

Coaching

στη δημόσια διοίκηση



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Coaching στη δημόσια διοίκηση

Το Υπουργείο Εσωτερικών, στα πλαίσια της στρατηγικής του για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αναπτύσσει μία σειρά εργαλείων, τα οποία συνδυαστικά υποστηρίζουν υπαλλήλους και Προϊσταμένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους με στοχευμένο τρόπο.

Το coaching, το οποίο εισάγεται για πρώτη φορά στον δημόσιο τομέα, είναι μία από τις προτεινόμενες μεθόδους ανάπτυξης των δεξιοτήτων που παρέχονται στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου θέσης, μέσω των Σχεδίων Ανάπτυξης, σύμφωνα με το νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου (ν.4940/2022).

Με βάση το νέο νομοθετικό πλαίσιο:

- η στοχοθεσία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης καθώς η διενέργεια της αξιολόγησης προϋποθέτει τον καθορισμό των στόχων
- κύρια επιδίωξη αποτελεί η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κύρια σημεία του νέου συστήματος είναι:

- Η καθιέρωση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι δεξιότητες αυτές συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Η καθιέρωση του Σχεδίου Ανάπτυξης με βάση το οποίο ο αξιολογούμενος σε συνεννόηση με τον αξιολογητή του εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη και τα βήματα που θα ακολουθηθούν για την ανάπτυξη των επιλεγμένων δεξιοτήτων. Για πρώτη φορά εισάγονται οι έννοιες της συμβουλευτικής (mentoring) και της καθοδήγησης (coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Η αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης του υπαλλήλου και της αποτελεσματικότητας της ομάδας.
- Οι υποχρεωτικές συναντήσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (check-ins) τρεις φορές το χρόνο: τον μήνα Ιανουάριο για προγραμματισμό εργασιών έτους, τον μήνα Μάιο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, τον μήνα Δεκέμβριο για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.

Με το **νέο πλαίσιο** επιχειρείται:

- Στοχευμένη εκπαίδευση για να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων του δημοσίου που έχουν προσδιοριστεί με βάση την στρατηγική και τους στόχους του φορέα που υπηρετεί ο υπάλληλος.
- Η από κοινού λήψη απόφασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για τη μέθοδο βελτίωσης των δεξιοτήτων του.
- Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της συνολικότερης εκπαίδευσης για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της και η εναρμόνισή της με τους οργανωσιακούς στόχους του φορέα στον οποίο υπηρετεί ο/η υπάλληλος.

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

- | | | | |
|---|-----------------------------------|----|------------------------------------|
| 1 | ο προσανατολισμός στον πολίτη, | 6 | η επίλυση προβλημάτων |
| 2 | η ομαδικότητα, | 7 | και δημιουργικότητα, |
| 3 | η προσαρμοστικότητα, | 8 | ο επαγγελματισμός και ακεραιότητα, |
| 4 | ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, | 9 | η διαχείριση γνώσης, και |
| 5 | η οργάνωση και προγραμματισμός, | 10 | η ηγετικότητα. |

Τι είναι το **coaching**

Το coaching είναι μία δημιουργική, ισότιμη και συνεργατική προσέγγιση ανάπτυξης και εξέλιξης, στηριζόμενη σε μια λογική «ενός προς ένα» συνεδριών με κύριο σκοπό την ανάπτυξη ή/και βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και των επιδόσεων των Γενικών Διευθυντών/τριών.

Στις ατομικές συναντήσεις coaching (έξι), ο/η coach (ο/η οποίος/α καθοδηγεί τη διαδικασία), δημιουργεί έναν ασφαλή και αξιόπιστο χώρο καθώς και ένα γόνιμο κλίμα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας, ώστε ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/τρια να αισθάνεται ότι ακούγεται, κατανοείται και έχει τη δυνατότητα αναστοχασμού.

Μέσω ερωτήσεων και τεχνικών ανατροφοδότησης ο/η coach διευκολύνει τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/τρια να αντιληφθεί και να κατανοήσει την κατάσταση του και να διαμορφώσει τα επόμενα βήματά του προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Ο/Η coach διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης του/της Γενικού/ής Διευθυντή/τριας και τον/την βοηθά να δεσμευτεί για την εφαρμογή των αποφάσεών του/της, των λύσεων και της πορείας του/της.

Το coaching βοηθάει επίσης τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/τρια να αντιληφθεί την τωρινή κατάσταση και να τη διαχειριστεί καλύτερα ώστε να πετύχει τους στόχους του/της.

Ο σκοπός του coaching

Ο σκοπός της εισαγωγής του coaching στο δημόσιο τομέα είναι να υποστηρίξει στο απαιτητικό έργο των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, ώστε να βελτιώνεται διαρκώς η απόδοση και η αποτελεσματικότητά τους.

Η επίδραση που έχει το coaching, σύμφωνα με έρευνες, εστιάζει στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση θεμάτων που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, με αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσα από την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Το πλαίσιο εφαρμογής του coaching στον δημόσιο τομέα

Το coaching στην Δημόσια Διοίκηση παρέχεται στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων του δημόσιου τομέα ή αντίστοιχου επιπέδου θέσης ευθύνης μέσω του επιμορφωτικού προγράμματος «**Ατομικό Coaching σε Γενικούς Διευθυντές του Δημοσίου Τομέα**», που διοργανώνει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Ατομικό Coaching σε Γενικούς Διευθυντές του Δημοσίου Τομέα» του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Η δράση αυτή περιλαμβάνει για κάθε συμμετέχοντα/ουσα είκοσι μία (21) ώρες ατομικών συναντήσεων και υποστήριξης και δύο (ώρες) για την έναρξη του προγράμματος και την αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων, που στην περίπτωση αυτή αφορά στην αποτύπωση της εμπειρίας και της διαδικασίας του coaching.

Τα οφέλη για τους/τις συμμετέχοντες/ουσες στο πρόγραμμα είναι:

- η ενίσχυση/βελτίωση των ικανοτήτων τους για να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στο έργο τους,
- η αξιοποίηση των ταλέντων τους και των δυνατών τους σημείων για την επίτευξη των στόχων τους,
- η βελτίωση της απόδοσης,
- η βελτίωση των σχέσεων τους με τους/τις Προϊσταμένους/ες Διευθύνσεων και γενικότερα με τα στελέχη και υπαλλήλους που απασχολούνται στη γενική τους διεύθυνση και
- η μείωση του άγχους

Οι συναντήσεις καθορίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα/ουσας, οι οποίες αποτυπώνονται στο Σχέδιο Ανάπτυξής του.

Ασφάλεια Δεδομένων και Κώδικας Δεοντολογίας

Οι συναντήσεις coaching πραγματοποιούνται με απόλυτη εχεμύθεια και με βάση Κώδικα Δεοντολογίας. Για την ασφάλεια των δεδομένων και απορρήτου υπογράφεται μεταξύ του κάθε συμμετέχοντα/ουσας και του coach σύμβαση ασφάλειας δεδομένων και απορρήτου.

Στις συνεδρίες coaching ακολουθείται ο Κώδικας Δεοντολογίας της Διεθνούς Ομοσπονδίας Coaching (ICF) και ο Παγκόσμιος Κώδικας Δεοντολογίας για Coaches, Μέντορες και Επόπτες (Global Code of Ethics).

Οι coaches

Οι συναντήσεις coaching πραγματοποιούνται από εξειδικευμένα στελέχη που διαθέτουν επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία στο coaching καθώς και τις απαραίτητες σχετικές πιστοποιήσεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στο φάκελο σχεδιασμού που έχει εκπονήσει ομάδα εμπειρογνομόνων από το Μητρώο του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ.

Τεχνικές coaching για Προϊσταμένους

Για τους Προϊσταμένους που επιθυμούν να μάθουν περισσότερα για το coaching, το ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ παρέχει το επιμορφωτικό πρόγραμμα: **«Οι Προϊστάμενοι ως coaches- Το coaching ως διοικητική πρακτική»**.

Το πρόγραμμα αυτό, διάρκειας τριάντα πέντε (35) ωρών, αποσκοπεί στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Προϊσταμένων όλων των επιπέδων του δημοσίου τομέα, προκειμένου να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το νέο νόμο ν.4940/2022 και να μπορούν να αναπτύξουν τους υπαλλήλους, βελτιώνοντας τις δεξιότητές τους και την εργασιακή τους αποτελεσματικότητα, μέσα από σύγχρονες πρακτικές και εργαλεία, όπως το coaching.

Επιπλέον, αποσκοπεί να εμπνεύσει τους/τις προϊσταμένους να ενσωματώσουν μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές στην άσκηση της διοίκησης στην καθημερινότητα τους, βελτιώνοντας και σε προσωπικό επίπεδο τις δεξιότητες του ν. 4940/2022 και ιδιαίτερα την δεξιότητα της ομαδικότητας, της προσαρμοστικότητας, του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, της επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητας και της ηγετικότητας.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

www.ypes.gr