



## Μελέτη με τίτλο

Ανάπτυξη μοντέλου δεξιοτήτων για τα στελέχη του  
συνδικαλιστικού κινήματος του 21ου αιώνα

**Υπεύθυνος Μελετητικού Έργου:** Δρ Γκέγκας Αθανάσιος

**Υπεύθυνη Υποέργου:** Παναγιωτοπούλου Αλεξάνδρα

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

---

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	iv
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
1.1 Σκοπός της μελέτης.....	6
1.2 Στάδια και Παραδοτέα .....	6
1.3 Βασικές Έννοιες και Ορισμοί.....	7
2 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ .....	11
2.1 Εισαγωγή .....	12
2.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και Ηγεσίας του Δημοσίου Τομέα του Queensland.....	13
2.2.1 Σκοπός.....	13
2.2.2 Δομή.....	14
2.2.3 Περιεχόμενο .....	15
2.3 Πλαίσιο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Κένυας.....	17
2.3.1 Σκοπός.....	17
2.3.2 Δομή.....	18
2.3.3 Περιεχόμενο .....	20
2.4 Πλαίσιο Ικανοτήτων της Υπηρεσίας Προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα της Ιρλανδίας .....	23
2.4.1 Σκοπός.....	23
2.4.2 Δομή.....	23
2.4.3 Περιεχόμενο .....	23
2.5 Μοντέλο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Αλμπέρτα .....	26
2.5.1 Σκοπός.....	26
2.5.2 Δομή.....	27

2.5.3	Περιεχόμενο .....	28
2.6	Ικανότητες του Δημοσίου Τομέα της Βρετανικής Κολομβίας (Καναδάς) .....	30
2.6.1	Σκοπός.....	30
2.6.2	Δομή.....	30
2.6.3	Περιεχόμενο .....	31
3	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	34
3.1	Εισαγωγή .....	35
3.2	Στοιχεία/Προδιαγραφές Ποιοτικής Έρευνας.....	35
3.2.1	Ερευνητική διεργασία .....	35
3.2.2	Συμμετέχοντες.....	36
3.3	Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	42
3.4	Προτεινόμενο Μοντέλο Δεξιοτήτων.....	49
3.4.1	Δομή του μοντέλου .....	49
3.4.2	Περιεχόμενο του μοντέλου .....	50
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α –ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	64
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ/ΧΟΥΣΩΝ .....	68

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

---

Σχήμα 3-1: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών με βάση τα έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας.....	40
Σχήμα 3-2: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών με βάση τα έτη συνδικαλιστικής δράσης.....	40
Σχήμα 3-3: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών ανά επαγγελματικό πεδίο δραστηριοποίησης.....	41
Σχήμα 3-4: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών ανά βαθμίδα συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης.....	41

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Πίνακας 3-1: Ανάλυση ομάδων δεξιοτήτων σε δεξιότητες.....	50
Πίνακας 3-2: Ανάλυση δεξιοτήτων σε συμπεριφορές.....	60



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

## 1.1 Σκοπός της μελέτης

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να προσδιορίσει μέσα από μία ολοκληρωμένη ερευνητική στρατηγική τις δεξιότητες εκείνες που πρέπει να κατέχουν τα στελέχη του Συνδικαλιστικού Κινήματος (ΣΚ) των οργανισμών του Δημοσίου Τομέα, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς στις ανάγκες και απαιτήσεις του ρόλου τους.

Μέσω του προσδιορισμού των συγκεκριμένων δεξιοτήτων θα καταστεί αποτελεσματικότερη η ανάπτυξη δράσεων ενίσχυσης και διεύρυνσης αυτών, ενώ παράλληλα θα εισαχθεί το συνδικαλιστικό κίνημα στη κουλτούρα της διαχείρισης ικανοτήτων – δεξιοτήτων στους οργανισμούς.

## 1.2 Στάδια και Παραδοτέα

Τα στάδια εκπόνησης της μελέτης και τα αντίστοιχα παραδοτέα έχουν ως κάτωθι :

- Στάδιο 1<sup>ο</sup> : Βιβλιογραφική ανασκόπηση των μοντέλων ικανοτήτων –δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα που χρησιμοποιούνται σε διεθνές επίπεδο.
- Το Παραδοτέο του συγκεκριμένου σταδίου είναι μία συνοπτική περιγραφή και ανάλυση των σημαντικότερων μοντέλων Ικανοτήτων –Δεξιοτήτων, τα οποία είναι σε χρήση στον δημόσιο τομέα διαφόρων χώρων.  
Το συγκεκριμένο παραδοτέο περιλαμβάνεται στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της Μελέτης.
- Στάδιο 2<sup>ο</sup> : Ποιοτική έρευνα μέσω ειδικών συνεντεύξεων με στελέχη του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος για τον εντοπισμό των κύριων απαιτήσεων – απαραίτητων ικανοτήτων / δεξιοτήτων.

Τα παραδοτέα του συγκεκριμένου σταδίου αποτελούνται από:

- ✓ Προδιαγραφές – Προφίλ των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών στην έρευνα
- ✓ Συνεντεύξεις
- ✓ Ανάλυση – Συμπεράσματα

Το παραδοτέα αυτά περιλαμβάνονται στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο της Μελέτης.

### 1.3 Βασικές Έννοιες και Ορισμοί

Μία από τις διοικητικές φιλοσοφίες, που έχει αποκτήσει σήμερα μεγάλη διείσδυση στην οργάνωση και διοίκηση του δημοσίου τομέα αρκετών χώρων είναι η Διοίκηση μέσω Ικανοτήτων<sup>1</sup>.

Η συγκεκριμένη φιλοσοφία υλοποιεί περισσότερο αποτελεσματικά, από οποιαδήποτε άλλη, την έννοια της ανθρωποκεντρικής διοίκησης αφού θέτει στο επίκεντρο όλων των οργανωσιακών αποφάσεων των άνθρωπο – εργαζόμενο και τις ικανότητες που αυτός απαιτείται να κατέχει, ώστε όχι μόνο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του αλλά και να έχει εξαιρετικά αποτελέσματα.

Προκειμένου να καταστεί περισσότερο σαφής και κατανοητή η προσέγγιση δόμησης ενός μοντέλου δεξιοτήτων για στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος του 21<sup>ου</sup> αιώνα, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ενότητας θα γίνει παράθεση των σημαντικότερων εννοιών και όρων που συνθέτουν τη συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία.

Ο βασικός όρος στη Διοίκηση μέσω Ικανοτήτων δεν είναι άλλος παρά η έννοια Ικανότητα. Για την συγκεκριμένη έννοια έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, στη βάση των επιδιώξεων που υπήρχαν κάθε φορά.

Μία καλή καταγραφή ενός μεγάλου εύρους ορισμών έχει γίνει από την Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο μίας μελέτης για την Διοίκηση μέσω Ικανοτήτων στα κράτη μέλη αυτής. Σύμφωνα με αυτή τη μελέτη οι ικανότητες (Nunes, Martins and Duarte, 2007: 23-24) :

---

<sup>1</sup> Οι έννοιες ικανότητα και δεξιότητα χρησιμοποιούνται πολλές φορές, ως ελληνική μετάφραση, για να περιγράψουν το ίδιο ακριβώς τον πυρήνα της συγκεκριμένη διοικητικής φιλοσοφίας. Στην πράξη ο πλέον δόκιμος όρος είναι ο όρος Ικανότητα (competency), ο οποίος αποτελεί τη σύνθεση των Γνώσεων, Δεξιοτήτων (skills) και Στάσεων – Συμπεριφορών που απαιτείται να επιδείξει ένας εργαζόμενος, ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Παρόλα αυτά στο πλαίσιο της υπόψη μελέτης θα χρησιμοποιηθεί ο όρος δεξιότητα, αφού είναι αυτός που συναντάται περισσότερο στην εθνική βιβλιογραφία ενώ παράλληλα έχει συνδεθεί περισσότερο στη διεθνή βιβλιογραφία με τη διάκριση σε ήπιες (soft) και άκαμπτες (hard) δεξιότητες.

Περισσότερες πληροφορίες για τη σχέση Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων μπορεί ο αναγνώστης να αναζητήσει στο εκπαιδευτικό υλικό που συντάχθηκε για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Συνδικαλιστική Επιμόρφωση Ι».

- Είναι οι συμπεριφορές που οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν ή να αποκτήσουν ώστε να επιτύχουν υψηλό επίπεδο απόδοσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).
- Είναι η γνώση, οι δεξιότητες και οι δυνατότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση σε έναν συγκεκριμένο ρόλο (Ιρλανδία).
- Είναι τα συμπεριφορικά κριτήρια (δεξιότητες, γνώση, χαρακτηριστικά) που ορίζονται στην περιγραφή των δράσεων, που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε συγκεκριμένες καταστάσεις και υποβοηθούν τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων και την πρόβλεψη της εργασιακή απόδοσης (Λετονία)
- Ορίζονται από τις διαστάσεις «Γνώση της εργασίας», «Επίλυση προβλημάτων» και «Λογοδοσία» της προσέγγισης της εταιρίας Hay, που χρησιμοποιείται διεθνώς από 47 κράτη (Αυστρία).
- Είναι τόσο τεχνικές όσο και συμπεριφορικές (Βέλγιο).
- Είναι ένας συνδυασμός γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκπλήρωση διοικητικών εργασιών, τα διάφορα συμπεριφορικά στοιχεία που διευκολύνουν την εφαρμογή τους και η παρακίνηση για αποδοτικότητα (Ουγγαρία).
- Είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιείς στην εργασία τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία που καθορίζονται στο περίγραμμα θέσης εργασίας, όπως επίσης και η προσωπική στάση του εργαζόμενου, με σκοπό να εκτελείς τις εργασίες της θέσεως με τέτοιο τρόπο ώστε να εγγυάται η ασφάλεια. Η ικανότητα μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της εκπαίδευσης, της εμπειρίας ή της εξειδικευμένης επιμόρφωσης (Βουλγαρία).
- Είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό ενός ανθρώπου που επιτρέπει σε αυτόν να εκτελεί αποδοτικά τα καθήκοντά του και να επιτυγχάνει καλά εργασιακά αποτελέσματα (Πολωνία).
- Είναι η επιτυχία στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού που βασίζεται στη γνώση, τις δεξιότητες, τις δυνατότητες και τη στάση. Επιδεικνύεται με τη συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία και άρα παρακολουθείται, αξιολογείται, συγκρίνεται και αναπτύσσεται εύκολα (Εσθονία).
- Είναι η δυναμική και η πρόθεση να εκτελέσεις μία συγκεκριμένη εργασία εφαρμόζοντας γνώση και δεξιότητες (Σουηδία).
- Είναι η Γνώση (savoir), η Εφαρμοσμένη Γνώση-Δεξιότητες (savoir-faire) και οι συμπεριφορές (savoir être) (Γαλλία).



Από τη μελέτη και ανάλυση των παραπάνω ορισμών προκύπτουν οι επόμενες βασικές διαπιστώσεις :

- Οι ικανότητες αποτελούν τη σύνθεση ενός αριθμού στοιχείων όπως οι δεξιότητες, η γνώση, οι συμπεριφορές, η στάση, οι δυνατότητες, η δυναμική, η πρόθεση κ.ά.. Τα τρία πρώτα από αυτά τα στοιχεία (δεξιότητες, γνώση, συμπεριφορές) είναι τα πλέον συνηθέστερα.
- Οι ικανότητες συνδέονται άρρηκτα με μία συγκεκριμένη εργασία ή ομάδα εργασιών.
- Υφίσταται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των ικανοτήτων και των αποδόσεων/επιδόσεων των ατόμων κατά την εκτέλεση/ολοκλήρωση των παραπάνω εργασιών.
- Οι ικανότητες μπορούν να είναι πολλών κατηγοριών (τεχνικές-συμπεριφορικές-διοικητικές κ.ά.).

Σε ανάλυση των παραπάνω, ως γνώση ορίζεται η εκπαίδευση και η εμπειρία που ένα άτομο έχει και χρειάζεται για να είναι επιτυχημένο σε μία εργασία, ενώ οι δεξιότητες είναι οι πρακτικές και τεχνικές δυνατότητες που απαιτούνται για να υλοποιηθεί η εργασία (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: viii).

Επιπλέον οι Dulewics και Higgs προσδιόρισαν μέσα από την έρευνα τους τις βασικές κατηγορίες κατάταξης των ικανοτήτων σε (Dulewicz and Higgs, 2003) :

- Διοικητικές (όπως η επικοινωνία, η διαχείριση πόρων, ενδυνάμωση, η διαχείριση κρίσεων κ.ά.)
- Συναισθηματικές (όπως η συναισθηματική αντοχή, η παρακίνηση, η επιρροή κ.ά.)
- Διανοητικές (όπως η κριτική ανάλυση, το όραμα, η στρατηγική προοπτική και κατεύθυνση κ.ά.)

Τέλος μία έννοια που απαιτεί επίσης αποσαφήνιση είναι αυτή του πλαισίου ικανοτήτων, αφού στις περισσότερες χώρες το τελικό αποτέλεσμα μίας προσπάθειας εισαγωγής της Διοίκησης μέσω Ικανοτήτων είναι ένα πλαίσιο ικανοτήτων.

Ένα πλαίσιο ικανοτήτων είναι μία δομή που περιλαμβάνει τις απαραίτητες από ένα άτομο ικανότητες ώστε να εργαστεί σε ένα οργανισμό (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: viii).

Ο Campion και συν. (Campion et al., 2011: 241) προσέφεραν μία πολύ καλή διαστρωμάτωση των διαφόρων εννοιών και επίπεδων που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση μέσω Ικανοτήτων, ως ακολούθως :

- **Πλαίσιο Ικανοτήτων:** Είναι ένα ευρύ πλαίσιο για την ολοκλήρωση, οργάνωση και ευθυγράμμιση των διαφόρων μοντέλων ικανοτήτων, τα οποία ικανοποιούν τη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού.
- **Μοντέλο Ικανοτήτων:** Συλλογή από δεξιότητες , οι οποίες είναι σχετικές με την απόδοση σε μία συγκεκριμένη εργασία, ένα σύνολο εργασιών ή μία λειτουργική περιοχή του οργανισμού.
- **Διάσταση Ικανότητας/Ικανότητας:** Ένα σύνολο από σχετική γνώση, δεξιότητες, δυνατότητες και χαρακτηριστικά που επηρεάζουν ένα μεγάλο μέρος της εργασίας ενός ανθρώπου, σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία και μπορούν να μετρηθούν στη βάση ενός καλά ορισμένου και αποδεκτού προτύπου απόδοσης (Παράγοντες επιτυχίας, Κινητήριοι άξονες απόδοσης).
- **Συμπεριφορικοί Δείκτες:** Μία πολύ εξειδικευμένη και παρατηρήσιμη ενέργεια, η οποία μπορεί να λάβει χώρα κατά τη εργασία και καταδεικνύει τη δεξιότητα ή το επίπεδο απόδοσης που απαιτείται από τη συγκεκριμένη εργασία ή που κατέχει ένα συγκεκριμένο άτομο :
  - Επίπεδο Δεξιότητας: Αποτυπώνει το επίπεδο της επαγγελματικής δεξιότητας ή εμπειρίας που απαιτείται για να εκτελεστεί αποτελεσματικά μία συγκεκριμένη εργασία (π.χ. Βασική, Αναπτυσσομένη, Επαγγελματική, Εμπειρογνώμονα).
  - Επίπεδο Απόδοσης: Αποτυπώνει το επίπεδο της απόδοσης, η οποία επιτυγχάνεται από ένα άτομο κατά την εκτέλεση της εργασίας του και προσφέρει σαφήνεια αναφορικά με το τι αναμένεται από αυτό (π.χ. Εξαιρετική, Επιτυχημένη, Αναπτυσσόμενη, Απαιτούμενη).

Τέλος μία άλλη προσέγγιση αναφορικά με το πλαίσιο ικανοτήτων είναι η ενσωμάτωση των μοντέλων ικανοτήτων με τις διεργασίες ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, ο καθορισμός της εξέλιξης κ.ά..

Με αυτή την προσέγγιση, τα μοντέλα ικανοτήτων ολοκληρώνονται στη λειτουργία ενός οργανισμού και μετασχηματίζουν τον τρόπο συμμετοχής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## **2 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

---

## 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται συνοπτικά ένας αριθμός μοντέλων-πλαισίων δεξιοτήτων, τα οποία είναι σε χρήση από τους δημόσιους τομείς διαφόρων κρατών.

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να μελετήσει και παρουσιάσει διάφορες προσεγγίσεις ανάπτυξης και χρήσης ενός αριθμού μοντέλων-πλαισίων δεξιοτήτων και υλοποιείται με τους κάτωθι στόχους :

1. Διερεύνηση και απεικόνιση των κύριων δεξιοτήτων, οι οποίες απαιτούνται σήμερα από τους δημοσίους υπάλληλους.
2. Προσδιορισμός και καταγραφή των δομικών στοιχείων και της μεθοδολογίας δόμησης των διάφορων μοντέλων-πλαισίων δεξιοτήτων.
3. Εντοπισμός του σκοπού ανάπτυξης και χρήσης αυτών των μοντέλων-πλαισίων καθώς και των οργανωσιακών διεργασιών που αυτά ολοκληρώνουν, στα διάφορα συστήματα δημόσιας διοίκησης που τα εφαρμόζουν.

Ο πρώτος από τους παραπάνω στόχους συνδέεται άμεσα με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, αφού τα συνδικαλιστικά στελέχη του δημοσίου αφενός μεν αποτελούν οι ίδιοι εργαζόμενοι αυτού αφετέρου προασπίζονται τα δικαιώματα των άλλων εργαζομένων.

Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη η γνώση και εξοικείωση των συνδικαλιστικών στελεχών με τις δεξιότητες (είδος και επίπεδο εμβάθυνσης και εφαρμογής), που ως τάση απαιτούνται σήμερα από τους δημοσίους υπαλλήλους και ως αποτέλεσμα κάποιες από αυτές ίσως έχουν και ίδιες θέση σε ένα μοντέλο δεξιοτήτων που απευθύνεται στα συνδικαλιστικά στελέχη.

Ο δεύτερος στόχος θα βοηθήσει στη δημιουργία του επιδιωκόμενου από την παρούσα μελέτη μοντέλου δεξιοτήτων, αφού μέσω αυτού θα προσδιοριστούν τόσο τα δομικά όσο και τα λοιπά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στη δόμηση αυτού του μοντέλου.

Τέλος με τον τρίτο στόχο αναδεικνύεται η προστιθέμενη, για έναν οργανισμό, αξία της Διοίκησης μέσω Ικανοτήτων και προσδιορίζονται οι πιθανοί τομείς παρέμβασης και χρήσης ενός μοντέλου δεξιοτήτων.

## 2.2 Πλαίσιο Ικανοτήτων και Ηγεσίας του Δημοσίου Τομέα του Queensland

### 2.2.1 Σκοπός

Το Πλαίσιο Ικανοτήτων και Ηγεσίας της Δημόσιας Υπηρεσίας του Queensland (Public Service Capability and Leadership Framework-PS CLF) αποτελεί ένα εργαλείο για τις διάφορες δομές της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητες και το ηγετικό προφίλ των εργαζόμενων τους σε όλα τα επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα το συγκεκριμένο πλαίσιο υποστηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς του Queensland, ώστε να (Public Service Commission, 2008: 6):

- Δημιουργήσουν τις κατάλληλες θέσεις εργασίας και να επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους για αυτές.
- Αναπτύξουν τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους.
- Δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.
- Χρησιμοποιούν δεδομένα για να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικές με τον οργανισμό και τους εργαζόμενους.

Κατά αυτόν τον τρόπο το συγκεκριμένο πλαίσιο, παρέχει στους δημόσιους οργανισμούς μία κοινή βάση ορολογίας ώστε με την εφαρμογή του (Public Service Commission, 2008: 7):

- Οι προϊστάμενοι διαφόρων επιπέδων να μπορούν να περιγράψουν με σαφήνεια τις προσδοκίες απόδοσης από το προσωπικό τους.
- Τόσο οι εργαζόμενοι, από μόνοι τους, όσο και οι προϊστάμενοι αυτών να δύνανται να προσδιορίσουν και επακόλουθα να καλύψουν τις μαθησιακές και αναπτυξιακές τους ανάγκες.
- Ο δημόσιος τομέας να ενισχύσει τα πρότυπα απόδοσης.
- Να υποστηριχτεί η κινητικότητα του προσωπικού μεταξύ υπηρεσιών με κοινές προσδοκίες και συντονισμένες διεργασίες.
- Να οδηγήσει σταδιακά σε δημόσιους οργανισμούς υψηλής απόδοσης, οι οποίοι εστιάζουν στα ποιοτικά αποτελέσματα.

- Να επιτρέψει στους δημόσιους οργανισμούς να αναπτύξουν πρότυπα ικανότητας.

### 2.2.2 Δομή

Το Πλαίσιο Ικανοτήτων και Ηγεσίας της Δημόσιας Υπηρεσίας του Queensland περιγράφει τις συμπεριφορές που αναμένεται να επιδείξουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, όλων των βαθμίδων και είναι δομημένο σε (Public Service Commission, 2008: 6):

- Πέντε ικανότητες, η κάθε μία από τις οποίες έχει:
- Τρεις με πέντε διαστάσεις, η κάθε μία από τις οποίες περιγράφεται με:
- Τέσσερις έως οκτώ συμπεριφορικούς δείκτες.

Ο όρος ικανότητα στο πλαίσιο του συγκεκριμένου πλαισίου ορίζεται ως ο συνδυασμός δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων που ο κάθε εργαζόμενος έχει στην εργασία του. Περιλαμβάνει δε τεχνική, διοικητική, προσωπική και επαγγελματική εμπειρία, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω επίσημης ή ανεπίσημης μάθησης, παρατήρηση, καθοδήγηση (mentoring), ανατροφοδότηση και δια βίου εμπειρία και ανασκόπηση (Public Service Commission, 2008: 150).

Ιδιαίτερο δε στοιχείο του συγκεκριμένου μοντέλου είναι το γεγονός ότι οι ικανότητες διαφοροποιούνται αναλόγως του επιπέδου εξέλιξης και λειτουργίας, στο οποίο βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος, και για αυτό τον λόγο υπάρχουν δώδεκα διακριτά επίπεδα στο πλαίσιο (CLF 1 έως 12) καθώς και ένα δέκατο-τρίτο, το οποίο αφορά μόνο τα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης (CES).

Τα διακριτά επίπεδα αυτά αντιστοιχούν σε επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, διαφόρων κλάδων και υπηρεσιών, της δημόσιας διοίκησης και διαφοροποιούνται μεταξύ τους μέσω των διαστάσεων και των συμπεριφορικών δεικτών.

Πιο συγκεκριμένα, όσο ανεβαίνει το επίπεδο ικανότητας, τόσο οι διαστάσεις των ικανοτήτων και οι συμπεριφορικοί δείκτες γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκοι και παρουσιάζουν (Public Service Commission, 2008: 6):

- μία μεγαλύτερη έμφαση στο μέλλον.
- ένα μεγαλύτερο εύρος κοινωνικών επαφών.
- ένα μεγαλύτερο εύρος επίδρασης και υπευθυνότητας.

### 2.2.3 Περιεχόμενο

Οι βασικές πέντε ικανότητες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, αυτές που αφορούν τα επίπεδα του πλαισίου από 1 έως 7 και αυτές που αφορούν τα επίπεδα του πλαισίου 8-12 καθώς και το τελευταίο επίπεδο αυτού (CES). Αυτές οι κατηγορίες είναι (Public Service Commission, 2008: 6) :

- CLF 1 έως 7
  1. Υποστήριξη Στρατηγικής Κατεύθυνσης.
  2. Επίτευξη Αποτελεσμάτων.
  3. Υποστήριξη Παραγωγικών Εργασιακών Σχέσεων.
  4. Επίδειξη Προσωπικής Παρακίνησης και Ακεραιότητας.
  5. Επικοινωνία με Επιρροή.
- CLF 8 έως 12 και CES
  1. Διαμόρφωση Στρατηγικής Σκέψης.
  2. Επίτευξη Αποτελεσμάτων.
  3. Καλλιέργεια Παραγωγικών Εργασιακών Σχέσεων.
  4. Παραδειγματική Επίδειξη Προσωπικής Παρακίνησης και Ακεραιότητας.
  5. Επικοινωνία με Επιρροή.

Οι παραπάνω κατηγορίες ικανοτήτων αναλύονται περαιτέρω σε διαστάσεις ως ακολούθως (Public Service Commission, 2008):

- CLF 1 έως 7
  1. Υποστήριξη Στρατηγικής Κατεύθυνσης.
    - 1.1. Υποστηρίζει τον κοινό σκοπό και την κατεύθυνση.
    - 1.2. Σκέφτεται στρατηγικά.
    - 1.3. Συνδέει πληροφορίες και ευκαιρίες.
    - 1.4. Επιδεικνύει ορθή κρίση, νοημοσύνη και κοινή λογική.
  2. Επίτευξη Αποτελεσμάτων.
    - 2.1. Προσδιορίζει και χρησιμοποιεί τους πόρους με σύνεση.
    - 2.2. Διαμορφώνει και χρησιμοποιεί επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη.
    - 2.3. Ανταποκρίνεται θετικά στην αλλαγή.
    - 2.4. Αναλαμβάνει την ευθύνη διαχείρισης έργων για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
  3. Υποστήριξη Παραγωγικών Εργασιακών Σχέσεων.
    - 3.1. Αναπτύσσει σχέσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού.

- 3.2. Ακούει, κατανοεί και αναγνωρίζει τις ανάγκες των άλλων.
- 3.3. Εκτιμά τη διαφορετικότητα.
- 3.4. Διαμοιράζεται την μάθηση και υποστηρίζει τους άλλους.
- 4. Επίδειξη Προσωπικής Παρακίνησης και Ακεραιότητας.
  - 4.1. Επιδεικνύει επαγγελματισμό και ακεραιότητα στην υπηρεσία.
  - 4.2. Αντιμετωπίζει τις διακινδυνεύσεις και παρουσιάζει προσωπικό θάρρος.
  - 4.3. Δεσμεύεται σε δράση.
  - 4.4. Προωθεί και υιοθετεί μία θετική και ισορροπημένη προσέγγιση εργασίας.
  - 4.5. Επιδεικνύει αυτογνωσία και δέσμευση στη προσωπική ανάπτυξη.
- 5. Επικοινωνία με Επιρροή.
  - 5.1. Επικοινωνία με σαφήνεια.
  - 5.2. Ακούει, καταλαβαίνει και προσαρμόζεται στο ακροατήριο.
  - 5.3. Διαπραγματεύεται με εμπιστευτικότητα.
- CLF 8 έως 12 και CES
  - 1. Διαμόρφωση Στρατηγικής Σκέψης.
    - 1.1. Εμπνέει αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης.
    - 1.2. Εστιάζει στρατηγικά.
    - 1.3. Συνδέει πληροφορίες και ευκαιρίες.
    - 1.4. Επιδεικνύει ορθή κρίση, νοημοσύνη και κοινή λογική.
  - 2. Επίτευξη Αποτελεσμάτων.
    - 2.1. Δομεί οργανωσιακή ικανότητα και ανταποκρισιμότητα.
    - 2.2. Κατευθύνει επαγγελματική εμπειρογνωμοσύνη.
    - 2.3. Καθοδηγεί και εφαρμόζει τις αλλαγές αντιμετωπίζοντας την αβεβαιότητα.
    - 2.4. Διασφαλίζει την ολοκλήρωση των έργων και την ορθή παράδοση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
  - 3. Καλλιέργεια Παραγωγικών Εργασιακών Σχέσεων.
    - 3.1. Αναπτύσσει σχέσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού.
    - 3.2. Διευκολύνει τη συνεργασία και τις συμπράξεις.
    - 3.3. Εκτιμά τη διαφορετικότητα.
    - 3.4. Κατευθύνει, συμβουλεύει και αναπτύσσει τους ανθρώπους.
  - 4. Παραδειγματική Επίδειξη Προσωπικής Παρακίνησης και Ακεραιότητας.
    - 4.1. Επιδεικνύει επαγγελματισμό και ακεραιότητα στην υπηρεσία.



- 4.2. Αντιμετωπίζει τις διακινδυνεύσεις και παρουσιάζει προσωπικό θάρρος.
- 4.3. Δεσμεύεται σε δράση.
- 4.4. Επιδεικνύει αντοχή.
- 4.5. Επιδεικνύει αυτογνωσία και δέσμευση στη προσωπική ανάπτυξη.
- 5. Επικοινωνία με Επιρροή.
  - 5.1. Επικοινωνία με σαφήνεια.
  - 5.2. Ακούει, καταλαβαίνει και προσαρμόζεται στο ακροατήριο.
  - 5.3. Διαπραγματεύεται με πειθώ.

Ένα παράδειγμα ολοκληρωμένης εφαρμογής του συγκεκριμένου πλαισίου έχει ως ακολούθως :

- CLF 1
  - 1. Υποστήριξη Στρατηγικής Κατεύθυνσης.
    - 1.2. Σκέφτεται στρατηγικά :  
**Περιγραφή:** Κατανοεί το εργασιακό περιβάλλον. Επιδεικνύει επίγνωση των θεμάτων, που μπορούν να βοηθήσουν ή να δυσκολέψουν την εργασία του.  
**Συμπεριφορικοί Δείκτες :**
      - 1.2.1. Κατανοεί το τι χρειάζεται να γίνει και το πώς αυτό θα γίνει.
      - 1.2.2. Κατανοεί το πώς άλλα θέματα μπορούν να επηρεάσουν την εργασία (π.χ. άδειες, έλλειψη προμηθειών, κ.ά.).
      - 1.2.3. Συμμετέχει στη διαμόρφωση της ομαδικής στοχοθεσίας.
      - 1.2.4. Σκέφτεται προληπτικά για τους στόχους και τις εργασίες, ώστε να προλάβει να τα ολοκληρώσει εγκαίρως.

## 2.3 Πλαίσιο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Κένυας

### 2.3.1 Σκοπός

Το Πλαίσιο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Κένυα αποσκοπεί στον μετασχηματισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας, ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητά της. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ικανότητες , που απαιτούνται από τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να εκπληρώσουν τους τιθέμενους στόχους απόδοσης (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: 10).

Οι συγκεκριμένες ικανότητες μπορούν να βελτιωθούν με πολλούς τρόπους, όπως (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: 10):

- Εισαγωγική εκπαίδευση.
- Επιμόρφωση.
- Μαθητεία.
- Καθοδήγηση.
- Συμβουλευτική.
- Μοντέλα εργασίας.
- Εργασιακή εμπειρία.
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας.
- Συμβουλευτική καριέρας.

Οι επιμέρους στόχοι του Πλαισίου Ικανοτήτων είναι (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: 12):

- Η καθοδήγηση στην προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη των υποψήφιων δημοσίων υπαλλήλων.
- Ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που απαιτούνται από τους εργαζόμενους, ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους αποτελεσματικά.
- Η καθοδήγηση στη διαχείριση της απόδοσης στη Δημόσια Υπηρεσία.
- Ο καθορισμός των ικανοτήτων, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επιμόρφωση, την επαγγελματική εξέλιξη και την ανάπτυξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.
- Η διαχείριση του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η εγκαθίδρυση μίας ηθικής και βασισμένης σε αξίες Δημόσιας Υπηρεσίας.

### 2.3.2 Δομή

Για το συγκεκριμένο πλαίσιο οι βασικοί ορισμοί που έχουν υιοθετηθεί έχουν ως κάτωθι (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: viii):

- **Ικανότητα** είναι η εφαρμογή ενός συνόλου σχετιζόμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μίας εργασίας σε έναν καθορισμένο εργασιακό πλαίσιο.
- **Πλαίσιο Ικανοτήτων** είναι μία δομή που περιέχει τις ικανότητες, οι οποίες απαιτούνται από έναν εργαζόμενο σε έναν οργανισμό.

- **Γνώση** είναι η εκπαίδευση και η εμπειρία, που έναν άτομο κατέχει και χρειάζεται ώστε να είναι επιτυχημένο σε μία συγκεκριμένη εργασία.
- **Δεξιότητα** είναι εκείνες οι πρακτικές και τεχνικές δυνατότητες που απαιτούνται για να εκτελεστεί μία εργασία, όπως η σύνταξη του προϋπολογισμού ή η γνώση υπολογιστών.

Έτσι το Πλαίσιο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Κένυα αποτελείται από τέσσερις ομάδες ικανοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για όλους τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές οι ομάδες είναι (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: 11):

- Βασικές.
- Τεχνικές.
- Διοικητικές.
- Ηγετικές.

Καθεμία από αυτές τις ομάδες ικανοτήτων χωρίζεται περαιτέρω στις παρακάτω τρεις κατηγορίες ικανοτήτων:

- Στρατηγική.
- Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Απόδοση.

και οι οποίες με τη σειρά τους περιέχουν τρεις ή περισσότερες ικανότητες.

Οι συγκεκριμένες ικανότητες προσδιορίζονται μέσω ενός συνοπτικού ορισμού, ο οποίος περιέχει την ουσία της ικανότητας, ενώ εξειδικεύονται περαιτέρω με έναν αριθμό πέντε έως δέκα χαρακτηριστικών συμπεριφορών, οι οποίες περιγράφουν αναλυτικά την αναμενομένη συμπεριφορά.

Ειδικά για την ομάδα των τεχνικών ικανοτήτων, αυτές διασυνδέονται με τέσσερις μεγάλες κατηγορίες επαγγελμάτων, που ακολουθούν την τυποποίηση του Διεθνούς Προτύπου Ταξινόμησης Επαγγελμάτων του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας.

Αυτές οι κατηγορίες είναι συνοπτικά (Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs, 2017: 20-21):

- Τεχνίτες και συναφή επαγγέλματα.
- Τεχνικοί και τεχνολόγοι.

- Επαγγελματίες.
- Προϊστάμενοι (Διαχειριστές) εξειδικευμένων υπηρεσιών.

### 2.3.3 Περιεχόμενο

Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το συγκεκριμένο πλαίσιο καθώς και η διάρθρωσή τους έχουν ως ακολούθως :

- **ΟΜΑΔΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΒΑΣΙΚΕΣ**
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Στρατηγική
    1. Σχεδίαση και οργάνωση
    2. Επίγνωση της τεχνολογίας
    3. Δημιουργικότητα και καινοτομία
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Ανθρώπινο Δυναμικό
    1. Επικοινωνία
    2. Ομαδική εργασία
    3. Σεβασμός και ενδιαφέρον για τους άλλους
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Απόδοση
    1. Εστίαση στον χρήστη των υπηρεσιών/πολίτη
    2. Συνεχή μάθηση
    3. Διαχείριση χρόνου
- **ΟΜΑΔΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ**
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Στρατηγική
    1. Τεχνική γνώση
    2. Δημιουργικότητα και καινοτομία
    3. Διαχείριση αλλαγών και διακινδυνεύσεων
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Ανθρώπινο Δυναμικό
    1. Επαγγελματική ηθική
    2. Συμβουλευτική και καθοδήγηση
    3. Διαχείριση ομάδων και ομαδικότητα
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Απόδοση
    1. Τεχνολογική αντίληψη
    2. Νομικό και κανονιστικό πλαίσιο (γνώση)
    3. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- **ΟΜΑΔΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ**
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Στρατηγική

1. Διαχείριση Διακινδύνευσης
  2. Διακυβέρνηση
  3. Χρηματοοικονομική διαχείριση και Προϋπολογισμός
  4. Ανάπτυξη πολιτικών
- **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** : Ανθρώπινο Δυναμικό
    1. Συμβουλευτική
    2. Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού
    3. Διαχείριση πόρων
    4. Επικοινωνία με επίδραση
    5. Δόμηση εμπιστοσύνης
    6. Διαχείριση γνώσης
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** : Απόδοση
    1. Αναλυτική επίλυση προβλήματος και λήψη αποφάσεων
    2. Διαχείριση έργου
    3. Διαχείριση απόδοσης
- **ΟΜΑΔΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: ΗΓΕΤΙΚΕΣ**
    - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** : Στρατηγική
      1. Στρατηγικό όραμα
      2. Στρατηγική σκέψη
      3. Ηγεσία αλλαγών
      4. Διαμόρφωση πολιτικών
    - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** : Ανθρώπινο Δυναμικό
      1. Διαχείριση διοικητικής ιεραρχίας
      2. Πρωτόκολλο και διπλωματία
      3. Διαπραγμάτευση
      4. Συνεργασία και πολιτική αντίληψη
      5. Καθοδήγηση συνεργασιών
    - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ** : Απόδοση
      1. Αντοχή
      2. Προσωπική ευελιξία
      3. Λήψη αποφάσεων

Ένα συνολικό παράδειγμα ολοκληρωμένης εφαρμογής του συγκεκριμένου πλαισίου έχει ως ακολούθως :

- **ΟΜΑΔΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ:** ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ = Περιλαμβάνουν ικανότητες απαραίτητες σε ρόλους προϊστάμενων ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων κατά την υλοποίηση προγραμμάτων και έργων, που εκτελούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών και εθνικών στόχων της ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών που είναι εστιασμένες στους πολίτες.
  - **ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ :** Στρατηγική = Οι δημόσιοι υπάλληλοι σε όλα τα διοικητικά επίπεδα θα πρέπει να επιδεικνύουν ικανότητα διαχείρισης διακινδυνεύσεων, διαχείρισης προϋπολογισμού, βέλτιστης χρήσης των πόρων και ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών για ήδη προσδιορισμένα θέματα μέσα στο πλαίσιο των αρχών της καλής διακυβέρνησης.
    1. Διαχείριση Διακινδύνευσης = Οι συμπεριφορικοί δείκτες αφορούν σε:
      1. Επίδειξη ικανότητας προσδιορισμού, ανάλυσης και μέτρησης της αβεβαιότητας στη λήψη αποφάσεων.
      2. Επίδειξη ικανότητας ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και πρότασης των καλύτερων εναλλακτικών.
      3. Επίδειξη ικανότητας παρακολούθησης και αξιολόγησης των τάσεων στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών.
      4. Ανάληψη ενεργού ρόλου στην αναμονή και ελαχιστοποίηση της πιθανότητας απωλειών λόγω εμφάνισης κινδύνου.
      5. Παροχή αντικειμενικής διαβεβαίωσης, λογοδοσίας και εκθέσεων επιθεώρησης σχετικών με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων διαχείρισης διακινδυνεύσεων.
      6. Ενεργή αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και αναγνώριση των προκλήσεων ως ευκαιριών για βελτίωση διεργασιών.
      7. Διενέργεια δοκιμών υπολογισμένων και εφαρμόσιμων διοικητικών διακινδυνεύσεων/καινοτομιών και επιβράβευση των επιτευγμάτων.
      8. Παραγωγή ιδεών μέσω της διαχείρισης και του σχεδιασμού δράσεων.

## 2.4 Πλαίσιο Ικανοτήτων της Υπηρεσίας Προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα της Ιρλανδίας

### 2.4.1 Σκοπός

Το συγκεκριμένο Πλαίσιο Ικανοτήτων έχει δημιουργηθεί και χρησιμοποιείται από την Υπηρεσία Προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα της Ιρλανδίας<sup>2</sup>, με σκοπό να διευκολύνει την διαδικασία της πρόσληψης των νέων δημοσίων υπάλληλων, ταυτίζοντας τις ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών με τις ικανότητες των υποψηφίων.

### 2.4.2 Δομή

Το εν λόγω Πλαίσιο Ικανοτήτων περιέχει ικανότητες ανά κατηγορία εργαζομένων (συνολικά έξι), οι οποίες εξειδικεύονται περαιτέρω με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.

Οι κατηγορίες εργαζομένων, με εξελικτική σειρά, είναι (Public Appointments Service, 2017: 1):

- Ανώτερο Στέλεχος Διοίκησης (Principal Officer)
- Βοηθός Ανώτερο Στέλεχος Διοίκησης (Assistant Principal)
- Ανώτερο Διευθυντικό Στέλεχος (Higher Executive Officer)
- Διοικητικό Στέλεχος (Administrative Officer)
- Διευθυντικό Στέλεχος (Executive Officer)
- Υπάλληλος Γραμματειακής Υποστήριξης (Clerical Officer)

### 2.4.3 Περιεχόμενο

Οι ικανότητες του συγκεκριμένου πλαισίου ανά διοικητικό επίπεδο είναι οι κάτωθι (Public Appointments Service, 2017: 1):

- Ανώτερο Στέλεχος Διοίκησης (Principal Officer)
  - Ηγεσία και Στρατηγική Κατεύθυνση
  - Κριτική προσέγγιση, Ανάλυση και λήψη αποφάσεων

---

<sup>2</sup> Πρόκειται για την Public Appointments Service (PAS), η οποία είναι υπεύθυνη για τις προσλήψεις των πολιτικών υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα της Ιρλανδίας, στην αστυνομία (An Garda Síochána), στις υπηρεσίες υγείας, στην τοπική αυτοδιοίκηση και σε άλλους δημόσιους φορείς.

- Διαχείριση και παράδοση αποτελεσμάτων
- Δόμηση σχέσεων και επικοινωνία
- Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη
- Βοηθός Ανώτερο Στέλεχος Διοίκησης (Assistant Principal)
  - Ηγεσία
  - Κριτική προσέγγιση, Ανάλυση και λήψη αποφάσεων
  - Διαχείριση και παράδοση αποτελεσμάτων
  - Διαπροσωπικές και Επικοινωνιακές δεξιότητες
  - Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη
- Ανώτερο Διευθυντικό Στέλεχος (Higher Executive Officer)
  - Ηγεσία Ομάδας
  - Κριτική προσέγγιση, Ανάλυση και λήψη αποφάσεων
  - Διαχείριση και παράδοση αποτελεσμάτων
  - Διαπροσωπικές και Επικοινωνιακές δεξιότητες
  - Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη
- Διοικητικό Στέλεχος (Administrative Officer)
  - Ηγετική προοπτική
  - Ανάλυση και λήψη αποφάσεων
  - Παράδοση αποτελεσμάτων
  - Διαπροσωπικές και Επικοινωνιακές δεξιότητες
  - Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη
- Διευθυντικό Στέλεχος (Executive Officer)
  - Διαχείριση προσωπικού
  - Ανάλυση και λήψη αποφάσεων
  - Παράδοση αποτελεσμάτων
  - Διαπροσωπικές και Επικοινωνιακές δεξιότητες
  - Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη
- Υπάλληλος Γραμματειακής Υποστήριξης (Clerical Officer)
  - Ομαδική εργασία
  - Διαχείριση-Επεξεργασία πληροφορίας
  - Παράδοση αποτελεσμάτων
  - Εξυπηρέτηση πολιτών και Επικοινωνιακές δεξιότητες
  - Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία - Προσωπική ανάπτυξη



Ενώ στο κέντρο των ικανοτήτων σε κάθε επίπεδο βρίσκεται η Παρακίνηση και Δέσμευση στις Αξίες της Δημόσιας Υπηρεσίας, που διαφοροποιείται ανά επίπεδο με βάση τους δείκτες αποτελεσματικής απόδοσης.

Η διαφοροποίηση αυτή είναι εμφανής στους επόμενους συμπεριφορικούς δείκτες που αφορούν τη συγκεκριμένη ικανότητα στο επίπεδο του Ανώτερου Στελέχους Διοίκησης και του Υπάλληλου Γραμματειακής Υποστήριξης (Public Appointments Service, 2017).

- **Ανώτερο Στέλεχος Διοίκησης (Principal Officer)**

- Συνεχώς επιδιώκει να αποδίδει στο υψηλότερο επίπεδο.
- Επιδεικνύει προσωπική δέσμευση στον ρόλο του, διατηρώντας αποφασιστικότητα και επιμονή, παράλληλα με μία ισορροπία και προοπτική σε σχέση με τα εργασιακά θέματα.
- Συνεισφέρει θετικά στην οργανωσιακή ατζέντα.
- Είναι αξιόπιστος, ειλικρινής και σεβάσμιος, τηρώντας πάντα τις υποσχέσεις και δεσμεύσεις του.
- Διασφαλίζει ότι οι πολίτες βρίσκονται στην καρδιά των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Είναι ανθεκτικός, διατηρώντας τη ψυχραιμία του ακόμα και σε δύσκολες ή προκλητικές καταστάσεις.
- Προωθεί κουλτούρα που καλλιεργεί τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής και ακεραιότητας.

- **Υπάλληλος Γραμματειακής Υποστήριξης (Clerical Officer)**

- Συνεχώς επιδιώκει απόδοση στο υψηλότερο επίπεδο και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
- Υπηρετεί στο όνομα της κυβέρνησης και του λαού της Ιρλανδίας.
- Είναι λεπτολόγος και ενσυνείδητος ακόμα και στις εργασίες καθημερινότητας.
- Είναι ενθουσιώδης, ανθεκτικός και επίμονος ενάντια στις προκλήσεις και τις αποτυχίες.
- Είναι ειλικρινής και αξιόπιστος.
- Δρα σε κάθε περίπτωση με ακεραιότητα.

Τέλος ένα παράδειγμα ολοκληρωμένης εφαρμογής του συγκεκριμένου πλαισίου έχει ως ακολούθως :

- Ανώτερο Διευθυντικό Στέλεχος (Higher Executive Officer)

- Ηγεσία Ομάδας :
  1. Εργάζεται με την ομάδα του, ώστε να διευκολύνει την υψηλή απόδοση, θέτοντας σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους και αντιμετωπίζοντας τα θέματα απόδοσης αν και όποτε προκύψουν.
  2. Παρέχει σαφή πληροφόρηση και συμβουλευτική αναφορικά με το τι απαιτείται από την ομάδα.
  3. Επιδιώκει να αναπτύσσει και εφαρμόζει νέους τρόπους αποτελεσματικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων.
  4. Ηγείται δια του παραδείγματος, καθοδηγώντας και υποστηρίζοντας τα μέλη της ομάδας του όποτε απαιτείται.
  5. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού, την εκπαίδευση και τη μεγιστοποίηση των ατομικών και ομαδικών δεξιοτήτων.
  6. Είναι ευέλικτος και πρόθυμος να προσαρμοστεί, συνεισφέροντας έτσι θετικά στην εφαρμογή αλλαγών.

## **2.5 Μοντέλο Ικανοτήτων του Δημοσίου Τομέα της Αλμπέρτα**

### **2.5.1 Σκοπός**

Το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργήθηκε για να διασφαλίσει την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας, στο πλαίσιο λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα, μέσω της υποστήριξης και ανάπτυξης συμπεριφορικών ικανοτήτων .

Οι ικανότητες αυτές δύνανται να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων αναφορικά με (Public Service Commission, 2013: 3):

- Τις προσλήψεις του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Την επαγγελματική εξέλιξη.
- Τη διαχείριση της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης αναφορικά με τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα.

Μέσω του συγκεκριμένου μοντέλου ο εργαζόμενος μπορεί να αναγνωρίσει τις συμπεριφορές που θα τον οδηγήσουν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης, να αξιοποιήσει το πλήρες δυναμικό του και να μετασχηματίσει σε πράξεις και ενέργειες το αξιακό πλαίσιο και το όραμα της Δημόσιας Υπηρεσίας της Αλμπέρτα (Alberta Public Service-APS).

Οι αρχές της Δημόσιας Υπηρεσίας της Αλμπέρτα αποτελούν και το επίκεντρο του μοντέλου και είναι:

- Σεβασμός: Κάθε άτομο έχει αξία και δικαιώματα.
- Λογοδοσία: Υπευθυνότητα για τις πράξεις και τη συνολική συνεισφορά στη δημόσια υπηρεσία.
- Ακεραιότητα: Ηθική και διαφανής συμπεριφορά με ειλικρίνεια και δικαιοσύνη.
- Αριστεία: Καινοτομία και συνεχή βελτίωση για την επίτευξη της αριστείας.

### 2.5.2 Δομή

Το μοντέλο αυτό συντίθεται από συμπεριφορές ικανότητες, με τη λογική ότι αυτές παρέχουν ένα μέσο για να προσδιοριστεί το τι αλλά και το πώς το κάνει ένας εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο ρόλο, εργασία ή κατάσταση και ουσιαστικά αποτελούν το σύνολο των χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν εργαζόμενο «εξάίρετο» (Public Service Commission, 2013: 3).

Τα δομικά στοιχεία του μοντέλου είναι τρεις μεγάλες ομάδες ικανοτήτων, οι οποίες περιέχουν επιμέρους ικανότητες που :

- Προσδιορίζονται μέσω (Public Service Commission, 2013: 5):
  - ο Του τίτλου τους.
  - ο Του ορισμού τους, ο οποίος εξηγεί **τι** είναι αυτή η ικανότητα και προσδιορίζει τις συμπεριφορές που απαιτούνται.
  - ο Της σημασίας τους, που περιγράφει το **πώς** και **γιατί** είναι σημαντική αυτή η ικανότητα.
  - ο Της συμπεριφορικής κλίμακας, η οποία περιγράφει το πώς επιδεικνύεται η κάθε ικανότητα.
- Αναλύονται μέσω :
  - ο Της διαβάθμισης της συμπεριφορικής κλίμακας, που αναπτύσσεται σε πέντε βαθμίδες αναλόγως της πολυπλοκότητας και της έντασης-δυσκολίας της συμπεριφοράς που θα πρέπει να επιδειχθεί. Οι συγκεκριμένες δε συμπεριφορές αποτελούν στην ουσία παραδείγματα εργασιακής δράσης.
  - ο Των χαρακτηριστικών στοιχείων που αποτελούν την κάθε ικανότητα και τα οποία περιγράφουν κρίσιμες διαστάσεις εφαρμογής αυτής για την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων.

### 2.5.3 Περιεχόμενο

Οι ικανότητες του συγκεκριμένου μοντέλου καθώς και η διάθρωσή του έχουν ως κάτωθι :

1. Σκέψη.
  - 1.1. Συστημική σκέψη.
    - 1.1.1. Παρατήρηση πέραν του προφανούς.
    - 1.1.2. Εξέταση επιπτώσεων.
    - 1.1.3. Κατανόηση συνδέσεων.
    - 1.1.4. Παροχή σαφήνειας.
  - 1.2. Δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
    - 1.2.1. Αναζήτηση σαφήνειας.
    - 1.2.2. Αμφισβήτηση της διεργασίας.
    - 1.2.3. Σύνθεση προοπτικών.
    - 1.2.4. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων.
2. Επίτευξη
  - 2.1. Ευελιξία.
    - 2.1.1. Αναζήτηση νέων ευκαιριών.
    - 2.1.2. Ετοιμότητα αλλαγών.
    - 2.1.3. Συναισθηματική αντοχή.
    - 2.1.4. Υποστήριξη αλλαγών.
    - 2.1.5. Προσαρμογή.
  - 2.2. Επιδίωξη αποτελεσμάτων.
    - 2.2.1. Σχεδιασμός για αποτελέσματα.
    - 2.2.2. Λογοδοσία.
    - 2.2.3. Ανάλυση διακινδυνεύσεων.
    - 2.2.4. Εστίαση στα αποτελέσματα.
3. Σχέσεις
  - 3.1. Ανάπτυξη δικτύων.
    - 3.1.1. Προσδιορισμός ενδιαφερόμενων μερών.
    - 3.1.2. Δόμηση σχέσεων.
    - 3.1.3. Εστίαση στον χρήστη των υπηρεσιών.
    - 3.1.4. Επικοινωνία με σκοπό.
  - 3.2. Δόμηση συνεργατικού περιβάλλοντος.
    - 3.2.1. Συμπερίληψη ανθρώπων.

- 3.2.2. Διευκόλυνση επικοινωνίας.
- 3.2.3. Αντιμετώπιση συγκρούσεων.
- 3.2.4. Ενδυνάμωση ανθρωπίνου δυναμικού.
- 3.2.5. Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας.
- 3.3. Προσωπική ανάπτυξη και ανάπτυξη άλλων.
  - 3.3.1. Σχεδιασμός για ανάπτυξη.
  - 3.3.2. Ανάπτυξη δράσεων.
  - 3.3.3. Υποστήριξη της ανάπτυξης του προσωπικού.
  - 3.3.4. Ανάπτυξη προσωπικού(ηγέτης).

Τέλος ένα παράδειγμα ολοκληρωμένης εφαρμογής του συγκεκριμένου πλαισίου έχει ως ακολούθως (Public Service Commission, 2013: 18) :

### 3.2 Δόμηση συνεργατικού περιβάλλοντος:

Οδηγεί και συνεισφέρει στις συνθήκες και τα περιβάλλοντα, τα οποία επιτρέπουν στους ανθρώπους να εργάζονται συνεργατικά και παραγωγικά για να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

#### 3.2.3 Αντιμετώπιση συγκρούσεων.

- A. Αναγνωρίζει την ύπαρξη της σύγκρουσης και σέβεται τις απόψεις όλων των εμπλεκομένων. Προσδιορίζει τον κοινό σκοπό και εντοπίζει τις διαφορετικές προοπτικές, αναδεικνύοντας τα προς συζήτηση. Διατυπώνει απόψεις με σεβασμό κατά τη διεργασία λήψης απόφασης και υποστήριξης όλων των μερών.
- B. Ενθαρρύνει ή διευκολύνει την επίλυση της σύγκρουσης άμεσα, μέσω της έναρξης συζητήσεων επί των θεμάτων με ανοικτότητα και σεβασμό. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά συμπεριφορές που δεν αρμόζουν στη συζήτηση, όπως εκφοβισμός, παρενόχληση ή διακρίσεις.
- C. Προβλέπει και λαμβάνει εγκαίρως μέτρα ώστε να μειωθεί ή να επιλυθεί η σύγκρουση στα αρχικά στάδια, μέσω της ενθάρρυνσης συνεχούς αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων.
- D. Προωθεί τη θετική επίλυση συγκρούσεων μέσω του προσδιορισμού των θεμάτων και της διευκόλυνσης της συζήτησης ή/και καθοδήγησης των μερών ώστε να επιλύσουν δημιουργικά τη σύγκρουση.

Ε. Δημιουργεί ένα περιβάλλον επίλυσης συγκρούσεων, προβλέποντας και αντιμετωπίζοντας περιοχές, όπου ενυπάρχει ο κίνδυνος παρεξηγήσεων και συγκρούσεων, και συστημικά ζητήματα.

## **2.6 Ικανότητες του Δημοσίου Τομέα της Βρετανικής Κολομβίας (Καναδάς)**

### **2.6.1 Σκοπός**

Ο Δημόσιος Τομέας της Βρετανικής Κολομβίας έχει αναπτύξει τρία διαφορετικά μοντέλα ικανοτήτων, για χρήση από το προσωπικό του δημοσίων υπηρεσιών. Το συγκεκριμένο μοντέλο αφορά συμπεριφορικές ικανότητες και βρίσκει εφαρμογή στο σύνολο του προσωπικού από το επίπεδο του απλού υπαλλήλου μέχρι το επίπεδο του προϊσταμένου γενικής διεύθυνσης.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο μοντέλο για<sup>3</sup>:

- Προετοιμασία για συνεντεύξεις και επαγγελματικές/σταδιοδρομικές αποφάσεις-κινήσεις.
- Προσδιορισμός εργασιακών και μαθησιακών στόχων.
- Ανάπτυξη δυνατών σημείων και δεξιοτήτων, οι οποίες οδηγούν σε υψηλή απόδοση.

### **2.6.2 Δομή**

Οι συμπεριφορικές ικανότητες που περιέχονται στο μοντέλο περιγράφουν τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά και τα κίνητρα που επιδεικνύεις όταν εκτελείς μία εργασία καλά και διαφοροποιούν τη μέτριά από την καλή απόδοση<sup>4</sup>.

Οι ικανότητες του μοντέλου κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες περιέχουν δύο ομάδες ικανοτήτων, μία για τα άτομα που ανήκουν στην άνω διοικητική ιεραρχία (γενικοί διευθυντές και άνω) και μία για τα άτομα που ανήκουν στην κατώτερη διοικητική ιεραρχία (υπάλληλοι έως και προϊστάμενοι διεύθυνσης).

---

<sup>3</sup> Σύμφωνα με τον ιστοχώρο της Δημόσιας Υπηρεσίας της Βρετανικής Κολομβίας (<https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/all-employees/career-development>).

<sup>4</sup> Ομοίως.

Κάθε μία δε από τις ικανότητες περιγράφεται συνοπτικά με βάση τα στοιχεία και τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ο κατέχων αυτή για να την επιδείξει και να έχει τα αποτελέσματα που πρέπει.

### 2.6.3 Περιεχόμενο

Οι ικανότητες που συνθέτουν το μοντέλο ανά κατηγορία ικανοτήτων και επίπεδο διοικητική δράσης έχουν ως κάτωθι (BC Public Service, 2012):

- Ηγεσία ανθρώπων:
  - Γενικοί Διευθυντές και άνω:
    - Παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
    - Προώθηση ενδυνάμωσης.
    - Ανάπτυξη ανθρώπων.
    - Δόμηση ομαδικού προσανατολισμού.
  - Διευθυντές και κάτω:
    - Ηγεσία αλλαγών.
    - Διαχείριση αλλαγών.
    - Ανάπτυξη προσωπικού.
    - Ενδυνάμωση.
    - Απόδοση ευθυνών-λογοδοσία.
    - Ηγεσία.
- Επίτευξη οργανωσιακών αποτελεσμάτων:
  - Γενικοί Διευθυντές και άνω:
    - Όραμα και στοχοθεσία.
    - Σχεδιασμός στρατηγικής και δομών.
    - Δημιουργία και διαχείριση αλλαγών.
    - Οργανωσιακή λειτουργικότητα (επιχειρηματικότητα).
  - Διευθυντές και κάτω:
    - Αναλυτική σκέψη.
    - Οργανωσιακή οξύνοια.
    - Εννοιολογική σκέψη.
    - Αποφασιστική διορατικότητα.
    - Μακροπρόθεσμη εστίαση.
    - Διαχείριση οργανωσιακών πόρων.
    - Σχεδιασμός, οργάνωση και συντονισμός.

- Επίλυση προβλήματος-Ορθή κρίση.
- Στρατηγικός προσανατολισμός.
- Προσωπική αποτελεσματικότητα:
  - Γενικοί Διευθυντές και άνω:
    - Αναζήτηση και χρήση ανατροφοδότησης.
    - Καλλιέργεια εμπιστοσύνης.
    - Δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
  - Διευθυντές και κάτω:
    - Δόμηση συνεργασιών με ενδιαφερόμενα μέρη.
    - Δέσμευση στη συνεχή μάθηση.
    - Ενδιαφέρον για τις εντολές.
    - Συνεχή ανάπτυξη.
    - Εμπειρογνωμοσύνη.
    - Ευελιξία.
    - Βελτίωση λειτουργιών.
    - Πρωτοβουλία.
    - Καινοτομία.
    - Ακεραιότητα.
    - Οργανωσιακή δέσμευση.
    - Αναστοχασμός δυσκολιών.
- Διαπροσωπικές σχέσεις:
  - Γενικοί Διευθυντές και άνω:
    - Δόμηση στρατηγικών συμμαχιών.
    - Διαπραγμάτευση/Διαχείριση συγκρούσεων.
    - Αποτελεσματική επικοινωνία.
    - Διαχείριση κρίσεων.
  - Διευθυντές και κάτω:
    - Ενδιαφέρον για την προσωπική επίπτωση.
    - Διαχείριση συγκρούσεων.
    - Ανάπτυξη χρηστών των υπηρεσιών.
    - Εμπλοκή εξωτερικών δρώντων.
    - Επιρροή.
    - Αναζήτηση πληροφοριών.
    - Ακρόαση, κατανόηση και αντίδραση.
    - Οργανωσιακή επίγνωση.



- Συνεργασία με ενδιαφερόμενα μέρη.
- Δόμηση σχέσεων.
- Προσανατολισμός στις υπηρεσίες.
- Ομαδικότητα και συνεργασία.
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- Αυτοπεποίθηση.
- Αυτοέλεγχος.

### 3 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

---

### 3.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μελέτης. Επιπλέον περιγράφεται λεπτομερώς το μοντέλο δεξιοτήτων για τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος του 21<sup>ου</sup> αιώνα, όπως έχει προκύψει από την παραπάνω ανάλυση.

Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο αποτελείται από τρεις επιμέρους ενότητες, με την πρώτη ενότητα να περιέχει τα βασικά στοιχεία/προδιαγραφές της διεξαχθείσας έρευνας (συμμετέχοντες, εργαλείο, περιορισμοί, κ.ά.).

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει την ανάλυση (με τη μεθοδολογία της ανάλυσης περιεχόμενου) των αποτελεσμάτων της έρευνας (συνεντεύξεων-απαντημένων ερωτηματολογίων).

Και τέλος στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το προτεινόμενο μοντέλο δεξιοτήτων, όπως αυτό διαμορφώνεται από τα ευρήματα της έρευνας καθώς και την ανάλυση και ανασκόπηση των μοντέλων δεξιοτήτων του 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου.

### 3.2 Στοιχεία/Προδιαγραφές Ποιοτικής Έρευνας

Στη συγκεκριμένη ενότητα του κεφαλαίου αναλύονται τα στοιχεία/προδιαγραφές της διεξαγόμενης έρευνας, κατηγοριοποιημένα στις δύο υπό-ενότητες που ακολουθούν και αφορούν η πρώτη το ερευνητικό εργαλείο, την ερευνητική διεργασία και τους περιορισμούς και η δεύτερη τους/τις συμμετέχοντες/χουσες στην έρευνα.

#### 3.2.1 Ερευνητική διεργασία

Η έρευνα σχεδιάστηκε γύρω από το ερωτηματολόγιο συνέντευξης του Παραρτήματος Α και τη μεθοδολογία της δια ζώσης ημιδομημένης συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο τμήματα, με το:

- Πρώτο τμήμα να αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων.
- Δεύτερο τμήμα να περιέχει εννέα (9) ανοικτές ερωτήσεις, εκ των οποίων η πρώτη αποτελούσε ερώτηση εναρμόνισης με τον συνεντευξιζόμενο.

Η ερευνητική διεργασία αρχικά σχεδιάστηκε να πραγματοποιηθεί με:

- δια ζώσης συνάντηση

- ψηφιακή καταγραφή αυτής,
- ενημέρωση των συμμετεχόντων/χουσων για τον σκοπό και την ερευνητική διεργασία με χρήση του Ενημερωτικού Δελτίου Συμμετοχής του Παραρτήματος Α, μέσω του οποίου θα δινόταν και η συναίνεση τους στην όλη διεργασία.

Όμως εξαιτίας :

- των συνθηκών κοινωνικής αποστασιοποίησης (social distancing) που επέβαλε η πανδημική κρίση του κορονοϊού.
- του γεγονότος ότι αρκετοί συμμετέχοντες στην έρευνα κατοικούσαν εκτός Αττικής.
- των αυξημένων υποχρεώσεων αρκετών συμμετεχόντων, που δεν τους επέτρεπαν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο για μία δια ζώσης συνάντηση.

επανασχεδιάστηκε η ερευνητική προσέγγιση, μόνο κατά το μέρος της μεθόδου λήψης των ερευνητικών δεδομένων, και δόθηκε η δυνατότητα στους/στις συμμετέχοντες/χουσες να επιλέξουν μεταξύ:

- Δια ζώσης συνάντηση και ψηφιακή καταγραφή.
- Εξ αποστάσεως συνέντευξη με χρήση μέσων ηλεκτρονικής επικοινωνίας και ψηφιακής καταγραφής.
- Αποστολή του ερωτηματολογίου σε επεξεργάσιμο αρχείο, από τον ερευνητή, μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και επιστροφή του, από τον συμμετέχοντα, συμπληρωμένου με την ίδια μέθοδο.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση προηγούνταν ενημέρωση και ακολουθούσε της αποστολής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου τηλεφωνική επικοινωνία του ερευνητή με τον/την συμμετέχοντα/χουσα για παροχή οδηγιών, διευκρινήσεων και αποσαφηνίσεων.

### 3.2.2 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά δεκαοκτώ άτομα-εκπρόσωποι διαφόρων βαθμίδων του συνδικαλιστικού κινήματος. Η επιλογή και η προσέγγιση των ατόμων αυτών έγινε σε συνεργασία με το Κοινωνικό Πολύκεντρο<sup>5</sup>, το οποίο πραγματοποίησε την αρχική επαφή και διέθεσε στον ερευνητή τα στοιχεία επικοινωνίας τους.

---

<sup>5</sup> Εξαιρέση αποτελούν οι συμμετέχοντες από τον χώρο του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, όπου ο ερευνητής ήρθε απευθείας σε επαφή.

Πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν ως κάτωθι :

1. Άτομο Α  
Επαγγελματικό πεδίο: Άμυνα  
Επίπεδο εκπαίδευσης: Μεταπτυχιακό  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 20  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 12  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α
2. Άτομο Β  
Επαγγελματικό πεδίο: Άμυνα  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 38  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 13  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
3. Άτομο Γ  
Επαγγελματικό πεδίο: Άμυνα  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 32  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 28  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
4. Άτομο Δ  
Επαγγελματικό πεδίο: Άμυνα  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 12  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 10  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
5. Άτομο Ε  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 14  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 7  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
6. Άτομο ΣΤ  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΕ

- Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 20  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 11  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β-Γ
7. Άτομο Ζ  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 14  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 14  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
8. Άτομο Η  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 10  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 10  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
9. Άτομο Θ  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΔΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 20  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 3  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
10. Άτομο Ι  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 30  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 11  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
11. Άτομο ΙΑ  
Επαγγελματικό πεδίο: Ασφάλεια-Πολιτική Προστασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 15  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 15  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β
12. Άτομο ΙΒ  
Επαγγελματικό πεδίο: Εκπαίδευση



- Επίπεδο εκπαίδευσης: Μεταπτυχιακό  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 30  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 30  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β-Γ
13. Άτομο ΙΓ  
Επαγγελματικό πεδίο: Εκπαίδευση  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 13  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 10  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Γ
14. Άτομο ΙΔ  
Επαγγελματικό πεδίο: Υγεία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 34  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 34  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β-Γ
15. Άτομο ΙΕ  
Επαγγελματικό πεδίο: Υγεία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΕ  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 27  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 22  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β-Γ
16. Άτομο ΙΣΤ  
Επαγγελματικό πεδίο: Υγεία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: Μεταπτυχιακό  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 24  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 23  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β-Γ
17. Άτομο ΙΖ  
Επαγγελματικό πεδίο: Εργασία  
Επίπεδο εκπαίδευσης: Μεταπτυχιακό  
Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 17  
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 16  
Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Γ
18. Άτομο ΙΗ

Επαγγελματικό πεδίο: Πολιτισμός

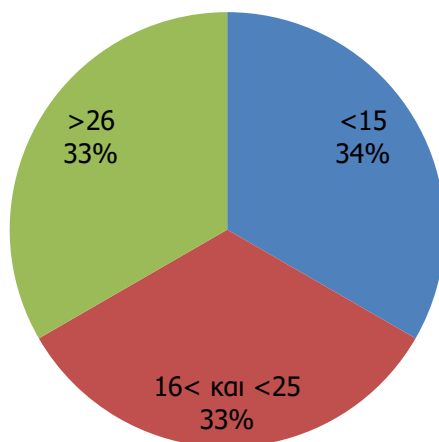
Επίπεδο εκπαίδευσης: ΠΕ

Έτη επαγγελματικής εμπειρίας: 21

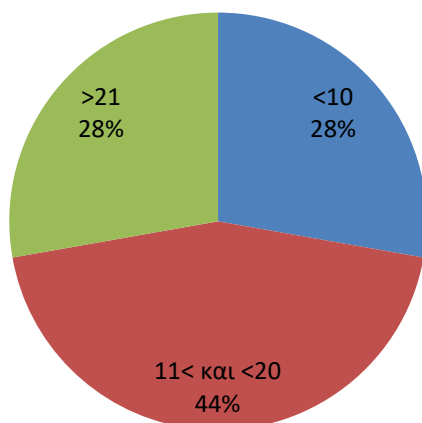
Έτη συνδικαλιστικής δράσης: 18

Βαθμίδα/ες συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης: Α-Β

Συγκεντρωτικά και εποπτικά τα στοιχεία και χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων/χουσών στην έρευνα φαίνονται στα σχήματα που παρατίθενται στη συνέχεια:

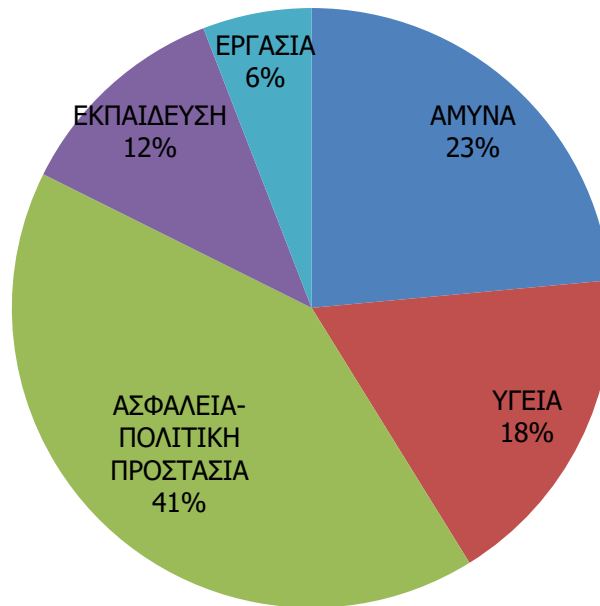


**Σχήμα 3-1: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών με βάση τα έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας**

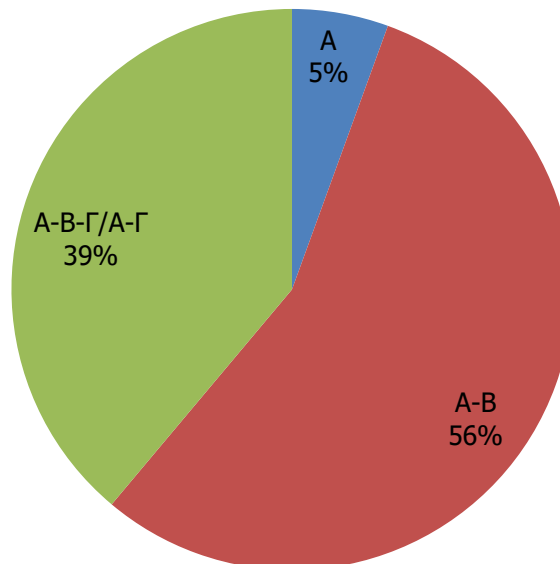


**Σχήμα 3-2: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών με βάση τα έτη συνδικαλιστικής δράσης**





Σχήμα 3-3: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών ανά επαγγελματικό πεδίο δραστηριοποίησης



Σχήμα 3-4: Η κατανομή των συμμετεχόντων/χουσών ανά βαθμίδα συνδικαλιστικής δραστηριοποίησης

### 3.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων /χουσων θα γίνει ανά ερώτηση και η κύρια επιδίωξη είναι να κωδικοποιηθεί το περιεχόμενο των απαντήσεων σε λέξεις/προτάσεις - κλειδιά, οι οποίες με τη σειρά τους θα βοηθήσουν σε περαιτέρω ανάλυση και στη δόμηση του μοντέλου δεξιοτήτων.

Αναφορικά με την ερώτηση 1, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν τη σημαντικότερη εμπειρία που είχαν στο πλαίσιο της συμμετοχής τους στα όργανα στο ΣΚ, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Συμμετοχή σε συνδικαλιστικές δράσεις/συνδικαλιστικά όργανα: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν εννέα συνολικά άτομα.
- Γνωριμία με το πώς λειτουργεί το σύστημα και λαμβάνονται οι αποφάσεις : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Επίλυση προβλημάτων εργαζομένων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Επαφή/Συναναστροφή με εργαζόμενους: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Επαφή με φυσική και πολιτική ιεραρχία : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα, τα οποία έχουν λίγα χρόνια υπηρεσίας (20 και 14 αντίστοιχα) και έχουν συμμετοχή σε Α-βάθμιο και Α-βάθμιο/Β-βάθμιο συνδικαλιστικό όργανο αντίστοιχα.
- Αναγνώριση από συναδέλφους: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Αναφορικά με την ερώτηση 2, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν τι σημαίνει για αυτούς ΣΚ, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Προστασία εργαζομένων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν οκτώ συνολικά άτομα.
- Διεκδίκηση : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν έξι συνολικά άτομα.
- Συλλογικότητα/Δημοκρατία: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



- Διαχείριση προβλημάτων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Εκπροσώπηση : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Ενημέρωση εργαζόμενων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.

Αναφορικά με την ερώτηση 3, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν τη δυσκολότερη κατάσταση που αντιμετώπισαν ως στελέχη του ΣΚ καθώς και την προσέγγιση που ακολούθησαν, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Μία δυσμενή κατάσταση για τους εργαζόμενους, που επιβάλλεται συνήθως μέσω νομοθεσίας : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δέκα συνολικά άτομα.
- Η επίθεση ή η αντίθεση των συναδέλφων τους : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Η παρώθηση των εργαζομένων για συμμετοχή σε συνδικαλιστικές δράσεις: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Η διαχείριση του φόβου των εργαζομένων για την αλλαγή: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.
- Η τιμωρία λόγω συνδικαλιστικής δράσης: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.
- Η διαχείριση προσωπικών θεμάτων των εργαζομένων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.
- Η εκπλήρωση των συνδικαλιστικών καθηκόντων σε δύσκολες προσωπικές καταστάσεις: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Αναφορικά με τους τρόπους αντιμετώπισης των ως άνω καταστάσεων, αυτοί ομαδοποιούνται σε:

- Χρήση προσωπικών δεξιοτήτων. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Συνδικαλιστικές δράσεις (απεργίες-συγκεντρώσεις-πορείες). Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Δικαστική –νομική διεκδίκηση. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.

- Μη αντίδραση. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Αναφορικά με την ερώτηση 4, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει το ΣΚ στο μέλλον και αν αυτές είναι ίδιες με το παρελθόν ή έχουν αλλάξει, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Η απαξίωση του ΣΚ: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν οκτώ συνολικά άτομα.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις (δεξιότητες και παραδοτέα) από τους εργαζόμενους : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Η δραστική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Ο μετασχηματισμός του ΣΚ : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.

Αναφορικά με το αν αυτές οι προκλήσεις είναι η ίδιες με το παρελθόν ή θα αλλάξουν δώδεκα άτομα αναφέρουν ρητά ότι αυτές είναι διαφορετικές από το παρελθόν σε αντίθεση με δύο άτομα που αναφέρουν ρητά το αντίθετο.

Αναφορικά με την ερώτηση 5, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις που υπάρχουν από τα στελέχη του ΣΚ και αν αυτές διαφοροποιούνται αναλόγως της βαθμίδας συνδικαλιστικής δράσης, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Η αποτίναξη της κομματικής ταυτότητας : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν επτά συνολικά άτομα.
- Η αποτελεσματική επίγνωσή του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού): Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Η υιοθέτηση μίας νέας αντίληψης για τον συνδικαλισμό: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Η συνεχής εκπαίδευση: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Η βαθιά γνώση της νομοθεσίας : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Αναφορικά με το αν οι απαιτήσεις αυτές διαφοροποιούνται αναλόγως της βαθμίδας συνδικαλιστικής δράσης επτά άτομα αναφέρουν ρητά ότι αυτές διαφοροποιούνται σε αντίθεση με ένα άτομο (Ζ) που αναφέρει ρητά το αντίθετο.

Αναφορικά με την ερώτηση 6, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν τον ρόλο που διαδραματίζουν τα στελέχη του ΣΚ σήμερα και αν αναμένεται να αλλάξει αυτός στο μέλλον και πώς, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Η διεκδίκηση των αιτημάτων των εργαζόμενων : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν επτά συνολικά άτομα.
- Η συνεργασία με τη διοίκηση του οργανισμού για την επίτευξη των αναγκαίων αλλαγών : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Η υπεράσπιση των εργαζόμενων : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Η ενημέρωση των εργαζόμενων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Ένας κακός ρόλος. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Η οργάνωση του ΣΚ. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Ένας διεκπεραιωτικός ρόλος. Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Αναφορικά με το αν ο ρόλος αυτός αναμένεται να αλλάξει στον μέλλον έξι άτομα αναφέρουν ρητά θα πρέπει να αλλάξει, χωρίς όμως να προσδιορίζουν το πώς. Τα δύο από αυτά τα άτομα είναι άτομα που έχουν περιγράψει τον υφιστάμενο ρόλο ως κακό (άτομο Θ) ή διεκπεραιωτικό (άτομο ΙΖ).

Αναφορικά με την ερώτηση 7, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν το ιδανικό στέλεχος του ΣΚ και αν η εικόνα αυτού διαφοροποιείται αναλόγως του επιπέδου και πεδίου δραστηριότητας της συνδικαλιστικής οργάνωσης, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες χαρακτηριστικών:

- Επικοινωνιακή δεξιότητα : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν έξι συνολικά άτομα.

- Αντίληψη της πραγματικότητας: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Διάθεση για προσφορά: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Γνώση του εργασιακού αντικείμενου και συχνή επαφή με αυτό: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Επιδίωξη προσωπικής ανάπτυξης και συνεχούς μάθησης: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Ηθική προσωπικότητα (ειλικρίνεια, ευγένεια, συγκρότηση): Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Διαπραγματευτική δεξιότητα: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.

Αναφορικά με το αν η εικόνα του ιδανικού συνδικαλιστικού στελέχους διαφοροποιείται αναλόγως του επιπέδου και πεδίου δραστηριότητας της συνδικαλιστικής οργάνωσης πέντε άτομα αναφέρουν ρητά ότι δεν διαφοροποιείται ενώ τρία αναφέρουν το αντίθετο.

Αναφορικά με την ερώτηση 8, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να περιγράψουν την αρνητικότερη εμπειρία που είχαν ως στελέχη του ΣΚ και τους λόγους που την έκαναν αρνητική, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Εντάσεις στα συνδικαλιστικά όργανα : Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν επτά συνολικά άτομα.
- Αποτυχία εκπλήρωσης του ρόλου/αποστολής τους: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Αποδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης ΣΚ με εργαζόμενους: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Διαπλοκή του ΣΚ με το πολιτικό σύστημα: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Δίωξη λόγω συνδικαλιστικής δράσης: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.
- Ενασχόληση με προσωπικά προβλήματα εργαζόμενων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Τέλος αναφορικά με την ερώτηση 9, οι οποία ζητούσε από τους συμμετέχοντες/χουσες να αναφέρουν ποια δεξιότητα πιστεύουν ότι θα έπρεπε να αποκτήσουν άμεσα προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί/κες στα συνδικαλιστικά τους καθήκοντα, οι απαντήσεις μπορούν να αντιστοιχηθούν στις επόμενες κατηγορίες:

- Γνώσεις ψυχολογίας: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Δεξιότητα επικοινωνίας: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν πέντε συνολικά άτομα.
- Δεξιότητα διαπραγμάτευσης: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τέσσερα συνολικά άτομα.
- Διοικητικές δεξιότητες: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Νομικές γνώσεις/Νομοθεσία: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Δεξιότητα δημοσίων σχέσεων/δικτύωσης: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Σύγχρονη γνώση περιβάλλοντος ΔΔ: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν τρία συνολικά άτομα.
- Δεξιότητα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρουν δύο συνολικά άτομα.
- Γνώσεις θεμάτων Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία: Τη συγκεκριμένη κατηγορία την αναφέρει ένα άτομο.

Από τη σύνθεση των διαπιστώσεων και κατηγοριοποιήσεων της ανάλυσης, που έχει προηγηθεί προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:

- Η κύρια αποστολή του ΣΚ είναι η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, η οποία έρχεται μέσα από τη δυναμική **διεκδίκηση**, την αποτελεσματική διαχείριση των προβλημάτων τους και την εκπροσώπησή τους σε διεργασίες **διαπραγμάτευσης** και υπεράσπισης, όπου και όποτε απαιτείται.
- Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, το ΣΚ θα πρέπει να:
  - σχεδιάζει και να οργανώνει μία ολιστική **αγωνιστική δράση**, η οποία να χρησιμοποιεί ένα εύρος τακτικών, από δυναμικές συνδικαλιστικές δράσεις έως τεκμηριωμένες δικαστικές/νομικές διεκδικήσεις.
  - λειτουργεί συλλογικά και δημοκρατικά.

- εξασφαλίζει την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση των εργαζόμενων μέσω αποτελεσματικής **επικοινωνίας**.
- Τα κύρια ζητήματα, που έχει να αντιμετωπίσει τώρα και τα οποία αναμένεται να εξελιχτούν, με δυσμενέστερους όρους στο μέλλον, είναι :
  - Η απαξίωση του ΣΚ μέσω της αποδόμησης των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους αλλά και των επιθέσεων που δέχεται πανταχόθεν.
  - Οι αυξημένες απαιτήσεις που υπάρχουν πλέον από τους εργαζόμενους καθώς και η επιδείνωση του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω της αφαίρεσης κεκτημένων δικαιωμάτων.
- Αυτά τα ζητήματα επιβάλλουν έναν μετασχηματισμό του ΣΚ, που θα εκκινεί από μία **στρατηγική σκέψη** προς το μέλλον θα εξασφαλίζει μία νέα **κατεύθυνση**.
- Για την υλοποίηση αυτής της νέας κατεύθυνσης χρειάζεται αυξημένη **οργανωσιακή ικανότητα**, η οποία θα οδηγήσει σε αναζωογόνηση του ΣΚ και σε αποκατάστασή του ως φορέα διαμόρφωσης του κοινωνικού γίνεσθαι. Προκείμενου να συντελεστεί το τελευταίο απαιτείται επίσης **δικτύωση** των στελεχών και δομών του ΣΚ τόσο μεταξύ τους όσο και με βασικούς δρώντες της κοινωνίας.
- Το ΣΚ είναι τα στελέχη του και βασική παράμετρος για τον μετασχηματισμό του είναι η δυνατότητα των τελευταίων να **δημιουργούν και να διαχειρίζονται τις αλλαγές** που χρειάζεται να λάβουν χώρα.
- Το ιδανικό στέλεχος του ΣΚ πρέπει να διαθέτει αυξημένες **διαπραγματευτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες**, αντίληψη της πραγματικότητας και γνώση του εργασιακού αντικειμένου. Πέραν αυτών θα πρέπει να διακατέχεται από διάθεση για προσφορά και ηθική λειτουργία, που διασφαλίζουν ότι θα **δεσμεύεται και θα παρακινείται στις δράσεις του ΣΚ και θα λειτουργεί με ακεραιότητα**.
- Επιπλέον δεδομένου ότι αρκετές φορές το στέλεχος του ΣΚ θα κληθεί να φέρει εις πέρας πρωτοβουλίες και δράσεις, βασιζόμενο εξολοκλήρου στις προσωπικές του δεξιότητες, απαιτείται εκ μέρους του η υιοθέτηση στάσης **συνεχούς ανάπτυξης και δια βίου μάθησης**.
- Οι κυριότερες δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζει ένα στέλεχος του ΣΚ αφορούν:
  - Δυσμενείς καταστάσεις, που επιφέρουν συνήθως κανονιστικές ή νομοθετικές αλλαγές στον εργασιακό βίο με άμεση συνέπεια να απαιτείται σύγχρονη και σε βάθος **γνώση του κανονιστικού και νομικού πλαισίου**.



- Ζητήματα που σχετίζονται με ανθρώπινες σχέσεις (όπως επιθέσεις/διαφωνίες με συναδέλφους, εντάσεις στα συνδικαλιστικά όργανα, παρακίνηση των εργαζόμενων για συμμετοχή στις συνδικαλιστικές δράσεις κ.ά.), που απαιτούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και **ενσυναίσθησης** ώστε να επιτευχθεί η ορθή διαχείριση τους αλλά και η **συνδέσμευση** στον σκοπό.
- Τέλος δύο βασικές απαιτήσεις που ανακύπτουν για τα στελέχη του ΣΚ είναι:
  - Η απεμπλοκή τους από την κομματική ταυτότητα, χωρίς όμως απώλεια της ιδεολογίας τους, ώστε να καταστεί δυνατή η **λειτουργία με ακεραιότητα**.
  - Η **διαχείριση του χρόνου** τους, που θα επιτρέψει την αποτελεσματική εκτέλεση τους έργου τους, το οποίο περιλαμβάνει συχνές και πολλές επαφές, δραστηριότητες και δράσεις, συμμετοχή σε όργανα και συναντήσεις και όλα αυτά παράλληλα με τα εργασιακά τους καθήκοντα.

### 3.4 Προτεινόμενο Μοντέλο Δεξιοτήτων

#### 3.4.1 Δομή του μοντέλου

Μετά την ανάλυση που έχει προηγηθεί και σε συνέχεια της μελέτης των αναφερομένων στο δεύτερο κεφάλαιο πλαισίων/μοντέλων δεξιοτήτων το μοντέλο δεξιοτήτων για τα συνδικαλιστικά στελέχη του 21<sup>ου</sup> αιώνα, προτείνεται να ακολουθήσει την εξής δομή :

- Τρεις γενικές ομάδες δεξιοτήτων, η κάθε μία από τις οποίες αποτελείται από:
- Τρεις βασικές δεξιότητες και μία δεξιότητα διαφοροποίησης, συνολικά δηλαδή τέσσερις δεξιότητες, κάθε μία από τις οποίες με τη σειρά της περιγράφεται από:
- Δύο επίπεδα συμπεριφορών (συμπεριφορικοί δείκτες), εκ των οποίων το πρώτο αντιστοιχεί στα μέλη των πρωτοβάθμιων σωματείων και το δεύτερο στα μέλη των δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων σωματείων.

Έτσι για κάθε μία:

- Ομάδα δεξιοτήτων δίνεται η επιδίωξη της.
- Δεξιότητα δίνεται ο ορισμός της.
- Βαθμίδα (επίπεδο συμπεριφοράς) δίνεται η αναλυτική περιγραφή της, με επιδεικνυόμενες συμπεριφορές.

### 3.4.2 Περιεχόμενο του μοντέλου

Οι τρεις βασικές ομάδες δεξιοτήτων, στις οποίες δομείται το προτεινόμενο μοντέλο είναι :

#### 1. Διεκδίκηση

Με τη συγκεκριμένη ομάδα δεξιοτήτων **επιδιώκεται** η ενίσχυση της αποτελεσματικής υλοποίησης του κύριου ρόλου των συνδικαλιστικών στελεχών, ο οποίος δεν είναι άλλος από τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων συναδέλφων τους.

#### 2. Οργάνωση

Με τη συγκεκριμένη ομάδα δεξιοτήτων **επιδιώκεται** η ενίσχυση της ικανότητας των συνδικαλιστικών στελεχών να οργανώνουν και να λειτουργούν τις δομές του συνδικαλιστικού κινήματος, εντός και εκτός αυτών, με τρόπο που να υποστηρίζει τη δυναμική και ποιοτική διεκδίκηση και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τις απειλές που αναφύονται για τη βιωσιμότητα του συνδικαλιστικού κινήματος.

#### 3. Προσωπική Επιρροή

Με τη συγκεκριμένη ομάδα δεξιοτήτων **επιδιώκεται** η ανάπτυξη της ικανότητας και του επαγγελματισμού των συνδικαλιστικών στελεχών, ώστε να δύνανται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ρόλου και της δραστηριότητάς τους.

Οι δεξιότητες<sup>6</sup> ανά ομάδα δεξιοτήτων είναι:

1.Διεκδίκηση	2.Οργάνωση	3.Προσωπική Επιρροή
<b>1.1 Στρατηγική Σκέψη και Κατεύθυνση</b>	<b>2.1 Οργανωσιακός Σχεδιασμός</b>	<b>3.1 Συνεχή Ανάπτυξη και Δια Βίου Μάθηση</b>
<b>1.2 Διαπραγμάτευση</b>	<b>2.2 Δικτύωση</b>	<b>3.2 Προσωπική Παρακίνηση και Ακεραιότητα</b>
<b>1.3 Αγωνιστική Δράση</b>	<b>2.3 Επικοινωνία</b>	<b>3.3 Διαχείριση Χρόνου</b>
<b>1.4 Διαχείριση Αλλαγής</b>	<b>2.4 Ενσυναίσθηση και Συνδέσμευση</b>	<b>3.4 Γνώση Νομικού και Κανονιστικού Πλαισίου</b>

Πίνακας 3-1: Ανάλυση ομάδων δεξιοτήτων σε δεξιότητες

<sup>6</sup> Με κόκκινο χρώμα σημειώνονται οι δεξιότητες διαφοροποίησης.

Οι παραπάνω δεξιότητες περιγράφονται αναλυτικά (ορισμός και επιδεικνυόμενες συμπεριφορές) στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 1 (Α-Βάθμια Σωματεία)</b>	<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 2 (Β και Γ-Βάθμια Σωματεία)</b>
<p><b>Στρατηγική Σκέψη και Κατεύθυνση</b> Η δεξιότητα της επίγνωσης του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), της αναγνώρισης των κρίσιμων ζητημάτων και της διαμόρφωσης μίας εικόνας για το μέλλον που εξασφαλίζει την αποδοχή των μελών, την εστίαση των προσπαθειών και τη συλλογική δράση.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί το περιβάλλον λειτουργίας του σωματείου και του οργανισμού του.</li> <li>• Αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες.</li> <li>• Αναπτύσσει τις κατάλληλες δράσεις και διασφαλίζει τη διασύνδεση αυτών με τους ευρύτερους στόχους του ΣΚ.</li> <li>• Εστιάζει στο μέλλον και αξιοποιεί τις ευκαιρίες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελίσσεται με επιτυχία σε πολύπλοκα, ασαφή και ευμετάβλητα, από πολιτικής άποψης, περιβάλλοντα.</li> <li>• Αναγνωρίζει τα κρίσιμα ζητήματα πολιτικής και το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.</li> <li>• Αναπτύσσει μία ολιστική αντιμετώπιση των ζητημάτων αξιοποιώντας πληροφορίες από διάφορες πηγές, εναλλακτικές οπτικές καθώς και την κρίση του για να διαμορφώσει μία προοπτική για το μέλλον.</li> <li>• Είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και αναλαμβάνει διακινδυνεύσεις.</li> </ul>
<p><b>Διαπραγμάτευση</b> Η δεξιότητα της συμμετοχής/διεξαγωγής διαπραγματεύσεων σε διμερές και</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολογεί την κατάσταση, τα κίνητρα και τις αντιλήψεις των μερών της διαπραγμάτευσης και διαμορφώνει μία διαπραγματευτική τακτική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τις διαφορετικές και αντιτιθέμενες απόψεις και συνθέτει πληροφορίες και εργαλεία για να</li> </ul>

<p>πολυμερές επίπεδο με σκοπό την υλοποίηση των στόχων του ΣΚ, την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και την επίλυση συγκρούσεων και την αποφυγή κρίσεων.</p>	<p>που εξασφαλίζει την υλοποίηση των επιδιώξεων των εργαζομένων στο πλαίσιο των εκάστοτε ισχυόντων παραγόντων.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνδυάζει πληροφορίες και πιθανές τακτικές δράσης σε μία ολιστική αντιμετώπιση της διαπραγματευτικής διαδικασίας.</li> <li>• Είναι ευέλικτος και ευπροσάρμοστος στις συνθήκες της διαπραγμάτευσης και διατηρεί μια διαφανή στάση έναντι των συναδέλφων του.</li> <li>• Διαχειρίζεται τις εντάσεις με δημιουργικό τρόπο αναγνωρίζοντας τις ευαισθησίες των διαφόρων μέρων και αντιμετωπίζοντάς της με σεβασμό.</li> <li>• Κύρια στοιχεία της διαπραγμάτευσης είναι η ανοικτότητα και η εμπιστοσύνη.</li> <li>• Στο επίκεντρο της διαπραγμάτευσης βρίσκεται το όφελος για τον συνάδελφο και τον οργανισμό.</li> </ul>	<p>διαμορφώσει μία διαπραγματευτική στρατηγική.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζει τα κέντρα εξουσίας και επιρροής και αξιοποιεί τις αντίστοιχες σχέσεις και δυναμική.</li> <li>• Δομεί συναινέσεις και κερδίζει συνεργασίες.</li> <li>• Αναμένει επιθέσεις και δύσκολες καταστάσεις και απαντά σε αυτές με δομημένο τρόπο και ευγένεια.</li> <li>• Κύριο στοιχείο της διαπραγμάτευσης είναι η πειθώ και η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών και της ισχύος.</li> <li>• Στο επίκεντρο της διαπραγμάτευσης βρίσκεται το επιθυμητό αποτέλεσμα για το ΣΚ, τον εργαζόμενο και την κοινωνία.</li> </ul>
<p><b>Αγωνιστική Δράση</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναλύει τους στόχους του σωματείου σε</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναπτύσσει στρατηγικές για την</li> </ul>

<p>Η δεξιότητα να μετουσιώνει τον σχεδιασμό του ΣΚ σε δράσεις και ενέργειες, οι οποίες με την υλοποίηση τους μπορούν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.</p>	<p>δράσεις και ενέργειες, οι οποίες είναι ρεαλιστικές και υλοποιήσιμες.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εστιάζει την προσπάθεια στις δράσεις και ενέργειες δομώντας ένα συνεργατικό και ομαδικό κλίμα.</li> <li>• Δεσμεύεται και αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη για την αντιμετώπιση των δυσχερειών και προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση και δεν υποχωρεί στις πιέσεις.</li> </ul>	<p>υλοποίηση των στόχων του ΣΚ με βάση τη λογική, την ανάλυση των δεδομένων και την εμπειρία.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζεται αποτελεσματικά κινδύνους και κενά στην υλοποίηση των στρατηγικών.</li> <li>• Αναπτύσσει λύσεις για την αντιμετώπιση πιθανών εμποδίων και την άρση κανονιστικών και νομικών περιορισμών υλοποίησης της στρατηγικής.</li> <li>• Παρέχει την αυτονομία που χρειάζεται στα στελέχη του ΣΚ και υποστηρίζει ενεργά τη δράση τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων στο δικό τους επίπεδο.</li> <li>• Επιδεικνύει ισχυρή θέληση και επιμονή για την υλοποίηση των επιλεγόμενων στρατηγικών.</li> </ul>
<p><b>Διαχείριση Αλλαγής</b> Η δεξιότητα ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης και της διαμόρφωσης/επιδίωξης των</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει ευελιξία και προθυμία να συνεισφέρει θετικά στην εφαρμογή των αλλαγών, εντοπίζοντας πάντα τις ευκαιρίες που αυτές φέρνουν.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δρα μετασχηματιστικά για τις ανάγκες του ΣΚ και των εργαζομένων.</li> <li>• Αναμένει και προκαλεί αλλαγές σε όλα τα επίπεδα , διατηρώντας όμως μία συνολική</li> </ul>

<p>απαραίτητων αλλαγών, ώστε να αντιμετωπιστούν οι απειλές, να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες, να ικανοποιηθούν οι προκλήσεις/απαιτήσεις και να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τις διεργασίες οργανωσιακών αλλαγών και ευρύτερων αλλαγών και τις επιδράσεις που έχουν στους συναδέλφους του.</li> <li>• Εξηγεί και επικοινωνεί την ανάγκη για αλλαγή και κατανοητό τρόπο, παρέχοντας έγκαιρη πληροφόρηση και καθοδηγώντας τους συναδέλφους του στην πορεία προς την αλλαγή.</li> <li>• Υποστηρίζει τους συναδέλφους στην προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον.</li> <li>• Υιοθετεί και υποστηρίζει ενεργά την νέα κουλτούρα .</li> </ul>	<p>ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για αλλαγή και της απαίτησης για καθημερινά αποτελέσματα.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθαρρύνει και υποστηρίζει νέους τρόπους δράσης και καινοτομία.</li> <li>• Ενεργεί προδραστικά αναγνωρίζοντας και αντιμετωπίζοντας τις κύριες αντιστάσεις στην αλλαγή.</li> <li>• Επιδεικνύει αυθεντικότητα υποστήριξης της αλλαγής παρόλες τις δυσκολίες και τις αβεβαιότητες.</li> <li>• Διαμορφώνει νέες αντιλήψεις και καθοδηγεί την αλλαγή κουλτούρας.</li> </ul>
<p><b>Οργανωσιακός Σχεδιασμός</b> Η δεξιότητα δόμησης και οργάνωσης των δομών και διεργασιών του ΣΚ, ώστε να υποστηρίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την υλοποίησης της στρατηγικής του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δραστηριοποιείται ενεργά για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και την εγκαθίδρυση συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο του σωματείου.</li> <li>• Ευθυγραμμίζει τις δράσεις με τη λειτουργία του σωματείου.</li> <li>• Επιδιώκει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την υλοποίηση των</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργάζεται για την ανάπτυξη της ταυτότητας του ΣΚ και τη διάχυση αυτής στο σύνολο των εργαζόμενων.</li> <li>• Ευθυγραμμίζει τη δομή του ΣΚ με τη στρατηγική του.</li> <li>• Επιδιώκει τον συντονισμό των δομών του ΣΚ για τη μεγιστοποίηση του αντικτύπου των συνδικαλιστικών δράσεων.</li> </ul>

	<p>πρωτοβουλιών και δράσεων.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται και μεριμνά για το επίπεδο ενεργοποίησης των μελών καθώς και την απήχηση του σωματείου.</li> <li>• Επιζητά την ανατροφοδότηση από τα μέλη για τη λειτουργία, τα αποτελέσματα και τις πιθανές βελτιώσεις του σωματείου.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται και ενεργεί προς τη βιωσιμότητα του ΣΚ.</li> <li>• Κατανοεί πως επηρεάζουν οι αποφάσεις του την ολότητα του ΣΚ.</li> </ul>
<p><b>Δικτύωση</b></p> <p>Η δεξιότητα αναγνώρισης κρίσιμων/χρήσιμων προσώπων και δομών για την επίτευξη της στοχοθεσίας του ΣΚ και η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβαίνει σε αναγνώριση και χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών για τη λειτουργία του σωματείου.</li> <li>• Προσδιορίζει τη σημασία και σπουδαιότητα κάθε ενδιαφερόμενου μέρους.</li> <li>• Προβαίνει στην ανάπτυξη σχέσεων με δομές και πρόσωπα που μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά και θετικά τη λειτουργία του σωματείου.</li> <li>• Διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις με εσωτερικά και εξωτερικά μέρη του οργανισμού και προωθεί τους σκοπούς του σωματείου και των εργαζόμενων.</li> <li>• Αντιμετωπίζει κάθε σχέση με σεβασμό,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβαίνει σε χαρτογράφηση και ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών για τη λειτουργία του ΣΚ.</li> <li>• Αναγνωρίζει τα κέντρα εξουσίας και πολιτικής καθώς και τις ροές πληροφοριών και αποφάσεων.</li> <li>• Δομεί παραγωγικές σχέσεις με ανθρώπους και δομές, στο εσωτερικό και εξωτερικό του ΣΚ, που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στους σκοπούς αυτού.</li> <li>• Καλλιεργεί μακροχρόνιες σχέσεις και αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ισχυρής σε βάθος δέσμευσης έναντι των</li> </ul>

	<p>αξιοπρέπεια και την ευαισθησία που επιβάλλουν οι καταστάσεις.</p>	<p>εφήμερων αποτελεσμάτων.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνάπτει στρατηγικές συνεργασίες και σχεδιάζει από κοινού δράσεις και πρωτοβουλίες, οι οποίες σφυρηλατούν την ανθεκτικότητα της συνεργασίας.</li> </ul>
<p><b>Επικοινωνία</b></p> <p>Η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με όλα τα μέσα, το σύνολο των διαθέσιμων καναλιών και προς μία ποικιλία αποδεκτών, ώστε να διαχυθεί και να γίνει κατανοητό το εκπεμπόμενο μήνυμα σύμφωνα με το σκοπό σύνταξής του.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τον γραπτό όσο και τον προφορικό λόγο, εκφράζοντας τις απόψεις του με διαυγή και δομημένο τρόπο.</li> <li>• Διαμορφώνει το εκπεμπόμενο μήνυμα ανάλογα με το κοινό – στόχο.</li> <li>• Ρυθμίζει τον όγκο και την ποσότητα της παρεχόμενης πληροφορίας με βάση τις μεταβλητές της αντιμετωπιζόμενης κατάστασης και το ακροατήριο.</li> <li>• Χρησιμοποιεί ποικιλία καναλιών μετάδοσης (διαζώσης, ηλεκτρονικά, γραπτά, οπτικά).</li> <li>• Διατηρεί ένα ανοικτό και φιλικό πρότυπο επαφής και συνδιαλλαγής.</li> <li>• Χρησιμοποιεί το συναίσθημα και μη λεκτικά ερεθίσματα για να μεγιστοποιήσει την επίδραση της επικοινωνίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλέγει το κατάλληλο κάθε φορά τρόπο και μέσο επικοινωνίας, επιδεικνύοντας αποτελεσματική χρήση αυτού.</li> <li>• Υιοθετεί την οπτική του ακροατηρίου ώστε να προσαρμόσει κατάλληλα την επικοινωνιακή στρατηγική του.</li> <li>• Φροντίζει για την ακρίβεια αλλά και την επίδραση του εκπεμπόμενου μηνύματος, χρησιμοποιώντας λογική και πειθώ.</li> <li>• Παρέχει πληροφόρηση με διαυγή και εύπεπτο τρόπο.</li> <li>• Εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην επικοινωνία, φροντίζοντας να λαμβάνει ανατροφοδότηση αναφορικά με την κατανόηση του εκπεμπόμενου μηνύματος και αναζητώντας συνεχώς πληροφορίες</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χρησιμοποιεί την ενεργητική ακρόαση.</li> </ul>	<p>για να μειώσει την πιθανή ασάφεια.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Προωθεί αποτελεσματικά τις επιδιώξεις του ΣΚ σε ΜΜΕ και ενδιαφερόμενα μέρη.</li> </ul>
<p><b>Ενσυναίσθηση και Συνδέσμευση</b></p> <p>Η δεξιότητα αναγνώρισης των καταστάσεων των ανθρώπων, της κατάλληλης προσαρμογής των συμπεριφορών για επίτευξη εναρμόνισης και της επιδίωξης της συνδέσμευσης στη δράση για τον κοινό σκοπό.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα διαχειρίζεται με βάση τις αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις.</li> <li>Κατανοεί και ταυτοποιεί τα συναισθήματα των άλλων και εναρμονίζεται με αυτά.</li> <li>Αναπτύσσει προσωπική δέσμευση στους στόχους του σωματείου και παρακινεί και τους συναδέλφους του προς αυτούς, θέτοντας το παράδειγμα.</li> <li>Δημιουργεί μία συνεκτική ομάδα με ανοικτότητα επικοινωνίας και προσήλωση στους στόχους.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αναγνωρίζει και κατευθύνει τα συναισθήματα του με θετικό τρόπο, παραμένοντας όμως αληθινός.</li> <li>Αναγνωρίζει έγκαιρα τις δυσμενείς καταστάσεις και βλέπει τις συγκρούσεις ως ευκαιρία.</li> <li>Χρησιμοποιεί τις διαφωνίες ως βάση για τη διαμόρφωση κοινής εικόνας και αντίληψης.</li> <li>Επιδιώκει τη συνεργασία και τον συντονισμό, ώστε να επιτευχθεί κοινά αποδέκτη πορεία δράσης.</li> <li>Αποτελεί σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους, προσφέροντας καθοδήγηση σε θέματα και καταστάσεις.</li> <li>Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων στον αγώνα για διεκδίκηση.</li> </ul>
<p><b>Συνεχή Ανάπτυξη και Δια Βίου</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δεσμεύεται στη συνεχή αξιολόγηση των</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιδεικνύει προθυμία να δοκιμάσει νέες</li> </ul>

<p><b>Μάθηση</b></p> <p>Η δεξιότητα να θέτει προσωπικούς στόχους και να διαμορφώνει ένα σχέδιο προσωπικής βελτίωσης και ανάπτυξης, το οποίο θα ενισχύει διαρκώς την προσωπική αποτελεσματικότητα.</p>	<p>προσωπικών του επιδόσεων, ώστε να προσδιορίσει τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι ανοικτός στην ανατροφοδότηση των άλλων και είναι έτοιμος να μάθει και από τα λάθη και από τις επιτυχίες του.</li> <li>• Αναλαμβάνει προσωπική ευθύνη για τη βελτίωσή του.</li> <li>• Διατηρεί καλή γνώση του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και των πηγών μάθησης και ανάπτυξης.</li> <li>• Αναζητά συνεχώς μαθησιακές ευκαιρίες.</li> <li>• Αποκτά γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση του έργου του.</li> </ul>	<p>τεχνικές και τρόπους εργασίας και να υιοθετήσει νέες αντιλήψεις.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση από τους άλλους.</li> <li>• Είναι γνώστης των δυνατών του σημείων και των σημείων προς βελτίωση και τα λαμβάνει υπόψη στη λειτουργία του.</li> <li>• Ανασκοπεί συνεχώς τις ενέργειές του και εντοπίζει τα αίτια των αποτυχιών και τις πηγές των επιτυχιών.</li> <li>• Διαμοιράζεται πρόθυμα τη γνώση και εμπειρία του με τους άλλους και δημιουργεί μία κουλτούρα μάθησης.</li> <li>• Λειτουργεί δημιουργικά με τη μεταφορά γνώσης από ένα πεδίο σε ένα άλλο.</li> <li>• Αποκτά γνώση που είναι απαραίτητη για την εξέλιξη του ρόλου του.</li> </ul>
<p><b>Προσωπική Παρακίνηση και Ακεραιότητα</b></p> <p>Η ικανότητα διαμόρφωσης και εφαρμογής ενός πλαισίου αξιών και</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι ειλικρινής και ανθεκτικός στην επιδίωξη και υλοποίηση των δράσεων του σωματείου.</li> <li>• Επιδεικνύει παραδειγματική συμπεριφορά αναγνωρίζοντας λάθη και κακές αποφάσεις και</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει το παράδειγμα συνδικαλιστικής δράσης επιδεικνύοντας συνέπεια λόγων και πράξεων.</li> <li>• Καθοδηγεί το ΣΚ με πίστη, ακεραιότητα</li> </ul>

<p>αρχών, οι οποίες εξασφαλίζουν ακεραιότητα και λογοδοσία και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους συναδέλφους.</p>	<p>ενεργώντας με συνέπεια για τη διόρθωσή τους.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτάσσει τη συμπεριφορική ακεραιότητα διατηρώντας παράλληλα ενεργή την ιδεολογία του.</li> <li>• Ενεργεί με πίστη και συνέπεια προς το συμφέρον των συναδέλφων του.</li> <li>• Λειτουργεί στη βάση των αρχών του ΣΚ.</li> </ul>	<p>και αντοχή.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διατηρεί ισορροπία μεταξύ ιδεολογίας και ηθικής ακεραιότητας.</li> <li>• Διαχειρίζεται τις πολιτικές και άλλες πιέσεις πάντα με γνώμονα το συμφέρον του ΣΚ και των εργαζομένων.</li> <li>• Ευθυγραμμίζει τις πράξεις του με τις αρχές του ΣΚ και ενθαρρύνει αντίστοιχες συμπεριφορές.</li> </ul>
<p><b>Διαχείριση Χρόνου</b> Η δεξιότητα της κατάλληλης κατανομής του χρόνου μεταξύ των διαφόρων θεμάτων που χρήζουν αντιμετώπισης, της προτεραιοποίησης των εργασιών και της διατήρησης ισορροπίας μεταξύ εργασίας, συνδικαλιστικής δράσης και προσωπικής ζωής.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προγραμματίζει αποτελεσματικά τις καθημερινές εργασίες προσδιορίζοντας επακριβώς τις χρονικές παραμέτρους αυτών.</li> <li>• Χρησιμοποιεί πληροφορίες και κριτήρια για να λάβει έγκαιρα αποφάσεις.</li> <li>• Χρησιμοποιεί τα εργαλεία διαχείρισης χρόνου για να υλοποιήσει επιτυχώς δραστηριότητες και αποφάσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ των ενεργειών που απαιτεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική και η καθημερινή λειτουργία.</li> <li>• Λαμβάνει και υλοποιεί αποφάσεις προτεραιοποιώντας τις στη βάση της στοχοθέσιας και των αντιμετωπιζόμενων κάθε φορά καταστάσεων.</li> <li>• Αναπτύσσει συνεχώς εναλλακτικές για να αντιμετωπίσει τους περιορισμούς που επιβάλλουν οι χρονικές δεσμεύσεις.</li> </ul>
<p><b>Γνώση Νομικού και Κανονιστικού Πλαισίου</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνωρίζει και ερμηνεύει τις προβλέψεις και διατάξεις του νομικού, θεσμικού και</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσιάζει μία αδιάλειπτη και σύγχρονη γνώση των προβλέψεων των νομικών,</li> </ul>

<p>Η δεξιότητα της κατανόησης και ανάλυσης των προβλέψεων των νομικών, θεσμικών και κανονιστικών κειμένων που διέπουν την εργασία και τη λειτουργία του ΣΚ.</p>	<p>κανονιστικού πλαισίου που διέπει το εργασιακό τους αντικείμενο και τη λειτουργία του ΣΚ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποκωδικοποιεί τα αναφερόμενα στο παραπάνω πλαίσιο και τα συνδέει με την καθημερινότητα των εργαζομένων.</li> <li>• Παρακολουθεί εκ του σύνεγγυς τις αλλαγές στο πλαίσιο αυτό.</li> </ul>	<p>θεσμικών και κανονιστικών κειμένων που διέπουν την εργασία και τη λειτουργία του ΣΚ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστηρίζει αποτελεσματικά τα στελέχη του ΣΚ στην ανάλυση και ερμηνεία των προβλέψεων του ως άνω πλαισίου.</li> <li>• Συμμετέχει δημιουργικά και κριτικά στη διαμόρφωση του ως άνω πλαισίου.</li> <li>• Αναγνωρίζει τις διασυνδέσεις που έχει και τις επιδράσεις που επιφέρει κάθε νέα θεσμική αλλαγή στο ως άνω πλαίσιο και διαμορφώνει κατάλληλες εισηγήσεις – προτάσεις.</li> </ul>
---	---	---

**Πίνακας 3-2: Ανάλυση δεξιοτήτων σε συμπεριφορές**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

BC Public Service (2012) *BC Public Service Competencies*.

BC Public Service Agency (2014) *Core Competencies for Strategic Leaders in the BC Public Service*.

Campion, M.A., Fink, A.A., Rugeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. and Odman, R.B. (2011) 'Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modelling', *Personnel Psychology*, no. 64, pp. 225–262.

Centre for Good Governance (2008) *A Handbook on Citizen's Charter*.

Dulewicz, V. and Higgs, M.J. (2003) *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*, Henley Working Paper Series HWP.

Gruening, G. (2001) 'Origin and theoretical basis of New Public Management', *International Public Management Journal*, vol. 4, pp. 1-25.

Ministry of Public Service, Youth and Gender Affairs (2017) *Competency Framework for the Public Service*, Republic of Kenya.

Nunes, F., Martins, L. and Duarte, H. (2007) *Competency Management in EU Public Administrations*, Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency. EUPAN - Human Resources Working Group.

Observatory of Public Sector Innovation (2017) *Core skills for public sector innovation: a beta model*, OECD.

OECD (2010) *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.

PEI Public Service Commission (2018) *Public Service Leadership Competencies Framework for the PEI Civil Service*.

Public Appointments Service (2017) *Irish Civil Service Competency Models*, Dublin.

Public Sector Performance Commission (2018) *SAES Competency Framework*, .

Public Service Commission (2008) *Queensland Public Service Capability and Leadership Framework*, Brisbane: The State of Queensland.

Public Service Commission (2013) *APS Competency Model*, Government of Alberta.

Public Service Commission (2018) *Leadership competencies for Queensland.*

Royal Civil Service Commission (2019) *A Guidebook on Competency-based Framework for civil servants.*

Shanghi, S. (2007) *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks, California 91320.

Sienkiewicz, Ł. (ed.) (2014) *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*, Warsaw, Poland: Educational Research Institute.

US Office of Personnel Management (2012) *Guide to Senior Executive Service Qualifications.*

US Office of Personnel Management (2012a) *Executive Development Best Practice Guide.*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α –ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

---



## ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

### Σκοπός

Με τη συγκεκριμένο δελτίο θα επιθυμούσα να λάβω τη συγκατάθεση για τη συμμετοχή σας στην έρευνα με τίτλο «Ανάπτυξη μοντέλου δεξιοτήτων για τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος του 21ου αιώνα» που διεξάγεται για τις ανάγκες του Κοινωνικού Πολύκεντρου, δεδομένου ότι μπορείτε να συνεισφέρετε σημαντικά στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής τόσο με την εμπειρία σας όσο και με τις γνώσεις σας.

### Μέθοδος Συμμετοχής

Αν αποφασίσετε να παρέχετε τη συγκατάθεσή σας, η συμμετοχή σας στην έρευνα θα λάβει χώρα μέσω προσωπικής συνέντευξης, ημιδομημένης μορφής, η συνολική διάρκεια της οποίας δεν αναμένεται να υπερβεί τα εξήντα λεπτά περίπου, συμπεριλαμβανόμενων και των όποιων επιπλέον διευκρινιστικών ερωτήσεων-απαντήσεων.

### Βασικά Χαρακτηριστικά της Διεργασίας Συνέντευξης

- Ο/Η συμμετέχοντας/τέχουσα συμμετέχει εθελοντικά και μπορεί να αποχωρήσει οποιαδήποτε στιγμή κρίνει ο/η ίδιος/ίδια και για οποιοδήποτε λόγο, χωρίς να είναι υποχρεωμένος/νη να δικαιολογήσει την αποχώρησή του/της αυτή
- Ο/Η συμμετέχοντας/τέχουσα μπορεί να κάνει οποιαδήποτε ερώτηση τόσο πριν όσο και μετά τη διεργασία της συνέντευξης
- Οι πληροφορίες και τα δεδομένα, που θα παρασχεθούν, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και η διαχείριση τους θα γίνει σύμφωνα με τους κανόνες της τέχνης και της επιστήμης
- Ιδιαίτερη πρόνοια θα ληφθεί για τη διαχείριση των προσωπικών δεδομένων (Ν.2472/1997) των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών
- Η προστασία της αναγνωσιμότητας των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών θα λάβει χώρα μέσω της ανάθεσης τόσο σε αυτούς/αυτές όσο και τους οργανισμούς τους ενός κεφαλαίου γράμματος του ελληνικού αλφάβητου. Κατά συνέπεια κάθε αναφορά σε αυτούς/αυτές στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας θα πραγματοποιείται με χρήση της συγκεκριμένης κωδικοποίησης
- Οι συνεντεύξεις θα καταγραφούν ψηφιακά ή/και αναλογικά, αναλόγως της επιλογής του / της συμμετέχοντα/ ουσας, με σκοπό να τεκμηριωθεί η διεργασία και να υποστηριχθεί η διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης

## Δήλωση Συγκατάθεσης

Δίνοντας τη συγκατάθεσή σας, συμφωνείτε ότι :

- Έχετε λάβει γνώση των πληροφοριών και δηλώσεων που αναφέρονται στο Ενημερωτικό Δελτίο Συμμετοχής
- Συμμετέχετε εθελοντικά στην παρούσα έρευνα και πιο συγκεκριμένα στη διεργασία συνέντευξης
- Οι απαντήσεις και τυχόν άλλες πληροφορίες, που θα δώσετε, μπορούν να τύχουν της επεξεργασίας και ανάλυσης, που απαιτούνται από την ερευνητική προσέγγιση και μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα έρευνα, και να χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και μόνο
- Η συνέντευξη θα καταγραφεί ψηφιακά ή/και αναλογικά, αναλόγως της επιλογής του / της συμμετέχοντα/ ουσας, με σκοπό να τεκμηριωθεί η διεργασία και να υποστηριχτεί η διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης.

**Ονοματεπώνυμο**

**Συμμετέχοντα/χουσας**

**Υπογραφή Συμμετέχοντα/χουσας**

**Ημερομηνία Υπογραφής**

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνοματεπώνυμο :

Προϋπηρεσία (επαγγελματική) : έτη.

Έτη ενεργού συνδικαλισμού: έτη.

Συμμετοχή στα όργανα συνδικαλιστικών ενώσεων Α  Β  Γ  βαθμίδας

Εκπαίδευση :

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποια θεωρείτε ότι είναι η σημαντικότερη εμπειρία σας, στο πλαίσιο της συμμετοχής σας στα όργανα του συνδικαλιστικού κινήματος και γιατί;
2. Τι σημαίνει για εσάς συνδικαλιστικό κίνημα;
3. Ποια ήταν η δυσκολότερη κατάσταση που αντιμετωπίσατε ως στέλεχος του συνδικαλιστικού κινήματος; Πως την χειριστήκατε;
4. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει το συνδικαλιστικό κίνημα στο μέλλον; Είναι ίδιες με αυτές που αντιμετωπίζει σήμερα ή αντιμετώπισε στο παρελθόν και αν όχι γιατί;
5. Ποιες είναι οι απαιτήσεις από τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος σήμερα και στο μέλλον; Διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο και πεδίο δραστηριότητας της συνδικαλιστικής οργάνωσης στην οποία δραστηριοποιούνται;
6. Ποιος είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν σήμερα τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος; Αναμένετε να αλλάξει αυτός στο μέλλον και αν ναι πώς;
7. Πως θα περιγράφατε το ιδανικό στέλεχος του συνδικαλιστικού κινήματος; Διαφοροποιείται αυτή εικόνα ανάλογα με το επίπεδο και πεδίο δραστηριότητας της συνδικαλιστικής οργάνωσης;
8. Περιγράψτε την πιο αρνητική εμπειρία που είχατε ως στέλεχος του συνδικαλιστικού κινήματος. Γιατί ήταν αυτή αρνητική για εσάς;
9. Αν μπορούσατε να μάθετε κάτι άμεσα, να αποκτήσετε μία γνώση ή δεξιότητα, που θα σας βοηθούσε ως στέλεχος του συνδικαλιστικού κινήματος ποια θα ήταν αυτή;



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ/ΧΟΥΣΩΝ**

---

## ΑΤΟΜΟ Α

- Αν εσύ τους παρουσιάσεις ένα σοβαρό προφίλ και όχι έναν συνδικαλιστή του παρελθόντος τότε αυτοί θα κάτσουν να σε ακούσουν.
- Πρώτα πρέπει να αποδείξω ότι είμαι ένας καλός εργαζόμενος για να μπορεί ο άλλος να με βλέπει σοβαρά και από εκεί και πέρα να κάθεται να με ακούσει μη λέγοντας του πράγματα που δεν στέκουν
- Το συνδικαλιστικό κίνημα έχει τα προβλήματα που έχει , ο κόσμος πλέον το έχει απαξιώσει και δεν το ακολουθεί αλλά και ούτε οι συνομιλητές οι μεγαλύτεροι θα σε αντιμετωπίσουν σοβαρά. Όταν καλούνται οι υπουργοί να πάρουν σημαντικές αποφάσεις δεν καλούν ως συνομιλητές τους συνδικαλιστές.
- Όταν διαχέεται μία πληροφορία ο καθένας βάζει την πινελιά του και στον τελικό αποδέκτη μπορεί να φτάσει τελείως διαφορετική από αυτή που είναι
- Ένας παλιάς κοπής συνδικαλιστής μου είχε πει «να ξέρεις ένα πράγμα δεν μπορείς να είσαι καλός εργαζόμενος και καλός συνδικαλιστής

## ΑΤΟΜΟ Β

- Συνδικαλιστικό κίνημα σημαίνει διεκδίκηση
- Αλλάζει τελείως η ατζέντα, εκσυγχρονίζεται το δημόσιο και πρέπει να διεκδικήσουμε ποιοτική αναβάθμιση των στελεχών
- Θεωρώ ότι (ο συνδικαλιστής) θα πρέπει να γίνει αρωγός της προσπάθειας για εκσυγχρονισμό του δημοσίου. Να μην λέμε το εύκολο όχι , η διεκδίκηση να στοχεύει στη καλύτερευση του δημοσίου και τον εκσυγχρονισμό.
- Για να σε σέβονται αυτοί που συναλλάσσεσαι και διεκδικείς θα πρέπει να σου αναγνωρίζουν την ικανότητα.
- (Το ιδανικό στέλεχος) θα πρέπει να μη αποκοπεί από τον εργασιακό χώρο παίρνοντας πολυήμερες άδειες, να έχει συγκαταβατικότητα και να είναι υπέρ της συνεννόησης.

## ΑΤΟΜΟ Γ

- Πάντα όμως θα πρέπει να έχεις μάτια και αυτιά ανοικτά και να ακούς προσεκτικά τους συναδέλφους σου και σαν συναδέλφους να τους αντιμετωπίζεις.
- Υπάρχουν πολλές παθογένειες στο ρόλο του συνδικαλιστικού κινήματος. Εκμεταλλεύονται το συνδικαλιστικό κίνημα για προσωπικά οφέλη, πουλάνε εκδουλεύσεις , προβάλλουν ανεδαφικά αιτήματα και άλλες παθογένειες.

- Να αντιλαμβάνεται πράγματα πίσω από υποσχέσεις και λόγια και πράξεις.

#### **ΑΤΟΜΟ Δ**

- Η ύπαρξη του συνδικαλιστικού κινήματος έχει σημασία για τον εργαζόμενο καθώς αποτελεί το μέσο ώστε να γίνονται όσο το δυνατόν καλύτερες οι συνθήκες εργασίας του με αποτέλεσμα την καλύτερη ποιότητα ζωής του.
- Σε ότι αφορά την ομοιότητα τους με τα σημερινά ή τα προηγούμενα χρόνια , μπορεί επιφανειακά να έχουν ομοιότητες αλλά έχουν μια σημαντική διαφορά , θα είναι περισσότερο βίαιες και η προσαρμογή στα νέα δεδομένα θα είναι πιο απότομη.
- Έτσι και στο χώρο του συνδικαλισμού υπάρχουν στελέχη που υπερασπίζουν τα συμφέροντα των εργαζομένων , αφουγκράζονται τα προβλήματα του χώρου εργασίας τους , σκάφτονται με ψυχραιμία δίνοντας λύσεις σε φλέγοντα ζητήματα που προκύπτουν ξαφνικά και τέλος οραματίζονται , σχεδιάζουν και καταθέτουν ρεαλιστικές προτάσεις χωρίς να υπολογίζουν το προσωπικό κόστος αυτών.
- Θα πρέπει να ακολουθήσουν τις εξελίξεις για να μπορέσουν να μείνουν εντός του πλαισίου ανταλλαγής απόψεων με τους εργοδότες και τις κυβερνήσεις που θα θέλουν να φέρουν κάτι νέο.
- Εγώ προσωπικά πιστεύω ότι οι ζυμώσεις , οι διαφορετικές απόψεις, είναι το οξυγόνο του κινήματος , όταν όμως λαμβάνουν χώρα εντός των οργάνων χωρίς περιττές εντάσεις και τραμπουκισμούς .

#### **ΑΤΟΜΟ Ε**

- Διεκδίκηση. Αυτή είναι η προμετωπίδα του συνδικαλιστικού κινήματος, ώστε να επιτευχθεί καλύτερη εργασιακή κατάσταση για τους εργαζόμενους.
- Έχουμε μπει σε ένα μοτίβο πολύ πιο σκληρών εργασιακών θεμάτων. Πιστεύω ότι θα χαθούν πολλοί από το συνδικαλιστικό όργανο αν δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις ταχύτητες που θα αναπτυχθούν.
- Πρέπει το συνδικαλιστικό κίνημα να συσπειρωθεί πιο πολύ, διότι τώρα δεν υπάρχει ειλικρίνεια, τα συνδικαλιστικά στελέχη δεν έχουν γνώση και να κοπούν οι κομματικοί δεσμοί. Το 80 % των εργαζομένων δεν συμμετέχουν στα κοινά.
- Δεν υπάρχει σωστός συνδικαλισμός και έχει δημιουργηθεί μία αρένα με το πώς θα εκπροσωπήσει κάποιος με προσωπικά οφέλη.

- Πρέπει να φτιάξουμε το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και νομικά, να μπου κόκκινές γραμμές. Να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι σε κάθε επίπεδο.
- Σκληρή συνδικαλιστική δράση και εκπροσώπηση γιατί σήμερα δεν υπάρχει κάλυψη του εργαζομένου από το συνδικαλιστικό κίνημα. Αυτό έχει ως αντίκτυπο να μην ασχολούνται οι εργαζόμενοι και πλέον να μη θέλουν να εμπλακούν και το καταλαβαίνεις αυτό από τη συμμετοχή τόσο στις πορείες όσο και στις εκλογές.

### **ΑΤΟΜΟ ΣΤ**

- Ο συνδικαλισμός είναι πολύ βασικό εργαλείο για εμένα ζωτικής σημασίας
- Τα κινήματα τα συνδικαλιστικά φτιάχτηκαν για να μπορέσει να υπάρξει μία εξισορρόπηση δυνάμεων
- Γνώση – Όραμα – Λογική θα πρέπει να υπάρχει αυτό το τρίγωνο , αν δεν έχει αυτά τα χαρακτηριστικά τότε δεν είναι συνδικαλιστής μοιάζει με συνδικαλιστής
- ...γίνεται μία ψυχολογική έξη στον εργαζόμενο συνδικαλιστή και το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να είναι εκεί και να κάνει τον παράγοντα και όχι για να συνδιαμορφώσει και να συμμετέχει στην καθημερινότητα του εμείς
- Πρώτα επιχειρήματα ... διαφωνούμε και προτείνουμε , μιλάμε για εφαρμοσμένο συνδικαλισμό

### **ΑΤΟΜΟ Ζ**

- Οι προκλήσεις πλέον θα είναι ακραίες, καθώς αγωνιζόμαστε για να διεκδικήσουμε και να κρατήσουμε τα κεκτημένα, τα οποία δεν θεωρούνται Δεδομένα. Δεν είναι ίδιες διότι παλιά ζηταγες 2 και έπαιρνες 5 και τώρα διεκδικείς 10 και παίρνεις 1.
- Ο συνδικαλιστής ανεξαρτήτου του επιπέδου της συνδικαλιστικής οργάνωσής πράττει ή διεκδικεί το ίδιο δυναμικά με όλα τα (όπλα) που διαθέτει μέχρι να φέρει το επιθυμητό ή το καλύτερο αποτέλεσμα την δεδομένη στιγμή.
- Πρέπει να αλλάξει, να απαγκιστρωθούμε από αυτή τη μορφή συνδικαλισμού ( ανάλογα με το ποιος είναι κυβέρνηση να βάζουμε μαξιλαράκι ή τρικλοποδιά) και να επικεντρωθούμε στις διεκδικήσεις των αιτημάτων των Συνάδελφών μας, γιατί πλέον δεν θα έχουμε λόγω ύπαρξης.
- Να ακούει, να αφουγκράζεται, να προλαμβάνει τις εξελίξεις να είναι διαλλακτικός αλλά και απόλυτος όταν γίνεται κατάχρηση εξουσίας και να την κόβει με όλα τα θεμιτά μέσα που του παρέχει ο Νόμος.

- Θεωρώ ότι η ευελιξία και η αποφυγή ενός ατέρμονου Διαλόγου που δεν οδηγεί πουθενά είναι η καλύτερη Δεξιότητα και για γνώση: Συνδικαλιστής και γνώστης Νομικής ή και πτυχίο αυτής ο καλύτερος ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ.

## ΑΤΟΜΟ Η

- Το συνδικαλιστικό κίνημα θεωρώ ξεκάθαρα ότι έχει έναν συγκεκριμένο και απερίσπαστο σκοπό, την προστασία και την προώθηση των εργασιακών και οικονομικών συμφερόντων των εργαζομένων
- Αυτό αν δεν αλλάξει, αν γίνει για παράδειγμα πιο παραγωγικό και αποφασιστικό το συνδικαλιστικό κίνημα χωρίς κομματικές παρωπίδες, χωρίς κομματικές εξαρτήσεις και ταμπέλες, με ανανέωση των στελεχών με νέα άφθαρτα πρόσωπα που έχουν αποδοχή στην κοινωνία, τότε θεωρώ ότι μπορεί να γίνει παραγωγικότερο και αποτελεσματικότερο μιας και τα νέα δεδομένα(βλέπε συνδικαλιστικός νόμος 1264/82, ασφαλιστικό, πορείες) προϋποθέτουν μεγάλες ανατροπές στα εργασιακά δεδομένα.
- Η χειρότερη εμπειρία που είχα και συνεχίζω να έχω, είναι η διαπλοκή και η <<συνεργασία>> των στελεχών του συνδικαλιστικού κινήματος σε όλα τα επίπεδα, με τα ανώτερα υπηρεσιακά στελέχη και την εξουσία γενικότερα, για όφελος και συμφέρον μόνο των ιδίων, παραβλέποντας τον σκοπό για τον οποίο εκλέχθηκαν και υπηρετούν, γνωρίζοντας δε ότι κατά αυτό τον τρόπο <<βοηθούν>> τον συνδικαλισμό να κατέβει ακόμη χαμηλότερα στην αποδοχή των εργαζομένων. Οι λόγοι που είναι αρνητική είναι προφανέστατοι.
- Επίσης χρήσιμο θα ήταν το ανώτατο όργανο του συνδικαλισμού η ΑΔΕΔΥ να διοργανώνει τηλεδιασκέψεις ή ακόμη και συγκεντρώσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα(αν το επιτρέπουν τα νέα δεδομένα) με διάφορα στελέχη του συνδικαλισμού από διάφορους χώρους εργασίας για την ανταλλαγή απόψεων και άντληση εμπειριών σε διάφορα επίπεδα δίνοντας έτσι την δυνατότητα να αποκτούν εμπειρίες οι νεότεροι και όχι μόνο, και παράλληλα να προσφέρει μία αμεσότητα και να αναπτύξει μία καλύτερη και ομαλότερη σχέση με όλους όσους ασχολούνται με τα κοινά. Επίσης χρήσιμο θα ήταν να υπάρχει κάθε έτος μία συμπλήρωση ερωτηματολογίου ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ με ερωτήσεις γενικότερου περιεχομένου(εργασιακά, ασφαλιστικά, δεξιότητες, ικανότητες) από ΟΛΑ τα στελέχη του συνδικαλιστικού κινήματος το οποίο μπορεί να αναλάβει η ΑΔΕΔΥ, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει κάποια στιγμή μια αποτίμηση με ουσία όλων των στελεχών του συνδικαλιστικού κινήματος.



## ΑΤΟΜΟ Θ

- Έξω από πολιτικές παρατάξεις και μακριά από πολιτικές πεποιθήσεις κοιτάζοντας μόνο για το καλό των πολλών και όχι των λίγων ή των αρεστών.

## ΑΤΟΜΟ Ι

- Η εμπιστοσύνη στους συνδικαλιστές είναι μηδαμινή και η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάδειξη εκπροσώπων τους είναι υποτονική.
- Σήμερα τα στελέχη, στην συντριπτική τους πλειοψηφία χαρακτηρίζονται από έλλειψη αγωνιστικής διάθεσης, άκρατο κομματισμό, συμπεριφορά αυλοκόλακα προς την εργοδοσία, δημαγωγία και αναξιοπιστία στον λόγο τους.

## ΑΤΟΜΟ ΙΑ

- Αν δεν αλλάξει κάτι δραστικά, στο μέλλον το συνδικαλιστικό κίνημα θα εξαϋλωθεί.

## ΑΤΟΜΟ ΙΒ

- Δεν είμαι από αυτούς που πιστεύουν ότι η στείρα άρνηση βοηθά το ΣΚ.
- Συνδικαλιστικό κίνημα για εμένα είναι ένας από τους πυλώνες της δημοκρατίας.
- Η μόνη φιλοδοξία που πρέπει να έχει το συνδικαλιστικό κίνημα είναι να διεκδικήσει τα δίκαια των εργαζομένων.
- Η ενότητα σαν λέξη μπορεί να ακούγεται εύκολα αλλά για να γίνει πράξη θέλει βήματα πίσω και βήματα εμπρός.
- Άμα δεν συνθέσεις δεν έχεις ισχυρή πρόταση, ισχυρή διεκδίκηση, ισχυρή θέση... Συστατικό της δημοκρατίας είναι η σύνθεση.
- Αν θέλεις να συμμετάσχεις στα κοινά και να προσφέρεις δεν μπορείς να βάλεις περιορισμούς στον χρόνο σου.
- Το συνδικαλιστικό κίνημα παρεμβαίνει άλλα δεν κυβερνά.
- Έχεις να κάνεις και με διεκδικήσεις για το αύριο αλλά έχεις να κάνεις με απώλειες που έχεις.
- Όλα είναι μία αλυσίδα και όσο πιο ψηλά είσαι οι απαιτήσεις του κόσμου είναι και μεγαλύτερες.
- Είναι κομμάτι της πολιτικής ο συνδικαλισμός.
- Έχει πάρει απόφαση να συμμετέχει στα κοινά όχι για να κερδίσει ο ίδιος αλλά για να προσφέρει.

- Εντάσσεται σε αυτό που λέω να είσαι ένα βήμα μπροστά και να προβλέπεις τις εξελίξεις.

### **ΑΤΟΜΟ ΙΓ**

- Θεωρώ πως η σημαντικότερη εμπειρία μου στο συνδικαλιστικό κίνημα ήταν η συμμετοχή μου και στις γενικές συνελεύσεις της ΔΟΕ ως εκλεγμένη αντιπρόσωπος και στην τελευταία γενική συνέλευση της ΑΔΕΔΥ ως εκλεγμένη αντιπρόσωπος καθώς εκεί λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον του κλάδου και του δημοσίου τομέα αντίστοιχα.
- Συνδικαλιστικό κίνημα για μένα σημαίνει συμμετοχή , ενεργός δράση, προσπάθεια για λήψη συλλογικών αποφάσεων για τα σοβαρά ζητήματα, συμμετοχή σε απεργίες και συγκεντρώσεις διαμαρτυρίας
- Το συνδικαλιστικό κίνημα εδώ και αρκετά χρόνια αντιμετωπίζει το πρόβλημα της μη συμμετοχής μεγάλης μερίδας εργαζομένων στις συλλογικές διαδικασίες(π.χ. γενικές συνελεύσεις) και στις απεργιακές κινητοποιήσεις
- ...προσπαθούν να αφυδατώσουν εντελώς το συνδικαλιστικό κίνημα βάζοντας τα εκλογές για τα υπηρεσιακά συμβούλια με ηλεκτρονική ψηφοφορία και μάλιστα Σάββατο!!!
- Τέλος, θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και την τηλεεργασία!!!

### **ΑΤΟΜΟ ΙΔ**

- Σήμερα που κλονίζονται τα πάντα στο χώρο της εργασίας , είναι ανάγκη περισσότερο από ποτέ άλλοτε η ύπαρξη ενός ισχυρού συνδικαλιστικού κινήματος, που όμως θα είναι απαλλαγμένο από τις κακοδαιμονίες του παρελθόντος και να μπορεί να συμμετέχει ως αξιόπιστος συνομιλητής στις εθνικές και τις ευρωπαϊκές διαδικασίες του κοινωνικού διαλόγου
- Ιδανικό στέλεχος συνδικαλιστικού κινήματος είναι ο γνώστης όλων των θεμάτων ανάλογα με το επίπεδο και το πεδίο δράσης του. Και το στέλεχος το οποίο βρίσκεται παρόν σε όλους τους χώρους δουλειάς για την ενημέρωση των εργαζομένων.

### **ΑΤΟΜΟ ΙΕ**

- Το ιδανικό στέλεχος του συνδικαλιστικού κινήματος είναι ότι πρέπει να είναι ενήμερος για όλα τα θέματα και να μπορεί αυτά να τα μεταδίδει στους συναδέλφους και να μπορεί να τα θέτει σε διάφορα ΜΜΕ και συναντήσεις.

## ΑΤΟΜΟ ΙΣΤ

- Ειδικότερα, σε μια χρονική περίοδο επιθετικής ανάκαμψης της ιδεολογίας περί κυριαρχίας της αγοράς και του περιορισμού των κοινωνικών συμμαχιών, είναι αναγκαία η αναβίωση της αναγνώρισης και νομιμοποίηση των συνδικάτων ως φορέων εμβάθυνσης της δημοκρατίας.
- Σήμερα, σε ένα κοινωνικό πλαίσιο όπου η εξατομίκευση και ο ανταγωνισμός αποτελούν τις δεσπόζουσες τάσεις, είναι προφανής η απαξίωση της συμβολικής έλξης του συνδικαλιστικού ακτιβισμού.
- Η άσκηση του συνδικαλισμού σε συνθήκες χαμηλού κοινωνικού ενδιαφέροντος γενικότερα για συμμετοχή στα κοινά, συνεπώς και σε συνδικαλιστικές δραστηριότητες, αποτελεί σημαντικότατο πρόβλημα, για το οποίο τα συνδικάτα οφείλουν να αναζητήσουν αποτελεσματικές λύσεις συνολικότερα.
- Ο συνδικαλισμός είναι όντως μια πραγματική απασχόληση που προϋποθέτει ικανότητες, κατάρτιση και εμπειρία, χωρίς όμως να είναι απαραίτητο να αναγορεύεται και σε «επάγγελμα».
- Ο δημοκρατικός διάλογος, η πρακτική αναγνώριση του ρόλου των μελών και η αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, τόσο στο εσωτερικό της οργάνωσης όσο και στην εν γένει συνδικαλιστική αντιπροσώπευση, μπορούν να αποτελέσουν βασικά συστατικά στοιχεία της συνδικαλιστικής ανανέωσης.
- Μέσα στο εξαιρετικά δύσκολο σημερινό περιβάλλον, το συνδικαλιστικό κίνημα έχει να υπηρετήσει ένα διπλό στόχο. Από τη μια καλείται να χαράξει νέες πολιτικές και από την άλλη να αλλάξει το κλίμα πολιτικής απάθειας, αναζητώντας λύσεις για ενίσχυση της συνδικαλιστικής πυκνότητας.
- Κοινό τόπο αποτελεί η μετάβαση από την εμπειρική άσκηση του συνδικαλισμού σε μια νέα κατάσταση, που προϋποθέτει μεθοδικότητα, συγκρότηση προσωπικότητας, υψηλή επιμόρφωση και επιστημονική τεκμηρίωση.

## ΑΤΟΜΟ ΙΖ

- Οι προκλήσεις γίνονται ολοένα και δυσκολότερες και πιο σύνθετες. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι εργασιακές σχέσεις γνωρίζουν μία πρωτόγνωρη αλλαγή (προς το δυσμενέστερο). Το συνδικαλιστικό κίνημα θα πρέπει να ρίξει το βάρος της προσπάθειας στη διατήρηση των κεκτημένων, στον κοινωνικό χαρακτήρα της ασφάλισης.

## ΑΤΟΜΟ ΙΗ

- Οι προκλήσεις γίνονται ολοένα και δυσκολότερες και πιο σύνθετες. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης οι εργασιακές σχέσεις γνωρίζουν μία πρωτόγνωρη αλλαγή (προς το δυσμενέστερο). Το συνδικαλιστικό κίνημα θα πρέπει να ρίξει το βάρος της προσπάθειας στη διατήρηση των κεκτημένων, στον κοινωνικό χαρακτήρα της ασφάλισης.