



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ  
Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ & ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Αθήνα, 10 Νοεμβρίου 2022  
Αριθ. Πρωτ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.8/10/  
17605

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15  
Ταχ. Κώδικας: 106 74, Αθήνα  
Πληροφορίες: Βασιλεία Πιλάλη  
Χαρά Λουκάτου  
Τηλέφωνα: 213 13 13 218  
213 13 13 152  
e-mail: [Innovationunit@ypes.gov.gr](mailto:Innovationunit@ypes.gov.gr)  
Website: [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr)

Προς:

- Μέλη του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών
- Μέλη του Δικτύου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών

**Θέμα: «Αναζήτηση καινοτομιών στο πεδίο της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού τους και συμμετοχή σε έρευνα στελεχών Δικτύου Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα»**

Σύμφωνα με την πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ<sup>1</sup> η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιες οργανώσεις μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διακυβέρνηση κατά τρεις φορές. Ωστόσο, μόλις τέσσερις στους δέκα πολίτες πιστεύουν ότι μια δημόσια διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει μια καινοτόμο ιδέα και να βελτιώσει την απόδοση της με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας.

Σήμερα, η ικανότητα καινοτομίας αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό των οργανώσεων που μπορούν να ανταποκρίνονται και να αντιμετωπίζουν προκλήσεις για την επίτευξη στόχων διοικητικού μετασχηματισμού σε σημαντικά πεδία της δημόσιας διακυβέρνησης και να παρέχουν ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες προς του πολίτες. Βασικός πυλώνας στην επίτευξη οργανωσιακής απόδοσης είναι το ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο μια οργάνωση πρέπει να επενδύει αλλά και να καινοτομεί στον τρόπο διαχείρισής του.

Η καινοτομία στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων ιδεών, μεθόδων και τη χρήση τεχνολογιών για την καλύτερη ανταπόκριση στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες μιας οργάνωσης και των ανθρώπινων πόρων της. Η καινοτομία στο ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα της προνοητικής αναγνώρισης μελλοντικών αναγκών (π.χ. διαγενεακό χάσμα) και της διαμόρφωσης λύσεων στη παρούσα κατάσταση.

<sup>1</sup> OECD (2022), Survey on Drivers of Trust in Public Institutions

Η απουσία καινοτομίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την αδυναμία ευθυγράμμισης των πόρων μια οργάνωσης με το ταλέντο το οποίο εκτός από τη μείωση της απόδοσης της οργάνωσης μπορεί να οδηγήσει σε απουσία ανάπτυξης του προσωπικού και δημιουργίας δυσαρέσκειας σε αυτό.

Οι τομείς της καινοτομίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τις βασικές λειτουργίες της πρόσληψης, της στελέχωσης, της ανάπτυξης και της αναγνώρισης του προσωπικού.

Οι καινοτομίες στους παραπάνω τομείς αφορούν καινοτόμες προσεγγίσεις σε πεδία όπως αυτά της:

- Έγκαιρης διάγνωσης αναγκών για το απαραίτητο προσωπικό και της βελτίωσης των διαδικασιών πρόσληψης και τοποθέτησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τον τρόπο που μια δημόσια οργάνωση ανιχνεύει ανάγκες για το απαραίτητο προσωπικό των οργανωτικών μονάδων και βελτιώνει τη διαδικασία της πρόσληψης και της τοποθέτησης σε αυτές χρησιμοποιώντας σχετικά εργαλεία και τεχνολογικά μέσα,
- Κατανομής του προσωπικού και στελέχωσης των οργανικών μονάδων με τρόπο που να αξιοποιούνται και να ευθυγραμμίζονται οι πόροι της οργάνωσης με το ταλέντο αξιοποιώντας σχέδια στελέχωσης βάση των επιχειρησιακών στόχων,
- Ανίχνευσης των αναγκών για νέες δεξιότητες στο προσωπικό αξιοποιώντας καινοτόμες προσεγγίσεις π.χ. μέσα από σχέδια ατομικής εξέλιξης, χρήση ερωτηματολογίων, διενέργεια παρουσιάσεων από εμπειρογνώμονες κλπ
- Κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού αξιοποιώντας νέες μεθόδους όπως χρήση πολυμέσων, on-the-job training, e-learning ή αξιοποιώντας πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων κλπ
- Αξιολόγηση της κατάρτισης του προσωπικού στην επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων της οργάνωσης,
- Υιοθέτηση καινοτόμων μορφών εργασίας όπως η εργασία σε εργαστήρια και η αξιοποίηση της απομακρυσμένης εργασίας για αντικατάσταση εργασιών που απαιτούν φυσική παρουσία,
- Εισαγωγή νέων χρηστών κεντρικών προσεγγίσεων στον τρόπο εργασίας όπως η συμπεριφορική προσέγγιση για την αξιολόγηση της στάσης των πολιτών στα πρώιμα στάδια της διαδικασίας διαμόρφωσης πολιτικών ή σχεδιασμού δημοσίων υπηρεσιών,
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για καλύτερη απόδοση αξιοποιώντας νέες προσεγγίσεις τόσο στην αξιολόγηση της απόδοσης όσο και την παροχή κινήτρων και επιβράβευσης τους,
- Διαμόρφωση υποδομών και εργασιακού περιβάλλοντος που αυξάνει την ικανοποίηση του προσωπικού,
- Υποστήριξη του προσωπικού για την ανάπτυξη επαγγελματικής ισορροπίας και επίλυση προβλημάτων στον χώρο εργασίας.

Σημειώνεται ότι μια καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα μοναδικό πεδίο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι στη διαδικασία της κατάρτισης ή του τρόπου εργασίας αλλά μπορεί να εφαρμοστεί ταυτόχρονα σε περισσότερα πεδία δημιουργώντας πιθανές συνέργειες μεταξύ αυτών. Επίσης, μια δημόσια οργάνωση έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα στη διαχείριση του προσωπικού της όταν χρησιμοποιεί ολιστική προσέγγιση π.χ. μέσα από ένα σχέδιο δράσης

αλλά και όταν οι καινοτόμες πρακτικές διοίκησης του προσωπικού συνδέονται με τους στόχους της οργάνωσης.

Παραδείγματα καινοτομιών στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να είναι η ανάπτυξη ηλεκτρονικών σχεδίων στελέχωσης, η χρήση συνεργατικής πλατφόρμας στην εργασία, η διαμόρφωση εργαστηριακών χώρων που επιτρέπουν την ανοικτή συνεργασία, τα προγράμματα μεταφοράς γνώσης και υποστήριξης μέσω coaching, η χρήση της αναλυτικής στα μονοπάτια καριέρας, η αξιοποίηση τεχνολογιών όπως της τεχνητής νοημοσύνης στην εκτέλεση εργασιών, τα προγράμματα αναγνώρισης και κινήτρων, η χρήση του gamification στη κατάρτιση κλπ.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, η υπηρεσία μας αναγνωρίζοντας το ρόλο της καινοτομίας στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στην βελτίωση μιας δημόσιας οργάνωσης αναζητά καινοτομίες που έχουν αναπτύξει οι δημόσιες οργανώσεις σε ένα ή σε περισσότερα από τα παραπάνω προτεινόμενα πεδία της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι καινοτομίες οι οποίες θα υποβληθούν θα διαδοθούν σε εθνικό επίπεδο μέσα από:

α) Την ανάρτησή τους στο Αποθετήριο Καινοτομιών Δημοσίου Τομέα,

β) Την παρουσίασή τους σε Συνέδριο,

γ) Τη συμπερίληψή τους σε μια έκθεση της Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα για καινοτομίες στο πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Οι δημόσιες οργανώσεις προσκαλούνται να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις καινοτομίες τους στο <https://innovation.gov.gr/submission-innovation/> επιλέγοντας είσοδο στην ηλεκτρονική εφαρμογή.

Επίσης τα μέλη του **Δικτύου Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα**, προσκαλούνται να απαντήσουν ένα σύντομο ερωτηματολόγιο για την καινοτομία στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο βρίσκεται στον σύνδεσμο <https://innovation.gov.gr/human-resources-innovation-research/>.

Η υπηρεσία μας παραμένει στη διάθεσή σας.

## Η Γενική Γραμματέας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα

**Βιβή Χαραλαμπογιάννη**

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ  
Η Προϊσταμένη του Τμήματος  
Γραμματείας και Παροχής Πληροφοριών  
Του Υπουργείου Εσωτερικών  
Μαρίνα Χρύση

### Ερωτηματολόγιο:

- Έχει αναπτύξει η οργάνωσή σας μια ή περισσότερες καινοτομίες σε κάποια από τα πεδία της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού τα τελευταία δύο χρόνια;
- Σε ποιο βαθμό αποτελεί η καινοτομία στη διαχείριση ανθρώπινου προτεραιότητα στην οργάνωσή σας;
- Χρησιμοποιείτε κάποια από τις παρακάτω προσεγγίσεις με καινοτόμο τρόπο; (επιλέξτε όσες εφαρμόζετε)
  - Διάγνωση αναγκών προσωπικού,
  - Στελέχωση οργανικών μονάδων
  - Τρόποι και μέσα εργασίας

- Χώρος εργασίας
- Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού
- Μεταφορά γνώσης
- Ενθάρρυνση και ανταμοιβή υπαλλήλων
- Δημιουργία προγραμμάτων ευεξίας για το προσωπικό
- Διαθέτει γενικότερα η οργάνωσή σας τα μέσα και τη γνώση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με καινοτόμο και ολιστικό τρόπο;
- Σε ποιο από τα παρακάτω πεδία θεωρείτε πιο σημαντική την ανάπτυξη καινοτομίας;
  - Διάγνωση αναγκών προσωπικού,
  - Στελέχωση οργανικών μονάδων
  - Τρόποι και μέσα εργασίας
  - Χώρος εργασίας
  - Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού
  - Μεταφορά γνώσης
  - Ενθάρρυνση και ανταμοιβή υπαλλήλων
  - Δημιουργία προγραμμάτων ευεξίας για το προσωπικό
- Πόσο πιθανό είναι τον επόμενο ένα χρόνο η οργάνωσή σας να υλοποιήσει καινοτομία σε κάποιο ή σε κάποια από τα πεδία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού;