

8 Πανελλήνιο
ΣΥΝΕΔΡΙΟ
Εκπαίδευση & Πολιτισμός
στον 21ο αιώνα

13-14 Μαΐου
2023

Η επίδραση της εκπαίδευσης στην
παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων

Γεώργιος Νάσιος, georgenasios@yahoo.com

Εισαγωγή

Οι **σύγχρονες συνθήκες** και οι αυξανόμενες **απαιτήσεις των πολιτών** καθιστούν επιτακτική τη βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα

Στην περίπτωση της Ελλάδας: πρόσθετη ανάγκη εξομάλυνσης εξαιτίας **παθογενειών** δημόσιας διοίκησης και οικονομικής **κρίσης**

Η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί **επίκαιρο ζήτημα** δεδομένων των θετικών επιπτώσεων και της διαπιστωμένης χαμηλής παραγωγικότητας

Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία έχουν ληφθεί **μέτρα** για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης

Η κατεύθυνση των μεταρρυθμίσεων ήταν προς την **περιστολή των δαπανών** και λιγότερο προς την αύξηση της παραγωγικότητας

Η επένδυση στο **ανθρώπινο κεφάλαιο** έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομία

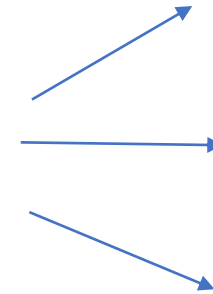
Η επένδυση στην **εκπαίδευση** συνδέεται με το ΑΕΠ και την ευημερία μιας χώρας

Εισαγωγή

Ενίσχυση εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων



Ενίσχυση θεσμικής ικανότητας & αποτελεσματικότητας δημόσιας διοίκησης



Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις

Ευνοϊκό περιβάλλον ανάπτυξης παραγωγικών δυνάμεων

Αξιοπιστία & εύρυθμη λειτουργία δημοσίων υπηρεσιών

Επάρκεια εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων



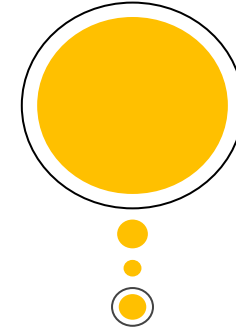
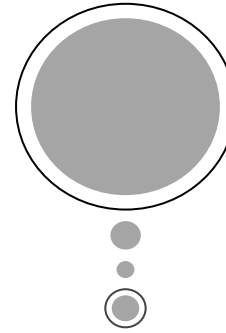
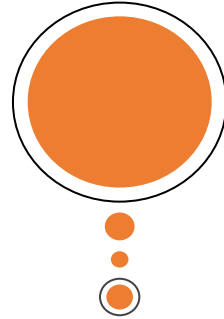
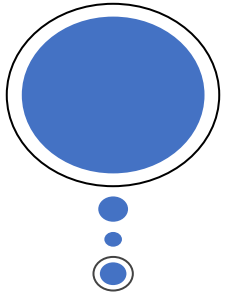
Εκπλήρωση αποστολής δημόσιας διοίκησης

Οργανωτική αναδιάρθρωση δημοσίων δομών

Βελτίωση παραγωγικότητας εργασίας

Σχεδιασμός, υλοποίηση & συντονισμός δράσεων

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων



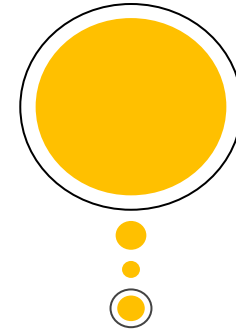
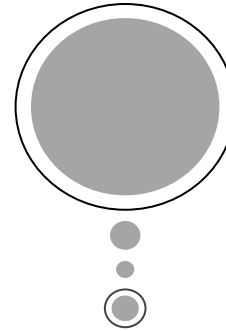
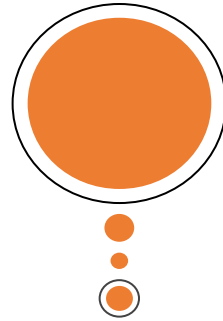
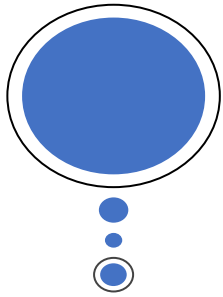
Οργανωμένη
διαδικασία μάθησης με
σκοπό την απόκτηση
γνώσεων & ικανοτήτων
& στόχο τη μεταφορά
γνώσεων & δεξιοτήτων

Συνδέεται με γνώσεις,
δεξιότητες & στάσεις
των υπαλλήλων & με
εφαρμογή δημοσίων
πολιτικών

Βαρύνων ρόλος
εκπαίδευσης για
ικανοποιητική εξυπηρέτηση
κοινού, αποτελεσματική
άσκηση δημοσίων
πολιτικών & επιτυχή
διακυβέρνηση

Υψηλά
επαγγελματικά
πρότυπα απόδοσης
& συμπεριφοράς

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα



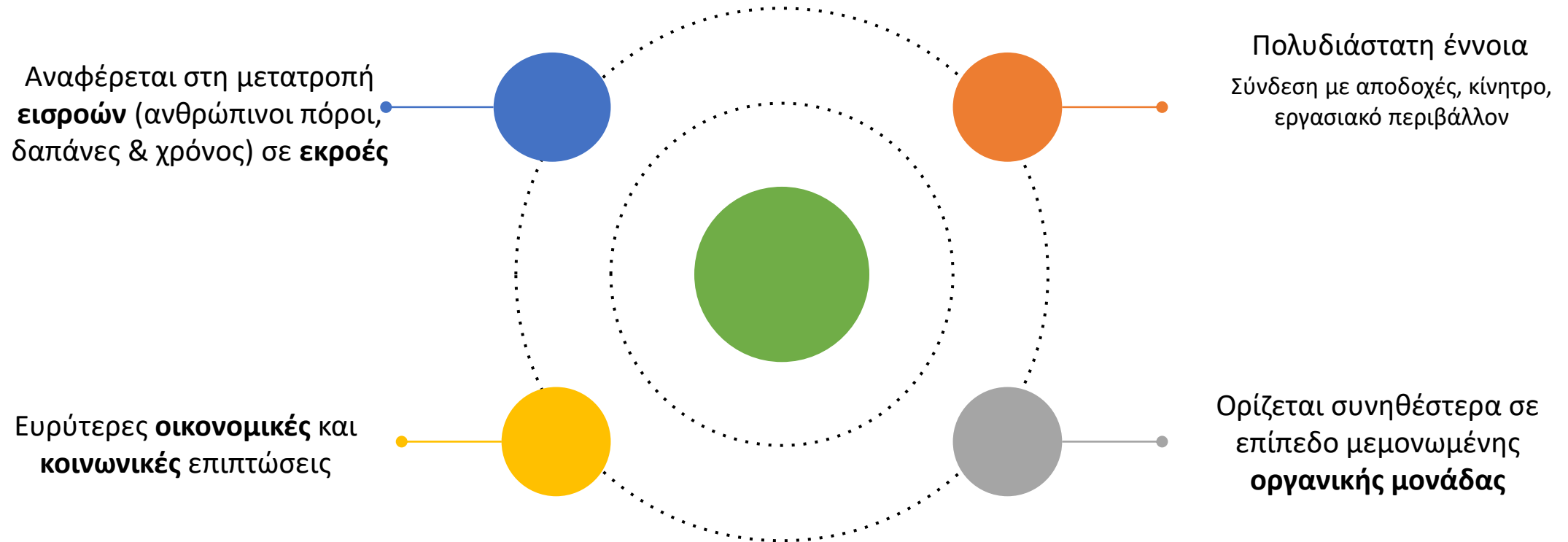
Χαμηλή προτεραιότητα
μέχρι τη δεκαετία του
1960

Εμφανής ανάγκη τα
τελευταία χρόνια για
εισαγωγή
διαρθρωτικών
μεταρρυθμίσεων

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας
Διοίκησης και
Αυτοδιοίκησης & άλλοι
φορείς προσφέρουν
εκπαίδευση με στόχο την
αύξηση της
παραγωγικότητας των
υπαλλήλων

Σημαντικό
περιεχόμενο των
εργασιακών
σχέσεων των
δημοσίων
υπαλλήλων

Η παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα



Η παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα

Δυσκολότερη **μέτρηση** σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα

Μη τιμολογημένη παροχή υπηρεσιών, εμπλοκή πολλών υπηρεσιακών μονάδων, ομαδική εργασία, πολλοί αποδέκτες

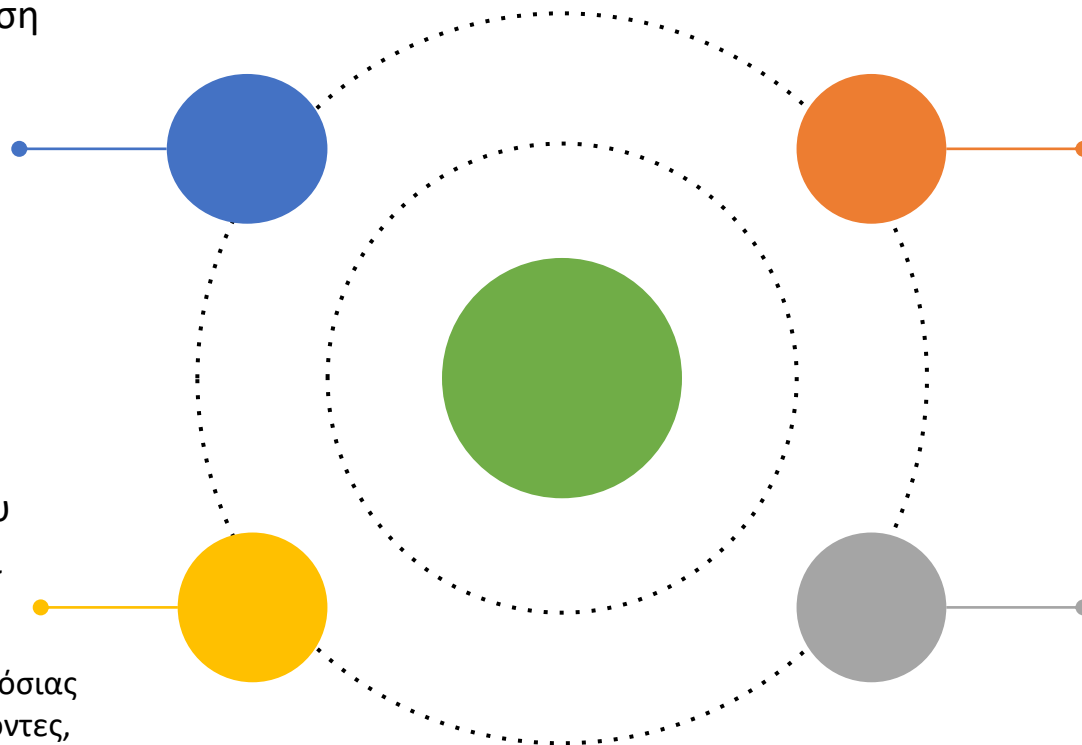
Αφορά και μονάδες που δεν παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες

Δυσκολίες στη μέτρηση παραγωγικότητας

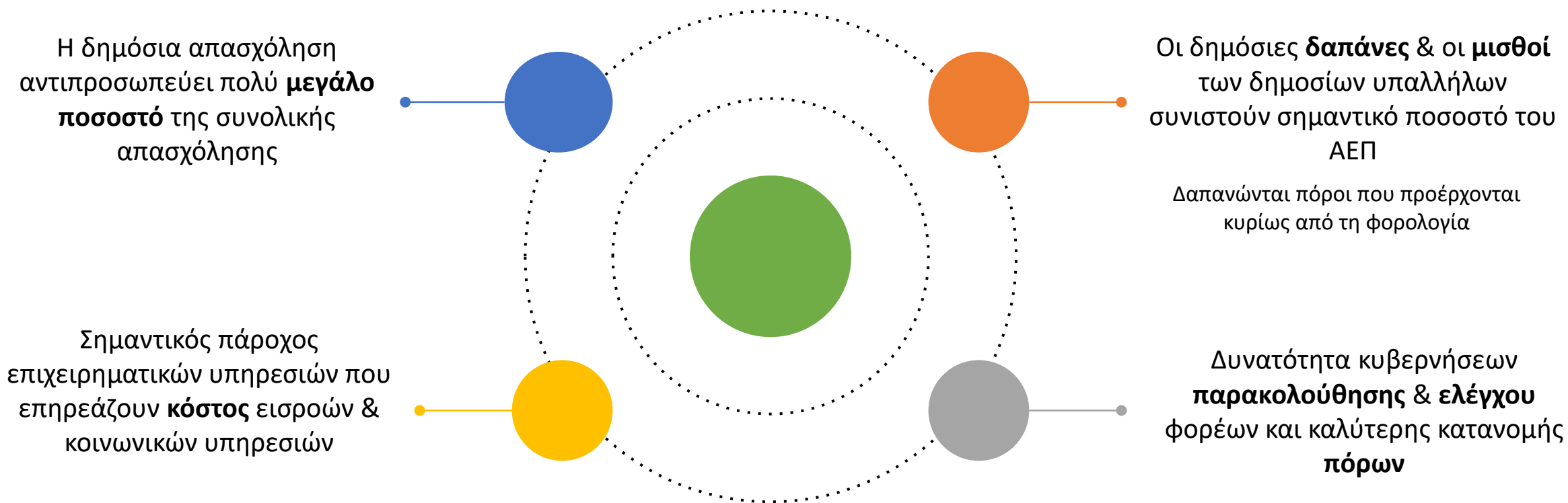
Η προσαρμογή προσεγγίσεων του ιδιωτικού τομέα έχει προκαλέσει προβλήματα

Δεν υπάρχουν πελάτες, οι εκροές μιας δημόσιας υπηρεσίας οφείλονται σε πολλούς παράγοντες, σημαντική η ποιότητα των υπηρεσιών

Ευθύνη παροχής υπηρεσιών σε **πολλά μέρη**, πολλοί **ενδιαφερόμενοι** με αντικρουόμενα συμφέροντα



Η σημασία της παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα



Το νομοθετικό πλαίσιο της εκπαίδευσης & παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων

Συνεχείς νομοθετικές πρωτοβουλίες για την εκπαίδευση & παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων: **σημαντικές μεταβλητές** στις εργασιακές σχέσεις των δημοσίων υπαλλήλων

Η **εκπαίδευση** των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των **δικαιωμάτων** τους (Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας)

Κανόνες δικαίου ρυθμίζουν ζητήματα σχετικά με κατηγορίες εργαζομένων, διαδικασίες και φορείς εκπαίδευσης (ενδ: Ν. 1388/1983, 3369/2005, 4369/2016, 4452/2017, Π.Δ. 231/2007, 40/2009, 32/2014 και 61/2021 - αρ. 106)

Το νομοθετικό πλαίσιο της εκπαίδευσης & παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων

Η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων αναφέρεται στο κανονιστικό πλαίσιο σε συνδυασμό με **άλλες μεταβλητές** (αξιολόγηση, διοίκηση μέσω στόχων, επιλογή σε θέσεις ευθύνης)

Η παραγωγικότητα ορίζεται σε σχέση με άλλες εργασιακές μεταβλητές, αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τον **συσχετισμό** της με αυτές

Νομοθετήματα **αξιολόγησης** (Π.Δ. 318/1992, Ν. 4250/2014, Ν. 4369/2016, Ν. 4940/2022), **διοίκησης μέσω στόχων** (Ν. 3230/2004, Ν. 4940/2022) και **επιλογής προϊσταμένων** (Ν. 3839/2010)

Το νομοθετικό πλαίσιο της εκπαίδευσης & παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων

Στον Ν. 4940/2022 (στοχοθεσία & αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα) αναδεικνύεται η άρρηκτη σχέση **στοχοθεσίας & αξιολόγησης, αξιολόγησης & ανταμοιβής & της σχέσης αυτών με την αποτελεσματικότητα**

Κομβικός ρόλος των **δεξιοτήτων** των υπαλλήλων για τον σχεδιασμό και υλοποίηση των διαδικασιών επιλογής προϊσταμένων και αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού (αρ. 3 του Ν. 4940/2022)

Ειδικότερες διατάξεις ορίζουν **επιδόματα** παραγωγικότητας για υπαλλήλους «πρώτης γραμμής» e-ΕΦΚΑ (αρ. 4 του Ν. 4892/2022), Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (αρ. 24 του Ν. 4940/2022), Γεν. Δ/νσεις Οικονομικών Υπηρεσιών Υπουργείων (αρ. 25 του Ν. 4940/2022), δικαστικοί υπάλληλοι (αρ. 26 του Ν. 4940/2022)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων

- Ύπαρξη υψηλών επιπέδων διαφάνειας, ακεραιότητας και λογοδοσίας
- Μείωση του ρυθμιστικού και διοικητικού βάρους

- Αποτελεσματικοί θεσμοί δημόσιας διοίκησης
- Συμπράξεις & συνεργασίες με τρίτους φορείς
- Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ υπαλλήλων

Μεταβλητές ευρύτερου περιβάλλοντος

- Δημόσια οικονομικά
 - Υποδομές
 - Επίπεδο κυβερνητικών σχέσεων
- Επείγουσα ανάγκη
- Εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση
- Χαρακτηριστικά συστήματος διακυβέρνησης
- Μέγεθος κυβέρνησης

Ελεγχόμενοι – εσωτερικοί παράγοντες

- Υλικές & άυλες εισροές
- Προϋπολογισμός
 - Διαχείριση
 - Διαδικασίες
 - Ατμόσφαιρα εργασίας
 - Ικανότητα εργαζομένων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων

- Βαθμολογικές προαγωγές
- Οργανωτικός σχεδιασμός
- Περιγράμματα θέσεων εργασίας
- Τυποποίηση εργασίας
- Πολιτικές υποκίνησης

- Κινητικότητα
- Εξέλιξη νομοθεσίας σύμφωνα με επικρατούσες συνθήκες
- Αποπολιτικοποίηση δημόσιας διοίκησης
- Ενίσχυση ανεξάρτητων αρχών

- Αξιολόγηση προσωπικού
- Συντονισμός & έλεγχος
- Συστήματα διαχείρισης γνώσης & απόδοσης
- Προαγωγή καινοτομίας & μεταφορά τεχνογνωσίας

- Ψηφιακές πολιτικές
- Δίαυλοι επικοινωνίας
- Πολιτική ανάπτυξης & εκπαίδευσης προσωπικού
- Εξωγενής υποστήριξη από διεθνείς & ευρωπαϊκούς φορείς

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων


- Ελευθερία & αυτονομία υπαλλήλων
 - Κίνητρα
- Εργασιακό περιβάλλον
 - Ισορροπία επαγγελματικής & προσωπικής ζωής
 - Κατάρτιση
 - Άγχος
- Υγιεινή & ασφάλεια στην εργασία

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Αίσθηση επιτεύγματος
 - Αναγνώριση & επιβράβευση
- Ομαδική εργασία
- Επίβλεψη & εποπτεία
 - Γραφειοκρατία


- Εκπαίδευση & κατάρτιση προσωπικού
- Βελτίωση δεξιοτήτων
- Ενίσχυση δια βίου μάθησης
 - Εστίαση στη διαχείριση αλλαγών

- Στελέχωση θέσεων ευθύνης με κατάλληλο προσωπικό
 - Σύμπραξη συνδικαλιστικών οργανώσεων στη διαχείριση προσωπικού
- Σύνδεση ατομικών με οργανωσιακούς στόχους


Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων




Η εκπαίδευση βρίσκεται σε **θετική συσχέτιση** με την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων



Η εκπαίδευση θεωρείται **άυλη επένδυση**, η οποία επηρεάζει το ΑΕΠ & την αύξηση της παραγωγικότητας




Η εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης αποτελεί **αναγκαία συνθήκη** για την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων




Η βελτίωση της εκπαίδευσης εγγυάται τη διαρκή ικανοποίηση της **ζήτησης δεξιοτήτων** του εργατικού δυναμικού


Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων



Η **γνώση** που αποκτάται μέσω της εκπαίδευσης αποτελεί βασικό παραγωγικό συντελεστή




Ο **συνδυασμός** ατομικών επιδιώξεων (ιεραρχική ανέλιξη, θέσεις ευθύνης) & στοχεύσεων του οργανισμού οδηγεί στη μεγιστοποίηση της απόδοσης




Η εκπαίδευση συντελεί ώστε τα εργασιακά ενδιαφέροντα & οι στόχοι σταδιοδρομίας των υπαλλήλων να υποστηρίζουν τη **στρατηγική** του οργανισμού


Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων



Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα **διαφέρει** μεταξύ των χωρών



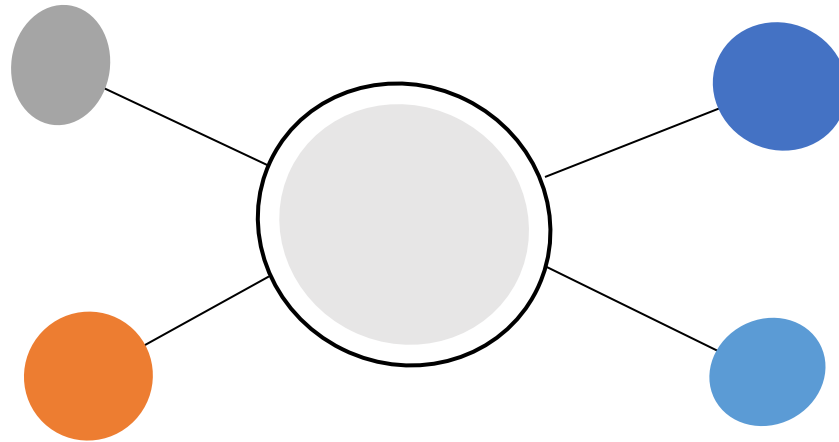
Δεν υφίσταται πάντα σχέση αυξανόμενου μορφωτικού επιπέδου και ρυθμού αύξησης της παραγωγής ανά εργαζόμενο



Στον δημόσιο τομέα πολλά επαναλαμβανόμενα προγράμματα διαρκούς επιμόρφωσης απαιτούν σημαντική **εισφορά χρόνου & ενέργειας** με απαιτήσεις για αύξηση της παραγωγικότητας σε σύντομο χρονικό διάστημα

Προϋποθέσεις για αύξηση παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων με εκπαίδευση

Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να **ορίσουν & μετρήσουν** την παραγωγικότητα των υπηρεσιών τους



Αποτελεσματικότητα **δαπανών** εκπαίδευσης

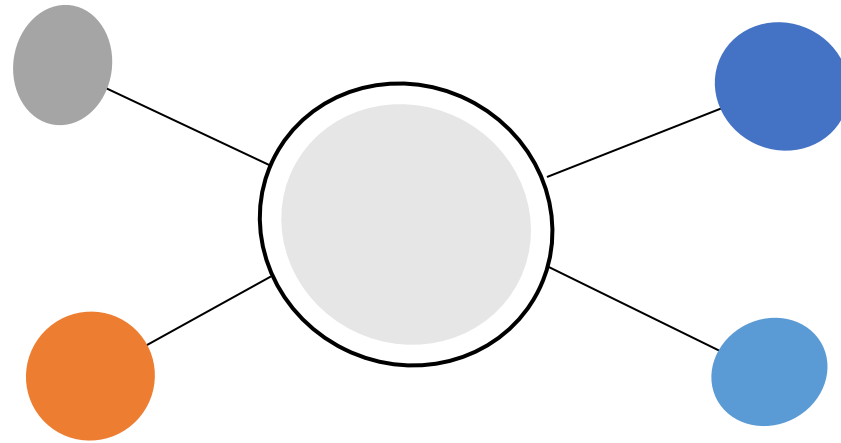
Ικανότητα διοίκησης & παροχή **κινήτρων**

Χαρτογράφηση “αλυσίδας **αξίας**”

Προϋποθέσεις για αύξηση παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων με εκπαίδευση

Ανίχνευση & αξιολόγηση εκπαιδευτικών **αναγκών**

Συλλογή, διαχείριση & μεταφορά αποκτηθείσας **γνώσης**



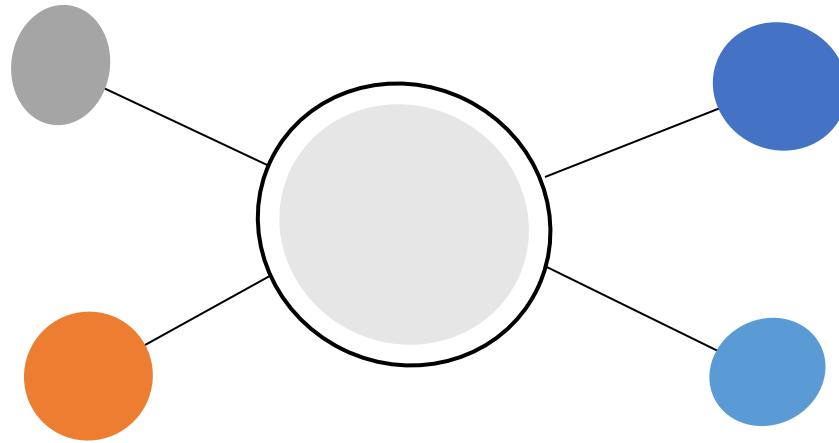
Οργανωμένο σύστημα εκπαίδευσης
(καλύτερα αποτελέσματα από τη «μάθηση πάνω στην εργασία»)

Επικοινωνία & θετική προδιάθεση από τη διοίκηση για τη σημασία της εκπαίδευσης

Προϋποθέσεις για αύξηση παραγωγικότητας δημοσίων υπαλλήλων με εκπαίδευση

Χρησιμοποίηση νέων **τεχνολογιών** & επάρκεια **υποδομών**

Δυνατότητα γρήγορων προσαρμογών των επιχειρησιακών διαδικασιών στις **αλλαγές**



Κουλτούρα παραγωγικότητας

Απάλειψη «συστημικών εμποδίων»
(γραφειοκρατία, πολυπλοκότητα διαδικασιών)

Προτάσεις εκπαίδευσης για ενίσχυση παραγωγικότητας

Αύξηση χρήσης
εργαλείων
ηλεκτρονικής μάθησης

Υψηλό επίπεδο
στελεχών/εμπειρογνομώνων
στον **σχεδιασμό**
εκπαιδευτικών
προγραμμάτων

Στρατηγική
ηλεκτρονικής
διακυβέρνησης &
διοίκησης ανθρωπίνων
πόρων

Καθιέρωση ευνοϊκού
περιβάλλοντος για
καινοτομία



Επικέντρωση στη
σπουδαιότητα των
δαπανών εκπαίδευσης -
επένδυση επαρκών
κεφαλαίων

Επιβράβευση υψηλής
παραγωγικότητας
υπαλλήλων

Υπάλληλοι με εξειδικευμένη
εκπαίδευση σε **επιτελικές &**
διευθυντικές θέσεις
Δημοσίου

Δίκτυα **συνεργασίας** με
κοινωνικούς εταίρους &
ιδιωτικούς οικονομικούς
φορείς για εξειδικευμένα
θέματα

Προτάσεις εκπαίδευσης για ενίσχυση παραγωγικότητας

Ανάπτυξη,
παραμετροποίηση &
εξειδίκευση συστημάτων
τηλεκπαίδευσης

Διαρκής **επικαιροποίηση**
θεματικού περιεχομένου
καταρτίσεων

Καλλιέργεια ηγετικών
στελεχών

Βελτίωση διαύλων
επικοινωνίας



Βελτίωση ποιότητας
σχεδιασμού προγραμμάτων
σπουδών, εκπαιδευτικού
υλικού & υλικού πιστοποίησης

Ενίσχυση **δια βίου**
μάθησης

Εκπαίδευση σε **διοικητικές**
& **τεχνικές** γνώσεις,
δεξιότητες & ικανότητες

Παροχή κατάλληλων
εργαλείων για εφαρμογή
γνώσεων & δεξιοτήτων

Προτάσεις εκπαίδευσης για ενίσχυση παραγωγικότητας

Αλλαγές στη διαδικασία στελέχωσης, αξιολόγησης & ανάπτυξης προσωπικού

Ορισμός **μετρήσιμων στόχων**

Ξεκάθαρος **ορισμός περιγραμμάτων θέσεων** εργασίας

Εφαρμογή συστημάτων **διαχείρισης γνώσης**



Μοντέλο **κατανεμημένης ηγεσίας** για προώθηση συμμετοχής εργαζομένων

Κίνητρα (χρηματικά και μη) σε υπαλλήλους

Μέτρηση απόδοσης υπαλλήλων

Επικέντρωση στη **διαχείριση αλλαγών** & στη συνδεδεμένη εκπαιδευτική διαδικασία

Συμπεράσματα



Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκεται στον πυρήνα των **δικαιωμάτων** τους

Ειδικότερες **διατάξεις** διασφαλίζουν την πρόσβαση των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα & δράσεις

Τα **οφέλη** που προκύπτουν από την εκπαίδευση δεν αφορούν μόνο υπαλλήλους, αλλά και δημόσιες υπηρεσίες και πολίτες

Η παραγωγικότητα αποτελεί **πολυσύνθετη** έννοια: επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες

Συμπεράσματα



Η εκπαίδευση μπορεί να έχει **θετικό πρόσημο** εφόσον ισχύουν ορισμένες **προϋποθέσεις**

Σημαντικές οι **προκλήσεις** που αναδύονται στους τομείς της καινοτομίας, ηλεκτρονικής μάθησης & ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Στοχευμένες παρεμβάσεις σε φορείς, συστήματα κινήτρων & προγράμματα εκπαίδευσης την περίοδο της **ψηφιακής** εποχής

Η εκπαίδευση πρέπει να **επικαιροποιείται** σύμφωνα με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες