



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT».

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HRM) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) PRACTICES IN PUBLIC
ADMINISTRATION. CASE STUDY: THE PERCEPTIONS OF PUBLIC
SERVANTS IN GREECE.



ΔΗΜΗΤΡΑ ΔΑΛΑΒΕΡΗ

A.M. 2072

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

Υπογραφές τριμελούς Επιτροπής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δήμητρα Δαλαβέρη του Αναγνώστη, με αριθμό μητρώου Α.Μ. 2072 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Δήμητρα Δαλαβέρη

Ευχαριστίες και αφιερώσεις

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Φαίδων Κομισσόπουλο για την πολύτιμη βοήθειά του και τις συμβουλές που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής. Η συμβολή του στην προσπάθεια για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου ήταν καθοριστική, αφού με την πείρα του και τις γνώσεις του με καθοδήγησε στη σωστή κατεύθυνση, προκειμένου να φέρω σε πέρας τη μελέτη αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένεια μου για τη συμπαράστασή τους, καθώς και όλους εκείνους που πίστεψαν σε εμένα και συνέβαλλαν με την παρότρυνσή τους στην ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.

Περίληψη

Σε πολλές χώρες, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα, ως το μεγαλύτερο εργοδότη, είναι συνήθως έντασης εργασίας, παρέχοντας υπηρεσίες που αφορούν όλη τη ζωή του ατόμου και τα διαφορετικά στάδιά της, γεγονός που καθορίζει την απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα ως κρίσιμη για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα κατά την παροχή υπηρεσιών. Η παρούσα μελέτη έχει πρόθεση να συμπληρώσει τα μέχρι στιγμής περιορισμένα ευρήματα της οργανωσιακής έρευνας του δημόσιου τομέα, παρέχοντας δεδομένα για μελέτες που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την ατομική και οργανωσιακή απόδοση σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Έχει ως σκοπό να διερευνήσει, να εντοπίσει και να αναδείξει τις προκλήσεις και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης για τη λειτουργία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα, καθώς και να εντοπίσει συγκλίσεις και οι αποκλίσεις με τον ιδιωτικό τομέα, σε ό, τι αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζονται.

Για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της εργασίας, καθώς και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αρχικά πραγματοποιείται εκτενής ανασκόπηση της σύγχρονης επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για το ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα με την επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης με 10 εργαζόμενους και στελέχη από διάφορους κλάδους του δημόσιου τομέα. Οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία έδειξαν ότι είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μία αποτελεσματική λειτουργία HRM, δε φαίνονται αρκετά ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό Δημόσιο, αλλά αναγνωρίζουν ότι τα εμπόδια που υπάρχουν προκύπτουν από τα δομικά και θεσμικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα.

Καταγράφονται οι απόψεις τους για σημεία τα οποία χρήζουν αλλαγών και βελτίωσης στις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα, όπως είναι η απουσία καθηκοντολογίου, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η έλλειψη οικονομικών κινήτρων, η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης, η έλλειψη μηχανισμών και κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων και η έντονη γραφειοκρατία, ενώ ταυτόχρονα προτείνονται λύσεις, όπως η ύπαρξη σταθερού νομοθετικού πλαισίου για τη διαχείριση του προσωπικού και η παροχή αυτονομίας στα επιμέρους τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών για ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση, η οποία είναι σε θέση να βελτίωση την αποδοτικότητα.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, δημόσιος τομέας, Ελλάδα, HRM

Abstract

In many countries, employment in the public sector, as the largest employer, is usually labour-intensive, providing services that span the whole life of the individual and its different stages, which defines the performance of public sector workers as critical for quality and efficiency in service delivery. This study intends to complement the hitherto limited findings of organizational research in the public sector by providing data for studies dealing with HRM, employee attitudes and behaviors, and individual and organizational performance in a public sector context. It aims to explore, identify and highlight challenges and areas for improvement in the HRM function in the public sector, as well as to identify convergences and divergences with the private sector in terms of strategies implemented.

In order to achieve the purpose and objectives of the study, as well as to answer the research questions, an extensive review of current scientific literature and articles on the issue of human resource management is conducted, followed by a field research using semi-structured interviews with 10 employees and managers from different areas of the public sector. The vast majority of employees indicated that they are able to identify the elements that make up an effective HRM function, they do not seem quite satisfied with the way in which HRM practices are implemented in the Greek public sector, but they acknowledge that the obstacles that exist arise from the structural and institutional characteristics of the public sector.

Their views are recorded on points that need to be changed and improved in the HRM practices applied in the public sector, such as the absence of a job description, the high workload, the lack of financial incentives, the lack of effective evaluation, the lack of mechanisms and criteria for measuring employee performance and the intense bureaucracy, while at the same time solutions are proposed, such as the existence of a stable legislative framework for HR management and the granting of autonomy to individual HRM departments.

Keywords: Human resource management, public sector, Greece, HRM

Πίνακας περιεχομένων

<i>Ευχαριστίες και αφιερώσεις</i>	3
Περίληψη	4
Abstract	5
Λίστα Πινάκων	7
1 Κεφάλαιο – Εισαγωγή	8
1.1 Υπόβαθρο της μελέτης.....	8
1.2 Επιστημονικό ενδιαφέρον	13
1.3 Σκοπός, στόχοι, ερευνητικά ερωτήματα	15
1.4 Ακολουθούμενη μεθοδολογία.....	15
1.5 Τρόπος ανάπτυξης και διάρθρωσης της εργασίας	16
2 Κεφάλαιο – Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	17
2.1 Ηγεσία και Παρακίνηση.....	17
2.2 Στρατηγικό Management	22
2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	27
2.4 Ανάλυση του οργανωσιακού περιβάλλοντος των δημόσιων οργανισμών ...	31
2.5 Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον δημόσιο τομέα	35
2.6 Εργαλεία Στρατηγικού HRM στο δημόσιο τομέα	39
2.7 Συγκλίσεις/αποκλίσεις HRM δημόσιου τομέα για τις διαφορετικές δομές..	42
2.8 Προκλήσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο δημόσιο τομέα	46
2.9 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	53
3 Κεφάλαιο – Μεθοδολογία	60
3.1 Ποιοτική έρευνα.....	60
3.2 Μέθοδοι για τη λήψη ποιοτικών δεδομένων.....	61
3.3 Βασικά χαρακτηριστικά	62
3.4 Περιορισμοί.....	62
3.5 Δυνατά σημεία	63
3.6 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις.....	63
3.7 Παρούσα έρευνα	64
4 Κεφάλαιο – Αποτελέσματα έρευνας.....	66
4.1 Αποτελέσματα προφίλ συμμετεχόντων.....	66
4.2 Ανάλυση συνεντεύξεων	68
4.2.1 1 ^η Συνέντευξη	68
4.2.2 2 ^η Συνέντευξη.....	69

4.2.3	3η Συνέντευξη.....	70
4.2.4	4η Συνέντευξη.....	71
4.2.5	5η Συνέντευξη.....	74
4.2.6	6η Συνέντευξη.....	75
4.2.7	7η Συνέντευξη.....	76
4.2.8	8η Συνέντευξη.....	77
4.2.9	9η Συνέντευξη.....	79
4.2.10	10η Συνέντευξη.....	80
4.3	Σύνθεση αποτελεσμάτων έρευνας και συζήτηση.....	82
5	Κεφάλαιο – Συμπεράσματα	87
5.1	Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων	87
5.2	Γενικά συμπεράσματα.....	89
5.3	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	91
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	92
	Ελληνική	92
	Ξενόγλωσση.....	92
	Παράρτημα Ι.....	101
	Οδηγός συνέντευξης	101

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1	– Σύνολο δεξιοτήτων του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ.....	51
Πίνακας 2	– Σύνολο δεξιοτήτων της Deloitte.....	52
Πίνακας 3	– Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	67

1 Κεφάλαιο – Εισαγωγή

1.1 Υπόβαθρο της μελέτης

Από τη δεκαετία του 1990, υπάρχουν εκατοντάδες εννοιολογικά και εμπειρικά άρθρα που διερευνούν τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Strategic Human Resource Management – SHRM) και της απόδοσης του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, οι ερευνητές έχουν μελετήσει το ρόλο της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, την «προσαρμογή» μεταξύ του SHRM και μιας σειράς παραγόντων που περιλαμβάνουν το εξωτερικό περιβάλλον (αγορά και θεσμοί), τις εσωτερικές δομές και διαδικασίες και τη διοικητική κληρονομιά ενός οργανισμού. Το εμπειρικά στοιχεία που έχουν αναλυθεί, αποδεικνύουν πειστικά την προστιθέμενη αξία του SHRM στην οργανωσιακή απόδοση όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας, την υψηλότερη κερδοφορία και τα χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής ή κινητικότητας εργαζομένων ¹. Ωστόσο, σχεδόν ανεξαιρέτως, η έρευνα του SHRM έχει βασιστεί σε στοιχεία από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, προκαλώντας μια ανισορροπία αναφορικά με την εξέταση της καθολικότητας της εφαρμογής του SHRM σε όλων των ειδών τους οργανισμούς ².

Σε πολλές χώρες, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα τείνουν να είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης. Η απασχόληση στον δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται συνήθως ως έντασης εργασίας, καθώς η απόδοση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα είναι κρίσιμη για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα κατά την παροχή υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί επηρεάζουν τη ζωή ενός ατόμου από τη γέννηση (νοσοκομειακή περίθαλψη), την παιδική και εφηβική ηλικία (σχολική εκπαίδευση), καθ' όλη τη διάρκεια της ενήλικης ζωής (αποκομιδή απορριμμάτων, μεταφορές, αυτοκινητόδρομοι, κοινωνική στέγαση, πάρκα και ελεύθεροι χώροι), τα

¹ Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human resource management journal*, 20(1), 44-63.

² Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2017). Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? in cooperation with the COBRA network. In *Innovation in Public Services* (pp. 112-133). Routledge.

γηρατεία (φροντίδα ηλικιωμένων) και τελικά τον θάνατο. Σε πολύ μεγάλο βαθμό, η ποιότητα του κράτους πρόνοιας, η υγεία και η ευημερία των πολιτών εξαρτώνται από την απόδοση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, σε πολλές χώρες, οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν περικοπές πόρων και αυξανόμενες απαιτήσεις για την επίδειξη λογοδοσίας και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των χρηστών των υπηρεσιών. Όλες αυτές οι εξελίξεις καθιστούν τη μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και των επιδόσεων του δημόσιου τομέα ένα εξαιρετικά επίκαιρο θέμα. Ενθαρρυντικά, τα πρώτα ευρήματα που βασίζονται σε έρευνες του δημόσιου τομέα υποδηλώνουν ότι το στρατηγικό HRM έχει θετικές επιδράσεις στα κίνητρα των εργαζομένων και στην οργανωσιακή απόδοση³.

Ο δημόσιος τομέας έχει χαρακτηριστικά που καθιστούν την έρευνα σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την απόδοση πολύπλοκη και διαφορετική από τις μελέτες που διεξάγονται στους αντίστοιχους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Ταυτόχρονα, γίνεται αντιληπτό ότι οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης έχουν πολλά να μάθουν από την έρευνα του ιδιωτικού τομέα. Παρ' όλα αυτά, τα ακόλουθα τρία διακριτικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται ως σημεία διαφοροποίησης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα βρίσκονται στο επίκεντρο της συζήτησης για το HRM και την απόδοση στον δημόσιο τομέα⁴:

- η φύση της οργανωσιακής απόδοσης,
- η φύση του HRM
- και οι δεσμοί μεταξύ των δύο⁵.

Το πρώτο χαρακτηριστικό που διακρίνει τους δημόσιους οργανισμούς από τους ιδιωτικούς είναι το γεγονός ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν ένα και μοναδικό τελικό στόχο: τη μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ οι οργανισμοί του

³ Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.

⁴ Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

⁵ Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In *HRM in mission driven organizations* (pp. 15-46). Palgrave Macmillan, Cham.

δημόσιου τομέα διαφοροποιούνται σημαντικά από αυτό. Η επίτευξη της αποστολής της ευημερίας των πολιτών είναι ο απώτερος στόχος των δημόσιων οργανισμών, δεδομένου ότι «ορίζει την αξία που ο οργανισμός σκοπεύει να παράγει για τα ενδιαφερόμενα μέρη του και την κοινωνία γενικότερα»⁶. Σύμφωνα με τους Rainey & Steinbauer (σελ. 13)⁷, «τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι λειτουργίες των οργανισμών έχουν συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη αυτών των στόχων που περιλαμβάνονται στην αποστολή παρέχουν τις απαιτούμενες αποδείξεις για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού».

Η αποστολή μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλούς στόχους που συχνά συγκρούονται⁸. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των δημόσιων οργανισμών που έχει σημαντικές επιπτώσεις στη μελέτη του HRM στο πλαίσιο αυτό. Για παράδειγμα, η υπηρεσία της αστυνομίας πρέπει να καταπολεμήσει το έγκλημα από τη μία πλευρά αλλά και να το αποτρέψει από την άλλη. Αυτοί οι ρόλοι τείνουν να περιλαμβάνουν ακραίες καταστάσεις, όπως η αντιμετώπιση των εγκληματιών και του κοινού και η γνώση του τρόπου διαχείρισης τόσο ειρηνικών όσο και βίαιων αλληλεπιδράσεων. Οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν επίσης να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με ισότιμο τρόπο, με δημόσια χρήματα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δημόσιας αξίας προς όφελος του ευρύτερου κοινού και όχι μεμονωμένων πολιτών.

Το δεύτερο διακριτικό χαρακτηριστικό σχετίζεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ακριβέστερα με το σύνολο των πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται για να συμβάλουν στην απόδοση ή στην επίτευξη της αποστολής. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι δεν είναι όλες οι πρακτικές του HRM κατάλληλες για εφαρμογή σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, δεδομένης της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και του γεγονότος ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υπόλογοι για τους τρόπους με τους

⁶ Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.

⁷ Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.

⁸ Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999), όπ.π. (υποσημ.7).

οποίους δαπανούν τα δημόσια κονδύλια ⁹. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει δέσμες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν τις ικανότητες και τις ευκαιρίες, αλλά πολύ λιγότερες πρακτικές που ενισχύουν τα κίνητρα. Δηλαδή, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι συμβατές με τους ανθρωπιστικούς στόχους των δημόσιων οργανισμών και αποσκοπούν στην ενίσχυση των ικανοτήτων και των ευκαιριών συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι περισσότερο διαδεδομένες στο δημόσιο τομέα, ενώ τα οικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται σε μικρότερο βαθμό, επειδή μπορεί να «εκτοπίσουν» και να υποθάλψουν τα υγιή εσωτερικά κίνητρα ¹⁰.

Ωστόσο, δεν είναι όλες οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στρατηγικού χαρακτήρα, καθώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα υπόκεινται επίσης σε υψηλό βαθμό θεσμοθέτησης. Δηλαδή, διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως οι πολιτικοί ή τα συνδικάτα) ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Για παράδειγμα, οι πολιτικές που σχετίζονται με τις αμοιβές και τις παροχές των εργαζομένων υπόκεινται σε συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ως εκ τούτου, αυτό συνεπάγεται ότι η υιοθέτηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εντάσσεται στο πλαίσιο όταν μελετώνται οι δημόσιοι οργανισμοί.

Η τρίτη διάκριση αφορά τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων και είναι διττή. Πρώτον, ένα εξέχον ερώτημα στη βιβλιογραφία σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιδόσεις στον δημόσιο τομέα είναι σε ποιο βαθμό οι δημόσιοι μάνατζερς μπορούν να επηρεάσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων, δεδομένων των περιορισμών στη διοικητική αυτονομία και της επικράτησης της γραφειοκρατίας. Η τήρηση της υπερβολικής γραφειοκρατίας έχει οδηγήσει σε κουλτούρες συμμόρφωσης με τους διευθυντές να θεωρούνται

⁹ Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and occupations*, 33(3), 271-302.

¹⁰ Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.

θεματοφύλακες των καθιερωμένων κανόνων και διαδικασιών ¹¹. Δεύτερον, ένα συναφές ερώτημα -υποθέτοντας ότι οι δημόσιοι μανάτζερ μπορούν, σε κάποιο βαθμό τουλάχιστον, να επηρεάσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων- είναι ποιοι μηχανισμοί συνδέουν την πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με αυτά τα αποτελέσματα των επιδόσεων; Οι Vandenabeele, Leisink & Knies πρότειναν μια γενική αλυσίδα αξιών που περιγράφει τις μεσολαβητικές μεταβλητές που συνδέουν το HRM και την απόδοση, ιδίως τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Αυτή η αλυσίδα αξιών μπορεί επίσης να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα, αλλά πρέπει να προσαρμοστεί ώστε να ταιριάζει στο ιδιαίτερο πλαίσιο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων ¹².

Το πλαίσιο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να οριστεί ως «ο προσανατολισμός ενός ατόμου στην παροχή υπηρεσιών σε ανθρώπους με σκοπό να κάνει καλό στους άλλους και στην κοινωνία» ¹³ και έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με την επίτευξη της αποστολής των δημόσιων οργανισμών. Μέσα από αυτό, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι διαμεσολαβητικές μεταβλητές στην αλυσίδα αξίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σχετικές με το δημόσιο πλαίσιο και ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζουν μηχανισμούς που αναφέρονται σε μελέτες του ιδιωτικού τομέα. Οι Vandenabeele, Leisink & Knies ανέπτυξαν ένα μοντέλο με τίτλο «δημιουργία δημόσιας αξίας» που συνοψίζει τις γνώσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, το οποίο μπορεί να χρησιμεύσει ως πλαισιωμένη εναλλακτική λύση για τη γενική αλυσίδα αξίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, κατά τη διεξαγωγή ερευνών στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα ¹⁴. Το μοντέλο αυτό δημιουργεί μια γέφυρα μεταξύ των κλάδων της δημόσιας διοίκησης / δημόσιου μανάτζμεντ, αφενός, και του κλάδου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφετέρου, χρησιμοποιώντας θεωρίες και από τα δύο σώματα βιβλιογραφίας. Το

¹¹ Vandenabeele, W., Leisink, P., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In *Managing social issues*. Edward Elgar Publishing.

¹² Vandenabeele, W., Leisink, P., & Knies, E. (2013), όπ.π. (υποσημ.11).

¹³ Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.

¹⁴ Vandenabeele, W., Leisink, P., & Knies, E. (2013), όπ.π. (υποσημ.11).

μοντέλο δημιουργίας δημόσιας αξίας βασίζεται στο μοντέλο διαδικασίας του HRM, στο μοντέλο AMO ¹⁵ και στο μοντέλο Harvard από τη βιβλιογραφία του HRM. Βασίζεται επίσης στις έννοιες των δημόσιων αξιών και των κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας από τη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης / δημόσιου μανάτζμεντ, και η θεσμική θεωρία, η οποία χρησιμοποιείται και στους δύο κλάδους ¹⁶.

1.2 Επιστημονικό ενδιαφέρον

Με βάση τα παραπάνω, εντοπίζεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μελέτη του HRM στο δημόσιο τομέα, καθώς αποτελεί έναν κλάδο, όπου οι αντίστοιχες μελέτες απουσιάζουν. Η παρούσα μελέτη έχει πρόθεση να συμπληρώσει τα μέχρι στιγμής περιορισμένα ευρήματα της οργανωσιακής έρευνας του δημόσιου τομέα, παρέχοντας δεδομένα για μελέτες που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την ατομική και οργανωσιακή απόδοση σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η παρούσα εργασία μελετάει και διερευνά τις στάσεις και τις αντιλήψεις των δημοσίων υπάλληλων στην Ελλάδα. Επίσης, παρουσιάζει τους διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης και στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στο ελληνικό δημόσιο και τους τρόπους αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης, από τη σκοπιά των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων.

Η μελέτη της ελληνικής περίπτωσης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς τα τελευταία δέκα χρόνια έχει εφαρμοστεί ένα πλήθος αλλαγών και εκσυγχρονιστικών πρακτικών, οι οποίες οφείλονται στην οικονομική κρίση και τις παρεμβάσεις που υπέδειξαν τα μνημόνια που εφαρμόστηκαν καθολικά σε όλο το δημόσιο τομέα. Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το 2008 αποκάλυψε τόσο τα διαρθρωτικά όσο και τα λειτουργικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας. Η αναγκαιότητα αλλαγής και μεταρρύθμισης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του ελληνικού δημόσιου τομέα σήμερα, είναι πιο εμφανής από ποτέ. Πολλές ανεπτυγμένες χώρες προσπάθησαν τις τελευταίες δεκαετίες να συμβάλουν στην ανάπτυξη της

¹⁵ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off?. In *The transformation of work*. Emerald Group Publishing Limited.

¹⁶ Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-13.

οικονομίας και της κοινωνίας μέσω μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα παρέμειναν άτολμες, ελλιπείς και δεν αποτέλεσαν ποτέ κύριο θέμα της πολιτικής ατζέντας¹⁷.

Δεδομένου ότι τα προηγούμενα μεταρρυθμιστικά προγράμματα απέτυχαν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, η Ελλάδα υποχρεώθηκε λόγω των μνημονίων να μεταρρυθμίσει τη διοίκηση του δημόσιου τομέα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό αποκτά μεγαλύτερη σημασία λαμβάνοντας υπόψη τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα που χρειάστηκε να αντιμετωπιστούν γρήγορα και αποτελεσματικά με τη μείωση των δαπανών. Η περιορισμένη περίοδος εφαρμογής και ο μεγάλος όγκος των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων αποτέλεσαν ζητήματα επιζήμιας σημασίας που οδήγησαν σε αντιδράσεις και πολώσεις εντός του διοικητικού και πολιτικού συστήματος, καθώς και σε εξωτερικούς φορείς¹⁸. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) κλήθηκε να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, λόγω των περικοπών στον προϋπολογισμό οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι, ενώ οι προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να βελτιωθούν και να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη. Συνεπώς, η ανάγκη μεταρρύθμισης της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του δημόσιου τομέα κατέστη κρίσιμη και επείγουσα προκειμένου η δημόσια διοίκηση να λειτουργεί αποτελεσματικά και εντός των περιορισμένων προϋπολογισμών. Τα μέτρα λιτότητας έθεσαν μεγάλες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όχι μόνο όσον αφορά τις προσλήψεις, τις αμοιβές και την παροχή υπηρεσιών, αλλά και σε σχέση με την ασφάλεια των θέσεων εργασίας και το ηθικό του εργατικού δυναμικού¹⁹.

Το ενδιαφέρον που προκύπτει από την παρούσα μελέτη εστίασης στη ΔΑΔ στον ελληνικό δημόσιο τομέα, βασίζεται σε τρία σημεία:

- στο βιβλιογραφικό κενό στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα για τη ΔΑΔ,
- στη σημασία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα και στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή αυτών των υπηρεσιών και

¹⁷ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019). Human resource management reforms during the financial crisis: The case of the Greek public sector. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 1-44.

¹⁸ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), *όπ.π.* (υποσημ.17).

¹⁹ Burke, R. J. (2020). Increasing well-being of workers in the public sector: research and practice. In *Handbook of Research on Stress and Well-Being in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing.

- στο επίπεδο των δημόσιων επενδύσεων στις δημόσιες υπηρεσίες και στην ανάγκη μεγιστοποίησης αυτών των επενδύσεων.

1.3 Σκοπός, στόχοι, ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να διερευνήσει, να εντοπίσει και να αναδείξει τις προκλήσεις και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης για τη λειτουργία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα. Έχει ως στόχο την παρουσίαση των απόψεων και των στάσεων των πλέον άμεσα ενδιαφερόμενων, των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, ώστε να εντοπιστούν οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις με τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και με τις αντίστοιχες προηγούμενες μελέτες του δημοσίου τομέα άλλων χωρών, μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προσδοκά να απαντήσει η παρούσα μελέτη είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στην Ελλάδα;
- Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας του τρόπου οργάνωσης και των στρατηγικών HRM που εφαρμόζονται στο ελληνικό δημόσιο, σύμφωνα με τους δημόσιους υπαλλήλους;
- Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας του τρόπου αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης που εφαρμόζονται στο ελληνικό δημόσιο, σύμφωνα με τους δημόσιους υπαλλήλους;
- Ποια σημεία χρήζουν αλλαγών και βελτίωσης στις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στο ελληνικό δημόσιο;

1.4 Ακολουθούμενη μεθοδολογία

Για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της εργασίας, καθώς και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, αρχικά πραγματοποιείται εκτενής ανασκόπηση της σύγχρονης επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για το ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εντός ενός οργανισμού, με ιδιαίτερη εστίαση στο δημόσιο τομέα. Με αυτό τον τρόπο καταγράφονται και αποσαφηνίζονται οι έννοιες που διερευνώνται, ενώ παράλληλα τίθεται το πλαίσιο το οποίο πρόκειται να ελεγχθεί μέσω πρωτογενούς έρευνας. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα με την επιλογή της ημι-δομημένης συνέντευξης με εργαζόμενους και στελέχη

σε διάφορους κλάδους του δημόσιου τομέα, με σκοπό την αποτύπωση των απόψεων και στον στάσεων των δημόσιων λειτουργών, οι οποίοι αποτελούν τους πλέον άμεσα ενδιαφερόμενους από την εφαρμογή των πρακτικών και στρατηγικών HRM. Τέλος, πραγματοποιείται σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα αντίστοιχων προηγούμενων μελετών, με σκοπό να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές, ενώ ταυτόχρονα προτείνονται ιδέες και λύσεις, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων.

1.5 Τρόπος ανάπτυξης και διάρθρωσης της εργασίας

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε πέντε κεφάλαια. Αρχικά παρουσιάζεται το ερευνητικό υπόβαθρο και γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα, καταγράφοντας το ενδιαφέρον της εργασίας, τους στόχους της και τη μεθοδολογία που ακολουθείται, καθώς και τη διάρθρωσή της. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η επισκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, δίνονται οι ορισμοί και καθορίζονται οι έννοιες που διερευνώνται και περιγράφονται τα ακολουθούμενα οργανωσιακά μοντέλα και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, με εστίαση στο δημόσιο τομέα και περιγραφή της ελληνικής πραγματικότητας. Το τρίτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην ακολουθούμενη μεθοδολογία. Παρουσιάζονται λεπτομερώς τα ερευνητικά ερωτήματα, τεκμηριώνονται οι μεθοδολογικές επιλογές και περιγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας. Ακόμα, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η ανάλυση των αποτελεσμάτων και καταγράφονται οι περιορισμοί και ο τρόπος διαχείρισης των ηθικών ζητημάτων. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας, πραγματοποιείται σύγκριση των αποτελεσμάτων και συζητούνται οι απόψεις των εκπροσώπων του περιβάλλοντος του ελληνικού δημόσιου με αντίστοιχες μελέτες και απόψεις που καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν και προτείνονται πεδία που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για μελλοντικές έρευνες.

2 Κεφάλαιο – Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ηγεσία και Παρακίνηση

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις ποιότητας από μέρους των καταναλωτών, οικονομική αβεβαιότητα, η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Παράλληλα, στην αγορά εργασίας τόσο οι ηγέτες όσο και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις που πηγάζουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις, την παγκοσμιοποίηση, τις δημογραφικές αλλαγές, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τις απαιτήσεις των πελατών. Τα ανωτέρω οδηγούν στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός ικανού εργατικού δυναμικού, το οποίο παράλληλα θα χαρακτηρίζεται και από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η ηγεσία είναι απαραίτητο να παρακινήσει τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να οδηγηθούν σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας^{20 21 22}.

Η ηγεσία είναι η ικανότητα του καθορισμού προτεραιοτήτων και της συγκέντρωσης πόρων για την επίτευξη αξιόλογων οργανωσιακών στόχων²³, ενώ η παρακίνηση είναι ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που οδηγεί τους

²⁰ Suri, S. (2016). Influence of leadership style on employee motivation and performance. *International Journal of Research in Management*, 6(5), 65-71.

²¹ Kljajić-Dervić, M., & Dervić, Š. (2017). *Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction*. Mic 2017 Management International Conference, Monastier di Treviso (Venice), Italy, 24-27 May 2017, 569-580.

²² Al-Altheeb S. (2020). Leadership style and employee motivation: a study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2), <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>.

²³ Kljajić-Dervić, M., & Dervić, Š. (2017), όπ.π. (υποσημ.21).

εργαζομένους να υιοθετήσουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά και να κινηθούν προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων^{24 25}.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015, σελ. 343), οι κύριες δραστηριότητες της ηγεσίας είναι «η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανάπτυξή τους, η εμπύχωση τους, η υποκίνησή τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας, η δημιουργία ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος»²⁶. Οι Rogers και Reynolds (2003) επίσης αναφέρουν πως η ηγεσία σχετίζεται με την παρακίνηση των εργαζομένων, ούτως ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων²⁷. Οι Sougui et al. (2016) τονίζουν πως η ηγεσία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση που θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού²⁸, ενώ οι Jabbar και Hussein (2017) υποστηρίζουν πως η ηγεσία καθοδηγεί τους εργαζομένους ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά το στρατηγικό όραμα του οργανισμού²⁹. Ο Adair (2006) επισημαίνει πως ο ηγέτης διαθέτει συγκεκριμένα στοιχεία προσωπικότητας, γνώσεις, εμπειρία και δεξιότητες, που είναι κατάλληλα για να δημιουργεί και να καθοδηγεί μία ομάδα εργαζομένων προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αξιοποιώντας τη συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου³⁰. Σύμφωνα και με τον Roβnagel (2016), η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο καθήκον ηγεσίας, καθώς το κίνητρο μεταφράζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων σε προσπάθεια και

²⁴ Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217.

²⁵ Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.

²⁶ Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένοσ.

²⁷ Rogers, A., & Reynolds, J. (2003). Leadership and vision. Στο: Seden, J., & Reynolds, J. (Eds.), *Managing Care in Practice* (σελ. 57-82). London: Routledge.

²⁸ Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016), όπ.π. (υποσημ.25).

²⁹ Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.

³⁰ Adair, J. (2006). *Leadership and motivation*. London: Kogan Page.

απόδοση καθορίζοντας την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια των συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία τους³¹.

Οι ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω της δημιουργίας δομών και προϋποθέσεων που στοχεύουν στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εκάστοτε εργαζομένου, των πόρων του οργανισμού, αλλά και στην παροχή ενός στρατηγικού προσανατολισμού του οργανισμού^{32 33}. Επίσης, οι ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους μέσα από την ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων και του οργανισμού, την παροχή έμπνευσης και τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος και ενός συνεργατικού περιβάλλοντος, οδηγώντας σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης³⁴. Οι Alghazo και Al-Anazi (2016) προσθέτουν πως ο ηγέτης συμβάλει στην παρακίνηση των εργαζομένων διαμέσου της διαμόρφωσης ενθουσιασμού στον χώρο εργασίας³⁵, ενώ οι Khuong και Hoang (2015) αναφέρονται στην εκτίμηση που δείχνει ο ηγέτης στα επιτεύγματα των εργαζομένων, που με τη σειρά τους οδηγούν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και δέσμευση³⁶. Επίσης ο Adair (2006) επισημαίνει πως η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ενθάρρυνσή τους από τον ηγέτη να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων³⁷. Συνολικά, ο ηγέτης συνδέει το όραμα του οργανισμού με τη στρατηγική του κατεύθυνση διαμέσου της συμμετοχής των εργαζομένων στις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων³⁸.

³¹ Roßnagel, C. S. (2017). Leadership and motivation. Στο: J. Marques, & Σ. Dhiman (Eds.), *Leadership Today* (σελ. 217-228). Switzerland: Springer.

³² Adair, J. (2006), όπ.π. (υποσημ.30).

³³ Al-Altheeb S. (2020), όπ.π. (υποσημ. 22).

³⁴ Suri, S. (2016), όπ.π. (υποσημ. 20).

³⁵ Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.

³⁶ Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015), όπ.π. (υποσημ. 24).

³⁷ Adair, J. (2006), όπ.π. (υποσημ.30).

³⁸ Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017), όπ.π. (υποσημ. 29).

Αρκετές είναι και οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο πλαίσιο της διερεύνησης του στυλ ηγεσίας και της επίδρασής της στην παρακίνηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται διαφορετικά στυλ ηγεσίας στη βάση των αναγκών του οργανισμού και των εργαζομένων, αλλά και τον προσανατολισμό του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται ³⁹. Ο Al-Altheeb (2020) εξέτασε το στυλ ηγεσίας (αυταρχικό, πατερναλιστικό, μετασχηματιστικό, Laissez-faire) και την παρακίνηση σε κρατικούς υπαλλήλους που εργάζονται στο Alkharj, μία περιοχή του Ριάντ, από όπου διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και των στυλ ηγεσίας, με εξαίρεση το αυταρχικό. Στη βάση αυτή προτείνουν οι ηγέτες στο εργασιακό περιβάλλον της Σαουδικής Αραβίας να ακολουθούν πατερναλιστικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας για να ενισχύσουν το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων τους ⁴⁰. Η μελέτη της Suri (2016) κατέδειξε ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς οι επιπτώσεις της ηγεσίας στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η συγγραφέας συστήνει την ύπαρξη ενός ισορροπημένου στυλ ηγεσίας που να απαντά στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων, αυξάνοντας την απόδοσή τους, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα στη συνολικά οργανωσιακή επίδοση και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ⁴¹. Οι Khuong και Hoang (2015) στη δική τους μελέτη βρήκαν πως η χαρισματική ηγεσία ήταν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων, ακολουθούμενο από την καθοδηγητική ηγεσία ⁴².

Σε μία ενδιαφέρουσα μελέτη, ο Ugoani (2015) δημιούργησε ένα μοντέλο υποκινητικής ηγεσίας, το KICS, το οποίο περιλαμβάνει τη γνώση (knowledge), την ευφυΐα (intelligence), τη συνεργασία (collaboration) και τη συνέργεια (synergy), βασιζόμενο στη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως δείκτη ικανοτήτων που

³⁹ Rogers, A., & Reynolds, J. (2003), όπ.π. (υποσημ. 27).

⁴⁰ Al-Altheeb S. (2020), όπ.π. (υποσημ. 22).

⁴¹ Suri, S. (2016), όπ.π. (υποσημ. 20).

⁴² Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015), όπ.π. (υποσημ. 24).

απαιτούνται για αποτελεσματική ηγεσία ⁴³. Πιο αναλυτικά, οι ηγέτες επιδιώκουν να εμβαθύνουν τη σχέση τους με τους εργαζομένους, καθώς η ενότητα και η συνοχή δημιουργούνται στη βάση προσωπικών δεσμών. Επιπρόσθετα, διαφορετικές καταστάσεις και προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει ο οργανισμός απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση και επομένως διαφορετικό στυλ ηγεσίας και διαφορετικό επίπεδο και σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων.

Στον δημόσιο τομέα, ο ρόλος της ηγεσίας περιπλέκεται από τους περιορισμούς που τίθενται σε επίπεδο ρυθμιστικών απαιτήσεων, οικονομικών και τεχνολογικών πόρων, αλλά και απαιτήσεων των φυσικών και νομικών προσώπων που συναλλάσσονται με δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και νέων προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή και η πολυπολιτισμικότητα ⁴⁴. Ωστόσο και στην περίπτωση του δημοσίου τομέα η ηγεσία έχει θετική επιρροή στην παρακίνηση των εργαζομένων, όπως υποστηρίζουν οι Hameduddin και Engbers (2021), αλλά και οι Schwarz et al. (2020) ⁴⁵ ⁴⁶. Μάλιστα, οι Hameduddin και Engbers (2021) επισημαίνουν πως η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και της ηγεσίας είναι ακόμα πιο σημαντική από ότι σε άλλες οργανωσιακές δομές, διότι αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας διακυβεύεται, τότε είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν ⁴⁷.

Επίσης, σύμφωνα με τους Schwarz et al. (2020), αυτό που αλλάζει στον δημόσιο τομέα είναι η προσέγγιση της ηγεσίας που ασκεί επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων σε σύγκριση με τον ιδιωτικό, προσδιορίζοντας τις εξής προσεγγίσεις στον δημόσιο τομέα: α) ηγεσία λογοδοσίας (δικαιολογώντας ενέργειες προς τα ενδιαφερόμενα μέρη), β) ηγεσία που ακολουθεί κανόνες (ο ηγέτης ενεργεί σύμφωνα με τους υφιστάμενους κανονισμούς), γ) ηγεσία πολιτικής πίστης (προώθηση της

⁴³ Ugoani, J. N. N. (2015). KICS: A model of motivational leadership in organizations. *Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)*, 6(3), 585-602.

⁴⁴ Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554.

⁴⁵ Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, doi: 10.1080/10967494.2021.1884150.

⁴⁶ Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020), όπ.π. (υποσημ. 44).

⁴⁷ Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021), όπ.π. (υποσημ. 45).

βούλησης των πολιτικών) και δ) ηγεσία διακυβέρνησης δικτύου (σύνδεση με άλλους). Αυτές οι προσεγγίσεις οδηγούν σε διαφορετικούς ρόλους τους ηγέτες στον δημόσιο τομέα συγκριτικά με τον ιδιωτικό ⁴⁸. Τέλος, οι Miao, Newman, Schwarz και Cooper (2018) αναφέρουν πως η θεωρία της ψυχολογικής ενδυνάμωσης μπορεί να διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και παρακίνησης εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, οδηγώντας τους τελευταίους σε καινοτόμα συμπεριφορά και εν τέλει σε βελτιωμένη απόδοση και υψηλότερη ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών ⁴⁹.

2.2 Στρατηγικό Management

Διάφοροι ορισμοί έχουν κατά καιρούς δοθεί για την έννοια της στρατηγικής ⁵⁰. Ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών, που επηρεάζει τους στόχους την υιοθέτηση τρόπων δράσης και την κατανομή πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων, αποτελεί τη στρατηγική ενός οργανισμού. Η στρατηγική σχετίζεται με το πώς ένας οργανισμός μπορεί να ανταγωνιστεί και με τον καθορισμό των στόχων και των πολιτικών για την επίτευξη αυτών των στόχων, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα μοτίβο, μια προοπτική, επίσης στη βάση του ανταγωνισμού ⁵¹. Σύμφωνα με τους Mainardes et al. (2016), ο κύριος στόχος της στρατηγικής περιλαμβάνει την προετοιμασία του οργανισμού να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και απαιτήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος αξιοποιώντας τις δεξιότητες, τα προσόντα και τους εσωτερικούς πόρους του. Συνολικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική αφορά στον προσδιορισμό του σκοπού και των επί μέρους στόχων ενός οργανισμού και στις ενέργειες και τους πόρους που απαιτούνται

⁴⁸ Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020), όπ.π. (υποσημ. 44).

⁴⁹ Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.

⁵⁰ Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students?. *Business Administration and Management*, XVII(1), 43-61.

⁵¹ Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Ανακτήθηκε από: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf.

για την επίτευξη αυτών των στόχων, λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου ο οργανισμός δραστηριοποιείται ⁵².

Αντίστοιχα, διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί και για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι Mainardes et al. (2016) αναφέρουν ορισμένους από αυτούς τους ορισμούς: α) το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών που επιτρέπουν στους managers να διατηρήσουν έναν οργανισμό ευθυγραμμισμένο με το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, στοχεύοντας στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού, β) το στρατηγικό μάνατζμεντ καθοδηγεί τις ενέργειες σε ολόκληρο τον οργανισμό και αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των αλλαγών, που περιλαμβάνει: προσανατολισμό του οργανισμού μέσω στρατηγικής και προγραμματισμού, διαχείριση προβλημάτων, διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή κατά την εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού, γ) το στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται ως μια διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης των αποφάσεων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να καθορίσουν και να επιτύχουν την αποστολή τους και εν τέλει να δημιουργήσουν αξία, δ) το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει σε θέματα που αφορούν τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μέρους του οργανισμού, ε) το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην αλληλεπίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με τον προσανατολισμό / την κατεύθυνση του οργανισμού και τα οργανωσιακά αποτελέσματα, στ) το στρατηγικό μάνατζμεντ προσανατολίζεται στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων διαμέσου των εξής ενεργειών: σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ⁵³.

Ο Jofre (2011) παραθέτει την ταξινόμηση του στρατηγικού μάνατζμεντ που έχει προταθεί από τον Mintzberg, σύμφωνα με τον οποίον διακρίνονται τρεις προσεγγίσεις (ή αλλιώς προοπτικές). Η πρώτη είναι η εντεταλμένη / ρυθμιστική (Prescriptive), η οποία επικεντρώνεται στον τρόπο διαμόρφωσης των στρατηγικών. Η δεύτερη είναι η προοπτική της περιγραφής (Describing), η οποία επικεντρώνεται στην απεικόνιση (ή στην περιγραφή) του τρόπου με τον οποίον δημιουργούνται οι

⁵² Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014), ό.π. (υποσημ. 50).

⁵³ Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014), ό.π. (υποσημ. 50).

στρατηγικές. Η τελευταία είναι η προοπτική διαμόρφωσης (Configuration), η οποία εστιάζει τόσο στον τρόπο διαμόρφωσης των στρατηγικών, όσο και στον τρόπο λειτουργίας τους⁵⁴.

Η Wells (n.d.) αναφέρει πως το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία διαδικασία, βασισμένη στην έννοια της στρατηγικής σκέψης. Πιο συγκεκριμένα, είναι μία συστημική προσέγγιση για τον εντοπισμό και την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών, προκειμένου να εκπληρώσει το όραμά του, ενώ παράλληλα περιλαμβάνει και τη μέτρηση της οργανωσιακής επίδοσης. Συνολικά, αυτή η διαδικασία αποτελείται από τα εξής πέντε βήματα: προσχεδιασμός, στρατηγικός σχεδιασμός, ανάπτυξη, υλοποίηση και μέτρηση - αξιολόγηση. Επί της ουσίας, κατά το στρατηγικό μάνατζμεντ αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του σχεδίου και την κοινοποίησή του σε όλους τους εργαζόμενους. Η εφαρμογή περιλαμβάνει την παροχή πόρων για το σχέδιο, την εφαρμογή του και τη διαχείριση των αντίστοιχων ενεργειών. Η μέτρηση και η αξιολόγηση συνίστανται στην παρακολούθηση των ενεργειών υλοποίησης, καθώς και στην αξιολόγηση του τρόπου αλλαγής του οργανισμού στη βάση των ενεργειών του. Επίσης κατά τη φάση αξιολόγησης οι πληροφορίες της αξιολόγησης αξιοποιούνται για την επικαιροποίηση, ενημέρωση και ενδεχομένως αλλαγή του σχεδίου⁵⁵.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βρίσκεται πλέον στην ατζέντα και στον δημόσιο τομέα, λόγω του μοντέλου του νέου δημοσίου μάνατζμεντ (NPM) που έχει υιοθετηθεί⁵⁶. Το εν λόγω μοντέλο μετασχημάτισε τον δημόσιο τομέα και στη βάση αυτή το στρατηγικό μάνατζμεντ κατέστη ένα εργαλείο για τη δημιουργία αξίας και τη συνολικίστρατηγική κατεύθυνση των δημοσίων οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη

⁵⁴ Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. Ανακτήθηκε από: <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/5705108/rapport1.11.pdf>.

⁵⁵ Wells, D. L. (n.d.). Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation. Ανακτήθηκε από: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/mfr/managebk.pdf>.

⁵⁶ Höglund, L., Caicedo, M. H., Mårtensson, M., & Svårdsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.

τους πόρους τους, αλλά και την ικανοποίηση των προσδοκιών των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών⁵⁷.

Οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα εισήχθησαν ως απάντηση στην αντιληπτή ανάγκη μείωσης των κρατικών δαπανών, παροχής πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών και μείωσης του εύρους και της εμβέλειας των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται από την κυβέρνηση. Τα στοιχεία του NPM περιλάμβαναν τη διαχείριση αποτελεσμάτων, τη μέτρηση της απόδοσης, τον εταιρικό σχεδιασμό, τις πληρωμές χρηστών, την ανάθεση εξουσίας, την αποκέντρωση των δραστηριοτήτων και τη διαχείριση κινδύνων⁵⁸. Πιο αναλυτικά, το NPM μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο διαχειριστικών καινοτομιών, καθεμία από τις οποίες μπορεί να υποβληθεί σε αξιολόγηση του αντίκτυπου τους. Σε υψηλότερο επίπεδο, το NPM σημαίνει αλλαγή του ρόλου της κυβέρνησης στην κοινωνία. Το NPM βασίζεται στις αρχές του ανταγωνισμού στην αγορά, της διοίκησης επιχειρήσεων, του προσανατολισμού προς τους πελάτες-πολίτες και της τιμής-χρήματος για την παροχή μιας υπηρεσίας⁵⁹. Βασικές αρχές του είναι: η αποκέντρωση, η υιοθέτηση προτύπων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, ο προσδιορισμός προτύπων και κριτηρίων για τη μέτρηση της απόδοσης μέσω στόχων και δεικτών επιτυχίας, η έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων, καθώς και η έμφαση στον ανταγωνισμό που οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος^{60 61}.

Ήδη από τα τέλη του 20ου αιώνα, οι Poister και Streib (1999) τόνιζαν ότι, σε μία εποχή που η δημόσια διοίκηση εστιάζει στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην αποτελεσματικότητα, αλλά και την αποδοτικότητα, απαιτείται η ανάπτυξη της ικανότητας στρατηγικής διαχείρισης, ούτως ώστε να ενσωματωθούν

⁵⁷ McBain, L., & Smith, J. (2010). Strategic management in the public sector. Ανακτήθηκε από: http://www.g-casa.com/conferences/singapore/papers_in_pdf/mon/McBain.pdf.

⁵⁸ Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.

⁵⁹ Haque, M. S. (2009). New Public Management: Origins, Dimensions, And Critical Implications. Στο: K. K. Tummala (Ed.), *Public Administration and Public Policy* (σελ. 209-228). Paris: Unesco.

⁶⁰ Fatemi, M., & Behmanesh, M. R. (2012). New Public Management Approach and Accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 42-49.

⁶¹ Kalimullah, N. A., Ashraf Alam, K. M., Ashaduzzaman Nour, M. M. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *BUP Journal*, 1(1), 1-22.

όλες οι κύριες δραστηριότητες και λειτουργίες ενός δημοσίου οργανισμού και να κατευθυνθούν προς την επίτευξη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επίτευξης οργανωσιακών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, το στρατηγικό μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα με την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών όσον αφορά τόσο την ουσιαστική πολιτική που ασκούν, όσο και την ικανότητα διαχείρισης. Ενσωματώνει όλες τις άλλες διαδικασίες διαχείρισης για να παρέχει μια συστηματική, συνεκτική και αποτελεσματική προσέγγιση για τον καθορισμό, την επίτευξη, την παρακολούθηση και την ενημέρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ιδιαίτερα δεδομένου του δυναμικού πολιτικού και θεσμικού περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργούν πολλοί δημόσιοι φορείς, μια αποτελεσματική ικανότητα στρατηγικού μάνατζμεντ είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και την ενίσχυση της προσαρμογής μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών ενδιαφερομένων του, αλλά και του ευρύτερου συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος ⁶².

Παρά το γεγονός ότι στο πλαίσιο του μοντέλου NPM έχουν εισαχθεί επιχειρηματικά στοιχεία στον δημόσιο τομέα στη βάση του ιδιωτικού, παρουσιάζονται δυσκολίες ενσωμάτωσης και εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ στις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στο ότι τα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζονται σε πτυχές του ιδιωτικού τομέα (ανάπτυξη, επίτευξη κέρδους, διατήρηση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) που δεν υφίστανται πάντοτε, ή τουλάχιστον στην ίδια έκταση, στον δημόσιο. Ως εκ τούτου, τα συγκεκριμένα και μοναδικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα τείνουν να δημιουργούν εντάσεις κατά την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στην πράξη. Επί παραδείγματι, οι δημόσιοι οργανισμοί ενεργούν σε ένα πλουραλιστικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει να καλυφθούν ταυτόχρονα πολλαπλά εσωτερικά και εξωτερικά συμφέροντα. Οι πλουραλιστικές οργανωσιακές εντάσεις είναι εγγενείς στον δημόσιο τομέα, ο οποίος αναπτύσσει διάφορες γραφειοκρατικές οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση αυτών των εντάσεων ⁶³.

⁶² Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.

⁶³ Höglund, L., Caicedo, M. H., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018), όπ.π. (υποσημ. 56).

2.3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο κύριος στόχος του στρατηγικού μανάτζμεντ που αναφέρθηκε πρωτίτερα αφορά την εξεύρεση του τρόπου επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη δεκαετία του 1980 αυτό το ζήτημα κατέστη ακόμα πιο σημαντικό μέσω της έρευνας του Michael Porter. Στη βάση της θεωρίας των πόρων (resource-based), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται εάν οι πόροι μιας επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δαπανηροί προκειμένου να καταστούν αντικείμενο μίμησης από μία ανταγωνίστρια εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό έμφαση δόθηκε στο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, σε ένα πλαίσιο οικονομικής ύφεσης και αυξημένων πιέσεων στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού αλλαγής που προκλήθηκε από τις τεχνολογικές εξελίξεις, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρήθηκε ως σημαντικό περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Στη βάση των ανωτέρω, ο προηγούμενος όρος ‘διοίκηση προσωπικού’ εξελίχθηκε στη ‘διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’, ενσωματώνοντας διαστάσεις της διαχείρισης εργασίας και της ευημερίας⁶⁴.

Όπως αναφέρουν οι Adeniji και Osibanjo (2012), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μια ξεχωριστή προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίον διαχειρίζονται τα απασχολούμενα άτομα, η οποία στοχεύει στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου της στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και αφοσίωσης, μέσα από τη χρήση συνεκτικών τεχνικών διαχείρισης προσωπικού. Οι συγγραφείς αναφέρουν ακόμα ότι είναι δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να οδηγούν στον συντονισμό των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, υποστηρίζουν οι Adeniji και Osibanjo (2012) ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις στην έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων: δέσμευση (ευθυγράμμιση εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και υιοθέτηση αυτών των στόχων), ευελιξία (προσαρμογή των εργαζομένων σε αλλαγές και μετασχηματισμούς), ποιότητα (υψηλού επιπέδου

⁶⁴ O’ Riordan, J. (2017). The practice of human resource management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf.

ποιότητας επίδοσης στον οργανισμό) και ένταξη (ευθυγράμμιση της στρατηγικής της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού) ⁶⁵.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, ήτοι των εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του. Οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι κάτωθι ⁶⁶: α) υποστήριξη του οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι ενσωματωμένες στην επιχειρηματική στρατηγική, β) διαμόρφωση μίας κουλτούρας που εστιάζει στην υψηλού επιπέδου απόδοση, γ) δημιουργία θετικής εργασιακής σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, δ) απόκτηση και διακράτηση ταλαντούχων, εξειδικευμένων και αφοσιωμένων εργαζομένων, ε) ενθάρρυνση της εφαρμογής μιας ηθικής προσέγγισης στη διαχείριση ανθρώπων. Έτσι, ο γενικός σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του διαμέσου των εργαζομένων, ενώ οι επί μέρους στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ⁶⁷:

□ Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα: οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση και για τον λόγο αυτό διαμορφώνουν τις βασικές ικανότητες που με τη σειρά τους καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού στοχεύουν στην υποστήριξη προγραμμάτων για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας αναπτύσσοντας πολιτικές σε τομείς όπως η διαχείριση γνώσης και η διαχείριση ταλέντων, αλλά και συνεχούς βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες.

□ Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου: το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιπροσωπεύει τον ανθρώπινο παράγοντα στον οργανισμό που μέσα από τον συνδυασμό ευφυΐας,

⁶⁵ Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human resource management: Theory & Practice*. Lagos: Pumarck Nigeria.

⁶⁶ O' Riordan, J. (2017), *όπ.π.* (υποσημ. 64).

⁶⁷ Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας παρέχουν στον οργανισμό τον διακριτικό του χαρακτήρα. Αυτό οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να καινοτομούν, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιβίωση του οργανισμού στην περίπτωση της σωστής υποκίνησης και αξιοποίησής τους. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός αποκτά και διατηρεί το εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει λήψη μέτρων για την αξιολόγηση και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών των εργαζομένων, καθώς και την ενίσχυση και ανάπτυξη των εγγενών ικανοτήτων τους, παρέχοντας ευκαιρίες μάθησης και συνεχούς ανάπτυξης. Επίσης, αυτό σημαίνει την ύπαρξη αυστηρών διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, μεθόδων παρακίνησης, συστημάτων αποζημίωσης που εξαρτώνται από την απόδοση και δραστηριοτήτων ανάπτυξης διαχείρισης και κατάρτισης που συνδέονται με τις ανάγκες της επιχείρησης. Σημαίνει επίσης ενασχόληση με τη διαχείριση ταλέντων, δηλαδή τη διαδικασία απόκτησης και καλλιέργειας ταλέντων.

□ Διαχείριση γνώσης: η διαχείριση γνώσης ορίζεται ως η διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, ανταλλαγής και χρήσης γνώσης για τη βελτίωση της μάθησης και της απόδοσης σε οργανισμούς. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει να υποστηρίξει την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αποτέλεσμα οργανωσιακών διαδικασιών μάθησης.

□ Διαχείριση ανταμοιβής: η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει να ενισχύσει τα κίνητρα, τη δέσμευση για εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση εισάγοντας πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εκτιμώνται και ανταμείβονται για την προσπάθεια και τα επιτεύγματά τους, καθώς και για τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν.

□ Σχέσεις με τους εργαζομένους: η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει να δημιουργήσει ένα κλίμα στο οποίο μπορούν να διατηρηθούν παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών τους ενώσεων.

□ Ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών: η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές που εξισορροπούν και προσαρμόζονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων του και παρέχουν τη διαχείριση διαφορετικού εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές διαφορές στην

απασχόληση, τις προσωπικές ανάγκες, τον τρόπο εργασίας και τις φιλοδοξίες, αλλά και παροχή ίσων ευκαιριών για όλους.

Σύμφωνα με τον Skripak (2016), η διαδικασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από όλες τις ενέργειες ενός οργανισμού για να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διακρατήσει εργαζομένους. Η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων περιλαμβάνει την πρόσληψη ειδικευμένων υποψηφίων και την επιλογή αυτών που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει τόσο τον προσανατολισμό των νέων εργαζομένων όσο και την κατάρτιση και ανάπτυξη των υφιστάμενων εργαζομένων. Η διακράτηση σχετίζεται με την παρακίνηση, την εκτίμηση της απόδοσης, της κατάλληλης αποζημίωσης των εργαζομένων⁶⁸. Στη βάση αυτή έχει αναπτυχθεί το στρατηγικό πλαίσιο ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο βασίζεται στον Κύκλο Ζωής των Εργαζομένων, ο οποίος με τη σειρά του απεικονίζει τις φάσεις που χαρακτηρίζει το προσωπικό όντας σε μία εταιρεία και καθορίζει τις στρατηγικές/πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να εφαρμοστούν. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από⁶⁹: στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυση και πρόσληψη, διαχείριση απόδοσης, επιβράβευση και αναγνώριση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ευημερία προσωπικού, ανάπτυξη ηγεσίας, προαγωγή, αποχώρηση.

Εκτός των ανωτέρω, ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι, το νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται και που επηρεάζει τη λειτουργία των οργανισμών απαιτεί νέες στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, που θα εστιάζουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη δημιουργία και ανάπτυξη οργανωσιακής ανθεκτικότητας, την ομαδική εργασία και συνεργασία, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

⁶⁸ Skripak, S. J. (2016). Managing Human Resources. Ανακτήθηκε από: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&isAllowed=y>.

⁶⁹ Afrosai (2019). Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. Ανακτήθηκε από: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>.

2.4 Ανάλυση του οργανωσιακού περιβάλλοντος των δημόσιων οργανισμών

Η οργάνωση των φορέων της δημόσιας διοίκησης διακρίνεται σε τυπική και άτυπη. Η τυπική σχετίζεται με την οργάνωση των επί μέρους δημοσίων οργανισμών, ενώ η άτυπη με τη δημιουργία δικτύων / ομάδων εργασίας. Η δομή ενός οργανισμού δημοσίας διοίκησης απεικονίζεται στο οργανόγραμμά του, το οποίο απεικονίζει τον τρόπο μεταβίβασης της εξουσίας και τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων ⁷⁰.

Σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής δομής των δημοσίων οργανισμών είναι η τμηματοποίησή τους (κατά λειτουργία, κατά προϊόν ή υπηρεσία, ανά γεωγραφική περιοχή, με κριτήριο την μορφή υπηρεσιών, μεικτή), η οποία διεξάγεται στη βάση των εξής κριτηρίων ⁷¹: α) αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και των λειτουργιών, β) εξειδίκευση, γ) αξιοποίηση πόρων, δ) αποτελεσματικότητα διοίκησης – ελέγχου, ε) προσανατολισμός προς την αγορά. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής δομής των δημοσίων οργανισμών είναι οι μέθοδοι μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης των αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016) υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι ⁷²:

- Γραμμική Μέθοδος όπου, η μεταβίβαση της εξουσίας και την ευθύνης γίνεται με τήρηση της ιεραρχίας του εγκεκριμένου οργανογράμματος του οργανισμού. Με την υπόψιν μέθοδο μεταβιβάζεται στα διοικητικά στελέχη μια εξουσία γραμμικής μορφής που την ασκούν στους υφισταμένους.
- Λειτουργική μέθοδος, όπου, για κάθε ειδική λειτουργία, η εξουσία και η ευθύνη μεταβιβάζεται γραμμικά μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Στην περίπτωση της λειτουργικής μεθόδου, ο κάθε εργαζόμενος – υφιστάμενος με βάση την εξειδίκευση της εργασίας δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός προϊστάμενους. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο, τα εξειδικευμένα στελέχη αποκτούν δικαίωμα εξουσίας και

⁷⁰ Αλεξιάκος, Χ., & Λουκανίδου, Ο. (2012). *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

⁷¹ Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

⁷² Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016), όπ.π. (υποσημ. 71).

γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε εργαζόμενο που ασχολείται με αντικείμενο της αρμοδιότητάς τους. Επίσης, οι υφιστάμενοι δέχονται εντολές από τόσους προϊστάμενους όσους και τα αντικείμενα που ασχολείται.

- Γραμμική / Επιτελική Μέθοδος, η οποία συνδυάζει την γραμμική μέθοδο μεταβίβασης της ευθύνης και της εξουσίας με την προσθήκη ενός επιτελείου ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας.
- Μέθοδος των Επιτροπών, η οποία περιλαμβάνει την επίσημη μεταβίβαση της ευθύνης και εξουσίας σε μια ομάδα ατόμων.

Αναφερόμενοι στο οργανωσιακό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών θα πρέπει επίσης να γίνει αναφορά στο γραφειοκρατικό μοντέλο που εφαρμόζεται, με τη γραφειοκρατία να αποτελεί μία μορφή οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας, θητεία. Το συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, παρέχει σαφείς διαδικασίες επικοινωνίας, αρμοδιότητας και ευθύνης, καθώς και σαφείς προδιαγραφές εξουσίας, μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό, διάφορα αρνητικά φαινόμενα όπως αυτό των διακρίσεων της ευνοιοκρατίας, και εξουσιαστικών αυθαιρεσιών, ενώ ταυτόχρονα θέτει ως προϋποθέσεις τις έννοιες της εμπειρίας και της ειδικευσης⁷³.

Οι Christensen, Lægreid, Roness και Rønvik (2007) αναφέρουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής δομής στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών. Η πρώτη κατηγορία χαρακτηρίζεται από απλότητα, λίγους πόρους, λειτουργία σύμφωνα με το περιβάλλον, επειδή το περιβάλλον μπορεί να προβλεφθεί και συχνά αντιπροσωπεύει παρόμοιους τύπους εμπειρογνωμοσύνης, καθηκόντων και ενδιαφερόντων. Στη δεύτερη κατηγορία ο δημόσιος οργανισμός χρειάζεται επιπλέον πόρους, τόσο για τις εσωτερικές του λειτουργίες, όσο και για να συντονιστεί με το ευρύτερο εξωτερικό του περιβάλλον. Λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος, η τρίτη κατηγορία αντιπροσωπεύει δυνητικά μεγαλύτερη αβεβαιότητα και απαιτεί ακόμη περισσότερους πόρους από τις δύο πρώτες. Η τέταρτη κατηγορία αντιπροσωπεύει το

⁷³ Shaikh, I. A., Islam, A., & Jatoti, B. A. (2018). Bureaucracy: Max Weber's Concept and Its Application to Pakistan. *International Relations and Diplomacy*, 6(4), 251-262.

υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας και πόρων επειδή απαιτεί διαχωρισμό των περιφερειακών υπομονάδων ⁷⁴.

Εκτός των ανωτέρω, οι δημόσιοι οργανισμοί διέπονται και από δύο ακόμα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το οργανωσιακό τους περιβάλλον, όπως αναφέρουν οι Christensen et al. (2007). Σύμφωνα με το πρώτο, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πολυλειτουργικοί. Αυτό σημαίνει ότι αντιμετωπίζουν εν μέρει αντικρουόμενα ζητήματα, όπως η πολιτική καθοδήγηση, ο έλεγχος, η εκπροσώπηση και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, η διαφάνεια, η δημοσιότητα και η διορατικότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προβλεψιμότητα, ίση μεταχείριση, αμεροληψία, ουδετερότητα, ποιότητα υπηρεσιών, επαγγελματική ανεξαρτησία, πολιτική πίστη, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Στην περίπτωση των αντιπροσωπευτικών δημοκρατιών, οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από συνδυασμένες μορφές διακυβέρνησης και ως εκ τούτου οι εκτιμήσεις των συνταγματικών αξιών πρέπει να σταθμίζονται έναντι των εκτιμήσεων του κανόνα της πλειοψηφίας, των επηρεαζόμενων μερών, της επαγγελματικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας. Αυτό το πολυλειτουργικό οργανωσιακό μοντέλο καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς ιδιαίτερα ευάλωτους, ιδίως με δεδομένη τη δυσκολία εξισορρόπησης των διαφορετικών συμφερόντων των διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με το δεύτερο, οι δημόσιοι οργανισμοί δε λειτουργούν σε μια ελεύθερη και ανταγωνιστική αγορά. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι η αγορά έχει περιορισμένη ικανότητα να χειρίζεται προβλήματα που απαιτούν δημόσια παρέμβαση. Ένα σημαντικό καθήκον για μια κυβέρνηση είναι επομένως να διορθώσει ή να αντιμετωπίσει προβλήματα που δημιουργούνται από την αγορά ή τα οποία η αγορά δεν είναι σε θέση να χειριστεί ⁷⁵.

Συνολικά, υπάρχουν τρεις βασικές διαστάσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος των δημοσίων οργανισμών: η γενναιοδωρία (ικανότητα), η πολυπλοκότητα (ομοιογένεια-ετερογένεια, συγκέντρωση-διασπορά) και ο δυναμισμός

⁷⁴ Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. Oxon: Routledge.

⁷⁵ Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007), όπ.π. (υποσημ. 74).

(σταθερότητα-αστάθεια, αναταράξεις), όπως αναφέρουν οι Andrews και Boyne (2008). Οι τρεις αυτές διαστάσεις περιγράφονται αναλυτικά αμέσως παρακάτω ⁷⁶.

α) Η γενναιοδωρία μπορεί να επιτρέψει στους οργανισμούς να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν σε περιόδους σπανιότητας των πόρων, ιδίως οικονομικών. Επίσης, η συγκεκριμένη πτυχή επιτρέπει στους οργανισμούς να κινητοποιηθούν, ιδίως σε περιόδους κρίσης. Τέλος, η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται και στο ευρύτερο περιβάλλον, κάτι το οποίο αναφέρεται στο ότι οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν την υποστήριξη ενός ευρέος φάσματος εξωτερικών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων της κεντρικής κυβέρνησης, των πολιτών και των χρηστών υπηρεσιών.

β) Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα περιλαμβάνει την ετερογένεια και τη διασπορά του τομέα ενός οργανισμού. Ένα ετερογενές περιβάλλον είναι ένα περιβάλλον στο οποίο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει ένα ευρύ φάσμα αγορών και υπηρεσιών. Σε αυτές τις συνθήκες, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα και απαιτούν περισσότερους πόρους επεξεργασίας πληροφοριών. Η περιβαλλοντική διασπορά υφίσταται στην περίπτωση που οι οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες σε ένα ευρύ πεδίο. Αυτό αυξάνει την ανάγκη για αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση και εταιρική σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πρόσθετο κόστος. Στον δημόσιο τομέα, η πολυπλοκότητα είναι πιθανό να αυξηθεί με τον αριθμό των διαφορετικών ομάδων πελατών που θα εξυπηρετηθούν και με τη γεωγραφική τους διασπορά.

γ) Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός αναφέρεται στον βαθμό της αλλαγής στην περιβαλλοντική ευγένεια και πολυπλοκότητα (έκταση της αλλαγής). Η περιβαλλοντική αστάθεια και οι αναταράξεις ενδέχεται να είναι χαμηλότερου επιπέδου για τις δημόσιες υπηρεσίες από ότι για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια ανταγωνιστική οικονομική αγορά. Ωστόσο, οι αποκλίσεις από τις αναμενόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές εξακολουθούν να είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών.

⁷⁶ Andrews, R., & Boyne G. A. (2008). Organizational Environments and Public-Service Failure: An Empirical Analysis.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως το οργανωσιακό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών διέπεται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) που αναλύθηκε παραπάνω, στο πλαίσιο της εξισορρόπησης των συμφερόντων, των αξιών και των απαιτήσεων διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να τονιστεί και ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας των δημοσίων οργανισμών, που ναι μεν συνεχίζει να βασίζεται στο γραφειοκρατικό πρότυπο, αλλά παράλληλα μετασχηματίζεται στη βάση του NPM και των αλλαγών που συντελούνται στο εσωτερικό και κυρίως εξωτερικό τους περιβάλλον. Ο εν λόγω μετασχηματισμός αφορά θεσμικές και διαχειριστικές πτυχές, οι οποίες υποστηρίζονται από την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Εκτός, όμως, από την οργανωσιακή κουλτούρα για τη δημιουργία ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών χρειάζεται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, που να κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κοινού που χρησιμοποιεί τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και να χαρακτηρίζεται από τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες ⁷⁷ ⁷⁸. Στο πλαίσιο της γραφειοκρατίας, όμως, ο δημόσιος τομέας έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, όπως αναπτύσσεται στην επόμενη ενότητα.

2.5 Λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον δημόσιο τομέα

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στον δημόσιο τομέα διέπεται από ορισμένα χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι η έλλειψη ευελιξίας (π.χ. στην πρόσληψη στελεχών, στην προαγωγή ατόμων, στις οικονομικές ανταμοιβές). Εκτός από τους σχετικούς νόμους και τις εργατικές συμφωνίες, οι νομικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά και συνταγματικά δικαστήρια συμβάλλουν στο περίπλοκο ρυθμιστικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η συμμόρφωση με θεσμικές απαιτήσεις και την υφιστάμενη νομοθεσία αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το δεύτερο είναι οι αξίες που συνδέονται με την παραδοσιακή δημόσια γραφειοκρατία και που

⁷⁷ Gowing, M. K., & Lindholm, M. L. (2002). Human Resources Management in the Public Sector. *Human Resource Management*, 41(3), 283-295.

⁷⁸ Rachman, M., & Sari, N. P. (2019). Reformation of Public Service in the Perspective of Human Resource Development and Reinforcement of Organizational Culture. *Espacios*, 40(18), <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p18.pdf>.

αντιπροσωπεύουν τις κυρίαρχες αντιλήψεις και κριτήρια της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Η λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας είναι να παρέχει σταθερότητα και αξιοπιστία, ουδετερότητα και επαγγελματισμό. Αντίθετα, ο προσανατολισμός στην ανταγωνιστικότητα, την κινητικότητα των εργαζομένων και την ευελιξία διαδραματίζουν μικρότερο ρόλο ⁷⁹.

Παράλληλα, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύσσονται συνεχώς, ώστε να έχουν καλές δεξιότητες στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το γραφειοκρατικό μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, όμως, στοχεύει στην οικοδόμηση γραφειοκρατικών κινήτρων, επαγγελματικών ικανοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και βελτίωση της απόδοσης των κρατικών γραφειοκρατιών, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις για ανταπόκριση, υπευθυνότητα και λογοδοσία. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, τόσο σε επίπεδο κρατικό / κυβερνητικό, όσο και σε επίπεδο κοινωνικό, ώστε ο δημόσιος τομέας να διέπεται από αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ⁸⁰. Ως εκ τούτου, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα είναι ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση επικεντρώνονται κυρίως στο νομικό πλαίσιο και τις παραδοσιακές αξίες του δημοσίου τομέα. Τα προγράμματα εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση υπερτονίζουν τη σημασία αυτών των αρχών, δίνοντας παράλληλα έμφαση στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ⁸¹.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις παραδοσιακές αρχές της δημόσιας διοίκησης, δίνοντας έμφαση στα τυπικά προσόντα, τις ικανότητες και την αξία, καθώς και την προϋπηρεσία, την εμπειρία και το προνομιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτές οι αξίες και οι αρχές δεν συνάδουν μόνο με την έννοια της γραφειοκρατίας του Max Weber, αλλά αποτελούν επίσης τη βάση για τους κανονισμούς και τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, παρά την τάση για

⁷⁹ Siegel, J., & Proeller, I. (2021). Human Resource Management in German Public Administration. Στο: S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, & J. Ziekow (Eds.), *Public Administration in Germany. Governance and Public Management* (σελ. 375-391). Cham: Palgrave Macmillan.

⁸⁰ Rachman, M., & Sari, N. P. (2019), *όπ.π.* (υποσημ. 78).

⁸¹ Siegel, J., & Proeller, I. (2021), *όπ.π.* (υποσημ. 79).

εναρμόνιση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.

Ο Rosenbloom (2010) αναφέρεται σε τρεις πτυχές που διέπουν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα. Η πρώτη πτυχή αναφέρεται στις αξίες των managers. Στο πλαίσιο αυτό, η κύρια αξία που διέπει τους δημοσίους οργανισμούς και τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, οδηγώντας σε μεταρρυθμίσεις που δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την οικονομία της αγοράς, μέσω επιχειρηματικών αξιών και τεχνικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του προσανατολισμού προς τον πελάτη, της ευελιξίας, της επιχειρηματικότητας, των ανταγωνιστικών προμηθειών, της δημιουργίας αξίας και της καλύτερης οικονομικής διαχείρισης. Η δεύτερη πτυχή αναφέρεται στις πολιτικές αξίες, που είναι η αντιπροσωπευτικότητα και η ανταπόκριση στις εκλεγμένες και διορισμένες πολιτικές αρχές. Η ανταπόκριση αφορά περαιτέρω τη διασύνδεση μεταξύ πολιτικών στελεχών και δημοσίων υπαλλήλων, με επίκεντρο τη σωστή ισορροπία πολιτικού ελέγχου και την προστασία των εργαζομένων από πολιτικοποίηση και τον κομματισμό. Η τελευταία πτυχή αναφέρεται στις νομικές αξίες, όπως αυτές ενσωματώνονται σε νομοθετικές ρυθμίσεις και στο συνταγματικό δίκαιο, καθώς και όπως αυτές διατυπώνονται σε δικαστικές αποφάσεις⁸².

Οι διοικητικές αξίες που αναφέρθηκαν παραπάνω εντάσσονται στο νέο μοντέλο του NPM που εφαρμόστηκε στον δημόσιο τομέα πολλών χωρών και που μετέβαλε το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το νέο μοντέλο δίνει έμφαση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την υλοποίηση των κυβερνητικών στόχων. Έτσι, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλήφθηκε στο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα. Οι παραδοσιακές έννοιες της σταθερής και διαβίου απασχόλησης και των συνθηκών υπηρεσιακής απασχόλησης αμφισβητήθηκαν από τις αρχές και τις πρακτικές του NPM. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα έχει χαρακτηριστεί από τη δημιουργία πιο ευέλικτων δομών και διαδικασιών, την αποκέντρωση των υπηρεσιών, την εισαγωγή μέτρων απόδοσης της εργασίας, καθώς και τη μεγαλύτερη ευθύνη που αποδίδεται στους διευθυντές και τους προϊσταμένους

⁸² Rosenbloom, D. H. (2010). Public Sector Human Resource Management in 2020. *Public Administration Review*, December, 175-176.

στη διαχείριση των εργαζομένων μέσω πιο επίπεδων δομών διαχείρισης και προγραμμάτων αποκέντρωσης. Σε επίπεδο εργασίας, εισήχθησαν ευρύτερες θέσεις εργασίας που απαιτούν ένα ευρύτερο φάσμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Τα νέα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα εισήγαγαν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού που έχει την ικανότητα να επιτύχει αποτελέσματα απόδοσης σύμφωνα με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού του δημόσιου τομέα. Με αυτόν τον προσανατολισμό, δόθηκε έμφαση στην πρόσληψη και διακράτηση εργαζομένων που θα μπορούσαν να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους. Ως εκ τούτου, το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίστηκε στη διαχείριση απόδοσης για την ευελιξία και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, το νέο σύστημα έχει επικριθεί για τη διάβρωση των συνθηκών απασχόλησης (π.χ. μείωση μισθολογικών απολαβών, νέες μορφές απασχόλησης, αλλαγή στην οργανωσιακή δομή και κουλτούρα) και των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Η μεγάλης κλίμακας συρρίκνωση και σύναψη συμβάσεων έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερης ποιότητας παροχή υπηρεσιών ⁸³.

Περαιτέρω, οι μεταρρυθμίσεις στο πλαίσιο του NPM έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας αλληλεπιδρά και διαμορφώνει συνεργασίες και σχέσεις με εξωτερικούς οργανισμούς. Η σύναψη συμβάσεων και οι διαγωνισμοί στο πλαίσιο του ελεύθερου ανταγωνισμού έχουν οδηγήσει σε νέα μοντέλα παροχής υπηρεσιών με βάση την αγορά. Κατά συνέπεια, η μεταβαλλόμενη φύση της παροχής υπηρεσιών από την κυβέρνηση έχει αλλάξει τη φύση των σχέσεων μεταξύ του δημόσιου και άλλων τομέων της οικονομίας, με αποτέλεσμα την αλλαγή στο σύνολο των απαιτούμενων προσόντων από μέρους των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση ⁸⁴. Συνολικά, οι μεταβαλλόμενες διαστάσεις της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα καταδεικνύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην κατανόηση των συστατικών στοιχείων του NPM είναι σημαντική. Ορισμένες από τις πιο βασικές αλλαγές είναι οι νέες μορφές απασχόλησης, η μεγαλύτερη εστίαση στον πελάτη, η απαίτηση για ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

⁸³ Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.

⁸⁴ Brown, K. (2004), όπ.π. (υποσημ. 83).

2.6 Εργαλεία Στρατηγικού HRM στο δημόσιο τομέα

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την τομή μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής διαχείρισης και κατεύθυνσης. Υπό αυτό το πρίσμα, μπορεί να οριστεί ως ένα μέσο ευθυγράμμισης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, προκειμένου η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού να υποστηρίζει τη συνολική στρατηγική του οργανισμού⁸⁵. Έτσι, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συνόλου προληπτικών πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που διασφαλίζουν ότι τα πλεονεκτήματα του οργανισμού σε όρους εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του⁸⁶.

Παρομοίως, σύμφωνα και με τους Waterhouse και Keast (2012), η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων σχετίζεται με την ανάπτυξη προγραμματισμένων πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στη διαχείριση των εργαζομένων με τρόπο που να βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι θεωρούνται οργανωσιακοί πόροι που παρέχουν στους οργανισμούς το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και που δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχείο προς μίμηση⁸⁷.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται σε τρεις υποθέσεις. Η πρώτη είναι ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Η δεύτερη είναι ότι είναι οι άνθρωποι που εκτελούν το στρατηγικό σχέδιο και η τελευταία ότι πρέπει να υιοθετηθεί μια συστηματική μέθοδος για να καθοριστεί το παρόν και το

⁸⁵ Ahmed Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.

⁸⁶ Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.

⁸⁷ Waterhouse, J., & Keast, R. (2012). Strategizing Public Sector Human Resource Management: The Implications of Working in Networks. *International Journal of Public Administration*, 35(8), 562-576.

μέλλον του οργανισμού και πώς θα επιτευχθεί η υλοποίηση του οράματός του. Ως εκ τούτου, η στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη χρήση γενικών προσεγγίσεων για την ανάπτυξη στρατηγικών ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες ενσωματώνονται κάθετα με την επιχειρηματική στρατηγική και οριζόντια μεταξύ τους. Αυτές οι στρατηγικές προσδιορίζουν τις προθέσεις και τα σχέδια που σχετίζονται με γενικά οργανωτικά ζητήματα, όπως η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, αλλά και με πιο συγκεκριμένες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπων, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού ⁸⁸. Επομένως, οι λειτουργίες και πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συμβάλουν στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών του εκάστοτε οργανισμού ⁸⁹.

Ένα κύριο χαρακτηριστικό της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η ανταπόκρισή της σε εξωτερικούς παράγοντες και οργανωσιακές στρατηγικές, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ευρείες λειτουργικές αλλαγές, όπως η μετάβαση από τη γραφειοκρατία στον προσανατολισμό προς την αγορά στο πλαίσιο του NPM, οδηγεί σε αλλαγές στις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι δημόσιες γραφειοκρατίες θεμελιώνονται στην πεποίθηση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν διαφορετικά κίνητρα από τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα με βάση το γενικό δημόσιο συμφέρον. Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών επιτυγχάνεται έτσι μέσω της καλλιέργειας της αφοσίωσης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο καθήκον της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που δίνουν βάση στον αλτρουισμό και στο δημόσιο συμφέρον ⁹⁰.

Στη βάση της σύνδεσης μεταξύ στρατηγικής του οργανισμού και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχουν προσδιοριστεί τρεις κατηγορίες ⁹¹. Η πρώτη είναι ο προσαρμοστικός τύπος σύνδεσης (*accommodative type*), όπου οι στρατηγικές

⁸⁸ Armstrong, M. (2006), *όπ.π.* (υποσημ. 67).

⁸⁹ Allui, A., & Sahni, J. (2016), *όπ.π.* (υποσημ. 86).

⁹⁰ Waterhouse, J., & Keast, R. (2012), *όπ.π.* (υποσημ. 87).

⁹¹ Worland, D., & Manning, K. (2005). *Strategic Human Resource Management and Performance*. Ανακτήθηκε από: [https://vuir.vu.edu.au/121/1/\(121\)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf](https://vuir.vu.edu.au/121/1/(121)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf).

ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούν τις οργανωσιακές στρατηγικές, καλύπτοντας τις ανάγκες στελέχωσης ήδη επιλεγμένων επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ακολουθεί τη στρατηγική του οργανισμού. Η δεύτερη είναι ο διαδραστικός τύπος σύνδεσης (interactive type), που χαρακτηρίζεται ως μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του εταιρικού προγραμματισμού, κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει και στη συνέχεια αντιδρά στις συνολικές στρατηγικές. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη και εκτέλεση της στρατηγικής του οργανισμού. Η τελευταία είναι ο πλήρης ενσωματωμένος τύπος σύνδεσης (fully integrated), όπου η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού εμπλέκεται στενά στη συνολική στρατηγική διαδικασία τόσο σε επίσημες όσο και σε ανεπίσημες αλληλεπιδράσεις.

Στη βάση αυτή, πρακτικές της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής ⁹²: ανάλυση / σχεδιασμός εργασίας, πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, δομή αμοιβών / κίνητρα / παροχές και εργασία. Οι πρακτικές αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες ⁹³: στις πρακτικές που βελτιώνουν τις δεξιότητες και στις πρακτικές που ενισχύουν τα κίνητρα. Οι δραστηριότητες που ενισχύουν τις δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής, της κατάρτισης και της ανάπτυξης συνδέονται με τον κύκλο εργασιών και την οικονομική απόδοση, ενώ οι δραστηριότητες που ενισχύουν τα κίνητρα, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης απόδοσης και της αποζημίωσης συνδέονται με την παραγωγικότητα. Υπό το πρίσμα αυτό, τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι τα κάτωθι ^{94 95}:

α) Πρόσληψη και επιλογή: Ο γενικός σκοπός της πρόσληψης είναι η απόκτηση με ελάχιστο κόστος της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτείται για την ικανοποίηση των στρατηγικών αναγκών του οργανισμού, ενώ η επιλογή συνεπάγεται την κρίση των αιτούντων με βάση υποκειμενικά (π.χ. ηγετικές δυνατότητες) και αντικειμενικά (π.χ. έτη προϋπηρεσίας) κριτήρια.

⁹² Ahmed Fahim, M. G. (2018), όπ.π. (υποσημ. 85).

⁹³ Ahmed Fahim, M. G. (2018), όπ.π. (υποσημ. 85).

⁹⁴ Allui, A., & Sahni, J. (2016), όπ.π. (υποσημ. 86).

⁹⁵ Ahmed Fahim, M. G. (2018), όπ.π. (υποσημ. 85).

β) Κατάρτιση και εξέλιξη σταδιοδρομίας: Είναι οι επίσημες δραστηριότητες που εφαρμόζει ένας οργανισμός για να βοηθήσει τους εργαζομένους να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία που χρειάζονται για να εκτελέσουν τρέχουσες ή μελλοντικές εργασίες.

γ) Αξιολόγηση απόδοσης: Είναι η διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους σε σύγκριση με ένα σύνολο τυποποιημένων προτύπων.

δ) Αποζημίωση και προνόμια: Είναι οι σωρευτικές χρηματικές και μη χρηματικές ανταμοιβές που καταβάλλονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους.

2.7 Συγκλίσεις/αποκλίσεις HRM δημόσιου τομέα για τις διαφορετικές δομές

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διακρίνονται από τους ιδιωτικούς οργανισμούς στη βάση τριών χαρακτηριστικών ⁹⁶: α) ιδιοκτησία (μέλη της δημόσιας διοίκησης έναντι επιχειρηματιών ή μετόχων), β) πηγή χρηματοδότησης (φορολόγηση έναντι πελατών) και γ) έλεγχος (πολιτικές / κοινωνικές δυνάμεις έναντι δυνάμεις της αγοράς). Οι Knies, Boselie, Gould-Williams και Vandenabeele (2018) αναφέρονται σε τρία χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με το πρώτο, οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν μια ενιαία βάση που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αντίθετα, ο απώτερος στόχος των δημόσιων οργανισμών είναι η επίτευξη της αποστολής τους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το στοιχείο της κερδοφορίας. Η αποστολή μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλούς στόχους που συχνά συγκρούονται. Οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν επίσης να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας δίκαια με δημόσιους πόρους που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δημόσιας αξίας προς όφελος του ευρύτερου κοινού και όχι μεμονωμένων πολιτών, ανεξάρτητα από το αν όλοι οι πολίτες κάνουν χρήση αυτών των υπηρεσιών. Το δεύτερο χαρακτηριστικό σχετίζεται με το ότι στην περίπτωση των

⁹⁶ Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015). Human resource management and public organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.

δημοσίων οργανισμών δεν είναι όλες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού κατάλληλες, δεδομένης της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και του ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λογοδοτούν για τη διάθεση των κρατικών κονδυλίων. Έτσι, οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι συμβατές με τους ανθρωπιστικούς στόχους τους, με στόχο την ενίσχυση των ικανοτήτων και των ευκαιριών συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, τα οικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται σε μικρότερο βαθμό. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα υπόκεινται επίσης σε υψηλό βαθμό θεσμοθέτησης, κάτι το οποίο σημαίνει ότι διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως πολιτικοί ή συνδικάτα) έχουν μεγαλύτερη επιρροή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Το τρίτο χαρακτηριστικό σχετίζεται με το κατά πόσο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Η τήρηση της υπερβολικής γραφειοκρατίας έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση μίας κουλτούρας συμμόρφωσης με καθιερωμένους κανόνες και διαδικασίες, που εφαρμόζονται ως επί το πλείστον από τους διευθυντές ⁹⁷.

Στη βάση της θεσμικής θεωρίας, οι Yahiaoui et al. (2015) υποστηρίζουν ότι υπάρχει ομοιότητα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η υπόθεση αυτή υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα υιοθετούν παρόμοιες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με αυτές του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να αποκτήσουν νομιμότητα όσον αφορά τις απαιτήσεις για αύξηση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας ⁹⁸. Επίσης, οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δε διαφέρουν μεταξύ αυτών των δύο τομέων. Στο πλαίσιο αυτό, μία ομοιότητα μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών απορρέει από το μοντέλο του NPM, σύμφωνα με το οποίο, υπήρξε μια μετάβαση από τη συλλογικότητα στον ατομικισμό στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα για το διευθυντικό προσωπικό. Μία ακόμα αλλαγή στον δημόσιο τομέα ήταν ο επαναπροσδιορισμός της έννοιας της ισότητας, που πλέον προσανατολίζεται στο μοντέλο της αγοράς εργασίας και τα ατομικά κριτήρια απόδοσης. Αυτό αποδεικνύεται

⁹⁷ Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2017.1407088.

⁹⁸ Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015), όπ.π. (υποσημ. 96).

από τον μειωμένο ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων στις διαπραγματεύσεις για τους όρους και τις αμοιβές απασχόλησης, όπως και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα ⁹⁹.

Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα εξακολουθούν να θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν ένα πιο ήπιο μοντέλο διαχείρισης και ανθρώπινου δυναμικού, με μικρότερη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία. Επιπρόσθετα, στους δημοσίους οργανισμούς τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων διαφέρουν από τον ιδιωτικό τομέα, όπου μπορούν επίσης να χρησιμοποιούνται και αντικειμενικές μετρήσεις (π.χ. χρηματιστηριακές πληροφορίες, κύκλος εργασιών, ικανοποίηση των πελατών σε σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές) ¹⁰⁰.

Οι Blom, Kruyen, Van der Heijden και Thiel (2020) αναφέρονται στις ομοιότητες και τις διαφορές που διέπουν τον δημόσιο, ημιδημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Υποστηρίζουν ότι το μοντέλο του NPM οδήγησε στην υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από μέρους των δημοσίων και ημιδημοσίων τομέων, στη βάση της επίτευξης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αλλά και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Το κατά πόσο, όμως, αυτές οι πρακτικές έχουν παρόμοια αποτελέσματα στον δημόσιο και ημιδημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, παραμένει υπό αμφισβήτηση. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι τα χαρακτηριστικά του δημοσίου και ημιδημοσίου τομέα είναι πιθανό να οδηγήσουν σε χαμηλότερες θετικές επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα, σε τομείς όπως η ατομική απόδοση, συμπεριλαμβανομένων σχετικά υψηλότερων επιπέδων ασάφειας στόχων, παρουσία αυστηρότερων κανονισμών σε σύγκριση με οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα και την παρακίνηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Αυτοί οι τρεις παράγοντες ως προς

⁹⁹ Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.

¹⁰⁰ Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015), όπ.π. (υποσημ. 96).

τις επιπτώσεις τους στις πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους τρεις υπό εξέταση τομείς αναλύονται αμέσως παρακάτω ¹⁰¹:

α) Ασάφεια οργανωσιακών στόχων: Η ασάφεια αυτή ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας οργανωσιακός στόχος ή ένα σύνολο στόχων σχετικά με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού επιτρέπει περιθώρια ερμηνείας. Οι διαφορούμενοι στόχοι μειώνουν την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην ατομική απόδοση. Στον δημόσιο τομέα οι οργανωσιακοί στόχοι θεωρούνται λιγότερο σαφείς, πιο δύσκολο να μετρηθούν, αλλά και συχνά αντικρουόμενοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, για παράδειγμα, δυσκολία σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζομένους, αλλά και δυσκολία προσδιορισμού συστημάτων ανταμοιβών βάσει απόδοσης. Το σχετικά υψηλό επίπεδο ασάφειας των οργανωσιακών στόχων στους δημόσιους οργανισμούς συνδέεται με τον υψηλότερο αριθμό εργασιών που εκτελούν αυτοί οι οργανισμοί. Αντίθετα, οι ημιδημόσιοι οργανώσεις δεν εκτελούν τόσο ευρύ φάσμα εργασιών και, ως εκ τούτου, αναμένεται να έχουν λιγότερη ασάφεια. Συνεπώς, αναμένεται ότι τα αποτελέσματα των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι υψηλότερα στον ημιδημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα, αλλά χαμηλότερα από ότι στον ιδιωτικό τομέα.

β) Περιορισμοί προσωπικού: Η πολιτική λογοδοσία, η μη εστίαση στην οικονομία της αγοράς, αλλά και ο κυβερνητικός έλεγχος, αποτελούν παράγοντες που περιορίζουν τη διακριτική ευχέρεια των στελεχών του δημοσίου τομέα να ασκούν συγκεκριμένες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (π.χ. πρόσληψη, προαγωγή, υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης, ενδυνάμωση). Επομένως, δεν υπάρχει υψηλός βαθμός ευχέρειας διαχείρισης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Από αυτή την άποψη, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι λιγότερο αποτελεσματικές στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, οι ημιδημόσιοι οργανισμοί μοιάζουν περισσότερο με τους ιδιωτικούς όσον αφορά στην ευελιξία στις πρακτικές πρόσληψης και τις αντιλήψεις για την ύπαρξη περιττών κανόνων. Επομένως, είναι πιο πιθανό για τους ημιδημόσιους οργανισμούς να

¹⁰¹ Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.

υιοθετήσουν πλήρως πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων όπως ο ιδιωτικός τομέας, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την αποτελεσματικότητά τους.

γ) Υποκίνηση εργαζομένων: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν ξεχωριστές αξίες, κίνητρα και στάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν υψηλότερο επίπεδο εγγενών και αλτρουιστικών κινήτρων από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, η παρακίνησή τους βασίζεται περισσότερο στις προσωπικές τους αξίες ή στην επιθυμία να υπηρετήσουν έναν δημόσιο σκοπό αντί σε εξωγενείς παράγοντες όπως η αμοιβή και τα bonus που υπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, οι ημιδημόσιοι οργανισμοί εκτελούν δημόσια καθήκοντα αλλά μπορούν να λειτουργούν υπό συνθήκες ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές μέθοδοι παρακίνησης μπορούν εξίσου να εφαρμοστούν. Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν σε εξωτερικές ανταμοιβές θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματικές στον ημιδημόσιο από τον δημόσιο τομέα και ακόμα πιο αποτελεσματικές στον ιδιωτικό τομέα.

2.8 Προκλήσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο δημόσιο τομέα

Βασικές προκλήσεις της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τους Siegel και Proeller (2021) είναι οι εξής ¹⁰²:

α) Οι δημογραφικές μεταβολές που διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο στις ελλείψεις προσωπικού και δημιουργούν μια ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για αλλαγές, ώστε να ενισχυθεί η ελκυστικότητα των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης. Οι πολιτικές οικονομικής λιτότητας που έχουν εφαρμοστεί σε αρκετές χώρες κατά τα προηγούμενα έτη είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ελκυστικότητας του δημοσίου τομέα ως χώρος εργασίας, αλλά και τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων, στο πλαίσιο της μείωσης του κόστους (ως επιβάρυνση / ποσοστό του ΑΕΠ στον κρατικό προϋπολογισμό).

¹⁰² Siegel, J., & Proeller, I. (2021), όπ.π. (υποσημ. 79).

β) Σε ένα περιβάλλον όπου το προσωπικό γίνεται όλο και πιο σπάνιος πόρος, η ικανότητα του δημοσίου τομέα να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις φυσικών και νομικών προσώπων μειώνεται περαιτέρω λόγω των υψηλών επιπέδων μερικής απασχόλησης και των απουσιών από την εργασία. Για παράδειγμα, ο επίμονα υψηλός αριθμός προσωπικού σε αναρρωτική άδεια σε ορισμένες χώρες (π.χ. Γερμανία) αυξάνει τον προβληματισμό σχετικά με την ποιότητα της εργασίας, τα κίνητρα και την ηγεσία.

γ) Η αλλαγή της κοινωνικής, ηθικής και πολιτιστικής σύνθεσης των σημερινών κοινωνιών και ιδίως των μητροπολιτικών περιοχών θέτει το ζήτημα της αντιπροσωπευτικής γραφειοκρατίας. Η μετανάστευση τα τελευταία χρόνια ενίσχυσε αυτή την τάση.

δ) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης έχει επίσης σημαντικές επιπτώσεις στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και στη διαχείριση γνώσης, τη διαχείριση αλλαγής και την καινοτομία. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ελλείψεις στο ανθρώπινο δυναμικό (σε αριθμητικούς όρους, αλλά και σε όρους γνώσεων και δεξιοτήτων) καθίστανται ακόμα πιο ορατές.

Επιπρόσθετα, ο Brown (2004) αναφέρει πως οι προκλήσεις που αναδύονται σχετίζονται με τις επιπτώσεις της συνεχούς εξάπλωσης και ανάπτυξης της τεχνολογίας και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, τις αλλαγές στα πληθυσμιακά πρότυπα που επηρεάζουν τις αγορές εργασίας, τις δημογραφικές μεταβολές, την ανάγκη για πρόσθετη προσοχή στην ανάπτυξη ηγεσίας, καθώς και τη μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα του εργατικού δυναμικού και στα συστήματα διαχείρισης της γνώσης ¹⁰³.

Τα ανωτέρω θα πρέπει να ιδωθούν και υπό το πρίσμα της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, που σχετίζεται με σημαντικές αλληλεπιδράσεις σε τεχνολογικές, κοινωνικοοικονομικές, γεωπολιτικές και δημογραφικές εξελίξεις. Οι εν λόγω εξελίξεις οδηγούν στην απαίτηση για ένα νέο σύνολο γνώσεων, ικανοτήτων και

¹⁰³ Brown, K. (2004), όπ.π. (υποσημ. 83).

δεξιοτήτων από μέρους των εργαζομένων και επομένως στην απαίτηση για νέες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ¹⁰⁴. Πιο συγκεκριμένα:

α) Οι τεχνολογικές αλλαγές, όπως η ανάπτυξη υπολογιστών χαμηλού κόστους και η πανταχού παρούσα διαθεσιμότητα mobile internet επιδρούν διασπαστικά στην ανάπτυξη των οργανισμών ως πολύ σημαντικοί παράγοντες της αλλαγής.

β) Οι κοινωνικο-οικονομικές και δημογραφικές αλλαγές έχουν σχεδόν εξίσου ισχυρή επίδραση στα επιχειρηματικά μοντέλα και τις οργανωσιακές δομές με την τεχνολογική αλλαγή. Οι χώροι εργασίας αναγκάζονται να συμβαδίζουν με τα νέα ψηφιακά μοντέλα επιχειρησιακής οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της απομακρυσμένης εργασίας, της ευέλικτης εργασίας και της κατ' απαίτηση εργασίας, με τον δημόσιο τομέα να προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες που δημιούργησε η πανδημία, όσο και η οικονομία της αγοράς και το μοντέλο NPM. Οι μεταβαλλόμενες αξίες και η αυξανόμενη ικανότητα των καταναλωτών να εκφράζουν αυτές τις αξίες μεταμορφώνουν επίσης επιχειρηματικά μοντέλα και την απασχόληση. Η γήρανση του πληθυσμού στις προηγμένες οικονομίες - και οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις που παρουσιάζονται - αναμένεται επίσης να έχουν αντίκτυπο στα επιχειρηματικά μοντέλα και, κατ' επέκταση, στις ανάγκες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Στη βάση των ανωτέρω, οι υφιστάμενοι και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευέλικτοι όσον αφορά τις ρυθμίσεις εργασίας και να είναι ευέλικτοι με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την εργασία. Οι ρυθμίσεις εργασίας, σε πολλές χώρες, έχουν μετασηματιστεί όσον αφορά τον χρόνο εργασίας και τις ανταμοιβές. Άλλες μορφές μη τυποποιημένων ρυθμίσεων μπορεί να επιτρέπουν σε έναν εργαζόμενο να προσληφθεί από μια ομάδα εργοδοτών ή να επιτρέψει σε έναν μόνο εργοδότη να προσλάβει δύο ή περισσότερους εργαζομένους για να καλύψει μια πλήρους απασχόλησης κ.ο.κ. Ταυτόχρονα, με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών εργασίας, έχουν προκύψει αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας ¹⁰⁵. Τα ανωτέρω μπορούν να ιδωθούν και να γίνουν περισσότερο κατανοητά αν ληφθεί υπόψη ότι στο πλαίσιο

¹⁰⁴ World Economic Forum (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Ανακτήθηκε από: [http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20\(002\).pdf](http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20(002).pdf).

¹⁰⁵ Man, G.-M., & Man, M. (2019). Challenges in the Fourth Industrial Revolution. *Land Forces Academy Review*, XXIV(4), 303-307.

περαιτέρω μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα υπό το NPM προωθείται η ένταξη του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο.

Αλλαγές παρατηρούνται και στις μεθόδους πρόσληψης, όπου η σωστή και αποτελεσματική προώθηση νέων θέσεων εργασίας καθίσταται ¹⁰⁶. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη αυτών των στόχων χρησιμοποιώντας τεχνικές εξόρυξης δεδομένων για τη συλλογή σχετικών πληροφοριών σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές εργασίες. Τα προφίλ εργασίας καταδεικνύουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αναζητούν παραδοσιακά μορφωμένους εργαζόμενους, αλλά δημιουργικούς εργαζόμενους, με πολυεπιστημονικές δεξιότητες, που μπορούν πραγματικά να συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Οι προκλήσεις της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα σχετίζονται με τα νέα απαιτούμενα σύνολα δεξιοτήτων που απαιτούνται από μέρους των εργαζομένων. Η Συνθήκη της Μπολόνια καθόρισε τέσσερις διαφορετικούς τύπους ικανοτήτων για τους εργαζόμενους του μέλλοντος ¹⁰⁷:

- Την επαγγελματική ικανότητα, δηλαδή συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας συγκεκριμένης εργασίας
- Τη μεθοδολογική ικανότητα, δηλαδή ένα σύνολο γνωστικών και μεταγνωστικών δεξιοτήτων, όπως επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων, απαραίτητες για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων
- Την κοινωνική ικανότητα, το άθροισμα γνώσεων και ικανοτήτων για την επίτευξη στόχων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από επικοινωνιακές και συνεργατικές συμπεριφορές έναντι άλλων ανθρώπων

¹⁰⁶ Pejic-Bach, M., Bertoncel, T., Meško, M., & Krstic, Ž. (2020). Text mining of industry 4.0 job advertisements. *International Journal of Information Management*, 50, 416-431.

¹⁰⁷ Eberhard, B., Podio, M., PerezAlonso, A., Radovica, E., Avotina, L., Peiseniece, L., SendonM. C., Lozano, A. G., & Sole-Pla, L. (2017). Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0). *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 3, 47-66.

- Και την προσωπική ικανότητα, η οποία περιλαμβάνει στάσεις, αξίες και κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, καθώς και δεξιότητες για την αυτοαντίληψη και την αυτοοργάνωση.

Επιπλέον, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ δημιούργησε ένα ευρύτερο χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων που ονομάζεται «βασικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία». Γενικά, το μοντέλο που δημιουργήθηκε από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ διαφοροποιεί τις ικανότητες, τις βασικές δεξιότητες και τις διαλειτουργικές δεξιότητες. Κατά τη διάρκεια προηγούμενων βιομηχανικών επαναστάσεων, χρειάστηκαν συχνά δεκαετίες για την κατασκευή των συστημάτων κατάρτισης και των θεσμών της αγοράς εργασίας που απαιτούνται για την ανάπτυξη μεγάλων νέων συνόλων δεξιοτήτων σε μεγάλη κλίμακα. Η εστίαση στην κατάσταση του συνόλου ταλέντων για παραδοσιακά τυπικά προσόντα και «σκληρές» δεξιότητες, συνεπώς, κινδυνεύει να υποτιμήσει δραματικά την κλίμακα της επικείμενης αλλαγής των δεξιοτήτων εάν ένα μεγάλο μέρος της υπάρχουσας γνώσης του σημερινού εργατικού δυναμικού θα είναι ξεπερασμένο σε λίγα χρόνια. Πέρα από τις σκληρές δεξιότητες και τα τυπικά προσόντα, οι εργοδότες συχνά ανησυχούν εξίσου για τις πρακτικές δεξιότητες ή ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υφιστάμενοι εργαζομένου (ή οι μελλοντικοί) προκειμένου να εκτελέσουν επιτυχώς διάφορες εργασίες¹⁰⁸.

¹⁰⁸ World Economic Forum (2016), όπ.π. (υποσημ. 104).

Πίνακας 1 – Σύνολο δεξιοτήτων του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ

Κατηγορία	Υποκατηγορίες	Περιγραφή
Ικανότητες	Γνωστικές	<ul style="list-style-type: none"> Γνωστική ευελιξία δημιουργικότητας Λογικός συλλογισμός Οπτικοποίηση μαθηματικής λογικής ευαισθησίας προβλήματος
	Σωματικές	<ul style="list-style-type: none"> Σωματική δύναμη Χειροκίνητη επιδεξιότητα και ακρίβεια
Βασικές δεξιότητες	Περιεχομένου	<ul style="list-style-type: none"> Διαδραστική μάθηση Προφορική έκφραση Γραπτή έκφραση κατανόησης ανάγνωσης Αλφαριθμητισμός ΤΠΕ
	Διαδικασίας	<ul style="list-style-type: none"> Ενεργή ακρόαση Κριτική σκέψη Παρακολούθηση του εαυτού και των άλλων
Δια-λειτουργικές δεξιότητες	Κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> Συντονισμός με άλλους Διαπραγματεύσεις Συναισθηματική νοημοσύνη Πειθώ Προσανατολισμός υπηρεσίας Εκπαίδευση και διδασκαλία άλλων
	Συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> Κρίση και λήψη αποφάσεων Ανάλυση συστημάτων
	Σύνθετες δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	<ul style="list-style-type: none"> Σύνθετη επίλυση προβλημάτων
	Δεξιότητες διαχείρισης πόρων	<ul style="list-style-type: none"> Διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων Διαχείριση υλικών πόρων Διαχείριση ατόμων Διαχείριση χρόνου
	Τεχνικές	<ul style="list-style-type: none"> Συντήρηση και επισκευή εξοπλισμού Λειτουργία και έλεγχος εξοπλισμού Προγραμματισμός Έλεγχος ποιότητας Αντιμετώπιση προβλημάτων σχεδιασμού τεχνολογίας και εμπειρίας χρήστη

Πηγή: World Economic Forum, 2016, σελ. 20

Πρόσφατη έκθεση της Deloitte (2018) κατέγραψε ένα σύνολο από δεξιότητες που βασίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Η πλειοψηφία των στελεχών των οργανισμών εξέφραζε αβεβαιότητα σχετικά την καταλληλότητα του εργατικού δυναμικού, αναφορικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται για το μέλλον. Οι κατηγορίες που παρουσιάστηκαν αναφέρονται σε ένα πλαίσιο για την προετοιμασία των νέων

εργαζομένων για μία μελλοντική αγορά εργασίας στο οποίο οι θέσεις εργασίας και οι απαιτούμενες δεξιότητες θα απαιτούν συνεχή μάθηση ως τη βάση για ανάπτυξη ¹⁰⁹.

Πίνακας 2 – Σύνολο δεξιοτήτων της Deloitte

Κατηγορίες δεξιοτήτων	Ορισμός	Σκοπός	Παραδείγματα
Ετοιμότητα εργατικού δυναμικού	Θεμελιώδης για την είσοδο των ατόμων και τη συνεχή επιτυχία στον χώρο εργασίας, από την αρχική αναζήτηση εργασίας έως τη διατήρηση της συνεχούς απασχόλησης	Να υποστηρίξει τη νεολαία στην εύρεση και εξασφάλιση απασχόλησης και στην επιτυχία στο χώρο εργασίας	Αλφαριθμητικός, αριθμητική, ψηφιακή παιδεία, συγγραφή βιογραφικού, αυτο -παρουσίαση, διαχείριση χρόνου, επαγγελματισμός, εθιμοτυπία, κοινωνικοί κανόνες
Μαλακές δεξιότητες	Προσωπικά χαρακτηριστικά, κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες επικοινωνίας που υποστηρίζουν διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις με άλλους	Να υποστηρίξει τη νεολαία καθώς ενσωματώνει και συνεργάζεται με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους στο χώρο εργασίας, όπως πελάτες, συνάδελφοι και διοίκηση	Επικοινωνία, κριτική σκέψη, δημιουργική σκέψη, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ηγεσία, κοινωνική συναισθηματική μάθηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση , αναπτυξιακή νοοτροπία, πολιτιστική συνείδηση
Τεχνικές δεξιότητες	Γνώσεις και δυνατότητες εκτέλεσης εξειδικευμένων εργασιών	Να δοθεί στους νέους τεχνική ή τεχνολογία τομέα για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών	Προγραμματισμός υπολογιστών, κωδικοποίηση, διαχείριση έργων, οικονομική διαχείριση, μηχανικές λειτουργίες, επιστημονικά καθήκοντα, δεξιότητες που βασίζονται στην τεχνολογία και άλλες δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. νοσηλευτική, αγροτική, νομική)
Επιχειρηματικότητα	Γνώσεις και ικανότητες που υποστηρίζουν την επιτυχία στη δημιουργία και τη διαμόρφωση ευκαιριών ή ιδεών στον χώρο εργασίας	Να υποστηρίξει τους νέους στην ίδρυση της δικής τους επιχείρησης, στη στήριξη της εισόδου σε ελεύθερους επαγγελματίες, σε συμβάσεις εργασίας ή / και να αναπτυχθούν ως αυτο-εκκινητές σε ένα εργασιακό περιβάλλον	Πρωτοβουλία, καινοτομία, δημιουργικότητα, εργατικότητα, επινοητικότητα, ανθεκτικότητα, ευφυΐα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνων, θάρρος, επιχειρηματικό πνεύμα, εκτέλεση επιχειρηματικών λειτουργιών

Πηγή: Deloitte, 2018, σελ. 16

¹⁰⁹ Deloitte (2018). Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution. For business: A framework for action. Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf>.

2.9 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η οργάνωση του ελληνικού κράτους σχεδιάστηκε το 1830 με βάση το ναπολεόντειο μοντέλο. Όσον αφορά τις τυπικές δομές, αυτό περιελάμβανε ¹¹⁰:

- ένα σύστημα διοικητικού δικαίου, που περιλαμβάνει την έντονη διάκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα,
- μια υψηλή συγκεντρωτική κρατική δομή, και
- τη δυνατότητα καριέρας μέσω την προστασία της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία.

Λόγω των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ιδιαιτεροτήτων της Ελλάδας, οι ελληνικές τυπικές δομές δεν πληρούσαν ποτέ την αποτελεσματικότητα και το κύρος του γαλλικού πρωτοτύπου. Δύο ήταν οι κύριες διαφοροποιήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε σχέση με το γαλλικό πρότυπο, αλλά και με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά μοντέλα εν γένει: ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ τυπικών και άτυπων πτυχών της θεσμικής λειτουργίας και της πολιτικής πατρωνίας ¹¹¹. Αυτές οι δύο διαφοροποιήσεις είχαν ως αποτέλεσμα τον πολιτικό συγκεντρωτισμό και την πολιτική παρέμβαση. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίστηκε ως γραφειοκρατική, άκαμπτη και αναποτελεσματική που χρειαζόταν επείγουσες και ριζικές αλλαγές. Ως εκ τούτου, αν και θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι οι ιδέες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management – NPM) θα είχαν εφαρμοστεί, η Ελλάδα προχώρησε πολύ καθυστερημένα στις αλλαγές που υποδείκνυε το NPM, κυρίως μέσα από τα μνημόνια και της παρεμβάσεις της τρόικας ¹¹².

Οι κυβερνήσεις σε όλη την Ευρώπη άρχισαν να εφαρμόζουν μεταρρυθμίσεις NPM, κυρίως κατά τη δεκαετία του 1980, προκειμένου να μειώσουν τα ελλείμματα που δημιουργούνταν από τις δαπάνες του Δημοσίου. Οι προτεραιότητες στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία του 1980 ήταν διαφορετικές. Η ελληνική κοινωνία είχε μεγάλες

¹¹⁰ Σπανού, Κ. (2008). Ανεξάρτητες Αρχές: Κρίση, Μετεξέλιξη ή Αναβάθμιση του Πολιτικού Συστήματος; στο Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος; Κοντιάδης, Ξενοφών, Ανθόπουλος, Χαράλαμπος, επιμ. Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου, Αθήνα: Παπαζήσης, σσ, 215-256.

¹¹¹ Spanou, C. (2008). State reform in Greece: responding to old and new challenges. *International Journal of Public Sector Management*.

¹¹² Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), όπ.π. (υποσημ.17).

προσδοκίες για μια σύγχρονη δημοκρατία και φυσικά για τη δημιουργία ενός κράτους πρόνοιας. Εκείνη την εποχή οι κρατικές λειτουργίες ανάμεσα στα κράτη της Ευρώπης συρρικνώνονταν. Η Ελλάδα από την άλλη πλευρά, είχε την ευκαιρία της να αναπτύξει κοινωνικό κράτος πρόνοιας ¹¹³. Η δημοσιονομική πίεση δεν έγινε αντιληπτή ως κίνητρο μεταρρυθμίσεων, με αποτέλεσμα οι δημόσιες δαπάνες να αυξηθούν και να μην αναληφθούν πρωτοβουλίες για μεταρρυθμίσεις που υποδείκνυε το NPM. Ωστόσο, η Ελλάδα δεν ήταν η μόνη χώρα που αύξησε τον δημόσιο τομέα. Την ίδια περίοδο (1982-2002), χώρες όπως η Πορτογαλία και η Ισπανία αύξησαν επίσης τα επίπεδα των δημόσιων δαπανών τους ¹¹⁴. Αυτό δεν θα έπρεπε να αποτελεί έκπληξη, δεδομένου ότι και οι τρεις χώρες υπέστησαν παρόμοιες καταστάσεις τις προηγούμενες δεκαετίες (εμφύλιος πόλεμος, δικτατορία). Τα προαναφερθέντα γεγονότα σε καμία περίπτωση δεν σημαίνουν ότι δεν εισήχθησαν μεταρρυθμίσεις σε αυτή τη χρονική περίοδο. Αντιθέτως, πολλές μεταρρυθμίσεις εφαρμόστηκαν σε διάφορες πτυχές της δημόσιας διοίκησης και πρωτίστως σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού ¹¹⁵.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι προστατεύονται από το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρο 103), το οποίο εγγυάται τη μόνιμη απασχόληση. Μέχρι τουλάχιστον τα μέσα της δεκαετίας του 1990 οι κανόνες σχετικά με το HRM ήταν πελατειακές, αδιαφανείς και αυθαίρετες ¹¹⁶. Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας οδήγησαν το πολιτικό σύστημα στη συνεχή αύξηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην αντιστοιχία μεταξύ του προφίλ των προσλαμβανομένων και των αναγκών της διοίκησης ¹¹⁷. Οι υπάλληλοι δεν ενθαρρύνονταν να μετακινηθούν εντός του δημόσιου τομέα, ως εκ τούτου, η ανάπτυξη νέων τμημάτων της διοίκησης μεταφράστηκε σε

¹¹³ Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2010). Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης. *Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκουλα*.

¹¹⁴ Σπανού, Κ. (2008), όπ.π. (υποσημ. 110).

¹¹⁵ Spanou, C. (2008), όπ.π. (υποσημ. 111).

¹¹⁶ Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π., & Μακρυδημήτρης, Α. (2001). Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. *Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, εκδόσεις ΑΝ Σάκουλα*.

¹¹⁷ OECD. (2011). Greece: Review of the Central Administration. *OECD Public Governance Reviews*.

καθαρή αύξηση της απασχόλησης στο δημόσιο. Ως αποτέλεσμα, η δημόσια διοίκηση κατέληξε να είναι υπερστελεχωμένη και αναποτελεσματική ¹¹⁸.

Έτσι, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημόσιου τομέα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα συγκεντρωτικό μοντέλο βασισμένο στη δυνατότητα καριέρας, το οποίο είναι οργανωμένο σύμφωνα με ενιαίους κανόνες ¹¹⁹. Η πλειονότητα των μεταρρυθμίσεων του παρελθόντος αφορούσε, το σύστημα αξιοκρατίας (πρόσληψη, αξιολόγηση, προαγωγή) και την ιεραρχία. Η ιεραρχία ήταν ο πιο απρόθυμος τομέας, που αντιστάθηκε στην εξέλιξη που υπέστησαν οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα, λόγω των πελατειακών σχέσεων και της πατρωνίας ¹²⁰. Εκτός από τις μεταρρυθμίσεις όσον αφορά το σύστημα αξιοκρατίας έγινε προσπάθεια για τη μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η κύρια μεταρρύθμιση όσον αφορά το κομμάτι των προσλήψεων ήταν η ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) το 1994 (Ν. 2190/1994).

Το ΑΣΕΠ εισήχθη ως επίσημο σύστημα προσλήψεων προκειμένου να επιβλέπει τη διαδικασία προσλήψεων και να διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες είναι αμερόληπτες και διαφανείς, ελαχιστοποιώντας τις πελατειακές σχέσεις. Η μεταρρύθμιση εφαρμογής του ΑΣΕΠ μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής ¹²¹. Το κύριο μειονέκτημά της ήταν ο συγκεντρωτισμός της διαδικασίας πρόσληψης που προκάλεσε βραδύτητα, νομικισμό και ακαμψία ¹²². Ωστόσο, η πραγματικότητα απέδειξε ότι το ΑΣΕΠ είναι ο μόνος τρόπος για την ελληνική διοίκηση να διαφυλάξει τη διαφάνεια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα έλλειψης αξιοπιστίας είναι ο τρόπος με τον οποίο το πολιτικό προσωπικό παρέκαμψε το ΑΣΕΠ προσλαμβάνοντας έκτακτους υπαλλήλους με λιγότερο τυπικές διαδικασίες, οι οποίοι τελικά διεκδίκησαν και κέρδισαν την ένταξή τους στο μόνιμο προσωπικό του Δημοσίου. Έτσι, οι αποκεντρωμένες προσλήψεις δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν εναλλακτική λύση για την Ελλάδα, προκειμένου η

¹¹⁸ OECD. (2011), *όπ.π.* (υποσημ. 117).

¹¹⁹ Σπανού, Κ. (2008), *όπ.π.* (υποσημ. 110).

¹²⁰ Σπανού, Κ. (2008), *όπ.π.* (υποσημ. 110).

¹²¹ OECD. (2011), *όπ.π.* (υποσημ. 117).

¹²² Σπανού, Κ. (2008), *όπ.π.* (υποσημ. 110).

δημόσια απασχόληση να γίνει πιο ευέλικτη και προσαρμοστική στις νέες συνθήκες. Όσον αφορά την αξιολόγηση, την ιεραρχία και τις προαγωγές κατά τις προηγούμενες δεκαετίες (1980-2007), η δημόσια διοίκηση γνώρισε πολλές αλλαγές και αναθεωρήσεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα που οδήγησαν σε ένα συγκεχυμένο πλαίσιο. Η συχνότητα των αλλαγών έδωσε στη δημόσια διοίκηση ελάχιστο χρόνο για να τις αφομοιώσει, αλλά και προκάλεσε υποψίες στους υπαλλήλους για τα κίνητρα πίσω από τις νέες μεταρρυθμίσεις ¹²³.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες κρίσης και δραστηκής μείωσης των δημόσιων δαπανών αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Από τη μία πλευρά, δεδομένης της κρίσης δημόσιου χρέους, οι δημόσιες δαπάνες έπρεπε να μειωθούν. Από την άλλη πλευρά, οι υπηρεσίες έπρεπε να βελτιωθούν και να δώσουν ώθηση στην οικονομία. Το υψηλό κόστος μισθοδοσίας των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2012) ήταν 13,60% του ΑΕΠ το 2009 έναντι μόλις 11% κατά μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ, ήταν ένας από τους πρώτους στόχους των μεταρρυθμίσεων. Στόχος των Προγραμμάτων Οικονομικής Προσαρμογής (μνημόνια) ήταν η μείωση του μισθολογικού κόστους του ελληνικού δημοσίου σε περίπου 9-10% του ΑΕΠ το 2015 ¹²⁴. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εφαρμογή αυτών των εκτεταμένων μεταρρυθμίσεων επιβλήθηκε αυστηρή παρακολούθηση από τη λεγόμενη Τρόικα (ΕΕ, ΕΚΤ & ΔΝΤ). Η Ελλάδα υποχρεώθηκε να προχωρήσει σε μέτρα λιτότητας όσον αφορά τη μείωση του μισθολογικού κόστους και του αριθμού των υπαλλήλων που πληρώνονται από τον κρατικό προϋπολογισμό, καθώς και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι οι εξωτερικοί παράγοντες (μέσα ενημέρωσης, ομάδες της αντιπολίτευσης) ενοχοποιούσαν τους δημόσιους υπαλλήλους ως την κύρια αιτία των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, ελήφθησαν πρωτοβουλίες σχετικά με την εναρμόνιση της απασχόλησης στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ¹²⁵.

¹²³ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), όπ.π. (υποσημ.17).

¹²⁴ Ioannou, C. A. (2013). Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default. *European Journal of Industrial Relations*, 19(4), 295-308.

¹²⁵ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), όπ.π. (υποσημ.17).

Η έλλειψη οργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν σε τέτοιο βαθμό που δεν υπήρχαν συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τον ακριβή αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποχρεώθηκαν (νόμος 3845/2010) να δηλώνουν την εργασιακή τους κατάσταση μέσω διαδικτύου (απογραφή), ώστε η διοίκηση να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία για τον καθορισμό των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Έτσι, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατάφερε, με καθυστέρηση πολλών δεκαετιών, να δημιουργήσει τη βάση δεδομένων του ανθρώπινου δυναμικού της. Απολύσεις δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν λόγω της συνταγματικά κατοχυρωμένης μονιμότητας (άρθρο 103) καθώς και για να μην χρειαστεί να καταβληθούν αποζημιώσεις απόλυσης¹²⁶. Το 2011, προκειμένου να μειωθούν οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα, η κυβέρνηση νομοθέτησε τη λεγόμενη εργασιακή εφεδρεία (Ν. 3986 & 4024). Η εργασιακή εφεδρεία υιοθετήθηκε για δημόσιους υπαλλήλους¹²⁷, μόνιμοι ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με εξαίρεση των υπαλλήλων που προσλήφθηκαν μέσω ΑΣΕΠ και τέθηκαν σε εργασιακή εφεδρεία για δύο περίπου χρόνια, κατά τη διάρκεια των οποίων πληρώνονταν με το 60% του μισθού τους. Επιπλέον, οι απολύσεις έλαβαν τη μορφή υποχρεωτικών συνταξιοδοτήσεων, οι δημόσιοι υπάλληλοι ηλικίας 55 ετών με 35 έτη υπηρεσίας τέθηκαν αυτόματα σε συνταξιοδότηση. Πολλοί παραιτήθηκαν με δική τους πρωτοβουλία, επειδή φοβόντουσαν ότι η σύνταξή τους θα υπολογιζόταν αργότερα σε χαμηλότερη μισθολογική βάση. Έτσι, περίπου 10.000 δημόσιοι υπάλληλοι ωθήθηκαν άμεσα ή έμμεσα στην έξοδο¹²⁸.

Η επισκόπηση του ΟΟΣΑ (2011) είχε ήδη επισημάνει ότι η ελληνική διοίκηση διέθετε ένα αρκετά ηλικιωμένο και ταχέως γηράσκον εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα να νομιμοποιούνται μέτρα και κανονιστικές οδηγίες όπως οι παραπάνω. Οι αντίστοιχες κενές θέσεις καταργήθηκαν και ακολούθησε μια αυστηρή διαδικασία αντικατάστασης προσωπικού, για κάθε πέντε συνταξιοδοτήσεις μία πρόσληψη, ενώ για το 2011 ήταν μία πρόσληψη για κάθε δέκα συνταξιοδοτήσεις. Το 2012, αυτό που αρχικά ήταν γνωστό ως εργασιακή εφεδρεία επανασχεδιάστηκε και μετονομάστηκε σε

¹²⁶ Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2010), ό.π. (υποσημ. 113).

¹²⁷ Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184-208.

¹²⁸ Σπανού, Κ. (2008), ό.π. (υποσημ. 110).

σύστημα κινητικότητας, το οποίο πλέον αποτέλεσε έναν νέο μόνιμο μηχανισμό. Προκειμένου να ενισχυθεί η κινητικότητα μεταξύ των διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών, εισήχθη ο όρος «κρατικός λειτουργός» προκειμένου να σπάσει η αποκλειστική σύνδεση του δημόσιου υπαλλήλου με μια κάλυψη θέσης στο Δημόσιο (Ν. 4093/2012). Η διαμόρφωση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας» σε συνδυασμό με την εναλλαγή εντός του δημόσιου τομέα θα παρείχε περαιτέρω ευελιξία, ενώ θα ευνοούσε τη μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας ¹²⁹.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των κρατικών δομών και την ευρύτερη αναδιοργάνωση, δύο νόμοι (ο Ν. 4109/2013 και ο Ν. 4250/2014) προχώρησαν στη συγχώνευση ή το κλείσιμο μεγάλου αριθμού δημόσιων οργανισμών που λειτουργούν υπό καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου. Επιπλέον, καταργήθηκαν θέσεις εργασίας που ήταν ξεπερασμένες και δεν ανταποκρίνονταν στις τρέχουσες ανάγκες της διοίκησης (Ν. 4093/2012). Ως αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων οργανικών μονάδων και της κατάργησης θέσεων εργασίας, περισσότεροι υπάλληλοι τέθηκαν σε καθεστώς κινητικότητας για μέγιστο χρονικό διάστημα οκτώ μηνών προκειμένου να αξιολογηθούν, πριν από την επανατοποθέτησή τους σε νέες θέσεις ή την αποχώρησή τους. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι ενθαρρύνθηκαν να αναζητήσουν εναλλακτικές επαγγελματικές ευκαιρίες εκτός του δημόσιου τομέα, μέσω της θέσπισης μέτρων όπως η μερική απασχόληση έως και 50% με αντίστοιχη μείωση του μισθού και η άδεια άνευ αποδοχών έως και πέντε έτη. Όλες οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις είχαν ως αποτέλεσμα έναν ταχύτατο σημαντικό εξορθολογισμό του εργατικού δυναμικού, με τους μόνιμους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα να μειώνονται κατά 18% ¹³⁰.

Η οικονομική κρίση και τα μέτρα λιτότητας που την ακολούθησαν (περικοπές μισθών, απολύσεις κ.λπ.) έθεσαν μεγάλες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, όχι μόνο όσον αφορά τις προσλήψεις, τις αποζημιώσεις και την παροχή υπηρεσιών, αλλά και σε σχέση με την ασφάλεια των θέσεων εργασίας και το ηθικό του εργατικού δυναμικού ¹³¹. Η οικονομική κρίση αποτέλεσε μοναδική

¹²⁹ Σπανού, Κ. (2008), ό.π. (υποσημ. 110).

¹³⁰ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), ό.π. (υποσημ.17).

¹³¹ Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2010), ό.π. (υποσημ. 113).

ευκαιρία για την ελληνική διοίκηση να προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις όσον αφορά το στρατηγικό HRM, ωστόσο, οι μεταρρυθμίσεις επικεντρώθηκαν κυρίως σε ποσοτικούς στόχους όσον αφορά το κόστος.

Αν και η μείωση προσωπικού είναι αναπόφευκτη, δεν αποτελεί βιώσιμη επιλογή μακροπρόθεσμα. Η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επείγουσα, το νέο μοντέλο θα πρέπει να προσαρμοστεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοίκησης και στην κουλτούρα της ¹³². Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε δείχνουν ότι θα πρέπει να υιοθετείται μια πιο ολιστική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το σύνολο των εργαλείων της ΔΑΔ, όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, η πρόσληψη, η κατάρτιση και η ανάπτυξη και η αξιολόγηση, πρέπει να αναδιαρθρωθούν και να συνδυαστούν έτσι ώστε να καλύψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις, χωρίς να αγνοηθούν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί. Το νέο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει όχι μόνο να διασφαλίζει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί διαθέτουν το σωστό αριθμό ατόμων, στη σωστή θέση, τη σωστή στιγμή, αλλά και ότι η σωστή εμπειρία και οι δεξιότητες υπάρχουν εντός του οργανισμού και ότι το σωστό ταλέντο συνεχίζει να προσλαμβάνεται, να αναπτύσσεται και να διατηρείται.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η μείωση του κόστους ήταν ο κύριος στόχος των μεταρρυθμίσεων με περιορισμένη μέριμνα για τη βελτίωση των διοικητικών επιδόσεων. Η ελληνική διοίκηση απέχει πολύ από τη χρήση στρατηγικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, η Ελλάδα είναι προτελευταία μεταξύ των χωρών μελών του ΟΟΣΑ ^{133 134}.

¹³² Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), *όπ.π.* (υποσημ.17).

¹³³ Μακροδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2010), *όπ.π.* (υποσημ. 113).

¹³⁴ Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019), *όπ.π.* (υποσημ.17).

3 Κεφάλαιο – Μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της εμπειρικής τεκμηρίωσης των όσων αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση, καθώς και για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων.

3.1 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα είναι η διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας μη αριθμητικών δεδομένων. Η ποιοτική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει κατανοητό το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται και δίνει νόημα στην κοινωνική του πραγματικότητα. Τα ποιοτικά δεδομένα ορίζονται ως μη αριθμητικά δεδομένα, όπως κείμενο, βίντεο, φωτογραφίες ή ηχογραφήσεις. Αυτός ο τύπος δεδομένων μπορεί να συλλεχθεί χρησιμοποιώντας καταγραφές ημερολογίων ή σε βάθος συνεντεύξεις. Εστιάζεται σε πολλαπλές μεθόδους, που περιλαμβάνουν μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στα φυσικά τους περιβάλλοντα, προσπαθώντας να κατανοήσουν ή να ερμηνεύσουν φαινόμενα σύμφωνα με το πώς τα αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι ¹³⁵.

Το ενδιαφέρον για ποιοτικά δεδομένα προέκυψε ως αποτέλεσμα της δυσaréσκειας ορισμένων ψυχολόγων (π.χ. Carl Rogers) με την επιστημονική μελέτη ψυχολόγων όπως οι συμπεριφοριστές (π.χ. Skinner). Δεδομένου ότι οι ψυχολόγοι μελετούν τους ανθρώπους, η παραδοσιακή ποσοτική επιστημονική προσέγγιση δε θεωρείται κατάλληλος τρόπος διεξαγωγής έρευνας, καθώς δεν καταγράφει το σύνολο της ανθρώπινης εμπειρίας και των συναισθημάτων. Η εξερεύνηση της εμπειρίας των συμμετεχόντων είναι γνωστή ως μια φαινομενολογική προσέγγιση ¹³⁶.

Ο στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να γίνει κατανοητή η κοινωνική πραγματικότητα ατόμων, ομάδων και πολιτισμών όσο το δυνατόν περισσότερο σύμφωνα με τον τρόπο που οι συμμετέχοντες την αισθάνονται ή τη ζουν. Έτσι, οι

¹³⁵ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. www.kallipos.gr.

¹³⁶ Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).

άνθρωποι και οι ομάδες, μελετώνται στο φυσικό τους περιβάλλον. Η έρευνα που ακολουθεί μια ποιοτική προσέγγιση είναι διερευνητική και επιδιώκει να εξηγήσει τα «πώς» και τα «γιατί» ένα συγκεκριμένο φαινόμενο ή συμπεριφορά λαμβάνει χώρα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων και την ανάπτυξη θεωριών από τα δεδομένα ¹³⁷.

3.2 Μέθοδοι για τη λήψη ποιοτικών δεδομένων

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ποιοτικών μεθόδων έρευνας, συμπεριλαμβανομένων ημερολογίων καταγραφής, συνεντεύξεων σε βάθος, ανάλυσης εγγράφων, ομάδων εστίασης (focus groups), έρευνας μελέτης περιπτώσεων και εθνογραφίας. Τα αποτελέσματα των ποιοτικών μεθόδων παρέχουν μια βαθιά κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την κοινωνική τους πραγματικότητα και, κατά συνέπεια, πώς ενεργούν στον κοινωνικό κόσμο ¹³⁸.

Ο ερευνητής έχει στη διάθεσή του διάφορες μεθόδους για τη συλλογή εμπειρικών στοιχείων, από τη συνέντευξη έως την άμεση παρατήρηση, την ανάλυση εγγράφων και πολιτιστικών αρχείων, έως τη χρήση οπτικού υλικού ή της προσωπικής εμπειρίας ¹³⁹.

Ένα καλό παράδειγμα μιας ποιοτικής ερευνητικής μεθόδου είναι οι μη δομημένες και οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις που δημιουργούν ποιοτικά δεδομένα μέσω της χρήσης ανοιχτών ερωτήσεων. Αυτό επιτρέπει στον ερωτώμενο να απαντήσει σε βάθος, επιλέγοντας τα δικά του λόγια. Με αυτόν τον τρόπο βοηθά τον ερευνητή να αναπτύξει μια πραγματική αίσθηση της κατανόησης ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Σημειώνεται ότι τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να έχουν διάφορες μορφές, πλέον των λέξεων και των κειμένων. Οι φωτογραφίες, τα βίντεο, οι ηχογραφήσεις και ούτω καθεξής, μπορούν να θεωρηθούν ποιοτικά δεδομένα ¹⁴⁰.

¹³⁷ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), ό.π. (υποσημ. 135).

¹³⁸ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), ό.π. (υποσημ. 135).

¹³⁹ Denscombe, M. (2014), ό.π. (υποσημ. 136).

¹⁴⁰ Denscombe, M. (2014), ό.π. (υποσημ. 136).

3.3 Βασικά χαρακτηριστικά

Οι ποιοτικοί ερευνητές επιδιώκουν τα άτομα που συμμετέχουν να μιλούν από μόνοι τους, να παρέχουν τις προοπτικές τους με λέξεις και άλλες ενέργειες. Ως εκ τούτου, η ποιοτική έρευνα είναι μια διαδραστική διαδικασία στην οποία τα άτομα που συμμετέχουν πληροφορούν τον ερευνητή για τη ζωή τους. Ο ποιοτικός ερευνητής αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των δεδομένων, καθώς χωρίς την ενεργή συμμετοχή του ερευνητή, δεν υπάρχουν δεδομένα. Ο σχεδιασμός της μελέτης εξελίσσεται κατά τη διάρκεια της έρευνας και μπορεί να προσαρμοστεί ή να αλλάξει καθώς προχωρά. Η θεωρία βασίζεται στα δεδομένα και εμφανίζεται ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, αφού εξελίσσεται από τα δεδομένα καθώς συλλέγονται ¹⁴¹.

3.4 Περιορισμοί

Λόγω του απαραίτητου χρόνου και κόστους, τα ποιοτικά σχέδια γενικά δεν αντλούν δείγματα από σύνολα δεδομένων μεγάλης κλίμακας. Το πρόβλημα της επαρκούς εγκυρότητας ή αξιοπιστίας είναι ένα χαρακτηριστικό που επιφέρει έντονη κριτική. Λόγω της υποκειμενικής φύσης των ποιοτικών δεδομένων και της προέλευσής τους από μεμονωμένα περιβάλλοντα, είναι δύσκολο να εφαρμοστούν τα συμβατικά πρότυπα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας. Για παράδειγμα, λόγω του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζει ο ερευνητής στη δημιουργία δεδομένων, δεν είναι δυνατή η αναπαραγωγή ποιοτικών μελετών. Επίσης, τα περιβάλλοντα, οι καταστάσεις, τα γεγονότα, οι συνθήκες και οι αλληλεπιδράσεις δεν μπορούν να αναπαραχθούν σε κανένα βαθμό ούτε μπορούν να γίνουν γενικεύσεις σε ένα ευρύτερο πλαίσιο από αυτό που μελετήθηκε ¹⁴².

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση και την ερμηνεία είναι μεγάλος. Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων είναι μια επίπονη

¹⁴¹ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), ό.π. (υποσημ. 135).

¹⁴² Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

διαδικασία και η εξειδικευμένη γνώση του θέματος είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη ερμηνεία των ποιοτικών δεδομένων ¹⁴³.

3.5 Δυνατά σημεία

Λόγω της στενής συμμετοχής του ερευνητή στη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας, ο ερευνητής αποκτά μια εικόνα εκ των έσω. Αυτό επιτρέπει στον ερευνητή να εντοπίσει ζητήματα που συχνά απουσιάζουν από την ποσοτική ανάλυση. Οι ποιοτικές περιγραφές μπορούν να διαδραματίσουν τον σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη πιθανών σχέσεων, αιτίων, αποτελεσμάτων και δυναμικών διαδικασιών. Η ποιοτική ανάλυση επιτρέπει αμφισημίες και αντιφάσεις στα δεδομένα, που είναι μια αντανάκλαση της κοινωνικής πραγματικότητας ¹⁴⁴.

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί ένα περιγραφικό, αφηγηματικό στυλ. Αυτός ο τύπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων μπορεί να είναι ιδιαίτερα ωφέλιμος για τον ερευνητή, καθώς του επιτρέπει να στραφεί σε ποιοτικές αναφορές προκειμένου να εξετάσει μορφές γνώσης που διαφορετικά θα ήταν μη διαθέσιμες, αποκτώντας έτσι νέα αντίληψη για το αντικείμενο της έρευνας ¹⁴⁵.

3.6 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες είναι λιγότερο τυπικές από τις δομημένες, έχουν γενική θεματολογία ή/και ένα σύνολο θεμάτων. Η σειρά συζήτησης για κάθε ένα από τα θέματα μπορεί να διαφέρει μεταξύ των συνεντεύξεων, ανάλογα με την απάντηση σε μια ερώτηση, πράγμα που χρησιμοποιείται για την εστίαση της συζήτησης. Με τη βοήθεια ενός οδηγού συνέντευξης διασφαλίζεται ότι θα προκύψουν πληροφορίες σε βάθος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τα ζητήματα αμοιβαιότητας, αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια. Είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ του συμμετέχοντα και του ερευνητή και

¹⁴³ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), όπ.π. (υποσημ. 135).

¹⁴⁴ Denscombe, M. (2014), όπ.π. (υποσημ. 136).

¹⁴⁵ Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016), όπ.π. (υποσημ. 142).

αντανακλούν μια συνομιλία ανταλλαγής πληροφοριών παρόμοια με αυτήν σε ένα φυσικό περιβάλλον ¹⁴⁶.

Εξ ορισμού, μια ημι-δομημένη συνέντευξη πρέπει να έχει κάποια δομή, αν και αυτή η δομή πρέπει να είναι ευέλικτη. Αυτή η ευέλικτη δομή παρέχεται συνήθως από έναν οδηγό συνέντευξης που παραθέτει τις βασικές ερωτήσεις για τη συνέντευξη. Ο ερευνητής αναπτύσσει και χρησιμοποιεί έναν «οδηγό συνέντευξης». Πρόκειται για μια λίστα με ερωτήσεις και θέματα που πρέπει να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνομιλίας. Ο ερευνητής ακολουθεί τον οδηγό, αλλά μπορεί και να παρεκκλίνει από αυτόν όταν πιστεύει ότι αυτό είναι κατάλληλο, να προσθέσει ερωτήσεις ή να αλλάξει τη σειρά εάν είναι απαραίτητο ¹⁴⁷.

3.7 Παρούσα έρευνα

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει, να εντοπίσει και να αναδείξει τις προκλήσεις και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης για τη λειτουργία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα ως μια προσπάθεια έρευνας σε βάθος των απόψεων και των στάσεων των πλέον άμεσα ενδιαφερόμενων, των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, ώστε να εντοπιστούν οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις με τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και με τις αντίστοιχες προηγούμενες μελέτες του δημοσίου τομέα άλλων χωρών, μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάστηκε οδηγός συνέντευξης σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας και τα όσα αναλύθηκαν για το εν λόγω θέμα στη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε. Ο οδηγός συνέντευξης (βλ. Παράρτημα) περιελάμβανε αρχικά ερωτήσεις μορφωτικού επιπέδου και εργασιακού προφίλ και στη συνέχεια 15 ανοιχτές ερωτήσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, τις απόψεις τους για τη λειτουργία του HRM στον οργανισμό που απασχολούνται, τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται και η επιρροή των στρατηγικών HRM στην εργασία τους, τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η

¹⁴⁶ Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015), όπ.π. (υποσημ. 135).

¹⁴⁷ Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016), όπ.π. (υποσημ. 142).

αξιολόγηση του έργου τους, τον τρόπο με τον οποίο μετριέται η απόδοση των εργαζομένων, τη γνώμη τους για το κομμάτι της ανατροφοδότησης, καθώς και την καταγραφή των περιορισμών και των προτάσεών τους για τη βελτίωση των λειτουργιών HRM στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας.

Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν 10 άτομα και πραγματοποιήθηκαν μέσω τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής συνομιλίας κατά το διάστημα μεταξύ Φεβρουαρίου-Μαρτίου του 2022. Μετά από σχετική ενημέρωση για το σκοπό και τη διαχείριση των απαντήσεών τους, καθώς και την τήρηση της ανωνυμίας τους, όλα τα άτομα συμμετείχαν εθελοντικά και έδωσαν τη συγκατάθεσή τους για χρήση των απαντήσεών τους για τους ακαδημαϊκούς στόχους της εργασίας.

4 Κεφάλαιο – Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Αποτελέσματα προφίλ συμμετεχόντων

Στην έρευνα συμμετείχαν 10 εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα της Ελλάδας, από διάφορες βαθμίδες και οργανισμούς. Για την επιλογή τους, βασική προϋπόθεση ήταν να έχουν τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο. Ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα των συμμετεχόντων συνιστά δειγματοληψία ευκολίας, ενώ στη συνέχεια μετατράπηκε σε δειγματοληψία χιονοστιβάδας, αφού οι πρώτοι συμμετέχοντες συνέστησαν τους επόμενους.

Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζει και ο πίνακας 3, οι 5 ήταν άνδρες και οι 5 γυναίκες. Τα άτομα με πρότερη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα ήταν 8, ενώ το δείγμα χαρακτηρίζεται μάλλον έμπειρο σε ό,τι αφορά την απασχόληση στο δημόσιο τομέα, αφού η μεγάλη πλειοψηφία εργάζεται για πάνω από 10 χρόνια. Η πλειοψηφία του δείγματος είχε ανώτατη ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες απασχολούνται σε τμήματα από 11 έως 30 εργαζομένων, ενώ οι έξι από τους 10 συμμετέχοντες βρίσκονται σε οργανισμούς που απασχολούν πάνω από 600 εργαζόμενους.

Πίνακας 3 – Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Φύλο	
Άνδρας	5
Γυναίκα	5
Εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα	
Ναι	8
Όχι	2
Έτη εργασίας στο Δημόσιο	
Έως 10 έτη	2
11-20 έτη	4
21+ έτη	4
Επίπεδο εκπαίδευσης	
Δευτεροβάθμια	2
ΤΕ ή ΠΕ	4
Μεταπτυχιακό ή ανώτερο	4
Αριθμός εργαζομένων τμήματος	
Έως 10 εργαζόμενοι	3
11-30 εργαζόμενοι	5
30+ εργαζόμενοι	2
Αριθμός εργαζομένων οργανισμού	
Έως 100 εργαζόμενοι	2
101-600 εργαζόμενοι	2
600+ εργαζόμενοι	6

Παρακάτω, πραγματοποιείται μια απόδοση των όσων ειπώθηκαν σε κάθε συνέντευξη, προκειμένου να παρουσιαστούν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν με τη μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια. Αναλύονται και συγκρίνονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Εξαιτίας της μεγάλης διαφορετικότητας που παρουσίασε το δείγμα, επιλέχθηκε αρχικά η ανάλυση της κάθε συνέντευξης ξεχωριστά και στη συνέχεια η σύγκριση και ο συνδυασμός των απαντήσεων συνολικά για όλο το δείγμα.

4.2 Ανάλυση συνεντεύξεων

4.2.1 1^η Συνέντευξη

Η πρώτη συμμετέχουσα είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος και εργάζεται συνολικά 22 έτη. Έχει πρότερη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα για δύο χρόνια, ενώ τα τελευταία 20 χρόνια εργάζεται στο Δημόσιο. Έχει εργαστεί συνολικά 13 χρόνια στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα και ο οποίος αποτελείται από 150 εργαζόμενους, με το τμήμα της να αποτελείται από μόλις 5 άτομα.

Αναφορικά με τις αντιλήψεις της συμμετέχουσας για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, υποστήριξε ότι θα πρέπει να έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και να υπάρχει ίση και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Επισημάνε ωστόσο ότι στο δημόσιο τομέα δεν εφαρμόζεται πάντα η ίση μεταχείριση ούτε η αξιοκρατία. Οι προκλήσεις του HRM που εντοπίζει η ίδια για τον οργανισμό που εργάζεται είναι ο αυξανόμενος φόρτος λόγω και των διαδικασιών για επέβαλε η κατάσταση της πανδημίας και οι διαρκείς, άμεσες ενημερώσεις προς όλους τους υπαλλήλους για τις οδηγίες που πρέπει να τηρούνται στον εργασιακό χώρο. Ως επιτυχία του HRM στον οργανισμό εντοπίζει το σχετικά δίκαιο διαμοιρασμό της εργασίας, ενώ ως αδυναμία προς βελτίωση υποστήριξε τη μη αξιοκρατική αξιολόγηση μεταξύ των εργαζομένων του τμήματος. Αναφορικά με τις αλλαγές των τελευταίων ετών για το HRM, η ίδια υποστήριξε ότι «...ανταποκρίνεται όλο και περισσότερο ... με αυστηρή τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών και άμεση ενημέρωση των τηρούμενων αρχείων και συστημάτων. Παλαιότερα ήταν εντελώς πρόχειρη η αντιμετώπιση της δουλειάς από τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα». Για την επάρκεια των διαδικασιών HRM στον οργανισμό, σημείωσε ότι εφαρμόζεται μια σωστή διαδικασία προσέλκυσης στελεχών μέσω της κινητικότητας, με βάση τις πραγματικές ελλείψεις. Παρόλο που δεν υπάρχει κάποια διαδικασία εκπαίδευσης νέων εργαζομένων στο τμήμα, μαθαίνει κανείς σιγά σιγά τη δουλειά από μόνος του με λιγοστή βοήθεια της προϊσταμένης, ενώ επέμεινε ξανά στο ότι η αξιολόγηση δεν ανταποκρίνεται αντικειμενικά στην απόδοση των υπαλλήλων. Οι προτάσεις της για βελτίωση αφορούν την εξάλειψη των φαινομένων κινητικότητας υπαλλήλων με παρέμβαση και η τοποθέτησή τους απευθείας σε νευραλγικά πόστα, γενικότερα για το Δημόσιο, ενώ αναφορικά με το τμήμα, θεωρεί «ότι δεν γίνεται σωστή διαχείριση της εργασίας μας, καθώς καθυστερεί πολύ λόγω της προϊσταμένης η ολοκλήρωση της εργασίας».

Στο τμήμα που εργάζεται βρίσκονται μία προϊσταμένη και τέσσερις υπάλληλοι, μια δομή που η ίδια αξιολογεί ως σωστή και επαρκής, ωστόσο θα μπορούσε να υπάρχει ακόμα ένας υπάλληλος. Σύμφωνα με την ίδια, υπάρχει καμία διάθεση ικανοποίησης των εργαζομένων, ούτε κάποια διαδικασία επιβράβευση, ενώ η ανατροφοδότηση για το HRM πραγματοποιείται μέσω κοινοποίησης του ψηφιακού προγράμματος πρωτοκόλλου «ΙΡΙΔΑ». Για το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης υποστήριξε ότι «είναι πολύ φειδωλή η βαθμολογία κατά την αξιολόγηση, παρόλο που γίνονται υπεράνθρωπες προσπάθειες διαχείρισης του εργασιακού όγκου», ενώ για την επίτευξη υψηλής απόδοσης του προσωπικού η διοίκηση αναθέτει συνέχεια εργασίες που έχουν άμεση προθεσμία, οπότε πρέπει να διεκπεραιωθούν πάση θυσία. Αυτό, οδηγεί κατά συνέπεια σε περιορισμούς και προβλήματα την ηγεσία του τμήματος, όπως το «τεράστιο άγχος», η και η ανάλωση σε δευτερεύουσες διαδικασίες αφήνοντας πίσω την τρέχουσα επείγουσα εργασία, σε συνδυασμό με τον μεγάλο όγκο εργασίας.

4.2.2 2η Συνέντευξη

Η δεύτερη συμμετέχουσα είναι απόφοιτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και έχει 10 χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πριν προσληφθεί στο Δημόσιο. Εργάζεται 25 χρόνια στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα αλλά και γενικότερα στο δημόσιο τομέα. Στο τμήμα που απασχολείται εργάζονται 27 εργαζόμενοι και συνολικά στον οργανισμό πάνω από 800 άτομα.

Η έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, για την ίδια, έχει επίκεντρο τον άνθρωπο αλλά και στην κερδοφορία. Το κατάλληλο προσωπικό, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του, οι τεχνικές της ενίσχυσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας, η διαμόρφωση ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με ειδικά πακέτα αμοιβών, αλλά και σύγχρονες πρακτικές υποκίνησης του προσωπικού αυτού, αποτελούν κύριες πτυχές της βασικής έννοιας της διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η συμμετέχουσα πιστεύει ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο, διαφοροποιείται σε ορισμένα στοιχεία, με τα βασικότερα να εντοπίζονται στο σκοπό δράσεων των επιχειρήσεων, καθώς οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στην κερδοφορία, αλλά και στο σύστημα επιπλέον ανταμοιβών στους εργαζόμενους με βάση την απόδοση, ωστόσο στα υπόλοιπα βασικά χαρακτηριστικά του HRM, εμφανίζουν αρκετές κοινές ομοιότητες. Αναφορικά με τις προκλήσεις του τμήματος που εργάζεται, τόνισε ότι είναι πολύ διαφορετικές από τον ιδιωτικό τομέα,

κυρίως λόγω της απουσίας κερδοσκοπικής λειτουργίας, ενώ για τη λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, υποστήριξε ότι λειτουργεί και εφαρμόζει τις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν συμπεριφορές, στάσεις και αποδόσεις των υπαλλήλων, ως τις πλέον ενδεδειγμένες βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Για τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων που λαμβάνουν χώρα αυτή τη στιγμή στον οργανισμό και στο τμήμα της, απάντησε την ενίσχυση της συλλογικότητας και τη διαφοροποίηση ορισμένων συναδέλφων, αντίστοιχα. Δεν εντοπίζει ουσιαστικές αλλαγές στις διαδικασίες HRM τα τελευταία χρόνια, ενώ ως κριτική στο υπάρχον σύστημα υπέδειξε την απουσία διαδικασίας προσέλκυσης στελεχών. Για αυτή την αδυναμία, προτείνει να «θεσπισθούν διοικητικά και μόνο κίνητρα αξιοποίησης του προσωπικού με τις σπουδές του, τις εμπειρίες του, αλλά και των εξειδικεύσεών του που απέκτησε και η οποία είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο έναντι όλων, πάντα, αρχικά προς όφελος της Υπηρεσίας».

Για την οργανωσιακή δομή και για το πώς αυτή επηρεάζει τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, απάντησε ότι είναι συνδεδεμένη με τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς αποτελεί την υποστηρικτική δομή του βασικού επιχειρησιακού σκοπού του φορέα και ως εκ τούτου, η οποιαδήποτε παρέκκλιση προς την αξιοποίηση του κατάλληλου προσωπικού ή την παρεμπόδιση πολλές φορές της αξιοποίησης του κατάλληλου προσωπικού γιατί είναι ικανός και σε ένα άλλο αντικείμενο, επηρεάζει όπως είναι λογικό, τον οργανισμό και το έργο του. Πιστεύει επίσης ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφράζεται σε παραγωγικότητα και δημιουργία. Έχει την άποψη ότι η ανατροφοδότηση των διαδικασιών πρέπει να συνοδεύεται από μια δεδομένη ταχύτητα επικοινωνίας για την έγκαιρη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, ενώ τα ήδη υπάρχοντα συστήματα αξιολογούν «τον τυπικό όγκο διεκπεραίωσης υποθέσεων, χωρίς ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτών». Υπέδειξε τις ετήσιες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους ως τη μόνη θεσπισμένη διαδικασία αξιολόγησης και ως περιορισμό για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης του προσωπικού υποστήριξε την ίδια την έλλειψη HRM, για την αξιοποίηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

4.2.3 3η Συνέντευξη

Ο τρίτος συμμετέχων διαθέτει μεταπτυχιακές σπουδές, αλλά και η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Εργάζεται 14 χρόνια στο Δημόσιο, εκ των

οποίων τα 11 στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα. Στο τμήμα απασχολούνται σχεδόν 30 εργαζόμενοι, ενώ συνολικά στο φορέα εργάζονται περίπου 800 άτομα.

Σύμφωνα με το συμμετέχοντα, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του, οι τεχνικές της ενίσχυσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας, η διαμόρφωση ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με ειδικά πακέτα αμοιβών τους, αλλά και οι σύγχρονες πρακτικές υποκίνησης του προσωπικού αυτού, αποτελούν τις κύριες πτυχές της βασικής έννοιας της διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η δομή, η διάρθρωση και το βέλτιστο μέγεθος των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις αυτές, η ανάθεση των αρμοδιοτήτων και το χτίσιμο λειτουργικών ομάδων, καθώς και η εσωτερική επικοινωνία, οι εργασιακές σχέσεις, η επιχειρηματικότητα και γενικά η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας συνθέτουν την εν λόγω έννοια. Για τις διαφορές της λειτουργίας HRM στο Δημόσιο, υποστήριξε ότι δεν εστιάζει ούτε σε κερδοφορία ούτε σε σύστημα επιπλέον αμοιβών προς τους εργαζόμενους με βάση κάποιο σύστημα αξιολόγησης, πλην όμως, στα λοιπά βασικά χαρακτηριστικά υπάρχουν αρκετές ομοιότητες. Για τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που λαμβάνουν χώρα αυτή τη στιγμή στον οργανισμό και στο τμήμα που εργάζεται, υποστήριξε ότι είναι η μεθοδικότητα περαίωσης υποθέσεων και η διαφοροποίηση των συναδέλφων, αντίστοιχα. Δεν εντοπίζει ουσιαστικές αλλαγές στις διαδικασίες HRM τα τελευταία χρόνια, ενώ διέκρινε την απουσία διαδικασίας προσέλκυσης στελεχών ως ένα σημαντικό αρνητικό σημείο. Αντίστοιχα και εδώ, εντοπίζεται η πρόταση για θέσπιση διοικητικών κινήτρων ως διέξοδος και βελτίωση των αδυναμιών.

Για την οργανωσιακή δομή του οργανισμού, δήλωσε ότι είναι υποστηρικτική του βασικού επιχειρησιακού σκοπού του φορέα και συνεπώς δεν υπάρχει χώρος για παρεκκλίσεις. Παρόμοια με προηγουμένως, εντοπίζεται από το συμμετέχοντα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μεταφράζεται σε παραγωγικότητα. Οι ετήσιες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους δηλώθηκαν επίσης ως η μόνη θεσπισμένη διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του έργου των δημοσίων υπαλλήλων του τμήματος.

4.2.4 4η Συνέντευξη

Ο τέταρτος συμμετέχων είναι απόφοιτος μεταπτυχιακών σπουδών, αλλά δε διαθέτει κάποια ουσιαστική εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Εργάζεται στο Δημόσιο 15 έτη, εκ των οποίων τα 13 στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα. Στο τμήμα απασχολούνται 8 άτομα, αλλά στην ευρύτερη διεύθυνση περίπου 40, ενώ συνολικά ο οργανισμός απασχολεί πάνω από 800 άτομα

Ο συμμετέχων αντιλαμβάνεται την έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού «ως μία οργανωσιακή κουλτούρα διαχείρισης/management του προσωπικού ενός φορέα/μονάδας, είτε στο στάδιο επιλογής/απόλυσης προσωπικού είτε στο στάδιο διαχείρισης του υφιστάμενου προσωπικού (κατανομή/επιμερισμός εργασιών βάσει στοχοθεσίας, αξιολόγηση, παροχή κινήτρων κ.λπ.)». Συγκριτικά με τον τομέα του Δημοσίου, η διαφοροποίηση προκύπτει από την ισχύουσα νομοθεσία για την πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού, χωρίς αυτή να συναρτάται, σε σημαντικό βαθμό, με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων ή την ανταπόκρισή τους στους στόχους που έχουν τεθεί, με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Πιστεύει ότι το HRM στο Δημόσιο λειτουργεί κανονικά με επιμερισμό μεγάλου εύρους εργασιών στο προσωπικό και επίβλεψη/συντονισμό αυτών από τον προϊστάμενο, με παροχή κινήτρων (μη οικονομικών, κυρίως με τη μορφή της επιβράβευσης). Μεγάλη πρόκληση συνιστά ο μεγάλος αριθμός των εργαζομένων - από άποψη διαχείρισης του προσωπικού - για μία μονάδα επιπέδου τμήματος, γιατί από άποψη όγκου εργασιών το προσωπικό δεν επαρκεί. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι προκλήσεις σχετίζονται με την πολλαπλότητα ανελαστικών αρμοδιοτήτων, το δυσανάλογο φόρτος εργασίας για το προσωπικό, τη μη εφαρμογή της εσωτερικής κινητικότητας, τη μη δημιουργία εφεδρειών σε σημαντικά πόστα που υποδεικνύει την έλλειψη σχετικού προγραμματισμού από τη διοίκηση, τη συχνή εναλλαγή προσωπικού (μέσω ΕΣΚ κ.λπ.) που δημιουργεί προβλήματα στην οργανική μονάδα και τέλος το αυξημένο ποσοστό απογοήτευσης του προσωπικού για όλους τους παραπάνω λόγους, που «οδηγεί στην αυτόβουλη αναζήτηση εξόδου από την υπηρεσία». Ο συμμετέχων υποστηρίζει δεν υπάρχει κάποιο δυνατό σημείο στο τρόπο που εφαρμόζεται το HRM στο Δημόσιο, καθώς σχεδόν κάθε ρύθμιση/μέτρο εφαρμόζεται οριζόντια, με αποτέλεσμα να μην διακρίνονται και να μην επιβραβεύονται οι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί υπάλληλοι. Από την άλλη, στα αδύναμα σημεία εντοπίζει το γεγονός ότι δεν υπηρετούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις, ότι δεν εφαρμόζεται η εναλλαγή του προσωπικού, ότι δεν παρέχονται οικονομικά αλλά και ηθικά κίνητρα για τους

εργαζόμενους σε απαιτητικές υπηρεσίες, και ότι οι διαδικασίες πρόσληψης/διορισμού προσωπικού είναι χρονοβόρες και με αντίστροφη αναλογία από το αυτή του προσωπικού που απολύεται για λόγους συνταξιοδότησης. Θεωρεί τις διαδικασίες για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα ανεπαρκής σε γενικές γραμμές και αυτό που προτείνει είναι «το αρμόδιο για το προσωπικό τμήμα του φορέα να ασκήσει πραγματικά καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς παρεμβάσεις, με σοβαρές εισηγήσεις προς τη διοίκηση, προκειμένου να ενισχύει μονάδες που έχουν πρόβλημα με το κατάλληλο προσωπικό και εναλλάσσοντας, στο βαθμό που δεν θα δημιουργήσει δυσλειτουργία στις υπηρεσίες» ... και η «διοίκηση να δίνει περισσότερα κίνητρα στους υπαλλήλους και να διαθέτει στις υπηρεσίες προσωπικό και εργαλεία, όταν επιθυμεί την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένες ημερομηνίες».

Ο συμμετέχων εργάζεται σε οργανισμό όπου η διαχείριση του προσωπικού γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος αναφέρεται για τυχόν προβλήματα με το προσωπικό ή αδυναμίες επίτευξης της στοχοθεσίας στον προϊστάμενο της διεύθυνσης. Οι αποφάσεις για τη στελέχωση των υπηρεσιών δεν λαμβάνονται από τους άμεσα προϊσταμένους του προσωπικού αλλά από τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας βάσει των στοιχείων που έχουν στη διάθεσή τους, αφού έχουν και τη γενική εποπτεία. Ως εκ τούτου, συχνά καθυστερεί η επίλυση των προβλημάτων ή τα προβλήματα διαιωνίζονται. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν γίνεται βασιζόμενη μόνον στην κρίση του αρμοδίου για το προσωπικό τμήμα, ο οποίος έχει κατά βάση ρόλο διεκπεραίωσης συγκεκριμένων εντολών άνωθεν. Πιστεύει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών της μονάδας, ωστόσο, για τη δική του περίπτωση η διαχείριση των παραπόνων του προσωπικού «δεν μπορούν να επιλυθούν από τους άμεσα προϊσταμένους αυτών αλλά κεντρικά, με ό,τι αυτό συνεπάγεται». Η έννοια της υψηλής απόδοσης στον οργανισμό που εργάζεται ο συμμετέχων μεταφράζεται με την πολύωρη εργασία, με τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα και με την ολοκλήρωση μιας εργασίας εντός της προθεσμίας. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, ωστόσο η όποια αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο του τμήματος και προϊστάμενο της διεύθυνσης. Οι περιορισμοί για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης του προσωπικού που εντοπίζονται από το συμμετέχοντα είναι η έλλειψη οικονομικών κινήτρων, η έλλειψη ουσιαστικής

αξιολόγησης για τα καθήκοντα και τα αποτελέσματα που φέρνει κάθε υπάλληλος, η απουσία επιβράβευσης και η σύγκριση με άλλους υπαλλήλους άλλων οργανικών μονάδων, με χαμηλότερο φόρτο εργασίας.

4.2.5 5η Συνέντευξη

Ο πέμπτος συμμετέχων είναι απόφοιτος τεχνικής εκπαίδευσης και το μεγαλύτερο μέρος της προϋπηρεσίας του ήταν στον ιδιωτικό τομέα με 18 έτη. Εργάζεται στο Δημόσιο για 5 χρόνια, εκ των οποίων τα τελευταία 2 εργάζεται στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα, ο οποίος αποτελείται από 1.500 άτομα.

Αντιλαμβάνεται το HRM ως μια λειτουργία προστασίας των εργαζομένων έναντι της Διοίκησης σε πιο ευρεία έννοια, ενώ στο δημόσιο τομέα αποτελεί τη Διεύθυνση που ασχολείται με τις άδειες και τις μετακινήσεις. Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στον οργανισμό που εργάζεται προέρχεται από τις πρόσφατες νομικές αλλαγές που οδήγησαν σε εισροή νέων υπαλλήλων που προέρχονται από την κατάργηση έμμισθων γραφείων (δικαστικοί υπάλληλοι) και άμισθων γραφείων (ιδιωτικοί υπάλληλοι). Αξιολογεί τις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ως ανεπαρκείς «καθώς ακόμα οι Περιφερειακές Υπηρεσίες δεν έχουν ενταχθεί πλήρως στον Φορέα, η διαδικασία μετακίνησης προς και από ΚΥ και ΠΥ τώρα δημιουργείται, η αξιολόγηση βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο, ενώ μόνο οι εκπαιδευτές είναι σε σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο». Οι προτάσεις του περιλαμβάνουν εκπαιδευτές προσωπικού, νέες διαδικασίες για προσέλκυση στελεχών, νέο οργανόγραμμα και τελικά μία ελκυστική εικόνα του οργανισμού.

Το τμήμα στο οποίο εργάζεται αποτελεί υποδιεύθυνση της κεντρικής διεύθυνσης του οργανισμού και «αποτελείται από τα περισσότερα στελέχη συγκριτικά με όλων των υπόλοιπων Τμημάτων του Φορέα, ενώ πολλά στελέχη είναι διατεθειμένα στις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Λόγω της ιδιαιτερότητας του οργανισμού, πολλά στελέχη εργάζονται εκτός κεντρικής υπηρεσίας, πράγμα που επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης, αφού οι υπάλληλοι αξιολογούνται και παίρνουν άδειες από την ΚΥ, ενώ προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εκτός αυτής. Στο φορέα παρατηρείται έντονη δυσαρέσκεια που μεταφράζεται σε φυγή αποχωρήσεων και κινητικότητας, σύμφωνα με τον ίδιο. Ωστόσο, δηλώνει ότι υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας και ανάθεση έργων, αλλά όλα αυτά σε προσωπικό επίπεδο και όχι στοχευμένα και μελετημένα,

καθώς δεν υπάρχουν μηχανισμοί ούτε κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.

4.2.6 6η Συνέντευξη

Ο έκτος συμμετέχων είναι κάτοχος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, χωρίς πρότερη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Εργάζεται στο Δημόσιο για 27 χρόνια, εκ των οποίων τα 22 στον φορέα που βρίσκεται σήμερα. Στο τμήμα του απασχολούνται 12 άτομα και γενικότερα στον οργανισμό 550 εργαζόμενοι περίπου.

Σύμφωνα με τον ίδιο, το HRM στοχεύει στην διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών ώστε οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι να είναι σωστά προσαρμοσμένοι στο οργανωτικό πλαίσιο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού και υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχουν ή δεν πρέπει να υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα». Στο φορέα που εργάζεται η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια την μεγάλη πρόκληση της έλλειψης προσωπικού, λόγω ελαχιστοποίησης προσλήψεων και πολλών αιτήσεων για συνταξιοδότηση. Αναφορικά με το τμήμα που εργάζεται, το δυνατό σημείο είναι η συνοχή του προσωπικού και το καλό κλίμα που έχει επιτευχθεί στην εργασία, ενώ ως αδύναμο σημείο την έλλειψη τυπικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού. Θεωρεί επαρκείς τις προσπάθειες που αναλαμβάνονται για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπου θα υπάρχει καταρχήν ή αίσθηση της ισότιμης αντιμετώπισης και συμπεριφοράς ανάμεσα στους συναδέλφους, ενώ ως ανεπάρκεια θεωρεί το πρόβλημα της υποστελέχωσης. Με αυτή την έννοια δεν υπάρχει την παρούσα χρονική περίοδο η δυνατότητα εφαρμογής διαδικασιών περισσότερων μεταβλητών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του οργανισμού στο οποίο απασχολείται ο συμμετέχων, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιείται από ξεχωριστό τμήμα υπό τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και Τεχνικής Υποστήριξης. Η οργανωσιακή δομή συνδέεται άμεσα με το HRM στον οργανισμό, ωστόσο προκαλούνται προβλήματα εξαιτίας της ύπαρξης οργανικών μονάδων επιπέδου τμήματος και διεύθυνσης, χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο και μονάδων με πάρα πολλές αρμοδιότητες που σε αρκετές περιπτώσεις είναι υποστελεχωμένες. Ο συμμετέχων πιστεύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο για τους εργαζόμενους

του τμήματος και «δεδομένου ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα παροχής αμοιβών οποιαδήποτε μορφής (επίδομα, θέση κ.λπ.) η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την δημιουργία καλού κλίματος και την σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό». Για το κομμάτι της ανατροφοδότησης, περιέγραψε μια διαδικασία, όπου στο τέλος κάθε τριμήνου οι υπάλληλοι καταθέτουν άτυπα ένα σημείωμα στον προϊστάμενο του τμήματος και στον διευθυντή, όπου περιγράφονται οι υποθέσεις που χειρίστηκε, τα προβλήματα που αντιμετώπισε και οι τυχόν προτάσεις που θέλει να κάνει για την βελτίωση της διαδικασίας. Αποτέλεσμα αυτής της ανατροφοδότησης μπορεί να είναι επιπλέον βοήθεια, η εναλλαγή θέσεων, η αλλαγή αντικειμένου εργασίας του υπαλλήλου, ακόμα και η παροχή βοήθειας από κάποιο συνάδελφο. Καθώς δεν υπάρχει κάποιο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, τα ποιοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι η ευχέρεια του υπαλλήλου να εκτελέσει τις αρμοδιότητες του, η διάθεση να μάθει καινούργια αντικείμενα, η καλή συμπεριφορά και ο συστηματικός τρόπος που αντιμετωπίζει τις διάφορες δυσχέρειες. Τέλος, ο συμμετέχων δεν εντοπίζει περιορισμούς για την επίτευξη υψηλής απόδοσης του προσωπικού, εκτός από τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις που υπάρχουν στον δημόσιο τομέα και την απουσία μετρήσιμων στόχων.

4.2.7 7η Συνέντευξη

Η έβδομη συμμετέχουσα είναι απόφοιτη πανεπιστημιακή εκπαίδευσης και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, με προηγούμενη εμπειρία στο δημόσιο τομέα για 8 έτη. Έχει συμπληρώσει 25 χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο, εκ των οποίων τα 10 έτη εργάζεται στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα. Στο τμήμα της απασχολούνται επτά άτομα και γενικότερα στην υπηρεσία, 21 άτομα.

Για την ίδια, το HRM περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται υποστηρίζονται, παρακινούνται, υποκινούνται εκπαιδεύονται, αμείβονται οικονομικά και ηθικά, με σκοπό την καλύτερη εκτέλεση των εργασιών τους και την επίτευξη των στόχων λειτουργίας του φορέα. Εντοπίζει τις διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στις λειτουργίες προσλήψεων και οικονομικών ανταμοιβών. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα της περιλαμβάνουν το ολιγάριθμο προσωπικό, τις ελλειπείς γνώσεις και εμπειρία των εργαζομένων και την απροθυμία ανταπόκρισης, λόγω αδυναμίας εφαρμογής μεθόδων

υποκίνησης και ανταμοιβής. Ως δυνατά σημεία των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, η ίδια εντοπίζει τα υψηλά τυπικά προσόντα και τις πρόσθετες αμοιβές μέσω ΜΟΔ, ενώ ως αδύναμα την πρόσληψη εργαζομένων μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα. Δεν εντοπίζει κάποια αλλαγή τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, αυξήθηκαν οι δυνατότητες επιμόρφωσης εξ αποστάσεως, πράγμα που βασίζεται όμως στην ατομική ενεργοποίηση. Ως κριτική στις διαδικασίες, υποστήριξε ότι «δεν υπάρχουν πολλές δυνατότητες, αντιθέτως υπάρχουν ελάχιστες ως προς την προσέλκυση στελεχών», καθώς είναι δομημένες και θεσπισμένες εκτός του φορέα.

Η οργάνωση του φορέα είναι σε επίπεδο διεύθυνσης με τρία τμήματα και λειτουργεί αυτοτελώς, υπαγόμενο άμεσα στον Υπουργό. Η ανάπτυξη αρμοδιοτήτων και λειτουργιών ακολουθεί συνήθως την οργανωσιακή δομή, ωστόσο, αποφασίζεται σε επίπεδο εκτός του φορέα. Οι εργαζόμενοι του φορέα, αμείβονται οικονομικά με έξτρα αμοιβές, διευκολύνονται στις οικογενειακές υποχρεώσεις τους (στο μέτρο των δυνατοτήτων του θεσμικού πλαισίου) και εργάζονται σε ένα φροντισμένο και όμορφο εργασιακό περιβάλλον που διασφαλίζει ικανοποιητικά τις ανάγκες εργασίας, σύμφωνα με την ίδια. Για το κομμάτι της ανατροφοδότησης, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία και όποια πρωτοβουλία αφορά στην προσωπική ενασχόληση των προϊσταμένων κάθε επιπέδου. Για τη διαχείριση της απόδοσης απάντησε ότι «η απόδοση σχετίζεται με τον τρόπο τον χρόνο, την ανάγκη υποστήριξης στο αντικείμενο, το βαθμό λαθών και την ανάγκη διόρθωσης και επανάληψης διόρθωσης στις εργασίες που εκτελούνται, ενώ ως περιορισμό για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης ανέφερε τη «μονιμότητα του δημόσιου τομέα».

4.2.8 8η Συνέντευξη

Η όγδοη συμμετέχουσα έχει τη μεγαλύτερη εμπειρία από τους υπόλοιπους στο δημόσιο τομέα, με 36 χρόνια υπηρεσίας, εκ των οποίων τα 16 βρίσκεται στον οργανισμό που είναι σήμερα. Διαθέτει ωστόσο 15ετή εμπειρία άσκησης ελεύθερου επαγγέλματος. Στο τμήμα της εργάζονται 20 άτομα και γενικότερα στον οργανισμό 600.

Για την ίδια, η έννοια του HRM αφορά στη δομημένη ομαδική συνεργασία με σαφείς ρόλους για τον καθοριζόμενο καταστατικό σκοπό, με προγραμματισμένους στόχους με διαρκή παρακολούθηση και αυτοαξιολόγηση του συνολικού έργου και στο ατομικό επίπεδο με ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό ως προς την αναγνώριση της

ατομικής αξίας, της αυτοεπίγνωσης για την συνεισφορά τους σε σημαντικό έργο, της απολαβής, του ήρεμου δημιουργικού εργασιακού κλίματος και της δυνατότητας ανάπτυξης δεξιοτήτων προσωπικής βελτίωσης. Οι διαφορές είναι εμφανείς σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, αφού στο Δημόσιο δεν λειτουργεί σύστημα ανταμοιβής για την απόδοση. Σε αυτό το πλαίσιο, πρόκληση αποτελεί η ενθάρρυνση και η ανταμοιβή στην πράξη, των εξαιρετικά συνεπών και αποτελεσματικών στελεχών για να συνεχίσουν με το ίδιο ενδιαφέρον. Τις προκλήσεις συμπληρώνουν ο αριθμός των στελεχών της οργανικής μονάδας επιπέδου διεύθυνσης που υπο-τριπλασιάστηκε απότομα, λόγω επιλογών της πολιτικής ηγεσίας και η διαχείριση μικρού αριθμού στελεχών της οργανικής μονάδας χωρίς τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις και συνεπή απροθυμία για βελτίωση, εκπαίδευση και δέσμευση. Στις αδυναμίες του HRM υπολογίζει τη χαμηλή στελέχωση και τις διαφορές αμοιβών για την ίδια θέση και έργο μεταξύ των στελεχών, ενώ ως δυνατό σημείο το ανθρώπινο κεφαλαίο της Υπηρεσίας, που συμβάλλει στην αύξηση ικανοτήτων του συνόλου και αυξάνει τη συνεκτικότητα ομάδων και η ικανοποίηση από την εργασιακή θέση αρκετών στελεχών. Οι αλλαγές που εντοπίζει αφορούν στις σημαντικές μεταβολές στις αμοιβές μετά το 2011 και στη μεταβολή του ρόλου της Υπηρεσίας σε σχέση με τα καθήκοντά της λόγω υπερσυγκέντρωσης αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών σε κεντρικότερες υπηρεσίες. Ως κριτική στις διαδικασίες HRM, υποστήριξε ότι η προσέλκυση στελεχών και απομάκρυνσης δεν καθορίζονται από τον φορέα και ότι οι διαδικασίες εκπαίδευσης στελεχών και αξιολόγησης είναι μέτριες, δεδομένου ότι είναι κυρίως οριζόντια προγράμματα και όχι στοχευμένα.

Σύμφωνα με τη συμμετέχουσα, η οργανωσιακή δομή του οργανισμού αποτελείται από 3 υποκείμενες ομάδες, των οποίων ο προϊστάμενος αναφέρεται απευθείας στον υπουργό. Υποστήριξε ότι αυτή η δομή μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία ομάδας, αλλά δεν παρέχει τη δυνατότητα προαγωγής στελεχών. Αναγνωρίζει τη μεγάλη σημασία του ρόλου της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις διαδικασίες και δήλωσε ότι η λειτουργία της ανατροφοδότησης γίνεται με κατ' ιδίαν ή ομαδικές συζητήσεις, με ηλεκτρονικά μηνύματα και με προτάσεις τροποποίησης διατάξεων. Η διαχείριση της απόδοσης γίνεται από έμμεσους μετρήσιμους δείκτες της ευρύτερης απόδοσης του τμήματος και του οργανισμού, όπως είναι το μέγεθος της απορρόφησης κονδυλίων και προσέλκυσης επενδύσεων. Οι τρόποι που χρησιμοποιεί η διοίκηση του οργανισμού για να πετύχει την υψηλή απόδοση προσωπικού,

περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό και την αποσαφήνιση προτεραιοτήτων, τη συνεχή επικοινωνία, την παροχή οδηγιών με αιτιολόγηση, την παροχή βοήθειας και συμμετοχή στην αντιμετώπιση δύσκολων εργασιών, με την ενημέρωση για επιτυχίες και αναγνωρίσεις και με κλιμακούμενες επισημάνσεις ολιγοριών. Οι μηχανισμοί και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων περιλαμβάνουν τη σύγκριση με την στοχοθεσία και τις τακτικές αναφορές. Οι περιορισμοί για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης πηγάζουν από την τυχαία τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις ευθύνης, «με κριτήρια εξωγενή των υπηρεσιακών», σύμφωνα με την ίδια.

4.2.9 9η Συνέντευξη

Ο ένατος συμμετέχων διαθέτει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα για δύο χρόνια. Εργάζεται στο Δημόσιο για συνολικά 12 χρόνια, εκ των οποίων τα οκτώ στον οργανισμό που βρίσκεται σήμερα, ο οποίος αριθμοί πάνω από 700 εργαζόμενους.

Για τον ίδιο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντική για έναν οργανισμό, καθώς αποτελεί επομένως τον λιγότερο προβλέψιμο αλλά και περισσότερο δυναμικό πόρο, πράγμα που εντοπίζει ως κοινό σημείο σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι προκλήσεις που εντοπίζονται για τη σωστή λειτουργία του HRM στον οργανισμό είναι η έλλειψη υποδομών, η τηλεργασία λόγω πανδημίας, η κακή νοοτροπία και η έλλειψη δεξιοτήτων των υπαλλήλων ειδικότερα των παλαιότερων γενεών. Από την άλλη, υποστήριξε ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που να εφαρμόζονται στην υπηρεσία που απασχολείται και δήλωσε ότι «δυστυχώς υπάρξει καμία ουσιαστική μεταβολή κατά την τελευταία δεκαετία». Ως προτάσεις βελτίωσης, κατέθεσε την αναγκαιότητα σχεδιασμού και εφαρμογής διαδικασιών διαχείρισης HRM, «έτσι ώστε να είναι δυνατό να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους».

Η οργάνωση του φορέα που εργάζεται αποτελείται από τρία τμήματα κάτω από μια ενιαία διεύθυνση και η ίδια πιστεύει ότι η οργανωσιακή δομή δεν επηρεάζει τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων της Υπηρεσίας. Γενικότερα η ικανοποίηση των

εργαζομένων έχει πολύ σημαντική επιρροή στην απόδοσή τους, σύμφωνα με τη συμμετέχουσα, ωστόσο, λόγω της μη ύπαρξης διαδικασιών HRM στον οργανισμό, δεν είναι εφικτό να μετρηθεί ποσοτικά και ποιοτικά. Η αξιολόγηση στον οργανισμό πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω της ετήσιας αξιολόγησης των υπαλλήλων, αλλά απουσιάζουν μέθοδοι υψηλής απόδοσης προσωπικού. Ως περιορισμούς επίτευξη της υψηλής απόδοσης του προσωπικού η ίδια εντοπίζει την κακή νοοτροπία του Δημοσίου, την έλλειψη καθηκοντολόγιου, περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, στοχοθεσίας και κινήτρων.

4.2.10 10η Συνέντευξη

Η δέκατη συμμετέχουσα είναι απόφοιτη πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και διαθέτει μεγάλη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, με 18 έτη εργασίας. Η εμπειρία της στο Δημόσιο αφορά σε έξι έτη, αποκλειστικά στον οργανισμό που εργάζεται προς το παρόν. Ο φορέας αποτελείται από περίπου 70 άτομα και το τμήμα της από εννέα εργαζόμενους.

Σύμφωνα με την ίδια, η έννοια του HRM περιλαμβάνει τη γνώση των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποίησή τους στις κατάλληλες θέσεις και καθορισμός των επιθυμητών για κάλυψη συγκεκριμένων νέων θέσεων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων βάση των οποίων θα γίνει αναζήτηση στην αγορά εργασίας. Για το δημόσιο τομέα, δεδομένης της τοποθέτησης βάσει τυπικών προσόντων, «πρέπει να γίνεται εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού και τοποθέτηση τους σε θέσεις και καθήκοντα στα οποία θα μπορέσουν να δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους», όπως υποστήριξε. Στις προκλήσεις HRM εντοπίζει τη μεγάλη έλλειψη προσωπικού, την ύπαρξη παραπόνων και αίσθησης αδικίας από το προσωπικό και το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την πλήρωση των θέσεων με μόνιμο προσωπικό. Οι αλλαγές που έχει παρατηρήσει το τελευταίο διάστημα αφορούν στη μεγάλη προσπάθεια εκτίμησης των δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού και μετακινήσεις στα τμήματα, που έχει ως αποτέλεσμα την σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματικότερη εργασία και λιγότερες εντάσεις. Θεωρεί τις διαδικασίες προσέλκυσης, πρόσληψης, απομάκρυνσης και αξιολόγησης μη επαρκείς εν γένει, ωστόσο, γίνεται μεγάλη προσπάθεια εξομάλυνσης το τελευταίο διάστημα. Επαρκείς κρίνονται οι ενέργειες που γίνονται από το γραφείο προσωπικού συνεχόμενα για νέες

προσλήψεις, οι οποίες οδήγησαν στην έγκριση νεών θέσεων ΠΕ μέσω ΑΣΕΠ και η δυνατότητα για κάλυψη θέσεων μέσω Κινητικότητας που όμως δεν βρήκαν ανταπόκριση από υπαλλήλους άλλων φορέων προς το παρόν. Ως προτάσεις βελτίωσης καταθέτει την επίσπευση των διαδικασιών για άμεση ολοκλήρωση των προσλήψεων, να δοθεί χώρος στο αρμόδιο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μετακινεί όπου χρειάζεται το προσωπικό σύμφωνα με τις δυνατότητες τους και «να οργανώνονται εκπαιδευτικές συναντήσεις εντός του οργανισμού στον ειδικά διαμορφωμένο για αυτό το σκοπό χώρο».

Το τμήμα που εργάζεται είναι ανεξάρτητο, υπαγόμενο απευθείας στον Γενικό Διευθυντή και αποτελείται από τα γραφεία προσωπικού, πρωτοκόλλου, διεκπεραίωσης και αρχείου. Το διοικητικό μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως συγκεντρωτικό, ωστόσο, οι αποφάσεις λαμβάνονται αφού ληφθούν υπόψιν οι προτάσεις όλων των εμπλεκομένων και πάντα με γνώμονα την ομαλότερη λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού. Αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων πιστεύει ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Για το λόγο αυτό, στην περίπτωση του φορέα της, πάντα λαμβάνονται σοβαρά υπόψη παράπονα και γνώμες των εργαζομένων και αξιολογούνται κατά την διαδικασία μετακινήσεων μεταξύ των τμημάτων. Η ανατροφοδότηση πραγματοποιείται κυρίως μέσα από αναφορές προς τους προϊσταμένους του αλλά υπάρχει και η δυνατότητα επικοινωνίας με το γραφείο προσωπικού. Η αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης γίνεται εκ του αποτελέσματος: «για παράδειγμα η πληρωμή των παροχών κάθε μήνα απαιτούν υψηλή απόδοση για να επιτευχθούν και δεν χωρεί απόκλιση χρονική, σε άλλα τμήματα του οργανισμού ο όγκος των αποφάσεων που εκδίδονται από ένα τμήμα αποτυπώνουν την σχετική απόδοση». Για τους μηχανισμούς και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, υποστήριξε ότι δεν εφαρμόζεται κάποια συγκεκριμένη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, καθώς η απόδοση παρακολουθείται ανά τμήμα σύμφωνα με την ολοκλήρωση των εργασιών στα δεδομένα χρονικά περιθώρια. Στους περιορισμούς επίτευξης υψηλής απόδοσης ενέταξε το μεγάλο όγκο εργασιών και την έλλειψη προσωπικού, πράγματα που επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν ότι εργάζονται παραπάνω από όσο τους αναλογεί και ότι δεν αναγνωρίζεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους.

4.3 Σύνθεση αποτελεσμάτων έρευνας και συζήτηση

Το δείγμα των 10 συμμετεχόντων που επιλέχθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα εμφανίζει αρκετές ανομοιογενές, οι οποίες προκύπτουν κυρίως από τις διαφορές στο τμήμα και τον οργανισμό που εργάζονται, στα έτη προϋπηρεσίας, στις εμπειρίες εργασίας από τον ιδιωτικό τομέα, από τη βαθμίδα τους, καθώς και από το επίπεδο εκπαίδευσης.

Μέσα από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αντιλαμβάνονται επαρκώς την έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τους οργανισμούς. Είναι ικανοί να παραθέσουν με αρκετή λεπτομέρεια τους ρόλους και τις διαδικασίες που εμπίπτουν στο HRM. Στη συντριπτική πλειοψηφία τους απάντησαν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, την υποστήριξη, τη γνώση των δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και την κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Αναφορικά με το διαχωρισμό και τις διαφορές που παρουσιάζονται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό, τα σημεία τα οποία αναδείχθηκαν μέσα από τις απαντήσεις τους ήταν η προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού, η αποχώρηση και οι διαδικασίες αξιολόγησης, ενώ ιδιαίτερη μνεία έγινε στους περιορισμούς που ορίζονται από τη νομοθεσία σε ότι αφορά τις διαδικασίες HRM τους δημόσιους φορείς και τη δυνατότητα καθορισμού και απόδοσης επιπλέον ανταμοιβών. Στο κοινά σημεία εντοπίστηκαν οι διαδικασίες τήρησης της εργασιακής νομοθεσίας, η διαχείριση παραπόνων, η επίβλεψη καλής λειτουργίας εντός του τμήματος ή του οργανισμού και σε κάποιες περιπτώσεις η εκπαίδευση των εργαζομένων. Τα συγκεκριμένα ευρήματα εντοπίζονται επίσης στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε ^{148 149}.

Αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς που απασχολούνται οι εργαζόμενοι παρουσιάστηκε επαναλαμβανόμενα το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού, της αδυναμίας εφαρμογής μεθόδων παρακίνησης και ανταμοιβών, η άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας εντός των τμημάτων, η μη σωστή αξιοποίηση της κινητικότητας και τα γραφειοκρατικά

¹⁴⁸ Siegel, J., & Proeller, I. (2021), όπ.π. (υποσημ. 79).

¹⁴⁹ Rachman, M., & Sari, N. P. (2019), όπ.π. (υποσημ. 78).

εμπόδια στις μετακινήσεις από άλλους οργανισμούς ή άλλα τμήματα. Στα δυνατά σημεία των διαδικασιών HRM στο Δημόσιο, εντοπίζονται η ευκολία στη μεθοδικότητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων και η ύπαρξη συγκεκριμένων οδηγιών εφαρμογής των εργασιακών νόμων, ενώ στις αδυναμίες καταγράφηκαν ο μεγάλος αριθμός αλλαγών που υπέδειξαν τα νέα νομοθετικά πλαίσια για τη διαχείριση προσωπικού στο Δημόσιο, η διαφοροποίηση των συναδέλφων, η διαφοροποίηση των δομών των οργανισμών και οι δυσκολίες στην προσέλκυση, πρόσληψη και αξιοποίηση νέου προσωπικού και στελεχών, σε συνδυασμό με την απουσία τυποποίησης των γνώσεων και τυπικών προσόντων των εργαζομένων. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι αυτά τα ζητήματα εμφανίζονται κυρίως στις περιπτώσεις όπου οι αρχές του NPM επιβλήθηκαν με έντονο και γρήγορο τρόπο στους δημόσιους οργανισμούς, γεγονός το οποίο συνέβη στην ελληνική περίπτωση^{150 151}.

Ραγδαίες αλλαγές στις διαδικασίες HRM δεν έχουν εντοπιστεί τα τελευταία χρόνια, εκτός από τις συγχωνεύσεις τμημάτων, την αλλαγή καθηκόντων και την κινητικότητα των εργαζομένων. Ωστόσο, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες έκριναν ως ανεπαρκείς τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το κομμάτι της εκπαίδευσης, της ελευθερίας εφαρμογής πρακτικών διοίκησης, της προσέλκυσης νέων στελεχών και την έλλειψη κάποιου αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγηση εργαζομένων. Από την άλλη, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις προσπάθειες που καταβάλλονται η δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη ενός καλού κλίματος που ενθαρρύνει την επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσης και τη συνεργασία ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους. Τέτοιου είδους πρωτοβουλίες όμως πηγάζουν περισσότερο από τους ίδιους τους εργαζόμενους και σπάνια από τη διοίκηση, εκτός από μεμονωμένες εξαιρέσεις. Αντίστοιχες περιπτώσεις εμφανίζονται και σε προηγούμενες μελέτες¹⁵².

Για την κάλυψη των ανεπαρειών και προβλημάτων και για τη βελτίωση των ανεπαρειών που οι ίδιοι εντοπίζουν, καταγράφηκαν οι προτάσεις των συμμετεχόντων. Γενικότερα για το δημόσιο, παρουσιάστηκαν προτάσεις που αφορούν την εξάλειψη

¹⁵⁰ Brown, K. (2004), όπ.π. (υποσημ. 83).

¹⁵¹ Rosenbloom, D. H. (2010), όπ.π. (υποσημ. 82).

¹⁵² Brown, K. (2004), όπ.π. (υποσημ. 83).

των φαινομένων κινητικότητας, η θέσπιση κινήτρων αξιοποίηση του προσωπικού ανάλογα με τις σπουδές και την εμπειρία του, η βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης νέων στελεχών, η μείωση των παρεμβάσεων της κεντρικής διοίκησης στις διαδικασίες των τμημάτων ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη ανεξάρτητης λειτουργίας, και η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και καθοδήγησης στελεχών, που θα επιτρέψουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονται από αρκετά διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα και εκπροσωπούν ένα πλήθος διαφορετικών δρόμων και εμπειριών οργανωσιακών λειτουργιών. Παρουσιάστηκαν οι απόψεις εργαζομένων, τόσο από μικρά και ευέλικτα τμήματα και ομάδες εργασίας, όσο και από μεγάλους καθιερωμένους οργανισμούς. Στην περίπτωση των μικρών τμημάτων, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται από διαφορετικά τμήματα του οργανογράμματος, γεγονός που καμιά φορά δυσχεραίνει τη λειτουργία. Οι στρατηγικές που προτείνονται από τη βιβλιογραφία αναφορικά με το HRM στο Δημόσιο στοχεύουν να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα^{153 154}. Γενικότερα όμως οι απόψεις είναι σχετικά θετικές αναφορικά με τη χρησιμοποιούμενη οργανωσιακή δομή και τα οποία παράπονα προκύπτουν από την απουσία ανεξαρτησίας στις αποφάσεις που λαμβάνουν τα τμήματα σε ό,τι αφορά το προσωπικό. Παρόλο που η διαχείριση μπορεί να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, εν τούτοις η στοχοθεσία πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης ή του ευρύτερου οργανισμού, και αυτό δημιουργεί κάποια κενά στις γνώσεις και τις πληροφορίες και πού μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις που δυσχεραίνουν το έργο των εργαζομένων.

Για το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και για το ρόλο που αυτή παίζει στη συμπεριφορά και την εργασία τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν ομόφωνα ότι είναι πάρα πολύ σημαντική και ότι είναι σε θέση να επηρεάσει την αποδοτικότητα για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ωστόσο, εξαιτίας της απουσίας οικονομικών ή άλλων κινήτρων αναγνώρισης της προσπάθειας και του αποτελέσματος, ιδιαίτερα για το δημόσιο τομέα,

¹⁵³ Allui, A., & Sahni, J. (2016), όπ.π. (υποσημ. 86).

¹⁵⁴ Ahmed Fahim, M. G. (2018), όπ.π. (υποσημ. 85).

δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο ανάπτυξης και βελτίωσης. Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το HRM στο τμήμα και τον οργανισμό τους, αλλά αναγνωρίζουν ότι η έλλειψη ανεξάρτητης λειτουργίας και παροχής επιπλέον κινήτρων αποτελεί δεδομένο του τομέα στον οποίον εργάζονται.

Αναφορικά με την ανατροφοδότηση των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι είναι απύσχα και ότι οποιαδήποτε κριτική πραγματοποιείται σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊστάμενου. Οι συμμετέχοντες δικαιολογούν αυτό το αποτέλεσμα μέσα από την απουσία συγκεκριμένου πλαισίου γενικότερα για το δημόσιο τομέα, ωστόσο, κάποιιο ανέφεραν το ψηφιακό πρωτόκολλο ΙΡΙΔΑ ως ένα μέσο ανατροφοδότησης, με περιορισμένη όμως εμβέλεια και αποτύπωση της πραγματικής εικόνας. Οι περιορισμοί στο ζήτημα της ανατροφοδότησης συναντώνται και σε άλλες χώρες ¹⁵⁵.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης στους οργανισμούς που εργάζονται οι συμμετέχοντες εφαρμόζονται περιορισμένα, αν όχι καθόλου. Για τις περισσότερες περιπτώσεις, η όποια αξιολόγηση του προσωπικού περιορίζεται στην ετήσια αξιολόγηση των προϊσταμένων, όπου μάλιστα οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αποτελεί μία τυπική διαδικασία που συνήθως δεν αντιπροσωπεύει την πραγματικότητα, εκτός από καταφανείς περιπτώσεις. Από την άλλη, η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με βάση τη διεκπεραίωση των υποθέσεων, κυρίως ο ποσοτικό τρόπο, αν και υπήρξαν περιπτώσεις όπου κάποιιο προϊστάμενοι και διευθυντές ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την προσπάθεια των εργαζομένων. Υψηλή απόδοση μεταφράζεται περισσότερο ως πολύωρη εργασία, ταχύτητα διεκπεραίωσης και τήρηση της προθεσμίας, παρά ως ικανοποίηση του τελικού αποδεκτή (πολίτη), αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας και ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν εντοπίζονται συγκεκριμένες μέθοδοι για την επίτευξη υψηλής απόδοσης προσωπικού, πράγμα που αντικατοπτρίζει και επιβεβαιώνεται μέσα από την απουσία μηχανισμών και κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων γενικότερα. Πλην μεμονωμένων

¹⁵⁵ Knies et al. (2018), όπ.π. (υποσημ. 97).

περιπτώσεων, όπου ο προϊστάμενος εφευρίσκει άτυπους τρόπους παρακολούθησης, μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης, ο γενικότερος κανόνας είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται με βάση το εσωτερικό τους κίνητρο και απλώς προσπαθούν να μη δημιουργήσουν πρόβλημα στους συναδέλφους τους, στους προϊσταμένους και γενικότερα στην υπηρεσία. Η απουσία κινήτρων είναι ένα από τα ζητήματα που ενδέχεται να περιορίζει τη βελτίωση της απόδοσης ¹⁵⁶. Καθώς όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν υπάρχει κάποιο σύστημα επιβράβευσης της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν αρκετά ζητήματα φόρτου εργασίας και υποστελέχωσης, η έννοια της διαχείρισης της απόδοσης και της παραγωγικότητας περνάει σε δεύτερη μοίρα. Η «κακή νοοτροπία του Δημοσίου», η απουσία καθηκοντολογίου, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η έλλειψη οικονομικών κινήτρων, η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης, η έλλειψη μηχανισμών και κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, η έντονη γραφειοκρατία, η απουσία μετρήσιμων στόχων, η μονιμότητα, η έλλειψη προσωπικού και οι συχνές αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο παρουσιάστηκαν από τους συμμετέχοντες ως οι βασικοί περιορισμοί επίτευξης υψηλής απόδοσης του προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Τα δομικά αυτά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα έχουν καταγραφεί και από προηγούμενες έρευνες ως εμπόδια στο κομμάτι της παρακολούθησης και ανταμοιβής της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων ¹⁵⁷, ωστόσο, αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να προσαρμόσουν κάποια από τα στοιχεία του HRM του ιδιωτικού τομέα στο Δημόσιο, είναι απαραίτητο όμως να γίνει εκτενέστερη έρευνα σε αυτό το κομμάτι ^{158 159}.

¹⁵⁶ Allui, A., & Sahni, J. (2016), όπ.π. (υποσημ. 86)

¹⁵⁷ Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015), όπ.π. (υποσημ. 96).

¹⁵⁸ Blom et al. (2020), όπ.π. (υποσημ. 101).

¹⁵⁹ Siegel, J., & Proeller, I. (2021), όπ.π. (υποσημ. 79).

5 Κεφάλαιο – Συμπεράσματα

5.1 Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε ως στόχο την καταγραφή των απόψεων στελεχών του δημόσιου τομέα από διάφορα τμήματα και οργανισμούς, με σκοπό τη διερεύνηση της εφαρμογής στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο ελληνικό Δημόσιο. Με βάση το πολύτιμο υλικό που συγκεντρώθηκε από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με δημόσιους υπαλλήλους εντοπίζονται οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις με τον ιδιωτικό τομέα, καθώς και με προηγούμενες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Δόθηκε, επίσης η ευκαιρία για απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας μελέτης.

Οι αντιλήψεις και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων για τις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στην Ελλάδα περιλαμβάνουν μία βαθιά γνώση του περιεχομένου και της σημασίας αυτής της λειτουργίας, γενικότερα για τους οργανισμούς, καθώς και ειδικότερα για το δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία έδειξαν ότι είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται μία αποτελεσματική λειτουργία HRM, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών τήρησης της εργατικής νομοθεσίας, επίβλεψης καλής λειτουργίας εντός του τμήματος, εκπαίδευσης των εργαζομένων, προσλήψεων και απολύσεων, όπως επίσης και των ανταμοιβών. Αντίστοιχα όμως κατέγραψαν τις απόψεις τους αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους αυτή η λειτουργία είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα δε φαίνονται αρκετά ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό Δημόσιο, ωστόσο αναγνωρίζουν ότι τα εμπόδια που υπάρχουν προκύπτουν από τα δομικά και θεσμικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα.

Αναφορικά με το βαθμό αποτελεσματικότητας του τρόπου οργάνωσης και των στρατηγικών HRM που εφαρμόζονται στο ελληνικό Δημόσιο, οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι ενώ εμφανίζεται ευκολία και μεθοδικότητα στο νομικό πλαίσιο διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εντούτοις εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και

εμπόδια για την επίτευξη αποτελεσματικότητας. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν την έλλειψη προσωπικού, την αδυναμία εφαρμογής μεθόδων παρακίνησης και ανταμοιβών, την άνιση κατανομή του φόρτου εργασίας εντός των τμημάτων, τις δυσκολίες προσλήψεως και αξιοποίησης νέων στελεχών, καθώς και την έντονη γραφειοκρατία, η οποία εμποδίζει την ύπαρξη αποτελεσματικής κινητικότητας εργαζομένων.

Για το ζήτημα της αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, η έρευνα έδειξε ότι η λειτουργία αυτή έχει περιθώριο μεγάλης βελτίωσης. Τα τμήματα προσωπικού δυσκολεύονται να λειτουργήσουν αυτόνομα, ενώ οι όποιες προσπάθειες αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης περιορίζονται είτε στην τυπική μέτρηση που πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο, είτε μέσα από μεμονωμένες πρωτοβουλίες προϊσταμένων των τμημάτων, μέσα από άτυπες διαδικασίες. Οι συμμετέχοντες έχουν την άποψη ότι η απουσία αξιολόγησης περιλαμβάνει επίσης και κάποιο κομμάτι μεροληψίας απέναντι σε συγκεκριμένα άτομα, ζήτημα για το οποίο έχει κατηγορηθεί με πολλούς τρόπους ο δημόσιος τομέας. Ωστόσο η ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων είναι ικανή νέα επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε αυτό το κομμάτι, καθώς επιτρέπει την υψηλή ταχύτητα και την ανωνυμία των διαδικασιών αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αναφέρθηκε στα σημεία τα οποία χρήζουν αλλαγών και βελτίωσης στις πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Οι συμμετέχοντες εδώ ανέδειξαν τη σημασία της ύπαρξης κινήτρων, μέσω ενός συστήματος επιβράβευσης της απόδοσης, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Επίσης, οι εργαζόμενοι υποστήριξαν τη σημαντικότητα ενός σταθερού νομοθετικού πλαισίου για τη διαχείριση του προσωπικού, πράγμα που θα επιτρέψει την κατανόηση και προσαρμογή των εργαζομένων, για ένα μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Προτάθηκε επίσης η απόδοση δικαιοδοσίας στα επιμέρους τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών, για μεγαλύτερη αυτονομία στις αποφάσεις, η οποία θα επιτρέψει την ανάδειξη προσαρμοσμένων και εξειδικευμένων λύσεων και μεγαλύτερη ταχύτητα στη διαχείριση εργασιακών ζητημάτων εντός του οργανισμού.

5.2 Γενικά συμπεράσματα

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, μέσα από συνεντεύξεις με στελέχη του Δημοσίου διαφορετικών οργανισμών και προϋπηρεσίας, προσφέρει πλούσια συμπεράσματα αναφορικά με τον τρόπο πραγματοποιείται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Αντίστοιχα, παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για τις διαφορές που εντοπίζονται σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα και τις προτάσεις βελτίωσης και ανάπτυξης μιας κατά τα άλλα πολύτιμης λειτουργίας της διοίκησης κάθε οργανισμού. Η πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει για να περιγράψει το ζήτημα αυτό φανερώνει το μέγεθος του ενδιαφέροντος και τη σημασία της διοίκησης του δημόσιου τομέα, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

Τα σημεία που αναλύθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση καλύπτουν κυρίως το κομμάτι της λειτουργίας της διοίκησης και των στρατηγικών του HRM για κάθε οργανισμό, με ιδιαίτερη εστίαση στις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα για το Δημόσιο, καταγράφονται οι προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί η δημόσια διοίκηση αναφορικά με τις αποτελεσματικές πρακτικές που περιλαμβάνονται στο NPM, οι οποίες ταυτόχρονα θα σέβονται και θα προσαρμόζονται στις προσπάθειες των δημοσίων υπαλλήλων για να εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες του κοινού. Ο δημόσιος τομέας ερευνάται σε βάθος τα τελευταία χρόνια, διότι αποτελεί κομμάτι σχεδόν όλων σύγχρονων ανεπτυγμένων κοινωνιών, απασχολεί ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού και υπόκειται είσαι πολύ διαφορετική νομοθεσία από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς ο στόχος δεν είναι το κέρδος αλλά η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Οι διαφορές στο σκοπό της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το μεγάλο αριθμό αποκλίσεων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την αξιολόγηση και τις μέτρηση της απόδοσης, που αποτελούν βασικά καθήκοντα της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε κάθε οργανισμό.

Η παρούσα μελέτη έδωσε χώρο στους πλέον άμεσα ενδιαφερόμενους της λειτουργίας HRM στο δημόσιο τομέα, στους δημοσίους υπαλλήλους, να παρουσιάσουν τις απόψεις τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητά της σε πρακτικό επίπεδο. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν παρουσίασαν τα

ζητήματα που απασχολούν τους δημόσιους λειτουργούς αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα κατέγραψαν τις προτάσεις τους για την επίτευξη μιας πιο αποτελεσματικής λειτουργίας HRM.

Το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αντιλαμβάνεται τόσο το περιεχόμενο όσο και τη σημασία της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εξηγεί τη σημαντικότητα ύπαρξης αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης εντός των οργανισμών του δημοσίου. Αντίστοιχα, οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να εντοπίσουν τις παθογένειες του δημοσίου για αυτό το ζήτημα, τις οποίες καταλογίζουν στα πολύ αργά βήματα προσαρμογής που πραγματοποιεί δημόσια διοίκηση. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η απουσία κινήτρων αποτελεσματικής εργασίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις διαδικασίες αξιολόγησης. Ωστόσο, αυτή η αιτιακή σχέση μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα, καθώς η αδυναμία ύπαρξης αποτελεσματικών διαδικασιών αξιολόγησης, δύναται με τη σειρά της να μετρήσει την αποτελεσματικότητα και άρα να την επιβραβεύσει.

Παρόλο που οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους λόγους για τους οποίους η λειτουργία HRM αδυνατεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, διαθέτουν την πεποίθηση ότι δεν καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια από τη δημόσια διοίκηση για αλλαγή της κατάστασης. Σύμφωνα με τις απόψεις τους, υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής συγκεκριμένων προτάσεων, που μπορούν να βελτιώσουν και να αναβαθμίσουν τη λειτουργία HRM στο Δημόσιο, ως κομμάτι των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Τέτοιου είδους προτάσεις είναι σε θέση να εξαλείψουν τα φαινόμενα κινητικότητας, να θεσπίσουν διαδικασίες προσέλκυσης νέων στελεχών και να αξιοποιήσουν κατάλληλα το υπάρχον προσωπικό. Για να συμβεί αυτό όμως, είναι απαραίτητη η μείωση των παρεμβάσεων της κεντρικής διοίκησης στις διαδικασίες και αποφάσεις των επιμέρους τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, πράγμα που θα προσδώσει ανεξαρτησία αλλά και υπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων. Σημαντική είναι επίσης η ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης των στελεχών, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας δημοσίων υπαλλήλων.

Τέλος, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τη σημαντικότητα ύπαρξης αποτελεσματικών διαδικασιών αξιολόγησης του προσωπικού, οι οποίες θα λειτουργήσουν ως κομμάτι των στρατηγικών HRM στο Δημόσιο και δυνητικά θα οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας. Ζητήματα όπως η «κακή νοοτροπία του Δημοσίου», η απουσία καθηκοντολογίου, ο υψηλός φόρτος εργασίας, η έλλειψη

οικονομικών κινήτρων, η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης, η έλλειψη μηχανισμών και κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, η έντονη γραφειοκρατία, η απουσία μετρήσιμων στόχων, η μονιμότητα και η έλλειψη προσωπικού, τα οποία εντοπίστηκαν από τους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας ως οι βασικοί περιορισμοί επίτευξης υψηλής απόδοσης του προσωπικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν σε μεγάλο βαθμό από την αυτονόμηση των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών και να λειτουργήσουν ως μέσο παρακίνησης για την επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Το κέρδος από την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα εντοπίζεται τόσο προς τους δημοσίους υπαλλήλους, όσο και προς τη δημόσια διοίκηση και τους πολίτες, βελτιώνοντας σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, για το δημόσιο συμφέρον.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει το ζήτημα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία συνεντεύξεων σε βάθος. Οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις για να αναπτύξουν ένα εργαλείο ποσοτικής έρευνας, το οποίο θα δώσει τη δυνατότητα καταγραφής των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων σε μεγαλύτερη κλίμακα με μεγαλύτερη εμβέλεια. Επίσης, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια σύγκριση απόψεων μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικούς τομείς της ευρύτερης δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα μεταξύ κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης, για την καταγραφή συγκλίσεων και αποκλίσεων εντός του Δημοσίου.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική

- Αλεξιάκος, Χ., & Λουκανίδου, Ο. (2012). *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. www.kallipos.gr.
- Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2010). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκουλα*.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Σπανού, Κ. (2008). *Ανεξάρτητες Αρχές: Κρίση, Μετεξέλιξη ή Αναβάθμιση του Πολιτικού Συστήματος; στο Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος; Κοντιάδης, Ξενοφών, Ανθόπουλος, Χαράλαμπος, επιμ. Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου, Αθήνα: Παπαζήσης, σσ, 215-256*.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π., & Μακρυδημήτρης, Α. (2001). *Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, εκδόσεις ΑΝ Σάκουλα*.

Ξενόγλωσση

- Adair, J. (2006). *Leadership and motivation*. London: Kogan Page.
- Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human resource management: Theory & Practice*. Lagos: Pumark Nigeria.
- Afrosai (2019). Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. Ανακτήθηκε από: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>

- Ahmed Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- Al-Altheeb S. (2020). Leadership style and employee motivation: a study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2), <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>.
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Andrews, R., & Boyne G. A. (2008). Organizational Environments and Public-Service Failure: An Empirical Analysis. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/23542637_Organizational_Environments_and_Public-Service_Failure_An_Empirical_Analysis
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Do high performance work systems pay off?. In *The transformation of work*. Emerald Group Publishing Limited.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.

- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.
- Burke, R. J. (2020). Increasing well-being of workers in the public sector: research and practice. In *Handbook of Research on Stress and Well-Being in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. Oxon: Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Deloitte (2018). Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution. For business: A framework for action. Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf>
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).
- Eberhard, B., Podio, M., PerezAlonso, A., Radovica, E., Avotina, L., Peiseniece, L., SendonM. C., Lozano, A. G., & Sole-Pla, L. (2017). Smart work: The transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0). *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 3, 47-66.
- Fatemi, M., & Behmanesh, M. R. (2012). New Public Management Approach and Accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 42-49.
- Fragouli, E., & Christoforidis, I. (2019). Human resource management reforms during the financial crisis: The case of the Greek public sector. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), 1-44.

- Francis, A. U. (2014). Human resource management practices and employee retention in Nigeria's manufacturing industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(2), 1741-1754.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.
- Gowing, M. K., & Lindholm, M. L. (2002). Human Resources Management in the Public Sector. *Human Resource Management*, 41(3), 283-295.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, doi: 10.1080/10967494.2021.1884150.
- Haque, M. S. (2009). New Public Management: Origins, Dimensions, And Critical Implications. Στο: K. K. Tummala (Ed.), *Public Administration and Public Policy* (σελ. 209-228). Paris: Unesco.
- Höglund, L., Caicedo, M. H., Mårtensson, M., & Svårdsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.
- Ioannou, C. A. (2013). Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default. *European Journal of Industrial Relations*, 19(4), 295-308.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. Ανακτήθηκε από: <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/5705108/rapport1.11.pdf>

- Kalimullah, N. A., Ashraf Alam, K. M., Ashaduzzaman Nour, M. M. (2012). New Public Management: Emergence and Principles. *BUP Journal*, 1(1), 1-22.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and occupations*, 33(3), 271-302.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217.
- Kljajić-Derčić, M., & Derčić, Š. (2017). *Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction*. Mic 2017 Management International Conference, Monastier di Treviso (Venice), Italy, 24-27 May 2017, 569-580.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-13.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2017.1407088.
- Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184-208.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students?. *Business Administration and Management*, XVII(1), 43-61.
- Man, G.-M., & Man, M. (2019). Challenges in the Fourth Industrial Revolution. *Land Forces Academy Review*, XXIV(4), 303-307.

- McBain, L., & Smith, J. (2010). Strategic management in the public sector. Ανακτήθηκε από: http://www.g-casa.com/conferences/singapore/papers_in_pdf/mon/McBain.pdf
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Ανακτήθηκε από: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf
- O' Riordan, J. (2017). The practice of human resource management. Ανακτήθηκε από: https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
- OECD. (2011). Greece: Review of the Central Administration. *OECD Public Governance Reviews*.
- Pejic-Bach, M., Bertoncel, T., Meško, M., & Krstic, Ž. (2020). Text mining of industry 4.0 job advertisements. *International Journal of Information Management*, 50, 416-431.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.

- Rachman, M., & Sari, N. P. (2019). Reformation of Public Service in the Perspective of Human Resource Development and Reinforcement of Organizational Culture. *Espacios*, 40(18), <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p18.pdf>.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Rogers, A., & Reynolds, J. (2003). Leadership and vision. Στο: Seden, J., & Reynolds, J. (Eds.), *Managing Care in Practice* (σελ. 57-82). London: Routledge.
- Rosenbloom, D. H. (2010). Public Sector Human Resource Management in 2020. *Public Administration Review*, December, 175-176.
- Roßnagel, C. S. (2017). Leadership and motivation. Στο: J. Marques, & Σ. Dhiman (Eds.), *Leadership Today* (σελ. 217-228). Switzerland: Springer.
- Sager, D. J. (1979). Leadership and employee motivation. Στο: H. Goldhor & R.E. Stevans (Eds.), *Supervision of employees in libraries. Papers presented at the Allerton Park Institute November 12-15, 1978* (σελ. 45-55). Illinois: Allerton Park Institute.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554.
- Shaikh, I. A., Islam, A., & Jatoi, B. A. (2018). Bureaucracy: Max Weber's Concept and Its Application to Pakistan. *International Relations and Diplomacy*, 6(4), 251-262.
- Siegel, J., & Proeller, I. (2021). Human Resource Management in German Public Administration. Στο: S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, & J. Ziekow (Eds.), *Public Administration in Germany. Governance and Public Management* (σελ. 375-391). Cham: Palgrave Macmillan.

- Skripak, S. J. (2016). *Managing Human Resources*. Ανακτήθηκε από: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Spanou, C. (2008). State reform in Greece: responding to old and new challenges. *International Journal of Public Sector Management*.
- Suri, S. (2016). Influence of leadership style on employee motivation and performance. *International Journal of Research in Management*, 6(5), 65-71.
- Ugoani, J. N. N. (2015). KICS: A model of motivational leadership in organizations. *Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)*, 6(3), 585-602.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2010). Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human resource management journal*, 20(1), 44-63.
- Vandenabeele, W., Leisink, P., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In *Managing social issues*. Edward Elgar Publishing.
- Waterhouse, J., & Keast, R. (2012). Strategizing Public Sector Human Resource Management: The Implications of Working in Networks. *International Journal of Public Administration*, 35(8), 562-576.
- Wells, D. L. (n.d.). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Ανακτήθηκε από: <https://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/mfr/managebk.pdf>
- Worland, D., & Manning, K. (2005). *Strategic Human Resource Management and Performance*. Ανακτήθηκε από:

[https://vuir.vu.edu.au/121/1/\(121\)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf](https://vuir.vu.edu.au/121/1/(121)Strategic_Human_Resource_Management_and_Performance.pdf)

World Economic Forum (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Ανακτήθηκε από: [http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20\(002\).pdf](http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20(002).pdf)

Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2017). Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? in cooperation with the COBRA network. In *Innovation in Public Services* (pp. 112-133). Routledge.

Yahiaoui, N., Anser, A., & Lahouel, S. (2015). Human resource management and public organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-12.

Παράρτημα I

Οδηγός συνέντευξης

Θέση στην ιεραρχία: Υπάλληλος / Στέλεχος Διοίκησης

Επίπεδο σπουδών:

Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα; Πόσα έτη;

Έτη στο δημόσιο τομέα:

Έτη στον οργανισμό στον οποίο βρίσκεστε σήμερα:

Κατά προσέγγιση αριθμός εργαζομένων στο τμήμα και συνολικά στον οργανισμό:

Αντιλήψεις Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM)

Πώς αντιλαμβάνεσθε την έννοια της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων; Πώς διαφοροποιείται αυτή η έννοια στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό;

Τι προκλήσεις αντιμετωπίζει και πώς λειτουργεί η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό/τμήμα που εργάζεσθε;

Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων που λαμβάνουν χώρα αυτή τη στιγμή στον οργανισμό/τμήμα που εργάζεσθε;

Εντοπίζετε αλλαγές διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό/τμήμα που εργάζεσθε κατά την τελευταία πενταετία; Ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά σημεία των αλλαγών αυτών;

Πως αξιολογείτε τις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό σας; Επαρκείς ή ανεπαρκείς; (Μιλήστε αναλυτικά για τις διαδικασίες προσέλκυσης στελεχών, εκπαίδευσης στελεχών, αξιολόγησης στελεχών και απομάκρυνσης στελεχών)

Από αυτές που θεωρείτε επαρκείς τι προτάσεις έχετε για να βελτιωθούν περαιτέρω και για τις ανεπαρκείς, τι προτάσεις έχετε ώστε να διορθωθούν και να λειτουργούν υπέρ του οργανισμού σας;

Οργάνωση και στρατηγική Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Περιγράψτε εν συντομία την οργανωσιακή δομή του οργανισμού/τμήματος στο οποίο εργάζεσθε;

Πώς επηρεάζει η οργανωσιακή δομή τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού/τμήματος στο οποίο εργάζεσθε;

Ποιο ρόλο παίζει η ικανοποίηση των εργαζομένων στις διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού/τμήματος στο οποίο εργάζεσθε;

Με ποιο τρόπο γίνεται η ανατροφοδότηση των διαδικασιών Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού/τμήματος στο οποίο εργάζεσθε;

Αξιολόγηση και Διαχείριση της απόδοσης

- Πώς γίνεται αντιληπτή η έννοια της υψηλής απόδοσης στον οργανισμό/τμήμα στο οποίο εργάζεσθε;
- Ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η διοίκηση του οργανισμού/τμήματος για να πετύχει την υψηλή απόδοση προσωπικού;
- Ποιοι είναι οι μηχανισμοί και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό/τμήμα σας;
- Ποιοι είναι οι περιορισμοί (εάν υπάρχουν) για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης του προσωπικού εντός του οργανισμού/τμήματος;