

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ 2022-2023»**

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2022-2023 (Β΄ΦΑΣΗ
ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ)»**

κωδ. ΟΠΣ 5176668

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ».**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 883

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ 2022-2023»**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Χαράλαμπος Διονάτος

Συγγραφείς:

Φώτω Γιάνναρου

Αθανάσιος Γκέγκας

Στυλιανή Ιωαννίδου

Προκόπιος Ανδριανού

Νικολέτα Χαραλαμποπούλου

Γεωργία Καρτζή

Ειρήνη Χριστοφόρου Χριστοφορίδη

Δημήτριος Παππάς

Νικόλαος Ιωάννου

Κωνσταντίνος Βουτσινάς

Εμμανουήλ Κλινάκης

Γιάννης Μπάκας

Μαρία-Λίντα Ζωγράφου

Δήμητρα Ρενδούμη

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης

Αγγελική Μπουρμπούλη

Αξιολογητές/τριες

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

Νικόλαος Παπαηλιού



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΥΛΙΚΟ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Τα καθήκοντα του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού- Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης - Προκλήσεις και Διεθνείς Πρακτικές - Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	1
1.1 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	2
1.2 Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης.....	5
1.3 Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	6
2. Στοχοθεσία (ν.4940/2022)- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων.....	14
2.1 Διοίκηση μέσω Στόχων και ο ν. 4940/2022 – Γιατί να εφαρμόσουμε στοχοθεσία;	15
2.2 Διαδικασία και πηγές καθορισμού στόχων	17
2.2.1 Ετήσιος κύκλος αξιολόγησης και στοχοθεσίας	17
2.2.2 Διαδικασία καθορισμού των στόχων	18
2.2.2.1 Υποχρεωτικές κατηγορίες στοχοθεσίας.....	18
2.2.2.2 Πηγές καθορισμού στόχων	19
2.3 Μεθοδολογία καθορισμού στόχων	21
2.3.1 Ορισμός στόχου	21
2.3.2 Βασικά χαρακτηριστικά στόχου – Προσέγγιση S.M.A.R.T.....	21
2.3.3 Ανάλυση υποχρεωτικών κατηγοριών στοχοθεσίας - πρακτικά παραδείγματα.....	22
2.4 Καταχώριση στόχων	26
2.5 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης σε σχέση με τη στοχοθεσία.....	28
3. Αξιολόγηση - Συνέντευξη αξιολόγησης	31
3.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ως εργαλείο της διοίκησης.....	32
3.2 Η φιλοσοφία του συστήματος αξιολόγησης του νόμου 4940/2022 (Α' 112).....	33
3.2.1 Κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αξιολόγησης.....	34
3.3 Η φιλοσοφία και η διαδικασία της συνέντευξης.....	36
3.4 Διαδικασία αξιολόγησης.....	39
3.4.1 Η διαδικασία και τα έντυπα αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων	41
3.4.2 Υπολογισμός βαθμολογίας προϊσταμένων οργανικών μονάδων	42
3.4.3 Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου οργανικής μονάδας	44
3.4.4 Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων	45
3.4.5 Αξιολόγηση επιπέδου δεξιοτήτων υπαλλήλου	46
3.4.6 Υπάλληλοι Υψηλής Απόδοσης.....	47
3.4.7 Έκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου.....	47
3.5 Βασικές Αρχές & Προϋποθέσεις αξιολόγησης.....	48

3.6 Επιτροπές Εποπτείας αξιολόγησης	49
4. Σχέδιο Ανάπτυξης - Οι δεξιότητες στο πλαίσιο του ν. 4940/2022 – Διοίκηση βάσει ικανοτήτων 52	
4.1 Η έννοια της διοίκησης μέσω ικανοτήτων.....	53
4.2 Καλές πρακτικές για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού	56
4.3 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του ν.4940/2022	59
4.4 Η νέα διαδικασία αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης.....	67
4.5 Μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων	68
4.6 Κατευθυντήριες γραμμές για τις συναντήσεις αξιολόγησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων για το Σχέδιο Ανάπτυξης.....	69
5. Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή).....	71
5.1 Δυνατότητα αξιοποίησης των στοιχείων του Μητρώου	75
5.2 Βασικές διαδικασίες του Μητρώου	76
5.2.1 Εισαγωγή νέας πρόσληψης.....	76
5.2.2 Επισκόπηση και ενημέρωση των πεδίων της καρτέλας του υπαλλήλου στο μητρώο	83
5.2.3 Διαγραφή υπαλλήλου από το μητρώο.....	87
6. Ψηφιακά οργανογράμματα	90
6.1 Ποια η αξία των Οργανογραμμάτων.....	90
6.1.1 Γιατί να έχω οργανωτική δομή;	90
6.1.2 Γιατί όλοι οι φορείς - οργανισμοί πρέπει να έχουν οργανωτική δομή;.....	91
6.2 Η σημασία του οργανογράμματος	91
6.3 Οργανόγραμμα: Ορισμός – Τύποι - Κατηγορίες	92
6.3.1 Τύποι οργανογραμμάτων	93
6.3.2 Βασικές κατηγορίες οργανογραμμάτων.....	94
6.4 Ψηφιακό Οργανόγραμμα: Ορισμός - Νομοθεσία	96
6.4.1 Ποια η χρησιμότητα των Ψηφιακών Οργανογραμμάτων;	96
6.5 Βασικά σημεία ενός Ψηφιακού Οργανογράμματος.....	97
6.5.1 Βασικά στοιχεία φορέα:.....	97
6.5.2 Οργανικές μονάδες:	97
6.5.3 Θέσεις προσωπικού:.....	98
6.6 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης σε σχέση με τα ψηφιακά οργανογράμματα.....	99
6.7 Μελέτη Περίπτωσης στο πεδίο του ψηφιακού οργανογράμματος	99
6.7.1 Κείμενο Μελέτης Περίπτωσης	99
6.7.2 Κριτήρια Αξιολόγησης των Απαντήσεων στη Μελέτη Περίπτωσης.....	100
6.7.3 Κρίσιμα σημεία για τον Εκπαιδευτή.....	100

7. Περιγράμματα θέσεων εργασίας.....	102
7.1 Τι είναι τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας.....	103
7.1.1 Γενικό Περίγραμμα Εργασίας.....	104
7.1.2 Ποιο είναι και πως διαβάζεται το Γενικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας	106
7.1.3 Το Ειδικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας	107
7.1.4 Ποιο είναι, πως διαβάζεται και πως συμπληρώνεται το Ειδικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας	108
7.2 Γιατί τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας είναι Πολύτιμο Εργαλείο Στρατηγικής Στελέχωσης	111
7.3 Το Κανονιστικό Πλαίσιο των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας.....	112
7.4 Σύμβουλος Ανάπτυξης και Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας	113
7.5 Μελέτη Περίπτωσης στο πεδίο των Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας	114
8. Σύστημα κινητικότητας.....	116
8.1 Έννοιες - Τύποι της Κινητικότητας	117
8.1.1 Τοποθέτηση.....	117
8.1.2 Μετακίνηση	118
8.1.3 Μετάθεση	118
8.1.4 Απόσπαση	120
8.1.5 Μετάταξη	120
8.2 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας	121
8.2.1 Έκταση Εφαρμογής	121
8.2.2 Προϋποθέσεις Συμμέτοχης	122
8.2.3 Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας.....	123
8.2.4 Διαδικασία Κύκλων Κινητικότητας.....	125
8.3 Εσωτερικές Μετατάξεις.....	131
8.3.1 Μετάταξη σε άλλο κλάδο	131
8.3.2 Μετάταξη σε ανώτερη κατηγορία.....	131
8.4 Κατ' εξαίρεση Μετατάξεις και Αποσπάσεις.....	132
8.4.1 Μετάταξη/Απόσπαση για λόγους υγείας	132
8.4.2 Απόσπαση για λόγους συνυπηρέτησης.....	134
8.4.3 Αμοιβαία Μετάταξη.....	135
9. Ετήσιος και πολυετής προγραμματισμού προσλήψεων.....	138
9.1 Πολυετής Προγραμματισμός Προσλήψεων Τακτικού Προσωπικού.....	139
9.1.1 Φορείς που υποβάλλουν σχέδια Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων τακτικού προσωπικού.....	141

9.1.2	Υποβολή Σχεδίων Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων	141
9.1.3	Συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο	142
9.2	Ετήσιος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης.....	142
9.2.1	Ετήσιος κύκλος στελέχωσης.....	143
9.2.2	Διαδικασία ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	144
9.2.3	Πεδίο Εφαρμογής – Φορείς που υποβάλλουν αιτήματα στον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού δημόσιας διοίκησης	147
9.2.4	Απαιτούμενες Προϋποθέσεις υποβολής αιτήματος τακτικού προσωπικού	147
9.2.5	Είδος προσωπικού που εντάσσεται στον ετήσιο προγραμματισμό.....	148
9.2.6	Υποβολή αιτήσεων ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	148
9.2.7	Προσλήψεις εκτός ετήσιου προγραμματισμού	149
9.2.8	Εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.....	150
9.2.9	Εξαιρέσεις από τις ισχύουσες διατάξεις του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα (ευεργετικές διατάξεις διορισμού – πρόσληψης).	153
9.2.9.1	Ευεργετικές διατάξεις που προβλέπουν άμεσο διορισμό.....	153
9.2.9.2	Ευεργετικές διατάξεις που προβλέπουν διορισμό/πρόσληψη κατόπιν συμμετοχής σε διαγωνιστική διαδικασία.....	155
9.3	Εισαγωγή σύγχρονων τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης (TN) στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού	155
10.	Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης.....	162
10.1	Ο Στρατηγικός Ρόλος της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	164
10.1.1	Η σημασία της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης στη Δημόσια Διοίκηση.....	167
10.1.2	Εσωτερική & Εξωτερική Ενδοοργανωσιακή ενημέρωση: Στρατηγικές & Πρακτικές Εφαρμογές	168
10.1.3	Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση & Ευαισθητοποίηση ...	174
10.1.4	Κανάλια και Εργαλεία Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης & Ευαισθητοποίησης	176
10.1.5	Ηγεσία και Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση	180
10.1.6	<i>Η Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση σε περιόδους Κρίσης</i>	181
10.1.7	<i>Μέτρηση της Αποτελεσματικότητας της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης & Ευαισθητοποίησης</i> 185	
10.2	<i>Employee Branding: Η ενσάρκωση των αξιών, της κουλτούρας και του οράματος του οργανισμού από τους/τις Υπαλλήλους του.</i>	189
10.2.1	Η σημασία της Κουλτούρας του Οργανισμού στο Employee Branding στη ΔΔ	190
10.2.2	Employee Branding στη Δημόσια Διοίκηση: Ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της δημόσιας δέσμευσης.....	192
11.	Συνεργασίες και δικτύωση ανθρώπων και οργανισμών	197

11.1 Η Αναγκαιότητα της Επαγγελματικής Δικτύωσης	198
11.2 Τα Οφέλη της Επαγγελματικής Δικτύωσης	199
11.3 Οι Κύριοι Στόχοι της Ανάπτυξης ενός Επαγγελματικού Δικτύου	201
11.4 Συχνά Σφάλματα στην Επαγγελματική Δικτύωση.....	202
11.5 Βασικές Αρχές Αποτελεσματικής Δικτύωσης	204
11.6 Η Επαγγελματική Δικτύωση για το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	205
11.7 Τα Στάδια των Επαγγελματικών Σχέσεων	207
11.8 Τύποι Επαγγελματικής Δικτύωσης	212
11.9 Τα Βήματα της Επαγγελματικής Δικτύωσης	214
11.10 Θέτοντας τους Στόχους της Δικτύωσης.....	217
11.11 Στρατηγική Ανάλυση Επαγγελματικού Δικτύου	223
11.12 Βελτιστοποιώντας ένα Επαγγελματικό Δίκτυο.....	225
11.13 Συστηματικός Προγραμματισμός και Πλάνο Δικτύωσης.....	228
11.14 Παρουσίαση Επαγγελματικού Προφίλ	230
11.14.1 Ο Επαγγελματικός Τίτλος.....	232
11.15 Κριτήρια Αποτελεσματικής Παρουσίασης Επαγγελματικού Προφίλ	234
11.16 Διμερής Παρουσίαση Επαγγελματικού Προφίλ	235
11.17 Μαθαίνοντας να Απολαμβάνουμε τη Διαδικασία της Δικτύωσης.....	238
12. Ανάλυση δεδομένων-Δημιουργία αναφορών	243
12.1 Ανάλυση δεδομένων	244
12.1.1 Συλλογή Δεδομένων:	247
12.1.2 Καθαρισμός Δεδομένων	249
12.1.3 Εξερεύνηση Δεδομένων.....	250
12.1.4 Μοντέλα και Ανάλυση.....	251
12.1.5 Ερμηνεία και Αναφορά.....	255
12.1.5.1 Δημιουργία Αναφορών	255
13. Εργαστήριο δεξιοτήτων	262
13.1 Επικοινωνία	262
13.1.1 Μοντέλα επικοινωνίας.....	263
13.1.2 Το ‘ύφος’ της διαπροσωπικής επικοινωνίας στους οργανισμούς ως απορία της κατάστασης 263	
13.1.3 Προτιμώμενα ‘στυλ’ διαπροσωπικής επικοινωνίας.....	264
13.1.4 Στάσεις και τεχνικές οικοδόμησης σχέσης εμπιστοσύνης στην διαπροσωπική επικοινωνία. 264	
13.1.5 Σύνοψη για την ενότητα ‘Διαπροσωπική επικοινωνία’	266

13.2 Διαχείριση Συγκρούσεων.....	266
13.2.1 Σύγκρουση: Αιτίες και συνέπειες	267
13.2.2 Τα στάδια σύγκρουσης	268
13.2.3 Τρόποι και στάσεις αντιμετώπισης σύγκρουσης (Rahim, M. A. 2020).....	268
13.2.4 Σύνοψη για την ενότητα ‘διαχείριση συγκρούσεων’	270
13.3 Διαπραγματεύσεις.....	270
13.3.1 Η διαδικασία διαπραγμάτευσης.....	271
13.3.2 Αρχές διαπραγμάτευσης	272
13.3.3 Οι πέντε στρατηγικές διαπραγμάτευσης.....	272
13.3.4 Η ανάλυση της διαπραγματευτικής κατάστασης	273
13.3.5 Βασικές συμβουλές διαπραγματεύσεων	273
13.3.6 Σύνοψη για την ενότητα ‘Διαπραγματεύσεις’	274
13.4 Η Τέχνη της πειθούς	274
13.4.1 Αρχές της πειθούς	275
13.4.2 Ιδέες και προσεγγίσεις που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του μηνύματος	276
13.4.3 Σύνοψη για την ενότητα ‘Τέχνη της πειθούς’	276
13.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης	277
13.5.1 Στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης:.....	278
13.5.2 Κύρια σημεία της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης:.....	278
13.5.3 Μια καλή πρακτική : Συνάντηση ενημέρωσης για την αξιολόγηση.....	278
13.5.4 Ενδιάμεσες συναντήσεις αξιολόγησης.....	279
13.5.5 Δομή συναντήσεων αξιολόγησης (ενδιαμέσων και τελικής).....	279
13.5.6 Ενθάρρυνση του αξιολογούμενου για πρώιμη ενεργό συμμετοχή	280
13.5.7 Ιδέες, στάσεις και καλές πρακτικές για την αξιολόγηση	280
13.5.8 Σύνοψη για την ενότητα ‘Συνέντευξη αξιολόγησης’	282
13.6 Ανατροφοδότηση	282
13.6.1 Ανατροφοδότηση: προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας.....	283
13.6.2 Σύνοψη για την ενότητα ‘Ανατροφοδότηση’	285
13.7 Συμβουλευτική & Coaching	285
13.7.1 Ορισμοί και διαφορά συμβουλευτικής και coaching.....	286
13.7.2 Χαρακτηριστικά.....	287
13.7.3 Coaching : Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του	287
13.7.4 Coaching : Το εσωτερικό ‘παιχνίδι’ : Επίγνωση, Αποδοχή, Δράση, Επιμονή	288
13.7.5 Μέθοδος coaching GROW	288

13.7.6	Σύνοψη για την ενότητα ‘Συμβουλευτική και coaching’.....	290
--------	--	-----

1. Τα καθήκοντα του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού- Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης - Προκλήσεις και Διεθνείς Πρακτικές - Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Εισαγωγή



Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό δημόσιο είναι ένας νέος ρόλος, ο οποίος θεσμοθετήθηκε με τον ν.4940/2022. Σε κάθε υπουργείο ορίζονται ένας ή περισσότεροι Σύμβουλοι, με σκοπό την ομαλή εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, καθώς και την υποστήριξη των υπηρεσιών σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.



Σκοπός:

Σκοπός της παρούσας διδακτικής ενότητας αποτελεί:

- ✓ η κατανόηση του ρόλου του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, των ευθυνών του και των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους, σε περίπτωση που κληθούν να στελεχώσουν το νέο αυτό θεσμό.
- ✓ Η κατανόηση των βασικών πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και το πώς αυτές εφαρμόζονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



- ✓ Η κατανόηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση
- ✓ Η εξοικείωση με τις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως εφαρμόζονται στη ελληνική δημόσια διοίκηση



Έννοιες κλειδιά:

διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σύμβουλοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, προσλήψεις, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση

1.1 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σύσταση και λειτουργία του νέου θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση προβλέπεται στις διατάξεις των άρθρων 16-22 του ν. 4940/2022 (Α'112).

Με τις ανωτέρω διατάξεις εισάγεται ο καινοτόμος θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα από τα οριζόντιου χαρακτήρα «εργαλεία», που τίθενται στη διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών και των προϊσταμένων, ειδικότερα, στο πλαίσιο του αναβαθμισμένου και ενδυναμωμένου ρόλου των τελευταίων βάσει του νέου συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης του ν.4940/2022, ώστε να υποστηριχθεί η καινοτόμα προσέγγιση της μεταστροφής στις δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης και της ανάγκης ύπαρξης ενός σταθερού και απόλυτα εξειδικευμένου δικτύου επικοινωνίας, καθοδήγησης και υποστήριξης των ανθρώπων και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο **εξειδικευμένος σύνδεσμος του Υπουργείου Εσωτερικών** με τους φορείς του Δημοσίου.

Είναι ένα σταθερό δίκτυο επικοινωνίας, καθοδήγησης και υποστήριξης των ανθρώπων και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές του Υπουργείου Εσωτερικών. Λειτουργεί ως σημείο επαφής για τις αρμόδιες οργανικές μονάδες για θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αναφορικά με όλα τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως ζητήματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, τα σχέδια ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, τις διαδρομές μάθησης και σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, καθώς και τον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού του οικείου φορέα.

Κεντρική αποστολή του Συμβούλου αποτελεί η διασφάλιση ενός πλαισίου αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, καθώς και η παροχή υποστηρικτικών, ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις καθ' ύλην αρμόδιες για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μονάδες.

Επίσης, ο Σύμβουλος συνεργάζεται με τους φορείς του δημοσίου, για την ενίσχυση της διοικητικής τους ικανότητας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αλληλεπιδρά και συνεργάζεται με τον οικείο Διευθυντή Διοικητικού σε μία λογική "ελικοειδούς" οργάνωσης όπου τα αναπτυξιακά θέματα διαχωρίζονται από τα αμιγώς υπηρεσιακά.

Οι αρμοδιότητες του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

-  Υποστηρικτικές αρμοδιότητες
-  Ενημερωτικές αρμοδιότητες
-  Δίκτυο συνεργασιών
-  Παρακολούθηση εφαρμογής διαδικασιών

Αναλυτικότερα οι αρμοδιότητες του Συμβούλου είναι οι εξής:

Ως προς τις υποστηρικτικές αρμοδιότητες που ασκεί, ο Σύμβουλος παρέχει υποστήριξη στις καθ' ύλην αρμόδιες για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μονάδες των οικείων φορέων για ζητήματα που αφορούν στην ενημέρωση και επικαιροποίηση των στοιχείων στο «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών», στη στοχοθεσία και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη δημιουργία και τη διαχείριση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, στην εφαρμογή του ετήσιου και του πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων και σε πολιτικές και διαδικασίες μέσω των οποίων στηρίζεται και προάγεται η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης υποστηρίζει τα στελέχη του φορέα του στην κατανόηση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον φορέα του, εξασφαλίζει την ομαλή εφαρμογή τους επιλύοντας τυχόν προβλήματα και παρέχει πληροφορίες σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο και τον τρόπο εφαρμογής του.

Ως προς τις ενημερωτικές αρμοδιότητες του, σχεδιάζει και συντονίζει δράσεις ευαισθητοποίησης εσωτερικά στον φορέα του αλλά και εξωτερικά, όπως π.χ. με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ενημερώνει τους υπαλλήλους του φορέα του για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τις αρμοδιότητες και την αποστολή του θεσμού του Συμβούλου. Διοργανώνει και συμμετέχει σε κοινωνικές δράσεις, εκστρατείες και ημερίδες σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενδυναμώνοντας τη διοικητική ικανότητα του φορέα του στα θέματα αυτά.

Ως προς τα συνεργατικά δίκτυα, ο Σύμβουλος συνεργάζεται με κάθε πρόσφορο τρόπο με τον επικεφαλής του φορέα του, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης του φορέα και τα στελέχη όλων των οργανικών μονάδων για την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, συνεργάζεται με τα στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών, με Συμβούλους άλλων φορέων, με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ενώ μπορεί να συμμετέχει και σε εξωτερικές ομάδες εργασίας σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Σύμβουλος παρακολουθεί στενά την εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον φορέα του, ενημερώνει το Υπουργείο Εσωτερικών για τυχόν προβλήματα και υποβάλλει την Ετήσια Έκθεση και άλλες αναφορές για τα πεπραγμένα του φορέα του.

Για τη βέλτιστη εκτέλεση των καθηκόντων του ο Σύμβουλος έχει πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων όπως το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και διαχειρίζεται στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα του, τηρώντας την υποχρέωση του για εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, σκέψου

- Εάν επιλεγείς ως Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ποιες θα είναι οι βασικές δυσκολίες που πιστεύεις ότι θα αντιμετωπίσεις και με ποιο τρόπο θα τις αντιμετωπίσεις;
- Ποιες θα ήταν οι πρώτες σου ενέργειες τον πρώτο μήνα απασχόλησης ως Σύμβουλος;
- Ποιες είναι οι δεξιότητες (προσωπικές και τεχνικές) που πιστεύεις ότι χρειάζεται να αναπτύξεις περαιτέρω για να ανταποκριθείς με επιτυχία στο νέο σου ρόλο

1.2 Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης

Τα τελευταία χρόνια, η χώρα μας βίωσε πρωτόγνωρες σε διεθνές επίπεδο προκλήσεις, που κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης τόσο μιας εκτεταμένης οικονομικής αβεβαιότητας όσο και μίας άνευ προηγουμένου υγειονομικής κρίσης.

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να αποτελεί παράγοντα σταθερότητας και να διασφαλίζει τη συνέχεια του Κράτους. Να ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις και πρακτικές και να ανταποκρίνεται τόσο στις τωρινές όσο και στις μελλοντικές ανάγκες των πολιτών.

Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στη βελτίωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Οδηγεί την πολιτική για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα σε δύο θεματικά πεδία: (1) τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημόσιου τομέα και (2) το οργανωσιακό του κεφάλαιο.

Το Υπουργείο στοχεύει στη δημιουργία μίας δημόσιας διοίκησης με επίκεντρο τον πολίτη. Για την επίτευξη του στρατηγικού της οράματος, ορίζονται 4 στρατηγικοί τομείς, οι οποίοι λειτουργούν ως ομπρέλα για όλες τις μεταρρυθμίσεις (<https://www.ypes.gr/g-g-anthropinoy-dynamikoy-dimosioy-tomea/>):

1. Ανθρώπινο κεφάλαιο- Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου
2. Οργανωσιακό κεφάλαιο – Εξορθολογισμός και βελτίωση δομών και διαδικασιών
3. Λογοδοσία, διαφάνεια και καταπολέμηση της διαφθοράς
4. Ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Για να διευκολυνθεί η εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων, να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπός τους και να επιτύχει στον ρόλο της, η ελληνική δημόσια διοίκηση πρέπει να ενσωματώσει στις διαδικασίες της τα πιο σύγχρονα εργαλεία και πρακτικές για να αντιμετωπίσει τις ακόλουθες προκλήσεις που επισημαίνονται στην Έρευνα του Ευρωβαρόμετρου: «Κατανόηση των απόψεων των Ευρωπαίων για τις μεταρρυθμιστικές ανάγκες» που πραγματοποιήθηκε το 2023 από τη ΓΔ Μεταρρύθμισης (<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3054>):

- Χαμηλή ταχύτητα στην παροχή υπηρεσιών,

- Γραφειοκρατία,
- Λίγα κανάλια για άμεση επαφή με τη διοίκηση και επικοινωνία των μεταρρυθμίσεων, και
- Χαμηλό επίπεδο ψηφιακής παιδείας, ιδιαίτερα στις νέες τεχνολογίες

Τα τελευταία χρόνια έχουν νομοθετηθεί δώδεκα μεταρρυθμίσεις για την επίτευξη αυτού του οράματος, μεταξύ των οποίων το νέο σύστημα προσλήψεων στον δημόσιο τομέα, η αναθεώρηση του Π.Δ. 50/2001 (“Προσοντολογίου”), η σύνδεση των προσλήψεων με την εσωτερική κινητικότητα, η νέα διαδικασία στοχοθεσίας και αξιολόγησης του προσωπικού, το νέο σύστημα πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης, το νέο σύστημα για τη διαφάνεια και την ακεραιότητα και η δημιουργία συστήματος καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω, οι Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι θα τοποθετηθούν σε όλα τα Υπουργεία, θα έχουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων σε θέματα δημόσιας διοίκησης και στην αναβάθμιση συνολικά του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εποχή που η δημόσια διοίκηση βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής για την βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα των χωρών.

1.3 Σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του δημόσιου τομέα. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες της πρόσληψης, της ανάπτυξης, της διαχείρισης και της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, τις δημόσιες υπηρεσίες και τον δημόσιο τομέα γενικότερα.

Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι πολύπλευρη και στρατηγική. Πρώτον, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά στην επίτευξη των στόχων και των απαιτήσεων της δημόσιας διοίκησης. Διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και κατάρτιση για να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες.

Επιπλέον, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν στην απόδοση, στην ανάπτυξη και στην ευεξία των υπαλλήλων. Παρέχει μέσα και προγράμματα για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την

διαχείριση της καριέρας, ενώ επίσης διασφαλίζει την υγεία και την ευεξία του προσωπικού.

Όσον αφορά στον ορισμό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αυτή αναφέρεται στη διαδικασία που αφορά την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης. Στον δημόσιο τομέα, αυτή η διαδικασία αναπτύσσεται με γνώμονα την εξυπηρέτηση των πολιτών, τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και την εξασφάλιση της διαφάνειας και της διακυβέρνησης.

Οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες αρχές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση του προσωπικού θα πραγματοποιείται σε μια οργάνωση ή σε έναν δημόσιο φορέα. Η ανάλυση αυτών των πολιτικών είναι σημαντική για την καλή λειτουργία του δημόσιου τομέα και την επίτευξη των στόχων του.

Παρακάτω, αναλύονται οι βασικοί πυλώνες που συνήθως περιλαμβάνονται στις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού:

- **Προσλήψεις και επιλογή προσωπικού:**

Ο πρώτος σημαντικός πυλώνας των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι πολιτικές προσλήψεων και επιλογής. Η διαδικασία πρόσληψης και η επιλογή των υπαλλήλων επηρεάζουν ουσιαστικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Ο σωστός ορισμός των απαιτούμενων προσόντων και η διαφάνεια στη διαδικασία προσλήψεων είναι κρίσιμοι. Οι πολιτικές πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση τις δεξιότητες και τα προσόντα τους. Οι καλές πρακτικές σε αυτόν τον τομέα ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι είναι κατάλληλοι για το έργο τους, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού:**

Ο δεύτερος πυλώνας αφορά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή τους σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους εργασίας. Οι πολιτικές κατάρτισης πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την

απόκτηση νέων γνώσεων. Αυτό δεν είναι μόνο ωφέλιμο για τους υπαλλήλους αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς βελτιώνει την απόδοση, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητά του.

- **Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού:**

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Αυτή η διαδικασία συμβάλλει στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και στην αναγνώριση των επιτευγμένων στόχων. Η καλή αξιολόγηση προάγει την ευθύνη, την αυτογνωσία και την επιμόρφωση των υπαλλήλων. Σημαντικό είναι να υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια, διαφανείς διαδικασίες και ανοιχτές συνομιλίες μεταξύ ανωτέρων και υπαλλήλων για να δοθεί ανάδραση και να αντιμετωπιστούν προβλήματα επίδοσης.

- **Αμοιβές και παροχές προσωπικού:**

Ο τέταρτος πυλώνας αφορά στις πολιτικές αμοιβών και παροχών στον δημόσιο τομέα. Η δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή αποτελεί κίνητρο για τους υπαλλήλους και ενθαρρύνει την απόδοση. Πρέπει να υπάρχει σαφής ορισμός των αμοιβών, συμπεριλαμβανομένων των μισθολογικών πλαισίων, καθώς και διαδικασίες για την αντιμετώπιση ανισοτήτων. Επίσης, οι παροχές πρέπει να παρέχουν σαφείς κανόνες και δικαιώματα υπαλλήλων, προστατεύοντας τα δικαιώματά τους και εξασφαλίζοντας δίκαιες συνθήκες εργασίας. Οι πολιτικές αμοιβών και παροχών συμβάλλουν στην προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και, ως εκ τούτου, στην επίτευξη των στόχων του δημόσιου τομέα.

Έχοντας αναλύσει τους κύριους πυλώνες των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη σημασία και τη συνολική συμβολή αυτών των πολιτικών στην αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Κάθε πτυχή έχει τον δικό της ρόλο και αναμένεται να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ο συνδυασμός αυτών των πτυχών σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα προς τους πολίτες, στην αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και ανταγωνιστικής δημόσιας υπηρεσίας.

Οι πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και την επίδραση της τεχνολογίας, των κοινωνικών αλλαγών και των αναγκών των υπαλλήλων. Ορισμένες από τις κυριότερες νέες πρακτικές περιλαμβάνουν:

- **Ψηφιακή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η χρήση της τεχνολογίας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επανασχεδιάσει τις διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης επίδοσης, κατάρτισης και ανάπτυξης. Η ψηφιακή διαχείριση επιτρέπει την αυτονομία των εργαζομένων στην παρακολούθηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
- **Ευεξία των Εργαζομένων:** Οι νέες πρακτικές δίνουν έμφαση στην ευεξία των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων της ψυχικής και σωματικής υγείας τους.
- **Ευελιξία στην Εργασία:** Οι νέες πρακτικές δίνουν στους υπαλλήλους μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο που εργάζονται. Συμπεριλαμβάνουν την τηλεργασία, το ευέλικτο ωράριο εργασίας και τη δυνατότητα εργασίας από απομακρυσμένες τοποθεσίες.
- **Προαγωγή της Διαφοροποίησης και της πολυ-πολιτισμικότητας:** Οι νέες πρακτικές επιδιώκουν να δημιουργήσουν ποικιλομορφία και συμπεριληπτικό περιβάλλον εργασίας που αντικατοπτρίζει την πολυπολιτισμική φύση της κοινωνίας.
- **Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Κοινωνική Ευθύνη:** Οι οργανισμοί στον δημόσιο τομέα αναζητούν νέες πρακτικές που προάγουν την κοινωνική επιχειρηματικότητα και συμβάλλουν στην κοινωνική ευθύνη, συμπεριλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για βελτίωση της κοινωνίας.
- **Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) και αυτοματοποίηση:** Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης και των τεχνολογικών λύσεων όπως οι ρομποτικές διαδικασίες και η αυτοματοποίηση έχει αλλάξει τον τρόπο που διαχειριζόμαστε το ανθρώπινο δυναμικό. Η αυτοματοποίηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις ρουτίνες εργασίας και να επιτρέψει στους υπαλλήλους να επικεντρωθούν σε δημιουργικές και αναλυτικές εργασίες.
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση με χρήση τεχνολογίας (e-learning):** Το e-learning επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποκτούν νέες δεξιότητες και γνώσεις με ευελιξία.

Προσφέρει εξατομικευμένη εκπαίδευση και αυτοματοποιημένη παρακολούθηση της προόδου.

- **Κοινωνικές δεξιότητες και ανάπτυξη ταλέντων:** Η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι πλέον πολύ σημαντική. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας, τη διαχείριση του άγχους και την ενίσχυση των ικανοτήτων της επίλυσης προβλημάτων.
- **Βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Η βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει την ισορροπία μεταξύ της παραγωγικότητας και της φροντίδας για το περιβάλλον και την κοινωνία. Περιλαμβάνει πρακτικές που προάγουν την αειφορία και την κοινωνική ευθύνη.

Οι παραπάνω πρακτικές αποτελούν απάντηση στις σύγχρονες προκλήσεις του χώρου εργασίας και στις αλλαγές στις αντιλήψεις και αξίες των εργαζομένων.

Το Υπουργείο Εσωτερικών, λαμβάνοντας υπόψη τις καλές πρακτικές από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο και συμμετέχοντας σε ομάδες εργασίας όπως European Public Administration Network (EUPAN), το Expert Group on Public Administration and Governance, το Public Governance Committee (PGC) του ΟΟΣΑ κ.α., αναπτύσσει τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού ως ακολούθως:

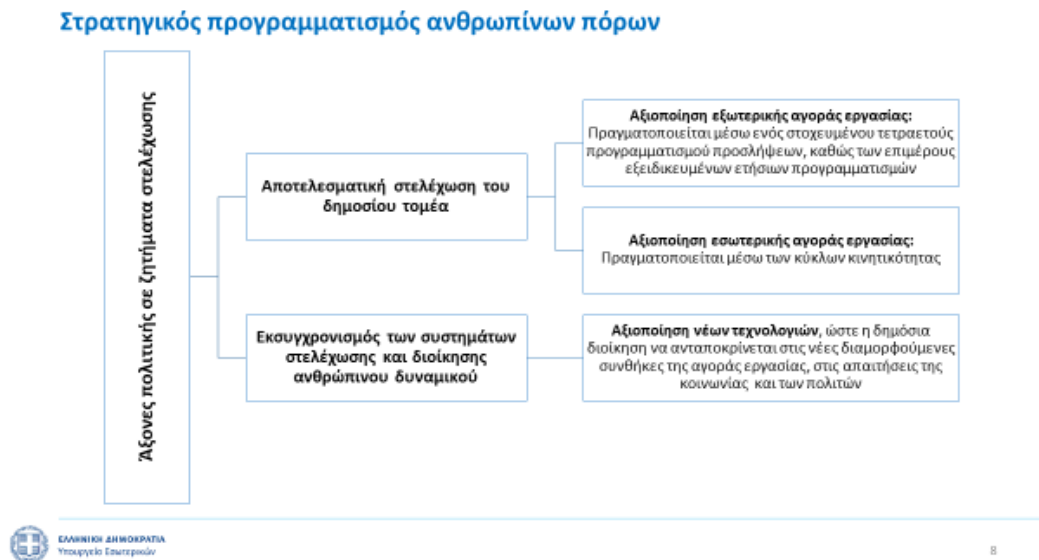
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα



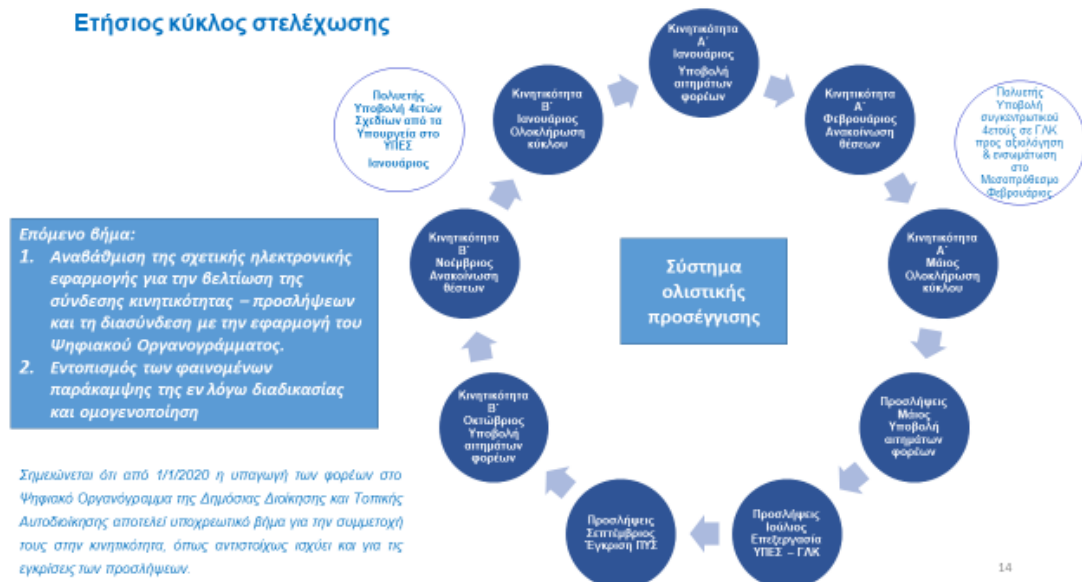
Σχήμα 1-1 : Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ενδεικτικές δράσεις:

Ξεκινώντας στον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, το Υπουργείο αξιοποιεί σύγχρονα εργαλεία, τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη και πρακτικές για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματική στελέχωση του δημοσίου τομέα, συνδέοντας την εξωτερική με την εσωτερική αγορά εργασίας.



Σχήμα 1-2 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων



Σχήμα 1-3 Ετήσιος Κύκλος Στελέχωσης

Στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σχεδιάζονται για πρώτη φορά στοχευμένα σεμινάρια δεξιοτήτων, μαθησιακά μονοπάτια και μονοπάτια καριέρας και για πρώτη φορά εισάγονται οι έννοιες της μάθησης στο χώρο εργασίας, το Mentoring και το Coaching.

Στον τομέα των κινήτρων και της ανταμοιβής, έχει θεσπιστεί νέο σύστημα ως ανταμοιβή των υπαλλήλων για την υλοποίηση συγκεκριμένων και προσυμφωνημένων στόχων, σε 3 στρατηγικούς πυλώνες:

α) Ετήσια Σχέδια Δράσης Υπουργείων,

β) Έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και

γ) Υλοποίηση δημοσιονομικών στόχων.

Συμπερασματικά, το Υπουργείο, έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του πολίτη, υλοποιεί μεταρρυθμίσεις σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αφορούν όλο τον κύκλο του εργασιακού βίου των δημοσίων υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας όλες τις σύγχρονες πρακτικές, εργαλεία και μεθοδολογίες έχοντας μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου.



Σχήμα 1-4 Εργαλεία για την ικανοποίηση του πολίτη

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, σκέψου:

Ποιες πιστεύεις ότι θα είναι οι πιο σημαντικές προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση τα επόμενα χρόνια;

Βιβλιογραφία Ενότητας

<https://www.ypes.gr/g-g-anthropinoy-dynamikoy-dimosioy-tomea/>

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3054>)

<https://www.apografi.gov.gr/>

<https://www.cipd.org/en/>

<https://www.aihr.com/blog/hr-policies/>

<https://www.eupan.eu/>

https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-policy-making/expert-group-public-administration-and-governance_en

<https://www.oecd.org/gov/>

2. Στοχοθεσία (ν.4940/2022)- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων

Εισαγωγή



Το νέο σύστημα στοχοθεσίας σε φορείς του δημόσιου τομέα θεσμοθετήθηκε με τον ν.4940/2022. Με τον νόμο αυτό καθιερώνεται πλέον ως **υποχρεωτική**, για όλους τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του, η διαδικασία της **στοχοθεσίας** σε **κάθε οργανική μονάδα** και σε **όλα τα επίπεδα διοίκησης** με περιεχόμενο την υλοποίηση **συγκεκριμένων** και **μετρήσιμων** δράσεων και ενεργειών, εντός συγκεκριμένων **χρονοδιαγραμμάτων**.

Σκοπός:



Στόχοι της παρούσας θεματικής ενότητας είναι η κατανόηση των προβλέψεων του ν.4940/2022 και του θεσμικού πλαισίου, το οποίο υποστηρίζει την εφαρμογή τους (δευτερογενή νομοθεσία, εγκύκλιοι) αναφορικά με:

- ✓ Τη συνολική λογική της στοχοθεσίας
- ✓ Τη διαδικασία καθορισμού στόχων, τόσο ως προς τις πηγές όσο και ως προς τη μεθοδολογία καθορισμού στόχων και δεικτών
- ✓ Πρακτικά παραδείγματα στοχοθεσίας και μελέτη περίπτωσης

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



- ✓ Η κατανόηση της συνολικής διαδικασίας καθορισμού στόχων σε έναν φορέα
- ✓ Η εξοικείωση με τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων και χρονικά προσδιορισμένων στόχων μέσα από πρακτικά παραδείγματα

Έννοιες κλειδιά:



Διοίκηση μέσω Στόχων, Διαδικασία Καθορισμού Στόχων, Ετήσια Σχέδια Δράσης, Στόχοι, Δείκτες, Προϊστάμενοι, Προσέγγιση S.M.A.R.T.

2.1 Διοίκηση μέσω Στόχων και ο ν. 4940/2022 – Γιατί να εφαρμόσουμε στοχοθεσία;

ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Σύμφωνα με τον Drucker (1954), η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives - MBO) ή εναλλακτικά Διοίκηση μέσω Αποτελεσμάτων (Management by Results), αποτελεί εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management). Θεωρητικά, ορίζεται ως η «*αναλυτική διαδικασία καθορισμού από τη Διοίκηση ενός οργανισμού συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι μεταδίδονται στα μέλη του, τα οποία εν συνεχεία υλοποιούν με συμμετοχικό τρόπο τη στοχοθεσία αυτή*».

Η Διοίκηση μέσω Στόχων καθώς και άλλα συστήματα διοίκησης που εντάσσονται στο πεδίο του New Public Management αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1980 στις Η.Π.Α. και στη συνέχεια εφαρμόστηκε και στα διοικητικά συστήματα της Ευρώπης. Αποτελεί μια ολιστική φιλοσοφία διοίκησης, εισάγοντας ένα σύστημα το οποίο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων προσφέρει αρκετά οφέλη σε μια οργάνωση, τα κυριότερα από τα οποία είναι:

- ✓ Η αίσθηση συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει ο φορέας,
- ✓ Η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας με έμφαση στην επίτευξη των στόχων,
- ✓ Η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική άποψη,
- ✓ Ο περιορισμός ή η εξάλειψη της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, μέσω της δημιουργίας του κατάλληλου μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότησης,
- ✓ Ο υψηλότερος βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων,
- ✓ Η προώθηση της καλύτερης επικοινωνίας, συμμετοχικότητας και συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σε ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου/αποστολής.

Στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, για πρώτη φορά, η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων συναντάται στο ν. 3230/2004 ενώ εν συνεχεία ακολούθησε ο ν.

4369/2016. Ωστόσο, η εμπειρία κατέδειξε ότι κανένα από τα προϋπάρχοντα νομοθετήματα δεν οδήγησε σε γενικευμένη και, προπάντων, ουσιαστική εισαγωγή ενός συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στη σημερινή διοικητική πραγματικότητα, ο ν. 4940/2022 εισάγει ένα νέο, ολιστικό, σύστημα υποχρεωτικής στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρετούντων στον δημόσιο τομέα υπαλλήλων. Από την πλευρά της στοχοθεσίας, στο επίκεντρο της νέας προσέγγισης τίθεται ο **προϊστάμενος** κάθε βαθμίδας, ο οποίος καθίσταται υπεύθυνος:

- ✓ για την υλοποίηση των στόχων που ανατίθενται στην οργανική του μονάδα –η οποία λειτουργεί ως ομάδα- αλλά ταυτόχρονα και
- ✓ για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν.

Με το νέο σύστημα, είναι ο μόνος που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του.

Έτσι, εισάγεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση ένα νέο λειτουργικό πλαίσιο στοχοθεσίας καθώς καθορίζεται **υποχρεωτική στοχοθεσία**:

- ✓ σε κάθε οργανική μονάδα &
- ✓ σε όλα τα επίπεδα διοίκησης
- ✓ με περιεχόμενο την υλοποίηση **συγκεκριμένων** δράσεων και ενεργειών εντός **συγκεκριμένου** χρονικού πλαισίου, στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων, η πορεία υλοποίησης των οποίων αποτιμάται και αξιολογείται

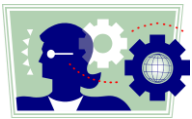
Επισημανση

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώνουμε ότι με το νέο σύστημα του ν. 4940/2022:

- *Εισάγεται **υποχρεωτική στοχοθεσία**, με συγκεκριμένους, χρονικά προσδιορισμένους και μετρήσιμους στόχους, η οποία είναι ενσωματωμένη και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας της αξιολόγησης των **προϊσταμένων** (και όχι των υπαλλήλων)*



- ο προϊστάμενος βρίσκεται στο επίκεντρο της νέας προσέγγισης, καθώς με την ιδιότητα του αξιολογητή, θέτει τους στόχους στον προϊστάμενο της υποκείμενης οργανικής μονάδας, με την ιδιότητα του αξιολογούμενου.
- Έτσι, το βάρος της ευθύνης μετακυλύεται στους προϊσταμένους, καθώς ο βαθμός επίτευξης των στόχων προσμετράται στην αξιολόγηση τους, σε βαθμό 50% επί της συνολικής βαθμολογίας του.



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

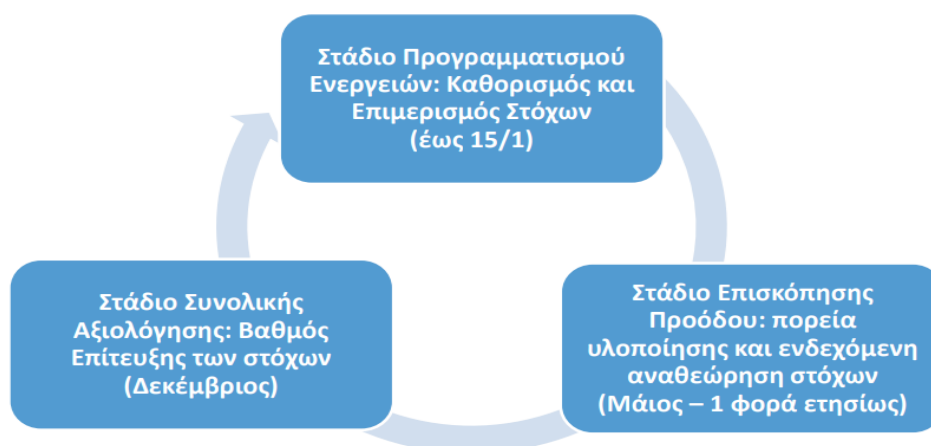
Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε στη δημοσιευμένη εργασία «Μελέτη προσέγγισης του στρατηγικού σχεδίου της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα με γνώμονα την εισαγωγή της έννοιας του πλαισίου ικανοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης»

Σύνδεσμος: <https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/986>

2.2 Διαδικασία και πηγές καθορισμού στόχων

2.2.1 Ετήσιος κύκλος αξιολόγησης και στοχοθεσίας

Με το νέο θεσμικό πλαίσιο, κατοχυρώνεται ο ετήσιος κύκλος αξιολόγησης και στοχοθεσίας.



Σχήμα 2-1: Ετήσιος κύκλος αξιολόγησης και στοχοθεσίας

- Το **πρώτο** στάδιο είναι αυτό του **προγραμματισμού ενεργειών**, κατά το οποίο διενεργείται ο καθορισμός και ο επιμερισμός των στόχων στις οργανικές μονάδες των φορέων και ολοκληρώνεται μέχρι την 15^η Ιανουαρίου του επόμενου έτους.
- Το **δεύτερο** στάδιο αφορά στην **επισκόπηση προόδου**. Κατά το στάδιο αυτό, το οποίο δύναται να διενεργηθεί μόνο μία φορά κατά το μήνα Μάιο, εξετάζεται η πορεία υλοποίησης των στόχων και η ενδεχόμενη αναθεώρηση αυτών, κατόπιν ειδικής αιτιολόγησης.
- Το **τρίτο** στάδιο αφορά στη **συνολική αξιολόγηση** η οποία αφορά, από άποψη στοχοθεσίας, τον βαθμό επίτευξης των στόχων και διενεργείται κατά τον μήνα Δεκέμβριο.

2.2.2 Διαδικασία καθορισμού των στόχων

2.2.2.1 Υποχρεωτικές κατηγορίες στοχοθεσίας

Βασική καινοτομία στο νέο σύστημα είναι ότι, σύμφωνα με την παρ.5 του άρθρου 9 του ν.4940/2022 προσδιορίζονται **συγκεκριμένες περιοχές στοχοθεσίας**, κοινές για κάθε δομή και οργανική μονάδα του δημοσίου, οι οποίες αξιολογούνται ως κρίσιμες για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας κάθε οργανικής μονάδας. Κατά τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, ο **αξιολογητής προϊστάμενος υποχρεούται κατά τον καθορισμό των στόχων να ορίζει στον αξιολογούμενο προϊστάμενο ελάχιστο υποχρεωτικό αριθμό τριών (3) στόχων ανά οργανική μονάδα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, εκ των οποίων κατ'ελάχιστον έναν (1) σε κάθε μία εκ των ακόλουθων τριών (3) κατηγοριών:**

1. Η πρώτη κατηγορία, δηλαδή οι **παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας**, περιλαμβάνει **στόχους που σχετίζονται με τις εκροές της οργανικής μονάδας**, δηλαδή το **παραγόμενο αποτέλεσμα**, τις υπηρεσίες ή τα **προϊόντα** των διαδικασιών κάθε οργανικής μονάδας στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων της,
2. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στην **εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας**.
3. Η τρίτη κατηγορία αφορά στις **Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας**.

Για ανάλυση των επιμέρους κατηγοριών και παραδείγματα βλ. ενότητα 2.3.3

2.2.2.2 Πηγές καθορισμού στόχων

- *Πηγές καθορισμού στόχων*

Ο καθορισμός των στόχων προκύπτει από τις ακόλουθες πηγές:

Πηγή καθορισμού στόχων	Περιγραφή	Διάρκεια (Εναρξη – Λήξη)
<u>1. Ετήσια σχέδια δράσης του ν.4622/2019 για τα Υπουργεία και τους φορείς που έχουν περιληφθεί σε αυτά (παρ. 1 άρθ. 9 ν. 4940/2022)</u>	<i>Ο ετήσιος κυβερνητικός προγραμματισμός αποτυπώνεται στο Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (Ε.Σ.Κυ.Π.), το οποίο συντάσσεται από τις Γενικές Γραμματείες Συντονισμού της Προεδρίας της Κυβέρνησης και εγκρίνεται από το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο του Δεκεμβρίου κάθε έτους. Έτσι, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ουσιαστικά και με συγκεκριμένο τρόπο η διασύνδεση στοχοθεσίας με τις κύριες δράσεις προγραμματισμού του κυβερνητικού έργου.</i>	<i>Η διαδικασία εκκινεί την 15η Νοεμβρίου εκάστου έτους και ολοκληρώνεται μέχρι την 15η Ιανουαρίου του επόμενου έτους.</i>

<u>2. Απόφαση του Υπουργού ή του ανώτατου οργάνου διοίκησης όταν δεν υπάρχουν ετήσια σχέδια δράσης ή και συμπληρωματικά προς αυτά.</u>	Σε περίπτωση που ένα φορέας δεν έχει ετήσιο σχέδιο δράσης (πχ ένας Δήμος ή ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου) ή το όργανο διοίκησης παρότι έχει σχέδιο δράσης, θέλει να αναθέσει συμπληρωματικά έργα επιπλέον όσων υπάρχουν στα σχέδια δράσης, τότε η δεύτερη πηγή καθορισμού των στόχων αφορά στην απόφαση του Υπουργού ή του Ανώτατου οργάνου διοίκησης όπου ορίζονται τα νέα επιπλέον έργα.	Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία εκκινεί μετά την 20η Δεκεμβρίου εκάστου έτους και ολοκληρώνεται μέχρι την 15η Ιανουαρίου του επόμενου έτους.
<u>3. Αρμοδιότητες των οικείων οργανικών μονάδων, στις περιπτώσεις εκείνες που είτε δεν προκύπτουν στόχοι από τη διαδικασία των περ. 1 και 2 είτε οι στόχοι που προκύπτουν δεν μπορούν να υπαχθούν σε μία εκ των τριών κατηγοριών της παρ. 5 του άρθρου 9 του ν.4940/2022</u>	Σε περίπτωση που για οργανική μονάδα, δεν προκύπτει κάποιος στόχος από το ετήσιο σχέδιο δράσης ή από τη συμπληρωματική απόφαση, ή από την απόφαση του οργάνου διοίκησης, τότε θα να καθοριστούν κατ'ελάχιστον τρεις στόχοι ανά κατηγορία παρ. 5 του άρθρου 9, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες της.	Η διαδικασία αυτή εκκινεί μετά την 20η Δεκεμβρίου εκάστου έτους και ολοκληρώνεται μέχρι την 15η Ιανουαρίου του επόμενου έτους

Σε συνέχεια συνεργασίας αξιολογητή και αξιολογούμενοι προϊστάμενου, οι στόχοι εξειδικεύονται και επιμερίζονται προκειμένου να τεθεί ελάχιστος υποχρεωτικός αριθμός τριών (3) στόχων ανά οργανική μονάδα σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, θέτοντας κατ' ελάχιστον έναν (1) στόχο σε κάθε υποχρεωτική κατηγορία



Επισημάνση

Επισημαίνεται ότι

- Η διαδικασία καθορισμού των στόχων:
 - ο είναι απόρροια διάδρασης και διαλόγου μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου στην κατεύθυνση της αμοιβαίας κατανόησης και της επίτευξης κοινού τόπου και συμφωνίας αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν (σε περίπτωση όμως διαφωνίας αποφασίζει ο αξιολογητής).
 - ο αποτελεί μια αλυσίδα επίτευξης στοχοθεσίας, καθώς προϋποθέτει ότι οι στόχοι κάθε **υπερκείμενης** οργανικής μονάδας **περιλαμβάνουν υποχρεωτικά** τους στόχους των μονάδων που **υπόκεινται** σε αυτήν.

2.3 Μεθοδολογία καθορισμού στόχων

2.3.1 Ορισμός στόχου

Για κάθε στόχο που ο κατά περίπτωση αξιολογητής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων θέτει περιλαμβάνονται υποχρεωτικά:

- α) η αποτύπωση μιας συγκεκριμένης και σαφώς προσδιορισμένης **επιδίωξης**,
- β) το **χρονικό διάστημα** εντός του οποίου πρέπει η επιδίωξη αυτή να υλοποιηθεί, το οποίο πρέπει να το έχουμε προσδιορίσει σαφώς και
- γ) η αριθμητική τιμή που συνιστά επιτυχή υλοποίηση του στόχου και αντιστοιχεί στο επίπεδο επίτευξης αυτού. Η μέτρηση της ως άνω αριθμητικής τιμής συνιστά υποχρεωτικό **δείκτη μέτρησης**.

2.3.2 Βασικά χαρακτηριστικά στόχου – Προσέγγιση S.M.A.R.T.

Ο κάθε στόχος πρέπει είναι:

- ✓ **Συγκεκριμένος:** σαφής και ακριβής ως προς την περιγραφή του, να μην δημιουργεί εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητός
- ✓ **Μετρήσιμος:** να είναι δυνατόν να προσδιορισθεί ποσοτικά και ποιοτικά μέσω της δυνατότητας συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του καθορισμού του κατάλληλου **δείκτη μέτρησης**, δηλαδή εκείνης της αριθμητικής τιμής **η οποία χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης**

- ✓ **Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός:** εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου από τους Αξιολογούμενους - αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου στόχου ή στοιχείων αυτού από άλλους στόχους
- ✓ **Σχετικός:** να υπόκειται στους στόχους της υπερκείμενης μονάδας και να συμφωνεί με τις αρμοδιότητες του φορέα ή τις αρμοδιότητες του προϊσταμένου
- ✓ **Χρονικά προσδιορισμένος:** να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Τα ανωτέρα κριτήρια πρέπει να συντρέχουν σωρευτικά.

Επισήμανση

Οι δείκτες μέτρησης αποτελούν το βασικό εργαλείο παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης του κάθε στόχου, πρέπει να ορίζονται υποχρεωτικά σε κάθε στόχο και συνίσταται να πληρούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνοπτικά είναι:

- **Απλότητα**, με στόχο την κατανόηση τους από το σύνολο των εμπλεκόμενων
- **Αξιοπιστία**, η οποία κυρίως στηρίζεται στη μέθοδο συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων και δεδομένων που συνθέτουν τον δείκτη μέτρησης
- **Αποδοχή**, από το σύνολο των χρηστών και των επηρεαζόμενων από αυτούς
- **Καταλληλότητα**, ώστε να αξιολογούν τους στόχους και τις δραστηριότητες για τις οποίες προορίζονται.

2.3.3 Ανάλυση υποχρεωτικών κατηγοριών στοχοθεσίας - πρακτικά παραδείγματα

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.2.2.1, ορίζονται τρεις υποχρεωτικές κατηγορίες στόχων, όπου ο αξιολογητής προϊστάμενος καλείται να ορίσει κατ' ελάχιστον τρεις (3) στόχους, έναν (1) σε κάθε κατηγορία:

(α) Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας: στόχοι που σχετίζονται με τις εκροές της οργανικής μονάδας, δηλαδή το παραγόμενο αποτέλεσμα, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα των διαδικασιών κάθε οργανικής μονάδας στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων της

Υποχρεωτικοί στόχοι (Υποχρεωτικά ένας (1) στόχος από τις κατηγορίες αυτές):

1. **Χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων**, ως το μέσο χρόνο αναμονής του αποδέκτη της υπηρεσίας
2. **Κόστος της εκροής**, ως το διοικητικό βάρος που ενδεχομένως, προκύπτει τόσο για τον αποδέκτη της υπηρεσίας όσο και για τον φορέα.
3. **Ποσότητα εκροής**, σε απόλυτους αριθμούς.

Δυνητικοί στόχοι:

1. **Λειτουργικότητα της εκροής**, ως προς το βαθμό ανταπόκρισής της στις ανάγκες του αποδέκτη της.
2. **Ποιότητα της εκροής**, ως προς τον βαθμό αρτιότητας, πληρότητας και απουσίας λαθών σε σχέση με τις προσδοκίες του αποδέκτη της.
3. **Προσβασιμότητα της εκροής**, ως προς τη δυνατότητα παροχής της με εναλλακτικούς τρόπους σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του αποδέκτη της, προς αντιμετώπιση φαινομένων αποκλεισμού.
4. **Εξυπηρέτηση του αποδέκτη** της υπηρεσίας, είτε με φυσική παρουσία είτε με απομακρυσμένο τρόπο.

Ενδεικτικά Παραδείγματα:

- **Παράδειγμα 1:**

Υποχρεωτικοί στόχοι: Χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων

Συγκεκριμένος στόχος: τι θέλουμε να καταφέρουμε

Μείωση του μέσου χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών για έκδοση του πιστοποιητικού κατά Χ (αριθμός ή χ% μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς ή την τρέχουσα κατάσταση.

Δείκτης: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης (ημέρες) - (αριθμός ή χ%)

Χρονικά προσδιορισμένος στόχος / Μετρήσιμος στόχος μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένου δείκτη

- **Παράδειγμα 2:**

Κατηγορία «Παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας»

Δυνητικοί στόχοι: Εξυπηρέτηση του αποδέκτη

Αύξηση των εξυπηρετούμενων πολιτών μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου του έτους) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς

Δείκτης: Αριθμός πολιτών που εξυπηρετήθηκαν μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών - (αριθμός ή χ%))

(β) Εσωτερική Οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας: όλοι οι στόχοι που αφορούν κατ'ελάχιστον τους ακόλουθους 3 πυλώνες:

1. **Καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία** της οργανικής μονάδας στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων της.
2. Ενσωμάτωση προτύπων, πρακτικών και εργαλείων ποιότητας και **καινοτομίας**.
3. Διαμόρφωση **πλαισίου κοινωνικής ευθύνης** με δράσεις και πρωτοβουλίες που εκφεύγουν των κανονιστικών κειμένων που οριοθετούν τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας.

Ενδεικτικά παραδείγματα:

- **Παράδειγμα 1:**

Μείωση εκκρεμοτήτων κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός ή ποσοστιαία μεταβολή εκκρεμοτήτων

- **Παράδειγμα 2:**

Αύξηση διεκπεραιωμένων κατ' έτος υποθέσεων κατά χ [αριθμός ή %] μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς

Δείκτης: Αριθμός ή ποσοστιαία μεταβολή διεκπεραιωμένων υποθέσεων

- **Παράδειγμα 3:**

Αύξηση αριθμού εφαρμογών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο σύνολο του φορέα, ως Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας κατά χ (αριθμός εφαρμογών) σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς.

Δείκτης: Αριθμός εφαρμογών ή ποσοστιαία μεταβολή

(γ) Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας:

Στόχοι που αφορούν σε κάθε είδος δράσεων για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας και, ιδίως, μέσω της υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης, προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και διά βίου μάθησης

Παραδείγματα:

- **Παράδειγμα 1:**

Αύξηση των εκπαιδευθέντων υπαλλήλων στο πρόγραμμα X, στο σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης κατά χ (αριθμός ή %) μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους σε σύγκριση με την προηγούμενη περίοδο αναφοράς

Δείκτης: Αριθμός υπαλλήλων που εκπαιδεύτηκαν στο πρόγραμμα X (αριθμός ή χ%)

Προσοχή: Από το έτος 2024 και μετά, ως υποχρεωτικός στόχος τίθεται η «Υλοποίηση Σχεδίων Ανάπτυξης Υπαλλήλων μέχρι την 31η Δεκεμβρίου του έτους»



Επισήμανση

Προσοχή! Σε συνέχεια των ανωτέρω επισημαίνεται ότι δε γίνονται αποδεκτοί:

✗ **στόχοι οι οποίοι περιγράφουν απλά τις αρμοδιότητες μίας οργανικής μονάδας!**

Για παράδειγμα, η διατύπωση «Χειρισμός ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου του Τμήματος Γραμματείας» **ΔΕΝ** αποτελεί αποδεκτό στόχο

✗ **στόχοι οι οποίοι δεν συνοδεύονται από την τιμή-στόχο και τον αντίστοιχο δείκτη μέτρησης!**

Για παράδειγμα, η διατύπωση «Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών» **ΔΕΝ** αποτελεί αποδεκτό στόχο

✗ **στόχοι οι οποίοι δεν εντάσσονται σε μία εκ των τριών (3) υποχρεωτικών κατηγοριών της παρ. 5 του άρ.9 του ν.4940/2022!**

✗ **στόχοι οι οποίοι δεν αποτελούν εξειδίκευση στόχου υπερκείμενης οργανικής μονάδας!**

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Σκέψου και κατάγραψε τις απόψεις σου σχετικά με το εάν οι στόχοι που διατυπώνονται στη συνέχεια πληρούν τα κριτήρια της προσέγγισης S.M.A.R.T:

- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και εργαλείων στο μέγιστο βαθμό για την υποστήριξη των στόχων του Τμήματος.
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων και αύξηση της συχνότητας συμμετοχής τους σε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με το αντικείμενο του τμήματος
- Διενέργεια 100 ελέγχων σε επιχειρήσεις και κλάδους με υψηλό δείκτη κινδύνου παραβατικότητας έως 31 Δεκεμβρίου 2023 (Δείκτης Μέτρησης: αριθμός διενεργηθέντων ελέγχων)

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, σκέψου στόχους οι οποίοι πληρούν τα κριτήρια της προσέγγισης S.M.A.R.T σε κάθε μια από τις κατηγορίες της παρ. 5 του άρθρου 9 του ν.4940/2022 στις διοικητικές υπηρεσίες του φορέα σου, δηλαδή στις κατηγορίες:

- (α) παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας,
- (β) εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας και
- (γ) Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

2.4 Καταχώριση στόχων

Σύμφωνα με το ν. 4940/2022, οι στόχοι ανά ιεραρχικό επίπεδο και οργανική μονάδα καταχωρίζονται σε ειδική πλατφόρμα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών (παρ.10 αρ.9). Έως τη θέση της πλατφόρμας σε παραγωγική λειτουργία, η καταχώριση των στόχων γίνεται **στο Έντυπο Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου**. Αυτό συμπληρώνεται:

Α) Κατά τον μήνα **Ιανουάριο** εκάστου έτους, κατόπιν της συζήτησης με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους και με περιεχόμενο, μεταξύ άλλων, τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας

για το έτος αναφοράς. Έτσι στο έντυπο επίτευξης στόχων, ο αξιολογητής καταχωρίζει στο μέρος Β΄ τους στόχους που τίθενται (βλ. σχήμα 2)

Β) Κατά τον μήνα **Μάιο**, κατόπιν της συζήτησης με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο για την επισκόπηση της προόδου που έχει συντελεστεί από την έναρξη του έτους αναφοράς και με περιεχόμενο, μεταξύ άλλων, την πορεία υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων, εφόσον προκύπτει αναγκαιότητα αναθεώρησης αυτών. Έτσι στο έντυπο επίτευξης στόχων, ο αξιολογητής καταχωρίζει τους αναθεωρημένους στόχους, εφόσον έχει προκύψει σχετική ανάγκη τροποποίησης και επικαιροποίησης αυτών, με ειδική αιτιολόγηση.

Γ) Κατά τον μήνα **Δεκέμβριο**, κατόπιν της συζήτησης με τον αξιολογούμενο προϊστάμενο για τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του στη διάρκεια του έτους αναφοράς και με περιεχόμενο, μεταξύ άλλων, το βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων, όπως αυτοί έχουν πιθανώς αναθεωρηθεί.. Έτσι στο έντυπο επίτευξης στόχων, ο αξιολογητής καταχωρίζει:

- i. τη βαθμολογία για την επίτευξη κάθε στόχου
- ii. το μέσο όρο της βαθμολογίας επίτευξης στόχων που προκύπτει από το άθροισμα της αριθμητικής βαθμολογίας κάθε στόχου προς το συνολικό αριθμό των στόχων που βαθμολογήθηκαν,
- iii. την αιτιολογία της βαθμολογίας η οποία συμπληρώνεται ανά στόχο εφόσον ο μέσος όρος της βαθμολογίας επίτευξης στόχων είναι μικρότερος ή ίσος του δύο (2),
- iv. τα στοιχεία του

Πίνακας Αποτίμησης Επιπέδου Επίτευξης Στόχων	
Κατηγορία Στόχου	Περιγραφή Στόχου
Στόχοι από το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης	
Αξιολόγηση	
Στόχοι	
Αξιολόγηση	
Παρεχόμενες Υπηρεσίες της Οργανικής Μονάδας	
Αξιολόγηση	
Εσωτερική Οργάνωση και Λειτουργία της Οργανικής Μονάδας	
Αξιολόγηση	
Γνώσεις Δεξιότητες και Ικανότητες των Υπαλλήλων της Οργανικής Μονάδας	
Αξιολόγηση	

✓ Οι Προϊστάμενοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου (Αξιολογητές) κατανέμουν τους στόχους που προκύπτουν στους υφιστάμενους Προϊσταμένους (Αξιολογούμενοι) κάθε οργανικής μονάδας σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο σύμφωνα με τις προϋποθέσεις των παρ. 5, 6, 7 του άρθ.9 του ν.4940/2022.

✓ Σε κάθε οργανική μονάδα ο Αξιολογητής (Προϊστάμενος) και ο Αξιολογούμενος (Υφιστάμενος Προϊστάμενος) μεριμνούν με δική τους ευθύνη ώστε να ικανοποιούνται τεκμηριωμένα τα κριτήρια της παρ.5 του άρθ.9 του ν.4940/2022. (Στη διαδικασία της Αξιολόγησης πραγματοποιείται ο έλεγχος της ικανοποίησης των εν λόγω κριτηρίων).

✓ Στο εν λόγω πεδίο καταχωρείται εκτός από τον στόχο και το χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να υλοποιηθεί καθώς και ο δείκτης μέτρησής του

Εικόνα 2-1: Καταχώριση στόχων στο Έντυπο Επίτευξης Στόχων

2.5 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης σε σχέση με τη στοχοθεσία

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένας σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη διαδικασία καθορισμού στόχων στον φορέα τον οποίο υπηρετεί είναι:

- η παροχή καθοδήγησης προς το προσωπικό του φορέα για το σύνολο των βημάτων της διαδικασίας καθορισμού των στόχων,
- η παροχή τεχνογνωσίας για τον καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων και χρονικά προσδιορισμένων στόχων σύμφωνα με την προσέγγιση S.M.A.R.T. και
- εν γένει, η υποστήριξη του φορέα στο σύνολο της διαδικασίας στοχοθεσίας.

Τέλος θα πρέπει να λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ του φορέα του και του Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων του Υπουργείου Εσωτερικών με στόχο την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της στοχοθεσίας.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Έστω ότι είστε Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν φορέα ο οποίος στο πλαίσιο της αρμοδιότητάς του, έχει ορίσει, μεταξύ άλλων, ως βασικό έργο του **την αποτελεσματική διενέργεια και εντατικοποίηση ελέγχων υγειονομικού ενδιαφέροντος σε επιχειρήσεις για τη βέλτιστη προστασία της υγείας των πολιτών, με τη χρήση σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, όπου είναι εφικτό.**

Αυτό το έργο είναι η **αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Υ** (για διευκόλυνση δεν υπάρχει στο υποθετικό παράδειγμα Γενική Διεύθυνση), η οποία διενεργεί ελέγχους υγειονομικού ενδιαφέροντος σε επιχειρήσεις αυτεπαγγέλτως και κατόπιν καταγγελίας και εκδίδει πιστοποιητικά συμμόρφωσης προς το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο. Η Διεύθυνση αυτή απαρτίζεται από δύο Τμήματα:

- **Τμήμα Α:** Τμήμα με αρμοδιότητα τη διενέργεια Ελέγχων σε επιχειρήσεις/καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και έκδοσης των αντίστοιχων πιστοποιητικών. Σημειώνεται ότι εμφανίζεται σημαντική καθυστέρηση στη χορήγηση των πιστοποιητικών συμμόρφωσης συγκριτικά με το χρόνο διεξαγωγής του ελέγχου.

- **Τμήμα Β:** Τμήμα με αρμοδιότητα Υποστήριξης Ψηφιακών Εφαρμογών, το οποίο υποστηρίζει τη Διεύθυνση, με την παροχή των αναγκαίων ψηφιακών εργαλείων - θα υποστηρίζει το έργο υποδοχής καταγγελιών με αποκλειστικά ηλεκτρονικό τρόπο – επίσης βρίσκεται σε εκκρεμότητα η ανάπτυξη και άλλων εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου του φορέα, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικές καθυστερήσεις στο χρόνο υλοποίησης.

Ζητείται:

Ο καθορισμός των στόχων σε επίπεδο Διεύθυνσης και ο επιμερισμός των στόχων στα Τμήματα Α και Β σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ν. 4940/2022.

Βιβλιογραφία Ενότητας – Θεσμικά κείμενα

ΕΚΔΔΑ, «Μελέτη προσέγγισης του στρατηγικού σχεδίου της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα με γνώμονα την εισαγωγή της έννοιας του πλαισίου ικανοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης», 2023

Drucker P, «The Practice of Management», Perennial Library, New York, 1954

Μπουραντάς, ΔΜάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002

Πολύζου Ε., Διοίκηση μέσω Στόχων: Ο Προϋπολογισμός Προγραμμάτων στο πλαίσιο του διαρκούς εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ΕΣΔΔΑ, 2010

Πολυμενόπουλος Σ., Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων: Βελτίωση της συλλογικής δράσης της Διοίκησης και της ολοκληρωμένης ανταπόκρισής της στις ανάγκες της κοινωνίας. Από τα πρώτα μετέωρα βήματα της εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας στη Χώρα μας, 2004 έως 2016, ΕΣΔΔΑ 2018.

ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Α' 44) και εισηγητική έκθεση αυτού.

Ν.4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» και εισηγητική έκθεση αυτού.

Ν. 4940/2022, «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.» και εισηγητική έκθεση αυτού.

Αριθ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/30.12.2022 (΄Β46) απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα: «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022».

Αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ.2290/10.2.2023 (ΑΔΑ: 6ΣΩ846ΜΤΛ6-Τ2Μ) εγκύκλιος με θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Ενέργειες Α΄ Σταδίου».

Αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/30/οικ.5667/31.3.2023 (ΑΔΑ: 6Τ5Ψ46ΜΤΛ6-8Ο9) εγκύκλιος με θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Παράταση ενεργειών ολοκλήρωσης Α΄ Σταδίου και χορήγηση διευκρινίσεων επί ζητημάτων εφαρμογής του Ν. 4940/2022».

Αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 (΄Β6176/2022) απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα: «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022

3. Αξιολόγηση - Συνέντευξη αξιολόγησης

Εισαγωγή



Οι κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές στη σημερινή εποχή επηρεάζουν διαρκώς και το δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των πολιτών έναντι των δημόσιας διοίκησης να βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες. Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να είναι προσανατολισμένες στα αποτελέσματα και κυρίως προσβάσιμες σε όλους τους πολίτες. Η αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών αποτελεί ουσιαστικό στόχο, η επίτευξη του οποίου απαιτεί την υιοθέτηση σύγχρονων και αποτελεσματικών εργαλείων, που σχετίζονται και με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Μέσα από τη σχετική εμπειρία, αποδεικνύεται ότι ο τρόπος και η σημασία της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα αλλάζει, καθώς ο τελευταίος υιοθετεί πρακτικές και μεθόδους του ιδιωτικού τομέα, που συντελούν στην εξεύρεση των κατάλληλων μεθόδων διαχείρισης της απόδοσης, με σκοπό αφενός την παροχή κινήτρων προς τον υπάλληλο και αφετέρου τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Staroňová, 2017). Διαπιστώνεται ότι, για το δημόσιο τομέα, η υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σηματοδοτεί ουσιαστικά την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, με γνώμονα την ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα, οι πρόσφατες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη θέσπιση ενός συστήματος που θα προωθεί την επίτευξη σαφώς προσδιορισμένων στόχων και θα επιτρέπει στον υπάλληλο να αποκτήσει τις ικανότητες και δεξιότητες εκείνες που θα συντελέσουν καταρχάς στην προσωπική του βελτίωση και ανάπτυξη, και μέσω αυτής, στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του.

Με τον ν. 4940/2022, λοιπόν, καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με επίκεντρο τις δεξιότητες και κύριο σκοπό τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Βασικό στοιχείο της διαδικασίας αποτελεί η συνεχής ανατροφοδότηση μέσω συζητήσεων και Σχεδίων Ανάπτυξης, ενώ αναπόσπαστο μέρος της αξιολόγησης του προσωπικού αποτελεί η στοχοθεσία.

Η θεσμοθέτηση του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό εργαλείο ώστε να υποστηριχθεί η καινοτόμα αυτή προσέγγιση της μεταστροφής στις δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης και της ανάγκης ύπαρξης

ενός σταθερού και απόλυτα εξειδικευμένου δικτύου επικοινωνίας, καθοδήγησης και υποστήριξης των ανθρώπων και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.



Σκοπός:

Σκοπός της ενότητας είναι να αποτυπώσει τη διαδικασία αξιολόγησης ανά στάδιο, προκειμένου να κατανοήσουν οι επιμορφούμενοι/ες τη φιλοσοφία του νέου συστήματος αξιολόγησης και τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού. Έμφαση δίνεται στο ρόλο των συνεντεύξεων μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος και βασικό εργαλείο της αξιολόγησης.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Στο πλαίσιο της ικανοποίησης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους/τις επιμορφούμενους/νες καθορίζονται ως εξής:

- ✓ Κατανοούν σε βάθος τη νέα διαδικασία αξιολόγησης σύμφωνα με τον ν. 4940/2022, καθώς και τη φιλοσοφία του νέου συστήματος και τα εργαλεία αξιολόγησης
- ✓ Κατανοούν και να εξηγούν τη φιλοσοφία και τη διαδικασία συνέντευξης αξιολόγησης
- ✓ Να κατανοούν το ρόλο και το έργο των Επιτροπών Εποπτείας Αξιολόγησης
- ✓ Κατανοούν τον ρόλο του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου και τις προβλεπόμενες διαδικασίες για το σύστημα αξιολόγησης και τη συνέντευξη αξιολόγησης



Έννοιες κλειδιά: αξιολόγηση, διαδικασία αξιολόγησης, απόδοση, υψηλή απόδοση, μέτρηση απόδοσης, συνέντευξη, συζητήσεις-check-ins

3.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων ως εργαλείο της διοίκησης

Με τον όρο «αξιολόγηση» περιγράφεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται η συνολική απόδοση των υπαλλήλων σύμφωνα με το έργο που τους έχει ανατεθεί από την Διοίκηση, στο πλαίσιο εκτέλεσης των απαιτήσεων και των καθημερινών εργασιών τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013.)



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Σύμφωνα με τους πιο σύγχρονους ορισμούς ως «αξιολόγηση της απόδοσης» περιγράφεται η ατομική διαδικασία που ερευνά την καταλληλότητα ενός ατόμου να επιτελέσει έναν ρόλο, να καλύψει μία θέση ή να αναλάβει ένα έργο.

Μέσα από την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, επιτυγχάνεται και ο σκοπός της τεκμηρίωσης των αποφάσεων της Διοίκησης. Ειδικότερα, η αξιολόγηση του προσωπικού έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο αφενός στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων που σχετίζονται με προαγωγές, μετακινήσεις και απολύσεις υπαλλήλων αφετέρου στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και στην απόκτηση κατάλληλων δεξιοτήτων για την ενδυνάμωση της απόδοσης και στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζόμενων (Βαξεβανίδου - Ρεκλείτης, 2012).

Η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης συντελεί επίσης στο να αναγνωρίζει ο ίδιος ο εργαζόμενος τις ανάγκες του για εκπαίδευση, και να συμμετέχει στον καθορισμό ενός σχεδίου ανάπτυξης σύμφωνα με τους στόχους, τα καθήκοντα και τις ευθύνες που αναλαμβάνει, ενώ παράλληλα λειτουργεί κι ως ένας μηχανισμός για την επαγγελματική του εξέλιξη και σταδιοδρομία. Άλλωστε, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι κύριος στόχος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζόμενων είναι η προστιθέμενη αξία που αυτή συνεπάγεται για τη συνολική απόδοση του προσωπικού (Obisi, 2011).

Ζητούμενο, λοιπόν, και στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η καθιέρωση ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης που θα λειτουργήσει ως εργαλείο για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

3.2 Η φιλοσοφία του συστήματος αξιολόγησης του νόμου 4940/2022 (Α' 112)

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου 4940/2022, βραχυπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων που εισάγονται στο νέο σύστημα αξιολόγησης είναι η θέσπιση ενός νέου και λειτουργικού συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των υπηρετούντων στο δημόσιο τομέα υπαλλήλων, που πρόκειται να οδηγήσει στη βελτίωση των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών. Ως μακροπρόθεσμος στόχος τίθεται ο εκσυγχρονισμός και η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μέσω της αποτελεσματικής και ουσιαστικής αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης.

Με το νέο νόμο καθιερώνεται ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής και κυρίως του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Για τον καθορισμό των δεξιοτήτων και τον τρόπο ανάπτυξης αυτών προβλέπεται η διενέργεια υποχρεωτικών και προαιρετικών συζητήσεων (checks-ins) μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου με περιεχόμενο το ρόλο και τις προσδοκίες του αξιολογούμενου μέσα από τις οποίες διαμορφώνεται και το Σχέδιο Ανάπτυξης που θα κληθεί να υλοποιήσει ο τελευταίος στην κατεύθυνση της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης της απόδοσής του.

Ο προϊστάμενος της εκάστοτε οργανικής μονάδας καθίσταται το επίκεντρο του νέου συστήματος αξιολόγησης, δεδομένου ότι είναι αυτός που αξιολογείται με βαθμολογική αποτύπωση της απόδοσής του τόσο ως προς την επίτευξη των στόχων όσο και ως προς τις δεξιότητες που κατέχει ή/και αναπτύσσει κατά τη διάρκεια του αξιολογικού έτους. Σε αυτό το πλαίσιο ο αξιολογούμενος προϊστάμενος λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του, και λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο του κάθε αξιολογούμενου σε αυτή, ο αξιολογητής επιλέγει τις δεξιότητες εκείνες τις οποίες κρίνει ότι ο αξιολογούμενος οφείλει να αναπτύξει περαιτέρω.

3.2.1 Κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αξιολόγησης

Τα κύρια σημεία του νέου συστήματος αξιολόγησης συνίστανται στα εξής:

- ✓ Ο καθορισμός ενός **ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων** για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης μέσω του οποίου οριοθετείται, κατά τρόπο διαφανή και λειτουργικό, το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο
- ✓ Η **καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων**, ως εργαλείου προκειμένου ο υπάλληλος σε συνεννόηση με τον Προϊστάμενο, να εντοπίζει τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη και να προσδιορίζει τον τρόπο και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθεί ο υπάλληλος με την υποστήριξη του Προϊσταμένου για την ανάπτυξή τους.
- ✓ Η **κατάργηση βαθμολογίας για τους υπαλλήλους**, καθώς δίνεται πλέον έμφαση στη

διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- ✓ **Υποχρεωτικές συναντήσεις (checks-ins) μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου**
τρεις φορές το χρόνο καθώς και προαιρετικές συναντήσεις για προγραμματισμό εργασιών έτους, επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, κι εντέλει τη συνολική αξιολόγηση και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- ✓ **Η αξιολόγηση των Προϊσταμένων με χρήση πενταβάθμιας αριθμητικής και περιγραφικής βαθμολογικής κλίμακας**, η οποία προκύπτει ως ο σταθμισμένος μέσος όρος της βαθμολογίας Επίτευξης Στόχων (50%), Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου (40%) και Σφυγμού Ομάδας (10%).
- ✓ **Ο σφυγμός της ομάδας**, μέσω του οποίου αποτυπώνεται η γνώμη των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων του αξιολογούμενου προϊσταμένου ως προς το κλίμα και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας
- ✓ **Η αξιολόγηση των αξιολογούμενων υπαλλήλων που επιδεικνύουν όλως εξαιρετική απόδοση:** Καταγραφή ειδικής και εμπεριστατωμένης αιτιολογίας με καταχώριση συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του Αξιολογητή και έλεγχος - έγκριση από την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης (ΕΕΑ).
- ✓ Συγκρότηση **Επιτροπών Εποπτείας Αξιολόγησης** με συμμετοχή του ΑΣΕΠ, της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,



Επισήμανση

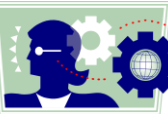
Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώνουμε ότι με το νέο θεσμικό πλαίσιο στοχοθεσίας - αξιολόγησης, επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ταυτόχρονα όμως και η αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό υπεύθυνο για την ποιοτική και αποδοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Προσπάθησε να καταγράψεις σε ένα σύντομο κείμενο 150-200 λέξεων ποια κρίνεις ότι είναι τα χαρακτηριστικά του νέου συστήματος αξιολόγησης που συντελούν ουσιαστικά στην ανάπτυξη του εργαζομένου και παράλληλα καθιστούν δυνατή την αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στο Moodle.



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε στη δημοσιευμένη εργασία “Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, 2017”

http://www.eupan.eu/files/repository/20170912115220_EUPAN_Performance_appraisal_in_the_eu_member_states_and_the_ec_FINAL_index.pdf

3.3 Η φιλοσοφία και η διαδικασία της συνέντευξης

Υποχρεωτικές & Προαιρετικές Συζητήσεις

Οι συζητήσεις που προβλέπονται στο νέο σύστημα αξιολόγησης αποτελούν ένα ουσιαστικό εργαλείο προγραμματισμού, παρακολούθησης και συνολικής αποτίμησης του έργου της κάθε οργανικής μονάδας. Πρόκειται στην ουσία για συνεντεύξεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (προϊσταμένου και υφισταμένου) που αποσκοπούν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου εντός της αξιολογικής περιόδου. Οι κύριοι στόχοι της Συνέντευξης μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής:

- ✓ Αξιολόγηση των στόχων και προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί
- ✓ Επίλυση τυχόν προβλημάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στον υπάλληλο
- ✓ Διερεύνηση και συζήτηση επί ενδεχόμενων εκπαιδευτικών αναγκών του υπαλλήλου.

Προετοιμασία αξιολογούμενου & αξιολογητή

Οι παραπάνω στόχοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και από τον αξιολογητή και από τον αξιολογούμενο κατά την προετοιμασία τους.

Ο αξιολογούμενος δύναται να λάβει υπόψη ορισμένες θεματικές που θα συζητηθούν, προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει ο ίδιος την απόδοσή του, να αναγνωρίσει τυχόν αδυναμίες του, να αναθεωρήσει τους στόχους ή να επαναπροσδιορίσει τις φιλοδοξίες του στο πλαίσιο της εργασίας του, αλλά και να θέσει κι αυτός από την πλευρά του όλα τα θέματα που τον απασχολούν επιτυγχάνοντας μια ουσιαστική συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων. Ενδεικτικά τα προς συζήτηση θέματα μπορεί να αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας που τον ενδιαφέρει περισσότερο ή λιγότερο, εάν και κατά πόσο θεωρεί ότι ανταποκρίνεται και αποδίδει στα καθήκοντα της θέσης του, αν χρειάζεται περαιτέρω καθοδήγηση, εκπαίδευση, καθώς και τι επαγγελματικούς στόχους έχει (Wayne Mondy, R. & Martocchio, 2016).

Ο αξιολογητής, επίσης, οφείλει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να προκύψει ένας θετικός και εποικοδομητικός διάλογος που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου. Ειδικότερα, οφείλει να λάβει υπόψη του το έργο που έχει επιτελεστεί από τον αξιολογούμενο, τους στόχους που του ανατέθηκαν σε σχέση με τους συνολικούς στόχους της μονάδας, στοιχεία του προσωπικού μητρώου του, τυχόν καθήκοντα ή συμμετοχή του αξιολογούμενου σε άλλα έργα πέραν των τυπικών καθηκόντων του, καθώς και τυχόν ανατροφοδότηση από συνεργασίες που είχε με άλλους συναδέλφους. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να αναγνωρίζει τα θετικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, να τον ενθαρρύνει και να τον παρακινεί. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος δεν λαμβάνει την διαδικασία της αξιολόγησης ως τρόπο έκφρασης της κριτικής ή κακόβουλης διάθεσης του προϊσταμένου (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Ειδικότερα ο αξιολογητής οφείλει κατά τη διενέργεια της συζήτησης να είναι:

- ✓ Συγκεκριμένος και σαφής όταν περιγράφει την απόδοση του αξιολογούμενου αποφεύγοντας την χρήση τεχνικής ορολογίας, να επικεντρώνει την προσοχή του σε θέματα εργασίας και όχι σε χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του εργαζόμενου συνοδεύοντας την αξιολόγηση με συγκεκριμένα παραδείγματα.
- ✓ Επίκαιρος: να αναφέρεται σε γεγονότα που να είναι πρόσφατα και ζωντανά στη μνήμη και των δύο.

- ✓ **Εποικοδομητικός:** να αναγνωρίζει τις καλές πλευρές της απόδοσης του υπαλλήλου και στην περίπτωση και αρνητικής ανατροφοδότησης να προτείνει τρόπους που θα οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσής του.
- ✓ **Κατανοητός:** να ελέγχει ότι ο αξιολογούμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί τα όσα λέγονται μεταξύ τους.
- ✓ **Ορίζει στόχους:** να επικεντρώνεται στην παρακολούθηση της διαδικασίας πραγματοποίησης των στόχων, παρέχοντας ανατροφοδότηση και βοήθεια έτσι ώστε να επιτύχει ο αξιολογούμενος το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης (Mahapatro, 2010)
- ✓ **Αποδεκτός:** να γνωρίζει καλά την δουλειά του αξιολογούμενου και να έχει επαρκώς προετοιμασθεί για την συνέντευξη αξιολόγησης ώστε να είναι αξιόπιστος

Φάσεις & σκοπός της συνέντευξης

Η δομή της συνέντευξης (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2016 & Torrington et al 2014) περιλαμβάνει τα εξής στάδια

- ✓ **Σκοπός και Σημεία Επαφής:** Συμφωνία για το σκοπό και τη δομή της συνέντευξης με τον αξιολογούμενο και επιβεβαίωση ότι έχει γίνει η απαραίτητη προεργασία.
- ✓ **Ερώτηση για τις απόψεις του αξιολογούμενου:** Ο αξιολογητής ζητά από τον εργαζόμενο να περιγράψει τη δουλειά του κατά το χρόνο που πέρασε από την προηγούμενη συνάντησή τους: Τι πήγε καλά, τι κακά, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί στο μέλλον, τι του άρεσε ή τι τον απογοήτευσε, πώς θα μπορούσε να προχωρήσει και να αναπτυχθεί την επόμενη χρονιά, καθώς και ποιοι θα έπρεπε να είναι οι ακριβείς στόχοι του για τον επόμενο χρόνο.
- ✓ **Εκθεση απόψεων αξιολογητή:** Ο αξιολογητής δείχνει που συμφωνεί ή διαφωνεί με τις θέσεις του αξιολογούμενου, εκθέτει τις δικές του απόψεις και εξηγεί τους συλλογισμούς του.
- ✓ **Ανάλυση διαφορών:** Οι δύο από κοινού αναλύουν τις διαφορές στις απόψεις τους και συμφωνούν για την λύση των διαφορών τους.
- ✓ **Επίλυση διαφορών/Καθορισμός στόχων:** Οι δύο πρέπει να έρθουν σε συμφωνία και να σημειώσουν τα αποτελέσματα της συνάντησης και αυτά που συμφώνησαν για το μέλλον (τους νέους στόχους).
- ✓ **Κλείσιμο:** Σύνοψη, αναφορά στο χρόνο και το περιεχόμενο της επόμενης συνάντησης και κλείσιμο της συνέντευξης.

Η συνέντευξη αποσκοπεί επίσης στη δέσμευση (engagement) των υπαλλήλων. Μέσα από τις συζητήσεις που διενεργούνται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενο, βάσει σχετικών ερευνών η δέσμευση των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί με:

- ✓ το να αντιλαμβάνονται ότι η οργανική μονάδα στην οποία ανήκουν συνεισφέρει στην επιτυχία του οργανισμού,
- ✓ το να αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως πολύτιμο και αξιόλογο για τον οργανισμό
- ✓ το να αισθάνονται “ψυχολογική ασφάλεια”, δηλαδή ο αξιολογητής να είναι ειλικρινής και αντικειμενικός, δρώντας κυρίως υποστηρικτικά και αποφεύγοντας την αναίτια υπονόμευση της καριέρας των αξιολογούμενων
- ✓ την επίτευξη της αποτελεσματικότητας
- ✓ την επικέντρωση του αξιολογητή στα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου.
- ✓ την εμπλοκή του αξιολογούμενου στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων εκφράζοντας τις ιδέες και απόψεις τους μέσω των συζητήσεων
- ✓ την προοπτική βελτίωσης της σταδιοδρομίας του αξιολογούμενου
- ✓ την ύπαρξη δικαιοσύνης ως προς τις ανταμοιβές αλλά και ως προς τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, σκέψου πιθανές δυσκολίες που ενδέχεται να ανακύψουν κατά την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης στο φορέα σου και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης αυτών από τον Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.4 Διαδικασία αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία της στοχοθεσίας. Βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου, τόσο η έναρξη της αξιολόγησης όσο και η ολοκλήρωσή της προϋποθέτει τον καθορισμό, την παρακολούθηση και την υλοποίηση των στόχων σε επίπεδο οργανικής μονάδας.

Έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το έτος κατά τη διάρκεια του οποίου διενεργείται, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος. Ειδικότερα, η διαδικασία της αξιολόγησης

ξεκινά τον Ιανουάριο του έτους αναφοράς, γίνεται σε τρία διαδοχικά στάδια - *στάδιο προγραμματισμού εργασιών, στάδιο επισκόπησης προόδου και στάδιο συνολικής αξιολόγησης* - και ολοκληρώνεται τον Δεκέμβριο. Τα στάδια είναι κοινά για όλους τους αξιολογούμενους ωστόσο, μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων εντοπίζονται ορισμένες διαφοροποιήσεις που αφορούν επί της ουσίας στα κριτήρια επί των οποίων αξιολογείται ο προϊστάμενος σε σχέση με τον υπάλληλο.

Παράλληλα για κάθε χρονικά καθορισμένο στάδιο, προσδιορίζονται ο τρόπος και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν από αξιολογητές και αξιολογούμενους, όπως είναι οι συζητήσεις και η διαμόρφωση και επικαιροποίηση ενός εξατομικευμένου Σχεδίου Ανάπτυξης για κάθε αξιολογούμενο. Η επισκόπηση της προόδου των εργασιών και η πορεία υλοποίησης των στόχων, που καταγράφεται κατά τη διάρκεια των προγραμματισμένων συναντήσεων, αποτελούν χρήσιμα στοιχεία που συμβάλλουν στη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση της ανάπτυξης των αξιολογούμενων. Η δυνατότητα συγκέντρωσης δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του αξιολογητή και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Από τη συνολική αξιολόγηση που συντελείται στο τέλος του έτους αναφοράς, προκύπτουν και τα δεδομένα που θα τροφοδοτήσουν το Σχέδιο Ανάπτυξης που θα κληθεί να υλοποιήσει ο αξιολογούμενος το επόμενο έτος.

Βασικό εργαλείο της νέας διαδικασίας αξιολόγησης αποτελεί η εισαγωγή του σφυγμού της ομάδας που αφορά στην υποχρεωτική και επώνυμη αποτύπωση της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω της βαθμολόγησης του προϊσταμένου σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας αλλά και των σχέσεων και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της.

Η αξιολόγηση διενεργείται μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η υποβολή των εντύπων και των στοιχείων που αφορούν εν γενεί στην αξιολόγηση έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους τους εμπλεκόμενους.

3.4.1 Η διαδικασία και τα έντυπα αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων συντάσσονται τα έντυπα «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», «Σφυγμού Ομάδας» και «Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας», τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της «Εκθέσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου», καθώς και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης». Η διαδικασία αξιολόγησης αναλύεται ως εξής:

Στάδιο Προγραμματισμού εργασιών (Ιανουάριος)

Κατά το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε **συζήτηση για προγραμματισμό των εργασιών** του εχτούς, με περιεχόμενο τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας για το έτος αναφοράς, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 9 του ν. 4940/2022, τις προσδοκίες αξιολογούμενου και αξιολογητή για το έτος αναφοράς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς.

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «**Επίτευξης Στόχων Προϊστάμενου**» ως προς την περιγραφή των στόχων και οριστικοποιεί σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο το έντυπο «**Σχεδίου Ανάπτυξης**». Το εν λόγω Σχέδιο Ανάπτυξης προκύπτει από την αποτύπωση των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου κατά το προηγούμενο έτος. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

Στάδιο Επισκόπησης Προόδου (Μάιος)

Κατά το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, διενεργείται η **συζήτηση επισκόπησης προόδου**, με περιεχόμενο την πορεία υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των ορισθέντων στόχων και το ενδεχόμενο αναθεώρησης αυτών, το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, με βάση την υλοποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, και τη δυνατότητα επικαιροποίησης αυτού και εν γενεί τη λειτουργία της οργανικής μονάδας.

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, δύναται να επικαιροποίηση και να υποβάλει το έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊστάμενου» ως προς την περιγραφή των στόχων και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», εφόσον διαπιστωθεί ανάγκη αναθεώρησης τους. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης (Δεκέμβριος)

Κατά το τρίτο στάδιο, κάθε άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενος του αξιολογούμενου προϊστάμενου οφείλει να συμπληρώσει και να υποβάλει **το έντυπο σφυγμού ομάδας** για το έτος αναφοράς. Η υποβολή του εν λόγω εντύπου είναι υποχρεωτική και επώνυμη. Η αποτύπωση του σφυγμού ομάδας συντελείται με την απάντηση εννέα (9) ερωτήσεων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε θέμα, που σχετίζεται, άμεσα ή έμμεσα, με την εργασιακή καθημερινότητά της, ενώ αξιολογείται και το επίπεδο δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων που κατέχει ο προϊστάμενος. Η ενιαία αποτύπωση του σφυγμού ομάδας που αφορά σε κάθε προϊστάμενο συντελείται με την αναγραφή των στοιχείων των επιμέρους εντύπων σφυγμού ομάδας, όπως έχουν συμπληρωθεί από τον κάθε υφιστάμενο, στο Ενιαίο έντυπο Σφυγμού Ομάδας.

Ακολούθως, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση συνολικής αξιολόγησης για το έτος αναφοράς, με περιεχόμενο το βαθμό επίτευξης των στόχων, το επίπεδο των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, λαμβανομένης υπόψη της υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης, και την εν γένει λειτουργία της οργανικής μονάδας όπως ιδίως τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, όπως προκύπτουν από το «Ενιαίο Έντυπο Σφυγμού Ομάδας».

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου» ως προς τη βαθμολόγηση της επίτευξης των στόχων, το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», την «Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου» και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης» που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος.

3.4.2 Υπολογισμός βαθμολογίας προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Η βαθμολογία προκύπτει ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας στα ακόλουθα τρία επιμέρους στοιχεία:

α) **Επίτευξη στόχων**, που είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των στόχων που έχουν περιληφθεί στο έντυπο επίτευξης στόχων, η επίτευξη καθενός εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), με το ένα να αντιστοιχεί σε «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» και το πέντε σε «σημαντική υπέρβαση στόχου». Το στοιχείο της επίτευξης των στόχων αντιστοιχεί στο πενήντα τοις εκατό (50%) της συνολικής βαθμολογίας.

Στην περίπτωση που ο μέσος όρος της βαθμολογίας επίτευξη στόχων είναι μικρότερος ή ίσος του δύο (2) ο αξιολογητής οφείλει να παραθέσει αιτιολόγηση της βαθμολογίας η οποία συμπληρώνεται ανά στόχο.

β) **Αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου**, που είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δεξιοτήτων του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), με το ένα να σημαίνει πως ο αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος κατέχει «ελάχιστα ή καθόλου στοιχεία της δεξιότητας» και το πέντε ότι κατέχει «πολλά στοιχεία της δεξιότητας». Το στοιχείο της αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου αντιστοιχεί στο σαράντα τοις εκατό (40%) της συνολικής βαθμολογίας.

Στην περίπτωση που ο μέσος όρος της βαθμολογίας δεξιοτήτων είναι μικρότερος ή ίσος του δύο (2) ο αξιολογητής οφείλει να παραθέσει αιτιολόγηση της βαθμολογίας η οποία συμπληρώνεται ανά δεξιότητα.

γ) **Σφυγμός Ομάδας**, που είναι ο μέσος όρος της βαθμολογίας από τα επιμέρους έντυπα σφυγμού ομάδας. Η βαθμολογία αυτή προκύπτει ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των ερωτήσεων, που περιέχονται στο έντυπο σφυγμού ομάδας, κάθε μία εκ των οποίων βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, που αντιστοιχεί σε αριθμητική κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), με το ένα να σημαίνει ότι ο αξιολογούμενος «διαφωνεί απόλυτα» και το πέντε να σημαίνει ότι «συμφωνεί απόλυτα». Το στοιχείο του σφυγμού ομάδας αντιστοιχεί στο δέκα τοις εκατό (10%) της συνολικής βαθμολογίας.

Η **συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου** υπολογίζεται βάσει των ανωτέρω σε κλίμακα από ένα (1) έως πέντε (5), και εξάγεται με προσέγγιση ενός (1) δεκαδικού ψηφίου.

Χαμηλή απόδοση Αξιολογούμενου Προϊσταμένου – Ένσταση

Στις περιπτώσεις που, βάσει της βαθμολογίας που έλαβε ο αξιολογούμενος προϊστάμενος - είτε συνολικά είτε στα επιμέρους στοιχεία αυτής - διαπιστώνεται η εξαιρετικά χαμηλή απόδοση του σε ένα ή περισσότερα στοιχεία, αφενός τότε ο προϊστάμενος δύναται να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αφετέρου ανακύπτει και το ενδεχόμενο απαλλαγής από τα καθήκοντα του. Οι περιπτώσεις στις οποίες ο αξιολογούμενος προϊστάμενος θεμελιώνει δικαίωμα ένστασης διακρίνονται στις εξής τρεις:

α. Εάν η επιμέρους βαθμολογία του στο έντυπο επίτευξης στόχων δεν υπερβαίνει το δύο (2) με ανώτατο το πέντε (5)

β. Εάν η επιμέρους βαθμολογία του στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου δεν υπερβαίνει το δύο (2) με ανώτατο το πέντε (5)

γ. Εάν συντρέχουν ταυτόχρονα τα (α) και (β) και παράλληλα η συνολική βαθμολογία του δεν υπερβαίνει το δύο (2) με μέγιστο το πέντε (5).

Στην τελευταία αυτή περίπτωση **δεν υποβάλλεται Σχέδιο Ανάπτυξης** ενώ συνιστά και σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, σύμφωνα με την παρ. 10 του άρθρου 86 του ν. 3528/2007 (Α' 26) και την παρ. 8 του άρθρου 89 του ν. 3584/2007 (Α' 143)

3.4.3 Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου οργανικής μονάδας

Με την υποβολή των στοιχείων σφυγμού ομάδας, αποτύπωσης δεξιοτήτων και επίτευξης στόχων κατά τη συνολική αξιολόγηση, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του προϊσταμένου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

α) Τα στοιχεία επίτευξης στόχων τα οποία περιλαμβάνουν την περιγραφή των στόχων και το μέσο όρο της βαθμολογίας της επίτευξης στόχων βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας

β) Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, κατά την κρίση του αξιολογητή, και το μέσο όρο της βαθμολογίας των δεξιοτήτων βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας.

γ) Τα στοιχεία σφυγμού ομάδας τα οποία περιλαμβάνουν το μέσο όρο της βαθμολογίας σφυγμού ομάδας βάσει της πενταβάθμιας αριθμητικής κλίμακας.

δ) Τα στοιχεία της συνολικής βαθμολογίας του αξιολογούμενου προϊσταμένου, ως το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας επίτευξης στόχων (50%), αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%) και σφυγμού ομάδας (10%)

ε) Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του αξιολογούμενου προϊσταμένου, (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη σε περίπτωση που συνιστά σοβαρό υπηρεσιακό λόγο απαλλαγής του προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, ένδειξη σε περίπτωση που θεμελιώνεται δικαίωμα ένστασης)

στ) Τα στοιχεία εξέτασης της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

3.4.4 Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων

Για την αξιολόγηση των υπαλλήλων συντάσσεται και υποβάλλεται το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου» το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της «Έκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου», καθώς και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης». Η αξιολόγηση των υπαλλήλων διενεργείται όπως και στην περίπτωση των προϊσταμένων σε τρία (3) διαδοχικά στάδια με υποχρεωτικό χαρακτήρα για όλους του εμπλεκόμενους.



Επισήμανση

Δεδομένου ότι, η αξιολόγηση του υπαλλήλου δεν προβλέπει μεν τον καθορισμό ατομικών στόχων, αλλά θέτει ως βασικό στοιχείο το ρόλο του υπαλλήλου στην υλοποίηση των στόχων της οργανικής μονάδας, προϋπόθεση για την έναρξη των ενεργειών αξιολόγησης του υπαλλήλου ανά στάδιο είναι να έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του προϊσταμένου του ανά στάδιο. Ο προϊστάμενος του υπαλλήλου οφείλει δηλαδή να γνωρίζει τους στόχους που έχουν τεθεί στην οργανική μονάδα, ώστε να ενημερώσει κάθε υπάλληλο για τον ρόλο και την εμπλοκή του στην υλοποίηση αυτών.

Στάδιο Προγραμματισμού εργασιών (Ιανουάριος)

Κατά το πρώτο στάδιο ο αξιολογητής, εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες που περιγράφονται στην ενότητα 3.3.1.1., καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση για προγραμματισμό των εργασιών του έτους, με περιεχόμενο το ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, τις προσδοκίες του αξιολογούμενου και του αξιολογητή για το έτος αναφοράς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς.

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής, σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο, επικαιροποιεί και οριστικοποιεί το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς, το οποίο προκύπτει από την αποτύπωση των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου κατά το προηγούμενο έτος. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

Στάδιο Επισκόπησης Προόδου (Μάιος)

Κατά το δεύτερο στάδιο, εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες που περιγράφονται στην ενότητα 3.3.1.2., ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συζήτηση επισκόπησης προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς και μέχρι τη

διενέργεια της εν λόγω συζήτησης, με περιεχόμενο το ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης, την άποψη του αξιολογούμενου για την λειτουργία της οργανικής μονάδας, ιδίως αναφορικά με τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών(π.χ. προτάσεις απλούστευσης διαδικασιών, καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών).

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής, σε συμφωνία με τον αξιολογούμενο, δύναται να επικαιροποιήσει το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης», εφόσον απαιτείται, και σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης (Δεκέμβριο)

Κατά το τρίτο στάδιο, εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες που περιγράφονται στην ενότητα 3.3.1.3., ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο σε συζήτηση με περιεχόμενο το επίπεδο των δεξιοτήτων του, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Κατόπιν της συζήτησης, ο αξιολογητής συμπληρώνει και υποβάλει το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου», την «Εκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου» και το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης» που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος.

3.4.5 Αξιολόγηση επιπέδου δεξιοτήτων υπαλλήλου

Για την αποτύπωση του επιπέδου δεξιοτήτων του υπαλλήλου ο αξιολογητής - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του υπαλλήλου στην ομάδα,- καλείται να επιλέξει από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου. Παράλληλα, οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο αξιολογητής να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο αξιολογητής, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπεριστατωμένη

αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή. Η μη επιλογή δεξιοτήτων συνιστά αφενός αιτία παραπομπής της έκθεσης στο υπηρεσιακό συμβούλιο για τη διαμόρφωση κρίσης ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, ενώ παράλληλα θεμελιώνεται για τον αξιολογούμενο δικαίωμα ένστασης επί της αξιολόγησης ενώπιον της ΕΕΑ.

3.4.6 Υπάλληλοι Υψηλής Απόδοσης

Για υπάλληλο που έχει αναπτυγμένες δεξιότητες και παράλληλα έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία σχετίζονται με έναν από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ) Υπουργικής Απόφασης, ο αξιολογητής δύναται να συμπληρώσει στο αντίστοιχο πεδίο τα εν λόγω θεματικά πεδία. Στην περίπτωση αυτή για κάθε θεματικό πεδίο αλλά και για κάθε δεξιότητα που έχει επιλεγεί ως αναπτυγμένη οφείλει να παραθέσει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

3.4.7 Έκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου

Μετά την υποβολή των στοιχείων αποτύπωσης δεξιοτήτων κατά τη συνολική αξιολόγηση στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

α) Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο αξιολογούμενος οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του αξιολογητή του.

β) Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του αξιολογούμενου υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).

στ) Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2



Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, υποθέστε ότι είστε Προϊστάμενος Διεύθυνσης στο φορέα σας και έχετε οριστεί αξιολογητής για τρεις αξιολογούμενους συνολικά. Οι δυο εξ αυτών είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων της Διεύθυνσης της οποίας προϊστασθε και ο τρίτος είναι υπάλληλος τοποθετημένος στη Διεύθυνση.

- Περιγράψτε τις ενέργειες στις οποίες οφείλετε να προβείτε ως αξιολογητής κατά το αξιολογικό έτος ανά στάδιο.
- Για το τρίτο στάδιο ειδικά συμπληρώστε τα αντίστοιχα έντυπα που απαιτούνται για κάθε έναν από τους αξιολογούμενους. Ειδικά για τη συμπλήρωση των εντύπων της στοχοθεσίας μπορείτε να λάβετε υπόψη τους στόχους που καθορίσατε στην Ατομική Δραστηριότητα 2 της ενότητας 2.3
- Καταγράψτε τα στοιχεία που θα περιλαμβάνονται στην έκθεση αξιολόγησης κάθε αξιολογούμενου

3.5 Βασικές Αρχές & Προϋποθέσεις αξιολόγησης

Αξιολογητές

Αξιολογητής του προϊσταμένου ή υπαλλήλου ορίζεται ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος του κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Στην περίπτωση των αποσπασμένων υπαλλήλων ισχύουν τα εξής:

- ✓ Εφόσον ο υπάλληλος υπάγεται στο πεδίο εφαρμογής αξιολογείται από τον προϊστάμενο της υπηρεσίας στην οποία είναι αποσπασμένος. Ειδικά, εάν είναι αποσπασμένος σε γραφείο βουλευτή ή ευρωβουλευτή αξιολογείται από τον οικείο βουλευτή ή ευρωβουλευτή
- ✓ Αποσπασμένοι προϊστάμενοι ή υπάλληλοι σε υπηρεσίες στις οποίες εφαρμόζεται ειδικό σύστημα αξιολόγησης, αξιολογούνται μόνο με βάση το σύστημα αυτό, για το χρόνο της απόσπασής τους.

Σε περίπτωση λύσης της υπαλληλικής σχέσης του προϊσταμένου-αξιολογητή, κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, καθώς και σε περίπτωση πραγματικής αδυναμίας του αξιολογητή να διενεργήσει κάποιο από τα στάδια της αξιολόγησης, οι επιμέρους ενέργειες πραγματοποιούνται από τον νόμιμο αναπληρωτή του, εφόσον αυτός εκτελεί χρέη αναπληρωτή για το ένα τρίτο (1/3) τουλάχιστον του έτους αναφοράς. Σε αντίθετη περίπτωση, καθώς και όταν δεν υπάρχει νόμιμος αναπληρωτής, οι επιμέρους ενέργειες πραγματοποιούνται, κατ' εξαίρεση, από τον άμεσο προϊστάμενο του Αξιολογητή, του οποίου λύθηκε η υπαλληλική σχέση.

Προϋποθέσεις διενέργειας και ολοκλήρωσης της αξιολόγησης

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης - προϊσταμένου ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες.

- ✓ Για **προϊστάμενο** που μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή του, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.
- ✓ Στην περίπτωση που η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο που είναι προϊστάμενος ενδέχεται να προκύψουν εντός του αξιολογικού έτους δύο εκθέσεις αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμπληρώσει και στη νέα θέση χρονικό διάστημα υπηρεσίας τεσσάρων μηνών τουλάχιστον.
- ✓ Ο **υπάλληλος** που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρησή του, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον προϊστάμενο του.
- ✓ Για υπάλληλο που αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης. Στην εν λόγω περίπτωση, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

3.6 Επιτροπές Εποπτείας αξιολόγησης

Βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από: α) ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο, β) ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και γ) ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) με τον αναπληρωτή του...».

Η συγκρότηση των Επιτροπών με τη συμμετοχή μελών που προέρχονται από τους ως άνω φορείς – ήτοι Α.Σ.Ε.Π., Ε.Α.Δ. και Ν.Σ.Κ. - γίνεται με σκοπό να αποτελέσει η Επιτροπή ένα συλλογικό όργανο αυξημένου κύρους ο ρόλος του οποίου έγκειται κυρίως στην εξέταση εισηγήσεων και διορθωτικών μέτρων με γνώμονα την ουσιαστική κι όχι προσχηματική εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

- α) την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
- β) τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
- γ) την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων).

Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Βαξεβανίδου, Μαρία και Παναγιώτης Ρεκλείτης. Management Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός, 2012

Μουζά-Λαζαρίδη, Άννα-Μαρία. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός, 2013

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, εκδ. Μπένου, 2016

Cassio, W.F. Applied Psychology in Personnel Management. USA: Prentice – Hall International Editions, 1991

Dessler, G, Human Resource Management. USA: Pearson, 2016

Mahapatro, B.B., Human Resource Management. New Delhi: New Age International, 2010

Obisi, C., Employee Performance Appraisal and its implication for Individual and Organizational Growth, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.9 (92-97), December, 2011

Staroňová, Katarína, Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, 2017

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S & Atkinson, C. Human Resource Management, UK: Pearson, 2014

Wayne Mondy, R. & Martocchio J.J. Human Resource Management. UK: Pearson, 2016

N. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα και άλλες διατάξεις» (Α'112)

Αιτιολογική Έκθεση ν.4940/2022

Αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 (Β' 6176/2022) απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα: «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022

4. Σχέδιο Ανάπτυξης - Οι δεξιότητες στο πλαίσιο του ν. 4940/2022 – Διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Εισαγωγή

Σκοπός:



Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να εξοικειώσει τους επιμορφούμενους/νες με τη φιλοσοφία της διοίκησης μέσω ικανοτήτων όπως έχει θεσμοθετηθεί στο ν. 4940/2022, συγκεκριμένα μέσω της έμφασης που δίνει ο νόμος αυτός στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων και στη χρήση του εργαλείου του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



Στο πλαίσιο της ικανοποίησης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους/τις επιμορφούμενους/νες καθορίζονται ως εξής:

- ✓ Να κατανοούν την φιλοσοφία της διοίκησης μέσω ικανοτήτων
- ✓ Να κατανοούν τις δεξιότητες όπως περιγράφονται στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
- ✓ Να κατανοούν και εφαρμόζουν πλήρως τις προβλέψεις του ν. 4940/2022 αναφορικά με το Σχέδιο Ανάπτυξης
- ✓ Να υποστηρίζουν τους οργανισμούς στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού τους

Έννοιες κλειδιά:



Δεξιότητες, Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, Σχέδιο Ανάπτυξης, Διοίκηση μέσω ικανοτήτων

Διάρθρωση Ενότητας

Η διδακτική ενότητα διαρθρώνεται σε τέσσερεις επιμέρους υποενότητες. Στην πρώτη υποενότητα παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια και η σημασία της Διοίκησης βάσει ικανοτήτων. Στη δεύτερη υποενότητα παρουσιάζονται καλές πρακτικές ικανοτήτων από τον ΟΟΣΑ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Στην τρίτη υποενότητα αναλύεται το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του ν.4940/2022. Στην τέταρτη υποενότητα παρουσιάζεται το διοικητικό εργαλείο του Σχεδίου Ανάπτυξης και δίδονται κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική συμπλήρωση και αξιοποίησή του.

4.1 Η έννοια της διοίκησης μέσω ικανοτήτων

Σε έναν κόσμο που διαρκώς μεταβάλλεται, οι εργασιακές ικανότητες έχουν χάσει πλέον τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους και, άρα, μπορούν να χρησιμεύσουν ως εργασιακά εφόδια μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με σχετική μελέτη της Deloitte 47, κάθε χρόνο απόλλυται περίπου το 30% της εργασιακής ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, με την έννοια ότι οι κεκτημένες δεξιότητες απαξιώνονται με ταχείς ρυθμούς και δεν είναι πλέον χρήσιμες για την εργασία. Στο μεταξύ, η ίδια έρευνα καταδεικνύει ότι ένα συντριπτικό 85% των θέσεων που θα διατίθενται το 2030 δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα, οπότε οι δεξιότητες που μπορούμε να αναπτύξουμε σήμερα δε θα είναι αντιστοίχως σχετικές στο άμεσο μέλλον.

Από τα παραπάνω προκύπτει σαφώς ότι τα επαγγέλματα του μέλλοντος δεν θα απαιτούν στατικές δεξιότητες, αλλά μια βαθύτερη ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται, να μαθαίνει διαρκώς, να εξελίσσεται, αλλά πάνω από όλα να συνδυάζει γνώσεις και επιμέρους δεξιότητες και να εκμεταλλεύεται τις έμφυτες ανθρώπινες ικανότητες που τον διαφοροποιούν από τις μηχανές. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται η ανάγκη για τη συνεχή αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων (hard skills) που απαιτούνται για την προσαρμογή ή την εφαρμογή προτύπων, διεργασιών, υπηρεσιών, προϊόντων και τεχνολογιών και μπορεί να είναι ειδικές για ένα επάγγελμα ή διατομεακές και για την καλλιέργεια των εγκάρσιων δεξιοτήτων («δεξιότητες ζωής», «soft skills» ή «βασικές δεξιότητες»), οι οποίες συνδέονται με τη βιώσιμη σκέψη και δράση, που σχετίζεται με την εργασία (σε όλους τους οικονομικούς τομείς και τα επαγγέλματα) και τη ζωή (EC et al. 2022).

Η νέα προσέγγιση στη διοίκηση που δίνει προτεραιότητα στις δεξιότητες αντί για τα τυπικά προσόντα είναι γνωστή ως Διοίκηση βάσει ικανοτήτων (Skills-Based Management) και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού που είναι ευέλικτο, προσαρμόσιμο και κατηρτισμένο ώστε να μπορεί να διεκπεραιώσει οποιαδήποτε εργασία (Κάππος & Αλεξόπουλος, 2016).

Η "Διοίκηση βάσει Ικανοτήτων" είναι μια διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνεται στις ικανότητες και τις δεξιότητες των ανθρώπων στην οργάνωση, αντί για την ιεραρχική τους θέση ή την αναγνώριση τους μόνο μέσω της αρχαιότητας τους στην οργανισμό.

Αντί να εστιάζει απλώς στα προσόντα και τις εκπαιδευτικές πιστοποιήσεις των ατόμων, η διοίκηση βάσει ικανοτήτων αξιολογεί και αναγνωρίζει τις πρακτικές ικανότητες και τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει οι άνθρωποι μέσα από την εργασία και την εμπειρία τους (Βασιλόπουλος & Σωτηροπούλου, 2014).

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, καθώς οι άνθρωποι μπορούν να τοποθετηθούν σε θέσεις που ανταποκρίνονται περισσότερο στις ικανότητές τους και συνεπώς να είναι πιο αποτελεσματικοί και πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Δροσούδης, 2017).

Οι λόγοι υπέρ της Διοίκησης βάσει Ικανοτήτων είναι οι εξής:

- Βελτιωμένη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει στη διοίκηση να αξιοποιήσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων με τον πλέον αποδοτικό τρόπο (Armstrong, 2012).
- Καλύτερη σύνδεση των απαιτήσεων της θέσης με τις ικανότητες του εργαζομένου: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει την τοποθέτηση των εργαζομένων στις θέσεις που αντιστοιχούν στις ικανότητές τους, κάνοντας έτσι την εργασία πιο αποτελεσματική.
- Αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων: Οι εργαζόμενοι που τοποθετούνται σε θέσεις που αντιστοιχούν στις ικανότητές τους, είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους και έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αναπτυχθούν στην καριέρα τους (Ulrich, D., & Smallwood, N., 2004).
- Αποτελεσματικότερη εκπαίδευση: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει στους διαχειριστές να εστιάζουν σε συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας και να παρέχουν αποτελεσματικότερη εκπαίδευση στους εργαζομένους (Ulrich, D. & Smallwood, N.μ 2004).
- Καλύτερος συντονισμός στην οργάνωση: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει την αποτελεσματική συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων, καθώς τους βοηθά να κατανοήσουν τις δεξιότητες και τα προσόντα των συναδέλφων τους και να συνεργάζονται καλύτερα σε διάφορα επίπεδα.
- Καλύτερος σχεδιασμός της καριέρας: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητές και τις δεξιότητες τους, καταστρώντας

τους επιλέξιμους για προαγωγή και αυξάνοντας τις πιθανότητες ανέλιξης της καριέρας τους.

- Αύξηση της ευελιξίας στην οργάνωση: Η διοίκηση βάσει ικανοτήτων επιτρέπει στην οργάνωση να είναι ευέλικτη ώστε να προσαρμόζεται σε αλλαγές και νέες ανάγκες, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις διαφορετικών θέσεων εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της οργάνωσης.

Με απλούς όρους, η διοίκηση βάσει ικανοτήτων παρέχει μια "αλυσίδα" πληροφοριών που βασίζεται σε μια βιβλιοθήκη δεξιοτήτων στον πυρήνα, η οποία επιτρέπει στους μάνατζερς να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις ικανότητες των εργαζομένων, την πρόσληψη κορυφαίων στελεχών, τον προγραμματισμό της διαδοχής, τη διαχείριση των πόρων, την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, τη διαχείριση της μάθησης, τον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών, τη διαχείριση της απόδοσης και, το σημαντικότερο, την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους. Όλες αυτές οι διαδικασίες συνδέονται μεταξύ τους για να διασφαλιστεί ότι οι σωστές δεξιότητες υπάρχουν στον οργανισμό και μεγιστοποιούνται σε κάθε βήμα.

Το παραγόμενο έργο του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι όροι σε μεγάλο βαθμό συγχέονται αν και δεν είναι ταυτόσημοι. Ως «ικανότητες» ορίζονται τα ταλέντα του ανθρώπου και οι γνώσεις που έχει αποκτήσει από την κοινωνική ζωή και την εκπαίδευσή του. Ως «δεξιότητες» ορίζονται οι ενέργειες που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητες του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα. Ο όρος «ικανότητες» θεωρείται ευρύτερος, καθώς περιλαμβάνει συνδυασμούς δεξιοτήτων, στάσεων, αντιλήψεων κτλ. Η καλλιέργεια και ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί έναν από τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να μπορέσει η ευρωπαϊκή οικονομία να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις.

Φάσεις της οικοδόμησης ενός οργανισμού βασισμένου σε δεξιότητες

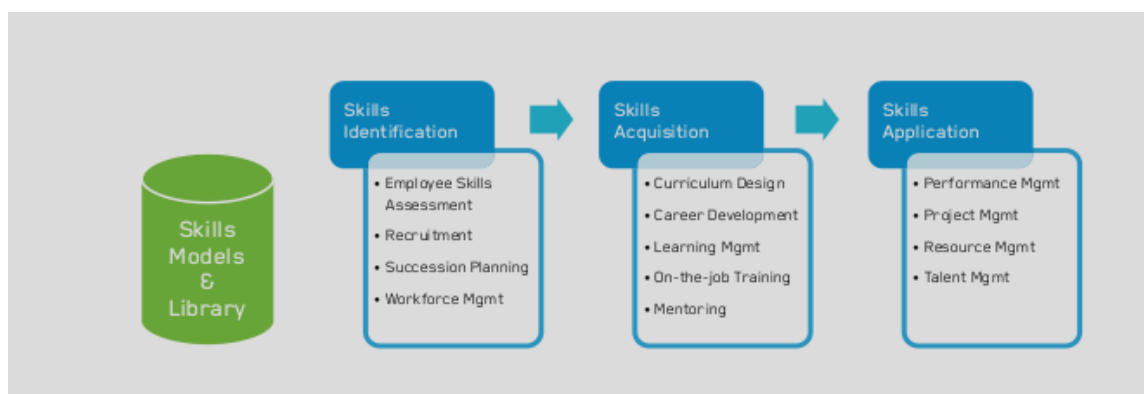
Υπάρχουν τρεις "φάσεις" μέσα από τις οποίες πρέπει να περάσει ένας οργανισμός προτού επωφεληθεί πλήρως από ένα πρόγραμμα διαχείρισης βασισμένο σε δεξιότητες. Πρόκειται για τον εντοπισμό των κρίσιμων για τη λειτουργία του δεξιοτήτων, την απόκτηση αυτών και τέλος την εφαρμογή τους.

Η διαχείριση δεξιοτήτων ασχολείται με τον εντοπισμό και την απόκτηση των δεξιοτήτων.

Η διαχείριση της απόδοσης ασχολείται με την εφαρμογή των δεξιοτήτων δηλαδή με τον τρόπο που οι άνθρωποι εφαρμόζουν τις δεξιότητές τους στην εργασία μέσω των αναθέσεων, των στόχων και των καθηκόντων τους.

Ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων γίνεται με τη δημιουργία προτύπων περιεχομένου δεξιοτήτων και δεξιοτήτων για την κάθε θέση και ακολουθείται από την "αξιολόγηση" των δεξιοτήτων από το άτομο και τον προϊστάμενο /ους του. Η απόκτηση δεξιοτήτων βασίζεται στη δημιουργία σχεδίων ανάπτυξης και στον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν. Η εφαρμογή των δεξιοτήτων εμπεριέχει την αξιολόγησή τους στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης (Dubois, 2004).

Η οργανωσιακή επιτυχία βασίζεται, μεταξύ άλλων, στην ύπαρξη των σωστών ανθρώπων στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή. Αν και είναι κάπως κλισέ, αυτό μπορεί να συμβεί μόνο όταν οι "σωστοί" άνθρωποι βρίσκονται στον οργανισμό. Η διαδικασία ξεκινά με τον εντοπισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση, ακολουθείται από την πρόσληψη των "σωστών ανθρώπων", την αξιολόγηση της απόδοσής τους και τη μέριμνα για την ανάπτυξή τους.



Σχήμα 4-1: Οι τρεις φάσεις για τη δημιουργία ενός οργανισμού που λειτουργεί με βάση τις δεξιότητες

BEST PRACTICES IN SKILLS-BASED MANAGEMENTA Talent Management – Component -
<http://file.tuweia.cn/M00/3D/BC/CoPea1Vuoj6AEOdQAAYKgYwT9bQ061.pdf>

4.2 Καλές πρακτικές για τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού

Πλαίσιο ικανοτήτων του ΟΟΣΑ

Η ταξινόμηση των θέσεων εργασίας σε οικογένειες επιτρέπει στον οργανισμό να προσδιορίσει κατά πόσον διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να επιτύχει τον μέγιστο

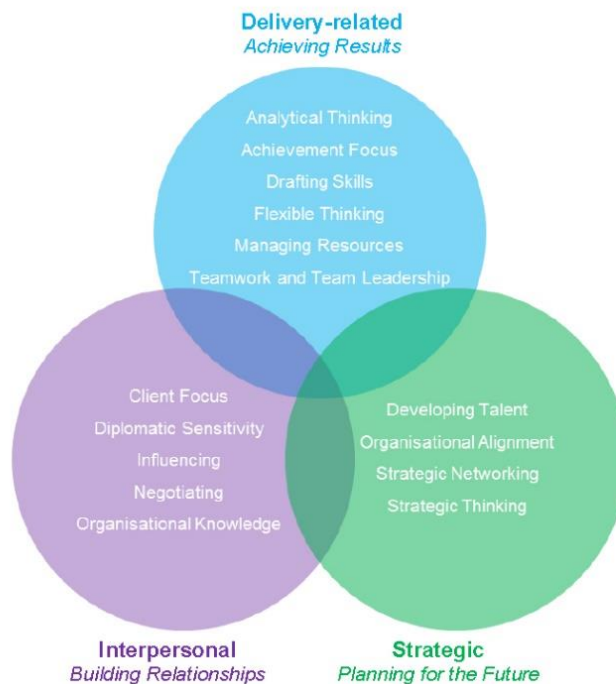
δυνατό αντίκτυπο και να εντοπίζει πού βρίσκονται οι ικανότητες αυτές. Οι οικογένειες θέσεων εργασίας (Job Families) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εσωτερική κινητικότητα, για την παροχή ευκαιριών μάθησης και για τον σχεδιασμό δομημένων προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης.

Το πλαίσιο ικανοτήτων του ΟΟΣΑ 49 εμφανίζει 15 βασικές ικανότητες ομαδοποιημένες σε 3 ομάδες:

- Η γαλάζια ομάδα σχετίζεται με δεξιότητες επίτευξης αποτελεσμάτων
- Η μωβ ομάδα σχετίζεται με τις διαπροσωπικές ικανότητες
- Η πράσινη ομάδα σχετίζεται με τις στρατηγικές ικανότητες

The OECD Competency Framework displays fifteen **Core Competencies** grouped into three clusters.

- The **blue cluster** groups the delivery-related competencies
- The **purple cluster** groups interpersonal competencies
- The **green cluster** relates to strategic competencies



Σχήμα 4-2: Το Πλαίσιο Ικανοτήτων του ΟΟΣΑ

Πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO

Το νέο πλαίσιο ικανοτήτων της EPSO συνίσταται σε οκτώ (8) γενικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι υπάλληλοι της ΕΕ καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Κάθε γενική ικανότητα αναλύεται σε επιμέρους παρατηρήσιμα στοιχεία. Οι οκτώ ικανότητες είναι οι εξής:

- Κριτική σκέψη, ανάλυση και δημιουργική επίλυση προβλημάτων: Διαχείριση πολύπλοκων πληροφοριών με ολιστική, συστημική σκέψη και προοπτική. Επίγνωση των προεκτάσεων των θεμάτων πέρα από τον οικείο τομέα ευθύνης και εξέταση της ευρύτερης εικόνας και των πιθανών αντίθετων απόψεων. Κατανόηση του τι είναι ουσιαστικό. Ανάπτυξη δημιουργικών και καινοτόμων λύσεων λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών.
- Λήψη αποφάσεων και επίτευξη αποτελεσμάτων: Λήψη αποφάσεων σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, με αντικρουόμενες ή ελλιπείς πληροφορίες. Προσδιορισμός των κρίσιμων γεγονότων σε σύνθετα ζητήματα. Επιλογή ανάμεσα σε ατελείς λύσεις, με στάθμιση των ζητούμενων της ποιότητας και της ταχύτητας, ανάλογα με την κατάσταση. Ανταπόκριση σε προκλήσεις με δράση προσανατολισμένη σε πρακτικές λύσεις που σκοπεύει σε απτά αποτελέσματα.
- Ψηφιακός γραμματισμός και προσαρμοστικότητα στις ψηφιακές τεχνολογίες (διαχείριση πληροφοριών): Εύρεση, φιλτράρισμα, αξιολόγηση, χρησιμοποίηση και επικοινωνία πληροφοριών μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών και του διαδικτύου.
- Αυτοδιαχείριση: Οργάνωση της εργασίας, θέση στόχων, αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, επίδειξη εσωτερικού κινήτρου και αισθήματος ευθύνης. Επίδειξη ανθεκτικότητας σε καταστάσεις αντίξοες και πιεστικές. Θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και επίτευξη αποτελεσμάτων σε συνθήκες αυξημένου φόρτου εργασίας. Επίδειξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.
- Ομαδική εργασία: Συνεργασία με όλα τα επίπεδα και ανάληψη ευθύνης. Εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων. Μοίρασμα των γνώσεων. Ευκολία στην εργασία σε ένα πολυπολιτισμικό, πολυγλωσσικό περιβάλλον, υποστήριξη της διαφορετικότητας και συμπεριφορά με σεβασμό και χωρίς αποκλεισμούς προς τους άλλους.
- Μάθηση ως δεξιότητα: Ανάπτυξη στρατηγικών μάθησης, αναγνώριση των ατομικών μαθησιακών αναγκών και προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Ετοιμότητα για αλλαγή. Μάθηση από τα λάθη. Διάθεση για λήψη και παροχή ανατροφοδότησης.

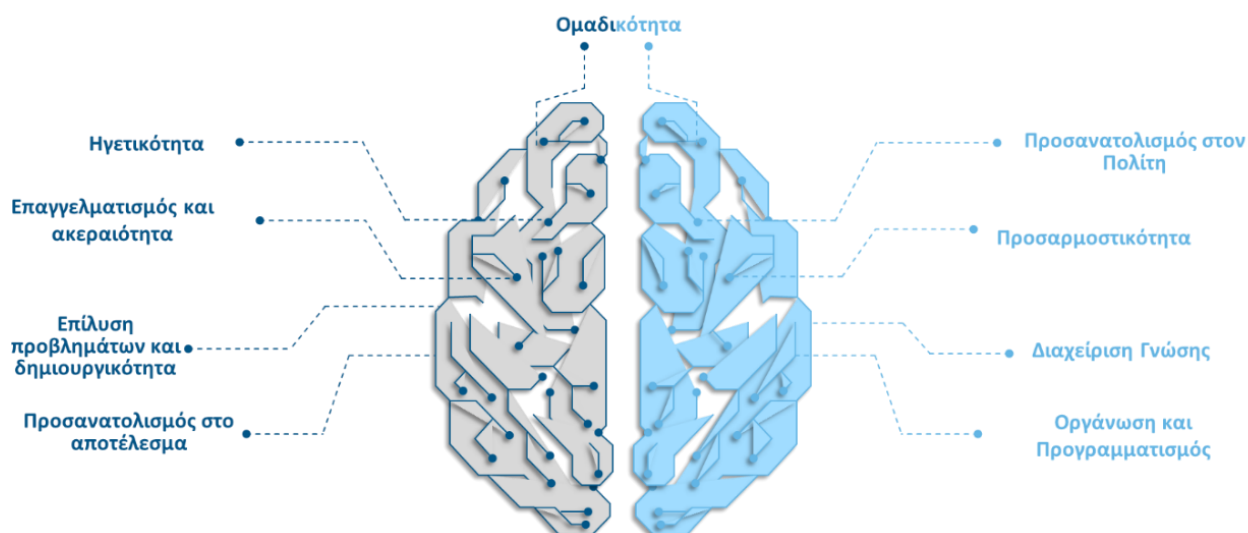
- **Επικοινωνία:** Ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας με σαφήνεια και ακρίβεια και με προσαρμογή του μηνύματος και του μέσου στο κοινό. Επίδειξη ικανότητας δόμησης ισχυρών επιχειρημάτων, ικανότητα πειθούς και διαπραγμάτευσης, ικανότητα ενεργητικής ακρόασης.
- **Ενδοπιχειρηματικότητα:** Επίδειξη πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού, καινοτομίας, ικανότητα μελλοντικής σκέψης και ηγεσίας. Θετική εκπροσώπηση της υπηρεσίας προς τα έξω, καθοδήγηση και έμπνευση των άλλων, λειτουργία ως ατομικό παράδειγμα.

4.3 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του ν.4940/2022

Σκοπός του νέου Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα είναι η λειτουργία του ως κοινού σημείου αναφοράς στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Για πρώτη φορά κατοχυρώνεται νομοθετικά ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων που διατρέχει το σύνολο των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου.

- Μέχρι σήμερα, οι πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονταν **διακριτά, αποσπασματικά** και ενίοτε αποκλειστικά στη βάση των τυπικών προσόντων, όπως στην περίπτωση της διενέργειας των προσλήψεων ή στη βάση της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης των καθηκόντων των υπαλλήλων, όπως στην περίπτωση της αξιολόγησης.
- Ο προγενέστερος τρόπος άσκησης των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο δεν λάμβανε υπόψη του **σύγχρονες τάσεις** που διαμορφώνονται σε έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει. Πλέον τα επαγγέλματα **δεν απαιτούν στατικές γνώσεις**, αλλά μια βαθύτερη ικανότητα του ατόμου να **προσαρμόζεται**, να **μαθαίνει διαρκώς**, να εξελίσσεται, αλλά πάνω από όλα να **συνδυάζει γνώσεις** και επιμέρους **δεξιότητες**.
- Επομένως, η **ανάπτυξη** και η **καλλιέργεια** των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων (competence-based management) δεν είχε ληφθεί ποτέ υπόψη συγκροτημένα στη διαμόρφωση των αντίστοιχων πολιτικών.

Οι εννέα (9) δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:



Σχήμα 4-3: Οι 9 δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Με την πρόβλεψη ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων:

- οριοθετείται κατά τρόπο διαφανή και λειτουργικό, το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρωπίνου δυναμικού στο Δημόσιο (όπως επιλογή προσωπικού και αξιολόγηση) και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος.
- Λαμβάνονται συστηματικά, έγκυρα, αξιόπιστα και απολύτως συγκρίσιμα δεδομένα που είναι απαραίτητα για τη διαμόρφωση κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού.
- Επιπλέον, σε συνέχεια του αξιοκρατικού κεκτημένου για τις προσλήψεις στο Δημόσιο μέσω της αναμόρφωσης των διαδικασιών του Α.Σ.Ε.Π. και την πρόβλεψη για ετήσιο γραπτό διαγωνισμό με έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων των υποψηφίων, η συγκεκριμένη ρύθμιση συμπληρώνει, κατά τρόπο συστηματικό και συνολικό, τις παρεμβάσεις που άπτονται της διαχείρισης της απόδοσης του υπαλλήλου στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης αυτού ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης προβλέπει αξιολόγηση σε εννέα δεξιότητες σε ατομικό επίπεδο:

Πίνακας 4-1: Οι δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιότητας
Προσανατολισμός στον πολίτη	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα "
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ς στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.
Οργάνωση και προγραμματισμός	Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.

Επαγγελματισμός και ακεραιότητα.	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.
Διαχείριση γνώσης	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία
Ηγετικότητα	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Παραδείγματα - συμπεριφορές που είναι συνυφασμένες με κάθε μια από τις εννέα δεξιότητες.

Προσανατολισμός στον πολίτη

Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης» = αποδέκτης της υπηρεσίας).

Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια.

Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση.

Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.

Ομαδικότητα

Στοίχιση με τους στόχους της ομάδας: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας.

Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας

Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.

Προσαρμοστικότητα

Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας.

Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδας .

Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους.

Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες.

Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του.

Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.

Οργάνωση και προγραμματισμός

Δημιουργεί λίστες με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα.

Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών.

Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους.

Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα

Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά.

Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας.

Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες.

Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων.

Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.

Επαγγελματισμός και ακεραιότητα

Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του.

Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου.

Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων.

Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του.

Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.

Διαχείριση γνώσης

Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του .

Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποίον χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του.

Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας.

Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).

Ηγετικότητα (ανεξάρτητα από τον βαθμό)

Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συνάδελφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις.

Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις .

Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι.

Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.

4.4 Η νέα διαδικασία αξιολόγησης και το Σχέδιο Ανάπτυξης

Ο ν.4940/2022 ρυθμίζει τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου και προβλέπει τρία στάδια της διαδικασίας που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς. Στο πρώτο στάδιο, που πραγματοποιείται τον Ιανουάριο, ο αξιολογητής συζητά υποχρεωτικά με τον αξιολογούμενο για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους και επικαιροποιεί το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου. Στο δεύτερο στάδιο, που πραγματοποιείται το Μάιο, ο αξιολογητής συζητά υποχρεωτικά με τον αξιολογούμενο για την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και τη γενικότερη λειτουργία της οργανικής μονάδας. Στο τρίτο στάδιο, που πραγματοποιείται το Δεκέμβριο, ο αξιολογητής συζητά υποχρεωτικά με τον αξιολογούμενο για την απόδοσή του κατά το έτος αναφοράς, την επιτευχθείσα εργασία του εντός της ομάδας και τα αναπτυξιακά αποτελέσματα από την υλοποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, συμπληρώνει την αξιολόγηση αποτιμώντας τη συνολική απόδοση του αξιολογούμενου για το έτος αναφοράς και υποβάλλει το Σχέδιο Ανάπτυξης που θα αποτελέσει τη βάση των αναπτυξιακών δράσεων για τον αξιολογούμενο το επόμενο έτος.

Συνίσταται να γίνονται περισσότερες από τις τρεις υποχρεωτικές συζητήσεις, που αναφέρονται ανωτέρω, έτσι ώστε να παρακολουθείται πιστά το Σχέδιο Ανάπτυξης του

κάθε αξιολογούμενου ειδικά για αυτούς που εμφανίζονται να υστερούν σημαντικά στις δεξιότητες που αξιολογούνται.

Συμπλήρωση του Σχεδίου Ανάπτυξης δεξιοτήτων: Ο υπάλληλος σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο/αξιολογητή, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη. Στη συνέχεια, προσδιορίζουν τον τρόπο και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο υπάλληλος με την υποστήριξη του προϊσταμένου για τη βελτίωσή τους ή την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Αν, παρά την προσπάθεια του αξιολογητή, δεν επιτευχθεί συμφωνία με τον αξιολογούμενο, ο αξιολογητής λαμβάνει τη σχετική απόφαση.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης αφορά όλους τους αξιολογούμενους, δηλ. τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους προϊσταμένους. Η πραγμάτωση των δράσεων που επιλέγονται σε αυτό έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης και ο αξιολογητής έχει την ευθύνη παρακολούθησης της πορείας και του βαθμού υλοποίησής του. Το Σχέδιο Ανάπτυξης, το οποίο συμπληρώνεται από τον αξιολογητή σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, είναι το εργαλείο που περιγράφει:

- Τις επαγγελματικές δεξιότητες και τεχνικές γνώσεις που πρέπει να βελτιώσει ή να αναπτύξει περαιτέρω ο υπάλληλος
- Τον τρόπο με τον οποίο θα τις βελτιώσει
- Τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει
- Το χρονικό προγραμματισμό των ενεργειών που θα αποφασίσουν
- Τους επαγγελματικούς στόχους του υπαλλήλου (προαιρετικό πεδίο)

4.5 Μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων

Ο αξιολογητής θα πρέπει στο Σχέδιο Ανάπτυξης να επιλέξει τη μέθοδο με την οποία θα υλοποιηθεί η ανάπτυξη μιας δεξιότητας, μεταξύ των εξής:

- Μάθηση στο χώρο εργασίας
- Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΚΔΑ
- Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)
- Πρόγραμμα Coaching
- Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ

Η μάθηση στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει, ιδίως, τις εξής επιλογές δράσεων:

- ο Ο αξιολογούμενος θα παρακολουθήσει άλλο υπάλληλο της Υπηρεσίας που θα επιλέξει ο Αξιολογητής να εκτελεί συγκεκριμένες προσυμφωνημένες εργασίες.
- ο Ο αξιολογούμενος θα παρακολουθήσει τον Αξιολογητή να εκτελεί συγκεκριμένες προσυμφωνημένες εργασίες.
- ο Ο αξιολογούμενος θα εκπαιδευτεί από υπάλληλο της υπηρεσίας στην καλή και ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ο Ο Αξιολογητής θα εκπαιδεύσει τον αξιολογούμενο στην πολιτοκεντρική προσέγγιση κατά την δημιουργία/ βελτίωση/ εκτέλεση διαδικασιών.

Η μέθοδος ανάπτυξης «πρόγραμμα Coaching» είναι διαθέσιμη για τους υπαλλήλους που αξιολογούνται για την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης.

4.6 Κατευθυντήριες γραμμές για τις συναντήσεις αξιολόγησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων για το Σχέδιο Ανάπτυξης

Ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για αποτελεσματικές συναντήσεις μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων:

1. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης που θα ενθαρρύνει τη συνεργασία και την προσπάθεια ανάπτυξης του αξιολογούμενου.
2. Συνειδητοποίηση της σημασίας της επικοινωνίας και κατάρτιση επί των τεχνικών που οδηγούν στην αποτελεσματικότητά της (π.χ. ενεργητική ακρόαση).
3. Παροχή ανατροφοδότησης με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων ώστε να ενεργοποιηθεί η διαδικασία μάθησης και αυτοεπίγνωσης.
4. Ενθάρρυνση του διαλόγου ώστε να αναδειχθεί η άποψη του αξιολογούμενου. Προσοχή στις αντιρρήσεις και τους προβληματισμούς του κάθε αξιολογούμενου. Λήψη υπόψη των επαγγελματικών στόχων του αξιολογούμενου, εφόσον αυτός επιθυμεί να τους εκφράσει (σημειώνεται ότι η συμπλήρωσή τους είναι προαιρετική στο Σχέδιο Ανάπτυξης).
5. Αποσαφήνιση των πτυχών που συνθέτουν την έννοια της δεξιότητας για την οποία επιλέγονται δράσεις ανάπτυξης.
6. Συζήτηση επί των λόγων που υπαγορεύουν την κατά προτεραιότητα ανάπτυξη κάποιων δεξιοτήτων.

7. Παροχή συγκεκριμένων παραδειγμάτων επίδειξης της δεξιότητας: Παροχή παραδειγμάτων για το πώς ο αξιολογούμενος μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητές του.
8. Κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης με εφαρμογή των βασικών αρχών του προγραμματισμού (SWOT analysis, στόχοι SMART).
9. Αναγνώριση των θετικών αποτελεσμάτων της υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης και έπαινος για την προσπάθεια που κατέβαλε ο αξιολογούμενος.
10. Προσεκτική διερεύνηση των αναπτυξιακών δράσεων που πιθανώς δεν έφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συζήτηση για τον εντοπισμό των λόγων.
11. Επιβεβαίωση της κατανόησης και συμφωνία: Στο τέλος της συνάντησης, ο αξιολογητής πρέπει να επιβεβαιώσει ότι ο αξιολογούμενος κατανόησε τα στοιχεία των δεξιοτήτων που θα πρέπει να αναπτύξει, τις δράσεις που επιλέχθηκαν, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αυτών και τις προσδοκίες του αξιολογητή, καθώς και τη δέσμευση του αξιολογούμενου για την υλοποίηση των δράσεων και τον ενστερνισμό εκ μέρους του της ανάγκης βελτίωσης. Στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί συμφωνία, αναφορά της θεσμικής υποχρέωσης και της ουσιαστικής υποχρέωσης του αξιολογητή να επιλέξει δράσεις ανάπτυξης και να επιβλέψει την υλοποίησή τους, με εξήγηση της σημασίας αυτής της ενέργειας στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης και μάθησης του προσωπικού.

Βιβλιογραφία Ενότητας

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Ulrich, D. and N. Smallwood. 2004. Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review* (June): 119-127.

5. Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)

Εισαγωγή



Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, γνωστό ως «Απογραφή», είναι μια on-line βάση δεδομένων στην οποία βρίσκεται καταχωρημένο όλο το προσωπικό που υπηρετεί, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας ή έργου, στις δημόσιες υπηρεσίες, στα Ν.Π.Δ.Δ., στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού καθώς και στα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού δικαίου του δημόσιου τομέα. Η λειτουργία του εν λόγω μητρώου ξεκίνησε το 2010 με τη διάταξη της παρ. β του δεύτερου άρθρου του Ν. 3845/2010, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, και των 2/37345/0004/04-06-2010, 2/49931/0004/27-07-2010 κατ' εξουσιοδότηση εκδοθέντων Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών

«β. Διενεργείται απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ., συμπεριλαμβανομένων των δικαστικών και δημόσιων λειτουργών, των αιρετών οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των κληρικών, των στρατιωτικών και του πάσης φύσεως ένστολου προσωπικού. Απογράφονται επίσης υποχρεωτικά τα φυσικά πρόσωπα που μισθοδοτούνται ή λαμβάνουν πάσης φύσεως αποδοχές ή πρόσθετες αμοιβές ή αποζημιώσεις ή με οποιαδήποτε άλλη ονομασία απολαβές και συνδέονται με οποιαδήποτε σχέση ή σύμβαση εργασίας ή έργου με τους φορείς του δημόσιου τομέα που ορίζονται στην παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 2190/1994 (Α' 28), καθώς και με τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που περιλαμβάνονται στο οικείο Μητρώο της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, όπως ορίζεται από το Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών - ESA 2010 (Κανονισμός ΕΕ 549/2013, ΕΕΕΚ L174/1), εκτός των φορέων που υπάγονται στο Κεφάλαιο Β' του ν. 3429/2005 (Α' 314). Απογράφονται επίσης τα φυσικά πρόσωπα που απασχολούνται στο Δημόσιο, στα Ν.Π.Δ.Δ. και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με οποιουδήποτε τύπου σύμβαση έμμισθης εντολής, μίσθωσης έργου ή παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.»

Στόχος της δημιουργίας του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου ήταν να αποδοθεί συνεκτικά η συνολική εικόνα για τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν στους φορείς του δημοσίου τομέα και να διασφαλιστεί έκτοτε η μηνιαία παρακολούθηση των μεταβολών στον συνολικό αριθμό τους.

Οι Διευθύνσεις Προσωπικού οφείλουν να ενημερώνουν το Μητρώο για κάθε πρόσληψη ή αποχώρηση υπαλλήλου. Επίσης, οφείλουν να ενημερώνουν το Μητρώο και για κάθε

μεταβολή σε οποιοδήποτε από τα στοιχεία των υπαλλήλων που ανήκουν στο δυναμικό τους.

Προκειμένου μάλιστα να εξασφαλιστεί η απογραφή όλων των νεοπροσλαμβανόμενων τακτικών υπαλλήλων αλλά και η διαγραφή των αποχωρούντων τακτικών υπαλλήλων από το Μητρώο, προβλέφθηκε η υποχρέωση των Διευθύνσεων Προσωπικού να περιλαμβάνουν στις αποφάσεις πρόσληψης/διορισμού ή αποχώρησης που αποστέλλονται στο Εθνικό Τυπογραφείο για δημοσίευση, βεβαιώσεις εισαγωγής ή διαγραφής από το Μητρώο. Το Εθνικό Τυπογραφείο ελέγχει εάν οι εν λόγω βεβαιώσεις περιλαμβάνονται στις περιλήψεις διορισμού ή αποχώρησης και εάν διαπιστώσει ότι δεν αναφέρονται, επιστρέφει τις αποφάσεις αδημοσίευτες (άρθρο 49 παρ. 9 Ν. 3943/2011).

Από τη δημιουργία του και έκτοτε το Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου εμπλουτίζεται διαρκώς με νέες λειτουργικότητες. Εκτός της αρχικής του λειτουργικότητας εισαγωγής νέων υπαλλήλων, επικαιροποίησης των στοιχείων νέων και υπαρχόντων υπαλλήλων και διαγραφής των μη υπηρετούντων, έχει εμπλουτιστεί τα τελευταία χρόνια με νέες σημαντικές λειτουργικότητες οι οποίες τείνουν να το καταστήσουν ως ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (HRMS).

Οι νέες αυτές λειτουργικότητες που προστέθηκαν είναι τα Ψηφιακά Οργανογράμματα συμπεριλαμβανομένων των Περιγραμμάτων Θέσης Εργασίας, το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, η Ηλεκτρονική Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, η Διαχείριση του Ετήσιου και Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων.

Παράλληλα με το Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, και σύμφωνα με τις ίδιες ως άνω διατάξεις, ξεκίνησε στο Υπουργείο Οικονομικών η λειτουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ). Σκοπός της ΕΑΠ είναι η πληρωμή μέσω τραπεζικού λογαριασμού όλων των απογεγραμμένων υπαλλήλων. Η διασταύρωση της βάσης του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου με τα μισθολογικά στοιχεία των υπαλλήλων που υποβάλλονται στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής αποτελεί υποχρέωση που προκύπτει από το Ν.4046/2012: *«Η Κυβέρνηση εγκαθιδρύει ηλεκτρονικό αυτοματοποιημένο σύστημα το οποίο συνδέει την βάση δεδομένων απογραφής με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών (ΕΑΠ) η οποία θα δώσει την δυνατότητα σε μία περισσότερο αποτελεσματική κάλυψη, αξιολόγηση και πληρωμή των υπαλλήλων. Αυτό το σύστημα θα συντονίζεται με τα άλλα Υπουργεία [Δεύτερο Τρίμηνο του 2012].»*

Υλοποιώντας την ανωτέρω υποχρέωση, κάθε μήνα οι υπεύθυνοι μισθοδοσίας της οικείας υπηρεσίας υποβάλουν στην ΕΑΠ καταστάσεις μισθοδοσίας προκειμένου να προχωρήσει η καταβολή των αποδοχών. Η ΕΑΠ ελέγχει, μέσω διαλειτουργικότητας με το πληροφοριακό σύστημα της απογραφής, εάν όλοι οι μισθοδοτούμενοι έχουν απογραφεί και εάν διαπιστώσει παρεκκλίσεις ενημερώνει τον οικείο φορέα να απογράψει τους υπαλλήλους, παρέχοντας σχετική προθεσμία, πέραν της οποίας η μισθοδοσία διακόπτεται. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης του φορέα με την υποχρέωση απογραφής των υπαλλήλων στο Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου και πληρωμής των αποδοχών μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) προβλέπονται κυρώσεις οι οποίες προβλέπονται στην διάταξη της παρ. 1δ του άρθρου 2 του Ν.3845/2010 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.

«1.δ. Όλες ανεξαιρέτως οι πληρωμές των πάσης φύσεως αποδοχών και των πρόσθετων αμοιβών του προσωπικού της παραγράφου 1.β. του παρόντος άρθρου από 01.01.2013 διενεργούνται αποκλειστικά από την Ενιαία Αρχή Πληρωμής μέσω τραπεζικού λογαριασμού. Τυχόν πληρωμές που διενεργούνται με άλλο τρόπο, θα θεωρούνται αυτοδίκαια μη νόμιμες και θα επέρχονται οι εξής κυρώσεις: i) ως προς τα φυσικά πρόσωπα: Οι υπάλληλοι και οι δημόσιοι λειτουργοί που εμπλέκονται στις πληρωμές εκτός ΕΑΠ θα αντιμετωπίζουν τις κυρώσεις που προβλέπονται στις διατάξεις των άρθρων 256 ΠΚ (Απιστία σχετική με την Υπηρεσία), 259 ΠΚ (Παράβαση καθήκοντος) και 261 ΠΚ (Παρότρυνση υφισταμένων και ανοχή) «ii) Ως προς τα νομικά πρόσωπα: για όσο διάστημα παρατηρείται παρέκκλιση από την απογραφή στο Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου και από τη διαδικασία πληρωμής μέσω ΕΑΠ, αναστέλλεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η επιχορήγηση ή απόδοση πόρων ή οποιασδήποτε μορφής ενίσχυση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό. Στην περίπτωση των Ο.Τ.Α., επέρχεται παρακράτηση μέρους ή συνόλου από το ποσό των δικαιούμενων πόρων (ΚΑΠ-επιχορηγήσεις), καθώς και αναστολή εγκρίσεων πρόσληψης προσωπικού με συμβάσεις μίσθωσης έργου και ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Επιπροσθέτως, για τις ΔΕΚΟ και τα Ν.Π.Ι.Δ. του Κεφαλαίου Α' του ν. 3429/2005, καθώς και για τα Ν.Π.Δ.Δ., για όσο διάστημα παρατηρείται η ανωτέρω παρέκκλιση, επιπλέον των ανωτέρω, αναστέλλεται η καταβολή των αμοιβών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Η επί δίμηνο μη συμμόρφωση και η εξακολούθηση παρέκκλισης από τη διαδικασία πληρωμής μέσω ΕΑΠ που διαπιστώνεται από τον αρμόδιο κάθε φορά

φορέα επιφέρει την αυτοδίκαιη παύση της θητείας των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.»

Η Διεύθυνση Προσωπικού κάθε φορέα έχει μόνιμη πρόσβαση στην εφαρμογή μέσω internet προκειμένου να ενημερώνει τα στοιχεία των υπαλλήλων της. Μέσω του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού, υπηρεσίες που δεν διαθέτουν κάποιο εγκατεστημένο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRMS) μπορούν, ανά πάσα στιγμή, να έχουν πρόσβαση στα στοιχεία των υπαλλήλων τους χωρίς να ανατρέχουν διαρκώς στους φυσικούς φακέλους των υπαλλήλων τους για να ανακτήσουν πληροφορίες.

Σκοπός:

Βασική επιδίωξη της παρούσας θεματικής ενότητας είναι να εξοικειωθούν οι εκπαιδευόμενοι με την ιστορική εξέλιξη, τα βασικά χαρακτηριστικά, τη χρησιμότητα και τις βασικές λειτουργίες του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα αποτελεί μια σημαντική καινοτομία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της χώρας. Δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική, φιλική στο χρήστη και δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των δημόσιων φορέων με ενιαίο και αντικειμενικό τρόπο

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- ✓ Εξοικείωση με τις βασικές έννοιες, τη χρησιμότητα και τις βασικές λειτουργίες του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου. Εκμάθηση του τρόπου εισαγωγής ενός νέου υπαλλήλου στο μητρώο, εκμάθηση του τρόπου επικαιροποίησης των προσωπικών και υπηρεσιακών στοιχείων νέου ή υπάρχοντα υπαλλήλου, εκμάθηση του τρόπου διαγραφής υπαλλήλου του οποίου λύεται η διοικητικά η υπαλληλική του σχέση.

Έννοιες κλειδιά: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή), Ενιαία Αρχή Πληρωμής, Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων, Πρόσληψη υπαλλήλου, Εισαγωγή υπαλλήλου στο μητρώο, Επικαιροποίηση προσωπικών και υπηρεσιακών στοιχείων του, διαγραφή υπαλλήλου, λύση υπαλληλικής σχέσης.

5.1 Δυνατότητα αξιοποίησης των στοιχείων του Μητρώου

Η ορθή και έγκαιρη ενημέρωση των στοιχείων των υπαλλήλων στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου από τις υπηρεσίες έχει μεγάλη σημασία και πολλαπλά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους.

Για τις Διευθύνσεις Διοικητικού προσφέρεται η δυνατότητα για παράδειγμα, μέσω της μικροεφαρμογής/εικονιδίου «*Διαχείριση Προσωπικού*», να πραγματοποιήσουν διάφορες αναζητήσεις και ομαδοποιήσεις του προσωπικού τους και να εξάγουν τα κατάλληλα κάθε φορά δεδομένα που θα τις υποβοηθήσουν σημαντικά στο έργο τους, χωρίς να χρειάζεται απαραίτητως η προσπέλαση των φυσικών υπηρεσιακών φακέλων των υπαλλήλων τους. Για παράδειγμα μέσω των πολλαπλών φίλτρων αναζήτησης στην εν λόγω μικροεφαρμογή μπορούν να εξάγουν λίστα υπαλλήλων που έχουν τακτική σχέση εργασίας με την υπηρεσία ή μη τακτική εργασιακή σχέση/ορισμένου χρόνου. Μπορούν επίσης να εξάγουν λίστα υπαλλήλων που έχουν συγκεκριμένη κατηγορία εκπαίδευσης, βαθμό, κλάδο, ειδικότητα, μισθολογικό κλιμάκιο, ή ακόμα και συγκεκριμένη θέση ευθύνης. Έτσι μπορεί να εντοπίσει εύκολα η Διεύθυνση Διοικητικού υποψήφιους προακτέους για βαθμολογική ή για μισθολογική εξέλιξη σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Για τον ίδιο τον υπάλληλο, ο οποίος διαθέτοντας επικαιροποιημένα στοιχεία στο μητρώο μπορεί απρόσκοπτα να συμμετάσχει στη διαδικασία του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας, υποβάλλοντας ηλεκτρονικά την αίτηση του η οποία θα ενσωματώνει αυτόματα τα ατομικά και υπηρεσιακά του στοιχεία. Το ίδιο ισχύει και για τη διαδικασία υποβολής της ατομικής ετήσιας έκθεσης αυτό-αξιολόγησης του ή αξιολόγησης των υφισταμένων του.

Τέλος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χάραξη στρατηγικής ανθρωπίνου δυναμικού για το σύνολο του δημοσίου τομέα. Η ορθή και επικαιροποιημένη αποτύπωση των στοιχείων των υπαλλήλων των υπηρεσιών συμβάλει αποφασιστικά στον εντοπισμό των ελλείψεων του προσωπικού σε οργανικές μονάδες, σε κλάδους, ειδικότητες, κατηγορίες εκπαίδευσης, ηλικιακές ομάδες και σειρά άλλων κριτηρίων που αν ληφθούν υπόψη οδηγούν στην ορθότερη κατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού στο σύνολο του δημοσίου τομέα. Για παράδειγμα μπορεί να αποφασιστεί εάν κάποιες ελλείψεις μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά μέσω μετατάξεων υπηρετούντων υπαλλήλων ή εάν χρειάζεται να ξεκινήσουν διαδικασίες προσλήψεων.

Τα τελευταία χρόνια άλλωστε έχει καταστεί σαφές ότι, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Για τη διαμόρφωση της συνολικής πολιτικής του Ανθρώπινου Δυναμικού, το Υπουργείο Εσωτερικών χρησιμοποιεί τα στοιχεία της εφαρμογής «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)», η οποία διαρκώς αναπτύσσεται και επεκτείνεται.



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το θεσμικό πλαίσιο του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, μπορείτε να ανατρέξετε στην ιστοσελίδα της απογραφής στον ακόλουθο σύνδεσμο

Σύνδεσμος https://www.apografi.gov.gr/mitroo/mitroo_thesmiko.html

5.2 Βασικές διαδικασίες του Μητρώου

5.2.1 Εισαγωγή νέας πρόσληψης

Μια βασική διαδικασία του μητρώου είναι η εισαγωγή ενός νέου υπαλλήλου, μιας νέας πρόσληψης, στο πληροφοριακό σύστημα. Για να εισάγει ο πιστοποιημένος χρήστης του φορέα στην απογραφή έναν νέο υπάλληλο στο φορέα, μεταβαίνει στην εφαρμογή «Εισαγωγή Υπαλλήλων» από την αρχική σελίδα της εφαρμογής και επιλέγει «Πρόσληψη με προσδιορισμό ΑΦΜ και Επωνύμου».



Εικόνα 5-1 - Εικονίδιο Εισαγωγή Υπαλλήλων

Εικόνα 5-2 - Επιλογή εισαγωγή νέας πρόσληψης με προσδιορισμό ΑΦΜ και Επωνύμου

Επιλέγουμε νέα πρόσληψη για κάθε νέο απασχολούμενο που θέλουμε να εντάξουμε στο φορέα μας και χρειάζεται να εκδώσουμε τη βεβαίωση εγγραφής του στο μητρώο που προβλέπεται στην παρ. 9 του άρθρου 49 του Ν.3943/2011, καθώς και τη βεβαίωση της παρ. 10 του ίδιου άρθρου και νόμου προκειμένου να δημοσιευθεί η πράξη διορισμού ή πρόσληψης στο ΦΕΚ.

Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας καλείται να επιλέξει το είδος της εργασιακής σχέσης του νέου υπάλληλου. Οι εργασιακές σχέσεις χωρίζονται σε **Τακτικές Εργασιακές σχέσεις** και **Μη τακτικές** και η επιλογή της γίνεται από λίστα.

Εικόνα 5-3 - Επιλογή εργασιακής σχέσης υπαλλήλου

Μετά την επιλογή της εργασιακής σχέσης εισάγουμε το ΑΦΜ του υπαλλήλου, το ονοματεπώνυμο του, το πατρώνυμο, την απόφαση κατανομής (για τακτική εργασιακή σχέση) ή εγκριτική απόφαση (για μη τακτική εργασιακή σχέση), που έχει εκδοθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών και αφορά την έγκριση της συγκεκριμένης πρόσληψης, και την αιτιολογία της πρόσληψης.

Εισαγωγή Υπαλλήλων

Εισαγωγή Υπαλλήλου

Καταχώρηση νέας Πρόσληψης

Οδηγίες

ΑΦΜ

Επώνυμο

Όνομα

Πατρώνυμο

Εργασιακή Σχέση

ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ

Απόφαση Κατανομής

Επιλογή από Λίστα | Καθαρισμός

Αιτιολογία

< Προηγούμενο

Επόμενο >

Έξοδος

Εικόνα 5-4 - Συμπλήρωση ΑΦΜ, Επωνύμου, Απόφασης Κατανομής και Αιτιολογίας πρόσληψης

Ακολουθεί η Ολοκλήρωση εισαγωγής με την επιβεβαίωση των στοιχείων και την εκτύπωση της αντίστοιχης βεβαίωσης εισαγωγής η οποία περιέχει και τον μοναδικό αριθμό που περιλαμβάνεται στην περίληψη διορισμού που δημοσιεύεται από το Εθνικό Τυπογραφείο (άρθρο 49 παρ. 9 Ν. 3943/2011).

Εισαγωγή Υπαλλήλων

Εισαγωγή Υπαλλήλου

Επιτυχής Πρόσληψη Υπαλλήλου

Οδηγίες

Ο υπάλληλος **ΕΠΩΝΥΜΟ** με ΑΦΜ **007213223** προστέθηκε στις **Εκκρεμείς προσλήψεις** της Διεύθυνσης Προσωπικού με στοιχεία:

Εγκριτική Απόφαση/Απόφαση Κατανομής: **ΟΠΣ 4/1**

Αριθμός Πρόσληψης: **4/2022**

Αιτιολογία: **Διορισμός / Πρόσληψη**

Εργασιακή Σχέση: **ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ**

Εκτύπωση Βεβαίωσης

< Προηγούμενο

Επόμενο >

Έξοδος

Εικόνα 5-5 - Επιβεβαίωση επιτυχούς εισαγωγής υπαλλήλου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Βεβαίωση Πρόσληψης

Βεβαιώνεται ότι ο/η **ΕΠΩΝΥΜΟ ΟΝΟΜΑ** με Α.Φ.Μ. **007213223** εντάχθηκε στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου την 28 Αυγ 2022 17:41 στον φορέα **ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ** (Αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού / Προσωπικού **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**)

Αιτιολογία Προσθήκης: **Διορισμός / Πρόσληψη**

*(Αριθμός Βεβαίωσης Εγγραφής στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου: **9661125228/28.08.2022**)

*(Αριθμός Βεβαίωσης ΔΙΠΑΑΔ/Υπ. Εσωτερικών: **4/28.08.2022**)

Εικόνα 5- 6 - Έκδοση βεβαίωσης πρόσληψης υπαλλήλου

Με την έκδοση της εν λόγω βεβαίωσης ολοκληρώνεται το **πρώτο από τα δυο** απαραίτητα στάδια προκειμένου ο υπάλληλος να γίνει ενεργός στο μητρώο. Η εγγραφή που δημιουργήθηκε είναι προσβάσιμη μέσω της μικροεφαρμογής/εικονιδίου «Προσλήψεις». Ο υπάλληλος παραμένει σε εκκρεμότητα στις «Προσλήψεις» μέχρι να εκδοθεί το ΦΕΚ διορισμού του και να κληθεί να αναλάβει τελικά υπηρεσία στον φορέα.



Προσλήψεις

Εικόνα 5-7 - Εικονίδιο προσλήψεις

Μόλις τελικώς εκδοθεί το ΦΕΚ διορισμού του υπαλλήλου και αναλάβει υπηρεσία στο φορέα, μεταβαίνουμε στη μικροεφαρμογή/εικονιδίου «Προσλήψεις» για να ολοκληρώσουμε το **δεύτερο στάδιο** της διαδικασίας, οριζόντια δεξιά δίπλα από την εγγραφή του εν λόγω υπαλλήλου επιλέγουμε «Ολοκλήρωση». Συμπληρώνουμε τα υπόλοιπα στοιχεία του και στη συνέχεια ο υπάλληλος γίνεται πλέον ενεργός στο μητρώο μαζί με όλους τους υπόλοιπους υπαλλήλους του φορέα.

ΑΦΜ	Ονοματεπώνυμο	Κατάσταση	Ημ/νία Καταχώρησης	Εγκριτική Απόφαση	Αιτιολογία	Εργ. Σχέση	Κωδικός	ΑΑ Πρόσληψης	Ολοκλήρωση	Εκτίμηση Βαθμολογίας	Αλλαγή Εγκριτικής Απόφασης
049652443	ΕΠΩΝΥΜΟ ΟΝΟΜΑ	Εκκρεμεί	28/8/2022 2:36 μμ	ΔΠΠ/Φ.ΕΓΚΡ.1/136 /19443	Διορισμός / Πρόσληψη	ΕΠΙ ΘΗΤΕΙΑ	9615511055	3	☒		

1 - 1 από 1 εγγραφές

Εικόνα 5-8 - Επιλογή ολοκλήρωσης πρόσληψης που βρίσκεται σε εκκρεμότητα


ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
*** Νέα Εφαρμογή - Περιβάλλον Δοκιμών #3 (apograft_test3) ***

Ολοκλήρωση Πρόσληψης

Εισαγωγή Υπαλλήλου
Ολοκλήρωση Πρόσληψης
Οδηγίες

ΑΦΜ

Ονοματεπώνυμο

Πατρώνυμο

Εγκριτική Απόφαση

Αριθμός Έγκρισης

Αιτιολογία

Εργασιακή Σχέση

Κατηγορία Προσωπικού

Ημ/νία Πρόσληψης/Διορισμού

Εικόνα 5-9 - Ολοκλήρωση πρόσληψης

Ολοκλήρωση Πρόσληψης	
Εισαγωγή Υπαλλήλου <i>Επιβεβαίωση στοιχείων Ολοκλήρωσης Πρόσληψης</i>	Οδηγίες
Ο υπάλληλος ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ με ΑΦΜ 018499460 θα προστεθεί στους υπαλλήλους της Διεύθυνσης Προσωπικού ως νέα πρόσληψη με τα παρακάτω στοιχεία: Αιτιολογία: Διορισμός / Πρόσληψη Εργασιακή Σχέση: ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ Κατηγορία Προσωπικού: ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ Ημερομηνία Πρόσληψης/Διορισμού: 28/08/2022 Εγκριτική Απόφαση/Απόφαση Κατανομής: ΟΠΣ 4/1 Αριθμός Έγκρισης: 5/2022	
< Προηγούμενο Ολοκλήρωση > Έξοδος	

Εικόνα 5-10 - Επιβεβαίωση επιτυχούς ολοκλήρωσης πρόσληψης υπαλλήλου

Όλοι οι ενεργοί υπάλληλοι του φορέα απεικονίζονται στη μικροεφαρμογή/Εικονίδιο «Διαχείριση Προσωπικού».



Εικόνα 5-11 - Εικονίδιο Διαχείριση Προσωπικού

5.2.2 Επισκόπηση και ενημέρωση των πεδίων της καρτέλας του υπαλλήλου στο μητρώο

Από το εικονίδιο «Διαχείριση Προσωπικού», ο πιστοποιημένος χρήστης του φορέα στην απογραφή, διαχειρίζεται το προσωπικό που έχει υπαχθεί στο φορέα. Μπορεί να αναζητήσει υπαλλήλους, να εξάγει δεδομένα του προσωπικού, να διαγράψει υπαλλήλους, να τους εντάξει / απεντάξει από ειδικά καθεστώτα, να δει τις ενέργειες που έχουν γίνει για κάθε υπάλληλο, να επεξεργαστεί τα ατομικά τους στοιχεία.

Για να ενημερωθούν τα στοιχεία ενός υπαλλήλου, πατάμε πάνω στο ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου που θέλουμε, από τους διαθέσιμους του πίνακα, για να ανοίξει η ατομική καρτέλα του.

Η ατομική καρτέλα του υπαλλήλου αποτελείται από τρεις επιμέρους υπό-καρτέλες/ενότητες.

Στην πρώτη από αυτές «*Ταυτότητα*» τηρούνται τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου και τα στοιχεία επικοινωνίας του.

Ταυτότητα	Σχέση με ΔΔ	Εκπαίδευση
Προσωπικά Στοιχεία		
ΑΦΜ 028267540	ΑΜΚΑ 00000000000	Αρ. Δελτίου Ταυτότητας AK112233
Όνομα ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛ	Επώνυμο ΕΠΩΝΥΜΟ	Φύλο Γυναίκα
Όνομα Πατέρα ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ	Επώνυμο Πατέρα ΕΠΩΝΥΜΟ ΠΑΤΕΡΑ	
Όνομα Μητέρας ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΕΡΑΣ	Επώνυμο Μητέρας ΕΠΩΝΥΜΟ ΜΗΤΕΡΑΣ	
Ημερομηνία Γέννησης 1/4/1981	Οικογ. Κατάσταση ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	
Αρ. Παιδιών 2	Αρ. Παιδιών που είναι Προστ/μενα Μέλη 1	
Στοιχεία Επικοινωνίας		
Χώρα ΕΛΛΑΔΑ	Δημοτική Ενότητα (Δήμος) ΑΘΗΝΑΙΩΝ (Ν. ΑΘΗΝΩΝ)	Επιλογή από Λίστα Καθαρισμός
Ταχ. Κώδικας 41222	Οδός και Αριθμός ODOSARITHMOS	
Τηλέφωνο 213 13 13 131	Κινητό 693 13 13 131	Διεύθυνση Email vale_to_sosto@gmail.com
Ενημέρωση Στοιχείων Υπαλλήλου		Επιστροφή

Εικόνα 5-13 - Καρτέλα Ταυτότητα υπαλλήλου

Πιο συγκεκριμένα τηρούνται τα εξής στοιχεία (Καρτέλα ταυτότητα): Όνομα, Επώνυμο, ΑΦΜ, ΑΜΚΑ, ΑΔΤ, Όνομα και Επώνυμο Πατέρα και Μητέρας, Φύλο, Ημερομηνία Γέννησης, Οικογενειακή Κατάσταση, Αριθμό Παιδιών, Διεύθυνση Κατοικίας, Προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας

Στη δεύτερη και βασικότερη καρτέλα «Σχέση με ΔΔ» εμφανίζεται η υπηρεσιακή κατάσταση που έχει ο υπάλληλος με τη συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία ή το Ν.Π.Ι.Δ.

3. Στοιχεία Υπηρεσιακής Κατάστασης

α. Οργανικός Φορέας

Φορέας

ΤΕΣΤ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ 38

Διεύθυνση Προσωπικού

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

Κύρια Διεύθυνση Προσωπικού ☒

β. Φορέας Απασχόλησης

Ιδίας με τον Οργανικό Φορέα ☒

Φορέας Απασχόλησης

ΤΕΣΤ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ 38

γ. Διεύθυνση Εργασίας

Διεύθυνση Εργασίας

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

ΕΛΛΑΔΑ 10674 ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 40

Τηλέφωνο Εργασίας

2122122122

Email Εργασίας

email@gmail.com

δ. Στοιχεία Θέσης

Εργασιακή Σχέση

[Αλλαγή Εργ. Σχέσης](#)

ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ

Κατηγορία Προσωπικού

[Αλλαγή Κατηγορίας Προσωπικού](#)

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Ημ/νία Πρόσληψης/Μετάταξης

21/3/2023



Τρόπος Διορισμού

ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ Π ▼

ΦΕΚ Διορισμού/Μετάταξης

Τεύχος Γ ▼

Αριθμός

100

Έτος

2010

Ο Διορισμός/Μετάταξη δεν δημοσιεύτηκε σε ΦΕΚ ☐

Εγκριτική Απόφαση Πρόσληψης

ΟΠΣ 5/1

Πηγή Χρηματοδότησης

Αναγνωρισμένη υπηρεσία πριν την Πρόσληψη/Μετάταξη

5

έτη

6

μήνες

15

ημέρες

Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό

Τομέα

▼

έτη

Αριθμός Μητρώου

▼

Κατηγορία Εκπαίδευσης

ΠΕ

▼

Κλάδος

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Ειδικότητα

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Βαθμός

Α'

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Θέση Ευθύνης

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ▼

Μισθολόγιο

ΛΟΙΠΑ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Μισθολογικό Κλιμάκιο

12

[Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Θέση

[Πληροφορίες](#) | [Επιλογή από Λίστα](#) | [Καθαρισμός](#)

Ενημέρωση Στοιχείων Υπαλλήλου

Επιστροφή

Εικόνα 5-14 - Καρτέλα Σχέση με Δημόσια Διοίκηση υπαλλήλου

Στην καρτέλα αυτή τα στοιχεία που τηρούνται είναι τα εξής (Καρτέλα σχέση με ΔΔ): Φορέας Οργανικής Θέσης, Φορέας Απασχόλησης, Είδος εργασιακής σχέσης, Κατηγορία προσωπικού, Κατηγορία εκπαίδευσης, Κλάδος, Ειδικότητα, Βαθμός, Θέση Ευθύνης, Ημερομηνία πρόσληψης ή μετάταξης στο Φορέα, Διεύθυνση Εργασίας, Στοιχεία Επικοινωνίας, Δεύτερη θέση απασχόλησης σε δημόσιο φορέα εφόσον υφίσταται κ.ά

Στη τρίτη καρτέλα «Εκπαίδευση» εμφανίζονται τα πτυχία, μεταπτυχιακά, διδακτορικά καθώς και η γνώση ξένων γλωσσών τα οποία έχουν κατατεθεί στον προσωπικό «φυσικό» φάκελο του υπαλλήλου στον φορέα και μπορούν να επιβεβαιωθούν από την υπηρεσία του.

Ταυτότητα	Σχέση με ΔΔ	Εκπαίδευση
Πτυχία		
Πτυχίο 1		
Χώρα ΕΛΛΑΔΑ	Τύπος Πτυχίου ΠΤΥΧΙΟ	
Εκπαιδευτικό Ιδρυμα ΑΣΟΕΕ		
Τίτλος Πτυχίου ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ		
Σχολή ΑΣΟΕΕ		
Τμήμα ΑΣΟΕΕ		
Αναγνωρισμένο ☐	Συναφές ☐	
Διαγραφή Πτυχίου		
Πτυχίο 2		
Χώρα ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Τύπος Πτυχίου ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	
Εκπαιδευτικό Ιδρυμα CAMBRIDGE		
Τίτλος Πτυχίου MARKETING		
Σχολή MARKETING		
Τμήμα MARKETING		
Αναγνωρισμένο ☒	Συναφές ☒	
Διαγραφή Πτυχίου		
Προσθήκη Πτυχίου		
Ξένες Γλώσσες		
Γλώσσα ΙΤΑΛΙΚΑ	Επίπεδο Γνώσης ΑΡΙΣΤΗ	Διαγραφή
Προσθήκη Γλώσσας		
Ενημέρωση Στοιχείων Υπαλλήλου		
Επιστροφή		

Εικόνα 5-15 - Καρτέλα Εκπαίδευση υπαλλήλου

Στη συγκεκριμένη καρτέλα τηρούνται τα στοιχεία **(Καρτέλα εκπαίδευση)**: Απολυτήρια πρωτοβάθμιας/Δευτεροβάθμιας, Πτυχία, Ξένες Γλώσσες.

Όλα τα πεδία τα οποία εμφανίζονται σε λευκό φόντο σε όλες τις επιμέρους καρτέλες του υπαλλήλου μπορούν να τροποποιηθούν και να ενημερωθούν από τον φορέα του. Πεδία τα οποία εμφανίζονται σε γκρι φόντο δεν μπορούν να τροποποιηθούν ή επιτρέπεται μόνο η υπό περιορισμένες προϋποθέσεις τροποποίηση τους. Σε κάθε αλλαγές που πραγματοποιούνται στην καρτέλα του υπαλλήλου η αποθήκευση τους (save) γίνεται μέσω της επιλογής «Ενημέρωση Στοιχείων Υπάλληλου».

5.2.3 Διαγραφή υπαλλήλου από το μητρώο

Όταν λυθεί διοικητικά η υπαλληλική σχέση του υπαλλήλου με τον φορέα ο πιστοποιημένος χρήστης του φορέα στην απογραφή οφείλει να διαγράψει τον υπάλληλο από το μητρώο. Η διαγραφή πραγματοποιείται επίσης από το εικονίδιο «Διαχείριση Προσωπικού». Αφού εντοπιστεί η εγγραφή με το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου που πρέπει να διαγραφεί επιλέγεται το κουμπί Διαγραφή. Στο επόμενο βήμα της διαδικασίας επιλέγεται η αιτιολογία διαγραφής και η ημερομηνία ισχύος της διαγραφής.

Εικόνα 5-16 - Επιλογή Διαγραφής υπαλλήλου

Έκπτωση λόγω απώλειας ιθαγένειας
Απόλυση για σωματική ή πνευματική ανικανότητα
Απόλυση λόγω ακαταλληλότητας κατά το άρθρο 95 του Υπαλληλικού Κώδικα
Απόλυση λόγω ανάκλησης διορισμού
Απόλυση λόγω επιβολής της ποινής οριστικής παύσης
Απόλυση λόγω καταγγελίας σύμβασης εργασίας
Απόλυση λόγω συμπλήρωσης ορίου ηλικίας και τριακονταπενταετίας ή ανώτατου ορίου ηλικίας
Απόταξη
Αυτεπάγγελτη αποστράτευση με πρωτοβουλία της Υπηρεσίας
Αυτοδίκαιη έκπτωση λόγω ποινικής καταδίκης
Αυτοδίκαιη παραίτηση λόγω αποδοχής άλλης θέσης στο Δημόσιο
Διαγραφή λόγω θανάτου
Διαγραφή λόγω λανθασμένης εισαγωγής
Καταγγελία σύμβασης εργασίας για σπουδαίο λόγο οφειλόμενο σε υπαιτιότητα του εργαζόμενου
Λήξη Σύμβασης ή Θητείας
Λοιπές Περιπτώσεις
Λόγω απορριπτικής δικαστικής απόφασης
Παραίτηση
Παραίτηση λόγω συνταξιοδότησης

Εικόνα 5-17 - Επιλογή αιτιολογίας διαγραφής

Το σύστημα ρωτάει για επιβεβαίωση της διαγραφής και επιλέγουμε «Ολοκλήρωση».

Διαγραφή Υπαλλήλων	
Διαγραφή Υπαλλήλου ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ - 026621285 <i>Επιβεβαίωση Διαγραφής</i>	Οδηγίες
Ο υπάλληλος ΕΠΩΝΥΜΟ με ΑΦΜ 026621285 θα διαγραφεί από τη Διεύθυνση Προσωπικού με αιτιολογία Παραίτηση λόγω συνταξιοδότησης	
Αν είστε βέβαιοι πατήστε 'Ολοκλήρωση'.	
< Προηγούμενο Ολοκλήρωση > Ακύρωση Έξοδος	

Εικόνα 5-18 - Επιβεβαίωση διαγραφής υπαλλήλου

Διαγραφή Υπαλλήλων	
Διαγραφή Υπαλλήλου ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ - 030658318 <i>Επιτυχής Διαγραφή</i>	Οδηγίες
Ο υπάλληλος ΕΠΩΝΥΜΟ με ΑΦΜ 030658318 διαγράφηκε από τη Διεύθυνση Προσωπικού.	
< Προηγούμενο Επόμενο > Έξοδος	

Εικόνα 5-19 - Ολοκλήρωση επιτυχούς διαγραφής υπαλλήλου

Ακολουθεί η εκτύπωση της αντίστοιχης βεβαίωσης διαγραφής η οποία περιέχει και τον μοναδικό αριθμό που περιλαμβάνεται στην περίληψη διορισμού που δημοσιεύεται από το Εθνικό Τυπογραφείο (άρθρο 49 παρ. 9 Ν. 3943/2011).



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

Βεβαίωση Διαγραφής

Βεβαιώνεται ότι ο/η **ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ** με Α.Φ.Μ. **035991012** διαγράφηκε από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου την 18 Οκτ 2023 13:20 από τον φορέα **ΤΕΣΤ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ 38** (Αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού / Προσωπικού **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ**)

Αιτιολογία Διαγραφής: **Παραίτηση**

*(Αριθμός Βεβαίωσης Διαγραφής από το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου: **3493431061/18.10.2023**)

Εικόνα 5-20 - Έκδοση βεβαίωσης διαγραφής

Βιβλιογραφία Ενότητας

https://www.apografi.gov.gr/thesmiko_plaisio_all/nomoi.html

https://www.apografi.gov.gr/thesmiko_plaisio_all/egkykliai.html

https://www.apografi.gov.gr/thesmiko_plaisio_all/kya.html

6. Ψηφιακά οργανογράμματα

Εισαγωγή



Η έννοια της οργανωτικής δομής ενός φορέα - οργανισμού περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αυτός διαχειρίζεται το σύνολο των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτει, καθώς και τις γραμμές εργασιών, εντολών, πολιτικών ώστε να πετύχει τους στόχους του.

Η απεικόνιση αυτής της δομής είναι αναγκαία και γίνεται μέσω ενός οργανογράμματος, το οποίο με τη σειρά του παρουσιάζει τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, χωρισμένες σε θέσεις προϊσταμένων, κλάδους και μονάδες σε όλο το φάσμα της.

Η οργανωτική δομή καθώς και η απεικόνιση της μέσω του οργανογράμματος, ταυτίζονται στην περίπτωση των φορέων - οργανισμών, με την έννοια της οργάνωσης, δηλαδή τον προσανατολισμό όλων των επιμέρους στοιχείων, υλικών και άυλων, ως προς την επιθυμητή κατάληξη αποτελεσμάτων.

Σκοπός:



Σκοπός της παρούσας θεματική ενότητας είναι η σε βάθος κατανόηση των ψηφιακών οργανογραμμάτων ως βασικό μέρος του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- ✓ Η κατανόηση της συνολικής διαδικασίας κατάρτισης ενός ψηφιακού οργανογράμματος.
- ✓ Η εξοικείωση με την εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα.

Έννοιες κλειδιά:



Ψηφιακό Οργανόγραμμα, Οργανικές Μονάδες, Θέσεις φορέα.

6.1 Ποια η αξία των Οργανογραμμάτων

6.1.1 Γιατί να έχω οργανωτική δομή;

Η έννοια της οργανωτικής δομής ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο είναι διευθετημένα να λειτουργούν τα διάφορα μέρη ενός φορέα - οργανισμού. Αποτελεί με άλλα λόγια το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει το ανθρώπινο δυναμικό του

φορέα - οργανισμού και τις ομάδες για την επίτευξη διαφόρων ενεργειών, οι οποίες θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των τελικών στόχων του.

6.1.2 Γιατί όλοι οι φορείς - οργανισμοί πρέπει να έχουν οργανωτική δομή;

Οι φορείς - οργανισμοί επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Φέρουν νομική, αστική και κοινωνική ευθύνη στα σύνολα ή υποσύνολα στα οποία προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες, ανεξάρτητα αν ο απώτερος σκοπός τους είναι το κέρδος ή όχι. Η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η επιχειρησιακή ικανότητα ενός φορέα - οργανισμού βασίζεται κυρίως στην οργανωτική του δομή.

Η οργάνωση στο πλαίσιο ενός φορέα - οργανισμού αποτελεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της το οποίο λειτουργεί έχοντας κοινό όραμα, κοινούς σκοπούς και συγκεκριμένους στόχους τόσο ανά άτομο όσο και ανά ομάδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο υπάρχουν πλαίσια που εΐθισται να ονομάζονται πολιτικές ή διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τις ενέργειες στο χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα αυτών. Συνεπώς, κάθε άτομο είναι έτσι σε θέση να γνωρίζει το λόγο για τον οποίο βρίσκεται εκεί, τι ακριβώς θα πρέπει να κάνει και τι αναμένετε από αυτόν. Ξέρει σε ποιον πρέπει να αναφερθεί, από ποιον να πάρει βοήθεια και σε ποιον θα πρέπει να ζητήσει το οτιδήποτε.

Η λογική της οργανωτικής δομής ενός φορέα - οργανισμού, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου, προσπαθεί να συντονίσει όλα αυτά τα επιμέρους υλικά και άυλα αγαθά (δηλ. τους πόρους), δομές και υποδομές, έτσι ώστε ο φορέας - οργανισμός εν τέλει να είναι αποτελεσματικός, να διέπεται από καλή φήμη, να έχει ευχαριστημένους εργαζόμενους, που θα προσφέρουν σωστά υπηρεσίες ή προϊόντα.

Ακόμα, η οργανωτική δομή βοηθά τα στελέχη ενός φορέα - οργανισμού να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους αλλά και τις αρμοδιότητες των άλλων, επιτρέποντας έτσι την αποφυγή συγκλίσεων για τη θέση κάθε ατόμου στον φορέα - οργανισμό. Έτσι, ορίζονται επ' ακριβώς η ιεραρχία του φορέα - οργανισμού, οι οργανικές μονάδες και οι εκχώρηση ευθυνών, η στρατηγική του και τέλος, ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα αποτελούν την ομάδα κάθε οργανικής μονάδας.

6.2 Η σημασία του οργανογράμματος

Η αποτύπωση της οργανωτικής δομής ενός φορέα - οργανισμού σε οργανόγραμμα είναι αναγκαία, γιατί σε αυτό απεικονίζεται, έστω και ατελώς:

- Η θέση κάθε οργανωτικής μονάδας μέσα στον οργανισμό.
- Η υπηρεσιακή θέση κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό.
- Πολύ βασικές σχέσεις του με άλλα άτομα, τόσο εντός της Υπηρεσίας όσο και εκτός.

Πέραν όμως από την οργανωτική δομή, μέσα από ένα οργανόγραμμα μπορεί να δοθούν και άλλες χρήσιμες πληροφορίες ως προς την οργάνωση, όπως η ύπαρξη

- Πιθανών κέντρων κόστους και προϋπολογισμού.
- Επιχειρησιακών ή άλλων οργανωτικών μονάδων
- Βασικών καναλιών επίσημης επικοινωνίας κλπ.

Επομένως, ένα σωστά καταρτισμένο οργανόγραμμα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας.

6.3 Οργανόγραμμα: Ορισμός – Τύποι - Κατηγορίες

Ένα **οργανόγραμμα** είναι μια απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανικής δομής ή των λειτουργιών ενός φορέα - οργανισμού. Αποτελεί το βασικότερο δομικό της εργαλείο και είναι ταυτόσημο με την έννοια της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, το οργανόγραμμα ορίζει τη σειρά και την κατεύθυνση προς τελικούς στόχους, εξυπηρετώντας το όραμα, τους σκοπούς και τις ενέργειες του φορέα - οργανισμού. Θα μπορούσαμε να αντιστοιχίσουμε ένα οργανόγραμμα με τον φέροντα σκελετό μίας οποιασδήποτε οικοδομής, που πάνω του θα στηρίζουμε τα υπόλοιπα κομμάτια της κατασκευής.

Το οργανόγραμμα είναι μία αποτύπωση της ιδανικής δομής που έχει επιλέξει ένας φορέας - οργανισμός, απεικονίζοντας όλες τις ομάδες ομοειδών λειτουργιών αλλά και τις αντίστοιχες υποομάδες, οι οποίες σε συνεργασία μπορούν να οδηγήσουν τον φορέα - οργανισμό στην επίτευξη του σκοπού του.

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, το οργανόγραμμα αποτελεί τη σχηματική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης του φορέα - οργανισμού, παρουσιάζοντας γραφικά τις κύριες λειτουργίες και τις σχέσεις εξουσίας.

Σ' αυτό το πλαίσιο, το οργανόγραμμα ενός φορέα - οργανισμού θα μπορούσε να ορισθεί και ως σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μίας οργάνωσης, και πιο συγκεκριμένα, των μερών αυτής, των τμημάτων, των υποτμημάτων, των θέσεων εργασίας και των σχέσεων εξουσίας που τα συνδέουν.

Συνεπώς, το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτε άλλο από αυτό το επιχειρησιακό δομικό εργαλείο, το οποίο είναι συνώνυμο της οργανωτικής δομής ενός φορέα - οργανισμού και η σωστή του αποτύπωση είναι αναγκαία καθώς απεικονίζει την πλήρη εικόνα του φορέα - οργανισμού όπου κάθε στοιχείο ξεχωριστά αλλά ταυτόχρονα όλα τα στοιχεία μαζί συνάδουν στη δημιουργία ενός προϋπολογισμένου αποτελέσματος.

6.3.1 Τύποι οργανογραμμάτων



- **ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΕ ΜΟΡΦΗ ΔΕΝΤΡΟΥ Ή ΑΝΤΕΣΤΡΑΜΜΕΝΟΥ ΔΕΝΤΡΟΥ**

Ο πιο συνήθης τύπος οργανογράμματος που αφορά διοίκηση φορέων - οργανισμών, η οποία γίνεται κυρίως από ένα ή δύο άτομα χωρίς περαιτέρω διάρθρωση και καταμερισμό ευθυνών.

Αποτελεί τον πιο συνήθη τύπο, διότι θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αυτοφυές. Συναντάται στο σύνολο των φορέων - οργανισμών, όπου το όργανο διοίκησης χρησιμοποιεί μία απλή δομή οριζόντιου τύπου.

Ο συγκεκριμένος τύπος οργανογράμματος δεν εξυπηρετεί καταστάσεις σε φορείς - οργανισμούς άνω των τριών ατόμων και είθισται να παρουσιάζονται δομικά προβλήματα σε αυτούς στους οποίους εφαρμόζεται.

Παρόλα αυτά ένας πολύ μικρός σε μέγεθος φορέας - οργανισμός μπορεί να έχει τέτοιου τύπου οργάνωση.

- **ΠΥΡΑΜΙΔΟΕΙΔΕΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Το πυραμιδοειδές οργανόγραμμα αφορά φορείς - οργανισμούς με επίπεδα εξουσίας και διοίκησης. Χρησιμοποιείται ευρύτατα από μεγάλους οργανισμούς και θεωρείται ίσως η καλύτερη δομή που αφορά τις κατευθύνσεις των εντολών και πώς αυτές διανέμονται εσωτερικά.

Η ανάπτυξη στα πυραμιδοειδή οργανογράμματα, σε αντίθεση με αυτά του αντεστραμμένου δέντρου, γίνονται και οριζόντια και κάθετα. Τα οργανογράμματα αυτού του τύπου μπορούν να κατανέμουν καλύτερα τα επίπεδα ευθυνών και στόχων σε όλο το εύρος τους.

Αποτελούν την κυριότερη ομάδα οργανογραμμάτων στο ελληνικό δημόσιο.

• ΚΥΚΛΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο τύπο οργανογράμματος στον οποίο γύρω από μία πηγή αναπτύσσονται περιοχές, τμήματα ή projects τα οποία δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά μόνο με την πηγή. Στα οργανογράμματα αυτού του τύπου, έχουμε απευθείας ανάθεση εντολών και εν συνεχεία την πλήρη διαχείριση τους ανά τμήμα χωρίς άλλη βοηθητική υποστήριξη.

Ο συγκεκριμένος τύπος οργανογράμματος μπορεί να εφαρμοστεί σε μεμονωμένες μόνο περιπτώσεις που ο φορέας - οργανισμός πιθανώς χρειάζεται μεγαλύτερη ευελιξία με την προϋπόθεση ότι κάθε τμήμα, γύρω από τον πυρήνα, μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα.

6.3.2 Βασικές κατηγορίες οργανογραμμάτων

Οι κύριες κατηγορίες - Είδη οργανωτικής δομής είναι οι παρακάτω:

Λειτουργική Οργανωτική Δομή

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής χωρίζει τον φορέα – οργανισμό ανά βασικές λειτουργίες. Συνήθως μερικές από αυτές είναι: προϋπολογισμός – προμήθειες - έλεγχος δαπανών, ανθρώπινο δυναμικό, επιτελικές αρμοδιότητες συνυφασμένες με την αποστολή του φορέα - οργανισμού.

Πλεονεκτήματα:

- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος
- Ευνοεί την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (κατά πως είναι οργανωμένες οι λειτουργίες)
- Τυποποίηση διαδικασιών
- Μεγάλο ποσοστό αυτοματισμού απλών βημάτων
- Διαμοιρασμός τεχνογνωσίας

Προϊοντική Οργανωτική Δομή

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής ταξινομεί τους πόρους του φορέα – οργανισμού ανά βασικά προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχει. Πολλές φορές αυτός ο τύπος οργανογράμματος έπεται της οργάνωσης ανά λειτουργία. Κύριος λόγος για την ύπαρξη αυτής της δομής είναι η επικέντρωση του φορέα – οργανισμού στον κύκλο ανάπτυξης των υπηρεσιών. π.χ.: σε μια Δ/νση Πληροφορικής: Τμήμα software και Τμήμα hardware.

Πλεονεκτήματα:

- Επιτυγχάνεται προϊοντική αρτιότητα
- Προσανατολισμός στην καινοτομία μέσω βελτιώσεων

Γεωγραφική Οργανωτική Δομή

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής διαχωρίζει τον φορέα – οργανισμό ανά σημαντικά γεωγραφικά τμήματα. Είναι οργανωμένη βάσει τοποθεσιών, πόλεων ή και κρατών για διεθνείς οργανισμούς με πολλά παραρτήματα ανά τον κόσμο. Γενικότερα αν θέλαμε να κάνουμε μια γενίκευση και πρώιμη σύνδεση συγκεκριμένου τύπου οργανογράμματος με τη στρατηγική θα μπορούσαμε να πούμε ότι η γεωγραφική οργάνωση προϋποθέτει παρουσία σε πολλές γεωγραφικές περιοχές, ώστε να κρίνεται αναγκαία η κατάτμηση του φορέα – οργανισμού οργανωτικά ώστε να έχει άμεση συνάρτηση η κάθε περιφερειακή υπηρεσία με τις τοπικές συνθήκες («Think global, act local»).

Πλεονεκτήματα:

- Μειώνει τα κόστη μεταφοράς με τη διατήρηση τοπικού δικτύου διανομής και γραφεία λειτουργίας του φορέα – οργανισμού
- Ευνοεί την προσαρμογή υπηρεσιών και διαφήμισης του στις ιδιαίτερες τοπικές παραδόσεις των καταναλωτών
- Στρατηγικά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τοπικά θέματα προς επίλυση και βελτιστοποίηση
- Ενισχύει τις σχέσεις με την τοπική κοινότητα

Δομή μήτρας

Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής δημιουργείται και οργανώνει τις λειτουργίες του φορέα – οργανισμού σε δυο (2) ή περισσότερες διαστάσεις στις οποίες οι υπάλληλοι αναφέρονται σε δυο (2) και πλέον προϊσταμένους. Οι συνδυασμοί αφορούν δομή ανά γεωγραφική

κατανομή με δομή ανά λειτουργία, ή δομή ανά έργο (project structure) και δομή ανά κατηγορία πελάτη (customer segment). Αποτελεί συνήθως την πιο δύσκολα υλοποιήσιμη οργάνωση δομής ενός φορέα – οργανισμού.

Πλεονεκτήματα:

- Επιτρέπει να επικεντρώνεται σε δυο στόχους ταυτόχρονα (π.χ. παροχή υπηρεσίας και να διατηρεί τη γεωγραφική διάσταση της δομής με παρουσία τοπικά όπου χρειάζεται).
- Εξοικονόμηση πόρων εξειδικευμένου προσωπικού.

6.4 Ψηφιακό Οργανόγραμμα: Ορισμός - Νομοθεσία

Το ψηφιακό οργανόγραμμα είναι η αποτύπωση του οργανογράμματος ενός φορέα – οργανισμού σε ηλεκτρονική μορφή.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση πήρε τη μορφή ως ακολούθως:

Με το άρθρο 16 του ν.4440/2016 (Α' 224) προβλέφθηκε ότι:

«Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, των οποίων το προσωπικό απογράφεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί.»

Η πρακτική εφαρμογή της ανωτέρω διάταξης βρίσκεται διαθέσιμη σε όλους τους πολίτες στην ιστοσελίδα της απογραφής στη διεύθυνση www.apografi.gov.gr στη διαδρομή <https://hr.apografi.gov.gr/organizations/browse?0>.

6.4.1 Ποια η χρησιμότητα των Ψηφιακών Οργανογραμμάτων;

- Βελτιωμένη σαφήνεια και κατανόηση της οργανωτικής δομής.
- Ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο και εύκολες τροποποιήσεις.
- Ενισχυμένη συνεργασία και επικοινωνία.
- Σύνδεση με άλλα ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες

6.5 Βασικά σημεία ενός Ψηφιακού Οργανογράμματος

Τα βασικότερα σημεία ενός ψηφιακού οργανογράμματος είναι:

- Βασικά στοιχεία του φορέα – οργανισμού
- Οργανικές μονάδες
- Θέσεις προσωπικού

6.5.1 Βασικά στοιχεία φορέα:

Στο σημείο αυτό ενός ψηφιακού οργανογράμματος βρίσκονται γενικές πληροφορίες του φορέα όπως:

- Η επίσημη ονομασία του
- Το αν υπάγεται στους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης
- Η κατηγορία στην οποία ανήκει (Υπουργείο, ΟΤΑ Α' Βαθμού, Ανεξάρτητη Αρχή, ΝΠΙΔ, κλπ.)
- Ο εποπτεύον φορέας του
- Το ΦΕΚ ίδρυσής του
- Το ΑΦΜ του
- Η αποστολή του όπως περιγράφεται στο νόμο ή την κανονιστική διάταξη που καθορίζει τον οργανισμό του
- Ταχυδρομικές Δ/νσεις της έδρας του και άλλων βασικών διευθύνσεών του
- Λοιπά στοιχεία επικοινωνίας του φορέα

6.5.2 Οργανικές μονάδες:

Στο σημείο αυτό γίνεται η αποτύπωση με ιεραρχική συσχέτιση των οργανικών μονάδων του φορέα – οργανισμού. Κάθε μονάδα στο ψηφιακό οργανόγραμμα περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία που την καθορίζουν μονοσήμαντα εντός του οργανισμού:

- Η ονομασία της
- Το είδος της μονάδας όπως ορίζεται σύμφωνα με το άρθρο 20 του ν.4622/2019 σε:
 - Γενική Γραμματεία
 - Ειδική Γραμματεία
 - Γενική Διεύθυνση
 - Διεύθυνση
 - Υποδιεύθυνση
 - Τμήμα

- ο Γραφείο
- ο Άλλο

Το λεκτικό «Άλλο» περιλαμβάνει οποιοδήποτε είδος μονάδας δεν μπορεί να αντιστοιχηθεί με τα υπόλοιπα. Ο λόγος που επιλέγει αυτή η αποτύπωση είναι ώστε να ταυτίζεται με το δικαίωμα που απορρέει από μια θέση ευθύνης.

- Η μονάδα στην οποία υπάγεται (φορέας ή προϊστάμενη μονάδα)
- Ταχυδρομική Δ/ση της έδρας της
- Λοιπά στοιχεία επικοινωνίας (συνήθως του προϊστάμενου αυτής)
- Οι Στρατηγικοί Σκοποί, οι Επιχειρησιακοί Στόχοι ή οι Αρμοδιότητες (ανάλογα το ιεραρχικό επίπεδο της μονάδας) της μονάδας

6.5.3 Θέσεις προσωπικού:

Στο σημείο αυτό αποτυπώνονται οι θέσεις του φορέα – οργανισμού όπως αυτές υφίστανται σήμερα με τυπικό και νόμιμο τρόπο (οργανισμός, κανονισμός λειτουργίας, νόμοι και γενικά οποιαδήποτε πράξη επιφέρει τροποποιήσεις άμεσα ή έμμεσα στο οργανόγραμμα του).

Κάθε θέση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία που την καθορίζουν μονοσήμαντα εντός του οργανισμού:

- Η μονάδα στην οποία έχει κατανεμηθεί
- Η εργασιακή της σχέση
- Ο τύπος της (οργανική ή προσωποπαγής)
- Εάν εντάσσεται στο νέο Προσωντολόγιο – Κλαδολόγιο (ΠΔ 85/2022)
- Η κατηγορία εκπαίδευσής της
- Ο κλάδος της
- Η ειδικότητά της (αν έχει)

Τέλος στο ψηφιακό οργανόγραμμα ορίζεται και η κατάσταση μια θέσης (κενή, καλυμμένη κλπ.).

Όλα τα παραπάνω καταχωρούνται από εξειδικευμένους χρήστες στους οποίους έχει αποδοθεί ειδικός ρόλος (Διαχειριστής Οργανογράμματος Φορέα) εντός του πληροφοριακού συστήματος που περιέχει το ψηφιακό οργανόγραμμα (Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου - Απογραφή).

6.6 Ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης σε σχέση με τα ψηφιακά οργανογράμματα

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένας σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με το ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα στον οποίο υπηρετεί είναι αρχικά η εποπτεία τήρησης του θεσμικού πλαισίου του φορέα ως προς την αποτύπωσή του σε αυτό. Δευτερευόντως θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίζει τους αρμόδιους Διαχειριστές των Ψηφιακών Οργανογραμμάτων του φορέα του ώστε να επικαιροποιείται το ψηφιακό οργανόγραμμα αμελλητί όπως προβλέπει ο νόμος στην παρ. 3 του άρθρου 16 του ν.4440/2016 (*«Στο Οργανόγραμμα καταχωρίζονται αμελλητί οι αλλαγές στη δομή των φορέων και στην κατανομή των υπηρετούντων υπαλλήλων.»*). Τέλος θα πρέπει να λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ των διαχειριστών ψηφιακών οργανογραμμάτων και των κεντρικών διαχειριστών στο υπουργείο εσωτερικών ώστε να επιλύονται τυχόν προβλήματα άμεσα και αποτελεσματικά μειώνοντας τον φόρτο εργασίας τους.

6.7 Μελέτη Περίπτωσης στο πεδίο του ψηφιακού οργανογράμματος

6.7.1 Κείμενο Μελέτης Περίπτωσης

Είστε ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο φορέα σας.

Προσέρχεται σε εσάς ο Διαχειριστής Οργανογράμματος του φορέα σας, ο οποίος πρόσφατα ανάλαβε το ρόλο, και ζητά τη βοήθειά σας ώστε να επικαιροποιήσει το οργανόγραμμα του φορέα κατόπιν μιας τροποποίησης που δημοσιεύθηκε την προηγούμενη εβδομάδα από το Εθνικό Τυπογραφείο. Η τροποποίηση αυτή αφορά τη σύσταση μιας νέας Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών με 2 Τμήματα α) Μελετών Κατασκευών και β) Συντήρησης Έργων. Στις υπηρεσίες αυτές θα μεταφερθούν όλες οι θέσεις και το προσωπικό που ανήκει στον κλάδο «Μηχανικών» ανεξαρτήτως Κατηγορίας Εκπαίδευσης και Ειδικοτήτων, από όλες τις υφιστάμενες υπηρεσίες του φορέα. Δυστυχώς όμως το όργανο διοίκησης του φορέα, που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο, δεν έχει εκδώσει ακόμη την απόφαση κατανομής των θέσεων στις νέες μονάδες.

Έχοντας μελετήσει το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού της ενότητας και παρακολουθήσει το σχετικό σεμινάριο, θα πρέπει να περιγράψετε τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνετε ώστε να εξασφαλίσετε ότι το ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα σας θα επικαιροποιηθεί σύμφωνα με το νόμο.

6.7.2 Κριτήρια Αξιολόγησης των Απαντήσεων στη Μελέτη Περίπτωσης

Κατανόηση της νομοθεσίας (νόμοι και εγκύκλιοι) που αφορούν τα ψηφιακά οργανογράμματα και της λειτουργίας τους: Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν το περιεχόμενο ενός ψηφιακού οργανογράμματος και τις βασικές λειτουργίες του στον Διαχειριστή Οργανογράμματος στο πλαίσιο που θέτει ο νόμος.

Ικανότητα ελέγχου ορθότητας των ενεργειών του διαχειριστή οργανογράμματος: Οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο θα ελέγξουν ότι ο διαχειριστής του οργανογράμματος ολοκλήρωσε ορθά τις εργασίες του σε αυτό.

6.7.3 Κρίσιμα σημεία για τον Εκπαιδευτή

Τα βασικά στοιχεία που χρειάζεται να λάβει υπόψη του ο εκπαιδευτής κατά την αξιολόγηση των απαντήσεων είναι:

- Η εποπτεία της αμελλητί τροποποίησης του ψηφιακού οργανογράμματος.
- Ο έλεγχος της σωστής συμπλήρωσης όλων των απαραίτητων πεδίων ώστε να δημιουργηθούν σωστά οι μονάδες.



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε στο δοκιμαστικό περιβάλλον της απογραφής, καθώς και στη ιστοσελίδα αυτής, στη διεύθυνση:

www.apografi.gov.gr

Βιβλιογραφία Ενότητας

Ρ. Φασουράκη, Α. Τσακατούρα, Β. Δημητρόπουλος, Σ. Τριβέλλας <<Τεχνολογία Β' Γυμνασίου>>, , Εκδόσεις: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων <<ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ>> (Ι.Τ.Υ.Ε.), Αθήνα 2016

Χατζηακώβου Γ. (εκδ.), Εγκυκλοπαίδεια «Επιστήμη και Ζωή»

Galbraith Jay, *Design Matrix Organizations that actually work*, Jossey-Bass, 2009

Galbraith Jay, *Designing the Customer Centric Organization- a guide to strategy, structure and process*, Jossey-Bass, 2005

<https://i-mentor.gr/epicheirimatika-nea/organotiki-domi-organogramma-organosi/>

Εγκύκλιος ΔΙΔΔΑ/οικ.36239/22-10-2019 (ΑΔΑ: 6ΔΒΩ465ΧΘΨ-ΜΧ9), *Επέκταση της εφαρμογής για το Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Υπουργείο Εσωτερικών, 2019

Εγκύκλιος ΔΙΔΔΑ/οικ.2354/13-2-2023 (ΑΔΑ: Ψ9ΘΥ46ΜΤΛ6-Ψ3Κ), *Προσθήκη λειτουργιών α) μετακίνησης θέσης χωρίς τροποποίηση του Ψηφιακού Οργανογράμματος και β) προσαρμογής στο νέο Προσωντολόγιο – Κλαδολόγιο στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου*, Υπουργείο Εσωτερικών, 2023

7. Περιγράμματα θέσεων εργασίας

Εισαγωγή



Η έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης έχει μονοπωλήσει και συνεχίζει να μονοπωλεί τόσο τον πολιτικό όσο και τον ειδησεογραφικό λόγο, αποδεικνύοντας ότι παραμένει συστηματικά και διαχρονικά ζητούμενο. Στο επίκεντρο της εν λόγω συζήτησης βρίσκεται το ανθρώπινο δυναμικό και μάλιστα, σε τέτοιο βαθμό, ώστε η μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσια διοίκησης να αφορά, αλλά και να εξαρτάται, από τη μεγάλη αλλαγή που σχετίζεται με το ανθρώπινο κεφάλαιο της.

Εν γένει καθομολογείται ότι η βασική αδυναμία, αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι η ανεπαρκής αξιοποίησή του και η ανορθολογική κατανομή του, διαπίστωση που καταγράφεται σε εκθέσεις εμπειρογνομόνων για το ελληνικό διοικητικό μοντέλο, ήδη από τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια.

Το ζήτημα της ανορθολογικής κατανομής και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί εύκολα να αποτυπωθεί στην εύγλωττη παρατήρηση του Δ. Αργυριάδη, σε σχετική Έκθεση για τον ΟΟΣΑ το 1970 όπου, ελαφρώς παραφρασμένα, αναφέρει ότι «Τα ταλέντα (στη δημόσια διοίκηση) δεν ρέουν εκεί που χρειάζονται περισσότερο». Χρειάστηκε ωστόσο, περισσότερο από 40 χρόνια παρατηρήσεων, εκθέσεων και αποτυχημένων προσπαθειών, μέχρι η πρώτη απόπειρα οργανωσιακού ανασχεδιασμού των διαδικασιών και των δομών της δημόσιας διοίκησης, με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, να ενσωματωθεί στην ελληνική πραγματικότητα.

Πράγματι, από το 2001 και εντεύθεν (Πρόγραμμα Πολιτεία), η δημόσια διοίκηση εισέρχεται σε μια νέα διοικητική πραγματικότητα, αναφορικά με τις διαδικασίες, τις δομές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί εφεξής, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό. Υπό την έμπνευση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, εμφανίζονται στο διοικητικό λεξιλόγιο έννοιες όπως η αξιολόγηση, η διοίκηση μέσω στόχων, η μέτρηση απόδοσης κ.ο.κ, οι οποίες αποκτούν υπόσταση συν τω χρόνω, μέσω των σχεδίων δράσης που συγκροτούν τις «Εθνικές Στρατηγικές για τη διοικητική Μεταρρύθμιση». Κεντρικό ζητούμενο αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας και μέσο πραγμάτωσης αυτού, η εδραίωση ενός μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας του προσωπικού.

Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητα συστήνεται στη διοικητική πραγματικότητα ως ένα καινοτόμο εργαλείο ορθολογικής κατανομής του προσωπικού. Στην πραγματικότητα, ο νέος μηχανισμός κινητικότητα μπορεί να περιγραφεί εναργέστερα ως ένα «υπέρ-σύστημα» πολύπλοκων μεταρρυθμίσεων. Η διαπίστωση αυτή ερμηνεύεται όχι μόνο υπό το πρίσμα των άμεσων αλλαγών που επιφέρει στις διαδικασίες υπηρεσιακών μεταβολών των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, αλλά κυρίως από τις παρεμπόπτουσες δράσεις που απαιτούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή του.

Πιο συγκεκριμένα, το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητα ολοκληρώνεται στη βάση διακριτών αξόνων, οι οποίοι άλλοτε ενδύονται τον μανδύα διακριτών, θεσμικών αλλαγών, όπως π.χ. τη θεσμοθέτηση Ψηφιακού Οργανογράμματος και την υποχρεωτική ανάρτησή του στο πληροφοριακό σύστημα της Απογραφής, γεγονός που προϋποθέτει τον εξ αρχής ανασχεδιασμό των δομών. Ωστόσο, η εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας καθιερώνει και πρακτικές στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, όπως τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (εφεξής Π.Θ.Ε), οι οποίες χωρίς να θεσμοθετούνται τυπικά, η εφαρμοστική συμβατότητά τους και ο υποχρεωτικός χαρακτήρας τους, τα αναγορεύει κομβικά εργαλεία για την υλοποίησή του. Με λίγα λόγια, τα Π.Θ.Ε., χωρίς να έχουν νομοθετική-θεσμική υπόσταση, συνιστούν τον συνδετικό, απαραίτητο, κρίκο για τη de facto υλοποίηση νομοθετημένων πρακτικών, όπως της κινητικότητας, της αξιολόγησης, της στοχοθεσίας κ.ο.κ., καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο να καθορίζουν το μονοπάτι μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

7.1 Τι είναι τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας αποτελούν θεμελιώδες εργαλείο για την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της. Πρόκειται για έντυπα έγγραφα εργασίας με δυναμικό χαρακτήρα, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στην πραγματικότητα του έργου που εκτελείται στις δημόσιες υπηρεσίες και φορείς.

Τα Π.Θ.Ε. αναλύονται σε δύο επίπεδα:

- Γενικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ή Γενικά Επαγγελματικά Περιγράμματα), και
- Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (ή Ειδικά Επαγγελματικά Περιγράμματα)

7.1.1 Γενικό Περίγραμμα Εργασίας

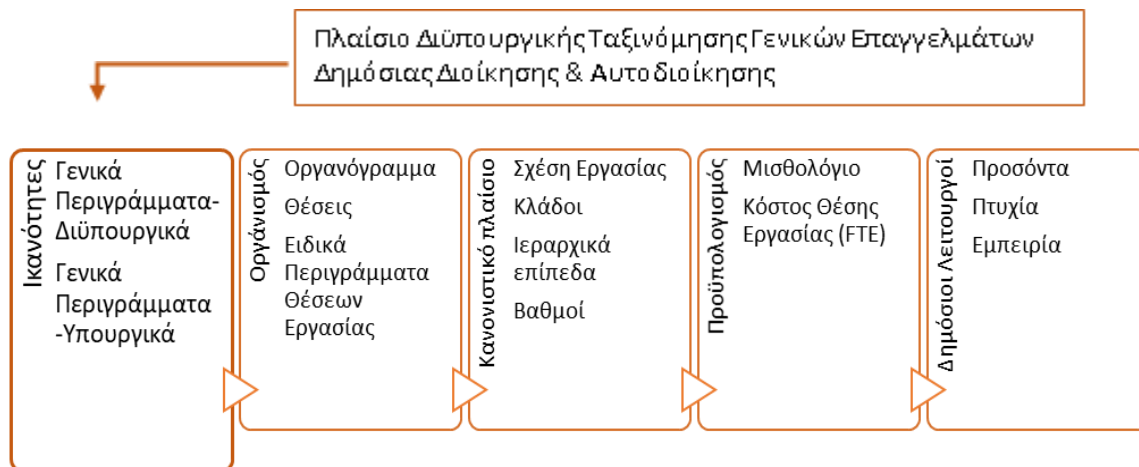
Ως Γενικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, ορίζεται ο κατάλογος των βασικών δεξιοτήτων, που πρέπει να έχει ένας υπάλληλος, προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του επαγγέλματος και της εργασίας που ασκεί.

Με το Γενικό Περίγραμμα εισάγεται η έννοια των γνωσιακών παραμέτρων, που συνθέτουν το αντικείμενο εργασίας ενός επαγγέλματος, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό το “profile” του επαγγέλματος, εισάγοντας παράλληλα ένα σύστημα προσόντων ή και επαγγελματικών προδιαγραφών, για την άσκηση των καθηκόντων που απαιτεί ο ρόλος.

Τα Γενικά Περιγράμματα εστιάζουν στο πεδίο της ικανότητας και επικεντρώνονται στην εργασία. Εξετάζουν τις αποστολές και λειτουργίες του Κράτους, αναζητώντας τις κοινές πτυχές της εργασίας (Διακυβερνητικά-Υπουργικά). Παράλληλα, αποφεύγουν αναφορές σε οργανωτικές, διοικητικές, νομικές ή θεσμικές διαφορές, καθώς και τυχόν ιδιαιτερότητες συγκεκριμένων θέσεων εργασίας.

Έως σήμερα, τα Γενικά Περιγράμματα ταξινομούνται υπό την ευρύτερη «ομπρέλα» 24 Λειτουργικών Τομέων (Τομείς Πολιτικής) και, με βάση τους εν λόγω τομείς, έχουν σχεδιαστεί 167 Διακυβερνητικά Γενικά Περιγράμματα. Η Μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη των 167 Γενικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, που αποτελούν και το αντικείμενο του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, βασίστηκε πάνω στην αντίστοιχη καλή πρακτική, που εφαρμόστηκε στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση κατά την τελευταία δεκαετία, αντλώντας από την τεχνογνωσία της, προσαρμοζόμενη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και διοικητικής πραγματικότητας.

24 Τομείς Πολιτικής



Εικόνα 7-21: Σύστημα Ταξινόμησης και Εξειδίκευσης Γενικών Περιγραμμάτων

Η ταξινόμηση των Γενικών Περιγραμμάτων σε 24 Λειτουργικούς Τομείς Πολιτικής, έχει ως βασικό κριτήριο το ευρύτερο αντικείμενο των δημόσιων πολιτικών, που καλείται να υλοποιήσει η δημόσια διοίκηση. Οι αναφερόμενοι λειτουργικοί τομείς είναι οι κάτωθι:

ΚΛΑΔΟΙ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
1. Κατάρτιση και διαχείριση δημοσίων πολιτικών
2. Γενικές Υποθέσεις- Διοικητική Μέρρινα
3. Τοπική αυτοδιοίκηση
4. Παιδεία και Αθλητισμός
5. Υγεία
6. Διπλωματία
7. Έλεγχος/ Επιθεώρηση
8. Εργασία και Κοινωνική Πρόνοια

9.Ασφάλεια και Προστασία του Πολίτη
10.Δικαιοσύνη
12.Ψηφιακή Πολιτική και Δίκτυα Επικοινωνιών
13.Πολιτισμός και Πολιτιστική Κληρονομιά
14.Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα και Ασφάλεια Τροφίμων
15.Ναυτιλία
16.Άμυνα
17.Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη
18.Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά και Δημόσιες Δαπάνες
19.Υποδομές και Μεταφορές
20.Οικονομία και ανάπτυξη
21.Τουρισμός
22.Ενημέρωση-Επικοινωνία
23.Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες
24.Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον

Εικόνα 7-2: Κατάλογος Τομέων Πολιτικών

7.1.2 Ποιο είναι και πως διαβάζεται το Γενικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

Ένα Πρότυπο Γενικό Περίγραμμα έχει την ακόλουθη μορφή:

ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ	ΤΟΜΕΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
<i>Κωδικός Περιγράμματος</i> <i>Τίτλος Ρόλου/Θέσης Εργασίας:</i> <i>αναφέρεται η Θέση Εργασίας</i>	<i>Ονομασία Λειτουργικού Τομέα στον οποίο εντάσσεται το Γενικό Περίγραμμα:</i> <i>αναφέρεται ο Λειτουργικός Τομέας</i>
ΑΠΟΣΤΟΛΗ	
Αποστολή: αναφέρεται στον σκοπό της Θέσης Εργασίας και στην περιγραφή της συνθετικής λειτουργίας της	

[Είναι μια περιεκτική και σύντομη αναφορά που αναφέρεται στη βασική λειτουργία της Θέσης]	
ΚΥΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	
▪ Αναφέρονται κωδικοποιημένα και ιεραρχημένα τα καθήκοντα που απαιτούνται για την εκπλήρωση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων Καθήκον: αποτελεί την περίληψη ενός συνόλου συναφών εργασιών. Τα καθήκοντα μπορούν να διακριθούν σε κύρια και δευτερεύοντα. Τα κύρια καθήκοντα είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού της θέσης εργασίας	
ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	
Τυπικό προσόν: αποτελεί το τυπικό αποτέλεσμα (πτυχίο, δίπλωμα ή τίτλος) μιας αξιολογήσιμης και επικυρωμένης διαδικασίας, το οποίο αποκτάται όταν ένας αρμόδιος φορέας αποφασίσει ότι κάποιος έχει αποκτήσει τα προδιαγραφόμενα μαθησιακά αποτελέσματα ή/και κατέχει την απαραίτητη ικανότητα να επιτελέσει μια εργασία σε μια συγκεκριμένη επαγγελματική θέση [αναφέρεται η κάλυψη των τυπικών προσόντων που προβλέπει το κανονιστικό πλαίσιο και οι οικείες οργανικές διατάξεις]	
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ
Δεξιότητες: Οι ικανότητες ενός ατόμου να επιτυγχάνει κάποιο συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα, με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και χρόνο. Αφορούν ικανότητες που αποκτώνται ή αναπτύσσονται και είναι απαραίτητες για τη θέση εργασίας	Γνώσεις: περιγράφουν το αποτέλεσμα που αποκτάται μέσω σπουδών, επιμορφώσεων, πρακτικής εξάσκησης ή πρόσθετης εκπαίδευσης (π.χ. σεμινάρια κ.λπ.)

Εικόνα 7-22: Υπόδειγμα Γενικού Περιγράμματος

7.1.3 Το Ειδικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

Ως Ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας ορίζεται ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων, τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος, καθώς και οι, σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει, πληροφορίες, όπως π.χ. η προϊσταμένη αρχή, ο

τόπος παροχής υπηρεσιών, η θητεία κ.α. Τα Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας αποτελούν εμβάθυνση του προηγούμενου επιπέδου (Γενικά Περιγράμματα) και εστιάζουν στο πεδίο της οργάνωσης. Σχετίζονται με τις πραγματικές θέσεις εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς και μπορούν να γίνουν νοητά ως «σύμβαση» μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου, όντας η βάση επί της οποίας παρακολουθείται το έργο του προσωπικού.

Ακριβώς λόγω της δυναμικής φύσης αυτής καθαυτής της εργασίας, τα Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας είναι εξίσου δυναμικά έγγραφα, ως εκ τούτου πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται σε τακτά διαστήματα (ετησίως). Αποτελούν διασφάλιση για τον προϊστάμενο ότι θα γίνουν οι εργασίες που τελούν υπό την ευθύνη του. Αποτελούν όμως, και διασφάλιση για τους εργαζόμενους, ότι τα αναμενόμενα από αυτούς, καθορίζονται ρητά, προστατεύοντάς τους έτσι από ενδεχόμενη κακή διοίκηση.

Κάθε ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας αναφέρεται σε ένα γενικό περίγραμμα εργασίας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η απαιτούμενη συνεκτικότητα του συστήματος. Στα ειδικά περιγράμματα (μπορούν να) προστίθενται και οι επιπλέον απαιτήσεις, που ορίζει ο φορέας, ως απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

7.1.4 Ποιο είναι, πως διαβάζεται και πως συμπληρώνεται το Ειδικό Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

Το Ειδικό Περίγραμμα, όταν καταρτιστεί και συμπληρωθεί με όλες τις λεκτικές εγγραφές, έχει την ακόλουθη μορφή:

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΕΚΔΟΣΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:	<i>Προκύπτει από την εκάστοτε ημερομηνία επεξεργασίας- τροποποίησης</i>	Κωδικός θέσης:	<i>Αυτοματοποιημένη εγγραφή- προκύπτει από το Ψηφιακό Οργανόγραμμα</i>
Τομέας Πολιτικής	Κωδικός ΓΠ	Τίτλος Θέσης Εργασίας	
<i>Ένας εκ των 24 τομέων Πολιτικής- επιλέγεται στη βάση του αντικειμένου της εκάστοτε δημόσιας</i>	<i>Ο συνοδευτικός (μοναδικός) Κωδικός κάθε Γενικού</i>	<i>Ένας τίτλος από τους εκάστοτε τίτλους των Γενικών Περιγραμμάτων του Τομέα Πολιτικής που έχει επιλεγεί - π.χ. Διοικητικός Υπάλληλος</i>	

πολιτικής- π.χ. Κατάρτιση και Διαχείριση Δημόσιων Πολιτικών	Περιγράμματος- π.χ. 1.5- Ρόλος	
Οργανισμός		Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)
Η επίσημη ονομασία κάθε φορέα- αυτοματοποιημένη εγγραφή. Προκύπτει από το Οργανόγραμμα		Η επίσημη Ταχυδρομική Διεύθυνση του Φορέα.
Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας		
Θα πρέπει να γίνεται χρήση του πεδίου «Αποστολή» του Γενικού Περιγράμματος που έχει επιλεγεί, εμπλουτισμένο, εάν είναι απαραίτητο, από τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας.		
Γενικό Προφίλ		
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός
☒ Υπαγωγή στο μισθολόγιο	☒ Μόνιμο Προσωπικό	☒ Α
☐ Εξαίρεση από το μισθολόγιο	☒ Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	☒ Β
☐ Επιπλέον αμοιβές	☐ Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	☒ Γ
	☐ Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....	☒ Δ
		☐ Ε
Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας		
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε

<i>Εξωτερικοί Θεσμικοί Φορείς, με τους οποίους προβλέπεται η συνεργασία, από κανονιστικές διατάξεις (συνήθεστερα ευρωπαϊκοί)</i>	<i>Το πεδίο παραμένει κενό</i>	<i>Το αμέσως επόμενο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας</i>
Κύρια καθήκοντα		
<i>Θα πρέπει να γίνεται μεταφορά του αντίστοιχου πεδίου από το Γενικό Περίγραμμα, και να συμπληρωθεί με τα ειδικότερα καθήκοντα που προβλέπονται από την θέση (συνήθως προκύπτουν από τις οργανικές διατάξεις).</i>		
Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία		
<i>Συμπληρώνεται υπό την προϋπόθεση ότι προβλέπεται ρητά, από κανονιστικές διατάξεις, η υποχρέωση εκπροσώπησης, π.χ. σε ευρωπαϊκούς θεσμούς. Συνήθως, αυτό το πεδίο αφορά θέσεις ευθύνης.</i>		
Απαιτούμενα Προσόντα		
Τυπικά Προσόντα	<i>Αναφέρονται αποκλειστικά τα προβλεπόμενα τόσο στο ισχύον «Προσοντολόγιο» (ΠΔ 85/2022), όσο και στις οικείες οργανικές διατάξεις. Μεταφέρονται αυτολεξεί από τα κανονιστικά κείμενα.</i>	
ΓΝΩΣΕΙΣ Επιθυμητά προσόντα	<i>Αναφέρεται ό,τι θεωρείται επιθυμητό προσόν για τη θέση εργασίας και δεν προβλέπεται από διάταξη νόμου. Επιπλέον, εάν χρειαστεί να προστεθούν γνώσεις, όπως ξένων γλωσσών ή κάποιου εξειδικευμένου προγράμματος Η/Υ, θα πρέπει να γίνει σαφής αναφορά τόσο για το ποια γλώσσα είναι απαραίτητη, καθώς και το επίπεδο αυτής. Σε κάθε περίπτωση προτείνεται να είναι αρκετά γενική η περιγραφή, για την αποφυγή αποκλεισμού υποψηφίων.</i>	
Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας	<i>Σε αυτό το πεδίο γίνεται αναφορά επιπλέον απαιτήσεων, που δεν προκύπτουν από τα παραπάνω πεδία. Ενδεικτικά, μετακινήσεις εκτός υπηρεσίας ή εκτός χώρας, εργασία με κυλιόμενο ωράριο κ.α. Σημειώνεται ότι οι απαιτήσεις σχετίζονται με την ίδια τη θέση εργασίας και όχι με τον υπάλληλο.</i>	
Εμπειρία	<i>Στο πεδίο αυτό εντάσσεται μόνο θεσμοθετημένη εμπειρία (π.χ. ν.4369/2016 για τις θέσεις ευθύνης, ή αν υπάρχουν ειδικές διατάξεις που αφορούν στη θέση εργασίας). Στις περιπτώσεις θέσεων υπαλλήλων που δεν προβλέπεται απάτηση εμπειρίας από τις οικείες οργανικές διατάξεις, θα παραμείνει κενό το πεδίο. Αν</i>	

	<i>κρίνεται ότι είναι απαραίτητη η εμπειρία σε συγκεκριμένα αντικείμενα, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το πεδίο «Γνώσεις – Επιθυμητά προσόντα»</i>		
Δεξιότητες	<i>Χρήση του αντιστοίχου πεδίου από το Γενικό Περίγραμμα</i>		
Διάρκεια θητείας		Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης	Άλλες Πληροφορίες
<i>Αν προβλέπεται από κανονιστικές διατάξεις</i>		<i>Αν προβλέπεται από κανονιστικές διατάξεις</i>	<i>Αν προβλέπεται από κανονιστικές διατάξεις</i>
Υπογραφή Γενικού Γραμματέα		Υπογραφή Γενικού Διευθυντή	
<i>Απαιτείται κατά την πρώτη εφαρμογή κατάρτισης</i>		<i>Υπογράφει ο Ιεραρχικά προϊστάμενος της θέσης, τόσο κατά την πρώτη εφαρμογή όσο και κατά τυχόν επικαιροποιήσεις.</i>	

Εικόνα 7-4: Υπόδειγμα με Οδηγίες Συμπλήρωσης Ειδικού Περιγράμματος Θέσης Εργασίας

7.2 Γιατί τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας είναι Πολύτιμο Εργαλείο Στρατηγικής Στελέχωσης

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας (Γενικά και Ειδικά) αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο της στρατηγικής στελέχωσης, για τη διαχείριση τόσο των υφισταμένων θέσεων εργασίας όσο και για την ανίχνευση αναγκών σύστασης νέων. Συνεπώς, πρέπει να γίνουν αντιληπτά ως μέρος μιας ευρύτερης πολιτικής, που στοχεύει στην ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων. Η αξία τους συνίσταται ιδιαίτερα στο ότι:

1. Μεταδίδουν στους υπαλλήλους τις προσδοκίες της διοίκησης, που προκύπτουν από τη θέση εργασίας
2. Προσδιορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα της θέσης εργασίας
3. Αποτελούν τη βάση για το σχεδιασμό συστημάτων προγραμματισμού στελέχωσης, κατανομής, κινητικότητας και ανάπτυξης του προσωπικού
4. Συνεισφέρουν στην καταμέτρηση του όγκου εργασίας, του παραγόμενου αποτελέσματος και της απόδοσης των υπαλλήλων

5. Συνεισφέρουν στο σχεδιασμό μελλοντικών στρατηγικών διαχείρισης προσωπικού, βάσει προβλέψεων μελλοντικών αναγκών και κενών στελέχωσης που τυχόν προκύπτουν
6. Αναδεικνύουν τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για τη συνολική βιωσιμότητα, τη συνέχεια και την επίτευξη των στόχων των δημοσίων οργανώσεων
7. Συνεισφέρουν στο σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης και επανακατάρτισης του προσωπικού
8. Συνεισφέρουν στο να δημιουργηθεί ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, κινήτρων και υποκίνησης
9. Συνεισφέρουν στο να αναπτυχθούν μονοπάτια καριέρας στις δημόσιες οργανώσεις
10. Συνεισφέρουν στο να αναπτυχθούν συστήματα στοχοθεσίας, σε επίπεδο οργανικής μονάδας (Γεν. Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα) και υπαλλήλου
11. Συμβάλλουν στη μείωση των διοικητικών βαρών, μέσω της απάλειψης περιττών και χρονοβόρων διαδικασιών, καθώς και του περιορισμού των πολλαπλών εμπλεκόμενων ιεραρχικών επιπέδων
12. Συμβάλλουν στον ανασχεδιασμό της στρατηγικής στελέχωσης, προκειμένου να αντανακλώνται οι αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, στις στρατηγικές επιλογές, τις αρμοδιότητες, το φόρτο εργασίας ή τη φύση της εργασίας

7.3 Το Κανονιστικό Πλαίσιο των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας

Όπως προαναφέρθηκε, τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας δεν έχουν άμεση θεσμική υπόσταση. Με το άρθρο 16 του ν.4440/2016 (Α' 224) προβλέφθηκε ότι *«Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, των οποίων το προσωπικό απογράφεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί.»*

Ωστόσο, τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας αποτελούν αναπόσπαστο πλέον μέρος, τόσο του διοικητικού λεξιλογίου όσο και του ευρύτερου θεσμικού οπλοστασίου για τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, καθώς διασυνδέονται οργανικά με όλες τις μεταρρυθμίσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης- κατ'επέκτασιν και με το νομοθετικό- ρυθμιστικό τους πλαίσιο. Ενδεικτικά, τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας συνδέονται με το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, με το Ετήσιο Σύστημα Προγραμματισμού Προσλήψεων, με το νέο σύστημα Στοχοθεσίας στο δημόσιο τομέα, κ.ο.κ.

Η πρακτική εφαρμογή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας βρίσκεται διαθέσιμη σε όλους τους πολίτες, στην ιστοσελίδα της απογραφής, στη διεύθυνση www.apografi.gov.gr, στη διαδρομή <https://www.apografi.gov.gr/perigrammata.html>.

7.4 Σύμβουλος Ανάπτυξης και Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ένας σύμβουλος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας είναι πολύπλευρος και πολυσήμαντος. Καταρχάς, επαφίεται στο Σύμβουλο Ανάπτυξης η εποπτεία τήρησης της υποχρέωσης κατάρτισης Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, για όλες τις οργανικές θέσεις κάθε φορέα. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης αναμένεται να αποτελέσει ένα εξειδικευμένο καθοδηγητή, που ελέγχει αλλά κυρίως επικουρεί, τη συμμόρφωση του φορέα του, ως προς την επικαιροποίηση των Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, υποστηρίζοντας τους αρμόδιους Διαχειριστές των Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, είτε κατόπιν τυχόν αλλαγών στη δομή του φορέα και στην κατανομή των υπηρετούντων υπαλλήλων είτε κατόπιν ενημέρωσης των Γενικών Περιγραμμάτων (π.χ πρόσθεση περισσότερων λειτουργικών Τομέων Πολιτικής, επεξεργασία λεκτικών κ.α).

Παράλληλα, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης αναμένεται να είναι το σημείο δι-επαφής, τόσο μεταξύ του Υπουργείου Εσωτερικών και του φορέα στον οποίο υπηρετεί, όσο και μεταξύ των οργανικών μονάδων του φορέα του, οι οποίες έχουν ως αρμοδιότητα τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης προσδοκάται να λειτουργεί ως ανατροφοδότης, προς το Υπουργείο Εσωτερικών, των προβλημάτων, που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των εν γένει μεταρρυθμίσεων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και των προτάσεων και συστάσεων, όπως αυτές

διαμορφώνονται από τις οργανικές μονάδες, που εφαρμόζουν τις εκάστοτε μεταρρυθμίσεις.

7.5 Μελέτη Περίπτωσης στο πεδίο των Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας

Είστε ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο φορέα σας. Προσέρχεται σε εσάς ο Διαχειριστής Περιγραμμάτων του φορέα σας, ο οποίος πρόσφατα ανάλαβε το ρόλο, και σας ενημερώνει ότι πρόσφατα επικαιροποιήθηκε το οργανόγραμμα του φορέα, κατόπιν μιας τροποποίησης. Η εν λόγω τροποποίηση αφορά τη δημιουργία ενός νέου τμήματος «Συντήρησης Έργων», το οποίο υπάγεται στην υφιστάμενη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών. Στο Τμήμα Συντήρησης Έργων έχουν δημιουργηθεί 10 νέες θέσεις εργασίας, οι οποίες κατανέμονται ως εξής:

- 2 θέσεις Διοικητικών Υπαλλήλων, κατηγορίας εκπαίδευσης ΠΕ ή ΤΕ
- 2 Θέσεις Διοικητικών Υπαλλήλων, κατηγορίας εκπαίδευσης ΔΕ
- 4 Συντηρητές αρχαιοτήτων και έργων τέχνης
- 2 Υπεύθυνους Μηχανικούς Μνημείων και Μουσείων

Με δεδομένο ότι το Τμήμα είναι νεοσύστατο, άρα προβλέπεται η εξ' υπαρχής δημιουργία Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, και έχοντας ως υπόδειγμα το Ειδικό Περίγραμμα του εκπαιδευτικού υλικού, συμπληρώστε ένα **τουλάχιστον** Ειδικό Περίγραμμα, για οποιοδήποτε κλάδο επιλέξετε.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Alexander Hamilton Institute. Περιγραφές Θέσεων Εργασίας (Job Descriptions). Υποδείγματα -Προσλήψεις - Στελέχωση. Μεταφρ. Δάειρα Ζιούβα. Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., 2009.

Dessler, Gary. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Επιμ. Βασίλειος Κέφης. Μεταφρ. Γιώργος Μελισουργός. 2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2015

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις Επιμ. Θεόδωρος Κουτρούκης. Μεταφρ. Γιώργος Χρηστίδης. 2η Έκδοση Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2015.

Expertise France. -Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας. Οδηγίες Μεθοδολογικής Προσέγγισης Συγγραφής. Ιανουάριος 2018.

Mondy, Wayne. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Επιμ. Ν. Μποζιονέλος. Μεταφρ. Γ.Α. Ψυχογιός. 11η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα, 2017.

Noe, Raymond, και συν. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιμ. Κων/νος Αθανασόπουλος. Μεταφρ. Ρίτα Κολαΐτη. 4η Αμερικάνικη Έκδοση. Τόμ. Α΄. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, 2006.

8. Σύστημα κινητικότητας

Εισαγωγή



Η έννοια της κινητικότητας των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Η κινητικότητα στον δημόσιο τομέα αναφέρεται στη μετακίνηση των υπαλλήλων από μια θέση εργασίας σε μια άλλη εντός του δημόσιου τομέα. Αυτή η μετακίνηση μπορεί να είναι εντός της ίδιας υπηρεσίας ή από μια υπηρεσία σε μια άλλη, από μια περιοχή σε μια άλλη, ή ακόμη και από έναν διαφορετικό τομέα του δημόσιου τομέα. Στην Ελλάδα, η κινητικότητα στον δημόσιο τομέα έχει υποστεί αλλαγές και προκλήσεις τα τελευταία χρόνια, με σκοπό τη βελτίωση της δυνατότητας των υπαλλήλων να μετακινούνται μεταξύ υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Το νομοθετικό πλαίσιο της κινητικότητας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα οριοθετείται από τις διατάξεις του του ν.3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας, ΥΚ) περί υπηρεσιακών μεταβολών, καθώς και του ν. 4440/2016.

Με τις διατάξεις του ν. 4440/2016 ορίζονται όλοι οι τρόποι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία κινητικότητας στο δημόσιο τομέα, με την ίδρυση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ).

Θεμελιώδες ζήτημα αποτελεί αφενός η ισότιμη πρόσβαση του συνόλου των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα στις διαδικασίες της κινητικότητας αφετέρου η εξυπηρέτηση του (υπέρτερου) Δημοσίου Συμφέροντος μέσω της επαρκούς και ικανής στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών.

Σκοπός:



Ο επιμορφούμενος θα έρθει σε επαφή με την έννοια της κινητικότητας των υπαλλήλων και πως αυτή υλοποιείται στο Δημόσιο Τομέα.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- ✓ Θα είναι σε θέση να γνωρίζει τις διατάξεις και τις διαδικασίες με τις οποίες μετακινούνται οι υπάλληλοι παγίως και κατ' εξαίρεση. Επίσης θα γνωρίζει ποιοι υπάλληλοι δύνανται να συμμετέχουν σε διαδικασίες κινητικότητας και υπό ποιες προϋποθέσεις. Τέλος θα γνωρίσει την διαδικασία με την οποία αξιολογούνται οι συμμετέχοντες σε διαδικασίες κινητικότητας υπάλληλοι καθώς και την διαδικασία



επιλογής των καταλληλότερων εξ αυτών και την ολοκλήρωση της πράξης της μετακίνησης των επικρατέστερων.



Έννοιες κλειδιά:

Τοποθέτηση, Μετακίνηση, Μετάθεση, Απόσπαση, Μετάταξη, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, Αξιολόγηση Αιτήσεων, Έκδοση Αποφάσεων

8.1 Έννοιες - Τύποι της Κινητικότητας

8.1.1 Τοποθέτηση



ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ

Είναι ο καθορισμός της θέσης στην οποία πρόκειται να υπηρετήσει ο υπάλληλος μετά το διορισμό του ή ο προϊστάμενος οργανικής μονάδας μετά την επιλογή του

Ουσιαδης τύπος της διαδικασίας έκδοσης της απόφασης τοποθέτησης είναι **η διατύπωση γνώμης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.**

Δεν απαιτείται όταν:

- η θέση και η υπηρεσιακή μονάδα τοποθέτησης προκύπτουν από τη διαδικασία πρόσληψης

-Πρόκειται για τοποθέτηση υπαλλήλου σε θέση της ίδιας αρχής

Αποτελεί δικαίωμα του υπαλλήλου να υποβάλει αίτηση προτίμησης αν δύναται να τοποθετηθεί σε περισσότερες θέσεις της ίδιας κατηγορίας και κλάδου.

Σε αυτή την περίπτωση υφίσταται υποχρέωση των αρμοδίων οργάνων να συνεκτιμήσουν τη ρητώς δηλωθείσα προτίμηση του υπαλλήλου με τις ανάγκες της υπηρεσίας.

Αν η τοποθέτηση προϊστάμενου γίνεται σε θέσεις εντός της ίδιας αρχής δεν απαιτείται γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Αν η τοποθέτηση προϊσταμένου γίνεται σε θέσεις που κατανέμονται μεταξύ κεντρικών και αποκεντρωμένων αρχών απαιτείται γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Σε αυτή την περίπτωση, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο κρίνει υποχρεωτικά με βάση τα εξής κριτήρια:

Προσόντα, Εμπειρίες, Ειδίκευση

Επίσης, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο συνεκτιμά, δηλαδή έχει τη διακριτική ευχέρεια να σταθμίσει και να εκτιμήσει αθροιστικά ή διαζευκτικά τα εξής στοιχεία:

Συνολικό χρόνο υπηρεσίας, Χρόνο υπηρεσίας κατά περιοχή, Οικογενειακή κατάσταση, Ηλικία, Συνυπηρέτηση συζύγων, Εντοπιότητα

8.1.2 Μετακίνηση



ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ

Είναι η αλλαγή της θέσης του υπαλλήλου ή του προϊσταμένου εντός της δημόσιας αρχής στην οποία υπηρετεί

Διενεργείται με απόφαση προϊσταμένου της αρχής χωρίς γνωμοδότηση του Υ.Σ. και αποτελεί ευρεία διακριτική ευχέρεια διοίκησης

Κύριος σκοπός της μετακίνησης αποτελεί η εξυπηρέτηση υπηρεσιακών αναγκών

Μετακίνηση μπορεί να γίνει και σε οργανική μονάδα άλλου δήμου ή κοινότητας. Στην περίπτωση αυτή το οικείο όργανο ζητά από τους υπαλλήλους να υποβάλλουν αίτηση.

Η Υπηρεσία υποχρεούται να μετακινήσει τον υπάλληλο που υπέβαλε αίτηση, εκτός αν αιτιολογημένοι λόγοι συμφέροντος της υπηρεσίας δεν επιτρέπουν τη μετακίνησή του.

Αν υποβληθούν περισσότερες της μίας ή δεν υποβληθούν καθόλου αιτήσεις το οικείο όργανο υποχρεούται να λάβει υπόψη του κριτήρια όπως (κατά τρόπο ενδεικτικό και όχι αποκλειστικό): ο τόπος κατοικίας του υπαλλήλου, η κατάσταση της υγείας του, η οικογενειακή του κατάσταση και η συνυπηρέτηση.

8.1.3 Μετάθεση



ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΘΕΣΗΣ

Είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου σε κενή θέση ίδιου κλάδου και βαθμού άλλης δημόσιας αρχής

Μετάθεση θεωρείται η μετακίνηση σε οργανική μονάδα άλλου νομού ή σε νησί που δεν έχει οδική σύνδεση με χερσαία τμήματα της χώρας.

Η διαδικασία της μετάθεσης προϋποτίθεται τη σύμφωνη γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου το οποίο αποφασίζει με συγκεκριμένα κριτήρια και εν συνεχεία απόφαση από το αρμόδιου οργάνου διοίκησης.

Η Μετάθεση διενεργείται είτε μετά από αίτηση του υπαλλήλου είτε αυτεπαγγέλτως από την υπηρεσία. Η Μετάθεση με αίτηση προηγείται της μετάθεσης χωρίς αίτηση.

Η Μετάθεση με αίτηση σε παραμεθόριο για συνυπηρέτηση είναι υποχρεωτική.

Υπάρχει ειδική εγγύηση για τη μετάθεση των πολύτεκνων και των τέκνων Πολυτέκνων αλλά και των τρίτεκνων ή των τέκνων τριτέκνων.

Τα κριτήρια που εξετάζονται είναι ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας, ο χρόνος υπηρεσίας κατά περιοχή, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία, η συνυπηρέτηση και η εντοπιότητα.

Επίσης, δύναται να οριστούν συντελεστές για τα λοιπά κριτήρια, να προστεθούν έως τρία κριτήρια και καθορισμός των συντελεστών τους, να μην υπολογιστεί η εντοπιότητα

Η διαδικασία μπορεί να καθορίζεται με πίνακες και υπάρχει η δυνατότητα εξαιρέσεων και προσωρινής αναστολής.

Κατ' εξαίρεση η μετάθεση επιτρέπεται πριν τη διετία:

- για (αποδεδειγμένα) σοβαρούς υπηρεσιακούς ή προσωπικούς λόγους
- σε περίπτωση αμοιβαίας μετάθεσης

Δεν επιτρέπεται η μετάθεση υπαλλήλου χωρίς αίτησή του, εφόσον ο ίδιος ή εξαρτώμενο μέλος της οικογενείας του παρουσιάζει αναπηρία σε ποσοστό 50% και άνω. Ως εξαρτώμενο μέλος νοείται ο/η σύζυγος ή τέκνο, ανήλικο ή ενήλικο ανίκανο προς εργασία.

Η μετάθεση υπαλλήλου μετά από αίτησή του, προηγείται της μετάθεσης χωρίς αίτηση.

Η μετάθεση υπαλλήλου μετά από αίτησή του, που πάσχει από δυσίατο νόσημα, προηγείται λοιπών κατηγοριών μεταθέσεων μετά από αίτηση.

Η μετάθεση πολύτεκνου και τέκνου πολύτεκνου δεν είναι δυνατή χωρίς αίτησή τους.

Το ανωτέρω ισχύει και για υπαλλήλους που είναι γονείς τριών τέκνων ή για ένα τέκνο οικογένειας με τρία παιδιά, τα οποία ένα ή περισσότερα είναι υπάλληλοι.

Αν στην τελευταία περίπτωση και γονείς είναι υπάλληλοι, εφαρμόζεται μόνο για τους γονείς ή μόνο για ένα τέκνο αυτών.

8.1.4 Απόσπαση



ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΣΠΑΣΗΣ

Απόσπαση νοείται η απομάκρυνση του υπαλλήλου για ορισμένο χρονικό διάστημα από την υπηρεσία στην οποία ανήκει η οργανική θέση που κατέχει και η ανάθεση σε αυτόν καθηκόντων σε άλλη υπηρεσία.

Η απόσπαση διενεργείται για την κάλυψη επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών προσωρινού χαρακτήρα, γι' αυτό και ο υπάλληλος απομακρύνεται προσωρινά όχι μόνιμα στο φορέα υποδοχής. Δεν απαιτείται ύπαρξη κενής οργανικής θέσης στο φορέα υποδοχής για τη διενέργεια της απόσπασης καθώς ο υπάλληλος μετακινείται προσωρινά.

Η απόσπαση γίνεται σε θέση κλάδου και καθηκόντων για τα οποία ο υπάλληλος διαθέτει τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Ο χρόνος της απόσπασης λογίζεται ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας στη θέση την οποία ανήκει οργανικά.

Το είδος της απόφασης καθώς και το εάν απαιτείται σύμφωνη γνώμη αρμόδιων Υπηρεσιακών Συμβουλίων για τη διενέργεια της απόσπασης ορίζονται ρητά στις διατάξεις με τις οποίες αυτή διενεργείται.

Η χρονική διάρκεια της απόσπασης καθώς και η δυνατότητα παράτασης ή ανανέωσης ορίζονται ρητά στις διατάξεις με τις οποίες αυτή διενεργείται.

Απαγορεύεται η απόσπαση υπαλλήλου, με γενικές ή ειδικές διατάξεις, πριν παρέλθει διετία από το διορισμό του.

Απαγορεύεται η απόσπαση υπαλλήλου που έχει επιλεγεί ως προϊστάμενος οργανικής μονάδας, εάν προηγουμένως δεν έχει γίνει δεκτή αίτηση απαλλαγής του από τα εν λόγω καθήκοντα.

Αποσπάσεις υπαλλήλων διενεργούνται επίσης σε διεθνείς οργανισμούς και οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέσω των διατάξεων του αρ.6 του ν. 1104/1980, όπως ισχύει. Η μέγιστη διάρκεια κατά την οποία ένας υπάλληλος μπορεί να είναι αποσπασμένος στους ανωτέρω οργανισμούς είναι έξι (6) έτη, στο σύνολο του εργασιακού του βίου.

8.1.5 Μετάταξη



ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΤΑΞΗΣ

Μετάταξη είναι η πράξη της απόλυσης ενός υπαλλήλου από την θέση που υπηρετεί και ο ταυτόχρονος διορισμός του στη θέση στην οποία μετατάσσεται. Είναι η λύση της

υπαλληλικής σχέσης από μια θέση και η ταυτόχρονη δημιουργία της σε μια νέα οργανική θέση. Δεν διακόπτεται το συνεχές της υπαλληλικής σχέσης και ως εκ τούτου δεν υπάρχει κενό στην υπαλληλική σταδιοδρομία του υπαλλήλου.

Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Επικρατείας κατά πάγια νομολογία του (ΣΕ 1886/1966, 1936/1965, 1106/1962, 4237/2005, 456/1981) η μετάταξη αναλύεται σε ταυτόχρονη απόλυση από μια θέση και διορισμό σε μια άλλη, και κατά συνέπεια λογίζεται ως οιονεί διορισμός.



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Πριν προχωρήσεις στην μελέτη της επόμενης ενότητας, προσπάθησε να καταγράψεις σε ένα σύντομο κείμενο 150-200 λέξεων

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στο Moodle.

Π.χ. υπάλληλος κλάδου ΠΕ Αρχαιολόγων αιτείται στην υπηρεσία του μετακίνηση μεταξύ δύο υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού οι οποίες εδράζονται σε διαφορετικούς νομούς. Με ποια διαδικασία θα υλοποιηθεί η μετακίνηση του υπαλλήλου μεταξύ των δύο υπηρεσιών;



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, σκέψου υπάλληλος του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης επιθυμεί να μετακινηθεί μεταξύ δυο διαφορετικών Κέντρων Κοινωνικής Πρόνοιας με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί αυτή; Σημειώνεται ότι τα Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας διαθέτουν ξεχωριστή νομική προσωπικότητα.

8.2 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

8.2.1 Έκταση Εφαρμογής

Στο ΕΣΚ υπάγονται οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, που υπηρετούν σε υπηρεσίες, κεντρικές και περιφερειακές, του Δημοσίου, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), καθώς και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), εφόσον ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση όπως εκάστοτε οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Επίσης, στο πεδίο

εφαρμογής του ΕΣΚ υπάγονται οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), ανεξαρτήτως του φορέα στον οποίο ανήκει η οργανική τους θέση.

8.2.2 Προϋποθέσεις Συμμετοχής

Προϋποθέσεις Συμμετοχής φορέων ως υπηρεσιών υποδοχής στο ΕΣΚ είναι:

- Έκδοση Οργανισμών κατόπιν αξιολόγησης δομών τους
- κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας,
- καταχώριση των ως άνω στοιχείων εκ μέρους των φορέων στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα.

Δεν εγκρίνεται κανένα αίτημα για μετάταξη ή απόσπαση εάν προηγουμένως δεν έχει αναρτηθεί:

- η κενή οργανική θέση προκειμένου για μετάταξη ή
- το ψηφιακό οργανόγραμμα φορέα, εφόσον πρόκειται για απόσπαση.

Προϋποθέσεις συμμετοχής υπαλλήλων στο ΕΣΚ :

- Συμπλήρωση **διετίας** από το διορισμό.
- Συμπλήρωση προβλεπόμενου χρόνου παραμονής, εφόσον ο διορισμός έγινε με μοριοδότηση λόγω εντοπιότητας.
- Αν η υποχρέωση παραμονής αφορά νομό, νησί ή παραμεθόριο περιοχή (άρ. 17 παρ. 8 περ. ιδ' του ν. 2190/1994) είναι δυνατή η συμμετοχή του υπαλλήλου σε διαδικασίες επιλογής για μετάταξη ή απόσπαση σε υπηρεσίες εντός ορίων περιοχής όπου υφίσταται δέσμευση, εφόσον υπάλληλος έχει συμπληρώσει το ήμισυ υποχρεωτικού χρόνου παραμονής.
- Ειδικά στην περίπτωση της συνυπηρέτησης συζύγων, σύμφωνα με άρ. 11, επιτρέπεται η μετάταξη ή η απόσπαση σε υπηρεσία άλλης περιοχής του άρ. 8, εφόσον ο υπάλληλος έχει συμπληρώσει το ήμισυ του υποχρεωτικού χρόνου παραμονής.
- Να συμπληρωθεί διετία από προηγούμενη μετάταξη για διενέργεια νέας μετάταξης ή απόσπασης και από προηγούμενη απόσπαση για διενέργεια νέας μετάταξης.
- Από υποχρέωση συμπλήρωσης διετίας από προηγούμενη μετάταξη ή απόσπαση εξαιρούνται:

- όσοι αποσπώνται ή μετατάσσονται σε υπηρεσία απομακρυσμένης - παραμεθόριας περιοχής και ορεινού-νησιωτικού Ο.Τ.Α. α' βαθμού, σύμφωνα με άρ. 8,
- όσοι μετατάσσονται αμοιβαία και
- όσοι αποσπώνται για συνυπηρέτηση
- όσοι αποσπώνται για λόγους υγείας

- Για διενέργεια μετάταξης ή απόσπασης το ποσοστό κάλυψης θέσεων στο φορέα προέλευσης του κλάδου στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος, κατά την καταληκτική ημερομηνία υποβολής αιτήσεων για διαδικασία επιλογής, καθώς και κατά το χρόνο έκδοσης της απόφασης, πρέπει να ανέρχεται σε ποσοστό τουλάχιστον 65% επί του συνόλου οργανικών θέσεων του εν λόγω κλάδου, στο οποίο ποσοστό δεν συμπεριλαμβάνονται οι υπάλληλοι, οι οποίοι απουσιάζουν με μακροχρόνια άδεια, όπως ιδίως άνευ αποδοχών, υπηρεσιακής εκπαίδευσης ή είναι αποσπασμένοι σε άλλον φορέα.

- Πρέπει ο αιτών υπάλληλος να μην είναι μοναδικός που υπηρετεί στον οικείο κλάδο τόσο κατά τη λήξη προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων όσο και κατά τον χρόνο έκδοσης της απόφασης απόσπασης ή μετάταξης.

Για τη μετάταξη υπαλλήλου από ΟΤΑ α' βαθμού απαιτείται επιπλέον η γνώμη αρμόδιου για διορισμό οργάνου.

Ειδικά για τη μετάταξη και την απόσπαση υπαλλήλων Τεχνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και Υπηρεσιών Δόμησης Ο.Τ.Α. α' βαθμού απαιτείται η σύμφωνη γνώμη αρμόδιου για διορισμό οργάνου.

8.2.3 Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας

Η Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, η οποία λαμβάνοντας υπόψη το Ψηφιακό Οργανόγραμμα:

- συντονίζει και επιβλέπει εφαρμογή του ΕΣΚ
- αξιολογεί αιτήματα φορέων για αναγκαιότητα διενέργειας αποσπάσεων λόγω σοβαρών και επείγουσών υπηρεσιακών αναγκών.

Επίσης γνωμοδοτεί για:

- Κατανομή αιτούμενων υπαλλήλων για συνυπηρέτηση,
- Αιτήματα υπαλλήλων για απόσπαση ή μετάταξη για αποδεδειγμένα ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους υγείας,

-Ανακατανομή προσωπικού σε υπηρεσίες Δημοσίου μετά από αναδιάρθρωση υπηρεσιών, συγχώνευση φορέων ή μεταβολή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των φορέων και εν γένει για ζητήματα σχετικά με πολιτική κινητικότητας και στελέχωση Δημοσίου.

Η ΚΕΚ είναι επταμελής και αποτελείται από τους εξής:

- έναν Αντιπρόεδρο του ΑΣΕΠ ως Πρόεδρο που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ με αναπληρωτή του,

-ένα μέλος του ΑΣΕΠ που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ με αναπληρωτή του,

-έναν νομικό σύμβουλο του ΝΣΚ που ορίζεται από τον Πρόεδρο του ΝΣΚ με αναπληρωτή του,

- τον αρμόδιο για θέματα ανθρωπίνου δυναμικού δημόσιου τομέα Γενικό Γραμματέα με αναπληρωτή του έναν (1) Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης οικείου Υπουργείου,

- τον αρμόδιο για θέματα προϋπολογισμού Γενικό Γραμματέα, με αναπληρωτή του έναν (1) Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του οικείου Υπουργείου

- τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, με αναπληρωτή του Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού,

- τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Αποκέντρωσης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, με αναπληρωτή του Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας συμμετέχουν ως παρατηρητές, χωρίς δικαίωμα ψήφου, ένας εκπρόσωπος Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και ένας εκπρόσωπος Κ.Ε.Δ.Ε..

Τα μέλη της ΚΕΚ ορίζονται για θητεία τριών (3) ετών με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, η οποία δημοσιεύεται στην Ε.τ.Κ.

Η Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας συνεπικουρείται στο έργο της από Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζεται από γραμματεία, της οποίας η οργάνωση, η στελέχωση και κάθε άλλο αναγκαίο για λειτουργία της θέμα καθορίζονται με απόφαση του Υπ. Εσωτερικών.

Για την αξιολόγηση των αιτημάτων από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας λαμβάνονται υπόψη τα εξής κριτήρια:

- ποσοστό κάλυψης οικείου κλάδου βάσει στοιχείων που παρατίθενται,
- έδρα Υπηρεσίας,
- το εν τοις πράγμασι υπηρετούν προσωπικό,
- προβλεπόμενες προσλήψεις
- προβλεπόμενες αποχωρήσεις που δηλώνονται με έκθεση και
- προτεραιότητες δημόσιας πολιτικής.

8.2.4 Διαδικασία Κύκλων Κινητικότητας

8.2.4.1 Εισαγωγή Αιτημάτων Πλήρωσης Θέσεων

Οι ενδιαφερόμενες υπηρεσίες υποβάλουν τα αιτήματα πλήρωσης θέσεων με μετάταξη ή απόσπαση ως εξής: Ο χρήστης με ρόλο «Υποβολή Αιτημάτων Πλήρωσης Θέσεων» υποβάλλει τα αιτήματα μέσω της σχετικής εφαρμογής. Σε αυτό το στάδιο υποβάλλουν αιτήματα οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού για τις υπηρεσίες τους και για τα εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα αυτών, τα νομικά πρόσωπα όλων των Υπουργείων, τα Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και οι Ανεξάρτητες Αρχές για τις υπηρεσίες τους.

8.2.4.2 Έλεγχος Αιτημάτων Πλήρωσης Θέσεων

Οι εποπτεύοντες φορείς ελέγχουν και εγκρίνουν τα αιτήματα των φορέων που ανήκουν στην εποπτεία τους καθώς και τα αιτήματα των υπηρεσιών τους. Δηλαδή οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ελέγχουν και εγκρίνουν τα αιτήματα των ΟΤΑ α' και β' βαθμού της χωρικής αρμοδιότητάς τους καθώς και τα αιτήματα. Τα Υπουργεία ελέγχουν και εγκρίνουν τα αιτήματα των εποπτευόμενων νομικών προσώπων τους και εγκρίνουν τα αιτήματα που υπέβαλαν για τις υπηρεσίες τους. Ο ρόλος μέσω του οποίου γίνεται η σχετική ενέργεια είναι ο «Διαχειριστής Ελέγχου Αιτημάτων Πλήρωσης Θέσεων»

8.2.4.3 Αξιολόγηση Αιτημάτων από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας

Αξιολόγηση των αιτημάτων από την ΚΕΚ, από την οποία κρίνεται το παραδεκτό των αιτημάτων και η σχετική αιτιολογημένη έκθεση των φορέων.

Για αξιολόγηση αιτημάτων φορέων από ΚΕΚ λαμβάνονται υπόψη κριτήρια:

- ποσοστό κάλυψης οικείου κλάδου βάσει στοιχείων που παρατίθενται,
- έδρα Υπηρεσίας,
- το εν τοις πράγμασι υπηρετούν προσωπικό,

- προβλεπόμενες προσλήψεις
- προβλεπόμενες αποχωρήσεις που δηλώνονται με έκθεση και
- προτεραιότητες δημόσιας πολιτικής.

8.2.4.4. Δημοσίευση των προς Κάλυψη Θέσεων και Υποβολή Αιτήσεων Μετακίνησης

Το σύνολο των εγκεκριμένων αιτημάτων πλήρωσης θέσεων από την ΚΕΚ εισάγεται σε ενιαία βάση δεδομένων (Πίνακας) των προσφερόμενων - διαθέσιμων θέσεων και αναγκών στο Δημόσιο και αναρτάται στην ηλεκτρονική εφαρμογή της Απογραφής του Υπουργείου Εσωτερικών.

Εντός 10 ημερών από την ημερομηνία έναρξης υποβολής των αιτήσεων οι υπάλληλοι που διαθέτουν τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την προς κάλυψη θέση, υποβάλλουν ηλεκτρονικά, αίτηση στην υπηρεσία υποδοχής.

Οι αιτήσεις προτίμησης μπορούν να υποβάλλονται για 10 συνολικά θέσεις έως και 3 φορέων κατ' ανώτατο όριο. Σημειώνεται ότι η αίτηση επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης του άρθρου 8 του ν. 1599/1986 (Α'75) και η ανακρίβεια των δηλούμενων στοιχείων επισύρει τις προβλεπόμενες ποινικές και πειθαρχικές κυρώσεις.

8.2.4.5. Έλεγχος Προϋποθέσεων Μετακίνησης από τους Φορείς Προέλευσης

Εντός προθεσμίας 15 ημερών οι φορείς προέλευσης των υπαλλήλων που έχουν υποβάλλει αίτηση συμμετοχής ελέγχουν αυτές ως προς τη συνδρομή των προϋποθέσεων συμμετοχής σύμφωνα με το αρ. 4 του ν.4440/2016, όπως ισχύει, (δες ενότητα 8.2.2.) ήτοι:

- συμπλήρωση χρόνου παραμονής στη θέση (διετία από διορισμό, υποχρέωση παραμονής λόγω διορισμό με μοριοδότηση λόγω εντοπιότητας, συμπλήρωση διετίας από προηγούμενη απόσπαση ή μετάταξη).
- Το ποσοστό κάλυψης των θέσεων στο φορέα προέλευσης του κλάδου, στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος να ανέρχεται σε τιμή τουλάχιστον 65% στο σύνολο του φορέα και σε τυχόν περιφερειακές υπηρεσίες. Σημειώνεται ότι το ποσοστό αυτό θα πρέπει ανέρχεται σε 65% σε τρία στάδια ελέγχου: α) Κατά τον αρχικό έλεγχο β) κατά την εξέταση των αιτήσεων των υπαλλήλων από τα αρμόδια όργανα των φορέων υποδοχής γ) οπωσδήποτε κατά το χρόνο έκδοσης της πράξης απόσπασης ή δημοσίευσης της πράξης της μετάταξης.

Το ποσοστό κάλυψης υπολογίζεται με την εξής σχέση:

$$\text{Ποσοστό κάλυψης} = \left(\frac{\text{Υπηρετούντες υπάλληλοι}}{\text{Σύνολο θέσεων}} \right) * 100\%$$

Όπου ως υπηρετούντες υπάλληλοι λογίζονται όσοι προσφέρουν εν τοις πράγμασι υπηρεσία στο φορέα τους. Δεν υπολογίζονται υπάλληλοι οι οποίοι απουσιάζουν με μακροχρόνια άδεια, όπως:

- άνευ αποδοχών,
- υπηρεσιακής εκπαίδευσης,
- μακροχρόνια αναρρωτική άδεια
- άδεια μητρότητας / ανατροφής.
- υπάλληλοι που τελούν σε διαθεσιμότητα ή σε αργία ή τους έχει επιβληθεί προσωρινή παύση μεγαλύτερη των έξι μηνών,
- αποσπασμένοι σε άλλον φορέα

Σύνολο των θέσεων σε ορισμένο κλάδο και κατηγορία εκπαίδευσης είναι το άθροισμα οργανικών θέσεων (μονίμων και ΙΔΑΧ) και προσωποπαγών (αν υπάρχουν).

Υπάρχει δυνατότητα ομαδοποίησης και συνυπολογισμού του ποσοστού κάλυψης θέσεων για παρεμφερείς κλάδους, ιδίως διοικητικής φύσεως. Η ομαδοποίηση δύναται να εφαρμοστεί αν συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:

1. τα καθήκοντα των θέσεων είναι ίδια ή παρεμφερή
2. τα προσόντα διορισμού είναι ίδια ή παρεμφερή

Π.χ. δύναται να συνυπολογιστούν οι θέσεις κλάδων ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού και ΠΕ Διοικητικού αν τα καθήκοντα των θέσεων όπως περιγράφονται στα αντίστοιχα ΠΘΕ είναι τα ίδια ή παρεμφερή και αν έχουν τα ίδια ή παρεμφερή προσόντα διορισμού σύμφωνα με το π.δ. 85/2022 ή/ και τις οικείες οργανικές διατάξεις του φορέα.

Στις Τεχνικές ειδικότητες, στους κλάδους Μηχανικών, Γεωτεχνικών και γενικώς οπουδήποτε απαιτείται για το διορισμό η κατοχή συγκεκριμένης άδειας άσκησης επαγγέλματος, ο υπολογισμός του ποσοστού κάλυψης γίνεται διακριτά υπολογίζεται βάσει της εκάστοτε ειδικότητας π.χ ΠΕ Μηχανικών ειδ.: Χημικών Μηχανικών διακριτά

από ΠΕ Μηχανικών ειδ: Πολιτικών Μηχανικών, ΔΕ Τεχνικού ειδ: Υδραυλικών διακριτά από ΔΕ Τεχνικού ειδ.: Μηχανοτεχνιτών.

Σημειώνεται ότι το ποσοστό κάλυψης των θέσεων του κλάδου που ανήκει ο υπάλληλος που αιτείται να μεταταγεί μέσω Κύκλου κινητικότητας πρέπει να ανέρχεται σε 65% τόσο πριν όσο και μετά την αποχώρησή του.

8.2.4.6. Αξιολόγηση Αιτήσεων από τους Φορείς Υποδοχής και Τριμελή όργανα

Σε αυτή τη φάση του κύκλου Κινητικότητας οι φορείς υποδοχής εξετάζουν τις αιτήσεις που έχουν υποβληθεί από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους για πλήρωση των θέσεων που έχουν προκηρυχθεί στο πλαίσιο του εν λόγω κύκλου. Η αξιολόγηση διενεργείται από τριμελή όργανα αξιολόγησης. Τα τριμελή όργανα αξιολόγησης – ένα ή περισσότερα σε κάθε φορέα- κατ' εκτίμηση των αναγκών και του πλήθους των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί ή βάσει των κλάδων που αφορούν οι προς πλήρωση θέσεις ή βάσει της οργανωτικής διάρθρωσης του οικείου φορέα (π.χ. κεντρική υπηρεσία, γενική γραμματεία, ειδική γραμματεία καθώς και σε περιφερειακό επίπεδο για τις Υπηρεσίες εκείνες που έχουν αποκεντρωμένη διάρθρωση) συγκροτούνται με απόφαση του αρμοδίου οργάνου διοίκησης με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων του οργάνου στην περίπτωση που συγκροτηθούν περισσότερα του ενός συλλογικά όργανα ανά φορέα.

Το αρμόδιο τριμελές όργανο συγκροτείται ανά περίπτωση ως εξής:

Από Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ή Τμήματος ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικών μονάδων. Σε περίπτωση που δεν επαρκούν στον φορέα υποδοχής Προϊστάμενοι κατά τα προαναφερόμενα, μετέχουν Προϊστάμενοι από τον εποπτεύοντα φορέα, εφόσον υπάρχει στον νομό, όπου είναι η έδρα του φορέα υποδοχής, άλλως από άλλη υπηρεσία που εδρεύει στον ίδιο νομό.

Κατά την ανωτέρω προβλεπόμενη συγκρότηση τα τακτικά μέλη θα πρέπει να έχουν την ίδια ιδιότητα με τα αναπληρωματικά μέλη και εφόσον προβλέπονται στον φορέα όλα τα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης εξυπακούεται ότι θα προκρίνεται στη συγκρότηση το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης και εφόσον δεν υπάρχει ή δεν επαρκούν οι προϊστάμενοι του οικείου ιεραρχικού επιπέδου, θα προκρίνεται το αμέσως κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κ.ο.κ. .

Στην περίπτωση των Ν.Π.Ι.Δ., το οικείο διοικητικό συμβούλιο ορίζει τριμελές όργανο αρμόδιο για την αξιολόγηση των υποψηφίων.

Στις Ανεξάρτητες Αρχές το τριμελές όργανο αποτελείται από τον Πρόεδρο ή Επικεφαλής της Αρχής ή τον Αντιπρόεδρο ή άλλο μέλος της Αρχής, που ορίζεται από τον Πρόεδρο ή τον Επικεφαλής της Αρχής, ένα μέλος ή βοηθό του Επικεφαλής της Αρχής, που ορίζεται από τον Πρόεδρο ή τον Επικεφαλής της Αρχής και τον Προϊστάμενο της οργανικής μονάδας, που είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού.

Στο τριμελές όργανο δύναται να παρίσταται με συμβουλευτικό ρόλο ένας Προϊστάμενος της οργανικής μονάδας, στην οποία ανήκει η εκάστοτε προκηρυσσόμενη θέση και να συμμετέχει, ως παρατηρητής, εκπρόσωπος του οικείου συλλόγου εργαζομένων.

Γραμματέας στο εν λόγω τριμελές συλλογικό όργανο αξιολόγησης ορίζεται με την απόφαση συγκρότησης, ο οποίος κατά προτίμηση θα πρέπει να ανήκει στην οικεία διεύθυνση προσωπικού, η οποία είναι αρμόδια για τη διαχείριση των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί στο πλαίσιο εκάστοτε κύκλου κινητικότητας.

Για την αξιολόγηση των υποψηφίων εξετάζονται:

- η συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους με την προκηρυσσόμενη θέση,
- οι εκθέσεις αξιολόγησης,
- η εμπειρία στην άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων
- και κάθε στοιχείο από το προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου που καταδεικνύει την καταλληλότητά του για τη συγκεκριμένη θέση

λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις οικείες οργανικές διατάξεις όσο και το περίγραμμα θέσης εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, το αρμόδιο τριμελές όργανο δύναται να διενεργήσει συνέντευξη, στην οποία καλεί τους τρεις (3) επικρατέστερους για τη θέση υποψηφίους.

Σε περίπτωση που έχει αποφασιστεί ο καταλληλότερος υποψήφιος συντάσσεται αμελλητί το πρακτικό επιλογής.

Το πρακτικό επιλογής είναι ειδικά αιτιολογημένο, περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων και εισήγηση για τον υποψήφιο που πληροί τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για την προκηρυσσόμενη θέση, καθώς και καθορισμό τουλάχιστον δύο (2) επιλαχόντων, εφόσον υπάρχουν.

Ο ρόλος στην εφαρμογή μέσω του οποίου γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την αξιολόγηση και την επιλογή των επικρατέστερων υπαλλήλων είναι ο “Υπηρεσία Κινητικότητας Φορέα Υποδοχής”.

8.2.4.7. Έκδοση Απόφασης και Ανάκληση

Εντός 3 ημερών από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης και της τελικής επιλογής, ο επικρατέστερος υπάλληλος ειδοποιείται από το φορέα υποδοχής. Παράλληλα ειδοποιείται και ο φορέας προέλευσης του υπαλλήλου και ζητείται να προσκομισθούν όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την ολοκλήρωση της μετάταξης, ιδίως η συνδρομή της προϋπόθεσης του ποσοστού κάλυψης των θέσεων του κλάδου και της κατηγορίας εκπαίδευσης του υπαλλήλου σε ποσοστό τουλάχιστον 65% ,χωρίς να υπολογίζεται ο προς μετάταξη υπάλληλος.

Σε περίπτωση που εντός αποκλειστικής προθεσμίας τριών (3) ημερών από την ανωτέρω ενημέρωση ο υποψήφιος παραιτείται ή δεν προσκομίζει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την απόδειξη των τυπικών του προσόντων ή η υπηρεσία προέλευσης προσκομίσει δικαιολογητικά, από τα οποία βεβαιώνεται η μη πλήρωση των νομίμων προϋποθέσεων για τον επιλεγέντα, η υπηρεσία του φορέα υποδοχής ενημερώνει αμελλητί το τριμελές όργανο αξιολόγησης για την υπόδειξη του επικρατέστερου επιλαχόντα σύμφωνα με το συνταχθέν πρακτικό επιλογής.

Εφόσον πληρούνται οι νόμιμες προϋποθέσεις η πράξη της μετάταξης ή της απόσπασης εκδίδεται άμεσα από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο του φορέα υποδοχής.

Μετά τη δημοσίευση σε ΦΕΚ της πράξεως της μετάταξης ή της έκδοσης της πράξεως της απόσπασης , ο φορέας υποδοχής κοινοποιεί άμεσα αυτές τόσο στον ενδιαφερόμενο υπάλληλο, όσο και στην υπηρεσία προέλευσης αυτού.

Ο υπάλληλος οφείλει να αναλάβει υπηρεσία εντός αποκλειστικής προθεσμίας 10 ημερών από την ημερομηνία της κοινοποίησης σε αυτόν.

Για υπαλλήλους ΚΕΠ η προθεσμία αυτή ανέρχεται σε 2 μήνες.

Αν υπάλληλος παραβεί την υποχρέωση ανάληψης υπηρεσίας εντός κατά περίπτωση αποκλειστικής προθεσμίας ή η απόφαση μετακίνησης ανακληθεί, κατόπιν αιτήσεως του υπαλλήλου, για λόγους που δεν αφορούν τη νομιμότητα της πράξης, δεν επιτρέπεται να αποσπαστεί ή να μεταταχθεί με γενικές ή ειδικές διατάξεις προ της παρόδου δύο (2) ετών

από το πέρας της αποκλειστικής προθεσμίας ανάληψης ή από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης ανάκλησης, με εξαίρεση τους λόγους υγείας της παρ. 5 του άρθρου 7.

Μετά την επιστροφή του υπαλλήλου στην οργανική του θέση στο φορέα προέλευσης του η αρμόδια υπηρεσία κατά τον έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων μετακίνησης σε ενδεχόμενη αίτησή του σε επόμενο κύκλο κινητικότητας βεβαιώνει ότι υπάρχει η συγκεκριμένη ποινή αποκλεισμού του εν λόγω υπαλλήλου.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος αναλάβει καθήκοντα στη νέα του θέση, απαιτείται συμπλήρωση 2 ετών για τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε διαδικασίες κύκλων κινητικότητας.

8.3 Εσωτερικές Μετατάξεις

8.3.1 Μετάταξη σε άλλο κλάδο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΤΑΞΗΣ ΣΕ ΑΛΛΟ ΚΛΑΔΟ

Μετάταξη υπαλλήλου σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου ή της ίδιας δημόσιας υπηρεσίας ή του ίδιου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου αντίστοιχα, επιτρέπεται μετά από αίτηση του υπαλλήλου

Απαγορεύεται η μετάταξη πριν την παρέλευση **διετίας** από το διορισμό.

Η μετάταξη σε άλλο κλάδο δύναται να είναι εθελουσία ή υποχρεωτική

Ο υπάλληλος πρέπει αν κατέχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του κλάδου που μετατάσσεται. Τα προσόντα διορισμού προκύπτουν από το «Προσοντολόγιο» π.δ. 85/2022 και από τις οργανικές διατάξεις κάθε φορέα.

Απαιτείται γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου του κλάδου υποδοχής

Η Υποβολή των αιτήσεων γίνεται το Μάρτιο και Οκτώβριο κάθε έτους.

8.3.2 Μετάταξη σε ανώτερη κατηγορία

ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΤΑΞΗΣ ΣΕ ΘΕΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

Μετάταξη υπαλλήλου σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας του ίδιου Υπουργείου ή της ίδιας δημόσιας υπηρεσίας ή του ίδιου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου αντίστοιχα, επιτρέπεται μετά από αίτηση του υπαλλήλου

Η μετάταξη σε ανώτερη κατηγορία διενεργείται ύστερα από γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται.

Ο μετατασσόμενος πρέπει να κατέχει τον τίτλο σπουδών που απαιτείται για τον κλάδο στον οποίο μετατάσσεται.

Υπάλληλος που είχε τον απαιτούμενο για διορισμό σε ανώτερη κατηγορία τίτλο σπουδών κατά το χρόνο υποβολής της αίτησης διορισμού του δεν επιτρέπεται να μεταταγεί σε θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας πριν από τη συμπλήρωση οκταετίας από το διορισμό του.

Ο υπάλληλος μετατάσσεται με το βαθμό που κατέχει. Αν ο εισαγωγικός βαθμός του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται είναι ανώτερος του βαθμού που κατέχει, μετατάσσεται με τον εισαγωγικό αυτό βαθμό.

Σε περίπτωση που υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι για μετάταξη, προηγούνται αυτοί που κατέχουν τον προβλεπόμενο τίτλο σπουδών και ακολουθούν οι υποψήφιοι που κατέχουν τίτλο σπουδών που προβλέπεται ως επικουρικό προσόν διορισμού.

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου, επιτρέπεται η μετάθεση ή μετάταξη υπαλλήλου, περιλαμβανομένων των μετατάξεων των άρθρων 69, 70 και 72 του Υπαλληλικού Κώδικα, και χωρίς να υπάρχει κενή οργανική θέση στην υπηρεσία, τον κλάδο ή τον φορέα που μετατάσσεται ή μετατίθεται, με ταυτόχρονη μεταφορά της θέσης που κατέχει ο υπάλληλος.

8.4 Κατ' εξαίρεση Μετατάξεις και Αποσπάσεις

8.4.1 Μετάταξη/Απόσπαση για λόγους υγείας

Η Πράξη απόσπασης ή μετάταξης υπαλλήλου, για αποδεδειγμένα ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους υγείας, εκδίδεται από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο υπηρεσίας υποδοχής κατόπιν γνωμοδότησης της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας.

Πράξη απόσπασης ή μετάταξης υπαλλήλου, εκδίδεται για αποδεδειγμένα ιδιαίτερα σοβαρούς λόγους υγείας ιδίου, συζύγου, συμβιούντος ή προσώπου με α' βαθμό συγγένειας προς αιτούντα ή προσώπου του οποίου ο αιτών μετά διορισμό ή πρόσληψη του, διορίζεται δικαστικός συμπαραστάτης και του ανατίθεται δικαστικώς και επιμέλεια, εφόσον καθημερινή φροντίδα προσώπου αυτού δεν παρέχεται από αρμόδια ιδρύματα και φορείς κοινωνικής προστασίας, γονέα ή τέκνου.

Για την απόδειξη των λόγων υγείας απαιτούνται έγγραφα από δημόσια αρχή.

Σε περίπτωση που οι λόγοι υγείας αφορούν σε γονέα, απαιτείται βεβαίωση από το αρμόδιο Κέντρο Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.) που να πιστοποιεί ποσοστό αναπηρίας εξήντα επτά τοις εκατό (67%) και άνω.

Σε κάθε περίπτωση, η αίτηση πρέπει να είναι ειδικώς αιτιολογημένη και να προκύπτει αιτιώδης σύνδεσμος της αναγκαιότητας για απόσπαση ή μετάταξη και των λόγων υγείας.

Ειδικά κατά την εξέταση του αιτήματος δόκιμου υπαλλήλου λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας αν οι λόγοι υγείας, των οποίων γίνεται επίκληση, είναι επιγενόμενοι του διορισμού του ή προϋπήρχαν ή έχουν ληφθεί υπόψη για τον διορισμό του υπαλλήλου. Αν οι επικαλούμενοι λόγοι υγείας προϋπήρχαν του διορισμού του υπαλλήλου ή έχουν ληφθεί υπόψη για τον διορισμό του, η αίτηση απορρίπτεται ως απαράδεκτη.

Το προσωπικό, που ανήκει οργανικά σε υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα των Ο.Τ.Α. α' βαθμού δύναται να αιτηθεί απόσπαση ή μετάταξη για λόγους υγείας μόνο σε υπηρεσίες ανταποδοτικού χαρακτήρα άλλων Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Αποσπάσεις, οι οποίες διενεργούνται για λόγους υγείας ανανεώνονται με απόφαση του αρμόδιου για διορισμό οργάνου του φορέα υποδοχής για μια ή και περισσότερες φορές και για όσο χρόνο εξακολουθούν να υφίστανται οι λόγοι υγείας για τους οποίους έγιναν, οι οποίοι αποδεικνύονται, με προσκόμιση από τον ενδιαφερόμενο των κατάλληλων ιατρικών βεβαιώσεων από δημόσιες δομές υγείας.

Αν ο υπάλληλος είναι μόνιμος η ανανέωση της απόσπασης για λόγους υγείας διενεργείται από το φορέα υποδοχής.

Αν ο υπάλληλος διανύει τη δόκιμη υπηρεσία του, προκειμένου να ανανεωθεί η απόσπασή του για λόγους υγείας θα πρέπει να υποβάλλει ξανά αίτημα προς την ΚΕΚ.

Η περίπτωση μετάταξης υπαλλήλου με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ σε θέση μόνιμου προσωπικού: Εφόσον για προκηρυσσόμενη μέσω του ΕΣΚ, κενή οργανική θέση μόνιμου προσωπικού, δεν υποβληθούν αιτήσεις από μόνιμους υπαλλήλους ή οι αιτούντες μόνιμοι υπάλληλοι δεν έχουν τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, δύναται να επιλεγεί υπάλληλος με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ο οποίος κρίνεται κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης αυτής από το αρμόδιο τριμελές όργανο. Ο υπάλληλος που επιλέγεται μετατάσσεται σε συνιστώμενη

προσωποπαγή θέση με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, με παράλληλη δέσμευση της κενής οργανικής θέσης μόνιμου προσωπικού για όσο χρόνο υφίσταται η προσωποπαγής θέση.

Η συσταθείσα προσωποπαγής θέση καταργείται αυτοδικαίως με την με οποιοδήποτε τρόπο αποχώρηση του υπαλλήλου.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Πριν προχωρήσεις στην μελέτη της επόμενης ενότητας, προσπάθησε να καταγράψεις σε ένα σύντομο κείμενο 150-200 λέξεων

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στο Moodle.

Π.χ. υπάλληλος του Δήμου Αθηναίων επιθυμεί να αποσπαστεί για λόγους υγείας του πατέρα του σε μια υπηρεσία στην πόλη της Καρδίτσας. Ποια διαδικασία θα ακολουθήσει και τι δικαιολογητικά θα πρέπει να προσκομίσει στην ΚΕΚ;

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Υπάλληλος του Δήμου Αθηναίων επιθυμεί να αποσπαστεί για λόγους υγείας του πατέρα του σε μια υπηρεσία στην πόλη της Καρδίτσας. Ποια διαδικασία θα ακολουθήσει και τι δικαιολογητικά θα πρέπει να προσκομίσει στην ΚΕΚ;

8.4.2 Απόσπαση για λόγους συνυπηρέτησης

Στο ΕΣΚ υπάρχει γενικευμένη δυνατότητα απόσπασης για συνυπηρέτηση στην περιοχή που υπηρετεί σύζυγος ή συμβιών, κατά την έννοια του άρθρου 1 του ν. 4356/2015, δημόσιος υπάλληλος δημόσιας υπηρεσίας, Ν.Π.Δ.Δ., ΟΤΑ α' και β' βαθμού και Ν.Π.Ι.Δ. ή λειτουργός, ή ένστολο προσωπικό των σωμάτων ασφαλείας, κατά προτεραιότητα εκτός νομού Αττικής.

Οι αποσπάσεις διενεργούνται με απόφαση των αρμοδίων προς διορισμό οργάνων των φορέων υποδοχής και προέλευσης αντίστοιχα, κατόπιν γνωμοδότησης της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας.

Με τον τρόπο αυτό εξυπηρετούνται οικογενειακές ή/και προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων, χωρίς να διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών.

8.4.3 Αμοιβαία Μετάταξη

Μετά την πάροδο διετίας από διορισμό ή πρόσληψη, επιτρέπεται, ύστερα από αίτηση, η αμοιβαία μετάταξη υπαλλήλων της παρ. 1 του άρ. 3 με προϋπόθεση:

-να ανήκουν στην ίδια κατηγορία/εκπαιδευτική βαθμίδα

-να κατέχουν τυπικά προσόντα κλάδου/ειδικότητας στον οποίο μετατάσσονται.

Ο υπάλληλος που επιθυμεί να μεταταγεί σε άλλη υπηρεσία με αυτή τη διαδικασία, υποβάλλει αίτηση στην Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας.

Η ανωτέρω μετάταξη διενεργείται, κατόπιν αίτησης ενδιαφερομένων υπαλλήλων και μετά από γνώμη των αρμόδιων τριμελών επιτροπών αξιολόγησης των φορέων προέλευσης και υποδοχής, με απόφαση αρμόδιων προς διορισμό οργάνων φορέων προέλευσης και υποδοχής, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

Η ΚΕΚ εξετάζει σε εύλογο χρόνο τα υποβληθέντα αιτήματα. Όσα αιτήματα πληρούν τις προϋποθέσεις του νόμου, δημοσιοποιούνται στην ιστοσελίδα Απογραφής, http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_mtransfers.html, με ανάρτηση του σχετικού πίνακα, στον οποίο αναφέρεται επίσης ημερομηνία ανάρτησής τους και κατ' επέκταση και η χρονική διάρκεια ισχύος του, τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα και οι φορείς υποδοχής.

Βάσει της απόφασης της ΚΕΚ, η ισχύς του πίνακα αυτού είναι για **δύο (2) μήνες** από την ημερομηνία ανάρτησής του, οπότε και δημοσιοποιούνται τα σχετικά αιτήματα.

Για λόγους διαφάνειας παραμένουν αναρτημένοι σχετικοί πίνακες, αλλά ισχύς αυτών προκειμένου να υποβληθούν εμπροθέσμως αιτήσεις προσδιορίζεται από ημερομηνία ανάρτησής του.

Προκειμένου να μην δημιουργούνται ζητήματα που δύνανται να έχουν ως συνέπεια ακύρωση διαδικασίας, η προϋπόθεση της διετίας θα πρέπει να συντρέχει **κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης** για την αμοιβαία μετάταξη, άλλως θα ελλοχεύει ο κίνδυνος έκδοσης της απόφασης μετάταξης πριν από τη συμπλήρωση διετίας από διορισμό/πρόσληψη υπαλλήλου, οπότε και δεν θα πληρούνται νόμιμες προϋποθέσεις.

Οι υπάλληλοι κατά την υποβολή της σχετικής αίτησης, υπόδειγμα έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα απογραφής (http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_saf.html), θα πρέπει να δηλώνουν συνδρομή των ως άνω προϋποθέσεων, οι οποίες θα πρέπει ακολούθως να βεβαιώνονται και στο σχετικό πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών (ΠΥΜ) που θα πρέπει να προσκομίζεται με μέριμνα των ενδιαφερομένων μαζί με την αίτηση.

Στη σχετική αίτηση του υπαλλήλου θα πρέπει να προσδιορίζονται και οι φορείς, στους οποίους επιθυμεί να μεταταχθεί.

Οι αιτήσεις υποβάλλονται στην ΚΕΚ σε χρόνο που δεν συναρτάται με τους Κύκλους Κινητικότητας.

Κατά διάρκεια ισχύος του αναρτηθέντος πίνακα, οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται να μεταταχθούν αμοιβαία, υποβάλλουν εντός αποκλειστικής προθεσμίας **δύο μηνών** από ανάρτηση του σχετικού πίνακα αίτηση στον φορέα προέλευσης του αιτούντος αμοιβαία μετάταξη υπαλλήλου.

Οι αιτήσεις που υποβάλλονται μετά το πέρας της ως άνω προθεσμίας δεν γίνονται δεκτές και απορρίπτονται ως απαράδεκτες.

Μετά το πέρας του χρονικού διαστήματος της παρ. 2 του άρ. 2, το αρμόδιο τριμελές όργανο του φορέα που ανήκει ο αιτών την αμοιβαία μετάταξη γνωμοδοτεί, προκειμένου να επιλεγεί από ενδιαφερόμενους υπαλλήλους, αυτός που θα καταλάβει τη θέση του αιτούντος την αμοιβαία μετάταξη.

Στη συνέχεια, το αρμόδιο τριμελές όργανο του φορέα που ανήκει ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος που επελέγη, αξιολογεί την αίτηση του υπαλλήλου που αρχικά αιτήθηκε την αμοιβαία μετάταξη και γνωμοδοτεί για την υλοποίηση ή μη της μετάταξής του.

Το τριμελές όργανο του φορέα προέλευσης του αιτούντος την αμοιβαία μετάταξη, μετά το πέρας της προθεσμίας δύο μηνών από ανάρτηση του σχετικού πίνακα στον οποίο έχει δημοσιοποιηθεί το σχετικό αίτημα, συνεδριάζει συνεκτιμώντας όλες τις υποβληθείσες αιτήσεις.

Ακόμα και στην περίπτωση που έχει υποβληθεί μόνο μία αίτηση για αμοιβαία μετάταξη, είναι υποχρεωτική η συνεδρίαση του τριμελούς οργάνου του φορέα προέλευσης του υπαλλήλου και η τήρηση της προβλεπόμενης διαδικασίας.

Σε κάθε περίπτωση λαμβάνεται υπόψη η συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων με την προκηρυσσόμενη για κάλυψη με αμοιβαία μετάταξη θέση, οι εκθέσεις αξιολόγησης και η εμπειρία υπαλλήλου στην άσκηση αντίστοιχων καθηκόντων.

Οι επικρατέστεροι υποψήφιοι, εφόσον είναι τρεις τουλάχιστον, καλούνται υποχρεωτικά σε συνέντευξη, άλλως δεν απαιτείται.

Οι αιτήσεις που εξετάζονται από το αρμόδιο τριμελές όργανο αρχικά στον φορέα προέλευσης και ακολούθως στον φορέα υποδοχής θα πρέπει να αφορούν αποκλειστικά τον οικείο πίνακα δημοσιοποίησης του αιτήματος προς διασφάλιση διαφάνειας και αντικειμενικότητας της διαδικασίας.

Η αμοιβαία μετάταξη ολοκληρώνεται με την έκδοση κοινής απόφασης αρμόδιων προς διορισμό οργάνων του φορέα προέλευσης, ο οποίος εν προκειμένω είναι και ο επισπεύδων, και του φορέα υποδοχής, η οποία δημοσιεύεται στην ΕτΚ.

Ειδικές διατάξεις περί αμοιβαίων μετατάξεων διατηρούνται σε ισχύ.

Βιβλιογραφία Ενότητας

N. 3528/2007 «Κώδικας Κατάστασης Δημόσιων Πολίτικων Διοικητικών Υπάλληλων Και Υπάλληλων Ν.Π.Δ.Δ.» (Α' 26)

N. 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.» (Α 224)

N. 1104/1980 «Περί εκπροσωπήσεως της Ελλάδος στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες ιδρύσεως Διπλωματικών και Προξενικών ρυθμίσεως άλλων συναφών οργανωτικών θεμάτων.» (Α' 298).

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών α.π. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/430/οικ.2631/ 17.1.2020 με θέμα «Τροποποίηση διατάξεων του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας» (ΑΔΑ: 67ΟΓ46ΜΤΛ6-ΔΩΞ)

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών α.π. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/ 810 /οικ.13420/30.6.2021 με θέμα «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας- Τροποποίηση διατάξεων» (ΑΔΑ: 9Ι4Υ46ΜΤΛ6-ΚΩΞ)

Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/647/16030/15.10.2020 με θέμα «Διευκρινίσεις για τη διενέργεια αμοιβαίας μετάταξης στο πλαίσιο του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) και λοιπές διευκρινίσεις στο πλαίσιο εφαρμογής των διατάξεων του ΕΣΚ» (ΑΔΑ: Ψ62Σ46ΜΤΛ6-Σ04)

9. Ετήσιος και πολυετής προγραμματισμού προσλήψεων

Εισαγωγή



Οι προσλήψεις του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, διενεργούνται βάσει πολυετούς και ετήσιου στρατηγικού προγραμματισμού κατ' εφαρμογή των διατάξεων του αρ.3 του ν. 4590/2019 και του αρ.51 του ν.4622/2019.

Με τον στρατηγικό προγραμματισμό επιτυγχάνεται η παρακολούθηση και ο έλεγχος των νέων προσλήψεων σχεδόν όλου του εύρους εργασιακών σχέσεων και επιδιώκεται η αναβάθμιση, η επιτάχυνση και απλοποίηση της διαδικασίας έγκρισης αιτημάτων πρόσληψης προσωπικού στους φορείς του Δημοσίου.

Με το προγενέστερο θεσμικό πλαίσιο για την έγκριση των προσλήψεων, τα αιτήματα για νέες προσλήψεις τόσο του τακτικού προσωπικού όσο και του προσωπικού ορισμένου χρόνου υποβάλλονταν αποσπασματικά, καθόλη τη διάρκεια του έτους και εγκρίνονταν χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι λοιπές διαδικασίες στελέχωσης των φορέων (π.χ. κινητικότητα, προσλήψεις σε εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων κλπ).

Η επιτροπή της ΠΥΣ 33/2006 (Υπουργοί Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών & Εσωτερικών), ενέκρινε κατά περίπτωση τα αιτήματα, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτός στην πραγματικότητα κανένας προγραμματισμός προσλήψεων. Παράλληλα, το εποχικό προσωπικό, το προσωπικό ορισμένου χρόνου/συμβάσεων μίσθωσης έργου, ωριαίας αποζημίωσης, δεν είχε αποτελέσει ποτέ αντικείμενο προγραμματισμού, με το πρόσχημα ότι καλύπτει στο σύνολο του έκτακτες και απρόβλεπτες ανάγκες.

Όπως διαφαίνεται και στην αιτιολογική έκθεση του ν. 4590/2019, με το νέο θεσμικό πλαίσιο, εγκαθιδρύεται ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού προσλήψεων προσωπικού, πλήρως εναρμονισμένου με το δημοσιονομικό κύκλο, για την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των φορέων της δημόσιας διοίκησης, αλλά και τη λειτουργική διασύνδεση με τις διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, όπως το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσης και η λειτουργία του ψηφιακού οργανογράμματος της δημόσιας διοίκησης.



Σκοπός:

Με τη μελέτη του παρόντος Κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα εξοικειωθούν με την έννοια του Στρατηγικού Προγραμματισμού Προσλήψεων, με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον πολυετή και ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων καθώς και τη διαδικασία που ακολουθείται.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοούν σε βάθος τη διαδικασία, τα βήματα και τα εργαλεία του ετήσιου και του πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων στο ελληνικό δημόσιο και τη χρησιμότητά τους ως εργαλεία διαμόρφωσης πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό, να εφαρμόζουν την διαδικασία και του ετήσιου και του πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων και να αναδεικνύουν τον ρόλο του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου και τις προβλεπόμενες διαδικασίες για τον ετήσιο και τον πολυετή



Έννοιες κλειδιά: πολυετής προγραμματισμός, ετήσιος προγραμματισμός, διαδικασία πολυετούς και ετήσιου προγραμματισμού, διαχείριση της ηλεκτρονικής εφαρμογής «Απογραφή-Μητρώο ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών», εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό, εξαιρέσεις από τις ισχύουσες διατάξεις του συστήματος προσλήψεων

9.1 Πολυετής Προγραμματισμός Προσλήψεων Τακτικού Προσωπικού

Ο Πολυετής Προγραμματισμός Προσλήψεων Τακτικού Προσωπικού θεσμοθετήθηκε με τον ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (Α'17).

ΠΟΛΥΕΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΩΝ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Σχήμα 9-1 Πολυετής Προγραμματισμός Προσλήψεων

Στις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 4590/2019 προβλέπεται ότι μέχρι το πέρας του μηνός Ιανουαρίου κάθε έτους, τα αρμόδια Υπουργεία αποστέλλουν στο Υπουργείο Εσωτερικών επικαιροποιημένα τετραετή σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων στα οποία περιλαμβάνονται για κάθε έτος της επόμενης τετραετίας :

- α. Οι εκτιμήσεις των αποχωρήσεων τακτικού προσωπικού,
- β. Το σύνολο των υφιστάμενων και των εκτιμώμενων κενών θέσεων προσωπικού,
- γ. Οι στρατηγικές προτεραιότητες του φορέα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του,
- δ. Οι εκτιμώμενες ανάγκες σε προσωπικό ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα και οι τρόποι κάλυψης αυτών, μέσω μετατάξεων ή προσλήψεων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
- ε. τα προαπαιτούμενα των στοιχείων α', β', γ', δ', για τους εποπτευόμενους φορείς και τις οικείες ανεξάρτητες αρχές.

Επίσης προβλέπεται ότι οι εποπτευόμενοι φορείς των Υπουργείων και οι Ανεξάρτητες Αρχές πρέπει να υποβάλουν τα τετραετή σχέδια της προηγούμενης παραγράφου στα οικεία Υπουργεία. Για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τους εποπτευόμενους φορείς

αυτών συντάσσεται χωριστό πολυετές σχέδιο, το οποίο υποβάλλεται στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠΕΣ), η οποία το υποβάλλει, όπως και τα υπόλοιπα Υπουργεία στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

9.1.1 Φορείς που υποβάλλουν σχέδια Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων τακτικού προσωπικού

- α) Ανεξάρτητες Αρχές
- β) Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες των Υπουργείων καθώς και οι Γενικές Γραμματείες
- γ) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- δ) Οι Δήμοι και Περιφέρειες
- ε) Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου

9.1.2 Υποβολή Σχεδίων Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων

Τα σχέδια του Πολυετούς Προγραμματισμού Προσλήψεων Τακτικού προσωπικού υποβάλλονται στην σχετική εφαρμογή που έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apografi.gov.gr>).

Η χρήση της εφαρμογής διεκπεραιώνεται σε έναν κύκλο πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων τακτικού προσωπικού που διαιρείται σε δύο στάδια:

- Στο πρώτο στάδιο – Υποβολή Σχεδίων, οι φορείς υποβάλουν τα σχέδια τους προς τα οικεία Υπουργεία.
- Στο δεύτερο στάδιο – Έλεγχος Σχεδίων, τα Υπουργεία συλλέγουν τα υποβληθέντα από τους εποπτευόμενους φορείς τους, τα επεξεργάζονται κάνοντας όποιες παρεμβάσεις κρίνονται απαραίτητες σε συνεργασία με τον φορέα υποβολής, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του, τις δημοσιονομικές συνθήκες και τις κείμενες διατάξεις και τα προωθούν στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Επισημαίνεται ότι τα Υπουργεία είναι υπεύθυνα για τον έλεγχο, την επεξεργασία και την τελική υποβολή των σχεδίων πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων τόσο για τις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες τους, όσο και για τους φορείς που εποπτεύουν.

9.1.3 Συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο

Το Υπουργείο Εσωτερικών, λαμβάνοντας υπόψη τον πολυετή προγραμματισμό κάθε φορέα:

- συντάσσει συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο προγραμματισμού προσλήψεων και
- το υποβάλλει στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών

Το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών:

- αξιολογεί το συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο ως προς τις δημοσιονομικές του επιπτώσεις και
- το ενσωματώνει στο εκάστοτε Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, καταγράψτε σε σύντομο κείμενο έως 100 λέξεις τις απόψεις σας σχετικά με την αναγκαιότητα του πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων τακτικού προσωπικού για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

9.2 Ετήσιος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης

Ο Προγραμματισμός Προσλήψεων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιας Διοίκησης θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 51 του ν.4622/2019 (Α' 133), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 20 του ν. 5027/2023 (Α'48) υιοθετώντας μια ενιαία και ολοκληρωμένη διαδικασία για τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων, τόσο του τακτικού όσο και του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, περιλαμβανομένου του εποχικού προσωπικού, ή σύμβασης μίσθωσης έργου ή προσωπικού ωριαίας αποζημίωσης των φορέων του δημοσίου τομέα.

Η πρόβλεψη για την κατάρτιση και έγκριση του συνολικού ετήσιου σχεδίου προγραμματισμού προσλήψεων για τους φορείς του Δημοσίου αποσκοπεί στην εξειδίκευση του πολυετούς προγραμματισμού σε ετήσια βάση, στην απλοποίηση της διαδικασίας έγκρισης προσλήψεων προσωπικού, αλλά και στην ταχύτερη υλοποίησή τους από τις αρμόδιες αρχές.

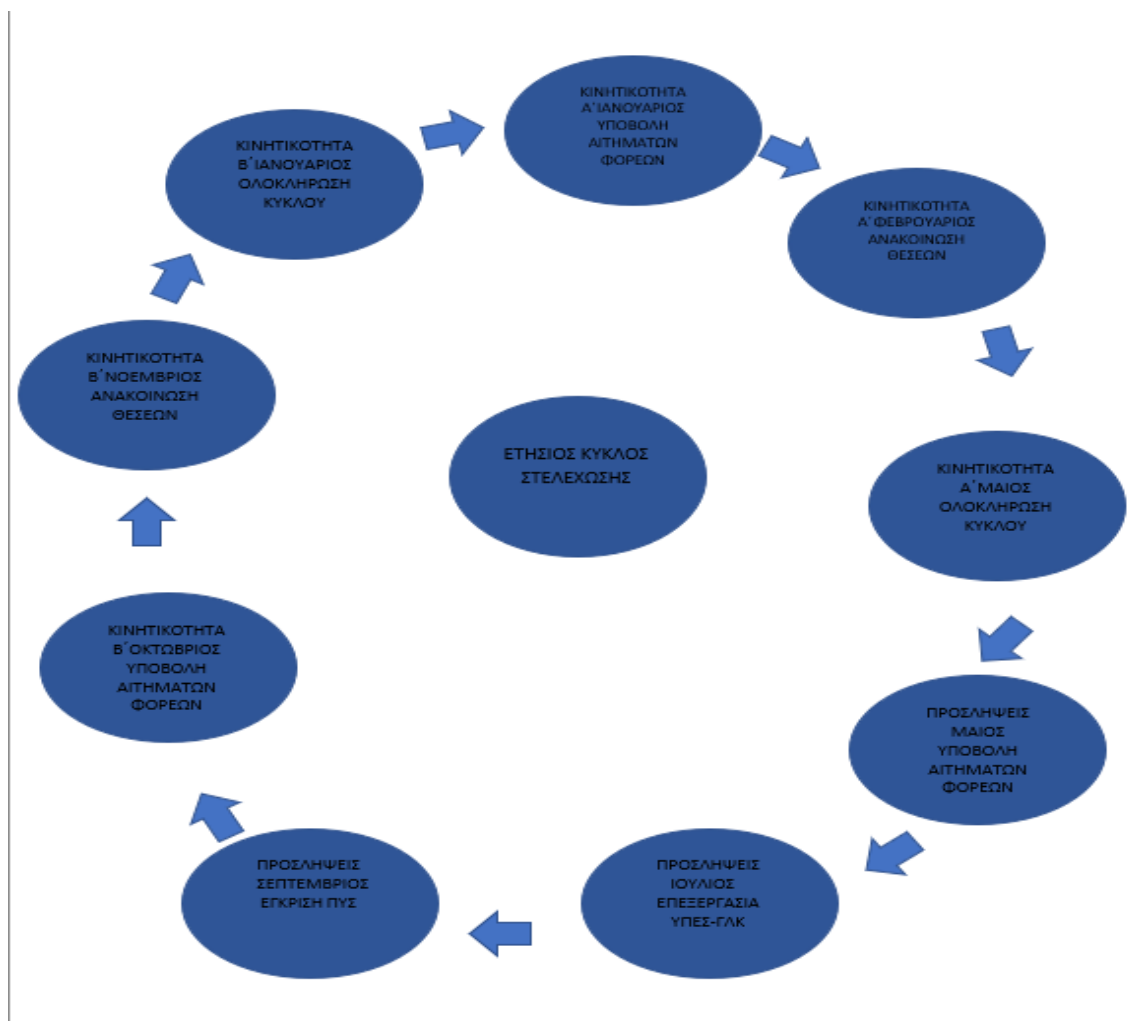
9.2.1 Ετήσιος κύκλος στελέχωσης

Η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου όσον αφορά στον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων έχει στόχο, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία ενός συνεκτικού μηχανισμού κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης με την ουσιαστική σύνδεση των συστημάτων κινητικότητας και προσλήψεων.

Για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, υλοποιείται ο ετήσιος κύκλος στελέχωσης και οι διαδικασίες πρόσληψης συνδέονται με άμεσο τρόπο με τη διαδικασία της κινητικότητας.

Συστήνονται δύο (2) κύκλοι κινητικότητας ετησίως, ενσωματώνοντας ειδική πρόβλεψη για τους φορείς για τους οποίους οι διαδικασίες του α' κύκλου κινητικότητας καθίστανται ατελέσφορες ή για τους οποίους δεν εγκρίνονται προσλήψεις.

Πιο συγκεκριμένα, προηγείται ο πρώτος κύκλος κινητικότητας, ακολουθεί η διαδικασία του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων και στο δεύτερο κύκλο κινητικότητας αποκτούν δικαίωμα συμμετοχής οι φορείς για τους οποίους οι διαδικασίες του α' κύκλου κινητικότητας καθίστανται ατελέσφορες ή για τους οποίους δεν εγκρίθηκαν προσλήψεις.



Σχήμα 9-2 Ετήσιος Κύκλος Στελέχωσης

Πηγή: «Ένα Κράτος για τον Πολίτη-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ 2019-2027» του Υπουργείου Εσωτερικών.

9.2.2 Διαδικασία ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

➤ Μέχρι το τέλος του μηνός Μαΐου κάθε έτους, τα αρμόδια Υπουργεία καταρτίζουν:

α) καταστάσεις με το τακτικό προσωπικό που αιτούνται να εγκριθεί προς πρόσληψη για το επόμενο έτος, ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα, στο πλαίσιο των προσχεδίων δράσης τους λαμβάνοντας υπόψη τον πολυετή προγραμματισμό του άρθρου 3 του ν. 4590/2019 (Α'17),

β) καταστάσεις για προσλήψεις προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου, συμπεριλαμβανομένου και του εποχικού προσωπικού, ή σύμβασης μίσθωσης έργου ή προσωπικού ωριαίας αποζημίωσης.

Στις ανωτέρω καταστάσεις συμπεριλαμβάνεται και το προσωπικό για τους εποπτευόμενους από αυτά φορείς, καθώς και τις οικείες ανεξάρτητες αρχές. Για τους

Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τους εποπτευόμενους φορείς αυτών συντάσσεται χωριστό ετήσιο αίτημα, το οποίο υποβάλλεται από το αρμόδιο για τους Ο.Τ.Α. Υπουργείο, στο Υπουργείο που είναι αρμόδιο για τα θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου.

Τα αιτήματα κάθε Υπουργείου συνοδεύονται από συνοπτική έκθεση που περιλαμβάνει:

(α) Τεκμηρίωση αναγκαιότητας, για την πρόσληψη του προσωπικού, βάσει των στρατηγικών προτεραιοτήτων και αναγκών του, στην οποία συνεκτιμάται η προσκόμιση από τον φορέα πιστοποιητικού ορθής και ολοκληρωμένης εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.),

(β) τον αριθμό των κενών θέσεων του φορέα,

(γ) το ύψος της ετήσιας προκαλούμενης δαπάνης για την πρόσληψη και τον τρόπο κάλυψης αυτής,

(δ) τις ανάγκες που καλύπτονται από τη διαδικασία της κινητικότητας και

(ε) τον αριθμό των προσλήψεων που πραγματοποιήθηκαν σε συμμόρφωση προς δικαστικές αποφάσεις.

➤ Το αρμόδιο για θέματα ανθρωπίνου δυναμικού δημόσιου τομέα Υπουργείο, σε συνεργασία με το αρμόδιο για θέματα προϋπολογισμού Υπουργείο, λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα των φορέων, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές προτεραιότητες για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, διαμορφώνουν τον ετήσιο προγραμματισμό για τις προσλήψεις του επόμενου έτους.

➤ Το σχέδιο αυτό υποβάλλεται στην Επιτροπή του άρθρου 77 του ν. 4674/2020, η οποία, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, εισηγείται για τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων προς το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο του Σεπτεμβρίου και

➤ Αποστέλλεται μέχρι το τέλος Ιουλίου στην Προεδρία της Κυβέρνησης ως μέρος του Προσχεδίου Δράσης του Υπουργείου που είναι αρμόδιο για τα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού δημόσιου τομέα και εγκρίνεται από το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο Σεπτεμβρίου στο πλαίσιο έγκρισης του ενοποιημένου προγράμματος κυβερνητικής πολιτικής.

➤ Στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού δημόσιας διοίκησης εγκρίνεται από το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο του μηνός Σεπτεμβρίου ο μέγιστος επιτρεπόμενος αριθμός προσλήψεων του προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου, συμπεριλαμβανομένου και του εποχικού

προσωπικού, ή σύμβασης μίσθωσης έργου ή προσωπικού ωριαίας αποζημίωσης εκάστου έτους. Στον ως άνω μέγιστο αριθμό προσλήψεων περιλαμβάνονται και αιτήματα παράτασης ή ανανέωσης της διάρκειας συμβάσεων ανά φορέα.

Η κατανομή των ως άνω προσλήψεων ανά Υπουργείο διενεργείται με κοινή απόφαση των αρμόδιων υπουργών για θέματα δημόσιας διοίκησης και προϋπολογισμού.

Τα αιτήματα των προσλήψεων συνοδεύονται από βεβαίωση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους: α) για την ύπαρξη των αναγκαίων πιστώσεων στον Τακτικό Προϋπολογισμό για δαπάνες που βαρύνουν απευθείας τις πιστώσεις των παροχών σε εργαζομένους του Τακτικού Προϋπολογισμού ή β) από έγγραφο παροχής απόψεων για τον τρόπο κάλυψης της δαπάνης από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, που συνοδεύεται από εισήγηση του αρμόδιου προϊσταμένου των οικονομικών υπηρεσιών, σύμφωνα με το άρθρο 24 του ν. 4270/2014 για τον τρόπο κάλυψης δαπάνης για δαπάνες που δεν βαρύνουν απευθείας τον Τακτικό Προϋπολογισμό.

➤ Μετά τη γνωστοποίηση του ετήσιου προγραμματισμού για τις προσλήψεις του επόμενου έτους από το αρμόδιο για θέματα ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα Υπουργείο, οι λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης εντάσσουν την προκαλούμενη από αυτές δαπάνη στον προϋπολογισμό του επόμενου οικονομικού έτους. Για τις προσλήψεις τακτικού προσωπικού που βαρύνουν απευθείας τον Τακτικό Προϋπολογισμό, προβλέπονται σχετικές πιστώσεις στον οικείο κωδικό του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών.

➤ Ο εγκεκριμένος ετήσιος προγραμματισμός κοινοποιείται και στο ΑΣΕΠ προκειμένου να διαμορφώσει ετησίως τον προγραμματισμό του για τους διορισμούς ή τις προσλήψεις του προσωπικού που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του.

Το Α.Σ.Ε.Π. προβαίνει στην έκδοση προκήρυξης εφόσον διαπιστώσει την ύπαρξη της έγκρισης του Υπουργικού Συμβουλίου ή της κοινής απόφασης των αρμόδιων υπουργών για θέματα δημόσιας διοίκησης και προϋπολογισμού. Αν διαπιστωθεί από το Α.Σ.Ε.Π. ότι η έγκριση ή η απόφαση για προσλήψεις προσωπικού παραβιάζει τους περιορισμούς του άρθρου 103 παρ. 2 και 3 του Συντάγματος, διατυπώνει γνώμη προς το όργανο που ενέκρινε ή αποφάσισε τις προσλήψεις, εισηγείται σχετική τροποποίηση και τη γνωστοποιεί σε κάθε περίπτωση στον Πρωθυπουργό και στη Βουλή. Στο ΑΣΕΠ υποχρεωτικά κοινοποιείται κάθε πράξη, απόφαση έγκρισης ή προγραμματισμού πρόσληψης προσωπικού ορισμένου ή αορίστου χρόνου ή έγκρισης σύναψης συμβάσεων έργου με φυσικά πρόσωπα.

9.2.3 Πεδίο Εφαρμογής – Φορείς που υποβάλλουν αιτήματα στον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού δημόσιας διοίκησης

A. Τακτικό προσωπικό

Στις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 (Α' 133) ορίζεται «1. Προσλήψεις του πάσης φύσεως τακτικού προσωπικού των φορέων του δημόσιου τομέα, όπως αυτός οριοθετείται στην περ. α' της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 4270/2014 (Α'143)¹, καθώς και των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου του δημόσιου τομέα που δεν περιλαμβάνονται στη Γενική Κυβέρνηση, όπως αυτή ορίζεται στο ανωτέρω άρθρο, διενεργούνται βάσει ετήσιου προγραμματισμού. Σε κάθε περίπτωση, δεν περιλαμβάνεται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος η Βουλή των Ελλήνων».

B. Προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, περιλαμβανομένου του εποχικού προσωπικού, ή σύμβασης μίσθωσης έργου ή προσωπικού ωριαίας αποζημίωσης των φορέων του δημοσίου τομέα.

Στις διατάξεις της παρ. 9 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 ορίζεται « 9. Προσλήψεις προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου, συμπεριλαμβανομένου και του εποχικού προσωπικού, ή σύμβασης μίσθωσης έργου ή προσωπικού ωριαίας αποζημίωσης των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, όπως αυτή οριοθετείται στην περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 4270/2014², πραγματοποιούνται βάσει ετήσιου προγραμματισμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος».

9.2.4 Απαιτούμενες Προϋποθέσεις υποβολής αιτήματος τακτικού προσωπικού

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 «Για την έγκριση οποιουδήποτε αιτήματος πρόσληψης τακτικού προσωπικού από τους φορείς της παρ. 1, απαιτείται η προηγούμενη ανάρτηση της οικείας κενής θέσης στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα του άρθρου 16 του ν. 4440/2016 (Α' 224).»

¹ Δημόσιος τομέας: περιλαμβάνει τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς του Κεφαλαίου Α' του ν. 3429/2005 (Α'314), ανεξαρτήτως εάν έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του.

² Γενική Κυβέρνηση: περιλαμβάνει τρία υποσύνολα, εφεξής αποκαλούμενα υποτομείς: της Κεντρικής Κυβέρνησης, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ), σύμφωνα με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ). Οι φορείς εκτός Κεντρικής Διοίκησης, που περιλαμβάνονται στους υποτομείς της Γενικής Κυβέρνησης (εφεξής «λοιποί φορείς της Γενικής Κυβέρνησης»), προσδιορίζονται, ανά υποτομέα, από το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα που εποπτεύονται από φορείς της Κεντρικής Διοίκησης ή από ΟΤΑ

Οι αιτούμενες θέσεις πρέπει να είναι χαρακτηρισμένες στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα ως Κενές.

Σύμφωνα δε με τις διατάξεις του πρώτου εδαφίου της παρ. 1 του άρθρου 16 του ν.4440/2016 όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2 του άρθρου 31 του ν.4795/2021, υποχρέωση Ψηφιακού Οργανογράμματος έχουν όλοι οι φορείς που το προσωπικό τους απογράφεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.

9.2.5 Είδος προσωπικού που εντάσσεται στον ετήσιο προγραμματισμό

A. ΤΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

- ☐ μόνιμο
- ☐ ΙΔΑΧ
- ☐ έμμισθη εντολή

B. ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

- ☐ εποχικό προσωπικό
- ☐ προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- ☐ προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου
- ☐ προσωπικό ωριαίας αποζημίωσης
- ☐ προσωπικό επί θητεία (π.χ. Διευθυντές, Καλλιτεχνικοί Διευθυντές, Ιατροί Εργασίας κ.α.)

9.2.6 Υποβολή αιτήσεων ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Οι αιτήσεις του Ετήσιου Προγραμματισμού υποβάλλονται στην σχετική εφαρμογή που έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apografi.gov.gr>).

Η χρήση της εφαρμογής διεκπεραιώνεται σε δύο κύκλους ετήσιου προγραμματισμού:

- α) τακτικού προσωπικού και
- β) ορισμένου χρόνου προσωπικού

που διαιρούνται σε δύο στάδια:

- Στο πρώτο στάδιο – Υποβολή Αιτήσεων, οι φορείς υποβάλουν τα αιτήματά τους προς τα οικεία Υπουργεία.

- Στο δεύτερο στάδιο – Έλεγχος Αιτήσεων, τα Υπουργεία συλλέγουν τα υποβληθέντα από τους εποπτευόμενους φορείς τους, τα επεξεργάζονται κάνοντας όποιες παρεμβάσεις κρίνονται απαραίτητες σε συνεργασία με τον φορέα υποβολής, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του, τις δημοσιονομικές συνθήκες και τις κείμενες διατάξεις και τα προωθούν στο Υπουργείο Εσωτερικών.

Επισημαίνεται ότι τα Υπουργεία είναι υπεύθυνα για τον έλεγχο, την επεξεργασία και την τελική υποβολή των αιτήσεων ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων τόσο για τις κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες τους, όσο και για τους φορείς που εποπτεύουν.

9.2.7 Προσλήψεις εκτός ετήσιου προγραμματισμού

A. Σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 *« Κατ' εξαίρεση, σε περίπτωση που είναι αντικειμενικά αδύνατον να πληρωθούν οι προϋποθέσεις της παρ. 2, (δηλαδή δεν είναι αναρτημένες οι κενές θέσεις στο ψηφιακό οργανόγραμμα του φορέα ή για οποιοδήποτε λόγο δεν έχει αναρτηθεί ψηφιακό οργανόγραμμα) είναι δυνατή η έγκριση του αιτήματος με κοινή απόφαση των αρμόδιων υπουργών για θέματα δημόσιας διοίκησης και προϋπολογισμού, μετά από αιτιολογημένη εισήγηση του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, που συνοδεύεται από: α) βεβαίωση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους για την ύπαρξη των αναγκαίων πιστώσεων στον Τακτικό Προϋπολογισμό, για δαπάνες που βαρύνουν απευθείας τις πιστώσεις των παροχών σε εργαζομένους του Τακτικού Προϋπολογισμού ή β) από έγγραφο παροχής απόψεων για τον τρόπο κάλυψης της δαπάνης από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, που συνοδεύεται από εισήγηση του αρμόδιου προϊσταμένου των οικονομικών υπηρεσιών, σύμφωνα με το άρθρο 24 του ν. 4270/2014, για τον τρόπο κάλυψης δαπάνης, για δαπάνες που δεν βαρύνουν απευθείας τον Τακτικό Προϋπολογισμό.»*

B. Σύμφωνα με την παρ. 8 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 *« Κατ' εξαίρεση, προσλήψεις τακτικού προσωπικού που δεν έχουν ενταχθεί στον ετήσιο προγραμματισμό, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος, εγκρίνονται με κοινή απόφαση των αρμόδιων υπουργών για θέματα ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα και προϋπολογισμού, εφόσον έχουν όλως έκτακτο και κατεπείγοντα χαρακτήρα, και συνοδεύονται από ειδικά αιτιολογημένο αίτημα του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθώς και από: α) βεβαίωση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους για την ύπαρξη των αναγκαίων πιστώσεων στον Τακτικό Προϋπολογισμό, για δαπάνες που βαρύνουν απευθείας τις πιστώσεις των παροχών σε εργαζομένους του Τακτικού Προϋπολογισμού ή β) από έγγραφο παροχής απόψεων για τον τρόπο κάλυψης της*

δαπάνης από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, που συνοδεύεται από εισήγηση του αρμόδιου προϊσταμένου των οικονομικών υπηρεσιών, σύμφωνα με το άρθρο 24 του ν. 4270/2014 για τον τρόπο κάλυψης δαπάνης, για δαπάνες που δεν βαρύνουν απευθείας τον Τακτικό Προϋπολογισμό».

Προσοχή: Οι ως άνω περιπτώσεις παρότι δεν εγκρίνονται με τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων προσμετρώνται στο συνολικό ετήσιο αριθμό προσλήψεων στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με το λόγο 1:1 (μία πρόσληψη ανά μία αποχώρηση).

9.2.8 Εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

Από τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 51 του ν.4622/2019 (Α'133), όπως ισχύει, περί ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, εξαιρούνται οι περιπτώσεις που ρητά περιλαμβάνονται στην υπ'αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ/Φ.ΕΠ.1/934/6966/21-4-2023 (Β' 2614) απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών.

Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις εξαιρούνται από τη διαδικασία του ετήσιου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και δεν προσμετρώνται στο συνολικό ετήσιο αριθμό προσλήψεων στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με το λόγο 1:1 (μία πρόσληψη ανά μία αποχώρηση).

Ειδικότερα εξαιρούνται:

- α) Το προσωπικό της Προεδρίας της Δημοκρατίας και της Βουλής των Ελλήνων
- β) Οι συμβολαιογράφοι και οι δικηγόροι μόνο για τον διορισμό τους στους οικείους Συλλόγους για την άσκηση του επαγγέλματός τους
- γ) Οι μετακλητοί υπάλληλοι, οι ειδικοί σύμβουλοι, οι ειδικοί συνεργάτες που εξομοιώνονται από άποψη συνεπειών με μετακλητούς υπαλλήλους και των οποίων οι θέσεις προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις, καθώς και το προσωπικό που αναφέρεται σε προεδρικά διατάγματα που εκδόθηκαν σύμφωνα με το άρθρο 22 του ν. 2190/1994 (Α' 28)
- δ) Οι δημοσιογράφοι στα γραφεία Τύπου των Υπουργείων που προβλέπονται στην παρ. 3 του άρθρου 40 του ν. 4622/2019 (Α' 133)
- ε) Η ανάθεση έργου για διερμηνεία σε συνέδρια, ημερίδες, επιτροπές, συζητήσεις με εκπροσώπους ξένων χωρών ή οργανισμών ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και γενικώς σε κάθε

περίπτωση που απαιτείται διερμηνεία, καθώς και για κατά περίπτωση μεταφράσεις κειμένων (εγγράφων, κωδίκων, υπηρεσιακών φυλλαδίων κ.λπ.)

στ) Οι συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, έργου ή ωριαίας αποζημίωσης του διδακτικού προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, και των Μονάδων Εκπαίδευσης ή Σχολών Επιμόρφωσης των Υπουργείων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου

ζ) Οι ερευνητές, το τεχνικό και το ειδικό επιστημονικό προσωπικό των Ερευνητικών Ιδρυμάτων και της Ελληνικής Επιτροπής Ατομικής Ενέργειας, οι συμβάσεις ανάθεσης έργου, για τις ανάγκες ερευνητικών προγραμμάτων από τα Ιδρύματα αυτά, καθώς και το προσωπικό που απασχολείται και παρέχει υπηρεσίες σε έργα ή προγράμματα που χρηματοδοτούνται μέσω των Ειδικών Λογαριασμών των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ή των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου για την αξιοποίηση και διαχείριση της περιουσίας και των κονδυλίων έρευνας των Α.Ε.Ι. ή από ευρωπαϊκούς ή διεθνείς ή ίδιους πόρους ή ιδιωτικά κονδύλια

η) Οι διοριζόμενοι ή προσλαμβανόμενοι σε εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων

θ) Το προσωπικό ειδικών κατηγοριών, εφόσον ο διορισμός/αναδιορισμός ή η πρόσληψη ή επαναπρόσληψή του επιβάλλεται από ρητή διάταξη νόμου, χωρίς να καταλείπεται στάδιο διακριτικής εκτίμησης στις αρμόδιες διοικητικές αρχές

ι) Οι ιατροί, υπόχρεοι υπηρεσίας υπαίθρου(ν.δ. 67/1968, Α' 303), οι ειδικευόμενοι ιατροί (άρθρο 1 του ν.δ. 123/1975, Α' 172) που προσλαμβάνονται σε θέσεις ισάριθμες με εκείνες που κενώνονται με την αποχώρηση ιατρών αντίστοιχων κατηγοριών

ια) Οι συμβάσεις έργου διάρκειας έως ενός (1) έτους του πάσης φύσεως καλλιτεχνικού προσωπικού της Ε.Ρ.Τ. Α.Ε., καθώς και η απασχόληση καλλιτεχνικού, τεχνικού και εργατοτεχνικού προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή έργου σε κρατικά θέατρα και ορχήστρες, τη Λυρική Σκηνή καθώς και στο Ελληνικό Φεστιβάλ Α.Ε., για συγκεκριμένες παραστάσεις ή άλλες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, σύμφωνα με εγκεκριμένο πρόγραμμα

ιβ) Το προσωπικό των ανωνύμων εταιρειών, για τις οποίες εφαρμόζονται οι διατάξεις του Κεφαλαίου Β' του ν. 3429/2005 (Α' 314), καθώς και όσοι διορίζονται απευθείας σε διευθυντικούς βαθμούς σε νομικά πρόσωπα του Κεφαλαίου Β' του ν. 3429/2005

ιγ) Τα μονομελή και συλλογικά όργανα διοίκησης

ιδ) Το προσωπικό που προσλαμβάνεται σε εκτέλεση ειδικού προγράμματος απασχόλησης που προκηρύσσεται και επιδοτείται από τη Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α.)

ιε) Το προσωπικό που προσλαμβάνεται για καθορισμένο χρονικό διάστημα, το οποίο δεν μπορεί να υπερβεί το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης του έργου, και για την εκτέλεση συγκεκριμένων αρχαιολογικών έργων επί μνημείων ή σωστικών ανασκαφών, που υλοποιούνται με την μέθοδο της αρχαιολογικής αυτεπιστασίας τα οποία συγχρηματοδοτούνται από επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ ή υλοποιούνται στο πλαίσιο άλλων ενωσιακών ή διεθνών προγραμμάτων

ιστ) Οι συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου ή μίσθωσης έργου για την κάλυψη έκτακτων αναγκών στα σύνορα της χώρας λόγω αυξημένων μεταναστευτικών πιέσεων

ιζ) Οι συμβάσεις μίσθωσης έργου που συγχρηματοδοτούνται στο πλαίσιο προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, του ΕΟΧ ή στο πλαίσιο άλλων ενωσιακών ή διεθνών προγραμμάτων ή στο πλαίσιο αυτοχρηματοδοτούμενων ερευνητικών ή αναπτυξιακών προγραμμάτων, καθώς και οι συμβάσεις εργασίας ή απασχόλησης του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου που προσλαμβάνεται για ορισμένο χρόνο ή για ωριαία απασχόληση για την εκτέλεση των ως άνω συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ή των αυτοχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ή των προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από ίδιους πόρους ή από ιδιωτικούς φορείς και οι ανανεώσεις και οι παρατάσεις αυτών

ιη) Οι συμβάσεις μίσθωσης έργου, οι συμβάσεις εργασίας ή απασχόλησης του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου που προσλαμβάνεται για ορισμένο χρόνο ή για ωριαία απασχόληση για την εκτέλεση αρχαιολογικών εργασιών επί μνημείων ή σωστικών ανασκαφών που υλοποιούνται με τη μέθοδο της αρχαιολογικής αυτεπιστασίας στο πλαίσιο εφαρμογής προγραμμάτων του ΕΠΑ, καθώς και οι ανανεώσεις και οι παρατάσεις τους, χωρίς να δύναται να θεωρηθεί ότι με αυτές τις συμβάσεις καλύπτονται πάγιες και διαρκείς ανάγκες

ιθ) Οι συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου χρονικής διάρκειας έως οκτώ (8) μηνών για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων και επείγουσών αναγκών, σύμφωνα με τα άρθρα 36 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και 212 του ν. 3584/2007 (Α' 143)

κ) Το προσωπικό που προσλαμβάνεται για απασχόληση έως πέντε (5) ημερομίσθια τον μήνα, όπως προβλέπεται στο άρθρο 210 του ν. 3584/2007

κα) Το προσωπικό που προσλαμβάνεται δυνάμει της παρ. 2 του άρθρου 206 του ν. 3584/2007 περί πρόσληψης υπαλλήλου αντίστοιχης ειδικότητας, για την αντιμετώπιση κατεπειγουσών αναγκών

κβ) Το προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου ανταποδοτικού χαρακτήρα, καθώς και το προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου και οι συμβασιούχοι έργου των οποίων η δαπάνη μισθοδοσίας καλύπτεται από έσοδα υπό τη μορφή αντιτίμου ή λοιπών αντικαταβολών, ή αποκλειστικά από ίδιους πόρους ή ιδιωτικά κονδύλια.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Μελετήστε την υπ' αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ /Φ.ΕΠ.1/934/6966/21-4-2023 (Β' 2614) απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών «Εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα του άρθρου 51 του ν. 4622/2019». Θεωρείτε ότι υπάρχουν άλλες κατηγορίες προσωπικού που θα έπρεπε να ενταχθούν σε αυτήν ή αντίστοιχα κατηγορίες προσωπικού που δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

9.2.9 Εξαιρέσεις από τις ισχύουσες διατάξεις του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα (ευεργετικές διατάξεις διορισμού – πρόσληψης).

Η Πολιτεία έχει θεσπίσει ένα σύνολο διατάξεων κοινωνικού χαρακτήρα με σκοπό την ενίσχυση ευπαθών κοινωνικών ομάδων στις οποίες περιλαμβάνονται διατάξεις, κατ'εξαίρεση των ισχυουσών διατάξεων του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και αφορούν είτε σε άμεσο διορισμό είτε σε διορισμό κατόπιν συμμετοχής ενδιαφερομένων σε διαγωνιστική διαδικασία προσλήψεων στο δημόσιο.

Οι εν λόγω διορισμοί, προσμετρώνται στο 1:1, εξαιρούνται όμως από τη διαδικασία έγκρισης του ετήσιου προγραμματισμού προλήψεων προσωπικού.

9.2.9.1 Ευεργετικές διατάξεις που προβλέπουν άμεσο διορισμό

Πρόκειται για ευεργετικές ρυθμίσεις που σκοπό έχουν να αποκαταστήσουν παθόντες κατόπιν εκτεταμένων καταστροφών ή κατόπιν αιφνίδιων και τυχαίων γεγονότων, παρέχοντας προστασία και συμπαράσταση στα μέλη οικογενειών που επλήγησαν είτε από την απώλεια των συγγενών τους είτε από σοβαρό τραυματισμό.

Οι ισχύουσες ευεργετικές διατάξεις παρέχουν κατά περίπτωση και όχι οριζόντια το δικαίωμα διορισμού.

Ειδικότερα, ισχύουν ευεργετικές διατάξεις που προβλέπουν διορισμό, ανά περίπτωση:

- Σε φορείς του δημοσίου τομέα εξαιτίας των εκτεταμένων και καταστρεπτικών πυρκαγιών που έπληξαν τη χώρα το έτος 2007, των πυρκαγιών που έπληξαν περιοχές της Νήσου Χίου την 25^η Αυγούστου 2016, των πυρκαγιών που έπληξαν περιοχές της Περιφέρειας Αττικής στις 23 και 24 Ιουλίου 2018, του σεισμού της Σάμου της 30ής Οκτωβρίου 2020, των πυρκαγιών του Ιουλίου/Αυγούστου 2021, του σιδηροδρομικού δυστυχήματος των Τεμπών της 28^{ης} Φεβρουαρίου 2023, του σεισμού που έπληξε τον Δήμο Μίνωα Πεδιάδος στις 27.9.2021 και εξαιτίας των ακραίων πλημμυρικών φαινομένων που σημειώθηκαν στις 15.10.2022 στην Κρήτη και ιδιαίτερα στον Δήμο Μελεβιζίου.

- Σε φορείς του δημοσίου τομέα λόγω θανάτου εργαζομένου στο Δημόσιο ή στον ευρύτερο δημόσιο τομέα κατά και εξαιτίας της εκτέλεσης υπηρεσιακού του καθήκοντος,

- Στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, λόγω θανάτου ή τραυματισμού των μόνιμων αξιωματικών και ανθυπασπιστών, των μόνιμων και εθελοντών - εθελοντριών υπαξιωματικών κ.λ.π. που αποβιώνουν κατά την εκτέλεση διατεταγμένης υπηρεσίας και ένεκα αυτής,

- Στο Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας, στο Αρχηγείο του Πυροσβεστικού Σώματος, στο Λιμενικό Σώμα λόγω θανάτου ή τραυματισμού αστυνομικού ή πυροσβεστικού υπαλλήλου ή προσωπικού Λιμενικού Σώματος ή λόγω εξαιρετης πράξης από πολίτη. Ανάλογες διατάξεις προβλέπονται και σε φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα σε περιπτώσεις εργατικού ατυχήματος (π.χ. στον ΑΔΜΗΕ Α.Ε., στο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. κλπ),

Τέλος, ισχύουν ευεργετικές διατάξεις για το διορισμό στο Δημόσιο διακριθέντων αθλητών/τριών. Για το διορισμό τους αρμόδιοι φορείς είναι η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και το Υπουργείο Εσωτερικών και σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, οι δικαιούχοι υποβάλουν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού το αίτημα διορισμού τους και το Υπουργείο Εσωτερικών μεριμνά για την εξεύρεση κενής θέσης στο δημόσιο αντίστοιχης των προσόντων τους.

9.2.9.2 Ευεργετικές διατάξεις που προβλέπουν διορισμό/πρόσληψη κατόπιν συμμετοχής σε διαγωνιστική διαδικασία

Οι εν λόγω δικαιούχοι, συμμετέχουν, ανάλογα με τα προσόντα τους, είτε σε γραπτό διαγωνισμό, είτε σε διαδικασία πλήρωσης θέσεων με σειρά προτεραιότητας και προσλαμβάνονται καθ' υπέρβαση του προβλεπόμενου από την παρούσα προκήρυξη αριθμού θέσεων σε σειρά πέραν του αριθμού των προσληπτέων, εφόσον επιτύχουν στο γραπτό διαγωνισμό ή εφόσον καταταγούν σε πίνακα προτεραιότητας και έχουν σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν, τα απαιτούμενα για τις θέσεις που επιθυμούν να διορισθούν γενικά και απαραίτητα προσόντα διορισμού, όπως αυτά ορίζονται στην οικεία προκήρυξη.

Ειδικότερα, ισχύουν ευεργετικές διατάξεις εξαιτίας του σεισμού της 7^{ης} Σεπτεμβρίου 1999, συνεπεία του τροχαίου δυστυχήματος στη διάβαση Τεμπών την 13η Απριλίου 2003, συνεπεία τρομοκρατικής πράξης, συνεπεία του τροχαίου δυστυχήματος, που συνέβη κατά τη διάρκεια σχολικής εκδρομής στο πέταλο του Μαλιακού την 27^η Σεπτεμβρίου 2004, συνεπεία του εργατικού ατυχήματος που συνέβη στη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη Περάματος την 24η Ιουλίου 2008 και για διορισμό του μεγαλύτερου σε ηλικία ορφανού τέκνου και από τους δύο γονείς εφόσον έχει αδερφό ή αδερφή που τελεί υπό επιτροπεία.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Καλείστε να υποβάλετε αίτημα πλήρωσης κενών θέσεων στον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Ο Οργανισμός σας θεωρείται υποστελεχωμένος και υφίστανται πολλές κενές οργανικές θέσεις. Με γνώμονα ότι δεν δύνανται να καλυφθούν όλες οι κενές θέσεις αναφέρετε ποια διαδικασία θα ακολουθήσετε και ποια κριτήρια θα λάβετε υπόψη προκειμένου να επιλέξετε τις θέσεις που θα αιτηθείτε να καλυφθούν.

9.3 Εισαγωγή σύγχρονων τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης (TN) στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

ΟΡΙΣΜΟΣ

Τεχνητή Νοημοσύνη (TN): Είναι ο τομέας της επιστήμης των υπολογιστών, που ασχολείται με τη σχεδίαση ευφύων υπολογιστικών συστημάτων, δηλαδή συστημάτων ικανών για λειτουργίες που αποδίδονται σε ανθρώπινη νοημοσύνη.³

³ Πηγή: Εισαγωγή στις Αρχές της Επιστήμης των Η/Υ (Β' Λυκείου).

Σε όλο τον κόσμο, ο δημόσιος τομέας δοκιμάζει μικρές ή μεγάλες εφαρμογές ΤΝ. Η ανάγκη «μεταμόρφωσης» της δημόσιας διοίκησης καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική και η ΤΝ αποτελεί ένα βασικό μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η εισαγωγή σύγχρονων τεχνικών ΤΝ στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθήσει στην απλοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της κάλυψης των αναγκών των φορέων.

Ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας η δημιουργία ενός στρατηγικού εργαλείου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού με όρους τεχνητής νοημοσύνης.

Πρόκειται για μία νέα προσέγγιση στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους των φορέων.

Το εν λόγω εργαλείο περιλαμβάνει τεχνικές, που λαμβάνουν υπόψη τα υφιστάμενα καθώς και τα μελλοντικά κενά εργασίας, την προσαρμογή των δεξιοτήτων στις θέσεις εργασίας, τον αντίκτυπο των τεχνολογικών και οικονομικών αλλαγών, τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας, τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει όχι μόνον την ποσότητα αλλά και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου.

Το στρατηγικό εργαλείο λαμβάνει ως εισροή στο σύστημα:

- (α) τα οργανογράμματα των προς στελέχωση φορέων και την κάλυψη θέσεων,
- (β) ιστορικά δεδομένα στελέχωσης και αιτημάτων στελέχωσης,
- (γ) περιορισμούς, κανόνες, πολιτικές και κριτήρια προτίμησης που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία στελέχωσης
- (δ) δεδομένα που σχετίζονται με τα τρέχοντα αιτήματα στελέχωσης και τις δυνατότητες ικανοποίησης αυτών και δεξιότητες αναγκαίες για την πλήρωση των αρμοδιοτήτων και παράγει ως εκροή, προτάσεις στελέχωσης οι οποίες βασίζονται στην ποιοτική κάλυψη των αναγκών των φορέων.

Μέσω του εργαλείου, θα αποτυπώνονται πληρέστερα οι δυνατότητες του υφιστάμενου δυναμικού και πως αυτό θα πρέπει να εξελιχθεί στην κατεύθυνση της καλύτερης δυνατής

κάλυψης των αναγκών τους επιτυγχάνοντας ισορροπία μεταξύ νέων προσλήψεων και εσωτερικής αγοράς εργασίας.⁴



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

A. Μελετήστε το θεσμικό πλαίσιο και την αιτιολογική έκθεση του ν. 4590/2019 και καταγράψτε:

A) Σε ένα σύντομο κείμενο έως 100 λέξεις τις απόψεις σας σχετικά με την αναγκαιότητα του πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων τακτικού προσωπικού για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. B) Σε ένα σύντομο κείμενο έως 100 λέξεις τις απόψεις σας σχετικά με την αναγκαιότητα του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων τακτικού προσωπικού για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

B. Μελετήστε την υπ' αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ /Φ.ΕΠ.1/934/6966/21-4-2023 (B' 2614) απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών «Εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα του άρθρου 51 του ν. 4622/2019». Θεωρείτε ότι υπάρχουν άλλες κατηγορίες προσωπικού που θα έπρεπε να ενταχθούν σε αυτήν ή αντίστοιχα κατηγορίες προσωπικού που δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

Γ. Καλείστε να υποβάλετε αίτημα πλήρωσης κενών θέσεων στον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Ο Οργανισμός σας θεωρείται υποστελεχωμένος και υφίστανται πολλές κενές οργανικές θέσεις. Με γνώμονα ότι δεν δύνανται να καλυφθούν όλες οι κενές θέσεις αναφέρετε ποια διαδικασία θα ακολουθήσετε και ποια κριτήρια θα λάβετε υπόψη προκειμένου να επιλέξετε τις θέσεις που θα αιτηθείτε να καλυφθούν.

Δ. Κατά την άποψή σας, ποιες αλλαγές θα έπρεπε να γίνουν στο θεσμικό πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να είναι εναρμονισμένος ο πολυετής με τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων;

⁴ Πηγή: «Ένα Κράτος για τον Πολίτη-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ 2019-2027» του Υπουργείου Εσωτερικών.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Νόμος 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (Α'17)

Αιτιολογική Έκθεση του Νόμου 4590/2019 (Α'17)

Νόμος 4622/2019 « Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης» (Α'133)

Νόμος 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις» (Α'224)

Νόμος 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» (Α' 143)

Νόμος 5027/2023 «Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς – Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις» (Α' 48)

Νόμος 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» (Α'6)

Νόμος 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (Α'28)

Νόμος 5043/2023 «Ρυθμίσεις σχετικά με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού - Διατάξεις για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα - Λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες επείγουσες διατάξεις» (Α'91)

Νόμος 1911/1990 «Εισαγωγή γυναικών στις ανώτατες στρατιωτικές σχολές, ρύθμιση στρατολογικών θεμάτων και άλλες διατάξεις» (Α'166)

Νόμος 3624/2007 «Κύρωση της από 29 Αυγούστου 2007 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Κοινωνικές παροχές και οικονομικές ενισχύσεις στους πληγέντες από τις πυρκαγιές» (Α' 289)

Νόμος 2768/1999 «Ρύθμιση συνταξιοδοτικών θεμάτων, σύσταση νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου με την επωνυμία 'Όργανισμός Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (Ο.ΠΑ.Δ', σύσταση ανώνυμης εταιρίας με την επωνυμία "Ανώνυμη Εταιρία Διαχείρισης Ειδικού Κεφαλαίου Τ.Α.Π. Ο.Τ.Ε. (ΕΔΕΚΤΟ.Τ.Ε. Α Ε.)" και άλλες διατάξεις» (Α' 273)

Νόμος 4576/2018 «Κύρωση α) της από 29 Ιουνίου 2018 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Παράταση μειωμένων συντελεστών ΦΠΑ στα νησιά Λέρο, Λέσβο, Κω, Σάμο και Χίο» (Α' 115), β) της από 24 Ιουλίου 2018 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Σύσταση ειδικού λογαριασμού για την αρωγή πληγέντων από τις πυρκαγιές που ξέσπασαν σε περιοχές της Επικράτειας στις 23 και 24 Ιουλίου 2018» (Α' 135), γ) της από 26 Ιουλίου 2018 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έκτακτα μέτρα για τη στήριξη των πληγέντων και την αποκατάσταση ζημιών από τις πυρκαγιές που έπληξαν περιοχές της Περιφέρειας Απικής στις 23 και 24 Ιουλίου 2018» (Α'138) και δ) της από 10 Αυγούστου 2018 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Επείγοντα μέτρα για την εκτέλεση πράξεων κατεδάφισης και την αποκατάσταση ζημιών από τις πυρκαγιές της 23ης και 24ης Ιουλίου 2018» (Α' 149) και άλλες διατάξεις» (Α' 196)

Νόμος 4714/2020 «Φορολογικές παρεμβάσεις για την ενίσχυση της αναπτυξιακής διαδικασίας της ελληνικής οικονομίας, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία των Οδηγιών (ΕΕ) 2017/1852, (ΕΕ) 2018/822, (ΕΕ) 2020/876, (ΕΕ)2016/1164, (ΕΕ) 2018/1910 και (ΕΕ) 2019/475, συνεισφορά Δημοσίου για την αποπληρωμή δανείων πληγέντων δανειοληπτών λόγω των δυσμενών συνεπειών της νόσου COVID-19 και άλλες διατάξεις» (Α' 148)

Νόμος 4824/2021 «Κύρωση: α) της από 5.8.2021 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έκτακτα μέτρα για την αντιμετώπιση του κινδύνου πυρκαγιών» (Α' 138) και β) της από 13.8.2021 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου «Έκτακτα μέτρα για την αποτελεσματική προστασία και την ταχεία αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος, την άμεση στήριξη των πληγέντων από τις πυρκαγιές του Ιουλίου/Αυγούστου 2021 και συναφείς διατάξεις» (Α' 143) και άλλες διατάξεις» (Α'156)

Νόμος 4873/2021 «Προστασία του εθελοντισμού, ενίσχυση της δράσης της Κοινωνίας των Πολιτών, φορολογικά κίνητρα για την ενίσχυση της κοινωφελούς δράσης των Ο.Κοι.Π. και λοιπές διατάξεις» (Α'248)

Νόμος 4057/2012 «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου» (Α' 54)

Νόμος 2266/1994 «Έλεγχος δημόσιου τομέα - Μετατάξεις - Κατάταξη προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Άλλες ρυθμίσεις» (Α'218)

Νόμος 5039/2023 «Μέτρα στήριξης των συγγενών των θυμάτων και των πληγέντων του σιδηροδρομικού δυστυχήματος των Τεμπών της 28ης Φεβρουαρίου 2023, συνταξιοδοτική διάταξη, ρυθμίσεις για την ενίσχυση της ασφάλειας των συγκοινωνιών, διατάξεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης, παρεμβάσεις για τον εκσυγχρονισμό της τουριστικής νομοθεσίας και άλλες επείγουσες διατάξεις» (Α'83)

Νόμος 4961/2022 «Αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις» (Α'146)

Νόμος 2244/1994 «Ρύθμιση θεμάτων ηλεκτροπαραγωγής από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις» (Α' 168)

Νόμος 1339/1983 «Αποκατάσταση του προσωπικού των Σωμάτων Ασφαλείας και του Λιμενικού Σώματος που διώχθηκε για πολιτικούς λόγους και ρύθμιση θεμάτων του προσωπικού των Σωμάτων αυτών που είναι στην ενέργεια» (Α' 35)

Νόμος 2800/2000 «Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών Υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις» (Α'41)

Νόμος 3079/2002 «Κύρωση του Κώδικα του Προσωπικού Λιμενικού Σώματος» (Α' 311)

Νόμος 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (Α'44)

Νόμος 2738/1999 «Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις» (Α'180)

Νόμος 3200/2003 «Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (Α'281)

Νόμος 3659/2008 «Βελτίωση και επιτάχυνση των διαδικασιών της δίκης στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια και άλλες διατάξεις» (Α'77)

Νόμος 3709/2008 «Δικαιώματα υποχρεώσεις επιβατών και μεταφορέων στις τακτικές θαλάσσιες μεταφορές και άλλες διατάξεις» (Α'213)

Νόμος 4674/2020 «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις» (Α'53)

Προεδρικό Διάταγμα 85/2022 «Καθορισμός προσόντων διορισμού σε φορείς του Δημοσίου (Προσοντολόγιο-Κλαδολόγιο)» (Α' 232)

Υπ'αριθμ. 94/2022 Απόφαση του ΑΣΕΠ «Διαδικασία καθορισμού των παγίων μερών του περιεχομένου των προκηρύξεων επιλογής προσωπικού με βάση προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια (άρθρα 28 - 30 του ν. 4765/2021)» (Β'3614)

Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών «Εξαιρέσεις από τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα του άρθρου 51 του ν. 4622/2019» (ΔΙΠΑΑΔ/Φ.ΕΠ.1/934/6966/21-4-2023, Β'2614)

Ιστότοποι

https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419_GGDA_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2018:237:FIN>

<https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ac957f13-53c6-11ea-aece-01aa75ed71a1>

<https://www.kathimerini.gr/society/562653130/proslipseis-sto-dimosio-me-technitinoimosyni/>

<https://www.eupan.eu/>

10. Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης

Εισαγωγή



Ενίσχυση της Οργανωσιακής Ταυτότητας των Εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης.

Στο σύγχρονο τοπίο των παγκόσμιων οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, η αποτελεσματική ενδοοργανωσιακή ενημέρωση στη Δημόσια Διοίκηση (εφεξής ΔΔ) βρίσκεται στον πυρήνα της οικοδόμησης ισχυρών σχέσεων, της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της διασφάλισης βιώσιμης ανάπτυξης. Η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση (corporate communication), και η στρατηγική διάδοση πληροφοριών εντός και εκτός ενός δημόσιου οργανισμού, έχει εξελιχθεί σε μια καθοριστική δύναμη που διαμορφώνει την αντίληψη των οργανισμών στα μάτια των ενδιαφερομένων μερών, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών. Ταυτόχρονα, μέσα σε αυτό το περίπλοκο μωσαϊκό της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης, βρίσκεται και η έννοια της συλλογικής ταυτότητας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, του «employee branding» (εφεξής για λόγους οικονομίας και ελλειπούς ευθείας μετάφρασης της φράσης, θα χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος), ο οποίος αναδεικνύεται σε έναν ισχυρό μηχανισμό που αξιοποιεί και ενισχύει τη φήμη και την εικόνα του.

Η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση αποτελεί την αιμοδοσία κάθε δημόσιου οργανισμού, λειτουργώντας ως ένα πολύπλευρο εργαλείο που διαπερνά τα διάφορα επίπεδα του. Περιλαμβάνει όχι μόνο την ανταλλαγή πληροφοριών αλλά και την τέχνη της δημιουργίας που βρίσκουν απήχηση στους/στις υπάλληλους της ΔΔ, τους εμπλεκόμενους και το ευρύτερο κοινό. Μέσω καλά επεξεργασμένων μηνυμάτων, διαφανών εσωτερικών επικοινωνιών και ελκυστικών εξωτερικών αλληλεπιδράσεων, η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση καλλιεργεί ένα περιβάλλον ανοιχτότητας και κατανόησης στη ΔΔ. Στην ψηφιακή εποχή, όπου οι πληροφορίες ταξιδεύουν με πρωτοφανείς ταχύτητες, η γνώση των αποχρώσεων της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης είναι απαραίτητη για τους δημόσιους οργανισμούς που στοχεύουν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες της σύγχρονης αγοράς γενικά και της ΔΔ συγκεκριμένα.

Στην καρδιά της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης βρίσκεται η έννοια της αξιοποίησης της δύναμης του εργατικού δυναμικού, του employee branding, μια δυναμική στρατηγική που αναγνωρίζει τους/τις υπάλληλους όχι απλώς ως διεκπεραιωτές της εργασίας αλλά ως

πρεσβευτές της ΔΔ. Το Employee Branding δίνει τη δυνατότητα στα άτομα ενός οργανισμού να ενσαρκώσουν τις αξίες, την κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού. Όταν οι υπάλληλοι γίνονται ενθουσιώδεις υποστηρικτές/τριες, εξανθρωπίζουν το δημόσιο οργανισμό, δημιουργώντας γνήσιες συνδέσεις με τους πολίτες και τους άλλους εμπλεκόμενους του φορέα. Σε αυτή τη συμβιωτική σχέση, το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκει σκοπό και στόχο συμβάλλοντας στο συνολικό αφήγημα του οργανισμού, ενώ ο δημόσιος οργανισμός επωφελείται από ένα ανθρώπινο δυναμικό που ενισχύει αυθεντικά την ταυτότητα και την εξωστρέφεια του.

Στην ενότητα αυτή, θα εμβαθύνουμε στην περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης και του branding των εργαζομένων. Εξερευνώντας στρατηγικές, μελέτες περιπτώσεων και τις τελευταίες τάσεις, ξετυλίγουμε το κουβάρι των μεθόδων μέσω των οποίων οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη της ενημέρωσης για να μεταμορφώσουν την εσωτερική τους κουλτούρα, να δεσμεύσουν το ανθρώπινο τους δυναμικό και, τελικά, να αναβαθμίσουν την ταυτότητα τους στην παγκόσμια σκηνή σε έναν διασυνδεδεμένο κόσμο.



Σκοπός:

Ο εκπαιδευτικός σκοπός της θεματικής αυτής ενότητας έχει σχεδιαστεί για να εφοδιάσει τους επιμορφούμενους/ες με μια ολοκληρωμένη κατανόηση των στρατηγικών ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης εντός των οργανισμών και του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαμόρφωση της ταυτότητας του. Αντιμετωπίζοντας τα κάτωθι μαθησιακά αποτελέσματα η θεματική ενότητα στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση και το employee branding στοχεύουν να εφοδιάσουν τους/τις επιμορφούμενους/ες με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τον ηθικό αναστοχασμό που απαιτούνται για να συμβάλουν αποτελεσματικά στις στρατηγικές ενημέρωσης των οργανισμών και στην εσωτερική ανάπτυξη του branding του οργανισμού μέσα από το ρόλο τους ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας, οι υποψήφιοι/ες Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούν να αξιοποιήσουν τη γνώση τους στους ακόλουθους τομείς:

- ✓ Κατανόηση των βασικών θεωριών για την ενδοοργανωσιακή ενημέρωση,
- ✓ Ανάλυση των διαδικασιών ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης εντός των οργανισμών,

- ✓ Στρατηγικές εσωτερικής και εξωτερικής ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης,
- ✓ Επικοινωνία κρίσεων και διαχείριση φήμης,
- ✓ Αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία
- ✓ Ψηφιακά εργαλεία ενημέρωσης και ο αντίκτυπός τους στις στρατηγικές ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης.
- ✓ Κατανόηση της έννοιας της ταυτότητας του employee branding και της ευθυγράμμισής της με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού,
- ✓ Συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην οικοδόμηση και τη διατήρηση της ταυτότητας,
- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό ως πρεσβευτές της της ταυτότητας του δημόσιου οργανισμού τόσο online όσο και offline,
- ✓ Εκπαίδευση σχετικά με την επαγγελματική και συνεπή εκπροσώπηση του οργανισμού,
- ✓ Διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στη διαμόρφωση μιας ενδοοργανωσιακής κουλτούρας με επίκεντρο το employee branding,
- ✓ Ενθάρρυνση της καινοτόμου σκέψης στις πρωτοβουλίες του employee branding του ανθρώπινου δυναμικού στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της ΔΔ και στις ανάγκες των εργαζομένων.



Έννοιες κλειδιά:

Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση & Επικοινωνία, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Employee Branding, Διαπολιτισμικότητα, Ηγεσία, Ηθική & Αξίες

10.1 Ο Στρατηγικός Ρόλος της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης στη Δημόσια Διοίκηση

Στο Άρθρο 18 στην παράγραφο β' του νόμου 4940/2022 σχετικά με τις «Αρμοδιότητες Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού» αναφέρεται: «β) Υποστηρίζει και συνεπικουρεί την αρμόδια οργανική μονάδα για θέματα διοικητικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και, ιδίως, στον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού του οικείου και των εποπτευόμενων φορέων, στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης.»

Η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση αποτελεί ζωτική πτυχή της επιτυχίας κάθε οργανισμού, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού. Αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και

μηνυμάτων εντός και εκτός του οργανισμού. Η αποτελεσματική ενδοοργανωσιακή ενημέρωση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων του ανθρώπινου δυναμικού, του ευρύτερου δημόσιου τομέα, των εξωτερικών συνεργασιών και της Κοινωνίας των Πολιτών.

Στον ταχέως εξελισσόμενο και διασυνδεδεμένο κόσμο των σύγχρονων οργανισμών δημοσίου & ιδιωτικού τομέα, η αποτελεσματική ενδοοργανωσιακή ενημέρωση δεν είναι απλώς μια δεξιότητα, αλλά ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο χτίζονται οι επιτυχημένοι οργανισμοί. Η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, η στρατηγική ενορχήστρωση της ροής πληροφοριών εντός και εκτός ενός οργανισμού, αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε ακμάζοντα δημόσιου οργανισμού.

Στην ουσία, η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση είναι κάτι περισσότερο από την απλή μεταφορά μηνυμάτων. Πρόκειται για τη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης, ενός κοινού οράματος που ευθυγραμμίζει κάθε μέλος ενός οργανισμού προς έναν μοναδικό στόχο. Περιλαμβάνει όχι μόνο τα επίσημα υπομνήματα και τα δελτία τύπου, αλλά και τις ανεπίσημες συζητήσεις, τους ψηφιακούς διαλόγους και τις μη λεκτικές ενδείξεις που διαμορφώνουν την ταυτότητα ενός οργανισμού. Μέσω της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης, οι οργανισμοί καθιερώνουν την προσωπικότητα, την κουλτούρα και τις αξίες τους, βρίσκοντας απήχηση όχι μόνο στους πολίτες αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό, στους εξωτερικούς συνεργάτες και την ευρύτερη κοινότητα.

Η ικανότητα της Διοίκησης να μεταδίδει με σαφήνεια σύνθετες ιδέες, να εμπνέει τους υπαλλήλους, να ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη φήμη του, είναι δεξιότητες που καθορίζουν τους επιτυχημένους επαγγελματίες της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης (Barker, R., & Angelopulo, G. C., 2006). Επιπλέον, η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση λειτουργεί ως δικλείδα ασφαλείας κατά τη διάρκεια κρίσεων, καθοδηγώντας τους οργανισμούς σε ταραχώδεις περιόδους με χάρη και ανθεκτικότητα.

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και οι κοινωνίες διασυνδέονται όλο και περισσότερο, η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση έχει εξελιχθεί δραματικά. Από τα παραδοσιακά πεδία των έντυπων μέσων ενημέρωσης και των συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο έως τα ψηφιακά τοπία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των διαδικτυακών σεμιναρίων και των άμεσων μηνυμάτων, τα εργαλεία και οι μέθοδοι ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης έχουν πολλαπλασιαστεί. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι πλέον μόνο αφηγητές ιστοριών, αλλά

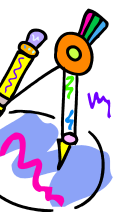
και ακροατές, συμμετέχοντας σε αμφίδρομες συζητήσεις με το κοινό τους, τους πολίτες (Chia, S., & Synnott, G., 2009).. Σε αυτή την ψηφιακή εποχή, η κατανόηση των αποχρώσεων της διαδικτυακής ενημέρωσης και της δυναμικής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι εξίσου σημαντική με τη σύνταξη ενός συναρπαστικού δελτίου τύπου.



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 (10 ΛΕΠΤΑ)

Πριν προχωρήσετε στη μελέτη των ορισμών, προσπαθήστε να συζητήσετε σε ομάδες ένα πιθανό ορισμό για την ενδοοργανωσιακή ενημέρωση. Ένας/μία εκπρόσωπος από κάθε ομάδα παρουσιάζει τον ορισμό της ομάδας του/της.

Υπάρχουν δύο ορισμοί σχετικά με την ενδοοργανωσιακή ενημέρωση:



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Σύμφωνα με τον Argenti, P. A. (2015) η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση αναφέρεται στη στρατηγική διαχείριση της ενημέρωσης εντός ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τις προγραμματισμένες και συντονισμένες προσπάθειες για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τα διάφορα εμπλεκόμενα και ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και μηνυμάτων για τη μετάδοση των αξιών, των στόχων και της εικόνας του οργανισμού.

ΟΡΙΣΜΟΣ 2

Επίσης, οι Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007), αναφέρουν ότι ενδοοργανωσιακή ενημέρωση είναι η στρατηγική διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί σχεδιάζουν, εκτελούν και παρακολουθούν τις επικοινωνιακές τους προσπάθειες για τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Περιλαμβάνει τη σκόπιμη διαμόρφωση και διάδοση συνεκτικών και ξεκάθαρων μηνυμάτων σε πολλαπλά κανάλια, σε εσωτερικά και εξωτερικά ακροατήρια, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πολιτών, των εμπλεκόμενων φορέων, των μέσων ενημέρωσης, των ρυθμιστικών φορέων και της ευρύτερης κοινότητας. Στόχος της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης είναι να δημιουργήσει μια ευνοϊκή εικόνα του οργανισμού, να ενισχύσει την εμπιστοσύνη, να βελτιώσει τη φήμη του οργανισμού και να ευθυγραμμίσει τους οργανωτικούς στόχους με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική επιτυχία και βιωσιμότητα του οργανισμού.

Αυτοί οι ορισμοί παρέχουν μια γενική κατανόηση της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης και της εσωτερικής της συνιστώσας. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες άλλες πτυχές, όπως η εξωτερική επικοινωνία & ενημέρωση, η ενημέρωση σε περίπτωση κρίσης και η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών, οι οποίες συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία ενός οργανισμού.

10.1.1 Η σημασία της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η σαφής και διαφανής επικοινωνία εντός ενός οργανισμού της ΔΔ είναι εξαιρετικά σημαντική για τους ακόλουθους λόγους (Chia, S., & Synnott, G., 2009):

1. **Ενισχύει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον:** Η σαφής και διαφανής επικοινωνία δημιουργεί μια κουλτούρα ανοιχτότητας και εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις σκέψεις, τις ανησυχίες και τις ιδέες τους, αυτό οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση και παραγωγικότητα. Προωθεί επίσης την αίσθηση του ανήκειν και της ομαδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων.
2. **Ενισχύει το αίσθημα της δέσμευσης των εργαζομένων:** Όταν οι υπάλληλοι είναι καλά ενημερωμένοι για τους στόχους, τις στρατηγικές και τις αποφάσεις του οργανισμού, αισθάνονται περισσότερο συνδεδεμένοι με την αποστολή του. Η σαφής επικοινωνία διασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα κατανοεί τους ρόλους και τις αρμοδιότητές του, γεγονός που το βοηθά να ευθυγραμμίσει τις προσπάθειές του με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και παρακίνησης των εργαζομένων.
3. **Βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων:** Η διαφανής επικοινωνία παρέχει στους εργαζομένους/ες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Όταν οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε σχετικά δεδομένα, ενημερώσεις και γνώσεις, μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Αυτό οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις και σε έναν πιο αποτελεσματικό οργανισμό.
4. **Δημιουργεί εμπιστοσύνη και αξιοπιστία:** Η σαφής και διαφανής επικοινωνία δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης. Όταν οι πληροφορίες μοιράζονται ανοιχτά και ειλικρινά, δημιουργείται μια αίσθηση αξιοπιστίας. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και χαίρουν σεβασμού όταν ενημερώνονται για σημαντικά θέματα, όπως αλλαγές στις πολιτικές, τις οργανωτικές επιδόσεις ή τα

μελλοντικά σχέδια. Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων εντός του οργανισμού.

5. Ενισχύει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία: Η αποτελεσματική ενδοοργανωσιακή ενημέρωση διευκολύνει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Όταν οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα, οι υπάλληλοι μπορούν να μοιράζονται ιδέες, να συντονίζουν τις προσπάθειές τους και να συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτό οδηγεί σε βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων, καινοτομία και συνολική οργανωτική απόδοση.

6. Μετριάζει τις συγκρούσεις και τις παρεξηγήσεις: Η σαφής επικοινωνία συμβάλλει στην αποφυγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων εντός του οργανισμού. Όταν οι προσδοκίες, οι στόχοι και οι οδηγίες κοινοποιούνται με σαφήνεια, μειώνονται οι πιθανότητες παρερμηνείας ή εσφαλμένης ενημέρωσης. Αυτό ελαχιστοποιεί τις συγκρούσεις, ενισχύει τη συνεργασία και προάγει ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον.



Επισήμανση

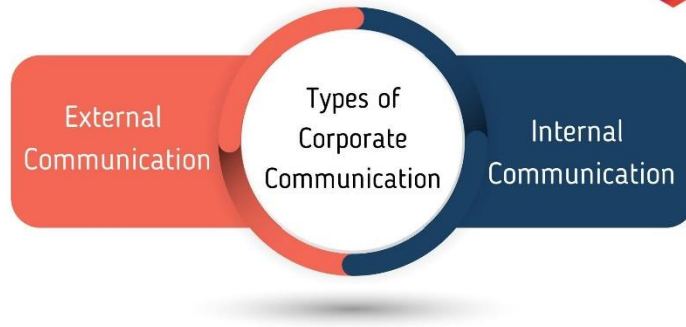
Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώνουμε ότι συνολικά, η σαφής και διαφανής ενδοοργανωσιακή ενημέρωση είναι απαραίτητη για τη δημιουργία μιας θετικής και παραγωγικής οργανωσιακής κουλτούρας. Προωθεί τη δέσμευση των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Δίνοντας προτεραιότητα στη σαφή ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, ισχυρότερες σχέσεις και μακροπρόθεσμη επιτυχία.

10.1.2 Εσωτερική & Εξωτερική Ενδοοργανωσιακή ενημέρωση: Στρατηγικές & Πρακτικές Εφαρμογές



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Πριν προχωρήσετε στην μελέτη αυτής της ενότητας, επιστρέψτε στην ομάδα σας και με τη βοήθεια του ασπροπίνακα, προσπαθήστε να καταγράψετε όσες περισσότερες στρατηγικές εσωτερικής & εξωτερικής ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης μπορείτε.



Σχέδιο 10-1: Είδη Ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης,

Corporate Communication: Definition, Types and Benefits Retrieved 22/10/2023 from

<https://www.marketing91.com/corporate-communication/>



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Σύμφωνα με τους Vercic, D., Vercic, A. T., & Sriramesh, K. (2012), η Εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, μηνυμάτων και ιδεών εντός ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τη μετάδοση δεδομένων και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και άλλων εσωτερικών ενδιαφερομένων. Ο πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής ενημέρωσης είναι να προωθήσει τη συνεργασία, να μοιραστεί τους οργανωτικούς στόχους, να ενισχύσει την εταιρική κουλτούρα, να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων και να διευκολύνει την αίσθηση ενότητας και σκοπού μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Τα κανάλια εσωτερικής ενημέρωσης περιλαμβάνουν ομαδικές συναντήσεις, εταιρικά ενημερωτικά δελτία, πλατφόρμες intranet, υπομνήματα, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εσωτερικά δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι είναι καλά ενημερωμένοι/ες, παρακινούμενοι/ες και ευθυγραμμισμένοι/ες με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

Οι ίδιοι επίσης αναφέρουν (ο.π.) ότι η εξωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ ενός οργανισμού και ατόμων ή οντοτήτων εκτός του οργανισμού. Η επικοινωνία αυτή περιλαμβάνει μηνύματα που απευθύνονται σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως πολίτες, προμηθευτές, επενδυτές, μέσα μαζικής ενημέρωσης, ρυθμιστικούς φορείς και το ευρύ κοινό. Σκοπός της εξωτερικής ενημέρωσης είναι η προώθηση των υπηρεσιών του οργανισμού, η διαχείριση της φήμης του, η αντιμετώπιση ερωτημάτων και ανησυχιών και η διατήρηση θετικών σχέσεων με εξωτερικούς εταίρους. Τα κανάλια εξωτερικής ενημέρωσης περιλαμβάνουν ιστότοπους του οργανισμού, πλατφόρμες

μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δελτία τύπου, διαφημιστικές καμπάνιες, δημόσιες εκδηλώσεις, αλληλεπιδράσεις με την εξυπηρέτηση πολιτών και συνεντεύξεις στα μέσα ενημέρωσης. Η αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση μιας ευνοϊκής δημόσιας εικόνας, την εδραίωση της πιστότητας του οργανισμού και τη διατήρηση θετικών σχέσεων με τους πολίτες και την ευρύτερη κοινότητα γενικά.

Οι Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A., (2006) και Zerfass, A., & Tench, R., (2016) εστιάζουν στις στρατηγικές εσωτερικής και εξωτερικής ενημέρωσης και στις διαφορές τους σε επίπεδο ακροατηρίου, σκοπού, περιεχομένου, καναλιών και τόνου ενημέρωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η **Εσωτερική Ενημέρωση**:

- ✚ **Ακροατήριο:** Επικεντρώνεται κυρίως στους υπαλλήλους, τη διοίκηση και άλλους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους εντός του οργανισμού.
- ✚ **Σκοπός:** Διευκολύνει τη συνεργασία, διαδίδει οργανωτικές πληροφορίες, ενισχύει την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δέσμευση και το ηθικό των εργαζομένων.
- ✚ **Περιεχόμενο:** Συχνά περιλαμβάνει εσωτερικές πολιτικές, διαδικασίες, οργανωτικές ενημερώσεις και πληροφορίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.
- ✚ **Κανάλια:** Περιλαμβάνει ενημερωτικά δελτία, intranet, ομαδικές συναντήσεις, εσωτερικά σημειώματα και εργαλεία συνεργασίας όπως το Microsoft Teams.
- ✚ **Τόνος:** Πιο ανεπίσημος και συνομιλιακός, ενισχύοντας την αίσθηση του ανήκειν και της ενότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Η **Εξωτερική Ενημέρωση**:

- ✚ **Ακροατήριο:** Απευθύνεται σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως πολίτες, προμηθευτές, μέσα ενημέρωσης και το ευρύ κοινό.
- ✚ **Σκοπός:** Χτίζει τη φήμη του οργανισμού, προωθεί τις υπηρεσίες, χειρίζεται τις ερωτήσεις των μέσων ενημέρωσης, διατηρεί θετικές σχέσεις με τους πολίτες.
- ✚ **Περιεχόμενο:** Επικεντρώνεται σε μηνύματα παρέχοντας πληροφορίες για υπηρεσίες, δελτία τύπου, μαρτυρίες πολιτών και πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- ✚ **Κανάλια:** Περιλαμβάνει ιστότοπους, πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δελτία τύπου, συνεντεύξεις στα μέσα ενημέρωσης, διαφημιστικές εκστρατείες και δημόσιες εκδηλώσεις.

🚩 **Τόνος:** Πιο επίσημος και προσεγμένος, ευθυγραμμισμένος με την ταυτότητα του οργανισμού και απευθυνόμενος σε ένα ευρύτερο κοινό.

Ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, η δημιουργία αποτελεσματικών μηνυμάτων για διαφορετικά ακροατήρια αποτελεί μία απαραίτητη δεξιότητα. Ως εκ τούτου, μερικές προτάσεις προς αυτήν την κατεύθυνση (όσον αφορά τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική ενδοοργανωσιακή ενημέρωση), είναι οι ακόλουθες (Kitchen, P. J., & Daly, F., 2002):

✓ **Κατανοήστε το κοινό σας:**

- **Εσωτερική:** Γνωρίστε την οργανωτική ιεραρχία, την πολιτιστική ποικιλομορφία και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων για να προσαρμόσετε τα μηνύματά σας ανάλογα.
- **Εξωτερική:** Ερευνήστε την ομάδα-στόχο σας, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών στοιχείων, και των προτιμήσεων για να δημιουργήσετε μηνύματα που έχουν απήχηση στους δυνητικούς πολίτες.

✓ **Σαφήνεια και απλότητα:**

- **Εσωτερική:** Χρησιμοποιήστε σαφή, χωρίς ορολογίες γλώσσα για να διασφαλίσετε ότι όλοι οι υπάλληλοι κατανοούν τις σημαντικές πληροφορίες.
- **Εξωτερική:** Διαμορφώστε απλά μηνύματα για να αποφύγετε τη σύγχυση, διευκολύνοντας τους πολίτες και άλλους οργανισμούς να κατανοήσουν τις υπηρεσίες σας.

✓ **Συνάφεια και εξατομίκευση:**

- **Εσωτερική:** Εξατομικεύστε τα μηνύματα βάσει τμημάτων ή ομάδων, καθιστώντας τις πληροφορίες σχετικές με συγκεκριμένους εργασιακούς ρόλους.
- **Εξωτερική:** Προσαρμόστε τα μηνύματα ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα διαφορετικών ομάδων πολιτών, αποδεικνύοντας ότι οι υπηρεσίες σας ανταποκρίνονται στις μοναδικές απαιτήσεις τους.

✓ **Δώστε έμφαση στα οφέλη:**

- **Εσωτερική:** Επισημάνετε πώς οι εσωτερικές αλλαγές ή πρωτοβουλίες ωφελούν τους υπάλληλους, δίνοντας έμφαση στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

- **Εξωτερική:** Εστιάστε στα οφέλη που προσφέρουν οι υπηρεσίες σας στους πολίτες αντιμετωπίζοντας τα σημεία που τους προκαλούν προβλήματα και παρέχοντας λύσεις.
- ✓ **Συνέπεια λόγων & πράξεων με τους στόχους του οργανισμού:**
 - **Εσωτερική:** Διασφαλίστε ότι τα εσωτερικά μηνύματα ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού, ενισχύοντας μια συνεπή οργανωτική ταυτότητα.
 - **Εξωτερική:** Διατήρηση ενιαίας πολιτικής σε όλα τα εξωτερικά κανάλια ενημέρωσης, ενισχύοντας την εικόνα και τη φήμη του οργανισμού.
- ✓ **Συναισθηματική εμπλοκή:**
 - **Εσωτερική:** Απευθυνθείτε στα συναισθήματα των εργαζομένων, καλλιεργώντας την αίσθηση υπερηφάνειας, αφοσίωσης και συμμετοχής στον οργανισμό.
 - **Εξωτερική:** Προκαλέστε συναισθήματα που βρίσκουν απήχηση στους πολίτες, δημιουργώντας μια σύνδεση και ενθαρρύνοντας την αφοσίωση στο branding του οργανισμού.

Με την κατανόηση των αποχρώσεων των στρατηγικών εσωτερικής και εξωτερικής ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης και την προσαρμογή των μηνυμάτων σε διαφορετικά ακροατήρια, οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις τόσο εντός του οργανισμού όσο και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, προωθώντας μια θετική και επιδραστική παρουσία στ Δημόσια Διοίκηση και στην πολιτεία στο σύνολό της.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, διαβάστε τα παρακάτω σενάρια και προσδιορίστε αν αποτελούν παραδείγματα εσωτερικής ή εξωτερικής ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης. Για κάθε σενάριο, δώστε μια σύντομη αιτιολόγηση που να εξηγεί γιατί το κατατάζετε ως εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία.

Αυτή η άσκηση βοηθά στην αναγνώριση του πλαισίου και του κοινού των διαφόρων σεναρίων ενημέρωσης, ενισχύοντας την κατανόηση της εσωτερικής και εξωτερικής ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης.

Συζήτηση: Μετά την ολοκλήρωση της άσκησης, συζητήστε τις ταξινομήσεις και τις αιτιολογήσεις σας με τους συναδέλφους/ίσες σας ή τον εκπαιδευτή/τρια σας για να διευρύνετε τις γνώσεις σας ενσωματώνοντας διαφορετικές απόψεις.

Σενάριο 1:

Ο/Η Γενικός/η Διευθυντής/ντρια στέλνει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλους τους υπαλλήλους συγχαίροντάς τους για την επίτευξη ενός σημαντικού ορόσημου του οργανισμού.

Σενάριο 2:

Εκδίδεται δελτίο τύπου που ανακοινώνει μια νέα συνεργασία μεταξύ οργανισμού και ενός εξέχοντος αντίστοιχου οργανισμού της ΕΕ.

Σενάριο 3:

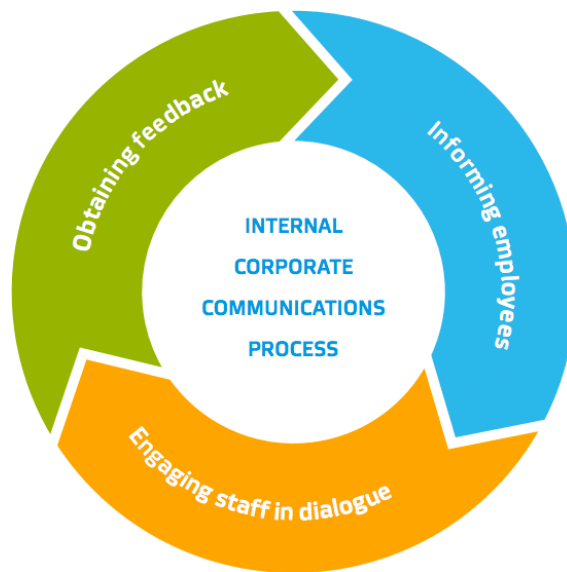
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δημοσιεύει μια ενημέρωση στο intranet του οργανισμού σχετικά με τις αλλαγές στην πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους/ες με βάση το νέο νομοσχέδιο.

Σενάριο 4:

Ο οργανισμός απαντά σε ερωτήματα και σχόλια πολιτών στην επίσημη σελίδα του στο Facebook.

Σενάριο 5:

Κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συνάντησης, ο/η διαχειριστής/τρια έργου συζητά με τα μέλη της ομάδας έργου τις επερχόμενες αλλαγές στις προθεσμίες του έργου.



Σχέδιο 10-2: *The internal corporate communications process* (Source: Miller, 2012), Bucăta, George & Rizescu, Marius. (2017). *The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization*. Land Forces Academy Review. 22. 10.1515/raft-2017-0008. Retrieved 22/10/2023, https://www.researchgate.net/figure/Figure-no-1-The-internal-corporate-communications-process-Source-Miller-2012_fig1_316360042/download? tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYWdlIjoX2RpcmVj dCJ9fQ

10.1.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση & Ευαισθητοποίηση

Ο αντίκτυπος της τεχνολογίας στην Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση & Ευαισθητοποίηση είναι σημαντικός και μετασχηματιστικός. Με την έλευση των ψηφιακών πλατφορμών και τις εξελίξεις στην τεχνολογία επικοινωνίας, οι οργανισμοί διαθέτουν πλέον ένα ευρύ φάσμα εργαλείων και καναλιών για να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Ο Cornelissen, J, (2014) παρουσιάζει ορισμένα βασικά σημεία που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας:

1. Αυξημένη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα: Η τεχνολογία έχει επιταχύνει σημαντικά την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι τηλεδιασκέψεις επιτρέπουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, προωθώντας την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία μεταξύ ομάδων και τμημάτων. Αυτό έχει οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα και εξορθολογισμό των διαδικασιών με μείωση των γραφειοκρατικών βαρών.

2. Παγκόσμια εμβέλεια: Η τεχνολογία έχει εξαλείψει τους γεωγραφικούς φραγμούς, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους σε όλο τον κόσμο. Μέσω των τηλεδιασκέψεων, των διαδικτυακών σεμιναρίων και των διαδικτυακών εργαλείων συνεργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να συνεργάζονται με τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από τη φυσική τους τοποθεσία. Αυτό έχει ανοίξει νέες ευκαιρίες για παγκόσμια επέκταση και διεθνείς σχέσεις.

3. Ποικίλα κανάλια επικοινωνίας: Η τεχνολογία έχει εισαγάγει ένα ευρύ φάσμα καναλιών επικοινωνίας για να συνδεθούν οι οργανισμοί με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Οι πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι ιστότοποι του οργανισμού, τα ιστολόγια και οι εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα παρέχουν δυνατότητες να μοιράζονται πληροφορίες, να επικοινωνούν με τους πολίτες και να αντιμετωπίζουν ερωτήματα ή ανησυχίες. Αυτά τα κανάλια επιτρέπουν τη διαδραστική και εξατομικευμένη επικοινωνία, καλλιεργώντας ισχυρότερες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

4. Ενισχυμένη δέσμευση στους πολίτες: Η τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αλληλοεπιδρούν με τους πολίτες τους. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των διαδικτυακών φόρουμ και των chatbots, οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν άμεση υποστήριξη πολιτών, να συλλέγουν σχόλια και να προσαρμόζουν τα μηνύματα σε συγκεκριμένο κοινό. Αυτό το επίπεδο εμπλοκής συμβάλλει στην οικοδόμηση της πιστότητας του οργανισμού και της ικανοποίησης των πολιτών.

5. Ανάλυση δεδομένων και διορατικότητα: Η τεχνολογία επιτρέπει στους οργανισμούς να συλλέγουν και να αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων που σχετίζονται με τις ενημερωτικές τους προσπάθειες. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των πολιτών, τις τάσεις της ΔΔ και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών ενημέρωσης. Αξιοποιώντας την ανάλυση δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους προσεγγίσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων.

6. Προκλήσεις και δεοντολογικά ζητήματα: Ενώ η τεχνολογία έχει επιφέρει πολυάριθμα οφέλη στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, παρουσιάζει επίσης προκλήσεις και ηθικούς προβληματισμούς. Ζητήματα όπως η προστασία της ιδιωτικής ζωής και των δεδομένων, η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και η διάδοση της παραπληροφόρησης απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι προσεκτικοί και υπεύθυνοι στις επικοινωνιακές

τους πρακτικές. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να καθιερώσουν σαφείς πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για να διασφαλίσουν την ηθική και ασφαλή ενημέρωση.

Εν κατακλείδι, η τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, παρέχοντας ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και ποικίλα κανάλια για να συνδέονται οι οργανισμοί με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, να ενισχύσουν την εικόνα τους και να καλλιεργήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους πολίτες, τα εμπλεκόμενα μέρη και το ευρύ κοινό.



Σχέδιο 10-3: *The Importance of Corporate Communication*

retrieved 22/10/2023, <https://haiilo.com/blog/corporate-communication-5-reasons-why-its-vital-to-your-business-success/>

10.1.4 Κανάλια και Εργαλεία Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης & Ευαισθητοποίησης

Η ενδοοργανωσιακή ενημέρωση χρησιμοποιεί διάφορα κανάλια και εργαλεία για την αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Ακολουθούν ορισμένα από τα κανάλια και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση (Heath, R. L., & Clapp-Smith, R., (2019):

1. Intranet: Ένας εσωτερικός δικτυακός τόπος ή μια πύλη που χρησιμεύει ως κεντρικός κόμβος για την ανταλλαγή πληροφοριών εντός ενός οργανισμού. Μπορεί να περιλαμβάνει νέα του οργανισμού, δημόσιες πολιτικές, καταλόγους εργαζομένων και εργαλεία συνεργασίας.

2.Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο ενημέρωσης για την αποστολή μηνυμάτων, ανακοινώσεων και ενημερώσεων στους υπαλλήλους. Επιτρέπει την άμεση και στοχευμένη επικοινωνία εντός του οργανισμού.

3. Συναντήσεις: Οι συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο ή οι εικονικές συναντήσεις παρέχουν την ευκαιρία για αλληλεπίδραση και συζήτηση σε πραγματικό χρόνο. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ενημερώσεις της ομάδας, συνεδριάσεις καταιγισμού ιδεών (brainstorming) ή διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

4. Ενημερωτικά δελτία: Τα τακτικά διανεμόμενα ενημερωτικά δελτία μπορούν να ενημερώνουν τους/τις υπάλληλους για τα νέα, τις εκδηλώσεις και τα επιτεύγματα του οργανισμού. Μπορούν να παραδίδονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή να αναρτώνται στο intranet.

5. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Πλατφόρμες όπως το LinkedIn, το Twitter και το Facebook χρησιμοποιούνται για την εξωτερική επικοινωνία, επιτρέποντας στους οργανισμούς να μοιράζονται ενημερώσεις, να επικοινωνούν με τους πολίτες και να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα του οργανισμού.

6. Δελτία Τύπου: Επίσημες δηλώσεις που εκδίδονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης για την ανακοίνωση σημαντικών ειδήσεων ή γεγονότων που σχετίζονται με τον οργανισμό. Τα δελτία Τύπου βοηθούν στη διαμόρφωση της δημόσιας αντίληψης και στην προσέλκυση κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης.

7. Δημόσιες Σχέσεις (PR): Τα τμήματα δημοσίων & διεθνών σχέσεων χρησιμοποιούν διάφορες τακτικές, όπως οι σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, οι συνεντεύξεις τύπου και η εμπλοκή στην κοινότητα, για να διαχειριστούν τη φήμη του οργανισμού και να διατηρήσουν θετικές σχέσεις με το κοινό.

8. Ιστολόγια: Τα ιστολόγια παρέχουν μια πλατφόρμα στους οργανισμούς για να μοιράζονται γνώσεις, ηγετικές ικανότητες, σκέψεις και περιεχόμενο σχετικό με τις αρμοδιότητες και τη στόχευση του οργανισμού. Βοηθούν στην οικοδόμηση αξιοπιστίας και στη δέσμευση με ένα ευρύτερο κοινό.

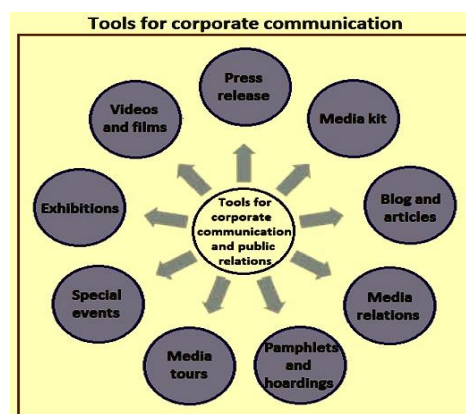
9.Τηλεδιασκέψεις: Εργαλεία όπως το WebEx, το Zoom, το Microsoft Teams, το Skype κ.ά. επιτρέπουν την εξ αποστάσεως επικοινωνία και συνεργασία, διευκολύνοντας τις ομάδες να συνδέονται και να μοιράζονται πληροφορίες ανεξάρτητα από τη φυσική τους θέση.

10. Έρευνες: Οι έρευνες χρησιμοποιούνται για τη συλλογή ανατροφοδότησης και απόψεων από τους/τις εργαζομένους/ες, βοηθώντας τους οργανισμούς να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις ανησυχίες και τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Αυτή η ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθά τις στρατηγικές ενημέρωσης και βελτιώνει τη δέσμευση των εργαζομένων.

Αυτά είναι μερικά μόνο παραδείγματα των καναλιών και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση. Η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους του οργανισμού, το κοινό-στόχο και τη φύση του μηνύματος που επικοινωνείται. Είναι σημαντικό να επιλέγονται τα καταλληλότερα κανάλια και εργαλεία για να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και αποδοτική ενημέρωση & επικοινωνία.

Τα κανάλια της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μετάδοση βασικών μηνυμάτων και στη διατήρηση μιας συνεπούς εικόνας του οργανισμού.

Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται συνήθως αυτά τα κανάλια (Grunig, J. E., & Grunig, L. A, 2003):



Σχέδιο 10-4: Corporate Communication and Public Relations, 2021

Retrieved 22/10/23 <https://www.ispatguru.com/corporate-communication-and-public-relations/>

1. Πλατφόρμες εσωτερικής ενημέρωσης: Οι πλατφόρμες εσωτερικής ενημέρωσης, όπως τα intranets, τα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα άλλα εργαλεία συνεργασίας, χρησιμοποιούνται για τη διάδοση σημαντικών πληροφοριών στους υπαλλήλους, για την ανταλλαγή ενημερώσεων, ενδοοργανωσιακών ειδήσεων, πολιτικών και διαδικασιών, διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι είναι καλά ενημερωμένοι/ες και ευθυγραμμισμένοι/ες με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η συνεπής αποστολή

μηνυμάτων μέσω αυτών των πλατφορμών συμβάλλει στη διατήρηση μιας ενιαίας εικόνας του οργανισμού και προάγει την αίσθηση του ανήκειν μεταξύ των εργαζομένων.

2. Εξωτερικά κανάλια ενημέρωσης: Τα εξωτερικά κανάλια ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένων των δελτίων τύπου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των ιστότοπων και των δημοσίων σχέσεων, χρησιμοποιούνται για να προσεγγίσουν εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως πελάτες, επενδυτές, μέσα μαζικής ενημέρωσης και το ευρύ κοινό. Τα κανάλια αυτά χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία μηνυμάτων του οργανισμού, την παρουσίαση υπηρεσιών, τις πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και άλλες σχετικές πληροφορίες. Η συνοχή των μηνυμάτων σε όλα αυτά τα κανάλια συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και ισχυρής εικόνας του οργανισμού μεταξύ των εξωτερικών ακροατηρίων.

3. Κανάλια μάρκετινγκ και διαφήμισης: Τα κανάλια μάρκετινγκ και διαφήμισης, όπως τα έντυπα μέσα, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι διαδικτυακές διαφημίσεις και το χορηγούμενο περιεχόμενο, χρησιμοποιούνται για την προώθηση των υπηρεσιών και της συνολικής εικόνας του οργανισμού. Τα κανάλια αυτά επιλέγονται προσεκτικά για να στοχεύουν σε συγκεκριμένα κοινά και να μεταφέρουν βασικά μηνύματα που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τη θέση του οργανισμού. Η συνέπεια στα μηνύματα συμβάλλει στην ενίσχυση της εικόνας του οργανισμού και στη δημιουργία μιας αναγνωρίσιμης ταυτότητας στην ΔΔ.

4. Σχέσεις με άλλους εταίρους: Τα κανάλια των σχέσεων με άλλους εταίρους στο εσωτερικό και το εξωτερικό, όπως οι ετήσιες εκθέσεις, οι συναντήσεις, οι παρουσιάσεις και οι οικονομικές και άλλες γνωστοποιήσεις, χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τους εταίρους, τους αναλυτές και την κοινότητα εν γένει. Τα κανάλια αυτά χρησιμοποιούνται για την παροχή ενημερώσεων σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις, τις στρατηγικές πρωτοβουλίες και τις μελλοντικές προοπτικές. Η συνεπής και διαφανής επικοινωνία μέσω αυτών των διαύλων συμβάλλει στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και στη διατήρηση μιας θετικής εικόνας του οργανισμού.

Συνολικά, η αποτελεσματική και συνεπής χρήση αυτών των καναλιών διασφαλίζει ότι τα βασικά μηνύματα μεταφέρονται στο κοινό-στόχο με σαφή και συνεκτικό τρόπο. Αυτό συμβάλλει στη διατήρηση μιας συνεπούς εικόνας του οργανισμού, προάγει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία και ενισχύει τη συνολική φήμη του οργανισμού.



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 4

Ερευνα: Ερευνήστε διάφορα εργαλεία και κανάλια που χρησιμοποιούνται στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, συμπεριλαμβανομένων τόσο των παραδοσιακών όσο και των ψηφιακών μεθόδων. Αυτά μπορεί να κυμαίνονται από εργαλεία ενημέρωσης πρόσωπο με πρόσωπο έως διαδικτυακές πλατφόρμες και κανάλια κοινωνικής δικτύωσης.

Καταγράψτε: Δημιουργήστε έναν κατάλογο με τουλάχιστον πέντε διαφορετικά εργαλεία και κανάλια που χρησιμοποιούνται στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση.

Ανάλυση: Για κάθε εργαλείο ή κανάλι, δώστε μια σύντομη περιγραφή και εξηγήστε πώς χρησιμοποιείται στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση. Συμπεριλάβετε παραδείγματα καταστάσεων όπου κάθε εργαλείο ή κανάλι θα ήταν κατάλληλο.

Εφαρμογή: Συζητήστε με τους/τις συναδέλφους/ισσες σας πώς αυτά τα εργαλεία και κανάλια μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε διάφορα σενάρια ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης.

Κατέγραψτε τις απόψεις σας στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στο Moodle.

10.1.5 Ηγεσία και Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση

Επιπλέον, θα ήταν ωφέλιμο να θίξουμε το ρόλο της ηγεσίας (με τον όρο ηγεσία νοείται το στέλεχος της ΔΔ που κατέχει οποιαδήποτε θέση ευθύνης-προϊστάμενοι τμήματος, διεύθυνσης, γενικής διεύθυνσης, στελέχη ΟΤΑ κ.ά) στην επικοινωνία του οργανισμού. Τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη θα πρέπει να είναι ικανά να εκφράζουν το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού τόσο στα εσωτερικά όσο και στα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. Τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη κατανοούν τη σημασία της σαφούς και συνεπούς επικοινωνίας και συμμετέχουν ενεργά σε διάφορες δραστηριότητες.

Πρώτα απ' όλα, οι Zaremba, A. J., & Schatzki, T. R. (2019), υποστηρίζουν ότι τα ηγετικά στελέχη χρησιμεύουν ως οι κύριοι κοινωνοί του οράματος, της αποστολής και των αξιών του οργανισμού. Αρθρώνουν αυτά τα βασικά στοιχεία στους υπάλληλους, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το ευρύ κοινό, διασφαλίζοντας ότι όλοι κατανοούν και ευθυγραμμίζονται με την κατεύθυνση του οργανισμού. Με την αποτελεσματική επικοινωνία και ενημέρωση του σκοπού και των στόχων του οργανισμού, τα ηγετικά

στελέχη εμπνέουν και παρακινούν τους υπάλληλους, ενισχύοντας την αίσθηση ενότητας και δέσμευσης.

Τα ηγετικά στελέχη διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στην καθιέρωση μιας κουλτούρας ανοικτής και διαφανούς επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Ενθαρρύνουν ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις ιδέες, τις ανησυχίες και τα σχόλιά τους. Ακούγοντας ενεργά και παρέχοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση, τα στελέχη δημιουργούν ένα χώρο συνεργασίας και καινοτομίας, ο οποίος τελικά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση και παραγωγικότητα.

Επιπλέον, τα ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα για τη μετάδοση πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Διασφαλίζουν ότι τα σημαντικά μηνύματα, οι ενημερώσεις και οι αλλαγές κοινοποιούνται αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Λειτουργούν ως πρότυπα για την αποτελεσματική επικοινωνία. Δίνουν τον τόνο στον οργανισμό επιδεικνύοντας οι ίδιοι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες. Αυτό περιλαμβάνει τη σαφήνεια, και την ενσυναίσθηση στην επικοινωνία τους, την ενεργή ακρόαση των άλλων και την προσαρμογή του στυλ επικοινωνίας τους σε διαφορετικά ακροατήρια και καταστάσεις (Ruck, K., Welch, M., & Menara, B., 2017).

Σε περιόδους κρίσεων ή αλλαγών, τα ηγετικά στελέχη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση της ενημέρωσης. Παρέχουν έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες, αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες και διατηρούν τη διαφάνεια για να μετριάσουν τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη του οργανισμού. Με το να είναι ορατά και προσιτά, τα ηγετικά στελέχη εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους υπαλλήλους και τα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διάρκεια δύσκολων περιόδων.

Συνολικά, ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδοοργανωσιακή ενημέρωση είναι να εμπνέει, να δεσμεύει και να ευθυγραμμίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας. Ενσαρκώνοντας ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες και καλλιεργώντας μια κουλτούρα ανοιχτού διαλόγου, οι ηγέτες/ιδες συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού και δημιουργούν ένα θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Μπορούν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία μέσω του επικοινωνιακού τους στυλ και των στρατηγικών τους.

10.1.6 Η Ενδοοργανωσιακή Ενημέρωση σε περιόδους Κρίσης

Η ενημέρωση σε περίπτωση κρίσης είναι εξαιρετικά σημαντική σε περιβάλλοντα οργανισμών, καθώς διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση και τον μετριασμό των

επιπτώσεων απροσδόκητων γεγονότων ή καταστάσεων που μπορούν δυνητικά να βλάψουν τη φήμη, τις λειτουργίες ή τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού.

Μια βασική πτυχή της ενημέρωσης σε περίπτωση κρίσης είναι η ικανότητα άμεσης και αποτελεσματικής αντίδρασης κατά τη διάρκεια της. Όταν εκδηλώνεται μια κρίση, είτε πρόκειται για ανάκληση υπηρεσιών, είτε για παραβίαση δεδομένων, είτε για φυσική καταστροφή, είτε για δημόσιο σκάνδαλο, οι οργανισμοί πρέπει να ενημερώνουν με διαφάνεια και έγκαιρα. Αυτό βοηθά στην αντιμετώπιση των ανησυχιών και την επίδειξη δέσμευσης για την επίλυση του ζητήματος.

Η διατήρηση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας είναι μια άλλη ζωτικής σημασίας πτυχή της ενημέρωσης σε περίοδο κρίσης. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών, των υπαλλήλων, των εμπλεκόμενων φορέων και του ευρύτερου κοινού, ενδέχεται να έχουν ερωτήσεις, αμφιβολίες ή ανησυχίες. Επικοινωνώντας ανοιχτά και ειλικρινά, οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να διατηρήσουν την αξιοπιστία τους, ακόμη και μπροστά στις αντιξοότητες. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση της ζημίας της φήμης και στη διατήρηση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης περιλαμβάνει, επίσης, τη διαχείριση της ροής των πληροφοριών. Είναι σημαντικό να υπάρχει καθορισμένος εκπρόσωπος ή ομάδα που να είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία με τα μέσα ενημέρωσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το κοινό. Αυτό διασφαλίζει ότι διαδίδονται συνεπείς και ακριβείς πληροφορίες, μειώνοντας τον κίνδυνο παραπληροφόρησης ή σύγχυσης.

Επιπλέον, η επικοινωνία σε περίπτωση κρίσης επιτρέπει στους οργανισμούς να αναλάβουν τον έλεγχο γύρω από την κρίση. Επικοινωνώντας προληπτικά τις ενέργειες, τις προσπάθειες και τη δέσμευσή τους για την επίλυση του ζητήματος, οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν την αντίληψη του κοινού και να αποδείξουν την αφοσίωσή τους στην υπεύθυνη αντιμετώπιση της κατάστασης.

Επιπρόσθετα, η ενημέρωση σε περίπτωση κρίσης παρέχει στους οργανισμούς την ευκαιρία να μάθουν και να βελτιωθούν. Μέσω της ανάλυσης και της αξιολόγησης της αντιμετώπισης της κρίσης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τομείς για βελτίωση στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων, στις στρατηγικές επικοινωνίας και στη συνολική ετοιμότητα για μελλοντικές κρίσεις.

Συνοψίζοντας, η ενημέρωση σε περίπτωση κρίσης είναι απαραίτητη καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά, να διατηρούν την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, να διαχειρίζονται τη ροή των πληροφοριών, να αναλαμβάνουν τον έλεγχο της αφήγησης και να μαθαίνουν από την κρίση. Θέτοντας ως προτεραιότητα την ενημέρωση, οι οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη επιτυχία δύσκολες καταστάσεις και να προστατεύσουν τη φήμη τους και τις σχέσεις τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5

Παρακάτω θα διαβάσετε ένα λόγο που απευθύνεται στα ηγετικά στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού. Μελετήστε την ομιλία και απαντήστε.

Με την ομάδα σας, στη συνέχεια, συζητείστε τα παρακάτω:

1. Προσδιορίστε αν η ομιλία είχε εσωτερική εστίαση (απευθυνόμενη σε υπαλλήλους, μέλη της ομάδας) ή εξωτερική εστίαση (απευθυνόμενη σε πολίτες, ενδιαφερόμενους ή το κοινό). Συζητήστε τους λόγους αυτής της εστίασης.
2. Αναλύστε αν η ομιλία ευθυγραμμίζεται με την αποστολή, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Συζητήστε τυχόν ρητές αναφορές σε αυτά τα στοιχεία στην ομιλία.
3. Εξετάστε πώς η ομιλία θα μπορούσε ενδεχομένως να ενισχύσει τη δέσμευση και τα κίνητρα των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Προσδιορίστε συγκεκριμένες στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνδεση με τους εργαζομένους.
4. Συζητήστε την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών ηγετικής επικοινωνίας που εντοπίστηκαν.
5. Σκεφτείτε ποιες πτυχές της αναλυθείσας ομιλίας θεωρείτε ιδιαίτερα εμπνευσμένες ή αποτελεσματικές στη μεταφορά του μηνύματος του/της ηγέτη/ιδας.

«Τίτλος: Αγκαλιάζοντας την Αλλαγή: Ένας δρόμος προς την επιτυχία

Κυρίες και κύριοι, αξιότιμοι συνάδελφοι/ισσες,

στέκομαι σήμερα μπροστά σας για να μιλήσω για κάτι που επηρεάζει κάθε πτυχή της ζωής μας, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο: την αλλαγή. Η αλλαγή είναι ο παλμός της προόδου, ο καταλύτης της ανάπτυξης και ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο χτίζονται τα μεγάλα επιτεύγματα.

Στον ταχέως εξελισσόμενο κόσμο μας, η αλλαγή δεν είναι απλώς μια σταθερά- είναι αναπόφευκτη. Βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου η τεχνολογία εξελίσσεται με ιλιγγιώδη ταχύτητα, οι αγορές αυξομειώνονται και οι κοινωνικές νόρμες μεταβάλλονται. Είναι εύκολο να γίνουμε ανήσυχοι, να προσκολληθούμε στο οικείο και να αντισταθούμε στους ανέμους της αλλαγής. Αλλά σήμερα, σας προτρέπω να αγκαλιάσετε την αλλαγή με ανοιχτές αγκάλες και θαρραλέα καρδιά.

Γιατί να αγκαλιάσετε την αλλαγή;

Η αλλαγή, φίλοι/ες μου, είναι ο καμβάς πάνω στον οποίο η καινοτομία ζωγραφίζει το αριστούργημά της. Αμφισβητεί τις υποθέσεις μας, σπρώχνει τα όριά μας και μας αναγκάζει να αμφισβητήσουμε το status quo. Όταν αγκαλιάζουμε την αλλαγή, προσκαλούμε νέες ιδέες στη ζωή μας, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την εφευρετικότητα.

Επιπλέον, η αλλαγή μας προσφέρει ευκαιρίες - ευκαιρίες να μάθουμε, να προσαρμοστούμε και να διαπρέψουμε. Μπροστά στην αλλαγή ανακαλύπτουμε τις πραγματικές μας δυνατότητες, την ικανότητά μας να πλοηγούμαστε σε αχαρτογράφητα νερά και την ανθεκτικότητά μας απέναντι στις αντιξοότητες.

Ως ηγετικά στελέχη αυτού του οργανισμού, είναι ευθύνη μας όχι μόνο να προσαρμοζόμαστε στην αλλαγή αλλά και να καθοδηγούμε τους άλλους κατά τη διαδικασία αυτή. Πρέπει να παρέχουμε σταθερό χέρι, σαφές όραμα και ακλόνητη υποστήριξη. Οι ομάδες μας προσβλέπουν σε εμάς για την καθοδήγησή μας και η αισιοδοξία και η αυτοπεποίθησή μας είναι αυτές που μπορούν να μετατρέψουν τον φόβο σε αποφασιστικότητα.

Η αποτελεσματική επικοινωνία & ενημέρωση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ηγεσίας μέσω της αλλαγής. Πρέπει να είμαστε διαφανείς σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε και τις στρατηγικές που εφαρμόζουμε. Η ακρόαση αποκτά ύψιστη σημασία- η κατανόηση των ανησυχιών και των ιδεών των μελών της ομάδας μας προάγει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Η αλλαγή δεν είναι ένα μοναχικό ταξίδι- είναι μια συλλογική προσπάθεια. Μαζί μπορούμε να μετατρέψουμε τις προκλήσεις σε θριάμβους, τα εμπόδια σε ευκαιρίες και τις αβεβαιότητες σε πλεονεκτήματα. Ας δημιουργήσουμε μια κουλτούρα όπου η αλλαγή δεν αντιμετωπίζεται με αντίσταση, αλλά χαιρετίζεται ως ευκαιρία για μάθηση, ανάπτυξη και ευημερία.

Εν κατακλείδι, φίλοι/ες μου, ας αγκαλιάσουμε την αλλαγή ως την πύλη για ένα καλύτερο αύριο. Ας αντιμετωπίσουμε το μέλλον με θάρρος, περιέργεια και ακλόνητη πίστη στις συλλογικές μας ικανότητες. Μαζί, μπορούμε να διαμορφώσουμε έναν κόσμο όπου δεν θα φοβόμαστε την αλλαγή

αλλά θα γιορτάζουμε, όπου η καινοτομία δεν θα έχει όρια και όπου οι κοινές μας προσπάθειες θα μας οδηγήσουν σε απaráμιλλη επιτυχία.

Σας ευχαριστώ που με ακούσατε!»

10.1.7 Μέτρηση της Αποτελεσματικότητας της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης & Ευαισθητοποίησης

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Ενδοοργανωσιακής Ενημέρωσης & Ευαισθητοποίησης είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς προκειμένου να αξιολογούν τον αντίκτυπο των στρατηγικών ενημέρωσης τους, να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων και να βελτιώνουν συνεχώς τις επικοινωνιακές τους προσπάθειες. Οι Kitchen, P. J., & Daly, F. , (2002) παρουσιάζουν βασικές πτυχές που σχετίζονται με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ενημέρωση ενός οργανισμού:

1. Καθορισμός σαφών στόχων:

Σημασία: Οι σαφώς καθορισμένοι στόχοι επικοινωνίας χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς για τη μέτρηση.

Δράση: Ορίστε συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά περιορισμένους (SMART) στόχους ενημέρωσης, ευθυγραμμισμένους με τους γενικούς στρατηγικούς & επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

2. Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI - Key Performance Indicators):

Σημασία: Οι KPI ποσοτικοποιούν την επιτυχία των ενημερωτικών προσπαθειών και παρέχουν πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

Δράση: Προσδιορίστε τους σχετικούς δείκτες KPI, όπως τα ποσοστά δέσμευσης, η επισκεψιμότητα του ιστότοπου, οι αλληλεπιδράσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι βαθμολογίες ανατροφοδότησης από πολίτες κ.ά. και οι αναφορές στα μέσα ενημέρωσης.

3. Έρευνες και ανατροφοδότηση:

Σημασία: Οι έρευνες συγκεντρώνουν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών.

Ενέργειες: Διεξαγωγή ερευνών για υπαλλήλους, τους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη για τη μέτρηση της ικανοποίησης, της κατανόησης και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας & της ενημέρωσης.

4. Παρακολούθηση και ανάλυση των μέσων ενημέρωσης:

Σημασία: Η παρακολούθηση της κάλυψης από τα μέσα ενημέρωσης βοηθά στην κατανόηση του κλίματος και της αντίληψης του κοινού.

Δράση: Ενίσχυση της επικοινωνίας & της ενημέρωσης: Χρησιμοποιήστε εργαλεία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης για να παρακολουθείτε τις αναφορές, το συναίσθημα και τον τόνο στα άρθρα ειδήσεων, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα ιστολόγια και τα φόρουμ.

5. Ανάλυση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης:

Σημασία: Η ανάλυση ιστοτόπων και μέσων κοινωνικής δικτύωσης παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά του διαδικτυακού κοινού.

Ενέργειες: Αξιοποιήστε εργαλεία όπως το Google Analytics και τα social media insights για να παρακολουθείτε την επισκεψιμότητα του ιστότοπου, τα δημογραφικά στοιχεία των χρηστών, τη δέσμευση περιεχομένου και την εμβέλεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

6. Αξιολόγηση αντιμετώπισης κρίσεων:

Σημασία: Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας & της ενημέρωσης κατά τη διάρκεια κρίσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της φήμης του οργανισμού.

Ενέργειες: Πραγματοποιήστε αξιολογήσεις μετά την κρίση, αναλύοντας τους χρόνους απόκρισης, τη σαφήνεια των μηνυμάτων, την ανατροφοδότηση των ενδιαφερομένων μερών και την κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης.

7. Συγκριτική αξιολόγηση και ανάλυση:

Σημασία: Η Συγκριτική ανάλυση παρέχει ένα πλαίσιο συγκρίνοντας τις μετρήσεις επικοινωνίας με τα πρότυπα του οργανισμού και άλλων παρόμοιων.

Δράση: Συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με τους ομολόγους για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών και των τομέων που χρήζουν βελτίωσης.

8. Ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις:

Σημασία: Οι ποιοτικές γνώσεις από τις ομάδες εστίασης και τις συνεντεύξεις προσφέρουν κατανόηση σε βάθος.

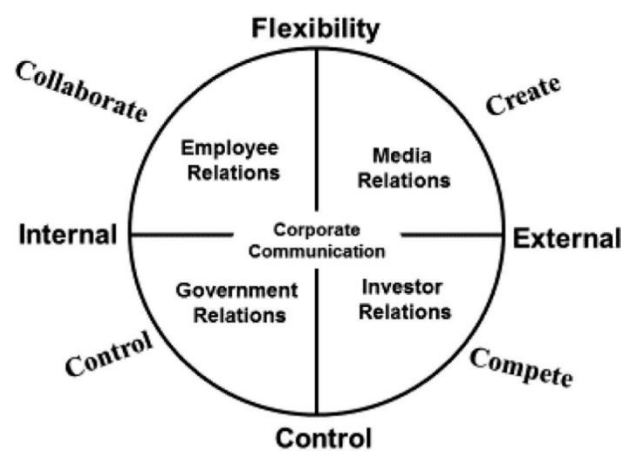
Δράση: Διεξαγωγή συζητήσεων σε ομάδες εστίασης και συνεντεύξεων για τη συλλογή λεπτομερών ανατροφοδοτήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρέχοντας διαφοροποιημένες προοπτικές.

9. Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή:

Σημασία: Αξιολογήστε τακτικά τα αποτελέσματα και προσαρμόστε τις στρατηγικές με βάση την ανατροφοδότηση και τις μεταβαλλόμενες οργανωτικές ανάγκες.

Ενέργειες: Εφαρμογή ενός βρόχου ανατροφοδότησης όπου τα αποτελέσματα της ανάλυσης οδηγούν σε στρατηγικές προσαρμογές και βελτιώσεις στις τακτικές ενημέρωσης & επικοινωνίας.

Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν μια ολιστική κατανόηση της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών της ενδοοργανωσιακής τους ενημέρωσης. Αυτή η πολύπλευρη προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να μετρήσουν ολοκληρωμένα τον αντίκτυπό τους και να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους για την επίτευξη των επικοινωνιακών τους στόχων.



Σχέδιο 10-5: Belasen, Alan & Belasen, Ariel. (2019).

The Strategic Value of Integrated Corporate Communication: Functions, Social Media, and Stakeholders. International Journal of Strategic Communication. 13. 1-18. 10.1080/1553118X.2019.1661842, retrieved 22/10/2023 https://www.researchgate.net/figure/Competing-values-framework-for-corporate-communication-CVFCC_fig1_335717139



Επισήμανση

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν διαπιστώνουμε ότι τα παραδείγματα που ακολουθούν αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι αρχές της ενδοοργανωσιακής ενημέρωσης στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης. Η αποτελεσματική επικοινωνία σε αυτόν

τον τομέα συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, στην εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και στη διασφάλιση της αποτελεσματικής παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

1. Εσωτερική επικοινωνία: Οι υπηρεσίες της ΔΔ πρέπει να διασφαλίζουν σαφή και αποτελεσματική επικοινωνία & ενημέρωση μεταξύ των υπαλλήλων τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση πλατφορμών εσωτερικής επικοινωνίας, όπως τα intranets ή τα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για τη διάδοση σημαντικών πληροφοριών, πολιτικών και ενημερώσεων. Για παράδειγμα, μια δημοτική αρχή μπορεί να χρησιμοποιεί ένα intranet για να μοιράζεται ενημερώσεις σχετικά με νέους κανονισμούς, εκπαιδευτικό υλικό ή ανακοινώσεις των διαφόρων τμημάτων του.

2. Εξωτερική επικοινωνία: Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει συχνά να επικοινωνούν με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως πολίτες, κοινοτικές οργανώσεις και άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων διαύλων, συμπεριλαμβανομένων των δελτίων τύπου, των δημόσιων συνεδριάσεων, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των επίσημων ιστότοπων. Για παράδειγμα, μια κρατική υπηρεσία υγείας μπορεί να χρησιμοποιεί πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να παρέχει ενημερώσεις σχετικά με πρωτοβουλίες δημόσιας υγείας, εκστρατείες εμβολιασμού ή ετοιμότητα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

3. Επικοινωνία με την ηγεσία: Τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη στη ΔΔ πρέπει να διαθέτουν ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες για να διατυπώνουν την αποστολή, τους στόχους και τις πολιτικές της υπηρεσίας τους. Μπορούν να χρησιμοποιούν ομιλίες, συνεντεύξεις Τύπου ή συγκεντρώσεις για να επικοινωνούν με το κοινό και να αντιμετωπίζουν τις ανησυχίες του. Για παράδειγμα, ένας δήμαρχος μπορεί να διοργανώνει τακτικές συναντήσεις στο δημαρχείο για να επικοινωνεί με τους πολίτες, να ακούει τα σχόλιά τους και να αντιμετωπίζει τις ανησυχίες τους.

Επικοινωνία σε περιπτώσεις κρίσης: Οι φορείς της ΔΔ πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων και καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Αυτό περιλαμβάνει την έγκαιρη και διαφανή επικοινωνία για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με την κατάσταση, τις ενέργειες που λαμβάνονται και τις τυχόν αναγκαίες προφυλάξεις. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια μιας φυσικής καταστροφής, μια τοπική υπηρεσία διαχείρισης εκτάκτων αναγκών μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα κανάλια επικοινωνίας, όπως ειδοποιήσεις έκτακτης ανάγκης, δελτία τύπου και ενημερώσεις στα

μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να παράσχει κρίσιμες πληροφορίες και οδηγίες στο κοινό.

10.2 Employee Branding: Η ενσάρκωση των αξιών, της κουλτούρας και του οράματος του οργανισμού από τους/τις Υπαλλήλους του.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 6

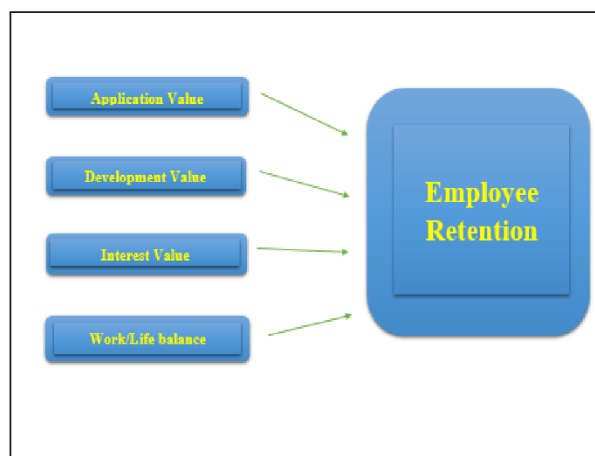
Βλέποντας μόνο τον τίτλο της θεματικής ενότητας, θα μπορούσατε με την ομάδα σας να σκεφτείτε έναν ορισμό για το employee branding στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Σύμφωνα με τους Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013), το Employee Branding αναφέρεται στη στρατηγική διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός δημιουργεί και προωθεί ένα μοναδικό και θετικό εργοδοτικό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στις αξίες, την κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον και τη φήμη του ως εργοδότη. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των σημερινών και δυνητικών εργαζομένων, την ευθυγράμμιση των αξιών τους με τις αξίες του οργανισμού και τη δημιουργία μιας ξεχωριστής ταυτότητας που προσελκύει, δεσμεύει και διατηρεί τα talenta στον οργανισμό. Το Employee branding επικεντρώνεται στην καλλιέργεια μιας ισχυρής εσωτερικής κουλτούρας, στην ενθάρρυνση της συνηγορίας των εργαζομένων και στην ενίσχυση του αισθήματος υπερηφάνειας και αφοσίωσης μεταξύ τους.

Το Employee Branding στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης μέσω της οποίας οι δημόσιες υπηρεσίες ή οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα καλλιεργούν μια θετική και διακριτή ταυτότητα εργοδοτικής επωνυμίας. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και την προώθηση της φήμης του οργανισμού ως εργοδότη, δίνοντας έμφαση στις αξίες, την εργασιακή κουλτούρα και τη δέσμευσή του στη δημόσια υπηρεσία. Το Employee Branding στη δημόσια διοίκηση επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, στην ευθυγράμμιση των αξιών τους με την αποστολή του οργανισμού και στην καλλιέργεια αισθήματος υπερηφάνειας και αφοσίωσης μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Δίνει επίσης έμφαση στη διαφανή επικοινωνία, στις πρωτοβουλίες δέσμευσης των εργαζομένων και στη δημιουργία μιας ισχυρής εσωτερικής κουλτούρας που αντανάκλα τη δέσμευση του

οργανισμού να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. Αποσκοπεί στην προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση ταλαντούχων επαγγελματιών που είναι αφοσιωμένοι στη δημόσια υπηρεσία, ενισχύοντας έτσι την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει αποτελεσματικές και αποδοτικές υπηρεσίες στην κοινότητα.



Σχέδιο 10-6: Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018).

Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. Administrative Sciences, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

10.2.1 Η σημασία της Κουλτούρας του Οργανισμού στο Employee Branding στη ΔΔ

Στον τομέα της ΔΔ, η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής για το employee branding των εργαζομένων. Η κουλτούρα σε μια υπηρεσία δημόσιας διοίκησης καθορίζει τον τόνο για το πώς οι εργαζόμενοι/ες αντιλαμβάνονται το χώρο εργασίας τους, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και εξυπηρετούν το κοινό. Ακολουθούν ορισμένες βασικές πτυχές που καταδεικνύουν τη σημασία της κουλτούρας στο branding των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση. Ο Ben Whitter, (2019) θεωρεί ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού προάγει την:

1. Ευθυγράμμιση με τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας:

Οι υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης έχουν συχνά ένα μοναδικό σύνολο αξιών που επικεντρώνεται στη δημόσια υπηρεσία, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την κοινωνική ευθύνη. Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να ευθυγραμμίζεται άψογα με αυτές τις αξίες. Μια ισχυρή ευθυγράμμιση ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού για τη δημόσια ευημερία, ενισχύοντας τη φήμη του οργανισμού ως εργοδότη αφοσιωμένου στην εξυπηρέτηση της κοινότητας & των πολιτών.

2. Δέσμευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων:

Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα ενθαρρύνει τη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, υποστηρίζονται και έχουν τη δύναμη να κάνουν ουσιαστικές συνεισφορές, γίνονται φυσικοί πρεσβευτές για τον οργανισμό. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, συμβάλλοντας σε μια θετική εικόνα του.

3. Συμμετοχικότητα και Διαφορετικότητα:

Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν μια περιεκτική και ποικιλόμορφη κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Η υιοθέτηση της διαφορετικότητας όχι μόνο αντανακλά την κοινωνική ενσωμάτωση, αλλά και εμπλουτίζει την οργανωσιακή κουλτούρα. Μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς προωθεί τη συνεργασία, την καινοτομία και την κατανόηση μεταξύ εργαζομένων από διάφορα κοινωνικά υπόβαθρα. Μια τέτοια κουλτούρα όχι μόνο προσελκύει διαφορετικά ταλέντα, αλλά επίσης απεικονίζει τον οργανισμό ως προοδευτικό και αποδεκτό, ενισχύοντας την εικόνα του στους υπαλλήλους του.

4. Διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία:

Η διαφάνεια και η ανοιχτή επικοινωνία είναι θεμελιώδεις στη δημόσια διοίκηση. Μια κουλτούρα διαφανούς επικοινωνίας, όπου οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, οικοδομεί εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για τους οργανωτικούς στόχους, τις αποφάσεις και τις προκλήσεις, είναι καλύτερα εξοπλισμένοι να εκπροσωπούν θετικά τον οργανισμό.

5. Επαγγελματική Ανάπτυξη και Κουλτούρα Μάθησης:

Μια κουλτούρα που προωθεί τη συνεχή μάθηση και την επαγγελματική ανάπτυξη είναι ελκυστική για τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης. Οι οργανισμοί που επενδύουν στις δεξιότητες των εργαζομένων τους, παρέχοντας εκπαίδευση, προγράμματα καθοδήγησης και ευκαιρίες ανάπτυξης, δημιουργούν ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα. Η μαθησιακή κουλτούρα καταδεικνύει τη δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξη των υπαλλήλων, καθιστώντας την έναν ελκυστικό χώρο εργασίας για άτομα που αναζητούν μακροπρόθεσμη εξέλιξη σταδιοδρομίας.

6. Ηθικό και δεοντολογικά ορθό εργασιακό περιβάλλον:

Η τήρηση των υψηλών ηθικών προτύπων και ενός ισχυρού ήθους στην κουλτούρα του χώρου εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. Στους υπαλλήλους της ΔΔ συχνά ανατίθενται κρίσιμες ευθύνες. Ένα ηθικό περιβάλλον εργασίας διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι/ες λαμβάνουν αποφάσεις με βάση την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες. Η φήμη για ηθική συμπεριφορά ενισχύει την εικόνα του οργανισμού, καθιστώντας την εργοδότη επιλογή για άτομα που εκτιμούν την ακεραιότητα και τη συμπεριφορά με αρχές.

Συνοπτικά, ο ρόλος της κουλτούρας στο employee branding των εργαζομένων στη ΔΔ είναι πολύπλευρος. Μια θετική και χωρίς αποκλεισμούς οργανωσιακή κουλτούρα όχι μόνο προσελκύει κορυφαία talenta, αλλά διαμορφώνει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι υπαλλήλοι αντιλαμβάνονται τον χώρο εργασίας τους και εκπροσωπούν τον οργανισμό στο κοινό. Προάγοντας μια κουλτούρα που ευθυγραμμίζεται με την αποστολή, τις αξίες και τις κοινωνικές προσδοκίες του οργανισμού.

10.2.2 Employee Branding στη Δημόσια Διοίκηση: Ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της δημόσιας δέσμευσης

Η ΔΔ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην κοινωνία, διαχειρίζοντας βασικές υπηρεσίες και διευκολύνοντας την ευημερία των πολιτών. Σε μια εποχή όπου η διαφάνεια, η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη του κοινού είναι υψίστης σημασίας, η έννοια του employee branding έχει αποκτήσει σημαντική συνάφεια στη σφαίρα της ΔΔ. Η έννοια δίνει έμφαση στις αξίες, την κουλτούρα και την αφοσίωση των δημοσίων υπαλλήλων (B. Federman, 2018).

Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μέσω της υπεράσπισης των εργαζομένων:

Η εμπιστοσύνη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αποτελεσματικής ΔΔ. Οι υπάλληλοι, ως «το πρόσωπο» των οργανισμών, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικοδόμηση και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης. Όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι γίνονται υποστηρικτές των οργανισμών τους, μοιράζοντας τις εμπειρίες, τα επιτεύγματα και την αφοσίωσή τους, οι πολίτες είναι πιο πιθανό να εμπιστεύονται τον οργανισμό όταν οι υπάλληλοί του επιδεικνύουν υπερηφάνεια και αφοσίωση.

Ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας:

Η διαφάνεια είναι θεμελιώδης προσδοκία από τη ΔΔ. Το branding των εργαζομένων λειτουργεί ως καταλύτης για τη διαφάνεια ενθαρρύνοντας ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας. Όταν οι υπάλληλοι εξουσιοδοτούνται να μοιράζονται γνώσεις σχετικά με τη λειτουργία, τις πολιτικές και τις επιτυχίες του οργανισμού, ενισχύονται οι προσπάθειες διαφάνειας του οργανισμού. Η διαφανής επικοινωνία, με γνώμονα την υπεράσπιση των εργαζομένων,

παρέχει στους πολίτες βαθύτερη κατανόηση των διοικητικών διαδικασιών, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους στην ακεραιότητα και τη διαφάνεια του οργανισμού.

Προσέλκυση ταλέντων και καλλιέργεια εσωτερικής κουλτούρας:

Ένα θετικό employee branding επηρεάζει, επίσης, την εσωτερική δυναμική στη ΔΔ. Όταν οι εργαζόμενοι/ες είναι περήφανοι για τον χώρο εργασίας τους, τότε προωθείται μια υγιής εσωτερική κουλτούρα. Οι αφοσιωμένοι και παρακινημένοι υπάλληλοι είναι πιο παραγωγικοί, οδηγώντας σε καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, ένας αξιολάτρευτος δημόσιος οργανισμός λειτουργεί ως μαγνήτης, προσελκύοντας ταλέντα στους φορείς της. Οι ταλαντούχοι επαγγελματίες είναι πιο διατεθειμένοι να ενταχθούν σε οργανισμούς με θετική φήμη, δημιουργώντας ένα εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (K. Kruse, 2014).

Στο διαρκώς εξελισσόμενο τοπίο της δημόσιας διοίκησης, όπου οι προσδοκίες των πολιτών είναι υψηλές, το branding των εργαζομένων αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο. Ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, τη δημόσια δέσμευση και μια ζωντανή εσωτερική κουλτούρα, το branding των εργαζομένων όχι μόνο ενισχύει τη φήμη των φορέων δημόσιας διοίκησης αλλά συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητά τους και στον κοινωνικό αντίκτυπό τους. Καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι συνεχίζουν να υποστηρίζουν τους οργανισμούς τους, μοιράζονται τη θεσμική μνήμη και τη δέσμευσή τους, ενισχύουν τη γέφυρα μεταξύ πολιτών και θεσμών, ανοίγοντας το δρόμο για έναν τομέα δημόσιας διοίκησης πιο ανταποκρινόμενο, υπεύθυνο και αξιόπιστο.



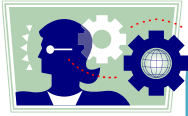
Σχέδιο 10-7: Employee Experience: A Complete Guide for HR

retrieved 22/10/2023, <https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/>



Με βάση όσα διαβάσατε παραπάνω, αναστοχαστείτε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν ολόκληρη την ενότητα:

1. Πόσο αποτελεσματικά σχεδιασμένες είναι οι επικοινωνιακές στρατηγικές του οργανισμού στον οποίο εργαζόμαστε για να εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις ανησυχίες των πολιτών; Διασφαλίζουμε τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ένταξη στην επικοινωνία μας με το κοινό;
2. Πόσο ενεργά αλληλεπιδρούμε ως οργανισμός με τις τοπικές κοινωνίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη; Υπάρχουν μηχανισμοί για τη συλλογή ανατροφοδότησης από την κοινότητα και πώς ενσωματώνουμε αυτή την ανατροφοδότηση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού μας;
3. Σε ποιο βαθμό αξιοποιούμε ψηφιακές πλατφόρμες και τεχνολογίες για τη συμμετοχή των πολιτών και την παροχή υπηρεσιών; Πώς μπορούμε να ενισχύσουμε τις πρωτοβουλίες μας για την ψηφιακή επικοινωνία για να προσεγγίσουμε ένα ευρύτερο κοινό και να βελτιώσουμε την προσβασιμότητα στις υπηρεσίες;
4. Πώς διαχειριζόμαστε τις αντιλήψεις των πολιτών για τον οργανισμό μας; Υπάρχουν στρατηγικές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της παραπληροφόρησης ή των παρανοήσεων; Πώς μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι η δημόσια εικόνα μας ευθυγραμμίζεται με τις οργανωτικές αξίες και την αποστολή του οργανισμού μας;
5. Πόσο ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς είναι το εργατικό μας δυναμικό; Ποιες πρωτοβουλίες υπάρχουν για την προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης;
6. Πώς επικοινωνούν τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού μας τα ηθικά πρότυπα και τις προσδοκίες στους υπαλλήλους; Πώς μπορεί η επικοινωνία της ηγεσίας να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ηθικής και ακεραιότητας εντός του οργανισμού;
7. Ποιες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης είναι διαθέσιμες στους υπαλλήλους μας; Πώς μπορεί η επένδυση στις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων να ενισχύσει τη φήμη μας ως οργανισμού που εκτιμά τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη;



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε σε:

Ακαδημαϊκά Περιοδικά: Εξερευνήστε έγκριτα ακαδημαϊκά περιοδικά όπως το Journal of Business Communication, το Corporate Communications: An International Journal και το Journal of Organizational Behavior. Αυτά τα περιοδικά δημοσιεύουν τακτικά ερευνητικά άρθρα και μελέτες περιπτώσεων που σχετίζονται με την ενδοοργανωσιακή ενημέρωση, το employee branding και την οργανωσιακή συμπεριφορά, και

Ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων: Χρησιμοποιήστε διαδικτυακές βάσεις δεδομένων, όπως το Google Scholar, το PubMed και το IEEE Xplore για να αναζητήσετε ερευνητικά άρθρα, διατριβές και πρακτικά συνεδρίων που σχετίζονται με την ενδοοργανωσιακή ενημέρωση και το employee branding. Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν πρόσβαση σε ένα τεράστιο αποθετήριο επιστημονικού υλικού.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Argenti, P. A. (2015). **Corporate Communication**. McGraw-Hill Education.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (Eds.). (2006). **Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing**. Routledge.

Barker, R., & Angelopulo, G. C. (2006). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. Juta and Company Ltd.

Chia, S., & Synnott, G. (2009). **The benefit of corporate social responsibility: A literature review**. International Journal of Management Reviews, 12(4), 375-398.

Cornelissen, J. (2014). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**. SAGE Publications Ltd.

Federman, Brad. (2009). **Employee Engagement A Roadmap For Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty**", Pfeiffer; 1st edition.

Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). **Conceptualising employer branding in sustainable organisations.** *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 211-227.

Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2003). **Managing Public Relations.** Routledge.

Heath, R. L., & Clapp-Smith, R. (Eds.). (2019). **Corporate Communication: Principles, Methods, and Practice.** Routledge.

Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). **Internal Communication During Change Management.** *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.

Kevin Kruse. 2012. **Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers).** Pennsylvania (US): The Kruse Group.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). **Leadership as a Driver of Corporate Social Responsibility.** *Journal of Business Ethics*, 145(1), 67-83.

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management.** Routledge.

Vercic, D., Vercic, A. T., & Sriramesh, K. (2012). **Internal communication: Definition, parameters, and the future.** *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Whitter Ben, 2019. **Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance,** Kogan Page; 1st edition.

Zaremba, A. J., & Schatzki, T. R. (2019). **Leadership Communication and Corporate Social Responsibility: Analysing Ethical and Credibility Appeals.** *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 722-740.

11. Συνεργασίες και δικτύωση ανθρώπων και οργανισμών

Εισαγωγή



Η «επαγγελματική δικτύωση» ορίζεται από ένα σύνολο συμπεριφορών οι οποίες στοχεύουν στη δημιουργία, διατήρηση και αξιοποίηση ενός κύκλου επαγγελματικών σχέσεων οι οποίες μπορούν να ωφελήσουν τις επαγγελματικές δραστηριότητες του κάθε ατόμου, μέσα από την αμοιβαία παραχώρηση πρόσβασης σε χρήσιμους πόρους, μεγιστοποιώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα και των δύο πλευρών (Wolff & Moser, 2009; Forret & Dougherty, 2004). Η επαγγελματική δικτύωση στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ενέργεια ύψιστης σημασίας στην διατήρηση υψηλού επιπέδου επαφών με ομότιμους, συνεργάτες, προϊσταμένους, αλλά και με τους λοιπούς εργαζομένους στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Η διδακτική ενότητα διαρθρώνεται σε τέσσερις επιμέρους υπο-ενότητες. Στην πρώτη υπο-ενότητα παρουσιάζεται και επεξηγείται η έννοια της επαγγελματικής δικτύωσης, η αναγκαιότητα και τα οφέλη, οι κύριοι στόχοι της ανάπτυξης ενός επαγγελματικού δικτύου και η αναγκαιότητα της δικτύωσης για το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη δεύτερη υπο-ενότητα επεξηγούνται τα είδη των επαγγελματικών σχέσεων καθώς και τα βήματα της επαγγελματικής δικτύωσης. Στην τρίτη υπο-ενότητα συζητούνται ζητήματα που άπτονται της στρατηγικής ανάλυσης και της βελτιστοποίησης ενός επαγγελματικού δικτύου. Στην τέταρτη και τελευταία υπο-ενότητα επεξηγείται η έννοια της επέκτασης του επαγγελματικού δικτύου, η ανάγκη για συστηματικό προγραμματισμό καθώς και η αποτελεσματική παρουσίαση του επαγγελματικού προφίλ.

Σκοπός:



Στο πλαίσιο αυτού του μαθήματος παρουσιάζονται μια σειρά καλών πρακτικών και κατευθύνσεων σε θέματα επαγγελματικής δικτύωσης, με στόχο τη συστηματική και αποτελεσματική επαγγελματική δικτύωση των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επαγγελματική δικτύωση είναι μια διαδρομή και χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και στη διαρκή επινόηση και εκτέλεση νέων σχετικών δράσεων.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



Με το πέρας αυτού του μαθήματος, θα είστε σε θέση:

- ✓ Να περιγράψετε την έννοια και τις διαστάσεις της επαγγελματικής δικτύωσης
- ✓ Να κατανοήσετε τη σημασία της αποτελεσματικής επαγγελματικής δικτύωσης για την επίτευξη προσωπικών και υπηρεσιακών στόχων
- ✓ Να αναπτύξετε και να διατηρήσετε το κατάλληλο δίκτυο, ενδοϋπηρεσιακά και διαϋπηρεσιακά για την υλοποίηση της αποστολής σας ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Να προωθείτε ενεργά την έννοια της δικτύωσης και να υποστηρίζετε ανθρώπους, ομάδες και οργανισμούς στη βάση συνεργασιών αμοιβαίου οφέλους



Έννοιες κλειδιά:

Επαγγελματική Δικτύωση, Ανάπτυξη Δικτύου, Επαγγελματικές Σχέσεις, Αποτελεσματική Δικτύωση, Οφέλη Επαγγελματικής Δικτύωσης



Τι είναι η Επαγγελματική Δικτύωση

«Ο καλύτερος τρόπος για να βρείτε μια καλή ιδέα είναι να έχετε πρόσβαση σε πολλές ιδέες, ώστε στη συνέχεια να διαλέξετε την καλύτερη εξ' αυτών.»

Linus Pauling

11.1 Η Αναγκαιότητα της Επαγγελματικής Δικτύωσης

Ο φιλόσοφος και συγγραφέας Ralph Emerson έχει γράψει το παρακάτω αναφορικά με την αξία του να παράγει κάποιος ποιοτικά επαγγελματικά αποτελέσματα:

«Εάν κάποιος είναι σε θέση να γράψει ένα καλύτερο βιβλίο, να κάνει ένα καλύτερο κήρυγμα ή να κατασκευάσει μια καλύτερη ποντικοπαγίδα απ' ό,τι ο γείτονάς του, ο κόσμος θα χαράζει ένα νέο μονοπάτι για να φτάσει έως την πόρτα του ακόμα κι εάν το σπίτι του βρίσκεται χτισμένο βαθιά μέσα στο δάσος.»

Αυτό ακούγεται, μεν, ποιητικά ευχάριστο (και εκ πρώτης όψεως φαίνεται να ισχύει), παρόλα αυτά δε λαμβάνεται υπόψιν ένα σημαντικό παράγοντα: το γεγονός ότι είναι πολύ δύσκολο να φτιάξει κάποιος κάτι καλύτερο εάν δεν γνωρίζει πρώτα τι έχουν φτιάξει οι υπόλοιποι, εάν δε βρίσκεται σε συνεχή επαφή με ομότιμους, συνεργάτες, ακόμα και με

ανταγωνιστές, χάνοντας έτσι τα πλεονεκτήματα της διασταύρωσης και της δημιουργίας σημαντικών ιδεών.

Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η παραπάνω δήλωση είναι λανθασμένη. Είναι αληθής, εάν εξαιρέσουμε τη βαρύτητα που δίνεται στο μεγάλο «Εάν» με το οποίο ξεκινάει. Η ενέργεια η οποία αντισταθμίζει το «εάν» είναι η δικτύωση. Η δικτύωση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, ενώ προάγει την καλλιέργεια δημιουργικής σκέψης και συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη σημαντικών ομαδικών στόχων.

11.2 Τα Οφέλη της Επαγγελματικής Δικτύωσης

Τα βασικά οφέλη της επαγγελματικής δικτύωσης παρατίθενται παρακάτω:

Πρόσβαση σε Νέες Πληροφορίες

Οι δημόσιες πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε όλους. Μπορείτε να αποκτήσετε πρόσβαση σε αυτές από διάφορες πηγές, όπως είναι το διαδίκτυο, τα βιβλία, τα περιοδικά. Προσφέρουν περισσότερο ένα βασικό επίπεδο γνώσης, παρά διαφοροποίηση, καθώς όλοι διαθέτουν πρόσβαση σε αυτό το περιεχόμενο. Το μόνο πράγμα που μπορεί να σας αποτρέψει από τη χρήση της δημόσιας πληροφορίας είναι η έλλειψη χρόνου σε συνδυασμό με το υψηλό πλήθος.

Αντίθετα, οι πληροφορίες που παρέχουν οι επαγγελματικές επαφές αποτελούν πηγή πληροφοριών με περιορισμένη πρόσβαση π.χ. νέες σημαντικές εξελίξεις σε έναν συγκεκριμένο τομέα, η επικείμενη ανακοίνωση μιας νέας συμφωνίας, η σημαντική επένδυση σε έναν τομέα.

Ως εκ τούτου, οι ιδιωτικές πληροφορίες που αντλούνται μέσα από την επαγγελματική δικτύωση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μπορούν να βοηθήσουν να γίνει το σημαντικό βήμα που θα σας φέρει πιο μπροστά στις εξελίξεις του τομέα που σας ενδιαφέρει.

Ανάπτυξη Νέων Δεξιοτήτων

Συνήθως οι νέες ιδέες δημιουργούνται με την συγχώνευση/αντιπαραβολή εννοιών από δύο ή περισσότερα διαφορετικά πεδία. Επομένως, οι διεπιστημονικές προσεγγίσεις στην επίλυση προβλημάτων τείνουν να είναι πιο επιτυχημένες καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε πιο καινοτόμες και επαναστατικές ιδέες (Paulus & Yang, 2000).

Ένας τρόπος για να επιτευχθεί η ανάπτυξη αυτό είναι να αποκτηθούν εξειδικευμένες γνώσεις σε πολλά διαφορετικά πεδία. Αυτό προϋποθέτει την διάθεση χρόνου, ταλέντου και πάθους σε κάθε τομέα ξεχωριστά, το οποίο αποτελεί δύσκολο εγχείρημα λαμβάνοντας υπόψιν την τρέχουσα έκρηξη της γνώσης.

Η επαγγελματική δικτύωση παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης με άτομα που διαθέτουν διαφορετικές δεξιότητες και κοινά ενδιαφέροντα. Το επαγγελματικό δίκτυο μπορεί να προσφέρει γνώσεις για την επίλυση προβλημάτων, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η λύση μοιάζει να μην είναι προφανής.

Ενίσχυση Εργασιακής Αποτελεσματικότητας

Η άμεση και διαρκής πρόσβαση σε νέες πληροφορίες αποτελεί παράγοντα αύξησης της ευελιξίας και ευκολότερης προσαρμογής σε πιθανές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του οργανισμού. Έχοντας τη δυνατότητα να δούμε τις τάσεις νωρίτερα, να ανταποκριθούμε γρηγορότερα σε αυτές και να τοποθετηθούμε καταλλήλως, είναι ευκολότερο να τις διαχειριστούμε. Τα περισσότερα επαγγελματικά δίκτυα αποτελούνται από μικρότερα απομονωμένα δίκτυα που έχουν μικρή σύνδεση μεταξύ τους. Τα προσωπικά δίκτυα, αντίθετα, είναι πολύ συνδεδεμένα. Οι φίλοι ενός ατόμου, για παράδειγμα, τείνουν συχνά να είναι φίλοι και για άλλα μέλη του δικτύου στο οποίο ανήκει το άτομο. Σε ένα επαγγελματικό δίκτυο, όποιος καταφέρει να συνδέσει αυτά τα απομονωμένα δίκτυα μπορεί να γίνει αρκετά πιο αποτελεσματικός, καθώς οι πληροφορίες ρέουν μέσα από εκείνον, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο την διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών και πρωτοπόρων λύσεων (Swan, et al., 1999).



Σχήμα 11-1: Τα Οφέλη της Επαγγελματικής Δικτύωσης

11.3 Οι Κύριοι Στόχοι της Ανάπτυξης ενός Επαγγελματικού Δικτύου

Οι ενέργειες ανάπτυξης της επαγγελματικής δικτύωσης έχουν, κατά κύριο λόγο, τρεις στόχους (Mouzas, 2006; Parker, 2008; Möller & Halinen, 2017):

- **Επέκταση Επαγγελματικού Δικτύου.** Ο πρωταρχικός στόχος της δικτύωσης είναι η επέκτασή της. Όσο περισσότερους ανθρώπους γνωρίζετε, τόσο περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να σας υποστηρίξουν για να πετύχετε τους επαγγελματικούς στόχους σας. Με περισσότερα άτομα έρχονται ακόμα περισσότερες πληροφορίες, πρόσβαση σε διαφορετικούς τομείς, επιπλέον τεχνογνωσία και νέες δεξιότητες.
- **Διαμόρφωση Αποτελεσματικού Δικτύου.** Η επέκταση ενός δικτύου από μόνη της δεν είναι αυτοσκοπός. Η ανάπτυξη χρειάζεται να εξυπηρετεί τις εκάστοτε επαγγελματικές και υπηρεσιακές ανάγκες. Ορισμένες επαφές μπορούν να βοηθήσουν πολύ στην επίτευξη των επιμέρους στόχων, ενώ άλλες μπορεί απλώς να απορροφήσουν χρόνο χωρίς αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, ο δεύτερος στόχος της επαγγελματικής δικτύωσης είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητάς του.
- **Αποδοτικότητα Επαγγελματικού Δικτύου.** Το να γνωρίζετε περισσότερους ανθρώπους προϋποθέτει περισσότερο χρόνο αλληλεπίδρασης μαζί τους, ανταλλάσσοντας πληροφορίες και απαιτεί χρόνο, ενέργεια και πόρους. Ο τρίτος

στόχος της επαγγελματικής δικτύωσης είναι η προτεραιοποίηση των επαφών, εστιάζοντας σε εκείνες που μεγιστοποιούν τον επαγγελματικό στόχο της δικτύωσης και άρα τη συνολική αποδοτικότητα του επαγγελματικού δικτύου.



Σχήμα 11-2: Οι Κύριοι Στόχοι της Ανάπτυξης ενός Επαγγελματικού Δικτύου

11.4 Συχνά Σφάλματα στην Επαγγελματική Δικτύωση

Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη είναι εξαιρετικά στην επαγγελματική δικτύωση. Ωστόσο, πολλοί άνθρωποι ακολουθούν μια λανθασμένη προσέγγιση στη δικτύωση δημιουργώντας μη ισορροπημένα επαγγελματικά δίκτυα, επιδιώκοντας το λάθος είδος σχέσεων ή αξιοποιώντας αναποτελεσματικά τις επαγγελματικές τους επαφές. Αυτά τα στελέχη μπορεί να θεωρηθούν επιτυχημένοι για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά συχνά φτάνουν βλέποντας τη σταδιοδρομία τους να εκτροχιάζεται επειδή τα δίκτυά τους δεν μπορούν να προτρέψουν ή να υποστηρίξουν μια κρίσιμη μετάβαση (Clark, 2014).

Ένα άλλο συχνό λάθος που παρατηρείται στα επαγγελματικά δίκτυα είναι η ανισορροπία μεταξύ των συνδέσεων που προάγουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και εκείνων που προάγουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση. Οι Cross & Thomas (2011) έχουν εντοπίσει τρία είδη παγίδων στις οποίες «πέφτουν» τα στελέχη στην προσπάθειά τους για επαγγελματική δικτύωση:

Δικτύωση μόνο βάσει Ιεραρχικής Δομής

Η εστίαση σε ευκαιρίες δικτύωσης που ακολουθούν αποκλειστικά την ιεραρχία της υπηρεσίας οδηγεί συχνά σε επαγγελματική απομόνωση και απώλεια σημαντικών ευκαιριών δημιουργίας ανεπίσημων επαγγελματικών σχέσεων. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται η αποτελεσματικότητα των ενεργειών, και δεν παρέχεται το περιθώριο για την ανάπτυξη επωφελών ενδοϋπηρεσιακών και διϋπηρεσιακών επαγγελματικών σχέσεων. Η επαγγελματική δικτύωση χρειάζεται να αναπτυχθεί σε όσα επίπεδα δραστηριοποίησης απαιτεί ο ρόλος του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Δικτύωση μόνο με Ομότιμους και Ομοίους

Ο περιορισμός σε δίκτυο επαγγελματικών επαφών οι οποίες έχουν όμοια ή αντίστοιχα χαρακτηριστικά δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, καθώς το δίκτυο κρατά το στέλεχος εστιασμένο σε ήδη ανεπτυγμένες δεξιότητες που διαθέτει. Επίσης, μια τέτοια προσέγγιση ενισχύει της προκαταλήψεις, ελαχιστοποιεί τη δημιουργική σκέψη και περιορίζει τη δυνατότητα λήψης πλήρως ενημερωμένων αποφάσεων. Οι ενέργειες επαγγελματικής δικτύωσης ενός Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να ενισχύουν την ποικιλία (diversity), την αμεροληψία (equity) και τη συμπερίληψη (inclusion) (Roberson, 2006).

Επιφανειακή (Μη Συνδεδεμένη) Δικτύωση

Η επαγγελματική δικτύωση χρειάζεται ενέργεια, στόχευση και σκοπό. Επίσης, απαιτεί εμβάθυνση για να είναι αποτελεσματική. Η επιφανειακή αλληλεπίδραση και η πεποίθηση ότι «όσο μεγαλύτερο το επαγγελματικό δίκτυο τόσο και καλύτερο» στην ουσία αποτελούν παράγοντες μη αποτελεσματικότητας του δικτύου. Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να αλληλοεπιδρά συχνά και αποτελεσματικά με τους συνεργάτες του, ανταλλάσσοντας κρίσιμες πληροφορίες και πρακτικές βάσει του ρόλου και των ενδιαφερόντων του.



Σχήμα 11-3: Συχνά Σφάλματα στην Επαγγελματική Δικτύωση

11.5 Βασικές Αρχές Αποτελεσματικής Δικτύωσης

Δεν υπάρχει κάποιος κανόνας ο οποίος να ορίζει το βέλτιστο μέγεθος ενός επαγγελματικού δικτύου. Εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων και διαφοροποιείται ανά περίπτωση (Parker, 2008; Simmons, 2014). Αυτό όμως που πραγματικά έχει σημασία είναι η δομή τους: οι βασικές διασυνδέσεις ενός επαγγελματικού δικτύου καλούνται να γεφυρώνουν μικρότερα, διαφορετικά είδη ομάδων, τα οποία χρειάζεται να ενώνονται μέσω ιεραρχικών, οργανωτικών, λειτουργικών και γεωγραφικών διασυνδέσεων. Ένα επαγγελματικό δίκτυο θεωρείται αποτελεσματικό όταν προάγει τη μάθηση και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, παρέχει επαγγελματική υποστήριξη, δε χαρακτηρίζεται από προκατάληψη στη λήψη αποφάσεων και οδηγεί στη μέγιστη προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του στελέχους.

Οι Cross & Thomas (2011) έχουν εντοπίσει ότι τα στελέχη που ξεχωρίζουν για το υψηλό επίπεδο επίδοσής τους ως προς την επαγγελματική τους δικτύωση έχουν φροντίσει για τη διαμόρφωση ισχυρών επαγγελματικών δεσμών με:

1. Άτομα που τους προσφέρουν νέες πληροφορίες ή τεχνογνωσία, όπως οι ομότιμοι σε άλλα γεωγραφικά/λειτουργικά τμήματα που μοιράζονται διάφορες βέλτιστες πρακτικές και οι επαφές με άλλους κλάδους που προάγουν την καινοτομία.

2. Υπηρεσιακά ισχυρά άτομα τα οποία παρέχουν καθοδήγηση, κατανόηση, υποστήριξη, πόρους, καθώς και ανεπισημως ισχυρά άτομα τα οποία προσφέρουν επιρροή, βοηθούν στο συντονισμό έργων και υποστηρίζουν τα μέλη του δικτύου.
3. Άτομα που τους παρέχουν ανατροφοδότηση, αμφισβητούν τις αποφάσεις τους και τους ωθούν να γίνουν καλύτεροι. Στα πρώτα στάδια της καριέρας ενός στελέχους, αυτός ο ρόλος τείνει να καλύπτεται από τον προϊστάμενό του. Αργότερα, τείνει να καλύπτεται από επαγγελματικούς προπονητές (coaches), έμπιστους συναδέλφους ακόμα και από προσωπικές σχέσεις του ατόμου.
4. Άτομα που τους παρέχουν προσωπική υποστήριξη, όπως συνάδελφοι που τους βοηθούν να επανέλθουν στον δρόμο τους όταν έχουν μια κακή μέρα ή φίλοι με τους οποίους μπορούν απλώς να είναι ο εαυτός τους.
5. Άτομα που προσδίδουν μια αίσθηση σκοπού ή αξίας, όπως οι προϊστάμενοι και οι συνεργάτες μέσω της επιβράβευσης και της αναγνώρισης, καθώς και τα μέλη της οικογένειας και άλλοι τρίτοι που τους δείχνουν την μεγαλύτερη εικόνα και το ευρύτερο νόημα που κρύβεται πίσω από την εργασία.
6. Άτομα που προάγουν την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των προαναφερθέντων στελεχών, καθιστώντας τους υπεύθυνους για δραστηριότητες που βελτιώνουν τη σωματική τους υγεία (π.χ. αθλητισμός), την ψυχική ενασχόληση (π.χ. χόμπι, εκπαιδευτικά μαθήματα) ή την πνευματική ευημερία (π.χ. μουσική, θρησκεία, τέχνη ή εθελοντική εργασία).

11.6 Η Επαγγελματική Δικτύωση για το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η δικτύωση δεν αποτελεί μία προαιρετική ενέργεια για το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα. Αντιθέτως, οι δεξιότητες και οι πρακτικές δικτύωσης παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίδραση και την αποτελεσματικότητά του.

Μέσα από την ανάπτυξη ενεργειών δικτύωσης σε διάφορα επίπεδα και πλαίσια, ο Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να συνδράμει στην ενίσχυση της δράσης των δημόσιων φορέων σε διάφορα θέματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την ενεργή συμμετοχή του σε ενέργειες δικτύωσης, ο Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να προάγει:

1. Την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών του για την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και τεχνογνωσίας.
2. Την ανάπτυξη κοινών προτύπων και εργαλείων και τη διάχυση καινοτόμων μεθοδολογικών προσεγγίσεων.
3. Τη διατύπωση και υποβολή προτάσεων για την ανάπτυξη πολιτικών εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
4. Το διαμοιρασμός καλών πρακτικών και την καταγραφή των προσεγγίσεων που είναι αποτελεσματικές, σχετικά με τον τρόπο χειρισμού υποθέσεων.
5. Την ανάληψη πρωτοβουλιών ευαισθητοποίησης και την εισήγηση για τη διοργάνωση δράσεων εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, καθώς και ανάδειξης της προστιθέμενης αξίας του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Σε πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ (2017) για τις δεξιότητες του μέλλοντος στη Δημόσια Διοίκηση, η αποτελεσματική δικτύωση αναγνωρίζεται ως μοχλός συνεργατικότητας και προκρίνεται ως βασική δεξιότητα που προάγει την εύρυθμη συνεργασία, την παραγωγικότητα και την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση.

Με δεδομένα τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι είναι σημαντικό να ακολουθηθεί μια δομημένη προσέγγιση ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις πρακτικές δικτύωσης που θα χρειαστεί να αξιοποιήσει. Στο επόμενο κεφάλαιο αρχικά θα μελετηθούν τα είδη των σχέσεων επαγγελματικής δικτύωσης και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα βήματα μέσα από τα οποία αυτές εξελίσσονται.

Να θυμάστε

Η επαγγελματική δικτύωση είναι μια δεξιότητα και, όπως κάθε άλλη δεξιότητα, απαιτεί προετοιμασία, προγραμματισμό, στρατηγική και εξάσκηση.

Από τις Επαγγελματικές Σχέσεις στο Επαγγελματικό Δίκτυο

«Η εμπιστοσύνη είναι η κόλλα της ζωής. Είναι το πιο απαραίτητο συστατικό στην αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι η θεμελιώδης αρχή που κρατά όλες τις σχέσεις.»

Stephen Covey

11.7 Τα Στάδια των Επαγγελματικών Σχέσεων

Κατά τη διάρκεια της ζωής μας, συναντάμε πολλούς ανθρώπους. Κάθε νέα γνωριμία δυνητικά μπορεί να περάσει από 6 βασικά στάδια (Garza, 2015). Η κατανόηση αυτών των σταδίων και των τρόπων διέλευσης από το ένα στο άλλο βοηθά αποτελεσματικά την προσπάθεια δημιουργίας ενός ισχυρού επαγγελματικού δικτύου.

Στάδιο 1: Τυχαία, Μη Προγραμματισμένη Γνωριμία

Περιγραφή Σταδίου:

Συναντούμε κάποιον απρόσμενα. Το γεγονός αυτό είναι απρογραμματίστο και τυχαίο. Είναι επίσης μια μοναδική συνάντηση που δεν έχει σκοπό να επαναληφθεί. Η δικτύωση μερικές φορές ξεκινά με μια απλή τυχαία συνάντηση με ένα άλλο άτομο σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Παραδείγματα:

1. Το άτομο το οποίο στέκεται δίπλα σας ενώ βρίσκεστε στην ουρά για να παρευρεθείτε σε μια επαγγελματική εκδήλωση.
2. Το άτομο το οποίο απαντά στο τηλέφωνο όταν καλείτε σε μια Υπηρεσία.

Διέλευση στο Επόμενο Στάδιο:

Για τη διέλευση στο επόμενο στάδιο, χρειάζεται να βρεθεί ένα κοινό σημείο επαφής το οποίο θα επιτρέψει την επανασύνδεση με το άτομο στο μέλλον. Στη συνέχεια, θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος να συναντήσετε το άτομο για ακόμα μια φορά και να εξασφαλιστεί ότι θα υπάρξει μεγάλη πιθανότητα αυτή η συνάντηση να λάβει χώρα.

Στάδιο 2: Γνωριμία λόγω Κοινού Ενδιαφέροντος

Περιγραφή Σταδίου:

Συναντούμε ένα άτομο λόγω κάποιου κοινού ενδιαφέροντος, όπως η ένταξη στο ίδιο σεμινάριο ή εθελοντική ομάδα. Είναι πιθανό τόσο να ξανασυναντηθείτε όσο και το

αντίθετο. Ωστόσο, αν έπρεπε να συναντηθείτε ξανά, το πιο πιθανόν είναι ότι θα μπορούσατε να ξαναβρείτε το άτομο αυτό χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια.

Παραδείγματα:

1. Συμμετέχετε στο Δίκτυο των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Παρακολουθείτε ένα 3ήμερο σεμινάριο στο ΕΚΔΔΑ για τον τρόπο λειτουργίας του νέου Συστήματος Στοχοθεσίας του Δημόσιου Τομέα. Μπορεί να συναντήσετε άλλους συναδέλφους σας που έχουν επίσης εγγραφεί για να παρακολουθήσουν το εργαστήριο με σκοπό να μάθουν για το νέο σύστημα.

Διέλευση στο Επόμενο Στάδιο:

Η διέλευση στο επόμενο στάδιο βασίζεται στην εξεύρεση τρόπων ώστε οι συναντήσεις να γίνουν πιο τακτικές. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι δεν θα ξανασυναντήσουν το άλλο άτομο, δείχνουν περιορισμένο ενδιαφέρον τόσο για την αλληλεπίδραση όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών.

Στάδιο 3: Γνωριμία λόγω Ενεργής Συνεργασίας

Περιγραφή Σταδίου:

Τα άτομα με τα οποία ερχόμαστε σε επαφή σε τακτική βάση για κάποιο χρονικό διάστημα αποτελούν τους συνεργάτες μας. Είναι πιθανό να συνδέεστε γύρω από ένα κοινό σύστημα ή όμοιο επαγγελματικό ενδιαφέρον, όπως η συμμετοχή σε μια ομάδα εργασίας ή ένα τεχνικό έργο. Οι τακτικές συναντήσεις παρέχουν τη δυνατότητα να μάθετε ο ένας τα ονόματα του άλλου και γνωριστείτε περισσότερο. Ωστόσο, θα παραμείνετε σε αυτό το στάδιο εάν δεν δουλέψετε συνειδητά την περαιτέρω ανάπτυξη της επαγγελματικής σχέσης. Αν ξαφνικά το άτομο σταματήσει να παρευρίσκεται στις συναντήσεις, για παράδειγμα, σύντομα η επαγγελματική σχέση θα ατονήσει.

Παραδείγματα:

1. Συμμετέχετε στην ομάδα έργου η οποία θα συνεργαστεί ώστε να ολοκληρωθούν τα βήματα της Ετήσιας Αξιολόγησης των Υπαλλήλων της Υπηρεσίας σας.
2. Εντάσσετε σε μια ομάδα εργασίας για τη σύνταξη μιας νέας Υπουργικής Απόφασης.

Διέλευση στο επόμενο στάδιο:

Θα χρειαστεί η παροχής κάποιου είδους βοήθειας στο άλλο άτομο. Η παροχή βοήθειας οδηγεί σε ανταλλαγή πληροφοριών που ενισχύει την επαγγελματική σχέση, καθώς σιγά σιγά ξεκινάει η διαδικασία δημιουργίας εμπιστοσύνης. Η γενναιόδωρη προσφορά ιδεών, πόρων και εργαλείων δουλειάς μπορεί να ενισχύσει τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Στάδιο 4: Γνωριμία για Ανταλλαγή Τεχνογνωσίας

Περιγραφή Σταδίου:

Σε αυτό το στάδιο η επαγγελματική επαφή είναι ενεργή και αμφίδρομη. Υπάρχει η δυνατότητα να ανταλλάσσετε πολύτιμες επαγγελματικές πληροφορίες, να ανταλλάξετε αριθμούς τηλεφώνου, διευθύνσεις email και γενικώς να προσφέρετε αμφότεροι χρήσιμες εξατομικευμένες συμβουλές, πληροφορίες και δυνητικά εργαλεία δουλειάς.

Παραδείγματα:

1. Παρακολουθήσατε το μάθημα πιστοποίησης των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και γνωρίσατε μερικά άτομα στο μάθημα. Μερικοί έχουν γίνει συνεργάτες σας καθώς τους συναντάτε κάθε εβδομάδα και συζητάτε για το κοινό σας ενδιαφέρον. Κατά την τελευταία ημέρα του μαθήματος, ανταλλάσσετε αριθμούς τηλεφώνου και κλείνετε ραντεβού για να συναντηθείτε στο κέντρο της πόλης το Σαββατοκύριακο, ώστε να μπορείτε να πάτε μαζί σε ένα συνέδριο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Συνεργαστήκατε με το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας άλλης Υπηρεσίας στο πλαίσιο ενός έργου. Μετά την ολοκλήρωση του έργου διατηρείτε ενεργή την επαφή και ανταλλάσσετε σκέψεις, ιδέες και εργαλεία που βοηθούν να ενισχύσετε την επίδραση της επαγγελματικής σας συνεισφοράς ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Διέλευση στο επόμενο στάδιο:

Η διέλευση στο επόμενο στάδιο βασίζεται στην αναζήτηση και το διαμοιρασμό των εξής δύο βασικών χαρακτηριστικών, χωρίς τα οποία είναι αδύνατο να εξελιχθεί περαιτέρω η επαγγελματική σχέση. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι ο χαρακτήρας και η ικανότητα. Χρειάζεται κατ' αρχήν να μοιραστείτε αρκετές πληροφορίες για τον εαυτό σας που αναδεικνύουν τον χαρακτήρα και τις ικανότητές σας. Στη συνέχεια χρειάζεται να έχετε κατ' ιδίαν επαφές με το άλλο άτομο για να επικοινωνήσετε και να αναδείξετε περαιτέρω τις ικανότητές σας.

Στάδιο 5: Σχέση Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης

Περιγραφή Σταδίου:

Σε αυτό το στάδιο επαγγελματικής σχέσης τα άτομα πιστεύουν στο χαρακτήρα και τις ικανότητες του άλλου. Υπάρχει έκδηλη αλληλοϋποστήριξη. Οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία κοινοποιείται από τον ένα στον άλλο. Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη σε υψηλό βαθμό και μιλά θετικά ο ένας για τον άλλον.

Παραδείγματα:

- 10 Ένας συνάδελφός σας εργάζεται σε διαφορετική υπηρεσία από εσάς στον δημόσιο τομέα. Έχετε τακτικές εβδομαδιαίες συναντήσεις μαζί του στα κεντρικά γραφεία και επίσης παίζετε τένις μεταξύ σας τα περισσότερα Σαββατοκύριακα. Κρατάτε ο ένας τον άλλον ενήμερο για διάφορες εξελίξεις στην υπηρεσία, όπως συμβουλές για νέα πιθανά επερχόμενα έργα. Συστήνετε ο ένας τον άλλον στους άλλους. Πιστεύετε ο ένας στις αντίστοιχες δεξιότητες του άλλου.
- 11 Κρατάτε σταθερή επαφή με έναν εξωτερικό σας συνεργάτη με τον οποίο δουλέψατε μαζί στο πλαίσιο ενός πολύμηνου έργου. Συναντιέστε τακτικά για καφέ, τον συστήνετε για περαιτέρω συνεργασίες, και σας συστήνει αντιστοίχως όπου χρειάζεται η συνδρομή και η εμπειρία σας. Έχετε αμοιβαία πολύ θετικές εντυπώσεις από τη συνεργασία σας και αμοιβαία εμπιστοσύνη ως προς τις ικανότητές σας.

Διέλευση στο επόμενο στάδιο:

Για το πέρας στο επόμενο στάδιο, αναζητούνται ενεργά χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες θα ωφελούσαν τον άλλον και καταβάλλεται συνειδητή προσπάθεια ώστε να μεταβιβαστούν. Επιδιώκεται συχνή επικοινωνία και τα άτομα εισάγουν το ένα το άλλο και σε άλλα τα σημεία της ζωής τους, όχι μόνο στα επαγγελματικά ή γύρω από το εκάστοτε κοινό ενδιαφέρον. Με τον τρόπο αυτό καταδεικνύεται η δέσμευσή σας στην επαγγελματική σχέση, το ειλικρινές ενδιαφέρον του ενός για την επιτυχία του άλλου ατόμου και την ικανότητά σας να είναι χρήσιμος ο ένας στον άλλο.

Στάδιο 6: Σχέση Συμμαχίας

Περιγραφή Σταδίου:

Οι Σύμμαχοι γνωρίζουν το παρελθόν σας και βρίσκονται μαζί σας και στο μέλλον. Υπάρχει ισχυρό αίσθημα εμπιστευτικότητας το οποίο αποτελεί τη βάση της επαγγελματικής σας σχέσης. Ταυτοχρόνως υπάρχει το πηγαίο αίσθημα της δέσμευσης και

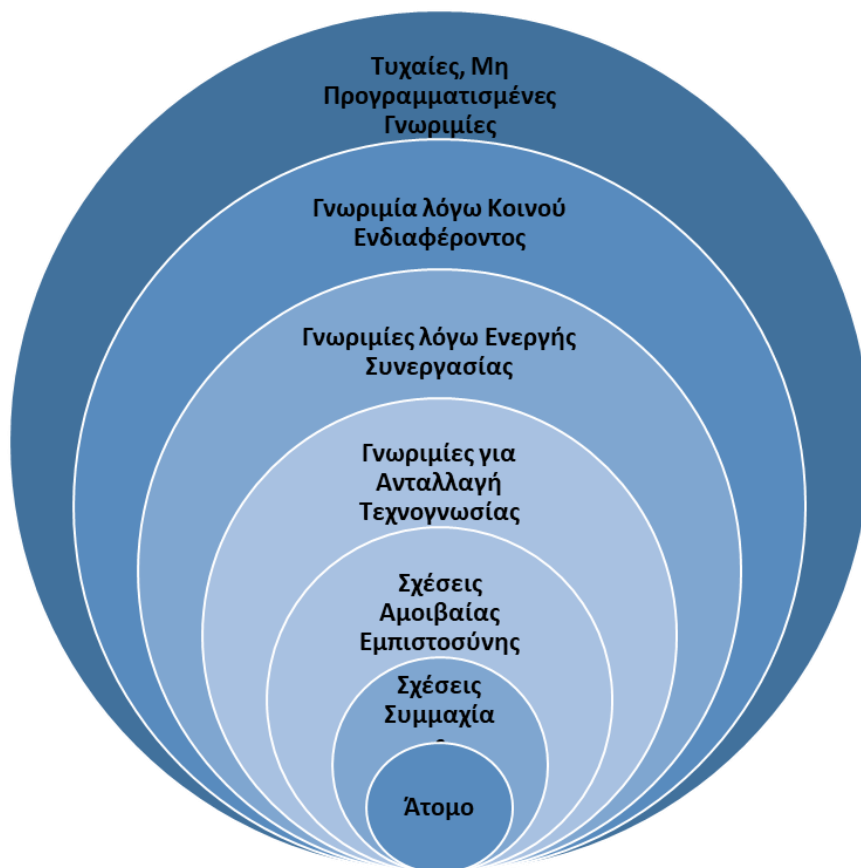
της αλληλοϋποστήριξης. Οι σύμμαχοι αποζητούν ο ένας τη συμβουλή του άλλου σε διάφορα θέματα, προσωπικά και επαγγελματικά.

Παραδείγματα:

1. Πριν από χρόνια, εσείς και ο παλιός σας συνάδελφος εργαζόσασταν μαζί στην ίδια Υπηρεσία. Τώρα ο συνάδελφός σας έχει μεταφερθεί σε άλλη Υπηρεσία. Ωστόσο, συναντιέστε τακτικά τόσο κατά την διάρκεια όσο και εκτός δουλειάς. Οι οικογένειές σας γνωρίζονται. Ζητάτε τη συμβουλή του άλλου για διάφορα θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Μοιράζεστε επίσης ιδέες για προσωπικά θέματα, όπως η συζήτηση για τις σπουδές των παιδιών σας.
2. Τα παντρεμένα ζευγάρια είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα σχέσης συμμαχίας. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν ο ένας τον άλλον και μοιράζοντας όλα τα σκαμπανεβάσματα στη ζωή καθώς και τις επιτυχίες.

Διέλευση στο επόμενο στάδιο:

Ο μόνος τρόπος για να περάσετε στο επόμενο στάδιο από αυτό το σημείο είναι να ενισχύσετε απλώς τη συμμαχία σας με το άλλο άτομο. Αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα κάνοντας το άλλο άτομο επιτυχημένο, ως αποτέλεσμα της δικής σας προσπάθειας. Όσο περισσότερο βοηθάτε το άλλο άτομο και όσο υψηλότερο είναι το επίτευγμα, τόσο ισχυρότερη είναι η συμμαχία σας. Έπειτα οι ζωές σας γίνονται αλληλένδετες.



Σχήμα 11-4: Τα 6 Στάδια των Επαγγελματικών Σχέσεων

11.8 Τύποι Επαγγελματικής Δικτύωσης

Υπάρχουν δύο τύποι δικτύων που χαρακτηρίζουν δύο διαφορετικές περιστάσεις δικτύωσης (Waldstrøm, 2001): η επίσημη και η ανεπίσημη.

Επίσημη Δικτύωση

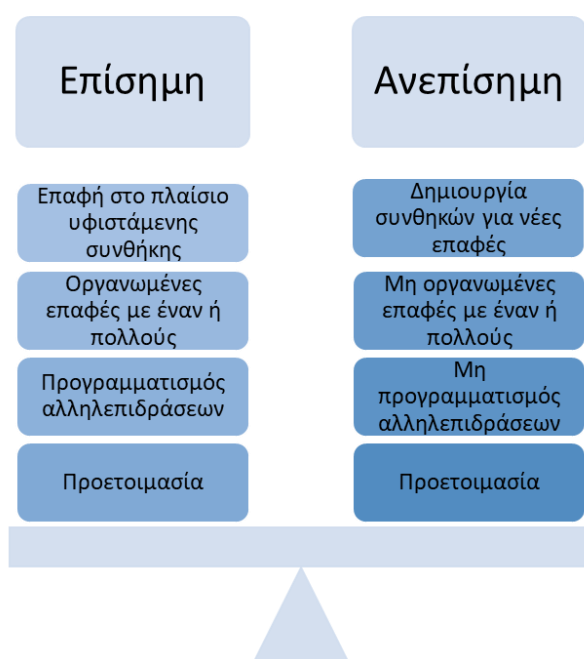
Μια ευκαιρία επίσημης δικτύωσης συνήθως σχεδιάζεται και ορίζεται εκ των προτέρων. Για παράδειγμα, συνδέεστε με τη κοινότητα των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δίκτυο) το οποίο έχει δημιουργηθεί ειδικά για στελέχη του ρόλου σας. Στη συνέχεια επικοινωνείτε με άλλους Συμβούλους, ανταλλάσσετε πληροφορίες και στοιχεία, αναρτάτε δεδομένα προς χρήση του Δικτύου και παραβρίσκεστε στις διαδικτυακές και δια ζώσους συναντήσεις.

Η επίσημη δικτύωση απαιτεί προετοιμασία και προγραμματισμό. Πρέπει να προσδιορίσετε το μήνυμά σας, το κανάλι που θέλετε να χρησιμοποιήσετε και πώς θέλετε να παρουσιαστείτε μέσα σε αυτό. Είναι επίσης στενά συνδεδεμένο με το επαγγελματικό σας προφίλ.

Ανεπίσημη Δικτύωση

Μια ευκαιρία ανεπίσημης δικτύωσης δεν έχει σχεδιαστεί εκ των προτέρων. Για παράδειγμα, όταν παρακολουθείτε μια δημόσια εκδήλωση, όπως ένα συνέδριο, μπορείτε να δικτυωθείτε με έναν απροσδιόριστο αριθμό ατόμων κατά τη διάρκεια του διαλείμματος ή σε διάφορα κοινωνικά δρώμενα κατά τη διάρκεια της διάσκεψης.

Σχετικά με την ανεπίσημη δικτύωση, δεν σημαίνει ότι δεν την προσεγγίζετε επίσημα ή ότι δεν υπάρχει ανάγκη για σχέδιο. Στην πράξη και η ανεπίσημη δικτύωση απαιτεί το ίδιο βαθμό προετοιμασίας όσο και η επίσημη, τοποθετώντας τον εαυτό σας στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή.



Σχήμα 11-5: Τύποι Δικτύωσης

11.9 Τα Βήματα της Επαγγελματικής Δικτύωσης

Όπως έχει προαναφερθεί, η επαγγελματική δικτύωση απαιτεί προετοιμασία, προγραμματισμό, στρατηγική και εξάσκηση. 4 είναι τα βήματα της επαγγελματικής δικτύωσης σύμφωνα με τους Cross & Thomas (2011):

- Ανάλυση Δικτύου Δυνητικών Επαφών
- Προτεραιοποίηση Επαφών
- Συστηματική Προσέγγιση
- Συνεχιζόμενη Καλλιέργεια Αγαστών Επαγγελματικών Σχέσεων

Ανάλυση Δυνητικών Επαγγελματικών Επαφών

Στο πρώτο στάδιο ορίζονται οι στόχοι της επαγγελματικής δικτύωσης και αναλύονται τα άτομα του ευρύτερου περιβάλλοντος. Στόχος αυτού του σταδίου είναι να εξευρεθούν τα άτομα εκείνα με τα οποία η συνεργασία θα μεγιστοποιήσει την επίδραση και την αποτελεσματικότητα της συνεισφοράς σας ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πού βρίσκονται τα άτομα του επαγγελματικού σας δικτύου; Είναι εντός ή εκτός της Υπηρεσίας σας; Τι οφέλη παρέχουν οι αλληλεπιδράσεις σας μαζί τους;

Η επαγγελματική δικτύωση βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ωφέλειας. Ως εκ τούτου είναι κρίσιμη η ομαδοποίηση των επαγγελματικών επαφών με βάση τα δυνητικά οφέλη. Σύμφωνα με τους Cross & Thomas (2011), τα οφέλη εμπίπτουν σε μία από τις έξι βασικές κατηγορίες:

- Παροχή πληροφοριών
- Επαγγελματική υποστήριξη και επιρροή
- Προσωπική ανάπτυξη
- Προσωπική υποστήριξη
- Προσανατολισμό στους στόχους και τις αξίες
- Εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής



Σχήμα 11-6: Τα Δυνητικά Οφέλη των Επαγγελματικών Σχέσεων

Είναι σημαντικό στο επαγγελματικό δίκτυο να υπάρχουν άτομα από κάθε μία από τις προαναφερθείσες κατηγορίες. Μια τέτοια κριτική επισκόπηση και κατηγοριοποίηση των επαγγελματικών σχέσεων βοηθά να καταστεί σαφής η δυναμική του δικτύου και το κατά πόσο μπορεί να συνδράμει στην επίτευξη των επαγγελματικών και υπηρεσιακών στόχων του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Προτεραιοποίηση Επαγγελματικών Επαφών

Τα πιο αποτελεσματικά δίκτυα δεν είναι απαραίτητως τα μεγαλύτερα. Είναι, όμως, τα πιο στοχευμένα. Σε συνέχεια της ανάλυσης του δικτύου δυνητικών επαγγελματικών επαφών, ακολουθεί το αναγκαίο στάδιο προτεραιοποίησης ή ακόμα και εξάλειψης επαγγελματικών επαφών.

Δεν είναι όλες οι επαγγελματικές επαφές εξίσου κρίσιμες, ενώ ορισμένες από αυτές πιθανότατα να μην ενισχύουν το επαγγελματικό έργο. Σε περιπτώσεις στελεχών με περιορισμένη επαγγελματική εμπειρία παρουσιάζεται το φαινόμενο της εστίασης σε

δίκτυα ανταλλαγής πληροφοριών μόνο, αγνοώντας (ή επενδύοντας λιγότερο χρόνο) σε επαγγελματικές επαφές που συνεισφέρουν στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Στόχος του σταδίου αυτού είναι η ισορροπημένη κατανομή επαγγελματικών επαφών σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες κατηγορίες.

Τέλος, στο στάδιο αυτό γίνεται και μια κριτική επισκόπηση του πλήθους των ατόμων. Όσο μεγαλύτερο είναι το επαγγελματικό δίκτυο, τόσο περισσότερη δέσμευση και ενέργεια απαιτεί. Μια ρεαλιστική και πρακτική προσέγγιση στο εύρος και τις ενέργειες δικτύωσης διαφυλάσσουν τόσο την αποτελεσματικότητα του επαγγελματικού δικτύου όσο και τα επίπεδα ενέργειας του Συμβούλου.

Συστηματική Ανάπτυξη Επαγγελματικού Δικτύου

Έχοντας αναλύσει και προτεραιοποιήσει τις επαγγελματικές επαφές ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα του επαγγελματικού δικτύου, σειρά έχει η συστηματική ανάπτυξη των επαφών που τις απαρτίζουν. Σε αυτό το στάδιο λαμβάνουν χώρα ενέργειες όπως η οργάνωση συναντήσεων, ο προγραμματισμός επαφών, η δημιουργία πλαισίου συνεργασίας (εάν δεν υπάρχει) και η συστάσεων για σύνδεση με άτομα με τα οποία δεν υπάρχει ακόμα γνωριμία.

Ειδικά στην περίπτωση κατά την οποία το δίκτυο είναι ευρύ, αυτό το στάδιο απαιτεί όχι μόνο οργάνωση και προγραμματισμό, αλλά και εργαλεία. Φύλλα εργασίας και υπενθυμίσεις στο επαγγελματικό ημερολόγιο, πρόσβαση σε πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης ή σε διαδικτυακούς χώρους δικτύωσης αποτελούν αναγκαία οχήματα για τη συστηματική ανάπτυξη ενός επαγγελματικού δικτύου.

Συνεχιζόμενη Καλλιέργεια Επαγγελματικού Δικτύου

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο στην ουσία λαμβάνει χώρα η συνεχιζόμενη καλλιέργεια των επαγγελματικών σχέσεων που απαρτίζουν το επαγγελματικό δίκτυο. Όπως εξηγήθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και οι συμμαχίες αποτελούν τις πλέον αποδοτικές επαγγελματικές σχέσεις. Για την επίτευξή τους, όμως, απαιτείται χρόνος, δέσμευση και συστηματική επαφή. Ένα επαγγελματικό δίκτυο το οποίο είναι στοχευμένο και βασίζεται στην αρχή της αμοιβαίας ωφέλειας είναι ταυτοχρόνως αποδοτικό και αποτελεσματικό, διασφαλίζοντας τη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων επίτευξης των επαγγελματικών και υπηρεσιακών στόχων του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Να θυμάστε

Η επαγγελματική δικτύωση αποτελεί μια συνεχιζόμενη και συστηματική προσπάθεια εξεύρεσης και δημιουργίας ισχυρών διασυνδέσεων οι οποίες βασίζονται στην αμοιβαία ωφέλεια και την εμπιστοσύνη.

Χτίζοντας ένα Αποτελεσματικό Επαγγελματικό Δίκτυο

«Εάν θέλεις να πας γρήγορα, πήγαινε μόνος. Εάν θέλεις να πας μακριά, πήγαινε μαζί με άλλους.»

Αφρικανική Παροιμία

Μια συχνή παρανόηση αναφορικά με τη δικτύωση είναι ότι αποτελεί εγγενές στοιχείο της προσωπικότητας το οποίο δεν καλλιεργείται. Στην πράξη αποτελεί μια τεχνική δεξιότητα η οποία αναπτύσσεται με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται όλες οι δεξιότητες: με μέθοδο, συστηματικότητα και εξάσκηση (De Klerk, 2010).

Έχοντας προσδιορίσει τις ανάγκες ανάπτυξης ενός επαγγελματικού δικτύου και έχοντας εξοικειωθεί με τις επαγγελματικές επαφές και τα βήματα της επαγγελματικής δικτύωσης, σειρά έχει ο τρόπος δημιουργίας, ανάπτυξης και καλλιέργειας ενός αποτελεσματικού επαγγελματικού δικτύου. Σε αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσονται τεχνικές που βοηθούν στην ανάλυση του τρέχοντος επαγγελματικού δικτύου ώστε να σχεδιαστούν μια σειρά από ενέργειες που θα βοηθήσουν τη στοχευμένη ανάπτυξη και επέκτασή του για τη μεγιστοποίηση των επαγγελματικών και υπηρεσιακών στόχων του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

11.10 Θέτοντας τους Στόχους της Δικτύωσης

Το πρώτο από τα 4 βήματα της επαγγελματικής δικτύωσης που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Cross & Thomas, 2011) αφορά στην ανάλυση του δικτύου επαφών με σκοπό να τεθούν οι στόχοι της επαγγελματικής δικτύωσης. Χωρίς συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους οι προσπάθειες επαγγελματικής δικτύωσης έχουν υψηλή πιθανότητα να μην επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε τι θέλετε από την εκάστοτε επαγγελματική αλληλεπίδραση, πριν απευθυνθείτε σε οποιονδήποτε.

Αναποτελεσματικές Συμπεριφορές Επαγγελματικής Δικτύωσης

Παρακάτω παρατίθενται μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα αναποτελεσματικών προσεγγίσεων της επαγγελματικής δικτύωσης τα οποία καλό είναι να αποφεύγονται (Ibarra & Hunter, 2007):

<i>Αναποτελεσματικές Συμπεριφορές Δικτύωσης</i>	<i>Υποδηλούμενο Σημαινόμενο</i>
«Είμαι εδώ για να σας πω τη γνώμη μου / για να σας αλλάξω γνώμη.»	Υποδηλώνει έλλειψη σεβασμού και δεν επιτρέπει στους άλλους να συνδεθούν πραγματικά μαζί σας.
«Αφήστε με να σας καθοδηγήσω.»	Αποτελεί μια μονόπλευρη προσέγγιση η οποία υποδηλώνει επιθυμία εκμετάλλευσης.
«Θα χρησιμοποιήσω τα κόλπα των διαπραγματεύσεων.»	Στην επαγγελματική δικτύωση δεν χρειάζεται η χρήση «κόλπων». Πρόκειται για τη δημιουργία σαφών συνδέσεων με άλλους που μπορούν να υποστηρίξουν και να βοηθήσουν και τα δύο μέρη.
«Ας αρχίσω να μεταδίδω τη συνοπτικό διαφημιστικό μου μήνυμα στους άλλους.»	Υποδηλώνει τη χρήση τεχνικών σκληρής πώλησης οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση και την εκμετάλλευση και όχι για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.
«Χτίζω το δίκτυό μου κάνοντας χάρες.»	Όπως είπε ο Dale Carnegie, αν θέλετε να επηρεάσετε τους ανθρώπους θα έχετε πολύ μεγαλύτερη επιτυχία εάν σκέφτεστε συνεχώς τρόπους να δώσετε κάτι, σε αντίθεση με το να πάρετε κάτι (Felonì, 2015). Σε κανέναν δεν αρέσει να αισθάνεται υπόχρεος, οπότε μόλις εντοπιστούν τέτοιες συμπεριφορές οι άνθρωποι τείνουν να κρατούν αποστάσεις (Uzzi & Dunlop, 2005).
«Είμαι εδώ για να γνωρίσω μόνο σημαντικούς ανθρώπους.»	Οι άνθρωποι που δεν είναι σημαντικοί τώρα, μπορούν εύκολα να γίνουν πολύ σημαντικοί στο μέλλον. Η νοοτροπία να εστιάζουμε μόνο σε αυτούς που βρίσκονται κάτω από τα φώτα της δημοσιότητας αυτή τη στιγμή είναι εσφαλμένη. Επιπλέον, φανταστείτε πώς

	μπορεί να νιώθει κάποιος όταν τον παραμελείτε για να συνδεθείτε με κάποιον άλλο πιο σημαντικό, σαν να μην αξίζει τον χρόνο σας. Είναι πιθανό να τον χάσετε για πάντα.
«Δίνω και λαμβάνω ότι μπορώ»	Αυτή η στάση οδηγεί στην ανάπτυξη μονομερών σχέσεων οι οποίες έχουν συναλλακτική βάση. Οι άνθρωποι τείνουν να αποφεύγουν άτομα που σκέφτονται μόνο τις δικές τους ανάγκες.
«Είμαι εδώ να σας εκπαιδεύσω / διδάξω νέα πράγματα»	Παρ' ότι δεν είναι επί της αρχής λανθασμένη προσέγγιση, μια τέτοια νοοτροπία επαγγελματικής δικτύωσης δεν επιφέρει μακροχρόνια αποτελέσματα καθώς είναι μονομερής και δεν επιτυγχάνει τη δέσμευση του άλλου ατόμου.

Πίνακας 11-1: Παραδείγματα Αναποτελεσματικών Συμπεριφορών Επαγγελματικής Δικτύωσης

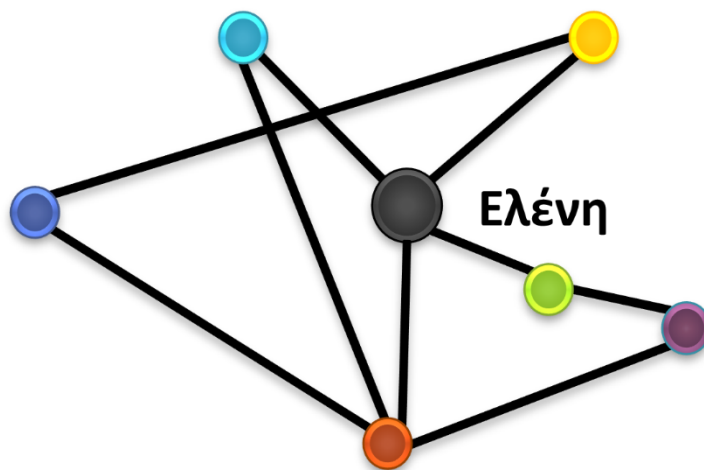
Η Νοοτροπία της Αποτελεσματικής Επαγγελματικής Δικτύωσης

Η επαγγελματική δικτύωση αποτελεί δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί. Βασική προϋπόθεση για αυτό είναι η συνειδητή υιοθέτηση μιας νοοτροπίας η οποία προάγει την αποτελεσματική και ηθική επαγγελματική δικτύωση. Ο κύριος στόχος της επαγγελματικής δικτύωσης είναι η ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Όταν έχει αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη ενός ατόμου, έχει δημιουργηθεί μια σημαντική και χρήσιμη επαγγελματική επαφή αμοιβαίου οφέλους στην οποία μπορείτε να βασιστείτε. Ένας καλός βραχυπρόθεσμος στόχος για ένα επαγγελματικό δίκτυο είναι η μεγιστοποίηση του αριθμού των ατόμων με τα οποία έχει αναπτυχθεί σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Με τον καιρό, κάποιες εξ' αυτών των επαγγελματικών σχέσεων μετασχηματίζονται σε σχέσεις συμμαχίας.

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο όπου και παρατέθηκαν τα στάδια δικτύωσης, οι άνθρωποι θα αξιολογήσουν δύο στοιχεία προτού γίνουν επαγγελματικοί σύμμαχοι: το χαρακτήρα και την ικανότητα. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της αποτελεσματικής επαγγελματικής δικτύωσης είναι εκείνη που επιτρέπει την αποτελεσματική επικοινωνία και επίδειξη του χαρακτήρα και των ικανοτήτων του στελέχους στο δίκτυο (Håkansson & Snehota, 1989). Αυτή η δραστηριότητα βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής σας τοποθέτησης ως Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα.

Διάγνωση Υφιστάμενης Κατάστασης

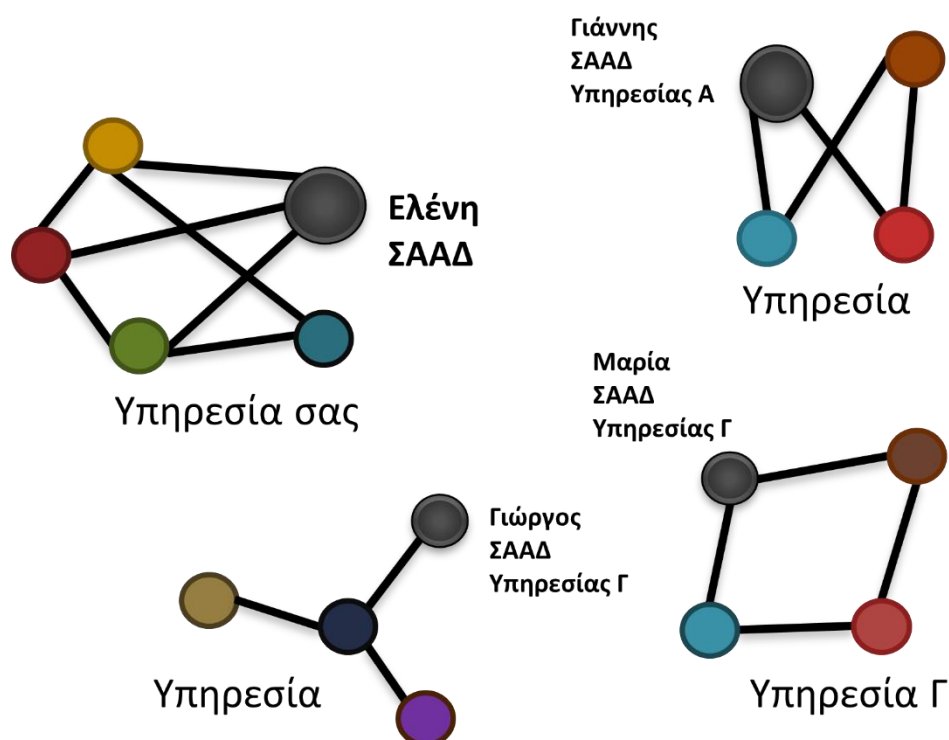
Η διάγνωση της κατάστασης του επαγγελματικού δικτύου βοηθά να εξεταστεί εάν υπάρχει ένα αποτελεσματικό δίκτυο συνεργατών και συμμάχων για την επίτευξη των επαγγελματικών και υπηρεσιακών στόχων σας ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ας δούμε ένα παράδειγμα δικτύου παρακάτω (Εικόνα 8).



Σχήμα 11-7: Παράδειγμα Απεικόνισης Επαγγελματικού Δικτύου

Σε αυτό το δίκτυο, η Ελένη συνδέεται με πολλά άτομα, αλλά ταυτόχρονα τα άτομα αυτά είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους. Οι πιθανότητες είναι μεγάλες σε αυτό το δίκτυο οι περισσότεροι άνθρωποι να έχουν πρόσβαση σε ένα παρόμοιο σύνολο πληροφοριών. Είναι δύσκολο επομένως η Ελένη να ξεχωρίσει ανάμεσα στους υπόλοιπους γνωρίζοντας κάτι ή έχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες που οι άλλοι δεν έχουν. Δίκτυα όπως αυτό καλούνται «Κλειστά» (ή Απομονωμένα) Δίκτυα και είναι πιθανό να περιορίσουν τη δημιουργικότητα και την πρόσβαση στην καινοτομία κάθε μορφής, η οποία προκύπτει από τον συνδυασμό διαφορετικών δεξιοτήτων και πεδίων μαζί (Pullen, et al., 2012).

Σε κάποια υπηρεσία, μπορεί να βρεθείτε σε μια ομάδα ανθρώπων οι οποίοι σχηματίζουν τέτοια απομονωμένα δίκτυα. Αυτό συμβαίνει όταν οι άνθρωποι που εργάζονται πάνω σε ένα συγκεκριμένο έργο ή σε μια καθορισμένη περιοχή δουλεύουν μαζί, αλλά δεν αναμειγνύονται πραγματικά με άτομα από άλλα τμήματα ή υπηρεσίες. Οι διευθυντές με τη σειρά τους τείνουν να συναναστρέφονται συνεχώς μεταξύ τους και να αποφεύγουν την ανάμειξη και τη δικτύωση με υφισταμένους. Μια τέτοια συλλογή δικτύων τα οποία δεν αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους παρουσιάζεται παρακάτω (Εικόνα 9).



Σχήμα 11-8: Παράδειγμα Απομονωμένων Επαγγελματικών Δικτύων

Ο εγγενής περιορισμός των απομονωμένων επαγγελματικών δικτύων είναι ότι οι πληροφορίες δε ρέουν εύκολα από τη μια πλευρά στην άλλη, γεγονός το οποίο οδηγεί σε μειωμένη απόδοση. Ένα απομονωμένο δίκτυο δεν προάγει την παραγωγή νέων ιδεών, την παροχή συμβουλών σχετικά με τις νέες εξελίξεις ή στην αξιοποίηση του πάθους των ανθρώπων για τους τομείς στους οποίους εργάζονται (Snehota & Hakansson, 1995).

Ένα τέτοιο δίκτυο μπορεί να επωφεληθεί πολύ από έναν διαμεσολαβητή πληροφοριών. Ο διαμεσολαβητής πληροφοριών αποτελεί ένα άτομο το οποίο έχει την τάση να συνδέει διάφορες ομάδες ανθρώπων μεταξύ τους, μέσω των γνωριμιών τους σε κάθε ένα από αυτά τα συμπλέγματα επαγγελματικών δικτύων (Uzzi & Dunlop, 2005). Το να γίνετε ένας χρήσιμος διαμεσολαβητής πληροφοριών μπορεί να σας δώσει μοναδική και έγκαιρη πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορείτε στη συνέχεια να χρησιμοποιήσετε τόσο για να επιτύχετε τους στόχους σας, όσο και να βοηθήσετε τους γύρω σας.

11.11 Στρατηγική Ανάλυση Επαγγελματικού Δικτύου

Η στρατηγική ανάλυση του επαγγελματικού δικτύου στην ουσία οδηγεί στη δημιουργία ενός πίνακα όπως παρακάτω (Πίνακας 2) όπου αποτυπώνονται τα στοιχεία της επαφής, το άτομο που συνεισέφερε στη δημιουργία αυτής της επαφής, η συχνότητα επαφών και η πιθανή σύσταση της εν λόγω επαφής σε ένα άλλο άτομο του δικτύου σας (Baber & Waymon, 2007).

A	B	C	D
<i>Όνομα επαφής</i>	<i>Ποιος σας γνώρισε αυτήν την επαφή</i>	<i>Πόσο συχνά περνάτε τον χρόνο σας με αυτήν την επαφή μηνιαία</i>	<i>Σε ποιον συστήσατε αυτήν την επαφή</i>
Μαρία	Εγώ	2	Γιάννης
Κώστας	Εγώ	1	
Γιάννης	Εγώ	2	
Λίνα	Ανδρέας	4	Ανδρέας, Μαρία
Αλίκη	Εγώ	1	

Πίνακας 11-2: Στρατηγική Ανάλυση Επαγγελματικού Δικτύου

Ο παραπάνω πίνακας στην ουσία δείχνει τη λίστα των επαφών που γνωρίζετε και αλληλεπιδράτε, τη δύναμη της σχέσης σας μαζί τους, εάν κάποιος σας τις σύστησε ή τις βρήκατε εσείς και εάν τις έχετε συστήσει σε κάποιον άλλο. Η δημιουργία μιας τέτοιας απεικόνισης βοηθά κατ' αρχάς στην οργάνωση και των προγραμματισμό των επαφών, αλλά παρέχει και τη δυνατότητα για μια σειρά αναλύσεων οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στη διάγνωση της δυναμικής αλλά και των τρωτών σημείων του εκάστοτε επαγγελματικού δικτύου, όπως οι αναλύσεις για τα επίπεδα ομοιότητας και εγγύτητας.

Η Αρχή της Ομοιότητας

Η αρχή της ομοιότητας δηλώνει ότι, ενώ κάνετε επαφές και χτίζετε το δίκτυό σας, έχετε την τάση να επιλέγετε άτομα που σας μοιάζουν, συνήθως με παρόμοιο υπόβαθρο, εξειδίκευση, αξίες και κοσμοθεωρία (Uzzi & Dunlop, 2005).

Υπάρχουν αρκετές εξηγήσεις που κρύβονται πίσω από αυτό, όπως είναι οι παρακάτω:

1. Η συνεργασία με άτομα που συμμερίζονται την άποψή σας τείνει να είναι αποτελεσματική
2. Υπάρχει ταχύτερη μεταφορά πληροφοριών
3. Τέτοια άτομα τείνουν να επιβεβαιώνουν τις γνώσεις και τις απόψεις σας, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο το «εγώ» σας
4. Είναι πιο εύκολο να εμπιστευτείς κάποιον που σκέφτεται παρόμοια με εσένα

Ωστόσο, υπάρχει ένα πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση. Η ομοιότητα μπορεί να γίνει αναποτελεσματική, καθώς παρόμοια άτομα με εσάς:

1. Δεν αμφισβητούν τις απόψεις σας
2. Περιορίζουν την πρόσβασή σας σε διαφορετικού περιεχομένου πληροφορίες που είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων
3. Δεν σας βγάζουν έξω από τη ζώνη άνεσής σας, χάνοντας έτσι την ευκαιρία να μάθετε κάτι νέο

Σύμφωνα με τους Uzzi & Dunlop (2005), τα στελέχη επηρεάζονται ιδιαίτερα από την αρχή της ομοιότητας και γι' αυτόν το λόγο τείνουν να περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των δικτύων τους.

Στο παράδειγμα του Πίνακα 2, εάν υπολογίσετε το ποσοστό των εμφανίσεων της λέξης «Εγώ» στη στήλη Β, βρίσκεται το «Δείκτη Εγώ». Εάν η αναλογία του «Δείκτη Εγώ» είναι μεγαλύτερη από 65% (στο παράδειγμα του Πίνακα 2 είναι 80%), αυτό υποδηλώνει ότι το εν λόγω επαγγελματικό δίκτυο επιλέγεται με βάση την Αρχή της Ομοιότητας. Ως εκ τούτου θα πρέπει να εμπλουτιστεί με άτομα πέρα από αυτά που είναι παρόμοια με εσάς, με σκοπό να επεκταθεί και να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά του.

Η Αρχή της Εγγύτητας

Ένα δεύτερο επίπεδο στρατηγικής ανάλυσης ενός επαγγελματικού δικτύου σχετίζεται με το «Δείκτη αλληλεπίδρασης», ο οποίος αντιπροσωπεύει τον χρόνο ο οποίος επενδύεται στις επαφές με τα μέλη του επαγγελματικού δικτύου (Uzzi & Dunlop, 2005).

Η αρχή της εγγύτητας υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι τείνουν να γεμίζουν τις λίστες επαφών του δικτύου τους με όσους κυρίως περνούν τον περισσότερο χρόνο μαζί, όπως είναι οι στενοί τους συνάδελφοι. Κοιτάξτε τη μέση αλληλεπίδρασή σας με το δίκτυό σας που καταγράφηκε από την «αναλογία αλληλεπίδρασης» (πλήθος επαφής με ένα άτομο προς το συνολικό πλήθος των επαφών). Εάν αυτό είναι μεγαλύτερο από 65% για τους στενούς συναδέλφους, είναι πιθανό να δικτυώνεστε με βάση την αρχή της εγγύτητας.

Εγκλωβισμένοι ανάμεσα στην Ομοιότητα και την Εγγύτητα

Το μεγαλύτερο πρόβλημα με το να επιλέγετε κυρίως άτομα που είτε μοιάζουν με εσάς, είτε είναι απλά εκείνα με τα οποία περνάτε τον περισσότερο χρόνο σας, είναι το γεγονός ότι οδηγεί στην εμφάνιση ενός φαινομένου το οποίο είναι γνωστό ως «ηχώ» ή «ομαδική σκέψη» (Uzzi & Dunlop, 2005). Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα του δικτύου σας τείνουν να μεταδίδουν τις ίδιες αντιλήψεις και ιδέες σε ένα δίκτυο παρόμοιων ατόμων, το οποίο με τη σειρά του τις επαναλαμβάνει και τις αναμεταδίδει στο ίδιο μήκος κύματος.

Αυτή η κατηγορία δικτύων είναι πολύ επιρρεπής στην ομαδική σκέψη, τόσο που τα μέλη που ανήκουν σε αυτό πιστεύουν ακράδαντα σε μια αιτία ή μια λύση απλώς και μόνο επειδή οι περισσότεροι γνωστοί τους συμφωνούν. Ωστόσο, η άποψή τους μπορεί να είναι αρκετά απομονωμένη από τον υπόλοιπο κόσμο και ίσως εσφαλμένη, καθώς βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο δείγμα με σταθερές παραμέτρους.

11.12 Βελτιστοποιώντας ένα Επαγγελματικό Δίκτυο

Έχοντας αναλύσει στρατηγικά ένα επαγγελματικό δίκτυο, το αμέσως επόμενο βήμα είναι οι ενέργειες βελτιστοποίησης για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του και να επεκταθεί προς τη σωστή κατεύθυνση. Ο στόχος είναι να αποφευχθεί η τάση που υπάρχει για σύνδεση με άτομα στο επαγγελματικό σας δίκτυο με βάση την ομοιότητα και την εγγύτητα και να στοχεύετε στη σύνδεση διαφορετικών ομάδων ανθρώπων. Παρακάτω παρατίθενται δύο βασικές τεχνικές βελτιστοποίησης ενός επαγγελματικού δικτύου (Uzzi & Dunlop, 2005), οι οποίες αφορούν στην επαφή με διαμεσολαβητές και στην ενεργή συμμετοχή σε ομαδικές δραστηριότητες.

Επαγγελματικές Επαφές με Διαμεσολαβητές

Τεχνική Στρατηγικής Δικτύωσης:

Ελάτε σε επαφή με άτομα τα οποία έχουν πλούσιες επαγγελματικές διασυνδέσεις και ταυτοχρόνως σας φέρνουν σε επαφή με άλλους (διαμεσολαβητές), ώστε να μπορείτε να έρθετε σε επαφή με περισσότερα άτομα μέσω αυτών.

Βήματα:

1. Μεταβείτε στη λίστα των ατόμων που σας γνωρίζουν σε άλλους (στήλη Β στη Φόρμα Δεδομένων) και προσδιορίστε αυτούς που βρίσκονται υψηλότερα στην κατάταξη. Αυτοί είναι άνθρωποι που έχουν την τάση να σας συστήνουν πολλούς ανθρώπους.
2. Στη συνέχεια, προσδιορίστε με ποιους συναναστρέφονται εκείνοι και πώς μπορούν να σας συνδέσουν με διαφορετικές ομάδες επαφών.
3. Ας υποθέσουμε ότι αναλύετε τον πίνακα του Δικτύου σας και ανακαλύπτετε ότι υπάρχει ένα άτομο στο δίκτυό σας το οποίο σας γνώρισε τέσσερα άτομα, τα οποία πλέον αποτελούν ισχυρά μέλη του επαγγελματικού δικτύου σας. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι αυτός ο διαμεσολαβητής είναι πολύτιμος για εσάς.
4. Στη συνέχεια, προσδιορίστε πώς μπορείτε να περάσετε περισσότερο χρόνο με αυτόν τον διαμεσολαβητή, έτσι ώστε να αποκτήσετε περισσότερες επαφές στο μέλλον. Εάν δεν αξιοποιείτε αποτελεσματικά την συγκεκριμένη επαφή, τότε χρειάζεται να καταρτίσετε ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα σας βοηθήσει να το πετύχετε.

Γιατί Λειτουργεί:

Οι καλοί διαμεσολαβητές τείνουν να είναι άτομα με κριτική σκέψη, τα οποία είναι πολύ καλά στις κοινωνικές δεξιότητες και στην δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων. Είναι αρεστοί στον κοινωνικό τους περίγυρο και ως αποτέλεσμα έχουν άμεση πρόσβαση σε πολλές πληροφορίες. Όσοι έχουν έμφυτο το χάρισμα σε αυτόν τον τομέα, επιθυμούν να συνδέουν ανθρώπους μεταξύ τους με σκοπό την διευκόλυνση ή την επίλυση προβλημάτων. Πέρα από το ότι χρειάζεται να στοχεύετε να γίνετε διαμεσολαβητής, εφόσον ταιριάζει με την προσωπικότητα και στα ενδιαφέροντά σας, θα πρέπει πάντα να στοχεύετε στην αναζήτηση τέτοιων ατόμων και να τα συμπεριλαμβάνετε στο δίκτυό σας, ώστε να μπορείτε να συνδεθείτε με τις επαφές τους.

Δικτύωση μέσα από Ομαδικές Δραστηριότητες

Τεχνική Στρατηγικής Δικτύωσης:

Προσδιορίστε πώς μπορείτε να συμμετέχετε σε αξιόλογες κοινές δραστηριότητες με άλλους.

Βήματα:

1. Προσδιορίστε τους τομείς στους οποίους μοιράζεστε κάποιο κοινό ενδιαφέρον με άλλα άτομα με σκοπό να συνδεθείτε π.χ. επαγγελματικές κοινότητες, επιμελητήρια, χόμπι, αθλήματα. Αυτό σας βοηθά να κάνετε επαφές που προέρχονται εντός αλλά και πέρα από το περιβάλλον της εργασίας σας ή του τομέα σας.
2. Συμμετέχετε ενεργά στο Δίκτυο των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο παρέχει μια μοναδική ευκαιρία διύπηρεσιακής δικτύωσης η οποία ταυτοχρόνως ενισχύει και τις δεξιότητές σας.
3. Λάβετε μέρος σε ημερίδες, σεμινάρια, εκπαιδεύσεις και ασκήσεις σε σχέση με τα επαγγελματικά σας ενδιαφέροντα.
4. Παίξτε ομαδικά παιχνίδια, τόσο ανταγωνιστικού όσο και συνεργατικού χαρακτήρα, όπως είναι τα επιτραπέζια, τα διαδικτυακά παιχνίδια ή και κάποιοι αθλητικός αγώνας.
5. Ασχοληθείτε με χόμπι όπως η φωτογραφία, η ζωγραφική και η μουσική και συνδεθείτε με άλλα άτομα παρακολουθώντας μαθήματα, εκθέσεις, εβδομαδιαίες εκδηλώσεις και συνέδρια.

Γιατί Λειτουργεί:

Οι άνθρωποι συνήθως παρουσιάζουν την αυθεντική έκδοση του εαυτού τους όταν συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες, προβαίνοντας έτσι στην δημιουργία ισχυρότερων δεσμών. Οι κοινές δραστηριότητες φέρνουν κοντά ανθρώπους που μοιράζονται ένα κοινό σημείο ενδιαφέροντος και όχι άτομα που έχουν παρόμοιο υπόβαθρο. Αυτό σας επιτρέπει να δημιουργήσετε πολύ πιο γρήγορα ένα διαφοροποιημένο δίκτυο. Η πρακτική αυτή ενισχύει την εμπιστοσύνη και ισχυροποιεί τις ανθρώπινες σχέσεις σε πολύ υψηλό βαθμό.

Να θυμάστε

Εάν το δίκτυό σας χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, ποικιλομορφία και ύπαρξη ισχυρών διασυνδέσεων, θα είστε σε θέση να μεταφέρετε τις πηγές πληροφοριών και γνώσεων σας σε όσους γνωρίζετε.

Ο ρόλος σας ως Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι απλώς επικουρικός στην επιτυχημένη ολοκλήρωση διαδικασιών. Στην ουσία παίζει κομβικό ρόλο στη διασύνδεση ανθρώπων, ομάδων και οργανισμών για την επίτευξη επαγγελματικών και υπηρεσιακών αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, οι προσπάθειες ανάπτυξης και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του επαγγελματικού σας δικτύου χρειάζεται να είναι συστηματικές και συνεχιζόμενες.

11.13 Συστηματικός Προγραμματισμός και Πλάνο Δικτύωσης

Η ανάπτυξη του επαγγελματικού σας δικτύου βασίζεται στην αποτελεσματική εξεύρεση συνεργατών. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα σε αυτό το εγχειρίδιο, οι συνεργάτες είναι εκείνοι με τους οποίους αλληλεπιδράτε περιοδικά με βάση ένα κοινό ενδιαφέρον. Ένας πολύ καλός τρόπος για να βρείτε συνεργάτες είναι μέσα από την ένταξη σε οργανισμούς οι οποίοι καλύπτουν τον τομέα και τα ενδιαφέροντά σας. Η συστηματική προσέγγιση που περιγράφεται στις επόμενες παραγράφους στοχεύει στη βελτιστοποίηση των προσπαθειών επέκτασης του επαγγελματικού σας δικτύου.

Προσδιορισμός Διαθέσιμου Χρόνου

Εκτός από το όποιο κόστος (εάν υπάρχει), η συμμετοχή σε οργανισμούς απαιτεί και τη διάθεση χρόνου. Ο εκάστοτε χρόνος που αφιερώνετε πρέπει να σχετίζεται στενά με την σημαντικότητα του στόχου σας. Μόλις συνειδητοποιήσετε ότι ο χρόνος που ξοδεύετε δεν σας φέρνει πιο κοντά στους στόχους δικτύωσής σας, οφείλετε να αλλάξετε την προσέγγισή σας. Το τελευταίο κρίνεται απαραίτητο, καθώς στοχεύετε στην επίτευξη μιας ισορροπημένης και κατάλληλης ποσότητας δικτύωσης. Η υπερβολική δικτύωση μπορεί γρήγορα και εκθετικά να σας απορροφήσει, καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι θα αποζητούν ένα κομμάτι από το χρόνο σας. Από την άλλη, η ελάχιστη δικτύωση έχει ως συνέπεια να παραμένετε απομονωμένοι και αποσυνδεδεμένοι, χάνοντας έτσι πολύτιμες ευκαιρίες διασύνδεσης.

Εντοπισμός Κοινοτήτων, Ομάδων και Οργανισμών προς Συμμετοχή

Καταρχάς καταγράψτε τους διαθέσιμους οργανισμούς και στη συνέχεια προσδιορίστε τα δυνητικά οφέλη που θα αποκτήσετε συμμετέχοντας στον καθένα από αυτούς. Είναι

πρακτικά ανέφικτο να συμμετέχετε σε κάθε σημαντικό οργανισμό που θα βρείτε. Επομένως, χρειάζεται να επιλέξετε ξεχωρίζοντας εκείνους που ταιριάζουν και ικανοποιούν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σας, μέσα στο πλαίσιο που σας επιτρέπει ο προϋπολογισμός σας.

Αποσαφήνιση Στόχων Δικτύωσης

Από την αρχή χρειάζεται να προσδιορίσετε με σαφήνεια τι θέλετε να αποκτήσετε πριν γίνετε μέλος ενός οργανισμού. Ακολουθούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα στόχων επαγγελματικής δικτύωσης που θα μπορούσαν να ενδιαφέρουν ένα Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. Θέλω να είμαι ενεργό μέλος του Δικτύου των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, με σκοπό να μπορώ να παρουσιάσω τη δουλειά μου και να λάβω ανατροφοδότηση και ιδέες.
2. Θέλω να γίνω μέλος μιας επαγγελματικής κοινότητας στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού
3. Θέλω να γίνω υπεύθυνος μιας επιτροπής βράβευσης ταλέντων αφού αυτό θα μου δώσει την μεγάλη ευκαιρία να γνωριστώ με τους σημαντικούς εκπροσώπους του χώρου.

Αξιολόγηση Έκβασης Προσπαθειών Δικτύωσης

Είναι σημαντικό να αξιολογείτε διαρκώς την έκβαση των προσπαθειών που έχετε κάνει για την επαγγελματική σας δικτύωση. Θα πρέπει να λάβετε υπόψιν τους εξής παράγοντες:

1. Πόσα νέα άτομα γνωρίσατε αυτόν τον μήνα που μπορούν να θεωρηθούν «συνεργάτες» σας;
2. Πόσοι «συνεργάτες» μετατράπηκαν σε «συμμάχους»;
3. Γενικά, πώς θα αξιολογούσατε την απόδοση της δικτύωσης σε μια κλίμακα από 1 (κακή) έως το 5 (άριστη);

	Πού θα βρείτε Ομάδες να συμμετάσχετε
--	---

Μπορείτε να λάβετε υπόψιν τις παρακάτω πηγές με σκοπό να βρείτε ομάδες να συμμετάσχετε, διευρύνοντας παράλληλα το επαγγελματικό σας δίκτυο:

Δια ζώσης		
Εμπορικό Επιμελητήριο	Εθελοντικές ομάδες	Επαγγελματικές και εμπορικές ενώσεις
Οργανισμοί ειδικοί για τον κλάδο	Επιτροπές και οργανισμοί	Επιτροπές στο χώρο εργασίας
Ομάδες εργασίας	Συνέδρια και σεμινάρια	Εκπαιδευτικά Μαθήματα
Αθλητικοί Σύλλογοι	Ομάδες με κοινά Χόμπι	Εθελοντικές ομάδες
Εκθέσεις	Ομάδες αποφοίτων	Δίκτυο ΣΑΑΔ
Διαδικτυακές		
Δίκτυο ΣΑΑΔ	Κοινότητες Ευρωπαϊκής Επιτροπής	Social media (π.χ. LinkedIn)
Παγκόσμιες Εθελοντικές Κοινότητες	Ο ιστότοπός σας με τα στοιχεία επικοινωνίας σας	Διαδικτυακά φόρουμ
Πιο Εξειδικευμένες Πηγές		
Οργανισμοί Ευρωπαϊκής Επιτροπής	Οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στη δικτύωση και στις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόντων της Δημόσιας Διοίκησης.	
Τυχαίες Πηγές		
Οποιαδήποτε τυχαία συνάντηση μπορεί να εξελιχθεί σε μια πιθανή επαφή ή μπορεί να σας οδηγήσει σε μια. Να είστε έτοιμοι να συνδεθείτε οποτεδήποτε και οπουδήποτε.		

Σχήμα 11-9: Πιθανές Πηγές Ευκαιριών Επαγγελματικής Δικτύωσης

11.14 Παρουσίαση Επαγγελματικού Προφύλ

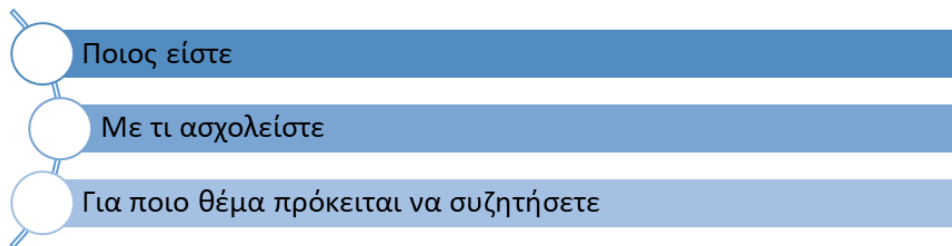
Έχοντας προσδιορίσει τους στόχους της επαγγελματικής σας δικτύωσης και δημιουργήσει το δίκτυό σας, είναι στιγμή να δοθεί έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσετε τις νέες σας επαγγελματικές επαφές.

Κατά την διάρκεια των προσπαθειών επαγγελματικής σας δικτύωσης, όταν συναντάτε νέα άτομα θα χρειαστεί να εξηγήσετε ποιος είστε και τι κάνετε. Έχετε επιλέξει με ποιον τρόπο θα παρουσιάζετε τον εαυτό σας, ώστε να αφήσετε θετικές εντυπώσεις; Ποιες δηλώσεις είναι αποτελεσματικές και ποιες όχι; Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται παραδείγματα αποτελεσματικών (και μη) δηλώσεων, καθώς και οδηγιών που θα σας καθοδηγήσουν στην δημιουργία μιας καλής πρώτης εντύπωσης.

Η Σημασία της Επαγγελματικής Παρουσίασης

Πώς θα ξέρετε αν η απάντησή σας είναι καλή; Όταν κάποιος σας συναντά και σας ρωτά «Τι κάνετε;», ενδιαφέρεται στην ουσία για τους εξής τρεις άξονες της επαγγελματικής σας δράσης (David, 2014):

- «Ποιος είστε;»
- «Με τι ασχολείστε;»
- «Για ποιο θέμα πρόκειται να συζητήσετε;»



Σχήμα 11-10: Οι 3 Άξονες Παρουσίασης του Επαγγελματικού Προφίλ

Ο κύριος λόγος για να κάνετε μια παρουσίαση είναι να περιγράψετε τι είναι αυτό που κάνετε με σκοπό να εντυπωθείτε στο μυαλό του συνομιλητή. Το πρώτο βήμα είναι να σκεφτείτε τι θέλετε το άτομο στο οποίο παρουσιάζετε να γνωρίζει για εσάς. Η παρουσίασή σας σίγουρα δεν θα πρέπει να θυμίζει κάποιο είδος διαφήμισης ή μια ομιλία 10 δευτερολέπτων (elevator pitch), τεχνικές οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά κανόνα στις πωλήσεις. Αντιθέτως, πρέπει να είναι μια προσεκτικά σχεδιασμένη και καλά μελετημένη σειρά προτάσεων που θα μεταδίδει το σωστό μήνυμα ώστε το άτομο απέναντί σας να λάβει στοιχεία τόσο για το χαρακτήρα όσο και για τις ικανότητές σας (Sherman, 2016).

Τα Χαρακτηριστικά μιας Καλής Παρουσίασης Επαγγελματικού Προφίλ

Μια σωστά δομημένη επαγγελματική παρουσίαση του προφίλ σας απαντά σύντομα και στις τρεις ερωτήσεις αναφορικά με το ποιος είστε, με τι ασχολείστε και για ποιο θέμα θέλετε να συζητήσετε. Τρία είναι τα πρακτικά κριτήρια τα οποία θα σας βοηθήσουν να

διαπιστώσετε εάν η παρουσίαση του επαγγελματικού σας προφίλ ενισχύει αποτελεσματικά τις προσπάθειες της επαγγελματικής σας δικτύωσης:

1. Η απάντησή σας αναδεικνύει το χαρακτήρα και τις ικανότητές σας; Η απάντησή σας παρέχει μια συγκεκριμένη και θετική εικόνα για εσάς;
2. Η απάντησή σας αυξάνει την περιέργεια και ενθαρρύνει περαιτέρω ερωτήσεις;
3. Φαίνεστε ενθουσιασμένοι με αυτό που κάνετε; Η απάντησή σας δεν επικοινωνεί μόνο λεκτικές αλλά και μη λεκτικές πληροφορίες. Δείχνει πόσο αγαπάτε αυτό που κάνετε και εάν είστε ενθουσιασμένοι που βοηθάτε άλλους αξιοποιώντας τις δεξιότητές σας.

Το Είδος των Απαντήσεων προς Αποφυγή

Ένας πολύ καλός τρόπος να μάθετε πώς να διατυπώνετε τις απαντήσεις σας είναι να δείτε τι δεν λειτουργεί προς όφελος των προσπαθειών σας για αποτελεσματική δικτύωση και να το αποφύγετε. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένες τυπικές απαντήσεις καθώς και η επεξήγηση των λόγων για τους οποίους αυτές δε λειτουργούν (Beals, 2008).

11.14.1 Ο Επαγγελματικός Τίτλος

Παράδειγμα:

Ερώτηση: «Με τι ασχολείστε;»

Απάντηση: «Είμαι Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.»

Η γενική ιδέα:

Αυτή η απάντηση δίνει μια πολύ γενική περιγραφή του ρόλου ή της επαγγελματικής κατηγορίας στην οποία βρίσκεστε.

Γιατί δε λειτουργεί:

Είναι ένας γενικός τίτλος ο οποίος στην ουσία δε σας διαφοροποιεί από τους συναδέλφους σας, και δη τους υπόλοιπους Συμβούλους Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το Όνομα της Υπηρεσίας ή του Οργανισμού

Παράδειγμα:

Ερώτηση: «Με τί ασχολείστε;»

Απάντηση: «Εργάζομαι στο Υπουργείο Εξωτερικών.»

Η γενική ιδέα:

Αυτή η απάντηση αναδεικνύει την Υπηρεσία ή το Υπουργείο στο οποίο εργάζεστε αλλά δε δίνει στοιχεία για το ρόλο σας.

Γιατί δε λειτουργεί:

Δεν παρέχονται στοιχεία για το ρόλο σας. Η ταυτότητά σας εξισώνεται με αυτή της Υπηρεσίας στην οποία ανήκετε. Στο μυαλό του συνομιλητή έχετε καταγραφεί ως «ένας εργαζόμενος του Υπουργείου Εξωτερικών» χωρίς να δίδονται στοιχεία για τη συνεισφορά και τις ικανότητές σας.

Ο Κλάδος

Παράδειγμα:

Ερώτηση: «Με τι ασχολείστε;»

Απάντηση: «Ασχολούμαι με το Δημόσιο Τομέα.»

Η γενική ιδέα:

Αυτή η απάντηση αναδεικνύει τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείστε.

Γιατί δε λειτουργεί:

Αυτή είναι μια ασαφής, γενική απάντηση που σας δεν σας διαφοροποιεί ανάμεσα σε όλα τα άλλα που ανήκουν στο ίδιο κλάδο. Το πιο σημαντικό είναι ότι δεν παρέχετε καμία μοναδική πληροφορία στον άλλον για να σας θυμάται.

Εάν μιλάτε για τον εαυτό σας χρησιμοποιώντας οποιονδήποτε από τους παραπάνω τέσσερις βασικούς τύπους δηλώσεων, είναι πιθανό να λάβετε μια απλή ευγενική απάντηση που δείχνει αδιαφορία όπως, «ΟΚ», «Ω... ωραία.».

Το σύνολο του προφίλ και των αρμοδιοτήτων

Παράδειγμα:

Ερώτηση: «Με τί ασχολείστε;»

Απάντηση: «Είμαι Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Οικονομικών με έδρα το Κέντρο της Αθήνας, με Πτυχίο στη Δημόσια Διοίκηση και μεταπτυχιακό στα Οικονομικά, υπεύθυνος για όλα τα ζητήματα που αφορούν στον Ετήσιο Κύκλο Αξιολόγησης του Προσωπικού και τη Στοχοθεσία των Μονάδων του Υπουργείου.»

Η γενική ιδέα:

Αυτή η απάντηση εξηγεί τον τίτλο, τη θέση, τις σπουδές, την υπηρεσία και τις αρμοδιότητες με μεγάλη λεπτομέρεια.

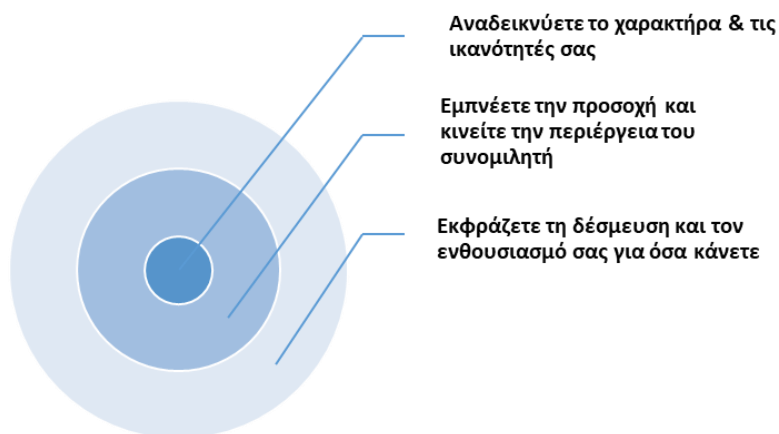
Γιατί δε λειτουργεί:

Μια πολύ μεγάλη και περίπλοκη απάντηση η οποία περιέχει πολλές πληροφορίες και ορολογίες κάνει την απάντησή σας δυσνόητη και δύσκολο να απομνημονευτεί.

11.15 Κριτήρια Αποτελεσματικής Παρουσίασης Επαγγελματικού Προφίλ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα τρία κριτήρια χρειάζεται να πληροί η απάντησή σας κατά την παρουσίαση του επαγγελματικού σας προφίλ ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επαγγελματικής σας δικτύωσης είναι τα εξής (Sherman, 2016):

1. Να αναδεικνύει τον χαρακτήρα και τις ικανότητές σας
2. Να παρακινήσει το συνομιλητή να σας ρωτήσει «πείτε μου περισσότερα»
3. Να εκφράζει τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό σας για όσα επιτυγχάνετε επαγγελματικά



Σχήμα 11-11: Κριτήρια Αποτελεσματικής Παρουσίασης Επαγγελματικού Προφίλ

Για να ικανοποιήσετε κάθε κριτήριο, πρέπει να εξηγήσετε τις κύριες δεξιότητές σας. Αν κοιτάξετε τους 4 τύπους απαντήσεων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, μπορείτε εύκολα να δείτε γιατί δεν λειτουργούν προς όφελός σας:

- Το να εργάζεστε για κάποιον από μόνο του δεν δείχνει τις ικανότητές σας.
- Το να είστε μέλος μιας υπηρεσίας δεν αποτελεί δεξιότητα.
- Το να είστε μέρος ενός κλάδου δεν είναι δεξιότητα.

- Ο τίτλος σας δεν είναι η ικανότητά σας.
- Το να εξηγείτε το επάγγελμά σας δεν λέει τίποτα για τις ικανότητες ή τον χαρακτήρα σας. Επίσης, εμποδίζει τους άλλους να ρωτούν περισσότερα, καθώς δεν θέλουν να φανούν αδιάφοροι σχετικά με τις λεπτομέρειες του γενικού επαγγέλματός σας.

11.16 Διμερής Παρουσίαση Επαγγελματικού Προφίλ

Για να παρουσιάσετε αποτελεσματικά το επαγγελματικό σας προφίλ εξηγώντας ταυτόχρονα την κύρια δεξιότητά σας, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον παρακάτω τρόπο διμερούς παρουσίασης (Fine, 2006):

Κύρια Δεξιότητα + Πρόσφατο Επίτευγμα

<i>Κύρια Δεξιότητα</i>	<i>Αυτή είναι η βασική σας ικανότητα και αφορά αυτό που κάνετε καλύτερα. Είναι μια σύντομη δήλωση η οποία αποτυπώνει σε τι είστε πραγματικά καλοί. Θα πρέπει να σας διαφοροποιεί από τους λοιπούς ενδοϋπηρεσιακούς συναδέλφους σας και να περιγράφει τι ακριβώς είναι αυτό που κάνετε.</i>
-------------------------------	--

+

<i>Πρόσφατο Επίτευγμα</i>	<i>Περιγράψτε ένα από τα τελευταία σας επαγγελματικά επιτεύγματα. Μπορείτε να το χρησιμοποιήσετε για να δείξετε τον ενθουσιασμό σας και τη συμβολή σας στην Υπηρεσία. Αυτό είναι κάτι για το οποίο θα μπορούν να σας θυμούνται και μια ευκαιρία να σας ζητήσουν να δώσετε περισσότερες λεπτομέρειες. Δε χρειάζεται να είναι το τελευταίο επίτευγμα. Απλώς επιλέξτε αυτό που είναι ιδανικό για το άτομο με το οποίο μιλάτε, αντιπροσωπεύει αυτό που κάνετε και είναι αρκετά πρόσφατο για να θεωρείται σχετικό.</i>
----------------------------------	---

Παραδείγματα

Ας δούμε κάποια παραδείγματα:

Παράδειγμα 1:

<i>Κύρια Δεξιότητα</i>	«Συνεισφέρω στην εύρυθμη ολοκλήρωση της διαδικασίας Στοχοθεσίας και Αξιολόγησης του Υπουργείου Εξωτερικών. Ελέγχω την πορεία των εργασιών, συνεισφέρω να επιλυθούν τυχόν καθυστερήσεις και να ολοκληρωθούν οι εργασίες εντός χρονοδιαγράμματος».
----------------------------	--

+

<i>Πρόσφατο Επίτευγμα</i>	«Μόλις ολοκληρώσαμε τη διαδικασία Στοχοθεσίας για όλες τις Διευθύνσεις και Υποδιευθύνσεις της Υπηρεσίας εντός χρονοδιαγράμματος».
-------------------------------	---

Παράδειγμα 2:

<i>Κύρια Δεξιότητα</i>	«Μπορώ να δημιουργήσω πολύ καλές επαγγελματικές και να αναπτύξω σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με τους συνεργάτες μου.»
----------------------------	---

+

<i>Πρόσφατο Επίτευγμα</i>	«Την προηγούμενη εβδομάδα σε μια ημερίδα που διοργάνωσε το Υπουργείο Εσωτερικών για το Δίκτυο των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσίασα καλές πρακτικές που υλοποιούμε στο Υπουργείο για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.»
-------------------------------	--

Συχνά Σφάλματα κατά την Επέκταση του Επαγγελματικού Δικτύου

1. **Η παρουσίαση του προφίλ ως καυχησιολογία.** Εάν χρησιμοποιήσετε τον παραπάνω τύπο διμερούς παρουσίασης του επαγγελματικού προφίλ, αναφέρεστε κυρίως σε δεξιότητες και επιτεύγματα. Αυτό δεν είναι καυχησιολογία. Όταν μιλάτε για τις ώρες που αφιερώσατε σε ένα δύσκολο έργο και δείχνετε το πάθος και την αφοσίωσή σας, δεν καυχιέστε: δείχνετε σε ποιους τομείς υπάρχει επαγγελματική ικανότητα, όπως αυτή αποδεικνύεται μέσα από τα επιτεύγματά σας. Εάν όμως αναφέρεστε σε ζητήματα που δε σχετίζονται με τις δεξιότητες και τις ικανότητές σας (όπως μία πρόσφατη αγορά ή ένα ακριβό ταξίδι σας σε μια εξωτική τοποθεσία) αυτό μπορεί να εκληφθεί ως καυχησιολογία.
2. **Προετοιμασία δε σημαίνει ότι δίνεται μια και μόνο τυποποιημένη απάντηση.** Ο προαναφερόμενος τρόπος διμερούς παρουσίασης σας παρέχει μια δομή. Απλώς διατυπώστε αυτό που θέλετε να εκφράσετε με βάση τον ενθουσιασμό σας. Εξετάστε το ενδεχόμενο να αλλάζετε τον τύπο ελαφρώς και ειδικά το επίτευγμα, καθώς νέα επιτεύγματα προστίθενται στη λίστα σας.
3. **Μόνο η παρουσία δεν αρκεί.** Εάν είστε παρών/παρούσα (φυσικά ή ψηφιακά) σε μια εκδήλωση, ομάδα εργασίας ή ημερίδα αλλά δεν αλληλεπιδράτε με τους άλλους ανθρώπους στην ουσία δεν κάνετε επαγγελματική δικτύωση.
4. **Χρειάζεται αλληλεπίδραση και με άτομα που δε γνωρίζουμε.** Μόνο η αλληλεπίδραση με άτομα που ήδη γνωρίζετε δεν επαρκεί. Με αυτό τον τρόπο δεν αναπτύσσετε νέες γνωριμίες και άρα δεν εξελίσσετε το επαγγελματικό σας δίκτυο.
5. **Αναποτελεσματική συμμετοχή σε εκδηλώσεις.** Εάν φτάνετε αργά για να παρακολουθήσετε μία εκδήλωση ή ομιλία και φεύγετε νωρίς, αμέσως μόλις τελειώσει, στην ουσία δεν απομένει χρόνος για επαγγελματική δικτύωση.
6. **Μη συχνή συμμετοχή.** Γίνεστε μέλος μιας κοινότητας (π.χ. το Δίκτυο Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού), αλλά δεν εμφανίζεστε τακτικά. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει στους άλλους συμμετέχοντες χαμηλό επίπεδο δέσμευσης και ενδιαφέροντος προς την κοινότητα.
7. **Σύντομες και τυπικές συνομιλίες.** Το να πείτε με ένα άτομο «Γεια, πώς είσαι;», «Καλά. Εσύ;», «Καλά.», χωρίς να προχωρήσετε την συζήτηση στο επόμενο στάδιο στην πράξη αποτελεί χάσιμο χρόνου, καθώς δεν ανταλλάσσονται χρήσιμες πληροφορίες.

8. **Αντιμετώπιση της Δικτύωσης ως Έργο.** Η δικτύωση δεν έχει αρχή και τέλος. Είναι διαρκής και συνεχιζόμενο. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαίο να εξασφαλίζετε ένα ορισμένο ποσοστό του χρόνου και της ενέργειάς σας για το σκοπό αυτό.

11.17 Μαθαίνοντας να Απολαμβάνουμε τη Διαδικασία της Δικτύωσης

Πολλοί, αν όχι οι περισσότεροι από εμάς, έχουν διφορούμενες σκέψεις σχετικά με την δικτύωση. Γνωρίζουμε ότι είναι κρίσιμη για την επαγγελματική μας επιτυχία, ωστόσο την θεωρούμε κάπως δυσάρεστη και αναγκαστική (Zack, 2019). Αν και οι εξωστρεφείς άνθρωποι έχουν ένα έμφυτο πάθος για την δικτύωση και ευδοκιμούν στην κοινωνική αλληλεπίδραση, πολλοί είναι κατανοητό ότι τη βλέπουν ως σκόπιμο μέσο εκμετάλλευσης που χαρακτηρίζεται από έλλειψη αυθεντικότητας και ειλικρίνειας. Παρακάτω ακολουθούν 4 στρατηγικές που θα σας βοηθήσουν να εξελίξετε τη νοοτροπία σας σχετικά με την δικτύωση (Casciaro, et al., 2016).

Η Δικτύωση ως Όχημα Μάθησης

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν ένα κυρίαρχο κίνητρο μέσα τους: αυτό που οι ψυχολόγοι αναφέρουν ως «νοοτροπίες προαγωγής» και «νοοτροπίες πρόληψης». Όσοι ανήκουν στην πρώτη κατηγορία σκέφτονται πρωτίστως την ανάπτυξη, την πρόοδο και τα επιτεύγματα που μπορεί να αποκομίσετε από τις ενέργειες δικτύωσης, ενώ εκείνοι που ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία, θεωρούν την δικτύωση κάτι το υποχρεωτικό και αναγκαίο στο οποίο συμμετέχουν αποκλειστικά για επαγγελματικούς λόγους (Zack, 2019).

Ευτυχώς, όπως έχει αποδείξει η Carol Dweck του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ στην έρευνά της (Dweck, 2016), είναι εφικτό να μετατρέψετε την νοοτροπία σας από νοοτροπία «πρόληψης» σε «προώθηση», ώστε να μπορείτε να δείτε την δικτύωση ως μια ευκαιρία να ανακαλύψετε και να μάθετε, παρά ως άλλη μια αγγαρεία. Παρ' ότι δεν είναι δυνατό να μεταβληθεί ένας εσωστρεφής άνθρωπος σε εξωστρεφή, σύμφωνα με τη Dweck ο καθένας μπορεί να επιλέξει σε ποιο από τα δύο είδη κινήτρων θα εστιάσει κατά την διάρκεια της δικτύωσης. Σκεπτόμενοι ότι η επαγγελματική δικτύωση ενισχύει όχι μόνο τις γνωριμίες αλλά και τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζεστε στην δουλειά σας είναι ένας τρόπος να ενισχυθεί η θετική μας προδιάθεση απέναντί της.

Η Δικτύωση ως Ανάπτυξη Κοινών Ενδιαφερόντων

Το επόμενο βήμα στην προσπάθεια να γίνει η επαγγελματική δικτύωση πιο ευχάριστη είναι η σκέψη ότι τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι σας ευθυγραμμίζονται με αυτά των ανθρώπων που συναντάτε, γεγονός το οποίο μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε ουσιαστικές επαγγελματικές σχέσεις (Zack, 2019).

Πολυάριθμες μελέτες στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι δημιουργούν τις πιο συνεργατικές και μακροχρόνιες σχέσεις όταν δουλεύουν μαζί σε εργασίες που απαιτούν τη συνεισφορά του άλλου. Η διαδικασία της δικτύωσης είναι πιο αυθεντική και ουσιαστική εάν στο επίκεντρό της βρίσκονται τα κοινά ενδιαφέροντα που μοιράζεστε με τους γύρω σας.

Η Δικτύωση ως Ανιδιοτελής Προσφορά

Στο βιβλίο τους *Influence Without Authority* (2011), οι Allan Cohen και David Bradford σημειώνουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να σκέφτονται πολύ στενά για τους πόρους που διαθέτουν και τους οποίους οι άλλοι μπορεί να εκτιμήσουν. Περιορίζονται σε απτά πράγματα, όπως χρήματα, κοινωνικές σχέσεις, τεχνική υποστήριξη και πληροφορίες, ενώ αγνοούν λιγότερο προφανή προσόντα, όπως η ευγνωμοσύνη, η αναγνώριση και η καλή φήμη.

Εστιαζόμενοι περισσότερο στο τι μπορείτε να δώσετε στους άλλους παρά στο τι μπορείτε να πάρετε από αυτούς, η δικτύωση θα μοιάζει λιγότερο προωθητική και περισσότερο ανιδιοτελής, επομένως θα αξίζει περισσότερο την επένδυση του χρόνου σας.

Να θυμάστε

Η επαγγελματική δικτύωση δεν είναι «ένα ακόμα πράγμα που πρέπει να γίνει». Είναι μια κρίσιμη δεξιότητα ζωής αλλά και το όχημά σας για να αναπτυχθείτε ως άνθρωποι και ως επαγγελματίες

Επίλογος

Μέσα από τις ενότητες αυτής της διδακτικής ενότητας κατέστη σαφές ότι η επαγγελματική δικτύωση είναι μια κρίσιμη δεξιότητα για το Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναγκαία τόσο για τον ίδιο όσο και για τη Δημόσια Διοίκηση εν γένει. Ταυτοχρόνως, επεξηγήθηκαν οι λόγοι για τους οποίους απαιτεί συστηματική και συνεχιζόμενη προσπάθεια ώστε να γίνεται αποτελεσματικά και να συνεισφέρει στην

επίτευξη των προσδοκώμενων επαγγελματικών και υπηρεσιακών αποτελεσμάτων. Μέσα από τα βήματα και τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν τόσο όσον αφορά στην ανάπτυξη όσο και στην επέκταση του επαγγελματικού δικτύου φάνηκε ότι η επαγγελματική δικτύωση, για να γίνει αποτελεσματικά, χρειάζεται δομή, μέθοδο και σωστή προσέγγιση. Όσο περισσότερη εξάσκηση γίνεται τόσο μεγαλύτερη και η εξοικείωση με την επαγγελματική δικτύωση. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, η δικτύωση δεν είναι στοιχείο του χαρακτήρα, αλλά μια δεξιότητα η οποία μπορεί μεθοδικά να αναπτυχθεί.

Βιβλιογραφία Ενότητας

- Baber, A. & Waymon, L., 2007. Make Your Contacts Count Networking Know-How for Business and Career Success. *Business Communication Quarterly*, 72(2), pp. 252-255.
- Beals, J., 2008. *Self-Marketing Power: Branding yourself as a business of one*. Texas: Keynote Publishing.
- Casciaro, T., Gino, F. & Kouchaki, M., 2016. Learn to love networking: Interaction, s.l.: Harvard Business Review.
- CFI Institute, 2023. SMART Goals, s.l.: Corporate Financial Institute CFI.
- Clark, D., 2014. Three mistakes to avoid when networking. *Harvard Business Review*, pp. 1-3.
- Cohen, A. & Bradford, D., 2011. *Influence without authority*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cross, R. & Thomas, R., 2011. A smarter way to network. 89(7-8), pp. 149-153.
- David, T., 2014. Your elevator pitch needs an elevator pitch. *Harvard Business Review*.
- De Klerk, S., 2010. The importance of networking as a management skill. *South African journal of business management*, 41(1), pp. 37-49.
- Dweck, C., 2016. What having a "growth mindset" actually means. 13(2), pp. 2-5.
- Feloni, R., 2015. 12 ways to be more persuasive, from the classic book 'How to Win Friends and Influence People', s.l.: Insider.

Fine, D., 2006. *The Fine Art of Small Talk: How To Start A Conversation, Keep It Going, Build Networking Skills and Leave a Positive Impression*. New York: Piatkus.

Forret, M. & Dougherty, T., 2004. Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), pp. 419-437.

Garza, J., 2015. *6 Stages of Networking Relationships*, s.l.: National Networkers Association.

Håkansson, H. & Snehota, I., 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), pp. 187-200.

Ibarra, H. & Hunter, M., 2007. How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 35(1), pp. 101-103.

Möller, K. & Halinen, A., 2017. Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, Volume 67, pp. 5-22.

Mouzas, S., 2006. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of business research*, 59(10-11), pp. 1124-1132.

OECD, 2017. *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing.

Parker, S., 2008. The economics of formal business networks. *Journal of Business Venturing*, 23(6), pp. 627-640.

Paulus, P. & Yang, H., 2000. Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), pp. 76-87.

Pullen, A., de Weerd-Nederhof, P., Groen, A. & Fisscher, O., 2012. Open innovation in practice: goal complementarity and closed NPD networks to explain differences in innovation performance for SMEs in the medical devices sector. *Journal of product innovation management*, 29(6), pp. 917-934.

Roberson, Q., 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), pp. 212-236.

Sherman, P., 2016. Networking in 20 Seconds. *Quality Progress*, 49(10), p. 63.

- Simmons, M., 2014. How big should your network be?
- Snehota, I. & Hakansson, H., 1995. Developing relationships in business networks. 11 ed. London: Routledge.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. & Hislop, D., 1999. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), pp. 262-275.
- Uzzi, B. & Dunlop, S., 2005. How to build your network. 83(12), p. 53.
- Waldstrøm, C., 2001. Informal networks in organizations: a literature review, Copenhagen: Handelshøjskolen.
- Wolff, H. & Moser, K., 2009. Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 94(1), p. 196.
- Zack, D., 2019. Networking for people who hate networking: A field guide for introverts, the overwhelmed, and the underconnected. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

12. Ανάλυση δεδομένων-Δημιουργία αναφορών

Εισαγωγή



Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη των οργανισμών. Η αποτελεσματική διαχείριση περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Θέματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιτυχία ενός οργανισμού και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού του. Για την επίτευξη αυτών των πολιτικών όσων αφορά την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι η συγκέντρωση επεξεργασίας και η ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων τα οποία βοηθούν στη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν την απόδοση και τη διαχείριση του προσωπικού.



Σκοπός:

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η κατανόηση της σημασίας και της μεθοδολογίας της ανάλυσης δεδομένων που αφορούν στοιχεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της αποτύπωσης αυτών με τη δημιουργία κατάλληλων αναφορών.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

- ✓ να κατανοούν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων σε έναν δημόσιο οργανισμό
- ✓ να συλλέγουν, να αναλύουν και να ερμηνεύουν δεδομένα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους
- ✓ να αξιολογούν ως προς την αξιοπιστία τους δεδομένα και πληροφορίες
- ✓ να επεξεργάζονται και να αναλύουν δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων
- ✓ να επιλέγουν δεδομένα και πληροφορίες που είναι σημαντικές για την δημιουργία εκθέσεων
- ✓ να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία μιας έκθεσης ή αναφοράς
- ✓ να μάθουν πώς να δομούν και να οργανώνουν τις πληροφορίες τους σε μια λογική και συνεκτική μορφή.

- ✓ να μάθουν πώς να εκφράζουν τις ιδέες τους με σαφήνεια και ακρίβεια στη δομή μιας αναφοράς.



Έννοιες κλειδιά:

Συλλογή Δεδομένων, Καθαρισμός Δεδομένων, Εξερεύνηση Δεδομένων, Μοντέλα και Ανάλυση Ερμηνεία, Αναφορά

12.1 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση δεδομένων και η δημιουργία αναφορών είναι δύο σημαντικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται σε πολλούς τομείς, όπως η επιχειρηματική ανάλυση, η έρευνα, η εκπαίδευση, η δημόσια διοίκηση και άλλοι. Παίζει σημαντικό ρόλο στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων σε πολλούς τομείς και βοηθά στη λήψη αποφάσεων που βελτιώνουν την απόδοση και τη διαχείριση του προσωπικού (Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M., 2019). Πριν ασχοληθούμε με την ανάλυση δεδομένων ας δούμε όμως αρχικά ποια δεδομένα συντηρούνται σε ένα σύστημα για τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Τα δεδομένα που συντηρούνται σε ένα σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού (HRIS) ποικίλλουν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε Οργανισμού. Ωστόσο, τα πιο συνηθισμένα δεδομένα που συλλέγονται και αποθηκεύονται σε ένα HRIS περιλαμβάνουν:

- ✓ Δεδομένα πρόσληψης: Περιλαμβάνουν τον αριθμό των υποψηφίων που υπέβαλαν αίτηση, τα βιογραφικά τους σημειώματα και τις πηγές πρόσληψης.
- ✓ Δημογραφικά δεδομένα: Περιλαμβάνουν τον κωδικό εργαζομένου, το όνομα, το φύλο, την ημερομηνία γέννησης, τη διεύθυνση κατοικίας, τη θέση εργασίας, το τμήμα και το κέντρο κόστους.
- ✓ Δεδομένα διαχείρισης απόδοσης: Περιλαμβάνουν αξιολογήσεις εργαζομένων και βαθμολογίες απόδοσης.
- ✓ Δεδομένα διαχείρισης μάθησης: Περιλαμβάνουν τα προσφερόμενα μαθήματα και καταγράφουν την πρόοδο των εργαζομένων στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- ✓ Αρχιτεκτονική θέσεων εργασίας: Περιλαμβάνει τους διαφορετικούς ρόλους εργασίας που τοποθετούνται σε κλίμακες μισθών με κλίμακες και βαθμίδες με μέγιστα επίπεδα ανταμοιβής.

- ✓ Αποζημιώσεις και παροχές: Περιλαμβάνουν μισθό, μπόνους, ιατροφαρμακευτική κάλυψη, ασφάλιση ζωής, συνταξιοδότηση και πολλά άλλα.
- ✓ Διαδοχή: Περιλαμβάνει στρατηγικές για την ανάπτυξη ηγεσίας, τη διασφάλιση της διευθυντικής στελεχώσεως και δεδομένα σχετικά με το ποιοι άνθρωποι είναι οι επόμενοι στη σειρά για τις θέσεις.
- ✓ Ταξίδια: Περιλαμβάνει τον αριθμό των φορών που ταξιδεύει ένας εργαζόμενος και θα μπορούσε να είναι ένας πιθανός παράγοντας πρόβλεψης της αποχώρησης εργαζομένων.
- ✓ Mentoring: Είναι μια βασική πρακτική για τους εργαζόμενους με υψηλές δυνατότητες, ώστε να τους καταστήσει πιο αποτελεσματικούς, να τους διατηρήσει περισσότερο και να τους κάνει πιο επιλέξιμους για προαγωγή σε πιο ανώτερη θέση.
- ✓ Δεδομένα έρευνας εργαζομένων: Αυτά τα δεδομένα μπορούν να κυμαίνονται από μια δημοσκόπηση σχετικά με την ποιότητα του φαγητού που παρέχεται στην καφετέρια των εργαζομένων έως το πώς βλέπουν οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα και τη δημοτικότητα του διευθύνοντος συμβούλου ως ηγέτη.
- ✓ Έρευνα δέσμευσης: Αυτά τα δεδομένα συλλέγονται συχνά από τρίτο μέρος για να διασφαλιστεί η ανωνυμία των εργαζομένων, κάνοντας μια ποικιλία ερωτήσεων από την ικανοποίηση έως τους απαιτούμενους πόρους έως την επαγγελματική ανάπτυξη.
- ✓ Δεδομένα απουσιών: Περιλαμβάνουν άρρωστιες, άδειες μετ' αποδοχών, αργίες, άδειες μητρότητας/πατρότητας και προσέλευση.
- ✓ Δεδομένα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM): Περιλαμβάνουν στοιχεία επικοινωνίας πελατών, προσωπικές συναντήσεις και επικοινωνίες, βαθμολογία προοπτικών κ.λπ.

Στη συνέχεια είναι ενδιαφέρον να δούμε πως η ανάλυση τέτοιου είδους δεδομένων μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα Οργανισμό.

Επισήμανση



Συνολικά, η ανάλυση δεδομένων συμβάλλει στην αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να λαμβάνουν

πιο ενημερωμένες και στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό του (Osborne, D., & Gaebler, T. 1992) , (Ackoff, R. L., & Addison, H. J. , 2006).

Ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η ανάλυση δεδομένων συνδέεται με τους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνουν:

- ✓ Πρόβλεψη των αναγκών προσωπικού: Με τη χρήση ιστορικών δεδομένων, μπορεί να γίνει πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών προσωπικού. Αυτό βοηθά τους υπεύθυνους των ανθρώπινων πόρων να προετοιμάσουν προγράμματα πρόσληψης ή εκπαίδευσης.
- ✓ Βελτιστοποίηση της διαχείρισης του προσωπικού: Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης του προσωπικού, όπως ο χρονοπρογραμματισμός των εργασιών, η κατανομή των καθηκόντων και η ανάλυση της απόδοσης των εργαζομένων.
- ✓ Αξιολόγηση της απόδοσης: Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της παρακολούθησης και της ανάλυσης των δεδομένων σχετικά με την εργασία τους, την επίτευξη στόχων και την αξιολόγηση των επιδόσεών τους.
- ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού: Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, προσφέροντας προσαρμοσμένα προγράμματα εκπαίδευσης.
- ✓ Διαχείριση αποδοχών και ανταμοιβών: Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των δίκαιων αποδοχών και ανταμοιβών για τους εργαζομένους, λαμβάνοντας υπόψη την αγορά εργασίας και τις απαιτήσεις της εταιρείας (Pollitt, C., & Bouckaert, G. , 2017) .



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Η ανάλυση δεδομένων αναφέρεται στην εξέταση, τον χειρισμό και την ερμηνεία δεδομένων με σκοπό την ανακάλυψη πληροφοριών, προτύπων και τάσεων.

Η διαδικασία που ακολουθούμε στην ανάλυση δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (David et al. , 2009):

1. Συλλογή Δεδομένων
2. Καθαρισμός Δεδομένων

3. Εξερεύνηση Δεδομένων

4. Μοντέλα και Ανάλυση

5. Ερμηνεία και Αναφορά

12.1.1 Συλλογή Δεδομένων:

Η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων από διάφορες πηγές, όπως βάσεις δεδομένων, αρχεία, αισθητήρες κ.λπ αποτελεί το πρώτο βήμα της ανάλυσης δεδομένων.



ΟΡΙΣΜΟΣ 2

Η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται πληροφορίες από διάφορες πηγές με σκοπό την ανάλυση, την έρευνα ή την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Επιλέγοντας την κατάλληλη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων, μπορούμε να εξασφαλίσουμε την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την αντικειμενικότητα των δεδομένων που συλλέγουμε (Pollitt, C., & Bouckaert, G., 2017).

Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορες μεθοδολογίες συλλογής δεδομένων (Vance & Kavanagh, 2023):

- Συνεντεύξεις: Στις συνεντεύξεις, ένας ερευνητής κάνει ερωτήσεις σε έναν ή περισσότερους συμμετέχοντες με σκοπό να συγκεντρώσει πληροφορίες. Αυτή η μέθοδος είναι καλή για την κατανόηση βαθιών προσωπικών απόψεων και αντιλήψεων.
- Αξιολογήσεις επιδόσεων: Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους τους μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις ανάγκες ανάπτυξης.
- Αξιολογήσεις 360 βαθμών: Αυτές οι αξιολογήσεις συλλέγουν ανατροφοδοτήσεις από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των ανωτέρων, των συναδέλφων και των υφισταμένων. Παρέχουν μια πλήρη εικόνα της απόδοσης του ατόμου.
- Αξιολόγηση δεξιοτήτων: Οι δοκιμές δεξιοτήτων και οι αξιολογήσεις περιγραφοντικών δεξιοτήτων μπορούν να προσδιορίσουν τις ικανότητες και τις ελλείψεις των εργαζομένων
- Ερωτηματολόγια: Τα ερωτηματολόγια είναι δομημένες λίστες ερωτήσεων που δίνονται σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων για να συλλεγούν πληροφορίες. Είναι

κατάλληλα για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλα δείγματα. Εδώ είναι σημαντικό να επισημάνουμε τη χρήση των ερωτηματολογίων και ανατροφοδοτήσεων από τους εργαζομένους: Οι ανώνυμες αξιολογήσεις από τους εργαζομένους μέσω ερωτηματολογίων μπορούν να παρέχουν ειλικρινείς απόψεις για την ανάπτυξή τους.

- Παρατηρήσεις: Οι παρατηρήσεις συνίστανται στην παρατήρηση και την καταγραφή συμπεριφοράς, γεγονότων ή φαινομένων. Είναι χρήσιμες για τη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων σε πραγματικό χρόνο.
- Συναντήσεις και συζητήσεις στον χώρο εργασίας: Η παρακολούθηση της καθημερινής εργασίας και οι ανοικτές συζητήσεις με τους εργαζομένους μπορούν να παράσχουν ενδείξεις για τις ανάγκες ανάπτυξης.
- Δοκιμές και Αξιολογήσεις: Οι δοκιμές αξιολόγησης συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή επίδοσης σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.
- Δεδομένα από την ανθρώπινη διαχείριση των πόρων: Τα στοιχεία που σχετίζονται με την απόδοση, την παρακολούθηση του χρόνου εργασίας και την παρουσία μπορούν να παρέχουν στοιχεία για την απόδοση των εργαζομένων.
- Στατιστικά δεδομένα: Η ανάλυση δεδομένων όπως η συχνότητα αποχωρήσεων, ο ρυθμός προαγωγών και η απόδοση σε εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να παρέχει ενδείξεις για τις ανάγκες ανάπτυξης.
- Συνήθως, η συλλογή δεδομένων συνοδεύεται από την αξιολόγηση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων για την ανάπτυξη ατόμων και ομάδων στον οργανισμό. Ο συνδυασμός διαφόρων μεθόδων μπορεί να παρέχει μια πλήρη εικόνα των αναγκών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συλλογή Δεδομένων από Συστήματα: Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθούν δεδομένα που συλλέγονται αυτόματα από συστήματα, όπως βάσεις δεδομένων, αισθητήρες, λογισμικά καταγραφής κλπ.
- Έρευνα Στο Πεδίο: Αυτή η μέθοδος συμπεριλαμβάνει τη συγκέντρωση δεδομένων με τη διεξαγωγή πεδίου έρευνας, όπως δραστηριότητες παρατήρησης, συνεντεύξεις σε τοποθεσία ή συλλογή δείγματος.

- Συλλογή Δεδομένων μέσω Διαδικτύου: Οι διαδικτυακές έρευνες και οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων. (Boudreau et al., 2012), (Ulrich et al., 2012)



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ 1

Με βάση τα παραπάνω, σκέψου και κατέγραψε ποιες από τις παραπάνω μεθοδολογίες συλλογής δεδομένων είναι πιο πρόσφορες για χρήση στο φορέα που υπηρετείς;

Κατέγραψε τις απόψεις σου στον αντίστοιχο χώρο συζητήσεων στο Moodle.

12.1.2 Καθαρισμός Δεδομένων

Τα δεδομένα πρέπει να ελεγχθούν για ανωμαλίες, απουσίες και λανθασμένες τιμές. Εάν απαιτείται, γίνεται καθαρισμός τους. Ο καθαρισμός δεδομένων είναι ένα σημαντικό βήμα στη στατιστική επεξεργασία δεδομένων, καθώς επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα και την ακρίβεια των αναλύσεων σας. Εδώ είναι μια μεθοδολογία καθαρισμού δεδομένων που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε (Deng & Hu, 2022), (Krishnan & Singh, 2021):

- ✓ **Ανάλυση του αρχικού συνόλου δεδομένων:** Διερευνούμε προσεκτικά τα δεδομένα που έχουμε στη διάθεσή σας. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των διαφορετικών μεταβλητών, των τύπων δεδομένων, των μονάδων μέτρησης, και των πιθανών ανωμαλιών ή κενών τιμών.
- ✓ **Ανίχνευση ανωμαλιών (Outliers):** Ελέγχουμε για ανωμαλίες στα δεδομένα, όπως διακυμάνσεις που φαίνονται εκτός περιβάλλοντος, καταγραφές που είναι δύσκολο να εξηγηθούν, ή ακραίες τιμές που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της ανάλυσής σας.
- ✓ **Διαχείριση κενών τιμών (Missing Data):** Διαχειριζόμαστε τα κενά δεδομένα, είτε αποφασίζοντας να τα αφαιρέσουμε, είτε να τα αντικαταστήσουμε με κατάλληλες τιμές (όπως τη μέση τιμή ή την κατάλληλη διανομή).
- ✓ **Κανονικοποίηση και Μετασχηματισμός:** Εφαρμόζουμε κανονικοποίηση στα δεδομένα μας εάν απαιτείται, όπως το λογαριθμικό μετασχηματισμό, για να διασφαλίσουμε ότι τα δεδομένα μας ακολουθούν κανονική κατανομή. Ο λογαριθμικός μετασχηματισμός είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την κανονικοποίηση των δεδομένων, όταν τα δεδομένα διακυμαίνονται σε μεγάλη κλίμακα και δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Ο μετασχηματισμός αυτός

συνίσταται στην εφαρμογή του λογαρίθμου σε κάθε παρατήρηση του αρχικού συνόλου δεδομένων. Ο κυριότερος λογαριθμικός μετασχηματισμός είναι ο φυσικός λογάριθμος (base e), αλλά μπορούμε επίσης να χρησιμοποιήσουμε άλλες βάσεις, όπως το 10, ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Ο λογαριθμικός μετασχηματισμός μπορεί να είναι χρήσιμος όταν τα δεδομένα μας εμφανίζουν τετραγωνικές ή εκθετικές σχέσεις. Ουσιαστικά, αυτός ο μετασχηματισμός κατανέμει τα δεδομένα πιο ομοιόμορφα και καθιστά τις αναλύσεις που βασίζονται στα δεδομένα πιο ευαίσθητες σε αλλαγές. Ο μαθηματικός τύπος του λογαριθμικού μετασχηματισμού για μια παρατήρηση x είναι: $\text{Λογαρίθμος}(x) = \ln(x)$.

Ορισμένα από τα οφέλη του λογαριθμικού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν:

- Κανονικοποίηση των δεδομένων: Ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να βοηθήσει στην κανονικοποίηση των δεδομένων, καθιστώντας τα πιο παρόμοια μεταξύ τους.
- Μείωση της διακύμανσης: Ο λογαριθμικός μετασχηματισμός μπορεί να μειώσει τη διακύμανση των δεδομένων, καθιστώντας τα πιο συμπυκνωμένα και ευκολότερα στη διαχείριση.
- Υποχρησιμοποίηση ακραίων τιμών: Ο μετασχηματισμός μπορεί να μειώσει την επίδραση των ακραίων τιμών, καθιστώντας τις λιγότερο επιβλαβείς για την ανάλυση. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι ο λογαριθμικός μετασχηματισμός δεν είναι κατάλληλος για όλα τα δεδομένα και πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή. Πρέπει επίσης να λαμβάνουμε υπόψη τον αντίστροφο μετασχηματισμό όταν εργαζόμαστε με τα δεδομένα μετά τον λογαριθμικό μετασχηματισμό για να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα.

Ο καθαρισμός δεδομένων είναι μια επίπονη αλλά απαραίτητη διαδικασία για τη δημιουργία αξιόπιστων στατιστικών αναλύσεων. Η παραπάνω μεθοδολογία μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των δεδομένων και των αναλύσεων που επιθυμούμε να πραγματοποιήσουμε.

12.1.3 Εξερεύνηση Δεδομένων

Η εξερεύνηση δεδομένων (Data Exploration) είναι ένα σημαντικό βήμα στην ανάλυση δεδομένων και την εξαγωγή πληροφοριών από αυτά. Επιτρέπει στους αναλυτές

δεδομένων να κατανοήσουν καλύτερα τα δεδομένα τους και να εξάγουν συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων. Μερικά βήματα για την εξερεύνηση δεδομένων: Αρχίζουμε να εξερευνάμε τα δεδομένα μας χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές. Μερικά από τα κυριότερα βήματα είναι:

Προβολή των πρώτων εγγραφών: Παρατηρούμε τις πρώτες γραμμές των δεδομένων για να πάρете μια πρώτη εικόνα του περιεχομένου.

Στατιστικά στοιχεία: Υπολογίζουμε βασικά στατιστικά στοιχεία όπως μέσος όρος, διακύμανση, ελάχιστο, μέγιστο για κάθε μεταβλητή.

Διαγράμματα: Χρησιμοποιούμε διαγράμματα (όπως γραφήματα διασποράς, ιστογράμματα, κ.λπ.) για να οπτικοποιήσουμε τα δεδομένα και να εντοπίσουμε πιθανά πρότυπα.

Κατανόηση σχέσεων: Αναζητούμε συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και εξετάζουμε πώς αλλάζουν μαζί.

Επανάληψη της διαδικασίας: Η εξερεύνηση δεδομένων είναι μια διαδικασία που συχνά επαναλαμβάνεται. Αφού ανακαλύψουμε μερικές πληροφορίες, μπορεί να χρειαστεί να επιστρέψουμε στα βήματα 2 και 3 για να καθαρίσουμε περαιτέρω τα δεδομένα ή να εξερευνήσουμε περισσότερα δείγματα.

Καταγραφή των αποτελεσμάτων: Κρατάμε σημειώσεις για τα ευρήματά σας και τα δείγματα που εντοπίσαμε, καθώς αυτά θα είναι χρήσιμα για την επόμενη φάση της ανάλυσης δεδομένων.



Επισήμανση

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η εξερεύνηση δεδομένων είναι ένα σημαντικό προκαταρκτικό βήμα στη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων και μας βοηθά να κατανοήσουμε τη φύση των δεδομένων μας πριν προχωρήσουμε σε πιο προηγμένες τεχνικές ανάλυσης, όπως τη μηχανική μάθηση ή τη στατιστική ανάλυση.

12.1.4 Μοντέλα και Ανάλυση

Σε αυτό το στάδιο, χρησιμοποιούνται αλγόριθμοι και μοντέλα για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή πληροφοριών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προβλέψεις, ταξινομήσεις, συστάσεις κ.λπ. Ανάλυση επιλογής μεταβλητών: Χρησιμοποιούμε τεχνικές επιλογής μεταβλητών για να αποφασίσουμε ποιες μεταβλητές είναι σημαντικές για την ανάλυσή σας και ποιες μπορούν να αγνοηθούν.

1. Κωδικοποίηση Κατηγορικών Δεδομένων: Εάν έχουμε κατηγορικές μεταβλητές, μετατρέψτε τις σε αριθμητικές τιμές με μια τεχνική κωδικοποίησης, όπως την κωδικοποίηση "one-hot" ή τη χρήση δέντρων αποφάσεων. Η κωδικοποίηση "one-hot" είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται στην επεξεργασία δεδομένων και τον μηχανικό μάθημα για την αντιμετώπιση των κατηγορικών μεταβλητών. Ο βασικός σκοπός αυτής της κωδικοποίησης είναι να μετατρέψει μια μεταβλητή που παίρνει διάφορες κατηγορίες σε ένα διάνυσμα δυαδικών (0 και 1) μεταβλητών, όπου κάθε μεταβλητή αντιστοιχεί σε μια από τις πιθανές κατηγορίες και δηλώνει την παρουσία ή απουσία αυτής της κατηγορίας. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι έχουμε μια κατηγορική μεταβλητή "Χρώμα" με τις τιμές "Κόκκινο," "Πράσινο," και "Μπλε." Με την κωδικοποίηση "one-hot," αυτή η μεταβλητή θα μετατραπεί σε τρεις νέες μεταβλητές:

- Κόκκινο: 1 αν το χρώμα είναι "Κόκκινο," αλλιώς 0.
- Πράσινο: 1 αν το χρώμα είναι "Πράσινο," αλλιώς 0.
- Μπλε: 1 αν το χρώμα είναι "Μπλε," αλλιώς 0.

Έτσι, κάθε παρατήρηση στο δείγμα θα έχει ένα από αυτά τα διανύσματα δυαδικών τιμών για την κατηγορική μεταβλητή "Χρώμα." Αυτό το σχήμα κωδικοποίησης είναι πολύ χρήσιμο για αλγόριθμους μηχανικής μάθησης που απαιτούν αριθμητικές εισόδους, όπως νευρωνικά δίκτυα, αλγόριθμοι δέντρων αποφάσεων, και άλλοι. Η κωδικοποίηση "one-hot" διασφαλίζει ότι δεν δημιουργούνται αδικαιολόγητες σχέσεις μεταξύ των κατηγοριών και επιτρέπει στο μοντέλο να αντιληφθεί τη διαφορά μεταξύ τους χωρίς να εισάγει αναλογικότητα μεταξύ τους.

2. Εξέταση της Συσχέτισης: Εξετάζουμε τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών σας για να κατανοήσουμε την επίδραση τους στην ανάλυσή σας. Η εξέταση της συσχέτισης μεταξύ μεταβλητών είναι σημαντική για να κατανοήσουμε την επίδρασή τους σε μια δεδομένη κατάσταση ή φαινόμενο. Η συσχέτιση μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή ανώδυνη, και υποδεικνύει πώς οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να εξετάσουμε τη συσχέτιση:

Συσχέτιση και Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Plot): Ένα γραφικό διάγραμμα που δείχνει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Συνήθως, χρησιμοποιείται για να απεικονίσουμε τη συσχέτιση μεταξύ δύο συνεχών μεταβλητών. Το διάγραμμα

διασποράς είναι ένα από τα απλούστερα εργαλεία για να εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Αναπαριστά τα δεδομένα σε ένα γράφημα με έναν άξονα για κάθε μεταβλητή και σημεία που αντιστοιχούν σε κάθε παρατήρηση. Μπορούμε να δούμε αν υπάρχει κάποια ορατή πρότυπη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

- **Συντελεστής Συσχέτισης (Correlation Coefficient):** Ο συντελεστής συσχέτισης, όπως ο συντελεστής Pearson, μετρά τη δύναμη και την κατεύθυνση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής Pearson κυμαίνεται από -1 (πλήρης αρνητική συσχέτιση) ή αρνητική γραμμική συσχέτιση έως 1 (πλήρης θετική συσχέτιση) ή θετική γραμμική συσχέτιση, με το 0 να υποδεικνύει ανώδυνη συσχέτιση ή απουσία γραμμικής συσχέτισης.
- **Δοκιμασία Στατιστικής Σημαντικότητας:** Για να εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δοκιμές όπως το t -τεστ ή το F -τεστ. Αυτές οι δοκιμές αξιολογούν αν η συσχέτιση είναι πιθανό να προκύψει τυχαία ή όχι.
- **Συσχέτιση σε Συνδυασμό με Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) ή Άλλες Τεχνικές:** Αν έχουμε πολλαπλές μεταβλητές και για να εξετάσουμε τη συσχέτιση μεταξύ περισσότερων από δύο μεταβλητές, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ANOVA ή την ανάλυση πολλαπλών μεταβλητών (Multivariate Analysis of Variance, MANOVA).
- **Συσχέτιση Spearman (συντελεστής συσχέτισης Spearman):** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ή όταν ψάχνουμε για μη γραμμική συσχέτιση. Αντί να υπολογίζει τη γραμμική συσχέτιση, να υπολογίζει τη συσχέτιση μεταξύ των σειρών των αξιολογήσεων των μεταβλητών.
- **Κατανομή Συχνοτήτων (Frequency Distribution):** Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη όταν εξετάζουμε τη συσχέτιση μεταξύ μιας κατηγορικής μεταβλητής και μιας συνεχούς μεταβλητής. Μπορούμε να δούμε πώς κατανέμονται οι τιμές της συνεχούς μεταβλητής σε κάθε κατηγορία της κατηγορικής μεταβλητής.
- **Στατιστικά τ συσχέτισης:** Μπορούμε να χρησιμοποιήσετε στατιστικά τεστ, όπως το τεστ Pearson χ^2 (χι-τετραγωνικό) για να αξιολογήσουμε τη συσχέτιση μεταξύ κατηγορικών μεταβλητών.

- Η συσχέτιση σε χρονοσειρές αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο δύο ή περισσότερες χρονοσειρές σχετίζονται μεταξύ τους. Ο στόχος της ανάλυσης της συσχέτισης είναι να κατανοήσουμε πώς οι χρονοσειρές αλληλεπιδρούν και πώς μπορούν να επηρεάσουν η μία την άλλη.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να μελετήσετε τη συσχέτιση σε χρονοσειρές:

- Συνδυασμός χρονοσειρών: Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορούμε να συνδυάσουμε διάφορες χρονοσειρές για να δημιουργήσουμε μία νέα χρονοσειρά που περιλαμβάνει πληροφορίες από όλες τις αρχικές χρονοσειρές. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην ανίχνευση συσχετίσεων μεταξύ τους.
- Συνδεδεμένες συναρτήσεις: Μπορείτε να χρησιμοποιήσουμε μαθηματικές τεχνικές, όπως η αυτοσυσχέτιση (autocorrelation) και η διασυσχέτιση (cross-correlation), για να αναλύσουμε τον βαθμό συσχέτισης μεταξύ δύο χρονοσειρών. Η αυτοσυσχέτιση μελετά τη συσχέτιση της χρονοσειράς με τον εαυτό της σε διάφορα χρονικά διαστήματα, ενώ η διασυσχέτιση εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ δύο διαφορετικών χρονοσειρών.
- Γραφικές αναπαραστάσεις: Οι γραφικές αναπαραστάσεις, όπως γραφήματα σκαταλογήσεων (scatter plots) και γραφικές αναπαραστάσεις συναρτήσεων αυτοσυσχέτισης, μπορούν να βοηθήσουν στην οπτικοποίηση της συσχέτισης μεταξύ χρονοσειρών.
- Στατιστικές μέθοδοι: Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στατιστικές τεχνικές, όπως η ανάλυση ανεπάρκειας (cointegration analysis) και οι προσαρμοστικές μοντέλα (adaptive models), για να μελετήσετε τη συσχέτιση μεταξύ χρονοσειρών και να προβλέψετε μελλοντικές τάσεις.

Η ανάλυση της συσχέτισης σε χρονοσειρές είναι σημαντική για πολλούς τομείς, όπως η οικονομία, η μετεωρολογία, η διαχείριση αλυσίδων εφοδιασμού και πολλοί άλλοι, καθώς βοηθά στην πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων και στη λήψη αποφάσεων.

Επισήμανση

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε τα ακόλουθα:

- Πριν προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση, δοκιμάζουμε τα δεδομένα μας σε μια προσωρινή ανάλυση για να διασφαλίσουμε ότι όλα λειτουργούν σωστά.



- Κατά τη διάρκεια της στατιστικής ανάλυσης, παρακολουθούμε τα αποτελέσματα και εάν ανακαλύψουμε οποιαδήποτε προβλήματα, επιστρέφουμε στα βήματα καθαρισμού για να διορθώσουμε τυχόν προβλήματα.

12.1.5 Ερμηνεία και Αναφορά

Το τελικό βήμα είναι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η δημιουργία αναφοράς ή παρουσίασης που θα βοηθήσει τους αποδέκτες να κατανοήσουν τα ευρήματα.

12.1.5.1 Δημιουργία Αναφορών

Η δημιουργία αναφορών είναι η διαδικασία καταγραφής και παρουσίασης των αποτελεσμάτων της ανάλυσης δεδομένων. Οι αναφορές πρέπει να είναι σαφείς, συνοπτικές και ευανάγνωστες. Οι βασικές αρχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία αναφορών περιλαμβάνουν (Bard, 2023) :

- i. Τίτλος και Περίληψη: Η αναφορά πρέπει να ξεκινά με έναν κατατοπιστικό τίτλο και μια συνοπτική περίληψη των κύριων ευρημάτων.
- ii. Διάταξη και Διαμόρφωση: Οι πληροφορίες πρέπει να οργανώνονται με λογική διάταξη και να διαμορφώνονται για ευκολότερη ανάγνωση. Η σωστή διάταξη και διαμόρφωση σε εκθέσεις και αναφορές είναι ουσιαστική για την κατανόηση και την επικοινωνία των πληροφοριών που περιλαμβάνονται. Εδώ είναι μερικά βήματα και συμβουλές που πρέπει να λάβουμε υπόψη κατά τη δημιουργία εκθέσεων και αναφορών:
 - Καθορίζουμε τον σκοπό και το κοινό: Πριν αρχίσουμε να δημιουργούμε την έκθεση ή την αναφορά, καθορίζουμε ποιος είναι ο σκοπός της και ποιος είναι ο κύριος προορισμός της. Αυτό θα καθοδηγήσει τον τρόπο που θα διατάξουμε και θα διαμορφώσουμε το έγγραφο.
 - Δομή και οργάνωση: Διασφαλίζουμε ότι η έκθεση ή η αναφορά σας έχει μια σαφή δομή και οργάνωση. Χρησιμοποιούμε κεφαλίδες, υποκεφαλίδες και ενότητες για να διαχωρίσουμε τις διάφορες ενότητες και θέματα. Αυτό καθιστά ευκολότερη την περιήγηση για τον αναγνώστη.
 - Χρώματα και γραφικά: Χρησιμοποιούμε χρώματα και γραφικά σε σύνεση με το θέμα και το κοινό της έκθεσης. Τα χρώματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επισημάνουν σημαντικές πληροφορίες, ενώ τα γραφικά μπορούν να βοηθήσουν στην οπτικοποίηση των δεδομένων και την κατανόησή τους.

- **Κείμενο και γραμματοσειρά:** Χρησιμοποιούμε καθαρό και ευανάγνωστο κείμενο. Επιλέγουμε μια κατάλληλη γραμματοσειρά και μέγεθος για το κείμενο, ώστε να είναι ευανάγνωστο ακόμη και σε μεγάλα έγγραφα. Χρησιμοποιούμε σωστή στίξη και διασταυρώσουμε το κείμενο για γραμματικά και ορθογραφικά λάθη.
 - **Αρίθμηση και καταλόγους:** Εάν περιλαμβάνουμε λίστες, πίνακες ή γραφήματα, βεβαιωνόμαστε ότι είναι σαφώς αριθμημένα και ετικεταρισμένα. Χρησιμοποιούμε καταλόγους περιεχομένων εάν η έκθεση ή η αναφορά είναι μεγάλη και έχει πολλές ενότητες.
 - **Παραθέσεις και πηγές:** Εάν χρησιμοποιούμε πληροφορίες ή δεδομένα από άλλες πηγές, προσθέτουμε παραθέσεις και πηγές για να δείξουμε την ακρίβεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών μας.
 - **Προσαρμογή στο κοινό:** Σκεφτόμαστε το κοινό μας και προσαρμόζουμε τη γλώσσα και το επίπεδο τεχνικής πολυπλοκότητας στις ανάγκες τους. Δεν υποτιμάμε τη σημασία της κατανόησης του αναγνωστικού κοινού.
 - **Προσοχή στη λεπτομέρεια:** Τελειοποιούμε τη διάταξη και τη διαμόρφωση, ελέγχοντας τη σωστή στίξη, τη συνοχή και την αισθητική του εγγράφου.
 - **Προετοιμασία για εκτύπωση ή διανομή:** Εάν η έκθεση ή η αναφορά σας πρόκειται να εκτυπωθεί ή να διανεμηθεί, βεβαιωνόμαστε ότι τα αρχεία σας είναι σε κατάλληλη μορφή και ανάλυση για εκτύπωση ή διανομή σε ηλεκτρονική μορφή.
 - **Η καλή διάταξη και διαμόρφωση σε εκθέσεις και αναφορές βοηθά να παρουσιάζονται οι πληροφορίες με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, καθιστώντας την επικοινωνία πιο αποτελεσματική και επιτυχημένη.**
- iii. **Γραφικά και Γραφήματα:** Η χρήση γραφικών και γραφημάτων μπορεί να βοηθήσει στην απεικόνιση των δεδομένων και των προτύπων. Τα γραφήματα αποτελούν ισχυρό εργαλείο για την οπτικοποίηση δεδομένων και την επικοινωνία πληροφοριών σε εκθέσεις και αναφορές. Ωστόσο, πρέπει να τα χρησιμοποιούμε με φροντίδα και να τηρείτε ορισμένες βασικές αρχές για την ορθή τους χρήση. Εδώ είναι μερικές συμβουλές:
- **Επιλέξτε το κατάλληλο γράφημα:** Το είδος του γραφήματος πρέπει να ταιριάζει με τα δεδομένα που προσπαθείτε να παρουσιάσετε. Για παράδειγμα, χρησιμοποιήστε

γραφήματα στήλης για κατηγορικά δεδομένα και γραφήματα διασποράς για συσχετισμένα δεδομένα.

- Κρατήστε τα απλά: Τα γραφήματα πρέπει να είναι απλά και ευανάγνωστα. Αποφύγετε την υπερβολική χρήση χρωμάτων, στοιχείων και λεπτομερειών που μπορεί να δυσκολεύουν την κατανόηση.
- Χρησιμοποιήστε τίτλους και λεζάντες: Προσθέστε τίτλους και λεζάντες στα γραφήματα για να περιγράψετε τι ακριβώς παρουσιάζουν και να προσθέσετε πληροφορίες για τις μονάδες μέτρησης και τις πηγές δεδομένων.
- Επιλέξτε χρώματα με φροντίδα: Τα χρώματα πρέπει να είναι ευανάγνωστα και να έχουν νόημα. Χρησιμοποιήστε διαφορετικά χρώματα για να διακρίνετε διάφορα στοιχεία, αλλά προσέξτε να μην υπάρξει περίσσια χρωματική πολυπλοκότητα.
- Προσέξτε την κλίμακα: Η κλίμακα στα γραφήματα πρέπει να είναι σωστή και δίκαιη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αντικατοπτρίζει τα δεδομένα χωρίς να προκαλεί παραπλάνηση.
- Σύγκριση και συνοχή: Εάν παρουσιάζετε πολλά γραφήματα στην ίδια αναφορά, βεβαιωθείτε ότι είναι συνεπή στη μορφή και ευκολότερα συγκρίσιμα.
- Περιγραφικές σημειώσεις: Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι χρήσιμο να προσθέσετε περιγραφικές σημειώσεις στο γράφημα για να εξηγήσετε σημαντικές παρατηρήσεις ή τάσεις.
- Δοκιμάστε διάφορα στυλ: Εξερευνήστε διάφορα στυλ γραφημάτων για να δείτε ποιο λειτουργεί καλύτερα για τα συγκεκριμένα δεδομένα και την αναφορά σας.
- Δοκιμάστε διαδραστικά γραφήματα: Σε ηλεκτρονικές αναφορές, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε διαδραστικά γραφήματα που επιτρέπουν στους αναγνώστες να αλληλεπιδρούν με τα δεδομένα.
- Αξιολόγηση και αναθεώρηση: Πριν ολοκληρώσετε την έκθεση ή την αναφορά, αξιολογήστε τα γραφήματά σας και βεβαιωθείτε ότι αντικατοπτρίζουν ακριβώς τα μηνύματα που θέλετε να μεταδώσετε.
- Τα γραφήματα μπορούν να κάνουν τις αναφορές και τις εκθέσεις πολύ πιο διαφανείς και κατανοητές. Ακολουθώντας αυτές τις οδηγίες για την ορθή χρήση των γραφημάτων, μπορείτε να βοηθήσετε το κοινό σας να κατανοήσει πιο εύκολα τα δεδομένα και τα αποτελέσματά σας.

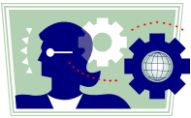
- iv. Ερμηνεία: Κάθε γραπτή αναφορά πρέπει να περιλαμβάνει ερμηνεία των ευρημάτων και των συμπερασμάτων. Σε αυτό περιλαμβάνονται τα ακόλουθα (Saks,., & Belcourt, 2006):
- Αντιστοίχιση των ευρημάτων με τους στόχους. Θα πρέπει να εξετάσουμε προσεκτικά τα ευρήματά μας και να τα συσχετίσουμε με τους στόχους που θέσαμε αρχικά. Αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση της σημασίας των ευρημάτων και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Για παράδειγμα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.
 - Ανάλυση των ευρημάτων. Πρέπει να αναλύσουμε τα ευρήματά μας για να κατανοήσουμε τις αιτίες και τις συνέπειές τους. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση στατιστικών τεχνικών, τη σύγκριση με προηγούμενες έρευνες ή την εξαγωγή μοτίβων (Aguinis, & Kraiger, 2009). Για παράδειγμα αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η εκπαίδευση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.
 - Εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα είναι η ερμηνεία των ευρημάτων και η απάντηση στους στόχους. Τα συμπεράσματα πρέπει να είναι σαφή, συνοπτικά και υποστηριζόμενα από τα ευρήματα.
 - Συζήτηση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων. Η συζήτηση είναι μια ευκαιρία να επεκτείνουμε την ανάλυση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων του. Μπορούμε να συζητήσουμε τις περιορισμούς της έρευνας, τις πιθανές εφαρμογές των ευρημάτων ή τις περαιτέρω έρευνες που απαιτούνται (Cappelli, P, 2008).
- v. Συστάσεις: Συχνά, οι αναφορές περιλαμβάνουν συστάσεις για το πώς να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που προκύπτουν από την ανάλυση δεδομένων



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, αναζήτησε στο φορέα που υπηρετείς δημοσιευμένες εκθέσεις ή αναφορές και διερεύνησε την εφαρμογή των παραπάνω αρχών στον τρόπο αποτύπωσης του περιεχομένου τους

Συνοψίζοντας, η ανάλυση δεδομένων αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας, ενώ η δημιουργία αναφορών είναι ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρουμε τα ευρήματα και τις συστάσεις σε άλλους. Και οι δύο διαδικασίες αποτελούν βασικά εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών σε διάφορους τομείς.



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Αν επιθυμείτε να μελετήσετε περαιτέρω το ζήτημα, μπορείτε να ανατρέξετε στη δημοσιευμένη εργασία

Παράλληλα Κείμενα της συνεδρίας.

Σύνδεσμος

Βιβλιογραφία Ενότητας

Ackoff, R. L., & Addison, H. J. (2006). Systems thinking for curious managers: With 40 new management f-laws. Triarchy Press.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and organizations. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474

Bard, G. (2023). How to write a research paper in APA style. *The Chronicle of Higher Education*, 70(1), 22-25.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2019). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. SAGE Publications.

Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (2001). Job-related training and development and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 397-410.

Boudreau, J. W., Cascio, W. F., & Ramstad, P. M. (2012). Data-driven HR: Using analytics to improve decision making. John Wiley & Sons.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). Human resource information systems: A practical guide. Routledge.

Deng, X., & Hu, J. (2022). A review of data cleaning methods for human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3226-3248. doi:10.1108/IJHRM-03-2021-0236

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kavanagh, M. J., & Vance, D. E. (2011). The human resources manager's guide to data analytics. AMACOM.

Krishnan, V., & Singh, P. (2021). Data cleaning for human resource management: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100604. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100604

Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(1), 27-35.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press.

Saks, M. J., & Belcourt, M. (2006). An investigation of the relationship between training and employee satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(2), 157-176.

SHRM (Society for Human Resource Management). (2013). Talent management: A strategic approach to workforce planning. Alexandria, VA: Author.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Losey, M. (Eds.). (2012). The handbook of human resource management. McGraw-Hill.

Vance, D. E., & Kavanagh, M. J. (2023). Data analytics for human resources. Sage.

Wang, X., Zhang, L., & Wang, Z. (2020). A data cleaning framework for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 107-116. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.033

Zhu, S., Zhang, Y., & Wang, L. (2019). Data cleaning for human resource management: A survey. *International Journal of Information Management*, 49, 102240. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2019.102240

Zhang, L., Wang, X., & Wang, Z. (2018). A data cleaning approach for human resource management. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(2), 167-188. doi:10.1080/10919392.2017.1336925

13. Εργαστήριο δεξιοτήτων

13.1 Επικοινωνία

Εισαγωγή



Η επικοινωνία είναι η ανθρώπινη ικανότητα που επιτρέπει την οικοδόμηση σχέσεων. Το καθένα από τα διαφορετικά μοντέλα θεώρησης της διαπροσωπικής επικοινωνίας αποκαλύπτει μια διαφορετική πτυχή της. Οι βασικότεροι παράγοντες για την αποτελεσματική επικοινωνία βασίζονται στην αυθεντικότητα την ενσυναίσθηση και την ενεργό ακρόαση

Σκοπός:



Ο σκοπός της ενότητας είναι να οδηγήσει σε κατανόηση των μοντέλων , των επικοινωνιακών στυλ και των παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Μοντέλα επικοινωνίας
- ✓ Στυλ διαπροσωπικής επικοινωνίας
- ✓ Στάσεις και τεχνικές οικοδόμησης εμπιστοσύνης στην διαπροσωπική επικοινωνία



Έννοιες κλειδιά:

Μοντέλα επικοινωνίας, ύφος, στυλ διαπροσωπικής επικοινωνίας; στάσεις και τεχνικές οικοδόμησης εμπιστοσύνης; αυθεντικότητα; ενσυναίσθηση , ενεργητική ακρόαση

Επισήμανση



Η σημασία της αυθεντικότητας στην διαπροσωπική επικοινωνία. Όταν είμαστε αυθεντικοί, είμαστε σε θέση να επικοινωνούμε με ειλικρίνεια και διαφάνεια. Αυτό δημιουργεί εμπιστοσύνη και βοηθά την κατανόηση .

Η σημασία της ενσυναίσθησης. Η ενσυναίσθηση επιτρέπει να βλέπουμε τα πράγματα από την οπτική γωνία του άλλου ατόμου. Αυτό βοηθά την αμοιβαία αποδοχή στην επικοινωνία.



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Διαπροσωπική Επικοινωνία: Επικοινωνία είναι η αποστολή μηνυμάτων και πληροφοριών, από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης και αντίστροφα, μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς (Μπαμπινιώτης, 2012, σελ. 649)

13.1.1 Μοντέλα επικοινωνίας

Τα κυριότερα μοντέλα διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι τα εξής:

- *Μοντέλο αλληλεπίδρασης:* Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. (Schramm, 1954)
- *Μοντέλο πληροφοριών:* Η επικοινωνία είναι η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. (Shannon & Weaver, 1949)
- *Μοντέλο κοινωνικής κατασκευής:* Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι κατασκευάζουν την πραγματικότητα. (Berger & Luckmann, 1966)
- *Μοντέλο αλληλεπιδραστικής ανταπόκρισης:* Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από αμοιβαίες ανταποκρίσεις. (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1967)
- *Μοντέλο κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης:* Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει δύο στάδια: κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση. (Shannon & Weaver, 1949)
- *Μοντέλο διαύλων:* Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω διαφορετικών διαύλων. (Shannon & Weaver, 1949)

13.1.2 Το 'ύφος' της διαπροσωπικής επικοινωνίας στους οργανισμούς ως απορία της κατάστασης

Το **ύφος** στην διαπροσωπική επικοινωνία είναι σχετικά ομογενή σύνολα **συμπεριφορών** των επικοινωνούντων που **επηρεάζονται** από την κατάσταση. Οι Bateman και Zeithaml (1989) προσδιόρισαν έξι βασικά ύφη που χρησιμοποιούνται σε οργανωτικά περιβάλλοντα ανάλογα με την περίπτωση:

- *Ελεγκτικό ύφος:* αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, αλλά μπορεί να αποξενώσει τους εργαζόμενους.

- *Ισότιμο ύφος*: αποτελεσματικό στις περισσότερες περιπτώσεις, βοηθά στην ανταλλαγή πληροφοριών και την κατανόηση.
- *Δομικό ύφος*: απαραίτητο για την ενημέρωση σχετικά με πολύπλοκες εργασίες, αλλά συνήθως συνδυάζεται με το ισότιμο.
- *Δυναμικό ύφος*: αποτελεσματικό σε καταστάσεις κρίσης, αλλά είναι αναποτελεσματικό όταν οι παραλήπτες δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή εμπειρία.
- *Παραχωρητικό ύφος* : αποτελεσματικό όταν ο πομπός έχει τις γνώσεις, την εμπειρία και την προθυμία να αναλάβει την ευθύνη.
- *Απόσυρση*: δεν είναι αποτελεσματικό, δείχνει αδιαφορία ή απροθυμία συμμετοχής.

13.1.3 Προτιμώμενα ‘στυλ’ διαπροσωπικής επικοινωνίας

Ο κάθε άνθρωπος έχει ένα ή περισσότερα προτιμώμενα στυλ διαπροσωπικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί συχνότερα (Tannen, D. 2008).

- *Διαισθητικό*: ανέκφραστο και αυθόρμητο. Χρειάζεται ουσιαστική επικοινωνία που είναι σύντομη και περιεκτική , χωρίς χάσιμο χρόνου.
- *Αναλυτικό*: ανέκφραστο και δομημένο. Χρειάζεται επικοινωνία με αυτοπεποίθηση , γεγονότα, στοιχεία, αριθμούς.
- *Λειτουργικό*: εκφραστικό και δομημένο. Χρειάζεται να έχει τον έλεγχο της διαδικασίας, και γραμμική επικοινωνία (πχ ξεκινά από το Α και στη συνέχεια ρέει από το Β στο Γ και ούτω καθεξής) .
- *Προσωπικό*: εκφραστικό και αυθόρμητο. Χρειάζεται να δημιουργήσει μια διαπροσωπική σχέση, συναισθηματική γλώσσα, φιλικό και θερμό τρόπο που εμπλέκει στη συζήτηση.

13.1.4 Στάσεις και τεχνικές οικοδόμησης σχέσης εμπιστοσύνης στην διαπροσωπική επικοινωνία.

Σύμφωνα με έρευνες η χρήση **τεχνικών** οικοδόμησης **εμπιστοσύνης** δημιουργεί περισσότερη **εμπιστοσύνη** στις συνομιλίες από ό,τι η μη χρήση τους (Rowe T & Messmer K. 2000).

Οι στάσεις και τεχνικές αυτές περιλαμβάνουν:

Αυθεντικότητα

Η **αυθεντικότητα** είναι μια στάση που χαρακτηρίζεται από την **ειλικρίνεια** και την **αληθινή έκφραση** των συναισθημάτων, των σκέψεων και των πεποιθήσεων και είναι βασική για την αποτελεσματική επικοινωνία. Τα αυθεντικά άτομα κερδίζουν άμεσα την **εμπιστοσύνη** και τον **σεβασμό** των συνομιλητών (Goulston M & Grenny J 2013).

Στάση ενσυναίσθησης, συγκαταβατικότητας και αποδοχής

Η **ενσυναίσθηση** είναι η ικανότητα των ατόμων να κατανοούν και να **‘αισθάνονται’** τα **συναισθήματα** των ανθρώπων γύρω τους και είναι ένα από τα 4 βασικά στοιχεία της **συναισθηματικής νοημοσύνης**. Οι άνθρωποι με ενσυναίσθηση προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την **οπτική γωνία** του **άλλου ατόμου**. Οι στάσεις της **συγκαταβατικότητας** και **αποδοχής** προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό από την **ενσυναίσθηση** . Η συγκαταβατικότητα και αποδοχή είναι βασικές για την αποτελεσματική επικοινωνία, διότι συντελούν στην εμπιστοσύνη και αίσθηση ασφάλειας, το οποίο συμβάλει στην ελεύθερη έκφραση (Knapp, L., & Vangelisti, L 2016).

Ερωτήσεις που βοηθούν την αποδοχή και την δεκτικότητα είναι: ‘πως αισθάνεται, και πως σκέφτεται το άλλο μέρος; ’. Επιπλέον ‘τι πρέπει να σκεφτώ να αλλάξω στον τρόπο σκέψεώς μου προκειμένου να κατανοήσω βαθύτερα το άλλο μέρος;’.

Ενεργός ακρόαση

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια δεξιότητα που βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν πλήρως αυτό που λέει ο ομιλητής(Goulston M. , Grenny J). Αυτό περιλαμβάνει την **προσοχή** στις λέξεις **κλειδιά** , τη **γλώσσα** του **σώματος** και τον **τόνο** της φωνής. Οι ενεργητικοί ακροατές χρησιμοποιούν **ερωτήσεις** και **αναδιατύπωση** για να επιβεβαιώσουν την κατανόησή τους. Επιπλέον **ενθαρρύνουν** τον ομιλητή να μοιραστεί περισσότερες πληροφορίες. Η ενεργητική ακρόαση είναι σημαντική γιατί **παρακινεί** τον συνομιλητή να μοιραστεί **σκέψεις** και **συναισθήματα**.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

1. Ερωτηματολόγιο για το προτιμώμενο στυλ διαπροσωπικής επικοινωνίας:<https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/39841409-quiz-whats-your-communication-style>
2. Ιδέες για ασκήσεις ενεργού ακρόασης :
<https://digitalenterprise.org/leadership/active-listening-exercises-10-team-activities-to-improve-active-listening/>

13.1.5 Σύνοψη για την ενότητα ‘Διαπροσωπική επικοινωνία’.

Η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία είναι σημαντική για την επαγγελματική και προσωπική ζωή. Για να βελτιώσουμε την επικοινωνία μας, πρέπει να:

- Κατανοήσουμε τη διαδικασία της επικοινωνίας και να προσαρμόσουμε το στυλ μας ανάλογα με την κατάσταση.
- Δημιουργήσουμε σχέσεις εμπιστοσύνης και μέσω της αυθεντικότητας, της ενσυναίσθησης και της ενεργητικής ακρόασης.

Ακολουθώντας αυτές τις αρχές, μπορούμε να βελτιώσουμε την επικοινωνία μας και να δημιουργήσουμε ισχυρότερες σχέσεις με τους άλλους.

13.2 Διαχείριση Συγκρούσεων

Εισαγωγή



Η **σύγκρουση** είναι ένα αναπόφευκτο μέρος της ανθρώπινης ζωής. Μπορεί να προκύψει σε **οποιοδήποτε περιβάλλον**, από την οικογένεια και την εργασία μέχρι τις σχέσεις και την πολιτική. Η σύγκρουση μπορεί να είναι **θετική** ή **αρνητική**, ανάλογα με τον **τρόπο** με τον οποίο **αντιμετωπίζεται**.



Σκοπός:

Ο σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη εικόνα της σύγκρουσης, από τον ορισμό και τις αιτίες της μέχρι τους τρόπους αντιμετώπισης της.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Ορισμός της σύγκρουσης
- ✓ Τα στάδια σύγκρουσης
- ✓ Τρόποι και στάσεις αντιμετώπισης σύγκρουσης
- ✓ Βασική διαδικασία επίλυσης διαπροσωπικών συγκρούσεων



Έννοιες κλειδιά:

σύγκρουση, αιτίες σύγκρουσης, στάδια σύγκρουσης, τρόποι αντιμετώπισης σύγκρουσης



Επισήμανση

Η σύγκρουση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που μπορεί να προκύψει από διάφορους **αμοιβαία επηρεαζόμενους παράγοντες**. Η **συνειδητοποίηση** τους, βοηθά σημαντικά στην **διαχείριση** της σύγκρουσης. Η **πρόληψη** είναι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Η **μετατροπή** των **διαφορών** σε **πρόβλημα** προς επίλυση ή / και **διαπραγμάτευση** είναι κάποιοι άλλοι αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Ορισμός της σύγκρουσης σε διαπροσωπικό επίπεδο

Κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερα άτομα έχουν διαφορετικές απόψεις, πεποιθήσεις ή αξίες που οδηγούν σε αντίθεση, μη συμβατή συμπεριφορά, ανταγωνιστική συμπεριφορά, απρόσκοπτη έκφραση αρνητικών συναισθημάτων, ή δημιουργία εμποδίων στην επίτευξη στόχων

(Deutsch, M.2012)

13.2.1 Σύγκρουση: Αιτίες και συνέπειες

Η σύγκρουση είναι μια φυσική διαδικασία που μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, **οργανωτικούς** και **ατομικούς**. Οι οργανωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την έλλειψη επικοινωνίας, την υποκειμενική αίσθηση δικαιοσύνης, τις δυσλειτουργικές

εργασιακές σχέσεις, τα προβλήματα στην ανάθεση καθηκόντων και τους περιορισμένους πόρους. Οι ατομικοί παράγοντες μπορεί να οφείλονται σε προσωπικά χαρακτηριστικά, διαφορές αναγκών ή ενδιαφερόντων, εμπειριών ή *απόλυτες* στάσεις. Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες. Από τη μία πλευρά, οι συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε **καινοτομία** και **αλλαγή**. Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις μπορούν να είναι **καταστροφικές** για τις **ομάδες** και τις **σχέσεις**. Η κατανόηση των **αιτιών** και των **συνεπειών** των συγκρούσεων μπορεί να **βοηθήσει** τα άτομα και τις ομάδες να τις αντιμετωπίσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

13.2.2 Τα στάδια σύγκρουσης

Συνήθως όλες οι διαπροσωπικές συγκρούσεις δημιουργούνται μέσα από τα παρακάτω στάδια (Kramer R 2018) :

- *Στάδιο 1: Άδηλη σύγκρουση* . Ενδεχόμενη εναντίωση ή ασυμβατότητα. Εμφάνιση συνθηκών πιθανού ανταγωνισμού.
- *Στάδιο 2: Επίγνωση και προσωποποίηση*- Αντιληπτή και βιωμένη σύγκρουση.
- *Στάδιο 3: Προθέσεις, αποφάσεις για ενέργειες με συγκεκριμένο τρόπο*, (ανταγωνιστικότητα, υποκειμενική αντίληψη καταπάτησης κ.λ.π.).
- *Στάδιο 4: Εκδήλωση συγκρουσιακών συμπεριφορών και αντιδράσεων* .
- *Στάδιο 5: Επίλυση και αποτελέσματα*, που μπορεί να είναι λειτουργικά (πχ αυξημένη απόδοση) ή δυσλειτουργικά (πχ μειωμένη απόδοση) .

13.2.3 Τρόποι και στάσεις αντιμετώπισης σύγκρουσης (Rahim, M. A. 2020)

Η **πρόληψη** είναι ο καλύτερος τρόπος **αντιμετώπισης** της σύγκρουσης. Αυτό μπορεί να γίνει με την **παρατήρηση** για **σημεία αντιθέσεων** και την πρόληψη αυτών πριν εξελιχθούν σε σύγκρουση. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να παρατηρήσει ότι δύο υπάλληλοι έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με ένα έργο. Ο προϊστάμενος μπορεί να οργανώσει μια συνάντηση για να συζητήσει τις διαφορές και να προσπαθήσει να βρει μια λύση που να είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές.

Μια άλλη αποτελεσματική στάση αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι η **εστίαση** των **εμπλεκόμενων** στο **θετικό μέλλον** αντί σε **ελαττώματα χαρακτήρα**, **αρνητικές συμπεριφορές** ή **λάθη**. Αυτό σημαίνει ότι οι εμπλεκόμενοι εργάζονται σε λύσεις που θα είναι επωφελείς για όλους . Για παράδειγμα, δύο συνεργάτες μπορεί να διαφωνούν για το

ποιος θα αναλάβει ένα συγκεκριμένο έργο. Αντί να επικεντρωθούν στα ελαττώματα που αναδεικνύουν την άλλη πλευρά ως ‘ακατάλληλη’, μπορούν να προσπαθήσουν να βρουν μια λύση που θα δώσει και στους δύο την ευκαιρία να συνεργαστούν στο έργο.

Είναι σημαντικό οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση να μην **παρασύρονται** από αρνητικά **συναισθήματα** αλλά να επικεντρώνονται σε **στοιχεία**. Πρέπει να κατανοούν τις **απόψεις** της άλλης πλευράς και να εστιάζουν σε **λύσεις** που να είναι δίκαιες για όλους.

Η αλλαγή προοπτικής και η αντιμετώπιση της σύγκρουσης ως **κοινό πρόβλημα** προς επίλυση είναι άλλη μια αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης της σύγκρουσης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον **προσδιορισμό** των **αιτιών** της σύγκρουσης και την κοινή εξερεύνηση τρόπων διαχείρισής τους.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η σύγκρουση είναι **αναπόφευκτη**. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σημαντικό η **μετατροπή** της σύγκρουσης σε **διαπραγμάτευση**. Η ετοιμότητα για **συμβιβασμούς** ώστε να βρεθούν λύσεις που να ικανοποιούν και τις δύο πλευρές είναι κάτι που θα βοηθήσει σε αυτό.

Αυτές είναι μόνο μερικές από τις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Η καλύτερη στρατηγική για μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από τους παράγοντες που συμβάλλουν στη σύγκρουση και από τις προτιμήσεις των εμπλεκομένων.

Βασική διαδικασία επίλυσης διαπροσωπικών συγκρούσεων

1. *Εντοπισμός σύγκρουσης:* Αναγνώριση των προειδοποιητικών σημάτων της σύγκρουσης, όπως η αλλαγή συμπεριφοράς, αρνητικά συναισθήματα, αντίθετες αντιλήψεις, διαφορές συμφερόντων.
2. *Διαχείριση συναισθημάτων:* Επίγνωση και επαναπροσδιορισμός συναισθημάτων, ενδεχομένως με τεχνικές επαναπλαισίωσης ή προσεγγίζοντας το θέμα με ενσυναίσθηση.
3. *Κατανόηση διαφορών:* Εξερευνούνται οι διαφορετικές οπτικές γωνίες και οι ανάγκες των εμπλεκομένων.
4. *Διατύπωση προβλήματος:* Συγκεντρώνονται και οργανώνονται οι πληροφορίες για να κατανοηθεί καλύτερα η σύγκρουση.
5. *Επιλογή χρόνου και τόπου:* Επιλέγονται χρόνος και χώρος που είναι κατάλληλοι για μια εποικοδομητική συζήτηση.

6. *Επικοινωνία* με ακρίβεια και σεβασμό απόψεων και συναισθημάτων με έμφαση στα κοινά συμφέροντα και στην ανάγκη για γεφύρωση διαφορών.
7. *Δημιουργική αντιμετώπιση των διαφορών από κοινού*: Αναζητούνται λύσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες και των δύο πλευρών (Deutsch, M.2012).

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

Ασκήσεις 2,3,4,5,6,7 (<https://teambuilding.com/blog/conflict-resolution>)

13.2.4 Σύνοψη για την ενότητα ‘διαχείριση συγκρούσεων’.

Η σύγκρουση είναι μέρος της **ανθρώπινης εμπειρίας** και μπορεί να **προκληθεί** από διάφορους παράγοντες. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι **αντιμετώπισης** της σύγκρουσης, από την αποφυγή έως την **εποικοδομητική** αντιμετώπιση. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια σημαντική δεξιότητα που μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των σχέσεων και στην επίτευξη των στόχων

13.3 Διαπραγματεύσεις

Εισαγωγή



Η διαπραγμάτευση ως δράση επίτευξης αμοιβαία ικανοποιητικών λύσεων εξαρτάται από τη διαδικασία, την στρατηγική, τα τεκμήρια συμφερόντων καθώς και τις τακτικές που επιλέγει το κάθε μέρος

Σκοπός:



Η ενότητα εισαγάγει στην έννοια και τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Εξηγεί έννοιες κλειδιά, τις στάσεις δράσεις και συμπεριφορές που αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας στις διαπραγματεύσεις.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Ορισμός και διαδικασία διαπραγμάτευσης

- ✓ Αρχές και στρατηγικές διαπραγμάτευσης
- ✓ Η ανάλυση της διαπραγματευτικής κατάστασης
- ✓ **Βασικές συμβουλές διαπραγματεύσεων**



Έννοιες κλειδιά:

Αρχές διαπραγμάτευσης, στρατηγικές διαπραγμάτευσης, ανάλυση της διαπραγματευτικής κατάστασης, θέσεις, συμφέροντα



Επισήμανση

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επικοινωνίας και συνεργασίας.

Ο στόχος της διαπραγμάτευσης είναι η γεφύρωση συμφερόντων και επίτευξη μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Ορισμός της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία στην οποία δύο ή **περισσότερες** πλευρές με διαφορετικές απόψεις ή συμφέροντα προσπαθούν να **καταλήξουν** σε μια **συμφωνία** που θα ικανοποιεί τις **ανάγκες** και όλων **πλευρών**.

13.3.1 Η διαδικασία διαπραγμάτευσης

Στο πρώτο στάδιο, την "Προετοιμασία," η **κατανόηση** και η **διευκρίνιση** των ιδίων **συμφερόντων**, θέσεων, επιλογών, καθώς και των **αντιστοίχων** στοιχείων της **άλλης πλευράς**, αποτελούν το θεμέλιο για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση. Στο δεύτερο στάδιο, της "Δημιουργίας Σχέσεων," στοχεύετε η **δημιουργία εμπιστοσύνης** μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, βοηθώντας στην **διευκόλυνση** της **διαπραγμάτευσης**. Στο επόμενο στάδιο, της "Δημιουργίας Λύσεων," ο στόχος είναι να βρεθούν **λύσεις** που να ικανοποιούν και τις δύο πλευρές. Στο τέταρτο στάδιο, της "Ανταλλαγής Προσφορών," οι δύο πλευρές **ανταλλάσσουν προσφορές** και ενδεχομένως **ενδίδουν** σε **παραχωρήσεις**, καθοδηγώντας τη διαπραγμάτευση προς μια **συμφωνία**.

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι το "Κλείσιμο της Συμφωνίας," όπου καταγράφονται τα **στοιχεία** της συμφωνίας και **επιβεβαιώνεται** η **δέσμευση** των δύο πλευρών για την εφαρμογή της. Αυτή η διαδικασία απαιτεί δεξιότητες διαπραγμάτευσης και ανοικτή επικοινωνία, προκειμένου να επιτευχθούν βελτιωμένες συμφωνίες που ικανοποιούν όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές (Ury W & Patton B , Fisher W . 2012).

13.3.2 Αρχές διαπραγμάτευσης

Κεντρική **αρχή** είναι η **απόφαση** για το αν η **σχέση** είναι πιο **σημαντική** από τα **αποτελέσματα** για το κάθε μέρος . Συνήθως σε διαπραγματεύσεις εντός των οργανισμών η **διατήρηση** των **σχέσεων προέχει** και επιπλέον οι θετικές σχέσεις δημιουργούν **ευνοϊκό περιβάλλον** για διαπραγματεύσεις.

Επίσης, σημαντικό είναι ο **διαχωρισμός** των **προσωπικοτήτων** από το **πρόβλημα**, καθώς αυτό βοηθά στην κατανόηση ότι η διαπραγμάτευση δεν αποτελεί προσωπική επίθεση, αλλά προσπάθεια επίλυσης συμφερόντων (Bazerman, M. H., & Neale, M. A. 2013).

Επιπλέον, ο διαχωρισμός των **θέσεων** από τα **συμφέροντα** είναι ουσιαστικός, καθώς οι θέσεις **αντιπροσωπεύουν** τις **μη τεκμηριωμένες απαιτήσεις** των μερών, ενώ τα **συμφέροντα βασίζονται** σε **στοιχεία και τεκμήρια**. Οι προσφορές του κάθε μέρους είναι ζωτικό να βασίζονται σε συμφέροντα και όχι σε θέσεις.

Τέλος, η υιοθέτηση μιας στάσης επίλυσης προβλημάτων αντί για ένα παιχνίδι κέρδους-απώλειας είναι καίρια. Η κοινή επιδίωξη για αμοιβαία κάλυψη συμφερόντων των δυο πλευρών, κάνει τη διαδικασία πιο αποτελεσματική (Ury W & Patton B , Fisher W . 2012).

13.3.3 Οι πέντε στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Τα διαπραγματευόμενα μέρη σε οποιοδήποτε διαπραγμάτευση **αναγκαστικά** θα **επιλέξουν** μια ή περισσότερες από τις **πέντε στρατηγικές** (Fisher R, Ury W, Patton B 2012). Κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της στρατηγικής από το κάθε μέρος είναι η ανάγκη για **διατήρηση** της **σχέσης**, η ανάγκη για **αποτέλεσμα**, η **ισχύς** του κάθε μέρους . Η επιλογή στρατηγικής στη διαπραγμάτευση μπορεί να **μεταβάλλεται** σύμφωνα με την **εξέλιξη** της διαπραγμάτευσης :

- *Συνεργασία:* Είναι η βέλτιστη στρατηγική για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, όπου η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα .
- *Συμβιβασμός:* Προτείνεται όταν δεν είναι εφικτή η καλύτερη δυνατή λύση που να καλύπτει όλες τις πλευρές.
- *Υποχώρηση:* Χρησιμοποιείται όταν κάποια πλευρά προσφέρει την καλύτερη λύση στην ισχυρότερη πλευρά, συχνά (αλλά όχι απαραίτητα) προς όφελος της σχέσης .
- *Επιθετική στάση:* Επιλέγεται από την ισχυρότερη πλευρά που επιδιώκει την καλύτερη λύση για τον εαυτό της, αγνοώντας τις ανάγκες της άλλης πλευράς.

- *Αποφυγή*: Εφαρμόζεται όταν δεν υπάρχει προοπτική συμφωνίας και κάποια ή όλες οι πλευρές αποφεύγουν τη σύγκρουση, αποσυρόμενες από τη διαπραγμάτευση .

13.3.4 Η ανάλυση της διαπραγματευτικής κατάστασης

Η γνώση συγκεκριμένων παραγόντων βοηθά ιδιαιτέρως στην επιλογή διαπραγματευτικής στρατηγικής. Οι παράγοντες ανάλυσης της διαπραγματευτικής κατάστασης είναι πιθανό να αλλάζουν δυναμικά σε κάθε φάση της διαπραγμάτευσης . Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση της διαπραγματευτικής κατάστασης περιλαμβάνουν:

- *BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)*: Οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την κάθε πλευρά αν αποτραβηχτεί από την διαπραγμάτευση. Το BATNA είναι δείκτης ισχύος στην διαπραγμάτευση.
- *ZOPA (Zone of Possible Agreement)*: Η ζώνη πιθανής συμφωνίας.
- *Τιμή κράτησης (reservation price)*: Το όριο που διαχωρίζει και οριοθετεί το φάσμα των πιθανών λύσεων για το κάθε διαπραγματευόμενο μέρος. Πχ ένα μέρος δεν είναι διατεθειμένο να δεχθεί να αγοράσει πάνω από μια τιμή.

Η κατανόηση αυτών των παραγόντων συντελεί στη βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας μιας διαπραγμάτευσης (Moore C & Bass J 2022).

13.3.5 Βασικές συμβουλές διαπραγματεύσεων

Είναι σημαντικό να αποφεύγονται **‘σκληρές τακτικές’**. Αυτές περιλαμβάνουν την άσκηση **ψυχολογικής πίεσης**, **απειλές** και **επιθετικές συμπεριφορές** που στοχεύουν στο να **καταστήσουν** την άλλη πλευρά **αναισθητή** ή **αδύναμη**. Οι **‘σκληρές τακτικές’** μπορεί να **βλάψουν** τη **σχέση** μεταξύ των διαπραγματευόμενων και να **δυσκολέψουν** την **επίτευξη** ικανοποιητικής **συμφωνίας**.

Η προετοιμασία είναι σημαντική. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των στόχων και **επιλόγων** (π.χ. BATNA , τιμή κράτησης) όλων των πλευρών για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής. Ο σαφής **διαχωρισμός** των **θεμάτων** που συζητούνται κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης καθώς και ο **διαχωρισμός** τεκμηρίων από τις (πολωμένες) **θέσεις** κάποιας από τις πλευρές μπορεί να οδηγήσει σε πιο **αποτελεσματικές** και **εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις**, επιτρέποντας σε όλες τις πλευρές να επιτύχουν ικανοποιητική λύση. Η **ειλικρίνεια** και η **αξιοπιστία** είναι πολύ σημαντικές γιατί συμβάλλουν στην εδραίωση της εμπιστοσύνης και στη δημιουργία θετικής σχέσης με την

άλλη πλευρά. Η **ευελιξία** κατά τη διάρκεια της **διαπραγμάτευσης** βοηθά στην διαμόρφωση ικανοποιητικών λύσεων και για τις δυο πλευρές, σε αντίθεση με την υιοθέτηση *άκαμπτων στάσεων* (Lewicki, J., & Wiethoff, C 2014).

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

1. NGO @ KOSOVO (https://www.usip.org/sites/default/files/2017-01/Peacebuilding%20Toolkit%20Lesson%202_8.pdf)
2. Γρήγορα σενάρια διαπραγματεύσεων : <https://utenportugal.org/wp-content/uploads/Negotiation-exercises.pdf>

13.3.6 Σύνοψη για την ενότητα ‘Διαπραγματεύσεις’.

Η **διαπραγμάτευση** είναι μια διαδικασία **επικοινωνίας** και **συνεργασίας** για την επίτευξη μιας **συμφωνίας** που ικανοποιεί τις **ανάγκες** και των **δύο πλευρών**. Η προετοιμασία, η **κατανόηση** των **συμφερόντων** και η **ευελιξία** είναι βασικές δεξιότητες για την επιτυχία

13.4 Η Τέχνη της πειθούς

Εισαγωγή



Η πειθώ είναι η ικανότητα να επηρεάζουμε τις γνώμες και τις συμπεριφορές των άλλων. Είναι μια σημαντική δεξιότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες καταστάσεις, όπως στην εργασία, και στις προσωπικές σχέσεις

Σκοπός:



Ο σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιάσει τις βασικές **αρχές** και τις ιδέες της **πειθούς**. Το κείμενο παρέχει πληροφορίες για το πώς μπορούμε να **βελτιώσουμε** τις **δεξιότητές** μας στην **πειθώ**.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:



Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Αρχές πειθούς
- ✓ Ιδέες και προσεγγίσεις που βοηθούν την αποτελεσματική πειθώ



Έννοιες κλειδιά:

πομπός, δέκτης, ικανότητα επιρροής σε γνώμες και συμπεριφορές, κατανόηση των συνομιλητών, εστίαση στα οφέλη, αμφίδρομη επικοινωνία, έκκληση για δράση, αυτοπεποίθηση πομπού, συναισθηματικό μήνυμα



Επισήμανση

Η **κατανόηση** των **συνομιλητών** είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική πειθώ.

Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να πράξουν κάτι αν **πιστεύουν** ότι θα τους φέρει κάποιο **όφελος**, ή /και αν το μήνυμα τους αγγίζει **συναισθηματικά**.

Η ενσωμάτωση συγκεκριμένης έκκλησης σε δράση στο μήνυμα βελτιστοποιεί τις πιθανότητες για αυτήν



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Η ικανότητα επιρροής σε γνώμες και συμπεριφορές άλλων. Είναι μια σημαντική δεξιότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες καταστάσεις σε όλο το φάσμα των πτυχών της ζωής

13.4.1 Αρχές της πειθούς

Οι βασικές αρχές της πειθούς είναι η **κατανόηση** των **συνομιλητών**, η **εστίαση** στα **οφέλη**, η δημιουργία **θετικής ατμόσφαιρας** και η έκκληση για δράση (Cialdini R. 2006).

Οι αρχές αυτές στηρίζουν ότι η **αποτελεσματική πειθώ** απαιτεί από τον πομπό να δημιουργήσει **θετική ατμόσφαιρα** να κατανοήσει τις **ανάγκες** και τις **επιθυμίες** του **δέκτη** , να επικεντρωθεί στα **οφέλη** που προσφέρει η πρόταση του, να τα **επικοινωνήσει αποτελεσματικά**, και να ζητήσει από τον δέκτη να προβεί σε **δράση**. Οι συστάσεις από **ειδικούς** ή από άτομα που έχουν γνώση ή εμπειρία στο θέμα αποτελούν έναν **ισχυρό πόλο** πειθούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι συστάσεις είναι **αντικειμενικές** και βασίζονται σε **πραγματική εμπειρία**. Μια άλλη αποτελεσματική τεχνική πειθούς είναι πρόταση που **ενσωματώνει** στοιχεία **περιορισμένης διαθεσιμότητας** (ή άλλων περιορισμών) την καθιστά πιο **επιθυμητή**. Για παράδειγμα : ο γιατρός είναι κλεισμένος όλες τις ημέρες του μήνα αλλά υπάρχει μια ώρα ελεύθερη την ερχόμενη Παρασκευή

Επιπλέον, η παρουσίαση **επιχειρημάτων** σε **τριάδες** λειτουργεί καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο αριθμό επιχειρημάτων. Αυτό συμβαίνει διότι είναι πιο εύκολο να

επεξεργαστούμε γνωστικά τριάδες, ενώ δημιουργεί την αίσθηση πληθών και επιλογών που στερείται η δυάδα (Dillard, J. P., & Pfau, M. 2002) .

Τέλος, μια αποτελεσματική τεχνική πειθούς είναι η τεχνική "foot in the door", όπου ζητείται από τον δέκτη μια **μικρή, εύκολη χάρη** προτού του ζητηθεί κάτι μεγαλύτερο. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει να **κερδηθεί η υποστήριξη** του αποδέκτη **σταδιακά** . Η εφαρμογή αυτών των αρχών μπορεί να βοηθήσει τον ομιλητή να αυξήσει τις πιθανότητες του να πείσει κάποιον (Miller, G. R., & Boster, F. J. 1986) .

13.4.2 Ιδέες και προσεγγίσεις που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του μηνύματος .

Η **αυτοπεποίθηση** του πομπού, τα **συναισθήματα** και η **σύνδεση** με τον ακροατή είναι παράγοντες πειθούς. Η **αυτοπεποίθηση** του ομιλητή είναι **μεταδοτική** και μπορεί να βοηθήσει το κοινό να πιστέψει σε αυτόν. Τα **συναισθήματα** μπορούν να είναι ισχυρός **πόλος πειθούς** και να αγγίζουν βαθύτερα τον δέκτη. Η **οικειότητα**, η **αυτοαποκάλυψη** και η **ευαλωτότητα** μπορούν να βοηθήσουν τον δέκτη να νιώσει πιο **κοντά** στον ομιλητή και να τον **εμπιστευτεί** (O'Keefe, D. J. 2002) ..

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

https://drive.google.com/file/d/1IORqFLcn5rjc4CshH_cMrbriBgSDZen/view?usp=sharing

13.4.3 Σύνοψη για την ενότητα 'Τέχνη της πειθούς'.

Η πειθώ είναι η ικανότητα να **επηρεάζουμε** τις γνώμες και τις συμπεριφορές των άλλων. Βασίζεται στην **κατανόηση** των συνομιλητών, τη δημιουργία **εμπιστοσύνης** και την **εστίαση** στα **οφέλη**. Για να κάνουμε το μήνυμά μας πιο **αποτελεσματικό**, μπορούμε να προσεγγίσουμε τον δέκτη με **αυτοπεποίθηση**, να χρησιμοποιήσουμε **συστάσεις** να προβούμε σε **αυτοαποκάλυψη** δείχνοντας **ευάλωτες πτυχές** του εαυτού να ενσωματώσουμε σε αυτό **συναισθήματα**, **αίσθηση σπανιότητας** ή **επείγοντος** και να **προσκαλέσουμε** τον πομπό σε **δράση**.

13.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Εισαγωγή



Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης είναι μια επίσημη συζήτηση μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου για να αξιολογηθεί η απόδοση του υπαλλήλου στις εννέα δεξιότητες του πλαισίου αξιολόγησης του ν. 4940/2022



Σκοπός:

Η ενότητα παρέχει δομή και τεχνικές σχετικά με τη διαδικασία συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Κατανόηση των στόχων της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης.
- ✓ Στόχοι και δομή συναντήσεων αξιολόγησης.
- ✓ Βασικά σημεία της συνάντησης ενημέρωσης για την αξιολόγηση.
- ✓ Ενθάρρυνση και τρόποι πρώιμης ενεργού συμμετοχής του αξιολογούμενου
- ✓ Καλές πρακτικές συνεντεύξεων αξιολόγησης.
- ✓ Βασικές ερωτήσεις / θέματα στην συνέντευξη αξιολόγησης



Έννοιες κλειδιά:

εκμετάλλευση διαστήματος αναφοράς, πρώιμη ενεργός συμμετοχή αξιολογούμενου, ανατροφοδότηση, εστίαση σε στοιχεία, διαχείριση αισθήματος αδικίας αξιολογούμενου, ανάπτυξη δεξιοτήτων



Επισήμανση

Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να βασίζεται σε στοιχεία και όχι σε υποκειμενικές απόψεις. Ο υπάλληλος πρέπει να συμμετέχει πρώιμα και ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης. Ενεργός συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία αξιολόγησης από την αρχή του διαστήματος αναφοράς



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης είναι μια **επίσημη συζήτηση** μεταξύ ενός υπαλλήλου και του **προϊσταμένου** του, στην οποία αξιολογείται η **απόδοση** του

υπαλλήλου στις **εννέα δεξιότητες** για τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (ενός έτους)

13.5.1 Στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης:

- Να παρέχει ανατροφοδότηση στον υπάλληλο σχετικά με τις επιδόσεις του.
- Να βοηθήσει τον υπάλληλο να αναπτύξει τις δεξιότητές του που πιθανόν να υστερεί.
- Να οδηγήσει και να ενδυναμώσει θετικά στοιχεία και αποδοτικές συμπεριφορές σε σχέση με τις εννέα δεξιότητες του πλαισίου αξιολόγησης του ν. 4940/2022 .
- Να προετοιμάσει τον υπάλληλο για την επόμενη περίοδο αξιολόγησης.
- Να διασφαλίσει ότι ο υπάλληλος είναι σύμφωνος με την αξιολόγησή του.

13.5.2 Κύρια σημεία της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης:

Ο προϊστάμενος :

- **εμπλέκει** όσο πιο πρώιμα γίνεται τον υπάλληλο. Είναι βασική δεοντολογική αρχή ότι ο κάθε υπάλληλος πρέπει να **ξέρει πότε αξιολογείται** καθώς και σε **τι ακριβώς**.
- πρέπει να έχει **προετοιμαστεί για τη συνέντευξη**, συγκεντρώνοντας **πληροφορίες** σχετικά με τις επιδόσεις του υπαλλήλου βάση **στοιχείων** και όχι υποκειμενικών απόψεων.
- παρέχει σαφή και **τεκμηριωμένη ανατροφοδότηση** στον υπάλληλο.

Ο υπάλληλος πρέπει να έχει την ευκαιρία να σχολιάσει την αξιολόγησή του . Η συνέντευξη πρέπει να καταλήξει σε συμφωνία σχετικά με τους στόχους και τις προτεραιότητες για την επόμενη περίοδο.

13.5.3 Μια καλή πρακτική : Συνάντηση ενημέρωσης για την αξιολόγηση

Για τη συνάντηση παρουσίασης του συστήματος αξιολόγησης, ο προϊστάμενος μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια του ΣΑΔ. Η (ομαδική) συνάντηση παρουσίασης και επεξήγησης του πλαισίου αξιολόγησης του ν. 4940/2022 .Στην παρουσίαση της αξιολόγησης είναι καλή ιδέα να:

- παρέχονται πληροφορίες για το θεσμικό πλαίσιο, τους σκοπούς και στόχους
- παρέχονται εξηγήσεις για κάθε δεξιότητα

- παρέχονται παραδείγματα και "μεταφράσεις" της κάθε δεξιότητας σε συγκεκριμένες συμπεριφορές
- λαμβάνεται ανατροφοδότηση των υπαλλήλων σχετικά με την κατανόηση του περιεχομένου της συνάντησης παρουσίασης.

13.5.4 Ενδιάμεσες συναντήσεις αξιολόγησης

Όπως προβλέπεται από το πλαίσιο αξιολόγησης του ν. 4940/2022, ο προϊστάμενος πρέπει να συναντηθεί τουλάχιστον **μία φορά πριν την τελική αξιολόγηση** κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς. **Συνιστάται** να πραγματοποιούνται **περισσότερες άτυπες** συναντήσεις κατά τη διάρκεια του **έτους αναφοράς**, καθώς αυτό θα συντονίσει καλύτερα τις δράσεις ανάπτυξης του υπαλλήλου.

13.5.5 Δομή συναντήσεων αξιολόγησης (ενδιαμέσων και τελικής)

Η συνάντηση αξιολόγησης απόδοσης έχει συνήθως την ακόλουθη δομή:

- *Εισαγωγή:* Ο προϊστάμενος δημιουργεί θετικό κλίμα και παρουσιάζει τους στόχους της συνάντησης ως δράση ανάπτυξης του υπαλλήλου.
- *Αξιολόγηση* (π.χ. εξέταση των επιδόσεων του υπαλλήλου στις εννέα δεξιότητες) : Ο προϊστάμενος παρέχει ανατροφοδότηση στον υπάλληλο σχετικά με τις επιδόσεις του.
- *Συζήτηση:* Ο υπάλληλος έχει την ευκαιρία να σχολιάσει την αξιολόγηση του. Επιπλέον, είναι καλή πρακτική να συζητηθούν συγκεκριμένοι υπόλογοι παράγοντες και το πώς ο υπάλληλος θα μπορέσει να τους επηρεάσει θετικά. Ένα άλλο σημείο που χρήζει προσοχής είναι ότι η αξιολόγηση πρέπει να επικεντρωθεί μόνο σε παράγοντες που ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να επηρεάσει, και όχι σε παράγοντες ή αποφάσεις που δεν εμπίπτουν διοικητικά στην σφαίρα επιρροής του.
- *Συμφωνία:* Ο προϊστάμενος και ο υπάλληλος καταλήγουν σε συμφωνία σχετικά με τους στόχους και τις προτεραιότητες για την επόμενη περίοδο. Είναι καλές πρακτικές να υπάρχουν ενδιάμεσοι στόχοι και ορόσημα. Επιπλέον είναι καλή ιδέα η έκφραση στόχων σύμφωνα με την αρχή SMART .
- *Κλείσιμο:* Ο προϊστάμενος συνοψίζει τα βασικά σημεία της συνάντησης και ευχαριστεί τον υπάλληλο για τη συμμετοχή του.

Η δομή αυτή είναι ευέλικτη και μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού, θέσης ή ατόμου (Aguinis, H., & Kraiger, K 2009) .

13.5.6 Ενθάρρυνση του αξιολογούμενου για πρόωπη ενεργό συμμετοχή

Η **πρόωπη ενεργός συμμετοχή** του αξιολογούμενου είναι μια σημαντική διαδικασία που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα και αντικειμενικότητα της συνέντευξης αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος πρέπει να **ενθαρρύνει** τον υπάλληλο να **συμμετέχει ενεργά** στη διαδικασία **αξιολόγησης** από την **αρχή** του **διαστήματος αναφοράς**. Αυτό θα βοηθήσει τον υπάλληλο να κατανοήσει την συνολική **εικόνα για την απόδοσή του**, να **αξιοποιήσει** το **διάστημα αναφοράς** για να βελτιώσει αδυναμίες του, να κατανοήσει και εκμεταλλευθεί τα δυνατά του σημεία, να συγκεντρώσει ακριβή και χρήσιμα στοιχεία και να προετοιμαστεί για τη συνέντευξη.

13.5.7 Ιδέες, στάσεις και καλές πρακτικές για την αξιολόγηση

Κατευθύνσεις που βοηθούν στην αξιοποίηση του θεσμού της αξιολόγησης, τους στόχους ανάπτυξης και τη σχέση προϊσταμένου -υπαλλήλου (London, M., Smither, J. W., & Davidson, B.2018):

Η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό **εργαλείο** για την **ανάπτυξη** των υπαλλήλων και τη βελτίωση της **απόδοσης** . Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό ο προϊστάμενος να **ενδιαφέρεται αυθεντικά** για τον υπάλληλο, γιατί η **επικοινωνία ενδιαφέροντος** από τον προϊστάμενο για τον υπάλληλο συντελεί σε θετική σχέση με τον υπάλληλο και τον βοηθά να αισθανθεί ότι η αξιολόγηση είναι μια **ευκαιρία για ανάπτυξη και όχι τιμωρία**. Η επικοινωνία ενδιαφέροντος προϋποθέτει **αυθεντικότητα** από μέρους του προϊσταμένου . Η αυθεντικότητα και η επικοινωνία ενδιαφέροντος προσκαλεί και παραδειγματίζει τον υπάλληλο να κάνει το ίδιο. Επιπλέον η **αυθεντικότητα** και το **ενδιαφέρον** μαζί με την **θετικότητα**, την **αισιοδοξία** και την **αυτοπεποίθηση** του προϊσταμένου είναι παράγοντες **έμπνευσης** για **θετικές αλλαγές** για τον υπάλληλο (Zedeck Ed. 2011 . Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε στοιχεία και να εστιάζει σε αποτελέσματα και συμπεριφορές που έχουν επίπτωση στην (θετική ή αρνητική) απόδοση του υπαλλήλου σε σχέση με τις εννέα δεξιότητες του πλαισίου.

Το “**φαινόμενο του φωτοστεφάνου**” είναι μια ψυχολογική προκατάληψη που επηρεάζει την αξιολόγηση απόδοσης. Οι αξιολογητές που επηρεάζονται από αυτό το φαινόμενο τείνουν να **γενικεύουν τις θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις** τους για έναν αξιολογούμενο σε άλλες πτυχές της απόδοσης του. Για να αποφευχθεί αυτό, οι αξιολογητές πρέπει να

βασίζονται σε **μετρήσιμα κριτήρια**, να συγκεντρώνουν **πληροφορίες** από διάφορες πηγές και να είναι αντικειμενικοί Heneman, R. L., III, Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2017).

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία **συνεργασίας** και **ανάπτυξης** που μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική **ευκαιρία** για τους υπαλλήλους να **βελτιώσουν** τις δεξιότητες και τις επιδόσεις τους και να **αναπτυχθούν επαγγελματικά**. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό τα δύο μέρη να **συμφωνήσουν** ότι η αξιολόγηση είναι ένα **βασικό εργαλείο** για τη **βελτίωση**.

Επιπλέον, ο προϊστάμενος πρέπει να δώσει στον υπάλληλο την ευκαιρία να **συμμετάσχει ενεργά** στη διαδικασία αξιολόγησης και να καταρτίσει τη **δική του μαθησιακή** ατζέντα ανάπτυξης. Αυτό θα βοηθήσει τον υπάλληλο να αισθανθεί ότι **έχει τον έλεγχο** της **διαδικασίας** και έτσι είναι πιο πιθανό να είναι **αφοσιωμένος** στην **επίτευξη** των στόχων **ανάπτυξης**.

Ο προϊστάμενος συμμετέχει στην αξιολόγηση με ενεργό ακρόαση, ενσυναίσθηση, συγκαταβατικότητα, αποδοχή και τεκμήρια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κατανοεί τις ανησυχίες του και να αντιμετωπίζει οποιοδήποτε θέμα ή διαφορά προκύψει με μεγαλοψυχία και προς όφελος της σχέσης.

Τέλος, ο προϊστάμενος πρέπει να ακούει ενεργητικά, να διακρίνει και να δίνει στα συναισθήματα του υπαλλήλου, την σημασία που χρειάζεται. Αυτό είναι βασικό για την θετική διαχείριση πιθανής δυσχέρειας ή υποκειμενικού αισθήματος αδικίας. Επιπλέον θα βοηθήσει τον υπάλληλο να αισθανθεί ότι τον ακούν και τον κατανοούν και θα αυξήσει την πιθανότητα να δεχτεί την αξιολόγηση και να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης.

Το φαινόμενο του θετικού Πυγμαλίωνα-τεχνική

Το *φαινόμενο του θετικού Πυγμαλίωνα* είναι μια ψυχολογική θεωρία που υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι τείνουν να **συμπεριφέρονται** με τρόπους που **επιβεβαιώνουν** τις **προσδοκίες** των **άλλων**. Για τον οργανισμό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι που οι προϊστάμενοί τους έχουν υψηλές προσδοκίες για αυτούς τείνουν να αποδίδουν καλύτερα από τους υπαλλήλους που οι προϊστάμενοί τους έχουν χαμηλές προσδοκίες. **Οι αξιολογητές μπορούν να ενεργοποιήσουν αυτό το φαινόμενο εκφράζοντας** υψηλές προσδοκίες, **παρέχοντας** υποστήριξη **και δημιουργώντας μια θετική σχέση με επίκεντρο το αυθεντικό τους**

ενδιαφέρον για τον υπάλληλο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αυξημένη απόδοση του και στην υψηλότερη αυτοπεποίθηση .



ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

Άσκηση βελτίωσης της αυθεντικότητας ‘Core values’ :

<http://webmedia.jcu.edu/advising/files/2016/02/Core-Values-Exercise.pdf>

13.5.8 Σύνοψη για την ενότητα ‘Συνέντευξη αξιολόγησης.

Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης είναι μια επίσημη συζήτηση μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου για να **αξιολογηθεί η απόδοση** του υπαλλήλου.

Οι στόχοι της συνέντευξης είναι να παρέχει **ανατροφοδότηση**, να βοηθήσει στην **ανάπτυξη δεξιοτήτων**, να **καθορίσει στόχους** για την επόμενη περίοδο και να διασφαλίσει τη **συμφωνία**.

Για να είναι αποτελεσματική, η συνέντευξη πρέπει να είναι βασισμένη σε **στοιχεία**, **υποστηρικτική** και να οδηγεί σε συγκεκριμένους **στόχους ανάπτυξης**.

Συμπερασματικά, η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης είναι μια σημαντική διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να **αναπτύξει** τις δεξιότητές του και να **βελτιώσει** την απόδοσή του.

13.6 Ανατροφοδότηση

Εισαγωγή



Η ανατροφοδότηση είναι βασικό μέρος της οργανωτικής επικοινωνίας. Όταν γίνεται σωστά συντελεί στην **βελτίωση επιδόσεων** και **επιτυχία** στους **στόχους**.

Σκοπός:



Η ενότητα δίνει κατευθύνσεις για **ανατροφοδότηση**, με έμφαση στις προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας και στις πιο κοινές τεχνικές.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Ορισμός ανατροφοδότησης
- ✓ Βασικές συμβουλές για άμεση χρήση που αφορούν την αποτελεσματική ανατροφοδότηση
- ✓ Κατανόηση τεχνικών και μεθόδων για επιτυχημένη ανατροφοδότηση



Έννοιες κλειδιά:

Προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας ανατροφοδότησης, πάροχος ανατροφοδότησης, αποδέκτης ανατροφοδότησης, αυθεντικότητα στην ανατροφοδότηση, τεχνική 3-2-1: τεχνική STAR, τεχνική ανατροφοδότησης SWOT, τεχνική MBO, τεχνική ανατροφοδότησης “σάντουιτς”



Επισήμανση

Η ανατροφοδότηση **δεν είναι επίπληξη** για ότι δεν έγινε σωστά αλλά **εργαλείο ανάπτυξης και επιτυχίας** και έτσι πρέπει να θεωρείται από τα δυο μέρη.

Το αυθεντικό ενδιαφέρον και η στάση συμπερίληψης βοηθά την συνεργασία και τη στοίχιση της ομάδος παρόχου - αποδέκτη



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Η ανατροφοδότηση είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Έχει ως στόχο να βοηθήσει το άτομο ή την ομάδα να βελτιώσει τις επιδόσεις του

13.6.1 Ανατροφοδότηση: προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας

(DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. 2006)

Για να είναι αποτελεσματική, η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι :

- *Έγκυρη* : Εστιάζει σε στοιχεία και συμπεριφορές, όχι σε προσωπικότητες, αξίες ή πεποιθήσεις
- *Συγκεκριμένη*: Να βασίζεται σε συγκεκριμένα παραδείγματα και γεγονότα.
- *Τεκμηριωμένη*: Να παρέχει σαφείς αποδείξεις για τις παρατηρήσεις.
- *Εποικοδομητική*: Να επικεντρώνεται στις δυνατότητες βελτίωσης.

- *Εγκαιρη*: Να δίνεται όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα σε σχέση με το υπό εξέταση γεγονός ή θέμα που αφορά .
- *Να μην είναι επικριτική, και να μην περιλαμβάνει προσωπικούς χαρακτηρισμούς.*
- *Συνδιαλακτική και αμφίδρομη* : Αφήνει χώρο για τοποθετήσεις και διαφορετικές προοπτικές.
- *Σε καθορισμένο περιβάλλον / χώρο χωρίς επικινωπιακό θόρυβο που ενοχεί την επικοινωνία .*

Η **αυθεντικότητα** στη στάση του παρόχου εξασφαλίζει ότι ο αποδέκτης **αισθάνεται** ότι η ανατροφοδότηση είναι **ειλικρινής** και υποκινείται από **θετικές προθέσεις** . Η χρήση της ενεργού ακρόασης δείχνει **ενδιαφέρον** για την άποψη του **αποδέκτη** και και υποκινεί την **συνεργασία**. Η **συμπερίληψη** και **ενθάρρυνση** του αποδέκτη να **μοιραστεί** τις **σκέψεις** και τα **συναισθήματά** του βοηθά στην ιδιοκτησία της μαθησιακής του ατζέντας. Η ανατροφοδότηση πρέπει να **επικεντρώνεται** στο **μέλλον**, στην **ανάπτυξη**, και περιλαμβάνει συγκεκριμένες κατευθύνσεις βελτίωσης που **εξερευνώνται** από **κοινού** .

Η παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης είναι μια επένδυση στο άτομο και βοηθά τη στοίχιση του με τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού .

Μερικές από τις πιο κοινές τεχνικές ανατροφοδότησης :

Τεχνική 3-2-1: Περιλαμβάνει την παροχή τριών θετικών συμπεριφορών ή αποτελεσμάτων του αποδέκτη, δύο πεδίων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν και μιας συγκεκριμένης δράσεως βελτίωσης.

Τεχνική STAR (Situation, Task, Action, Result) : Περιλαμβάνει την περιγραφή μιας συγκεκριμένης κατάστασης, των σχετικών δράσεων (που έλαβαν τόπο) και των των αποτελεσμάτων τους . Επιπλέον περιλαμβάνει πιθανά σημεία μάθησης και ανάπτυξης που μπορεί να προέκυψαν μέσα από την δράσεις που έλαβαν τόπο.

Τεχνική ανατροφοδότησης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats): Βασίζεται σε ανάλυση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών για να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν στρατηγικές για βελτίωση.

Τεχνική MBO(Management by objectives) : Χρησιμοποιεί τη διαδικασία καθορισμού στόχων, μέτρησης, επίτευξης και αξιολόγησης για να βοηθήσει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Τεχνική ανατροφοδότησης “σάντουιτς”: Είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την παροχή ανατροφοδότησης με τρόπο που είναι θετικός. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει την παροχή κάποιων θετικών στοιχείων, στη συνέχεια ανατροφοδότηση που αφορά κατευθύνσεις προς βελτίωση και τέλος ανατροφοδότηση των υπόλοιπων θετικών στοιχείων. Η τεχνική έχει τον κίνδυνο να μπερδέψει τον αποδέκτη.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις και βιωματικές δραστηριότητες (ενδεικτικά) :

- 1) <https://www.theatrefolk.com/blog/exercise-effective-peer-feedback>
- 2) <https://www.skillsconverged.com/blogs/free-training-materials/giving-feedback-exercise-power-of-positive-feedback>

13.6.2 Σύνοψη για την ενότητα ‘Ανατροφοδότηση’.

Η ανατροφοδότηση είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι συγκεκριμένη, τεκμηριωμένη, εποικοδομητική, έγκαιρη, συμπεριληπτική και σε καθορισμένο περιβάλλον.

Ο πάροχος πρέπει να είναι αυθεντικός και να μην είναι επικριτικός.

Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι επικεντρωμένη στο μέλλον και στην ανάπτυξη.

13.7 Συμβουλευτική & Coaching

Εισαγωγή



Η συμβουλευτική και το coaching είναι δύο παρόμοιες διαδικασίες παρέμβασης που βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους και να λύσουν προβλήματα.



Σκοπός:

Η ενότητα παρέχει μια εισαγωγή στη συμβουλευτική και το coaching, με έμφαση στις προϋποθέσεις επιτυχίας και τις βασικές δεξιότητες του coach /συμβούλου. Επιπλέον εξηγείται και η μέθοδος coaching GROW.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Η κατανόηση των παρακάτω εννοιών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- ✓ Κατανόηση εννοιών συμβουλευτικής και coaching
- ✓ Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του coaching
- ✓ Βασικές δεξιότητες coaching (& συμβουλευτικής)
- ✓ Μέθοδος coaching GROW: Δουλεύοντας με το GROW
- ✓ Συμβουλές και ιδέες για τη χρήση της μεθόδου GROW



Έννοιες κλειδιά:

Δέσμευση, ιδιοκτησία, ικανότητα ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, ικανότητα έμπνευσης και υποκίνησης, GROW coaching.

Επισήμανση

Η συμβουλευτική συνήθως (αλλά όχι πάντα) **επικεντρώνεται** στην **παροχή γνώσεων** και **καθοδήγησης** από έναν ειδικό, ενώ το coaching συνήθως ((αλλά όχι πάντα) **επικεντρώνεται** στη βοήθεια του ατόμου να βρει τις δικές του λύσεις.

Οι βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη συμβουλευτική και το coaching είναι η **ενεργητική ακρόαση**, η **ενσυναίσθηση**, η **αποδοχή** και **ικανότητες καθοδήγησης, ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων**. Ίσως όμως οι πιο βασική ικανότητα και στο coaching και στην συμβουλευτική είναι η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων και σύνδεσης

13.7.1 Ορισμοί και διαφορά συμβουλευτικής και coaching

Στην συμβουλευτική, ο σύμβουλος είναι ένας **ειδικός που παρέχει γνώση, υποστήριξη και καθοδήγηση** στον συμβουλευόμενο. Ο σύμβουλος βοηθά τον συμβουλευόμενο να κατανοήσει συγκεκριμένα προβλήματά, στα οποία είναι ειδικός, και να τα επιλύσει. Ο σύμβουλος συνήθως παίρνει θέση και τοποθετείται στο πρόβλημα, ενώ συχνά ο ρόλος του περιλαμβάνει το να οδηγήσει τον συμβουλευόμενο κατανοήσει κατανόηση και ίσως περιλαμβάνει και στήριξη για υλοποίηση αλλαγών.

Ο coach συνήθως (αλλά όχι πάντα) βοηθά τον coachee να **θέσει στόχους**, να αναπτύξει και εκτελέσει **σχέδια** δράσης και να **αξιολογήσει** την πρόοδο του. Ο coach **δεν είναι** απαραίτητα **ειδικός** στο θέμα, αλλά είναι **ειδικός** στο να **βοηθά** τον coachee να **αναπτύξει** την κατάλληλη διαδικασία σκέψης για να πετύχει τους στόχους του. Ο coach συνήθως (αλλά όχι πάντα) **δεν παίρνει θέση** στο θέμα ή πρόβλημα του coachee.

Συμπερασματικά, η συμβουλευτική περιλαμβάνει την **τοποθέτηση** του **συμβούλου** ως ειδικού στο θέμα του συμβουλευμένου ενώ στο coaching συνήθως ο coach **δεν**

τοποθετείται. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα όμως δεν καλύπτει όλες τις σχολές σκέψεις συμβουλευτικής ή coaching.

Τα δυο είδη είναι δράσεις παρέμβασης, είναι ιδιαίτερα συγγενή και τα όρια μεταξύ τους είναι ασαφή. Οι αρχές της παρεμβάσεως είναι σε γενικές γραμμές πολύ κοντά .



ΟΡΙΣΜΟΣ 1

Το coaching είναι μια διαρκής, συνεργατική και εμπιστευτική σχέση μεταξύ ενός coach και ενός coachee, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο coach παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και ενθάρρυνση στον coachee, ώστε να αναπτύξει τις ικανότητές του και να πετύχει τους στόχους του. ' (σύμφωνα με το International Coaching Federation -ICF)

13.7.2 Χαρακτηριστικά

Το coaching αποτελεί μια διαδικασία που στηρίζεται στην **αυτονομία** του **coachee**, που σημαίνει ότι ο coachee φέρει την ευθύνη για την υλοποίηση των δράσεων της ανάπτυξης του και την επίτευξή των προσωπικών του στόχων.

Στο επίκεντρο του coaching βρίσκεται επίσης η ιδέα της **συνεργατικής σχέσης**. Ο coach και ο coachee συνεργάζονται στενά, με στόχο την επίτευξη των σκοπών του coachee. Η **αμφίδρομη επικοινωνία** και στενή συνεργασία συνδράμει στην επίτευξη των στόχων του coachee, διαμορφώνοντας **θετική** και **υποστηρικτική** σχέση.

Το τρίτο σημαντικό χαρακτηριστικό του coaching είναι η **έμφαση** στη **δράση**. Ο coachee δεν παραμένει στο επίπεδο των σκέψεων και των σχεδίων, αλλά αναπτύσσει και υλοποιεί ένα σχέδιο δράσης για να επιτύχει τους στόχους του. Η πρακτική εφαρμογή και η συνεχής εκτέλεση είναι κρίσιμες για την μάθηση και την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Συνοψίζοντας, το coaching βασίζεται στην αυτονομία, τη συνεργασία και τη δράση, προσφέροντας πλαίσιο υποστήριξης και ανάπτυξης που επιτρέπει στα άτομα να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους .

13.7.3 Coaching : Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία του

Καίριο ρόλο διαδραματίζει η **δέσμευση** του coachee και η **ποιότητα** της **σχέσης** μεταξύ του coach και του coachee. Ωστόσο, η επιτυχία απαιτεί επίσης από τον coach τη **χρήση** συγκεκριμένων **δεξιοτήτων**.

Κάποιες από τις δεξιότητες αυτές είναι η **ενεργητική ακρόαση**, η **ενσυναίσθηση** που επιτρέπει στον coach να κατανοήσει τη θέση του coachee, τα συναισθήματά του, τα διλήμματα του και τις προσδοκίες του.

Η στάση **αποδοχής** επιτρέπει στον coach να αποδέχεται **αυθεντικά** τον coachee χωρίς κρίσεις ή επικρίσεις. Επιπλέον, η ικανότητα **ανάλυσης-σύνθεσης** προβλημάτων και οι δεξιότητες σχετικά με **τεχνικές ιδεών** και **επίλυσης προβλημάτων** αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τον coach.

Τέλος, η ικανότητα του coach να **εμπνέει** και να **υποκινεί**, που βασίζεται στην **αυθεντικότητα**, το **ενδιαφέρον** την **αυτοπεποίθηση** και την **αισιοδοξία**, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη αποτελεσμάτων στο coaching. Αυτές οι δεξιότητες συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος και τη διαμόρφωση εποικοδομητικών διαλόγων που οδηγούν σε αποτελέσματα Grant, A. M. (2011).

13.7.4 Coaching : Το εσωτερικό ‘παιχνίδι’ : Επίγνωση, Αποδοχή, Δράση, Επιμονή

Το coaching οδηγεί τον coachee σε **επίγνωση**, **αποδοχή**, **κινητοποίηση** και **επιμονή** για **δράση**. Αρχικά, η διαδικασία ξεκινά με την **επίγνωση** της τρέχουσας κατάστασης. Οι **στόχοι**, τα **εμπόδια** (συχνά εσωτερικά), και οι **δυνατότητες** αναγνωρίζονται μέσα από στοχευμένη συζήτηση ανάμεσα στον coach και τον coachee.

Στη συνέχεια, ο coachee **κατανοεί**, **αποδέχεται** πιθανούς **περιορισμούς** και αποφεύγει την αυτο-μομφή επιλέγοντας **πραγματολογικά** την καταλληλότερη **προοπτική** με την καθοδήγηση και στήριξη του coach.

Ο coach παροτρύνει και οδηγεί τον coachee να **αναλάβει δράση** για την επίτευξη των στόχων του και να **ενισχύσει** την αυτοπεποίθησή του μέσω της επίτευξης **γρήγορων επιτυχιών** όπου είναι εφικτό.

Η **επιμονή** και η **συνέπεια** του coachee στη **δράση** και η **προσαρμογή** του **σχεδίου** σύμφωνα με τις ανάγκες και τις **εξελίξεις** αποτελούν το κλειδί για την επίτευξη **βιώσιμων αλλαγών**. Μέσω αυτής της διαδικασίας, το coaching ενθαρρύνει την ενδυνάμωση του ατόμου και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

13.7.5 Μέθοδος coaching GROW

Η μέθοδος GROW (Whitmore, J. 2009) είναι ένα από τα πιο απλά πλαίσια coaching που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους. Το **GROW** είναι μια **διαλεκτική διαδικασία** μεταξύ του coach και του coachee.

Το διαπροσωπικό πλαίσιο της μεθόδου GROW

Η σχέση ανάμεσα στον coach και τον coachee εστιάζει σε στενή **συνεργασία** προς τον **στόχο**. Ο coach διαδραματίζει **υποστηρικτικό** ρόλο, είναι **ενθαρρυντικός**, **χωρίς** να παίρνει **θέση** ή πολύ περισσότερο να επιβάλλει τις απόψεις του.

Σημαντικό είναι ότι ο coachee αναδεικνύεται ως "**ιδιοκτήτης**" των αποτελεσμάτων, δηλαδή είναι αυτός που φέρει την **ευθύνη** για την **επίτευξη** των **στόχων** του, ενώ ο **coach** αποτελεί **καθοδηγητικό** παράγοντα .

Η κινητήρα δύναμη για την επίτευξη των στόχων είναι η δράση του coachee. Η αμοιβαία αποδοχή, η έλλειψη κριτικής, καθώς και η αυθεντικότητα και διαφάνεια είναι ζωτικές αξίες στη διαδικασία του coaching, διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας που ευνοεί την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη του coachee (Berger, L. 2003).

Τα τέσσερα στάδια της μεθόδου GROW είναι τα εξής:

1. *Goal*: Κατανόηση **στόχου** που θέλει να επιτύχει ο coachee.
2. *Reality*: Η τρέχουσα **κατάσταση** του coachee σε σχέση με τον στόχο του.
3. *Options*: Οι πιθανές **λύσεις** (δράσεις) για να επιτευχθεί ο στόχος.
4. *Will*: Το **σχέδιο δράσης** και η **δέσμευση** του coachee για την επίτευξη του στόχου.

Δουλεύοντας με το GROW - η διαδικασία.

Στο πρώτο στάδιο, "Στόχος," καθορίζεται ο στόχος, ο οποίος πρέπει να είναι **συγκεκριμένος** και **μετρήσιμος** . Αυτός ο στόχος αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας, καθώς πρέπει να αντανakλά τις προσωπικές **επιθυμίες** και **ανάγκες** του coachee. Ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: Τι πρέπει να επιτευχθεί; Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία;

Στο δεύτερο στάδιο "Πραγματικότητα," αναλύεται η **τρέχουσα κατάσταση** του coachee, καθώς και οι **παράγοντες** που επηρεάζουν την **ικανότητα επίτευξης** του στόχου. Αυτό το στάδιο βοηθά στην κατανόηση του **πλαισίου** στο οποίο θα λειτουργήσει η **διαδικασία**. Ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση; Τι παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητα επίτευξης του στόχου; Ποιους από αυτούς

μπορούμε να ελέγξουμε και ποιους όχι; Γιατί δεν μπορεί να ελεγχθούν κάποιοι παράγοντες και μήπως θα μπορούσαν να επηρεασθούν κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις ;

Στο τρίτο στάδιο, "Επιλογές," εξετάζονται διάφορες εναλλακτικές **επιλογές** για την επίτευξη του στόχου, ενώ αναλύονται τα **πλεονεκτήματα** και τα **μειονεκτήματα** της κάθε επιλογής. Ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: Ποιες είναι οι διαφορετικές επιλογές; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε επιλογής;

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, τη "Δέσμευση," ο coachee αναπτύσσει ένα σχέδιο δράσης που πρέπει να ακολουθήσει για την επίτευξη του στόχου. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ορίζονται τα βήματα, οι χρονικές προθεσμίες και οι μέθοδοι μέτρησης της προόδου. Ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν: Τι θα γίνει για την επίτευξη του στόχου; Πότε θα γίνει αυτό; Πώς θα μετρηθεί η πρόοδος; Κάθε ένα από αυτά τα στάδια αντιπροσωπεύει ένα κρίσιμο βήμα προς την επίτευξη των στόχων του coachee, παρέχοντας δομημένη καθοδήγηση και ευκαιρίες για αντανάκλαση, μάθηση και αυτογνωσία.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ ΜΕ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Ασκήσεις ενσυναίσθησης του Daniel Goleman: Ασκήσεις 4 & 5

https://drive.google.com/drive/folders/0B7K7m0oyOBJST2dXM3dWdEtiaE0?resourcekey=0-IGFOWGpF0_wiMyaft7EZzg&usp=sharing

Ερωτηματολόγια ενσυναίσθησης:

https://greatergood.berkeley.edu/quizzes/take_quiz/empathy

<https://psychology-tools.com/test/empathy-quotient>

Αντανάκλαση χρησιμοποιώντας το μοντέλο GROW :

<https://www.performanceconsultants.com/self-coaching-using-grow-model-worksheet>

13.7.6 Σύνοψη για την ενότητα 'Συμβουλευτική και coaching'.

Συμβουλευτική και coaching: Δύο διαδικασίες που βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους. Συνοπτικά, η συμβουλευτική παρέχει υποστήριξη και

καθοδήγηση **από έναν** ειδικό, ενώ το **coaching** καθοδηγεί **το άτομο να βρει και να εκτελέσει τις** δικές του λύσεις.

Η μέθοδος GROW είναι ένα πλαίσιο coaching που βασίζεται στα τέσσερα στάδια: στόχος, πραγματικότητα, επιλογές και δέσμευση.

Βιβλιογραφία Ενότητας

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Performance appraisal: A review of the literature. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-477.

"Conflict Management: A Communication Skills Approach" από τον Ronald J. Kramer (Pearson, 2023)

Cialdini, R. B. (2006). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Dillard, J. P., & Pfau, M. (2002). *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 197-211). New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Miller, G. R., & Boster, F. J. (1986). *Persuasion: Processes, concepts, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (4th ed.). London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

"Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" από τον Roger Fisher, William Ury και Bruce Patton (Penguin Books, 2012)

"The Mediation Handbook: A Guide for Practitioners" από τον Christopher Moore (Jossey-Bass, 2022)

Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (2013). *Negotiation* (4th ed.). Free Press.

Carnevale, P. J., & Johnson, D. W. (2019). Improving negotiation skills (3rd ed.). Sage Publications.

Karrass, C. L. (2019). Winning through negotiation (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2014). Negotiation: Concepts, strategies, and applications (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Thompson, L. L., & Zartman, I. W. (Eds.). (2009). The negotiated state: Capturing international bargaining. Cambridge University Press.

Berger, L. (2003). The GROW model: A practical guide to coaching and mentoring. New York, NY: McGraw-Hill.

Grant, A. M. (2011). The coaching habit: Motivating people to change their behavior in work and life. New York, NY: Penguin Books.

Jackson, P. (2014). The GROW coaching model: A practical guide for leaders and managers. London, UK: Kogan Page.

Lane, D. (2008). The GROW coaching model: A practical guide for managers. London, UK: Kogan Page.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2012). Ελληνική Γλώσσα: Ιστορία - Γραμματική - Συντακτικό - Ορθογραφία - Ορθογραφία. Αθήνα: Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας.

Schramm, W. (1954). The process and effects of communication. Urbana: University of Illinois Press.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press.

Berger, C. R., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality. New York: Anchor Books.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). Pragmatics of human communication. New York: Norton.

DeVito, J. A. (2017). The interpersonal communication book (14th ed.). Boston, MA: Pearson.

West, R., & Turner, L. H. (2018). *Introducing communication theory: Analysis and application* (7th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Education.

Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2017). *Interpersonal communication: Concepts and skills* (11th ed.). Boston, MA: Pearson.

Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and test. *Strategic Management Journal*, 10(2), 159-179.

Thomas C. Rowe and Kenneth M. Messmer (2000). The Effects of Rapport on Trust, Cooperation, and Negotiation Success . *Journal of Applied Social Psychology*.

Brené Brown (2010), *Η δύναμη της αυθεντικότητας*. Random House, ISBN: 978-0-307-46483-

The Power of Listening: A Practical Guide to Active Listening by Mark Goulston and Joseph Grenny (2009)

How to Listen Effectively: A Simple Guide to Active Listening by Mark Goulston and Joseph Grenny (2013)

Brown, B. (2010). *Η δύναμη της αυθεντικότητας*. Αθήνα: Διόπτρα.

Knapp, M. L., & Vangelisti, A. L. (2016). *Καθημερινή επικοινωνία*. Αθήνα: Gutenberg.

Tannen, D. (2008). *Οι κώδικες της επικοινωνίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.