



Ενότητα Υ1. «Αγορά Εργασίας και Οριζόντιες, Οργανωτικές, Επιχειρηματικές και Διοικητικές Ικανότητες»

Υποενότητα 3: Οριζόντιες, Οργανωτικές, Επιχειρηματικές και Διοικητικές Ικανότητες για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και απασχολησιμότητας

Εισηγητής: *Νίκος Παπαδάκης*

Καθηγητής και Διευθυντής του Κέντρου Πολιτικής Έρευνας και Τεκμηρίωσης (ΚΕΠΙΕΤ)

Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Κρήτης

Μέλος του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου του ΕΚΔΔΑ

Distinguished Visiting Professor at the AGEP of the Zhengzhou University (ZZU), China

Ημέρα Διδασκαλίας: 2/10/2021

Ρέθυμνο, Οκτώβρης 2021

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

1^η Θεματική Ενότητα: Κύκλος Ποιότητας και Αρχές Αριστείας

2^η Θεματική Ενότητα: Δεξιότητες & Επιμόρφωση

3^η Θεματική Ενότητα: Οριζόντιες Δεξιότητες: Διοικητικές, Οργανωτικές και Επιχειρηματικές Ικανότητες

4^η Θεματική Ενότητα: Δεξιότητες και Επαγγέλματα του Μέλλοντος

Εισαγωγικά: Δεξιότητες/Ικανότητες του Μέλλοντος (Futured Skills)

Με τον όρο «δεξιότητες του μέλλοντος» νοείται «η ικανότητα επιτυχημένης δράσης σε ένα σύνθετο πρόβλημα σε ένα μελλοντικό άγνωστο πλαίσιο δράσης» Ehlers & Kellermann, 2019: 3. Ουσιαστικά ο όρος αναφέρεται στη διάθεση (ικανότητα) των ατόμων να ενεργούν με ένα αυτό-οργανωμένο τρόπο, ο οποίος εξωτερικά (στο γύρω περιβάλλον) γίνεται αντιληπτός ως επίδοση (Ehlers & Kellermann, 2019: 3).

Με βάση τα ευρήματα της διεθνούς έρευνας Delphi για τις δεξιότητες/ικανότητες του μέλλοντος, προέκυψε ότι οι δεξιότητες του μέλλοντος στο σύνολό τους 16 δύναται να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις αλληλοσυσχετιζόμενες διαστάσεις:

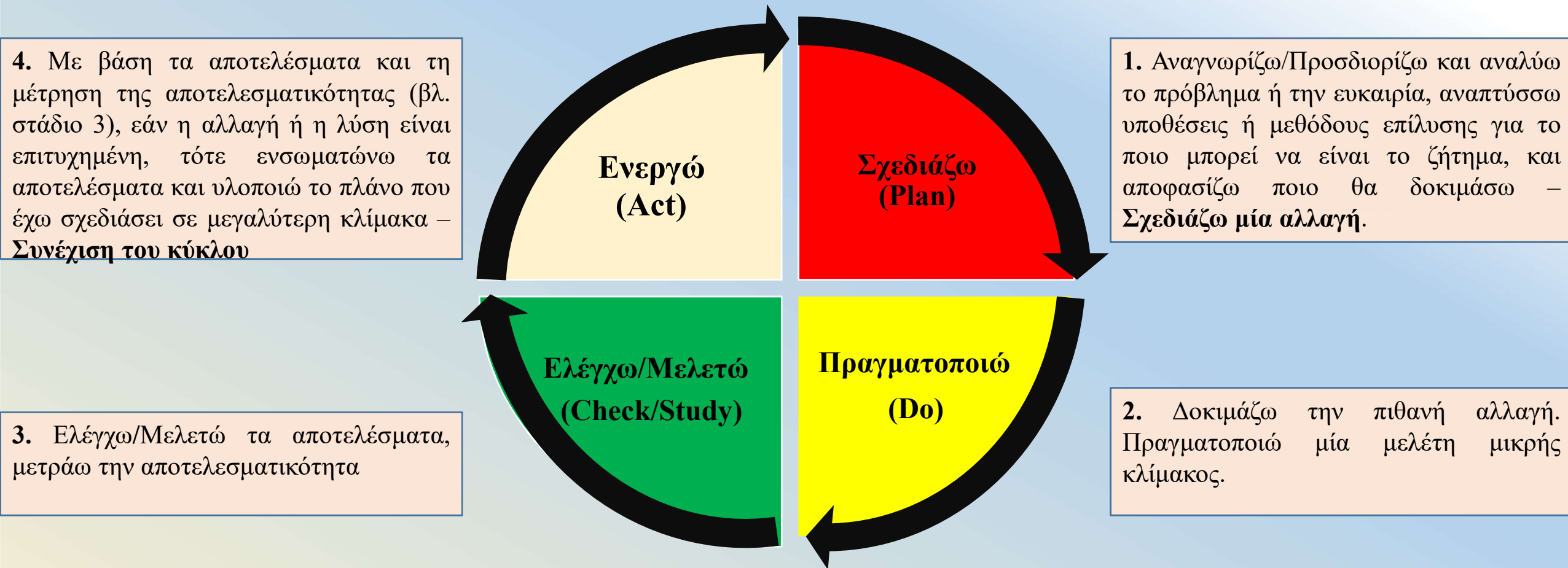
Α. Στην υποκειμενική διάσταση των δεξιοτήτων του μέλλοντος (subjective dimension of future skills profiles) που περιλαμβάνει 7 δεξιότητες/ικανότητες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου (subject and individual development related skills): 1. αυτονομία, 2. αυτό-πρωτοβουλία, 3. αυτό-διαχείριση, 4. ανάγκη/κίνητρο για επίτευξη, 5. προσωπική ευστροφία (personal agility), 6. αυτόνομη μαθησιακή ικανότητα, 7. αυτό-αποτελεσματικότητα.

Β. Στην διάσταση του σκοπού (object dimension), η οποία περιλαμβάνει εργαλειακές δεξιότητες (instrumental skills) που σχετίζονται με την ικανότητα των ατόμων να ενεργούν αυτό-οργανωμένα σε σχέση με ένα σκοπό, καθήκοντα κ.λπ.: (object-related skills (instrumental skills): 8. ευστροφία (agility), 9. δημιουργικότητα, 10. ανοχή για ασάφεια (tolerance for ambiguity), 11. ψηφιακός γραμματισμός, 12. ανακλαστική ικανότητα (ability to reflect).

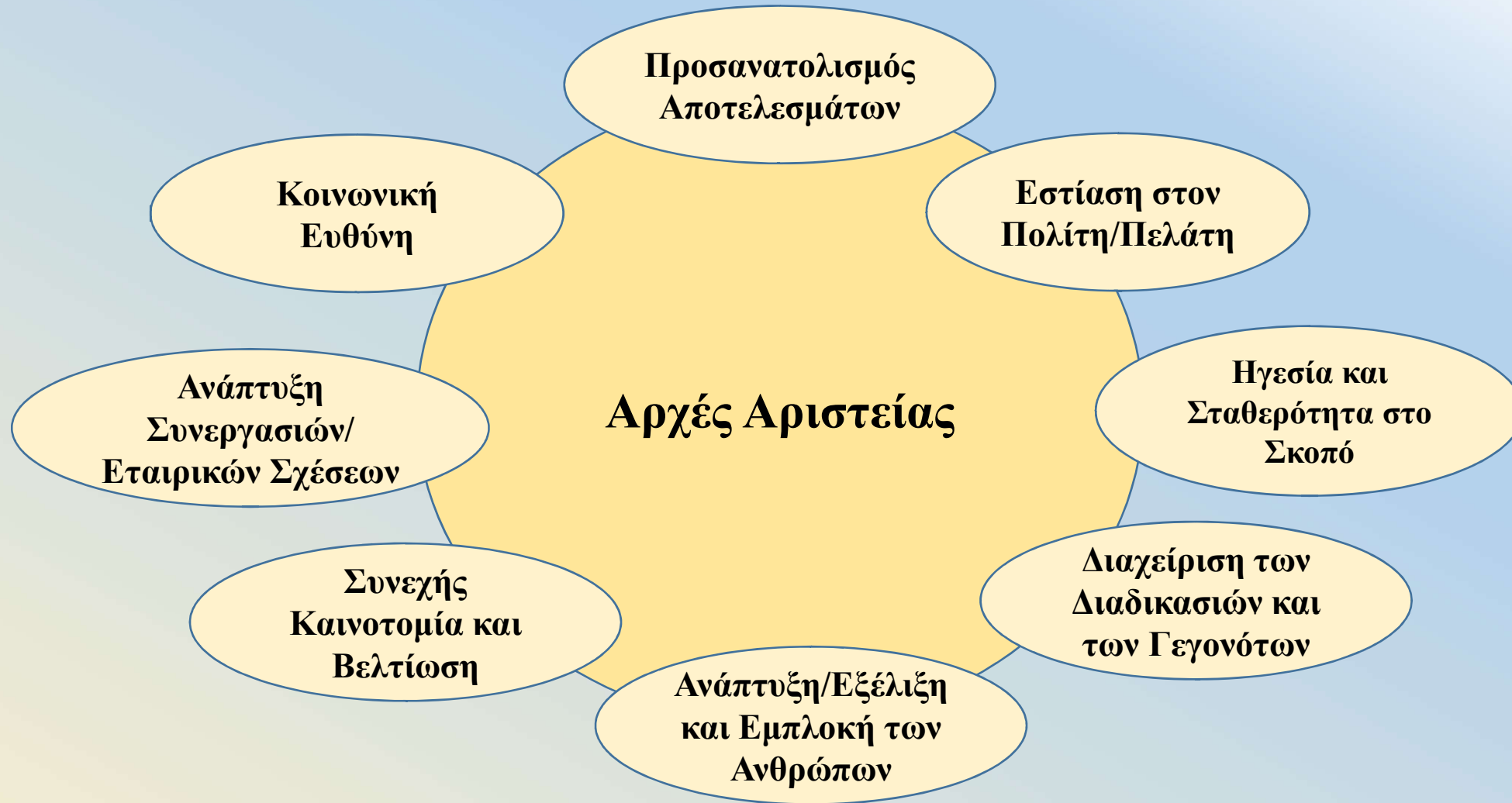
Γ. Στη διάσταση που αφορά στη ικανότητα των ατόμων να ενεργούν αυτό-οργανωμένα σε σχέση με το κοινωνικό του περιβάλλον (κοινωνική διάσταση), την κοινωνία και το οργανωτικό περιβάλλον (social world/organization-related skills): 13. νοητική ικανότητα-ικανότητα απόδοσης νοήματος (sense-making), 14. δεξιότητες συνεργασίας, 15. νοοτροπία/στάση για το μέλλον (future mindset), 16. ικανότητα επικοινωνίας» (Ehlers & Kellermann, 2019: 3).

1^η Θεματική Ενότητα: Κύκλος Ποιότητας & Αρχές Αριστείας

Γράφημα 1: Ο κύκλος Ποιότητας του W. Edwards Deming (Plan-Do-Check-Act cycle)



Γράφημα 2: Αρχές Αριστείας



Βιβλιογραφία

- American Society for Quality (2017). “Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle”. Available at: <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>.
- European Commission (2001). *European Governance – A White Paper*. COM(2001) 428 final, 2001/C 287/01). Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0428:FIN:EN:PDF>.
- European Commission/ESF/DGESAI (2014). *Promoting good governance*. European Social Fund thematic paper. Unit E1, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Mind Tools (2017). “Plan-Do-Check-Act (PDCA). Continually Improving, in a Methodical Way”. Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (accessed 02/04/2017).
- Φουντουλάκη, Κ. (2013). «Σημειώσεις για το μάθημα “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”». Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Πειραιά. Διαθέσιμο στο: <http://eclass.teipat.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/%CE%92%CE%BF%CE%B7%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%94%CE%9F%CE%A0%20.pdf>.
- Φραγκούλης, Γ., Παπαδάκης, Ν., Πανδής, Π. (2012). Ανάλυση του Πολιτικού και Επιχειρησιακού Πλαισίου Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Επιμόρφωσης Στελεχών και Μελών Κοινωνικών Φορέων στην Ε.Ε.. Στο Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ, Πρόγραμμα «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών». Συνοδευτικό Εκπαιδευτικό Υλικό. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://resources.kpolykentro.gr/images/text/6-ekpaideusi-ekpaideuton-dioikitiki.pdf>.

2^η Θεματική Ενότητα:
Δεξιότητες και Επιμόρφωση

2.1. Ο ρόλος της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη

Ήδη από το Μάρτιο του 2002, οι Ευρωπαίοι κοινωνικοί εταίροι υιοθέτησαν ένα πλαίσιο δράσεων για τη δια βίου ανάπτυξη των ικανοτήτων και των προσόντων, με στόχο να συνεισφέρουν στην εφαρμογή της τότε Στρατηγικής της Λισσαβόνας. Εντόπισαν τέσσερις τομείς για πρωταρχικές δράσεις. Οι προτεραιότητες σύμφωνα με την ETUC ήταν (Φραγκούλης, Παπαδάκης, Πανδής, 2012a: 64-65):

- ο εντοπισμός των ικανοτήτων και η πρόβλεψη για τις ανάγκες σε προσόντα,
- η αναγνώριση και η επικύρωση των ικανοτήτων και των προσόντων,
- η πληροφόρηση, η καθοδήγηση και η παροχή υποστήριξης καθώς και
- η κινητοποίηση πόρων (ETUC, 2002).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Συμβούλιο, το 2004, έδωσαν έμφαση για μια ακόμα φορά στη σημασία του να επενδύσεις περισσότερο και πιο αποδοτικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην αύξηση της προσαρμοστικότητας των εργαζόμενων. Παρά τις συνεχείς παραινέσεις και τις δημοσιεύσεις της Επιτροπής η συμμετοχή στη ΔΒΜ και το πραγματικό επίπεδο της συμμετοχής σε προγράμματα κατάρτισης και reskilling στα Κράτη-Μέλη της Ε.Ε. παρέμενε (βλ. European Commission 2009: 15) και εξακολουθεί να παραμένει χαμηλό (για το 2015 το ποσοστό συμμετοχής των ενηλίκων στη ΔΒΜ ανήλθε στο 10,7%) (European Commission, 2016: 4).

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η επιμόρφωση χρειάζεται να εστιάσει στα κάτωθι σημεία:

- Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων γύρω από τις υπάρχουσες δομές, τα προγράμματα και το προσωπικό και εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλα τα επίπεδα.
- Προώθηση του διαλόγου μεταξύ των εταίρων που εμπλέκονται στην εκπαίδευση-επιμόρφωση για τη βελτίωση του συντονισμού των δραστηριοτήτων, αποτελεσματικότερο εντοπισμό πόρων, δημιουργία ευκαιριών /παροχή κινήτρων που θα ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες των στελεχών.
- Ενθάρρυνση καινοτόμων παιδαγωγικών μεθόδων και τεχνικών, δημιουργία εργαλείων και συνεργασιών που θα προωθούν τη δημιουργία νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων βασισμένα στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των στελεχών.
- Δημιουργία δικτύων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στελεχών για διάχυση της γνώσης, απόκτηση δεξιοτήτων-ικανοτήτων (Φραγκούλης, Παπαδάκης, Πανδής, 2012b: 99-100).

- δεξιότητες, που απαιτούνται για την εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων
- νοητικές δεξιότητες που απαιτούνται για την διαμόρφωση στρατηγικής και την επικοινωνία καθώς και
- κοινωνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τα στελέχη στον εργασιακό χώρο (βλ. Παπαδάκης, Φραγκούλης, Πανδής, 2012: 9-10; Holley & Jennings, 1994),

θεωρούνται απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Κατά συνέπεια χρειάζονται κατάλληλες μέθοδοι κατάρτισης και αντίστοιχα εργαλεία που να μπορούν να ανταποκριθούν στην απόκτηση και ανάπτυξη των προαναφερθέντων δεξιοτήτων.

Οι καλές πρακτικές επιμόρφωσης και κατάρτισης χρειάζεται να στηρίζονται στο εξής τρίπτυχο:

1. διάγνωση αναγκών,
2. επιμόρφωση,
3. αξιολόγηση ικανοτήτων και μαθησιακών αποτελεσμάτων (Παπαδάκης, Φραγκούλης, Πανδής, 2012: 11).

2.3. Τεχνικές Διάγνωσης Αναγκών

Οι 11 βασικές προσεγγίσεις και υποδείγματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανίχνευση και ταυτοποίηση αναγκών (needs-in-skills assessment) είναι οι κάτωθι: (βλ. Σιδηρά & Ναγόπουλος, 2005: 99 και 105-112):

- **Πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού.** Η μέθοδος αυτή μπορεί να γίνει με τους παρακάτω τρόπους: α) προσέγγιση αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, η οποία στηρίζεται στη χρήση παραγωγικών λειτουργιών, χρονικών σειρών (time series) και shift-share ανάλυση και β) προσέγγιση κοινωνικών απαιτήσεων, η οποία στηρίζεται συχνά σε μοντέλα αποθεμάτων-ροής (stock-flow models) για τον υπολογισμό των μελλοντικών αποθεμάτων σε ανθρώπινο δυναμικό και δεξιότητες.
- **Οικονομετρικές μέθοδοι.**
- **Τομεακές προβλέψεις ανθρώπινου δυναμικού.**
- **Έρευνες στις υπηρεσίες, γνώμες των εργοδοτών για τις ανάγκες σε δεξιότητες.** Εξερεύνηση των απαιτήσεων για δεξιότητες μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και άμεση εργασιακή ανάλυση.
- **Δημογραφική και εκπαιδευτική λογιστική.** Υπολογισμός της μετάβασης των αποθεμάτων και των ροών όλου του εργατικού δυναμικού στο πέρασμα του χρόνου, ορισμένες φορές με το διαχωρισμό ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, τα προσόντα.
- **Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking).** Θέτονται στόχοι προς επίτευξη.
- **Τεχνικές Delphi.** Η μέθοδος Delphi είναι μια τεχνική δομημένης επικοινωνίας, αρχικά ανεπτυγμένη ως μια συστηματική, διαδραστική μέθοδος πρόβλεψης που βασίζεται σε ένα πάνελ ειδικών. Κυρίως έρευνες γνώμων ειδικών και εταίρων για τις πιθανές/αναμενόμενες/επιθυμητές εξελίξεις.

- **Σενάρια.** Συχνά βασίζονται σε ειδικές έρευνες (π.χ. στις τεχνικές Delphi) εμπλουτισμένες με ποσοτικά δεδομένα. Τα αποτελέσματα αναλύονται με μεθόδους των κοινωνικών επιστημών.
- **Μελέτες περιπτώσεων (case studies).** Σε βάθος αναλύσεις αλλά όχι απαραίτητα αντιπροσωπευτικές. Ορισμένες φορές βασίζονται σε συνεντεύξεις.
- **Εστιασμένες ομάδες (focus groups).** Ανταλλαγή ιδεών (brainstorming) για ένα συγκεκριμένο ζήτημα, με την καθοδήγηση ενός ειδικού (facilitator).
- **Ολιστική και προβλεπτική προσέγγιση.** Παρέχει μια γενική εικόνα των κοινωνικό-οικονομικών εξελίξεων, βασιζόμενη σε δείκτες και ερευνητικές μελέτες. Μίξη ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων

Καθίσταται σαφές ότι, ανάλογα με την κατηγορία των επιμορφωτικών αναγκών που επιδιώκουμε να διερευνήσουμε, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες ερευνητικές μέθοδοι και τεχνικές. Επιπλέον, ο σχεδιασμός και η επιμόρφωση εξειδικευμένων εκδοχών επιμόρφωσης είναι απαραίτητο να συνδυάζουν τα κάτωθι (βλ. Μουστακάτου & Παπαδάκης, 2008):

- ***Τον προσανατολισμό στις ανάγκες του φορέα.*** Αυτό σημαίνει ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση θα πρέπει μέσα από την επιμόρφωση των στελεχών της να εξασφαλίσει την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητάς τους με γνώμονα την επίλυση τρεχόντων προβλημάτων και την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.
- ***Τον προσανατολισμό στις ανάγκες και δυνατότητες - προφίλ του ατόμου*** (αιρετά και υπηρεσιακά στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης), δηλαδή, η επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού της τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να εξασφαλίζει τη σύνδεση του ατομικού προφίλ με τις ανάγκες του φορέα.

3^η Θεματική Ενότητα:
Διοικητικές και Οργανωτικές Ικανότητες

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ – ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

3.1. Αποσαφήνιση Εννοιών

- Ως «**Γνώσεις**» νοείται το αποτέλεσμα της αφομοίωσης πληροφοριών μέσω της μάθησης. Οι γνώσεις είναι το σύνολο των θετικών στοιχείων, των αρχών, των θεωριών και των πρακτικών που σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο πεδίο σπουδής ή εργασίας (Commission of the European Communities, 2006: 16).
- «Ως «**δεξιότητες**» νοείται η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την ολοκλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, οι δεξιότητες περιγράφονται ως γνωστικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων)» (Commission of the European Communities, 2006: 16; βλ. και Cedefop, 2011: 162).
- «Ως «**Ικανότητες**» νοείται η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών ικανοτήτων σε καταστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική ανάπτυξη. Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, η περιγραφή ως προς τις ικανότητες αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία» (Commission of the European Communities, 2006: 16-17).
- ✓ Επίσης η ικανότητα νοείται ως η δυνατότητα/ικανότητα εφαρμογής των μαθησιακών αποτελεσμάτων επαρκώς σε ένα καθορισμένο πλαίσιο (εκπαίδευση, εργασία, προσωπική ή επαγγελματική ανάπτυξη).
- ✓ Η ικανότητα δεν αφορά μόνο σε γνωστικά στοιχεία (που περιλαμβάνουν τη χρήση θεωρίας, εννοιών ή άρρητης γνώσης). Περιλαμβάνει επίσης και λειτουργικές πλευρές (όπως τεχνικές δεξιότητες) καθώς και διαπροσωπικές ιδιότητες/χαρακτηριστικά γνωρίσματα (π.χ. κοινωνικές ή οργανωτικές δεξιότητες), και ηθικές αξίες (Cedefop, Tissot, 2004; European Commission, 2006a όπ. αναφ. στο Cedefop, 2011: 36).

Οι ικανότητες (competences) μπορούν να διακριθούν σε:

- γενικές ικανότητες (generic competences) και
- ειδικές δεξιότητες (specific skills- “related to a specific post” (κατά Rava 2011:10),

Ο ευρύτερος ορισμός τους περιλαμβάνει τις έννοιες «ability, skill, capacity” (Rava 2011: 10) και η ανάπτυξη τους συνδέεται με το ίδιο το περιεχόμενο της παρεχόμενης γνώσης (European Commission 2009b).

Οριζόντιες/Εγκάρσιες Δεξιότητες (Horizontal/Transversal Competences)

- **Οι οριζόντιες/εγκάρσιες δεξιότητες** [ή αλλιώς μαλακές δεξιότητες (soft skills)] σχετίζονται με ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων και οικονομικών τομέων. Αφορούν στις δεξιότητες που χρειάζεται ένα άτομο να αποκτήσει ή να αναπτύξει περαιτέρω προκειμένου να συνεργαστεί αρμονικά και αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα.
- Οι οριζόντιες/εγκάρσιες δεξιότητες αποτελούν τον κύριο πυλώνα για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του ατόμου.
- Ενώ συγχρόνως, συνιστούν και δομικό στοιχείο για την ανάπτυξη των απαιτούμενων κάθετων δεξιοτήτων (ή αλλιώς hard skills) που είναι απαραίτητες στην αγορά εργασίας.
- **Ο συνδυασμός κάθετων και οριζόντιων δεξιοτήτων συνιστά το "κλειδί" για την επαγγελματική εξέλιξη και επιτυχία του ατόμου (ESCO/European Commission, 2014).**

3.2.Το Πλαίσιο των Διοικητικών και Οργανωτικών Ικανοτήτων και το Competency Framework

3.2.1. Αποσαφήνιση Όρων

- **Φορέας (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών, των τμημάτων, των μονάδων κ.ά.):** Σύνολο ανθρώπων που έχει τον χαρακτήρα της ένωσης. Λειτουργεί συντονισμένα ως διακριτή οντότητα με συγκεκριμένη στοχοθεσία για την ικανοποίηση κοινών αναγκών (δηλαδή τόσο της ίδιας όσο και των μελών της).
- **Ο φορέας** είναι το πλαίσιο όπου αποκτούν νόημα οι διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες.
- **Διοικητικές ικανότητες:** Οι ικανότητες που βοηθούν το άτομο στην αποτελεσματικότητα των ρόλων του, ως μέλος οργανισμού στα κοινωνικο-οικονομικά περιβάλλοντα υπαγωγής του.
- **Οργανωτικές ικανότητες:** Οι ικανότητες που βοηθούν το άτομο στον έλεγχο της ζωής του και της δράσης του, επιτρέποντάς του την επίτευξη υψηλών επαγγελματικών και προσωπικών στόχων (Θεοδώρου, 2014a).

3.2.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

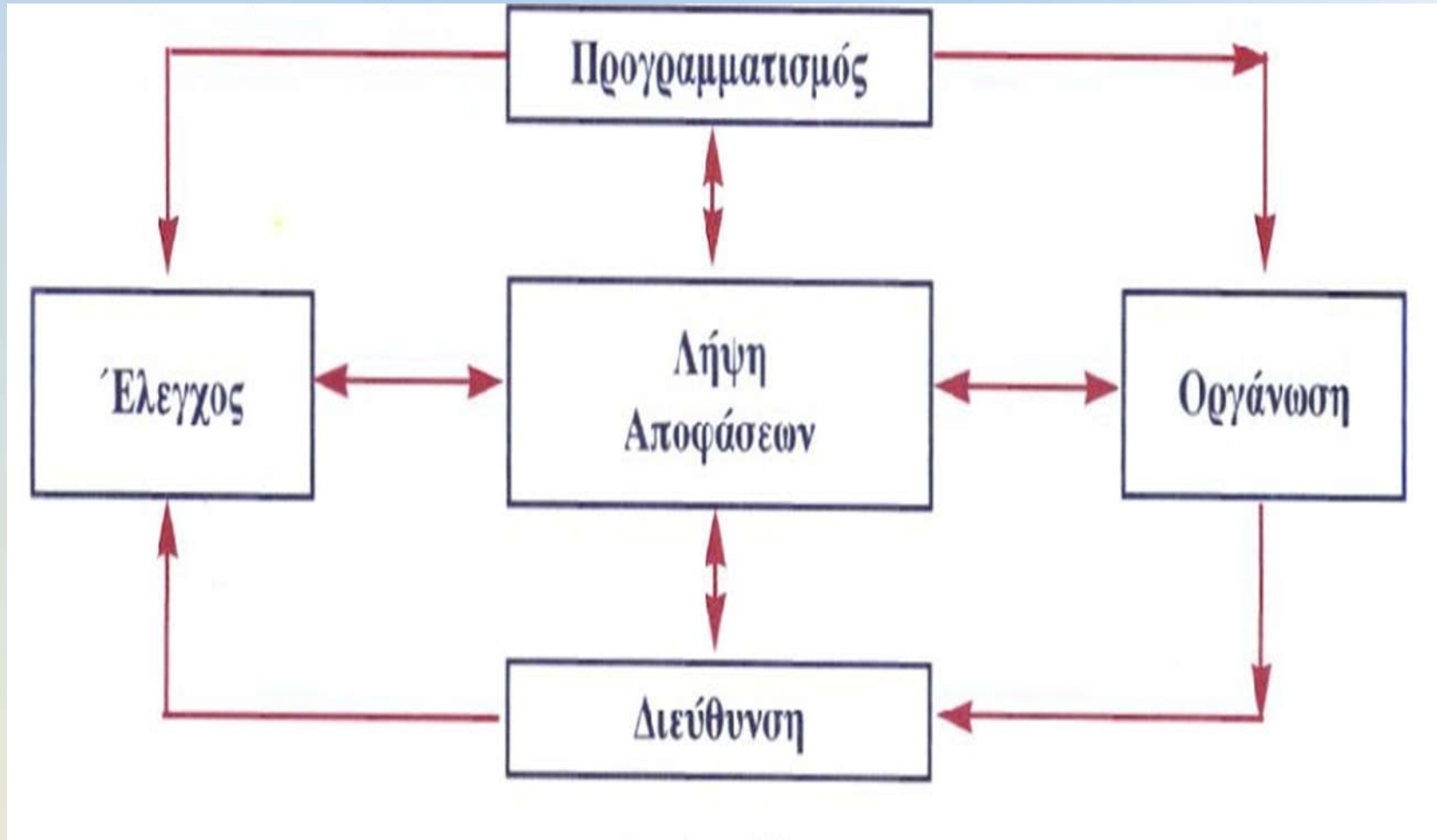
Βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας των στόχων ενός οποιουδήποτε Οργανισμού είναι η λειτουργία της Οργάνωσης και Διοίκησης (management) (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος)

Management: η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε ένα οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του.

Άτομα που διαθέτουν διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες **αναλαμβάνουν ρόλους** στις λειτουργίες της οργάνωσης ενός Οργανισμού.

Η διαδικασία της «Οργάνωσης-Διοίκησης», ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού (Θεοδώρου, 2014a).

Γράφημα 3: Η Διαδικασία της Οργάνωσης-Διοίκησης



Πηγή: Παπαδάκης, 2015; Παναγιωτόπουλος, (χ.χ.); Θεοδώρου, 2014a).

3.3. Ταξινόμηση ικανοτήτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό (αφορούν όλο το πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης)

Διοικητικό Επίπεδο (Managerial level)	Μη Διοικητικό Επίπεδο (non-managerial level)
Ικανότητα Επικοινωνίας (προφορική και γραπτή)	Ικανότητα Επικοινωνίας (προφορική και γραπτή)
Ικανότητα Ομαδικής Εργασίας (teamwork)	Ικανότητα Ομαδικής Εργασίας
Ικανότητα Διαρκούς Ανάπτυξης (συμπεριλαμβανομένου του reskilling-επανακατάρτιση)	Ικανότητα Διαρκούς Ανάπτυξης (συμπεριλαμβανομένου του reskilling-επανακατάρτιση)
Ικανότητα Διαχείρισης Έργου	Ικανότητα Διαχείρισης Έργου
Ικανότητα ανάλυσης της πληροφορίας, στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων	Ικανότητα ανάλυσης της πληροφορίας και λήψης αποφάσεων
Ικανότητα ηγεσίας	

3.4. Ταξινόμηση των Διοικητικών Ικανοτήτων

Ανίχνευση και ανάπτυξη	Εύκολη (προσδιορισμός ικανοποιητικής απόδοσης)	Δύσκολη (σχετιζόμενη με την ανώτερη απόδοση)
Γνώση	X	
Αξίες		X
Δεξιότητες (τι είναι ικανός να κάνει, που αναπτύσσεται μέσω της εργασιακής εμπειρίας και των μεταγνωστικών ικανοτήτων)	X	
Στάσεις και συμπεριφορές		X
Κίνητρα		X

Πηγή: European Institute of Public Administration (EIPA), 2010 όπ. παρατ. στο Papadakis, 2011.

Βασικές αρχές του Competency Management (Διαχείριση Ικανοτήτων): Οι Βασικές Ικανότητες

- **Κοινωνική ικανότητα:** (συνεργατικές δεξιότητες, προσαρμοστικότητα και αντίληψη της κουλτούρας του οργανισμού)
- **Προσωπικές ικανότητες:** (κίνητρα, συμπεριφορές βασιζόμενες σε αξίες κλπ).
- **Επαγγελματική ικανότητα:** (θεωρία και μέθοδος στην καθημερινή πρακτική αναφορικά με τα καθήκοντα του ΔΥ και γνώση των κανόνων)
- **Στρατηγική ικανότητα:** (οργανωτικές γνώσεις και δεξιότητες)
- **Λειτουργική ικανότητα:** (ικανότητα αξιοποίησης όλων των προηγούμενων σε “real work situation” και ικανότητα επίλυσης προβλήματος) (Bossaert, 2010).

Πίνακας 2: Η Διαχείριση των Ικανοτήτων περίπτωση του Βελγίου: Η ταξινόμηση των Ικανοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού

Managing Information	Managing tasks	Leadership	Interpersonal Relationships	Personal Functioning
Understand	Execute Tasks	Learn	Communicate	Demonstrating accommodating
Treat Information	Structure Work	Support	Listen Actively	Adapt Yourself
Analyse	Solve Problems	Guide Directly	<u>Work in team</u>	<u>Demonstrating reliability</u>
Integrate	Decide	Motivate	<u>Act client and citizen oriented</u>	Demonstrating commitment
Innovate	Organize	Coach/Develop	Counsel	Being stress resistant
Conceptualize	Lead	Build Team	Influence	<u>Develop yourself</u>
Insight into the organization	Manage the organization	Lead Teams	Build Relations	<u>Reach objectives</u>
Develop a Vision	Undertake	Inspire	Network	Organization commitment

Πηγή: ΕΙΡΑ, 2009 όπ. παρατ. στο Bossaert, 2010; Βλ. επίσης και Papadakis, 2015.

3.6. Οι Διοικητικές και Οργανωτικές Ικανότητες

1. Η λειτουργία της Οργάνωσης

Η λειτουργία της οργάνωσης είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας/της μονάδας/του τμήματος ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται συγχρόνως οι αντίστοιχες ευθύνες και αρμοδιότητες και διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι (Παπαδάκης, 2015; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.; Θεοδώρου 2014a).

Η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- **Οργανόγραμμα**, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- **Καταμερισμό των εργασιών**.
- **Εκχώρηση εξουσίας** σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
- **Τμηματοποίηση των λειτουργιών** (Παπαδάκης, 2015 και χ.χ.; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

2. Η Λειτουργία της Διεύθυνσης

- Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια.
- Στην ουσία συμπεριλαμβάνει μεταξύ άλλων την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (HRM & HRD).
- Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.
- Ουσιαστικά είναι μια ανατροφοδοτική και δυναμική λειτουργία (Παπαδάκης, 2015 & χ.χ.; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

3. Η Λειτουργία Ελέγχου

- Η λειτουργία ελέγχου είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των στελεχών της υπηρεσίας/του τμήματος/της μονάδας, προκειμένου να εξακριβωθούν και να διορθωθούν πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί.
- Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία (objective-based management).
- Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού.
- Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά συσχετισμένες (Παπαδάκης, 2015 και χ.χ.; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.; Θεοδώρου 2014a).

4. Οι Διοικητικές Ικανότητες

- Βοηθούν το άτομο να ανταποκριθεί στους ρόλους του στην υπηρεσία/επιχείρηση που εργάζεται ή εκπροσωπεί.
- Επιτρέπουν στο άτομο:
 - ✓ να εξασφαλίζει, να αξιοποιεί και να ελέγχει αποτελεσματικά και αποδοτικά τους πόρους, τις υποδομές και τα συστήματα της υπηρεσίας/μονάδας ή του τμήματος,
 - ✓ να συνεργάζεται και να κατευθύνει τα άλλα στελέχη και να επηρεάζει την συμπεριφορά τους εντός του εργασιακού χώρου (Θεοδώρου, 2014a).

Ποιες είναι οι διοικητικές ικανότητες που χρειάζεται να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν περαιτέρω στελέχη και εργαζόμενοι;

- Ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα προγραμματισμού
- Ικανότητα ελέγχου
- Ικανότητα αξιολόγησης κ.ά. (Θεοδώρου, 2014a).

Ικανότητα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ικανότητα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Επιτρέπει στο άτομο να προσελκύει, να παρακινεί, να κινητοποιεί και να συμβάλει στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέσα ομαδικό περιβάλλον και μέσα σε ένα συνεργατικό πλαίσιο
- Επιτυγχάνεται αναθέτοντας ρόλους και καθήκοντα, που είναι συμβατά με τις δυνατότητες και την προσωπικότητά των στελεχών, δίδοντας τη δυνατότητα για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξης και εξέλιξη των στελεχών.
- Επιπλέον, η ικανότητα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ασκείται με την αξιολόγηση και τον έλεγχο της εργασίας των στελεχών της υπηρεσίας, του τμήματος ή της μονάδας της τοπικής αυτοδιοίκησης με τέτοιο τρόπο που να σέβεται την προσωπικότητα και να λειτουργεί ενισχυτικά και υποστηρικτικά για μελλοντικές βελτιώσεις.
- Στην πραγματικότητα, ενδείκνυται η ανατροφοδοτική εκδοχή της αξιολόγησης
(Παπαδάκης, 2015& χ.χ.; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

5. Οι Οργανωτικές Ικανότητες

- Οι οργανωτικές ικανότητες αφορούν στην διοίκηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο με στόχο την επίτευξη ορθολογικών και εμπειρικά εδραιωμένων στόχων.
- Συμβάλλουν στην πραγμάτωση σημαντικών στόχων, στην αποτελεσματική λειτουργία-εργασία, στην επαγγελματική και προσωπική καταξίωση των ατόμων.
- Εκβάλλουν στην εμπράγματη ένταση της ευρύτερης διοικητικής ικανότητας των στελεχών και της υπηρεσίας/του τμήματος/της ομάδας της τοπικής αυτοδιοίκησης, που εργάζεται
- Προϋποθέτουν στοχευμένο reskilling (επανακατάρτιση) και την ικανότητα της βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων (making the best of the recourses).

(βλ. Παπαδάκης, 2015 & χ.χ.; Θεοδώρου, 2014α; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

Οργανωτικές Ικανότητες

- Ικανότητα της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων
- Ικανότητα στοχοθεσίας
- Ικανότητα προγραμματισμού και σχεδιασμού
- Ικανότητα οργάνωσης και διαχείρισης χρόνου
- Ικανότητα οργάνωσης χώρου

(βλ. Παπαδάκης, 2015; Θεοδώρου, 2014α; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

5.1. Ικανότητα Προγραμματισμού

Η ικανότητα προγραμματισμού επιτρέπει:

- τη ρεαλιστική και ορθολογική διευθέτηση και κατανομή του διαθέσιμου χρόνου, για την μέγιστη αξιοποίησή του, ώστε τα άτομα να εκτελούν τα καθήκοντά τους και ολοκληρώνουν τα έργα που αναλαμβάνουν.
- την κατανομή των διαθέσιμων πόρων ώστε τα έργα και τα καθήκοντα να μπορέσουν να εκπληρωθούν.

Πιο αναλυτικά επιτρέπει:

- ✓ Σαφή εικόνα για το τι πραγματικά μπορούμε να επιτύχουμε ως προς το διαθέσιμο χρόνο
- ✓ Ρεαλιστικό και ορθολογικό σχεδιασμό, με μια πολυπαραμετρική προσέγγιση
- ✓ Αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου
- ✓ Πρόβλεψη και στρατηγική διαχείρισης απρόοπτων καταστάσεων, στην προοπτική της επίλυσης προβλήματος (problem solving)
- ✓ Επίτευξη ισορροπίας
- ✓ Ελαχιστοποίηση του εργασιακού άγχους
- ✓ Δυνατότητα επίτευξης στόχων με βάση το χρόνο και τους διαθέσιμους πόρους.

(βλ. Παπαδάκης, 2015; Θεοδώρου, 2014a; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

5.1.1 Πώς ενισχύεται η Ικανότητα Προγραμματισμού;

1. Προσδιορισμός διαθέσιμου χρόνου
2. Καταγραφή δράσεων που πρέπει να ολοκληρωθούν
3. Πρόβλεψη διαθέσιμου χρόνου για απρόοπτα
4. Αξιοποίηση του υπολειπομένου διαθέσιμου χρόνου (για την υλοποίηση και επίτευξη των προσωπικών στόχων)
5. Καθημερινή αξιολόγηση του προγραμματισμού (και επανασχεδιασμός του προγράμματος εφόσον χρειάζεται).

(Παπαδάκης, 2015; Θεοδώρου, 2014a; Παναγιωτόπουλος, χ.χ.).

5.1.2 Ημερήσιος Προγραμματισμός για την ενίσχυση της ικανότητας προγραμματισμού

- Καταγραφή των προκαθορισμένων/υποχρεωτικών δραστηριοτήτων με δέσμευση του προγραμματισμένου χρόνου.
- Αξιοποίηση του υπολειπόμενου διαθέσιμου χρόνου για άλλες δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με τα εργασιακά καθήκοντα όσο και με προσωπικούς στόχους.
- Καταγραφή χρόνου που αναλώθηκε για κάθε δραστηριότητα.
- Πρόβλεψη για διαθέσιμο χρόνο εντός της ημέρας για απρόοπτα (αντιμετώπιση απροόπτων).
- Καθημερινή αξιολόγηση (5-10 min.) για έλεγχο του ημερήσιου προγραμματισμού.

(Θεοδώρου, 2014a)

6. Ικανότητα Ανάθεσης Καθηκόντων

Η ικανότητα ανάθεσης καθηκόντων νοείται ως η ικανότητα του ατόμου να σταθμίζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και γενικότερα το προφίλ των μελών της ομάδας (δηλ. ατόμων που έχει στην ευθύνη του) και να αναθέτει στοχευμένες ευθύνες στα μέλη της, παρέχοντας προς αυτά την κατάλληλη ενημέρωση και καθοδήγηση, ώστε το έργο να διεκπεραιωθεί σύμφωνα με τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα που οδηγούν στο στοχοθετημένο και συμφωνηθέν αποτέλεσμα (Θεοδώρου, 2014b).

Η ανάθεση καθηκόντων σχετίζεται οργανικά με την μεταβίβαση ή εκχώρηση αρμοδιοτήτων, δηλαδή την ικανότητα επιλογής του κατάλληλου ατόμου με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, στο οποίο μεταβιβάζεται πιθανή εξουσία και εκχώρηση άσκησης αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα και το υφιστάμενο κανονιστικό πλαίσιο, παρέχοντας προς αυτό, την κατάλληλη ενημέρωση και καθοδήγηση (Θεοδώρου, 2014b; Παπαδάκης, 2015).

6.1. Άμεσα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους

- Ενίσχυση συνεργατικού πνεύματος και δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας (teamwork).
- Ενίσχυση της έντασης της συναντίληψης.
- Αποτελεσματική εξέλιξη της διαδικασίας επίτευξης των στόχων.
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Αποτύπωση στην πράξη μιας εμπεδωμένης συνευθύνης.
- Η εξέλιξη/διεξαγωγή των έργων πραγματοποιείται ανεξάρτητα από την φυσική παρουσία του αναθέτοντα.
- Ενισχύεται η κουλτούρα υπευθυνότητας στην/στον εκάστοτε υπηρεσία/στη μονάδα/στο τμήμα.
- Τα άτομα αποκτούν (περαιτέρω) εργασιακή εμπειρία.
- Ενισχύεται το αίσθημα του επιτεύγματος και η αυτοεκτίμηση των μελών της ομάδας.
- Επιτυγχάνεται η επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων μέσα από την καθημερινή πρακτική
- Ο αναθέτων επικεντρώνεται/εστιάζει σε πιο σημαντικά καθήκοντα.
- Επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική διαχείριση χρόνου

(Θεοδώρου, 2014b; Παπαδάκης, 2015).

6.2. Παράμετροι που συμβάλλουν στην αποφυγή ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους

- Αυτό-αναφορική προσέγγιση της Διοίκησης
- Έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα στελέχη της υπηρεσίας/του τμήματος/της μονάδας κ.λπ..
- Συγκεντρωτισμός.
- Φόβος απώλειας ελέγχου.
- Έλλειψη χρόνου για την ενημέρωση, εκπαίδευση και καθοδήγηση των στελεχών προς τα οποία μπορούν να ανατεθούν καθήκοντα.
- Αρνητικές εμπειρίες, κατά το παρελθόν, ανάθεσης σε τρίτους κατά το παρελθόν.
- Απουσία ικανοτήτων που σχετίζονται με τον ορθολογικό καταμερισμό εργασίας (Θεοδώρου, 2014b).

6.3. Προϋποθέσεις επιτυχούς ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους

- Ύπαρξη στρατηγικής και προγραμματισμού
- Αντι-αυταρχική προσέγγιση της διοίκησης, με στοιχεία αποκέντρωσης
- Ξεκάθαρη διατύπωση των προσδοκιών
 - ✓ Τι αναμένεται να ολοκληρωθεί?
 - ✓ Γιατί είναι σημαντικό για την οργάνωση?
- Εντοπισμός εμποδίων επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου.
- Αποσαφηνισμένο πλαίσιο αρμοδιοτήτων και εξουσιών.
- Σαφής προσδιορισμός του ρόλου του αναθέτοντα και του ρόλου εκείνου που του ανατίθεται το καθήκον-αρμοδιότητα.
- Εντοπισμός συνεπειών επιτυχούς ή ανεπιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου.
- Εξασφάλιση δυνατότητας επιλογής προς εκείνους που πρόκειται να αναλάβουν το έργο.
- Παροχή κινήτρων.
- Απόκτηση δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ομαδική εργασία (teamwork) (Θεοδώρου, 2014b; Παπαδάκης, 2015.)

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχούς ανάθεσης καθηκόντων σε τρίτους

- Αυτονομία: αναθέτουμε την ολοκλήρωση του έργου εστιάζοντας στα αποτελέσματα κι όχι στη διαδικασία.
- Δεν συνιστά ανάθεση η υπαγόρευση του:
 - ✓ Τι πρέπει να κάνει κάποιος.
 - ✓ Πότε θα το κάνει.
 - ✓ Πώς θα το κάνει.
- Εξασφάλιση ικανοποιητικού συστήματος ελέγχου.
- Παροχή κινήτρων (Θεοδώρου, 2014b).

6.4. Ενίσχυση της ικανότητας ανάθεσης καθηκόντων

- Ύπαρξη ικανότητας προγραμματισμού και καλή γνώση των διαδικασιών
- Ξεκάθαρη εικόνα του προσωπικού και των δυνατοτήτων του, όπως και το χρόνου και των στόχων
- Σαφής, ευκρινής και ξεκάθαρος καθορισμός καθηκόντων που πρόκειται να ανατεθούν σε τρίτους.
- Διερεύνηση διαθεσιμότητας υποψηφίων με το κατάλληλο προφίλ.
- Εξασφάλιση χρόνου για να δοθούν οι απαραίτητες οδηγίες και να γίνουν αλλαγές και προσαρμογές.
- Διερεύνηση δυνατότητας ανοχής λαθών, χωρίς συνέπειες για την οργάνωση.
- Δυνατότητα επιμόρφωσης και ανάπτυξης (reskilling & competence-building) σε αυτήν την κατεύθυνση (Θεοδώρου, 2014b; Παπαδάκης, 2015).

6.5. Συνέπειες ανεπιτυχούς ανάθεσης καθηκόντων

- Απώλεια χρόνου
- Αστοχίες, λάθη
- Απώλεια ελέγχου
- Απώλεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Στρες και απογοήτευση
- Ενδεχόμενες εντάσεις και συγκρούσεις
- Αναποτελεσματικότητα (Θεοδώρου, 2014b; Παπαδάκης, 2015)

4^η Θεματική Ενότητα: Δεξιότητες και Επαγγέλματα του Μέλλοντος

- Με τον όρο «δεξιότητες του μέλλοντος» νοείται «η ικανότητα επιτυχημένης δράσης σε ένα σύνθετο πρόβλημα σε ένα μελλοντικό άγνωστο πλαίσιο δράσης» (Ehlers & Kellermann, 2019: 3). Ουσιαστικά ο όρος αναφέρεται στη διάθεση (ικανότητα) των ατόμων να ενεργούν με ένα αυτό-οργανωμένο τρόπο, ο οποίος εξωτερικά (στο γύρω περιβάλλον) γίνεται αντιληπτός ως επίδοση (Ehlers & Kellermann, 2019: 3).
- Οι τάσεις που διαμορφώνονται σε διεθνές επίπεδο αναδεικνύουν ότι τα επόμενα χρόνια η προσφορά απασχόλησης αναμένεται να αυξηθεί σε θέσεις εργασίας που θα σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, την τεχνητή νοημοσύνη, την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση ενώ την ίδια στιγμή, αναμένεται να μειωθεί σε παραδοσιακές μορφές απασχόλησης όπως η γραμματειακή υποστήριξη, τα λογιστικά, η διοίκηση και η ανειδίκευτη εργασία (World Economic Forum, 2020).
- Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα νέων δεξιοτήτων, όπως η αναλυτική σκέψη και η καινοτομία, η κριτική σκέψη, οι δεξιότητες για problem solving, η ηγεσία, η δημιουργικότητα και η ευελιξία, ενώ και η γνώση αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, προγραμματισμού, σχεδιασμού και digital marketing, αναμένεται να προτεραιοποιηθούν τα επόμενα χρόνια (World Economic Forum, 2020).
- Πλέον, λόγω και της επίτασης της χρήσης των νέων τεχνολογιών εν μέσω των περιορισμών που επέβαλλε η πανδημία του νέου κορωνοϊού, εκτιμάται ότι το 25% των θέσεων εργασίας θα λάβουν σταθερή υβριδική μορφή, ήτοι οι εργαζόμενοι θα εργάζονται με φυσική παρουσία λιγότερες από τρεις φορές την εβδομάδα (McKinsey Global Institute, 2021).

- Ταυτόχρονα, η ίδια η οικονομική δραστηριότητα αλλάζει μορφή συμπαρασύροντας και τις σχετιζόμενες θέσεις εργασίας, καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο και η «οικονομία της παράδοσης στο σπίτι» φαίνεται να προωθείται με γοργούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα την μείωση των θέσεων εργασίας στην απασχόληση που σχετίζεται με παραδοσιακό λιανεμπόριο και επαύξηση εκείνων που συμπληρώνουν τον κύκλο του ηλεκτρονικού εμπορίου (διανομείς, διαλογείς, εργαζόμενοι στον τομέα των logistics κτλ) (McKinsey Global Institute, 2021).
- Δεν θα πρέπει επίσης να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η διαδικασία της ρομποτοποίησης και της ψηφιοποίησης συνδέεται με την επέκταση της τεχνητής νοημοσύνης (McKinsey Global Institute, 2021) και αναμένεται να αποτυπωθεί σε ραγδαίες αλλαγές στην απασχόληση, καθώς εξειδικεύει μεν περισσότερο αλλά ταυτόχρονα μειώνει (σε πρώτη φάση) τις θέσεις εργασίας. Συγχρόνως οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης που συσχετίζονται συχνά με την επισφαλή εργασία, εντείνονται και διευρύνονται (Papadakis et al 2021).
- Είναι γεγονός ότι η δια ζώσης απασχόληση στις επονομαζόμενες «εργασίες γραφείου» αναμένεται να μειωθεί ακόμα περισσότερο ή να λάβει υβριδική μορφή, με συνέπεια την απαίτηση για νέες δεξιότητες και ικανότητες για τους εργαζόμενους ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Ο τομέας της εξυπηρέτησης πελατών τείνει προς σημαντική μείωση ενώ από την άλλη πλευρά, εκείνος της μακροχρόνιας φροντίδας, ιδιαίτερα των ηλικιωμένων, αναμένεται να έχει αυξημένη ζήτηση, ενώ μετακινήσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο αναμένεται να γνωρίσουν μακροπρόθεσμη άνθιση, οι μεν πρώτες λόγω της ανάγκης για μετακίνηση μετά τη μακρά περίοδο περιορισμών και το δεύτερο λόγω της ταχείας επέκτασης των εμπορικών δραστηριοτήτων μέσω διαδικτύου.

- Είναι γεγονός ότι η αύξηση των απαιτήσεων για νέες δεξιότητες που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες και η παράλληλη μείωση των θέσεων εργασίας σε τομείς της εξυπηρέτησης πελατών, οδηγούν σε περαιτέρω πιέσεις προς τους ανειδίκευτους εργαζόμενους, καθώς είναι περισσότερο ευάλωτοι και πολλοί από αυτούς θα αναγκαστούν να αλλάξουν αντικείμενο εργασίας λόγω των συγκεκριμένων ανακατατάξεων.
- Αυτό συμβαίνει διότι με ορίζοντα το 2030, όπως το McKinsey Global Institute (2021) αναδεικνύει, η εργασία γραφείου θα μειωθεί κατά 17%, η εργασία στην εξυπηρέτηση πελατών κατά 8% ενώ από την άλλη πλευρά, οι επαγγελματίες υγείας αναμένεται να έχουν άνθιση της τάξης του 32% και οι επαγγελματίες της παροχής φροντίδας, οι τεχνικοί ιατρικού εξοπλισμού και οι βοηθοί στον τομέα της υγείας εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά 36%.
- Οι νέες τεχνολογίες όμως δεν περιορίζονται σε μορφές απασχόλησης που σχετίζονται μόνο με τον τομέα της υγείας. Κατ' αντιστοιχία, αύξηση στη ζήτηση εξειδικευμένων αρχιτεκτόνων, αναλυτών δεδομένων, σχεδιαστών, τεχνικών νέων μορφών ενέργειας αλλά και συμβούλων καριέρας, φαίνεται ότι έχουν πολύ σημαντική αυξητική τάση, γεγονός που αντίστοιχα υποδηλώνει την αναγκαιότητα για ενίσχυση των σχετιζόμενων δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, η επιτάχυνση της μετάβασης από έναν τομέα απασχόλησης σε έναν άλλο αναμένεται να πραγματοποιηθεί περισσότερο μέσω της επένδυσης σε δεξιότητες-κατάρτιση και συνακόλουθα σε reskilling, παρά σε απόκτηση επιπλέον πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωση

- Börzel, T. & Buzogany, A. (2008). «Handle with care: New modes of governance and accession to the EU», in *New Modes of Governance Project, Policy Brief #13*, Winter 2007-2008.
- Bossaert, D. (2010). The Application of Competencies in Different EU Member States, Implementation and Implications, paper presented in the *5th annual conference of the Western Balkans HRM CoP*, Danilovgrad, Montenegro, 29 November 2010.
- Cedefop (2011). *Glossary. Quality in education and training*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cecada, T. (2010). “Training Needs Assessment. Understanding what employees need to know”, in *Professional Safety*, March 2010.
- Cedefop/Tissot, P. (2004). *Terminology of vocational training policy: a multilingual glossary for an enlarged Europe*. Luxembourg: Publications Office. Available from Internet: http://libserver.cedefop.eu.int/vetelib/eu/pub/cedefop/ref/2004_0001_ml.pdf
- Commission of the European Communities (2006). “Implementing the Community Lisbon Programme. Proposal for a Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (presented by the Commission)”. COM(2006) 479 final, 2006/0163 (COD), 5.9.2006, Brussels. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006PC0479&from=EN>.
- Copic, D. (2010). *Competencies in the recruitment process*, paper presented in 5th annual conference of the Western Balkans HRM CoP, Danilovgrad, Montenegro, 29 November 2010.
- Ehlers, U.-D., Kellermann, S. A., (2019). *Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey*. Karlsruhe. Available at: https://www.researchgate.net/publication/332028491_Future_Skills_-_The_Future_of_Learning_and_Higher_education_Results_of_the_International_Future_Skills_Delphi_Survey.
- Ehm, P. (2009). “Performance improvement in public service delivery”, in M. Prohl & A. Heichlinger (ed.) *Taking the Pulse of European Public Administrations: Key findings of the European Public Sector Award 2009*, Maastricht: EIPA.
- European Commission (2009). *Progress towards the common objectives in education and training: indicators and benchmarks 2009*, Brussels: DG EAC.
- European Commission (2009b). *Cluster Key Competences-Curriculum Reform, Report: Peer Learning Activity “Implementation and Assessment of Key Competences”*, Prague, Czech Republic, 8-11 December 2009.

- European Commission (2016). *Education and Training Monitor 2016*. European Commission.
- ESCO/European Commission (2014). “Transversal knowledge, skills and competences”. Available at: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Transversal_knowledge%252C_skills_and_competences?resetLanguage=true&newLanguage=en.
- European Trade Union Confederation (2006) *Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications: Evaluation Report*, Brussels: UNICE.
- International Labor Organization (ILO) (2007) *The role of trade unions in workers’ education: The key to trade union capacity building Background paper*, GENEVA, ILO.
- Holley, W. & Jennings, K. (1994) *Labour Relation Process*, Cengage Learning, Canada.
- Limbach-Pirn, E. (2010). “Practical Aspects in application of competencies based models: Estonian experience”, Paper presented in *5th Annual Conference of the Western Balkans HRM CoP*, Danilovgrad (Montenegro), 29 November 2010, Available at: http://www.rcpar.org/mediaupload/events/2010Danilovgrad/20101126_Estonian_presentation.pdf.
- McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19. The postpandemic economy*. February 2021
- NEWGOV (2005) . “Conceptualizing New Modes of Governance in EU Enlargement”, *New Government Project*, February 2005.
- Papadakis, N. (2010). “Competence based training, within Life Long Learning (LLL) and administrative capacity building”, paper presented in *UNDP, RCPAR, EIPA, 5th Annual Conference of the Western Balkans HRM Community of Practice in the Civil Service (WeBa HRM CoP)*, Podgoritsa Montenegro 26- 27 November 2010.
- Papadakis, N. (2011). MODULE 5: HRM & HRD Human resources & capacity building (the competence based approach). Training Seminar in the Academy of Public Administration of the Republic of Kazakhstan.
- Papadakis, N. (2015a). “Human Resource Development within Public Administration: Civil Servants' Capacity Building- Reskilling towards an ethical behavior and an effective daily practice in PA”, in *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, Vol. 03, Issue 06, December 2015. Available online at: <http://www.ajouronline.com/index.php/AJHSS/article/view/3287>, DOI: <https://doi.org/10.24203/ajhss.v3i6.3287>.
- Papadakis N., Drakaki M., Saridaki S., Dafermos V. (2021), “The degree of despair”. The disjointed labour market, the impact of the pandemic, the expansion of precarious work among youth and its effects on young people's life trajectories, life chances and political mentalities- public trust. The case of Greece, in *The European Quarterly of Political Attitudes and Mentalities (EQPAM)*, Vol 10, no 2, April 2021, pp. 26-53. Available at: <https://www.eqpam.unibuc.ro/papadakis-et-al>

- Rava, N. (2011). *The use of competencies in performance appraisal, training and career development*. Bratislava: Western Balkans Community of Practitioners Human Resources Management in the Civil Service- UNDP/ RCPAR & UNDP/ BRC. November 2011.
- Rosenau, J. & Czempiel, E.O. (1992) .*Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sorensen, S. (2002). “Training for the long run”, in *Engineered Systems*, vol. 32, June 2002.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs*. World Economic Forum Report 2020.

Ελληνόγλωσση

- Θεοδώρου, Ι. (2014a). «Ενότητα 1: Το πλαίσιο των Διοικητικών και Οργανωτικών Ικανοτήτων». Επιμορφωτικό υλικό Κοινωνικού Πολύκεντρου – ΑΔΕΔΥ, ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ.
- Θεοδώρου, Ι. (2014b). «Ενότητα 2: Ικανότητα Ανάθεσης Καθηκόντων». Επιμορφωτικό υλικό Κοινωνικού Πολύκεντρου – ΑΔΕΔΥ, ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ.
- Μουστακάτου, Β. & Παπαδάκης, Ν. (2008) *Προδιαγραφές: "Σχέδιο εκπαίδευσης για συγκεκριμένη εκπαιδευτική ενότητα"*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών (μελέτη).
- Παναγιωτόπουλος, Γ. (χ.χ.). «Διοικητικές και Οργανωτικές Ικανότητες». Επιμορφωτικό υλικό Κοινωνικού Πολύκεντρου – ΑΔΕΔΥ, ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ.
- Παπαδάκης, Ν. (χ.χ.). «Διακυβέρνηση και Διοικητική Ικανότητα». Επιμορφωτικό υλικό Κοινωνικού Πολύκεντρου – ΑΔΕΔΥ, ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ.
- Παπαδάκης, Ν. (2015). «Εισαγωγικά: Διακυβέρνηση-Διοικητική Ικανότητα – Διοικητικές και Οργανωτικές Ικανότητες». Επιμορφωτικό υλικό Κοινωνικού Πολύκεντρου – ΑΔΕΔΥ, Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ.
- Παπαδάκης, Ν., Φραγκούλης, Γ., Πανδής, Π. (2012). Εντοπισμός και Ανάλυση Βέλτιστων Πρακτικών σε Ευρωπαϊκές Εθνικές Περιπτώσεις: Έμφαση σε Ζητήματα Ανίχνευσης και Ταυτοποίησης Αναγκών - Needs Assessment - Αναφορικά με την Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Στελεχών Κοινωνικών Φορέων και ΜΚΟ, όπως και στις Πρακτικές Βέλτιστης Συσχέτισης Θεματοποιημένης Επιμόρφωσης - Modularized Training - και Μαθησιακών Αποτελεσμάτων σε Γνώσεις, Ικανότητες και Δεξιότητες - Learning Outcomes. Στο Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ, Πρόγραμμα «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών». Συνοδευτικό Εκπαιδευτικό Υλικό. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://resources.kpolykentro.gr/images/text/6-ekpaideusi-ekpaideuton-dioikitiki.pdf>.
- Σιδηρά, Β. & Ναγόπουλος Ν. (2005). *Σύστημα ποιότητας των υπηρεσιών συμβουλευτικής, στήριξης και απασχόλησης*. Αθήνα: Κ.Π. EQUAL & EQUALITY.

Φραγκούλης, Γ., Παπαδάκης, Ν., Πανδής, Π. (2012a). Ανάλυση του Πολιτικού και Επιχειρησιακού Πλαισίου Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Επιμόρφωσης Στελεχών και Μελών Κοινωνικών Φορέων στην Ε.Ε.. Στο Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ, Πρόγραμμα «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών». Συνοδευτικό Εκπαιδευτικό Υλικό. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://resources.kpolykentro.gr/images/text/6-ekpaideusi-ekpaideuton-dioikitiki.pdf>.

Φραγκούλης, Γ., Παπαδάκης, Ν., Πανδής, Π. (2012b). Ο Ρόλος και οι Στρατηγικές της European Commission (DG/EAC, SGIB και ETCG), του European Institute For Public Administration (EIPA) και η συσχέτιση με την ευρύτερη ατζέντα για τα σύγχρονα διοικητικά πρότυπα Διοικητικής Μεταρρύθμισης του United Nations DP (BRC και RCPAR). Κάποιες Επισημάνσεις. Στο Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ, Πρόγραμμα «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών». Συνοδευτικό Εκπαιδευτικό Υλικό. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο-ΑΔΕΔΥ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://resources.kpolykentro.gr/images/text/6-ekpaideusi-ekpaideuton-dioikitiki.pdf>.