

Από το παρελθόν στο μέλλον: Καινοτομίες για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης

Δρ Σαββατού Τσολακίδου

Αν. Διευθύντρια ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Περίληψη

Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασικό μοχλό για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, η ενεργοποίηση της γνώσης, η εφαρμογή καινοτομιών στην περίοδο ραγδαίων αλλαγών που διανύει η σύγχρονη κοινωνία απαιτούν ένα ολοκληρωμένο, καλά σχεδιασμένο και εφαρμόσιμο πρόγραμμα δια βίου μάθησης των δημοσίων υπαλλήλων από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου άρθρου παρουσιάζονται οι σύγχρονες, καινοτόμες προσεγγίσεις που εφαρμόζει το ΙΝ.ΕΠ. Οι σημαντικότερες από αυτές τις καινοτομίες αφορούν στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο 2014-2020, στην διάγνωση και χαρτογράφηση δημοσίων πολιτικών και στην εστίαση επιμορφωτικών προγραμμάτων στους συγκεκριμένους τομείς, στην ενδυνάμωση της ηγεσίας των υψηλόβαθμων στελεχών, στη σύνδεση της επιμόρφωσης με τα περιγράμματα θέσεων, στη διεύρυνση των τεχνικών μάθησης, στη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο εκπόνησης Εκπαιδευτικών Σχεδίων των φορέων του δημοσίου. Η διαμόρφωση ενός/μιας αναστοχαζόμενου/ης επαγγελματία αποτελεί το μοντέλο που προωθείται και υποστηρίζεται στο μέλλον με στόχο την υπέρβαση των εμποδίων, την αλλαγή στάσης και συμπεριφορών των δημοσίων υπαλλήλων, ανδρών και γυναικών προς μια αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση με επίκεντρο τον πολίτη.

Εισαγωγή

Η πρόσφατη οικονομική κρίση ανέδειξε τις δομικές και λειτουργικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης. Η μεταρρύθμιση του Δημοσίου και ο εκσυγχρονισμός του τέθηκε στο επίκεντρο των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική και ταυτόχρονα αποδοτική Δημόσια Διοίκηση, με εστίαση στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη τέθηκε ως κοινός στόχος των εσωτερικών πολιτικών δυνάμεων όσο και των εταίρων.

Παρά τη μεγάλη προσπάθεια που έχει καταβληθεί τα τελευταία χρόνια και τα σημαντικά επιτεύγματα έως σήμερα, κυρίως στο τομέα του νομοθετικού έργου, τη μεταφορά τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δυσλειτουργίες συνεχίζουν να υπάρχουν με συνέπεια να εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημοσίου.

Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για την αναβάθμιση του συστήματος διοίκησης. Αποτελεί τη βάση για την ενεργοποίηση της κοινωνίας της γνώσης, την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών και αλλαγών στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα και το μοχλό που μπορεί να συμβάλει στην ώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, αυτό που είναι ικανό να παράγει και να καινοτομεί, να αναλύει, να κατανοεί τις αλλαγές και να τις υιοθετεί στην καθημερινότητά του, αποτελεί τη δημιουργική τάξη (the creative class) κατά τους σύγχρονους μελετητές Richard Florida (2011) που απαιτείται για διοίκηση την αναβάθμιση και παροχή ποιοτικότερων και αποτελεσματικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Γίνεται συνεπώς αντιληπτό ότι, σε περίοδο ραγδαίων αλλαγών, η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού από το Ινστιτούτο επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αλλά και από άλλους εκπαιδευτικούς φορείς (Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα) αποτελεί την αναγκαία ύλη επένδυση με στόχο μακροχρόνια εκσυγχρονιστικά αποτελέσματα στην παροχή υπηρεσιών.

Η υπέρβαση αναποτελεσματικών πρακτικών του παρελθόντος κυρίως στον τομέα της συνεχούς δια βίου μάθησης των δημοσίων υπαλλήλων και ταυτόχρονα η υιοθέτηση ενός οράματος που να αντιμετωπίζει τις αιτίες των αποτυχιών του παρελθόντος, αποτελεί βασικό ζητούμενο. Το ΙΝ.ΕΠ ως εθνικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς τους δημόσιους λειτουργούς των οργανισμών του δημοσίου και της αυτοδιοίκησης και τα Πανεπιστήμια μέσω των Κέντρων Δια Βίου Μάθησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αναβάθμιση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και στην υποστήριξη των αλλαγών.

Επιπλέον, η επιμόρφωση που παρέχεται στη βάση της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, η σύνδεση της εκπαιδευτικής διαδρομής με την επαγγελματική διαδρομή των υπαλλήλων, η απόκτηση βασικών δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην προσαρμοστικότητα και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν ορισμένες από τις πτυχές που απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο άμεσο μέλλον.

1. Η διοικητική μεταρρύθμιση στο πλαίσιο του νέου ΕΣΠΑ 2014-2020

Η διαμόρφωση των μεταρρυθμιστικών δράσεων που περιλαμβάνονται στο νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» βασίζονται, σε μεγάλο βαθμό, στην αξιολογική Έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2012), την δεκατριών εκθέσεων αξιολόγησης του ίδιου Οργανισμού (ΟΟΣΑ, 2014) αναφορικά με το σύνολο των διοικητικών επιβαρύνσεων που προκύπτουν από το ρυθμιστικό περιβάλλον σε δεκατρείς τομείς πολιτικής (Γεωργία, Ασφάλεια τροφίμων, Ενέργεια, Περιβάλλον, Αλιεία, Φαρμακευτική νομοθεσία, Δημόσιες συμβάσεις, Στατιστικές, Φορολογικό δίκαιο (ΦΠΑ), Τηλεπικοινωνίες, Τουρισμός, Εργασιακό περιβάλλον/εργασιακές σχέσεις) με τη χρήση Τυποποιημένου Μοντέλου Κόστους για τη δραστηκή μείωση της γραφειοκρατίας και τον περιορισμό των διοικητικών επιβαρύνσεων. Άλλα κείμενα εθνικά και ευρωπαϊκά που προσδιορίζουν τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια στο δημόσιο κατά την νέα περίοδο, είναι οι κατευθυντήριες γραμμές της ευρωπαϊκής στρατηγικής ΕΥΡΩΠΗ 2020 για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, καθώς και οι εκθέσεις παρακολούθησης των προγραμμάτων δημοσιονομικής σταθερότητας της χώρας, με έναρξη το πρώτο Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστοτικής Πολιτικής (3-5-2010).

Όπως προκύπτει από τις μελέτες και έρευνες για το θέμα, η υπερτροφία του κράτους στο παρελθόν χωρίς πραγματική σύνδεση με τους στόχους, τις αρμοδιότητες και τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών, η «συλλογική πελατειακότητα» (Τσέκος, 2012), η πολυνομία, η πλημμυρική αξιολόγηση, ο ελλιπής έλεγχος και η ατελέσφορη πειθαρχική λειτουργία (Έκθεση συνηγόρου του Πολίτη, 2014) η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων και ο αναποτελεσματικός συντονισμός και ταυτόχρονα η αδυναμία ενδογενούς μεταρρυθμιστικής ικανότητας, οδήγησαν σε δραστηκές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση οι οποίες αντί για εκσυγχρονισμό προκάλεσαν παλινδρομήσεις και ανατιολογήτες καθυστερήσεις. Η διοικητική μεταρρύθμιση ορίστηκε ως ρήτρα δανειακής αιρεσιμότητας για την εκταμίευση των δόσεων του χρέους από τους

εταίρους και η προώθηση των μεταρρυθμίσεων αναλήφθηκε από συντονιστική ομάδα υψηλού επιπέδου υπό την προεδρία του ίδιου του Πρωθυπουργού της χώρας.

Εξετάζοντας τις ενδιάμεσες εκθέσεις που αφορούν στην παρακολούθηση των εθνικών μεταρρυθμίσεων και των χρηματοοικονομικών δεδομένων, εντοπίζονται παραλήψεις, μερική εφαρμογή της νομοθεσίας, αλλαγή στρατηγικής χωρίς τεκμηριωμένη ανάλυση κινδύνων. Ενδεικτικά παραδείγματα αποσπασματικής εφαρμογής μεταρρυθμιστικών προσπαθειών αποτελούν οι νόμοι για την εισαγωγή της μεθοδολογίας της διοίκησης με στόχους (Ν.3230/2004), περί συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια (Ν.3839/2010), για την κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα (Ν. 3895/2010), για την αποκέντρωση και αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης («Καλλικράτης» Ν.3852/2010), για τη Θέσπιση Πλαισίου Ρυθμιστικής Διακυβέρνησης (4048/2012), για τη σύσταση της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν. 4109/2013), αλλά και δημιουργία αρχών Επιθεώρησης-Ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης και ενδυνάμωσης των πειθαρχικών διαδικασιών. Νέα νομοθετήματα, όπως είναι το πολυνομοσχέδιο για την αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 4250-2014) θέτει νέες κατευθύνσεις οι οποίες θα κριθούν στο άμεσο μέλλον ως προς την εφαρμογή τους. Στα παραπάνω, αν προστεθούν και οι διαρθρωτικές αλλαγές που βρίσκονται σε φάση υλοποίησης από την προηγούμενη προγραμματική περίοδο (περιγράμματα θέσης, αξιολόγηση & αναδιοργάνωση δομών, μείωση διοικητικών βαρών), που δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί και συνδεθεί με τη διοικητική διαδικασία, δυσκολεύουν τον μετασχηματισμό και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης με αποτελεσματικό, ανοικτό και ευέλικτο τρόπο. Η απουσία εξειδίκευσης, συνέργιας και συμπληρωματικότητας των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων σε συσχέτιση με μια ολοκληρωμένη εθνική στρατηγική για το σύνολο της ΔΔ και αυτοδιοίκησης, εμποδίζουν και καθυστερούν την μεταρρυθμιστική προσπάθεια.

Σταχυολογώντας τις θεματικές προτεραιότητες του νέου Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» διαπιστώνεται ότι η δημοσιονομική και φορολογική διαχείριση, ο εκσυγχρονισμός διαδικασιών στον τομέα της υγείας και κοινωνικής ασφάλισης, η επίτευξη των διαδικασιών απονομής δικαιοσύνης, η αναβάθμιση της λειτουργίας της αυτοδιοίκησης, βρίσκονται και πάλι στο επίκεντρο των στρατηγικών επιλογών και στόχων του Ε.Π. ενώ και άλλες αλλαγές σε τομείς όπως η απασχόληση, η εκπαίδευση, το περιβάλλον απαιτούν τη συνέχιση των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

Το ερώτημα κατά συνέπεια που τίθεται άμεσα, είναι το κατά πόσο η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορεί να απορροφήσει ραγδαίες αλλαγές και καινοτομίες, οι οποίες επιβάλλονται έξωθεν, σε σύντομο χρονικό διάστημα και μάλιστα όταν αυτές δεν έχουν αφομοιωθεί από το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αντί να τις υποστηρίζει αντιτάσσεται και κωλυσιεργεί, αντιστέκεται σθεναρά στην υποστήριξη κάθε εκσυγχρονιστικής προσπάθειας. Η απάντηση στο ερώτημα σκιαγραφεί την αποσπασματικότητα εφαρμογής των μέτρων, την επιλεκτική μεταφορά τεχνογνωσίας χωρίς να εντάσσεται σε ένα συνολικό πρόγραμμα εθνικού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης όπου η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να κατέχει προεξέχουσα θέση.

Η δημιουργία ενός ισχυρού επιτελικού κέντρου διακυβέρνησης με αποκεντρωμένες περιφερειακές υπηρεσίες, βελτιωμένες δομές και διαδικασίες που θα εφαρμόζονται από ενδυναμωμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, παραμένουν σημαντικές προκλήσεις. Η ανάγκη μεταρρυθμίσεων εστιασμένων σε επιμέρους τομείς του Δημοσίου Τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικές λαμβάνοντας υπόψη ότι μια αξιόπιστη διακυβέρνηση, που να υπερασπίζεται το δημόσιο συμφέρον με κάθε τρόπο, απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό που να λειτουργεί με ευελιξία, προσαρμοστικότητα, βελτιωμένη

απόδοση, δέσμευση των εργαζομένων στις αρχές και αξίες κάθε υπηρεσίας, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και οικονομία στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών.

Οι προαναφερόμενες ανάγκες απαιτούν νέα πρότυπα επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων (new professionalism) που σύμφωνα με τον Beaton (2010), δεν περιορίζονται στις γνώσεις και ικανότητες που απαιτεί ένα συγκεκριμένο επάγγελμα αλλά αναφέρονται στο σύνολο των δεξιοτήτων καθώς και ότι αναδύεται μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς, προτύπων και πρακτικών ενός ατόμου. Η ύπαρξη προτύπων όπως η ειλικρίνεια, η επιμονή, η προθυμία, η δημιουργική σκέψη, η ευελιξία, η συνεργατική δράση, η επικοινωνία αποτελούν στοιχεία που αναφέρονται ως «αρετές» (“virtues”) που οδηγούν στην «αξιοπιστία» (“trustworthiness”) και συλλογική δράση των υπαλλήλων, την συνεργασία τους με την ιεραρχική και πολιτική ηγεσία των υπηρεσιών, προς όφελος του πολίτη.

2. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία των μεταρρυθμίσεων

Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και η ουσιαστική συμβολή του, αποτελούν τη βάση και ταυτόχρονα το μοχλό για κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Άλλωστε, αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης αλλά και του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ, «η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης». Στην πλαίσιο αυτό, κινείται κάθε προσπάθεια επιμόρφωσης και διαρκούς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιμέρους προτεραιότητες που τίθενται στα επιμορφωτικά προγράμματα, κατά το επόμενο διάστημα είναι, μεταξύ άλλων, η ενδυνάμωση της ηγεσίας των οργανισμών, η πολύπλευρη και σε βάθος ενδυνάμωση των υψηλόβαθμων στελεχών των φορέων με δράσεις που βοηθούν στην από κοινού ανάπτυξη στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού κάθε δημόσιας Υπηρεσίας, στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και στη συλλογική δράση. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο μέσω της αλλαγής στο στυλ ηγεσίας και στο πέρασμα από ένα ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης σε ένα πιο δημοκρατικό και συμμετοχικό, όπως ορίζεται από τον Likert (Μπουραντάς, 2005) που αποσκοπεί στην ανάδειξη των δημιουργικών ικανοτήτων όλων των στελεχών της, μέσω της ομαδικής εργασίας, της διαρκούς εκπαίδευσης, της συσσώρευσης και διαχείρισης γνώσης, της δέσμευσης στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων, στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και των στελεχών της ιεραρχίας και των πολιτικών προϊσταμένων.

Η αναζήτηση ενός νέου παραδείγματος ηγεσίας, ικανής να διαχειρίζεται συγκρουόμενες και αντιφατικές απαιτήσεις, πολύπλοκες πληροφορίες, ανθρώπινα και γνωσιακά δίκτυα απαιτεί όχι μόνο ικανότητες και δεξιότητες αλλά και μια νέα κουλτούρα λειτουργίας που θα ενεργοποιεί τους δημόσιους λειτουργούς, και θα συμβάλει στην άρση των αιτιών αποτυχίας και αντίστασης τους στις αλλαγές. Εναπόκειται κατά συνέπεια στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να αναδείξουν την αξία της αλλαγής συμπεριφοράς και κουλτούρας στοχεύοντας στην ανάδειξη της ηθικής και δεοντολογίας, της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας και εμπιστοσύνης. Η τακτική της καθημερινής διαπραγμάτευσης, της αλληλεπίδρασης, της δημιουργικής φαντασίας σε κάθε επίπεδο λειτουργίας των υπαλλήλων, πρέπει να ενεργοποιηθούν και να αντικαταστήσουν κάθε δύναμη αδράνειας.

Η έμφαση στις μεταγνωστικές δεξιότητες, δηλαδή «του μαθαίνω πώς να μαθαίνω», ο αναστοχασμός, η κριτική σκέψη, ο διάλογος για κοινά θέματα στο πλαίσιο τυπικών και άτυπων δικτύων, οι κοινωνικές και άλλες ικανότητες (ΕΕ, Σύσταση για τις βασικές δεξιότητες (2006/962/ΕΕ), συμβάλλουν στην κουλτούρα του νέου επαγγελματισμού που βασίζεται στην ηθική και δεοντολογία και ωθεί στην αλλαγή κουλτούρας των δημοσίων λειτουργιών.

Το ΙΝΕΠ κατά την τρέχουσα περίοδο έχει συμπεριλάβει τις ως άνω αρχές στα επιμορφωτικά προγράμματα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, αναδεικνύοντας καινοτόμες τεχνικές ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και των υπευθύνων για την επιμόρφωση των φορέων του δημοσίου. Προτεραιότητα δίδεται στην επιμόρφωση του προσωπικού στις σύγχρονες δημόσιες πολιτικές, στις κοινές ευρωπαϊκές στοχεύσεις και στις οριζόντιες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Καινοτομίες και αλλαγές στην δια βίου επιμορφωτική εκπαίδευση

Το σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο που επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση, τους ταχείς ρυθμούς μετασχηματισμού των λειτουργιών λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, η αύξηση των διαπολιτισμικών κοινωνιών λόγω του μεγάλου μεταναστευτικού ρεύματος των τελευταίων ετών, θέτουν τη δια βίου μάθηση και συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στο επίκεντρο κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Η συνεχής επιμόρφωση, με καινοτόμα προγράμματα ως προς τα θεματικά αντικείμενα, νέες έξυπνες και ευέλικτες μορφές και τεχνικές μάθησης, με συμβουλευτικές και καθοδηγητικές δράσεις, καλείται να ανταποκριθεί στην ανάγκη για προσαρμοστικότητα, ευελιξία και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Θα αναφερθούμε στη συνέχεια στα καινοτόμα εργαλεία, τις αξιοποιούμενες τεχνικές και μορφές μάθησης, δίνοντας έμφαση στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών για την διαμόρφωση του επιχειρησιακού εκπαιδευτικού προγραμματισμού του ΙΝΕΠ, την ανίχνευση ως εργαλείο χαρτογράφησης των δημοσίων πολιτικών, τη σύνδεση της επιμόρφωσης με τα περιγράμματα εργασίας και των εκπαιδευτικών με τις επαγγελματικές διαδρομές καθώς και στην πιστοποίηση της επιμόρφωσης σε εθνικό και ευρωπαϊκό πλαίσιο.

α) Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών για τη διαμόρφωση του επιχειρησιακού επιμορφωτικού προγραμματισμού του ΙΝΕΠ

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, είναι η εφαρμοζόμενη διαδικασία από το ΙΝΕΠ –ΕΚΔΔΑ, εκπρόσωποι του οποίου σε συνεργασία με τις Εσωτερικές ή Επιστημονικές Ομάδες Επιμορφωτών των φορέων σκοπό έχουν να αναπτύξουν Επιχειρησιακά σχέδια Εκπαίδευσης με ορίζοντα τριετίας. Στόχος της καινοτόμου αυτής διαδικασίας, είναι η επιμορφωτική παρέμβαση να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και να συνδέεται με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις οργανωσιακές αλλαγές που κάθε υπηρεσία ή οργανισμός του δημοσίου τομέα σχεδιάζει να εφαρμόσει.

Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών Σχεδίων εισάγονται - από τα πιστοποιημένα στελέχη των Οργανισμών - ηλεκτρονικά, στην πλατφόρμα αιτημάτων του ΕΚΔΔΑ και τα δεδομένα των αιτημάτων αποτελούν την βασική εισροή για την εκπόνηση του εξαμηνιαίου επιμορφωτικού προγραμματισμού του ΙΝΕΠ. Με τον τρόπο αυτό θεμελιώνεται μια νέα συνεχής και αξιόπιστη συνεργασία με όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα και τίθενται σε προτεραιότητα οι πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες

των φορέων. Η ίδια διαδικασία επιτρέπει την προσαρμογή του περιεχομένου των νέων καινοτόμων εκπαιδευτικών τίτλων που εντάσσονται στον προγραμματισμό να είναι απόρροια των εισηγήσεων των φορέων με βάση τον στρατηγικό και επιχειρησιακό τους σχεδιασμό.

β) Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών ως εργαλείο χαρτογράφησης δημοσίων πολιτικών

Αποτελεί πραγματικότητα ότι οι περισσότερες δημόσιες πολιτικές, δεν μπορούν να εξεταστούν στο πλαίσιο μόνο ενός υπουργείου αλλά σε συνέργεια και με άλλα υπουργεία και φορείς του δημοσίου από τους οποίους ασκείται συμπληρωματική δράση. Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει και από τις προτάσεις των ξένων εμπειρογνομών για τη δημιουργία ειδικής Γραμματείας Συντονισμού του Κυβερνητικού έργου ώστε να αποφεύγονται δυσλειτουργίες, προβλήματα επικάλυψης αρμοδιοτήτων και να διασφαλίζεται ο συντονισμός των δράσεων και των πολιτικών των Υπουργείων.

Η κατανόηση της αναγκαιότητας εφαρμογής των νέων πολιτικών, η ανάλυση ρίσκου και επιπτώσεων, η πρόβλεψη εμποδίων και εφαρμοστικών προβλημάτων, η αξιολόγηση αποτελεσμάτων και επιπτώσεων, η υιοθέτηση τεκμηριωμένων διορθωτικών αλλαγών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Άλλωστε, όπως διαπιστώνεται από πολλούς ερευνητές, οι μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα δεν έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα διότι επικεντρώνονται στον περιορισμό του μεγέθους του κράτους και όχι στην αναβάθμιση των διαδικασιών και της επιχειρησιακής ικανότητας και αποδοτικότητάς του. Η απλή μεταφορά τεχνογνωσίας, η μελέτη καλών πρακτικών δεν αποδίδει εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εμπλακούν οι ίδιοι στην διάγνωση, στον εντοπισμό των αδυναμιών, στον εντοπισμό των προβλημάτων και δυσλειτουργιών, στην ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και βεβαίως στη συνειδητοποίηση ότι μόνον η κοινή προσπάθεια όλων (υπαλλήλων, εταίρων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο), μπορεί να συμβάλει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συνεπώς, η χαρτογράφηση των δημοσίων πολιτικών μέσω του εργαλείου της ανίχνευσης αποτελεί καινοτομία που θα συμβάλει, σε συνέργεια και με άλλες δράσεις, στην κατανόηση, ανάλυση και εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών. Ενδεικτικά, η ενίσχυση της ανοικτής διακυβέρνησης (open-gov), η διαλειτουργικότητα, η αξιοποίηση των δημοσίων τεχνολογικών υποδομών, η ευρυζωνικότητα, η ηλεκτρονική διαχείριση και διακίνηση δημοσίων εγγράφων και άλλα θέματα, καλύπτουν οριζόντια δημόσιες πολιτικές οι οποίες χρειάζεται να αντιμετωπιστούν με ολοκληρωμένο τρόπο.

γ) Η σύνδεση της επιμόρφωσης με περιγράμματα θέσεων εργασίας

Η επιμόρφωση και η διαρκής αυτομόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης απαιτείται να ενταχθεί σε ένα συνεκτικό πλαίσιο σύνδεσης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με τους στόχους κάθε στελέχους και τη λειτουργία του στο πλαίσιο κάθε υπηρεσίας. Στην κατεύθυνση αυτή, η δια βίου μάθηση μπορεί να λειτουργήσει με ελκυστικό, συνεκτικό και προωθητικό τρόπο στην εξέλιξη και την καριέρα κάθε δημοσίου υπαλλήλου. Ως εκ τούτου, η σύνδεση της εκπαιδευτικής διαδρομής (training path) με την επαγγελματική διαδρομή (carrier path) είναι μια βασική καινοτομία που θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό για συνεχή αυτοβελτίωση στο ραγδαία μεταλλασσόμενο περιβάλλον της διοίκησης. Η αναγκαιότητα αυτή απαιτεί την αναμόρφωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων με τη μορφή σειράς θεματικών ενότητων (modules), όπου κάθε ενότητα παρέχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων

και δεξιοτήτων. Οι διαφορετικές θεματικές ενότητες μπορούν να ιεραρχούνται με βάση τα μαθησιακά αποτελέσματα, το επίπεδο εμπάθυνσης και το ενδιαφέρον των επιμορφωμένων για την παρακολούθηση των εννοιών σύμφωνα με προσωπικές τους επιλογές.

δ) Επιμορφωτικά προγράμματα και τεχνικές μάθησης

Για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου η εκπαιδευτική δράση θα εστιαστεί σε καινοτόμες τεχνικές μάθησης. Μεταξύ αυτών, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, η καθοδήγηση (mentoring), το coaching, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η ειδική κατάρτιση σε θεματικά αντικείμενα αιχμής, η συνεργατική μάθηση, αποτελούν ποιοτικές παρεμβάσεις που θα αξιοποιηθούν περαιτέρω.

ε) Επιμορφωτικά προγράμματα και ευρωπαϊκή διάσταση για την πιστοποίηση των προσόντων της μη τυπικής εκπαίδευσης

Η σύσταση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Απριλίου 2008, σχετικά με τη θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη δια βίου μάθηση (ΕΠΕΠ) και τις δεξιότητες, σε συσχέτιση με την προτεραιότητα για εθελοντική κινητικότητα στο Δημόσιο τομέα, αποτελούν ανάγκες που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό τρόπο. Η διαμόρφωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων με βάση τη σύνδεση των μαθησιακών αποτελεσμάτων με επίπεδα αντιστοίχισης της μη τυπικής εκπαίδευσης σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί ευρωπαϊκή πολιτική που θα συμβάλει στην διευκόλυνση της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου η διαφάνεια στην εξέλιξη των προσόντων κάθε υπαλλήλου κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του διαδρομής και η αξιοποίησή τους αποτελεί κομβικό σημείο για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Εφόσον αυτή συνδυαστεί και με ένα ενιαίο σύστημα πιστοποίησης της παρεχόμενης επιμόρφωσης και αντιστοίχισης των μαθησιακών αποτελεσμάτων σύμφωνα με το ενιαίο ευρωπαϊκό σύστημα ταξινόμησης (ESCO) η επιμορφωτική διαδικασία θα τεθεί σε νέο πλαίσιο.

ζ) Πρωτόκολλα συνεργασίας

Σημαντικό εργαλείο στην κατεύθυνση ολοκληρωμένης προσέγγισης **καινοτόμων δράσεων** αποτελεί η σύναψη Πρωτοκόλλων ή Συμφωνιών συνεργασίας και ανάπτυξης Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης με τους φορείς της κεντρικής διοίκησης ή και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η επιλογή των προτεινόμενων τίτλων με βάση τα Εκπαιδευτικά Σχέδια εκάστου φορέα, η ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων με τριετή προγραμματισμό, η ανάπτυξη εργαλείων, διαδικασιών και μεθόδων μέτρησης επιπτώσεων (impact assessment) της επιμόρφωσης στη ΔΔ, οι οποίες σε συνδυασμό με την κοινού ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών αποτελούν σημαντικές καινοτομίες στην προσπάθεια αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού και της κρατικής λειτουργίας.

4) Η διαχείριση της καριέρας και η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων

Ένα καίριο ζήτημα αυτή την εποχή είναι η κινητικότητα που πρέπει να συνδυαστεί με την καριέρα των υπαλλήλων και τον εξορθολογισμό του προσωπικού των υπηρεσιών σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς τους στόχους. Η ορθολογική αξιοποίηση των στελεχών του δημοσίου και η καταγραφή της εκπαιδευτικής-επιμορφωτικής και επαγγελματικής διαδρομής καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου (training path-career path) σε Ατομικό Portfolio και σε συσχέτιση με το Europass

(ευρωπαϊκό βιογραφικό) θα συμβάλλουν συστηματικά στην ανταπόκριση με εγκυρότητα και αποτελεσματικότητα σε κάθε πρόσκληση για κινητικότητα και επαγγελματική ανέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Στην προοπτική αυτή, η στελέχωση των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των φορέων του δημοσίου τομέα με υπαλλήλους που να διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες για την συμβουλευτική υποστήριξη και καθοδήγηση των υπαλλήλων, είναι ζωτικής σημασίας, όχι μόνο για την υποστήριξη των ενεργειών της δια βίου εκπαίδευσης αλλά και για την ενίσχυση της εθελοντικής κινητικότητας των υπαλλήλων. Η ενέργεια αυτή, αν συνοδευτεί παράλληλα και με τη δημιουργία κεντρικής βάσης δεδομένων στην οποία θα αναρτώνται οι κενές θέσεις εργασίας των φορέων με τα αναγκαία προσόντα για την κάλυψή τους, θα είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την υποστήριξη της εθελοντικής κινητικότητας στελεχών στο δημόσιο τομέα.

Το μακροπρόθεσμο όφελος για το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι η απόκτηση μιας σφαιρικής εικόνας για τη λειτουργία διαφορετικών φορέων σε όλο το εύρος της ΔΔ και αυτοδιοίκησης. Για τη δημόσια διοίκηση το όφελος θα εστιαστεί στον εξορθολογισμό της κατανομής και της γεωγραφικής διασποράς του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενέργεια αυτή θα συμβάλει στην αξιοκρατία και στην τοποθέτηση των καταλληλότερων σε θέσεις εργασίας που απαιτούνται ειδικά προσόντα. Συγχρόνως θα συμβάλει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν το σύνολο των γνώσεων και δεξιοτήτων τους στις κατάλληλες θέσεις. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται η ενδεχόμενη υποβάθμισή τους σε θέσεις όπου προσόντα και δεξιότητες που δεν αξιοποιούνται απαξιώνονται λόγω μη χρήσης τους όπως επισημαίνεται σε σχετικές ανακοινώσεις του Cedefop (2010). Άλλωστε στην εμβληματική πρωτοβουλία «Νέες δεξιότητες για νέα επαγγέλματα» της ευρωπαϊκής στρατηγικής Ευρώπη 2020 η ορθολογική αξιοποίηση των προσόντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική προτεραιότητα.

Συμπεράσματα

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, οι ανάγκες για μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα και για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αντιμετωπιστούν με την επένδυση στη δια βίου μάθηση. Στο πλαίσιο αυτό το ΙΝΕΠ–ΕΚΔΔΑ καλείται να παίξει κυρίαρχο ρόλο, είναι ένα έργο άλλωστε που με μεγάλη επιτυχία υλοποιεί **τα τελευταία 30 χρόνια**. Η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται, με τις καινοτόμες δράσεις που εισάγει και υλοποιεί στον τομέα της επιμόρφωσης και συμβουλευτικής στήριξης με στόχο την αναβάθμιση των δημοσίων υπαλλήλων.

Όμως, κάθε καινοτομία και αλλαγή απαιτεί χρόνο για την κατανόηση, εμπέδωση και καταγραφή τους στις συνειδήσεις των υπαλλήλων. Οι κάθε λογής αντιστάσεις, τις περισσότερες φορές, οφείλονται στην ελλιπή γνώση και κατανόηση της προστιθέμενης αξίας των καινοτομιών, στην αποσπασματικότητα των διαδικασιών υλοποίησης και στον ελλιπή συντονισμό τους. Το ΙΝΕΠ –ΕΚΔΔΑ με την συσσωρευμένη γνώση, εμπειρία και τεχνογνωσία που διαθέτει μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης στην αποτελεσματική υλοποίηση καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων με μεταρρυθμιστικό πρόσημο. Άλλωστε, παρέχει διαχρονικά συμβουλευτική στήριξη προς τους φορείς του δημοσίου τομέα και τους ΟΤΑ ενεργοποιώντας δίκτυα συνεργασίας και συμβάλλοντας έτσι στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανθρωποκεντρική διοίκηση και στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου με θετικό αντίκτυπο στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας.

Η κατάλληλη κατάρτιση του δυναμικού για τη διαμόρφωση ενός/μιας αναστοχαζόμενου/ης επαγγελματία, η αλλαγή κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων,

ο επαγγελματισμός τους σε συνάρτηση με τη διάχυτη ηγεσία που προωθείται ως μοντέλο που μπορεί να αξιοποιείται από υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου τομέα, μπορεί να συμβάλει στην υπέρβαση του ευκαταίου και την υλοποίηση επιτυχών μεταρρυθμίσεων.

Η προσπάθεια αυτή πρέπει να συνεχιστεί με μεγαλύτερη συμμετοχή και συντονισμένη προσπάθεια του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ και των Μονάδων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού των φορέων. Η ενεργοποίηση και συμμετοχή των εσωτερικών Ομάδων επιμορφωτών και επιμορφωτριών και των επιστημονικών ομάδων των φορέων των ΟΤΑ καλούνται να αναβαθμίσουν τη λειτουργία τους, να συμμετέχουν ενεργά στην αναβάθμιση του προσωπικού των υπηρεσιών τους και να συνεργάζονται αποτελεσματικά με το ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ και τους άλλους εκπαιδευτικούς φορείς της χώρας.

Βιβλιογραφία

1. Beaton, G. (2010), Why professionalism is still relevant, στον ιστοχώρο beatonglobal.com
2. Florida, R. (2014), The creative class and Economic development, Economic development Quarterly, στο [creative class.com](http://creativeclass.com)
3. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 που εγκρίθηκε από το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης τον Απρίλιο του 2014.
4. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2013), ESCO, European Classification of Skills/ Competences, Qualifications and occupations. The first public release. A Europe 2020 initiative, στον ιστοχώρο <https://ec.europa.eu/esco/portal/document/el/8e9cf30d-9799-4f95-ae29-e05c725b24c7>
5. CEDEFOP (2010), Αναντιστοιχία δεξιοτήτων: σε αναζήτηση λύσεων, ενημερωτικό σημείωμα, από cedefop@europa.eu
6. OECD (2012), Public governance reviews: Greece 2011 (ελληνική μετάφραση) Μνημόνια Συνεργασίας και δανειακές συμβάσεις (1Ο 2010, 2Ο το 2012 και 3Ο το 2015) στο διαδικτυακό τόπο του Υπ. Οικονομικών
7. Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία 'Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας' ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε. Αθήνα
8. Σύνιγορος του Πολίτη (2014), Ετήσια Έκθεση για 2014, στο synigoros.gr
9. Τσέκος, Θ. (2014), Διαρθρωτικές αλλαγές και διοικητική Μεταρρύθμιση, στο «Πολιτικό πορτραίτο της Ελλάδας. Κρίση και η αποδόμηση του Πολιτικού, Gutenberg-EKKE.