

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 952

Αθήνα, Δεκέμβριος 2024

ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιότητων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ:
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
1ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 5325/03.10.2024 (ΑΔΑ: 9ΦΜΜ4691Φ0-6Ν2)

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Δρ. Αγγελική Μπουρμπούλη

Συντάκτριες/Συντάκτης:

Τζένη (Ευγενία) Γιαλιά

Ιωάννα Παπαδάκη

Θεοδώρα Σταθοπούλου

Μέλη Επιτροπής Παρακολούθησης & Παραλαβής

Δρ. Μαρία Δόκα

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	7
Πίνακας Πινάκων	9
Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων	10
Πίνακας Εικόνων	10
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	11
Σκοπός της θεματικής ενότητας	11
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	11
1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	12
Εισαγωγή	12
1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	12
1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων	17
1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	22
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας	27
2. Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή	29
Σκοπός της θεματικής ενότητας	29
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	29
2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων	30
2.2 Έννοια της δεξιότητας	34
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας	37
3. Πολιτικοκεντρική δημόσια διοίκηση	39
Σκοπός της θεματικής ενότητας	39
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	39
3.1 Πολιτικοκεντρική δημόσια διοίκηση	40
3.2 Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς	42
3.3 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς	44

3.4 Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς.....	46
3.5 Αρχές επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας του δημοσίου υπαλλήλου ..	47
3.6 Ορθή διοικητική συμπεριφορά του δημοσίου υπαλλήλου κατά το χειρισμό υποθέσεων των πολιτών.....	51
3.7 Σεβασμός και διαχείριση της διαφορετικότητας στη δημόσια διοίκηση	53
4. Ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του – Καλές πρακτικές	56
4.1 Ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του –Καλές πρακτικές.....	56
4.2 Βασικές ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται στην υπηρεσία	58
4.3 Διαφοροποίηση των αναγκών πολιτών που ανήκουν σε διαφορετικές, ειδικές ή ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (διαφορετικότητα).....	59
4.4 Επικοινωνία – Οργανωσιακή επικοινωνία	60
4.4.1 Αξιοποίηση δεξιοτήτων επικοινωνίας για την αποτελεσματική κατανόηση των αναγκών των πολιτών	62
4.4.2 Τεχνικές και πρακτικές αποτελεσματικής επικοινωνίας και υπέρβασης προβλημάτων και εμποδίων επικοινωνίας	63
4.4.3 Αρχές και τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον (ενδοϋπηρεσιακής, διυπηρεσιακής, με πολίτες).....	64
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} και 4 ^{ης} ενότητας.....	67
5. Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια	69
Σκοπός της θεματικής ενότητας	69
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	69
5.1 Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια – Καλές πρακτικές.....	71
5.1.1 Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια – Καλές πρακτικές.....	71
5.1.2 Οργάνωση και απλούστευση διαδικασιών.....	77
5.1.3 Ικανότητα οργάνωσης χρόνου και διαμόρφωσης προτεραιοτήτων.....	78
5.1.4 Αύξηση παραγωγικότητας	80
5.1.5 Συνέπεια και αξιοπιστία κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών	82

5.1.6. Συνέπεια τήρησης των προθεσμιών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνονται έναντι των εξυπηρετούμενων πολιτών	82
5.1.7 Ευγένεια, ευπρέπεια και σεβασμός κατά την άμεση προσωπική ή μέσω τηλεφώνου επικοινωνίας	83
5.1.8 Επαγγελματική τηλεφωνική συμπεριφορά – Θετική γλώσσα	85
5.1.9 Διαχείριση γραπτών μηνυμάτων, εισερχόμενων κλήσεων για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πολιτών	88
6. Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση – Καλές πρακτικές.....	93
Σκοπός της θεματικής ενότητας	93
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	93
6.1 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές	95
6.1.1 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές	95
6.1.2 Πληρότητα, ακρίβεια και τεκμηρίωση απαντήσεων στους πολίτες με αποφυγή χρήσης νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων	96
6.1.3 Αξιόπιστη απάντηση ερωτημάτων και ενημέρωση των πολιτών για τις υποθέσεις τους και για τα μέτρα προστασίας τους	96
6.1.4 Αξιοποίηση ψηφιακής τεχνολογίας και εργαλείων για διευκόλυνση των πολιτών.....	96
6.1.5 Άρση γλωσσικών ή άλλων εμποδίων επικοινωνίας.....	97
6.1.6 Ενίσχυση της προσβασιμότητας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.	97
6.2 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές	98
7. Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη– Καλές πρακτικές.....	99
Σκοπός της θεματικής ενότητας	99
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	99
7.1 Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη– Καλές πρακτικές.....	101

7.1.1. Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές.....	101
7.2 Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη– Καλές πρακτικές.....	102
Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} , 6 ^{ης} και 7 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	105
8. Η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητάς της..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	106
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	106
8.1.Εισαγωγικές παρατηρήσεις	107
8.2. Έννοια και σημασία της αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις.....	109
8.3. Η Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	111
8.4. Η Ευρωπαϊκή ατζέντα για την αξιολόγηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωσή τους.....	114
8.5. Το πλαίσιο και οι κύριες συνιστώσες της αξιολόγησης.....	119
8.5.1. Τύποι αξιολόγησης.....	119
8.5.2. Κριτήρια και δείκτες μέτρησης για την αξιολόγηση των υπηρεσιών.....	122
8.5.3. Επιλογή δεικτών.....	123
8.6. Αξιολόγηση πολιτοκεντρικών υπηρεσιών..- Μέτρηση ικανοποίησης χρηστών των υπηρεσιών	127
8.6.1. Χαρακτηριστικά εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών.....	130
8.6.2. Μέσα εντοπισμού και καταγραφής των απόψεων των πολιτών - Έρευνες ικανοποίησης πολιτών - χρηστών υπηρεσιών.....	132
8.7 Μελέτη περίπτωσης - Άσκηση.....	139
Βιβλιογραφικές αναφορές 8 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	140

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Προσανατολισμός στον Πολίτη – 1^ο ΕΠΙΠΕΔΟ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑμεΑ	Άτομα με Ειδικές Ανάγκες
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΑ	Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
ΕΠΔ	Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
WEF	World Economic Forum

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές.	σελ. 22
Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό	σελ. 32-33
Πίνακας 5.1.8 Θετική γλώσσα	σελ. 87
Πίνακας 8.6.1. Κρίσιμες συναλλαγές με το κράτος για πολίτες	σελ. 134
Πίνακας 8.6.1. Κρίσιμες συναλλαγές με το κράτος για επιχειρήσεις	σελ.135

Πίνακας Σχημάτων & Γραφημάτων

Γράφημα 1.1 -Στάδια διενέργειας αξιολόγησης	σελ. 22
Γράφημα 1.2 -Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο	σελ. 23
Γράφημα 5.1.9 – Διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων	σελ. 90
Γράφημα 8.4. – Κατάταξη των χωρών της Ε.Ε. για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες	σελ. 117
Γράφημα 8.4. - Κατάταξη των χωρών της Ε.Ε. για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις	σελ. 118
Γράφημα 8.6.4. Το Πλαίσιο Εξυπηρέτησης Πολιτών του ΟΟΣΑ	σελ. 131

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 4.4 – Διαδικασία Επικοινωνίας	σελ 61
Εικόνα 5.1.3: Η μέθοδος ΑΒΓΔΕ	σελ 78
Εικόνα 5.1.4: Βήματα αύξησης παραγωγικότητας	σελ 80
Εικόνα 5.1.4: Ο νόμος των τριών	σελ 81
Εικόνα 5.1.4: Ταξινόμηση εργασιών	σελ 82
Εικόνα 5.1.8: Τηλεφωνικές εκφράσεις	σελ 88
Εικόνα 6.1: Παράδοση πιστοποιητικών στο σπίτι	σελ 95

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα
- ✓ Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του υπαλλήλου
- ✓ Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων
- ✓ Εστίαση στην δεξιότητα της Επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως ισχύει, η παρουσίαση των εννέα δεξιοτήτων οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν ή/και να βελτιωθούν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοήσουν το Ενιαίο πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022
- ✓ Προσδιορίζουν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης
- ✓ Περιγράφουν τη διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης



Έννοιες- κλειδιά: Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες

1.1 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022

Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και αμφίσημο (Bennett & Lemoine 2014), το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) αποτελεί επένδυση. Οι αλλαγές που συντελούνται στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, η γενιά Z (Woodworth, WEF 2023) και η ταχεία και ξαφνική ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση και πρόσκληση τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τη ΔΔ. Η βάση της ΔΔ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο νόμος 4940/2022 επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών εισάγοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ) στη ΔΔ που βασίζεται στα πρότυπα καλών πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Με βάση τις αλλαγές αυτές αναζητούνται από το ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες (hard, soft and digital skills) που θα ενδυναμώσουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις και ταυτόχρονα να είναι ανθεκτικό. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν στους πολίτες περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση, συντονισμό δράσεων, συνεργασία και παράκαμψη της γραφειοκρατίας (Schwab 2016), κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ΔΔ.

1.1.α Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Ο Νόμος 4940/2022 καθιερώνει νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσα από Σχέδια Ανάπτυξης. Το βασικό σημείο και αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία, ο καθορισμός των στόχων του τμήματος, της διεύθυνσης που βασίζονται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους. Με βάση την Αιτιολογική έκθεση του νόμου η ρύθμιση αυτή επήλθε μετά την πανδημική κρίση και στις αλλαγές που αυτή επέφερε κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών καταδεικνύοντας την μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Στο Α΄ Μέρος οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και που, βάσει

της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43). Στο Β΄ Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας που βασίζεται στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται ένα εργαλείο που έχει διττό στόχο: α. να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, και β. την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου. Η πρώτη βασική επισήμανση είναι ότι στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43-44). Η δεύτερη επισήμανση αφορά στην προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου. Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας είναι υπεύθυνος αφενός, για την υλοποίηση των στόχων, που έχουν ανατεθεί στη μονάδα, αφετέρου, για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που απαρτίζουν τη μονάδα του. Ο προϊστάμενος είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς 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. Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα. Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51). Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου. Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη έννοιες όπως ο σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

- Ιρλανδία: α. πλαίσιο δεξιότητων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β. υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α. αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β. στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ. αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: α. τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β. ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιότητων 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. Οι 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:
 - α. προσανατολισμός στον πολίτη,
 - β. ομαδικότητα,
 - γ. προσαρμοστικότητα,
 - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
 - ε. οργάνωση και προγραμματισμός,
 - στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
 - ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
 - η. διαχείριση γνώσης, και
 - θ. ηγετικότητα.
- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιότητων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε

συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Τ.Β'/5.12.22).

- Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν.4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): «Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ. Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως πολίτης αλλά και ως εργαζόμενος/η για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση» αλλά και «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά

καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθόλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να κατανεμηθούν οι συμμετέχοντες/χουσες σε ομάδες και να απαντήσουν σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου θεσμικού πλαισίου. Εναλλακτικά: μπορεί οι συμμετέχοντες/ουσες να κατανεμηθούν σε ομάδες και να συγκεντρώσουν ιδέες των μελών που θα συζητηθούν στην ολομέλεια (Καταιγισμός ιδεών).



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ. Στο πλαίσιο της ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στις οποίες θα απαντήσουν οι συμμετέχοντες/χουσες και θα δοθεί ανατροφοδότηση με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

1.2 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το βασικό του πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία, με εργαζόμενους/ες που διαθέτουν τόσο σκληρές, όσο και ήπιες δεξιότητες (Majid, et al 2019). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν συγκεκριμένη γνώση, ενώ οι Ήπιες περιλαμβάνουν ένα σύνολο άυλων δεξιοτήτων των οποίων η χρησιμότητά και η σπουδαιότητά τους εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχει ο/η εργαζόμενος/η (Matteson, Anderson & Boyden 2016). Παρατηρείται ότι οι σκληρές δεξιότητες μπορούν να μετρηθούν εύκολα, ενώ οι ήπιες δεξιότητες δεν είναι τόσο εύκολο να μετρηθούν, διότι ανήκουν στις Άυλες Δεξιότητες.

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη, Νιάρη 2023). Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez 2023, European Commission 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες (Woessmann 2017), και βάζει τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez 2023, European Commission 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο

Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.1. που ακολουθεί:

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιότητας	Συμπεριφορές
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 "	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	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.	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	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου 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.	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 ομάδος. 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	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	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 & 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.	Δημιουργεί καταλόγους 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

		<p>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</p>
Επίλυση προβλημάτων & Δημιουργικότητα	<p>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.</p>	<p>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.</p>
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	<p>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</p>	<p>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.</p>

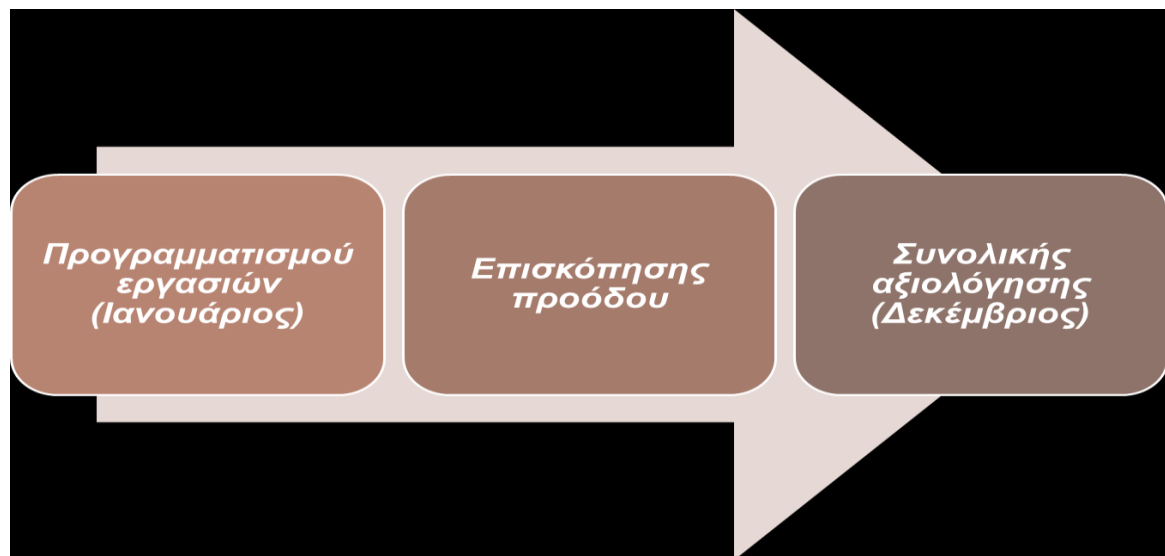
	<p>ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.</p>	<p>Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων.</p> <p>Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του.</p> <p>Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδος και του οργανισμού.</p>
Διαχείριση της γνώσης	<p>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.</p>	<p>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 .</p> <p>Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποιόν χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του.</p> <p>Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας.</p> <p>Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).</p>
Ηγετικότητα	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις .</p> <p>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</p>

	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.	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.
--	---	--

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιότητων και συμπεριφορές.

1.3 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

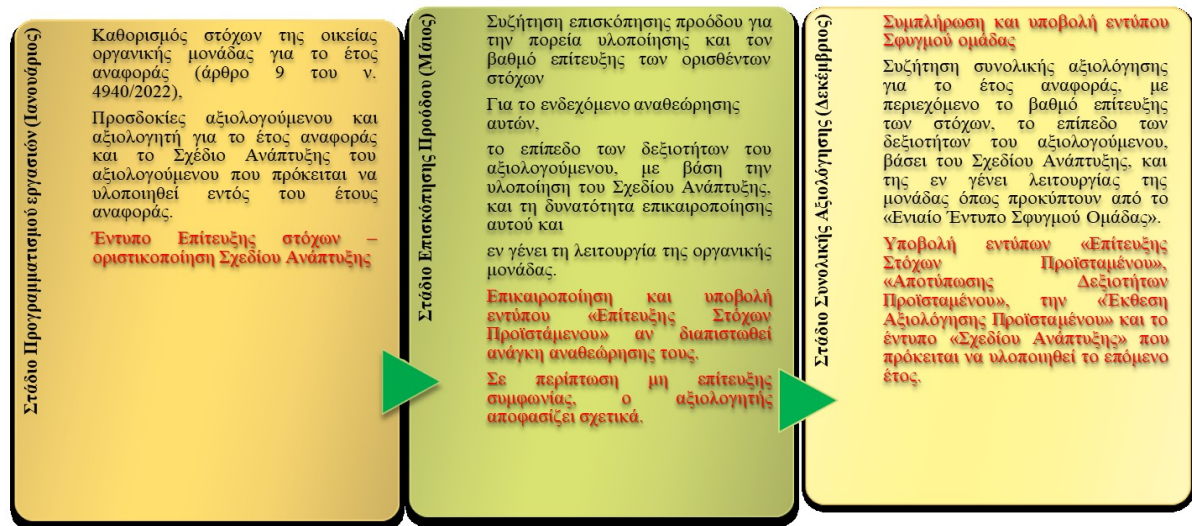
Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1. που ακολουθεί.



Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις τροφοδοτούν το Σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά αξιοποιείται και ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους/τις υπαλλήλους, ο σφυγμός της ομάδας. Αυτή η αξιολόγηση διενεργείται μέσα

από ειδική πλατφόρμα που βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στο Γράφημα 1.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα έντυπα που θα πρέπει να συμπληρώσει και υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η ανά στάδιο.



Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο/Η αξιολογητής/τρια - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του/της 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,
- ✓ τις δεξιότητες του/της αξιολογούμενου/ης, οι οποίες, κατά την κρίση του/της Αξιολογητή/ριας επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο/η αξιολογητής/ρια να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/ρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιοτητα 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.

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/η αξιολογητής/τρια 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.

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/η αξιολογούμενος/η οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του/της αξιολογητή/ριάς του/της.
- β. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του/της αξιολογούμενου/ης υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).
- γ. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες. Αν Πρ/νος/η μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια

του/της, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγησή του/της διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο/η που είναι προϊστάμενος/η 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/Η υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του/της, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρηση του/της, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον/την προϊστάμενο του/της.

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης.

Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του/της διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

Σχετικά με τις 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...».

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.

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). “Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)”, Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή, (Υπό έκδοση).

Μπουρμπούλη Α. (2023), «Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)», 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή, πρακτικά υπό έκδοση.

N.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,.....και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografι.gov.gr>

N. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την ιστοσελίδα του kodiko. <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>

European Commission, “European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience”, (COM (2020) 274 final)

Fernandez, M. S. (2023). "Education, Training and Lifelong Learning in the European

Pillar of Social Rights: The Implementation at EU Level and in Spain." ISLSSL European Regional Congress-The Lighthouse Function of Social Law. Cham: Springer International Publishing.

Schwab, K. (2016). "The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum". Available at <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Woodworth, E.(2023) "How the World Economic Forum damages the credibility of climate science." American Journal of Economics and Sociology 82.5, σσ. 493-511.

Woessmann, Ludger, (2017). The Economic Case for Education, στο Hanushek, Eric A., et al. "General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle." Journal of human resources 52.1 (2017), σσ. 48-87.

2. Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή εποχή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Τις Δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την νέα ψηφιακή εποχή
- ✓ Τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια της δεξιότητας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



Έννοιες- κλειδιά: Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

2.1 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Οι προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής έχουν επιπτώσεις στο δημόσιο τομέα, στην άσκηση της διακυβέρνησης αλλά και στις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

Το θέμα έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς εδώ και αρκετές δεκαετίες λόγω των αλλαγών που έχουν γίνει στην αντίληψη για το δημόσιο τομέα σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) και στην αλλαγή της λειτουργίας του προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά και προς την κατεύθυνση της στοχοθεσίας αλλά και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας βάσει δεικτών. Οι αλλαγές, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από ευρείας κλίμακας επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στα καθήκοντά τους. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν όλους τους τομείς της δημόσιας διακυβέρνησης και το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα άσκησης της δημόσιας διακυβέρνησης σταδιακά. Έννοιες όπως αποδοτικότητα, στοχοθεσία, μέτρηση, αξιολόγηση, δείκτες κ.ά. εντάσσονται στη διοικητική πρακτική όπως και εργαλεία τα οποία λειτουργούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι προκλήσεις όμως της νέας ψηφιακής εποχής δημιούργησαν και άλλες απαιτήσεις σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Για τις νέες αυτές ικανότητες και δεξιότητες στον ιδιωτικό τομέα και σχετικά με την προετοιμασία της νέας γενιάς για την νέα ψηφιακή εποχή σε έκθεση των Deloitte Global & the Global Business Coalition (2018) αναφέρεται «ότι η αναντιστοιχία που υπάρχει αυτή την στιγμή μεταξύ των δεξιοτήτων των νέων και των αναγκών των επιχειρήσεων θα διευρυνθεί ακόμα περισσότερο, καθώς οι αλλαγές της 4ης βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις και τις εργασίες ταχύτερα από ότι προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι.» (Deloitte Global & the Global Business Coalition, 2018). Μπροστά στο θέμα αυτής της αναντιστοιχίας «οι ηγέτες και οι οραματιστές αναγνωρίζουν ως υποχρέωση - ακόμη και ευκαιρία - να επανεξετάσουν την αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων, καθώς και τον τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα μπορέσουν να επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες.»

Πολλοί θεωρητικοί εστιάζουν στις νέες δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Κομσέλη, 2020). Στη σχετική συζήτηση στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2016, οι δεξιότητες που αναδείχθηκαν ως απαραίτητες είναι οι: **Σύνθετη επίλυση προβλημάτων**, Κριτική σκέψη, **Δημιουργικότητα**, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός στις υπηρεσίες, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία. Ο Brown Gr. (2017) αναφέρει «απαιτούνται παρεμβάσεις που υποστηρίζουν προσεγγίσεις διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και συνεχείς μαθησιακές εμπειρίες σχετικές με τις προκλήσεις που μπορούμε να εντοπίσουμε σήμερα και εκείνες που μπορούμε να προβλέψουμε για αύριο.» Αναφερόμενος στις δεξιότητες που θα απαιτηθούν στον δημόσιο τομέα, ο Brown A. (2019) υποστηρίζει ότι θα αναπτυχθούν νέες δεξιότητες, όπως, **δημιουργικότητα**, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα. Σημαντικές δεξιότητες ακόμα για τον Brown είναι η αυτορύθμιση, η ανοιχτότητα για αλλαγές και η εξοικείωση με την ασάφεια, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά. Ένα πρόβλημα ελλείμματος δεξιοτήτων, που θα απαιτηθούν στην νέα εποχή, εντοπίζεται, σύμφωνα με τους Santeli & Gerdon (2019, όπ. αναφ. στο Κομσέλη, 2020) στις δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων και δεξιότητες Τεχνητής Νοημοσύνης.

Παρατηρούμε ότι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας και η έλευση της ψηφιακής εποχής θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό. Εντοπίζονται ορισμένες δεξιότητες που κατά την άποψη των θεωρητικών θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα. Όμως σε αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι ότι, στην ψηφιακή εποχή θα μπορέσουν να ανταποκριθούν τα άτομα που «**μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν**» -παραφράζοντας την φράση του Tofler. Εκτιμάται λοιπόν, η διαβίου εκπαίδευση ως απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

Στον Πίνακα 2.1. που ακολουθεί επιχειρείται η ευσύνοπτη παρουσίαση της επίδρασης των προκλήσεων της ψηφιοποίησης και της νέας εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό

γενικά (συμπεριλαμβανόμενου εκείνου του δημόσιου τομέα) με βάση τους θεωρητικούς ή τις σχετικές εκθέσεις για το θέμα.

Θεωρητικοί/ Εκθέσεις	Επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό
Alvin Toffler (1970)	Το μέλλον θα είναι για εκείνους που πρέπει, να ...Ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»
World Economic Forum (2016)	Σύνθετη επίλυση προβλημάτων, Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός της υπηρεσίας, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία.
Brown Gr. (2017)	Ανάπτυξη σφαιρικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων είναι επείγουσα ανάγκη, επειδή θα επιτρέψει σε όλους να βρουν τη θέση της στον αυριανό κόσμο
Deloitte Global & Global Business Coalition (2018) ¹	<p>Προετοιμασία για εργασία (Αλφαριθμητισμός, αριθμητική, ψηφιακό γραμματισμό, σύννοψη, παρουσίαση, διαχείριση χρόνου, επαγγελματισμό, εθιμοτυπία)</p> <p>Ήπιες δεξιότητες, (Επικοινωνία, κριτική σκέψη, δημιουργική σκέψη, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ηγεσία, κοινωνική και συναισθηματική μάθηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, νοοτροπία ανάπτυξης και βελτίωσης, πολιτιστική επίγνωση)</p> <p>Τεχνικές δεξιότητες (Προγραμματισμός υπολογιστών, κωδικοποίηση, διαχείριση έργου, χρηματοοικονομική διαχείριση, μηχανικές λειτουργίες, δεξιότητες βασισμένες στην τεχνολογία, , της τεχνολογικές δεξιότητες, και της ειδικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. νοσηλευτική, γεωργική, νομική).</p> <p>Επιχειρηματικότητα (Πρωτοβουλία, καινοτομία, δημιουργικότητα, εργατικότητα, επινοητικότητα, ανθεκτικότητα, εφευρετικότητα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνου, θάρρος, επιχειρηματική αίσθηση και επιχειρηματική λειτουργία). Της οι προαναφερόμενες κατηγορίες δεξιοτήτων θα πρέπει να αποκτώνται από την οριζόντια δράση της Δια Βίου εκπαίδευσης, που ορίζεται ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.</p>
Brown (2019)	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα

¹ Αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που απευθυνόταν σε νέους. Deloitte Global & Global Business Coalition, σ. 16.

	μηχανήματα, αυτορύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
Santeli & Gerdon, (19.8.2019)	Έλλειμμα δεξιότητων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό (προσαρμογή από Κομσέλη, 2020)



Επισήμανση

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων η διοίκηση ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης. Περιλαμβάνει την αξιοποίηση ενός μοντέλου ή πλαισίου διοίκησης βάσει ικανοτήτων το οποίο όταν εφαρμόζεται βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν, να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο βάσει του οποίου οι ικανότητες εκφράζονται, αξιολογούνται και μετρώνται (Strebler et al, 1997). Ταυτόχρονα, το μοντέλο διοίκησης βάσει ικανοτήτων αξιοποιεί την έννοια της ικανότητας ως μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κλπ) στο πλαίσιο της Οργάνωσης.

Η ιδέα για την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές του 1970 όταν για πρώτη φορά προτάθηκαν οι ικανότητες ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση από τον McClelland (1973). Η διοίκηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι ιδιαίτερα διαδομένη πρακτική στις οργανώσεις κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του/της προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας εντός του πλαισίου και των παραμέτρων που διαμορφώνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, η ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, η ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, α) στις βασικές ικανότητες, εκείνες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση κάποιας εργασίας και β)

στις ικανότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το επίπεδο της απόδοσης (Armstrong, 2006). Οι ικανότητες ως σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων αναπτύσσονται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής (σχολικής) εκπαίδευσης του ατόμου αλλά και στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

Σχετική έρευνα σε οργανισμούς στη Μεγάλη Βρετανία (Miller et al 2001) έδειξε ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων στην αξιολόγηση και την κατάρτιση σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες για το προσωπικό συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν στις πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό και να γίνουν κατανοητές από τα άτομα και τις ομάδες λειτουργώντας ως μέσο για την αλλαγή της κουλτούρας εντός του Οργανισμού. Στις βασικές ικανότητες περιλαμβάνονται οι ικανότητες **επίλυσης προβλήματος και λήψης αποφάσεων** (βλ Armstrong, 2006).

Η διοίκηση ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα α) στη διοίκηση της απόδοσης, β) στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, γ) στην ανάπτυξη και κατάρτιση και δ) στη διοίκηση αμοιβών/ανταμοιβής.

2.2. Έννοια της δεξιότητας

Ως Δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτήθηκε μέσα από εσκεμμένη, συστηματική και διατηρούμενη προσπάθεια να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες δραστηριότητες ή εργασιακές λειτουργίες που περιλαμβάνουν ιδέες (γνωστικές δεξιότητες), πράγματα (τεχνικές δεξιότητες) ή/και ανθρώπους (διαπροσωπικές δεξιότητες), (Business Dictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson & Van Fleet (2004), δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία διακριτά στοιχεία τα οποία είναι: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson & Van Fleet 2004).

Ως δεξιότητα ορίζεται η ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητές του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα (Γιάνναρου, και συν., 2023). Σύμφωνα με έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας του 2018 (World Bank, 2018), οι δεξιότητες επιμερίζονται σε τρεις βασικές

κατηγορίες οι οποίες αλληλεπιδρούν και αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ **Γνωστικές ή βασικές δεξιότητες**, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, τη δυνατότητα προσαρμογής στο περιβάλλον, τη μάθηση από την εμπειρία και τη διαχείριση εμποδίων με τη βοήθεια της σκέψης. Γνωστικές δεξιότητες απαιτούνται για τη μάθηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την ανάπτυξη άλλων κατηγοριών δεξιοτήτων. Διακρίνονται σε εκείνες που είναι θεμελιώδεις (εκπαίδευση/ αλφαριθμητισμός, αριθμητική, κριτική σκέψη, **επίλυση προβλημάτων**) και σε εκείνες που είναι υψηλότερης τάξης, και ουσιαστικά αποτελούν βελτιωμένες εκδοχές των θεμελιωδών.
- ✓ **Κοινωνικοσυναισθηματικές δεξιότητες** οι οποίες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες του ατόμου χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του. Τέτοιες είναι η αυτογνωσία, η ομαδικότητα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα.
- ✓ **Τεχνικές δεξιότητες** οι οποίες αναφέρονται στην εμπειρογνωμοσύνη, στις δεξιότητες άσκησης επιχειρηματικής δράσης και εφαρμογής αλλαγών καθώς επίσης και στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό του ατόμου.

Οι Σκληρές Δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση συγκεκριμένων αντικειμένων, γνώσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και οι οποίες αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon κ.ά., 2010). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν γνώσεις που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές μπορούν να αξιολογηθούν από τεχνικές δοκιμασίες ή πρακτικές εξετάσεις και σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των Σκληρών Δεξιοτήτων που έχει γίνει είναι αυτός μεταξύ των Ακαδημαϊκών και των Επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται, δηλαδή, για πρακτικές/τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχει αποκτήσει μέσω οποιασδήποτε εμπειρίας ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καριέρας ή της εκπαίδευσής του.

Σύμφωνα με τους Matteson, Anderson & Boyden (2016), οι Ήπιες Δεξιότητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι Ήπιες Δεξιότητες στον χώρο εργασίας περιλαμβάνουν την καινοτομία, την πρωτοβουλία, την επικοινωνία, την ηγεσία, την

προσαρμοστικότητα, την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, τη συνεργασία και τις ομαδικές ικανότητες (Matteson, Anderson & Boyden, 2016). Για τους Parente, Stephan & Brown (2012) Δεξιότητες όπως η διαχείριση ή και **επίλυση συγκρούσεων**, η κατανόηση συμπεριφορών σε ομαδικά περιβάλλοντα, η προσαρμοστικότητα, συμπληρώνουν τις παραπάνω Ήπιες Δεξιότητες.

Κατά τον Kechagias (2011), Ήπιες Δεξιότητες είναι οι ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες, σημαντικές για τη προσωπική ανάπτυξη, κοινωνική συμμετοχή και επιτυχία στον εργασιακό χώρο. Περιλαμβάνουν περαιτέρω δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη, και ο αναστοχασμός. Επίσης, αναφέρεται ότι χαρακτηρίζονται με τον όρο «Δεξιότητες» για να τονισθεί το γεγονός ότι αυτές μπορούν να διδαχθούν και μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα που επιθυμούμε.

Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος με τον οποίο αποτυπώνεται η σημαντικότητα των δεξιοτήτων στην Εθνική Στρατηγική Δεξιοτήτων της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (Δ.ΥΠ.Α, 2022), με ιδιαίτερη έμφαση στην αλλαγή και την καινοτομία, το μετασχηματισμό και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και τις δεξιότητες του μέλλοντος με πρωτεύοντα ρόλο τις δεξιότητες ζωής (εγκάρσιες-οριζόντιες δεξιότητες) τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το δημόσιο τομέα.

ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Έχοντας μελετήσει το υλικό σκεφτείτε και καταγράψτε τις δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την υλοποίηση του έργου ενός/μιας δημοσίου υπαλλήλου στο τμήμα / στη μονάδα σας. Κάνετε τη διάκριση μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται και σκεφτείτε αν είναι απαραίτητη η δεξιότητα επίλυσης προβλήματος και σε ποια λειτουργία. (Η απάντησή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνάει τις 200 λέξεις).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 8th Edition. London: Kogan.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Willey & Sons, Inc. ISBN-10 047109031X
- Brown, Alexis T., (2019). What skills will be essential with the onset of the Fourth Industrial Revolution? <https://patimes.org/what-skills-are-important-for-future-public-administrators-in-this-fourth-industrial-revolution-era/>
- Brown-Martin, G. (August 2017) Education and the Fourth Industrial Revolution, Σύνδεσμος: <https://www.groupemediatfo.org/wp-content/uploads/2017/12/FINAL-Education-and-the-Fourth-Industrial-Revolution-1-1-1.pdf>
- Deloitte Global and the Global Business Coalition for Education in support of the Youth Skills and Innovation Initiative., (September, 2018) Report, Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution, For business: A framework for action.
- Dixon, Jami, et al. "The importance of soft skills.", (2010) *Corporate finance review* 14.6: 35.
- Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaad254cb03260ac0cdf4e>
- Κομσέλη Φ. (2020). «Προκλήσεις για τους δημόσιους φορείς κατάρτισης /επιμόρφωσης στην 4η βιομηχανική επανάσταση», *Πρακτικά του διεθνούς συνεδρίου IAKE με τίτλο: «Επικοινωνία, πληροφόρηση, ενημέρωση και εκπαίδευση στην ύστερη νεωτερικότητα»*. Α' τόμος σ.σ. 210-221.
- Majid, Shaheen, et al, (2019) "The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives." *IUP Journal of Soft Skills* 13.4.
- Matteson, Miriam L., Lorien Anderson, and Cynthia Boyden (2016)." Soft skills": A phrase in search of meaning." portal: *Libraries and the Academy* 16.1, σσ.

71-88.

- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28 (1) pp. 1-40.
- Miller, L, Rankin, N and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD
- Santeli J. T. & Gerdon, S. (19/8/2019). 5 challenges for government adoption of AI, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector>
- Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P. (1997) *Getting the Best out of Competencies*, Sussex: Institute of employment Studies. ISBN-1-85184-260-8
- Parente, Diane H., John D. Stephan, and Randy C. Brown. "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review* 35.11 (2012): σσ. 1004-1028.
- Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet (20024). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." *Management decision* 42.10 (2004): 1297-1308.

3. Πολιτικοκεντρική δημόσια διοίκηση

Στην παρούσα ενότητα δίδεται βαρύτητα στην κατανόηση των αναγκών των πολιτών που συναλλάσσονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και στη διασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Ο σκοπός της παρούσας διδακτικής ενότητας είναι διττός. Αφενός οι υπάλληλοι να γνωρίσουν τι συνιστά, στη σύγχρονη εποχή, ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη και ποιο το περιεχόμενο της πολιτικοκεντρικής Δημόσιας διοίκησης κι αφετέρου να κατανοήσουν τους τρόπους με τους οποίους επιδεικνύουν ειλικρινές κι αυξημένο ενδιαφέρον κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

- ✓ Κατανόηση του πλαισίου διοικητικής δράσης, που θέτουν ο Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, ο Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και ο Ευρωπαϊκός Κώδικας ορθής διοικητικής συμπεριφοράς.
- ✓ Κατανόηση των αρχών επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας των δημοσίων υπαλλήλων.
- ✓ Κατανόηση της ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, που οφείλουν να επιδεικνύουν οι υπάλληλοι κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών.
- ✓ Κατανόηση των αναγκών των πολιτών που προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες.
- ✓ Κατανόηση των επικοινωνιακών αρχών, πρακτικών, τεχνικών προκειμένου η επικοινωνία υπαλλήλων και πολιτών να είναι αποτελεσματική.



Έννοιες-κλειδιά: ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών, ανάγκες πολιτών, διαφορετικότητα, επαγγελματική ηθική δημοσίων υπαλλήλων, επικοινωνία, εμπόδια επικοινωνίας, αρχές-πρακτικές-τεχνικές επικοινωνίας.

3.1 Πολιτικοκεντρική δημόσια διοίκηση

Πολιτικοκεντρική ορίζεται η διοίκηση, που έχει τον πολίτη στο επίκεντρο της δράσης της, η οποία αφενός αξιοποιεί τους πόρους και τα κεφάλαιά της –ανθρώπινα και μη- για να υπηρετήσει τις ανάγκες των πολιτών κι αφετέρου εργάζεται συστηματικά προς την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Όπως ορίζεται στις διατάξεις του Συντάγματός μας «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον λαό • οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα κι αφοσίωση στην Πατρίδα» (άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος). Στην αυτή προσέγγιση και οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, όπου στο άρθρο 24 του ν. 3528/2007 προβλέπεται «Ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία».

Πώς, όμως, οι δημόσιοι υπάλληλοι υπηρετούν τους πολίτες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ;

A. Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ποιότητα

Ο δημόσιος υπάλληλος υπηρετεί τον λαό και θέτει τον πολίτη στο κέντρο της διοικητικής του δράσης, όταν εργάζεται με αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα, χωρίς σκοπιμότητες και χωρίς την επίκληση τεχνικών δυσκολιών. **Αποτελεσματικός** είναι ο δημόσιος υπάλληλος που επιτυγχάνει αποτελέσματα, που πραγματώνει τους στόχους που έχει θέσει. **Αποδοτικός**, όμως, είναι εκείνος ο δημόσιος υπάλληλος, που αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους της υπηρεσίας του και ο οποίος μεριμνά για την ανεύρεση του πλέον οικονομικού και αποδοτικού τρόπου για την διεκπεραίωση της εργασίας του. Η **ποιότητα** στις υπηρεσίες, που παρέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στους πολίτες, συνδέεται άρρηκτα, τόσο με την αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητα.

B. Ποιοτική κι όχι γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση

Η πολιτικοκεντρική δημόσια διοίκηση θέτει στο επίκεντρο της δράσης της την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, πέρα και πάνω από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και προσκόμματα. Στο πλαίσιο αυτό ο δημόσιος υπάλληλος μεριμνά για

την αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων της Δημόσιας διοίκησης και συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, εφαρμόζοντας τις διατάξεις προς αποφυγή περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Παράλληλα ο υπάλληλος οφείλει να συνεργάζεται με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και να καταβάλει κάθε προσπάθεια ώστε να εξυπηρετεί τους πολίτες άμεσα – κατά την πρώτη επίσκεψή τους στην υπηρεσία -, αποφεύγοντας την ταλαιπωρία μιας δεύτερης επίσκεψης, υπό την αίρεση ότι η φύση του αιτήματος το επιτρέπει.

Ο υπάλληλος οφείλει να γνωρίζει άρτια το αντικείμενό του κι εν γένει το αντικείμενο της υπηρεσίας του, να ενημερώνεται για τις κανονιστικές και νομολογιακές εξελίξεις και να παρέχει άρτια πληροφόρηση στους διοικούμενους. Ειδικά σε τομείς, όπου κυριαρχεί η πολυνομία, τα όργανα της διοίκησης έχουν την υποχρέωση να ενημερώνουν τους διοικούμενους για τα δικαιώματά τους.

Επιπρόσθετα, ο υπάλληλος οφείλει να ενημερώνει την υπηρεσία του εγγράφως (Υπηρεσιακά / Ενημερωτικά σημειώματα) για τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων του από ατελείς, ασαφείς, αντιφατικές, παρωχημένες και περίπλοκες ρυθμίσεις. Αντιστοίχως ο υπάλληλος οφείλει να υποβάλει εγγράφως προτάσεις βελτίωσης και αποδοτικότερης διαχείρισης της εργασίας του.

Τέλος, ο υπάλληλος οφείλει να εφαρμόζει τις διατάξεις για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και να συνεργάζεται ουσιαστικά και αποτελεσματικά με τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τις ανεξάρτητες αρχές καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για τη συμμόρφωση της υπηρεσίας του σε τυχόν προτάσεις κι υποδείξεις.

Η Δημόσια διοίκηση, που διαθέτει πολιτικοκεντρική κουλτούρα, επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της αναπτύσσοντας τις δεξιότητες των υπαλλήλων (βλ. ανωτέρω Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων), κινητοποιεί τους πόρους της –ανθρώπινους και μη- για να υπηρετείται ο πολίτης με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και μάχεται καθημερινά για την αντιμετώπιση των γραφειοκρατικών προσκομμάτων. Μόνο μέσα από την ανωτέρω, συντονισμένη δράση της διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη.

3.2 Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς

Ο Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς² αποτελεί ένα εύχρηστο κι ευσύνοπτο εργαλείο, το οποίο στοχεύει αφενός στο να διαμορφώσει το επαγγελματικό προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων κι αφετέρου στο να καταγράψει ό,τι αναμένεται από αυτούς κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών. Μ' άλλα λόγια ο εν λόγω Οδηγός αποσκοπεί στο να διαμορφώσει ένα πλαίσιο στο οποίο ο πολίτης και η διοίκηση θα γνωρίζουν με σαφήνεια τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

Όπως επισημαίνεται χαρακτηριστικά ο Οδηγός αυτός υπηρετεί τρεις στόχους :

- α. Προσδιορίζει το κλίμα που πρέπει να επικρατεί στη δημόσια υπηρεσία,
- β. Διατυπώνει όσο το δυνατό περισσότερο σαφείς κανόνες συμπεριφοράς για τους δημοσίου υπαλλήλους,
- γ. Ενημερώνει τους πολίτες για τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να τους αντιμετωπίζει η Δημόσια διοίκηση, καθώς και για τα βασικά δικαιώματα που τους παρέχονται από το νόμο κατά τις συναλλαγές τους με τις υπηρεσίες, αλλά και για τις αντίστοιχες υποχρεώσεις τους.

Ποιοι κανόνες λοιπόν διέπουν τη δράση των δημοσίων υπαλλήλων ;

- **Πίστη στο Σύνταγμα κι αφοσίωση στην πατρίδα** : οι υπάλληλοι οφείλουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να μην ενεργούν ως άτομα, αλλά ως εκτελεστές της θέλησης του κράτους (άρθρο 103§1 Συντάγματος, άρθρο 24 ν. 3528/2007, Υπαλληλικός Κώδικας (ΦΕΚ, 24 Α).
- **Προάσπιση της νομιμότητας** : οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να απέχουν από οποιαδήποτε ενέργεια απαγορεύεται από το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και να προβαίνουν σε ενέργειες που προβλέπονται και επιτρέπονται από αυτό.
- **Προστασία δημοσίου συμφέροντος** : η δημόσια διοίκηση έχει υποχρέωση την αποκλειστική επιδίωξη του δημοσίου συμφέροντος, όπως αυτό ορίζεται κάθε φορά από τις ισχύουσες διατάξεις (υπακοή στην αρχή της νομιμότητας).

² Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, «Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών : Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2012.

- **Εξυπηρέτηση και σεβασμός προς τον πολίτη** : οι κρατικές υπηρεσίες υπάρχουν υπέρ του λαού και οι δημόσιοι υπάλληλοι τίθενται στην υπηρεσία του ελληνικού λαού.

Σύμφωνα με τον Οδηγό Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, οι υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων και εν γένει η συμπεριφορά τους κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών διέπεται από συγκεκριμένα δομικά χαρακτηριστικά:

- **Ευπρέπεια και σεβασμό** : ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης (άρθρο 27 του ν. 3528/2007 Υπαλληλικός Κώδικας). Ως εκ τούτου οφείλει να τηρεί τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς ανεξαρτήτως της ψυχικής του διάθεσης.
- **Επαγγελματισμό** : ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να έχει άριστη γνώση του αντικειμένου του και να ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον επαγγελματικό του χώρο.

Επιπροσθέτως, ο Οδηγός Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς αναλύει διεξοδικά τη συμπεριφορά που οφείλουν να επιδεικνύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών. Χαρακτηριστικά όπως η ανιδιοτέλεια κι η ακεραιότητα, η αμεροληψία κι η ανεξαρτησία, η υπευθυνότητα, η ισότητα, η αναλογικότητα, η εχεμύθεια κι η εμπιστευτικότητα, η διαφάνεια της υπηρεσιακής δράσης συνθέτουν τον οδηγό δράσης για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Τα εν λόγω δομικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τις θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης, όπως είναι η αρχή της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης, της επιείκειας, της καλής πίστης, της ισότητας, της αναλογικότητας συνθέτουν τον πλαίσιο εντός του οποίου ενεργούν οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών.

Εν κατακλείδι, ο Οδηγός Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς εστιάζει και στη συμπεριφορά που οφείλουν να επιδεικνύουν οι πολίτες κατά τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η υπακοή στο Σύνταγμα και στους νόμους, η συνεργασία με τους καθ' ύλην αρμόδιους φορείς, η μη υποβολή ψευδών δηλώσεων ή παραποιημένων στοιχείων, η μη χρήση επιρροών ή πιέσεων, η μη καταχρηστική άσκηση δικαιωμάτων, ο σεβασμός των δημοσίων υπαλλήλων και της δημόσιας περιουσίας είναι ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν τη

συμπεριφορά των πολιτών κατά την επικοινωνία τους με τους δημόσιους φορείς. Αναμφίβολα ο Οδηγός Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς στοχεύει στο να βελτιώσει τη σχέση υπαλλήλων και πολιτών, διαμορφώνοντας εκείνο το πλαίσιο στο οποίο ο πολίτης και η διοίκηση θα γνωρίζουν με ακρίβεια τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

3.3 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς

Ο Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων³ επικαιροποιεί και συνάμα συμπληρώνει τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής συμπεριφοράς εστιάζοντας, μεταξύ άλλων, και σε νέα δεδομένα, όπως η χρήση του διαδικτύου κι η εξ αποστάσεως εργασία στο Δημόσιο. Ο εν λόγω Κώδικας δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα πρόληψης, αντιμετώπισης και καταπολέμησης φαινομένων παρενόχλησης, βίαιης συμπεριφοράς και μη ισότιμης μεταχείρισης στους εργασιακούς χώρους.

Ο παρόν Κώδικας στοχεύοντας στην εδραίωση κουλτούρας ηθικής στη δημόσια διοίκηση εμπεριέχει τις θεμελιώδεις αξίες, που πρέπει να διέπουν τη δράση των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και συνάμα θέτει τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς που οφείλουν να επιδεικνύουν.

Οι θεμελιώδεις αξίες της Δημόσιας διοίκησης είναι :

α. **Σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς** : ο υπάλληλος κατά την άσκηση των καθηκόντων του οφείλει να τηρεί τη νομοθεσία, να τηρεί τις αρχές διοικητικής δράσης και να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.

β. **Ακεραιότητα** : ο υπάλληλος οφείλει να ενεργεί με διαφάνεια, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα, λογοδοτώντας για τις ενέργειες στις οποίες προέβη ή μη.

γ. **Σεβασμός στους ανθρώπους και το περιβάλλον**: ο υπάλληλος οφείλει να επιδεικνύει ευγένεια, δικαιοσύνη, αποφυγή διακρίσεων και οικολογική συνείδηση κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

δ. **Επαγγελματισμός** : η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η συνεργασία, η καινοτομία και η δια βίου μάθηση αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του επαγγελματισμού των υπαλλήλων.

³ Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, «Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα», Ιούλιος 2022.

Αναμφίβολα η επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα συνδέεται άμεσα με την τήρηση των ανωτέρω αξιών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Πράγματι, το πρότυπο επαγγελματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων συνθέτουν στοιχεία όπως :

- Ο σεβασμός στο Σύνταγμα, τους νόμους και τους θεσμούς με αποκλειστικό σκοπό την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και την εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Η αμερόληπτη κρίση κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Η μη αποδοχή δώρων και ωφελημάτων τόσο για τους ίδιους όσο και για άλλους.
- Η εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα.
- Η επίδειξη ήθους κατά τη συμπεριφορά τους τόσο έναντι των πολιτών, όσο και έναντι των συναδέλφων τους.
- Η ισότιμη μεταχείριση κι η εξάλειψη φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας.
- Ο σεβασμός του περιβάλλοντος.
- Η διατήρηση του κύρους του φορέα.
- Η προστασία και διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων του φορέα.
- Η συνεχής απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.
- Η αποδοτική εξ αποστάσεως εργασία με την χρήση νέων τεχνολογιών.
- Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του διαδικτύου με τρόπο που δεν θίγει τα συμφέροντα του φορέα τους.

Είναι προφανές, ότι ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο, που αποσκοπεί στην εμπέδωση μιας επαγγελματικής δεοντολογικής νοοτροπίας και συνάμα στη διασφάλιση ενός πρότυπου επαγγελματικού περιβάλλοντος.

3.4 Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς⁴ είναι ένα νομικά δεσμευτικό κείμενο, το οποίο εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο το 2001 και το οποίο βοηθά τους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής ΕΕ) να κατανοήσουν και να ασκήσουν τα δικαιώματά τους κατά τις συναλλαγές τους με τα όργανα και τους οργανισμούς της ΕΕ.

Ο εν λόγω Κώδικας ενημερώνει τους πολίτες για τα διοικητικά πρότυπα στα οποία οφείλουν να ανταποκρίνονται τα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Παράλληλα, όμως, αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τους υπαλλήλους της ΕΕ, όσον αφορά τις σχέσεις τους με το κοινό. Καθιστώντας πιο απτή την αρχή της χρηστής διοίκησης, ο Κώδικας συμβάλλει στην εφαρμογή βέλτιστων προτύπων διοίκησης.

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς αναγνωρίζει συγκεκριμένα δικαιώματα στους ευρωπαίους πολίτες στο πλαίσιο της αρχής της χρηστής διοίκησης:

α. Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα στην αμερόληπτη, δίκαιη και εντός ευλόγου προθεσμίας εξέταση των υποθέσεών του από τα θεσμικά και λοιπά όργανα και οργανισμούς της Ένωσης. Στο πλαίσιο αυτό κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα σε προηγούμενη ακρόαση στην περίπτωση που πρόκειται να ληφθεί ατομικό μέτρο σε βάρος του, καθώς και πρόσβαση στον φάκελό του –υπό την αίρεση ότι τηρούνται οι διατάξεις περί απορρήτου κι εμπιστευτικότητας. Η διοίκηση δε έχει την υποχρέωση να αιτιολογεί τις αποφάσεις της.

β. Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα στην αποκατάσταση εκ μέρους της Ένωσης της ζημιάς που του προξένησαν τα θεσμικά όργανα ή οι υπάλληλοί της κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, σύμφωνα με τις γενικές αρχές που είναι κοινές στο δίκαιο των κρατών μελών.

γ. Κάθε πρόσωπο μπορεί να απευθύνεται στα θεσμικά όργανα της Ένωσης σε μια από τις γλώσσες των Συνθηκών και πρέπει να λαμβάνει απάντηση στην ίδια γλώσσα.

Επιπρόσθετα, ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς συστηματοποιεί και προτάσσει τα ηθικά πρότυπα που πρέπει να διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης της ΕΕ, με τη μορφή πέντε θεμελιωδών αρχών δράσης :

⁴ Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής, *Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής συμπεριφοράς*, Ευρωπαϊκή Ένωση, Βέλγιο, 2015, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ombudsman.europa.eu>.

α. **Αφοσίωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στους πολίτες της** : οι υπάλληλοι της ΕΕ επιτελούν τα καθήκοντά τους έχοντας επίγνωση, ότι ο λόγος ύπαρξης των οργάνων της Ένωσης είναι να υπηρετούν τα συμφέροντα αυτής και των πολιτών της, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων των Συνθηκών.

β. **Ακεραιότητα** : οι υπάλληλοι της ΕΕ υιοθετούν πάντα συμπεριφορά αρμόζουσα, ικανή να ανταποκριθεί στον πιο διεξοδικό έλεγχο. Στο πλαίσιο αυτό οι υπάλληλοι της ΕΕ δεν αναλαμβάνουν οικονομικές ή άλλες υποχρεώσεις ικανές να τους επηρεάσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (πχ δώρα) κι αντιστοίχως μεριμνούν ώστε να αποφεύγουν τη σύγκρουση συμφερόντων.

γ. **Αντικειμενικότητα** : οι υπάλληλοι της ΕΕ πρέπει να είναι αμερόληπτοι και να χαρακτηρίζονται από ευρύτητα πνεύματος.

δ. **Σεβασμός προς τους άλλους** : οι υπάλληλοι της ΕΕ πρέπει να συμπεριφέρονται με σεβασμό προς τους συναδέλφους τους και τους πολίτες και να είναι συνάμα ευγενικοί, εξυπηρετικοί και συνεργατικοί.

ε. **Διαφάνεια** : οι υπάλληλοι της ΕΕ πρέπει να είναι πρόθυμοι να εξηγούν τις δραστηριότητές τους και να αιτιολογούν τις πράξεις τους.

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς αποτελεί αναμφίβολα ένα σημαντικό εργαλείο για την ουσιαστική εφαρμογή της αρχής της χρηστής διοίκησης κατά τις συναλλαγές των ευρωπαϊών πολιτών –είτε ως φυσικά πρόσωπα, είτε ως νομικά- με τα όργανα και τους οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο εν λόγω Κώδικας βοηθά τους πολίτες να κατανοήσουν και να ασκήσουν τα δικαιώματά τους και προάγει το δημόσιο συμφέρον στους κόλπους μιας ευρωπαϊκής διοίκησης ανοιχτής, αποτελεσματικής και ανεξάρτητης.

3.5 Αρχές επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας του δημοσίου υπαλλήλου

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οφείλουν να επιδεικνύουν επαγγελματική συμπεριφορά που διέπεται από συγκεκριμένες αρχές ηθικής και δεοντολογίας :

Αμεροληψία : Οι υπάλληλοι δεν πρέπει να επηρεάζονται από προσωπικά ή άλλα συμφέροντα. Στην περίπτωση που εξετάζουν υπόθεση (επί παραδείγματι έκδοση

σύνταξης, χορήγηση επιδόματος σε πολίτη) από την έκβαση της οποίας επηρεάζεται η ικανοποίηση προσωπικού συμφέροντος οικονομικής ή ηθικής φύσης οφείλουν να αιτηθούν την εξαίρεσή τους από την εν λόγω υπόθεση. Στην περίπτωση δε που δημόσιος υπάλληλος μετακινηθεί εργασιακά από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, δεν πρέπει να καταχραστεί τη θέση του και να εκμεταλλευτεί τις «εσωτερικές πληροφορίες» που απέκτησε στο πλαίσιο των υπηρεσιακών του καθηκόντων προς όφελος της ιδιωτικής εταιρίας.

Άρνηση αποδοχής δώρων και ωφελημάτων : Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αξιοποιούν τη θέση ή το αξίωμά τους προκειμένου να αποκτήσουν οικονομικά ή άλλα οφέλη τόσο για τους ίδιους όσο και για λογαριασμό άλλων. Οφείλουν να μην αποδέχονται άμεσα ή έμμεσα οποιοδήποτε δώρο για υποθέσεις που χειρίζονται στο πλαίσιο των υπηρεσιακών τους καθηκόντων. Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να μην αποδέχονται υπηρεσίες με χρηματική αξία, δάνεια, εκπτώσεις, διευκολύνσεις, διασκέδαση, φιλοξενία, ταξίδια, στέγαση, διατροφή, εκπαίδευση, από πολίτες των οποίων χειρίζονται υποθέσεις.

Εχεμύθεια κι εμπιστευτικότητα : Οι υπάλληλοι μεριμνούν για τα προσωπικά δεδομένα ή τις πληροφορίες που αφορούν στην ιδιωτική ή οικογενειακή ζωή των πολιτών τηρώντας το ισχύον εθνικό κι ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων. Επίσης μεριμνούν για την προστασία εγγράφων ή πληροφοριών που έχουν διαβαθμιστεί ως εμπιστευτικές ή απόρρητες και δεν αποκαλύπτουν σε τρίτους πληροφορίες που έχουν περιέλθει σε γνώση τους λόγω της ιδιότητάς τους ή των καθηκόντων που ασκούν.

Ήθος στη συμπεριφορά έναντι συναδέλφων : οι υπάλληλοι οφείλουν να συμπεριφέρονται με ευγένεια στους συναδέλφους τους, να μην εκφράζονται απαξιωτικά ή να τους δυσφημούν στην ηγεσία του φορέα τους, υπονομεύοντας την επαγγελματική σταδιοδρομία τους. Σε περιπτώσεις δε διαφωνίας να επιδιώκουν την εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων, σεβόμενοι τις προσωπικές ή υπηρεσιακές απόψεις των συναδέλφων τους.

Ήθος στη συμπεριφορά έναντι των πολιτών : οι υπάλληλοι εξυπηρετούν τους πολίτες με ευγένεια, ευπρέπεια, σεβασμό και διάθεση εξυπηρέτησης. Απαντούν στις ερωτήσεις των πολιτών για θέματα αρμοδιότητάς τους με τρόπο απλό, κατανοητό, σαφή, τεκμηριώνοντας τις απόψεις τους. Ενημερώνουν τους πολίτες σχετικά με την

ισχύουσα νομοθεσία (εθνική, ενωσιακή, διεθνή) και συνάμα καθοδηγούν τους πολίτες για τη δυνατότητα άντλησης πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου και των ειδικών ψηφιακών εφαρμογών της Δημόσιας διοίκησης (Διαύγεια, gov.gr κα). Αντιμετωπίζουν με σεβασμό και εξυπηρετούν κατά προτεραιότητα ΑμεΑ ή άλλες ομάδες πολιτών που χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης.

Εξάλειψη φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας : οι υπάλληλοι αποφεύγουν συμπεριφορές που περιέχουν πράξεις εκφοβισμού, καταπίεσης, σεξουαλικής παρενόχλησης ή άσκησης βίας, οι οποίες μπορεί να εκφραστούν λεκτικά, σωματικά ή ψυχολογικά και τηρούν απαρέγκλιτα τις σχετικές διατάξεις [ν. 4808/2021 (Α' 101) περί απαγόρευσης της παρενόχλησης και της βίας στον χώρο εργασίας και ν. 4443/2016 (Α' 232) περί ίσης μεταχείρισης προσώπων].

Σεβασμός στο περιβάλλον : οι υπάλληλοι αποφεύγουν τις εκτυπώσεις χαρτιού, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που τους παρέχει το σύστημα της ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων και η ψηφιακή υπογραφή και συνάμα κάνουν χρήση των μέσων ανακύκλωσης που τους παρέχει η υπηρεσία. Επίσης οι υπάλληλοι μεριμνούν για την εξοικονόμηση ενέργειας στους χώρους εργασίας (απενεργοποίηση υπολογιστών, φωτισμού κα).

Διατήρηση του κύρους του Φορέα : οι υπάλληλοι διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν ώστε να ενισχύεται η αξιοπιστία του φορέα τους και καταγγέλλουν κάθε παράνομη συμπεριφορά που υποπίπτει στην αντίληψή τους σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς. Επίσης οι υπάλληλοι δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη διατύπωση απόψεων και προσωπικών πεποιθήσεων ώστε να μην δημιουργούν καθ' οιονδήποτε τρόπο την εντύπωση ότι αποτελούν απόψεις του φορέα στον οποίο υπηρετούν. Στο πλαίσιο δε της καθημερινής τους συμπεριφοράς προσέρχονται στην εργασία τους με ευπρεπή ενδυμασία, μεριμνούν για την ευταξία του χώρου εργασίας τους και τηρούν όλα τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας για την προστασία τόσο των ίδιων, όσο και των συναδέλφων τους και του κοινού.

Χρηστή χρήση περιουσιακών στοιχείων του Φορέα : οι υπάλληλοι προστατεύουν και διαφυλάσσουν τα περιουσιακά στοιχεία του φορέα τους διατηρώντας σε καλή κατάσταση τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που τους έχει χορηγηθεί (υπολογιστές, εκτυπωτές, τηλεφωνικές συσκευές κα) κι αποφεύγοντας την αλόγιστη χρήση αυτών για σκοπούς που δεν άπτονται των υπαλληλικών τους καθηκόντων.

Χρηστή εξ αποστάσεως εργασία με τη χρήση νέας τεχνολογίας : οι υπάλληλοι μεριμνούν για την προστασία του εξοπλισμού (σταθμός εργασίας) που τους παρέχει ο φορέας και παράλληλα λαμβάνουν μέτρα διασφάλισης της ακεραιότητας, εμπιστευτικότητας και διαθεσιμότητας των αρχείων που διαχειρίζονται τόσο σε φυσική, όσο και σε ηλεκτρονική μορφή.

Χρηστή χρήση διαδικτύου και μέσων κοινωνικής δικτύωσης : οι υπάλληλοι οφείλουν να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο με τρόπο που δεν θίγει τα συμφέροντα του φορέα τους, αποφεύγοντας επί παραδείγματι τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια της εργασίας τους –εκτός κι αν σχετίζεται μ’ αυτή- και τηρώντας το κανονιστικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς που αναφέρονται σε ζητήματα εχεμύθειας κι εμπιστευτικότητας.

Χρηστή άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης: οι Προϊστάμενοι όλων των οργανικών μονάδων οφείλουν να σέβονται τους ανθρώπους που διοικούν, να τους υποστηρίζουν και να τους παρακινούν, ώστε όλοι μαζί να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του φορέα. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να καθοδηγούν, να δίνουν το παράδειγμα και να προάγουν με τη συμπεριφορά τους τον πλουραλισμό και παράλληλα να εμπνέουν, να ενεργοποιούν και να παρακινούν τους υπαλλήλους τους. Οι προϊστάμενοι μεριμνούν για τη δίκαιη κατανομή των εργασιών στους υπαλλήλους, για την ενημέρωση και την ομαλή ένταξη των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων στη μονάδα τους, για τη δίκαιη κι αξιοκρατική αξιολόγηση των υπαλλήλων, για την εύρεση των αναγκαίων πόρων για την εύρυθμη κι αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας τους.

Είναι προφανές, ότι η επαγγελματική ηθική και δεοντολογία που οφείλουν να επιδεικνύουν κατά την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους τόσο οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων, όσο και οι υπάλληλοι διαδραματίζουν κρίσιμο και νευραλγικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία των φορέων στους οποίους υπηρετούν και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών που προσέρχονται σ’ αυτούς.

3.6 Ορθή διοικητική συμπεριφορά του δημόσιου υπαλλήλου κατά το χειρισμό υποθέσεων των πολιτών

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, κατά τον χειρισμό των υποθέσεων τους από τους δημοσίους υπαλλήλους, προϋποθέτει την επίδειξη ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, με την τήρηση, μεταξύ άλλων, και των αρχών ορθής επικοινωνίας. Ειδικότερα :

Αρχές ορθής επικοινωνίας: Ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να επικοινωνεί με τρόπο που κερδίζει την εμπιστοσύνη του κοινού. Οφείλει να διατηρεί σε εμφανές σημείο στο γραφείο του ειδική πινακίδα, στην οποία αναγράφεται το ονοματεπώνυμο κι η ιδιότητά του, προκειμένου ο πολίτης να γνωρίζει σε ποιον απευθύνεται. Αντιστοίχως κατά την τηλεφωνική επικοινωνία πρέπει να δηλώνει το όνομά του και σε περίπτωση αναρμοδιότητας να διευκολύνει τον πολίτη παρέχοντας το όνομα και τον αριθμό κλήσης του αρμοδίου. Επικοινωνεί πάντα στον πληθυντικό, με ευγένεια και κοσμιότητα ακόμα κι όταν έρχεται σε επαφή με δύστροπο ή εριστικό πολίτη, τον οποίο οφείλει να αντιμετωπίσει με ψυχραιμία, αποφεύγοντας εντάσεις ή διαπληκτισμούς. Ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να διακόπτει την επικοινωνία του με τον πολίτη για προσωπικές τους υποθέσεις και κατά την εξυπηρέτηση αυτού δεν εκδηλώνει, ούτε διαδίδει τις πολιτικές, θρησκευτικές και φιλοσοφικές του πεποιθήσεις. Παράλληλα ο υπάλληλος δεν επηρεάζεται κατά τη συναλλαγή του με τον πολίτη, από το φύλο, τη φυλή, την εθνικότητα, τη γλώσσα, την καταγωγή, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις των συναλλασσόμενων, αποφεύγει δε κάθε πράξη που θα μπορούσε να προσβάλει ή να μειώσει την προσωπικότητα ή την επαγγελματική υπόσταση των πολιτών. Ο δημόσιος υπάλληλος εξηγεί στους πολίτες τα σχετικά με την υπόθεσή τους με τρόπο απλό και κατανοητό και απαντά στις ερωτήσεις που του τίθενται με πληρότητα και ακρίβεια, αποφεύγοντας τη χρήση νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων και τεκμηριώνοντας πάντα τις απόψεις του.

Ορθή διοικητική συμπεριφορά: Κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών, ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να τηρεί τη νομιμότητα, να ενεργεί δηλαδή σύμφωνα με τους κανόνες που προβλέπονται στην εθνική, ενωσιακή και

διεθνή έννομη τάξη, τηρώντας *απαρέγκλιτα την αρχή της νομιμότητας*, η οποία επιβάλλει στη διοίκηση να απέχει από οποιαδήποτε ενέργεια απαγορεύεται από τους ανωτέρω κανόνες και συνάμα να προβαίνει μόνο σε ενέργειες που προβλέπονται και επιτρέπονται από τους κανόνες αυτούς.

Ο δημόσιος υπάλληλος δεν μπορεί, όμως, να περιορίζεται στη γραμματική ερμηνεία του νόμου και την εφαρμογή των νομοθετικών διατάξεων, ιδιαίτερα όταν η εμμονή στη διατύπωση του νόμου καταλήγει σε προφανώς ανεπιεική αποτελέσματα. Ο υπάλληλος οφείλει, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, να εξετάζει τις υποθέσεις των πολιτών υπό το πνεύμα των γενικών αρχών του διοικητικού δικαίου.

Αρχή χρηστής διοίκησης : η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει στα διοικητικά όργανα κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων να αποφεύγονται οι δογματικές κι ανεπιεικείς ερμηνείες.

Αρχή επιείκειας : η αρχής της επιείκειας αποτελεί ειδική εκδήλωση της αρχής της χρηστής διοίκησης, υπό την έννοια της προστασίας των δικαιωμάτων των διοικουμένων, κυρίως των οικονομικώς ασθενέστερων.

Αρχή της καλής πίστης : σύμφωνα με την εν λόγω αρχή, η διοίκηση δεν δικαιούται να εκμεταλλευτεί μια κατάσταση, στην οποία ο διοικούμενος έχει περιέλθει λόγω πλάνης, απάτης ή απειλής και αυτονοήτως δεν επιτρέπεται στη διοίκηση να δημιουργεί η ίδια τέτοιες καταστάσεις.

Αρχή της αναλογικότητας : σύμφωνα με την αρχή αυτή, όταν η διοίκηση διαθέτει διακριτική ευχέρεια για την πραγματοποίηση των σκοπών της, δύναται δηλαδή να διαλέξει μεταξύ περισσοτέρων μέτρων, οφείλει να επιλέγει το λιγότερο επαχθές για τον πολίτη. Μ' άλλα λόγια πρέπει να υπάρχει μια εύλογη σχέση μεταξύ του διοικητικού μέτρου που θα ληφθεί και του επιδιωκόμενου σκοπού.

Αρχή της ισότητας : σύμφωνα με την εν λόγω αρχή, η διοίκηση υποχρεούται να αντιμετωπίζει όμοιες περιπτώσεις με τον ίδιο τρόπο και διαφορετικές περιπτώσεις με διαφορετικό τρόπο.

Αρχή της διαφάνειας: σύμφωνα με την αρχή αυτή, η διοίκηση οφείλει να διευκολύνει την ενημέρωση των πολιτών, τον κοινωνικό διάλογο, την κριτική και το νόμιμο έλεγχο. Στο πλαίσιο αυτό οι δημόσιοι υπάλληλοι αναρτούν αμελλητί τις πράξεις, που προβλέπουν οι κείμενες διατάξεις, στο Πρόγραμμα Διαύγεια και

συνάμα αναγνωρίζουν στον πολίτη το δικαίωμα να έχει πρόσβαση –με την επιφύλαξη των εξαιρέσεων του νόμου- στα έγγραφα που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες και είναι σχετικά με την υπόθεσή του, η οποία εκκρεμεί ή έχει διεκπεραιωθεί από αυτές.

Τέλος, ο υπάλληλος οφείλει να ενημερώνει τους πολίτες για τις προθεσμίες που ισχύουν κατά τον χειρισμό και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999, όπως ισχύει).

Εκ των ανωτέρω συνάγεται, ότι η ορθή διοικητική συμπεριφορά, που οφείλουν να επιδεικνύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά τον χειρισμό υποθέσεων των πολιτών, διέπτεται από συγκεκριμένα δομικά χαρακτηριστικά, η ανάπτυξη των οποίων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

3.7 Σεβασμός και διαχείριση της διαφορετικότητας στη δημόσια διοίκηση

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και την εξυπηρέτηση των πολιτών οφείλουν να καταπολεμούν τις διακρίσεις, επιδεικνύοντας σεβασμό στα ιδιαίτερα στοιχεία της ταυτότητας διαφόρων κατηγοριών πολιτών. Μ' άλλα λόγια τα στελέχη της Δημόσιας διοίκησης οφείλουν να διαχειρίζονται τις υποθέσεις των πολιτών με σεβασμό στη διαφορετικότητά τους. Τι συνιστά, όμως, διαφορετικότητα⁵ ;

- **Άτομα με ειδικές ανάγκες:** Τα άτομα με ειδικές ανάγκες αντιμετωπίζουν σοβαρούς περιορισμούς σε βασικές λειτουργίες της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως επί παραδείγματι στην κίνηση, στην όραση, στην ακοή, στην επικοινωνία και συμπεριφορά, που οφείλονται σε σωματική ή ψυχική πάθηση. Τα εν λόγω άτομα έχουν το δικαίωμα να απολαμβάνουν μέτρα που εξασφαλίζουν την αυτονομία τους (πχ κοντά στην είσοδο των εγκαταστάσεων μιας υπηρεσίας να υπάρχουν οι διαμορφωμένες θέσεις πάρκινγκ), την επαγγελματική ένταξη, τη συμμετοχή στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας (βλ. άρθρο 21§6 του Συντάγματος).

⁵ Συνήγορος του Πολίτη, *Οδηγός διαφορετικότητας για Δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων*, Αθήνα, 2014, διαθέσιμο και στην ιστοσελίδα <https://www.openbook.gr/poion-exw-apenanti-mou>

- **Άτομα διαφορετικής φυλετικής καταγωγής :** Με τον όρο αυτό εννοούμε συνήθως την κατηγοριοποίηση των ανθρώπων σε μεγάλες διακριτές ομάδες βάσει βιολογικών ταξινομήσεων. Στη χώρα μας ορατώς διακρινόμενοι για τη φυλετική τους καταγωγή είναι συνήθως οι Ρομά. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να χειρίζονται με ιδιαίτερη μέριμνα θέματα όπως επί παραδείγματι η δημοτολογική αφάνεια αυτών -για την αντιμετώπιση της έλλειψης ληξιαρχικών πράξεων γέννησης κρίσιμος είναι ο ρόλος των κοινωνικών υπηρεσιών των Δήμων.
- **Άτομα διαφορετικής εθνικής καταγωγής:** Ο όρος εθνική καταγωγή ταυτίζεται με την ιθαγένεια / υπηκοότητα κι είναι ευρύτερος του όρου εθνοτική καταγωγή, ο οποίος αφορά πολιτισμικά χαρακτηριστικά ανθρώπινων ομάδων. Κατά την εξυπηρέτηση πολιτών διαφορετικής εθνικής ή / και εθνοτικής καταγωγής οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να επιδεικνύουν σεβασμό επί παραδείγματι στη διαφορετική λειτουργία των ονοματεπωνυμικών στοιχείων υποκόων χωρών ισπανόφωνης παράδοσης.
- **Άτομα διαφορετικών θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων:** οι θρησκευτικές, πολιτικές και λοιπές πεποιθήσεις των πολιτών εμπίπτουν στην έννοια των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων κι ως εκ τούτου καταρχήν απαγορεύεται η καταγραφή τους από κρατικές αρχές, εκτός κι αν υπάρχει συγκεκριμένος νόμιμος σκοπός. Επί παραδείγματι επιτρέπεται η καταγραφή θρησκευμάτων στο ληξιαρχείο καθώς σ' αυτή στηρίζεται η άσκηση συγκεκριμένων δικαιωμάτων όπως η τέλεση θρησκευτικού γάμου, αλλά στο Δημόσιο μοναδικές θέσεις εργασίας για τις οποίες ζητείται νομίμως δήλωση θρησκευμάτων είναι ο κλάδος των θεολόγων στη μέση εκπαίδευση και οι θρησκευτικοί λειτουργοί.
- **Άτομα διαφορετικού σεξουαλικού προσανατολισμού:** ο σεξουαλικός προσανατολισμός (δηλαδή η συναισθηματική ή / και σεξουαλική έλξη προς το άλλο ή το ίδιο φύλλο) του εκάστοτε πολίτη εκτός από κοινωνικό δεδομένο, αποτελεί και στοιχείο της ταυτότητάς του. Το στοιχείο αυτό προστατεύεται αυτοτελώς τόσο από εθνική και διεθνή νομοθεσία που δεσμεύει τη χώρα, όσο και από τις Συνταγματικές διατάξεις (άρθρο 5§1 : Ελεύθερη ανάπτυξη προσωπικότητας, άρθρο 2 : Σεβασμός αξίας τους ανθρώπου).

- **Άτομα μεγάλης ή νεαρής ηλικίας:** Από το 2005 με τις διατάξεις του ν.3304/2005 έχει καταργηθεί κάθε νομοθετική και κανονιστική διάταξη που εισάγει διάκριση λόγω ηλικίας στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό δεν μπορούν να τεθούν επί παραδείγματι στο Δημόσιο ηλικιακά όρια για συμμετοχή σε διαδικασίες επιλογής προσωπικού ή υπηρεσιακής εξέλιξης. Διακριτική μεταχείριση λόγω ηλικίας δικαιολογείται μόνο εφόσον είναι εύλογη κι αναγκαία, εξυπηρετεί την επίτευξη θεμιτού σκοπού και συνιστά ουσιαστική και καθοριστική προϋπόθεση λόγω της φύσης των συγκεκριμένων επαγγελματικών δραστηριοτήτων.

Η επίδειξη σεβασμού, εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, στη διαφορετικότητα των πολιτών, που προσέρχονται στις υπηρεσίες τους για να εξυπηρετηθούν, αποτελεί αυτονόητη συνθήκη. Η διαχείριση της διαφορετικότητας προϋποθέτει πέραν του σεβασμού, γνώση και σε συγκριμένες περιπτώσεις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Μελέτες Περίπτωσης

A. Περίπτωση

Πολίτης, την υπόθεση του οποίου έχετε διεκπεραιώσει, προέρχεται στο γραφείο σας και σας κάνει ένα δώρο μεγάλης αξίας προκειμένου να σας ευχαριστήσει για τον τρόπο που χειριστήκατε την υπόθεση του.

Πώς χειρίζεστε την παρούσα περίπτωση ;

B. Περίπτωση

Είστε μέλος επιτροπής διενέργειας προμηθειών και διαπιστώνετε, ότι στο πλαίσιο ενός διαγωνισμού που διενεργείτε έχει υποβάλει προσφορά ο κουμπάρος σας.

Πώς χειρίζεστε την παρούσα περίπτωση ;

4. Ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του – Καλές πρακτικές

4.1 Ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του –Καλές πρακτικές

Η διοικητική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών -όπως έχει ήδη επισημανθεί (βλ. ανωτέρω ενότητα 1.7)- οφείλει να διέπτεται από συγκεκριμένα δομικά χαρακτηριστικά και να ακολουθεί τις αρχές της ορθής επικοινωνίας. Ο δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος επιδεικνύει με τη στάση του και τη συμπεριφορά του αυξημένο κι ειλικρινές ενδιαφέρον για το πολίτη και τις ανάγκες του, καθίσταται άξιος της εμπιστοσύνης του. Πώς, όμως, εκδηλώνεται το ενδιαφέρον αυτό ;

Ο υπάλληλος κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη πρέπει να είναι επικεντρωμένος σ' αυτόν και στις ανάγκες του. Στο πλαίσιο αυτό ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να διακόπτει την επικοινωνία του με τον πολίτη για την εξυπηρέτηση προσωπικών του υποθέσεων, δεν επιτρέπεται να μιλά στο κινητό του, να διαβάζει βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, να τρώει κατά τη συναλλαγή του με τον πολίτη. Είναι προφανές, ότι ο δημόσιος υπάλληλος για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πολίτη που εξυπηρετεί πρέπει να επιδείξει σοβαρότητα, επαγγελματισμό και ενδιαφέρον για την υπόθεση που καλείται να χειριστεί.

Ο υπάλληλος, αφού ακούσει το αίτημα του πολίτη προσπαθεί να του εξηγήσει με τρόπο απλό και κατανοητό τα σχετικά με την υπόθεσή του και να τον καθοδηγήσει αναλόγως. Ο υπάλληλος δείχνει το ενδιαφέρον του ενημερώνοντας τον πολίτη για μέτρα προστασίας που υπάρχουν στη διάθεσή του όπως το δικαίωμα αναφοράς, το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης, το δικαίωμα υποβολής διοικητικών προσφυγών και το δικαίωμα γνώσης των διοικητικών εγγράφων.

Στην περίπτωση δε που μια υπόθεση είναι περίπλοκη και δεν μπορεί ο υπάλληλος να την διεκπεραιώσει ή να παράσχει τις ζητούμενες πληροφορίες ή διευκρινίσεις προφορικά, προτείνει στον πολίτη να υποβάλει γραπτώς το αίτημά του προς την υπηρεσία.

Επίσης ο υπάλληλος ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και τις συνέπειες της εργασίας του. Στην περίπτωση δε κατά την οποία αντιλαμβάνεται, ότι από λάθος στο

οποίο υπέπεσε ή από παράλειψή του έθιξε κάποιο δικαίωμα του πολίτη, οφείλει να το αναγνωρίσει και να προβεί σε κάθε νόμιμη ενέργεια για να επανορθώσει. Στην ακραία περίπτωση, που ο υπάλληλος έχει απωλέσει φάκελο που αφορά σε υπόθεση πολίτη οφείλει να προβεί σ' όλες τις αναγκαίες ενέργειες για την ανασύστασή του [άρθρο 6§5 του ν. 3242/2005 (ΦΕΚ 102 Α') και Π.δ 114/2005 (ΦΕΚ 165 Α')].

Ο υπάλληλος εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για τις υποθέσεις των πολιτών που χειρίζεται, όταν είναι συνεπής στις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει έναντι των πολιτών. Στην περίπτωση λοιπόν που ο υπάλληλος έχει δεσμευτεί να αποστείλει γραπτή απάντηση σε χρόνο προωθύτερο των προθεσμιών, που θέτει ο Κώδικας Διοικητικής διαδικασίας (άρθρο 4 του ν. 2690/1999) ή να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με τον πολίτη, οφείλει με κάθε τρόπο να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, οφείλει να ενημερώσει εγκαίρως τον πολίτη.

Σε κάθε περίπτωση ο υπάλληλος οφείλει να ενημερώνει τον πολίτη που εξυπηρετεί για τις προθεσμίες που προβλέπονται βάσει του κείμενων διατάξεων (Κώδικας Διοικητικής διαδικασίας, ή ειδικότερες νομοθετικές ρυθμίσεις) και εντός των οποίων θα διεκπεραιωθεί η υπόθεσή του. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος δηλώνει τον επαγγελματισμό, το ενδιαφέρον του και τη δέσμευσή του έναντι του πολίτη.

Επίσης ο υπάλληλος εκδηλώνει το ενδιαφέρον του προς τον πολίτη, όταν τον καθοδηγεί για το πώς μπορεί να συναλλάσσεται εύκολα και γρήγορα τόσο με τον φορέα του, όσο και με τις δημόσιες υπηρεσίες εν γένει αντλώντας τις αναγκαίες για την υπόθεση του πληροφορίες μέσω του Διαδικτύου και των ειδικών ψηφιακών εφαρμογών της Δημόσιας διοίκησης (gov.gr, Διαύγεια κλπ). Στην περίπτωση δε, που ο ίδιος ο υπάλληλος αντλεί για τον πολίτη, μέσω διαδικτύου, τις κρίσιμες ή ζητούμενες για την υπόθεσή του πληροφορίες αποδεικνύει έτι περαιτέρω το αυξημένο κι έμπρακτο ενδιαφέρον του για την εξυπηρέτησή του.

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, ο δημόσιος υπάλληλος να αφιερώνει χρόνο στην ακρόαση και κατανόηση των αναγκών των πολιτών που προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες κι εν συνεχεία να επιδεικνύει αυξημένο κι ειλικρινές ενδιαφέρον.

4.2 Βασικές ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται στην υπηρεσία

Οι πολίτες, που προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες, όποιο κι αν είναι το αίτημά τους και το πρόβλημα που θέλουν να επιλύσουν, έχουν συγκεκριμένες βασικές ανάγκες:

Να πληροφορηθούν : οι πολίτες προσερχόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες, είτε δεν γνωρίζουν καθόλου τις διατάξεις και τις διαδικασίες που ισχύουν για την υπόθεσή τους, είτε τις γνωρίζουν μερικώς. Βασική ανάγκη λοιπόν για τον πολίτη είναι να πληροφορηθεί σωστά κι αξιόπιστα για τα ισχύοντα (διατάξεις, νομολογία, εγκύκλιες οδηγίες), για τις υπάρχουσες εναλλακτικές, για τα δικαιώματά τους εν γένει και για το χρόνο διεκπεραίωσης της υπόθεσής τους.

Να εξυπηρετηθούν σύμφωνα με τις ανάγκες τους : για τον κάθε πολίτη η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τους δημοσίους υπαλλήλους δεν περιορίζεται μόνο στη διεκπεραίωση της υπόθεσής τους, αλλά στην εξυπηρέτησή τους ολιστικά σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες τους –για παράδειγμα έχουν την ανάγκη να εκθέσουν εκτενώς το ιστορικό της υπόθεσής τους εκφράζοντας διά αυτού του τρόπου τα συναισθήματά τους.

Να πουν τη γνώμη τους : οι πολίτες, σε πολλές περιπτώσεις, προσερχόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες αισθάνονται την ανάγκη να διατυπώσουν τις δικές τους θέσεις κι απόψεις είτε για την υπόθεσή τους, είτε ευρύτερα για συγκεκριμένα πεδία πολιτικής ή κι εν γένει για τη λειτουργία των θεσμών και του Κράτους.

Να εκφράσουν τα συναισθήματά τους : οι πολίτες προσερχόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες εκφράζουν, πολλές φορές, τα συναισθήματά τους, είτε διότι αποτελούν θύματα κακοδιοίκησης, είτε διότι τελούν σε συναισθηματική κατάσταση φορτισμένη – για παράδειγμα διεκπεραιώνουν το γραφειοκρατικό σκέλος της απώλειας ενός δικού τους ανθρώπου.

Να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων : οι πολίτες, ενίοτε, προσερχόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες επιθυμούν να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, καταθέτοντας τις θέσεις τους, υποβάλλοντας παρατηρήσεις και προτάσεις για την πρόληψη ή την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων. Η διαδικασία της διαβούλευσης των υπό κατάρτιση νομοσχεδίων, μέσω του open.gov, εξυπηρετεί αυτή την ανάγκη.

Να τους σέβονται: όλοι οι πολίτες σε κάθε συναλλαγή τους με τις δημόσιες

υπηρεσίες έχουν ανάγκη σεβασμού !

4.3 Διαφοροποίηση των αναγκών πολιτών που ανήκουν σε διαφορετικές, ειδικές ή ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (διαφορετικότητα)

Οι πολίτες που προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως ήδη επισημάνθηκε, έχουν βασικές ανάγκες, όπως να πληροφορηθούν, να εκφραστούν, να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, εν τέλει να εξυπηρετηθούν σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Τα ίδια ζητούμενα, τις ίδιες ανάγκες έχουν κι οι πολίτες, οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικές, ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, κατά την εξυπηρέτησή τους από τις δημόσιες υπηρεσίες, με βασική, όμως, ειδοποιό διαφορά τους όρους και τις συνθήκες ικανοποίησης αυτών. Ειδικότερα :

Άτομα διαφορετικής εθνικής καταγωγής προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας, όμως, δεν μιλούν ελληνικά. Ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τα άτομα αυτά οφείλει να αναζητεί λύσεις, όπως η εύρεση διερμηνέα, η χορήγηση εντύπων στη μητρική γλώσσα του διοικούμενου προκειμένου να καταστεί εφικτή η επικοινωνία και η εξυπηρέτησή τους.

Πολίτες διαφορετικών θρησκευτικών πεποιθήσεων, για παράδειγμα γυναίκες μουσουλμάνες προσέρχονται σε δημόσιες υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν και λόγω των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων είναι καλυμμένο κάθε μέρος τους σώματός τους ακόμα και το πρόσωπο. Οι υπάλληλοι που εξυπηρετούν αυτούς τους πολίτες οφείλουν να σέβονται τη διαφορετικότητά τους, να αποφύγουν ενέργειες που μπορεί να θεωρηθούν προσβλητικές, όπως χειραγιά με άτομο άλλου φύλου. Στην περίπτωση δε που απαιτείται η αναγνώριση του προσώπου είναι αποδεκτό ο έλεγχος να γίνεται από γυναίκες ή τουλάχιστον να υπάρχει παρουσία γυναίκας στον χώρο.

Πολίτες με ειδικές ανάγκες, όπως βαρήκοα άτομα με μερική απώλεια ακοής, που δυσκολεύονται στο να ακούσουν τον συνομιλητή τους, συνήθως, όμως μπορούν να κατανοήσουν το νόημα των λεγομένων, προσέρχονται σε δημόσιες υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν. Ο δημόσιος υπάλληλος κατά την εξυπηρέτησή τους είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον τρόπο επικοινωνίας. Ειδικότερα μεριμνά ώστε ο πολίτης να έχει καλή οπτική επαφή με το πρόσωπό του, ώστε να μπορεί να δει τις κινήσεις του στόματος και των χειλιών. Μιλά αργά, εκφραστικά, κάνοντας διαλείμματα ανάμεσα στα όσα λέει και χρησιμοποιεί σύντομες κι απλές φράσεις. Στην περίπτωση δε που το

άτομο με πρόβλημα ακοής συνοδεύεται από διερμηνέα νοηματικής, ο υπάλληλος οφείλει να μιλά με διακοπές, ώστε να δίνεται ο αναγκαίος χρόνος για ακριβή μετάφραση.

Είναι προφανές, ότι όλοι πολίτες, πέρα και πάνω από όποια διαφοροποίηση, προσερχόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες, επιθυμούν να εξυπηρετηθούν, να ικανοποιήσουν τα αιτήματα και τις βασικές τους ανάγκες. Η εξυπηρέτηση, όμως, αυτών των κοινωνικών ομάδων προϋποθέτει πιο σύνθετους όρους και διαδικασίες και σίγουρα ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες.

4.4 Επικοινωνία – Οργανωσιακή επικοινωνία

Η επικοινωνία αφορά κάθε κοινωνική δραστηριότητα του ανθρώπου και πολλές περιοχές της ανθρώπινης δράσης μπορούν να προσεγγισθούν και αναλυθούν ως διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ μιας ομάδας ατόμων ή μεταξύ διαφόρων ομάδων (πχ πολιτική, οικονομία, τέχνη, διασκέδαση κλπ). Ο άνθρωπος δηλαδή είναι αδύνατον να μην επικοινωνεί. Και η σιωπή ακόμη είναι επικοινωνία.

Από τη γενική αυτή έννοια της επικοινωνίας, που υπάρχει από τη στιγμή που ο άνθρωπος λειτουργεί κοινωνικά, μπορεί κανείς να φθάσει στις ειδικότερες μορφές επικοινωνίας, που αποτελούν αποτέλεσμα συγκεκριμένων ιστορικών και κοινωνικών εξελίξεων.

Η επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία ή στο μετασχηματισμό, κάποιου συστήματος αξιών, αντιλήψεων, πεποιθήσεων – μ' άλλα λόγια αναπλάθει, συμβολικά αναπαριστά την πραγματικότητα.

Πώς ορίζεται, όμως η επικοινωνία ; Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, νοημάτων, ιδεών, στάσεων από έναν ή περισσότερους ανθρώπους σε άλλους με στόχο την αμοιβαία κατανόηση. Όπως επισημαίνει χαρακτηριστικά ο Gerbner «Επικοινωνία είναι η κοινωνική αλληλεπίδραση διαμέσου μηνυμάτων»⁶.

Στο πλαίσιο αυτής της αλληλεπίδρασης, η επικοινωνία ορίζεται ως η «αποστολή μηνυμάτων / πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται δέκτης και αντίστροφα, μέσω κοινού συστήματος σήματος, συμβόλων ή

⁶ Gerbner, G., *Mass Media and Human Communication*, στο F. Dance, (επιμ.). *Human Communication Theory*. New York: Rinehart and Winston, 1967.

τρόπων συμπεριφοράς»⁷.



Εικόνα 4.4 Διαδικασία Επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας, μάλιστα, αποτυπώνεται ευσύντοπα στην αποκαλούμενη Φόρμουλα του Lasswell : «Ποιος, λέει τι, με ποιο μέσο, σε ποιον, με ποιο προσδοκώμενο αποτέλεσμα»⁸. Στο πλαίσιο της εν λόγω διαδικασίας επικοινωνίας ο επικοινωνητής (ποιος), μεταβιβάζει το μήνυμά του (λέει τι), μέσα από συγκεκριμένο κανάλι (μέσο), σε συγκεκριμένο δέκτη (σε ποιον), προκειμένου να επιφέρει ορισμένα αποτελέσματα (επίδραση).

Να επισημανθεί, ότι οι τρόποι επικοινωνίας μπορεί να είναι λεκτικοί (γραπτοί ή προφορικοί), μη λεκτικοί (γλώσσα του σώματος), μέσω εικόνων, ακόμα και το χρώμα / τόνος της φωνής παίζει καθοριστικό ρόλο κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

Επίσης, η επικοινωνία έχει κάθετα και οριζόντια κανάλια. Στην κάθετη επικοινωνία η πληροφορία κινείται είτε από πάνω προς τα κάτω (από ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα σε κατώτερα) είτε από κάτω προς τα πάνω (χρησιμοποιείται κυρίως για την λεγόμενη ανατροφοδότηση). Η οριζόντια επικοινωνία είναι επικοινωνία μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας.

Υπάρχουν επίσης δύο είδη καναλιών επικοινωνίας: τα επίσημα και τα ανεπίσημα (άτυπα). Τα κανάλια επικοινωνίας που θα επιλεγούν σε κάθε περίπτωση εξαρτώνται από τη φύση της ίδιας της οργάνωσης. Επί παραδείγματι, τα κανάλια επικοινωνίας του τμήματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης θα διαφέρουν σημαντικά από τα κανάλια επικοινωνίας ενός υπουργείου.

Η επικοινωνία στις δημόσιες οργανώσεις διέπτεται από τα ως άνω δομικά

⁷ Μπαμπινιώτης, Γ., *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Δ΄ έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2012.

⁸ Fiske, J., *Εισαγωγή στην επικοινωνία*, εκδ. Αιγόκερως, Αθήνα, 2010.

χαρακτηριστικά. Οι δημόσιοι υπάλληλοι (πομποί) κατά την επικοινωνία τους με τους πολίτες (δέκτες) που έχουν προσέλθει στις δημόσιες υπηρεσίες για τις υποθέσεις τους, μεταβιβάζουν επί παραδείγματι πληροφορίες (λέει τι), τόσο προφορικά, όσο και εγγράφως (με ποιο μέσο) και οφείλουν να ελέγχουν κατά πόσο επιτεύχθηκαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Είναι προφανές, ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες συνδέεται άμεσα με τη γνώση των διαδικασιών επικοινωνίας και συνάμα την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

4.4.1 Αξιοποίηση δεξιοτήτων επικοινωνίας για την αποτελεσματική κατανόηση των αναγκών των πολιτών

Οι υπάλληλοι, που διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες όπως η ενεργητική ακρόαση και η συναισθηματική νοημοσύνη, διαθέτουν παράλληλα βασικές δεξιότητες επικοινωνίας, που διαδραματίζουν νευραλγικό ρόλο στην αποτελεσματική κατανόηση των αναγκών των πολιτών.

Ενεργητική ακρόαση: στο πλαίσιο της ενεργητικής ακρόασης ο υπάλληλος κατά την επικοινωνία του με τον πολίτη προσέχει συνολικά το μήνυμα του συνομιλητή του (τις λέξεις που επιλέγει, τον τόνο και το χρώμα της φωνής του κα), ακούει δείχνοντας κατανόηση (κρίσιμο ρόλο εν προκειμένω διαδραματίζει η γλώσσα του σώματος), δεν διακόπτει τον συναλλασσόμενο, δεν έχει προκαταλήψεις έναντι αυτού (πχ λόγω φύλου, ηλικίας, εμφάνισης κα), ζητά διευκρινίσεις όπου αυτό είναι αναγκαίο για να αποκτήσει σαφή κι ολοκληρωμένη άποψη και παρουσιάζει στον πολίτη τη δική του πλευρά.

Συναισθηματική νοημοσύνη: πρόκειται για την ικανότητα να αναγνωρίζεις τη συναισθηματική κατάσταση που αλλάζει στάσεις, προθέσεις, συμπεριφορές. Ο υπάλληλος, που διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη κατά την επικοινωνία του με τους πολίτες ελέγχει τις επιθυμίες του (αυτοεπίγνωση), ελέγχει τις αντιδράσεις του (αυτορρύθμιση), έχει τη δυνατότητα να απομονώνει το θυμικό από τη λογική του (αυτορρύθμιση) και συνάμα μπορεί να μπει στη θέση του πολίτη που έχει απέναντί του (εν συναίσθηση), να ρυθμίζει τις διαθέσεις των άλλων (κοινωνικές δεξιότητες), εντοπίζοντας προοπτικές και αποπνέοντας αισιοδοξία.

Η ανάπτυξη των ως άνω επικοινωνιακών δεξιοτήτων από το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για την εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των υπαλλήλων και συνάμα κλίματος ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες των υπαλλήλων αποτελούν διαχρονικά μέσο υπέρβασης των όποιων επικοινωνιακών εμποδίων και παράλληλα τρόπο αντιμετώπισης ακόμα και του πιο απαιτητικού πολίτη.

4.4.2 Τεχνικές και πρακτικές αποτελεσματικής επικοινωνίας και υπέρβασης προβλημάτων και εμποδίων επικοινωνίας

Οι υπάλληλοι κατά την επικοινωνία τους με τους πολίτες οφείλουν να αναγνωρίσουν και εν συνεχεία να αντιμετωπίσουν δυο είδη εμποδίων :

Εμπόδια που αφορούν τον Δέκτη: ο πολίτης προσέρχεται στις δημόσιες υπηρεσίες διαθέτοντας ελλιπή γνώση του αντικειμένου, ελλιπή γνώση των διαδικασιών κι ενίοτε μεγάλο όγκο μηνυμάτων (επί παραδείγματι περιπτώσεις δημοσιογραφικών εκπομπών που εξετάζουν θέματα που αφορούν στον πολίτη, που παρέχουν όγκο πληροφοριών, χωρίς όμως την αναγκαία πληρότητα). Επίσης ο πολίτης διαθέτει επιλεκτική αντίληψη, δηλαδή προσωπικές αξίες, πιστεύω, προκαταλήψεις, εμπειρίες, που του έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένη εικόνα για πώς, επί παραδείγματι, λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας. Σε πολλές δε περιπτώσεις ο πολίτης προσέρχεται στις δημόσιες υπηρεσίες υπό συναισθηματική πίεση ή υπό πίεση χρόνου.

Εμπόδια που αφορούν τον Πομπό: οι υπάλληλοι κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη οφείλουν να μην δημιουργούν εμπόδια κατά την επικοινωνία τους μαζί του. Επικοινωνιακά εμπόδια δημιουργεί ο υπάλληλος, όταν η στάση του δηλώνει έλλειψη αξιοπιστίας, δηλαδή επιδεικνύει ελλιπείς γνώσεις, ικανότητες, πειθώ, το δε μήνυμά του είναι ασαφές, γενικόλογο, αδύναμο κι ελλιπές. Όταν η συμπεριφορά του υπαλλήλου δηλώνει ανασφάλεια και φόβο. Όταν ο υπάλληλος δεν διαθέτει τα αναγκαία μέσα ή τον απαραίτητο χρόνο και χώρο για να εξυπηρετήσει τον πολίτη.

Η υπέρβαση των ως άνω εμποδίων και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών είναι εφικτή μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνικών. Πράγματι κατά την επικοινωνία του με τον πολίτη, ο υπάλληλος προσέχει :

- Να εντοπίζει τις διαφορές μεταξύ πομπού και δέκτη, όπως επί παραδείγματι γνωσιακές διαφορές ή πολιτισμικές διαφορές. Στη συνέχεια ο υπάλληλος οφείλει να αναζητήσει κοινό κώδικα επικοινωνίας.
- Να επεξεργάζεται το μήνυμα πριν το διατυπώσει. Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος ελέγχει το μήνυμά του κι αποφεύγει να δώσει τη λάθος εικόνα στον πολίτη, υποσκάπτοντας κάθε πιθανότητα εύρυθμης επικοινωνίας.
- Να ελέγχει το μήνυμα κατά την μετάδοσή του, να ελέγχει δηλαδή κατά πόσο το μήνυμά του περιλαμβάνει ό,τι αρχικώς είχε σκοπό να μεταφέρει στον πολίτη.
- Να εξετάζει την κατανόηση του μηνύματος μετά τη μετάδοσή του. Μ' άλλα λόγια ο δημόσιος υπάλληλος να παρακολουθεί τις αντιδράσεις του πολίτη προκειμένου να εντοπίσει το βαθμό κατανόησης των πληροφοριών που παρέσχε.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων προϋποθέτει την ανάπτυξη των ως άνω επικοινωνιακών τεχνικών στο πλαίσιο πάντα της προσωπικότητας και των ευρύτερων δεξιοτήτων που διαθέτει ο υπάλληλος.

4.4.3 Αρχές και τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον (ενδοϋπηρεσιακής, δυπηρεσιακής, με πολίτες)

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους πολίτες διέπεται από συγκεκριμένες αρχές (βλ. ανωτέρω κεφ. 1.7) όπως η ορατότητα –με τη δήλωση της ταυτότητας του υπαλλήλου, η ευγένεια, η κοσμιότητα –ακόμα και με εριστικούς πολίτες-, η απρόσκοπτη κι ακώλυτη επικοινωνία –χωρίς διακοπές για προσωπικές υποθέσεις- και πάνω απ' όλα ο σεβασμός του πολίτη –δεν ασκούν επιρροή τα στοιχεία ταυτότητας του άλλου πχ θρησκευτικά, εθνοτικά, ιδεολογικά κα.

Οι εν λόγω αρχές αποτελούν παράλληλα βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική επικοινωνία των υπαλλήλων και εντός της ίδιας υπηρεσίας ή ακόμα και μεταξύ των υπηρεσιών. Πράγματι, ο σεβασμός στον συνάδελφο και στην όποια ταυτότητά του, η ευγενής και προσηνής συμπεριφορά σε συναδέλφους τόσο εντός, όσο και εκτός της υπηρεσίας κάτω από οποιασδήποτε συνθήκες –πχ πίεσης χρόνου, αναρμοδιότητας, συναρμοδιότητας- και πάνω απ' όλα η ουσιαστική ακρόαση - ακούς προσεκτικά αυτά που σου μεταφέρει ο συνομιλητής σου κι αντιλαμβάνεσαι και το

συναισθηματικό του κόσμο- αποτελούν αρχές διασφάλισης της εύρυθμης επικοινωνίας.

Ειδικότερα κι όσον αφορά στις τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας ο υπάλληλος κατά την επικοινωνία του με τον πολίτη ακόμη και με συναδέλφους σε έτερες υπηρεσίες για τη διαχείριση συγκεκριμένων υποθέσεων *κρατά σημειώσεις*, και υποβάλλει *ερωτήσεις ανοικτού ή κλειστού τύπου*. Μέσα από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου (πχ Τι συνέβη στην περίπτωση σας; Τι πιστεύετε γι αυτό ;) ο υπάλληλος προσπαθεί να συγκεντρώσει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την υπόθεση που διαχειρίζεται (πραγματικά περιστατικά, συναισθήματα του πολίτη ή του συναδέλφου κα), ενώ με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου (πχ Πότε καταβάλατε το σχετικό πόσο; Πότε συμπληρώνετε το ηλικιακό όριο ; Πότε στείλατε το έγγραφο ;) ο υπάλληλος συγκεντρώνει τα αναγκαία στοιχεία για την εξέταση της συγκεκριμένης υπόθεσης. Η *αναδιτύπωση* αποτελεί μία ακόμη επικοινωνιακή τεχνική στο πλαίσιο της οποίας ο υπάλληλος επαναλαμβάνει αυτά που του μεταφέρει ο πολίτης ή ο συνάδελφος (πχ Σας ακούω να μου λέτε..., Μου λέτε δηλαδή ότι ...) προκειμένου να διασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση. Σημαντική επικοινωνιακή τεχνική είναι και ο *εντοπισμός των συναισθημάτων* (με φράσεις όπως Φαίνεται πως νιώθετε..., Σας ακούω να μου λέτε ότι αισθάνεστε ...) του πολίτη ή του συναδέλφου με τον οποίο συναλλάσσεται ή συνεργάζεται ο υπάλληλος, διότι έτσι μπορεί αφενός να εντοπίσει και να αποφορτίσει τον συνομιλητή του κι αφετέρου να δομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης. Τέλος, επικοινωνιακή τεχνική που διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία είναι η *έκφραση καθησυχασμού κι επιδοκίμασίας* (με φράσεις όπως Κάνατε ό,τι καλύτερο μπορούσατε σ' αυτήν την περίπτωση, Είναι πραγματικά δύσκολο να χειριστείτε αυτήν την κατάσταση κα). Με τον τρόπο αυτό δηλώνετε την ενσυναίσθησή σας και το πραγματικό ενδιαφέρον σας.

Οι επικοινωνιακές αρχές, τεχνικές, πρακτικές αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την αποτελεσματική επικοινωνία και κατ' επέκταση για την εύρυθμη συνεργασία μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών. Αναμφίβολα η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη συναρτάται άμεσα με την αποτελεσματική επικοινωνία.

Μελέτες Περίπτωσης



A. Περίπτωση

Πολίτης με κινητικές δυσκολίες, ο οποίος μετακινείται με αναπηρικό αμαξίδιο προσέρχεται στην υπηρεσία σας και διαπιστώνετε, ότι αντιμετωπίζει δυσκολίες κατά την είσοδο στο γραφείο σας.

Πώς χειρίζεστε την παρούσα περίπτωση ;



B. Περίπτωση

Πολίτης, υπερέλικας, με προβλήματα όρασης δηλώνει αδυναμία να συντάξει την αίτηση που πρέπει να σας υποβάλει και ζητά τη συνδρομή σας.

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} και 4^{ης} ενότητας

Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, *Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής συμπεριφοράς*, Ευρωπαϊκή Ένωση, Βέλγιο, 2015, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ombudsman.europa.eu>.

iske, J., *Εισαγωγή στην επικοινωνία*, εκδ. Αιγόκερως, Αθήνα, 2010.

Gerbner, G., *Mass Media and Human Communication*, στο F. Dance, (επιμ.). *Human Communication Theory*. New York: Rinehart and Winston, 1967.

Μπαμπινιώτης, Γ., *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Δ΄ έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα, 2012.

Συνήγορος του Πολίτη, *Οδηγός διαφορετικότητας για Δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων*, Αθήνα, 2014, διαθέσιμο και στην ιστοσελίδα <https://www.openbook.gr/poion-exw-apananti-mou>.

Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, «Κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημοσίου τομέα», Ιούλιος 2022, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, «Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών : Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2012, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.ypes.gr/scheseis-dimosion-ypallilon-kai-politon-odigos-orthis-dioikitikis-symperiforas/>

Υπουργείο Εσωτερικών, Εγκύκλιες οδηγίες υπ' αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/29/οικ. 2290/10-02-2023 «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023» (ΑΔΑ: 6ΣΩ846ΜΤΛ6-Τ2Μ).

Υπουργείο Εσωτερικών, «Το νέο σύστημα Στοχοθεσίας και Αξιολόγησης – Μαζί διαμορφώνουμε το Δημόσιο του αύριο», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Leaflet_Sthohotesia.pdf.

Υπουργείο Εσωτερικών, Εγκύκλιες οδηγίες υπ' αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/61/οικ.9639/20-05-2024 «Ενημέρωση για την υποβολή και υλοποίηση

των σχεδίων ανάπτυξης κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης σύμφωνα με τις οδηγίες του ν. 4940/2022» (ΑΔΑ: ΕΠΠ 246ΜΤΛ6-Ο92).

Υπουργείο Εσωτερικών, «Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν. 4940/2022», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

https://apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Sxedio_Anaptixis_Final.pdf

5. Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια

Με σκοπό τη βελτίωση της δεξιότητας των δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπεται στον ν. 4940/2022 «Προσανατολισμός στον Πολίτη», στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η σημασία της ταχύτητας, της ευγένειας, της αξιοπιστίας, της συνέπειας στην τήρηση προθεσμιών και υποχρεώσεων, της οργάνωσης και απλούστευσης διαδικασιών, της ικανότητας οργάνωσης χρόνου, της διαμόρφωσης προτεραιοτήτων, της αύξησης της παραγωγικότητας καθώς και η επαγγελματική δια ζώσης και τηλεφωνική επικοινωνία.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων όλων των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να μεριμνούν για την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ υποστηρίζουν τη σημασία της εξυπηρέτησης του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ Εντοπίζουν πτυχές της δράσης τους κατά την λειτουργία της υπηρεσίας και διαδικασία παροχής των υπηρεσιών που μπορούν να συνδέονται με τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών.
- ✓ Αναγνωρίζουν τον κομβικό ρόλο της ικανότητας οργάνωσης του χρόνου για την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.
- ✓ Ιεραρχούν και δίνουν προτεραιότητες στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσουν για να επιτύχουν τους στόχους τους.
- ✓ Επιτυγχάνουν περισσότερα κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους χρόνου.
- ✓ Αναγνωρίζουν τη σημασία της συνέπειας τήρησης των προθεσμιών στις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν.

- ✓ Ολοκληρώνουν τα καθημερινά τους καθήκοντα για την ικανοποίηση των πολιτών.
- ✓ Εντοπίζουν τους «χρονοκλέφτες» στην εργασιακή τους καθημερινότητα.
- ✓ Αναφέρουν τρόπους για τη διαχείριση της αναβλητικότητας και των περισπασμών.
- ✓ Αναφέρουν διαστάσεις της ευγενικής συμπεριφοράς, όπως αναφέρονται και στον Οδηγό Ορθής διοικητικής συμπεριφοράς και αξιοποιούν τις προτεινόμενες πρακτικές για την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ✓ Συνδέουν την ευγενική εξυπηρέτηση του πολίτη με τον έμπρακτο σεβασμό της διαφορετικότητας και την καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων και αποφεύγουν γενικότερα, κάθε πράξη που θα μπορούσε να προσβάλει ή να μειώσει την προσωπικότητα ή την επαγγελματική υπόσταση των συναλλασσομένων.
- ✓ Χειρίζονται με ευγένεια δύσκολες καταστάσεις (διαφωνίες, συγκρούσεις, παράπονα), αξιοποιώντας πρακτικές αποφυγής και αποκλιμάκωσης συγκρούσεων και τη συναισθηματική τους νοημοσύνη.
- ✓ Απαντούν σε αλληλογραφία, τηλεφωνικές κλήσεις και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όντας όσο το δυνατόν πιο εξυπηρετικοί/ές και με τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα και ακρίβεια.
- ✓ Ζητούν συγγνώμη και να καταβάλουν προσπάθεια να επανορθώσουν τις αρνητικές συνέπειες που προέρχονται από το σφάλμα τους κατά τον πλέον πρόσφορο τρόπο.
- ✓ Αναλύουν και να συζητούν κριτικά συγκεκριμένες περιπτώσεις έλλειψης ταχύτητας, ευγένειας και συνέπειας του/της υπαλλήλου κατά την εξυπηρέτηση του πολίτη και να προτείνουν ενδεδειγμένες τεχνικές και πρακτικές για την υπέρβαση των προβλημάτων.



Έννοιες- κλειδιά: **χρονοκλέφτες, αναβλητικότητα, διαχείριση χρόνου, τηλεφωνική συμπεριφορά**

5.1 Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια – Καλές πρακτικές

Η υποστήριξη του πολίτη και η εξυπηρέτησή του με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την καλή φήμη των δημοσίων οργανισμών λειτουργώντας ως κεντρικό σημείο επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων των πολιτών. Άλλωστε η εξυπηρέτηση του πολίτη που αποτελεί βασική επιδίωξη και μέλημα όλων των δημοσίων υπαλλήλων θεμελιώνεται στο άρθρο 1 παρ. 3 του Συντάγματος που ορίζει ότι: «Όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το Λαό, υπάρχουν υπέρ αυτού και του Έθνους και ασκούνται όπως ορίζει το Σύνταγμα» και στο άρθρο 103 παρ. 1 που ορίζει: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».

Πέρα όμως από τους κανόνες και τους νόμους που ορίζει το Σύνταγμα και που έχουν δεσμευτική ισχύ, καθιερώθηκε ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς ο οποίος:

1. προσδιορίζει το κλίμα που πρέπει να επικρατεί στη δημόσια υπηρεσία,
2. διατυπώνει όσο το δυνατό περισσότερο σαφείς κανόνες συμπεριφοράς για τους/τις δημοσίους υπαλλήλους, και
3. ενημερώνει τους πολίτες για τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να τους αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, για τα βασικά δικαιώματα που τους παρέχονται από το νόμο κατά τις συναλλαγές τους με τις υπηρεσίες της αλλά και για τις αντίστοιχες υποχρεώσεις τους.

5.1.1 Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια – Καλές πρακτικές

Ας ξεκινήσουμε με μια δραστηριότητα:



Δραστηριότητα 1: «Οι χρονοκλέφτες» (15 λεπτά)

Σκοπός της επόμενης άσκησης είναι να ανακαλύψετε τους «χρονοκλέφτες» της εργασιακής σας καθημερινότητας.

Σκεφτείτε μια ημέρα στο γραφείο σας και για πέντε (5) λεπτά σημειώστε σε μια κόλλα χαρτί όλα τα γεγονότα που συμβαίνουν ή εμφανίζονται και σας αποσπούν την

προσοχή από την υλοποίηση των δράσεων που έχετε προγραμματίσει. Στη συνέχεια χωρισμένοι/ες σε ομάδες συζητήστε τους «χρονοκλέφτες» που έχουν καταγράψει τα λοιπά μέλη της ομάδας. Στη συνέχεια αναζητήστε τρόπους αντιμετώπισης και παρουσιάστε τους στην Ολομέλεια. (10 λεπτά).

Η εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα και συνέπεια θα μπορούσε –μεταξύ άλλων- να πραγματοποιηθεί μέσω της καταγραφής των «χρονοκλεφτών» και της αναζήτησης τρόπων αντιμετώπισής τους. Οι πιο **συνηθισμένοι «χρονοκλέφτες»** είναι:

1. *η περιήγηση στο διαδίκτυο.*
2. *Ο «πειρασμός» των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.*
3. *Ο μεγάλος αριθμός μηνυμάτων της προσωπικής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας.*
4. *Τα προσωπικά τηλεφωνήματα μεγάλης διάρκειας.*
5. *Οι επισκέψεις, οι συζητήσεις και η κουβεντούλα με συναδέλφους/ισσες.*
6. *Όλα όσα τραβούν την προσοχή που πρέπει να περιοριστούν σε συγκεκριμένες ώρες.*
7. *Οι συχνές αναποτελεσματικές συναντήσεις.* Αναποτελεσματικές είναι αυτές όπου συζητούνται θέματα εκτός ατζέντας, που διαρκούν πολλές ώρες, και δεν καταλήγουν σε απόφαση ή σε ανάθεση εργασιών ή στην υιοθέτηση σχεδίου δράσης. Απαιτείται καλός προγραμματισμός, οργάνωση, συγκεκριμένη ατζέντα θεμάτων και συμμετοχή μόνο των αρμοδίων συμμετεχόντων.
8. *Τα εσωτερικά προβλήματα της υπηρεσίας* για παράδειγμα η έλλειψη προγραμματισμού, η έλλειψη χρονικών δεσμεύσεων, η ελλιπής πληροφόρηση, οι μεταβαλλόμενοι υπηρεσιακοί στόχοι και η αντίδραση των υπαλλήλων στην αλλαγή.
9. *Η αναβλητικότητα.* «Το άστο για αύριο» μειώνει την απόδοση του/της υπαλλήλου, επηρεάζει κατ' επέκταση την απόδοση του τμήματος και τελικά υπονομεύει την εξυπηρέτηση του πολίτη.
10. *Η αναποφασιστικότητα:* Ξεκινήστε από όπου θα νοιώσετε καλύτερα όταν η εργασία που έχετε αναλάβει ολοκληρωθεί.

11. *Η υπερφόρτωση του/της υπαλλήλου.* Αντισταθείτε στην τάση να κάνετε τη δουλειά άλλων, να μάθετε να λέτε «όχι» αιτιολογώντας το και να μη χειρίζεστε θέματα που πρέπει να λύσουν οι συνάδελφοι/ισσες σας.
12. *Ο χειρισμός προβλημάτων των συναδέλφων.*
13. *Οι περιττές μετακινήσεις*



Δραστηριότητα 2: «Πλεονεκτήματα διαχείρισης «χρονοκλεφτών»

(10 λεπτά)

1. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που θα έχετε εσείς προσωπικά και ο/η συναλλασσόμενος/η με εσάς πολίτης από την αποδοτική διαχείριση των «χρονοκλεφτών»;
2. Εντοπίστε τον πιο μεγάλο «χρονοκλέφτη» της καθημερινότητάς σας. Ποια αλλαγή χρειάζεται να κάνετε για να τον διαχειριστείτε; Που είναι η δυσκολία σας να τον διαχειριστείτε;

Εκτός από την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα και συνέπεια, ο/η δημόσιος/α υπάλληλος είναι σημαντικό να χειρίζεται με ευγένεια δύσκολες καταστάσεις (διαφωνίες, συγκρούσεις και παράπονα), αξιοποιώντας την ενσυναίσθηση, ικανότητες επικοινωνίας και πρακτικές αποφυγής και αποκλιμάκωσης των συγκρούσεων.

Οι πολίτες παραπονούνται συνήθως για καθυστερημένη χορήγηση των απαντήσεων/βεβαιώσεων ή πιστοποιητικών και για την έκδοση λανθασμένων απαντήσεων/βεβαιώσεων. Τα βήματα για τον χειρισμό των παραπόνων θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- ☞ **Ενεργητική ακρόαση για την κατανόηση του παραπόνου.** Αφήστε τον πολίτη να εκφράσει το παράπονο, χωρίς να τον/την διακόψετε, ακόμα και αν είστε σίγουρος/η ότι το έχετε καταλάβει.
- ☞ **Ήρεμη ομιλία με ήπιο και καθαρό τόνο.** Θυμηθείτε ότι «η συμπεριφορά αναπαράγει συμπεριφορά». Μην παρασυρθείτε από τους πιθανά υψηλούς

τόνους που θα χρησιμοποιήσει ο/η παραπονούμενος/η πολίτης και απαντήσετε και εσείς με αντίστοιχα υψηλούς τόνους.

- ☞ **Επανάληψη του παραπόνου προκειμένου να επιβεβαιώσετε ότι έχετε καταλάβει σωστά.** Δεν υπάρχει χειρότερο πράγμα από έναν/μία εκνευρισμένο/η πολίτη που του/της συμβαίνουν και άλλα δεινά στην καθημερινότητά του/της.
- ☞ **Απολογία** για λογαριασμό της υπηρεσίας σε περίπτωση λάθους. Δείξτε την ειλικρινή σας κατανόηση για τα αισθήματα του. Ακόμα και αν το φταίξιμο είναι του πολίτη και όχι της υπηρεσίας σας, κατανοήστε τον άνθρωπο που έχετε απέναντί σας και προσπαθήστε να διαχωρίσετε τον άνθρωπο από το πρόβλημα. «Μπείτε στα παπούτσια του» και ενδιαφερθείτε για το παράπονο που εκφράζει.
- ☞ **Λεπτομερείς εξηγήσεις** των ενεργειών που θα κάνετε για την αποκατάσταση του παραπόνου.
- ☞ Τέλος, **ευχαριστήστε τον!**

Και μερικές χρήσιμες συμβουλές:

- ❑ Σημειώστε το όνομα και το τηλέφωνο του πολίτη
- ❑ Καταγράψτε το παράπονο/ζήτημα που εκφράζει
- ❑ Ακούστε όλα όσα λέει ο/η πολίτης και κρατήστε σημειώσεις
- ❑ Μην διακόπτετε τον/την πολίτη
- ❑ Διατηρήστε τη φωνή σας ενθουσιώδη και φιλική
- ❑ Πάρτε βαθιά αναπνοή
- ❑ Δείξτε κατανόηση
- ❑ Αν είναι λάθος της υπηρεσίας, ζητήστε συγγνώμη
- ❑ Κάντε ότι καλύτερο μπορείτε για να ικανοποιήσετε το παράπονο του πολίτη.



Δραστηριότητα 3: «Πολίτης» (5 λεπτά)

Παρατηρείστε τις φωτογραφίες που ακολουθούν και σκεφτείτε ποια θα είναι η αντίδραση του πολίτη σε κάθε μία από τις παρακάτω περιπτώσεις. Ανταλλάξτε απόψεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας. Στη συνέχεια σκεφτείτε εάν υπάρχουν αυτές οι συμπεριφορές στην υπηρεσία σας.





Πολλές φορές ο πολίτης γίνεται επιθετικός από φόβο ή ανασφάλεια, από μια αντιπάθεια και προκατάληψη που έχει για τον δημόσιο τομέα, από έλλειψη εμπιστοσύνης ή και από συναισθηματική φόρτιση, πίεση και εκνευρισμό που νοιώθει.

Μπροστά σε έναν θυμωμένο πολίτη:

- ✓ Τον αφήνουμε να εκτονωθεί
- ✓ Ακούμε ενεργητικά χωρίς να διακόπτουμε
- ✓ Παραμένουμε ήρεμοι/ες ελέγχοντας τη μη λεκτική στάση του σώματός μας
- ✓ Κάνουμε ανοιχτές ερωτήσεις κατανόησης



Δεν:

- ✓ προκαλούμε αμυντικότητα (Διαφωνώ, Ποτέ, Ναι αλλά, όμως, γιατί...)
- ✓ δίνουμε συμβουλές
- ✓ χαρακτηρίζουμε τον άνθρωπο
- ✓ απαντάμε με τρόπο που οδηγεί σε κλιμάκωση

5.1.2 Οργάνωση και απλούστευση διαδικασιών

Η δεξιότητα «Προσανατολισμός στον πολίτη» απαιτεί μεταξύ άλλων τη βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη μέσα από την εκπόνηση καινοτόμων δράσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Απλούστευση διαδικασιών είναι η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση πολύπλοκων διοικητικών πρακτικών και ρυθμίσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα την ταλαιπωρία τόσο των πολιτών όσο και των δημοσίων υπαλλήλων.

Κάθε δημόσιος/α υπάλληλος ενδείκνυται να προβεί σε αναλυτική καταγραφή όλων των διαδικασιών που εντάσσονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, με προτεραιότητα στις διαδικασίες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών σε πολίτες. Στη συνέχεια από το σύνολο των καταγεγραμμένων διαδικασιών, προτείνεται να εντοπίσει τις «προβληματικές» διαδικασίες, προκειμένου να εξεταστεί εάν αυτές πληρούν τα κριτήρια: της φιλικότητας, της οικονομικότητας, της αναγκαιότητας, της αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας, της εφαρμοσιμότητας και της διαφάνειας. Στη συνέχεια και κατόπιν συνεργασίας με τους/τις συναδέλφους/ισσες του/της, να συζητηθούν οι προτεινόμενες διαδικασίες προς απλούστευση με τους/τις Προϊσταμένους/ες Τμημάτων και Διευθύνσεων της υπηρεσίας. Για την ανωτέρω συζήτηση λαμβάνονται υπόψη κριτήρια όπως για παράδειγμα: ο μεγάλος αριθμός των πολιτών, η συχνότητα χρήσης από τους πολίτες, η επίδρασή τους σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, οι χρονικές καθυστερήσεις και οι τυχόν έντονες δυσλειτουργίες με σοβαρές κοινωνικές, οικονομικές και υπηρεσιακές επιπτώσεις.

Δραστηριότητα 4: «Διαδικασίες για απλούστευση» (15 λεπτά)

Σκοπός της άσκησης είναι να ανακαλύψετε τις «προβληματικές διαδικασίες» της υπηρεσίας σας που θα μπορούσαν να απλουστευτούν τόσο προς όφελος των πολιτών όσο και της δικής σας εργασίας.

Σκεφτείτε για πέντε (5) λεπτά τι θα μπορούσε να απλουστευτεί στην καθημερινή σας εργασία. Στη συνέχεια χωρισμένοι/ες σε ομάδες συζητήστε τις «προβληματικές διαδικασίες» που έχουν καταγράψει τα λοιπά μέλη της ομάδας σας. Επιλέξτε μία διαδικασία που εμφανίζεται στα περισσότερα μέλη και αναζητήστε τους τρόπους

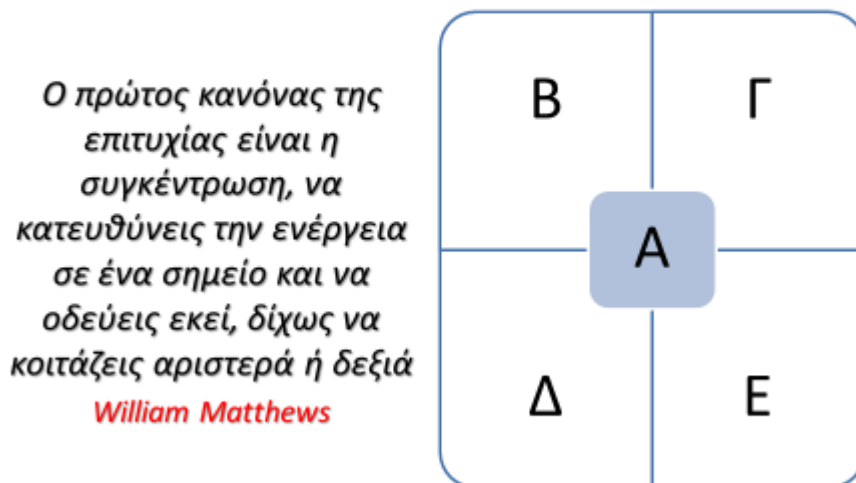
απλούστευσης της. Στη συνέχεια παρουσιάστε τα αποτελέσματα της εργασίας σας στην Ολομέλεια.

5.1.3 Ικανότητα οργάνωσης χρόνου και διαμόρφωσης προτεραιοτήτων

Κομβικό ρόλο για την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη είναι η ικανότητα του/της υπαλλήλου να οργανώνει τον εργασιακό του/της χρόνο, να ιεραρχεί και να δίνει προτεραιότητες στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει για να επιτύχει τους στόχους του/της.

Η μέθοδος ΑΒΓΔΕ είναι μια τεχνική διαμόρφωσης προτεραιοτήτων η οποία μπορεί να εφαρμοστεί στην αρχή κάθε εβδομάδας.

Χρησιμοποιείτε συνεχώς τη μέθοδο ΑΒΓΔΕ



Εικόνα 5.1.3: Η μέθοδος ΑΒΓΔΕ

Καταγράψτε σε ένα χαρτί τις επαγγελματικές, προσωπικές και κοινωνικές υποχρεώσεις και δραστηριότητες που έχετε να κάνετε την επόμενη εβδομάδα και στη συνέχεια τοποθετήστε τα γράμματα ΑΒΓΔΕ δίπλα σε κάθε μία από αυτές τις εργασίες.

Το γράμμα Α είναι μια εργασία πολύ σημαντική, την οποία πρέπει να πραγματοποιήσετε άμεσα. Η πραγματοποίησή της εργασίας ενέχει θετικές συνέπειες, ενώ αντίθετα έχει αρνητικές συνέπειες εάν την αφήσετε ελλιπή, όπως για παράδειγμα η παράδοση μιας εισήγησης την οποία σας έχει αναθέσει ο/η Προϊστάμενός/η σας και την χρειάζεται άμεσα. Εάν υπάρχουν παραπάνω από ένα στοιχεία Α, τότε τα κατηγοριοποιείτε ως εξής: Α1, Α2, Α3 κ.λπ. Το στοιχείο Α1 είναι η πρώτη εργασία που πρέπει να διεκπεραιώσετε. Στη συνέχεια συνεχίζετε με την Α2, Α3, και λοιπά.

Το γράμμα Β είναι και αυτό μια εργασία που οφείλεται να κάνετε, αλλά έχει ελαφρές συνέπειες η μη πραγματοποίησή της. Αυτό σημαίνει ότι ίσως θα δυσαρεστηθούν κάποιοι άνθρωποι αν δεν ολοκληρώσετε τις εργασίες αυτές, οι οποίες ωστόσο δεν είναι τόσο σημαντικές όσο οι εργασίες που έχουν χαρακτηριστεί με το γράμμα Α. Ο κανόνας επιτάσσει πως δεν πρέπει να καταπιαστείτε με μια εργασία Β, εάν υπάρχει σε εκκρεμότητα εργασία με το γράμμα Α.

Το γράμμα Γ περιέχει ενέργειες που δεν έχουν αντίκτυπο στην επαγγελματική σας ζωή. Θα ήταν καλό να γίνουν αλλά δεν υπάρχουν συνέπειες ως προς τη μη εκτέλεσή τους. Για παράδειγμα η υπόσχεση που είχατε δώσει στον/στην φίλο/η σας να πάτε το βράδυ σινεμά.

Το γράμμα Δ είναι ενέργειες που μπορείτε να μεταφέρετε στην αρμοδιότητα κάποιου άλλου ανθρώπου, ο οποίος μπορεί να ανταπεξέλθει το ίδιο καλά με εσάς. Η απαλλαγή από αυτές τις εργασίες θα σας απελευθερώσει αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσετε τις εργασίες τύπου Α.

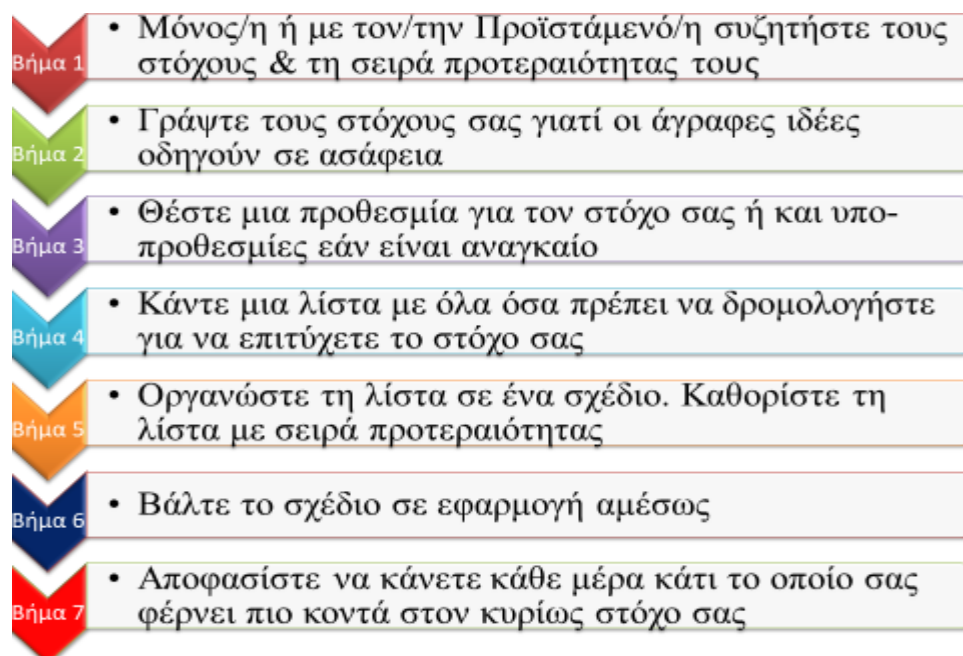
Το γράμμα Ε περιέχει εργασίες που μπορείτε να αγνοήσετε τελείως. Ίσως είναι εργασίες που κάποτε ήταν σημαντικές να γίνουν, αλλά πλέον δεν είναι. Συχνά αφορά ενέργειες που τις κάνετε από συνήθεια ή επειδή σας ευχαριστεί η υλοποίησή τους. Πριν αρχίσετε να εργάζεστε πάνω στα στοιχεία μιας λίστας ιεραρχήστε τις με βάση την αξία έτσι ώστε να είστε σίγουροι/ες ότι ασχολείστε με τις σημαντικότερες δραστηριότητες.

Χρήσιμο επίσης είναι να εντοπιστούν τα προσκόμματα και τα εμπόδια {εσωτερικά και εξωτερικά} τα οποία καθορίζουν τη μειωμένη ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνετε τους σημαντικότερους στόχους σας και να προσπαθήσετε να τα αποφύγετε.

5.1.4 Αύξηση παραγωγικότητας

«Μία από τις χειρότερες απώλειες χρόνου είναι να κάνεις κάτι που δεν χρειάζεται να κάνεις».

Ο κύριος λόγος για τον οποίο ένας/μία υπάλληλος διεκπεραιώνει περισσότερες εργασίες σε λιγότερο χρόνο είναι η προσήλωση στους στόχους του/της. Όσο πιο μεγάλη προσοχή εκδηλώσετε στην εργασία που επιθυμείτε να πετύχετε τόσο πιο εύκολα θα νικήσετε την αδράνεια και θα αυξήσετε την παραγωγικότητά σας. Ακολουθούν τα επτά (7) βήματα τα οποία μπορείτε να ακολουθήσετε και να πετύχετε τους στόχους διπλασιάζοντας την παραγωγικότητά σας. Τα βήματα που πρέπει να διανύσετε είναι:



Εικόνα 5.1.4: Βήματα αύξησης παραγωγικότητας

Τρεις βασικές εργασίες με τις οποίες ασχολείστε καθημερινά στην εργασία σας περικλείουν σχεδόν το σύνολο της αξίας της εργασίας την οποία προσφέρετε στον οργανισμό σας. Η ικανότητα να διακρίνετε με ακρίβεια αυτές τις τρεις (3) εργασίες-

κλειδιά και να ανταποκριθείτε σε αυτές είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να αποδώσετε στο μέγιστο (Tracy, 2007).

Ο νόμος των τριών

Εντοπίστε ποιες τρεις (3) εργασίες με τις οποίες ασχολείστε στη δουλειά σας αποτελούν το 90% της συνεισφοράς σας στην υπηρεσία και συγκεντρωθείτε σε αυτές προτού κάνετε οτιδήποτε άλλο



Εικόνα 5.1.4: Ο νόμος των τριών



Δραστηριότητα 5: «Αναβλητικότητα» (10 λεπτά)

Σκεφτείτε ποια ήταν η τελευταία εργασία που αναβάλλατε τη διεκπεραίωσή σας το τελευταίο μήνα στην εργασία σας. Γράψτε τι όμορφο θα μπορούσε να είχε συμβεί αν δεν την είχατε αναβάλει. Σημειώστε τι πιστεύετε ότι χάσατε εξαιτίας της συγκεκριμένης αναβολής.

Στη συνέχεια σκεφτείτε μια εργασία την οποία δρομολογήσατε άμεσα και γράψτε τι κερδίσατε.

Μια τεχνική που θα βοηθήσει έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά σας, είναι η κατηγοριοποίηση των εργασιών που οφείλετε να διεκπεραιώσετε στις παρακάτω τέσσερις (4) κατηγορίες:

- 1^η κατηγορία: Σημαντικές και επείγουσες εργασίες
- 2^η κατηγορία: Σημαντικές αλλά όχι επείγουσες
- 3^η κατηγορία: Επείγουσες αλλά ασήμαντες
- 4^η κατηγορία: Ασήμαντες και όχι επείγουσες



Εικόνα 5.1.4: Ταξινόμηση εργασιών

5.1.5 Συνέπεια και αξιοπιστία κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών

Οι δημόσιοι υπάλληλοι προκειμένου να είναι συνεπείς και αξιόπιστοι ζητούν συγγνώμη σε περίπτωση λάθους και καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να επανορθώσουν τις αρνητικές συνέπειες που προέρχονται από το σφάλμα τους κατά τον πλέον πρόσφορο τρόπο.

Επιπλέον, είναι απόλυτα συνεπείς στις δεσμεύσεις που δίνουν στους πολίτες. Αν έχουν δεσμευθεί να αποστείλουν γραπτή απάντηση (σε προθεσμία συντομότερη από την οριζόμενη στις διατάξεις του ΚΔΔ), ή να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά ή να εξυπηρετήσουν τον πολίτη στην υπηρεσία, οφείλουν, με κάθε τρόπο, να ανταποκριθούν σ' αυτήν τη δέσμευση. Αν αυτό δεν είναι δυνατό, οφείλουν να ενημερώσουν εγκαίρως τον πολίτη. [v. 2690/1999 άρθρο 4 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 45 Α, v. 3242/2004 άρθρο 6 (ΦΕΚ 102 Α)]

5.1.6. Συνέπεια τήρησης των προθεσμιών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνονται έναντι των εξυπηρετούμενων πολιτών

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί και στην τήρηση των προθεσμιών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι απέναντι στους πολίτες. Πέρα από την αποζημίωση που προβλέπεται στις διατάξεις του ν. 2690/1999 (ΦΕΚ

45/Α') σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών, πλήττεται ταυτόχρονα η εικόνα και η καλή φήμη της υπηρεσίας.

5.1.7 Ευγένεια, ευπρέπεια και σεβασμός κατά την άμεση προσωπική ή μέσω τηλεφώνου επικοινωνίας

Κάθε δημόσιος/α υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται με ευγένεια, ευπρέπεια, σεβασμό και κοσμιότητα, τηρώντας τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς κατά την άμεση προσωπική αλλά και τηλεφωνική επικοινωνία. Ειδικότερα, ο/η δημόσιος/α υπάλληλος:

- ✚ απευθύνεται πάντα στους πολίτες χρησιμοποιώντας τον πληθυντικό αριθμό.
- ✚ Ακούει μουσική μόνο σε περίπτωση που προέρχεται από κεντρικό ηχητικό σύστημα της υπηρεσίας.
- ✚ Χρησιμοποιεί τον ηλεκτρονικό υπολογιστή μόνο για υπηρεσιακή χρήση.
- ✚ Κατά τη συναλλαγή του/της με πολίτες δεν επιτρέπεται να διακόπτει την επικοινωνία για προσωπική του/της υπόθεση. Εάν προκύψει σοβαρός λόγος που επιβάλλει τη διακοπή της συναλλαγής, ο/η δημόσιος/α υπάλληλος ζητάει συγνώμη από τον/την συναλλασσόμενο/η πολίτη και αναζητεί συνάδελφο/ισσα ή και τον/την Προϊστάμενο/η του για να ολοκληρώσει τη συναλλαγή.

[v. 3528/2007, παρ.2, άρθρο 27 και περ. κθ, παρ.1, άρθρο 107 του ν.3528/2007 όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012]

- ✚ Κατά την άσκηση των καθηκόντων του/της δεν εκδηλώνει και δεν διαδίδει πολιτικές, θρησκευτικές και φιλοσοφικές πεποιθήσεις. *[Σύνταγμα άρθ. 29 παρ. 3, v.1735/1987 άρθρο 18 παρ. 2 (ΦΕΚ 195 Α)]*
- ✚ Αποφεύγει κάθε ενέργεια που προσβάλλει ή μειώνει την προσωπικότητα ή την επαγγελματική υπόσταση των πολιτών.
- ✚ Έχει ευπρεπή και επιμελημένη εμφάνιση.
- ✚ Κατά τη διάρκεια της εργασίας δεν διαβάζει βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά.
- ✚ Διατηρεί το κινητό τηλέφωνο απενεργοποιημένο ή αθόρυβο.
- ✚ Σε κανένα χώρο της υπηρεσίας δεν καπνίζει *[v. 3868/2010 άρθρο 17 (ΦΕΚ 129 Α) και ΥΑ Γ.Π.οικ.104720/2010 (ΦΕΚ 1315/Β/25-8-2010)]*

- ✚ Αφιερώνει εξ' ολοκλήρου και αποκλειστικά το χρόνο εργασίας στα καθήκοντά του/της.
- ✚ Εξυπηρετεί τους πολίτες κατά το ωράριο που έχει επιλέξει και έχει δηλώσει στην υπηρεσία.
- ✚ Σε περίπτωση επαφής με δύστροπο ή εριστικό πολίτη, τον αντιμετωπίζει με ψυχραιμία και κατανόηση, αποφεύγοντας τις εντάσεις ή τους διαπληκτισμούς. Αν ο πολίτης τον/την προσβάλει, οφείλει να διατηρήσει τον αυτοέλεγχό του/της και, εφόσον χρειασθεί, ζητάει τη συνδρομή του/της προϊσταμένου/ης του για τη διευθέτηση της κατάστασης.
- ✚ Παραμένει και πέρα του ισχύοντος χρόνου εργασίας, εφόσον έκτακτες και εξαιρετικές υπηρεσιακές ανάγκες το επιβάλλουν. [ν. 3528/2007 άρθρο 29 και περ. κζ, παρ.1, άρθρο 107 του ν.3528/2007 όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του ν.4057/2012) ΥΑ ΔΙΑΔΠ/ΦΒ1/14757/25-7-2011 (ΦΕΚ Β 1659)]
- ✚ Κατά τη συναλλαγή με τον πολίτη δεν επηρεάζεται από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή, τις σεξουαλικές, θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις των πολιτών. [Σύνταγμα άρθρο 5 παρ.2 και ν. 3528/2007 άρθρο 27 παρ. 3 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α)]



Δραστηριότητα 6: «Στον ηλεκτρικό σταθμό της Κηφισιάς»

Αφού διαβάσετε το πραγματικό περιστατικό που έλαβε στον ηλεκτρικό σταθμό της Κηφισιάς στις 15 Φεβρουαρίου 2016 στη συνέχεια, στο πλαίσιο της ομάδας σας, σχολιάστε τα λάθη στη συμπεριφορά του εργαζόμενου.

Στον ηλεκτρικό σταθμό της Κηφισιάς, ο υπάλληλος ασφαλείας (Security), ζήτησε από έναν Αφρικανό επιβάτη να εγκαταλείψει το βαγόνι –το οποίο ήταν άδειο- και να μετακινηθεί σε ένα από τα πίσω βαγόνια επειδή εμπόδιζε η μεσαίου μεγέθους βαλίτσα του. Ο υπάλληλος ασφαλείας όχι και με τόσο ευγενικό τρόπο επέμενε ότι ο κανονισμός δεν επιτρέπει να υπάρχουν στα μπροστινά βαγόνια επιβάτες με αποσκευές.

Ο Αφρικανός επιβάτης με ευγενικό τρόπο και χωρίς να χάσει την ψυχραιμία του προσπάθησε να του εξηγήσει ότι δεν δημιουργεί πρόβλημα η βαλίτσα του και ότι δεν γνωρίζει για αυτόν τον κανονισμό.

«*Βγάλ' το, έλα τελείωνε βγάλ' το να φύγουμε*» λέει ο υπάλληλος ασφαλείας, που επιχειρεί ο ίδιος να πετάξει έξω από το βαγόνι τη βαλίτσα, ενώ ο επιβάτης αρνείται να το κάνει και ισχυρίζεται πως κάθε μέρα έχει τα πράγματά του εκεί χωρίς πρόβλημα. «*Εγώ κάνω κουμάντο εδώ*» λέει ο υπάλληλος ασφαλείας με έντονο ύφος, επικαλούμενος μάλιστα κανονισμό σύμφωνα με τον οποίο τα μεγάλα αντικείμενα πρέπει να μπαίνουν στο τελευταίο βαγόνι.

Το περιστατικό έληξε όταν παρενέβη επιβάτισσα του τρένου η οποία είπε στον υπάλληλο ασφαλείας ότι ο κανονισμός τον οποίο επικαλέστηκε νωρίτερα ισχύει μόνο για τη μεταφορά ποδηλάτων, ενώ τον προκάλεσε να φέρει την αστυνομία στον σταθμό για να λυθεί το θέμα. Τελικά ο υπάλληλος ασφαλείας αποχώρησε από τον συρμό και το δρομολόγιο ξεκίνησε κανονικά.

Το περιστατικό προκάλεσε σφοδρές αντιδράσεις, ενώ η διοίκηση της εταιρείας καταδίκασε το περιστατικό και ζήτησε την απομάκρυνσή του εν λόγω υπαλλήλου.

5.1.8 Επαγγελματική τηλεφωνική συμπεριφορά – Θετική γλώσσα

Το τηλέφωνο αποτελεί ένα από τα σύγχρονα εργαλεία της επαγγελματικής ζωής και συνεπώς ο/η δημόσιος/α υπάλληλος οφείλει να έχει επαγγελματική τηλεφωνική συμπεριφορά προκειμένου να εξυπηρετηθεί αποτελεσματικά ο πολίτης. Η τηλεφωνική επικοινωνία μας ενδιαφέρει γιατί χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τους πολίτες ενώ από την τηλεφωνική συμπεριφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η εξυπηρέτηση του πολίτη και η φήμη της υπηρεσίας μας.

Οι λόγοι για τους οποίους οι πολίτες τηλεφωνούν στην υπηρεσία μας είναι πολλοί. Μπορεί να τηλεφωνήσουν:

- α) για να ζητήσουν πληροφορίες (για παράδειγμα τι χρειάζεται να κάνουν για να παραλάβουν ένα πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης),
- β) για να πάρουν την υπηρεσία που παρέχει ο οργανισμός μας (για παράδειγμα να παραλάβουν από την υπηρεσία την άδεια άσκησης επαγγέλματος),
- γ) γιατί έχουν κάποιο πρόβλημα (για παράδειγμα δεν μπορούν να συμπληρώσουν την ηλεκτρονική αίτηση της υπηρεσίας),

δ) για να παραπονεθούν για τις υπηρεσίες μας (για παράδειγμα για τη μη διεκπεραίωση μιας αίτησης που έχουν υποβάλει εδώ και τρεις (3) μήνες.

Ποια είναι όμως η δική σας τηλεφωνική συμπεριφορά;

- ☞ Απαντάτε στο τηλέφωνο, μιλάτε με τον πολίτη ενώ συνεχίζετε να γράφετε την εισήγηση που πρέπει να στείλετε στον/στην Προϊστάμενό/η σας;
- ☞ Σηκώνετε το τηλέφωνο και λέτε στον πολίτη ότι θα τον καλέσετε αργότερα αλλά δεν το κάνετε ποτέ;
- ☞ Καθώς ακούτε αυτά που σας λέει ο πολίτης, κάνετε γκριμάτσες στον συνάδελφο που κάθεται απέναντι από εσάς;
- ☞ Δεν απαντάτε καθόλου στο τηλέφωνο και το αφήνετε να χτυπά αδιάκοπα δημιουργώντας ταυτόχρονα πρόβλημα και στους/στις συναδέλφους/ισσες που μοιράζεστε μαζί το γραφείο;

Όταν απαντάμε στις τηλεφωνικές κλήσεις, δηλώνουμε το όνομά μας και αντιμετωπίζουμε με ευγένεια και προθυμία τις ερωτήσεις που μας απευθύνονται. Σε περίπτωση που είμαστε αναρμόδιοι/ες, διευκολύνουμε τον πολίτη να εντοπίσει τον αριθμό κλήσης και το ονοματεπώνυμο του/της αρμοδίου/ας υπαλλήλου. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, φροντίζουμε να παραπέμψουμε τον πολίτη σε κάποια υπηρεσία πληροφόρησης κοινού. *[ν.3528/2007 άρθρο 27 παρ. 2 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α), περ. ιβ, παρ.1, άρθρο 107 του Ν.3528/2007 όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του ν.4057/2012, ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.15584/ 10-7-2006]*

Κατά τη διάρκεια της συναλλαγής με πολίτη αποφεύγουμε λέξεις ή φράσεις που δημιουργούν πρόβλημα στην επικοινωνία. Πρόβλημα δημιουργούν οι επιθετικές φράσεις, οι φράσεις που ξεκινάνε με αρνητικά μόρια, οι φράσεις που δείχνουν αμφιβολία, οι σοφιστικές φράσεις, οι τεχνικές λέξεις και οι απολογητικές φράσεις ή οι φράσεις παράκλησης.

- **Επιθετικές φράσεις**
 - ✓ Δεν είναι σωστό αυτό που λέτε...
 - ✓ Είναι αδύνατο να σας χορηγήσω....
 - ✓ Θα σας αποδείξω ότι κάνετε λάθος....
- **Φράσεις που ξεκινάνε με αρνητικά μόρια**

- ✓ Όχι δεν μπορούμε να.....
- ✓ Όχι δεν συμφωνώ μαζί σας...
- ✓ Μην νομίζετε ότι έχετε δίκιο...
- ✓ Δεν πρέπει να περιμένετε....
- **Φράσεις που δείχνουν αμφιβολία**
 - ✓ Νομίζω ότι.....
 - ✓ Ίσως....
 - ✓ Μου φαίνεται ότι.....
- **Σοφιστικές φράσεις**
- **Τεχνικές λέξεις ή ορολογία που ενδέχεται να μην κατανοεί ο πολίτης**
- **Απολογητικές φράσεις ή φράσης παράκλησης**
 - ✓ Με συγχωρείτε που δεν μπορώ....
 - ✓ Σας παρακαλώ να με παρακολουθήσετε για να καταλάβετε....

Πολύ σημαντική είναι η χρησιμοποίηση της θετικής γλώσσας. Ας δούμε μερικά παραδείγματα:

...θέλει αλλαγή	...είναι καταλληλότερη
Δεν γίνεται να σας δώσουμε.....	Αυτό που μπορούμε να κάνουμε είναι....
Δεν γνωρίζω... δεν ξέρω.....	Θα διερευνήσω το θέμα και θα σας απαντήσω
Δεν μπορούμε πριν από την άλλη εβδομάδα	Μπορούμε από την ερχόμενη εβδομάδα
Πρέπει να...	Αυτό που μπορείτε να κάνετε
ΌΧΙ στη αρχή της απάντησης	ΝΑΙ και θα προσπαθήσω να το εξετάσω....
Δεν με ενημέρωσε κανείς	Θα ρωτήσω τον/την συνάδελφό μου
Πρόβλημα	Θέμα, Ζήτημα
Δεν με καταλάβατε	Δεν σας εξήγησα καλά


Πίνακας 5.1.8 Θετική γλώσσα


Όταν απαντάμε σε μία κλήση:

- ❖ λέμε το όνομα, τμήμα κ.λπ. (συστηνόμαστε)
- ❖ μαθαίνουμε έγκαιρα το όνομα του πολίτη και το χρησιμοποιούμε
- ❖ χρησιμοποιούμε απλή γλώσσα
- ❖ δίνουμε πληροφορίες για τις οποίες είμαστε απόλυτα σίγουροι/ες ότι ισχύουν
- ❖ δεν λέμε ψέματα
- ❖ δεν μονολογούμε
- ❖ δεν πολυλογούμε
- ❖ δεν χρησιμοποιούμε αργκό εκφράσεις
- ❖ δεν χρησιμοποιούμε αρνητική γλώσσα (όχι, δεν, μην, αποκλείεται κ.α.)

Στην εικόνα που ακολουθεί παρατηρείστε τηλεφωνικές εκφράσεις που μπορούν να αντικατασταθούν για να βελτιωθεί η επικοινωνία.

Τηλεφωνικές εκφράσεις





<ul style="list-style-type: none"> • Μην κλείσετε το τηλέφωνο» • «Εξηγήστε μου περί τίνος πρόκειται» • Δεν είναι κανείς εδώ. Πάρτε αύριο» • «Είστε εσείς που πήρατε το πρωί;» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Ευχαριστώ που περιμένετε» • «Πείτε μου, αν μπορώ, να σας βοηθήσω» • «Μπορούμε να σας καλέσουμε αύριο στις 9 το πρωί;» • «Πιστεύω ότι έχουμε ήδη επικοινωνήσει»
---	--

Εικόνα 5.1.8: Τηλεφωνικές εκφράσεις

5.1.9 Διαχείριση γραπτών μηνυμάτων, εισερχόμενων κλήσεων για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πολιτών

Διαχείριση γραπτών μηνυμάτων

Ο/η προσανατολισμένος/η στον πολίτη δημόσιος/α υπάλληλος απαντάει σε αλληλογραφία και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τη μεγαλύτερη δυνατή

πληρότητα και ακρίβεια. Πριν τη αποστολή ενός γραπτού μηνύματος πρέπει να επιβεβαιώσουμε ότι το μήνυμά μας απαντάει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- ✚ Πρώτη ερώτηση: **Ποιος;** Τα πρόσωπα στα οποία απευθύνεται
- ✚ Δεύτερη ερώτηση: **Τι;** Το βασικό μήνυμα
- ✚ Τρίτη ερώτηση: **Γιατί;** Λόγοι και σκοπός επικοινωνίας
- ✚ Τέταρτη ερώτηση: **Πως;** Περιστάσεις, επεξηγήσεις
- ✚ Πέμπτη ερώτηση: **Πότε;** Ημέρες, ώρες, προθεσμίες, χρονοδιαγράμματα
- ✚ Έκτη ερώτηση: **Που;** Τόποι
- ✚ Έβδομη ερώτηση: **Πόσο;** Στοιχεία που μπορούν να υπολογιστούν και να μετρηθούν

Διαχείριση εισερχόμενων κλήσεων

Τι μπορεί να συμβεί κατά τη διάρκεια μιας εισερχόμενης κλήσης και ο πολίτης να εκνευριστεί;

- ✓ Να καθυστερεί να σηκώσει ο/η δημόσιος υπάλληλος το τηλέφωνο.
- ✓ Να μην απαντάει ο/η δημόσιος υπάλληλος στο τηλέφωνο.
- ✓ Να είναι κατειλημμένη η γραμμή.
- ✓ Να μην γνωρίζει με ποιον/α δημόσιο υπάλληλο συνομιλεί.
- ✓ Να μεταφέρεται το τηλεφώνημα από υπάλληλο σε υπάλληλο και να είναι αναγκασμένος/η να επαναλαμβάνει τα ίδια πράγματα.

Για μια **αποτελεσματική διαχείριση της εισερχόμενης κλήσης** μπορούμε να ακολουθήσουμε τα εξής **βήματα**:

1. • Προετοιμαζόμαστε να ακούσουμε το αίτημα του πολίτη
2. • Χαιρετάμε τον πολίτη
3. • Ακούμε το αίτημα / παράπονο του πολίτη
4. • Συντονιζόμαστε με αυτό που λέει ο πολίτης
5. • Ρωτάμε για πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να κατανοήσουμε το αίτημα / παράπονο του πολίτη
6. • Συμφωνούμε με τον πολίτη τη δράση που θα αναλάβουμε
7. • Συνοψίζουμε για επιβεβαίωση όλων όσων έχουν συμφωνηθεί
8. • Κάνουμε FOLLOW UP για επιβεβαίωση της ολοκλήρωσης του αιτήματος του πολίτη

Γράφημα 5.1.9: Διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων

Επιπλέον, είναι σημαντικό να γίνουν:

- ✚ κατάλληλες ερωτήσεις για να διερευνηθούν τα γεγονότα και να γίνει αντιληπτό τι πρέπει να γίνει προκειμένου να αντιμετωπιστεί το θέμα αποτελεσματικά και γρήγορα, και
- ✚ ανοιχτές ερωτήσεις με τις οποίες δίνετε η ευκαιρία στον πολίτη να εξηγήσει το θέμα που τον απασχολεί. Ακολουθούν παραδείγματα ανοιχτών ερωτήσεων:
 - ✚ Πως κατά τη γνώμη σας έπρεπε να....
 - ✚ Με ποιο τρόπο θα μπορούσαμε να...
 - ✚ Τι νομίζετε για τον τρόπο.....
 - ✚ Υπάρχει κάποιος λόγος που.....
 - ✚ Ποια είναι η γνώμη σας για.....
 - ✚ Τι μπορεί να γίνει ώστε....
 - ✚ Σε ποιες περιπτώσεις συμβαίνει να....

5.1 Εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια –

Καλές πρακτικές

Πρακτική Εφαρμογή στην πράξη

Δραστηριότητα I: «Θετικές φράσεις» (15 λεπτά)

Συμπληρώστε πρώτα ατομικά τον παρακάτω πίνακα με φράσεις της επιλογής σας από τις οποίες θα απουσιάζουν τα αρνητικά λεκτικά στοιχεία, χωρίς να διαφοροποιείται το νόημα. Στη συνέχεια συζητήστε τις απαντήσεις σας με την υπόλοιπη ομάδα και επιλέξτε την καλύτερη απόδοση.

Αρνητικές φράσεις	Ατομικά	Ομαδικά
Λυπάμαι...αυτό δεν γίνεται		
Δεν έχετε δίκιο ...		
Πρέπει να μου δώσετε...		
Κάνετε λάθος ...		
Δεν ισχύουν αυτά που λέτε κυρία μου ...		
Ο Νόμος δεν επιτρέπει...		
Δεν είμαι εγώ αρμόδια/ος για αυτό.....		
Είσαστε σε λάθος γραφείο ...		
Δεν είναι δικό μας λάθος		
Με καταλάβατε;		
Το καταλάβατε;		
Δεν με ενδιαφέρει, πρέπει να φέρετε ...		
Τι κάνετε έτσι, ηρεμήστε κύριε ..		
Δεν μπορώ να σας εξυπηρετήσω εγώ...		
Δεν μπορείτε να πάρετε αυτή τη βεβαίωση.....		
Δεν πληροίτε τις προϋποθέσεις...		
Δεν μπορούμε να σας κλείσουμε ραντεβού σήμερα...		

Δραστηριότητα 2: Περιορίζοντας τους «χρονοκλέφτες» και την αναβλητικότητα (10 λεπτά)

Εάν αποφασίσετε να περιορίσετε τους «χρονοκλέφτες» στην εργασιακή σας καθημερινότητα και την αναβολή σημαντικών εργασιών, τότε είναι πολύ πιθανό να έχετε θετικές επιπτώσεις τόσο για εσάς προσωπικά όσο και για τον πολίτη που είναι ο τελικός χρήστης της υπηρεσίας. Θεωρείστε ότι είστε αποφασισμένοι/ες να προχωρήσετε σε αλλαγές. Σκεφτείτε ελεύθερα και καταγράψτε τους «χρονοκλέφτες» που θα μπορούσατε να περιορίσετε καθώς και τις εργασίες που θα διεκπεραιώνεται πιο σύντομα. Στη συνέχεια σκεφτείτε τις θετικές επιπτώσεις που θα έχει ο περιορισμός των «χρονοκλεφτών» και της αναβλητικότητας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

6. Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση – Καλές πρακτικές

Με σκοπό τη βελτίωση της δεξιότητας των δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπεται στον ν. 4940/2022 «Προσανατολισμός στον Πολίτη», στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η ανάγκη διευκόλυνσης του πολίτη στις επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και της άρσης εμποδίων επικοινωνίας, η σημασία της αξιόπιστης ενημέρωσης τους με πληρότητα και ακρίβεια καθώς και η ενίσχυση της προσβασιμότητας των πολιτών.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων όλων των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να διευκολύνουν τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ υποστηρίζουν τη σημασία της διευκόλυνσης του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ Εξηγούν με τρόπο απλό και κατανοητό στους πολίτες τα σχετικά με την υπόθεσή τους, αξιοποιώντας την άριστη γνώση του αντικειμένου τους και των πρόσφατων εξελίξεων.
- ✓ Απαντούν στις ερωτήσεις που τους τίθενται με τη μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα, ακρίβεια και τεκμηρίωση, αποφεύγοντας τη χρήση νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων.
- ✓ Διευκολύνουν παρέχοντας προτεραιότητα σε άτομα με αναπηρίες, εγκύους, μητέρες με μικρά παιδιά, ηλικιωμένους/ες κ.λπ.

- ✓ Αντιμετωπίζουν με διακριτικότητα και ευαισθησία τους πολίτες, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται σε κατάσταση πένθους, σύγχυσης, ψυχικού κλονισμού ή όταν ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (π.χ. άνεργοι, ηλικιωμένοι ή αναλφάβητοι).
- ✓ Διευκολύνουν εξυπηρετούμενους/ες που δεν μιλούν καλά ελληνικά.
- ✓ Διευκολύνουν τους πολίτες να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τις υπηρεσίες του δημοσίου με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και αν χρειάζεται να αντλούν οι ίδιοι.
- ✓ Προτείνουν και αξιοποιούν πρακτικές ενίσχυσης της προσβασιμότητας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.
- ✓ Προβαίνουν σε αυτεπάγγελτη αναζήτηση των εγγράφων όπου είναι δυνατόν.
- ✓ Ενημερώνουν τους πολίτες για τα μέτρα προστασίας που υπάρχουν στη διάθεσή τους, τις αρχές ενώπιον των οποίων μπορούν αυτά να ασκηθούν, και τις προθεσμίες άσκησής τους.
- ✓ Αναλύουν και να συζητούν κριτικά συγκεκριμένες περιπτώσεις έλλειψης διάθεσης διευκόλυνσης των πολιτών κατά την εξυπηρέτησή τους και να προτείνουν ενδεδειγμένες τεχνικές και πρακτικές για την υπέρβαση των προβλημάτων.



Έννοιες- κλειδιά: διακριτικότητα, ευαισθησία, αυτεπάγγελτη αναζήτηση, μέτρα προστασίας πολίτη

6.1 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές

Ο/η «Προσανατολισμένος/η στον πολίτη» δημόσιος/α υπάλληλος κατανοεί την ανάγκη διευκόλυνσης του πολίτη στις επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και της άρσης όλων των εμποδίων επικοινωνίας, αναγνωρίζει τη σημασία της αξιόπιστης ενημέρωσης τους με πληρότητα και ακρίβεια καθώς και την αναγκαιότητα ενίσχυση της προσβασιμότητας των πολιτών.

Τρίκαλα: Παράδοση πιστοποιητικών στο σπίτι

Με μια απλή αίτηση που μπορούν να δώσουν τηλεφωνικά, με email ή με φαξ, οι κάτοικοι του δήμου Τρικκαίων μπορούν πλέον να παραλαμβάνουν πιστοποιητικά στο σπίτι. Όπως είτε ο πρώην δήμαρχος Τρικκαίων Δημήτρης Παπαστεργίου:

Η δημοτική αρχή οφείλει να δημιουργήσει άμεσες λύσεις, «να μπει στα παπούτσια του κάθε πολίτη» και να προσφέρει νέες λύσεις εξυπηρέτησης

Η παράδοση στο σπίτι ή στο γραφείο από δημοτικούς υπαλλήλους προσφέρεται δωρεάν.



Εικόνα 6.1: Παράδοση πιστοποιητικών στο σπίτι

6.1.1 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος:

- ✚ φροντίζει ώστε οι πολίτες να λαμβάνουν γνώση των εγγράφων, τηρώντας τους περιορισμούς της κείμενης νομοθεσίας (απόρρητο, ευαίσθητα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα κ.λπ.), αποφεύγοντας την προσχηματική επίκληση αυτών των περιορισμών. [Σύνταγμα άρθρο 10 παρ. 3, Ν. 2690/1999 άρθρο 5 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 45 Α), Ν. 3528/2007 άρθρο 26 παρ. 2 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α)].
- ✚ Διευκολύνει την περαιτέρω χρήση εγγράφων που εκδίδονται ή βρίσκονται στην κατοχή των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, για εμπορικούς ή μη εμπορικούς σκοπούς, όταν αυτή επιτρέπεται. [ν.3448/2006 (ΦΕΚ 57 Α)].
- ✚ Φροντίζει για τη μη αλλοίωση ή παραποίηση του περιεχομένου των χορηγούμενων εγγράφων με οποιονδήποτε τρόπο, ενώ μεριμνά ώστε, κατά τη

χορήγηση των εγγράφων που προορίζονται για περαιτέρω χρήση, τα έγγραφα να υφίστανται ειδική επεξεργασία, προκειμένου να απαλειφθούν τυχόν προσωπικά στοιχεία.

- ✚ Μεριμνά για τη μη δημοσιοποίηση στοιχείων της υπηρεσίας του/της χωρίς την προηγούμενη έγκρισή της και δεν παρέχει πληροφορίες των οποίων η ακρίβεια δεν έχει εξακριβωθεί.
- ✚ Φροντίζει ώστε οι πολίτες να λαμβάνουν άμεσα γνώση των αποφάσεων που επηρεάζουν τα δικαιώματα ή τα συμφέροντα τους.
- ✚ Φροντίζει να ενημερώνει εγκαίρως τους/τις ενδιαφερομένους/ες, όταν περιέλθουν σε γνώση του/της νέα πραγματικά ή νομικά δεδομένα, σχετικά με την υπόθεσή τους.

6.1.2 Πληρότητα, ακρίβεια και τεκμηρίωση απαντήσεων στους πολίτες με αποφυγή χρήσης νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος προσπαθεί με τρόπο απλό και κατανοητό να εξηγήσει στους συναλλασσόμενους πολίτες με πληρότητα, ακρίβεια και τεκμηρίωση όλα τα θέματα που τους απασχολούν, και όταν χρειάζεται τους καθοδηγεί αποφεύγοντας τη χρήση νομικών ή δύσκολα κατανοητών όρων.

6.1.3 Αξιόπιστη απάντηση ερωτημάτων και ενημέρωση των πολιτών για τις υποθέσεις τους και για τα μέτρα προστασίας τους

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος δίνει αξιόπιστες απαντήσεις και οφείλει να ενημερώνει τον πολίτη για τα μέτρα προστασίας που υπάρχουν στη διάθεσή του, τις αρχές ενώπιον των οποίων μπορούν αυτά να ασκηθούν καθώς και τις προθεσμίες άσκησής τους. Σε περίπτωση που μια υπόθεση είναι περίπλοκη και δεν μπορεί να τη διεκπεραιώσει ή να παράσχει τις ζητούμενες πληροφορίες ή διευκρινίσεις προφορικά, προτείνει στον πολίτη να υποβάλει γραπτώς το αίτημά του προς την υπηρεσία.

6.1.4 Αξιοποίηση ψηφιακής τεχνολογίας και εργαλείων για διευκόλυνση των πολιτών

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος διευκολύνει:

- την πρόσβαση των πολιτών στα μέσα της σύγχρονης τεχνολογίας με στόχο την παροχή έγκυρης πληροφόρησης και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- Τους πολίτες να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τις υπηρεσίες του φορέα του αλλά και με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).
- Τους πολίτες αντλώντας ο/η ίδιος/α από το διαδίκτυο τις κρίσιμες ή ζητούμενες πληροφορίες, ή τους καθοδηγεί ώστε να τις αναζητήσουν μόνοι τους.

6.1.5 Άρση γλωσσικών ή άλλων εμποδίων επικοινωνίας

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος καταβάλλει ειλικρινείς προσπάθειες να επικοινωνήσει με τους/τις συναδέλφους/ισσες του και τους πολίτες, ενώ εκφράζεται με σαφήνεια χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα. Διακρίνεται από πνεύμα συνεργασίας και εξυπηρετεί τους αλλοδαπούς που επισκέπτονται την υπηρεσία του/της. Σε περίπτωση που δεν μιλούν την ελληνική γλώσσα προσπαθεί να γίνει κατανοητός/ή και αν χρειαστεί ζητάει τη συνδρομή των συναδέλφων του/της.

6.1.6 Ενίσχυση της προσβασιμότητας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος διευκολύνει και ενισχύει την πρόσβαση των πολιτών στα διοικητικά έγγραφα (ηλεκτρονικά ή μη) καθώς και στα ιδιωτικά έγγραφα (ηλεκτρονικά ή μη), που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες και αφορούν εκκρεμή ή διεκπεραιωμένη υπόθεσή τους. Κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, οι δημόσιοι υπάλληλοι διευκολύνουν παρέχοντας προτεραιότητα σε άτομα με αναπηρίες, εγκύους, μητέρες με μικρά παιδιά, ηλικιωμένους/ες κ.λπ. Επιπλέον, αντιμετωπίζουν με διακριτικότητα και ευαισθησία τους πολίτες, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται σε κατάσταση πένθους, σύγχυσης, ψυχικού κλονισμού ή αν ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (π.χ. άνεργοι/ες, ηλικιωμένοι/ες ή αναλφάβητοι/ες).

6.2 Διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές

Πρακτική Εφαρμογή στην πράξη



Δραστηριότητα 1: Αξιοποίηση ψηφιακής τεχνολογίας για διευκόλυνση των πολιτών (10 λεπτά)

Σκεφτείτε ελεύθερα και καταγράψτε όλες τις διαδικασίες που θα μπορούσατε να αλλάξετε στην υπηρεσία σας για να διευκολύνετε τους πολίτες μέσω της αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας. Στη συνέχεια σκεφτείτε τις θετικές επιπτώσεις που θα έχει αυτή η αλλαγή στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

7. Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη– Καλές πρακτικές

Με σκοπό τη βελτίωση της δεξιότητας των δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπεται στον ν. 4940/2022 «Προσανατολισμός στον Πολίτη», στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η ανάγκη παροχής κατάλληλων συμβουλών, υποδείξεων, υποστήριξης και καθοδήγησης στις συναλλαγές και επαφές του πολίτη με τη δημόσια διοίκηση.



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων όλων των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να παρέχουν στους πολίτες κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη, ώστε η ικανοποίησή τους να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ υποστηρίζουν τη σημασία της παροχής κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ Συμβουλεύουν τους/τις συναλλασσόμενους/ες πολίτες για τις ενδεδειγμένες ενέργειες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της υπόθεσής τους, για προθεσμίες που πρέπει να τηρηθούν από τη μεριά των πολιτών, για συνήθη λάθη που έχουν εντοπιστεί.
- ✓ Εξηγούν με τρόπο απλό και κατανοητό στους πολίτες τα σχετικά με την υπόθεσή τους και να τους καθοδηγούν σωστά, αξιοποιώντας την άριστη γνώση του αντικειμένου τους και των πρόσφατων εξελίξεων.
- ✓ Επισημαίνουν στους ιδιώτες ή τον συλλογικό φορέα σφάλματα και παραλείψεις που ενδεχομένως υπάρχουν στα έγγραφα που καταθέτουν και τους παρέχουν τη δυνατότητα επανορθώσεως αυτών.
- ✓ Καθοδηγούν τους πολίτες να υποβάλουν γραπτώς το αίτημά τους προς την υπηρεσία, αν μια υπόθεση είναι περίπλοκη και δεν μπορούν να τη διεκπεραιώσουν ή να παράσχουν τις ζητούμενες πληροφορίες ή διευκρινίσεις προφορικά.

- ✓ Παραπέμπουν τον/την αιτούντα πληροφορίες πολίτη στο αρμόδιο πρόσωπο και αναφέρουν το ονοματεπώνυμό και τον αριθμό τηλεφώνου του, όταν τα αιτήματα αφορούν θέματα για τα οποία δεν έχουν αρμοδιότητα.
- ✓ Καθοδηγούν τους πολίτες για την αναζήτηση από το διαδίκτυο των απαραίτητων πληροφοριών ή την αξιοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών.
- ✓ Αναλύουν και να συζητούν κριτικά συγκεκριμένες περιπτώσεις έλλειψης διάθεσης παροχής συμβουλών και υποστήριξης στους πολίτες κατά την εξυπηρέτησή τους και να προτείνουν ενδεδειγμένες τεχνικές και πρακτικές για την υπέρβαση των προβλημάτων.



Έννοιες- κλειδιά: Συμβουλές, Ψηφιακές υπηρεσίες, Διαδίκτυο, Καθοδήγηση πολιτών

7.1 Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη – Καλές πρακτικές

Ο/η «Προσανατολισμένος/η στον πολίτη» δημόσιος/α υπάλληλος κατανοεί την σημασία παροχής κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης του πολίτη, την ανάγκη υποδείξεων και καθοδήγησης για αποφυγή λαθών και τήρηση προθεσμιών προκειμένου οι πολίτες να είναι ικανοποιημένοι.

7.1.1. Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση– Καλές πρακτικές

Ο/η δημόσιος/α υπάλληλος παρέχει τις κατάλληλες συμβουλές και υποστηρίζει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με την υπηρεσία. Σε περίπτωση που έχει ευθύνη για το σχετικό θέμα, παρέχει στους πολίτες τις πληροφορίες τις οποίες ζητούν. Στο πλαίσιο αυτό εξηγεί με απλό και κατανοητό τρόπο στους πολίτες τα σχετικά με την υπόθεσή τους και τους καθοδηγούν σωστά, αξιοποιώντας την άριστη γνώση του αντικειμένου τους και των πρόσφατων εξελίξεων. Όταν χρειάζεται, ο/η δημόσιος/α υπάλληλος παρέχει συμβουλές αναφορικά με τον τρόπο εκκίνησης μιας διοικητικής διαδικασίας που εμπίπτει στο πεδίο αρμοδιότητάς του/της και φροντίζει ώστε οι διαβιβαζόμενες πληροφορίες να είναι σαφείς και κατανοητές. Σε περίπτωση που τα θέματα του πολίτη δεν εμπίπτουν στην δική του/της αρμοδιότητα, παραπέμπουν τον/την αιτούντα πολίτη στο αρμόδιο πρόσωπο και του αναφέρουν το ονοματεπώνυμό και τον αριθμό τηλεφώνου του.

7.1.2. Υποδείξεις και καθοδήγηση για ενδεδειγμένες ενέργειες και διαδικασίες, αποφυγή λαθών, τήρηση προθεσμιών κ.λπ.

Εάν η προφορική αίτηση παροχής πληροφοριών του πολίτη είναι υπερβολικά περίπλοκη ή υπερβολικά εκτεταμένη, αν δεν είναι εφικτό να διεκπεραιωθεί ή οι ζητούμενες πληροφορίες και διευκρινήσεις δεν είναι δυνατόν να δοθούν προφορικά, ο/η δημόσιος/α υπάλληλος καθοδηγεί τον ενδιαφερόμενο πολίτη να διατυπώσει το αίτημά του γραπτώς.

Σε περίπτωση που οι πληροφορίες που ζητούνται είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα και δεν μπορεί να τις αποκαλύψει, αναφέρει στον ενδιαφερόμενο πολίτη τους λόγους για

τους οποίους δεν μπορεί να διαβιβάσει τις πληροφορίες και τον καθοδηγεί για τις ενέργειες που μπορεί να κάνει.

Ο/η υπάλληλος συμβουλεύει τον συναλλασσόμενο πολίτη για όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για τη διεκπεραίωση του αιτήματος του, τις ενδεχόμενες προθεσμίες που πρέπει να τηρήσει και του υποδεικνύει συνήθη λάθη προς αποφυγή της ταλαιπωρίας του.

Επιπλέον, επισημαίνει στον πολίτη ή τον συλλογικό φορέα σφάλματα και παραλείψεις που ενδεχομένως υπάρχουν στα έγγραφα που καταθέτουν και τους παρέχει τη δυνατότητα επανορθώσεως αυτών.

7.1.3. Καθοδήγηση των πολιτών για την αναζήτηση από το διαδίκτυο των απαραίτητων πληροφοριών ή για την αξιοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών

Ο/η προσανατολισμένος/η στον πολίτη δημόσιος/α υπάλληλος ενημερώνει τους πολίτες για τις περιπτώσεις που μπορούν να εκδώσουν ψηφιακά τα έγγραφα που τους ενδιαφέρουν, τις περιπτώσεις που μπορούν να διεκπεραιώσουν ηλεκτρονικά τα αιτήματά τους και τους καθοδηγεί για τους τρόπους αναζήτησης από το διαδίκτυο των απαραίτητων πληροφοριών ή της αξιοποίησης ψηφιακών υπηρεσιών.

7.2 Παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη– Καλές πρακτικές

Πρακτική Εφαρμογή στην πράξη

Μελέτη περίπτωσης: Στο ταχυδρομείο (20 λεπτά)

Ο κ. Ιωάννης Βασιλείου προσπαθεί να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με το ταχυδρομικό κατάστημα της πλατείας Ελευθερίου Βενιζέλου στο νησί της Ρόδου. Από το πρωί προσπαθεί να μιλήσει με κάποιον υπάλληλο του ταχυδρομείου. Έχει ήδη καλέσει πέντε φορές και δεν απαντάει κανείς στο τηλέφωνο. Επιθυμεί να στείλει ένα δέμα και θέλει να μάθει την ώρα που κλείνει το κατάστημα. Αφού συνειδητοποιεί ότι δεν θα απαντήσει κανείς στο τηλέφωνο, αποφασίζει να πάρει άδεια από τη δουλειά του και να πεταχτεί γρήγορα γρήγορα να παραδώσει το δέμα στο ταχυδρομείο. Η ώρα είναι

13.15 και φαντάζεται ότι δεν θα του πάρει πάνω από μισή ώρα η παράδοση του δέματος, οπότε θα επιστρέψει εγκαίρως στη δουλειά του.

Φτάνει στο ταχυδρομείο στις 13.30 και προς μεγάλη του έκπληξη βλέπει μια τεράστια ουρά. Παρατηρεί ότι από τα πέντε σημεία εξυπηρέτησης κοινού, μόνο το ένα λειτουργεί και εξυπηρετεί πελάτες. Ο υπάλληλος δείχνει απόμακρος και λίγο εκνευρισμένος δεδομένου ότι εξυπηρετεί ένα δύσκολο πελάτη που γκρινιάζει. Ο κ. Βασιλείου παίρνει το χαρτί προτεραιότητας και κάθεται δίπλα σε μια κυρία που του πιάνει την κουβέντα για την κατάσταση που επικρατεί στη χώρα λόγω των επικείμενων εκλογών.

Καθώς αναμένει τη σειρά του ακούει το τηλέφωνο να χτυπάει συνέχεια.... Αλλά ο υπάλληλος δεν δίνει καμιά σημασία.

Η ώρα περνάει..... στις 14.30 τα ταχυδρομεία κλείνουν και ήδη έχει πάει 14.00 ενώ έχουν μόλις τρεις πελάτες εξυπηρετηθεί από την ώρα που ο κ. Βασιλείου μπήκε στο ταχυδρομείο.

Ξαφνικά ο υπάλληλος ανακοινώνει ότι δεν θα εξυπηρετήσει κανέναν άλλον πελάτη διότι ο ηλεκτρονικός του υπολογιστής έχει κολλήσει. Ένας πελάτης φωνάζει ότι έχει πάρει χαρτάκι και ότι δεν σκοπεύει να φύγει εάν δεν εξυπηρετηθεί. Άλλωστε «στις 14.30 κλείνει το κατάστημα σας» φωνάζει και συμπληρώνει: «πρέπει να μας εξυπηρετήσετε όλους όσους είμαστε στο κατάστημα». Κάποιοι πελάτες αποχώρησαν από το συγκεκριμένο κατάστημα κατευθυνόμενοι στο άλλο κατάστημα της πόλης της Ρόδου.

Ο κ. Βασιλείου πλησίασε τον υπάλληλο ο οποίος είχε ήδη κλείσει τον ηλεκτρονικό του υπολογιστή και ο υπάλληλος του είπε:

Υπάλληλος: *Περάστε έξω, παρακαλώ.*

Ιωάννης Βασιλείου: *Συγγνώμη;*

Υπάλληλος: *Περάστε έξω. Δεν ακούσατε; Κόλλησε ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και συνεπώς, δεν μπορώ να εξυπηρετήσω κανέναν.*

Ιωάννης Βασιλείου: Ξέρετε; Από το πρωί προσπαθώ να επικοινωνήσω τηλεφωνικά μαζί σας αλλά κανείς δεν απαντάει στο τηλέφωνο. Έτσι πήρα άδεια από τη δουλειά μου για να έρθω γρήγορα να παραδώσω ένα δέμα... Αφού είμαι ήδη μισή ώρα εδώ μου λέτε ότι δεν θα εξυπηρετηθώ. Πως μπορώ να φύγω πάλι από τη δουλειά μου;

Υπάλληλος: Μάλλον έχετε όρεξη... εγώ δεν έχω... δεν φτάνει που δεν έχουμε προσωπικό... δεν φτάνει που δεν έχουμε υπολογιστές.... Δεν φτάνει που παλεύω μόνος μου.... έχω και τον καθένα να μου λέει τον πόνο του...!!! Μη με ζαλίζετε άλλο.... Περάστε έξω κύριε...

Ιωάννης Βασιλείου: Ε, αυτό πάει πολύ! Εγώ σε πληρώνω και εσύ δεν με εξυπηρετείς. Θα μείνω εδώ μέχρι να φτιάξει το σύστημα και να στείλω το δέμα....

Αφού διαβάσετε το κείμενο στη συνέχεια χωρισμένοι/ες σε ομάδες εργασίας απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα λάθη στη συμπεριφορά του υπαλλήλου του ταχυδρομείου;
2. Πως θα μπορούσε να αποφευχθεί η σύγκρουση ανάμεσα στους δύο άνδρες;

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης}, 6^{ης} και 7^η θεματικής ενότητας

- *Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών, 2021*
- *Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Κώδικας Ηθικής και Διοικητικής Συμπεριφοράς του Προσωπικού της Ε.Α.Δ., 2020.*
- *Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, 2022*
- *Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής - European Ombudsman, Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, 2015*
- *Μπουραντάς Δ., (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα. εκδόσεις κριτική,*
- *Συνήγορος του Πολίτη - Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, 2012*
- *Tracy, B. & Tracy Stein, C. (2012). Φίλα τον βάτραχό σου. (Μπαρουζής, Χ. μετ.). Αθήνα. Εκδόσεις Διόπτρα*
- *Tracy, B. (2007). Φάε τον βάτραχό σου. Αθήνα. (Γιαννίσης, Β. μετ.). Αθήνα. Εκδόσεις Διόπτρα*

8. Η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητάς της



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Η κατανόηση της σημασίας, της χρησιμότητας και των μεθόδων αξιολόγησης της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η δυνατότητα των εκπαιδευομένων να σχεδιάζουν πολιτοκεντρικές υπηρεσίες και να αξιολογούν την εφαρμογή τους και τα αποτελέσματά τους ανατροφοδοτώντας έτσι τη συνεχή βελτίωσή τους.



Προσδοκώμενα αποτελέσματα

- Αξιοποίηση της αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητάς της.
- Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων μέτρησης αποτελεσμάτων για την αξιολόγηση της ποιότητας εξυπηρέτησης.
- Προσδιορισμός δεικτών ποιότητας της εξυπηρέτησης και σύνδεσή τους με τους στόχους της υπηρεσίας.
- Εντοπισμός μέσων άντλησης πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Κατάρτιση προτάσεων για δράσεις βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

8.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Σήμερα οι πολίτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Αναμένουν από αυτές να αντιστοιχούν στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, να είναι πιο διαφανείς και απλές χωρίς γραφειοκρατικά βάρη. Από την πλευρά της Δημόσιας Διοίκησης γίνονται προσπάθειες ψηφιοποίησης και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών για αποτελεσματικότερες δημόσιες υπηρεσίες. Παρά το υψηλό πολλές φορές κόστος για την οργάνωση αυτών των υπηρεσιών έρευνες σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο έχουν δείξει ότι συνεχίζουν να προβληματίζονται από περίπλοκους ιστότοπους και δύσχρηστες ηλεκτρονικές εφαρμογές χωρίς να εξυπηρετούνται αποτελεσματικά. Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων και δεν ικανοποιούν τις ανάγκες τους χρειάζεται μια βαθύτερη διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν δυσλειτουργίες στην παροχή των υπηρεσιών. Οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης των υπηρεσιών και μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών μπορούν να είναι η απάντηση στο διαρκές αίτημα για συνεχή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών με γνώμονα την εμπειρία του χρήστη προϋποθέτει το σχεδιασμό πολιτοκεντρικών υπηρεσιών που επιδιώκουν με τις πιο σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους να ανταποκριθούν στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των υπηρεσιών τροφοδοτούν το σχεδιασμό της παροχής των υπηρεσιών και δίνουν πολύτιμες πληροφορίες για την ανταποκρισιμότητά τους στις πραγματικές ανάγκες των διάφορων κοινωνικών ομάδων και των επιχειρήσεων.

Εξετάζονται τόσο τα κριτήρια που θα πρέπει να συντρέχουν για να προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες, κατεξοχήν ψηφιοποιημένες, απλουστευμένες και μέσω πολλαπλών διαύλων.

Περιγράφονται οι κύριες μέθοδοι έρευνας της ικανοποίησης των πολιτών-χρηστών των υπηρεσιών καθώς και τρόποι εισροής πληροφοριών και ποιοτικού χαρακτήρα γνώσεων από τους ίδιους τους πολίτες.

8.2. Έννοια και σημασία της αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

Όπως είναι γνωστό η διοίκηση ως λειτουργία που παράγει αποτελέσματα μπορεί να αξιολογηθεί σε διαφορετικά επίπεδα : της χρήσης των μέσων/πόρων, της εφαρμογής μιας διοικητικής δραστηριότητας, της αποδοτικότητας (δηλαδή της σχέσης των μέσων – εκροών που χρησιμοποιήθηκαν και των αποτελεσμάτων που παρήχθησαν) αλλά και από τις κοινωνικο-οικονομικές συνέπειες μιας πολιτικής. Ωστόσο, ένα από τα πλέον σημαντικά επίπεδο αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί η ικανοποίηση από την εμπειρία των πολιτών-ληπτών των δημοσίων υπηρεσιών και η αντιστοίχιση με τις πραγματικές ανάγκες τους.

Η παροχή των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί το κομβικό σημείο στο οποίο η δημόσια πολιτική ενσωματώνεται στην καθημερινότητα των πολιτών και επιφέρει συγκεκριμένα απτά αποτελέσματα που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών και την εξέλιξή της. Είτε πρόκειται για κρίσιμες υπηρεσίες στους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης, της πρόνοιας κλπ είτε για άλλες συναλλαγές των πολιτών με το κράτος, όπως αιτήσεις για τη χορήγηση διάφορων τύπων αδειών, επιδομάτων, εγγράφων, ανταλλαγής πληροφοριών κλπ, περιλαμβανομένων και των συναλλαγών μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων αποτελούν εκφάνσεις της άμεσης επικοινωνίας των πολιτών με τη διοίκηση. Η εκτέλεση των κανονιστικών ρυθμίσεων, η εφαρμογή των επί μέρους πεδίων δημόσιας πολιτικής – από τις υπηρεσίες υγείας και πρόνοιας έως τη χωροθέτηση και αδειοδότηση διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων - αποτυπώνουν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις (τον αντίκτυπο) των αποφάσεων της Διοίκησης στα δημόσια προβλήματα και επιδρούν καθοριστικά στην κοινωνική και οικονομική ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Οι προσφερόμενες δημόσιες υπηρεσίες, πέραν της επιρροής τους στην καθημερινή ζωή, διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών. Ελέγχονται για την τήρηση ή μη των αρχών της χρηστής διοίκησης και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια η παροχή των υπηρεσιών συνιστά το κατεξοχόν πεδίο για την αξιολόγηση της διοικητικής δράσης.

8.3. Ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών και αξιολόγηση

Από τη δεκαετία του 1970 και αρχίζοντας από τον ιδιωτικό τομέα έκανε την εμφάνισή του το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) οι αρχές του οποίου επηρέασαν τον τρόπο οργάνωσης και παροχής των δημοσίων υπηρεσιών. Βασικός προσανατολισμός του ΝΔΜ είναι ότι η Διοίκηση θα πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τους κανόνες του επιχειρησιακού management, όπως την εστίαση στη εξειδίκευση, στον καταμερισμό έργου, στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, στην τήρηση χρονοδιαγράμματος, στην εφαρμογή σύγχρονων αντιλήψεων περί ηγεσίας ενώ ο πελάτης-λήπτης των υπηρεσιών της (κατά το πρότυπο των επιχειρήσεων) θα πρέπει να τεθεί στο κέντρο των προτεραιοτήτων και του τρόπου οργάνωσης των δημοσίων οργανώσεων.

Οι λόγοι για τους οποίους επικράτησε το παράδειγμα του ΝΔΜ είναι αρκετοί : οι κυριώτεροι αφορούν τόσο τις αποτυχίες του γραφειοκρατικού μοντέλου όσο και τις απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Σημαντικό ρόλο επίσης είχαν η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αλλά και οι ταχύτατοι ρυθμοί διάδοσης της πληροφορίας και ανάγκη για καλύτερη διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο του ΝΔΜ λοιπόν μεταξύ των κυριότερων συνιστωσών του συμπεριλαμβάνεται η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας. Παρακάτω αναφέρονται τα κυριότερα δομικά στοιχεία του ΝΔΜ.

- Η ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησης.
- Ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης σε ό,τι αφορά τους στόχους και τα αποτελέσματα
- Οι δείκτες αξιολόγησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και επιδόσεων.
- Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).
- Η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)
- Η κανονιστική μεταρρύθμιση με έμφαση στην κατάργηση των εμποδίων για την επιχειρηματικότητα.
- Ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

- Η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και κοινωνική διαβούλευση.

Για το Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) η επικέντρωση στην Ποιότητα χαρακτηρίζεται, όπως προαναφέρθηκε, από την βασική αρχή ότι η οργάνωση και η λειτουργία του δημόσιου τομέα οφείλει να καθορίζεται όχι με βάση τις εσωτερικές διοικητικών διαδικασιών κάθε μιας δημόσιας υπηρεσίας αλλά με βάση το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ως εμπειρία των πολιτών- χρηστών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ως έννοια η ποιότητα αποτελεί ένα σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης με τα οποία επιτυγχάνεται η επαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση των πολιτών - πελατών και η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας μιας οργάνωσης. Η ύπαρξη ή μη ποιότητας τεκμαίρεται από το βαθμό ικανοποίησης και μάλιστα όχι μόνο των πολιτών-ληπτών των υπηρεσιών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανώσεων που παράγει και παρέχει τις δημόσιες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία αφορούν στην ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες». Η ποιότητα λοιπόν είναι μια έννοια πολυδιάστατη και αναφέρεται σε πολλά επίπεδα ως ιδιότητα ατόμων, κοινωνικών ομάδων, οργανώσεων κλπ., ως τρόπος και φιλοσοφία διοίκησης αλλά και ως μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων.

Η συστηματοποίηση των κατά τα ανωτέρω αρχών και μεθόδων βρήκε την επικρατέστερη μορφή της στην λεγόμενη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τις κυριότερες επιταγές της οποίας αναφέρουμε κατωτέρω :

- Η επιδίωξη της ποιότητας θα πρέπει να είναι καθολική.
- Ο πελάτης αποτελεί το μέτρο κρίσης της ποιότητας.
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος και των διαδικασιών παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Υψηλής σημασίας είναι η συμμετοχή των εργαζομένων και η ομαδική εργασία.
- Η λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να στηρίζεται στη γνώση.

Σύμφωνα με έναν από τους διάφορους ορισμούς ως Ποιότητα ορίζεται «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία αφορούν στην ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες». Ως εκ τούτου για να εφαρμόσει

ένας οργανισμός τις μεθόδους της ΔΟΠ χρειάζεται προηγουμένως να έχει κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών του (σε επίπεδο δημόσιων οργανισμών τις ανάγκες των πολιτών), και να προχωρήσει σε όλες τις αναγκαίες δράσεις για την ικανοποίησή τους. Αυτό συνεπάγεται ότι ο σχεδιασμός της παροχής μιας δημόσιας υπηρεσίας, διοικητικού ή άλλου περιεχομένου θα πρέπει να διαλαμβάνει τουλάχιστον την εισροή των αναγκαίων πληροφοριών για τις πραγματικές ανάγκες των κοινωνικών ομάδων στις οποίες οι κατά περίπτωση υπηρεσίες παρέχονται, τους τρόπους με τους οποίους αυτές θα είναι προσβάσιμες με ευκολία και με τη μικρότερη απώλεια χρόνου καθώς και την τυχόν διασταύρωσή τους με παρόμοιες ή συναφείς διοικητικές διαδικασίες και υπηρεσίες.

8.4. Η ευρωπαϊκή ατζέντα για την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών

Σε επίπεδο Ε.Ε. υπογράφηκε στο Ταλίν τον Οκτώβριο του 2017 συμφωνία όλων των κρατών – μελών της Ε.Ε. και των κρατών της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών σχετικά με τις αρχές της χρηστοκεντρικότητας που θα πρέπει να εκπληρώνονται κατά το σχεδιασμό και την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών για την ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών και την εύκολη προσβασιμότητά τους σε αυτές.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σήμερα οι κοινωνικές, τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις έχουν αυξήσει το επίπεδο των προσδοκιών για δημόσιες υπηρεσίες που ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες των πολιτών. Οι σύγχρονες απαιτήσεις από την πλευρά των πολιτών και των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για απλούστερες, αυτοματοποιημένες και προσωποποιημένες πολλές φορές δημόσιες υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και προς την κατεύθυνση αυτή ιδιαίτερη προσοχή κατά το σχεδιασμό της παροχής των υπηρεσιών θα πρέπει να δίνεται στις ακόλουθες δυνατότητες :

- 1) Διερεύνηση και κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών με τη χρήση ερευνών, ομάδων εστίασης κ.ά. καθώς και ανάλυσης των γεγονότων ζωής («life events»).

- 2) Εφαρμογή της αρχής «εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας» με επιλογές πολλαπλών διαύλων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών. Έχει μάλιστα υπολογισθεί ότι σε επίπεδο Ε.Ε. η εφαρμογή αυτής της αρχής θα εξοικονομούσε περίπου 10 δισ. ευρώ ετησίως.
- 3) Εφαρμογή τη αρχής «μόνον άπαξ» των αυτοματοποιημένων υπηρεσιών για την παροχή αυτόματα των υπηρεσιών με βάση τα δικαιώματα και την αποφυγή πολλαπλής επανάληψης στην ανταλλαγή πληροφοριών του πολίτη με την κάθε δημόσια υπηρεσία ξεχωριστά. Η εφαρμογή αυτής της αρχής στην Ε.Ε. μπορεί να επιφέρει ετήσια καθαρή εξοικονόμηση περίπου 5 δισ. ευρώ ετησίως.
- 4) Αναδιοργάνωση των διαδικασιών για την αποφυγή αλληλεπικαλύψεων και την απαλειφή παρωχημένων διαδικασιών.
- 5) Τέλος ιδιαίτερη έμφαση δίνεται : α) στη διαλειτουργικότητα των συστημάτων που είναι επιτακτική όσο διευρύνεται η ψηφιοποίηση και η διεθνοποίηση της κοινωνίας και της οικονομίας και
β) στην υιοθέτηση της ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID) και των υπηρεσιών εμπιστοσύνης για τη διευκόλυνση κρίσιμων συναλλαγών όπως υποβολή φορολογικής δήλωσης, εγγραφή σε πανεπιστήμια της αλλοδαπής, σύσταση επιχείρησης σε άλλο κράτος-μέλος, υποβολή προσφοράς σε διαδικτυακή πρόσκληση υποβολής προσφορών και άλλων που ενισχύουν τη λειτουργία της ενιαίας εσωτερικής αγοράς στην Ε.Ε.

Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει σχετικά ότι ταυτόχρονα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι σημαντικοί κίνδυνοι για τη διαχείριση των οποίων η Επιτροπή έχει διατυπώσει τις παρακάτω επισημάνσεις:

- Η αποφυγή της ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας. Για την αποτροπή αυτού του κινδύνου χρειάζεται «πριν την εξέταση των τεχνολογικών παραμέτρων να προηγείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σχεδιασμού με βάση εξορθολογισμένες διεργασίες».

- Υιοθέτηση καλών πρακτικών και παραδειγμάτων άλλων χωρών σε έργα ΤΠΕ προκειμένου να επιλέγονται οι αποδεδειγμένα ορθές ψηφιακές λύσεις για τις δημόσιες υπηρεσίες. Χρήσιμα προγράμματα της Ε.Ε. για αυτό το σκοπό είναι ο μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη» (CEF) (<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/connecting-europe-facility>) και το ISA μέσω της πλατφόρμας JoinUp (<https://joinup.ec.europa.eu/>).
- Τήρηση των κανόνων της προστασίας των δεδομένων. Η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον ως άνω παράγοντα.
- Πρόληψη και αντιμετώπιση των απειλών στον κυβερνοχώρο με την ενσωμάτωση σύγχρονων πολιτικών Ασφάλειας «για την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των πολιτών, των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, της ιδιωτικής ζωής και της εμπιστευτικότητας». Αυτό άλλωστε αποτελεί αυτονοήτως αναγκαία όρο για την εδραίωση της εμπιστοσύνης στις ψηφιακές υπηρεσίες και την ευρύτερη χρήση τους.

Για την καλύτερη κατανόηση των κριτηρίων και δεικτών βάσει των οποίων η Ε.Ε. κατατάσσει την πρόοδο των κρατών- μελών σε ό,τι αφορά την ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών παραθέτουμε την ανάλυση του δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI= Digital Economy and Society Index).

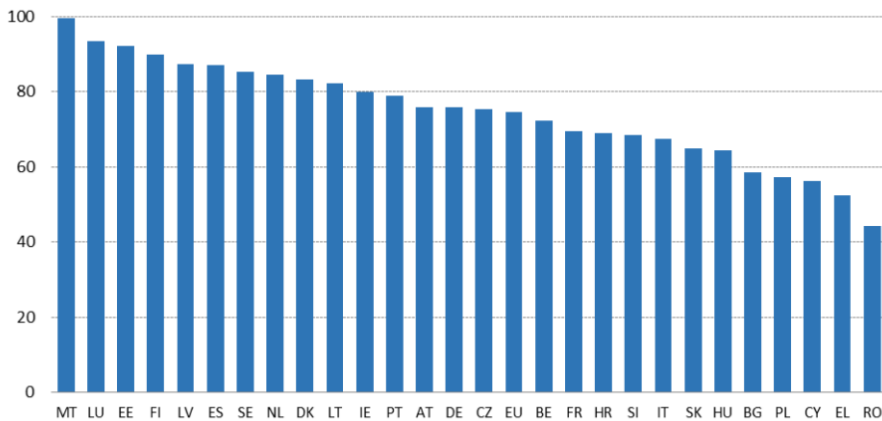
Ο δείκτης DESI διακρίνεται σε πέντε κύριες διαστάσεις, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

- **Συνδεσιμότητα (= connectivity)** : Μετρά την ανάπτυξη των υποδομών σταθερής και κινητής ευρυζωνικότητας και την ποιότητά τους.
- **Ανθρώπινο Κεφάλαιο (= human capital)** : Αφορά στις δεξιότητες των χρηστών του Διαδικτύου

- Χρήση των υπηρεσιών Διαδικτύου από τους πολίτες (= use of internet services by citizens) και
- Ολοκλήρωση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις (= integration of digital technology by businesses)

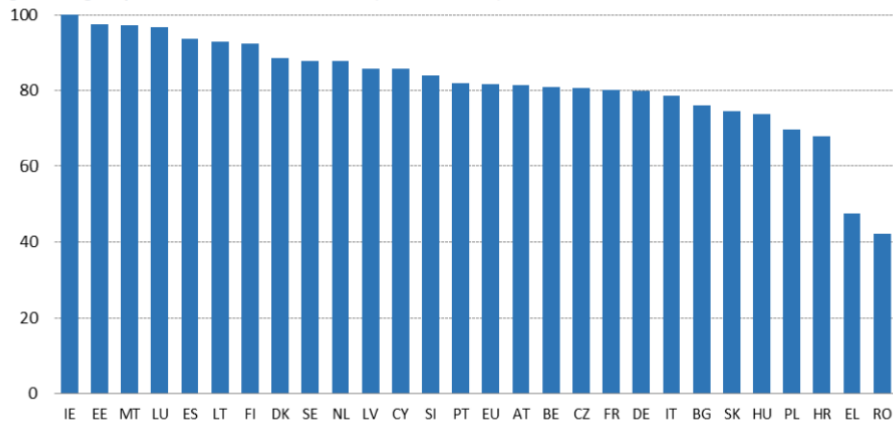
Στα δύο γραφήματα που ακολουθούν αποτυπώνεται η κατάταξη των χωρών-μελών της Ε.Ε. ως προς τις παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις για το 2021, αντίστοιχα.

Figure 4 Digital public services for citizens (score 0 to 100), 2021



Source: eGovernment Benchmark, Capgemini.

Figure 5 Digital public services for businesses (Score 0 to 100), 2021



Source: eGovernment Benchmark, Capgemini.

8.5. Το πλαίσιο και οι κύριες συνιστώσες της αξιολόγησης της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών

Η αξιολόγηση είναι η αποτίμηση μιας προγραμματισμένης, συνεχιζόμενης ή ολοκληρωμένης παρέμβασης για να καθορισθεί η καταλληλότητά της έναντι άλλων επιλογών, αποτελεσματικότητά, η αποδοτικότητά καθώς και ο αντίκτυπος και η βιωσιμότητά της. Τα συμπεράσματά της τροφοδοτούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον (επανα)σχεδιασμό μιας πολιτικής, ενός προγράμματος ή μιας υπηρεσίας.

8.5.1. Τύποι αξιολόγησης

1) Αξιολόγηση του σχεδιασμού μιας δημόσιας πολιτικής

Αιτιολογεί τα πλεονεκτήματα και τη λογική στην οποία στηρίζεται ο σχεδιασμός μιας πολιτικής ή ενός προγράμματος ή έργου. Τεκμηριώνει με ποιούς τρόπους, ενέργειες, μέσα και δράσεις είναι δυνατό να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, βασιζόμενη σε παρόμοιες προσπάθειες του παρελθόντος και στη σχετική βιβλιογραφία. Συνεισφέρει στο να αποφευχθεί η αποτυχία ενός ελλειπούς σχεδιασμού που δεν θα κατάφερε να επιφέρει τις επιθυμητές αλλαγές.

Για να αποτιμηθεί η επιχειρούμενη προσπάθεια σε σχέση με προηγούμενες, η αξιολόγηση εστιάζει στην επάρκεια των μέσων, το χρόνο, τις ικανότητες προσωπικού και των εμπλεκόμενων δομών και προσδιορίζει εάν η νέα στρατηγική μπορεί να υποστηριχθεί από την προηγούμενη εμπειρία.

2) Αξιολόγηση πριν την εφαρμογή της πολιτικής

Ελέγχει αν οι στόχοι έχουν σωστά καθορισθεί, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μεταφραστούν, να διατυπωθούν με μετρήσιμα μεγέθη. Εξετάζει εάν υπάρχει ένα συνεκτικό και αξιόπιστο σχέδιο εφαρμογής που να παρέχει σαφή απόδειξη του πώς θα προχωρήσει η εφαρμογή και θέτει τους όρους, τις προϋποθέσεις και τα προαπαιτούμενα μεγέθη προκειμένου να κριθεί η επιτυχής ή μη εφαρμογή της. Επιδιώκει να εντοπίσει τυχόν παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτυχία.

3) Αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής (on going)

Δίνει έμφαση στις λεπτομέρειες της εφαρμογής. Αν τα κόστη, τα χρονοδιαγράμματα, τα μέσα, οι ικανότητες του προσωπικού και οι πόροι εξελίσσονται και συνεργούν όπως σχεδιάστηκαν. Επίσης απαντά σε ερωτήματα όπως : Υπήρξε πολιτική στήριξη ? Υπήρξαν μη αναμενόμενα (απρόβλεπτα)ποτελέσματα? Χρειάζονται ενδιάμεσες διορθώσεις ?

Η προστιθέμενη αξία της συγκριτικά με την παρακολούθηση είναι ότι επισημαίνει παρενέργειες της εφαρμογής, ζητήματα ετοιμότητας για αλλαγή και πολιτικής στήριξης, ηγεσίας (καθοδήγησης) της παρέμβασης καθώς επίσης ότι μπορεί να εντοπίσει τυχόν μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν.

4) Ταχεία εκτίμηση

Πρόκειται για μια πολυμεθοδική αξιολόγηση που συνιστάται στην περίπτωση που προκύπτουν πιεστικά προβλήματα κατά τη διάρκεια εφαρμογής της πολιτικής, με στόχο να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων που θα πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους. Χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους, όπως έρευνα πεδίου, συνεντεύξεις, επί τόπου εξέταση, επιδιώκοντας να ερμηνεύσει ποσοτικά δεδομένα, να διερευνήσει τη στάση ομάδων του πληθυσμού ή και των μετόχων μιας παρέμβασης.

5) Μελέτη περίπτωσης

Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη σε βάθος ανάλυσης της εξέλιξης μιας πολιτικής, προγράμματος ή έργου τα οποία μπορεί να δώσουν συμπεράσματα ευρύτερης αξίας, που δυνητικά αξιοποιούνται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή περισσότερων παρεμβάσεων.

6) Εκ των προτέρων ανάλυση συνεπειών (Ex ante impact assessment).

7) Εκ των υστέρων ανάλυση συνεπειών (Ex ante impact assessment)

8.5.2. Κριτήρια και δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων και της εξυπηρέτησης του πολίτη

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ τα κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών είναι :

- Η αποτελεσματικότητα : Επίτευξη των στόχων και των αποτελεσμάτων (αναμενόμενων και μη).
- Η αποδοτικότητα : Επίτευξη αποτελεσμάτων σε σχέση με κόστη.

- Η συνάφεια: Ο βαθμός που οι στόχοι και ο σχεδιασμός της παρέμβασης ανταποκρίνονται στις ανάγκες, πολιτικές και προτεραιότητες.
- Η συνοχή: Η συμβατότητα της παρέμβασης με άλλες παρεμβάσεις.
- Ο αντίκτυπος : Οι ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές κ.ά. συνέπειες.
- Η βιωσιμότητα: Η διάρκεια ζωής των καθαρών οφελών της παρέμβασης μεσομακροπρόθεσμα. Ανάλυση κινδύνου, ανθεκτικότητας κ.ά.

Είναι πρωταρχικά σημαντικό, πριν τον καθορισμό δεικτών οι στόχοι να μεταφράζονται σε αποτελέσματα (outcomes). Ουσιαστικά με βάση τη σαφή διατύπωση των αποτελεσμάτων καθορίζονται οι εισροές, οι δράσεις (activities) και οι εκροές (outputs) και αποτελούν τη βάση πάνω στη οποία θα καθορισθούν οι δείκτες, οι μετρήσεις βάσης και οι ειδικοί στόχοι.

Ο καθορισμός στόχων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων δεν γίνεται σε ένα απομονωμένο περιβάλλον. Η συνεχής διαβούλευση με τους θεσμικούς εκπροσώπους των κοινωνικών εταίρων είναι αναγκαίος όρος για να υπάρξει συναίνεση και συμμετοχή όχι μόνο στον καθορισμό των στόχων αλλά και στην επιλογή των δεικτών.

Η ανάλυση των στόχων σε σαφή και συγκεκριμένα αποτελέσματα (outcomes) για τον προσδιορισμό των τελευταίων εμπεριέχει τις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα : Για ποιόν/ποιούς, πού, πόσο, μέχρι πότε.

Για τη διατύπωση στόχων λαμβάνονται υπόψη δεσμεύσεις χρηματοδοτικών προγραμμάτων (π.χ. ΜΟU), εθνικοί ή περιφερειακοί στόχοι (π.χ. ΕΣΠΑ), κυβερνητικές δεσμεύσεις και πολιτικές προτεραιότητες, αιτήματα πολιτών από έρευνες, νομοθεσία, κοινοβουλευτικές διαδικασίες, προγράμματα και έργα.

8.5.3. Επιλογή δεικτών

Ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας ενός επιδιωκόμενου αποτελέσματος αποτιμάται με βάση δείκτες ποσοτικούς ή ποιοτικούς. Οι δείκτες μέτρησης επιδόσεων (key performance indicators) χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αποτελεσμάτων (outcomes) και διακρίνονται από τη μέτρηση εισροών (inputs) και εκροών (outputs).

Ένα από τα κριτήρια επιλογής των δεικτών επιδόσεως είναι να λαμβάνεται υπόψη – εκτός από την αποτίμηση της εκπλήρωσης των στόχων που θέτει η Διοίκηση - και τα

σχετικά ενδιαφέροντα των κοινωνικών εταίρων.

Οι δείκτες θα πρέπει να συνδέονται με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να παρέχουν μια βάση για την αποτίμηση της εφαρμογής της πολιτικής.

Μεταξύ των κριτηρίων επιλογής δεικτών είναι και η συμπερίληψη του παράγοντα του κόστους παρακολούθησης των δεικτών επίδοσης αλλά και του αριθμού των δεικτών, αποτελούν εξίσου σημαντικούς παράγοντες. Η εμπειρία από άλλες χώρες μας έχει μάθει ότι θα πρέπει να παρακολουθείται ένας περιορισμένο αριθμός δεικτών που εξακριβωμένα μπορούν να είναι πράγματι μετρήσιμα.

Επίσης, είναι σκόπιμο να κριθεί η αναγκαιότητα χρησιμοποίησης δεικτών που έχουν σχεδιασθεί από διεθνείς οργανισμούς για τη μέτρηση συγκεκριμένων μεγεθών για τη διεθνή κατάταξη χωρίς σε τομείς πολιτικής, όπως η Οικονομική Ανάπτυξη, η Ανταγωνιστικότητα, η Διαφθορά, η Ποιότητα Διακυβέρνησης κ.ά. Μολονότι οι δείκτες αυτοί δεν έχουν σχεδιασθεί για να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες ανάγκες της Διοίκησης έχουν τη σημασία τους, λόγω της συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ των Χωρών στην οποία και καταλήγουν.

Η γνώση της υφιστάμενης κατάστασης (baseline data ή δεδομένα βάσης) σε σχέση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη μέτρηση ενός δείκτη και παράλληλα την τεκμηρίωση με βάση την οποία η Διοίκηση θα αποτιμήσει την εφαρμογή μιας πολιτικής. Τα βασικά δεδομένα, ποσοτικά ή και ποιοτικά, αποτελούν και το σημείο εκκίνησης της παρακολούθησης. Κατά συνέπεια, για κάθε δείκτη απαιτούνται επαρκή δεδομένα βάσης και περαιτέρω όπως προαναφέρθηκε συλλογή δεδομένων από την παρακολούθηση, ανάλυση αυτών και στη συνέχεια, σύνταξη των σχετικών αναφορών (εκθέσεων).

Πηγές δεδομένων και πληροφοριών

- ✓ Πρωτογενή δεδομένα: Συλλέγονται απευθείας από τις δημόσιες υπηρεσίες και αφορούν σε διοικητικές πληροφορίες, κόστη, προσωπικά δεδομένα, έρευνες, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και καταγραφές.
- ✓ Δευτερογενή δεδομένα : Συλλέγονται από οργανισμούς εκτός δημοσίων υπηρεσιών και για άλλους σκοπούς. Σε αυτά περιλαμβάνονται δεδομένα ερευνών διεθνών οργανισμών και κέντρων μελετών, όπως π.χ. δημογραφικά δεδομένα, χρηματοοικονομικά κλπ.

Η έμφαση στη συνεχή ροή των δεδομένων και στην προσπάθεια για συλλογή πρωτογενών στοιχείων συμβάλει σημαντικά στην αξιοπιστία ενός συστήματος Π. &

A. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

- Συζητήσεις / διάλογος με ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα και ομάδες).
- Έρευνες.
- Επιτόπιες επισκέψεις.
- Εκθέσεις από επίσημα στοιχεία, όπως MIS και άλλα στοιχεία της Διοίκησης.
- Συνεντεύξεις με κρίσιμους φορείς.
- Συνεντεύξεις με συγκεκριμένα κοινά/ομάδες.
- Ερωτηματολόγια.
- Έρευνες.
- Απογραφές.

Η επιλογή μεταξύ των διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων και στοιχείων εξαρτάται κυρίως από τα μέσα που διαθέτει μια υπηρεσία, τις ανάγκες σε σχέση με το κόστος, την ακρίβεια, την αξιοπιστία, τον απαιτούμενο χρόνο άντλησής τους και ενδεχομένως και με θέματα σχετικά την πρόσβασή της σε αυτά. Στις περισσότερες περιπτώσεις επιλέγεται ένας συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών είναι το υπόβαθρο για την παρακολούθηση κάθε δείκτη. Έτσι, στις περιπτώσεις χωρών με έλλειψη εμπειρίας σε θέματα παρακολούθησης δεικτών αποτελεσμάτων, όπως η Ελλάδα, είναι πολύ πιθανό να διαπιστωθεί ότι για την παρακολούθηση ενός δείκτη που έχει επιλεγεί είτε δεν υπάρχουν στοιχεία, είτε ότι η συλλογή τους έχει υψηλό κόστος ή και απαιτεί επικαιροποίηση ή παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα. Σε τέτοια περίπτωση μπορεί να χρειασθεί να επανακαθορισθεί ο δείκτης ή και να χρησιμοποιηθούν οι τυχόν υπάρχουσες δευτερογενείς πληροφορίες, προκειμένου να υποστηριχθεί η παρακολούθησή του.

8.6. Αξιολόγηση πολιτοκεντρικών υπηρεσιών - Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών

Σε αντίθεση με τις προθέσεις τους, πολλές κυβερνήσεις συνεχίζουν να σχεδιάζουν και να παρέχουν υπηρεσίες με βάση τις δικές τους απαιτήσεις και διαδικασίες αντί για τις ανάγκες των ανθρώπων που εξυπηρετούν. Ωστόσο, ορισμένοι κρατικοί φορείς — περιλαμβανομένων εκείνων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο— έχουν εφαρμόσει

με επιτυχία μια πολιτοκεντρική προσέγγιση για το σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών.

Ο μετασχηματισμός της παροχής υπηρεσιών ξεκινά με την κατανόηση των αναγκών και των προτεραιοτήτων των πολιτών. Ο εντοπισμός των υπηρεσιών που βρίσκουν οι πολίτες πιο προβληματικές και η μέτρηση της έκτασης αυτής της δυσαρέσκειας είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι κυβερνήσεις μπορούν να δώσουν προτεραιότητα σε τομείς προς βελτίωση. Υπάρχουν τρεις κατευθυντήριες αρχές για να διασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών δημιουργούν ακριβείς, εφαρμόσιμες πληροφορίες:

- ✓ Αφήστε τους πολίτες να σας πουν τι είναι πιο σημαντικό, αλλά αποφύγετε να τους ρωτήσετε απευθείας

Το να ρωτήσετε τους ανθρώπους ποιες πτυχές της παροχής υπηρεσιών χρειάζονται περισσότερο βελτίωση—ο χρόνος που απαιτείται για την επίλυση ενός αιτήματος έναντι της ευγένειας του προσωπικού, για παράδειγμα—είναι απίθανο να αποφέρει ακριβή αποτελέσματα. Οι περισσότεροι άνθρωποι θα πουν ότι κάθε πτυχή είναι εξίσου σημαντική. Επομένως, αντί να ζητάτε από τους πολίτες να ταξινομήσουν τη σημασία των διαφορετικών οδηγών ικανοποίησης, ζητήστε τους να βαθμολογήσουν κάθε υπηρεσία (για παράδειγμα, τη συνολική διαδικασία αίτησης για άδεια στάθμευσης) μεταξύ των οδηγών. Αυτή η μέθοδος παρέχει πιο αξιόπιστες πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των χρηστών.

Αυτή η τεχνική έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία για προσπάθειες μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, ο Σύνδεσμος Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανέλαβε ένα έργο για να μετρήσει πόσο ικανοποιημένοι ήταν οι κάτοικοι με την απόδοση του τοπικού τους συμβουλίου. Η ανάλυσή τους έδειξε αυτή την αντιληπτή αξία για τα χρήματα—ουσιαστικά, αν οι κάτοικοι πιστεύουν ότι έχουν καλή απόδοση στα φορολογικά τους δολάρια—ήταν μακράν ο πιο ισχυρός παράγοντας ικανοποίησης του κοινού. ήταν πολύ πιο σημαντικό από τα ίδια τα επίπεδα φόρων. Επιπλέον, η αντιληπτή αξία για τα χρήματα καθοριζόταν σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά οι κάτοικοι ήταν ενημερωμένοι για τις τοπικές υπηρεσίες. Πολλά συμβούλια χρησιμοποίησαν αυτές τις γνώσεις για να κάνουν συγκεκριμένες βελτιώσεις. μια ομάδα ξεκίνησε μια εκστρατεία δημοσίων σχέσεων «πιο καθαρή, πιο

πράσινη, πιο ασφαλής» που βοήθησε να μετακινηθεί το συμβούλιο από το χαμηλότερο 40 τοις εκατό των αξιολογήσεων ικανοποίησης από την απόδοση στο κορυφαίο 10 τοις εκατό σε λιγότερο από πέντε χρόνια.

- ✓ Προσδιορίστε «σημεία διακοπής» δηλαδή καθυστερήσεις ή ελλείψεις υπηρεσιών στην ικανοποίηση των πελατών

Προσπαθώντας για μηδενικούς χρόνους αναμονής και συναλλαγές με ένα κλικ οι υπηρεσίες είναι πιθανό να αποδειχθούν εξωπραγματικές και δαπανηρές. Η Διοίκηση μπορεί να βρει μια ισορροπία μεταξύ της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και της απόκρισης και της αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων χρησιμοποιώντας μετρήσεις ικανοποίησης των πολιτών για τον προσδιορισμό των αποδεκτών επιπέδων υπηρεσιών. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να προσδιορίσετε τα σημεία διακοπής - το σημείο στο οποίο οι καθυστερήσεις ή οι ελλείψεις υπηρεσιών προκαλούν σημαντική πτώση της ικανοποίησης των πελατών.

- ✓ Συνδυάστε τη δημόσια ανατροφοδότηση με εσωτερικά δεδομένα για να αποκαλύψετε «κρυφά» σημεία διαδικασιών και άλλων σημείων στις υπηρεσίες που προβληματίζουν.

Ο συνδυασμός πληροφοριών ικανοποίησης πελατών με λειτουργικά δεδομένα — όγκους τηλεφωνικών κέντρων

και αριθμός προσωπικών επισκέψεων, για παράδειγμα — μπορεί να δώσει πρόσθετες πληροφορίες, πέρα από αυτό που δηλώνουν ρητά οι πολίτες μέσω ερευνών και άλλων καναλιών ανατροφοδότησης. Το Αυστραλιανό Φορολογικό Γραφείο, για παράδειγμα, συνδυάζει πληροφορίες που προέρχονται από κλήσεις εξυπηρέτησης πελατών και αρχεία διαχείρισης σχέσεων πελατών με πιο επίσημα σχόλια ικανοποίησης πελατών για να προσδιορίσει στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των συγκεκριμένων περιοχών που οι πελάτες έχουν αναγνωρίσει ως προβληματικές και έχουν προκαλέσει τη δυσαρέσκεια τους. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε τον οργανισμό να εντοπίσει τομείς προς βελτίωση στα συστήματα διαδραστικής αναγνώρισης φωνής (IVR)—συγκεκριμένα, ο οργανισμός ανακάλυψε ότι το προσωπικό IVR χρειαζόταν πρόσθετη εκπαίδευση. Επιπλέον, το γραφείο έχει εντοπίσει «πρωταθλητές» εξυπηρέτησης πελατών για να βοηθήσει στην εκπαίδευση άλλων εκπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών.

8.6.1. Χαρακτηριστικά εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών

Για τον εντοπισμό ποιοτικών στοιχείων και δεδομένων που μπορεί να καταδείξουν τα αίτια της πιθανής δυσαρέσκειας των πολιτών από μια υπηρεσία ιδιαίτερη σημασία έχει η σύνταξη των ερωτήσεων είτε πρόκειται η έρευνα να διεξαχθεί μέσω συνεντεύξεων είτε μέσω αυτοχορηγούμενων ερωτηματολογίων. Προς την κατεύθυνση αυτή δηλαδή για την επιλογή των σωστών ερωτήσεων λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

Παράγοντες ικανοποίησης

- ✓ Είμαι ικανοποιημένος με το πόσο γρήγορα επιλύθηκε η ερώτηση ή το αίτημά μου.
- ✓ Το προσωπικό με το οποίο αλληλεπιδρούσα ήταν ενημερωμένο, ευγενικό και επαγγελματικό
- ✓ Κατά τον χειρισμό του αιτήματός μου, οι κανόνες και οι οδηγίες εφαρμόστηκαν δίκαια και με συνέπεια
- ✓ Οι διαδικασίες που έπρεπε να ολοκληρώσω ήταν σαφείς και απλές.
- ✓ Οι πολιτικές και οι οδηγίες που σχετίζονται με την ερώτηση ή το αίτημά μου είναι σαφείς.

Οι ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν προς τους εξυπηρετούμενους πολίτες δεν εξαντλούνται στα παραπάνω σημεία. Στις περισσότερες των περιπτώσεων αξιολόγησης υπηρεσιών συγκαταλέγονται ερωτήσεις που σκοπό έχουν να αποτυπώσουν ζητήματα όπως:

- Τη γνώση ύπαρξης μιας υπηρεσίας.
- Τη συχνότητα επαφής του πολίτη με την υπηρεσία.
- Τους προτιμώμενους τρόπους επικοινωνίας.
- Την επάρκεια της ηλεκτρονικής ή άλλης πληροφόρησης.
- Το βαθμό ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση, κλπ.

Οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να είναι εξαιρετικά χρήσιμοι στον εντοπισμό προβληματικών σημείων μιας υπηρεσίας. Επειδή βρίσκονται πιο κοντά στην πρώτη γραμμή και έχουν εκτεταμένες καθημερινές αλληλεπιδράσεις με τους πολίτες, πολλοί υπάλληλοι είναι υψηλά επιδέξιοι στη μέτρηση της ικανοποίησης του κοινού και

συχνά μπορούν να επινοήσουν πρακτικές λύσεις. Οι εργαζόμενοι είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός πόρος σε περιπτώσεις που θα καθιστούσαν δύσκολη την προσέλκυση σχολίων από το κοινό.

Το Πλαίσιο Εξυπηρέτησης Πολιτών του ΟΟΣΑ

Ο ΟΟΣΑ πραγματοποιεί μια εμπειρική ανάλυση για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από τις υπηρεσίες και αντικειμενικών δεικτών απόδοσης υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τους δείκτες και τα δεδομένα που είναι διαθέσιμα στο πλαίσιο Εξυπηρέτησης Πολιτών του ΟΟΣΑ, το οποίο εμφανίζεται από το 2015 στη δημοσίευση OECD Government at a Glance.

Το Πλαίσιο Εξυπηρέτησης Πολιτών στον πίνακα που ακολουθεί αξιολογεί τρεις διαστάσεις της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών από ανθρωποκεντρική σκοπιά: πρόσβαση, ανταπόκριση και ποιότητα. Αυτές οι διαστάσεις είναι συγκρίσιμες μεταξύ των υπηρεσιών και το πλαίσιο προσπαθεί να εξηγήσει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες.



8.6.2. Μέσα εντοπισμού και καταγραφής των απόψεων των πολιτών – Έρευνες

ικανοποίησης πολιτών – χρηστών υπηρεσιών

Με στόχο τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και τη διαρκή αναπροσαρμογή τους με βάση τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες η μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών αποτελεί απαραίτητο στρατηγικό μέσο. Ιδιαίτερη μέριμνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης χρειάζεται να δίνεται σε κοινωνικές ομάδες που είναι πιο ευάλωτες και κινδυνεύουν περισσότερο από αποκλεισμό τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Χρησιμοποιώντας τις μεθόδους που αναλύονται πιο κάτω η διοίκηση μπορεί να αποκτήσει μια πιο σαφή και τεκμηριωμένη εικόνα από τις ίδιες τις εμπειρίες των χρηστών. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για τη διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών αλλά και των προσδοκιών τους : η ποσοτική έρευνα και ποιοτική έρευνα. Η επιλογή της κατά περίπτωση μεθόδου καθορίζεται από τους συγκεκριμένους στόχους της έρευνας που θέτει η διοίκηση :

- Ποιές ακριβώς πληροφορίες αναζητούμε και για ποιούς λόγους ?
- Χρειάζεται μια ταξινόμηση των πολιτών-χρηστών (π.χ. ανά τομέα, τοποθεσία, συχνότητα επαφής) και στη συνέχεια να αποφασισθούν οι μέθοδοι έρευνας για την κάθε ομάδα ?
- Υπάρχει κάποια βάση αναφοράς από προηγούμενη μέτρηση για να μπορούμε να συγκρίνουμε την πρόοδο ?
- Μπορούμε να αξιοποιήσουμε την ίδια τη μέτρηση για να ενισχύσουμε τη σχέση μας με τους χρήστες των υπηρεσιών μας ?

Η έρευνα χρηστών που προσφέρονται για μαζική συλλογή πληροφοριών και συγκέντρωση ποσοτικών δεδομένων θα πρέπει να στηρίζεται σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και περιλαμβάνουν δύο διαφορετικούς τρόπους συλλογής των δεδομένων : τη συνέντευξη και τη συμπλήρωση από τους ίδιους τους ερωτώμενους αυτοχορηγούμενου ερωτηματολογίου (ταχυδρομικά ή διαδικτυακά). Η συνέντευξη αποτελεί έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο για συγκέντρωση ποιοτικών στοιχείων και εξασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με άλλες μεθόδους την ανταπόκριση των ερωτώμενων. Το μειονέκτημά της είναι ότι έχει συνήθως υψηλότερο κόστος και για τη διεξαγωγή της απαιτείται και περισσότερος χρόνος.

Μια τρίτη μέθοδος που δίνει τη δυνατότητα συλλογής ποιοτικών δεδομένων είναι οι ομάδες εστίασης που συγκεντρώνουν μια μικρή αλλά διαφορετική ομάδα από

πραγματικούς ή δυνητικούς χρήστες για συζήτηση σε ειδικά θέματα της παροχής μιας υπηρεσίας. Στο ίδιο πνεύμα τα πάνελ πολιτών-χρηστών που αποτελούνται από μια αντιπροσωπευτική ομάδα χρηστών υπηρεσιών που έχει συμφωνήσει να συμμετέχει σε περιοδικές ερευνητικές εργασίες και προσπάθειες συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών προσφέρονται για μέτρηση της ικανοποίησης υπηρεσιών μικρότερης κλίμακας, όπως π.χ. οι δημοτικές υπηρεσίες.

Επίσης ένας άλλος τρόπος να έχουμε ανατροφοδότηση σχετικά με την εμπειρία των χρηστών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και με τις απόψεις και προτάσεις βελτίωσης που μπορεί να υπάρχουν για αυτές είναι η υιοθέτηση συστημάτων εξέτασης σχολίων και παραπόνων. Η καταγραφή αυτών των πολύτιμων πληροφοριών μπορεί να προβλέπεται με διαφορετικούς και παράλληλους τρόπους δηλ. διαδικτυακά, μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δια ζώσης και ταχυδρομικά. Ιδιαίτερης σημασίας επισημάνσεις σχετικά με την αξιοποίηση αυτής της μεθόδου είναι:

- Απαιτείται να έχει προηγηθεί οργάνωση της συλλογής των παραπόνων, καταγγελιών κλπ για να διασφαλίζεται η ορθή ταξινόμησή τους – π.χ. γεωγραφική περιοχή, ομάδες χρηστών - και η εν συνεχεία ανάλυσή τους από το προσωπικό της δημόσιας υπηρεσίας.
- Οι καταγγελίες και τα παράπονα θα πρέπει να απαντώνται και ταυτόχρονα να διερευνώνται σε βάθος τα πραγματικά αίτια και να εξάγονται γενικότερα συμπεράσματα.

Τέλος ένας αρκετά ενδεδειγμένος τρόπος άντλησης πληροφοριών είναι οι αναλύσεις των «γεγονότων ζωής» (“life events”). Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα α) τα γεγονότα ζωής αποτελούν κρίσιμες υπηρεσίες προς όλους που εμπλέκουν πολλές και διαφορετικές δημόσιες οργανώσεις σε πάνω από ένα διοικητικά επίπεδα (κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό) με αποτέλεσμα να απαιτούνται πολλαπλές διαδικασίες και συνεργασία μεταξύ των συναρμόδιων δομών. Η ανάλυση των γεγονότων ζωής με έρευνες που εστιάζουν τόσο στους χρήστες όσο και στις αρμόδιες δομές δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησής τους και εισροής γνώσεων για τη συνεχή βελτίωσή τους. Είναι γνωστή η προτεραιότητα που έδωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θέτοντας ως σημαντικό ορόσημο στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού των κρατών-μελών την ηλεκτρονική παροχή των

«γεγονότων ζωής» από ένα σημείο. Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τα κυριότερα «γεγονότα ζωής».

Πολίτες	Επιχειρήσεις
Γέννηση.	Έναρξη και εγγραφή επιχείρησης
Γάμος/αλλαγή οικογενειακής κατάστασης	Υποβολή αίτησης για έκδοση αδειών/εγκρίσεων
Σπουδές	Αγορά, κατασκευή, ενοικίαση ακινήτου
Αναζήτηση εργασίας	Πρόσληψη υπαλλήλου
Μεταφορά σε νοσοκομείο	Λειτουργία επιχείρησης
Πληρωμή φόρων εισοδήματος	Πληρωμή φόρου και κοινωνικών εισφορών
Αγορά, κατασκευή, ενοικίαση ή ανακαίνιση ακινήτου	Διασυνοριακό εμπόριο
Αλλαγή κατοικίας	Κλείσιμο επιχείρησης
Ταξίδι σε άλλη χώρα	
Άδεια οδήγησης	
Κατοχή αυτοκινήτου	
Καταγγελία παράνομης ενέργειας	
Συνταξιοδότηση	
Αντιμετώπιση θανάτου συγγενικού προσώπου	

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”, 2017.

Μελέτη καλής πρακτικής - άσκηση

«Το σύστημα κριτηρίων για την αξιολόγηση της εφαρμογής μιας πολιτικής που έχει καθιερώσει από το 2007 η Εθνική Υπηρεσία για την Αξιολόγηση και την Ποιότητα της Ισπανίας (National Agency for Evaluation and Quality – AEVAL)».

(Πηγή : «Guidelines for the implementation evaluation of public policies», Institute for the evaluation of public policies) 2020.

Κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής

- * **Καταλληλότητα:** Βαθμός συναίνεσης μεταξύ όλων των μετόχων, ειδικά των στελεχών και της σχετικής με την παρέμβαση κοινωνικής ομάδας σχετικά με τους τρόπους εφαρμογής της και τα εργαλεία συντονισμού και συμμετοχής.
- * **Εφαρμογή:** Ο τρόπος με τον οποίο μια δημόσια παρέμβαση έχει εφαρμοσθεί ή έχει τεθεί σε λειτουργία.
- * **Κάλυψη (Coverage):** Η έκταση που καταλαμβάνει μια δημόσια παρέμβαση και στην οποία συμπεριλαμβάνει ένα μέρος ή το σύνολο του πληθυσμού.
- * **Εσωτερική Συνοχή:** Συνεκτικότητα μεταξύ των σχεδιαζόμενων και εφαρμοζόμενων μέτρων και των εκροών και αποτελεσμάτων.
- * **Συμπληρωματικότητα:** Ο βαθμός αντιστοίχισης των δράσεων της παρέμβασης,. Τόσο από την άποψη της εσωτερικής τους συνοχής όσο και από την πλευρά της σύνδεσής τους με άλλες πολιτικές ή προγράμματα, εκτός αυτής.
- * **Συντονισμός:** Ο βαθμός προσαρμογής των σχέσεων μεταξύ των στελεχών, υπηρεσιακών μονάδων και δομών που εμπλέκονται στην ανάπτυξη μιας παρέμβασης.
- * **Συμμετοχή:** Ο βαθμός και ο τρόπος συμμετοχής των μετόχων κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της παρέμβασης
- * **Αποτελεσματικότητα:** Το κατά πόσο (σε ποιά έκταση) οι ενέργειες εφαρμογής ή τα μέτρα της παρέμβασης δίνουν ενδιάμεσες εκροές ή αποτελέσματα, σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους, εντός των προθεσμιών.
- * **Αναλογικότητα:** Το κατά πόσο (σε ποιά έκταση) τα εφαρμοζόμενα μέσα είναι ανάλογα με τις προσπάθειες (οργανωτικές, διατιθέμενα μέσα κλπ) για να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- * **Βιωσιμότητα:** Η αποτίμηση σχετικά με το αν τα μέτρα εφαρμόστηκαν και αν τα αποτελέσματά τους μπορούν να έχουν διάρκεια στο χρόνο.

- * **Διαφάνεια:** Ο βαθμός της γνώσης και αντίληψης των μετόχων σχετικά με τα υιοθετηθέντα μέτρα, καθώς επίσης και η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Άσκηση: Με βάση τα ως άνω κριτήρια διαμορφώστε τουλάχιστον 2 ερωτήσεις για κάθε ένα από αυτά εφαρμόζοντάς τα σε ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης πολιτών-χρηστών ενός ΚΕΠ μεγάλου αστικού κέντρου.

Βιβλιογραφικές αναφορές 8^{ης} ενότητας

Κέφης Β., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η έκδοση, εκδ. Κριτική, 2014, σελ. 40-93

Καρκατσούλης Π. , «Το Κράτος σε μετάβαση, Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο management στη διακυβέρνηση», εκδόσεις Ι. Σιδέρης, 2004, σελ. 55

Smith, G.F., “Quality Problem Solving”

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, e Government Benchmark Report 2017

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, “Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners”, 2017.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, “Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden (SMART 2012/0061)”, 2012.

The Vanguard Periodical, “The Vanguard Method and Digital”, 2012.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου «Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης», 2018

«Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System», World Bank.

«Implementing a citizen-centric approach to delivering government services», McKinsey Center for Government, July 2015.

«Serving citizens : Measuring the performance of services for a better user experience, OECD 2022.

«Applying Evaluation Criteria Thoughtfully», OECD 2021