



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ - ΟΔΗΓΟΣ

ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ν. 4369/2016 (Α' 33)

Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123)

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ - ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Βασιλίσσης Σοφίας 15, Τ.Κ. 10674, Αθήνα -

Επιμέλεια:

Εκ μέρους του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης:

Γιάννης Σπηλιωτόπουλος Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τίνα Μηνακάκη Προϊσταμένη Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Κλαίρη Γρηγοριάδη Προϊσταμένη Τμήματος Υπηρεσιακής Κατάστασης Ανθρώπινου Δυναμικού
της Δημ. Διοίκησης

Ελένη Βαλάκα Στέλεχος του Τμήματος Υπηρεσιακής Κατάστασης Ανθρώπινου Δυναμικού της
Δημ. Διοίκησης

Εκ μέρους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.):

Άννα Κοντονή: Διευθύντρια Ινστιτούτου Επιμόρφωσης

Μελέτη εντύπου - σελιδοποίηση: ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

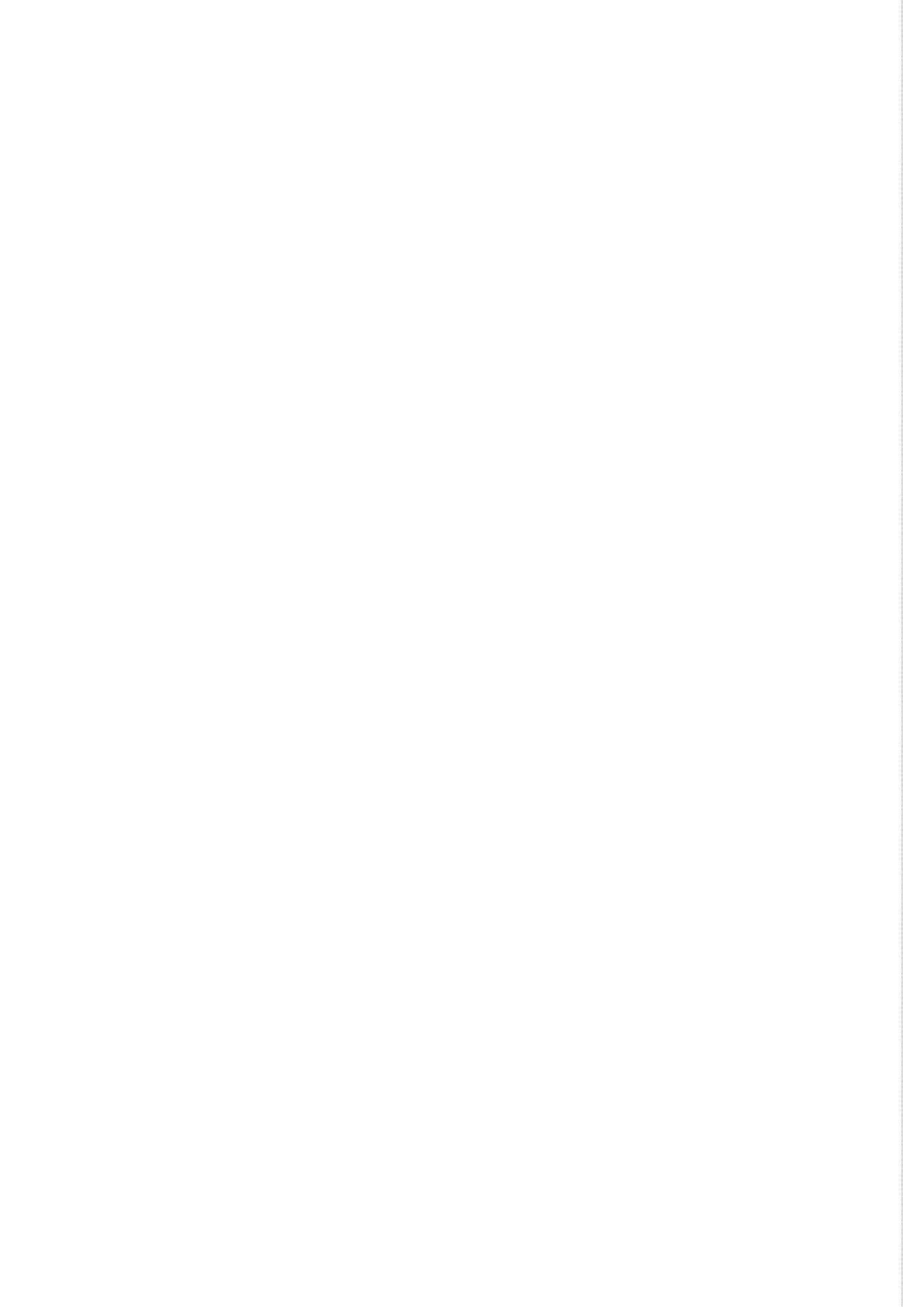
Εκτύπωση : ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

Η παρούσα έκδοση απαγορεύεται να διατεθεί σε ιδιώτες προς πώληση,
σύμφωνα με το δεύτερο εδάφιο της παρ. 6 του άρθρου 18 του ν. 3469/2006.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	5
Α. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	6
Β. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	7
Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	8
Γ1. Πραγματοποίηση ανάλυσης θέσης εργασίας	8
Γ2. Διαμόρφωση των κριτηρίων επιλογής και των κανόνων λήψης αποφάσεων	8
Γ3. Διαμόρφωση των ερωτήσεων	11
Γ3.1. Πρώτη θεματική ενότητα: Τύποι - Μορφή - Περιεχόμενο ερωτήσεων	11
Γ3.2. Δεύτερη Θεματική Ενότητα - Ανάπτυξη Υποθετικού Σεναρίου	17
Γ4. Διεξαγωγή της συνέντευξης	18
Γ5. Αξιολόγηση	20
Δ. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ	20
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	21



ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

Ανάμεσα στα σημαντικότερα εργαλεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης συγκαταλέγεται η διεξαγωγή συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, με τη συνέντευξη, η οποία αποτελεί μια επικοινωνία «πρόσωπο προς πρόσωπο» του διενεργούντος τη συνέντευξη με τον συνεντευξιζόμενο, επιδιώκεται η «δυναμική» αξιολόγηση μιας σειράς κριτηρίων - δεξιοτήτων για την ανίχνευση της καταλληλότητας του συνεντευξιζόμενου - υποψηφίου να στελεχώσει μια θέση.

Μια κατάλληλα σχεδιασμένη συνέντευξη, στηριζόμενη τόσο στην εμπειριστατωμένη ανάλυση της θέσης εργασίας και την ανίχνευση των επιμέρους κριτηρίων – δεξιοτήτων του υποψηφίου που πρέπει να αξιολογηθούν, όσο και στη διαμόρφωση των κατάλληλων - στοχευμένων ερωτήσεων, την τήρηση της απαραίτητης διαδικασίας, αλλά και τη δίκαιη μεταχείριση και αξιολόγηση του υποψηφίου, αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα για τη εκτίμηση της συνολικής καταλληλότητας του υποψηφίου να στελεχώσει την προβλεπόμενη θέση απασχόλησης, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων, καθώς και της ανάλογης εμπειρίας. Υπό το πρίσμα των ανωτέρω επισημάνσεων, και με γνώμονα τη μεγάλη σημασία που αποκτά η υιοθέτηση των πλέον σύγχρονων, επιστημονικά αλλά και πρακτικά τεκμηριωμένων μεθόδων πραγματοποίησης συνεντεύξεων στο δημόσιο τομέα με στόχο την ανάδειξη των στελεχών των ανώτερων θέσεων στη διοικητική ιεραρχία, η νομοθετική πρόβλεψη της δομημένης συνέντευξης ως συμπληρωματικό εργαλείο αξιολόγησης υποψηφίων αναδεικνύεται σε μια σημαντική πρωτοβουλία για την ανανέωση της κουλτούρας επιλογής στελεχών στις ανώτερες θέσεις της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η δε τήρηση μιας διαφανούς διαδικασίας σύμφωνα με τις ορθές πρακτικές και την ανάλογη τεχνογνωσία, αποτελεί εγγύηση της αξιοκρατικής επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για τη στελέχωση των προβλεπόμενων θέσεων.

Κατόπιν τούτων, με βάση την υψηλή τεχνογνωσία της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αλλά και της Expertise France, που εργάστηκαν από κοινού για τη διαμόρφωση του παρόντος εγχειριδίου, οι αναπτύξεις που ακολουθούν έχουν σκοπό να εξειδικεύσουν την περιγραφόμενη από το νόμο διαδικασία, να παρουσιάσουν ορθές πρακτικές και την ακολουθούμενη μεθοδολογία σε συνδυασμό με ανάλογες τεχνικές και παραδείγματα, ώστε να βοηθηθούν τόσο τα μέλη των αρμοδίων οργάνων για την πραγματοποίηση της συνέντευξης όσο και οι συνεντευξιζόμενοι στο μέγιστο βαθμό.

A. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Με τις διατάξεις του ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33), σε συνδυασμό με την Υ.Α. ΔΙ-ΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (ΦΕΚ Β' 4123), εισάγεται ως στάδιο της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων βάσει των διατάξεων του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007) και του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (ν. 3584/2007) η διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης. Η διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης προβλέπεται επίσης και κατά τη διαδικασία επιλογής Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων κατ' άρθρο 7 του ν. 4369/2016.

Όσον αφορά την επιλογή προϊσταμένων, η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης διενεργείται από τα αρμόδια συμβούλια επιλογής προϊσταμένων ανά επίπεδο θέσης ευθύνης (Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων και Υπηρεσιακό Συμβούλιο για προϊσταμένους επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμημάτων αντίστοιχα), με πρόβλεψη της αναγκαίας «ζωντανής βοήθειας» για άτομα με αναπηρία, εφόσον αυτό απαιτείται. Για την πλήρωση θέσεων Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων αρμόδιο είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων.

Σκοπός της δομημένης συνέντευξης, σύμφωνα με το άρθρο 29 ν. 4369/16, είναι να διαμορφωθεί από το αρμόδιο Συμβούλιο σαφής άποψη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, η αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό σημείωμά του.

Ακόμη, η δομημένη συνέντευξη διακρίνεται σε δύο θεματικές ενότητες ως ακολούθως:

Η **πρώτη ενότητα** αφορά σε «**δομημένη συζήτηση** επί θεμάτων σχετικά με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του σημείωμα και τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου».

Η **δεύτερη ενότητα** αφορά σε «**ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου** γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος που έχει σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις.

Προβλέπεται επίσης ότι για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Όσον αφορά τον τρόπο υπολογισμού της βαθμολογίας, κάθε σκέλος της συνέντευξης

μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 500 μόρια. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από κάθε μέλος του αρμοδίου οργάνου δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια. Η τελική μοριοδότηση της συνέντευξης κάθε υποψηφίου προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμών των μελών του αρμοδίου Συμβουλίου, κατόπιν συζήτησης και ανταλλαγής τεκμηριωμένων απόψεων που πραγματοποιείται μετά το πέρας της συνέντευξης του υποψηφίου (βλ. και άρθρο 6 της Υ.Α. με αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016). Τέλος, το περιεχόμενο της συνέντευξης με τα κρίσιμα και ουσιαστικά σημεία της αναφέρεται συνοπτικά στο πρακτικό του Συμβουλίου, το οποίο συντάσσεται για το σκοπό αυτό. Απαραίτητο και κρίσιμο στοιχείο του πρακτικού αποτελεί η μοριοδότηση για τον κάθε υποψήφιο, η οποία αιτιολογείται συνοπτικά από κάθε μέλος ως προς κάθε ένα από τα δύο σκέλη της συνέντευξης.

B. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

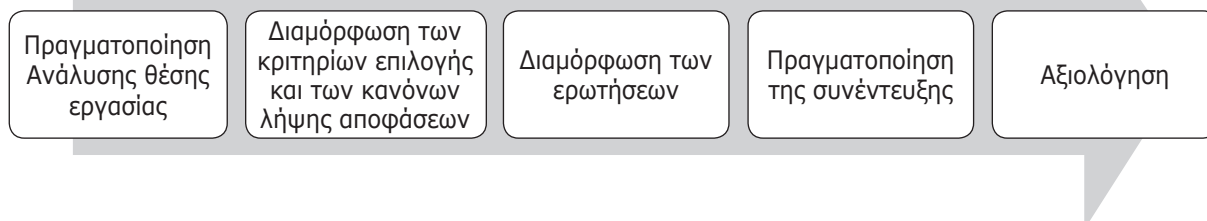
Η βασική διαφοροποίηση της συνέντευξης ως εργαλείου αξιολόγησης της καταλληλότητας των υποψηφίων για τη στελέχωση θέσεων εργασίας έναντι άλλων εργαλείων, όπως π.χ. η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου, έγκειται στη συλλογή ποιοτικών δεδομένων από τα αρμόδια όργανα για το «προφίλ» του υποψηφίου - συνεντευξιαζόμενου μέσα από την παροχή στο δεύτερο της δυνατότητας να εκφράσει και να αναπτύξει προσωπικές απόψεις και κρίσεις σε μια διαδικασία επικοινωνίας «πρόσωπο με πρόσωπο». Πρόκειται για ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται με στόχο τόσο να ανιχνευθούν οι γνώσεις και δεξιότητες των υποψηφίων - συνεντευξιαζόμενων, αλλά κυρίως η εφαρμογή τους στην πράξη. Δεδομένου ότι ο ν. 4369/16 προβλέπει τη διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης, τα μέλη των αρμοδίων Συμβουλίων οφείλουν τόσο να διαμορφώσουν εκ των προτέρων σχεδιάγραμμα ερωτήσεων για τους υποψηφίους με ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης όσο και τα κριτήρια – βασικά σημεία των αποδεκτών απαντήσεων.

Περαιτέρω αρχές που διέπουν τη σχετική διαδικασία συνιστούν οι ακόλουθες:

- Αξιοκρατία/Καταλληλότητα: να αναδειχθεί «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»
- Έντιμη αντιμετώπιση υποψηφίων: διευκόλυνση καθενός να αναπτύξει τις ικανότητές του
- Ισότιμη αντιμετώπιση υποψηφίων: ίδιοι όροι προς όλους και παροχή ίσων ευκαιριών
- Επαγγελματισμός: διαδικασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, τήρηση δεοντολογίας επαγγέλματος, ευγένεια και υπηρεσιακό ήθος
- Διαφάνεια: Τήρηση πρακτικών

Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τα βασικά στάδια της δομημένης συνέντευξης είναι τα ακόλουθα 5:



Γ1. Πραγματοποίηση ανάλυσης θέσης εργασίας

Η ανάλυση εργασίας συνιστά την απαραίτητη αφετηρία για την πραγματοποίηση οιασδήποτε διαδικασίας συνέντευξης. Με την ανάλυση εργασίας, το αρμόδιο όργανο για την πραγματοποίηση της συνέντευξης, συλλέγει όλα τα αναγκαία στοιχεία για τη διακρίβωση των απαιτήσεων της θέσης και των απαραίτητων δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει το πρόσωπο που θα τη στελεχώσει.

Για τα δεδομένα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τέτοια στοιχεία οφείλουν να αντληθούν:

- Από τον Οργανισμό του φορέα
- Από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας
- Από το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας

Επομένως:

- ▶▶ Σε εύλογο χρόνο μετά την έκδοση της προκήρυξης πλήρωσης των θέσεων ευθύνης και προ της διεξαγωγής της συνέντευξης, θα πρέπει με ευθύνη του φορέα να έχει αποσταλεί στο εκάστοτε αρμόδιο όργανο επιλογής ο **Οργανισμός του Φορέα και το Έντυπο Περιγράμματος της θέσης** Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος στο οποίο θα καταγράφονται τα καθήκοντα και οι γνώσεις- δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων.

Γ2. Διαμόρφωση των κριτηρίων επιλογής και των κανόνων λήψης αποφάσεων

Πέραν των προβλεπομένων στο περίγραμμα θέσης δεξιοτήτων, καθώς και τυχόν άλλων κριτηρίων που θα ορισθούν από τη μελέτη των αρμοδιοτήτων των σχετικών υπηρεσιών, τα μέλη των αρμοδίων οργάνων θα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι ο νόμος προδιαγράφει σε γενικές γραμμές ορισμένα βασικά κριτήρια προς αξιολόγηση: στην πρώτη ενότητα, εξετάζονται κυρίως οι γνώσεις του υποψηφίου σε σχέση με το αντικείμενο και τις αρμοδιότητες του φορέα, ενώ στη δεύτερη ενότητα (σενάριο προσομοίωσης) αξιολογούνται οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες,

να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις. Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται επίσης υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Γνώσεις - Δεξιότητες που αξιολογούνται με βάση τις ρυθμίσεις του ν. 4369/16	Πρόσθετα στοιχεία – δεξιότητες που εξετάζονται από το περίγραμμα εργασίας
<p>Ενότητα Α.</p> <ul style="list-style-type: none"> • γνώση αποστολής – αντικειμένου του φορέα και προκηρυσσόμενης θέσης • επικοινωνιακές δεξιότητες, • ικανότητα διαχείρισης χρόνου, • χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης • ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας • δημιουργικότητα του υποψηφίου 	<p>Π.χ. Διαχείριση κρίσεων, Στρατηγική αντίληψη, Συνεργατικό πνεύμα κ.λπ.</p>
<p>Ενότητα Β.</p> <ul style="list-style-type: none"> • προγραμματισμός • συντονισμός • ανάληψη πρωτοβουλιών • λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων • επικοινωνιακές δεξιότητες, • ικανότητα διαχείρισης χρόνου, • χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης • ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας • δημιουργικότητα του υποψηφίου 	

Ο συνδυασμός όλων των προαναφερομένων κριτηρίων που προέκυψαν από την ανάλυση εργασίας θα οδηγήσει στη συμφωνία και τελική καταγραφή από τα μέλη των αρμοδίων οργάνων ενός πίνακα εξεταζόμενων δεξιοτήτων (ανά θεματική ενότητα). Ένα παράδειγμα για την ενότητα Α επισυνάπτεται κατωτέρω (περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις γνώσεων αντικειμένου του φορέα – προκηρυσσόμενης θέσης. Η παράθεση των εννοιών των δεξιοτήτων που αξιολογούνται παρέχεται για τις ανάγκες του παρόντος εγχειριδίου) :

A. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ

Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ.

Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης

Β. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΗΓΕΣΙΑ	
Δεξιότητα	Περιγραφή
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	<p>Δεξιότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και του τρόπου επίτευξής του</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης • Στρατηγικός σχεδιασμός • Διατύπωση στόχων
Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση	<p>Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα
Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων - αποφασιστικότητα	<p>Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία
Διαχείριση χρόνου	<p>Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/ εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων
Διαχείριση κρίσεων	<p>Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς
Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	
Δεξιότητα	Περιγραφή
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	<p>Σαφήνεια και ακρίβεια στη μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από τον πομπό στο δέκτη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση –ευγλωττία • Οργανωμένη – δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο

Δημιουργικότητα	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα
Προγραμματισμός	Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση εργασιών • Διαχείριση διαθέσιμων πόρων
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών • Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων

Γ3. Διαμόρφωση των ερωτήσεων

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού της δομημένης συνέντευξης ο Πρόεδρος και τα μέλη του εκάστοτε αρμοδίου οργάνου για τις επιλογές των Προϊσταμένων συναποφασίζουν:

1. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα τεθούν στον υποψήφιο
2. Το πόσο λεπτομερής – εξειδικευμένη θα πρέπει να είναι μια ερώτηση (μορφή)
3. Την ακριβή διατύπωση κάθε ερώτησης
4. Τη σειρά υποβολής των ερωτήσεων (οργάνωση, ταξινόμηση ερωτήσεων)
5. Τον καθορισμό των μελών που θα καλύψουν συγκεκριμένα πεδία από τις ερωτήσεις

Κατωτέρω εξειδικεύουμε τη σχετική μεθοδολογία, με βάση εκάστη ενότητα της δομημένης συνέντευξης.

Γ3.1. Πρώτη θεματική ενότητα: Τύποι - Μορφή – Περιεχόμενο ερωτήσεων

1. Τύποι Ερωτήσεων

Στην πρώτη θεματική ενότητα (διερεύνηση γνώσεων των υποψηφίων σε σχέση με το αντικείμενο του φορέα – περίγραμμα θέσης) οι ερωτήσεις μπορούν να είναι ανοιχτές, ημι - κλειστές ή κλειστές. Κατωτέρω διευκρινίζονται ζητήματα αναφορικά με τους τύπους τη μορφή και το περιεχόμενο των ερωτήσεων:

Τύπος ερώτησης	Περιγραφή	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ανοιχτές	Στις ανοιχτές ερωτήσεις η απάντηση δεν προβλέπεται ούτε προκαθορίζεται επιτρέποντας στον ερωτώμενο να εκφραστεί ελεύθερα, χωρίς περιορισμούς ως προς το είδος της απάντησης, τον τρόπο διατύπωσής της και κυρίως ως προς το περιεχόμενό της.	Τα πλεονεκτήματα των ανοιχτών ερωτήσεων είναι ότι παρέχουν τη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων και μεγαλύτερης εμβάθυνσης λόγω των αναλυτικότερων πληροφοριών στις απαντήσεις.	Τα μειονεκτήματα τους είναι ότι οι απαντήσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και παρουσιάζουν δυσκολία στην επεξεργασία τους.
Κλειστές	Οι απαντήσεις είναι εκ των προτέρων δομημένες, προκαθορισμένες και ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων.	Τα πλεονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι οι απαντήσεις απαιτούν λιγότερο χρόνο, είναι ευκολότερη η επεξεργασία τους (κωδικοποίηση/ στατιστική επεξεργασία) και περιορίζονται στο θέμα της ερώτησης.	Τα μειονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι έχουν αυξημένη πιθανότητα να προκαταλάβουν τις απαντήσεις και ασφαλώς περιορισμένη δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων.
Ημι-κλειστές	Σε αυτό τον τύπο ερωτήσεων προβλέπονται οι κυριότερες πιθανές απαντήσεις, όπως σε μια κλειστή ερώτηση, αλλά αφήνεται το περιθώριο στον ερωτώμενο να προσθέσει και κάποια άλλη απάντηση εκτός των προκαθορισμένων.	Συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα των κλειστών με τη δυνατότητα έκφρασης από τον υποψήφιο επιπλέον απόψεων	Δεν προχωρούν σε τόσο βάθος όσο οι ανοιχτές ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν τη μέγιστη ελευθερία στον ερωτώμενο να αναπτύξει τις προσωπικές του απόψεις

- Στις συνεντεύξεις συνηθέστερες είναι οι ανοιχτού και ενίοτε οι ημι-κλειστού τύπου ερωτήσεις, καθώς σκοπός είναι η εμβάθυνση και η συλλογή περισσότερων και αναλυτικότερων πληροφοριών από τον ερωτώμενο. Ωστόσο, υπό το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, δεν αποκλείονται οι κλειστές ερωτήσεις, εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο από τα αρμόδια όργανα για την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

Παραδείγματα ανοιχτών – κλειστών ερωτήσεων:

Ανοιχτή ερώτηση: Με ποιους τρόπους μπορεί να αυξηθεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών της υπηρεσίας για την οποία αιτείσθε να κριθείτε ως Προϊστάμενος;

Κλειστή ερώτηση: Μπορούμε να διακρίνουμε αρκετούς διαφορετικούς τύπους κλειστών ερωτήσεων, όπως:

α. Εναλλακτικής απάντησης/Διαζευκτικές: προσφέρονται δύο εναλλακτικές απαντήσεις της μορφής «Σωστό-Λάθος», «Συμφωνώ-Διαφωνώ» κλπ.

β. Πολλαπλής επιλογής: δίδονται περισσότερες από μια εναλλακτικές απαντήσεις από τις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια ή περισσότερες ανάλογα με την ερώτηση.

γ. Ερωτήσεις ιεράρχησης: ο ερωτώμενος καλείται να ιεραρχήσει με βάση κάποιο κριτήριο που του δίνεται τις προτεινόμενες απαντήσεις, φράσεις ή λέξεις.

δ. Ερωτήσεις κλίμακας/ διαβάθμισης: δίνεται μια κλίμακα αριθμών ή κατηγοριών πάνω στην οποία καλείται ο ερωτώμενος να τοποθετηθεί επιλέγοντας την αριθμητική τιμή ή την κατηγορία που τον εκφράζει. Οι πιο γνωστές είναι η κλίμακα Likert, όπου οι πέντε κατηγορίες που χρησιμοποιούνται αντιστοιχούν στις θέσεις 1. Απόλυτη επιδοκιμασία, 2. Μερική επιδοκιμασία, 3. Ουδέτερη επιλογή – αδιαφορία, 4. μερική αποδοκιμασία, 5. απόλυτη αποδοκιμασία, καθώς και η κλίμακα «σημαντικής διαφοροποίησης». Η διαφορά της τελευταίας από αυτή του τύπου Likert είναι ότι δεν υπάρχει ενδιάμεση ή ουδέτερη επιλογή.

II. Περιεχόμενο ερωτήσεων

Ως προς το **περιεχόμενο** μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

1. Ερωτήσεις που αφορούν στο τι γνωρίζει ο υποψήφιος και αποσκοπούν στον εντοπισμό των πραγματικών γνώσεων που έχει (δεν πρέπει να συγχέονται με προσωπικές εκτιμήσεις ή γνώμες).

2. Ερωτήσεις που αφορούν το τι κάνει/τι έκανε ο υποψήφιος με βάση τα όσα δηλώνει στο βιογραφικό του και αποσκοπούν στην εκμείωση εμπειριών και δραστηριοτήτων.

3. Ερωτήσεις που αφορούν στο πως μπορεί να εφαρμόσει μια ιδέα, μια γνώση, μια αξία και αποσκοπούν στη διαπίστωση των δεξιοτήτων που διαθέτει.

4. Ερωτήσεις που αφορούν την κατανόηση των σκοπών, των προθέσεων, των αρχών/αξιών του, των συγκινησιακών/συναισθηματικών αντιδράσεών του στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων του.

III. Μορφή ερωτήσεων

Ως προς την **μορφή** οι ερωτήσεις μπορούν να διακριθούν ενδεικτικά σε:

1. Άμεσες ή έμμεσες, ανάλογα με τον τρόπο προσέγγισης του υποψηφίου για τη ζητούμενη απάντηση

2. Γενικές ή εξειδικευμένες, ανάλογα με το εύρος του θεματικού πεδίου που αφορούν

3. Ερωτήσεις διευκρίνησης- συμπληρωματικές: συνήθως δεν περιλαμβάνονται στις βασικές ερωτήσεις που έχουν περιληφθεί στον κατάλογο της συνέντευξης, προκύπτουν ως φυσικό επακόλουθο των απαντήσεων που δίνονται, ακολουθούν και συμπληρώνουν τις βασικές

ερωτήσεις και αποσκοπούν στη συλλογή περισσότερων πληροφοριών, λεπτομερειών ή/και διευκρινήσεων πάνω σε κάποιο θέμα που έχει ήδη απαντηθεί. Συνήθως τέτοιες ερωτήσεις περιέχουν α) φράσεις που ζητούν διευκρίνιση ή περαιτέρω ανάλυση, όπως : «Θα μπορούσατε να μου εξηγήσετε τι ακριβώς εννοείτε όταν λέτε...;», «Κατάλαβα. Μπορείτε να μου το περιγράψετε με περισσότερες λεπτομέρειες», « Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να αναφέρετε σχετικά με ...;». β) φράσεις που ζητούν επιβεβαίωση της ορθής κατανόησής τους, όπως: «Θα μπορούσατε να το επαναλάβετε για να είμαστε σίγουροι ότι κατάλαβα σωστά αυτό που θέλετε να πείτε;», «Αν κατάλαβα καλά, το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίσατε ήταν...».

4. Ερωτήσεις με αναφορά ενδεικτικών παραδειγμάτων: ευνοεί τη δημιουργία ουδέτερου κλίματος και εστιάζει στην εκμείωση λεπτομερειών ή διευκρινιστικών πληροφοριών για θέματα που έχουν αναφερθεί. Τα παραδείγματα πρέπει να καλύπτουν όλο το φάσμα ενδεχομένων θετικών και αρνητικών απαντήσεων, ώστε να μην προκαταλαμβάνουν τον ερωτώμενο και να μην τον κατευθύνουν σε συγκεκριμένες απαντήσεις που φαίνονται περισσότερο αποδεκτές ή/και αναμενόμενες.

5. Ερωτήσεις με προσομοίωση καταστάσεων (παιχνίδι ρόλων)

IV. Ειδικά για τη διατύπωση των ανοιχτών ερωτήσεων

Βασικά χαρακτηριστικά μιας καλής ανοιχτής ερώτησης στη συνέντευξη είναι τα ακόλουθα:

1. Επιτρέπει στο συνεντευξιζόμενο να απαντήσει με το δικό του τρόπο χωρίς να τον αναγκάζει να εντάξει την απάντησή του σε προκαθορισμένες κατηγορίες ή να επιλέξει μεταξύ προεπιλεγμένων εναλλακτικών απαντήσεων.

2. Διακρίνεται από ουδετερότητα, δεν κατευθύνει το συνεντευξιζόμενο άμεσα ή έμμεσα προς συγκεκριμένη απάντηση και είναι απαλλαγμένη από προκαταλήψεις και συναισθηματικά φορτισμένες εκφράσεις. Πρέπει να αποφεύγονται οι «κατευθυντικές» ερωτήσεις που προκαταλαμβάνουν το συνεντευξιζόμενο θέτοντάς του μάλιστα αυθαίρετα κάποια δεδομένα.

3. Είναι σαφής, δηλαδή σε κάθε ερώτηση περιλαμβάνεται μια ιδέα – ένα θέμα, διατυπώνεται δε καθαρά και συγκεκριμένα χωρίς να προκαλεί σύγχυση στον υποψήφιο.

Αποφεύγουμε:

- Ερωτήσεις που κατευθύνουν τον υποψήφιο σε συγκεκριμένη απάντηση
- Ερωτήσεις αποτελούμενες από πολλές προτάσεις, κύριες και/ή δευτερεύουσες που εμπεριέχουν πολλές αρνήσεις και ασαφείς διατυπώσεις
- Ερωτήσεις με αμφίσημες ή πολύσημες λέξεις
- Ερωτήσεις με απόλυτο ή ακραίο χαρακτήρα (π.χ. ποτέ, πάντα κλπ)
- Ερωτήσεις που θα μπορούσαν να θεωρηθούν προσβλητικές για τον υποψήφιο

Κατωτέρω, προκειμένου να δούμε πώς συγκεκριμένες ερωτήσεις μπορούν να στοχεύσουν στην αξιολόγηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, συμπληρώνουμε τον πίνακα που χρησιμοποιήσαμε στην υποενότητα Γ2 με σχετικά παραδείγματα ερωτήσεων (Τονίζεται ότι ο κατωτέρω πίνακας είναι εσκεμμένα αναλυτικός, για να δώσει παραδείγματα συσχετισμού ερωτήσεων με αξιολογούμενα κριτήρια. Το αρμόδιο όργανο μπορεί να διατυπώσει συνδυαστικές ερωτήσεις ή να εξειδικεύσει ακόμα περισσότερο ορισμένα κριτήρια, εφόσον κρίνει ότι απαιτείται):

1^η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ		
ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (συνολικά 500 μόρια)		
A. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ		
Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ. • Π.χ. ποιες οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών;	Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης • Π.χ. (αν στο περίγραμμα αναφέρεται η επικοινωνιακή διάδοση των δράσεων της υπηρεσίας) αναφέρετέ μας τρόπους ενίσχυσης της προβολής της δράσης της υπηρεσίας σας στην Ελλάδα και το εξωτερικό	
B. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ - ΗΓΕΣΙΑ		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	Δεξιότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και του τρόπου επίτευξής του • Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης • Στρατηγικός σχεδιασμός • Διατύπωση στόχων	1^ο παράδειγμα: Με ποιους τρόπους μπορούμε να αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας δημόσιας οργάνωσης; 2^ο παράδειγμα: Ταξινομήστε τα ακόλουθα με τη σωστή σειρά: Δράση, στρατηγικός στόχος, αποστολή, επιχειρησιακός στόχος
Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση	Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα	1^ο παράδειγμα: Με βάση ποιες αρχές θα πρέπει να προβαίνουμε στην κατανομή εργασιών στους υπαλλήλους μιας υπηρεσίας; 2^ο παράδειγμα: Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία σας διαφώνησαν έντονα. Πώς θα μεσολαβήσετε για την επίλυση της διαφωνίας;
Αποφασιστικότητα	Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία	1^ο παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια περίπτωση όπου χρειάστηκε να αντιμετωπίσετε ένα σοβαρό πρόβλημα. Σε τι ενέργειες προβήκατε; 2^ο παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε προτού και τι αφότου λάβουμε μια απόφαση υπό δύσκολες συνθήκες;

<p>Διαχείριση χρόνου</p>	<p>Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων 	<p>1° παράδειγμα: Ποιο από τα κατωτέρω δεν συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση χρόνου:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Προτεραιοποίηση – ιεράρχηση αναγκών 2. Τήρηση χρονικών περιθωρίων 3. Ημερήσιος προγραμματισμός εργασιών 4. Παρακίνηση προσωπικού <p>2° παράδειγμα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθυστερούν συνήθως τη διεκπεραίωση εργασιών της θέσης για την οποία έχετε αιτηθεί να κριθείτε ως Προϊστάμενος;</p>
<p>Διαχείριση κρίσεων</p>	<p>Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς 	<p>1° παράδειγμα: Ποια τα απαραίτητα βήματα για τη διαχείριση μιας κρίσης; Ποιος ο ρόλος του Προϊσταμένου μιας υπηρεσίας;</p> <p>2° παράδειγμα: Πώς θα διαχειριζόσασταν μια περίπτωση αιφνίδιας απώλειας σημαντικών δεδομένων από υπηρεσιακό Η/Υ;</p>
<p>Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ</p>		
<p>Δεξιότητα</p>	<p>Περιγραφή</p>	<p>Ερώτηση</p>
<p>Επικοινωνιακές Δεξιότητες</p>	<p>Σαφήνεια και ακρίβεια στη μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από τον πομπό στο δέκτη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση – ευγλωττία • Οργανωμένη – δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο 	<p>1° παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια πρώτη συνάντηση με τους υπαλλήλους σας στη νέα σας θέση.</p> <p>2° παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέξετε κατά την ομιλία σας σε συνέδριο για τη δραστηριότητα της υπηρεσίας σας;</p>
<p>Δημιουργικότητα</p>	<p>Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα 	<p>1° παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια καινοτομία που εφαρμόστηκε στο δημόσιο τομέα και προσδιορίστε τους λόγους για τους οποίους χαρακτηρίζεται ως τέτοια.</p> <p>2° παράδειγμα: Ποιοι παράγοντες μπορούν να αναχαιτίσουν την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων – διαδικασιών στο δημόσιο τομέα; Πώς μπορούν να αντιμετωπισθούν;</p>

Προγραμματισμός	<p>Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση εργασιών • Διαχείριση διαθέσιμων πόρων 	<p>1^ο παράδειγμα: Με ποια σειρά θα διεκπεραιώνατε τα ακόλουθα: ένα επείγον έγγραφο καταγγελίας πολίτη, ένα αδιαβάθητο έγγραφο αυριανής προθεσμίας, ένα εξ. επείγον έγγραφο μετάταξης υπαλλήλου. Αιτιολογήστε την απάντησή σας.</p> <p>2^ο παράδειγμα: Με ποιους τρόπους, εφαρμογές και εργαλεία μπορεί ένας προϊστάμενος υπηρεσιακής μονάδας να βελτιώσει τον προγραμματισμό των εργασιών του;</p>
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	<p>Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών • Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων 	<p>1^ο παράδειγμα: Πώς θα προσεγγίζατε τον πρώην Γενικό Διευθυντή της υπηρεσίας στην οποία αναλαμβάνετε καθήκοντα;</p> <p>2^ο παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε όταν είμαστε μέλη μιας ομάδας εργασίας;</p>

Γ3.2. Δεύτερη Θεματική Ενότητα – Ανάπτυξη Υποθετικού Σεναρίου

Ο νόμος 4369/2016 για την διαπίστωση των διοικητικών ικανοτήτων αναφέρεται στην ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου, δηλαδή μιας ανοιχτής ερώτησης με υποθετική έκφραση που προσομοιώνει μια κατάσταση την οποία πρέπει να διαχειρισθεί ο υποψήφιος. Στην ενότητα αυτή το υποθετικό σενάριο είναι ένα. Θα ήταν χρήσιμο το υποθετικό σενάριο εκτός από την εκφώνησή του από καθορισμένο μέλος του αρμοδίου οργάνου να το λαμβάνει ο συνεντευξιζόμενος και σε γραπτό κείμενο.

Το σενάριο διαμορφώνεται βάσει των προβλεπομένων από το νόμο κριτηρίων (οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις, βλ. σχετικά τον πίνακα δεξιοτήτων) σε συνδυασμό με τα πρόσθετα κριτήρια που θα αποφασισθούν από το αρμόδιο για τη συνέντευξη όργανο (π.χ. ηγεσία, παρακίνηση κ.λπ.). Αναλόγως του πλήθους των κριτηρίων που θα εμπεριέχονται στο σενάριο θα γίνει ο καταμερισμός των μορίων. **Παράδειγμα:**

<p>2^η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΤΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ (συνολικά 500 μόρια)</p>
<p style="text-align: center;">ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ (Περιγραφή του σεναρίου)</p> <p>Είστε Προϊστάμενος/η της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων σας, σας κοινοποιείται έγγραφη καταγγελία πολίτη για παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος από υπάλληλο της Υπηρεσίας σας. Πώς θα ενεργούσατε;</p>

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
A. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)		
1. Επικοινωνιακές δεξιότητες		
2. Ικανότητα διαχείρισης χρόνου		
3. Χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης		
4. Ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας		
5. Δημιουργικότητα υποψήφιου		
B. ΕΙΔΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)		
Διοικητικές ικανότητες υποψηφίου:		
1. Ικανότητα προγραμματισμού		
2. Ικανότητα συντονισμού		
3. Ανάλυση πρωτοβουλιών		
4. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων		
5. Διαχείριση κρίσεων		
Γ. ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (Με βάση την ανάλυση εργασίας)		
1. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου		
2. Αντιληπτική ικανότητα		
3. Ικανότητα επίτευξης επιδιωκόμενου σκοπού		
4. Δεκτικότητα στις αλλαγές και στην καινοτομία		
5. Ευρηματικότητα προς επίτευξη λύσεων		
6. Προνοητικότητα		
7. Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις		
8.		

- ▶▶ Επισημαίνεται ότι σε αμφότερες τις ενότητες και με τη διατύπωση των ερωτήσεων, το αρμόδιο για τη συνέντευξη όργανο θα πρέπει να έχει καταλήξει εκ των προτέρων σε γενικά αποδεκτές απαντήσεις.

Γ4. Διεξαγωγή της συνέντευξης

Κανόνες διεξαγωγής:

Για τη διευκόλυνση του έργου του αρμόδιου συμβουλίου, προτείνεται η διαδικασία συνέντευξης για τη στελέχωση εκάστης προκηρυσσόμενης θέσης να ολοκληρώνεται στην ίδια μέρα. Ασφαλώς αυτό θα εξαρτηθεί και από τον αριθμό των υποψηφίων. Προς επίτευξη του σκοπού της δομημένης συνέντευξης και για την ισότιμη μεταχείριση των υποψηφίων ανά επίπεδο θέσης ευθύνης, η χρονική διάρκεια της συνέντευξης των υποψηφίων προσδιορίζεται ανά επίπεδο θέσης ευθύνης ως εξής: α) τριάντα (30') λεπτά έως μία (1) ώρα για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου γενικής διεύθυνσης, β) τριάντα (30') έως σαράντα πέντε (45') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου διεύθυνσης και γ) τριάντα (30') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου τμήματος.

Ειδικότερα:

- Προκειμένου να διασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή απόδοση των υποψηφίων καθ' όλη τη διαδικασία απαιτούνται τα ακόλουθα:

- Διαμόρφωση ενός ευπρεπούς χώρου αναμονής, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αποφυγή (κατά το δυνατόν) των συναντήσεων όσων έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία με εκείνους που αναμένουν
- Ορισμός υπευθύνου για την υποδοχή/ενημέρωση/συνοδεία των υποψηφίων στο χώρο των συνεντεύξεων και κάθε άλλη απαραίτητη πληροφορία.
- Αυστηρή τήρηση ωρολογίου προγράμματος συνεντεύξεων με επαρκή χρόνο ανάμεσα στις συνεντεύξεις για τυχόν διαβούλευση των μελών.
- Διαμόρφωση χώρου διεξαγωγής των συνεντεύξεων: Τραπέζι που κάθονται εκατέρωθεν τα μέλη του οργάνου και ο συνεντευξιαζόμενος, καθίσματα των μελών του αρμοδίου οργάνου και του συνεντευξιαζόμενου στο ίδιο επίπεδο
- Το κλίμα της συνέντευξης πρέπει να είναι άνετο και φιλικό, με όλες τις απαιτούμενες διευκολύνσεις (π.χ. νερό) , αλλά και όσο τυπικό χρειάζεται για τη διαφύλαξη του κύρους της διαδικασίας.
- Εισαγωγικές συστάσεις από τα μέλη της Επιτροπής.
- Τήρηση πρακτικών

- Επιπλέον, σε σχέση με τη μεταχείριση του υποψηφίου:

- Είναι απαραίτητο να οικοδομηθεί από τα μέλη του αρμοδίου οργάνου **μια στάση ουδετερότητας** προς τον υποψήφιο - συνεντευξιαζόμενο με την επίδειξη σεβασμού και ενδιαφέροντος κατά την υποστήριξη των απόψεών του. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο ερωτών δεν πρέπει να παίρνει θέση ή να επηρεάζει τον συνεντευξιαζόμενο εκφράζοντάς του προσωπικές απόψεις - αξιολογικές κρίσεις επί των απαντήσεων.
- Τηρείται το διάγραμμα ερωτήσεων που έχει αποφασιστεί
- Εύλογος χρόνος για την προετοιμασία του υποψηφίου (ιδίως του Β' σκέλους)
- Αφήνεται ο υποψήφιος να ολοκληρώσει τις σκέψεις του χωρίς διακοπή
- Κατά το τέλος της διαδικασίας, δίδεται η ευχέρεια στον υποψήφιο να προσθέσει κάτι στις απαντήσεις του ή να απευθύνει ερώτηση στην επιτροπή.

- Κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης οι ρόλοι μεταξύ του Προέδρου και των Μελών του εκάστοτε αρμοδίου οργάνου κατανέμονται ως εξής:

Πρόεδρος:

Κάνει την εισαγωγή και εποπτεύει:

- Καλωσορίζει τον/την υποψήφιο/α και ευγενικά του/της λέει να καθίσει
- Εξηγεί σύντομα την διαδικασία
- Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης

Κλείνει τη διαδικασία:

- Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής
- Ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α

Μέλη

- Κάθε μέλος απευθύνει τις ερωτήσεις στον/στην υποψήφιο/α βάσει της συμφωνημένης σειράς
- Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από το μέλος που διερευνά το συγκεκριμένο πεδίο
- Όλα τα μέλη κρατούν σημειώσεις στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης

Γ5. Αξιολόγηση

Σύμφωνα με το ν. 4369/16, η συνολική μοριοδότηση της συνέντευξης ανέρχεται στα 1000 μόρια. Κάθε ενότητα της δομημένης συνέντευξης μοριοδοτείται κατ' ανώτατο με 500 μόρια. Η σχετική μοριοδότηση διαμορφώνεται με βάση το πλήθος των κριτηρίων που θα αξιολογηθούν, σύμφωνα με την εκ των προτέρων συνεννόηση των μελών του αρμοδίου Συμβουλίου για τη συνέντευξη, στα πλαίσια της ανάλυσης εργασίας και διαμόρφωσης των ερωτήσεων. Όπως έχει ήδη τονισθεί, σε κάθε περίπτωση (ανεξαρτήτως θεματικής ενότητας) προβλέπεται από το νόμο ότι για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Πρώτη Θεματική Ενότητα: Μπορούν να διατυπωθούν από μία ερώτηση για κάθε αξιολογούμενη γνώση ή δεξιότητα (π.χ. γνώση αντικειμένου του φορέα – υπηρεσιών, ηγετικές δεξιότητες, συντονισμός, στρατηγική αντίληψη κ.λπ.) ή να γίνουν ερωτήσεις συνδυαστικές (οι οποίες αποσκοπούν τόσο στην ανίχνευση γνώσεων, όσο και στην εφαρμογή συγκεκριμένων δεξιοτήτων). Τονίζεται ότι ανά προκηρυσσόμενη θέση ο τρόπος εξέτασης (αξιολογούμενα κριτήρια – γνώσεις και δεξιότητες-, πλήθος ερωτήσεων, σειρά ερωτήσεων) καθώς και αξιολόγησης (βαθμολογική κλίμακα) πρέπει να είναι ο ίδιος για κάθε υποψήφιο.

Υποθετικό σενάριο:

Βαθμολογούνται υποχρεωτικά τα προβλεπόμενα εκ του νόμου κριτήρια, ενώ, εφόσον έχουν συμφωνηθεί πρόσθετα κριτήρια, το όργανο προβαίνει σε σχετική κατανομή των μορίων ανά κριτήριο – δεξιότητα, σύμφωνα με τη βαρύτητα αυτού για την εκάστοτε προκηρυσσόμενη θέση.

Δ. ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ

Η διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης αποτελεί μια ουσιαστική διαδικασία, με την οποία επιδιώκεται η επίτευξη της καλύτερης δυνατής αντιστοιχίας μεταξύ των αναγκών του οργανισμού και των προσφερόμενων υποψηφιοτήτων. Με την τήρηση της προβλεπόμενης μεθοδολογίας, σε συνδυασμό με το υψηλό κύρος και την επιστημοσύνη των μελών των αρμοδίων συμβουλίων, η διαδικασία της συνέντευξης διαθέτει τα απαραίτητα εχέγγυα αξιοκρατίας, διαφάνειας και αντικειμενικότητας στη διαδικασία πραγματοποίησης κρίσεων για την τοποθέτηση στελεχών σε θέσεις ευθύνης με στόχο την ανάδειξη των καταλληλότερων στελεχών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Υπόδειγμα φύλλου αξιολόγησης υποψηφίου

(Τονίζεται ότι ο κατωτέρω πίνακας για την 1^η Θεματική Ενότητα είναι εσκεμμένα αναλυτικός. Το αρμόδιο όργανο μπορεί να διατυπώσει συνδυαστικές ερωτήσεις ή να εξειδικεύσει ακόμα περισσότερο ορισμένα κριτήρια, εφόσον κρίνει ότι απαιτείται)

1 ^η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ			
ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (συνολικά 500 μόρια)			
Α. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ	ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	
<p>I. Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ. (π.χ. 100 μόρια)</p> <ul style="list-style-type: none"> Π.χ. ποιες οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών; 	<p>II. Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης (π.χ. 50 μόρια)</p> <ul style="list-style-type: none"> Π.χ. (αν στο περίγραμμα αναφέρεται η επι-κοινωνική διάδοση των δράσεων της υπηρεσίας) αναφέρετέ μας τρόπους ενίσχυσης της προβολής της δράσης της υπηρεσίας σας στην Ελλάδα και το εξωτερικό 	(Μοριοδότηση ανά ερώτηση και σύνολο)	
B. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΗΓΕΣΙΑ			
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ερώτηση	ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ
<p>Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης</p>	<p>Δεξιότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και του τρόπου επίτευξής του</p> <ul style="list-style-type: none"> Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης Στρατηγικός σχεδιασμός Διατύπωση στόχων 	<p>1^ο παράδειγμα: Με ποιους τρόπους μπορούμε να αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας δημόσιας οργάνωσης;</p> <p>2^ο παράδειγμα: Ταξινομήστε τα ακόλουθα με τη σωστή σειρά: Δράση, στρατηγικός στόχος, αποστολή, επιχειρησιακός στόχος</p>	
ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ			ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ

<p>Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση</p>	<p>Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα 	<p>1° παράδειγμα: Με βάση ποιες αρχές θα πρέπει να προβαίνουμε στην κατανομή εργασιών στους υπαλλήλους μιας υπηρεσίας;</p> <p>2° παράδειγμα: Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία σας διαφώνησαν έντονα. Πώς θα μεσολαβήσετε για την επίλυση της διαφωνίας;</p>		
<p>Αποφασιστικότητα</p>	<p>Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα - Ψυχραιμία 	<p>1° παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια περίπτωση όπου χρειάστηκε να αντιμετωπίσετε ένα σοβαρό πρόβλημα. Σε τι ενέργειες προβήκατε;</p> <p>2° παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε προτού και τι αφότου λάβουμε μια απόφαση υπό δύσκολες συνθήκες;</p>		
<p>Διαχείριση χρόνου</p>	<p>Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων 	<p>1° παράδειγμα: Ποιο από τα κατωτέρω δεν συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση χρόνου:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Προτεραιοποίηση – ιεράρχηση αναγκών 2. Τήρηση χρονικών περιθωρίων 3. Ημερήσιος προγραμματισμός εργασιών 4. Παρακίνηση προσωπικού <p>2° παράδειγμα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθυστερούν συνήθως τη διεκπεραίωση εργασιών της θέσης για την οποία έχετε αιτηθεί να κριθείτε ως Προϊστάμενος;</p>		


Διαχείριση κρίσεων	Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς 	<p>1° παράδειγμα: Ποια τα απαραίτητα βήματα για τη διαχείριση μιας κρίσης; Ποιος ο ρόλος του Προϊσταμένου μιας υπηρεσίας;</p> <p>2° παράδειγμα: Πώς θα διαχειριζόσασταν μια περίπτωση αιφνίδιας απώλειας σημαντικών δεδομένων από υπηρεσιακό Η/Υ;</p>		
Γ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ				
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ερώτηση	ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
Επικοινωνιακές Δεξιότητες	Σαφήνεια και ακρίβεια στη μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από τον πομπό στο δέκτη <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση –ευγλωττία • Οργανωμένη – δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο 	<p>1° παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια πρώτη συνάντηση με τους υπαλλήλους σας στη νέα σας θέση.</p> <p>2° παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέξετε κατά την ομιλία σας σε συνέδριο για τη δραστηριότητα της υπηρεσίας σας;</p>		
Δημιουργικότητα	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα 	<p>1° παράδειγμα: Περιγράψτε μας μια καινοτομία που εφαρμόστηκε στο δημόσιο τομέα και προσδιόριστε τους λόγους για τους οποίους χαρακτηρίζεται ως τέτοια.</p> <p>2° παράδειγμα: Ποιοι παράγοντες μπορούν να αναχαιτίσουν την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων – διαδικασιών στο δημόσιο τομέα; Πώς μπορούν να αντιμετωπισθούν;</p>		

Προγραμματισμός	<p>Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση εργασιών • Διαχείριση διαθέσιμων πόρων 	<p>1° παράδειγμα: Με ποια σειρά θα διεκπεραιώνατε τα ακόλουθα: ένα επείγον έγγραφο καταγγελίας πολίτη, ένα αδιαβέβητο έγγραφο αυριανής προθεσμίας, ένα εξ. επείγον έγγραφο μετάταξης υπαλλήλου. Αιτιολογήστε την απάντησή σας.</p> <p>2° παράδειγμα: Με ποιους τρόπους, εφαρμογές και εργαλεία μπορεί ένας προϊστάμενος υπηρεσιακής μονάδας να βελτιώσει τον προγραμματισμό των εργασιών του;</p>		
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	<p>Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση - με άλλες οργάνωσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών • Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων 	<p>1° παράδειγμα: Πώς θα προσεγγίζατε τον πρώην Γενικό Διευθυντή της υπηρεσίας στην οποία αναλαμβάνετε καθήκοντα;</p> <p>2° παράδειγμα: Τι πρέπει να προσέχουμε όταν είμαστε μέλη μιας ομάδας εργασίας;</p>		

2 ^Η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΤΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ (συνολικά 500 μόρια)				
ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ (Περιγραφή του σεναρίου)				
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
A. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)				
1. Επικοινωνιακές δεξιότητες				
2. Ικανότητα διαχείρισης χρόνου				
3. Χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης				
4. Ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας				
5. Δημιουργικότητα υποψήφιου				
B. ΕΙΔΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)				
Διοικητικές ικανότητες υποψηφίου:				
1. Ικανότητα προγραμματισμού				
2. Ικανότητα συντονισμού				
3. Ανάληψη πρωτοβουλιών				
4. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων				
5. Διαχείριση κρίσεων				
Γ. ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (Με βάση την ανάλυση εργασίας)				
1. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου				
2. Αντληπτική ικανότητα				

3. Ικανότητα επίτευξης επιδιωκόμενου σκοπού				
4. Δεκτικότητα στις αλλαγές και στην καινοτομία				
5. Ευρηματικότητα προς επίτευξη λύσεων				
6. Προνοητικότητα				
7. Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις				
8.				

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ	ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ
1 ^η ΓΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	
2 ^η ΓΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ	



Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί προϊόν συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με τη συνδρομή τεχνικής βοήθειας από την Expertise France.
