

Making the railway system  
work better for society.

## Οδηγός

### Πλαίσιο διαχείρισης της επάρκειας για τις αρχές

	<i>Συντάχθηκε από</i>	<i>Επικυρώθηκε από</i>	<i>Εγκρίθηκε από</i>
<i>Όνομα</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Ιδιότητα</i>	Μέλος ομάδας έργου	Υπεύθυνος έργου	Προϊστάμενος Μονάδας
<i>Ημερομηνία</i>	29/06/2018	29/06/2018	29/06/2018
<i>Υπογραφή</i>			

#### Ιστορικό εγγράφου

<i>Έκδοση</i>	<i>Ημερομηνία</i>	<i>Παρατηρήσεις</i>
1.0	29/06/2018	Τελική έκδοση για δημοσίευση

Το παρόν έγγραφο αποτελεί νομικώς μη δεσμευτικό οδηγό του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Σιδηροδρόμων. Δεν θίγει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία της ΕΕ. Επιπλέον, η δεσμευτική ερμηνεία του δικαίου της ΕΕ αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

## 1 Εισαγωγή

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διενέργεια αξιολογήσεων ασφάλειας από τις εθνικές αρχές ασφάλειας (ΕΑΑ) και, κατά περίπτωση, από τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής επίσης «ο Οργανισμός») και για την ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους, οι εθνικές αρχές ασφάλειας και ο Οργανισμός πρέπει να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό που συμμετέχει στις αξιολογήσεις ασφαλείας διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες.

Μετά τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας, η ΕΑΑ επιβλέπει εάν αυτό που παρουσιάζει ο αιτών τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας ως σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας (ΣΔΑ) εφαρμόζεται αποτελεσματικά και εξακολουθεί να πληροί τις νομικές υποχρεώσεις. Για τον σκοπό αυτό, η ΕΑΑ πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι το προσωπικό που συμμετέχει στην εποπτεία διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες.

Εξ ορισμού:

- Ως **αξιολόγηση ασφαλείας** νοούνται οι δραστηριότητες που ασκεί μια αρχή στην οποία ανατίθεται το καθήκον της αξιολόγησης της συμμόρφωσης του ΣΔΑ της σιδηροδρομικής επιχείρησης ή του διαχειριστή υποδομής με τις νομικές τους υποχρεώσεις, ελέγχοντας την πληρότητα, τη συνέπεια, τη συνάφεια και την επάρκεια του φακέλου αίτησης, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η σιδηροδρομική επιχείρηση ή ο διαχειριστής υποδομής μπορεί να εγγυηθεί την ασφαλή λειτουργία. Βάσει των συμπερασμάτων της ολοκληρωμένης αξιολόγησης, η αρχή λαμβάνει απόφαση σχετικά με την έκδοση του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.
- Ως **εποπτεία** νοούνται οι δραστηριότητες που ασκεί η ΕΑΑ μετά την έκδοση των ενιαίων πιστοποιητικών ασφάλειας ή των εγκρίσεων ασφάλειας προκειμένου να ελεγχθεί αν τα ΣΔΑ των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων ή των διαχειριστών υποδομής που λειτουργούν στο κράτος μέλος τους συμμορφώνονται συνεχώς με τις νομικές τους υποχρεώσεις.

### 1.1 Σκοπός του οδηγού

Το παρόν έγγραφο παρέχει καθοδήγηση σε όσους ασκούν δραστηριότητες αξιολόγησης ασφαλείας και εποπτείας σε σχέση με τον τρόπο δημιουργίας, εφαρμογής και διατήρησης ενός συστήματος διαχείρισης της επάρκειας (ΣΔΕ) με σκοπό τη διαχείριση και την ανάπτυξη της επάρκειας προσόντων του προσωπικού τους.

Αποσκοπεί επίσης στον προσδιορισμό των εναρμονισμένων απαιτήσεων επάρκειας που απαιτούνται για τις ΕΑΑ προκειμένου να διαθέτουν επαρκές ως προς τον αριθμό και ως προς τα προσόντα προσωπικό για τη διενέργεια δραστηριοτήτων αξιολόγησης ασφαλείας και εποπτείας, και να παρακολουθούν δεόντως τις επιδόσεις ασφαλείας του τομέα σε ολόκληρη την ΕΕ.

### 1.2 Σε ποιους απευθύνεται ο παρών οδηγός;

Ο παρών οδηγός απευθύνεται κυρίως στις ΕΑΑ και στον Οργανισμό, αλλά είναι ελεύθερα διαθέσιμος σε άλλους φορείς και οργανισμούς του κλάδου προκειμένου να κατανοήσουν ποιες είναι οι προσδοκίες όσον αφορά τις απαιτήσεις επάρκειας του προσωπικού που εκτελεί παρόμοια καθήκοντα.

### 1.3 Πεδίο εφαρμογής

Το ΣΔΕ του οργανισμού πρέπει να εξασφαλίζει μέσω των διαδικασιών του (π.χ. κατάρτιση, καθοδήγηση, παρακολούθηση, κατάρτιση κατά την απασχόληση) ότι το προσωπικό που συμμετέχει στην αξιολόγηση ασφαλείας και στην εποπτεία διαθέτει το κατάλληλο επίπεδο επάρκειας για την εκτέλεση των καθηκόντων.

Οι απαιτήσεις επάρκειας που απαριθμούνται στο παρόν έγγραφο έχουν εκπονηθεί για να παράσχουν στις ΕΑΑ μια σαφή ιδέα των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς που αναμένεται να επιδεικνύει το προσωπικό που ασκεί δραστηριότητες αξιολόγησης ασφαλείας και εποπτείας. Βασίζονται στο άρθρο 13 της εκτελεστικής πράξης σχετικά με τον καθορισμό των πρακτικών ρυθμίσεων για την έκδοση ενιαίων πιστοποιητικών ασφάλειας και στο άρθρο 6 των κοινών μεθόδων ασφάλειας για την εποπτεία.

Οι προτεινόμενες ικανότητες δεν αποτελούν απαιτήσεις επιλογής για το προσωπικό που ασκεί δραστηριότητες αξιολόγησης ασφαλείας και εποπτείας. Η αρχή έκδοσης είναι αρμόδια για τις σχετικές διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή, κατάρτιση, κ.λπ.) που χρησιμοποιούνται για να διασφαλίζεται ότι ο οργανισμός διαθέτει το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας για την εκτέλεση των ανωτέρω δραστηριοτήτων.

### 1.4 Δομή των κατευθυντήριων οδηγιών

Το παρόν έγγραφο αποτελεί μέρος του εγχειριδίου κατευθυντήριων οδηγιών του Οργανισμού που παρέχει καθοδήγηση στις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις, στους διαχειριστές υποδομής, στις εθνικές αρχές ασφαλείας και τον Οργανισμό, για την εκπλήρωση των ρόλων τους και την ανάληψη των καθηκόντων τους σύμφωνα με την οδηγία (ΕΕ) 2016/798.



Σχήμα 1: Εγχειρίδιο κατευθυντήριων οδηγιών του Οργανισμού

## Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή .....	2
1.1	Σκοπός του οδηγού .....	2
1.2	Σε ποιους απευθύνεται ο παρών οδηγός; .....	2
1.3	Πεδίο εφαρμογής .....	3
1.4	Δομή των κατευθυντήριων οδηγιών .....	3
2	ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ .....	6
2.1	Γενικά .....	6
2.2	Στάδια δημιουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της επάρκειας .....	8
2.2.1	Καθορισμός των απαιτήσεων για το ΣΔΕ .....	8
2.2.2	Σχεδιασμός του ΣΔΕ .....	8
2.2.3	Εφαρμογή του ΣΔΕ .....	8
2.2.4	Διατήρηση και ανάπτυξη της επάρκειας .....	9
2.2.5	Επαλήθευση, έλεγχος και αναθεώρηση του ΣΔΕ .....	10
3	ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	11
3.1	Ολοκληρωμένες ικανότητες για την αξιολόγηση ασφαλείας .....	11
3.2	Προτεινόμενο πλαίσιο ικανοτήτων για την εποπτεία .....	14

---

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

## 2 ΚΥΚΛΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ

### 2.1 Γενικά

Η δημιουργία ενός πλαισίου επάρκειας αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο αξιολόγησης, διατήρησης και παρακολούθησης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προσωπικού εντός ενός οργανισμού. Το πλαίσιο επιτρέπει τη μέτρηση των υφιστάμενων επιπέδων επάρκειας για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό διαθέτει την εμπειρογνωμοσύνη που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Βοηθά επίσης τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις και τις εξωτερικές αναθέσεις, καθώς και τις στρατηγικές μάθησης και εξέλιξης, διατήρησης και διαδοχής του προσωπικού.

#### Επάρκεια έναντι ικανότητας - ποια είναι η διαφορά;

Παρόλο που οι επαγγελματίες του τομέα ανθρώπινου δυναμικού συχνά χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους δύο όρους, για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου θα χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθοι ορισμοί.

- Ως **επάρκεια** νοείται μια αποκτηθείσα ικανότητα για την εκτέλεση ενός καθήκοντος, μιας αρμοδιότητας ή ρόλου· το να είναι σε θέση ένα άτομο να ενεργεί αποτελεσματικά σε δεδομένο πλαίσιο, ενώ ασκεί ένα καθήκον, αρμοδιότητα ή ρόλο. Η επάρκεια αποκτάται μέσα από μια διαδικασία εμπειρικής μάθησης, κατά την οποία οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι προσωπικές αξίες και συμπεριφορές ενσωματώνονται και συνδέονται με ένα συγκεκριμένο καθήκον, αρμοδιότητα ή ρόλο. Ως επάρκεια στο παρόν έγγραφο νοείται η ικανότητα ανάληψης καθηκόντων και η άσκηση δραστηριοτήτων σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα σε τακτική βάση.
- Ως **ικανότητα** νοείται κάθε χαρακτηριστικό ενός ατόμου που συνδέεται ή συμβάλλει σε αυτήν τη ικανότητα, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για δυνατότητα, χαρακτηριστικό προσωπικότητας, αξία, γνώση, δεξιότητα ή συμπεριφορά. Το να διαθέτει κάποιος τις εν λόγω ικανότητες δεν τον καθιστά ικανό άτομο. Απαιτείται κάποια μορφή μάθησης για να συγχωνευθούν οι ιδιότητες αυτές με την ικανότητα άσκησης ενός καθήκοντος, αρμοδιότητας ή ρόλου με τον αναμενόμενο τρόπο. Με άλλα λόγια, οι ικανότητες αποτελούν έναν συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών, νοοτροπίας και συμπεριφοράς που οδηγεί σε επιτυχείς επιδόσεις σε μια θέση εργασίας και οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσω της πρακτικής εφαρμογής, της μάθησης ή μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης.

Η σχέση μεταξύ επάρκειας και ικανοτήτων είναι η εξής: η επάρκεια αφορά την εφαρμογή ικανοτήτων που απαιτούνται σε σχέση με κάποιο πρότυπο ή σύνολο προτύπων, ενώ τα άτομα αποδεικνύουν την επάρκειά τους εφαρμόζοντας τις ικανότητές τους στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Συνοπτικά:

	<i>Επάρκεια</i>	<i>Ικανότητα</i>
<i>Εστίαση</i>	Ρόλος	Άτομο
<i>Ορισμός</i>	Μια ικανότητα που αποκτάται για την ικανοποιητική εκτέλεση ενός καθήκοντος, μιας αρμοδιότητας ή ρόλου· το να είναι σε θέση ένα άτομο να ενεργεί αποτελεσματικά σε δεδομένο πλαίσιο, ενώ ασκεί ένα καθήκον, αρμοδιότητα ή ρόλο. Η επάρκεια αποκτάται μέσα από μια διαδικασία εμπειρικής μάθησης, κατά την οποία οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι προσωπικές αξίες και συμπεριφορές ενσωματώνονται και συνδέονται με ένα συγκεκριμένο καθήκον,	Κάθε χαρακτηριστικό ενός ατόμου που συνδέεται ή συμβάλλει σε αυτήν τη ικανότητα, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για δυνατότητα, χαρακτηριστικό προσωπικότητας, αξία, γνώση, δεξιότητες ή συμπεριφορά. Το να διαθέτει κάποιος τις εν λόγω ικανότητες δεν τον καθιστά ικανό άτομο. Απαιτείται κάποια μορφή μάθησης για να συγχωνευθούν οι ιδιότητες αυτές με την ικανότητα άσκησης ενός καθήκοντος, αρμοδιότητας ή ρόλου με τον αναμενόμενο

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	αρμοδιότητα ή ρόλο. Ως επάρκεια στο παρόν έγγραφο νοείται η ικανότητα ανάληψης καθηκόντων και η άσκηση δραστηριοτήτων σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα σε τακτική βάση.	τρόπο. Με άλλα λόγια, οι ικανότητες αποτελούν έναν συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών, νοοτροπίας και συμπεριφοράς που οδηγούν σε επιτυχείς επιδόσεις σε μια θέση εργασίας και οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσω της πρακτικής εφαρμογής, της μάθησης ή μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης.
<i>Χρονική προοπτική</i>	Παρόν - Η επάρκεια αφορά τα επιτεύγματα και έχει αναδρομικό χαρακτήρα. Μια δήλωση επάρκειας αναφέρεται στο πού βρίσκεται ένα άτομο σήμερα και όχι πού θα μπορούσε να βρίσκεται στο μέλλον.	Μέλλον - Οι ικανότητες συνδέονται με τις δυνατότητες ανάπτυξης ενός ατόμου και μπορούν να χρησιμοποιηθούν με προορατικό τρόπο ώστε να προβλεφθεί τι θα μπορούσε να επιτύχει το άτομο.

Για τους σκοπούς του παρόντος οδηγού και του ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου, το «Σύστημα διαχείρισης της επάρκειας» είναι ένα σύστημα που εφαρμόζεται για να εξασφαλίσει ότι το σύνολο του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση ασφαλείας και την εποπτεία είναι ικανό να εκτελεί τα καθήκοντά του και ότι διατηρούνται οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσωπικού, σε κάθε περίπτωση. Όπως συμβαίνει με τα περισσότερα συστήματα διαχείρισης, το εν λόγω σύστημα περιλαμβάνει τη σύλληψη, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και την εξέταση των διαφόρων σταδίων (βλ. Σχήμα 2).



Σχήμα 2: Κύκλος συστήματος διαχείρισης της επάρκειας

## 2.2 Στάδια δημιουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της επάρκειας

### 2.2.1 Καθορισμός των απαιτήσεων για το ΣΔΕ

Πριν από τον σχεδιασμό του ΣΔΕ, πρέπει να καθοριστεί ο σκοπός δημιουργίας του πλαισίου. Απαιτούνται πλαίσια επάρκειας για ειδικούς σκοπούς. Στην προκειμένη περίπτωση, αυτό γίνεται για να διασφαλίζεται η επάρκεια του προσωπικού που διενεργεί την αξιολόγηση ασφαλείας και την εποπτεία, και ότι το εν λόγω προσωπικό ελέγχεται τακτικά για να εξασφαλίζεται ότι διατηρεί το απαιτούμενο επίπεδο. Το πώς σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε το ΣΔΕ θα έχει αντίκτυπο σε οποιονδήποτε αναθέτετε τη δημιουργία του, καθώς και στο πώς καθορίζετε το πεδίο εφαρμογής του. Για την ανάπτυξη ενός ΣΔΕ μπορεί να απαιτηθεί να καταβληθούν σημαντικές προσπάθειες ώστε να διατεθούν για αυτό οι απαραίτητοι πόροι.

### 2.2.2 Σχεδιασμός του ΣΔΕ

Απασχολήστε προσωπικό το οποίο εργάζεται πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο - τα πλαίσια αυτά δεν θα πρέπει να αναπτύσσονται αποκλειστικά από άτομα του τομέα ανθρωπίνων πόρων, τα οποία δεν γνωρίζουν πάντα τι πραγματικά απαιτείται για τη συγκεκριμένη εργασία στην πράξη, παρόλο που μπορεί να έχουν πρόσβαση σε μια περιγραφή καθηκόντων. Το πλαίσιο σχεδιασμού του ΣΔΕ δεν θα πρέπει να ανατίθεται αποκλειστικά ούτε σε διευθυντικά στελέχη, τα οποία δεν αντιλαμβάνονται πάντα ποια είναι η φύση των καθημερινών καθηκόντων κάθε μέλους του προσωπικού τους. Για την πλήρη κατανόηση ενός ρόλου, είναι απαραίτητο να ανατρέχουμε στην πηγή - στο άτομο που εκτελεί την εργασία - και να λαμβάνουμε ποικιλία άλλων πληροφοριών όσον αφορά το τι καθιστά κάποιον επιτυχημένο σε αυτήν την εργασία. Αυτό διασφαλίζει επίσης ότι το πλαίσιο χρησιμοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες. Είναι επίσης σημαντικό να το προσαρμόσουμε για τους ανθρώπους που θα το χρησιμοποιήσουν, ώστε να μπορούν να το αναλάβουν. Εάν συμπεριλάβετε μη συναφείς ικανότητες, τα άτομα θα δυσκολευτούν πιθανότατα να συνδεθούν με το πλαίσιο γενικά.

Συγκεντρώστε πληροφορίες από το προσωπικό μέσω μιας σειράς εργαστηρίων (ομάδων εστίασης), προσωπικών συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων ώστε να κατανοήσετε τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη ικανοποιητικών επιδόσεων στον οργανισμό, στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού και μέσα σε ειδικές λειτουργικές ομάδες. Αναθέστε στα ανώτερα στελέχη και στους υπαλλήλους τον σχεδιασμό του πλαισίου δημιουργώντας μια ομάδα εργασίας για τον σχεδιασμό του πλαισίου του ΣΔΕ. Κοινοποιήστε τους στόχους της άσκησης στο προσωπικό. Μια ανάλυση εργασίας που περιλαμβάνει ποικιλία τεχνικών και εκτιμήσεων θα παράσχει τα πιο πλήρη και ακριβή αποτελέσματα. Όσο καλύτερα συλλέγονται τα δεδομένα, τόσο πιο ακριβές θα είναι το πλαίσιο.

### 2.2.3 Εφαρμογή του ΣΔΕ

#### α) Ανάπτυξη προφίλ ικανότητας για κάθε εργασία/θέση/ρόλο

Το προφίλ ικανότητας είναι ένα σύνολο ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ένας ρόλος που έχει αναληφθεί μαζί με ένα καθορισμένο επίπεδο επάρκειας στο οποίο θα πρέπει να εκτελείται κάθε ικανότητα προκειμένου ο κάτοχος του ρόλου να είναι ικανός. Το προφίλ ικανότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό για να παράσχει έναν σαφή και συνεπή καθορισμό των απαιτήσεων του κατόχου μιας θέσης εργασίας, καθώς και από ορισμένους οργανισμούς για τον καθορισμό των βασικών επιπέδων επάρκειας που απαιτείται από τα άτομα που εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα προκειμένου ο οργανισμός να πληροί τις κανονιστικές απαιτήσεις.



*b) Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού με ταυτόχρονη αξιολόγηση σε σχέση με τα καθορισμένα προφίλ ικανότητας*

Οι καθορισμένες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάποιος προκειμένου να επιτύχει στη θέση εργασίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην προκήρυξη της θέσης εργασίας. Η διαδικασία επιλογής μπορεί να περιλαμβάνει μια συνέντευξη βασισμένη στις ικανότητες, κατά την οποία αξιολογούνται οι ικανότητες που συνδέονται με τη συμπεριφορά για την ανάληψη ενός συγκεκριμένου ρόλου. Αυτό θα πρέπει να επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο το άτομο επέδειξε τις εν λόγω ικανότητες στο παρελθόν. Κάθε ερώτηση στοχεύει στη λήψη στοιχείων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά για μια συγκεκριμένη ικανότητα και ο υποψήφιος καλείται να παράσχει συγκεκριμένα παραδείγματα από την προηγούμενη εμπειρία του κατά την οποία επέδειξε την εν λόγω συμπεριφορά.

*c) Δημιουργία εργαλείων για την εφαρμογή των ικανοτήτων (πχ. αξιολόγηση των επιδόσεων)*

Προκειμένου να αξιολογηθεί κατά πόσον το επίπεδο των απαιτούμενων ικανοτήτων του προσωπικού είναι επαρκές, πρέπει να εφαρμοστεί ένα σύστημα εκτίμησης/αξιολόγησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των επιδόσεων (η οποία διενεργείται σε ετήσια βάση) και η εκτίμηση της επάρκειας, ενώ συχνά χρησιμοποιούν την ίδια διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ανάλογα με την επάρκεια που αξιολογείται), έχουν διαφορετικά αποτελέσματα. Συχνά η πρώτη διενεργείται στο πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων, όπου οι καλές επιδόσεις επιβραβεύονται, για παράδειγμα, με χρηματική ανταμοιβή και οι κακές επιδόσεις υπόκεινται σε διορθωτικά μέτρα ή, σε ακραίες περιπτώσεις, σε κυρώσεις. Η αξιολόγηση της επάρκειας διενεργείται για να διασφαλίσει ότι ο κάτοχος της θέσης εργασίας είναι ικανός να εκτελέσει τα καθήκοντα σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα. Εάν ένας κάτοχος θέσης εργασίας αξιολογηθεί ως μη ικανός για οποιονδήποτε λόγο, δρομολογείται ένα πρόγραμμα κατάρτισης/εποπτείας/καθοδήγησης το οποίο συνοδεύεται από μια άλλη αξιολόγηση για να διασφαλιστεί ότι έχει επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας. Εάν ο κάτοχος της θέσης εργασίας δεν είναι σε θέση να αποδείξει την επάρκειά του/της, δεν πρέπει πλέον να εκτελεί τα καθήκοντά του και εφαρμόζονται οι διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο σύστημα διαχείρισης των επιδόσεων.

*d) Διατήρηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση του προσωπικού σε σχέση με τα καθορισμένα προφίλ ικανότητας*

Μόλις καθοριστούν τα επίπεδα επάρκειας, πρέπει να εφαρμοστούν προγράμματα κατάρτισης για να εξασφαλίζεται ότι το προσωπικό πληροί τα σχετικά κριτήρια. Το σύστημα διαχείρισης θα πρέπει να μπορεί να επαληθεύει ότι μετά την κατάρτιση, το προσωπικό μπορεί να επιδείξει την απαιτούμενη ικανότητα.

2.2.4 Διατήρηση και ανάπτυξη της επάρκειας

*a) Παρακολούθηση και εκ νέου αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού*

Η επάρκεια ενός μέλους του προσωπικού που πραγματοποιεί αξιολόγηση ασφαλείας ή εποπτεία διατηρείται μέσω της εφαρμογής μιας διαρθρωμένης διαδικασίας παρακολούθησης των επιδόσεων και εκ νέου αξιολόγησης της επάρκειας από τους αρμόδιους διαχείρισης της διαδικασίας. Αυτό θα μπορούσε να είναι αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών ή μιας εξωτερικής/εσωτερικής αρχής ελέγχου της επάρκειας. Στις περιπτώσεις που προσλαμβάνεται προσωπικό κατώτερης βαθμίδας, θα παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης για να διασφαλιστεί ότι έχει επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας. Στη συνέχεια, η διατήρηση

της επάρκειας του προσωπικού θα επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης των επιδόσεων του με τακτική παρακολούθηση.

b) *Επικαιροποίηση της επάρκειας των ατόμων*

Η επάρκεια του προσωπικού πρέπει να επικαιροποιείται λόγω αλλαγών στη νομοθεσία, την τεχνολογία κ.λπ. Για τον οργανισμό, οι ικανότητες μπορούν να ενσωματωθούν στις δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης, έτσι ώστε το προσωπικό να αναπτύσσει ενεργά τις ικανότητες που είναι γνωστό ότι απαιτούνται για να επιτύχουν στον οργανισμό. Η κατάρτιση μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως εσωτερικά ή εξωτερικά μαθήματα, κατάρτιση κατά την απασχόληση και συνέδρια/σεμινάρια.

c) *Διαχείριση μειωμένης απόδοσης*

Η μειωμένη απόδοση μπορεί να οριστεί ως η αξιολόγηση από τη διοίκηση ότι οι επιδόσεις ενός μέλους του προσωπικού δεν βρίσκονται στο επίπεδο που απαιτείται από τα καθορισμένα πρότυπα ικανοτήτων. Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση μεμονωμένων επιδόσεων θα είναι το σύστημα αξιολόγησης. Σε περίπτωση χαμηλής απόδοσης, απαιτείται ένα σαφώς καθορισμένο σύστημα βελτίωσης των επιδόσεων για την ανάλυση των λόγων και των συνθηκών των ελλείψεων, προκειμένου να βοηθηθεί το εν λόγω μέλος του προσωπικού να βελτιώσει τις επιδόσεις του και να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση του προφίλ του προσωπικού, των καθηκόντων που του ανατίθεται και το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας για τη θέση εργασίας. Η κατευθυντήρια αρχή συνίσταται στην παροχή συνδρομής στο προσωπικό για την επίτευξη βέλτιστων επιδόσεων.

d) *Διατήρηση αρχείου*

Πρέπει να εφαρμόζεται ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων, όπου τα έγγραφα μπορούν να εντοπιστούν εύκολα. Όλα τα έγγραφα που σχετίζονται με τη διαχείριση των επιδόσεων θα πρέπει να συμμορφώνονται με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 45/2001 σχετικά με την προστασία δεδομένων.

### 2.2.5 Επαλήθευση, έλεγχος και αναθεώρηση του ΣΔΕ

Θα πρέπει να εφαρμόζεται μια διαδικασία κατά την οποία το ΣΔΕ επανεξετάζεται σε τακτική βάση. Πρόκειται για μια διαφορετική διαδικασία από την ετήσια άσκηση αξιολόγησης κατά την οποία αξιολογούνται οι επιδόσεις των μελών του προσωπικού. Το ζήτημα εδώ είναι αν οι ικανότητες και το απαιτούμενο επίπεδό τους που απαριθμούνται στο προφίλ ικανότητας εξακολουθούν να είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική επιτέλεση των καθηκόντων.

Η επαλήθευση περιλαμβάνει έλεγχο της χρήσης κατάλληλων προτύπων επάρκειας, μεθόδων αξιολόγησης, καθώς και της συνεπούς χρήσης των διαδικασιών και των οδηγιών εργασίας που αναπτύχθηκαν για το ΣΔΕ.

Ο έλεγχος του ΣΔΕ περιλαμβάνει εξέταση του συστήματος συνολικά, δειγματοληψία και έλεγχο των επιδόσεων και της συμμόρφωσης σε όλο το πεδίο εφαρμογής του ΣΔΕ σε σχέση με τις διαδικασίες και τις πιο πρόσφατες κανονιστικές απαιτήσεις.

Εφαρμόζονται ρυθμίσεις για την αναθεώρηση του ΣΔΕ προκειμένου να διασφαλίζεται ότι παραμένει αποτελεσματικό. Η αναθεώρηση θα πρέπει να αξιολογεί τις επιδόσεις του συστήματος στο σύνολό του βάσει συμφωνημένων προτύπων, βασικών δεικτών επιδόσεων και συστάσεων που προκύπτουν από την επαλήθευση και τον έλεγχο. Μετά την ολοκλήρωση της αναθεώρησης, τα αποτελέσματα και οι συστάσεις πρέπει να κοινοποιούνται κατά τις σχετικές φάσεις της διαδικασίας, οδηγώντας σε συστηματική και τακτική επικαιροποίηση και βελτίωση του ΣΔΕ.

### 3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

#### 3.1 Ολοκληρωμένες ικανότητες για την αξιολόγηση ασφαλείας

Το ακόλουθο πλαίσιο ικανοτήτων παρέχεται ως κατευθυντήριες οδηγίες και καλύπτει πλήρως τα καθήκοντα των αρμόδιων υπαλλήλων για την αξιολόγηση της ασφάλειας. Δεν αναμένεται ότι κάθε άτομο θα διαθέτει το σύνολο των τεχνικών ικανοτήτων που απαριθμούνται. Ωστόσο, ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό με επαρκές επίπεδο τεχνικών γνώσεων στους συγκεκριμένους τομείς, το οποίο θα μπορεί να καλείται όταν αυτό απαιτείται. Όσον αφορά τις μη τεχνικές ικανότητες, οι δείκτες συμπεριφοράς είναι μη εξαντλητικά παραδείγματα παρατηρήσιμης συμπεριφοράς που σχετίζονται με την ικανότητα και είναι ενδεικτικά και όχι οριστικά.

Στο πλαίσιο του νέου προτεινόμενου κανονιστικού καθεστώτος, για τους σκοπούς της αξιολόγησης, η αρχή μπορεί να πραγματοποιήσει επιτόπιες επισκέψεις, επιθεωρήσεις και ελέγχους των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων· στην περίπτωση αυτή είναι αναγκαίες οι εποπτικές ικανότητες που απαριθμούνται στον Πίνακα 2 .

*Πίνακας 1 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την αξιολόγηση ασφαλείας*

<i>Ικανότητα</i>	<i>Εξήγηση</i>
<b><i>Γνώσεις</i></b>	
Σιδηροδρομικό κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιλαμβάνεται τον σκοπό του σιδηροδρομικού κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ και τον ρόλο που διαδραματίζει η πιστοποίηση στην ασφάλεια των σιδηροδρόμων</li> <li>• Επιδεικνύει γνώση και κατανόηση της ευρωπαϊκής προσέγγισης</li> <li>• Γνωρίζει γιατί πραγματοποιείται η πιστοποίηση και σε τι χρησιμεύει</li> <li>• Κατανοεί τη σύνδεση μεταξύ πιστοποίησης και εποπτείας</li> </ul>
ΣΔΑ (ή άλλα παρόμοια συστήματα διαχείρισης)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει κατανόηση των συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας μέσω επιθεώρησης, ελέγχου ή αξιολόγησης</li> <li>• Γνωρίζει πώς ένα ΣΔΕ ή ένα παρόμοιο σύστημα διαχείρισης (π.χ. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας) ελέγχει τους κινδύνους εντός ενός σιδηροδρομικού πλαισίου ή τομέα με παρόμοιες επιχειρησιακές και τεχνικές προκλήσεις</li> </ul>
Λειτουργία του σιδηροδρομικού συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τη σχέση μεταξύ των τεχνικών πτυχών, των ατόμων και της οργάνωσης του σιδηροδρομικού συστήματος. Σε αυτά πρέπει να συμπεριλαμβάνεται μια στοιχειώδης κατανόηση της υποδομής, του τροχαίου υλικού, των λειτουργιών και της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, κατά περίπτωση</li> </ul>
<b><i>Πείρα</i></b>	
Αξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπειρία πιστοποίησης στην πρακτική εφαρμογή ή στη δημιουργία συστήματος αξιολόγησης</li> </ul>

Πίνακας 1 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την αξιολόγηση ασφαλείας

Ικανότητα	Εξήγηση
<b>Μη τεχνικές ικανότητες (προσωπικές δεξιότητες)</b>	<b>Παραδείγματα δεικτών συμπεριφοράς</b>
Κατάλληλο επίπεδο κριτικής ανάλυσης	<p>Το να έχει κάποιος κριτικό πνεύμα δεν σημαίνει ότι είναι απλώς αρνητικός ή ότι επισημαίνει ποιο είναι το πρόβλημα σε σχέση με μια κατάσταση· σημαίνει ότι είναι πλήρως ενημερωμένος και σε θέση να υποστηρίξει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση. Επιδεικνύει την ικανότητα προσδιορισμού βασικών ζητημάτων και σχέσεων με βάση τις πληροφορίες, τη σύγκριση και τη σύγκριση δεδομένων από διαφορετικές πηγές και τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος.</p> <p>Η ύπαρξη κατάλληλου επιπέδου κριτικής ανάλυσης (ή κριτικής σκέψης<sup>1</sup>) μπορεί να περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σκέφτεται προσεκτικά τι διαβάζει και γιατί: κρίνει ποιοι πόροι είναι αξιόπιστοι, προβληματίζεται και αναπτύσσει τεχνικές αναζήτησης, όχι μόνο ψάχνοντας και διαβάζοντας τα προφανή ή/και τα πρώτα πράγματα που συναντάει</li> <li>• Αμφισβητεί και ελέγχει αυτά που διαβάζει: αιτιολογούνται οι απόψεις και οι ιδέες του συγγραφέα; Γιατί – ή γιατί όχι;</li> <li>• Αναζητά συνδέσεις (ή διαφορές), και διαμορφώνει τα δικά του επιχειρήματα τα οποία συνοδεύονται από μια σειρά προσεκτικά εξεταζόμενων απόψεων, και δεν επαναλαμβάνει απλώς τις ιδέες άλλων</li> <li>• Είναι περίεργος και θέτει ενδιαφέρουσες ερωτήσεις – για τους άλλους, και για τον ίδιο</li> <li>• Εντοπίζει και αμφισβητεί πιθανή μεροληψία, διαστρεβλωμένες απόψεις, προκαταλήψεις, και συμφέροντα– στην εργασία των άλλων, καθώς και στον δικό του τρόπο σκέψης</li> <li>• Αμφισβητεί ιδέες - κατά περίπτωση, και με βάση αξιόπιστα στοιχεία</li> <li>• Αναζητεί κενά, και προτείνει νέες ή διαφορετικές λύσεις</li> <li>• Προβληματίζεται και προσαρμόζει τη δική του επαγγελματική πρακτική με βάση τις αναπτυσσόμενες γνώσεις του</li> </ul>

<sup>1</sup> Πόροι μάθησης του Πανεπιστημίου του Εδιμβούργου - <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Πίνακας 1 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την αξιολόγηση ασφαλείας

Ικανότητα	Εξήγηση
Επίλυση προβλήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι σε θέση να αναλύσει τα ζητήματα και τα προβλήματα με έναν λογικό βήμα προς βήμα τρόπο και να σχεδιάσει και να εφαρμόσει κατάλληλες λύσεις βασιζόμενες στη γνώση και την εμπειρία κάποιου και να ζητήσει άλλες αναφορές και πόρους όπου είναι απαραίτητο</li> <li>• Αμφισβητεί υποθέσεις</li> <li>• Ανεξάρτητη βούληση</li> <li>• Ευρύτητα σκέψης</li> <li>• Γνωρίζει τα όρια της γνώσης/εμπειρίας των άλλων</li> <li>• Εντοπίζει σημαντικά στοιχεία σε περίπλοκα ζητήματα</li> <li>• Αναπτύσσει δημιουργικές και πρακτικές λύσεις σε συνεργασία με τον αιτούντα</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές αντιμετώπισης προβλημάτων</li> <li>• Είναι σε θέση να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές για την προώθηση της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων</li> <li>• Γνωρίζει τον τρόπο συλλογής των κατάλληλων πληροφοριών</li> </ul>
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακούει ενεργά, δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες, αναλύει και εξάγει σημαντικές πληροφορίες και τις παρουσιάζει με δημιουργικό, σαφή, συνοπτικό και εποικοδομητικό τρόπο</li> <li>• Κατανόηση, λαμβάνει υπόψη την οπτική γωνία των άλλων και κατανοεί τα κίνητρά τους</li> <li>• Επικοινωνεί κατά τρόπο σαφή και ακριβή, τόσο προφορικά όσο και γραπτά</li> <li>• Γνώση τεχνικών εκφώνησης λόγων</li> <li>• Γνωρίζει πώς να προσεγγίζει το κοινό</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές πειθούς, επιρροής, διαπραγμάτευσης και διευκόλυνσης</li> </ul>
Ομαδική εργασία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργατικά και αποτελεσματικά συνεργάζεται με την άμεση ομάδα, με ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί σκοποί και στόχοι επιδεικνύοντας σεβασμό βετα σε ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο.</li> <li>• Εργάζεται σε συνεργασία με άλλους στο πλαίσιο ομάδας και σε διατομεακή βάση</li> <li>• Σέβεται τις ατομικές διαφορές των συνεργατών του</li> <li>• Εργάζεται αποτελεσματικά στο πλαίσιο ομάδας</li> <li>• Σέβεται τους ρόλους στο πλαίσιο της ομάδας</li> <li>• Εργάζεται σε διατομεακή βάση</li> <li>• Γνωρίζει πώς να υποστηρίξει τους συνεργάτες του</li> <li>• Γνωρίζει πώς να επωφεληθεί από τη διαφορετικότητα</li> <li>• Γνωρίζει πώς να επωφεληθεί από συνέργειες στο πλαίσιο της ομάδας</li> <li>• Γνωρίζει πώς να συνεργάζεται για την επίτευξη μεγαλύτερων στόχων και κοινού οράματος</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

### 3.2 Προτεινόμενο πλαίσιο ικανοτήτων για την εποπτεία

Το ακόλουθο πλαίσιο ικανοτήτων προτείνεται για δραστηριότητες εποπτείας που διενεργούνται από μια ΕΑΑ. Δεν αναμένεται ότι κάθε άτομο θα διαθέτει το σύνολο των τεχνικών ικανοτήτων που απαριθμούνται. Ωστόσο, ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό με επαρκές επίπεδο τεχνικών γνώσεων στους συγκεκριμένους τομείς, το οποίο θα μπορεί να καλείται όταν αυτό απαιτείται. Όσον αφορά τις μη τεχνικές ικανότητες, οι δείκτες συμπεριφοράς αποτελούν παραδείγματα παρατηρούμενης συμπεριφοράς που σχετίζονται με την επάρκεια και είναι ενδεικτικοί και όχι οριστικοί.

Πίνακας 2 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την εποπτεία

Ικανότητα	Εξήγηση
<b>Γνώσεις</b>	
Σιδηροδρομικό κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιλαμβάνεται τον σκοπό του σιδηροδρομικού κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ και τον ρόλο που διαδραματίζει η εποπτεία στην ασφάλεια των σιδηροδρόμων</li> <li>• Επιδεικνύει γνώση και κατανόηση της ευρωπαϊκής προσέγγισης</li> <li>• Γνωρίζει γιατί πραγματοποιείται η εποπτεία και σε τι χρησιμεύει</li> <li>• Κατανοεί τη σύνδεση μεταξύ πιστοποίησης και εποπτείας</li> </ul>
ΣΔΑ (ή άλλα παρόμοια συστήματα διαχείρισης)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει κατανόηση των συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας μέσω επιθεώρησης ή ελέγχου</li> <li>• Γνωρίζει πώς ένα ΣΔΕ ή ένα παρόμοιο σύστημα διαχείρισης (π.χ. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας) ελέγχει τους κινδύνους εντός ενός σιδηροδρομικού πλαισίου ή τομέα με παρόμοιες επιχειρησιακές και τεχνικές προκλήσεις</li> </ul>
Αρχές, τεχνικές και εργαλεία εποπτείας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τι είναι η εποπτεία και πώς ασκείται από τις ΕΑΑ στην πράξη, καθώς και πώς χρησιμεύει στη διαδικασία αξιολόγησης της συμμόρφωσης</li> </ul>
Αξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιλαμβάνεται τη δυναμική σχέση μεταξύ της διαδικασίας πιστοποίησης και εποπτείας</li> </ul>
Λειτουργία του σιδηροδρομικού συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανοεί τη σχέση μεταξύ των τεχνικών πτυχών, των ατόμων και της οργάνωσης του σιδηροδρομικού συστήματος. Σε αυτά πρέπει να συμπεριλαμβάνεται μια στοιχειώδης κατανόηση της υποδομής, του τροχαίου υλικού, των λειτουργιών και της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, κατά περίπτωση</li> </ul>
<b>Πείρα</b>	
Εποπτεία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση της αξιολόγησης κινδύνου και του τρόπου με τον οποίο συμβάλλει στον έλεγχο των κινδύνων μέσω του ρόλου της στο ΣΔΑ</li> </ul>
Δεξιότητες συνέντευξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιδεικνύει εμπειρία σε σχέση με διάφορες δεξιότητες συνέντευξης όπως ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Είναι σε θέση να επικοινωνεί με τον ερωτηθέντα σε όλα τα επίπεδα και να τον κάνει να νιώθει άνετα</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Πίνακας 2 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την εποπτεία

Ικανότητα	Εξήγηση
<b>Μη τεχνικές ικανότητες (προσωπικές δεξιότητες)</b>	<b>Παραδείγματα δεικτών συμπεριφοράς<sup>2</sup></b>
Κατάλληλο επίπεδο κριτικής ανάλυσης	<p>Το να έχει κάποιος κριτικό πνεύμα δεν σημαίνει ότι είναι απλώς αρνητικός ή ότι επισημαίνει ποιο είναι το πρόβλημα σε σχέση με μια κατάσταση· σημαίνει ότι είναι πλήρως ενημερωμένος και σε θέση να υποστηρίξει μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και αξιολόγηση. Επιδεικνύει την ικανότητα προσδιορισμού βασικών ζητημάτων και σχέσεων με βάση τις πληροφορίες, τη σύγκριση και τη σύγκριση δεδομένων από διαφορετικές πηγές και τον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος</p> <p>Η ύπαρξη κατάλληλου επιπέδου κριτικής ανάλυσης (ή κριτικής σκέψης<sup>2</sup>) μπορεί να περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σκέφτεται προσεκτικά τι διαβάζει και γιατί: κρίνει ποιες πηγές είναι αξιόπιστες, προβληματίζεται και αναπτύσσει τεχνικές αναζήτησης, όχι μόνο ψάχνοντας και διαβάζοντας τα προφανή ή/και τα πρώτα πράγματα που συναντάει</li> <li>• Αμφισβητεί και ελέγχει αυτά που διαβάζει: αιτιολογούνται οι απόψεις και οι ιδέες του συγγραφέα; Γιατί – ή γιατί όχι;</li> <li>• Αναζητά συνδέσεις (ή διαφορές), και διαμορφώνει τα δικά του επιχειρήματα τα οποία συνοδεύονται από μια σειρά προσεκτικά εξεταζόμενων απόψεων, και δεν επαναλαμβάνει απλώς τις ιδέες άλλων</li> <li>• Είναι περίεργος και θέτει ενδιαφέρουσες ερωτήσεις – για τους άλλους, και για τον ίδιο</li> <li>• Εντοπίζει και αμφισβητεί πιθανή μεροληψία, διαστρεβλωμένες απόψεις, προκαταλήψεις, και συμφέροντα – στην εργασία των άλλων, καθώς και στον δικό του τρόπο σκέψης</li> <li>• Αμφισβητεί ιδέες - κατά περίπτωση, και με βάση αξιόπιστα στοιχεία</li> <li>• Αναζητεί κενά, και προτείνει νέες ή διαφορετικές λύσεις</li> <li>• Προβληματίζεται και προσαρμόζει τη δική του επαγγελματική πρακτική με βάση τις αναπτυσσόμενες γνώσεις του</li> </ul>

<sup>2</sup> Πηγές μάθησης του Πανεπιστημίου του Εδιμβούργου - <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Πίνακας 2 : Πλαίσιο ικανοτήτων για την εποπτεία

Ικανότητα	Εξήγηση
Επίλυση προβλήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι σε θέση να αναλύσει τα ζητήματα και τα προβλήματα με έναν λογικό βήμα προς βήμα και να σχεδιάσει και να εφαρμόσει κατάλληλες λύσεις βασιζόμενες στη γνώση και εμπειρία κάποιου και να ζητήσει άλλες αναφορές και πόρους όπως είναι απαραίτητο</li> <li>• Αμφισβητεί υποθέσεις</li> <li>• Ανεξάρτητη βούληση</li> <li>• Ευρύτητα σκέψης</li> <li>• Γνωρίζει τα όρια της γνώσης/εμπειρίας των άλλων</li> <li>• Εντοπίζει σημαντικά στοιχεία σε περίπλοκα ζητήματα</li> <li>• Αναπτύσσει δημιουργικές και πρακτικές λύσεις</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές αντιμετώπισης προβλημάτων</li> <li>• Είναι σε θέση να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές για την προώθηση της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων</li> <li>• Γνωρίζει τον τρόπο συλλογής των κατάλληλων πληροφοριών</li> </ul>
Επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακούει ενεργά, δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες, αναλύει και εξάγει σημαντικές πληροφορίες και τις παρουσιάζει με δημιουργικό, σαφή, συνοπτικό και επικοδομητικό τρόπο</li> <li>• Κατανόηση, λαμβάνει υπόψη την οπτική γωνία των άλλων και κατανοεί τα κίνητρά τους</li> <li>• Επικοινωνεί κατά τρόπο σαφή και ακριβή, τόσο προφορικά όσο και γραπτά</li> <li>• Γνώση τεχνικών εκφώνησης λόγων</li> <li>• Γνωρίζει πώς να προσεγγίζει το κοινό</li> <li>• Χρησιμοποιεί τεχνικές πειθούς, επιρροής, διαπραγμάτευσης και διευκόλυνσης</li> </ul>
Ομαδική εργασία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργάζεται σε συνεργασία με άλλους στο πλαίσιο ομάδας και σε διατομεακή βάση</li> <li>• Σέβεται τις ατομικές διαφορές των συνεργατών του</li> <li>• Εργάζεται αποτελεσματικά στο πλαίσιο ομάδας</li> <li>• Σέβεται τους ρόλους στο πλαίσιο της ομάδας</li> <li>• Εργάζεται σε διατομεακή βάση</li> <li>• Γνωρίζει πώς να υποστηρίξει τους συνεργάτες του</li> <li>• Γνωρίζει πώς να επωφεληθεί από τη διαφορετικότητα</li> <li>• Γνωρίζει πώς να επωφεληθεί από συνέργειες στο πλαίσιο της ομάδας</li> <li>• Γνωρίζει πώς να συνεργάζεται για την επίτευξη μεγαλύτερων στόχων και κοινού οράματος</li> </ul>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.