

Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα

Σαββατού Τσολακίδου

Δρ Εκπαιδευτικός & Κοινωνιολόγος. Επιστημονικό προσωπικό του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, πρώην Εμπειρογνώμονας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης και Κοινωνικών υποθέσεων

Εισαγωγή

Η διαχείριση των ικανοτήτων που περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και αξίες και συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης στη διοίκηση δημοσίων οργανισμών αναδείχθηκε πρώτιστα στον ιδιωτικό τομέα, ως απόρροια των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών και των αλλαγών του οργανωσιακού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η αναγκαιότητα αυτή αποτέλεσε την βάση για την ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένων στις ικανότητες και την διαχείρισή τους (Competency-Based Human Resource Management) τα οποία σταδιακά επεκτάθηκαν και στον Δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα μετά το 2000, και αποτελούν πλέον στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης. Ουσιαστικά, πρόκειται για εργαλεία του μάνατζμεντ που επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των στελεχών. Οδήγησαν με αυτόν τον τρόπο στην αναζήτηση ενός νέου προφίλ εργαζομένων, ικανών να ανταποκρίνονται και να υποστηρίζουν την προσπάθεια των οργανισμών για βελτίωση της απόδοσης και αριστεία.

Προς μια νέα καινοτόμα πολιτική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση αναδεικνύουν το ανθρώπινο δυναμικό σε καταλύτη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Διαμορφώνεται σταδιακά ένα νέο πλαίσιο το οποίο επηρεάζει τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και επιβάλλει ένα νέο τρόπο διοίκησής του. Οι γνώσεις, ικανότητες δεξιότητες, αξίες και στάσεις στο χώρο εργασίας, τίθενται στο επίκεντρο διαρθρωτικών αλλαγών. Όλο και σε περισσότερες υπηρεσίες και οργανισμούς, ιδιαίτερα του δημόσιου τομέα, διαπιστώνεται το πέρασμα από το γραφειοκρατικό μοντέλο στην στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο επίκεντρο της εφαρμογής των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού, βασικές συνιστώσες του νέου συστήματος διοίκησης αποτελούν η ανάπτυξη διοικητικών, κοινωνικών και τεχνικών ικανοτήτων, η παρακίνηση, ενδυνάμωση και επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού για ουσιαστική συμμετοχή στις διαδικασίες και στην απόδοση των οργανισμών.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές του 1970, όταν για πρώτη φορά ο McClelland (1973) και άλλοι αναγνώρισαν τις ικανότητες ως πρωταρχικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση στο χώρο εργασίας. Αργότερα, ο Boyatzis (1982), προσδιόρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς

στο χώρο εργασίας προκειμένου αυτό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης και να οδηγηθεί στα επιθυμητά αποτελέσματα. Στην σύγχρονη εποχή, οι ικανότητες αποτελούν μια ευρύτερη έννοια που συμπεριλαμβάνουν δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές και αξίες. Ως σημαντικές ομάδες ικανοτήτων ορίζονται η διαχείριση στόχων και δράσεων, η διοίκηση υφισταμένων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης, κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας. Το 2006, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο όρισε το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ικανοτήτων στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, προσδιορίζοντας οκτώ βασικές ικανότητες των πολιτών, μεταξύ άλλων, τις μαθηματικές και ψηφιακές ικανότητες, τις μεταγνωστικές, την επικοινωνία, την επιχειρηματικότητα, τις κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη, την πολιτιστική γνώση και έκφραση. Στη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι ικανότητες αυτές του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας (Grugulis & Stoyanova, 2011), κατηγοριοποιούνται σε αυτές που αφορούν στις κοινωνικές ή και διαπροσωπικές ικανότητες (social and interpersonal) και στις τεχνικές (technical) ή οργανωσιακές (contextual) ικανότητες.

Στο δημόσιο τομέα, η διοίκηση ικανοτήτων εφαρμόζεται συστηματικά από το 2000. Αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στο βαθμό που αναδεικνύει τις ικανότητες εκείνες που είναι αναγκαίες για την βελτίωση της απόδοσής τους. Ουσιαστικά επιδιώκει την εξοικείωση, την επιμόρφωση, την αφοσίωση και την δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού αλλά και ενός εκάστου στελέχους.

Αρκετές χώρες έχουν ενσωματώσει το μοντέλο ικανοτήτων στον εθνικό τους σχεδιασμό για τη λειτουργία και την διοικητική τους οργάνωση. Τα μοντέλα ικανοτήτων διαφοροποιούνται σε κάθε χώρα, σύμφωνα με σχετική μελέτη του ΟΟΣΑ (2010), έχοντας ως κοινό σημείο την εισαγωγή αλλαγών στην Δημόσια Διοίκηση. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η Αυστραλία και το Βέλγιο οι οποίες έδωσαν έμφαση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Στον ευρωπαϊκό χώρο, η Δανία σχεδίασε και παρέχει ένα διαφανές πλαίσιο στα στελέχη του δημοσίου το οποίο αναδεικνύει τις προτεραιότητες ανάπτυξης και βελτίωσης των εργαζομένων σε συνδυασμό με στόχους της διοίκησης. Η Γαλλία, έθεσε στο επίκεντρο την ανάγκη μετάβασης από το κλασσικό γραφειοκρατικό μοντέλο στο σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης, ενώ η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο προτάσσουν την ανάγκη προσαρμογής της διοίκησης στις νέες προκλήσεις της εποχής. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) δίνουν ιδιαίτερο βάρος στις ικανότητες των ανώτερων στελεχών με σκοπό τον σχεδιασμό και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Με τα παραδείγματα αυτά, αναδεικνύονται οι βασικοί λόγοι υιοθέτησης και αξιοποίησης διαφορετικών πλαισίων ικανοτήτων ανάμεσα στις επιμέρους χώρες, οι οποίοι εξαρτώνται είτε α) με τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας που σχετίζονται με την οργάνωση των υπηρεσιών της, είτε β) με τον τρόπο παρέμβασης ο οποίος είναι, τις περισσότερες φορές, διαφορετικός εξ αιτίας της διαφορετικής οργάνωσης της διακυβέρνησης (επίπεδα, διάρθρωση, συνδέσεις).

Η δυναμική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού βάσει Πλαισίου Ικανοτήτων (Π.Ι.)

Το μοντέλο διοίκησης βάσει Π.Ι. (Competency Framework- CF) αξιοποιεί τις ικανότητες ως μέσο για την αλλαγή κουλτούρας στο πλαίσιο της υπηρεσίας, ως βασικό

εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και της ιεραρχίας και συμβάλλει στην απασχολησιμότητα και εθελοντική κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Ενισχύει συγχρόνως την αυτοεκτίμηση και προσωπική ευθύνη του δημοσίου υπαλλήλου στην επίτευξη των προσωπικών και των επαγγελματικών τους στόχων.

Το Π. Ι. (CF) αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού:

1. της διοίκησης της απόδοσης
2. των προσλήψεων και επιλογής προσωπικού,
3. της ανάπτυξης και κατάρτισης, επαγγελματικής σταδιοδρομίας και προαγωγής,
4. της σύνδεσης με πρόσθετες αμοιβές για παρακίνηση και επιβραβεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Οργάνωσης.

Όσον αφορά στην διοίκηση της απόδοσης, οι ικανότητες αποτελούν κριτήρια ανάδειξης των κατάλληλων ατόμων για την πλήρωση μιας θέσης. Για τις προσλήψεις και τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού ακολουθούνται εξεταστικές διαδικασίες, συνεντεύξεις και άλλες μέθοδοι για να αναδεικνύονται οι ικανότητες που διακρίνουν τα άτομα με υψηλή απόδοση. Η αξιοποίηση του ΠΙ στην επιμόρφωση μπορεί να συμβάλει, μέσω της δια βίου μάθησης, στην διαμόρφωση προσωπικών πλάνων και να συνδέσει εκπαιδευτικές και επαγγελματικές διαδρομές. Επίσης, η σύνδεση της αμοιβής σύμφωνα με τα αποτελέσματα απόδοσης και το επίπεδο ικανοτήτων των υπαλλήλων (competency-based pay) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας που εφαρμόζονται στην διοίκηση.

Μια βασική συνιστώσα είναι η αλλαγή εστίασης του συστήματος και η μετάβαση από ένα σύστημα που βασίζονταν στο οργανισμό και τις προβλεπόμενες διαδικασίες του (εκροές), προς ένα σύστημα που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ικανότητες του (εισροές). Συνέπεια του γεγονότος αυτού είναι όχι μόνο να αναβαθμίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά να αλλάζει ταυτόχρονα η διοικητική κουλτούρα του οργανισμού καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό υπεύθυνο για την ποιοτική και αποδοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Διαφαίνεται ότι η αξιοποίηση του Π.Ι. επιφέρει ένα σαφέστατο μετασχηματισμό του συνόλου των λειτουργιών και διεργασιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο. Ο εργαζόμενος οδηγείται σε μια κατεύθυνση συνεχούς και δια βίου αυτοβελτίωσης και αυτορρύθμισης των ικανοτήτων του κατανοώντας τις ανάγκες που προκύπτουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και την στρατηγική και επιχειρησιακή στόχευσή του.

Οι απαιτούμενες γνώσεις του υπαλλήλου εμπλουτίζονται με δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές αλλά και αξίες που αναμένεται κανείς να έχει ανάλογα με την θέση εργασίας. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι κατά συνέπεια ένα δυναμικό εργαλείο το οποίο απαιτείται να επικαιροποιείται ανάλογα με τους οργανωσιακούς στόχους της υπηρεσίας και τις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αν και συχνά, εκπονείται ένα γενικό πλαίσιο ικανοτήτων (Generic Competency Framework) που εκτός από τις ικανότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία σε διάφορους τύπους θέσεων εργασίας περιλαμβάνει και δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η επίλυση συγκρούσεων και άλλες και ο υπάλληλος καλείται να λειτουργήσει σε ένα διαφανές και αξιοκρατικό πλαίσιο εντός του οργανισμού.

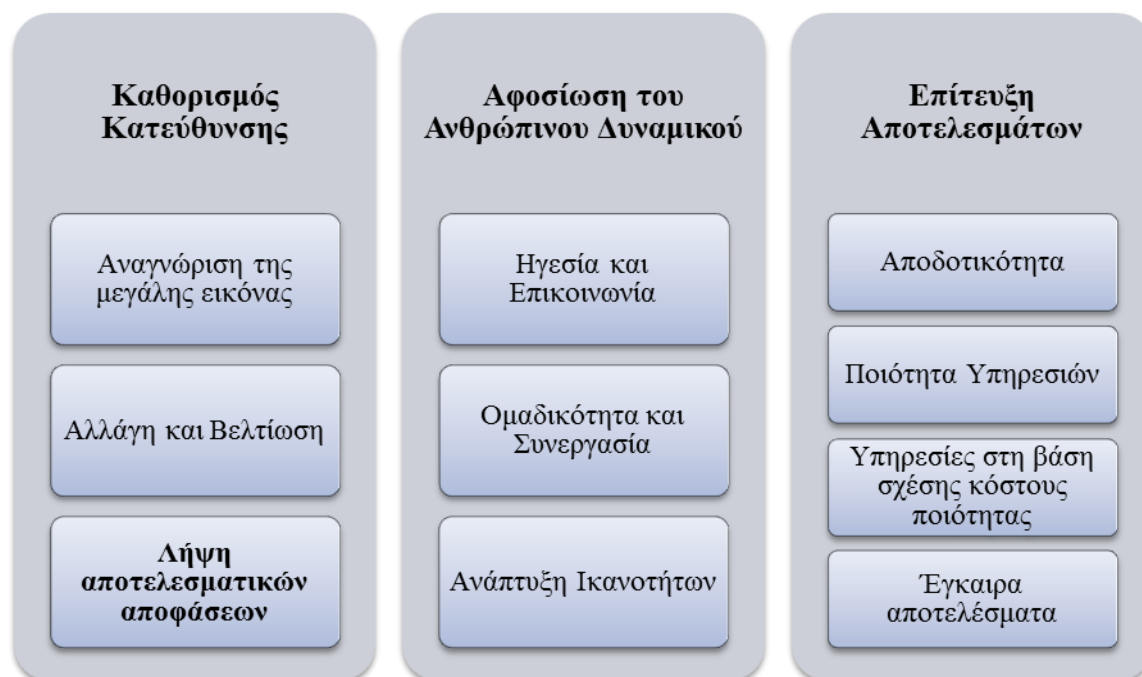
Η αξιοποίησή Π.Ι. είναι ιδιαίτερα σημαντική στις περιπτώσεις σχεδιασμού και σύνδεσης στόχων με το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα στις περιπτώσεις έντονων δημογραφικών αλλαγών, περιόδους οικονομικής κρίσης με τις επακόλουθες επιπτώσεις της, γήρανσης του ανθρώπινου δυναμικού και μαζικών συνταξιοδοτήσεων καθώς και σε περιπτώσεις υπηρεσιών όπου το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται πλεονάζον και απαιτείται ανακατανομή αρμοδιοτήτων ή εθελούσια κινητικότητα.

Ενδεικτικά παραδείγματα Πλαισίου Ικανοτήτων σε διεθνές επίπεδο

Στο Ηνωμένο Βασίλειο

Το Π.Ι. για το δημόσιο τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει αναπτυχθεί για να υποστηρίξει τόσο το Σχέδιο Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης όσο και για να συνεισφέρει στο σύστημα διοίκησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Civil Service Human Resources, 2012). Το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει τις ικανότητες ως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που οδηγούν σε επιτυχημένη απόδοση και αφορούν όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Οι ικανότητες είναι διακριτές και σωρευτικές (επίδειξη των αποτελεσματικών συμπεριφορών που παρατηρούνται για αυτή την ικανότητα σε κατώτερες διοικητικές βαθμίδες), καθορίζουν το "πώς" θα χρειαστεί να εργαστεί ο δημόσιος υπάλληλος για να επιτύχει τους στόχους του και το "τι" χρειάζεται να κάνει. Θέτει επίσης τις αξίες (ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αμεροληψία, αντικειμενικότητα) στο επίκεντρο της εργασίας κάθε δημόσιου υπαλλήλου.

Το εφαρμοζόμενο πλαίσιο ικανοτήτων περιλαμβάνει δέκα ικανότητες που ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες και για κάθε μια από αυτές τις ικανότητες υπάρχει ένας αριθμός συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε αποτελεσματική ή μη επίδειξη της συγκεκριμένης ικανότητας, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 1: Πλαίσιο Ικανοτήτων στο Ηνωμένο Βασίλειο (Πηγή: Civil Service Human Resources, 2012)

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ)

Το Π.Ι των ΗΠΑ αφορά στην επιλογή ανώτερων στελεχών και χρησιμοποιείται κατά την διαδικασία επιλογής των υποψηφίων οι οποίοι καλούνται να στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου το οποίο δίνει έμφαση σε 5 ενότητες ικανοτήτων (διοίκηση αλλαγών, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμό στα αποτελέσματα, δημιουργία συμμαχιών, επιχειρησιακή ευφυΐα) συνοψίζονται στο Σχήμα που ακολουθεί:



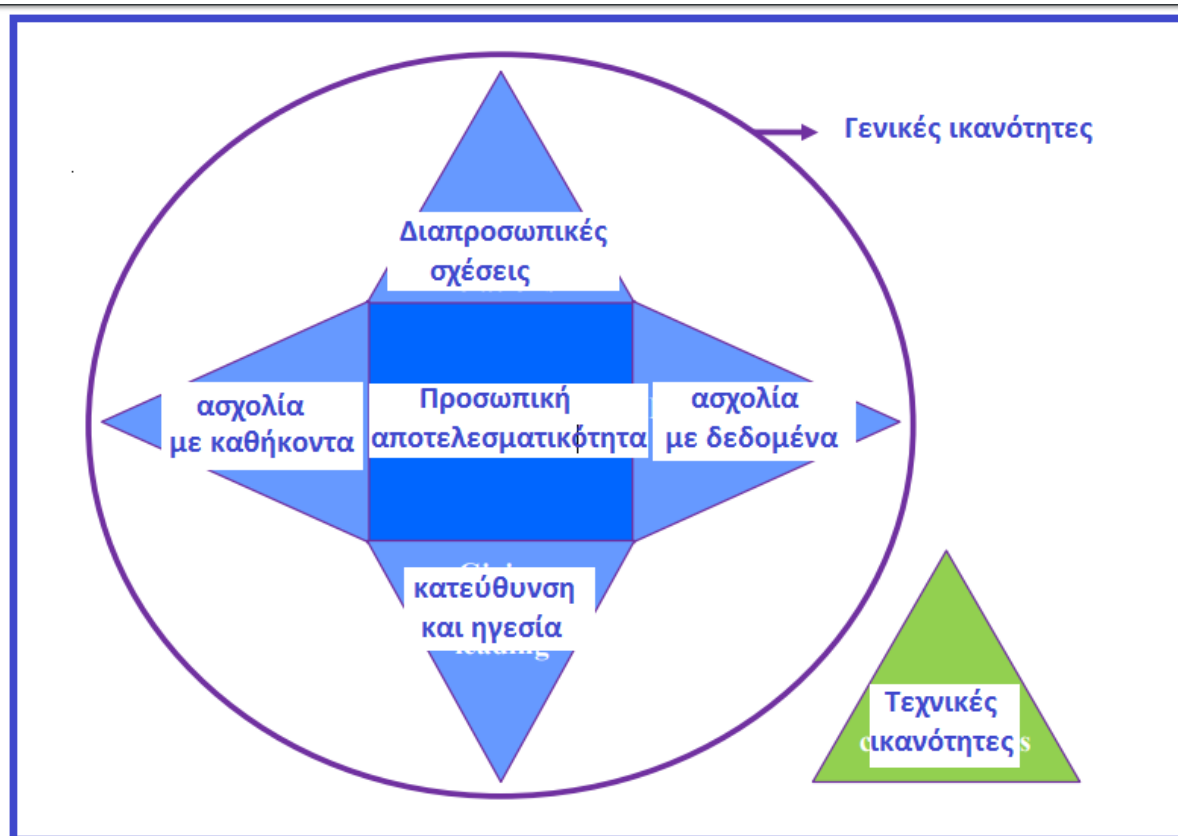
Σχήμα 2: Πλαίσιο Ικανοτήτων στις Η.Π.Α.
Πηγή: De Beeck and Hondeghe, OECD, 2010.

Στην Ομοσπονδιακή Διοίκηση του Βελγίου

Στο Βέλγιο, η Ομοσπονδιακή Διοίκηση έχει υιοθετήσει το μοντέλο Ικανοτήτων με τίτλο 5+1, το οποίο περιλαμβάνει 5 ενότητες γενικών ικανοτήτων και μια ενότητα τεχνικών. Οι γενικές ικανότητες αφορούν κυρίως ικανότητες που επηρεάζουν την συμπεριφορά και δεν συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας ενώ οι τεχνικές σχετίζονται κυρίως με τις ιδιαιτερότητες τη θέσης, και περιγράφονται στο περίγραμμα της θέσης. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι γενικές ικανότητες (generic competences):

Κάθε ικανότητα αντιστοιχίζεται με αποτελεσματική συμπεριφορά η οποία ενέχει τη θέση μετρήσιμου δείκτη και ο οποίος διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας των υπαλλήλων. Οι διάφοροι ορισμοί των ικανοτήτων και των δεικτών έχουν προσαρμοστεί στην κουλτούρα και τις ιδιαιτερότητες της ομοσπονδιακής διοίκησης της χώρας και επικαιροποιήθηκαν το 2009. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί, περιλαμβάνεται η ανάλυση των ικανοτήτων σε επιμέρους στάσεις και συμπεριφορές στο χώρο εργασίας. Οι πρώτες πέντε σειρές ικανοτήτων αναφέρονται στους

υπαλλήλους και ιεραρχούνται ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας για την απόκτησή τους, ενώ οι δύο τελευταίες σειρές (κατανόηση του οργανισμού, διαχείριση οργανισμού ολοκλήρωση στόχων, κλπ) αφορούν στελέχη της ιεραρχίας, προϊσταμένους και Διευθυντές και η τελευταία (ανάπτυξη οράματος, καθοδήγηση, ανάπτυξη δικτύων, συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού) αφορά τους Γεν. Διευθυντές. Οι ικανότητες αυτές αναδεικνύουν την επίπτωση που μπορούν να έχουν στην αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών.



Source: FOD P&O, 2009c

Σχήμα 3: 5+1 Μοντέλο Ικανοτήτων της Ομοσπονδιακής Διοίκησης του (Διαμόρφωση σχήματος στα ελληνικά από Op de Beeck, S., Hondeghem, A. (2010).

Αν και στο αρχικό Π.Ι. ορισμένες ικανότητες δεν περιλαμβάνονταν, προστέθηκαν κατά την επικαιροποίηση του, το 2009 (Op de Beeck & Hondeghem, 2010). Ενσωματώθηκαν αξίες όπως η διαφορετικότητα, η βιώσιμη ανάπτυξη και η ευημερία των υπαλλήλων. Πέντε ολοκληρωμένες βασικές ικανότητες (ομαδική συνεργασία, δράση προσανατολισμένη στην υπηρεσία, επίδειξη αξιοπιστίας, επίτευξη στόχων και προσωπική ανάπτυξη) τέθηκαν σε συνάρτηση με τις πέντε ενότητες Ικανοτήτων του Πλαισίου. Οι απαιτούμενες ικανότητες, από το 2008, περιλαμβάνονται στο περίγραμμα εργασίας κάθε θέσης και έχουν καταγραφεί σε ομοσπονδιακό επίπεδο σε ενιαία πλατφόρμα δεδομένων. Επιπλέον, οι ικανότητες ηγεσίας κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις δράσεις τριών διακριτών επιπέδων διαχείρισης: το πρώτο που αφορά γενικά στους υπαλλήλους, το μεσαίο επίπεδο της ιεραρχίας και το ανώτατο επίπεδο της διοίκησης.

Πίνακας 1: Πλαίσιο Ικανοτήτων της Ομοσπονδιακής Διοίκησης του Βελγίου

Ασχολία με πληροφορίες	Ασχολία με καθήκοντα	Κατεύθυνση/ Ηγεσία	Διαπροσωπικές σχέσεις	Ατομική αποτελεσματικότητα
Κατανόηση δεδομένων	Εκτέλεση εργασιών	Μοίρασμα τεχνογνωσίας	Επικοινωνία	Επίδειξη σεβασμού
Αφομοίωση δεδομένων	Δομή εργασίας	Υποστήριξη	Ενεργή ακρόαση	Προσαρμοστικότητα
Ανάλυση δεδομένων	Επίλυση προβλήματος	Διαχείριση υπαλλήλων	Ομαδική εργασία	Επίδειξη αξιοπιστίας
Ενσωμάτωση δεδομένων	Λήψη απόφασης	Παροχή κινήτρων	Εργασία προσανατολισμένη στην υπηρεσία	Επίδειξη δέσμευσης
Καινοτομία	Διοργάνωση	Προπονητική/ ανάπτυξη	Συμβουλευτική	Διαχείριση στρες
Ενεργοποίηση	Διαχείριση της υπηρεσίας	Χτίσιμο ομάδων	Επιρροή	Προσωπική ανάπτυξη
Κατανόηση οργανισμού	Διαχείριση του οργανισμού	Διαχείριση ομάδων	Χτίσιμο σχέσεων	Ολοκλήρωση στόχων
Ανάπτυξη οράματος	Καθοδήγηση του οργανισμού	Έμπνευση	Χτίσιμο δικτύων	Συμμετοχή στις λειτουργίες του οργανισμού

Πηγή: *FODP&O, 2009c, μετάφραση από Op de Beeck, S., Hondelghem, A. (2010).*

Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ολλανδία και η Εσθονία, τα αντίστοιχα Πλαίσια Ικανοτήτων διαφοροποιούνται ανάλογα με την ιστορική εξέλιξη της δομής της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησής τους. Η Εσθονία, αξιοποιεί από το 2005, το ΠΙ για την αξιολόγηση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, ενώ στην Ολλανδία το εφαρμοζόμενο ΠΙ, είναι διαφορετικό στην κεντρική διοίκηση με αυτό που εφαρμόζεται στις 13 περιφέρειες της χώρας. Όμως, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες εναρμονισμού του εφαρμοζόμενου ΠΙ σε εθνικό επίπεδο.

Η διαδικασία αξιολόγησης και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Ν.4369/2016)

Στην Ελλάδα, με τον πρόσφατο Ν. 4369/2016 για το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια- αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της ΔΔ), τα στελέχη απαιτείται να είναι (i) ικανά στη λήψη αποφάσεων, (ii) στην επίλυση προβλημάτων, (iii) στην πρωτοβουλία και τις καινοτομίες, (iv) στην αποτελεσματικότητα και επίτευξη στόχων προς όφελος της λειτουργίας του οργανισμού σε συνθήκες κρίσης. Οι ικανότητες αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο στην αξιολόγηση των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών και ο Ν. 4369/2016 προβλέπει την αξιολόγησή τους με βάση τρεις κατηγορίες κριτηρίων, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2: Αξιοποίηση ικανοτήτων στο ελληνικό σύστημα

Α.ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Β.ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΗΚΟΤΗΤΑ
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διαχείριση κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων
Ανάληψη ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

Οι παραπάνω ικανότητες έγινε προσπάθεια να αντιστοιχηθούν με επιμορφωτικά προγράμματα που παρέχονται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) στα οποία οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν με προσωπική πρωτοβουλία και βούληση. Η σύνδεση με τις ανάγκες της υπηρεσίας για την εξυπηρέτηση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων εξυπηρετείται μέσω αιτημάτων των Τμημάτων Εκπαίδευσης Προσωπικού και μέσω συμφωνιών που υπογράφονται με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Διαπιστώνεται ότι νομοθετικά, οι ικανότητες αποτελούν σημαντική συνιστώσα της αξιολόγησης προσωπικού και της αξιολόγησης για τις προαγωγές. Όμως, το προτεινόμενο σύστημα πρέπει συγχρόνως να γίνει αποδεκτό από τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπροσθέτως, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη συστημική παρέμβαση στο πλαίσιο της οποίας το Π.Ι. να επιτρέπει τον αποτελεσματικό συνδυασμό αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, τον συντονισμό της στρατηγικής με τα μέτρα και τις δράσεις που θα οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα με συμπληρωματικές ολοκληρωμένες εκπαιδευτικές διαδρομές και επιβραβεύσεις ή ακόμη και πρόσθετες αμοιβές.

Αντί για συμπέρασμα: για ένα Ελληνικό Πλαίσιο Ικανοτήτων

Είναι σαφές ότι στο σύγχρονο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (VUCA world, αρχικά των *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*, HBR,2014), η διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού με βάση ένα γενικό Πλαίσιο Ικανοτήτων, αποτελεί αποτελεσματικό “όχημα” εισαγωγής και εφαρμογής αλλαγών διοικητικής και οργανωσιακής φύσης (ΟΟΣΑ, 2011). Το πλαίσιο ικανοτήτων για να εφαρμοστεί στην Ελλάδα αλλά και σε οποιαδήποτε χώρα, απαιτεί μελέτη, διαβούλευση με τους εργαζόμενους και κατανόηση της προστιθέμενης αξίας του στους ίδιους τους υπαλλήλους αλλά και ευρύτερα στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Η εφαρμογή του Πλαισίου, μπορεί να είναι αποτελεσματική διότι θα προάγει την αλλαγή κουλτούρας προς ένα σύστημα διοίκησης πιο ανθρωποκεντρικό που βασίζεται στην αυτορρύθμιση και αυτοδέσμευση των στελεχών με βάση κοινά πρότυπα, κοινή γλώσσα επικοινωνίας των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ τους καθώς και με πρόβλεψη διαδικασιών για επαγγελματικές και εκπαιδευτικές διαδρομές που θα διευκολύνουν στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Επιπλέον, οι υπάλληλοι εκτός του ότι θα αντιμετωπίζονται με ένα δικαιότερο, διαφανές και αξιοκρατικό σύστημα, θα κατανοούν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού και θα μπορούν να προδιαγράψουν τον δικό τους ατομικό ρόλο στο πλαίσιο της επίτευξης των γενικότερων στόχων της υπηρεσίας.

Σχετικά με τις προαγωγές και επιλογές στελεχών σε θέσεις ευθύνης, οι ικανότητες θα διασφαλίζουν την δυνατότητα τα στελέχη και τα στελέχη σε θέσης ευθύνης να εντοπίζουν μεθόδους και διαδικασίες παρακίνησης των υπαλλήλων και να παρέχουν ταυτόχρονα διαφανή και κατάλληλα κριτήρια για την λήψη αποφάσεων, την επιλογή, αξιολόγηση της απόδοσης και τον προγραμματισμό της κατάρτισης και προσωπικής ανάπτυξης των υπαλλήλων που διοικούν.

Τέλος, για την Δημόσια Υπηρεσία, η αξιοποίηση Π.Ι. θα επιτρέπει τον προσδιορισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων που χρήζουν βελτίωσης, την αντιστοίχιση των απαιτήσεων και στόχων της υπηρεσίας με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού και τις ικανότητές του.

Όλα τα παραπάνω καθώς οι διεθνείς προσεγγίσεις και πρακτικές, μας επιτρέπουν να διατυπώσουμε ένα συγκεκριμένο σχέδιο Πλαισίου Ικανοτήτων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Σ. Τσολακίδου και άλλοι, 2017). Το σχέδιο αυτό μπορεί να δομηθεί με βάση τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ να δομείται, με ιεραρχική διάκριση, γύρω από τις έννοιες Ικανότητα-Δεξιότητα-Στάση-Αξίες,
- ✓ να αναλύεται τόσο σε γνώσεις όσο και σε δεξιότητες, στάσεις συμπεριφορές και αξίες,
- ✓ να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των στελεχών της διοικητικής ιεραρχίας,
- ✓ να εξελίσσεται στα διαφορετικά διοικητικά επίπεδα (Γενικοί Δντες/τριες, Δντες/τριες, Προϊστάμενοι/μένες και Υπάλληλοι) και να συνδέεται με επιμορφωτικά προγράμματα που θα είναι σπονδυλωτά και διαβαθμισμένα σε επίπεδα, κατά το πρότυπο BIAS (Basic, Intermediated, Advanced, Specific) ως προς το περιεχόμενο και στα οποία θα αξιοποιούνται εκπαιδευτικές τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων, ανάλογα με τις ανάγκες των ομάδων στόχου,
- ✓ να περιέχει πλήρη περιγραφή των απαιτούμενων συμπεριφορών, τις οποίες θα πρέπει να επιδείξει σε κάθε περίπτωση ο εργαζόμενος της δημόσιας διοίκησης,
- ✓ να διαβαθμίζονται οι συμπεριφορές αυτές σε δύο διαφορετικά επίπεδα: Το πρώτο να προσδιορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις που θα διασφαλίζουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σε κάθε επίπεδο και το δεύτερο να προσδιορίζει τις συνθήκες, οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική και υποδειγματική απόδοση. Το δεύτερο

επίπεδο, εκτός από στοιχεία εμπάθυνσης στο γνωστικό αντικείμενο θα μπορεί να περιλαμβάνει εργασία σε ομάδες, ανάλυση συμπεριφορών, συνειδητοποίηση στάσεων, και γενικότερα ανάλυση θεμάτων και προσομοιώσεων που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής και θετικής προσέγγισης των διαφόρων θεμάτων με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη,

- ✓ να υπάρχει σύνδεση του Π.Ι. με την πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της δια βίου μάθησης των εργαζομένων και όχι απλά μοριοδότηση της επιμόρφωσης με τον αριθμό των ωρών κατάρτισης από δημόσιους φορείς παροχής επιμόρφωσης όπως ισχύει μέχρι σήμερα.

Η πρόκληση για την Ελλάδα παραμένει η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Πλαισίου Ικανοτήτων που να διασφαλίζει την κατανόηση και χρήση των ικανοτήτων από το σύνολο του προσωπικού κάθε οργανισμού. Με σκοπό την επίτευξη της στρατηγικής του, οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις αδυναμίες αλλά και την ιστορική εξέλιξη και διαμόρφωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό το σχέδιο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία ώστε να μπορεί με επιτυχία να υποστηρίζει τις διοικητικές αλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης του 21ου αιώνα. Το όλο εγχείρημα οφείλει να είναι αποτέλεσμα μιας συμμετοχικής διαδικασίας όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι θα συμβάλλουν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του χωρίς προβλήματα και παλινδρομήσεις.

Βιβλιογραφία

1. Bennett, N. and G. James Lemoine, What VUCA Really Means for You, *Harvard Business Review*, January- February 2014.
2. Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY
3. Elkin, G. (1990). Competency – based human resource development. *Industrial & Commercial Training*, 22 (4), pp. 20-25.
4. Ellström, P.E. & Kock, H. (2009). Competence development in the workplace. In K. Illeris (Ed.), *International Perspectives on Competence Development: Developing skills and capabilities*. London U.K. and New York. N.Y.: Routledge.
5. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2006). Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες. Λουξεμβούργο, L/394.
6. European Commission (2000). *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: Commission of the European Communities, SEC 1832.
7. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010). Ατζέντα για τις νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας: Ευρωπαϊκή συμβολή στην πλήρη απασχόληση. Στρασβούργο, 23/11/2010 – COM 682.
8. Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2011). Skill and Performance. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), pp. 515–536.
9. Illeris, K. (2009). *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words*. London: Routledge.
10. Income Data Services (IDS). (1997). *Developing competency frameworks study*, No. 693. *Industrial and Commercial Training*, 22(4), pp. 20 –25.
11. Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη, Π. & Τσολακίδου, Σ. (2014). *Μεταγνωστικές Ικανότητες*. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ
12. Leisink, P. (2010). *Competency-Based Management in the National Government of the Netherlands*, K.U., Leuven, Public Management Institute

13. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
14. OECD (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.
15. OECD (2011). *Public Servants as Partners for Growth. Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*.
16. Op de Beeck, S., Hondeghem, A. (2010). *Competency Management in the Belgian Federal Government, K.U. Leuven, Public Management Institute*.
17. Τερζή Κ, Τσολακίδου Σ, Γκέγκας Α, Παυλάκης Μ. (2017). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα, *e-journal of Science & Technology*, τεύχος 1, σελ.:1-37.
18. Τσολακίδου Σ. (2015). Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό. Αθήνα: *Επιστήμη και Κοινωνία*, τεύχος 33, εκδ. Gutenberg.
19. US Office of Personnel Management. (2012). *Guide to Senior Executive Service Qualifications*. CEDEFOP (2002). *Κατάρτιση και Μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*. Λουξεμβούργο.