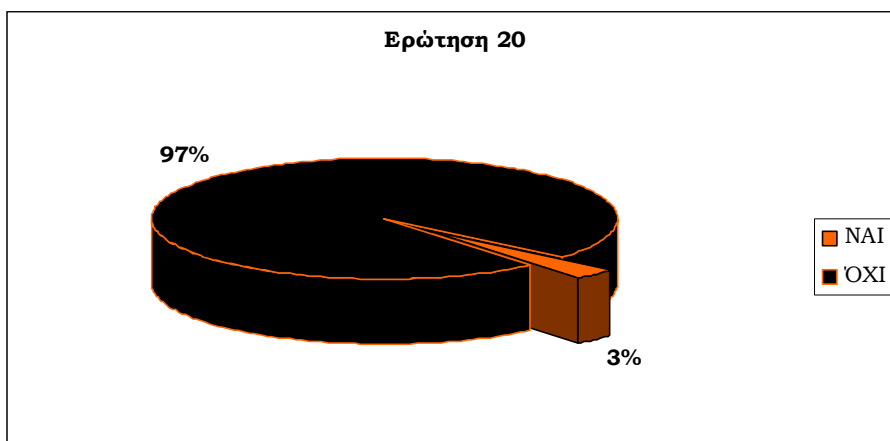
Ερώτηση 19: Θεωρείται ότι οι προσπάθειές σας είναι μεγαλύτερες από τις ανταμοιβές σας:



Διάγραμμα 21: Ερώτηση 19

Σε σύγκριση με την προηγούμενη ερώτηση, παρατηρούμε μία ποσοστιαία αύξηση κατά 12% των εργαζομένων που θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο από ότι προσφέρει, φτάνοντας το συνολικό ποσοστό στο 87% (Διάγραμμα 21).

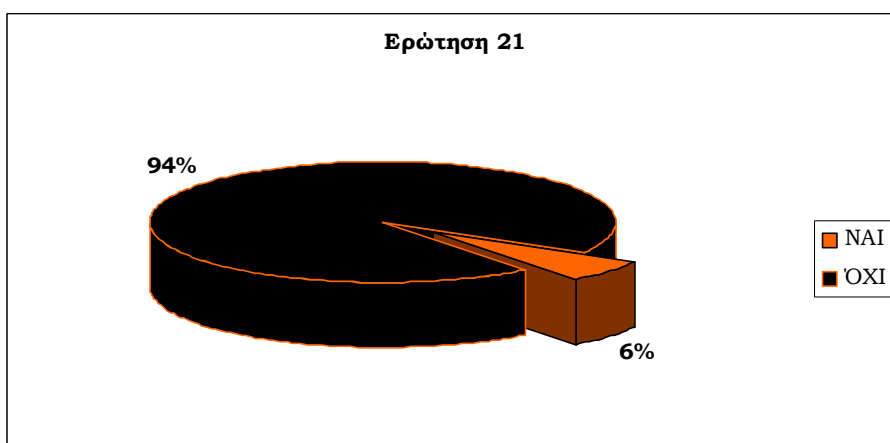
Ερώτηση 20: Υπάρχουν θετικές συνέπειες για την καλή απόδοση και/ή αρνητικές συνέπειες για τη μη απόδοση;



Διάγραμμα 22: Ερώτηση 20

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως δεν υπάρχουν συνέπειες (θετικές και/ή αρνητικές) για την καλή και/ή μη απόδοσή τους, ενώ μόλις το 3% θεωρεί ότι υπάρχουν (Διάγραμμα 22).

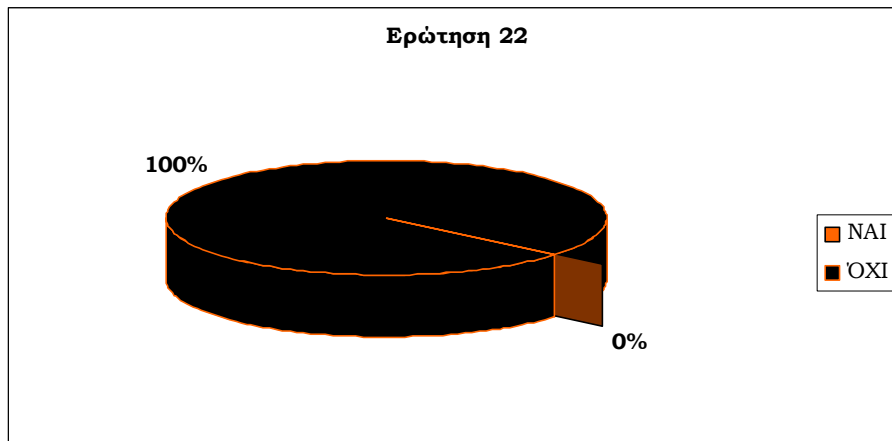
Ερώτηση 21: *Υπάρχουν κυρώσεις για τη μη απόδοση;*



Διάγραμμα 23: Ερώτηση 21

Ένα μεγάλο ποσοστό (94%) από τους ερωτηθέντες, απαντά ότι δεν υπάρχουν κυρώσεις για τη μη απόδοση του δημοτικού αστυνόμου, σε σχέση με το 6% που έχει αντιληφθεί το αντίθετο (Διάγραμμα 23).

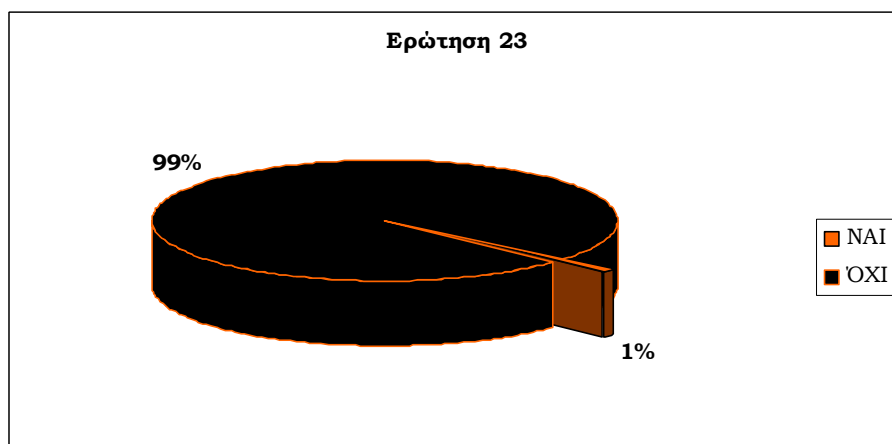
Ερώτηση 22: *Η κουλτούρα του εργασιακού σας χώρου, υποστηρίζει την απόδοση και την αφοσίωσή σας στον οργανισμό;*



Διάγραμμα 24: Ερώτηση 22

Σοβαρό πρόβλημα και μεγάλο μειονέκτημα, φαίνεται να αποτελεί η κουλτούρα του οργανισμού αφού η ίδια, σύμφωνα με το σύνολο των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 24), δεν υποστηρίζει την απόδοση και την αφοσίωσή τους σε αυτόν.

Ερώτηση 23: Έχει ο εργαζόμενος ατομικά το κίνητρο να συνεισφέρει στην απόδοση της ομάδας, του τμήματος ή του οργανισμού;

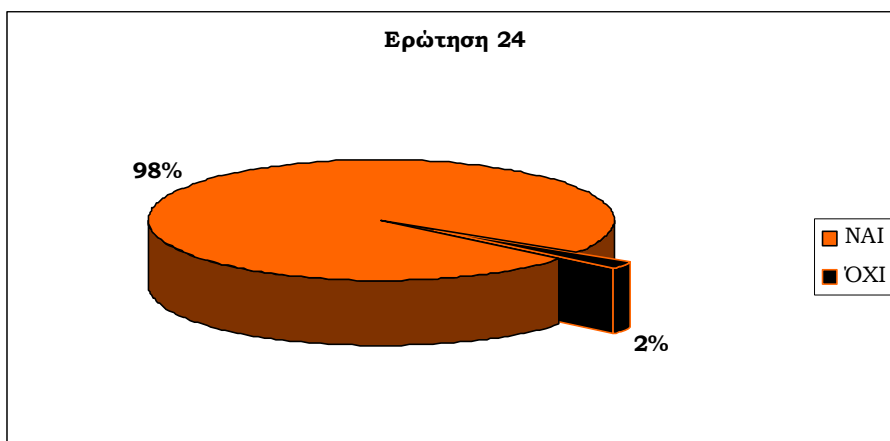


Διάγραμμα 25: Ερώτηση 23

Επίσης μεγάλο μειονέκτημα, αποτελεί και η έλλειψη των κατάλληλων κινήτρων που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην οργανωτική απόδοση, αφού σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ΟΧΙ (Διάγραμμα 25).

6.2.3. Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων

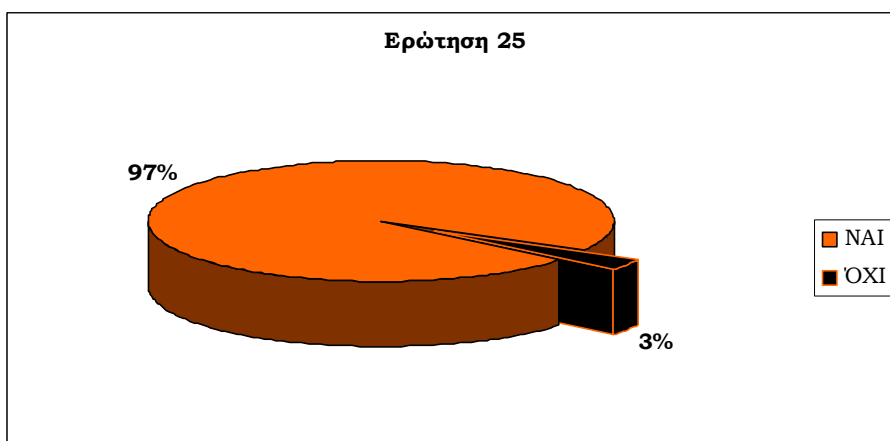
Ερώτηση 24: Γνωρίζετε πως να εκτελέσετε ένα συγκεκριμένο καθήκον; (διαδικαστική γνώση)



Διάγραμμα 26: Ερώτηση 24

Ενθαρρυντικό πλεονέκτημα για την υπηρεσία αποτελεί το γεγονός ότι, στο σύνολό τους (ποσοστό 98%) οι δημοτικοί αστυνόμοι έχουν τη διαδικαστική γνώση για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον (Διάγραμμα 26).

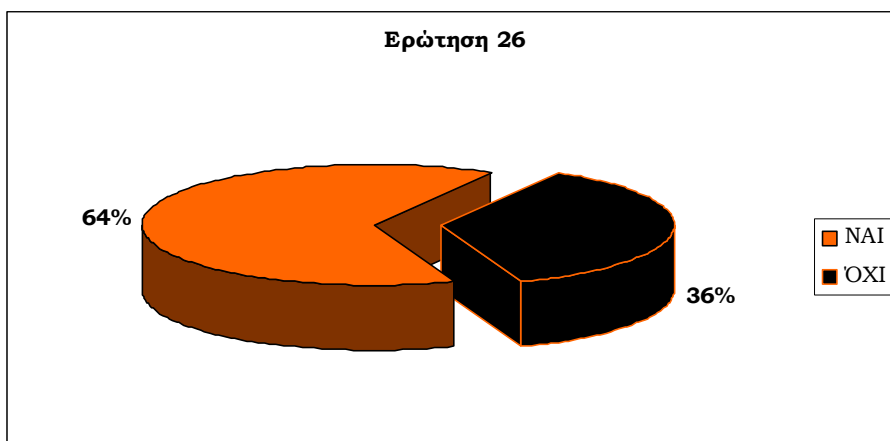
Ερώτηση 25: Γνωρίζετε *γιατί* εκτελείτε ένα συγκεκριμένο καθήκον; (ερμηνευτική γνώση)



Διάγραμμα 27: Ερώτηση 25

Σε συνέχεια με την προηγούμενη ερώτηση, το 97% των ερωτηθέντων απάντησαν πως διαθέτουν την ερμηνευτική γνώση και πως γνωρίζουν το λόγο για τον οποίον εκτελούν ένα συγκεκριμένο καθήκον (Διάγραμμα 27).

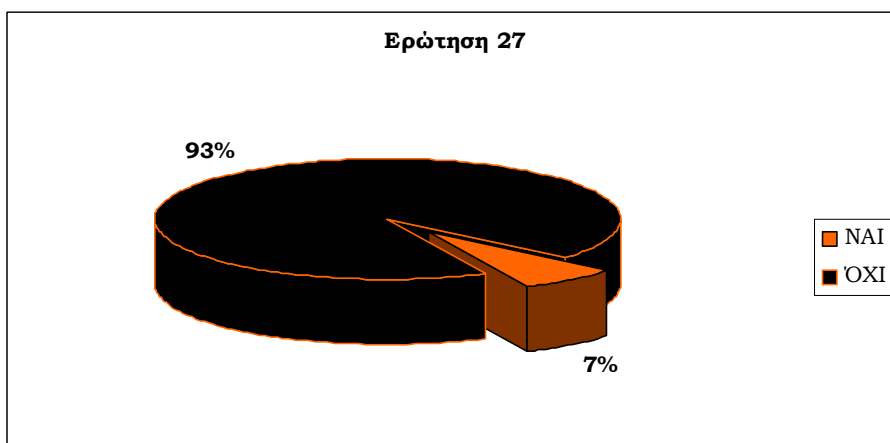
Ερώτηση 26: Γνωρίζετε πόσο ή τί ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από εσάς να αποδώσετε;



Διάγραμμα 28: Ερώτηση 26

Σε αντίθεση με την ερώτηση 16, όπου σε ποσοστό 98% οι στόχοι απόδοσής τους δεν είναι ξεκάθαρα διατυπωμένοι, το 64% από το σύνολο των ερωτηθέντων δημοτικών αστυνόμων, απαντά πως γνωρίζει πόσο ή τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από αυτούς να αποδώσουν (Διάγραμμα 28).

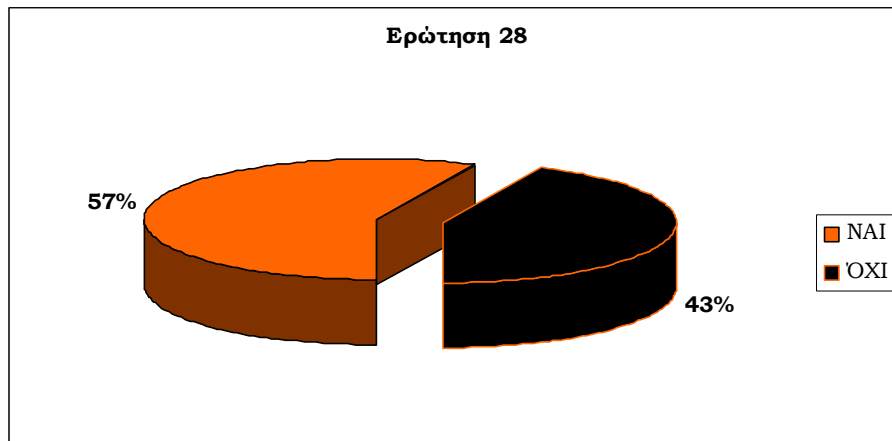
Ερώτηση 27: Συμφωνούν μεταξύ τους οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι του οργανισμού, ως προς το ύψος της απαιτούμενης απόδοσης;



Διάγραμμα 29: Ερώτηση 27

Στο Διάγραμμα 29 παρατηρούμε τη διαφωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων του οργανισμού ως προς το ύψος της απαιτούμενης απόδοσης, αφού το 93% θεωρεί πως δεν υπάρχει ταύτιση απόψεων.

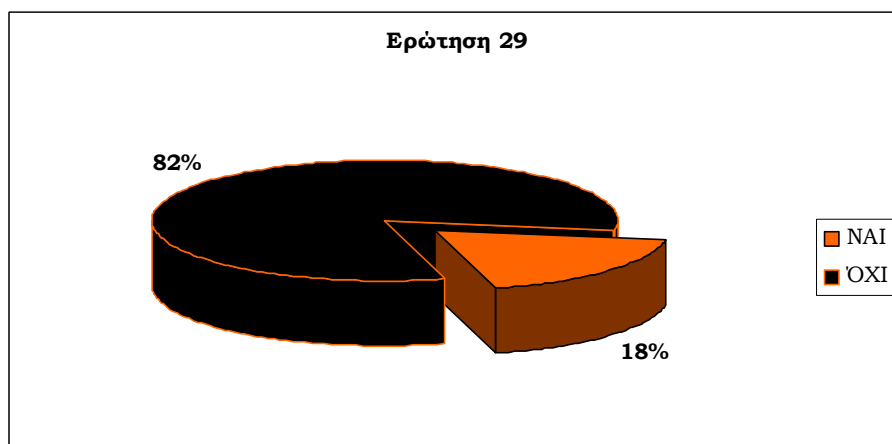
Ερώτηση 28: Δέχετε ανατροφοδότηση (feedback) στην απόδοσή σας (δηλ. σαν γνωστοποιούν το σωστό ή το λάθος στην εκτέλεση των καθηκόντων σας);



Διάγραμμα 30: Ερώτηση 28

Σχεδόν οι μισοί (57%) απαντούν ότι δέχονται ανατροφοδότηση στην απόδοσή τους και ότι τους γνωστοποιούν το σωστό ή το λάθος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Διάγραμμα 30).

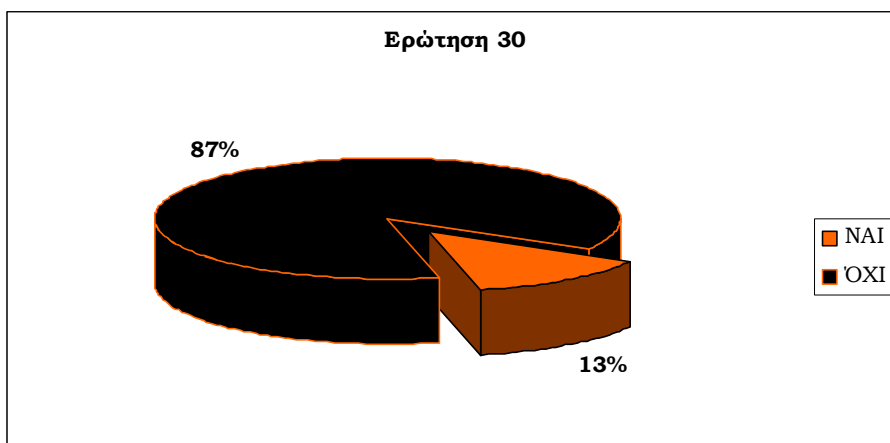
Ερώτηση 29: Σας δόθηκε η ευκαιρία να εξασκήσετε προσφάτως αποκτηθείσες δεξιότητες στο χώρο εργασίας σας;



Διάγραμμα 31: Ερώτηση 29

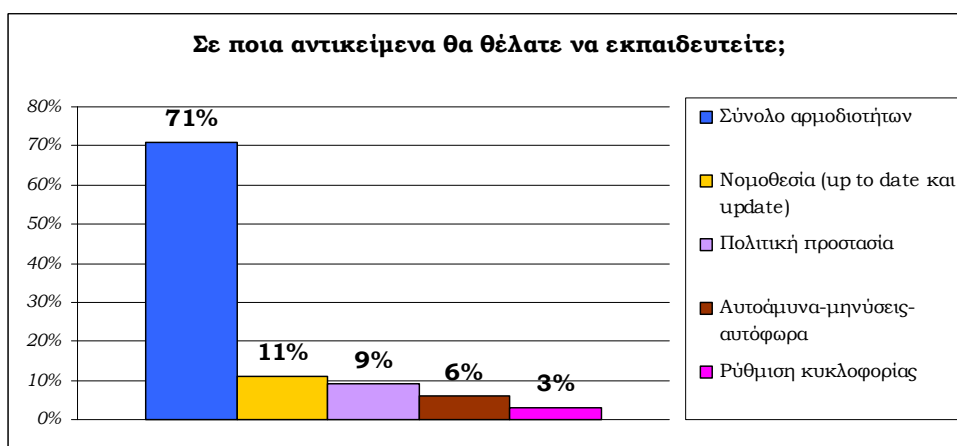
Μόλις το 18% από τους ερωτηθέντες, τους δόθηκε η ευκαιρία να εξασκήσουν στο χώρο εργασίας τους τις δεξιότητες που απέκτησαν πρόσφατα ενώ το 82%, είτε δεν τους δόθηκε η κατάλληλη ευκαιρία, είτε δεν απέκτησαν κάποια χρήσιμη δεξιότητα για την υπηρεσία τους (Διάγραμμα 31).

Ερώτηση 30: Η εκπαίδευση που παίρνετε, καλύπτει τις ανάγκες σας; Εάν **ΟΧΙ**, σε ποια αντικείμενα θα θέλατε να εκπαιδευτείτε;



Διάγραμμα 32: Ερώτηση 30

Στην τελευταία στο σύνολο και δεύτερη ανοικτού τύπου ερώτηση του ερωτηματολογίου, το 87% των δημοτικών αστυνομικών, εκφράζει την ανάγκη επιπρόσθετης εκπαίδευσης προκειμένου να βελτιωθεί και να ανταποκριθεί καλύτερα στις εργασιακές του υποχρεώσεις (Διάγραμμα 32). Από αυτό το ποσοστό, το 71% ισχυρίζεται πως θα επιθυμούσε να εκπαιδευτεί σε όλες τις αρμοδιότητες (παράγραφος 4.4) και όχι να ασκεί μερικές από αυτές, ενώ το 11% επιθυμεί τη συνεχή ενημέρωση σε ζητήματα που άπτονται της νομοθεσίας και που σχετίζονται με τη φύση της δουλειάς τους. Το 9% επιθυμεί την εκπαίδευσή του σε θέματα της Πολιτικής Προστασίας, το 6% σε αντικείμενα που σχετίζονται με την αυτοάμυνα, τις μηνύσεις και την αυτόφωρη διαδικασία, ενώ τέλος το 3% στην κυκλοφοριακή ρύθμιση (Διάγραμμα 33).



Διάγραμμα 33: Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα

Η συνολική διαγραμματική απεικόνιση των απαντήσεων, μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι η Δημοτική Αστυνομία στο σύνολό της, **δεν αποτελεί ένα δημόσιο οργανισμό μάθησης**. Αναλυτικότερα και για τη κάθε μία χωριστά θεματική ενότητα ερωτήσεων, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

7.1.1. Συλλογική μάθηση και ανάπτυξη

- Οι πληροφορίες που αφορούν υπηρεσιακά θέματα είναι περιορισμένες, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα από το προσωπικό του οργανισμού και έτσι ο ίδιος να παραμένει κλειστός για τους εργαζόμενούς του.
- Δεν εισακούονται αλλά ούτε και υλοποιούνται οι ιδέες και οι προτάσεις των δημοτικών αστυνόμων που αφορούν την αλλαγή της πολιτικής του εργασιακού τους χώρου.
- Παρατηρείται έλλειψη αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων όλων των επιπέδων.
- Οι εργαζόμενοι δεν ενθαρρύνονται ενεργητικά, τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους δημότες στο να τους γνωρίσουν αν ενεργούν λανθασμένα, αλλά και πως να βελτιωθούν κατά τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους.
- Οι δημοτικοί αστυνόμοι αποθαρρύνονται να δοκιμάσουν και να προάγουν νέους τρόπους εργασίας, να πάρουν ρίσκα και να πειραματιστούν με νέες και καινοτόμες μορφές απόδοσης αφού στο σύνολό του, η στρατηγική και η πολιτική του οργανισμού, καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη.

- Ενθαρρυντικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι, ο περισσότεροι δημοτικοί αστυνόμοι έχουν καθιερώσει εργασιακές πρακτικές τις οποίες, αν χρειαστεί, μπορούν να τις αλλάξουν προκειμένου να πετύχουν μεγαλύτερη απόδοση.

7.1.2. Οργανωτικό περιβάλλον

- Οι στόχοι απόδοσης και τα καθήκοντά τους, δεν είναι σε όλους τους δημοτικούς αστυνομούς ξεκάθαρα και διατυπωμένα με σαφήνεια.
- Παρατηρείται μεγάλη αμφισβήτηση (από τους δημότες) και σύγκρουση (κυρίως με την ΕΛ.ΑΣ.) των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας.
- Δεν έχουν γίνει κατανοητά και σαφή τα συστήματα, οι διαδικασίες και οι γραμμές αναφοράς στο σύνολο των υπαλλήλων, παρά την αυστηρή ιεραρχική δομή της υπηρεσίας.
- Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας δεν έχει εξοπλιστεί με τα κατάλληλα, σε ποσότητα και ποιότητα, εφόδια προκειμένου να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της.

7.1.3. Κίνητρα και ανταμοιβές

- Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν αμείβονται σύμφωνα με τις προσπάθειές τους, χωρίς αυτό να σημαίνει, για τον έναν από τους τέσσερις, ότι θα απέδιδαν καλύτερα αν η ανταμοιβή για αυτούς ήταν μεγαλύτερη.
- Δεν φαίνεται να υπάρχει σύνδεση της ανταμοιβής (ή της κύρωσης) με την απαιτούμενη και ανάλογη απόδοση, πράγμα το οποίο αποτελεί αντικίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Η οργανωτική κουλτούρα της υπηρεσίας, αποθαρρύνει την απόδοση των υπαλλήλων της και δεν υποστηρίζει την αφοσίωση τους σε αυτήν.
- Τα κίνητρα για να συνεισφέρουν ατομικά οι εργαζόμενοι στην απόδοση της ομάδας, του τμήματος ή του οργανισμού γενικότερα, είναι ανύπαρκτα.

7.1.4. Γνώσεις και δεξιότητες

- Παρόλο που στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι διαθέτουν τη διαδικαστική και την ερμηνευτική γνώση για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, δεν ισχύει το ίδιο για όλους ως προς το πόσο ή τί ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από αυτούς να αποδώσουν.
- Υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των επιπέδων ως προς το ύψος της απαιτούμενης απόδοσης και αυτό γιατί, δεν έχουν καθοριστεί ξεκάθαρα οι στόχοι απόδοσης των υφιστάμενων κλιμακίων του οργανισμού.
- Η ανατροφοδότηση (feedback) των ενεργειών των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, είναι περιορισμένη.
- Δεν δίνεται η ευκαιρία στους δημοτικούς αστυνομικούς να εξασκήσουν τις δεξιότητές τους, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιείται η πρόσφατη αποκτηθείσα μάθηση προς όφελος της υπηρεσίας.
- Ενθαρρυντικό σημείο αποτελεί το γεγονός ότι, το προσωπικό έχει τη διάθεση να βελτιωθεί, αφού αποδέχεται την ανεπάρκειά του και την ανάγκη επιμόρφωσής του σε θέματα που άπτονται άμεσα των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας.

7.2 Προτάσεις

Η Δημοτική Αστυνομία για να μπορέσει να χαρακτηριστεί ως ένας δημόσιος οργανισμός μάθησης, θα πρέπει:

- να είναι στο σύνολό του ένας ανοικτός οργανισμός που να παρέχει σε όλους τους εργαζομένους του, τη δυνατότητα πρόσβασης σε όσο το δυνατόν περισσότερες χρήσιμες πληροφορίες,
- να προάγει και να υποστηρίζει τη βελτίωση της ατομικής μάθησης του προσωπικού του με σκοπό τη μετατροπή της σε οργανωσιακή,
- να αποσαφηνίσει στους εργαζομένους του τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα καθήκοντα, τους στόχους απόδοσης και τις γραμμές αναφοράς,
- να κάνει συνεχείς αλλαγές και να προτείνει καινοτομίες που να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις του δημότη,
- να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους του να δημιουργούν, να πειραματίζονται με νέους και καινοτόμους τρόπους εργασίας και να ενθαρρύνει την προσπάθειά τους για βελτίωση,
- οι διοικούντες του να είναι «φορείς αλλαγής», δηλαδή να είναι άτομα τα οποία να έχουν την ικανότητα να αλλάζουν τις τρέχουσες καταστάσεις και συμπεριφορές, να

δέχονται προτάσεις και πρωτοβουλίες για αλλαγές και να προάγουν την ανάληψη ρίσκου και πειραματισμού στις εργασιακές μεθόδους όλων των μελών του οργανισμού,

- να χρησιμοποιεί για την επίλυση των προβλημάτων της αφενός, τις διατμηματικές ομάδες απ' όπου μπορεί να προέλθουν οι καινοτομίες και αφετέρου, τις συστημικές προσεγγίσεις όπου θα εξετάζουν τον οργανισμό ως σύνολο,
- να αναθέτει εξουσία στα μέλη του, να εισακούονται και να υλοποιούνται οι ιδέες τους και να δέχεται τη συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων, ακόμη και αν προκαλούν τις απόψεις των ανώτατων στελεχών,
- να χρησιμοποιεί τις στρατηγικές μέτρησης της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων του και ανατροφοδότησης της απόδοσής τους,
- να επιβάλλεται και να ενθαρρύνεται η δυνατότητα παροχής εξειδικευμένης μετεκπαίδευσης του προσωπικού σχετικά με εργασιακά αντικείμενα (π.χ. αρμοδιότητες της υπηρεσίας), καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο τις σύγχρονες υπηρεσιακές του ανάγκες, προς όφελος του οργανισμού και του δημότη και
- να εξελίξει την οργανωτική του κουλτούρα εφαρμόζοντας τις αρχές της δικαιοσύνης, της αμεροληψίας, της ίσης εργασιακής μεταχείρισης, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, οι οποίες θα επιτρέψουν την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και του αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών του οργανισμού έτσι ώστε ο ίδιος, να αναπτυχθεί και να υποστηρίξει το αίσθημα της αφοσίωσης στις αξίες του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΕ, (2011), Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013", Ευρωπαϊκή Ένωση - Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf.

Ζαβλανός, Μ., (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Λιώτας, Ν., Α. Ζαΐμη και Ε. Δαλακιουρίδου, (2011), Διεθνές Σχολείο Πολιτισμού και Επικοινωνίας, Πρωτότυπο Εργαλείο (Εγχειρίδιο), Θεσσαλονίκη, <http://docman.damt.gov.gr/documents/12/238/egxeiridio.pdf>.

Μιχαλόπουλος, Ν., (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., (2005), Ηγεσία: ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουρής, Ι., (2008), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο της Εκπαίδευσης, Υποέργο 3 της Πράξης 2.1. του ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Αθήνα, <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4721/1326.pdf>.

Παπαϊωάννου, Ζ., (2011), Δημοτική Αστυνομία, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Πετρίδου, Ε., (2006), Διοίκηση-Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Φλουρής, Γ., (2000), Η Αρχιτεκτονική της Διδασκαλίας και η Διαδικασία της Μάθησης, Εκδόσεις Γρηγόρης, Αθήνα.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Αιτιολογική Έκθεση του Ν.3731/2008, Αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας, Υπουργοί Εσωτερικών και Οικονομίας-Οικονομικών, 20.11.2008, Αθήνα.

Ν.1065/1980, Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας, Φ.Ε.Κ. 168Α/24.07.1980, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Ν.3274/2004, Οργάνωση και Λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Πρώτου και Δευτέρου Βαθμού, Φ.Ε.Κ. 195Α/19.10.2004, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

N.3643/2006, Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, Φ.Ε.Κ. 114Α'/08.06.2006, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

N.3731/2008, Αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας, Φ.Ε.Κ. 263Α'/23.12.2008, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Π.Δ.135/2006, Σύστημα πρόσληψης ειδικού ένστολου προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας και τρόπος εκπαίδευσής αυτού, Φ.Ε.Κ. 153Α'/20.07.2006, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Π.Δ.23/2002, Αρμοδιότητες, σύστημα πρόσληψης, προσόντα, καθήκοντα, δικαιώματα και υποχρεώσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, Φ.Ε.Κ. 19Α'/07.02.2002, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.

Σύνταγμα της Ελλάδας, όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27 Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Σεπτέμβριος 2008, Τμήμα Εκδόσεων της Βουλής των Ελλήνων, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alberti, A., and G. Bertucci, (2005), "The changing role of the State in a globalizing world and the need for a more effective government", In Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, pp. 8-11.

Allison, G. T. Jr., (1979), "Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?", Proceedings for the Public Management Research Conference, 19-20 November, Office of Personnel Management, Washington, DC, pp. 27-38.

Argyris, C. and D. Schön, (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass, Addison-Wesley Series on Organization Development.

Argyris, C., (1977), "Double-loop Learning in Organizations", Harvard Business Review, 55 September-October, pp. 115-125, <http://www.westernsnowandice.com/09-Prosos/DoubleLoop.pdf>.

Attwood, M. and N. Beer, (1988), "Development of a Learning Organization: Reflections on a Personal and Organizational Workshop in a District Health Authority", Management Education and Development, Vol.19(3), pp. 201-214.

Aucoin, P., (1990), "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", Governance, Vol.3, pp. 115-37.

- Aucoin, P.**, (1995), *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Institute for research on Public policy (IRPP), Montreal.
- Barrados, M. and J. Mayne**, (2003), "Can Public Sector Organizations Learn?", *OECD Journal on Budgeting*, V3(3), pp. 87–103, <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/14/8/43495534.pdf>.
- Benn, S. I. and G. F. Gaus**, (1983), *Public and private in social life*, St. Martin's Press, New York.
- Bennett, J. K. and M. J. O'Brien**, (1994), "The Building Blocks of the Learning Organization", *Training*, Vol.31(6), pp. 41-49.
- Berends, H., Boersma, K. and M. Weggeman**, (2003), "The Structuration of Organizational Learning", *Human Relations*, Vol.56(9), pp. 1035-1056.
- Betts, J. and R. Holden**, (2003), "Organisational Learning in a Public Sector Organisation: A case study in muddled thinking", *Journal of Workplace Learning*, Vol.15(6), pp. 280-287.
- Boxall, P. and J. Purcell**, (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.
- Broadbent, J. and R. Laughlin**, (2001), "Control and Legitimation in Government Accountability Processes: The Private Finance Initiative in the UK", *Critical Perspectives on Accounting*, 14:1, pp.23–48, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1045235401905258>.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. and K. A. Røvik**, (2007), *Organizational Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*, Routledge, New York, pp. 4-8.
- Cyert, R M. and J. G. March**, (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, New Jersey.
- Davenport, T. H. and L. Prusak**, (1998), *Working Knowledge: How Organizations manage what they know*, Harvard Business Press.
- De Geus, A. P.**, (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, Vol.66(2), pp. 70-74, <http://www.sims.monash.edu.au/subjects/ims5042/stuff/readings/de%20geus.pdf>.
- Denhardt, R. B. and J. V. Denhardt**, (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol.60(6), November-December, pp. 549-559, <http://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/par-denhardt%20new%20public%20service.pdf>.
- Di Bella, A. J., Nevis, E. C. and J. M. Gould**, (1996), "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, Vol.33, pp. 361-379.
- Doherty, T. and T. Horne**, (2002), *Managing Public Services: Implementing Changes-A Thoughtful Approach*, Routledge, London.
- Downs, A.**, (1967), *Inside Bureaucracy*, Little, Brown, Boston.

Durst, S. and C. Newell, (1999), "Better, faster, stronger, Government Reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol.29(1), pp. 61-75.

Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and L. Araujo, (1999), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, Sage Publications, London.

Edmonstone, J., (1990), "What Price the Learning Organization in the Public Sector?", In Pedlar, M., Burgoyne, J., Boydell, T. and G. Welshman (eds), *Self-development in Organizations*, McGraw-Hill, London.

Fenwick, J. and J. McMillan, (2005), "Organizational Learning and Public Sector Management: An Alternative View", *Public Policy and Administration*, Vol.20(3), pp. 42-55.
<http://nrl.northumbria.ac.uk/1782/1/Fenwick%20J,%20McMillan%20J%20-%20Organisational%20learning%20and%20public%20sector%20management...%20article.pdf>

Frederickson, H. G., (1996), "Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration", *Public Administration Review*, Vol.56(2), pp. 266-269.

Gagné, R. M., (1975), *Essentials of Learning for Instruction*, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Garvin, D. A., (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol.71(4), July-August, pp. 78-91.

Gephart, M.A., Marsick, V. J., Van Buren, M.E. and M. S. Spiro, (1996), "Learning Organisations Come Alive", *Training and Development*, Vol.50(12), December, pp.35-45.

Hannah, S. T. and P. B. Lester, (2009), "A Multilevel Approach to Building and Leading Learning Organizations", *Leadership Quarterly*, Vol.20(1), pp. 34-48.

Hartley, J. and J. Bennington, (2006), "Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks". *Public Money and Management*, April, pp. 101-108.

Hood, C. C., (1995), "The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme", *Accounting, Organization and Society*, Elsevier Science Ltd, Vol.20(2/3), pp. 93-109,
[http://www.drmanage.com/images/1202965572/Hood_NPM\(1995\).pdf](http://www.drmanage.com/images/1202965572/Hood_NPM(1995).pdf).

Jensen, P. E., (2005), "A contextual theory of Learning and the Learning Organization", *Knowledge and Process Management*, Vol.12(1), pp. 53-64.

Lane, J.-E., (1997), *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Thousand Oaks, Sage Publications, London.

Lane, J.-E., (2001), "From Long-Term to Short-Term Contracting", *Public Administration*, Vol.79(1), pp. 29-47.

- Likert, R.**, (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", Archives of Psychology, Vol.140, pp. 5-55.
- López, S. P., J. M. M. Peon and C. J. V. Ordas**, (2005), "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance", Human Resource Development International, Vol.8(2), pp. 147-164.
- March, J. G. and J. P. Olsen**, (1975), "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity", European Journal of Political Research, Vol.3(2), pp. 147-171.
- Miller, D.**, (1996), "A Preliminary Typology of Organization Learning: Synthesizing the Literature", Journal of Management, Vol.22(3), pp. 485-505.
- Mitnick, B.**, (1980), The Political Economy of Regulation: Creating, Designing, and Removing Regulatory Forms, Columbia University Press, New York.
- Montana, P. J. and B. H. Charnov**, (2000), Management, Hauppauge, Barron's, New York.
- Moore, M.**, (1995), Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi**, (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York.
- OECD**, (2004), Policy brief: Public Sector Modernisation - Modernising Public Employment, Organization for Economic Co-operation and Development Publishing. Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/11/6/33660031.pdf>
- Pak, C. K. and R. S. Snell**, (2003), "Programmed, Autonomous, Formal and Spontaneous Organizational Learning", British Journal of Management, Vol.14(3), pp. 275-288.
- Pearce, J. A., T. R. Kramer and D. K. Robbins**, (1997), "Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates", Journal of Business Venturing, Vol.12(2), pp. 147-160.
- Pedler, M., T. Boydell and J. G. Burgoyne**, (1989), "Towards the Learning Company, Management, Education and Development, Vol 20(1), pp. 1-8.
- Perry, J. L. and H. G. Rainey**, (1988), "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A critique and research strategy", The Academy of Management Review, Vol. 13(2), pp. 182-201.
- Pfeffer, J.**, (1995), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", The Academy of Management Executive, Vol.9(1), pp. 55-69.
- Pollitt, C. and H. Summa**, (1997), "Trajectories of reform: Public Management change in four countries", Public Money and Management, Vol.17(1), January-March, pp. 18-25.

- Sadler-Smith, E.**, (2006), Learning and Development for Managers, Blackwell Publishing, Oxford, p. 241.
- Sadler-Smith, E., D. P. Spicer and I. Chaston**, (2001), Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, Long Range Planning, Vol.34(4), pp. 139-158, <http://globalonline.napier.ac.uk/videostore/enu/lld/reader-lld/content/lld/textpages/enu-lld-bk050603.html>
- Sandhu, M. S., K. K. Jain and U. K. Ahmad**, (2011), "Knowledge sharing among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia", International Journal of Public Sector Management, Vol.24(3), pp. 206-226.
- Schein, E. H.**, (1992), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2nd ed., San Francisco.
- Senge, P.**, (1991), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York.
- Senge, P.**, (1993), "Transforming the Practice of Management", Human Resource Development Quarterly, Vol.4(1), Spring, pp. 5-37.
- Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth and B. Smith, B.**, (1999), The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Learning Organizations, Doubleday, New York.
- Stahl, T., B. Nyhan and P. D'Aloja**, (1993), The Learning Organisation: A Vision for Human Resource Development, EUROTECNET, Technical Assistance Office on behalf of the CEC, Brussels.
- Sun, H. C.**, (2003), "Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning organization' and 'a learning organization' ", Human Resource Development International, Vol.6(2), pp. 153-166.
- Scott, J. L. and P. Y. T. Sun**, (2003), "Exploring the Divide—Organizational Learning and Learning Organization", The Learning Organization, Vol.10(4), pp. 202-215.
- Tsang, E. W. K.**, (1997), "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research", Human Relations, Vol.50(1), pp. 73-89.
- UN**, (2002), "The critical role of public administration and good governance in implementing the United Nations Millennium Declaration: human resources development", Economic and Social Council, Committee of Experts on Public Administration, First session, 22-26 July, New York, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan003531.pdf>.

- UN**, (2004), "Role of human resources in revitalizing public administration", Economic and Social Council, Committee of Experts on Public Administration, Third session, 29 March-2 April, New York, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan014910.pdf>.
- Vasu, M. L., D. W. Stewart and G. D. Garson**, (1990), *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker Inc, 3rd ed., New York.
- Wallace, L.**, (1997), Learning at the Whole Organization Level, In Cook, J. A., D. Staniforth and J. Stewart, (eds), *The Learning Organization in the Public Services*, Aldershot, Gower, pp. 137-147.
- Yusoff, M. S. B. M.**, (2005), "The Public Service as a Learning Organisation: The Malaysian Experience", *International Review of Administrative Sciences*, Vol.71(3), September, pp. 463–474.
- Zampetakis L. A. and V. Moustakis**, (2007), "Entrepreneurial Behaviour in the Greek Public Sector", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 13(1), pp. 19-38.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΡΙΤΑΣ ΦΙΛΙΠΠΟΣ



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

«Οργανισμός μάθησης είναι εκείνος ο οργανισμός που ενθαρρύνει την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης του ατόμου, της επικοινωνίας, των διαπροσωπικών σχέσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων του. Είναι εκείνος, που έχει αναπτύξει μια συνεχή και ενισχυμένη ικανότητα να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να αλλάζει την κουλτούρα του»...

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

θα ήθελα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η έρευνα αυτή έχει σαν σκοπό τη συλλογή στοιχείων, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν και θα επεξεργαστούν κατάλληλα στη διπλωματική μου εργασία με θέμα: **«Οργανισμοί Μάθησης στο Ελληνικό Δημόσιο: Η Περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας»** στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων».

Υπεύθυνος καθηγητής, είναι ο καθηγητής της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου, Δρ. Αστερίου Δημήτριος.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή και την έμπρακτη υποστήριξή σας.

Με εκτίμηση,

Φίλιππος Ε. Τριτάς

Μεταπτυχιακός φοιτητής του

Προγράμματος Σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων».

ΠΕ23 Δημοτική Αστυνομία Δήμου Ρόδου.

Σημ. Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα. Απαντήστε με ένα **X** στα κενά όπου συμφωνείτε και σε **όλες** τις ερωτήσεις. Όπου γράφεται **«οργανισμός»**, εννοείται ως **«υπηρεσία Δημοτικής Αστυνομίας»** του Δήμου όπου και εργάζεστε.

ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πηγή: Sadler-Smith, E., D. P. Spicer and I. Chaston, (2001). *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, Long Range Planning, Vol.34, pp. 139–158.*

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα
1.	Είμαστε ένας ανοικτός οργανισμός και διατίθενται στους εργαζομένους όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.					
2.	Ιδέες από όλους τους εργαζομένους εισακούονται και υλοποιούνται για να αλλάξουν την πολιτική του εργασιακού μου χώρου ακόμη και αν προκαλούν τις απόψεις των ανώτατων στελεχών.					
3.	Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων όλων των επιπέδων, σχετικά με το τι κάνει ο οργανισμός και προς τα που πορεύεται.					
4.	Η στρατηγική και η πολιτική του οργανισμού, καθορίζεται από τα ανώτατα στελέχη.					
5.	Ενθαρρύνουμε ενεργητικά τους συναδέλφους να μας γνωρίσουν αν ενεργούμε λανθασμένα στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών μας και να μας γνωρίσουν πως μπορούμε να βελτιωθούμε.					
6.	Ενθαρρύνουμε ενεργητικά τους δημότες να μας γνωρίσουν αν ενεργούμε λανθασμένα στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών μας και να μας γνωρίσουν πως μπορούμε να βελτιωθούμε.					
7.	Διστάζουμε να δοκιμάσουμε νέους τρόπους εργασίας επειδή δεν είμαστε το είδος της υπηρεσίας που μπορούμε να πάρουμε ρίσκα.					
8.	Οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται να πειραματιστούν με νέους και καινοτόμους τρόπους εργασίας.					
9.	Έχουμε καθιερώσει εργασιακές πρακτικές αλλά μπορούμε να τις αλλάξουμε προκειμένου να πετύχουμε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αν χρειαστεί.					
10.	Προσπαθούμε να προάγουμε την ανάληψη ρίσκου και πειραματισμού στις εργασιακές μεθόδους μας.					

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ερωτηματολόγιο για την αναποτελεσματική απόδοση του οργανισμού.

Πηγή: Sadler-Smith, E., (2006), Learning and Development for Managers, Blackwell Publishing, Oxford, p. 241

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Α. Έλλειψη οργανωτικού περιβάλλοντος (Ο οργανισμός κάνει αρκετά για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι;)			
11.	Είναι τα καθήκοντά σας διατυπωμένα με σαφήνεια;		
12.	Υπάρχει σύγκρουση αρμοδιοτήτων;		
13.	Υπάρχει αμφισβήτηση των αρμοδιοτήτων σας;		
14.	Είναι σαφές το «σε ποιον αναφέρεστε»;		
15.	Είναι σαφή τα συστήματα και οι διαδικασίες;		
16.	Είναι οι στόχοι απόδοσής σας ξεκάθαρα διατυπωμένοι;		
17.	Είναι ο εξοπλισμός κατάλληλος για την εργασία σας;		
Β. Έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών (Έχουν οι εργαζόμενοι τη διάθεση να αποδώσουν;)			
18.	Θα αποδίδετε καλύτερα αν είχατε περισσότερες ανταμοιβές; Αν ΝΑΙ , τι είναι αυτό που σας λείπει για να αποδώσετε καλύτερα;	<i>Αν "ΝΑΙ", σημειώστε εδώ</i>	
19.	Θεωρείται ότι οι προσπάθειές σας είναι μεγαλύτερες από τις ανταμοιβές σας;		
20.	Υπάρχουν θετικές συνέπειες για την καλή απόδοση και/ή αρνητικές συνέπειες για τη μη απόδοση;		
21.	Υπάρχουν κυρώσεις για τη μη απόδοση;		
22.	Η κουλτούρα του εργασιακού σας χώρου, υποστηρίζει την απόδοση και την αφοσίωσή σας στον οργανισμό;		
23.	Έχει ο εργαζόμενος ατομικά το κίνητρο να συνεισφέρει στην απόδοση της ομάδας, του τμήματος ή του οργανισμού;		
Γ. Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων (Έχουν οι εργαζόμενοι την ικανότητα να αποδώσουν;)			
24.	Γνωρίζετε πώς να εκτελέσετε ένα συγκεκριμένο καθήκον; <i>(διαδικαστική γνώση)</i>		
25.	Γνωρίζετε γιατί εκτελείτε ένα συγκεκριμένο καθήκον; <i>(ερμηνευτική γνώση)</i>		
26.	Γνωρίζετε πόσο ή τί ακριβώς περιμένουν οι άλλοι από εσάς να αποδώσετε;		
27.	Συμφωνούν μεταξύ τους οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι του οργανισμού, ως προς το ύψος της απαιτούμενης απόδοσης;		
28.	Δέχεστε ανατροφοδότηση (feedback) στην απόδοσή σας (δηλ. σαν γνωστοποιούν το σωστό ή το λάθος στην εκτέλεση των καθηκόντων σας);		
29.	Σας δόθηκε η ευκαιρία να εξασκήσετε προσφάτως αποκτηθείσες δεξιότητες στο χώρο εργασίας σας;		
30.	Η εκπαίδευση που παίρνετε, καλύπτει τις ανάγκες σας; Εάν ΟΧΙ , σε ποια αντικείμενα θα θέλατε να εκπαιδευτείτε;		<i>Αν "ΟΧΙ", σημειώστε εδώ</i>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Boxall, P. and J. Purcell, (2003), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.

Sadler-Smith, E., (2006), Learning and Development for Managers, Blackwell Publishing, Oxford, p. 241.

Sadler-Smith, E., D. P. Spicer and I. Chaston, (2001), Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, Long Range Planning, Vol.34(4), pp. 139-158.

IIAPAPTHMA II

COLLECTIVE LEARNING AND DEVELOPMENT

Source: Sadler-Smith, E., D. P. Spicer and I. Chaston, (2001). *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms, Long Range Planning, Vol.34, pp. 139–158.*

S/N	QUESTION	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
1.	This is an open organization and as much information as possible is made available to employees.					
2.	Ideas from all employees are listened to and acted on to change company policy even if they challenge senior managers' views.					
3.	There is two-way communication between employees of all levels about what this company's doing and where it's going.					
4.	Company strategy and policy is prescribed by senior managers.					
5.	We actively encourage employees to let us know if we're going wrong in the way we do things and to let us know how we can improve.					
6.	We actively encourage customers (citizens) to let us know if we're going wrong in the way we do things and to let us know how we can improve.					
7.	We're reluctant to try out new ways of working because we're not the sort of company that can take risks.					
8.	Employees are discouraged from experimenting with new and novel ways of working.					
9.	We do have set working practices, but we can change these in pursuit of greater efficiency if need be.					
10.	We try to promote risk taking and experimentation in our working methods.					

PLANNING LEARNING AND DEVELOPMENT

Checklist of sources of ineffective performance.

Source: Sadler-Smith, E., (2006), Learning and Development for Managers, Blackwell Publishing, Oxford, p. 241

S/N	QUESTION	YES	NO
A. Lack in organizational environment (Does the organization make it possible to perform?)			
11.	Are job holders' roles clear?		
12.	Is there role conflict?		
13.	Is there role ambiguity?		
14.	Are lines of reporting clear?		
15.	Are systems and procedures clear?		
A1	<i>Are adequate resources available?</i>		
16.	Are performance targets clearly articulated?		
17.	Is equipment suitable for the job?		
A2	<i>Is there integration between L&D activities and HR activities?</i>		
A3	<i>Is there alignment between individual responsibilities, job roles, departmental performance and organizational goals?</i>		
B. Lack of motivation and reward (Do employees have the will to perform?)			
B1	<i>Are learners choosing to perform well or badly?</i>		
B2	<i>Are efforts exercised consistently and at an appropriate level?</i>		
18.	Would you perform better if you had more rewards? If YES, what is missing to get better?	<i>If "YES", note here</i>	
19.	Is the effort required greater than the reward?		
20.	Are there positive consequences for performing well and/or negative consequences of not performing?		
21.	Are there sanctions for non-performance?		
B3	<i>Is the task distasteful or unpleasant?</i>		
22.	Does the culture of the organization support performance and commitment?		
23.	Does the individual employee have the incentive to contribute to the team, department or organization's performance?		
C. Lack of knowledge and skills (Do the employees have the 'can do?' to perform?)			
C1	<i>Are learners new to the organization or the task?</i>		
24.	Do learners know how to perform a particular task (do they have the procedural knowledge)?		
25.	Do the learners know why they perform a particular task (do they have the declarative knowledge)?		
26.	Do learners know the standard to which they are expected to perform?		
27.	Do learners and managers agree on the level of performance required?		
28.	Do learners get feedback on performance?		
29.	Has there been opportunity to practise newly acquired skills in the workplace?		
30.	Does your training, cover your needs? If NO, are there any fields that you would like to be trained?		<i>If "NO", note here</i>

