



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος εργασίας**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα: συγκριτική ανάλυση.

**Master thesis**

Human resource management (HRM) in enterprises and companies of the Greek public and private sector: A comparative analysis study.

**ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ Δαβίδ-Στυλιανός (ΑΜ: MBA21039)**

**Επιβλέπων καθηγητής: ΜΠΟΥΡΗΣ Ιωάννης**

**Αθήνα, Ιούνιος 2023**

## **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ Δαβίδ-Στυλιανός του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου MBA21039 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων 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».

Ο Δηλών



**ΔΕΛΗΓΙΑΝΝΗΣ Δαβίδ-Στυλιανός, Μεταπτυχιακός Φοιτητής**

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**

(Υπογραφή)

## **Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

## Πρόλογος

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και κατά πόσο αυτό διαφοροποιείται μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Αρχικά, παρουσιάζονται μερικές πληροφορίες γενικά για το HRM και τις διάφορες πρακτικές του. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων ως προς την φύση και τον χαρακτήρα τους, ενώ η κύρια συζήτηση επικεντρώνεται στον βαθμό υλοποίησης αυτών των πρακτικών σε κάθε τομέα, ενώ επισημαίνονται χαρακτηριστικές προκλήσεις και αδυναμίες κάθε τομέα. Θέλω να ευχαριστήσω αυτούς που μου στάθηκαν σε αυτό μου το δύσκολο εγχείρημα της εκπόνησης αυτής της εργασίας καθώς και σε όλη την διάρκεια του προγράμματος.

Αθήνα, Ιούνιος 2023

Δεληγιάννης Δαβίδ-Στυλιανός

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καθώς τα στην σημερινή εποχή τα δεδομένα αλλάζουν σε κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, και κάθε επιχείρηση αναπροσαρμόζει την στρατηγική της προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος. Επόμενο είναι λοιπόν, να αλλάζουν και οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού. Ωστόσο, αυτό τείνει να διαφοροποιείται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς κάθε τομέας χαρακτηρίζεται από διαφορετικές πρακτικές και μεθόδους ως προς την διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ως εκ τούτου, έννοιες όπως η απόδοση, η αποτελεσματικότητα και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με τον τομέα που εργάζονται.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, παρουσιάζεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και κατά πόσο αυτό διαφοροποιείται μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Αρχικά, παρουσιάζονται μερικές πληροφορίες γενικά για το HRM και τις διάφορες πρακτικές του. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων ως προς την φύση και τον χαρακτήρα τους, ενώ η κύρια συζήτηση επικεντρώνεται στον βαθμό υλοποίησης αυτών των πρακτικών σε κάθε τομέα, ενώ επισημαίνονται χαρακτηριστικές προκλήσεις και αδυναμίες κάθε τομέα. Για παράδειγμα, παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, καθώς και ο τρόπος ενσωμάτωσής τους σε κάθε τομέα ξεχωριστά. Παράλληλα, προτείνονται τρόποι βελτίωσης των πρακτικών HRM ανά τομέα.

Στην πορεία καταβάλλονται προσπάθειες να εντοπιστούν τυχούσες συγκλίσεις και αποκλίσεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, συγκριτικά με τις στρατηγικές HRM που εμφανίζονται, ενώ γίνεται και μια σύντομη αναφορά σχετικά με τις σύγχρονες κυρίαρχες τάσεις του HRM που εντοπίζονται τελευταία. Τέλος, καταγράφονται τα βασικά συμπεράσματα και αδυναμίες, και προτείνονται μελλοντικές πιθανές κατευθύνσεις.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τομέας, δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, HRM.

## **ABSTRACT**

To this day and age, the enterprise environment is highly volatile and every company needs to adjust its strategy in order to respond to the general changes of its business environment. There is no doubt, that companies also need to adjust and manage human resources issues, respectively. However, there is distinct difference between the human resources management methods used between the two sectors. Thus, concepts such as employee efficiency, effectiveness and work performance differ vastly depending on the sector.

In this dissertation, therefore, an extensive literature review is presented regarding the issues of human resource management and how it differs between the public and private sectors. First, some general information about HRM and its various practices is presented. The main differences between the two sectors in terms of their nature and character are then presented, while the main discussion focuses on the degree of implementation of these practices in each sector, respectively, while the characteristic challenges and weaknesses of each sector are highlighted. For example, the general framework of public administration and the New Public Management are presented, as well as the way of their integration in each sector separately.

Along the way, effort is made to identify accidental convergences and divergences between the public and private sectors, compared to emerging HRM strategies, while a brief report is made on the contemporary dominant trends in HRM that have been recently identified. Finally, the primary conclusions and weaknesses of the current research are recorded, while potential future directions are outlined.

**Keywords:** Human Resource Management, sector, public sector, private sector, HRM.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ .....	7
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	7
1.1. Εισαγωγή .....	7
1.2. Βασικοί ορισμοί .....	10
1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε ένα Οργανισμό.....	12
1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ...	14
1.5. Σύντομη ιστορική αναδρομή του HRM. ....	19
1.6. Βασικές θεωρίες και μοντέλα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ .....	32
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	32
2.1. Η σημερινή κατάσταση στον Δημόσιο Τομέα .....	32
2.2. Στελέχωση του δημοσίου τομέα .....	33
2.3. Προβλήματα που αντιμετωπίζει το Ελληνικό Δημόσιο ως προς την Δημόσια Διοίκηση .....	34
2.4. Δημόσιοι οργανισμοί και οργανωσιακό περιβάλλον τους. ....	36
2.5. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα και υλοποίησή της .....	41
2.6. Εργαλεία και μέθοδοι Στρατηγικού HRM στον δημόσιο τομέα .....	44
2.7. Προκλήσεις στον Δημόσιο Τομέα για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	47
2.8. Ενδεχόμενα προληπτικά μέτρα ενίσχυσης της δημόσιας διοίκησης .....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: .....	56
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	56
3.1. Εισαγωγή.....	56
3.2. Γενικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα .....	58
3.3. Διαφορές στα κίνητρα εργασίας στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. ....	61
3.4. Διαφορές στρατηγικού μάνατζμεντ μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.	67
3.5. Ψηφιοποίηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα .....	76
3.6. Σύγχρονες τάσεις των HRMS .....	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	86
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	90

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1. Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή, οι ολοένα και μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες έχουν υποχρεώσει τις επιχειρήσεις αλλά και τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοτήτων, να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Επομένως, ο ανθρώπινος παράγοντας (δηλαδή οτιδήποτε αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό και στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης), ήταν και παραμένει ο κινητήριος μοχλός για οποιαδήποτε επιχείρηση ή/και οργανισμό. Δηλαδή, ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» δεν αναφέρεται μονάχα στον συντονισμό και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ουσιαστικά αναφέρεται και στην επίτευξη των στόχων και της ικανοποίησης των εργαζομένων, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα<sup>1</sup>.

Σε γενικές γραμμές, οποιαδήποτε οργάνωση (είτε πρόκειται για μια μικρή επιχειρησιακή οντότητα είτε για ένα πολυεθνικό οργανισμό-σύνδεσμο επιχειρήσεων), και ανεξάρτητα από την φύση και του τομέα δραστηριοποίησής της, προσπαθεί να προσαρμόσει το πλάνο της σχετικά με την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των στόχων βασιζόμενη τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό της (ανθρώπινες γνώσεις, δεξιότητες και τεχνογνωσία, μεταξύ άλλων), όσο και σε άλλες υλικοτεχνικές υποδομές (για παράδειγμα, τεχνολογικός εξοπλισμός και κτιριακές εγκαταστάσεις) μέσω της αποτελεσματικότητας της διοίκησης<sup>2</sup>. Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού είναι από τους πρωταρχικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του και γενικότερα στην ευημερία του, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

---

<sup>1</sup> Cooke, F.L., Dickmann, M. and Parry, E. (2020) "Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue," *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), pp. 1–5

<sup>2</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



Συγκεκριμένα, με τον όρο διοίκηση στις επιχειρήσεις αναφερόμαστε στην πρακτική της οργάνωσης των ενεργειών και των πόρων μιας εταιρείας για την επίτευξη ορισμένων στόχων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στη διαχείριση, η αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να ολοκληρώνονται οι εργασίες αποτελεσματικά και οικονομικά. Προκειμένου να παρέχονται μετρήσιμα αποτελέσματα, οι εργασίες πρέπει να ολοκληρώνονται εντός προκαθορισμένων προθεσμιών. Με απλά λόγια, η διοίκηση μιας επιχειρησιακής οντότητας είναι ανεξάρτητη μεταβλητή από τον χρόνο και ο ρόλος του ηγέτη του μέλλοντος είναι να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του πλούτου των μετόχων και την ευημερία και την ευημερία της επιχείρησης<sup>3</sup>, ανεξάρτητα αν η επιχείρηση έχει δημόσιο ή ιδιωτικό χαρακτήρα.

Στις τελευταίες δεκαετίες, η διοίκηση προσωπικού έχει εξελιχθεί πλέον και αναφέρεται πλέον σαν ξεχωριστή επιστήμη, συχνά γνωστή και σαν Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, ενώ αποτελεί ξεχωριστό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, αφού αναφέρεται στο προσωπικό μιας ή και περισσότερων επιχειρήσεων, και όχι απλά σαν ένας κοστοβόρος συντελεστής, αλλά συγκαταλέγεται ως περιουσιακό στοιχείο που κάθε οργανισμός αξίζει να επενδύσει προκειμένου να διασφαλίσει σε κάποιο βαθμό την μελλοντική του αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, καθώς έχει σαν πρωταρχικό στόχο να εξασφαλίσει, ανά πάσα ώρα και στιγμή, τον κατάλληλο αριθμό ανθρώπων προκειμένου να στελεχώσει καίρια πόστα, σε συνδυασμό με τα απαιτούμενα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι ανάγκη οποιουδήποτε οργανισμού, όπως επίσης και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών των πόρων<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Oncioiu, I. *et al.* (2021) "Managing and measuring performance in organizational development," *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), pp. 915–928

<sup>4</sup> Bach, S. and Edwards, M.R. (2013) *Managing human resources: Personnel management in transition*. Chichester: Wiley.

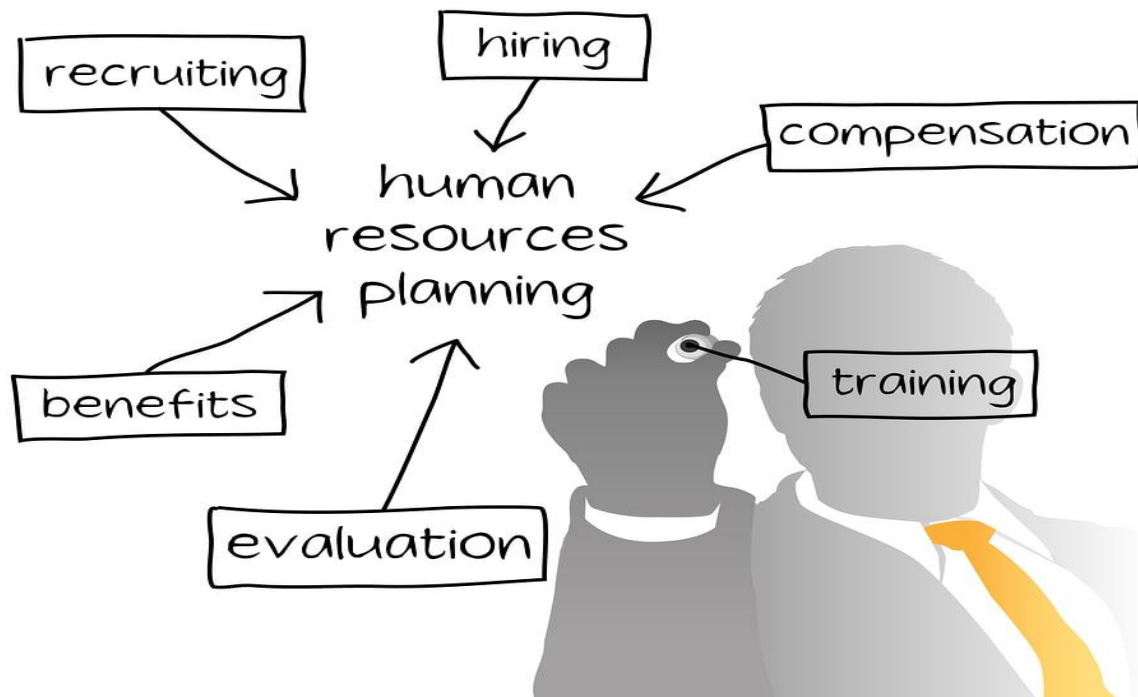
Δεδομένου πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος και κρισιμότερος για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, κάθε οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα απορρέει μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης των κατάλληλων ατόμων στα κατάλληλα πόστα. Είναι λοιπόν αξιοσημείωτο το γεγονός, πως οι άνθρωποι πόροι θα πρέπει να λαμβάνονται σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι οποιουδήποτε οργανισμού, προκειμένου να ολοκληρώνεται με επιτυχία το έργο και να εκπληρώνονται οι στόχοι του, σε μεσοπρόθεσμη αλλά και σε μακροπρόθεσμη βάση<sup>5</sup>.

Επομένως, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως η ραχοκοκαλιά για κάθε επιχείρηση-οργανισμό και λειτουργεί ως μέσο που συνδέει τους εργαζόμενους με τη διοίκηση του οργανισμού, ανεξάρτητα αν ανήκει στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα<sup>6</sup>. Συνολικά, οι λειτουργίες του HRM έχουν να κάνουν με την πρόσληψη (hiring), στρατολόγηση (recruiting), την αξιολόγηση των οφελών (evaluation of benefits) και άλλες υπηρεσίες σχετικές με την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, από την πρώτη μέρα απασχόλησης μέχρι και την αποχώρησή του από ένα οργανισμό.

---

<sup>5</sup>Byars L.L. and Rue L.W. (2006). *Human Resource Management, Eight Edition*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.

<sup>6</sup> Reddy, K. (2019) *What is Human Resource Management? why is it important?*, Wisestep. Available at: <https://content.wisestep.com/human-resource-management-important/> (Πρόσβαση: 18 Μαΐου 2023).



Εικόνα 1: Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Goddard, 2022)

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε κάθε περίπτωση διαδραματίζει της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα και την μετουσίωσή του σε ένα υγιές και παραγωγικό περιβάλλον, και να παρέχει μια προσέγγιση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, στις εργασιακές σχέσεις, στις δεξιότητες διαχείρισης για τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την αναγνώριση προβλημάτων και την αύξηση και αξιολόγηση των επιλογών και την ανάληψη δράσης, ικανότητα επικοινωνίας, εφαρμογής, αξιολόγησης, διαχείρισης και αλλαγής της πορείας του οργανισμού, όταν και όποτε κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικοί ορισμοί της Διοίκησης Επιχειρήσεων και αναλύονται συνοπτικά οι βασικές θεμελιώδεις θεωρίες της, ενώ παρέχεται επίσης μια σύντομη αναφορά στο ιστορικό πλαίσιο της Διοίκησης Επιχειρήσεων σαν ξεχωριστή επιστήμη, όπως επίσης παρουσιάζονται και ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα εφαρμογής και υλοποίησής της με βάση την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

## 1.2. Βασικοί ορισμοί

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management, σ. HRM) αναλαμβάνει διάφορους ρόλους, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και διατήρησης ποιοτικών υπαλλήλων, της υποστήριξης της συνεργασίας, της διαχείρισης συγκρούσεων και ακόμη και της συνεργασίας με τους ηγέτες για τον καθορισμό στόχων της εταιρείας. Οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν τεράστια αξία στους οργανισμούς τους με προηγμένες δεξιότητες στην καθοδήγηση και προσφέροντας άλλα είδη επαγγελματικής υποστήριξης εκτός από τη διαχείριση οφελών και κοινωνικών ευκαιριών<sup>7</sup>.

Κατά καιρούς, έχουν διαμορφωθεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», και σε γενικές γραμμές μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελεί την πρακτική υποστήριξης και διαχείρισης των εργαζομένων σε κάθε πτυχή της δουλειάς τους, από την πρόσληψη και την πρόσληψη έως την επαγγελματική εξέλιξη και τα συνταξιοδοτικά οφέλη<sup>8</sup>. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του 1900, και στη συνέχεια ευρύτερα στη δεκαετία του 1960, για να περιγράψει συνολικά τους ανθρώπους που εργάζονται για τον οργανισμό. Το HRM είναι η διαχείριση εργαζομένων με έμφαση σε αυτούς τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι μερικές φορές αναφέρονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο. Όπως και με άλλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, στόχος είναι η αποτελεσματική χρήση των εργαζομένων, μειώνοντας τον κίνδυνο και μεγιστοποιώντας την απόδοση της επένδυσης.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του HRM μπορεί να βοηθήσει στην πρόσληψη νέων επαγγελματιών που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση των στόχων της εταιρείας, καθώς και βοήθεια με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των

---

<sup>7</sup> Cooke, F.L., Dickmann, M. and Parry, E. (2020) "Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue," *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), pp. 1–5.

<sup>8</sup> Strohmeier, S. (2020) "Digital Human Resource Management: A conceptual clarification," *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), pp. 345–365

σημερινών εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.<sup>9</sup> Τα στοιχεία του HRM περιλαμβάνουν προγραμματισμό πόρων, πρόβλεψη και προγραμματισμό πόρων, προγραμματισμό χωρητικότητας, επιχειρηματική ευφυΐα/αναφορά, ενοποίηση με άλλες σχετικές εφαρμογές<sup>10</sup>, σε συνδυασμό με την συλλογή, την εκπαίδευση και την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων των υποψηφίων, όπως περιγράφεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα



Εικόνα 2: Στοιχεία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Ο συγγραφέας).

### 1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε ένα Οργανισμό

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Εμφανίστηκε στα μέσα του 20ου αιώνα ως απάντηση στις ανταγωνιστικές πιέσεις,

---

<sup>9</sup> Chai, W. and Sutner, S. (2020) *What is Human Resource Management (HRM)? - definition from whatis.com, HR Software. TechTarget. Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>* (Πρόσβαση: Απρίλιος 28, 2023).

<sup>10</sup> Richman, N. (2015) "Human Resource Management and human resource development: evolution and contributions," *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), p. 120

την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική αλλαγή. Όταν το HR ενσωματώθηκε για πρώτη φορά στην επιχείρηση, επικεντρώθηκε κυρίως στην πρόσληψη εργαζομένων και τα οφέλη. Με την πάροδο του χρόνου, περισσότερες εταιρείες είδαν την αξία της ευθυγράμμισης όλων των κινούμενων μερών του οργανισμού τους για την υποστήριξη της συνολικής αποτελεσματικότητας και τη διατήρηση της ανάπτυξης. Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, το HRM αποτελεί πλέον αναπόσπαστο εργαλείο για την επίτευξη ανάπτυξης σε οποιονδήποτε οργανισμό, και οι λειτουργίες του HRM είναι ιδιαίτερα εκτενείς και ποικίλλουν ανάλογα με την φύση και τα καθήκοντα κάθε οργανισμού, ανεξαρτήτως αν υπάγεται είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Ορισμένες από τις χαρακτηριστικές λειτουργίες του HRM σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται στα ακόλουθα πεδία.<sup>11</sup>

Επιχειρησιακή Κουλτούρα: Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται με την ανώτερη διοίκηση για να δημιουργήσουν ένα όραμα και ένα σχέδιο δράσης για μια θετική εταιρική κουλτούρα. Για παράδειγμα, μπορεί να ιδρύσουν εβδομαδιαίες κοινωνικές και αθλητικές δραστηριότητες ή να δημιουργήσουν μια ομάδα ποδοσφαίρου εταιρείας για να ενισχύσουν την κοινωνική σύνδεση ή μπορεί να επικεντρωθούν στην ευεξία ενθαρρύνοντας μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Χωρίς αυτές τις ουσιαστικές συνεισφορές στην εταιρική κουλτούρα, πολλοί οργανισμοί θα πάλευαν με διαπροσωπικά ζητήματα και συγκρούσεις.

Διαχείριση ταλέντων (Talent management): Παρέχεται επίσης διαρκής εκπαίδευση προκειμένου να διασφαλιστεί πως οι εργαζόμενοι συμβαδίζουν με τις τρέχουσες τάσεις και τα εργαλεία, έτσι ώστε να διαχειρίζονται τον προγραμματισμό τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού αξιοποιώντας τις υφιστάμενες επαγγελματικές ευκαιρίες.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού επιλέγουν και διαχειρίζονται προγράμματα παροχών που εξυπηρετούν ουσιαστικά όλους τους εργαζόμενους. Για να το κάνουν αυτό, μπορούν να ερευνήσουν τους υπαλλήλους τους για να ανακαλύψουν ποια οφέλη είναι πιο πολύτιμα για αυτούς ή μπορεί να

---

<sup>11</sup> Patrick, P. and Mazhar, S. (2019) *Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study*, 9(5), pp. 257–266.

αναλύσουν δεδομένα της αγοράς για να βρουν ποια οφέλη χρησιμοποιούνται περισσότερο ή με πιο οικονομικό τρόπο. Μόλις πραγματοποιήσουν αυτήν την έρευνα, λαμβάνουν αποφάσεις με άλλα ηγετικά στελέχη της εταιρείας σχετικά με τα οφέλη και έτσι κάθε υπάλληλος μπορεί έπειτα να μελετήσει και να αξιοποιήσει κατάλληλα τις επιλογές του.

Εμπλουτισμός και καθοδήγηση εργαζομένων: Βασική λειτουργία των θέσεων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η οργάνωση εμπλουτισμού και διαρκούς κατάρτισης για τους εργαζομένους. Ο επαγγελματικός εμπλουτισμός περιλαμβάνει τη βελτίωση της σημασίας των θέσεων εργασίας και την αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων. Σε αυτή τη διαδικασία, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εργάζεται για να αφαιρέσει τις απλές εργασίες από τα καθημερινά καθήκοντα ενός υπαλλήλου, ώστε να μπορούν να επικεντρωθούν σε απαιτητικές, ανταποδοτικές εργασίες που ταιριάζουν στα μοναδικά ταλέντα του κάθε ατόμου. Με άλλα λόγια, σωστή κατανομή των εργασιών που πρέπει να εκτελεί κάθε υπάλληλος αποτελεί βασικό κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Υπεράσπιση των συμφερόντων της επιχείρησης/οργανισμού: Η αποτελεσματική και στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την υπεράσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων, ενώ παράλληλα προστατεύει την εταιρεία από την ευθύνη. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι ανησυχίες των εργαζομένων ακούγονται και αντιμετωπίζονται έγκαιρα, αντιπροσωπεύοντας ταυτόχρονα τη θέση της εταιρείας. Σε αυτόν τον ρόλο, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να απωθήσουν τη διοίκηση και τις πολιτικές, προς υποστήριξη των εργαζομένων

#### **1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως πρόσληψη, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων, καθορισμός αποζημιώσεων, προαγωγή και απόλυση εργαζομένων. Σαν κλάδος, περιλαμβάνει ορισμένα

χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ορισμένα εκ των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω<sup>12</sup>

### **Πλεονεκτήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί να παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε οποιοδήποτε οργανισμό, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, όπως για παράδειγμα<sup>13</sup>:

#### **1) Σχεδιασμός**

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) βοηθά στην εκτίμηση του σωστού αριθμού ατόμων που απαιτούνται για την εκτέλεση των απαραίτητων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Αναλύει διαφορετικές θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση για τον εντοπισμό των συνόλων δεξιοτήτων που απαιτούνται για τέτοιες θέσεις. Οι σωστές πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας βοηθούν στην απόκτηση των κατάλληλων ατόμων.

#### **2) Πρόσληψη και επανά-πρόσληψη:**

Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσλάβουν εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό δημιουργώντας μια μεγάλη δεξαμενή ικανών ανθρώπων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διεξάγει ολόκληρη τη διαδικασία πρόσληψης ενός οργανισμού, και ανάλογα των διαθέσιμων θέσεων εργασίας, μπορεί είτε να προσλάβει νέο προσωπικό είτε να προσλάβει εκ νέου παλαιότερους υπαλλήλους που θα μπορούσαν να στελεχώσουν επιτυχώς τον οργανισμό σε καίρια πόστα.

#### **3) Διατήρηση της εργασιακής κουλτούρας**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει αποτελεσματικό ρόλο στη διατήρηση των ειδικευμένων εργαζομένων, τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα μέσα σε έναν οργανισμό. Παρακολουθεί το εργασιακό περιβάλλον που παρέχεται στους εργαζόμενους και διασφαλίζει ότι έχουν υγιεινό χώρο εργασίας, καλύτερες αποδοχές, επιπλέον παροχές και διευκολύνσεις. Αυτό οδηγεί σε

---

<sup>12</sup> Galetić, L. and Klindžić, M. (2020) "The role of benefits in sustaining HRM outcomes," *Management*, 25(1), pp. 117–132.

<sup>13</sup> Pohirieth, G.B. (2022) *What are the benefits of Human Resource Management Systems?*, *appvizer.com*.



μακροχρόνιες ενώσεις εργαζομένων με την οργάνωση

#### **4) Αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.**

Επηρεάζει τη συνολική παραγωγικότητα και την κερδοφορία ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Είναι αυτό που παρακολουθεί την κατανομή όλων των πόρων και διασφαλίζει την πλήρη αξιοποίησή τους με ελάχιστη σπατάλη, ενώ παράλληλα συνδυάζει το σωστό άτομο με τη σωστή δουλειά που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

#### **5) Διαχείριση διαφωνιών και ερωτημάτων.**

Μέσω της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων επιλύονται με τον καιρό όλες οι απορίες του εργατικού δυναμικού, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και αντιμετωπίζοντας τα υφιστάμενα προβλήματα των εργαζομένων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

#### **6) Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους.**

Η παρακίνηση των εργαζομένων προς τους ρόλους τους είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει κίνητρα στο εργατικό δυναμικό επιβραβεύοντάς τους σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και παρέχοντας διευκολύνσεις πρόνοιας. Εξετάζει το επίπεδο παραγωγής τους για να αποφασίσει τα κίνητρά τους που ενισχύουν το συνολικό ηθικό των εργαζομένων.

#### **7) Διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε υπαλλήλους.**

Τέλος, εστιάζει στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για τη διασφάλιση της συνέχειας των επιχειρήσεων. Παρέχει δίκαιες αμοιβές στους εργαζόμενους και φροντίζει για όλες τις ανάγκες τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί καλύτερο συντονισμό μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες και τις προτάσεις τους στη χάραξη πολιτικής.

### **Μειονεκτήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Αντίστοιχα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού χαρακτηρίζεται επίσης από ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να είναι τα ακόλουθα<sup>14</sup>:

### **1) Οικονομικές συνέπειες:**

Τα συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτούν, συνήθως, τεράστιο κόστος για την εγκατάσταση εντός μιας επιχείρησης/οργανισμού. Οι ιδιοκτήτες πρέπει να παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζομένους της για τη ρύθμιση και τη λειτουργία αυτών των συστημάτων, κάτι που συνήθως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (συνήθως επιχειρήσεις με συνολικό προσωπικό κάτω από 15 άτομα) δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά και να τρέξουν αυτά τα συστήματα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους.

### **2) Πρόσφατα εμφανιζόμενο πεδίο.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια σχετικά νέα επιστήμη, και στερείται ακαδημαϊκής βάσης λόγω της πρόσφατης προέλευσής της, δηλαδή δεν υπάρχει ομοιομορφία στους όρους του και διαφορετικοί άνθρωποι χαρακτηρίζουν τον όρο με διακριτό τρόπο. Οι οργανισμοί μετονομάζουν το τμήμα εργατικού δυναμικού τους σε HRM, κάτι που μπορεί να μην αποφέρει πραγματικά αποτελέσματα. Απαιτεί αλλαγές σε θεμελιώδες επίπεδο στις προσεγγίσεις, τη νοοτροπία και τη φιλοσοφία της διοίκησης<sup>15</sup>.

### **3) Μη ικανότητα αποτελεσματικής πρόβλεψης.**

Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αδυναμία πρόβλεψης των εξωτερικών γεγονότων και συμπεριφοράς των ατόμων διαφορετικής πολιτισμικής κουλτούρας, καθώς χρειάζεται την πλήρη υποστήριξη όλων των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης σε έναν οργανισμό για την επιτυχή εφαρμογή του. Ελλείπει κατάλληλης υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση, ενδέχεται να μην αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

---

<sup>14</sup> Gartenstein, D. (2021) *What are the disadvantages of a Human Resource Management System?*, Bizfluent. Available at: <https://bizfluent.com/list-7395393-disadvantages-human-resource-management-system-.html>

<sup>15</sup> Boon, C., Den Hartog, D.N. and Lepak, D.P. (2019) "A systematic review of Human Resource Management Systems and their measurement," *Journal of Management*, 45(6), pp. 2498–2537

#### 4) Ακατάλληλα Αναπτυξιακά Προγράμματα.

Το ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί την εφαρμογή αναπτυξιακών προγραμμάτων, όπως η επαγγελματική κατάρτιση, ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, η συμβουλευτική, το MBO κ.λπ. εντός του οργανισμού. Στην πραγματικότητα, αυτά τα αναπτυξιακά προγράμματα περιορίζονται σε διαλέξεις και σε μη ρεαλιστικές προσεγγίσεις μη παρέχοντας τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, ο σχεδιασμός ενός σοβαρού επιχειρησιακού αναπτυξιακού πλάνου απαιτεί συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και πόρους, οι οποίοι δεν μπορούν να καλυφθούν πάντα, ειδικά για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

#### 5) Ανεπαρκής πληροφόρηση.

Η έλλειψη ουσιαστικών πληροφοριών για τους εργαζόμενους επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτά τα συστήματα απαιτούν κατάλληλη βάση δεδομένων των εργαζομένων πριν από την εφαρμογή τους. Πολλοί οργανισμοί δεν διατηρούν σωστά δεδομένα για το εργατικό δυναμικό τους και ως εκ τούτου χρειάζεται να αποκτήσουν, να ανακτήσουν και να αποθηκεύσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες.

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρέχει τόσο σημαντικά πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, τα οποία συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Διασφάλιση αποτελεσματικότερης ανάπτυξης.</li><li>• Ενδυνάμωση των ανθρώπινων σχέσεων.</li><li>• Βελτίωση του σχεδιασμού των</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Διατήρηση αποστάσεων λόγω πολιτισμικών-κοινωνικών διαφορών.</li><li>• Ανεπαρκής πληροφόρηση λόγω έλλειψης πόρων.</li></ul>

<p>ανθρώπινων πόρων.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.</li> <li>• Παροχή καλύτερης εμπειρίας διαχείρισης.</li> <li>• Ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησης.</li> <li>• Αύξηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.</li> <li>• Διασφάλιση της διαχείρισης συγκρούσεων.</li> <li>• Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη προσαρμοστικότητας.</li> <li>• Αδυναμία αποτελεσματικής πρόβλεψης.</li> <li>• Σχετικά πρόσφατη ανάδυση σε επιστημονικό πεδίο.</li> <li>• Οικονομικά ασύμφορη</li> <li>• Ανεπαρκή αναπτυξιακά προγράμματα</li> </ul>
--	--

### 1.5. Σύντομη ιστορική αναδρομή του HRM.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει ονομαστικά πολλές φορές στην ιστορία. Η αλλαγή του ονόματος οφειλόταν κυρίως στην αλλαγή των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της ιστορίας. Αν και οι ρίζες του HRM εντοπίζονται ακόμα πιο πίσω από την περίοδο λίγο πριν την βιομηχανική επανάσταση, ουσιαστικά ήταν λίγο πριν την έναρξη της βιομηχανοποίησης που εντοπίζονται τα πρώτα σημάδια διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, στην αρχή του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Πριν την βιομηχανική επανάσταση: Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, η γεωργία ήταν η κύρια απασχόληση στις περισσότερες οικονομίες. Καθώς ο χρόνος περνούσε, η εργασία με το χέρι ή η βιοτεχνική εργασία γνώρισε σημαντική άνθιση και οι πρώτες μορφές βιομηχανίας άρχισαν να εμφανίζονται, κάτι που οδήγησε σταδιακά στην αύξηση της διαχείρισης των εργατών, καθώς έπρεπε να τους ανατεθούν λειτουργίες και να παράγουν αγαθά<sup>16</sup>. Προς τα τέλη του 1800, οι εργάτες συνέχισαν να αποκτούν δικαιώματα, αν και αργά. Οι εργάτες σε ελαιοτριβεία και

<sup>16</sup> Pohirieth, G.B. (2022) *What is the history of Human Resource Management?*, *appvizer.com*

μικρά εργοστάσια υπέμειναν σε σκληρές συνθήκες, χωρίς ιδιαίτερη προσοχή στην ευημερία τους. Κανονισμοί για την παιδική εργασία, τις υπερβολικά μεγάλες εργάσιμες ημέρες και τις επικίνδυνες συνθήκες εργασίας εμφανίστηκαν από τα μέσα έως τα τέλη του 1800. Αυτό συνέβη ως αποτέλεσμα των εργαζομένων να κουράζονται από τις συνθήκες τους. Οι απεργίες και τα συνδικάτα έπαιξαν μεγάλο ρόλο στην προώθηση αυτών των κανονισμών<sup>17</sup>.

Στην βιομηχανική επανάσταση: Η βιομηχανική ευημερία ήταν η πρώτη μορφή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), καθώς το 1833 ο νόμος των εργοστασίων όριζε ότι έπρεπε να υπάρχουν άνδρες επιθεωρητές εργοστασίων. Το 1878 ψηφίστηκε νομοθεσία για τη ρύθμιση των ωρών εργασίας για παιδιά και γυναίκες με 60 ώρες την εβδομάδα, ενώ τη περίοδο αυτή σήμανε και την αρχή της δημιουργίας των πρώτων συνδικάτων, με το 1868 να πραγματοποιείται το 1<sup>ο</sup> συνδικαλιστικό συνέδριο. Αυτή ήταν η αρχή των συλλογικών διαπραγματεύσεων, και από το 1913 ο αριθμός των εργαζομένων στη βιομηχανική πρόνοια είχε αυξηθεί, έτσι πραγματοποιήθηκε ένα συνέδριο που οργανώθηκε από τον Seebohm Rowntree <sup>18</sup>. Ο σύλλογος εργαζομένων πρόνοιας μετουσιώθηκε αργότερα σε Chartered Institute of Personnel and Development. Σύμφωνα λοιπόν με αυτήν την περίοδο, αυτή εξελικτική τάση υποστήριξε δύο θεμελιώδεις αρχές: (1) ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, και, (2) Η κοινωνική και ανθρώπινη ανάπτυξη είναι απαραίτητη για να επιμείνει σε ένα μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο περιβάλλον.

Το πρόβλημα στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα προήλθε από τις κοινές στρατηγικές και πρακτικές των εργοδοτών. Ο κύριος στόχος τους ήταν να παράγουν όσα περισσότερα αγαθά μπορούσαν, ανεξάρτητα από την ικανοποίηση των εργαζομένων. Καθώς ο στόχος τους ήταν να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερα αγαθά, ορισμένοι εργοδότες επιβράβευσαν ή παρακίνησαν τους εργαζομένους τους μέσω οικονομικών κινήτρων, όπως η πληρωμή ανά τεμάχιο ή ολοκληρωμένο προϊόν, ωστόσο οι

---

<sup>17</sup> Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research, 2(9), 180–187.

<sup>18</sup> Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research, 2(9), 180–187.

εργαζόμενοι δεν ανταποκρίθηκαν ιδιαίτερα καλά σε ορισμένες πρακτικές διαχείρισης, και ορισμένες στρατηγικές όπως η επιβολή του ρυθμού τους στη δουλειά ή η οικειοθελής απουσία τους από τη δουλειά λόγω πιο πιεστικής εργασίας ή τραυματισμών από άλλες δουλειές ήταν ανάμεσα στις επιλογές των εργοδοτών, χωρίς όμως να δίνουν μόνιμη λύση σε αυτά τα προβλήματα<sup>19</sup>.

1<sup>ος</sup> και 2<sup>ος</sup> Παγκόσμιος Πόλεμος και στρατολόγηση προσωπικού: Στον 1<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο η ανάπτυξη του προσωπικού αυξήθηκε λόγω των κυβερνητικών πρωτοβουλιών για την ενθάρρυνση της βέλτιστης χρήσης των ανθρώπων. Το 1916 έγινε υποχρεωτικό να υπάρχει εργάτης πρόνοιας σε εργοστάσια εκρηκτικών και ενθαρρύνθηκε να υπάρχει και στα εργοστάσια πυρομαχικών, ενώ σημειώθηκε πολλή δουλειά στον τομέα αυτό από τις δυνάμεις του στρατού. Οι ένοπλες δυνάμεις επικεντρώθηκαν στον τρόπο δοκιμής των ικανοτήτων και του δείκτη IQ μαζί με άλλες έρευνες στους ανθρώπινους παράγοντες στην εργασία<sup>20</sup>. Το 1921 το εθνικό ινστιτούτο ψυχολόγων καθιέρωσε και δημοσίευσε αποτελέσματα μελετών για τεστ επιλογής, τεχνικές συνεντεύξεων και μεθόδους εκπαίδευσης. Κατά τη διάρκεια του 2ου παγκοσμίου πολέμου η εστίαση ήταν στη στρατολόγηση και την επιλογή του προσωπικού και αργότερα στην εκπαίδευση, στην βελτίωση του ηθικού και των κινήτρων, στην πειθαρχία, στην υγεία και την ασφάλεια, και γενικότερα σε κοινές διαβουλεύσεις και πολιτικές μισθών. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να δημιουργηθεί τμήμα προσωπικού με εκπαιδευμένο προσωπικό<sup>21</sup>.

Κατά την περίοδο του ψυχρού πολέμου: Μετά το πέρας του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου Πολέμου, η υγεία και η ασφάλεια και η ανάγκη για ειδικούς έγιναν το επίκεντρο του HRM. Αναγνωρίστηκε η ανάγκη για ειδικούς να ασχολούνται με τις εργασιακές σχέσεις, έτσι ώστε ο διευθυντής προσωπικού να γίνεται εκπρόσωπος της οργάνωσης όταν διεξάγονταν συζητήσεις με συνδικαλιστικές οργανώσεις/διαχειριστές

---

<sup>19</sup> Rafique, M. &S, Dr. Muhammad & Manzoor, Salman. (2021). Human Resource Management in Industrial Revolution 4.0

<sup>20</sup> Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. The Journal of International Social Research, 2(9), 180–187.

<sup>21</sup> Lowry, L.L. (2017) “The Sage International Encyclopedia of Travel and tourism.”

καταστημάτων. Στη δεκαετία του 1970 οι εργασιακές σχέσεις ήταν πολύ σημαντικές, και το θερμό κλίμα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ενίσχυσε τη σημασία ενός ειδικού ρόλου στις διαπραγματεύσεις για τις εργασιακές σχέσεις. Ο διευθυντής προσωπικού είχε την εξουσία να διαπραγματεύεται συμφωνίες για αμοιβές και άλλα συλλογικά ζητήματα. Μάλιστα, στη δεκαετία του 1970 η εργατική νομοθεσία αυξήθηκε και η λειτουργία του προσωπικού ανέλαβε το ρόλο του ειδικού συμβούλου, διασφαλίζοντας ότι οι διευθυντές δεν παραβιάζουν το νόμο και ότι οι υποθέσεις δεν καταλήγουν σε βιομηχανικά δικαστήρια.

Μοντέρνα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και μετά, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έγινε ο νέος κανόνας, όπου τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού μετατρέπονται σε τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και η αντίληψη των εργαζομένων εξελίσσεται ώστε να τα θεωρούν ως περιουσιακά στοιχεία ή πόρους. Πλέον, επικρατεί η ιδέα πως η επιτυχία (αποτυχία) μιας επιχείρησης μπορεί να εξαρτηθεί από το πόσο καλά μπορεί να διαχειριστεί τους υπαλλήλους της. Οργάνωση εργαζομένων, ανάπτυξη, εκπαίδευση, αποζημίωση, παροχές, διαφορετικότητα, άδεια, πολιτικές είναι ορισμένα από τα θέματα που αναφέρονται στην ατζέντα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

## **1.6. Βασικές θεωρίες και μοντέλα στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν διαμορφωθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τόσο σαν απλές τεχνικές διαχείρισης των αναγκών των εργαζομένων όσο και περισσότερο ανεπτυγμένες θεωρίες που σχετίζονται με οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια<sup>22</sup>. Μερικές από αυτές τις πρακτικές υπάρχουν εδώ και δεκαετίες, ενώ άλλες είναι σχετικά πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα. Ορισμένες μόνο χαρακτηριστικές θεωρίες που θα αναφερθούν στην συνέχεια αποτελούν το μοντέλο του Harvard, το μοντέλο του Warwick, το μοντέλο 5Ps του Schuler, το μοντέλο του Ulrich, και το μοντέλο των 8 κουτιών (8-Box Model), οι οποίες συνοψίζονται ως κατά το δοκούν:

### ***1.6.1. Το μοντέλο του Χάρβαρντ***

---

<sup>22</sup> Mayrhofer, W., Gooderham, P.N. and Brewster, C. (2019) "Context and HRM: Theory, evidence, and proposals," *International Studies of Management & Organization*, 49(4), pp. 355–371

Το μοντέλο ανθρώπινου δυναμικού του Χάρβαρντ είναι ένα από τα παλαιότερα και πιο επιδραστικά κωδικοποιημένα μοντέλα. Αναπτύχθηκε αρχικά το 1984 από τον Michael Beer και βελτιώθηκε με την πάροδο των ετών, συμπεριλαμβανομένων των προσθηκών από άλλους ειδικούς όπως οι Raauwe και Richardson το 1997. Είναι μια από τις πιο λεπτές, ευέλικτες και ολιστικές προσεγγίσεις του HR που χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή. Περιλαμβάνει 5 συνιστώσες, και συγκεκριμένα <sup>23</sup>:

### **1. Συμφέρον ενδιαφερομένων**

Το μοντέλο προτείνει ότι οι αξίες, τα στοιχεία και οι προοπτικές πολλών ενδιαφερομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν από τη δημιουργία οποιωνδήποτε πολιτικών. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τη διοίκηση, τις ομάδες εργαζομένων, την κυβέρνηση, την κοινότητα, ακόμη και τα συνδικάτα.

### **2. Παράγοντες κατάστασης**

Πριν οποιεσδήποτε αποφάσεις παρθούν για την επιλογή των κατάλληλων πολιτικών, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες, καθώς όλοι επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των ανθρώπων. Το μοντέλο προτείνει την εξέταση των ακόλουθων περιστασιακών παραγόντων: χαρακτηριστικά εργατικού δυναμικού, επιχειρηματική στρατηγική και συνθήκες, φιλοσοφία διαχείρισης, αγορά εργασίας, συνδικάτα, καθήκοντα, τεχνολογία, νόμος και κοινωνικές αξίες.

### **3. Πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και επιλογές πολιτικής**

Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν τόσο συστήματα εργασίας όσο και συστήματα ανταμοιβής για να λειτουργήσουν. Με άλλα λόγια, η πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει την προσέγγιση που θα ακολουθήσει η διοίκηση στην εργασία, τις ανταμοιβές, τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι εργαζόμενοι.

### **4. Αποτελέσματα (4Cs)**

Το 4<sup>ο</sup> και ίσως πολυτιμότερο συστατικό του μοντέλου του Χάρβαρντ είναι τα 4 στοιχεία αποτελεσμάτων: Δέσμευση (Commitment), Συνάφεια (Congruence),

---

<sup>23</sup> Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. and Shacklock, K. (2011) "Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM outcomes for different types of Australian Public Sector Employees," *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp. 553–573.

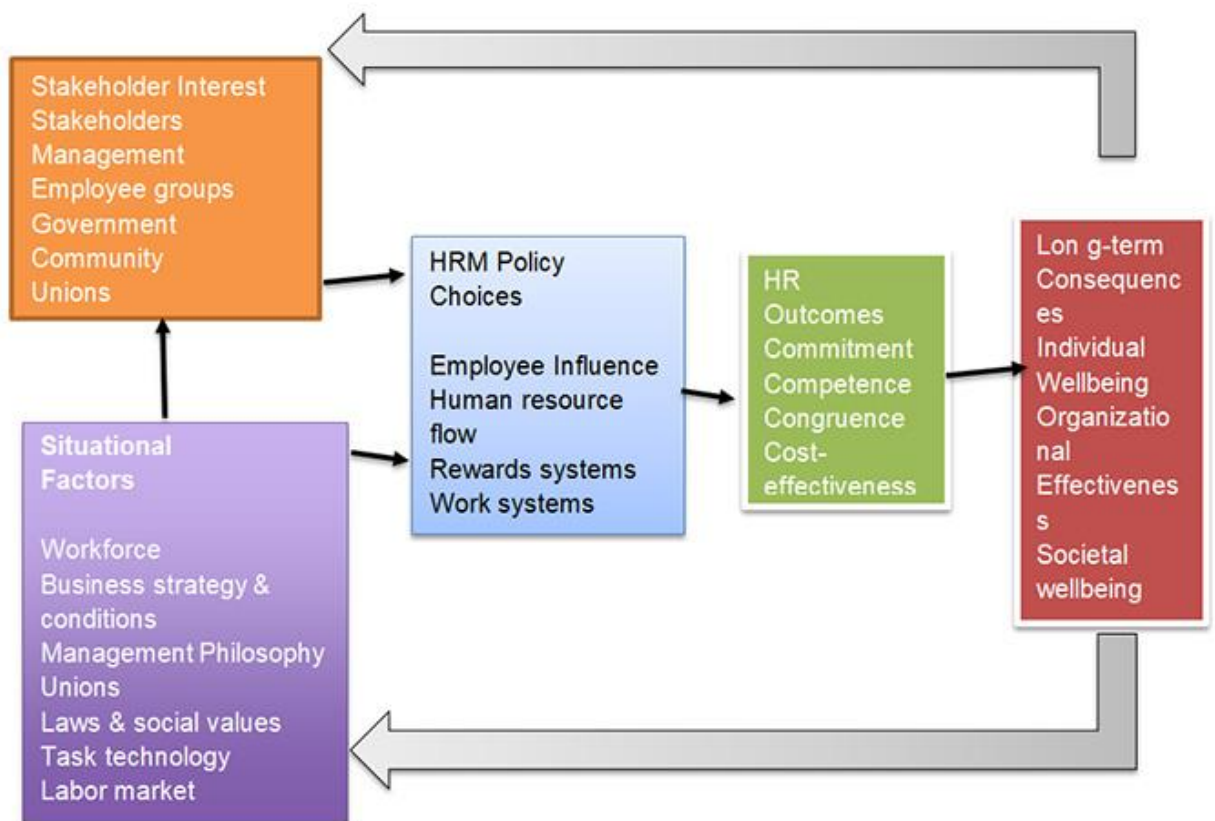


Ικανότητα (Competence) και σχέση Κόστους-Αποτελεσματικότητας (Cost-effectiveness). Όταν δηλαδή υπάρχει ισορροπία και δέσμευση ως προς τους οργανωτικούς στόχους, όταν οι υπάλληλοι συγκλίνουν προς τα στυλ διαχείρισης, όταν παρατηρείται ικανότητα και τεχνογνωσία, και όταν το κόστος διατηρείται σε ικανοποιητικά επίπεδα με την αποτελεσματικότητα.

### 5. Μακροπρόθεσμες συνέπειες.

Ουσιαστικά, εάν χρησιμοποιείται το μοντέλο HRM του Χάρβαρντ για την προετοιμασία και τη στρατηγική HRM, η πεποίθηση είναι ότι θα υπάρξουν εκτεταμένες, μακροπρόθεσμες συνέπειες. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι εάν μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, αυτό θα βοηθήσει τον οργανισμό να ανταγωνιστεί την εξωτερική αγορά ενώ ωφελεί την κοινωνία και την κοινότητα.

Το παραπάνω μοντέλο αναπαρίσταται συνοπτικά ως κατά το δοκούν<sup>24</sup>.



Εικόνα 3: Το μοντέλο του Harvard (Πηγή: Thakur, 2022)

<sup>24</sup> Thakur, S. (2022) *Harvard model of HRM: Complete detail with diagram*, 101HRM.Com

### 1.6.2. Το μοντέλο του Warwick

Το μοντέλο του Warwick αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '90 από τους Chris Hendry και Andrew Pettigrew, που εργάζονταν στο Πανεπιστήμιο του Warwick, οι οποίοι χρησιμοποίησαν το παραδοσιακό μοντέλο του Χάρβαρντ ως βάση, αλλά με κάποιες πρόσθετες βελτιώσεις. Όπως και το μοντέλο του Harvard, βασίζεται σε 5 στοιχεία<sup>25</sup>:

**Εξωτερικό πλαίσιο (Inner Layer):** Περιλαμβάνει μακρό-περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, νομικών, τεχνολογικών, κοινωνικοοικονομικών και ανταγωνιστικών επιρροών.

**Εσωτερικό πλαίσιο (Inner Layer):** Συγκαταλέγονται παράγοντες εντός των εταιρειών που μπορούν να επηρεάσουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι τη δομή, την ηγεσία, την κουλτούρα, την τεχνολογία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα μιας εταιρείας που επιστρέφουν στην εταιρεία.

**Στρατηγική επιχείρησης (Strategy):** Βασικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εμπεριέχονται στην εταιρεία. Μπορεί να περιλαμβάνει τους επιχειρηματικούς στόχους, τη συνολική στρατηγική της εταιρείας και τις επιρροές της αγοράς προϊόντων.

**Πλαίσιο Διαχείρισης (Context):** Το πλαίσιο επικεντρώνεται στις βασικές πολιτικές, τους ρόλους και την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων εντός του οργανισμού και τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

**Περιεχόμενο Διαχείρισης (Content):** Αυτή η ενότητα αφορά τις συγκεκριμένες πολιτικές, υλοποιήσεις και συστήματα που εμπλέκονται στο HR. Περιλαμβάνουν συστήματα ανταμοιβής, σχέσεις εργαζομένων, συστήματα εργασίας και ανατροφοδότηση ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ άλλων.

Το μοντέλο του Warwick έχει ορισμένα πλεονεκτήματα, προσπαθώντας να ισορροπήσει τους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής φύσεως, και έπειτα η εφαρμογή ανθρώπινου δυναμικού στη συνέχεια ανατροφοδοτεί τόσο το εσωτερικό

---

<sup>25</sup> Storey, J. and Wright, P.M. (2023) "Mapping the field of Strategic Human Resource Management," *Strategic Human Resource Management*, pp. 4–17.

όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζοντας τόσο άμεσα όσο και έμμεσα μέσω των κοινωνικών δυνάμεων. Ωστόσο, το βασικό της μειονέκτημα είναι πως υπάρχει έλλειψη ενός σαφούς βρόχου ανάδρασης μεταξύ των εσωτερικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των εξωτερικών αποτελεσμάτων της εταιρείας. Αντίθετα, οι βρόχοι ανάδρασης πρέπει να φιλτράρουν μέσα από διάφορα περιβάλλοντα, με αποτέλεσμα να γίνονται μπερδεμένα και να είναι πιο δύσκολο να διακρίνουμε ποιες εισροές προκαλούν ποια αποτελέσματα<sup>26</sup>.

## THE WARWICK MODEL

OUTER CONTEXT	INNER CONTEXT	HRM CONTEXT	BUSINESS STRATEGY CONTENT	HRM CONTENT
I. SOCIO ECONOMIC	CULTURE STRUCTURE	ROLE DEFINITION	OBJECTIVES PRODUCT MARKET	HR FLOWS WORK SYSTEM
II. TECHNICAL	POLICIES/LEADERSHIP	ORGANIZATION	STRATEGY AND TACTICS	REWARD SYSTEM
III. POLITICAL – LEGAL	TASK TECHNOLOGY BUSINESS OUTPUT	HR OUTPUTS		EMPLOYEE RELATIONSHIP
IV. COMPETITIVE				

Εικόνα 4: Το μοντέλο του Warwick (Πηγή: [gargshashi.com](http://gargshashi.com)), 2019)

### 1.6.3. Το μοντέλο 5Ps

Το μοντέλο HRM του 5P είναι μια μορφή στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύχθηκε το 1992 από τον Randall S. Schuler, έναν επαινετικό μελετητή αφιερωμένο στα ζητήματα του παγκόσμιου HRM, του στρατηγικού HRM, της λειτουργίας του HRM σε οργανισμούς και του συνδυασμού επιχειρηματικής στρατηγικής και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Το μοντέλο του 5P ορίζει γενικά πως:

- Σκοπός (Purpose) ως όραμα, αποστολή και πρωταρχικοί στόχοι του οργανισμού.
- Οι αρχές (Principles) ορίζονται ως επιχειρησιακά πρωτόκολλα που έχουν

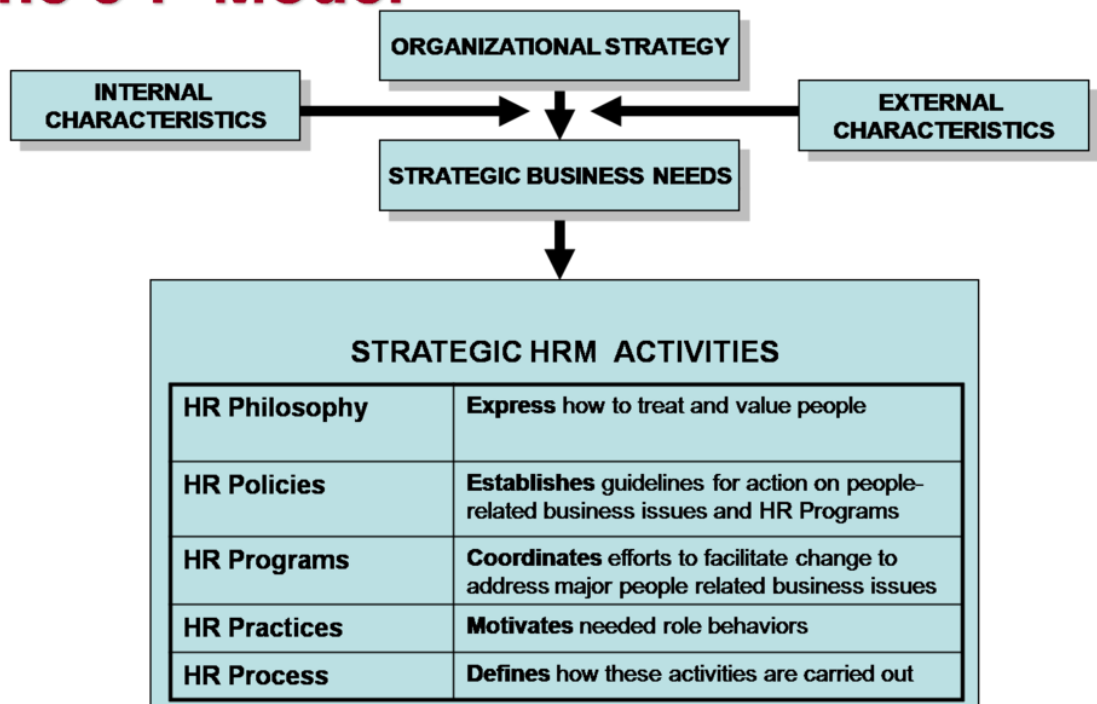
<sup>26</sup> Romford, J. (no date) *What is Warwick model of HRM – advantages, disadvantages & more!*, *AgilityPortal*.

τεθεί για να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός σκοπού.

- Οι διαδικασίες (Processes) περιλαμβάνουν την αρχιτεκτονική οργάνωσης, τα συστήματα και τις μεθόδους λειτουργίας.
- Οι άνθρωποι (People) είναι ο ζωτικής σημασίας πόρος ανθρώπινου δυναμικού που εκτελεί καθήκοντα σύμφωνα με τις καθορισμένες αρχές και διαδικασίες.
- Η απόδοση (Performance), τελικά, είναι ένα αποτέλεσμα που μπορεί να μετρηθεί με τα κατάλληλα πρότυπα.

Εν συντομία, σύμφωνα με το μοντέλο HRM του 5P, η οργανωτική απόδοση εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των ανθρώπων που εμπλέκονται σε διαδικασίες και καθοδηγούνται από τους σκοπούς και τις αρχές του οργανισμού (Aschutoh, n. d.).

## The 5-P Model



Εικόνα 5: Το μοντέλο 5Ps όπως διαμορφώθηκε από τον Schuler (1992) (Πηγή: Aschutoh, n.d.)

### 1.6.4. Το μοντέλο του Ulrich (Επιχειρηματικού Εταίρου)

- Αναπτύχθηκε το 1995 από τον Dave Ulrich και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τον ίδιο το 1997, το Ulrich Model εστιάζει στην κατηγοριοποίηση κάθε

παράγοντα επιρροής της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας σε έναν από τους τέσσερις ρόλους.

- Στρατηγικός Συνεργάτης
- Πράκτορας της Αλλαγής
- Διοικητικός Εμπειρογνώμονας
- «Πρωταθλητής» εργαζομένων

Επιπλέον, ο Διευθύνων Σύμβουλος και η ανώτερη ηγεσία παίζουν το ρόλο τους. Με αυτό το μοντέλο, οι συνολικές διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού έρχονται σε δεύτερη μοίρα με τους ανθρώπους του οργανισμού και τους ρόλους που διαδραματίζουν. Αυτό το μοντέλο είναι επίσης γνωστό ως μοντέλο επιχειρηματικού εταίρου<sup>27</sup>.

## Dave Ulrich Model of HR Roles



**Εικόνα 6: Το μοντέλο του Ulrich (Επιχειρηματικού Εταίρου), Πηγή: [ulrich model - Global Development Institute Blog \(manchester.ac.uk\)](http://ulrichmodel-globaldevelopmentinstituteblog.manchester.ac.uk)**

### **1.6.5. Το μοντέλο των 8 κουτιών-πλαisiών (8-Box model HRM)**

Ένα διαφορετικό μοντέλο HR που χρησιμοποιείται συχνά για τη μοντελοποίηση του τι γίνεται στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι το μοντέλο 8 κουτιών του Paul Boselie. Το μοντέλο 8-box δείχνει διαφορετικούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα αυτού που κάνουμε στο HR,

<sup>27</sup> Saleh, N.S., Yaacob, H.F. and bin Rosli, M.S. (2015) "Critical review: Assessing and seeking the intricacy or discrepancy of Ulrich Model Transforming Paradigm in organization human resource," *Mediterranean Journal of Social Sciences*

και ουσιαστικά αποτελείται από οκτώ πλαίσια παραγόντων, ένας από τους οποίους υποδιαιρείται ως ο πυρήνας της διαδικασίας HR μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει έλλειψη ορισμένων δεξιοτήτων στην αγορά, αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε την προμήθεια, τη στρατολόγηση και την πρόσληψη, σε σύγκριση με όταν υπάρχει αφθονία ειδικευμένων εργαζομένων. Το θεσμικό πλαίσιο αλλάζει επίσης: η νομοθεσία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (για παράδειγμα, ο καθημερινός αντίκτυπος του ανθρώπινου δυναμικού) ενώ τα συνδικάτα και τα συμβούλια εργασίας περιορίζουν το τι μπορούμε να κάνουμε. Οι πρακτικές αυτού του μοντέλου είναι οι ακόλουθες<sup>28</sup>:

**Προβλεπόμενες πρακτικές HR:** Η πρόθεση που έχουμε με τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση και άλλες πρακτικές μας έχει σημασία, αλλά το μοντέλο 8-box δείχνει ότι είναι μόνο ένα σημείο εκκίνησης.

**Πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού:** Μπορούμε να έχουμε μεγάλες προθέσεις, αλλά η εκτέλεση πρακτικών HR είναι μια συνεργασία μεταξύ του HR και του διευθυντή. Όταν ο διευθυντής αποφασίζει να κάνει τα πράγματα διαφορετικά, η πρόθεση μπορεί να είναι καλή, αλλά οι πραγματικές πρακτικές μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές με τη βοήθεια του μοντέλου 8-box.

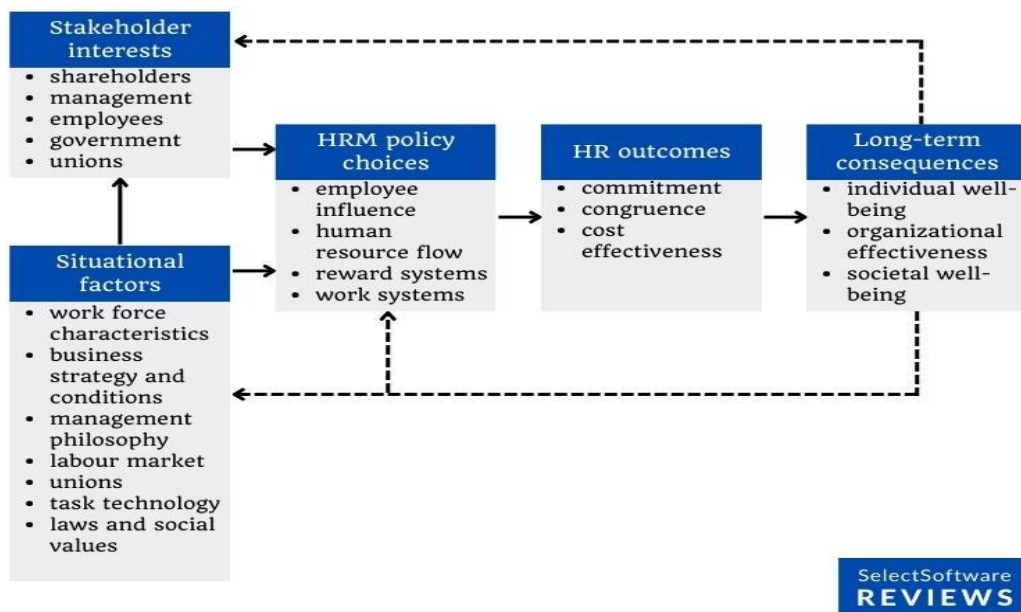
**Αντιληπτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού:** Έτσι αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τι συμβαίνει στον οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό και ο διευθυντής μπορούν να κάνουν το καλύτερο δυνατό, αλλά εάν οι δραστηριότητές τους γίνονται αντιληπτές με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που προορίζονταν και πραγματοποιήθηκαν, η αντίληψη δεν θα αντικατοπτρίζει τις πραγματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με τη βοήθεια του μοντέλου.

**Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού:** Οι αντιληπτές πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι το μοντέλο των 8 πλαισίων (ελπίζουμε) να οδηγούν σε ορισμένα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά είναι παρόμοια με αυτά του Καθιερωμένου Αιτιακού Μοντέλου του HR, που περιγράφεται παραπάνω. Τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν σε κρίσιμους στόχους Ανθρώπινου Δυναμικού.

---

<sup>28</sup> Boon, C., Den Hartog, D.N. and Lepak, D.P. (2019) "A systematic review of Human Resource Management Systems and their measurement," *Journal of Management*, 45(6), pp. 2498–2537.

# HR MODELS: THE HARVARD FRAMEWORK



Εικόνα 7: Το μοντέλο 8-πλαισίων (Πηγή: Isvani, n.d.)

## 1.6.6. Το ανεπτυγμένο μοντέλο αλυσίδας διαχείρισης δυναμικού (AVCM HR Model)

Αυτό το μοντέλο (advanced HR value chain model) είναι ένα άλλο γενικευμένο μοντέλο, που χρησιμοποιεί το μοντέλο της αλυσίδας αξίας και το προσαρμόζει με συνεισφορές από διάφορους παράγοντες επιρροής ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια δεκαετιών. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να αποδοθεί σε κανένα συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα, καθώς αποτελείται από μια αλυσίδα αξίας (chain value) . Εν συντομία<sup>29</sup>,

- Οι Δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα συγκεκριμένα καθήκοντα και δραστηριότητες που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, την πρόσληψη, την ανάπτυξη και την αποζημίωση.
- Τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού είναι η τυπική μέτρηση μετρήσεων

<sup>29</sup> Ghatak, R. (2022) "Organization design, rewards and HR value chain," *Management for Professionals*, pp. 151–174.

όπως η διατήρηση, η δέσμευση, η απόδοση, το κόστος και η παρακολούθηση ταλέντου για τους υπαλλήλους.

- Οι δείκτες KPI ταξινομούνται σε τρεις διακριτές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών KPI, των KPI που εστιάζουν στον πελάτη και των KPI διεργασιών. Τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετούν αυτή τη διαδικασία παρακολούθησης και τα δεδομένα από αυτά τροφοδοτούν τα αποτελέσματα.

Συνολικά, αυτό το μοντέλο είναι αρκετά διαφοροποιημένο και εστιασμένο στο προϊόν, ώστε να χρησιμοποιείται συχνά, με κάποια μορφή, σε όλες τις επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν γενικό έργο όχι μόνο την διαχείριση των οργανωμένων (και μη) εργαζόμενων μέσα σε ένα οργανισμό, αλλά και την διαχείριση σε ατομικό επίπεδο. Ένας οργανισμός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικά συστήματα HRM, αλλιώς ενδέχεται να εμφανιστούν ορισμένα προβλήματα, όπως χαμηλός κύκλος εργασιών, λανθασμένες διαδικασίες πρόσληψης, αύξηση των εργασιακών συγκρούσεων, λανθασμένα σχέδια παροχών και αποζημιώσεων, ξεπερασμένες-παρωχημένες δομές, αθέμιτες εργασιακές πρακτικές, μη άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, λανθασμένοι στόχοι και συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και γενικότερα μειωμένη ικανότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Townes, L. (2021) *Personnel management [functions, importance, objectives & definitions]*, *Business Finance Articles*.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 2.1. Η σημερινή κατάσταση στον Δημόσιο Τομέα

Ο τρόπος με τον οποίο διοικείται ο δημόσιος τομέας αφορά ένα από τα μείζονα ζητήματα που ταλανίζουν την σύγχρονη ελληνική επικαιρότητα, καθώς αποτελεί αντικείμενο ευρέως συζήτησης τόσο από κοινωνικούς και επιστημονικούς φορείς, όπως επίσης και η αντίστοιχη πληθώρα των χαρακτηριστικών της Δημόσιας Διοίκησης και το πως αυτή χρησιμοποιείται στο ελληνικό δημόσιο. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως τόσο η δημόσια διοίκηση όσο και ο δημόσιος τομέας χρίζουν έντονη αμφισβήτηση ολόένα και περισσότερο στις μέρες μας, λαμβάνοντας υπόψη και τις επιπτώσεις της χρόνιας οικονομικής κρίσης αλλά και των υφιστάμενων αδυναμιών της δημοσίας διοίκησης, καθώς για πολλές δεκαετίες παραλείφθηκε η απαραίτητη σημασία από το ελληνικό κράτος σε μεγάλα διοικητικά προβλήματα που αντιμετώπιζε, επομένως οι βασικές κριτικές στράφηκαν κατά των αντίστοιχων λειτουργιών του δημοσίου τομέα και στις αντίστοιχες αναποτελεσματικές ενέργειες ως προς την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας<sup>31</sup>.

Δεδομένου πως ο βαθμός σπουδαιότητας της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί σημαντική αντίληψη για τον μέσο πολίτη ως προς την διαμόρφωση της καθημερινότητάς του, ένας απλός ορισμός σχετικά με τον τρόπο που δουλεύει η δημόσια διακυβέρνηση έγκειται στις διάφορες αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους και την ομαδική δράση, όπως επίσης και την συνεργατική δραστηριότητα. Οι βασικές λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης διακρίνονται σε διοικητικές, νομοθετικές και εκτελεστικές, με τις τελευταίες να διαφέρουν από τις δύο πρώτες ως προς το εκτελεστικό πλαίσιο, δηλαδή στην προσπάθεια και τη δράση που υφίσταται εντός της

---

<sup>31</sup> Τσακαλάκης, Ι.Η. (2014) *Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση*.

δημόσιας διοίκησης, σε κεντρικό, τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, ενώ η δημόσια διοίκηση συνήθως ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και αναφέρεται σε πλήθος οργανισμών συνδεδεμένων μεταξύ τους, με την λειτουργία να απαιτεί σημαντικούς (οικονομικούς και ανθρώπινους) πόρους προκειμένου να είναι αποτελεσματική<sup>32</sup>.

Με άλλα λόγια, η δημόσια διοίκηση αναφέρεται ουσιαστικά σε μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου συμφέροντος για την διαχείριση της δημόσιας εξουσίας μέσω διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι δημόσιοι σκοποί ως προς την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η δημόσια διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με σημαντικές προκλήσεις άμεσα συνδεδεμένες με τους ρυθμούς ανταπόκρισης στις επερχόμενες κρίσεις, αλλά σε συνδυασμό με την υιοθέτηση καινοτομικών μεθόδων για την διαχείριση κρίσεων και την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων. Με βάση παρελθοντικές εμπειρίες, η δημόσια διοίκηση τείνει να βασίζεται σε «αντιδραστικά» μοντέλα ως προς την «πρόληψη» των εξωτερικών γεγονότων, και το ελληνικό δημόσιο δεν αποτελεί την εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα. Ειδικότερα μετά την πανδημία του κορονοϊού COVID-19, η σημασία της έννοιας της «προληπτικής δημόσιας διοίκησης» έγινε ακόμα εντονότερη, δεδομένου πως τα παραδοσιακά μοντέλα εμφανίζουν αισθητές αδυναμίες εξαιτίας της υφιστάμενης αβεβαιότητας, αλλά και της μεγάλης μεταβλητότητας αλλαγής των προσδοκιών των πελατών, της τεχνολογίας και των επιχειρηματικών μοντέλων.

## **2.2. Στελέχωση του δημοσίου τομέα**

Ο δημόσιος τομέας, όπως υποδηλώνει και το όνομά του, στελεχώνεται από δημοσίους υπάλληλους, και το όνομα τους σημαίνει στην κυριολεξία «υπάλληλοι δημοσίου συμφέροντος». Συγκεκριμένα, η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος ουσιαστικά αναφέρεται σε μια ή περισσότερες δέσμες κυβερνητικών στελεχών που απασχολούνται σε επαγγέλματα που έχουν σαν κεντρικό σκοπό να εξυπηρετούν τους πολίτες. Με άλλα λόγια, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι άτομα που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα από κρατική υπηρεσία ή οργανισμό για επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι απασχολούνται τόσο σε κεντρικό, τοπικό και

---

<sup>32</sup> J. Barry, E. Berg, J. Chandler , (2003), Movement and change in the public sector. Public Management review.433-448

περιφερειακό επίπεδο και αναφέρονται μονάχα στην κυβέρνηση, και όχι απλά σε μια πολιτική παράταξη<sup>33</sup>.

Επίσης, ο δημόσιος υπάλληλος επιλέχθηκε καθώς πληρούσε κάποια συγκεκριμένα κριτήρια και προϋποθέσεις προκειμένου να είναι εργαζόμενος σε μια δημόσια υπηρεσία, υπό την αιγίδα ενός κράτους εκφράζοντας με σοβαρότητα, αμεροληψία και διαφάνεια την κρατική βούληση έτσι όπως αυτή προκύπτει από τα όργανα θεσμοθέτησης, πάντα σε ένα πλαίσιο ηθικής και νομιμότητας. Κάθε δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να διακατέχεται από σεβασμό και ευγένεια ως προς τον/την απλό συμπολίτη, όποτε εκείνος/εκείνη προβεί στην αναζήτηση μιας δημόσιας υπηρεσίας. Ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται από την εκάστοτε νομοθεσία κάθε κράτους, ανεξαρτήτως των πολιτικών αλλαγών που διαδραματίζονται, ενώ το αποτέλεσμα της δημόσιας υπηρεσίας που λαμβάνουν οι πολίτες αποτελεί κοινωνικό αγαθό και είναι ανεξάρτητο από την βούληση του υπαλλήλου, είτε αυτή είναι θετική είτε αρνητική. Το πρόβλημα ωστόσο που προκύπτει από την στελέχωση του Δημοσίου Τομέα με βάση παρελθοντικές πρακτικές είναι η επικράτηση της αντίληψης της δημιουργίας κομματικών αντιπροσώπων, που σε μια μελλοντική ημερομηνία θα ανταπέδιδαν με την ψήφο τους τους κυβερνώντες για τον διορισμό τους. Με άλλα λόγια, το δημόσιο δεν στελεχώνεται τόσο από άτομα που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες για την ικανοποίηση του απλού πολίτη, αλλά από εντολοδόχους παλαιότερων και υφιστάμενων πολιτικών παρατάξεων. Αυτό το φαινόμενο συνδυαστικά με τις εκάστοτε μεθόδους αξιολόγησης έχει συντελέσει στην σταδιακή διαφθορά και κάμψη των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς η ποιότητα ενός παραγόμενου κοινωνικού αγαθού είναι άρρητα συνυφασμένη με την ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα από το οποίο προέκυψε, επομένως είναι λογικό να υποθέσει κάποιος πως η παροχή των δημοσίων υπηρεσιών χρίζει υπό αμφισβήτηση<sup>34</sup>.

### **2.3. Προβλήματα που αντιμετωπίζει το Ελληνικό Δημόσιο ως προς την Δημόσια Διοίκηση**

---

<sup>33</sup> Longley, R. (2023) *What is Civil Service? definition and examples*, ThoughtCo. ThoughtCo. Available at: <https://www.thoughtco.com/what-is-civil-service-definition-and-examples-7069012>

<sup>34</sup> Ε.Δραμαλιώτη, Ι. Μπαλαμπανίδης, (2015) Συστήματα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων

Οι δημόσιοι οργανισμοί και φορείς λειτουργούν μέσα σε ένα ιδιαίτερα ευμετάβλητο περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από κινδύνους οποιασδήποτε μορφής και οι οποίοι είναι ικανοί να αποτελέσουν σημαντικά εμπόδια ως προς την επίτευξη των στόχων τους. Αυτοί οι στόχοι είναι η διασφάλιση της παροχής προς τον πολίτη αξιόπιστων υπηρεσιών, υψηλής ποιότητας και διαφάνειας, υπό την χαμηλότερη δυνατή επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, σε ένα περιβάλλον όπου οι αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας και της αποτελεσματικής διοίκησης θα πρέπει να εφαρμόζονται στο ακέραιο. Ωστόσο, πρόσφατα γεγονότα όπως η χρόνια οικονομική-δημοσιονομική κρίση, η υγειονομική κρίση εξαιτίας της πανδημίας COVID-19 και τα περιστατικά διαφθοράς στο δημόσιο, έχουν συντελέσει στην πεποίθηση πως τέτοιες καταστάσεις θα παραμείνουν στο προσκήνιο.

Συγκεκριμένα, ορισμένα από τα βασικά προβλήματα από τα οποία ταλανίζεται η δημόσια διοίκηση και έχουν αποτελέσει τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη του δημοσίου τομέα είναι χαρακτηριστικά προβλήματα που εντοπίζονται στην εργασιακή απόδοση, τα οποία προκύπτουν τόσο από ελλιπή ή και πλήρως λανθασμένη υποστελέχωση του, η ανυπαρξία εξειδικευμένου προσωπικού και η απώλεια ή ελλιπής τεχνογνωσία σε κρίσιμα πόστα, όπως επίσης και η παλαιάς νοοτροπίας ασκήσεως διοίκησης από διευθυντικά στελέχη που δεν αξιοποιούν τους κανόνες του σύγχρονου μάνατζμεντ, σε συνδυασμό με ελάχιστη αλληλεπίδραση από τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος αναπτύσσεται με πολύ ταχύτερους ρυθμούς συγκριτικά με τον δημόσιο (Δραμαλιώτη και Μπαλαμπανίδης, 2015). Επιπλέον, οι ρυθμοί λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αδυνατούν να συμβαδίσουν με τις απαιτήσεις των καιρών και δεν ανταποκρίνονται ούτε στο ελάχιστο στις απαιτήσεις των πολιτών, οι οποίες επιβραδύνθηκαν ακόμα περισσότερο εν μέσω της πανδημικής κρίσης<sup>35</sup>.

Τέτοιες καθυστερήσεις από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων μπορούν να αποδοθούν όχι μόνο στην λανθασμένη νοοτροπία των παλαιότερων ετών, αλλά και σε συμπτώματα κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Συγκεκριμένα, το 2020 η θέση της Ελλάδας ήταν στην 59<sup>η</sup> θέση της Διεθνούς Διαφάνειας, μόλις ένα βαθμό παραπάνω από την αντίστοιχη θέση του 2019, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την

---

<sup>35</sup> Ρακιντζής, Λ. (2021) *Δημόσια διοίκηση, ο μεγάλος ασθενής*, HuffPost Greece. HuffPost Greece.

πραγματοποίηση επενδύσεων, σημάδι πως οι λιγότερο διεφθαρμένες θέσεις χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότερη διαχείριση κρίσεων, όπως της πρόσφατης πανδημικής κρίσης (Ρακιντζής, 2021). Επίσης, ένα σημαντικό εμπόδιο που έχει συντελέσει επίσης στην εμφάνιση αυτών των φαινομένων διαφθοράς είναι και οι συνήθως χαμηλές αμοιβές για τον μέσο υπάλληλο, που αποτρέπουν την προσέλκυση στελεχών με ιδιαίτερες γνώσεις, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν την τεχνογνωσία τους στον ιδιωτικό τομέα με πολύ μεγαλύτερο αντίτιμο και μάλιστα με πολλά υποσχόμενη δυναμικότητα και εξέλιξη και προοπτικές καριέρας.

#### **2.4. Δημόσιοι οργανισμοί και οργανωσιακό περιβάλλον τους.**

Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης μπορούν να διακριθούν τυπικά και άτυπα, με την πρώτη περίπτωση να αναφέρεται στην οργάνωση των επί μέρους δημοσίων οργανισμών, ενώ την δεύτερη μέσω της δημιουργίας δικτύων/ομάδων εργασίας. Συγκεκριμένα, η δομή ενός οργανισμού δημόσιας διοίκησης είναι χαρακτηριστική του οργανογράμματός του, στο οποίο αναπαρίστανται οι τρόποι μεταβίβασης της εξουσίας και οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων<sup>36</sup>.

Η κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής δομής των δημοσίων οργανισμών είτε ανά (προϊόν/υπηρεσία είτε ανά γεωγραφική περιοχή, για παράδειγμα) διεξάγεται λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια<sup>37</sup>

1. Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και των λειτουργιών.
2. Τεχνογνωσία και εξειδίκευση
3. Αξιοποίηση και κατανομή πόρων (ανθρώπινων και υλικοτεχνικών)
4. Αποτελεσματικότητα διοίκησης και ελέγχου
5. Προσανατολισμός προς την αγορά.

---

<sup>36</sup> Αλεξάκος, Χ., & Λουκανίδου, Ο. (2012). Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α

<sup>37</sup> Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου

Κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016), τέσσερις βασικοί μέθοδοι μετάβασης της εξουσίας διακρίνονται στον δημόσιο τομέα, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- **Γραμμική μέθοδος (Linear Method):** Η μεταβίβαση της ιεραρχίας και της ευθύνης πραγματοποιείται βάση συγκεκριμένου οργανογράμματος του οργανισμού. Πρόκειται για την απλούστερη μέθοδο, κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη μεταβιβάζουν την εξουσία στους υφισταμένους όπως ορίζει το σχετικό οργανόγραμμα, επομένως αναφερόμαστε σε μια εξουσία γραμμικής μορφής. Για παράδειγμα, σε μια αποκεντρωμένη υπηρεσία, ο Διευθυντής μεταβιβάζει την εξουσία στο αμέσως επόμενο ιεραρχικά διευθυντικό στέλεχος (Υποδιευθυντής/ντρια), έπειτα εκείνο στον/ην προϊστάμενο ενός τμήματος και στην συνέχεια στους υπόλοιπους υφισταμένους.
- **Λειτουργική μέθοδος (Functional method):** Πρόκειται για παραλλαγή της γραμμικής μεθόδου, όπου η εξουσία και η ευθύνη μεταβιβάζονται γραμμικά μέχρι το σημείο υλοποίησής τους. Σε αυτήν την περίπτωση, η μεταβίβαση δεν είναι πλέον «γραμμική», αλλά ο κάθε εργαζόμενος-υφιστάμενος μπορεί να δέχεται εντολές από παραπάνω από ένα προϊστάμενους. Σαν συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος, μπορεί ο υποδιευθυντής να δώσει εντολές σε ένα προϊστάμενο διαφορετικής υποδιεύθυνσης. Πρόκειται για μια πιο εύελκτη περίπτωση συγκριτικά με την προηγούμενη μέθοδο, καθώς τα εξειδικευμένα στελέχη αποκτούν δικαίωμα εξουσίας και κάθε εργαζόμενος μπορεί να δέχεται εντολές ανάλογα με τα αντικείμενα που ασχολείται από διαφορετικούς προϊσταμένους.
- **Γραμμική/επιτελική μέθοδος (Linear-Staff method):** Πρόκειται για συνδυασμό της γραμμικής μεθόδου και της προσθήκης επιτελείων ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι δέχονται εντολές από στελέχη διαφορετικού οργανισμού με περισσότερη εξειδίκευση.
- **Μέθοδος των επιτροπών (Committee method):** Η επίσημη μεταβίβαση της ευθύνης και της εξουσίας πηγαίνει σε μια άλλη ομάδα ατόμων. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση του λιμενικού σώματος μεταβιβάζει την εξουσία

της σε τελωνειακούς.

Σημαντική αναφορά θα πρέπει να γίνεται επίσης και στο γραφειοκρατικό μοντέλο που εφαρμόζεται, καθώς η γραφειοκρατία αποτελεί με την σειρά της μια οργανωσιακή μορφή που περιλαμβάνει μια πληθώρα χαρακτηριστικών όπως ιεραρχία, εξουσία, κανόνες, καταμερισμό των εργασιών και συγκεντρωτισμό. Το συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης παρέχει ρητά προσδιορισμένες διαδικασίες επικοινωνίας, αρμοδιότητας και ευθύνης, με αποτέλεσμα φαινόμενα όπως η ευνοιοκρατία και οι εξουσιαστικές αυθαιρεσίες να μειώνονται αισθητά, ενώ έννοιες όπως η εμπειρία και η εξειδίκευση επίσης προωθούνται<sup>38</sup>.

Σύμφωνα με τους οι Christensen, Lægreid, Roness και Rønvik (2007), τέσσερις ξεχωριστοί τύποι οργανωσιακής δομής παρουσιάζονται, αναφορικά με την δυναμική μεταβλητότητα του περιβάλλοντος του δημοσίου οργανισμού:

1. **Χαμηλή:** Η δομή είναι σχετικά απλή και διαθέτει περιορισμένους πόρους και λειτουργίες σύμφωνα με το περιβάλλον, καθώς το περιβάλλον είναι σχετικά εύκολα προβλέψιμο, και συχνά είναι αντιπροσωπευτικό παρόμοιων τύπων εμπειρογνωμοσύνης, καθηκόντων και ενδιαφερόντων.
2. **Μέτρια:** Περισσότεροι πόροι απαιτούνται για τον δημόσιο οργανισμό, τόσο για την ενδυνάμωση των εσωτερικών του λειτουργιών όσο και για το ευρύτερο εξωτερικό του περιβάλλον.
3. **Υψηλή:** Καθώς το περιβάλλον του οργανισμού γίνεται ολοένα και πιο δυναμικό, προκύπτει όλο και δυναμικότερα μεγαλύτερη αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα να απαιτούνται ακόμα περισσότεροι πόροι συγκριτικά με τις δύο πρώτες περιπτώσεις.
4. **Πολύ υψηλή:** Παρατηρείται το υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας και πόρων, καθώς οι περιφερειακές υπομονάδες πλέον διαχωρίζονται και αυξάνεται σημαντικά η ποικιλομορφία του οργανισμού<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Shaikh, I. A., Islam, A., & Jatoh, B. A. (2018). Bureaucracy: Max Weber's Concept and Its Application to Pakistan. *International Relations and Diplomacy*, 6(4), 251-262

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Rønvik, K. A. (2007). *Organization Theory and the*

Σε συνδυασμό των παραπάνω, οι δημόσιοι οργανισμοί διέπονται από δύο επιπλέον χαρακτηριστικά που είναι άμεσα συνδεδεμένα με το οργανωσιακό τους περιβάλλον, κατά τους Το πρώτο έχει να κάνει με τα πολλαπλά επίπεδα λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, το οποίο πρακτικά σημαίνει πως αντιμετωπίζουν μια πληθώρα αντικρουόμενων συναισθημάτων, όπως ο έλεγχος και η πολιτική καθοδήγηση, η δημοσιότητα και η διορατικότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης η αποτελεσματικότητα και η διορατικότητα. Αυτό το οργανωσιακό μοντέλο πολλαπλών λειτουργιών οδηγεί στην μείωση της ευρωστίας των δημοσίων οργανισμών, δεδομένου πως διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη είναι δύσκολο να βρουν μια μέση λύση ως προς τα διαφορετικά τους συμφέροντα. Το δεύτερο έχει να κάνει πως οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν όπως και οι ιδιωτικοί, σε μια ανταγωνιστική αγορά, καθώς η αγορά έχει περιορισμένη ικανότητα ως προς την διαχείριση προβλημάτων που απαιτούν κρατική παρέμβαση. Επομένως, κάθε κυβέρνηση έχει καθήκον να διορθώσει και να αντιμετωπίσει προβλήματα που απορρέουν από την αγορά ή η διαχείρισή τους δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των διαστάσεων που μπορεί να υφίστανται στο οργανωσιακό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών, και τρεις είναι οι διαστάσεις που ξεχωρίζουν κατά τους Andrews και Boyne<sup>40</sup>:

- Γενναιοδωρία: Σύμφωνα με την πρώτη διάσταση, επιτρέπεται στους οργανισμούς να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τους παρέχουν την δυνατότητα να παραμείνουν λειτουργικοί ακόμα και σε περιόδους που οι πόροι είναι δυσεύρετοι, είτε πρόκειται για οικονομικούς είτε για ανθρώπινους. Πρόκειται για μια ιδιαίτερη πτυχή που επιτρέπει την κινητοποίηση των οργανισμών ακόμα και κατά την περίοδο των κρίσεων, όπως η οικονομική κρίση του 2008 και η πανδημική κρίση του COVID-19 κατά την περίοδο 2020-2021. Τέλος, αναφέρεται και το ευρύτερο περιβάλλον, στο οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν την υποστήριξη μιας πληθώρας

---

Public Sector. Instrument, culture and myth. Oxon: Routledge

<sup>40</sup> Andrews, R., & Boyne G. A. (2008). Organizational Environments and Public-Service Failure: An Empirical Analysis.



εξωτερικών ενδιαφερομένων, οι οποίοι ποικίλλουν από την κεντρική κυβέρνηση και τους απλούς πολίτες μέχρι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

- Πολυπλοκότητα: Αναφέρεται στην ετερογένεια και την μεταβλητότητα ενός δημοσίου οργανισμού. Όσο πιο ομοιογενές είναι ένα περιβάλλον, τόσο μικρότερο φάσμα αγορών και υπηρεσιών αντιμετωπίζει, και υπό αυτές τις συνθήκες, όσο αυξάνεται η ετερογένεια, τόσο αυξάνονται και οι προκλήσεις, δεδομένου πως όσο περισσότεροι πόροι προστίθενται τόσο περισσότερες πληροφορίες θα πρέπει να επεξεργάζονται. Όσο αυξάνεται το πεδίο των δημοσίων οργανισμών, τόσο αυξάνεται επίσης και η ανάγκη για αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση και ενδεχομένως να απαιτείται η προσθήκη επιμέρους εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών. Τέλος, στον δημόσιο τομέα, αύξηση της πολυπλοκότητας δύναται να επιτευχθεί με την αύξηση του αριθμού των διαφορετικών ομάδων πελατών που θα εξυπηρετηθούν και αναλόγως της γεωγραφικής τους διασποράς.
- Έκταση της αλλαγής: Η τελευταία διάσταση αναφέρεται στον περιβαλλοντικό δυναμισμό, δηλαδή στην περιβαλλοντική αστάθεια και στις αναταράξεις που ίσως να είναι χαμηλότερου επιπέδου για τις δημόσιες υπηρεσίες συγκριτικά με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, η απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών εξακολουθεί να επηρεάζεται από τις αποκλίσεις σε περιβαλλοντικές αλλαγές.

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στον μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι εξακολουθούν και βασίζονται στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο, αλλά παράλληλα η εισαγωγή του NPM (Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ) και των οποιοδήποτε αλλαγών που συντελούνται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό (κυρίως) περιβάλλον των οργανισμών είναι επίσης σημαντικά. Ένας τέτοιος μηχανισμός αναφέρεται τόσο σε θεσμικές και διαχειριστικές πτυχές, οι οποίες υποστηρίζουν την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική η ανάγκη εξειδικευμένου προσωπικού δυναμικού ως προς την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του κοινού που χρησιμοποιεί τις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις-δεξιότητες<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> 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)

Παράλληλα, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής ανάπτυξη των εργαζομένων, προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλλαγές του δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος και να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντά τους. Το γραφειοκρατικό μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει επίσης στην οικοδόμηση γραφειοκρατικών κινήτρων ως προς την ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, χωρίς οι απαιτήσεις για ανταπόκριση, υπευθυνότητα και λογοδοσία να παραλείπονται. Αξιοσημείωτο θεωρείται το γεγονός πως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα θα πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, τόσο σε κρατικό όσο και σε κυβερνητικό πεδίο<sup>42</sup>. Έτσι, ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα είναι πως το νομικό πλαίσιο και οι παραδοσιακές αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Τέλος, η συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο είναι ζωτικής σημασίας για τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Δημόσια Διοίκηση<sup>43</sup>.

## **2.5. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο τομέα και υλοποίησή της.**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο δημόσιο μπορεί να περιλαμβάνει τρεις πτυχές<sup>44</sup>:

- **Οι αξίες των μάνατζερς** (manager value): Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως προς τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, καταλήγοντας σε μεταρρυθμίσεις που εστιάζουν στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, ενώ άλλα στοιχεία που ξεχωρίζουν είναι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, η δημιουργία αξίας και της καλύτερης οικονομικής διαχείρισης και η ευελιξία.
- **Πολιτικές αξίες** (policy values): Αναφέρεται στις πολιτικές αξίες όπως την

---

<sup>42</sup> Όπως και πριν.

<sup>43</sup> 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

<sup>44</sup> Rosenbloom, D. H. (2010). Public Sector Human Resource Management in 2020. Public Administration Review, December, 175-176.

αντιπροσωπευτικότητα και την ανταπόκριση στις εκλεγμένες και διορισμένες πολιτικές αρχές, δηλαδή την σύνδεση μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτικών στελεχών, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εξισορρόπηση πολιτικού ελέγχου και στην προστασία των εργαζομένων από τον υπερβολικό κομματισμό.

- **Νομικές αξίες** (Law values): Το συνταγματικό δίκαιο και οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι ενσωματωμένες αξίες σε δικαστικές αποφάσεις.

Όπως και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον δημόσιο τομέα έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως την έλλειψη ευελιξίας για παράδειγμα, ως προς την πρόσληψη στελεχών και στις οικονομικές απολαβές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της προεκλογικής περιόδου, κατά την διάρκεια της οποίας για τους δημόσιους υπαλλήλους αναστέλλονται οποιεσδήποτε επιχειρησιακές μεταβολές (μεταθέσεις, αποσπάσεις κλπ.) και απαγορεύεται η χορήγηση κανονικών αδειών. Οι νομικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διοικητικά και συνταγματικά δικαστήρια συμβάλλουν στην πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού πλαισίου, επομένως η συμμόρφωση ως προς τις θεσμικές απαιτήσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Δεν μπορεί να παραλειφθεί η παραδοσιακή δημόσια γραφειοκρατία ως προς τις κυρίαρχες αντιλήψεις της Δίοικησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς η λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας είναι η παροχή σταθερότητας, ουδετερότητας και επαγγελματισμού. Αντιθέτως, χαρακτηριστικά όπως η ευελιξία, η ανταγωνιστικότητα και η κινητικότητα των εργαζομένων έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα<sup>45</sup>.

Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα μπορεί να χαρακτηρίζεται από την δημιουργία περισσότερο ευέλικτων δομών και διαδικασιών, την αποκέντρωση των υπηρεσιών και την εισαγωγή μετρικών συστημάτων της απόδοσης, όπως επίσης και την προσθήκη μεγαλύτερης ευθύνης προς τους διευθυντές και προϊσταμένους διευθύνσεων, μέσω περισσότερο επίπεδων δομών διαχείρισης και εκπαιδευτικών

---

<sup>45</sup> 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

προγραμμάτων. Στο εργασιακό επίπεδο, η εισαγωγή ευρύτερων θέσεων εργασίας με απαιτήσεις ένα ευρύτερο φάσμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι στο προσκήνιο. Με βάση ένα τέτοιο προσανατολισμό, η πρόσληψη και διακράτηση εργαζομένων που μπορούν να πετύχουν τους οργανωσιακούς τους στόχους είναι στην ατζέντα των προκλήσεων. Αν και το νέο σύστημα χαρακτηρίζεται σε ένα βαθμό πιο καινοτομικό από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο, έχει κατά καιρούς δεχτεί επικρίσεις για την διάβρωση των συνθηκών απασχόλησης, και των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Ορισμένα παραδείγματα είναι η μείωση των αποδοχών, η εμφάνιση νέων μορφών απασχόλησης και η αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας.

Συγκεκριμένα, η σύναψη συμβάσεων σε μεγάλο βαθμό επέφερε υπηρεσίες κατώτερης ποιότητας<sup>46</sup>. Δηλαδή, η σύναψη συμβάσεων και οι διαγωνισμοί στο πλαίσιο του ελεύθερου ανταγωνισμού έχουν σαν αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων μοντέλων παροχής υπηρεσιών με βάση την αγορά. Ως εκ τούτου, καθώς ο τομέας παροχής υπηρεσιών μεταβάλλεται αισθητά, μεταβάλλεται αναπόφευκτα και η φύση των σχέσεων μεταξύ του δημοσίου και άλλων τομέων της οικονομίας, και στην συνέχεια μεταβάλλεται και το σύνολο των απαιτούμενων προσόντων από την πλευρά των εργαζομένων της δημόσιας διοίκησης<sup>47</sup>. Οι βασικότερες αλλαγές που παρουσιάζονται με την εισαγωγή του NPM είναι η εμφάνιση νέων μορφών απασχόλησης, η περισσότερη έμφαση στον πελάτη, η απαίτηση για την ύπαρξη μεγαλύτερου φάσματος γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων<sup>48</sup>. Δεδομένου πως οι

---

<sup>46</sup> Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.

1. <sup>47</sup> Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.

<sup>48</sup> Lapuente, V. and Van de Walle, S. (2020) “The effects of new public management on the quality of public services,” *Governance*, 33(3), pp. 461–475.

μεταβαλλόμενες διαστάσεις της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα έχουν σαν στόχο τον εκσυγχρονισμό συνολικά του δημοσίου τομέα, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως το ανθρώπινο δυναμικό έχει σημαντική βαρύτητα στην εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα.

## **2.6. Εργαλεία και μέθοδοι Στρατηγικού HRM στον δημόσιο τομέα**

Σε γενικές γραμμές, η λέξη «διαχείριση» μπορεί να αναφέρεται τόσο στην στρατηγική κατεύθυνση όσο και στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) είναι μια τομή μεταξύ των δύο αυτών αντικειμένων, και με βάση αυτήν την έννοια, μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα μέσο ευθυγράμμισης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τον στρατηγικό προσανατολισμό μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το σύνολο της στρατηγικής ενός οργανισμού μπορεί να βασίζεται στην στρατηγική ανθρωπίνου δυναμικού<sup>49</sup>. Επί προσθέτως, η SHRM αναφέρεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συνόλου προληπτικών πολιτικών και μεθόδων ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό την διασφάλιση των πλεονεκτημάτων του οργανισμού, ενώ σε εργασιακούς όρους αναφέρεται σε όσους εργαζόμενους συμβάλλουν στην προώθηση και επίτευξη των στόχων του<sup>50</sup>.

Ο στόχος της SHRM είναι να δημιουργήσει πολιτικές και προγράμματα που να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού συμφέροντος). Η κύρια διαφορά μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζεται στην καθημερινή διαχείριση των εργαζομένων, ενώ το στρατηγικό

---

<sup>49</sup> Ahmed Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.

<sup>50</sup> 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.

ανθρώπινο δυναμικό εστιάζεται στο πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι η SHRM πρέπει πρώτα να κατανοήσει τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας και στη συνέχεια να δημιουργήσει προγράμματα και πολιτικές που υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους. Μερικά κοινά παραδείγματα προγραμμάτων και πολιτικών SHRM περιλαμβάνουν<sup>51</sup>:

**Διαχείριση απόδοσης:** Δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων

**Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Προσδιορισμός των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων και παροχή εκπαίδευσης και πόρων που θα τους βοηθήσουν να βελτιωθούν

**Αμοιβές και παροχές:** Σχεδιασμός προγραμμάτων αμοιβών και παροχών που προσελκύουν και διατηρούν εργαζόμενους

**Σχέσεις με τους εργαζομένους:** Διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Κατά τον Armstrong (2006) τρεις υποθέσεις είναι σημαντικές για την SHRM στον δημόσιο τομέα:

- Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η σημαντικότερη πηγή για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα δημόσιο οργανισμό.
- Το στρατηγικό σχέδιο του δημοσίου οργανισμού εκτελείται από τους ανθρώπους.
- Το παρόν και το μέλλον ενός οργανισμού καθορίζεται μέσω μιας συστηματικής μεθόδου ως προς την υλοποίηση και διεκπεραίωση του οράματός του.

Μέσα από τέτοιες στρατηγικές καθορίζονται οι προθέσεις και τα σχέδια που επικεντρώνονται σε γενικά οργανωτικά ζητήματα, για παράδειγμα την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Έτσι, οι λειτουργίες και πρακτικές της διαχείρισης δημοσίων πόρων είναι σημαντικές για την διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών του εκάστοτε οργανισμού. Βασικό χαρακτηριστικό επίσης της SHRM είναι και η ικανότητά της να ανταποκρίνεται σε

---

<sup>51</sup> Haan, K. (2023) *Strategic Human Resource Management (2023 guide)*, Forbes. Forbes Magazine. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/>

εξωγενείς παράγοντες και λοιπές οργανωσιακές αλλαγές, για παράδειγμα η μετάβαση από την γραφειοκρατία στον προσανατολισμό προς την αγορά στο πλαίσιο του NPM είναι μια μεταβατική περίοδος που οδηγεί σε αλλαγές στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι βασικές πεποιθήσεις είναι πως τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρουν από τα αντίστοιχα κίνητρα των ιδιωτικών υπαλλήλων με γνώμονα το γενικό δημόσιο συμφέρον. Δηλαδή, ένας δημόσιος οργανισμός έχει πιθανότητα να πετύχει στο έργο του χρησιμοποιώντας την καλλιέργεια της αφομοίωσης των εργαζομένων στο συγκεκριμένο καθήκον χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες τεχνικές διαχείρισης με βάση τον αλτρουισμό και το δημόσιο συμφέρον<sup>52</sup>.

Συνοψίζοντας, τα πρωταρχικά εργαλεία της SHRM που χρίζουν υλοποίησης στον δημόσιο τομέα είναι τα παρακάτω<sup>53</sup>

- **Πρόσληψη και επιλογή:** Η πρόσληψη ενός υπαλλήλου έχει σαν βασικό σκοπό την απόκτησή του με βάση το ελάχιστο ενδεχόμενο κόστος της ποιότητας που απαιτείται προκειμένου να καλυφθούν οι βασικές στρατηγικές ανάγκες, και η επιλογή έχει να κάνει με βάση κάποια κριτήρια, τα οποία μπορούν να είναι είτε υποκειμενικά (όπως η προσωπικότητα και τα ηγετικά χαρακτηριστικά του ατόμου) είτε αντικειμενικά (όπως τα έτη προϋπηρεσίας και το αντίστοιχο κόστος).
- **Κατάρτιση και εξέλιξη σταδιοδρομίας:** Ένας δημόσιος οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες με βάση τις οποίες οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, τις δεξιότητες και ικανότητες ως προς την εκτέλεση μελλοντικών εργασιών.
- **Αξιολόγηση απόδοσης:** Η απόδοση ενός ή περισσότερων εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις διαδικασίες αξιολόγησης, συγκριτικά με ένα σύνολο τυποποιημένων προϊόντων.
- **Αποζημίωση και προνόμια:** Σε συνδυασμό της διαδικασίας πρόσληψης,

---

<sup>52</sup> 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.

<sup>53</sup> Ahmed Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39

εξέλιξης και αξιολόγησης, η καταβολή των αντιτίμων (χρηματικών και μη) των εργαζομένων αποτελεί επίσης ζήτημα μείζονος σημασίας, είτε σωρευτικά είτε με δόσεις σαν αποζημίωση για τις προσπάθειές τους.

## **2.7. Προκλήσεις στον Δημόσιο Τομέα για την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων**

Όπως και στον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας έρχεται αντιμέτωπος με ιδιαίτερες προκλήσεις όταν έχει να κάνει με θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, οι Sieger και Proeller <sup>54</sup>διακρίνουν τις παρακάτω προκλήσεις

- Σε καιρούς που το προσωπικό σπανίζει όλο και περισσότερο, η ικανότητα ανταπόκρισης του δημοσίου τομέα στις ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις δοκιμάζεται, καθώς τόσο τα φυσικά όσο και τα νομικά πρόσωπα μειώνονται, και κατά συνέπεια μειώνεται και η αποτελεσματικότητά του. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες όπως η Γερμανία παρέχουν την δυνατότητα στο προσωπικό του δημοσίου τομέα να απουσιάζουν μακροχρόνια από την δουλειά τους με αναρρωτική άδεια, κάτι που αναμενόμενα αυξάνει τον προβληματισμό συγκριτικά με την ποιότητα εργασίας, τα κίνητρα και την ηγεσία.
- Η αλλαγή της δομής και σύνθεσης των σημερινών κοινωνιών σε κοινωνικό, ηθικό και πολιτιστικό επίπεδο δημιουργεί ζητήματα της αντιπροσωπευτικής γραφειοκρατίας, με την αύξηση της μετανάστευσης να ενισχύει αυτήν την τάση.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης επιφέρει σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ενώ οι ελλείψεις σε ανθρώπινους και υλικοτεχνικούς πόρους γίνονται ιδιαίτερα αισθητές, τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά.
- Η έλλειψη προσωπικού επηρεάζεται ολοένα και περισσότερο από τις δημογραφικές μεταβολές, καθώς μέσα από τις πολιτικές λιτότητας που έχουν κατά καιρούς υιοθετηθεί και εφαρμοστεί στις περισσότερες δυτικές χώρες είχαν σαν αποτέλεσμα την μείωση της ελκυστικότητας του δημοσίου τομέα σαν χώρος εργασίας, ενώ το ενδιαφέρον για τον ιδιωτικό τομέα παραμένει

---

<sup>54</sup> Schuler, R. and E. Jackson, S. (2014) "Human Resource Management and organizational effectiveness: Yesterday and Today," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), pp. 35–55.



αμείωτο, δεδομένων των δυνατοτήτων εξέλιξης.

Σε σύγκριση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούν παραδοσιακά περισσότερο τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τις ίσες ευκαιρίες και τη διαχείριση της ευημερίας, καθώς και τη διαχείριση της ανάπτυξης και της σταδιοδρομίας, και λιγότερη χρήση ανάλογων πρακτικών που έχουν σαν στόχο την αξιολόγηση και την απόδοση, καθώς και την αμοιβή και τα οφέλη. Οι Knies et al<sup>55</sup> διαπιστώνουν ότι η παραδοσιακή επένδυση του δημόσιου τομέα στην ευημερία των εργαζομένων συνεχίζει να είναι εποικοδομητική μόνο για τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στις ίσες ευκαιρίες. Με άλλα λόγια, στον δημόσιο τομέα έννοιες όπως η κινητικότητα, και η καινοτομία δεν είναι τόσο διαδεδομένες συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, και αν και υπάρχουν θεωρητικά ίσες ευκαιρίες για όλους, υπάρχει σπάνια αναγνώριση σε χρηματικό αντίτιμο.

Παράλληλα, υπάρχουν κάποια ζητήματα που χρίζουν προτεραιότητας για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα<sup>56</sup>:

**α) Ο δεσμός της γραφειοκρατίας:** Τα κλασικά στερεότυπα για την κυβερνητική γραφειοκρατία δεν προέρχονται απαραίτητα από το πουθενά. Υπάρχει ένας κόκκος αλήθειας για αυτά, καθώς πολλές θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα και στο δημόσιο περιλαμβάνουν περισσότερα επίπεδα συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Και όταν πρόκειται για προσλήψεις, αυτό μπορεί να προκαλέσει προβλήματα, εξαιτίας της δυσκινησίας των διαδικασιών υποβολής αιτήσεων που μπορούν να εξαντλήσουν τους πολλά υποσχόμενους υποψηφίους προτού καν υποβάλλουν ή/και ολοκληρώσουν τις αιτήσεις τους, σε συνδυασμό με τους αργούς χρόνους απόκρισης. Με άλλα λόγια, οι υποψήφιοι μπορούν να απορροφηθούν πολύ γρηγορότερα σε ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρίες πριν καν τους προσφερθεί μια ευκαιρία απασχόλησης στον

---

<sup>55</sup> Knies, E. et al. (2022) “The distinctiveness of Public Sector HRM: A four-wave trend analysis,” *Human Resource Management Journal*, 32(4), pp. 799–825.

<sup>56</sup> Beaudry, J.E. (2022) *Top HR challenges facing the public sector - and how to overcome them*, Lattice.

δημόσιο τομέα.

**β) Περιορισμένες ευκαιρίες-δυνατότητες:** Ομοίως, τα ίδια ζητήματα - που μπορεί να εκδηλωθούν ως δύσκαμπτες παράμετροι εργασίας, κρυφές εργασιακές διαδικασίες και περιορισμένες ευκαιρίες για προαγωγή ή αυξημένη αποζημίωση - μπορούν επίσης να εμφανιστούν ως προκλήσεις στη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι ότι υπάρχει έλλειψη δέσμευσης λόγω των γραφειοκρατικών συστημάτων και των δημοσιονομικών περιορισμών που υπάρχουν πολλοί οργανισμοί. Ένας σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις καθημερινές τους δουλειές και σταδιοδρομία είναι συνολικά το πόσες ευκαιρίες τους προσφέρονται για εκπαίδευση, ανάπτυξη και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.

**γ) Διορατικότητα:** Μια διαρκώς αμετάβλητη διαδικασία πρόσληψης μπορεί να συμβαδίζει με τον αργό χαρακτήρα σε ορισμένες θέσεις του δημοσίου τομέα, γεγονός που αναπόφευκτα παρεμποδίζει τις πιθανές προσλήψεις, σε βαθμό που να μην γνωρίζουν ακόμα και την ύπαρξη μιας νέας θέσης εργασίας (ή ακόμα και ενός εργοδότη). Για να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες εύρεσης των καλύτερων δυνατών υποψηφίων, οι κυβερνητικοί οργανισμοί και οι δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να βεβαιωθούν ότι συναντούν άτομα που αναζητούν εργασία εκεί που βρίσκονται, με ιδιαίτερη έμφαση στην προσέγγιση των νεότερων εργαζομένων.

**δ) Ανάλυση των πλεονεκτημάτων:** Ένα συνεχές πρόβλημα, είναι η αντίληψη ότι οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι λιγότερες σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Και ενώ δεν συμβαίνει πάντα ότι οι εργοδότες του δημοσίου τομέα πληρώνουν λιγότερα από τους αντίστοιχους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, υπάρχουν τομείς και θέσεις όπου οι εργοδότες του δημοσίου τομέα απλά δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα πακέτα αποδοχών και παροχών που προσφέρουν οι κερδοσκοπικές εταιρείες. Στην τρέχουσα αναζήτηση κρυφών «ταλέντων», ακόμη και τα δημόσια τμήματα με υψηλά κίνητρα (όπως για παράδειγμα η ΑΑΔΕ) μπορεί να διαπιστώσουν ότι δεν μπορούν να κινηθούν τόσο εύστοφα για να προσαρμόσουν τις προσφορές μισθών ή να είναι τόσο ευέλικτα με άλλα οφέλη, όσο λιγότερο περιορισμένες ιδιωτικές εταιρείες.

Δεδομένου μάλιστα πως η γήρανση του πληθυσμού στις προηγμένες οικονομίες αποτελεί επίσης ένα ανησυχητικό φαινόμενο για τα επιχειρηματικά μοντέλα, και κατά επέκταση, στις ανάγκες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επομένως, τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία σχετικά με τις εργασιακές ρυθμίσεις και με τον τρόπο αντίληψης της εργασίας, οι οποίες εργασίες έχουν μετασχηματιστεί σημαντικά σχετικά με τον χρόνο εργασίας και τις ανταμοιβές. Οι παραπάνω προκλήσεις της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα έχουν άμεση συσχέτιση με τις απαιτούμενες δεξιότητες από την πλευρά των δημόσιων υπαλλήλων. Στην Συνθήκη της Μπολόνια, της οποίας ο κύριος στόχος ήταν η δημιουργία ενός κοινού και συγκρίσιμου συστήματος ακαδημαϊκών προτύπων και ποιότητας στην Ευρώπη, τέσσερις διαφορετικοί τύποι ικανοτήτων ξεχώρισαν για τους εργαζόμενους του μέλλοντος. Είκοσι εννέα χώρες συμφώνησαν να υπογράψουν την Συνθήκη το 1999, και από τότε ο αριθμός αυξήθηκε στις 46<sup>57</sup>.

Συγκεκριμένα, οι διάφοροι τύποι ικανοτήτων των εργαζομένων του μέλλοντος μπορούν να αναλυθούν σε τέσσερις διαστάσεις ως κατά το δοκούν<sup>58</sup>:

- **Επαγγελματικά:** Το σύνολο των απαραίτητων επαγγελματικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- **Κοινωνικά:** Το σύνολο των γνώσεων και ικανοτήτων για την δημιουργία κοινωνικών κύκλων και αλληλεπιδράσεων, οι οποίες αναφέρονται σε επικοινωνιακές και διαδραστικές συμπεριφορές.
- **Μεθοδολογικά:** Το σύνολο γνωστικών και μεταφραστικών δεξιοτήτων, για παράδειγμα δυνατότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων και λήψη

---

<sup>57</sup> Eta, E.A. and Mngo, Z.Y. (2020) "Policy diffusion and transfer of the bologna process in Africa's national, sub-regional and regional contexts," *European Educational Research Journal*, 20(1), pp. 59–82.

<sup>58</sup> 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.

αποφάσεων.

- **Προσωπικά:** Προσωπικές αξίες όπως στάσεις, κίνητρα και φιλοδοξία που επηρεάζουν συνολικά την εργασιακή συμπεριφορά, όπως και δεξιότητες για αυτοέλεγχο και αυτόοργάνωση.

Ως μέρος του Ευρωπαϊκού Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όλες οι συμμετέχουσες χώρες στην συνθήκη της Μπολόνιας συμφώνησαν, μεταξύ άλλων, να<sup>59</sup>:

- εισαγάγουν ένα σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τριών κύκλων που αποτελείται από πτυχιακές, μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές.
- διασφαλίζουν την αμοιβαία αναγνώριση των προσόντων και των περιόδων μάθησης στο εξωτερικό που έχουν ολοκληρωθεί σε άλλα πανεπιστήμια.
- εφαρμόσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, για την ενίσχυση της ποιότητας και της συνέπειας της μάθησης και της διδασκαλίας.

Επί προσθέτως, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (Π.Ο.Φ.) δημιούργησε ένα ευρύτερο χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων στο οποίο δόθηκε το όνομα «Βασικές συσχετισμένες δεξιότητες με την εργασία». Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ικανότητες, οι βασικές δεξιότητες και οι δυσλειτουργίες διαφοροποιούνται, καθώς τα συστήματα κατάρτισης και οι θεσμοί της αγοράς κατασκευάστηκαν σε βάθος πολλών δεκαετιών προκειμένου να αναπτυχθούν σύνολα δεξιοτήτων σε σημαντικό βαθμό.

Σε συνδυασμό των σκληρών δεξιοτήτων και των απαραίτητων τυπικών προσόντων, οι εργοδότες βρίσκονται επίσης σε αναζήτηση πρακτικών και δεξιοτήτων που έχουν άμεση συσχέτιση με την εργασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσω των υφισταμένων έτσι ώστε να εκτελεστούν επιτυχώς οι διάφορες εργασίες, και το Π. Ο.Φ. έχει προβλέψει αυτές τις πιθανές δεξιότητες και τον βαθμό που θα μπορούσε να αυξηθεί η ζήτηση για αυτές στην αντίστοιχη έκθεση που συνέταξε το 2023. Από τώρα έως το 2027, οι επιχειρήσεις προβλέπουν ότι το 44% των βασικών δεξιοτήτων των εργαζομένων θα διαταραχθεί, επειδή η τεχνολογία κινείται ταχύτερα από ό,τι οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάσουν και να κλιμακώσουν τα εκπαιδευτικά τους

---

<sup>59</sup> Feeney, S. and Horan, C. (2015) “The Bologna process and the European Qualifications Framework: A routines approach to understanding the emergence of educational policy harmonisation — from abstract ideas to policy implementation,” *Policy Paradigms in Theory and Practice*, pp. 189–216.

προγράμματα. Οι γνωστικές δεξιότητες βρίσκονται στην αντίστοιχη κορυφή της λίστας με εκείνες που θεωρούνται πως έχουν μεγαλύτερη σημασία για τους εργαζομένους το 2023.

Η αναλυτική σκέψη θεωρείται βασική δεξιότητα από περισσότερες εταιρείες από οποιαδήποτε άλλη δεξιότητα, αποτελώντας, κατά μέσο όρο, το 9,1% των βασικών δεξιοτήτων που αναφέρουν οι εταιρείες (World Economic Forum, 2023). Η δημιουργική σκέψη έρχεται δεύτερη, μπροστά από τρεις δεξιότητες αυτο-αποτελεσματικότητας – ανθεκτικότητα, ευελιξία και ευκινησία. κίνητρο και αυτογνωσία· και περιέργεια και δια βίου μάθηση – που αναγνωρίζουν τη σημασία της ικανότητας των εργαζομένων να προσαρμοστούν σε διαταραγμένους χώρους εργασίας<sup>60</sup>.

Η αναλυτική σκέψη βρίσκεται επίσης ψηλά στη λίστα των δεξιοτήτων που προβλέπεται να αυξηθούν σε σημασία για τους εργαζόμενους - κατά 72% τα επόμενα πέντε χρόνια, αναφέρουν οι επιχειρήσεις. Το σκεπτικό τους είναι ότι η συλλογιστική και η λήψη αποφάσεων είναι αυτή τη στιγμή η λιγότερο αυτοματοποιημένη εργασία στο χώρο εργασίας και αντιπροσωπεύουν μόλις το 26% της αυτοματοποίησης εργασιών, ενώ ο τεχνολογικός αλφαριθμητισμός είναι η τρίτη πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη βασική δεξιότητα, ενώ η περιέργεια και η δια βίου μάθηση. ανθεκτικότητα, ευελιξία και ευκινησία· και το κίνητρο και η αυτογνωσία συμπληρώνουν την πρώτη πεντάδα, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα (Masterson, 2023).

---

<sup>60</sup> Masterson, V. (no date) *Future of jobs: These are the most in-demand skills in 2023 - and beyond*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>



**Εικόνα 8: Οι δέκα πρωτεύοντες παράγοντες επιτυχούς διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων της Οργάνωσης (Πηγή: Ο συγγραφέας).**

## **2.8. Ενδεχόμενα προληπτικά μέτρα ενίσχυσης της δημόσιας διοίκησης**

Είναι αποδεδειγμένο πως με οποιαδήποτε πολιτική αλλαγή σε ολάκερο τον δημόσιο τομέα αλλάζουν σταδιακά περίπου 15000 μετακλητοί υπάλληλοι, με τους νέους που καλούνται να τους αντικαταστήσουν να χρειάζονται χρόνο για να προσαρμοστούν στις αλλαγές, κάτι το οποίο φυσικά είναι αναμενόμενο. Σε όποιες ευρωπαϊκές χώρες είχαν σωστά δομημένα και ανεξάρτητη γραφειοκρατία, ο κρατικός μηχανισμός αποδείχτηκε λειτουργικός, αποτελεσματικός και ανεπηρέαστος, κάτι που μπορεί να αποδοθεί στην σωστή επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων και στις επιτυχείς μακροχρόνιες πρακτικές ως προς την επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Ρακιντζής, Λ. (2021) *Δημόσια διοίκηση, ο μεγάλος ασθενής*, HuffPost Greece. HuffPost Greece.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, δεδομένου και του διαρκώς εμπλουτιζόμενο με νέους κινδύνους δυναμικό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνδυασμό με τις νέες απαιτήσεις που επιβάλλονται από τις αρχές της καλής διακυβέρνησης, ψηφίστηκε ο νόμος 4795/2021 μέσω του οποίου εκφράζεται η βούληση για την εισαγωγή της έννοιας, της μεθοδολογίας και της πρακτικής του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα. Ο σκοπός της ψήφισης και της υλοποίησής του είναι να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας στο εσωτερικό κάθε φορέα δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να οριοθετηθεί το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου με την σύσταση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) σε όλο το δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, μέσω αυτού του νόμου δημιουργούνται επιτροπές ελέγχου σε κάθε φορέα, αναλόγως του αντίστοιχου μεγέθους του, και προσδιορίζεται σαφώς η σχέση λειτουργικής αναφοράς με τις ΜΕΕ, με την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των εποπτικών οργάνων.

Σε συνδυασμό με την σύσταση των ΜΕΕ, κάποια επιπλέον μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν για την καταπολέμηση της διαφθοράς και της κακοποίησης του δημοσίου τομέα, δεδομένου του αντίστοιχου πολιτικού κόστους και της ισχυρής πολιτικής πρωτοβουλίας, θα μπορούσαν να είναι τα ακόλουθα.

- Επιμελής κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανά φορέα ή υπηρεσία αναλόγως των ρεαλιστικών υπηρεσιακών αναγκών και με βάση πραγματικά ορθολογικά κριτήρια.
- Θέσπιση κωλύματος εντοπιότητας για δημοσίους υπαλλήλους ή/και λειτουργούς προκειμένου να τοποθετούνται σε κρίσιμους και ιδιαίτερους τομείς του κράτους, ορισμένοι εκ των οποίων μπορεί να είναι ενδεικτικά η δικαιοσύνη, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, η αστυνομία και άλλες υπηρεσίες ιδιαίτερης βαρύτητας.
- Αξιολόγηση των δημοσίων φορέων και του ανθρώπινου δυναμικού με βάση ορθολογικά κριτήρια και αναγνωρισμένο κύρος.
- Διαρκής ενίσχυση και προώθηση της διαφάνειας της διοικητικής δράσης.
- Ιδιωτικοποίηση ορισμένων φορέων του Δημοσίου οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στον ρόλο τους, υπό την προϋπόθεση πως δεν συνεπάγεται αντίστοιχη απώλεια του κρατικού ελεγκτικού και ρυθμιστικού

ρόλου. Με άλλα λόγια, όσοι φορείς δεν ασκούν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους, να ιδιωτικοποιούνται, χωρίς όμως να τίθενται εκτός ελέγχου του δημοσίου.

- Βελτίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με ταυτόχρονη μείωση/περιορισμό της γραφειοκρατίας και σταδιακή απλούστευση των διαδικασιών.
- Περιορισμός του συνδικαλισμού στα αμιγώς συνδικαλιστικά του καθήκοντα.

Αυτές είναι ορισμένες μόνο από τις πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν προκειμένου να περιορίσουν, έστω σε κάποιο βαθμό, την διαφορά στο δημόσιο. Ωστόσο, η γενικότερη εικόνα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στον δημόσιο τομέα διαφέρει σημαντικά από την αντίστοιχη στον ιδιωτικό, με τις βασικές λεπτομέρειες και διαφορές των δύο τομέων να αναλύονται επιμελέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

### ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 3.1. Εισαγωγή

Οι στρατηγικές έννοιες και πρακτικές εξελίχθηκαν αρχικά στον ιδιωτικό τομέα, έτσι προκάλεσαν πολλές διαμάχες όταν μετανάστευσαν στον δημόσιο τομέα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετά. Ένα εύλογο ερώτημα λοιπόν είναι πως όταν τα περισσότερα εργαλεία και μέθοδοι στρατηγικού μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό τομέα, είναι έγκυρο να εφαρμοστούν και στον δημόσιο<sup>62</sup>. Έκτοτε έχουν συμβεί πολλά γεγονότα, επομένως η φύση τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, και ως εκ τούτου το έργο της διαχείρισής τους, έχει αλλάξει πολύ, αλλά όχι απαραίτητα με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους τομείς. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι γενικές διαφορές που προκύπτουν μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού φορέα, τόσο ως προς τον τρόπο και ρόλο λειτουργίας τους όσο και με βάση τις γενικότερες διαφορές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς υφίστανται πάρα πολλές στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων<sup>63</sup>.

Ωστόσο, υπάρχει ένα πλαίσιο που υποστηρίζεται ότι είναι το πιο ηγεμονικό στο συγκεκριμένο πεδίο, το οποίο μπορεί εύλογα να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει την υποκείμενη λογική μεγάλου μέρους της στρατηγικής βιβλιογραφίας, και αυτό είναι το μοντέλο του Χάρβαρντ, το οποίο την δεκαετία του 1980 έδωσε με την σειρά του την εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ<sup>64</sup>. Με βάση αυτήν την κληρονομιά, ο Alford (2001) υποστήριξε πως το NPM μπορεί δικαίως να θεωρηθεί σαν υποκατάστατο σύστημα για την χρήση προσεγγιστικών μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο.

---

<sup>62</sup> Alford, John. 2001. The Implications of “Publicness” for Strategic Management Theory. In *Exploring Public Sector Strategy*. Edited by Gerry Johnson and Kevan Scholes. London: Prentice-Hall, pp. 1–16. ISBN 978-0273646877

<sup>63</sup> Alford, John, and Janine L. O’Flynn. 2012. *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, ISBN 9780230237940.

<sup>64</sup> Hood, Christopher. 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69: 3–19

Σύμφωνα λοιπόν με το NPM, τρεις διαστάσεις ξεχωρίζουν όταν πρόκειται για υλοποίηση του SHRM, σχετικά με το τι προϊόντα υπάρχουν στην αγορά (α) η δημιουργία αξίας, (β) το περιβάλλον και (γ) οι οργανωσιακές ικανότητες. Ταυτόχρονα, υπάρχει ένα αναδυόμενο εναλλακτικό μοντέλο: το πλαίσιο Δημόσιας Αξίας (Public Value) που ξεκινά από αυτές τις κατηγορίες, αλλά παρέχει μια ευρύτερη περιγραφή του τι βρίσκεται σε κάθε κατηγορία (Moore. 2013). Ως εκ τούτου, προσφέρει αυτό που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε «ενυπόγραφη κριτική» του βασικού πλαισίου. Αναπτύχθηκε από τον Mark Moore και τους συναδέλφους του στη Σχολή Κένεντι του Χάρβαρντ, αυτό το πλαίσιο βασίζεται αλλά παρέχει και την πιο συναρπαστική κριτική του BPM και, ως εκ τούτου, της ανάπτυξης τεχνικών του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση του δημόσιου τομέα. Επειδή βασίζεται σε συγκρίσιμες κατηγορίες, όπως θα εξηγηθεί, διευκολύνει τον εντοπισμό βασικών ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των δύο τομέων. Μια σημαντική διάσταση είναι ο βαθμός στον οποίο το μοντέλο στρατηγικής είναι προσανατολισμένο στο περιεχόμενο ή στη διαδικασία<sup>65</sup>.

Μεγάλο μέρος του συγκεκριμένου κεφάλαιου για τη στρατηγική στον δημόσιο τομέα τείνει να επικεντρωθεί στον ρόλο της διαδικασίας. Ένα μικρότερο ποσοστό δίνει προσοχή στον ρόλο του περιεχομένου<sup>66</sup>, αλλά τείνει να τον πλαισιώνει με οικονομικούς και όχι ευρύτερους όρους, με παράλληλη σύγκριση των αντίστοιχων ρόλων στον ιδιωτικό τομέα. Στις επόμενες υπό-ενότητες αναλύονται οι βασικές διαφορές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και συγκρίνεται πώς οι διάφορες έννοιες θα μπορούσαν να συνδυαστούν ως ολόκληρα στρατηγικά πλαίσια, υπερβαίνοντας την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, τη Νέα Δημόσια Διοίκηση ή τη συλλογική διακυβέρνηση δικτύου—με τη δημόσια αξία να λειτουργεί ως άγκυρα για αυτήν την επανεξέταση.

---

<sup>65</sup> Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, **38**, 130–148.

<sup>66</sup> Vining, Aidan R. 2016. What Is Public Agency Strategic Analysis (PASA) and How Does It Differ from Public Policy Analysis and Firm Strategy Analysis? *Administrative Sciences* 6: 19

## 3.2. Γενικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

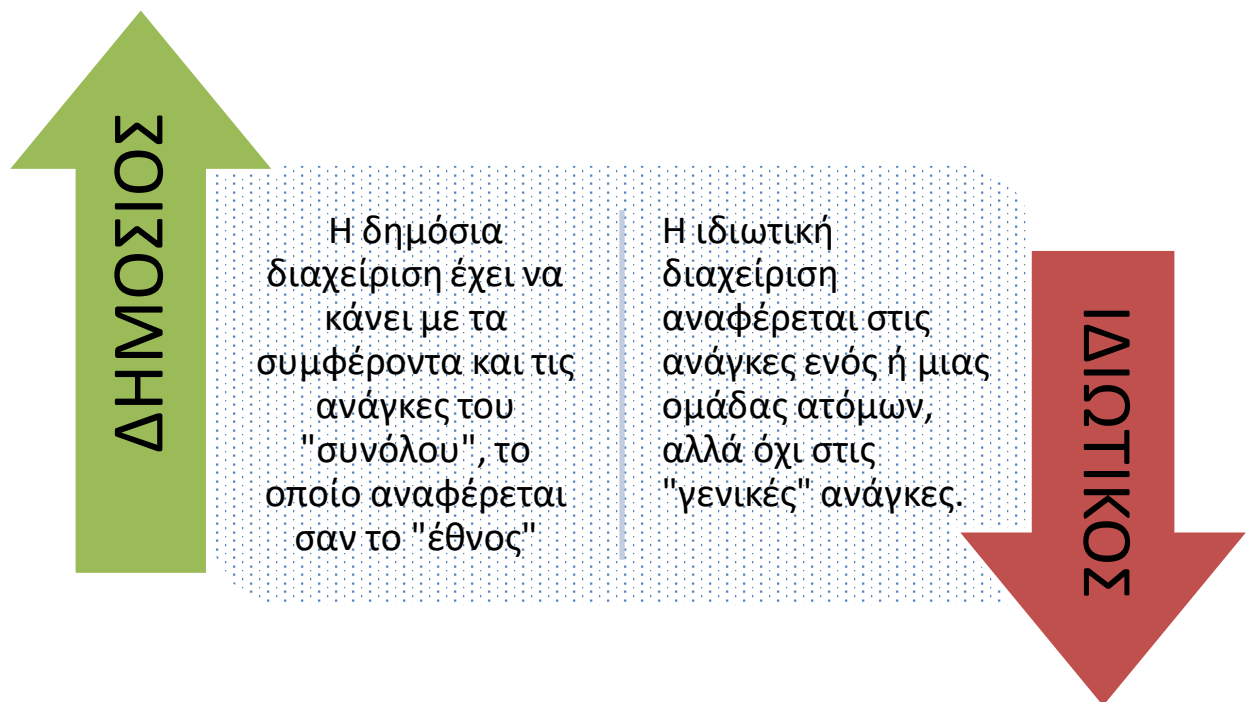
Πολλές φορές έχει διατυπωθεί η ιδέα πως ο δημόσιος τομέας θα ήταν πολύ πιο αποτελεσματικός αν λειτουργούσε σαν τον ιδιωτικό, ή τουλάχιστον αν είχε υιοθετήσει ορισμένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Ωστόσο, πριν αναλυθεί περισσότερο αυτό το σκεπτικό, ορισμένες γενικές διαφορές στις έννοιες και τον χαρακτήρα των δύο τομέων είναι σημαντικό να τονιστούν. Οι οικονομίες των χωρών, όπως της Ελλάδας, της Γερμανίας, της Ιταλίας και των Η.Π.Α., χωρίζονται μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (ή τμήματά τους), με σκοπό την εξέταση της οικονομικής δραστηριότητας και κάθε συμβολής στην εγχώρια παραγωγή, δηλαδή το ΑΕΠ.

### 3.2.1. Διαφορές ως προς τον ορισμό των αναγκών.

Σύμφωνα με τον ορισμό της λέξης «δημόσιο», αναφερόμαστε σε οτιδήποτε υπηρεσία αφορά τον «λαό» στο σύνολό του, ενώ η λέξη ιδιωτικός πως «ανήκει ή για τη χρήση ενός συγκεκριμένου ατόμου ή ομάδας ανθρώπων μόνο». Η δημόσια διαχείριση συνεπάγεται την αντιμετώπιση και/ή τον έλεγχο των αναγκών και των συμφερόντων «του συνόλου», που είναι σε πολλές περιπτώσεις το έθνος, ενώ η ιδιωτική διαχείριση περιλαμβάνει τη διαχείριση των στενότερων αναγκών ενός ατόμου ή μιας ομάδας<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Johnson, D.S. (2020) “Public versus private employees: A perspective on the characteristics and implications,” *FIIA Business Review*, 9(1)



**Εικόνα 9: Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού ορισμού των αναγκών (Πηγή: Ο συγγραφέας).**

Αυτή η διαφορά στο πεδίο εφαρμογής αποτελεί την πρώτη και θεμελιώδη διάκριση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής διαχείρισης, από την οποία προκύπτουν ορισμένες διαφορές<sup>68</sup>.

### **3.2.2. Διαφορές ως προς τον τρόπο λειτουργίας.**

Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας διαφέρουν χαρακτηριστικά ως προς την αξία που αποδίδουν για κάθε οντότητα, δηλαδή ανάλογα με το συμφέρον. Συγκεκριμένα<sup>69</sup>,

- Ο ιδιωτικός τομέας αποτελείται από νοικοκυριά, επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι οποίοι εκτείνονται σε θέσεις εργασίας σε διάφορους τομείς, όπως το λιανικό εμπόριο, οι κατασκευές και η μεταποίηση. Σαν σύνολο, ενδέχεται να περιλαμβάνει τόσο δημόσιες όσο και ιδιωτικές εταιρείες, που κυμαίνονται από εταιρίες-κολοσσούς όπως η Walmart, η Sony και η Amazon, μέχρι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Καθώς οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα εστιάζουν στο κέρδος και διαχειρίζονται τόσο από άτομα όσο από άλλες επιχειρήσεις, εστιάζουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και

<sup>68</sup> Όπως πριν

<sup>69</sup> Murray, J. (2022) *Public sector vs. private sector: What's the difference?*, *The Balance*.

αναλαμβάνουν ρίσκα προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και να μεγιστοποιήσουν το κέρδος, με στόχο να είναι ανταγωνιστικές και να έχουν κίνητρο να είναι παραγωγικές.

- Ο δημόσιος τομέας παραπέμπει σε όλους τους κρατικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις που σχετίζονται (άμεσα ή έμμεσα) με την κυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης της ομοσπονδιακής κυβέρνησης, των πολιτειών και των τοποθεσιών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα επικεντρώνονται στις υπηρεσίες προς το κοινό στο σύνολό τους, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της ασφάλειας, της πρόνοιας, του νομικού συστήματος, των φυσικών πόρων, των δημόσιων συγκοινωνιών, των υποδομών, της επισιτιστικής ασφάλειας, της κοινωνικής στέγασης και των υπηρεσιών υγείας.

Ειδική έμφαση θα πρέπει να δοθεί στις μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες ταξινομούνται διαφορετικά τόσο από τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, και συχνά αναφέρονται ως ομάδα που ανήκει σε ένα μη κερδοσκοπικό τομέα, τρίτο ή εθελοντικό τομέα. Συνήθως, οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνονται μέσα στον δημόσιο τομέα, καθώς περιέχουν δημόσια στοιχεία, όπως δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται σαν εθελοντές. Η μη κυβερνητικές οργανώσεις ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, και απαρτίζονται από εθελοντικές ομάδες ή ινστιτούτα με μια αποστολή με κοινωνικό όραμα που δεν έχει άμεση συσχέτιση με την κυβέρνηση, για παράδειγμα τους Γιατρούς Χωρίς Σύνορα και άλλες ανθρωπιστικές οργανώσεις<sup>70</sup>.

### ***3.2.3. Διαφορές ως προς τη γενική δομή και τα χαρακτηριστικά.***

Τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με την δομή και τον χαρακτήρα κάθε επιχείρησης για κάποιον υποψήφιο υπάλληλο. Και οι δύο όροι χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα συχνά για να περιγράψουν το περιβάλλον και τις συνθήκες κάποιου υποψηφίου υπαλλήλου όταν αλλάζει αντικείμενο εργασίας, ωστόσο πολλές φορές δεν είναι σαφείς οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων. Ο απλούστερος τρόπος για να περιγράψει κανείς τη διαφορά στη δομή κάθε τομέα είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας λειτουργεί για μια

---

<sup>70</sup> Murray, J. (2022) *Public sector vs. private sector: What's the difference?*, *The Balance*

επιχείρηση, ενώ ο δημόσιος τομέας για την κυβέρνηση, είτε πρόκειται για μια πολιτειακή κυβέρνηση ή μια τοπική κυβέρνηση. Οι βασικές διαφορές ως προς την δομή και τα γενικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα, ως προς τον τρόπο χρηματοδότησης και τον τομέα δραστηριοτήτων) μπορούν να είναι οι ακόλουθες<sup>71</sup>:

**Πίνακας 2: Βασικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ως προς τα χαρακτηριστικά τους.**

Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Περιλαμβάνει οργανισμούς και προσωπικό που χρηματοδοτείται και πληρώνεται από την κυβέρνηση, σε τοπικό, περιφερειακό και κρατικό επίπεδο.	Περιλαμβάνει οργανισμούς-επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα δικά τους κέρδη ή άλλους επενδυτές.
Περιλαμβάνει πιο αξιόπιστα πόστα με σταθερά οφέλη και αποδοχές.	Τα πόστα είναι περισσότερο μεταβλητά, με λιγότερο (ως προς το ύψος) σταθερές αποδοχές.
Οι μισθοί τείνουν να είναι γενικά χαμηλότεροι, ωστόσο χαρακτηρίζονται από σταθερότητα.	Οι μισθοί τείνουν να είναι υψηλότεροι, ειδικότερα για τις θέσεις υψηλής ευθύνης, ωστόσο με συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη μεταβλητότητα.
Οι υπηρεσιακές μεταβολές αναφέρονται σε μεταθέσεις, αποσπάσεις και μετατάξεις, και λαμβάνουν χώρα μέσα στον δημόσιο τομέα χωρίς να επηρεάζονται σοβαρά οι αντίστοιχη μισθοί και πόστα.	Μεταβολές μπορούν να γίνουν είτε μέσω μετακίνησης εντός μιας επιχείρησης (για παράδειγμα, μετακίνηση σε άλλο τμήμα ή άλλο παράρτημα), είτε μέσω αλλαγής εργασίας (π.χ., απόλυση ή παραίτηση).
Ορισμένα παραδείγματα είναι τα σώματα ασφαλείας (για παράδειγμα, η αστυνομία και το λιμενικό), οι δημοτικοί και οι εφοριακοί υπάλληλοι.	Οποιαδήποτε βιομηχανία που δεν έχει δημόσιο χαρακτήρα, με εξαίρεση ορισμένες επιχειρήσεις που εργάζονται για λογαριασμό του δημοσίου (για παράδειγμα, ιδιωτικές επιχειρήσεις φύλαξης δημοσίων χώρων).

### **3.3. Διαφορές στα κίνητρα εργασίας στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.**

<sup>71</sup> Doherty, D. (2023) *Public sector vs. private sector: What's the difference?*

Διαφορές εντοπίζονται και στα κίνητρα που έχει κάποιος/α να εργαστεί, είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Η οργανωτική δέσμευση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων εννοείται από μια κοινή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού και την προθυμία να επεκταθεί η προσπάθεια και να καθιερωθεί ηθική (Lyons et al, 2006). Στο ιδανικότερο σενάριο, η οργανωτική δέσμευση και το κίνητρο για μια θέση σε μια δημόσια υπηρεσία είναι όροι αλληλένδετοι. Σε μια προσπάθεια «προώθησης αξιών που σχετίζονται με δημόσιους οργανισμούς, που προωθούν αξίες που σχετίζονται με τη δημόσια υπηρεσία και το ευρύτερο καλό της κοινωνίας, είναι ιδιαίτερα επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης σε αυτές τις αξίες, εάν οι οργανισμοί θέλουν να εκπληρώσουν το σκοπό τους» (Lyons et al., 2006, σελ. 609). Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν χαμηλότερη οργανωτική δέσμευση συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπάλληλους<sup>72</sup>

Το επίπεδο της οργανωτικής δέσμευσης επηρεάζει επίσης τη «σχέση μεταξύ της εργασιακής προσπάθειας και της αλλαγής τομέα» (Aguíar do Monte, 2017, σ. 230). Συγκεκριμένα, η έρευνα δείχνει ένα χάσμα στο επίπεδο προσπάθειας μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, με τον δημόσιο τομέα να καταβάλλει πολλές φορές τη μικρότερη προσπάθεια (Aguíar do Monte, 2017). Το ελάχιστο επίπεδο προσπάθειας που δαπανάται από τους δημόσιους υπαλλήλους ισχύει ανεξάρτητα από το αν το κυβερνητικό προσωπικό ξεκίνησε στον δημόσιο τομέα ή άλλαξε από το ιδιωτικό στο δημόσιο (Aguíar do Monte, 2017). Επομένως, εντοπίζονται διαφορές ανάλογα με τα κίνητρα για ένα υπάλληλο αν θα εργαστεί στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα.

### **3.3.1. Εγγενείς αξίες**

Το χαμηλό επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και το χαμηλό επίπεδο προσπάθειας ενός

---

<sup>72</sup> Lyons S. T., Duxbury L. E., Higgins C. A. (2006). A comparison of the value and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.

δημόσιου υπαλλήλου, ωστόσο, δεν επηρεάζει αρνητικά τις προσωπικές ανάγκες της εργασίας. Οι εγγενείς αξίες μπορούν να θεωρηθούν ότι περιλαμβάνουν «τη φύση της δουλειάς κάποιου, όπως η πνευματική διέγερση, η δημιουργικότητα και η πρόκληση»<sup>73</sup>. Παρόμοιες μελέτες δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται γενικά από υψηλότερη αξία για επιτεύγματα, ενδιαφέρουσα εργασία και πνευματική τόνωση, αλλά χαμηλότερη αξία για αυτό-ανάπτυξη και υπευθυνότητα από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.<sup>74</sup> Ωστόσο, τέτοιες εγγενείς αξίες μπορούν να επηρεάζονται σημαντικά από το περιεχόμενο της δουλειάς, καθώς οι δημόσιοι γενικά δεν βιώνουν ανάπτυξη στις δεξιότητές τους και συχνά δεν διαθέτουν την ανατροφοδότηση και τις ευθύνες που απαιτούνται για να εκπληρώσουν την προσωπική ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη-ανέλιξη<sup>75</sup>. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το περιεχόμενο εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγηθούν καλύτερα οι διαφορές μεταξύ των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Για παράδειγμα, ο δημόσιος τομέας δεν έχει το μέγεθος των εργασιακών λειτουργιών όπως ο ιδιωτικός τομέας.<sup>76</sup> Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν γενικά υψηλότερο επίπεδο κινήτρων για διάφορες εγγενείς αξίες και υψηλότερο επίπεδο κινήτρων για περιεχόμενο εργασίας<sup>77 78</sup>.

### **3.3.2. Μισθολογικές διαφορές**

Μια άλλη ιδιαίτερα σημαντική πτυχή του κινήτρου εργασίας σε έναν από τους δύο τομείς των εργαζομένων είναι οι χρηματικές απολαβές. Η γενική πεποίθηση είναι ότι οι μισθοί στον δημόσιο τομέα είναι πολύ χαμηλότεροι συγκριτικά με αυτούς του ιδιωτικού<sup>79</sup>, καθώς οι αμοιβές ποικίλλουν σε υψηλότερα επίπεδα στελεχών και

---

<sup>73</sup> (Lyons et al., 2006, σ. 608).

<sup>74</sup> Buelens M., Van den Broeck H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.

<sup>75</sup> (Buelens & Van den Broeck, 2007).

<sup>76</sup> (Buelens & Van den Broeck, 2007).

<sup>77</sup> (Buelens & Van den Broeck, 2007)

<sup>78</sup> Willem et al, 2010).

<sup>79</sup> Bullock J. B., Stritch J. M., Rainey H. H. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479–489.



επαγγελματικό επίπεδο, με χαμηλότερα επίπεδα να λαμβάνουν συγκρίσιμες ή και υψηλότερες αμοιβές από τον ιδιωτικό τομέα<sup>80</sup>. Για παράδειγμα, ένας δημόσιος υπάλληλος του κλάδου των τελωνειακών/εφοριακών που αναλαμβάνει ελεγκτικά καθήκοντα για την τήρηση της είσπραξης των δημοσίων εσόδων λαμβάνει συγκριτικά χαμηλότερες απολαβές συγκριτικά με κάποιον άλλο υπάλληλο εργαζόμενο σε επιχείρηση ορκωτών λογιστών στον ιδιωτικό τομέα. Αυτές οι πραγματικότητες περιπλέκουν την αποτίμηση της χρηματικής αποζημίωσης μεταξύ των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων<sup>81</sup>. Με βάση τα παραπάνω, η γενική θέση-αντίληψη είναι ότι «τα χρήματα έχουν μικρότερη σημασία» για τους δημόσιους υπαλλήλους<sup>82</sup> και έτσι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο πιθανό να παρακινηθούν από τις αντίστοιχες οικονομικές ανταμοιβές<sup>83</sup>. Ως εκ τούτου, η αμοιβή για την απόδοση, οι υποσχέσεις για οικονομική ανταμοιβή ή μπόνους θα είναι λιγότερο αποτελεσματικές στον δημόσιο τομέα από ό,τι στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα<sup>84</sup>.

### 3.3.3. Ασφάλεια εργασίας

Αν και υπάρχουν έντονες μισθολογικές διαφορές, το αίσθημα σταθερότητας στον δημόσιο τομέα είναι πολύ μεγαλύτερο συγκριτικά με τον ιδιωτικό<sup>85</sup>. Το εργασιακό κίνητρο που χαρακτηρίζεται από την ασφάλεια της εργασίας είναι συχνά ένας κυρίαρχος λόγος που οι άνθρωποι επιλέγουν να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι<sup>86</sup>. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν την ασφάλεια της εργασίας έναντι των ιδιωτικών υπαλλήλων, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κύκλο εργασιών στο δημόσιο τομέα<sup>87</sup>. Η γραφειοκρατική δομή του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από τα ιεραρχικά του επίπεδα και η αναποτελεσματικότητα έχει γενικά ενθαρρύνει ένα

---

<sup>80</sup> (Bullock, Stritch & Rainey, 2015).

<sup>81</sup> Lewis G. B., Frank S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.

<sup>82</sup> (Bullock, Stritch & Rainey, 2015).

<sup>83</sup> (Lewis & Frank, 2002, σ. 396),

<sup>84</sup> (Willem et al., 2010, σ. 282).

<sup>85</sup> (Willem et al., 2010, σ. 282).

<sup>86</sup> (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 1999).

<sup>87</sup> (Willem et al., 2010).

σταθερό εργασιακό περιβάλλον στην κυβέρνηση. Αυτή η σταθερότητα παρέχει ασφάλεια εργασίας χωρίς εμφανή ανησυχία για απολύσεις και παραιτήσεις<sup>88</sup>. Με άλλα λόγια, η εικόνα του δημόσιου τομέα για τη δουλειά για τη ζωή είναι ελκυστική για όσους αναζητούν σταθερότητα στην απασχόληση, μεταξύ όλων των άλλων<sup>89</sup>, επειδή ελαχιστοποιεί τις ανησυχίες για την ασφάλεια της εργασίας<sup>90</sup>. Μελέτες δείχνουν ότι η ασφάλεια της εργασίας εκτιμάται υψηλά, με τους δημόσιους υπαλλήλους να αναφέρουν την ασφάλεια εργασίας ως σημαντικό πλεονέκτημα όταν εργάζονται για την κυβέρνηση, καθιστώντας την έναν από τους κύριους λόγους για να γίνει ένα άτομο δημόσιος υπάλληλος<sup>91</sup>.

### **3.3.4. Ισορροπία μεταξύ ζωής και δουλειάς**

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ένα εργασιακό κίνητρο που εξομοιώνει την επαγγελματική ζωή και την προσωπική ζωή ενός εργαζομένου με την αμειβόμενη εργασία<sup>92</sup>. Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι πιο διαδεδομένη στον δημόσιο τομέα και σύμφωνα με ειδικές μελέτες, αποδεικνύεται ότι οι κρατικοί υπάλληλοι απολαμβάνουν εκτεταμένες παροχές ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, που μπορεί να περιλαμβάνουν οποιονδήποτε συνδυασμό ευέλικτης εργασίας, άδεια μετ' αποδοχών, αναρρωτική άδεια, άδεια άνευ αποδοχών, μεταξύ άλλων<sup>93</sup>. Γενικά, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αναφέρουν λιγότερες ώρες εργασίας, με μια πρόσθετη μεταβλητή φύλου των γυναικών που εργάζονται λιγότερες ώρες στο χώρο<sup>94</sup>. Κατά μία έννοια, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η εργασιακή ασφάλεια μπορεί να θεωρηθεί ότι παράγουν το ίδιο χαμηλό επίπεδο προσπάθειας, επειδή οι

---

<sup>88</sup> Aguiar do Monte P. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243

<sup>89</sup> Aguiar do Monte, 2017

<sup>90</sup> Willem et al, 2010

<sup>91</sup> Willem et al, 2010.

<sup>92</sup> Feeney M. K., Stritch J. M. (2017). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*.

<sup>93</sup> (Feeney & Stritch , 2017).

<sup>94</sup> (Buelens & Van den Broeck, 2007).

δημόσιοι υπάλληλοι γίνονται τόσο «ασφαλείς στις δουλειές τους που δεν χρειάζεται να ασχολούνται με την ειλικρινή προσπάθεια»<sup>95</sup>.

Σε γενικές γραμμές, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα παρουσιάζεται σαν μια πιο χαλαρή και λιγότερο στρεσογόνα εργασιακή συνθήκη συγκριτικά με την απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα, με άλλα λόγια είναι ευκολότερο να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ευημερίας δεδομένων των συνθηκών<sup>96</sup>. Σύμφωνα με κάποιες άλλες μελέτες που επιμένουν χαρακτηριστικά πως ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί τον στερεοτυπικό άεργο, ο οποίος αναζητά την ασφάλεια μιας γραφειοκρατικής κυβέρνησης, δεδομένου πως η αεργία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, υποστηρίζει επίσης έμμεσα το στερεότυπο του αναποτελεσματικού κυβερνητικού γραφειοκράτη<sup>97</sup>. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία σε αυτή την ισορροπία από τους αντίστοιχους ιδιωτικούς υπαλλήλους<sup>98</sup>.

#### **3.4.5. Δημογραφικές διαφορές**

Σε συνδυασμό με τα κίνητρα απασχόλησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, έχει επίσης διερευνηθεί σχολαστικά η δημογραφική σύνθεση και σύγκριση των υπαλλήλων του δημόσιου έναντι του ιδιωτικού τομέα<sup>99</sup>. Συγκεκριμένα, μελέτες συγκρίνουν δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το επίπεδο απασχόλησης και τα χρόνια προϋπηρεσίας<sup>100, 101</sup>. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, έρευνες δείχνουν ότι ο δημόσιος τομέας επιθυμεί υψηλά μορφωμένους υπαλλήλους και οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση επιθυμούν δημόσια απασχόληση<sup>102</sup>. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων έχει κολεγιακή εκπαίδευση ή υψηλότερη σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα<sup>103</sup>. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται από τον Blank<sup>104</sup>,

---

<sup>95</sup> (Baldwin , 1987, σελ. 191).

<sup>96</sup> (Willem et al, 2010).

<sup>97</sup> (Baldwin, 1990, σελ. 7)

<sup>98</sup> (Willem et al, 2010).

<sup>99</sup> Lyons et al, 2006.

<sup>100</sup> Lyons et al, 2006

<sup>101</sup> Willem et al, 2010.

<sup>102</sup> (Lewis & Frank, 2002).

<sup>103</sup> (Willem et al., 2010).

<sup>104</sup> Blank R. M. (1985). An analysis of workers' choice between employment in the public and private

σύμφωνα με τον οποίο οι εργάτες με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο επιλέγουν τον ιδιωτικό τομέα για απασχόληση, αλλά όσοι έχουν σχετικά υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης και εμπειρίας προτιμούν τη δημόσια και ιδιαίτερα απασχόληση στην κρατική και τοπική αυτοδιοίκηση<sup>105</sup>. Αν και όχι ιδιαίτερα σαφής, ο Blank δηλώνει ότι η επικράτηση των επαγγελματιών ανώτερης εκπαίδευσης στην κυβέρνηση μπορεί να σχετίζεται με τις ελκυστικές χρηματικές ανταμοιβές και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Σχετικά με το φύλο, οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να προτιμούν να εργάζονται για την κυβέρνηση συγκριτικά με τους άνδρες<sup>106</sup>. Η προσδοκία είναι ότι οι γυναίκες τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση από τους άνδρες στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής<sup>107</sup>. Τελικά όμως, δεν παρατηρείται να υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη απόκλιση, καθώς «άλλες συγκριτικές μελέτες που δίνουν προσοχή στις διαφορές των φύλων βρήκαν κάποιες διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων, αλλά αυτές οι διαφορές δεν ήταν τόσο συντριπτικές»<sup>108</sup>.

#### **3.4. Διαφορές στρατηγικού μάνατζμεντ μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.**

Η εταιρική στρατηγική και η έκδοσή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Πολιτικής ή (Business Policy Model) εμφανίζονται για πρώτη φορά στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του 1960, και στη συνέχεια εξαπλώθηκαν σε άλλες αγγλόφωνες χώρες, και συγκεκριμένα στη Βρετανία, τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και τη βόρεια Ευρώπη, και από εκεί πλέον τείνει να χρησιμοποιείται σε παγκόσμια εμβέλεια. Σε αυτό το σημείο υποστηρίζεται ότι: (1) το BPM είναι και ήταν το κυρίαρχο σκέλος της σκέψης εταιρικής στρατηγικής, (2) Το NPM είναι παράγωγο του BPM. και (3) κατά συνέπεια, η εφαρμογή NPM σε κυβερνητικούς οργανισμούς ισοδυναμεί με εγκατάσταση τεχνικών και ιδεών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα<sup>109</sup>

---

sectors. *ILR Review*, 38(2), 211–224.

<sup>105</sup> (Blank, 1985, σ. 219).

<sup>106</sup> (Lewis & Frank, 2002).

<sup>107</sup> (Willem et al., 2010).

<sup>108</sup> (Willem et al., 2010, σ. 295).

<sup>109</sup> (Alford & Greve, 2017).

Η στρατηγική της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε οποιονδήποτε τομέα ξεκίνησε από την κοινή λογική του οργανωτικού σχεδιασμού, και μάλιστα από την ίδια την ιδέα ότι οι διευθυντές μπορεί να κοιτάζουν μπροστά για να αποφασίσουν τι να κάνουν. Ενδεχομένως, εξαιτίας της σχετικής του απλότητας, ο ορθολογικός σχεδιασμός να χαρακτηρίζεται από τεράστια επιρροή και στους δύο τομείς<sup>110</sup>. Ωστόσο, ο ορθολογικός σχεδιασμός έχει κατά καιρούς επικριθεί με βάση διαφορετικές οπτικές γωνίες, και κυρίως για την χαρακτηριστική του ανεπάρκεια ως προς την αναγνώριση της μεταβλητότητας και της πολυπλοκότητας των διαφορετικών κόσμων στους οποίους λειτουργούν οργανισμοί κρατικού και ιδιωτικού χαρακτήρα<sup>111</sup>.

Ένα ιδιαίτερο πρόβλημα της ορθολογικής-περιεκτικής προσέγγισης είναι η τάση της να λαμβάνει τον στόχο ή τον σκοπό μιας επιχείρησης ως κάτι δεδομένο. Για την ακρίβεια, δεν υπήρχε πολύ δομημένη σκέψη για το ποια προϊόντα θα έπρεπε να προσφέρει η εταιρεία σε ποιες αγορές, και οποιαδήποτε αλλαγή στον ορισμό της επιχείρησης έτεινε να είναι σταδιακή<sup>112</sup>.

Για να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες μιας φαινομενικά ορθολογικής προσέγγισης, η βιβλιογραφία σχετικά με το στρατηγικό HRM έχει πολλαπλασιαστεί τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς υπάρχει μεγάλος όγκος δημοσιεύσεων στο πεδίο και αρκετές ανταγωνιστικές σκέψεις<sup>113</sup>, με αποτέλεσμα η διαμόρφωση μιας ομοιόμορφα

---

<sup>110</sup> Mintzberg, Henry. 1988. Opening up the Definition of Strategy. In *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Edited by James Brian Quinn, Henry Mintzberg and Robert M. James. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, pp. 13–20. ISBN 0-13-850926-3

<sup>111</sup> Robbins, Stephen P., and Neil Barnwell. 2006. *Organisation Theory: Concepts and Cases*, 5th ed. French Forest: Pearson Education Australia, ISBN 9780733974717

<sup>112</sup> Quinn, James Brian. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin, ISBN 0-256-02543-6.

<sup>113</sup> Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, ISBN 978-0-7879-7660-6.

κατανεμημένης στρατηγικής να είναι δύσκολη περίπτωση<sup>114</sup>. Ωστόσο, μέσα από αυτήν την βιβλιογραφία καθίσταται σαφές πως το BPM τείνει να είναι «ηγεμονικό» με βάση τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες<sup>115</sup>:

- Πρώτον, το BPM τείνει να είναι το περισσότερο κυρίαρχο σε πνευματικό επίπεδο, καθώς διαμόρφωσε τις κοινές αντιλήψεις για την ανάλυση της στρατηγικής επί δεκαετίες. Πολλές από τις «εναλλακτικές» θεωρίες και μοντέλα στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού συνήθως αποδεικνύεται πως πρόκειται για παραλλαγές του BPM ή συνδυασμός του με κάποια περισσότερο νεωτεριστικά μοντέλα, αποδεικνύοντας την χρησιμότητά του με διάφορους τρόπους<sup>116</sup>.
- Δεύτερον, το συγκεκριμένο μοντέλο τείνει να έχει μια ισχυρή και διαδεδομένη χρήση σε πολλαπλούς αποδέκτες, καθώς όχι μόνο αποτελεί αντικείμενο εκμάθησης εκατοντάδων χιλιάδων σπουδαστών/σπουδαστριών MBA σε όλο το κόσμο, αλλά και ορισμένες από τις πλέον χαρακτηριστικές μεθόδους και εργαλεία στρατηγικής (όπως η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT) αποτελούν αναπόσπαστα εργαλεία του μοντέλου<sup>117</sup>.
- Τρίτον, το μοντέλο αποτελείται από στοιχεία και συνιστώσες—όπως για παράδειγμα προϊόντα/αγορές, περιβάλλον, οργανωτικές ικανότητες—τα οποία μπορούν να πλαισιωθούν τόσο με γενικούς όσο και σε συγκεκριμένους τομείς που επιτρέπουν τη σύγκριση. Εδώ αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς, ενώ παράλληλα εξετάζονται εν συντομία βασικές εναλλακτικές σχολές σκέψης όπου χρειάζεται.

---

<sup>114</sup> Fredriksson, Magnus, and Josef Pallas. 2016. Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* 10: 149–52.

<sup>115</sup> (Alford & Greve, 2017):

<sup>116</sup> Macintosh, Robert, and Donald Maclean. 2014. *Strategic Management: Strategists at Work*. London: Palgrave, ISBN 9781137035448.

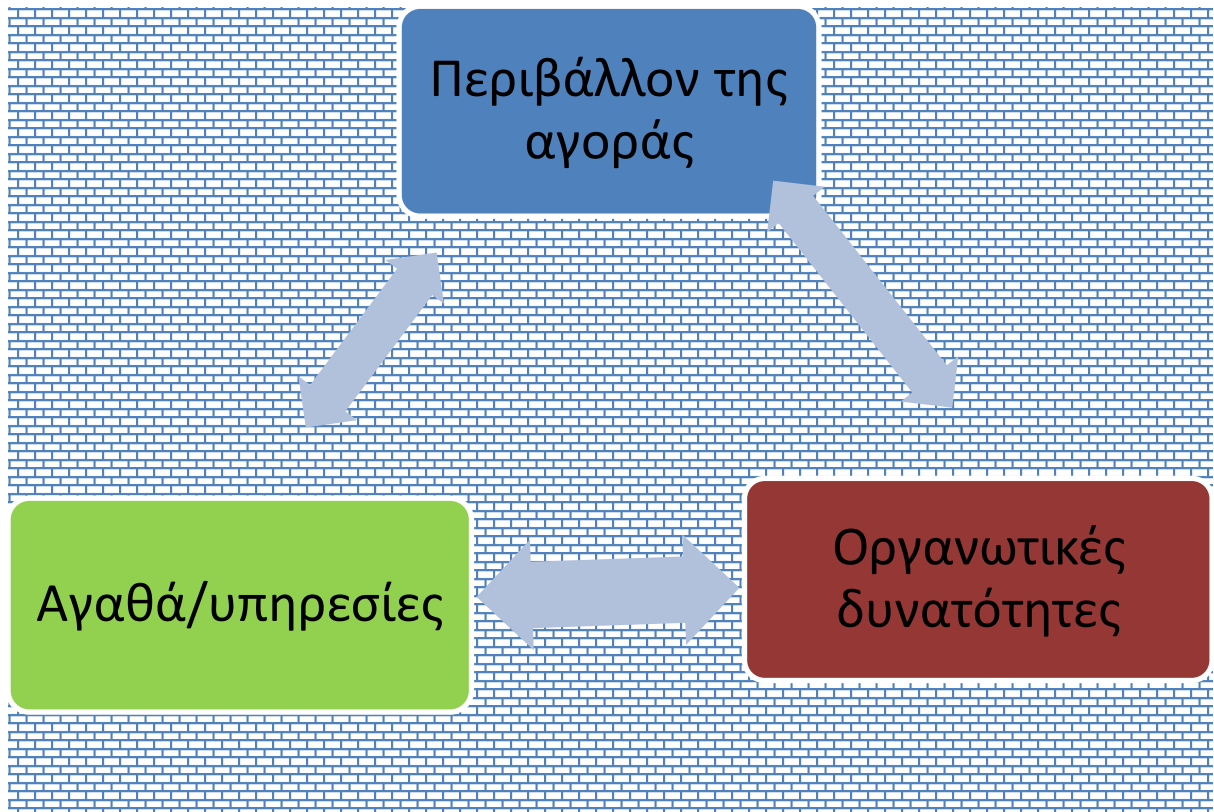
<sup>117</sup> Puyt, R. et al. (2020) ‘Origins of SWOT analysis’, *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), p. 17416

Σχετικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) εμπεριέχεται η ιδέα της εγκατάστασης μιας στρατηγικής πρόθεσης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, απαιτώντας και σε κάποιο βαθμό την προώθησή τους ως προς την διατύπωση των σκοπών τους έτσι ώστε να οδηγήσουν και να παρέχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν το προσωπικό των τμημάτων τους να τους επιδιώξουν. Εν ολίγοις, το NPM προσπάθησε να ενθαρρύνει την ηγεσία ως πρωταρχική ευθύνη για οποιονδήποτε διαχειριστή κάποιας διεύθυνσης ή υποδιεύθυνσης. Ενθάρρυνε επίσης μια ποικιλία χαρακτηριστικών εταιρικού προγραμματισμού καθώς και ένα συστηματικό καθεστώς διαχείρισης βάσει αποτελεσμάτων ή διαχείρισης βάσει απόδοσης στο δημόσιο τομέα<sup>118</sup>.

Ωστόσο, η στρατηγική της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού διαφοροποιείται σημαντικά στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Για την ακρίβεια, οι στρατηγικοί παράγοντες στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να εμπεριέχουν έντονα την αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος της αγοράς και των οργανωτικών δυνατοτήτων, σε συνδυασμό με τα διάφορα αγαθά και υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:

---

<sup>118</sup> Reiter, R. and Klenk, T. (2018) ‘The manifold meanings of “post-new public management” – A systematic literature review’, *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), pp. 11–27.



**Εικόνα 10: Στρατηγικοί παράγοντες στον ιδιωτικό τομέα (Πηγή: Moore, 2013).**

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, οι στρατηγικοί παράγοντες που διαμορφώνονται με την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού έχουν να κάνουν με ερωτήματα όπως την διαμόρφωση εργασιακών σχέσεων που θα διαμορφώσουν την πιο προσοδοφόρο πολιτική, αν το περιβάλλον της αγοράς δείχνει σημαντική μακροπρόθεσμη αύξηση της ζήτησης για τα συγκεκριμένα αγαθά και υπηρεσίες, ή αν μια επιχείρηση διαθέτει μοναδικά ή τουλάχιστον πιο επωφελώς ιδιαίτερες δυνατότητες που της επιτρέπουν να παράγει με βελτιωμένη αξία. Με απλά λόγια, στον ιδιωτικό τομέα υπερισχύει το ερώτημα αν οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι οργανωτικές δυνατότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν ισχυρό συνδυασμό για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, με στόχο την βελτιστοποίηση της παροχής τους, την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ελαχιστοποίηση του κόστους.

Η κυριαρχία του πλαισίου BPM επιβεβαιώνεται περαιτέρω από το γεγονός ότι τα περισσότερα από τα επόμενα μοντέλα στρατηγικής αποδείχθηκαν επεξεργασίες του BPM. Μια πρώιμη ιδέα για τον «καθορισμό της επιχείρησης» ήταν ο πίνακας



διαφοροποίησης του Ansoff (1965)<sup>119</sup>, με τον οποίο οι στρατηγοί μπορούσαν να αναλύσουν εάν έπρεπε να εμβαθύνουν τη διείσδυση στις υπάρχουσες αγορές προϊόντων, να επεκτείνουν ή να συστέλλουν την επιχείρηση για την παραγωγή νέων προϊόντων για τρέχουσες αγορές ή τρέχοντα προϊόντα για νέες αγορές. , ή και τα δύο<sup>120</sup>.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών, ο δημόσιος τομέας στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες (και γενικότερα στις δυτικές οικονομίες) έχει αναδιαμορφωθεί με μεταρρυθμίσεις υπό την ομπρέλα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM). Με άλλα λόγια, τα παραδοσιακά ιδρύματα που έδιναν περισσότερη έμφαση στις ιεραρχικές αρχές του Max Weber έχουν εν μέρει ή ολικώς αντικατασταθεί από δημόσιους οργανισμούς προσανατολισμένους στα αποτελέσματα, καθώς και από κερδοσκοπικές ιδιωτικές επιχειρήσεις (Μ.Κ.Ο.) από τα τέλη της δεκαετίας του 1970<sup>121</sup>. Οι μεταρρυθμίσεις του NPM συνεπάγονται, μεταξύ άλλων, δύο ορατές αλλαγές: την εισαγωγή των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στην εσωτερική λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων και την εξωτερική οργάνωση των δημόσιων διοικήσεων ως αγορές διττής σημασίας<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> Kipley, D., Lewis, A.O. and Jeng, J.-L. (2012) 'Extending ansoff's strategic diagnosis model', *SAGE Open*, 2(1), p. 215824401143513. doi:10.1177/2158244011435135.

<sup>120</sup> Abell, Derek, and John S. Hammond. 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, ISBN 13:978-0138510893.

<sup>121</sup> Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.

<sup>122</sup> Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.

Το κίνημα NPM έχει με την σειρά του, αντιμετωπίσει μια αλυσίδα κριτικών όλα αυτά τα χρόνια., με τους περισσότερους να ενδιαφέρονται να τονίσουν ότι οι γραφειοκράτες του δημόσιου τομέα δεν είναι διευθυντές ή ηγέτες όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, αλλά δημόσιοι υπάλληλοι σε ένα σύστημα που βασίζεται σε απαράβατους κανόνες. Μεγάλο μέρος αυτής της παραδοσιακής κριτικής της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων. Ωστόσο, επίσης σημαντικό ήταν ότι το μοντέλο επιχειρηματικής στρατηγικής εστίαζε στον ενιαίο οργανισμό, και δεν έλαβε υπόψη το γεγονός ότι πολλές εταιρικές δραστηριότητες συνεπάγονταν κοινή δραστηριότητα μεταξύ μιας πλειάδας ιδιωτικών, δημόσιων ή μη κερδοσκοπικών οργανισμών — που συχνά αναφέρεται ως διακυβέρνηση δικτύου. Αυτό γινόταν ένα ολοένα αυξανόμενο φαινόμενο καθώς περνούσε η δεκαετία του 1990. Άλλοι φοβήθηκαν ότι η εμπιστοσύνη του κοινού υπονομεύεται. Επιπλέον, πρόσφατα, αρχικοί ερευνητές NPM, συμπεριλαμβανομένου του Christopher Hood, εξήγησαν πώς κοστίζει περισσότερο αλλά δεν λειτουργεί καλά. Το συμπέρασμά τους φαίνεται να είναι ότι το NPM δεν ανταποκρίθηκε απόλυτα στις προσδοκίες του<sup>123</sup>.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, οι ιδέες διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα έχουν εισαχθεί με τρόπους που ήταν προηγουμένως άγνωστοι στη δημόσια σφαίρα και σε όλους τους τομείς της δημόσιας πολιτικής: από την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση έως τις μεταφορές, την ασφάλεια και επίσης τις κεντρικές γραφειοκρατικές υπηρεσίες. Η κεντρική υπόθεση ήταν ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές θα ενίσχυαν τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών<sup>124</sup>. Αυτή η υπόθεση γίνεται ιδιαίτερα σημαντική όταν η

---

<sup>123</sup> Hood, Christopher, and Ruth Dixon. 2015. *A Government that Worked Better and Cost Less?: Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press, ISBN 9780199687022.

<sup>124</sup> Alford, J., & Hughes, O. (2008). *Public value pragmatism as the next phase of public management*. *The American Review of Public Administration*, 38, 130–148.

περικοπή των δημοσίων δαπανών βρίσκεται ψηλά στην ημερήσια διάταξη για τη μείωση του ελλείμματος και του δημόσιου χρέους, όπως στη δεκαετία του 1980 ή σήμερα για τις κυβερνήσεις σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι μεταρρυθμίσεις NPM, είτε ρητά είτε σιωπηρά, εξακολουθούν να αποτελούν ισχυρή δύναμη αλλαγής στις περισσότερες δημόσιες διοικήσεις, παρά το γεγονός ότι η έννοια του NPM μπορεί να φαίνεται να έχει χάσει τον αρχικό ενθουσιασμό που απολάμβανε πριν από δύο δεκαετίες<sup>125</sup>.

Ωστόσο, το πλαίσιο δημιουργίας αξίας για το δημόσιο (Public Value Framework, PMV) ταιριάζει αρκετά καλύτερα σε αυτές τις χαρακτηριστικές πραγματικότητες από οποιοδήποτε άλλο μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης, ειδικά όσον αφορά το στρατηγικό περιεχόμενο για τον δημόσιο τομέα. Η πρώτη του αναφορά παρουσιάζεται στον Allison<sup>126</sup>, ενώ στην συνέχεια αναπτύχθηκε και εμπλουτίστηκε ιδιαίτερα από τον Moore(2013), ενώ αποτελεί αντικείμενο συζήτησης σε πολλαπλά έργα της υφιστάμενης βιβλιογραφίας<sup>127</sup>, το πλαίσιο αναγνωρίζει τόσο τις δημόσιες όσο και τις «επιχειρηματικές» επιταγές που αντιμετωπίζουν οι κυβερνητικοί οργανισμοί. Οι κατηγορίες του αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν βασικά ζητήματα που επηρεάζουν τους περισσότερους, αν όχι όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως η αξία που πρέπει να παραχθεί, ποιες πτυχές του περιβάλλοντός μας

---

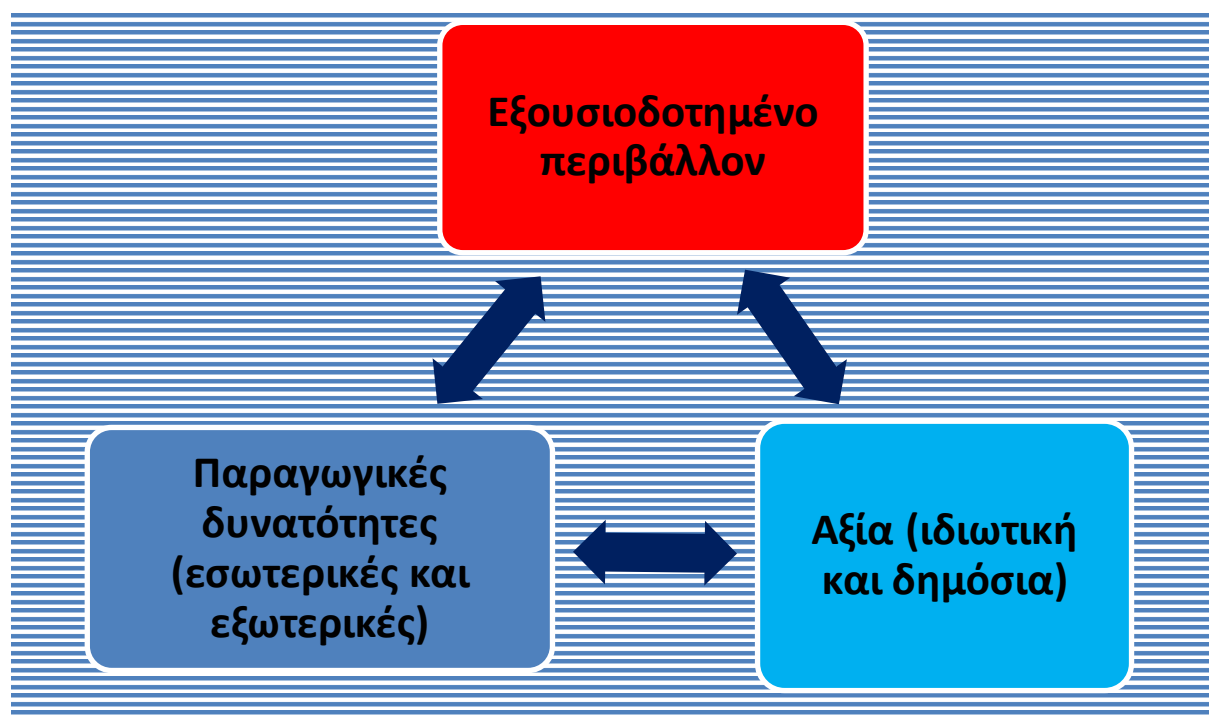
<sup>125</sup> Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, **43**(2), 135–158.

<sup>126</sup> Allison, Graham T. 1986. Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects. In *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. Edited by Thomas J. Sergiovanni and John E. Corbally. Urbana: University of Illinois Press, pp. 214–22. ISBN 0252010523.

<sup>127</sup> Llewellyn, Sue, and Emma Tappin. 2003. Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies* 40: 955–82.

πρέπει να δίνουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα ή αν πρέπει να αναπτύξουμε το δικό μας προσωπικό ή προσλαμβανόμενους εξωτερικούς.

Ωστόσο, η ανάλυση του συγκεκριμένου περιεχομένου σε κάθε κατηγορία δείχνει πώς ο δημόσιος τομέας είναι διαφορετικός από σημαντικές απόψεις από τον ιδιωτικό (Moore, 2013). Σύμφωνα με τους Dahl και Soss (2014)<sup>128</sup>, αυτό το περιεχόμενο έχει ιδιαίτερη απήχηση τόσο σε έμπειρους διευθυντές στον δημόσιο τομέα όσο και σε άλλους ερευνητές. Η αντίληψη του Moore έβλεπε τους δημόσιους διαχειριστές ως εξερευνητές που αναζητούσαν συνεχώς νέους τρόπους για να δημιουργήσουν δημόσια αξία, όπως περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 11: Στρατηγικοί παράγοντες στον δημόσιο τομέα (Πηγή: Moore, 2013).

Η διαφορά των στρατηγικών παραγόντων στον δημόσιο τομέα είναι εμφανής συγκριτικά με τον ιδιωτικό: Πρώτον, ο δημόσιος μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της παραγωγής όχι μόνο της ιδιωτικής, αλλά και της δημόσιας αξίας -

---

<sup>128</sup> Dahl, Adam, and Joe Soss. 2014. Neoliberalism for the Common Good? Public Value Governance and the Downsizing of Democracy. *Public Administration Review* 74: 496–504.

αυτό που οι πολίτες λαμβάνουν συλλογικά αντί να καταναλώνουν μεμονωμένα<sup>129</sup>. Δεύτερον, το περιβάλλον που περιβάλλει έναν κυβερνητικό οργανισμό δεν είναι ένα περιβάλλον αγοράς αλλά ένα περιβάλλον εξουσιοδότησης, που αποτελείται από διάφορους παράγοντες που μεταξύ τους μπορούν να παρέχουν την άδεια, τους πόρους και σε κάποιο βαθμό τις δυνατότητες που χρειάζεται ο οργανισμός για να εκτελέσει το έργο του<sup>130</sup>. Τρίτον, τα μέσα με τα οποία παράγουν οι κυβερνητικοί οργανισμοί περιλαμβάνουν διάφορα είδη εξωτερικών παρόχων, που κυμαίνονται από εργολάβους που παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες μέσω συμπαραγωγών και εθελοντών έως εξωτερικές συνεργασίες που λειτουργούν με βάση την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση<sup>131</sup>.

Οι διαφορές μεταξύ των δύο τομέων θέτουν προκλήσεις όχι μόνο για την εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα, αλλά και σε αυτήν των μελλοντικών της μορφών στον τομέα αυτό, δηλαδή το σύστημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στην επόμενη ενότητα αναλύονται βασικά ανεπτυγμένα εργαλεία διαχείρισης είτε στον δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να επιλυθούν σε κάποιο βαθμό τα προβλήματα και οι αδυναμίες εξαιτίας αναποτελεσματικών πρακτικών.

### **3.5. Ψηφιοποίηση της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα**

#### ***3.5.1. Ψηφιακός μετασχηματισμός σε όρους HRM***

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο

---

<sup>129</sup> για μια πιο λεπτομερή συζήτηση, βλ. Moore 2013.

<sup>130</sup> Salamon, Lester. 2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford: Oxford University Press, ISBN-13:978-0195136654.

<sup>131</sup> Alford, John, and Janine L. O'Flynn. 2012. *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, ISBN 9780230237940.

τομέα βρίσκεται ακόμα σε προπαρασκευαστικά στάδια συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, ωστόσο τα τελευταία χρόνια καταβάλλεται μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των συστημάτων HRM, δεδομένου πως το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στοχεύει και προχωρά σε ένα έργο το οποίο αποτελείται από τρία προκατασκευαστικά- μεταρρυθμιστικά στάδια. Συγκεκριμένα, ο βασικός στόχος είναι να περιοριστεί σημαντικά η περιττή γραφειοκρατία που περιλαμβάνει πρόσθετα κόστη (ανθρώπινα και υλικά) και η αύξηση της παραγωγικότητας στο Δημόσιο.

Έννοιες όπως η «ψηφιοποίηση», ο «ψηφιακός μετασχηματισμός» και η «ψηφιακή διαταραχή» βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα κατάταξης και προβολής για οποιαδήποτε οργανισμό, ανεξαρτήτως ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα. Σε γενικές γραμμές, , τέτοιες έννοιες υποδηλώνουν μια διαρκώς αυξανόμενη χρήση τεχνολογίας και αντίστοιχες σημαντικές αλλαγές σε πολλούς τομείς των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Στο επίπεδο της HRM, η έννοια της ψηφιοποίησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο <sup>132</sup>. Εννοιολογικά στοιχεία όπως ο «μετασχηματισμός» και ακόμη μεγαλύτερη «διακοπή» συνεπάγονται ουσιαστικές αλλαγές για το ανθρώπινο δυναμικό, υπονοώντας μια σαφώς σημαντική σημασία αυτών των εννοιών<sup>133</sup>.

Σαν βάση για την ανάπτυξη ορολογιών και τυπολογιών σε όρους ψηφιακού HRM, υπάρχει ήδη ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας ως προς την γενική ψηφιοποίηση των οργανισμών, για παράδειγμα<sup>134</sup>, <sup>135</sup>. Επομένως, η ψηφιοποίηση

---

<sup>132</sup> Larkin J (2017) HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review* 16(2): 55–59.

<sup>133</sup> Pantelidis I (2019) Digital human resource management. In: Boella MJ and Goss-Turner S (eds) *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*. London: Routledge, n.p

<sup>134</sup> Kuusisto M (2017) Organizational effects of digitalization: a literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior* 20(3): 341–362.

είναι κατάλληλη για διάφορους λόγους: Πρώτον, οι διαδικασίες ψηφιοποίησης συνιστούν ένα γενικό οργανωτικό φαινόμενο που δεν συσχετίζεται μόνο με τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά με οποιονδήποτε άλλο τομέα<sup>136</sup>Επομένως, είναι σκόπιμο να συγχέεται το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τη γενική ψηφιοποίηση των οργανισμών. Δεύτερον, υπάρχουν αμοιβαίες εξαρτήσεις της ψηφιοποίησης της οργάνωσης των οργανισμών και της ψηφιοποίησης του HRM<sup>137</sup>. Τρίτον, η γενική βιβλιογραφία ψηφιοποίησης είναι πιο ανεπτυγμένη από τη βιβλιογραφία για την ψηφιακή HRM. Επομένως, είναι σκόπιμο να αξιοποιηθούν οι υπάρχουσες γενικές γνώσεις για τη διευκρίνιση του ψηφιακού ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, οι γενικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις γύρω από την ψηφιοποίηση δείχνουν πως υπάρχουν διαφορετικές και γενικά ετερογενείς έννοιες<sup>138</sup>. Επιπλέον, απόπειρες εξαγωγής γενικών ορισμών από ήδη υπάρχοντες ορισμούς έχουν δώσει διάφορα αποτελέσματα. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες έχουν αποδείξει πως η οριοθέτηση των εννοιών είναι δυνατή και πολύτιμη για να επιτρέψει τον εντοπισμό και την κατανόηση διαφορετικών σχετικών εμπειρικών φαινομένων<sup>139</sup>. Εν ολίγοις, η γενική μελέτη γύρω από την ψηφιοποίηση περιλαμβάνει μια πλούσια συλλογή

---

<sup>135</sup> Vial G (2019) Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2): 118–144.

<sup>136</sup> Gebayew C, Hardini IR, Panjaitan GHA, et al. (2018) A systematic literature review on digital transformation. In: *Proceedings of the 2018 international conference on information technology systems and innovation (ICITSI)*, Bandung, Indonesia, 22–25 October 2018, pp. 260–265. Piscataway: IEEE.

<sup>137</sup> Amladi P (2017) HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review* 16(2): 66–70.

<sup>138</sup> Vial, 2019.

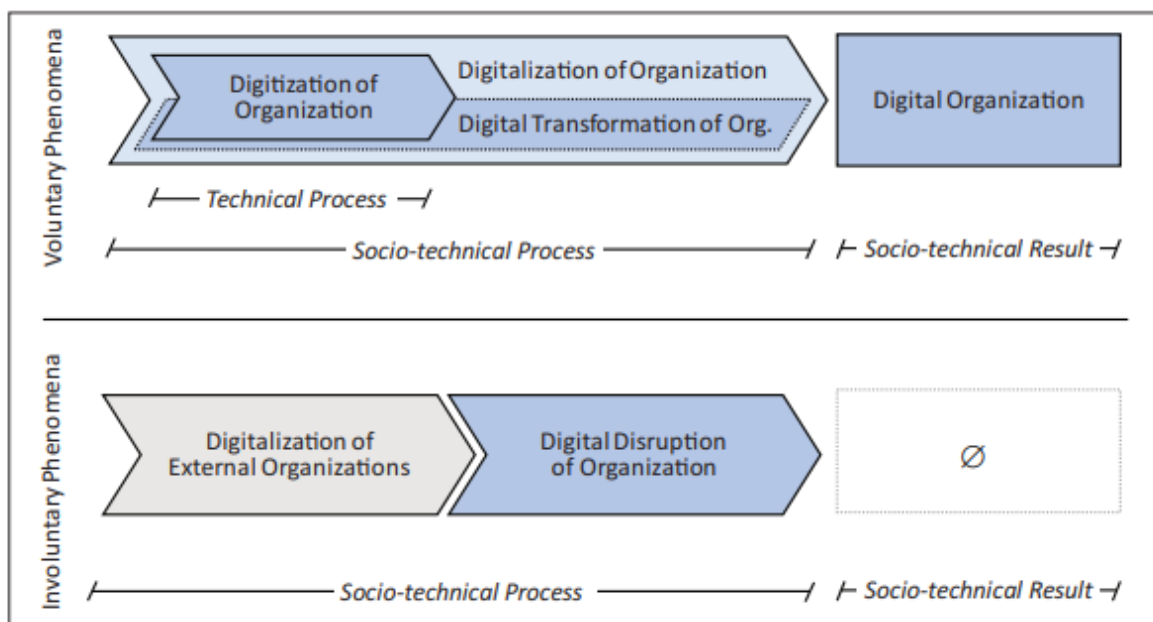
<sup>139</sup> De Clerck, J. (2023) *Digitization, digitalization, digital and transformation: The differences*. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

ορολογικών προτάσεων και γνώσεων.

Συνοπτικά, μια γενική ταξινόμηση γύρω από το πως πρέπει να ψηφιοποιηθεί ένας οργανισμός προκύπτει μέσα από τα επόμενα στάδια-αποτελέσματα, που περιγράφονται από τον Strohmeier (2020) ως κάτωθι:

- Η ψηφιοποίηση των οργανισμών υποδηλώνει την τεχνική διαδικασία μετατροπής των αναλογικών οργανωτικών πληροφοριών σε ψηφιακές οργανωτικές πληροφορίες για την διαμόρφωση μιας περισσότερο αυτοματοποιημένης διαδικασίας.
- Η ψηφιοποίηση των οργανισμών υποδηλώνει την κοινωνικο-τεχνική διαδικασία αξιοποίησης των δυνατοτήτων ψηφιοποίησης για επιχειρησιακές ή/και στρατηγικές οργανώσεις σκοπούς.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανισμών υποδηλώνει την υπο-διαδικασία κοινωνικό-τεχνικής ψηφιοποίησης της αξιοποίησης των δυνατοτήτων ψηφιοποίησης για στρατηγικές οργανώσεις σκοπούς.
- Ψηφιακή οργάνωση υποδηλώνει το κοινωνικό-τεχνικό αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης του οργανισμού.

Μια δεύτερη ταξινόμηση περιγράφει επίσης την ψηφιοποίηση μέσω ενός περιθωριοποιημένου οργανισμού, όπως στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 12: Ετυμολογία των ψηφιακών οργανισμών (Πηγή: Strohmeier, 2020).



Σχετικά με την έννοια της ψηφιοποίησης, επίσης στο ανθρώπινο δυναμικό, τις δυνατότητες για τεχνική αξιοποιείται η ψηφιοποίηση για την επίτευξη επιχειρησιακών και περιορισμένων στρατηγικών στόχων. Οι δυνατότητες ψηφιοποίησης αξιοποιούνται ιδιαίτερα για ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών σκοπών, από την επεξεργασία μισθοδοσίας έως τη διαχείριση μαθημάτων. Έχουν επίσης γίνει προσπάθειες εκμετάλλευσης της ψηφιοποίησης των δυνατοτήτων για στρατηγικούς σκοπούς — κυρίως ευθυγραμμίζοντας τις ψηφιακές τεχνολογίες με λειτουργικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού<sup>140</sup>. Ωστόσο, η συχνότητα και η επιτυχία τέτοιων προσπαθειών φαίνεται να είναι μάλλον περιορισμένη επί του παρόντος <sup>141</sup>. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως η πλήρης μεταφορά της έννοιας της ψηφιοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό δεν συνεπάγεται απλώς την ευθυγράμμιση των ψηφιακών τεχνολογιών με βάση τις προδιαμορφωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά για την εξομοίωση και την εκτέλεση στρατηγικών HR που βασίζονται άμεσα στη δυνατότητα ψηφιοποίησης να δημιουργήσει αξία για έναν οργανισμό. Έτσι, παρόλο που πιθανώς δεν έχει υπάρξει πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, μια μελλοντική υλοποίηση μπορεί να περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά στάδια.

### ***3.5.2. Διαδικασίες ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια***

Έτσι, η Κοινωνία της Πληροφορίας προκήρυξε ηλεκτρονικό διεθνή διαγωνισμό προκειμένου να επιλεγεί ανάδοχος για την υποστήριξη συστημάτων HRM, με το βασικό αντικείμενο της σύμβασης να είναι η δημιουργία και η διαμόρφωση μηχανισμού διαχείρισης, παρακολούθησης και συντονισμού των έργων που υποστηρίζουν ένα σύστημα HRM, όπως και η παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών για την διασφάλιση της επιτυχής υλοποίησής του<sup>142</sup>. Η

---

<sup>140</sup> Burbach R (2012) Strategic alignment: the sine qua non of e-HRM implementation? In: Tansley C and Williams H (eds) In: Proceedings of the 4th international e-IHRM conference: innovation, creativity and e-HRM, Nottingham, UK, 28 March 2014, pp. 103–127.

<sup>141</sup> Marler JH and Fisher SL (2013) An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 23(1): 18–36.

<sup>142</sup> Παπαζογλου, Ν. (2021) *Προχωρά το έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου*,

ευθύνη της διαχείρισης και της παρακολούθησης του έργου θα ανήκει στον Δικαιούχο/οι, ο οποίος θα συνεργάζεται απόλυτα με τις αντίστοιχες διοικητικές δομές του Έργου, οι οποίες θα συσταθούν στο πλαίσιο της αποτελεσματικής του διαχείρισης, με συμμετέχοντες τον διαχειριστή και τους τελικούς αποδέκτες του έργου. Τα βασικά οφέλη που θα προκύψουν από ένα τέτοιο έργο θα είναι πλέον η διαδικασία ηλεκτρονικής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με την κατάργηση των δομών που επιβραδύνουν (ή ακόμα και αναστέλλουν) την κινητικότητα των υπαλλήλων, όπως επίσης και η ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας. Δεδομένου πως έτσι θα υπάρξει αναμενόμενη μείωση των δαπανών για την αποσπασματική απόκτηση, λειτουργία και συντήρηση παρόμοιων συστημάτων<sup>143</sup>.

### ***3.5.3. Τεχνολογία και συστήματα HRM στον ιδιωτικό τομέα: Παραδείγματα από επιχειρήσεις.***

Κάθε επιχείρηση και οργανισμός επεξεργάζεται στοιχεία και δεδομένα τα οποία θα πρέπει να διαχειρίζονται σωστά για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, επομένως η δημιουργία συστημάτων HR που να μπορούν να υποστηρίξουν με ευελιξία και συνέπεια όλες (ή έστω τις περισσότερες) λειτουργίες του HRM είναι αναπόσπαστο κομμάτι, καθώς συνιστούν παράλληλα ένα πολύτιμο σύμμαχο για οποιοδήποτε οργανισμό. Συγκεκριμένα, η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων καλείται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε οποιοδήποτε οργανισμό, καθώς έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα με διάφορα επίπεδα να ξεχωρίζουν, μεταξύ αυτών το διοικητικό, το λειτουργικό, το στρατηγικό και το συντονιστικό, παρέχοντας ιδιαίτερες διευκολύνσεις προς τους εργαζόμενους και τα στελέχη<sup>144</sup>. Βασικά, οι αντίστοιχες αρμοδιότητες και οι ευθύνες των στελεχών HR διαρκώς αυξάνονται σε τακτική βάση καθώς αναλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την αξιολόγηση και κατανομή του προσωπικού, σε συνδυασμό με καινοτομικά χαρακτηριστικά προκειμένου να εξασφαλιστεί το κατάλληλο προσωπικό για μια επιχείρηση, που σε κάθε χρονική στιγμή θα χαρακτηρίζεται από αφοσίωση ως προς την επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων.

---

*Insider.*

<sup>143</sup> (Παπάζογλου, 2021).

<sup>144</sup> Κωνσταντινίδου, Β. (2012) *HRMS: τεχνολογία ανθρώπων διαστάσεων - hrpro.gr: HR professional, hrpro.gr*

Η επίδραση της τεχνολογίας είναι εμφανής στην λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, και αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, καθώς τα στελέχη του HR εξελίσσονται και αυτά με την σειρά τους σε ένα πολύτιμο στρατηγικό εταίρο της ανώτερης διοίκησης μιας εταιρίας. Σε παρελθοντικές φάσεις, το τμήμα HR θεωρούταν ένα οικονομικά ασύμφορο κομμάτι για κάθε μικρομεσαία επιχείρηση, ωστόσο με την τεχνολογική πρόοδο, οι επιχειρήσεις έχουν πλήρως αναγνωρίσει το ρόλο του, και επομένως το HR πλέον βρίσκεται στην στρατηγική ατζέντα κάθε ιδιωτικής (και δημόσιας) επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους και τομέα δραστηριοτήτων<sup>145</sup> Η γενικότερη αντίληψη πως ένα αποτελεσματικό HRM είναι ιδιαίτερα κοστοβόρο και δεν προσδίδει ιδιαίτερη αξία για ένα οργανισμό προφανώς δεν ευσταθεί, καθώς <sup>146</sup>

- Η εξεύρεση και προσέλκυση ταλέντων αποτελεί αναμφιβόλως προστιθέμενη αξία, η οποία μάλιστα αντανακλάται στα κερδοφόρα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.
- Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει σημαντικά την διακράτηση των ανθρώπων, οδηγεί σε σημαντική μείωση των δαπανών και βελτιώνει την δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ολοένα και αυξανόμενες προκλήσεις της αγοράς.
- Η ύπαρξη ενός σχεδίου για τη δημιουργία κρίσιμης σημασίας κύκλων εργασιών συμβάλλει επίσης στην βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οπότε, καθώς το σημερινό και ιδιαίτερα ευμετάβλητο περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελεί ένα σύνολο προκλήσεων συσχετισμένων με την οικονομική αστάθεια και την ισχυρή ανταγωνιστικότητα, επομένως τέτοιες συνθήκες επιβάλλουν την εγκαθίδρυση και εφαρμογή δυνατών στρατηγικών και συστημάτων HRM με στόχο την καλύτερη δυνατή στελέχωση, την ενίσχυση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, με πρακτικές που δίνουν περιθώρια έκφρασης στις υφιστάμενες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων<sup>147</sup>.

Δεδομένου πως το τμήμα HR είναι επίσης υπεύθυνο για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς διαχειρίζεται θέματα και παράγοντες που είναι

---

<sup>145</sup> (Κορρέ, 2016).

<sup>146</sup> (Κορρέ, 2016).

<sup>147</sup> (Κορρέ, 2016).

καθοριστικοί για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα οι άνθρωποι και η εργασιακή τους ικανοποίηση, στοιχεία που κατά επέκταση καθορίζουν την απόδοση και την δέσμευσή τους<sup>148</sup>. Επομένως, η ανάγκη των επιχειρήσεων να έχουν άμεση και ακριβή πληροφόρηση σε δεδομένα σχετικά με τους ανθρώπους τους, η σωστή τους διαχείριση και αξιοποίηση είναι ζήτημα πρωταρχικής σημασίας, επομένως αυτή η ανάγκη οδήγησε και στην δημιουργία τεχνολογικών εφαρμογών HRM με βάση τις οποίες παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους ανθρώπους με βάση πραγματικό χρόνο.

Συγκεκριμένα, τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν την μοναδική λύση λογισμικού ειδικά σχεδιασμένη για την κάλυψη των αναγκών του HRM. Σύμφωνα με την Ζωή Δουδένη (2017), αντιπρόεδρο της Data Communication, στους σημαντικότερους συντελεστές επιτυχίας μιας επιχείρησης συγκαταλέγονται οι ίδιοι της οι άνθρωποι, καθώς η αποτελεσματική και στρατηγική τους διαχείριση με την επιλογή ενός κατάλληλου συστήματος HRM, λειτουργεί μόνο θετικά καθώς διασφαλίζει την άριστη οργάνωση και λειτουργία του HR, ενώ παράλληλα.

Οι υπηρεσίες και τα ανταγωνιστικά οφέλη που προσφέρει η ανάπτυξη τέτοιων εργαλείων (HRMS) είναι διαφορετικές ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης, αλλά σε γενικές γραμμές η κατάλληλη επιλογή ενός τέτοιου συστήματος δεν περιορίζεται μονάχα στην κάλυψη των αναγκών του τμήματος HR, αλλά επιπλέον είναι σημαντική συνεισφορά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύστημα υποστηρίζει όχι μόνο τις «συμβατικές» λειτουργίες HR (όπως την προσέλευση και αποχώρηση του προσωπικού) αλλά επεκτείνεται για να καλύψει πιο σύνθετες ανάγκες, όπως την μισθοδοσία, την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για το κατάλληλο πόστο, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η παρακολούθηση και επεξεργασία του ανθρώπινου δυναμικού, για παράδειγμα μέσω της οργάνωσης των βιογραφικών, της παρακολούθησης συνεντεύξεων, της αξιολόγησης των επιδόσεων είναι από τις βασικές ανάγκες που μπορούν να καλυφτούν μέσω των HRMS. Σύμφωνα με τον Κούκια, της SCAN AEBE,

---

<sup>148</sup> (Κωνσταντινίδου, 2012).

παραδοσιακές ανάγκες του HRM όπως η μισθοδοσία και η ωρομέτρηση αλλά και πιο σύνθετες διαδικασίες όπως η διαχείριση προσωπικού είναι αρκετά ευκολότερες με την δημιουργία ενός καλού HRMS. Εν ολίγοις, καθώς η τεχνολογία είναι στρατηγικός εταίρος για οποιοδήποτε οργανισμό, οι προσφερόμενες τεχνολογικές λύσεις HRMS αποτελούν εξειδικευμένα συστήματα λογισμικού, ειδικά σχεδιασμένα για να υποστηρίζουν αποτελεσματικά και ευέλικτα κάθε εργασία του HR, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, δηλαδή μεταξύ πελατών, διοίκησης και εξωτερικών συνεργατών. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η δυνατότητα διατήρησης αρχείων, η μείωση των επιχειρηματικών κοστών και η αύξηση της παραγωγικότητας είναι μερικά μόνο από τα οφέλη που παρέχουν αυτά τα συστήματα, φέροντας άμεσα αποτελέσματα στους στόχους και τις επιδιώξεις του HR<sup>149</sup>.

### 3.6. Σύγχρονες τάσεις των HRMS

Όπως φάνηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι βασικότερες υπηρεσίες που ενσωματώνει η τεχνολογία συστημάτων HRM είναι κυρίως η μείωση του λειτουργικού κόστους, η ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας και η ενοποίηση των λειτουργιών HR. Επίσης, οι κυρίαρχες τάσεις που προσδιορίζουν σήμερα την στρατηγική αυτών των συστημάτων συνοψίζονται ως κατά το δοκούν<sup>150</sup>:

- **Τάση 1:Ολιστική προσέγγιση:** Σε σύγκριση με παρελθοντικές δεκαετίες, η στρατηγική HRMS τείνει να αναγνωρίσει και να συνυπολογίσει το γεγονός πως το σύνολο των επιχειρηματικών πληροφοριών είναι συνδεδεμένο και κατά επέκταση η βέλτιστη χρήση των δεδομένων HR μπορεί να προκύψει μόνο μέσω μιας διευρυμένης θεώρησης, στο ευρύτερο εταιρικό πλαίσιο. Με την συστηματοποίηση/αυτοματοποίηση των HR πληροφοριών, είναι προφανές πως η πληροφορία δεν είναι μεμονωμένος όρος, καθώς τα δεδομένα HR είναι συνδεδεμένα με την ευρύτερη επιχειρηματική πληροφορία, τις λύσεις workflow, τις κοινωνικές λειτουργικότητες, την καθημερινή διαχείριση των ανθρώπων και όλες τις σχετικές αλληλεπιδράσεις. Συγκεκριμένα, οι εταιρίες υψηλότερης απόδοσης έχουν διπλάσιες πιθανότητες να εφαρμόσουν μια στρατηγική ενοποίησης συστημάτων.

---

<sup>149</sup> (Κωνσταντινίδου, 2012).

<sup>150</sup> (Κορρέ, 2016).

- **Τάση 2: Επέκταση του mobile HR:** Όπως και στις περισσότερες επιχειρήσεις, η τάση του mobility τείνει να κυριαρχεί και σε θέματα HR, και μάλιστα η μετάβαση των συστημάτων HR σε κινητές συσκευές (laptops, tablets, smartphones κ.λ.π.) τείνει να αυξάνεται σημαντικά τα επόμενα χρόνια<sup>151</sup>. Η κύρια τάση είναι πως τέτοια συστήματα βρίσκονται πλέον σε μορφή εφαρμογών, ενώ μέχρι πρότινος, η είσοδος σε τέτοιες εφαρμογές γινόταν κυρίως μέσω περιηγητών (web browsers). Επομένως, η σύνδεση των HRMS με τις mobile εφαρμογές έχει αποδειχτεί πως ενισχύει την υιοθέτηση του συστήματος από τους χρήστες.
- **Τάση 3: Κοινωνική συνεργασία:** Σχετικά με τον όρο «κοινωνική συνεργασία» για την άρση των εμποδίων συμπεριλαμβάνονται εκφράσεις όπως η πολυδιάστατη συνεργασία (multi-teamworking), με το στοιχείο της δημιουργικότητας να περιστρέφεται γύρω από τέτοιες έννοιες. Το ζητούμενο είναι πως πίσω από την άρση αυτών των εμποδίων κρύβεται η παραγωγή νέων δημιουργικών ιδεών στα έργα μιας εταιρίας. Επομένως, το κατάλληλο λογισμικό HRMS θα πρέπει να διαθέτει αυτές τις λειτουργικότητες και συνεργατικά χαρακτηριστικά που θα είναι εύκολα για οποιονδήποτε εταιρικό (και μη) χρήστη.
- **Τάση 4: Συστήματα well-being:** Η τεχνολογική πρόοδος είναι πάντα απαραίτητη για την παραγωγικότητα, και πλέον αναδύεται μια καινούργια αγορά εφαρμογών περισσότερο προσανατολισμένων προς τον εργαζόμενο, οι οποίες ενθαρρύνουν την καλή φυσική κατάσταση χωρίς παρεμβατικές αλλαγές.

---

<sup>151</sup> Scupola, A. and Pullich, Z. (2020) 'Business legitimacy and adoption of human resource information systems in Danish smes', *Handbook of Business Legitimacy*, pp. 1–13.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι αποδοτική για οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως δημοσίου ή ιδιωτικού χαρακτήρα. Ωστόσο, η εφαρμογή και υλοποίησή της διαφέρει σημαντικά ανάμεσα στους δύο τομείς, όπως φάνηκε στις προηγούμενες ενότητες, κυρίως σε θέματα στρατηγικού μάλιστα. Για παράδειγμα, το να εφαρμόζεται μια τέτοια στρατηγική στον δημόσιο τομέα συχνά συνεπάγεται ότι ο διευθυντής θα πρέπει να ασχολείται με την πολιτική ενώ δεν θεωρείται ότι πρέπει να βγαίνει έξω από τους συνταγματικά ανατεθειμένους ρόλους του, κάτι το οποίο απαιτεί πολιτική οξυδέρκεια υψηλού επιπέδου<sup>152</sup>. Οι δημόσιοι διευθυντές θα πρέπει να προσπαθήσουν να ευθυγραμμίσουν τα διαφορετικά στοιχεία που σκιαγραφούνται στο πλαίσιο του Moore, προκειμένου να φέρουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στον ίδιο βαθμό συνεννόησης για την αντιμετώπιση σημαντικών ζητημάτων, όπως για παράδειγμα η δημιουργία ενός συστήματος μισθοδοσίας υπαλλήλων.

Το ζητούμενο εδώ δεν αφορά τόσο την εύρεση των «τέλειων» ή «βέλτιστων» λύσεων, αλλά μάλλον για να καταστεί σαφές ποιοι είναι οι συμβιβασμοί σε ορισμένες αποφάσεις και προσεγγίσεις. Η βαθμονόμηση πιθανών σεναρίων ευθυγράμμισης είναι μία από τις βασικές δραστηριότητες στις οποίες μπορούν να συμμετάσχουν οι δημόσιοι διαχειριστές. Η δημιουργία δημόσιας αξίας πρέπει να εξεταστεί από μια προοπτική συνεργατικής διακυβέρνησης. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη στρατηγική τους πρόθεση από μόνοι τους, όπως φαίνεται να υποθέτει κάποια από τη «λογοτεχνία» του NPM, αλλά πρέπει να συνεργάζονται όλο και περισσότερο με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς και επίσης πολίτες σε ευρύτερες δημοκρατικές διαδικασίες για να επιτύχουν μελλοντική δυναμική.

---

<sup>152</sup> Hartley, J. *et al.* (2019) 'Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link', *Public Administration*, 97(2), pp. 239–249. doi:10.1111/padm.12597.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα είναι εμφανείς σε διάφορους τομείς, και όχι μόνο σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, επειδή οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα επικεντρώνονται στο κέρδος, θεωρούνται συχνά πιο παραγωγικές και ανταγωνιστικές. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, από την άλλη πλευρά, είναι de facto μονοπώλια. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ, οι περισσότερες πόλεις έχουν μόνο μία αστυνομική δύναμη και το FBI είναι η μόνη ομοσπονδιακή υπηρεσία επιβολής του νόμου. Καθώς δεν υπάρχει λοιπόν ιδιαίτερο κίνητρο για κέρδος, οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί και λιγότερο παραγωγικοί. Ωστόσο, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία παρέχοντας δημόσια αγαθά, μειώνοντας την ανεργία και σταθεροποιώντας την οικονομία σε περιόδους ύφεσης.

Οι γενικές διαφορές δηλαδή μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι πως στην πρώτη περίπτωση οι επιχειρήσεις διοικούνται από την εκάστοτε κυβέρνηση και αυτοί που επωφελούνται είναι οι πολίτες ενώ δεν υφίσταται κέρδος. Στην δεύτερη περίπτωση, η φύση του οργανισμού είναι καθαρά κερδοσκοπική, επωφελούνται οι ιδιώτες και οι ανεξάρτητοι μέτοχοι, ωστόσο δεν παρέχεται η σταθερότητα και η εξασφάλιση των εσόδων συγκριτικά με το δημόσιο.

Σχετικά με τον Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM), το οποίο είναι πλέον ευρέως κατανοητό ως η εφαρμογή ιδεών διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα στις δημόσιες υπηρεσίες, και με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία, το NPM έχει μεταμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των διοικήσεων. Σε όλο τον κόσμο, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τους δύο κεντρικούς στόχους, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Και, ανεξάρτητα από την έκταση των συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων NPM, η απόδοση στον δημόσιο τομέα θεωρείται σήμερα παγκοσμίως ως προϊόν και αποτέλεσμα, αντί της παλαιότερης άποψης για την απόδοση ως εισροή και διαδικασία<sup>153</sup>.

Παρομοίως, η δημόσια διοίκηση καλείται να πάρει μέτρα σε βασικά ζητήματα του NPM, και συγκεκριμένα στον ανταγωνισμό μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών παρόχων, κίνητρα στους δημόσιους υπαλλήλους και διάσπαση των δημόσιων

---

<sup>153</sup> (Andersen, Boesen και Pederseon 2016).



οργανισμών<sup>154</sup>. Επίσης, αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι έχουν κατά καιρούς, εμμονές για τον ιδιωτικό τομέα σχετικά με μεγαλύτερη έμπνευση έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση των δημοσίων οργανισμών<sup>155</sup>. Πράγματι, καθώς αν και κάποιοι ερευνητές (Goldfinch & Wallis, 2010) συμφωνούν πως η σύγκλιση μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αποτελεί ένα μύθο, επιπλέον μελέτες σχετικά με τις ενδεχόμενες επιπτώσεις των μεταρρυθμίσεων δείχνουν πως, στην σημερινή εποχή, μικρές πλέον διαφορές εντοπίζονται μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών<sup>156</sup>.

Γίνεται ολοένα και περισσότερο μια κλασική συζήτηση σχετικά με το ποιες είναι οι κύριες διαφορές μεταξύ των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, και ποιες είναι αυτές που καθορίζουν την αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Είναι γνωστό ότι τα αποτελέσματα της οικονομικής δραστηριότητας εμπλέκονται σε έντονες διαδικασίες διανομής και αναδιανομής, προκειμένου να εναρμονιστούν τα συμφέροντα των τεσσάρων εμπλεκόμενων δυνάμεων: εργοδοτών, εργαζομένων, τοπικής κοινωνίας και κράτους (Done, 2015). Από την πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα περισσότερα άτομα εντάσσονται στον ιδιωτικό τομέα με την προοπτική μεγαλύτερων χρηματικών απολαβών (όπως bonus), να μάθουν ή να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία για να μπορέσουν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα στο μέλλον, ενώ στον δημόσιο τομέα συνήθως εργάζονται για να έχουν είτε μια πιο ασφαλή εργασία θέση ή περισσότερη εξουσία ή ευθύνη από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα. Όμως, τα ισχυρά δημόσια συνδικάτα και η δυσκαμψία των συστημάτων πληρωμών καθιστούν δύσκολη την αποζημίωση για καλή απόδοση, όπως και την ανταπόδοση για κακή απόδοση, καθιστώντας τον τομέα αναποτελεσματικό (υπάρχουν πολλά ιδρύματα ή δημόσιες εταιρείες που συνήθως βασίζονται σε λίγους έμπειρους και με κίνητρα άνθρωποι, αλλά όταν δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε,

---

<sup>154</sup> (Dunleavy et al, 2006).

<sup>155</sup> Shim, D. (2001). Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, **30**, 323–347.

<sup>156</sup> Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). 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), 3–50.

θα τείνουν επίσης να γίνουν μέτριοι). Και, επιπλέον, μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό, όσοι τείνουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία και διακινδυνεύουν να δημιουργήσουν κάτι μπορεί να υποστούν βαριές προσωπικές απώλειες ή ουσιαστική κριτική εάν η προτεινόμενη πρωτοβουλία αποτύχει, μια παρενέργεια που περιορίζει περαιτέρω ένα δημιουργικό περιβάλλον<sup>157</sup>.

Προκειμένου λοιπόν οι δημόσιοι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στα πολύ κοινά μειονεκτήματα ολόκληρου του τομέα θα ήταν να επενδύσουν περισσότερο στους ίδιους τους εργαζομένους και να θέσουν σε εφαρμογή ένα σύστημα κινήτρων που προκαλούν τον εσωτερικό ανταγωνισμό και την προσωπική απόδοση. Η αύξηση της εμπειρίας και της ποιότητας των δημοσίων υπαλλήλων σίγουρα θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στις επιδόσεις του κλάδου, ενώ τα αποτελέσματα δεν θα φαίνονται πάνω από 2-3 χρόνια. Η ανταγωνιστικότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται με την προσέλκυση και την άμεση εμπλοκή κάθε εργαζομένου, επομένως οι αμοιβές όλων υπόκεινται στους δείκτες απόδοσης που καθορίζονται στη σύμβαση διαχείρισης<sup>158</sup> Ένα άλλο μέτρο προκειμένου να γίνει ο δημόσιος τομέας πολύ πιο ανταγωνιστικός είναι η εισαγωγή σκληρών περιορισμών, ειδικά για τις δημόσιες εταιρείες που δραστηριοποιούνται ενεργά στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα βασίζονται στα δημόσια εμβάσματα. Αναγκάζοντας τους οργανισμούς να διαχειρίζονται καλύτερα τα δικά τους κεφάλαια, χωρίς να στηρίζονται συνεχώς στην κυβέρνηση ή τον δήμο για αυξημένα κονδύλια εάν χρειαστεί, θα έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στον κρατικό και τοπικό προϋπολογισμό, ενώ ταυτόχρονα θα κάνει τους οργανισμούς ισχυρότερους, πολύ περισσότερο ανταγωνιστικές, με τις δαπάνες να είναι χαμηλότερες.

---

<sup>157</sup> Zefinescu, C. *et al.* (2015) 'Measuring the economic performance in decision making process in the contemporary economies', *Procedia Economics and Finance*, 22, pp. 380–387. doi:10.1016/s2212-5671(15)00308-1.

<sup>158</sup> (Done, 2015, σελ.240).

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν οι βασικές διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και ο βαθμός που εφαρμόζονται οι διάφορες μέθοδοι-πρακτικές της στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, με τον ιδιωτικό τομέα να υπερέχει μεν σε αξιοποίηση και ενσωμάτωση των τεχνικών αυτών με βάση τις νέες τεχνολογίες, αλλά να υστερεί σε θέματα σταθερότητας. Από την άλλη πλευρά, ο δημόσιος τομέας δεν είναι γενικά τόσο ανταγωνιστικός και δεν αξιοποιεί στον ίδιο βαθμό τα συστήματα διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού όσο ο ιδιωτικός τομέας. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε και περιορίστηκε κυρίως στην βιβλιογραφική προσέγγιση μεταξύ αυτών των τομέων, επομένως ένας βασικός περιορισμός της είναι πως δεν μελετήθηκαν εμπειρικά τα αποτελέσματα και οι διαφορές μεταξύ των δύο τομέων σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Επομένως, μια επέκταση της παρούσης μελέτης θα μπορούσε να αναφέρει τις διαφορές που εντοπίζονται σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, και να τις αναλύει εμπειρικά αξιοποιώντας τα εργαλεία στατιστικής ανάλυσης, είτε μέσω ποιοτικής έρευνας (για παράδειγμα, μέσω εξειδικευμένων συνεντεύξεων), είτε ποσοτικής (για παράδειγμα, με την διαμόρφωση ερωτηματολογίων σχετικά με την διαχείριση ζητημάτων ανθρωπίνου δυναμικού μεταξύ των δύο τομέων), είτε κάποιας μικτής μεθόδου. Επίσης, αντικείμενο μελλοντικής μελέτης θα μπορούσε να αποτελέσει επίσης η διερεύνηση των πρακτικών του HR σε διαφορετικά γεωγραφικά διαμερίσματα αναλόγως το μέγεθος του δείγματος. Για παράδειγμα, μια έρευνα σχετικά με τις διαφορές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη θα μπορούσε να αποκομίσει περισσότερα συμπεράσματα συγκριτικά με μια έρευνα που διενεργήθηκε αποκλειστικά στην Αθήνα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abell, Derek, and John S. Hammond. 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, ISBN 13:978-0138510893.
2. Aguiar do Monte P. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243.
3. Aguiar do Monte P. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243.
4. Ahmed Fahim, M. G. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
5. Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, **38**, 130–148.
6. Alford, John, and Janine L. O'Flynn. 2012. *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, ISBN 9780230237940.
7. Alford, John. 2001. The Implications of “Publicness” for Strategic Management Theory. In *Exploring Public Sector Strategy*. Edited by Gerry Johnson and Kevan Scholes. London: Prentice-Hall, pp. 1–16. ISBN 978-0273646877.
8. Allison, Graham T. 1986. Public and private administrative leadership: Are they fundamentally alike in all unimportant respects. In *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. Edited by Thomas J. Sergiovanni and John E. Corbally. Urbana: University of Illinois Press, pp. 214–22. ISBN 0252010523.
9. 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.

10. Amladi P (2017) HR's guide to the digital transformation: ten digital economy use cases for transforming human resources in manufacturing. *Strategic HR Review* 16(2): 66–70.
11. Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76, 852–862.
12. Andrews, R., & Boyne G. A. (2008). *Organizational Environments and Public-Service Failure: An Empirical Analysis*.
13. Ashutosh, M. (no date) *5 -P model in Human Resource Management, LinkedIn*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/5-p-model-human-resource-management-ashutosh-maru> (Πρόσβαση: Απρίλιος 29, 2023).
14. Bach, S. and Edwards, M.R. (2013) *Managing human resources: Personnel management in transition*. Chichester: Wiley.
15. Baldwin J. N. (1987). Public versus private: Not that different, not that consequential. *Public Personnel Management*, 16(2), 181–193.
16. Baldwin J. N. (1990). Public versus private employees: Debunking stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, 11(1–2), 1–27.
17. Beaudry, J.E. (2022) *Top HR challenges facing the public sector - and how to overcome them, Lattice*. Available at: <https://lattice.com/library/top-hr-challenges-facing-the-public-sector-and-how-to-overcome-them> (Πρόσβαση: Μάιος 6, 2023).
18. Blank R. M. (1985). An analysis of workers' choice between employment in the public and private sectors. *ILR Review*, 38(2), 211–224.
19. Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). 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), 3–50.
20. Boon, C., Den Hartog, D.N. and Lepak, D.P. (2019) “A systematic review of Human Resource Management Systems and their measurement,” *Journal of Management*, 45(6), pp. 2498–2537. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
21. Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309
22. Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. and Shacklock, K. (2011) “Using the Harvard HRM model to conceptualise the impact of changes to supervision upon HRM

- outcomes for different types of Australian Public Sector Employees,” *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp. 553–573. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543633>.
23. Bryson, John M. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, ISBN 978-0-7879-7660-6.
  24. Buelens M., Van den Broeck H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
  25. Bullock J. B., Stritch J. M., Rainey H. H. (2015). International comparison of public and private employees’ work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479–489.
  26. Burbach R (2012) Strategic alignment: the sine qua non of e-HRM implementation? In: Tansley C and Williams H (eds) In: Proceedings of the 4th international e-IHRM conference: innovation, creativity and e-HRM, Nottingham, UK, 28 March 2014, pp. 103–127. Nottingham: Trent Uni
  27. Byars L.L. and Rue L.W. (2006). *Human Resource Management*, Eight Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
  28. Chai, W. and Sutner, S. (2020) *What is Human Resource Management (HRM)? - definition from whatis.com, HR Software*. TechTarget. Available at: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM> Πρόσβαση: Απρίλιος 28, 2023).
  29. Cooke, F.L., Dickmann, M. and Parry, E. (2020) “Important issues in human resource management: Introduction to the 2020 review issue,” *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), pp. 1–5.
  30. Dahl, Adam, and Joe Soss. 2014. Neoliberalism for the Common Good? Public Value Governance and the Downsizing of Democracy. *Public Administration Review* 74: 496–504
  31. Darmody, P. B. (2007). Henry L. Gantt and Frederick Taylor: The pioneers of scientific management. *AACE International Transactions*, 15.1–15.3.
  32. De Clerck, J. (2023) *Digitization, digitalization, digital and transformation: The differences*. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (Πρόσβαση: 20 Μάιος 2023).

33. Doherty, D. (2023) *Public sector vs. private sector: What's the difference?*, Zippia. Available at: <https://www.zippia.com/advice/public-vs-private-sector/> ( Πρόσβαση: 12 Μαΐου 2023).
34. Done, I. (2015). "Stimulating Economic and Financial Performance-base of Increasing the Firms' Competitiveness," *Procedia Economics and Finance* 22: 232-241.
35. Done, I. (2015). "Stimulating Economic and Financial Performance-base of Increasing the Firms' Competitiveness," *Procedia Economics and Finance* 22: 232-241.
36. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
37. 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
38. Eta, E.A. and Mngo, Z.Y. (2020) “Policy diffusion and transfer of the bologna process in Africa’s national, sub-regional and regional contexts,” *European Educational Research Journal*, 20(1), pp. 59–82. Available at: <https://doi.org/10.1177/1474904120951061>.
39. Feeney M. K., Stritch J. M. (2017). Family-friendly policies, gender, and work–life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*.
40. Feeney, S. and Horan, C. (2015) “The bologna process and the European Qualifications Framework: A routines approach to understanding the emergence of educational policy harmonisation — from abstract ideas to policy implementation,” *Policy Paradigms in Theory and Practice*, pp. 189–216. Available at: [https://doi.org/10.1057/9781137434043\\_10](https://doi.org/10.1057/9781137434043_10).
41. Fredriksson, Magnus, and Josef Pallas. 2016. Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* 10: 149–52

42. Galetić, L. and Klindžić, M. (2020) “The role of benefits in sustaining HRM outcomes,” *Management*, 25(1), pp. 117–132. Available at: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.7>.
43. Gartenstein, D. (2021) *What are the disadvantages of a Human Resource Management System?*, *Bizfluent*. Available at: <https://bizfluent.com/list-7395393-disadvantages-human-resource-management-system-.html> (Πρόσβαση: 28 Απριλίου, 2023).
44. Gebayew C, Hardini IR, Panjaitan GHA, et al. (2018) A systematic literature review on digital transformation. In: Proceedings of the 2018 international conference on information technology systems and innovation (ICITSI), Bandung, Indonesia, 22–25 October 2018, pp. 260–265. Piscataway: IEEE
45. Ghatak, R. (2022) “Organization design, rewards and HR value chain,” *Management for Professionals*, pp. 151–174. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-3873-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-981-19-3873-3_10).
46. Goldfinch, S., & Wallis, J. (2010). Two myths of convergence in public management reform. *Public Administration*, **88**, 1099–1115.
47. Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
48. Haan, K. (2023) *Strategic Human Resource Management (2023 guide)*, *Forbes*. Forbes Magazine. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/> (Πρόσβαση: 4 Μαΐου, 2023).
49. Haan, K. (2023) *Strategic Human Resource Management (2023 guide)*, *Forbes*. Forbes Magazine. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/> (Accessed: May 4, 2023).
50. Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.
51. Hood, Christopher, and Ruth Dixon. 2015. *A Government that Worked Better and Cost Less?: Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press, ISBN 9780199687022.
52. Hood, Christopher. 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69: 3–19



53. Ismail MH, Khater M and Zaki M (2017) Digital business transformation and strategy: what do we know so far? Working Paper, University of Cambridge, Cambridge, November
54. Ismani, H. (no date) *Top 10 HR models every human resources professional should know - SSR, RSS*. Available at: <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models> (Πρόσβαση: Απρίλιος 29, 2023).
55. J. Barry, E. Berg, J. Chandler , (2003), Movement and change in the public sector. *Public Management review*.433-448.
56. Thakur, S. (2022) *Harvard model of HRM: Complete detail with diagram, 101HRM.Com*. Available at: <https://101hrm.com/harvard-model-of-hrm/> (Πρόσβαση: 28 Μαΐου 2023).
57. Johnson, D.S. (2020) “Public versus private employees: A perspective on the characteristics and implications,” *FIIB Business Review*, 9(1), pp. 9–14. Available at: <https://doi.org/10.1177/2319714519901081>.
58. Knies, E. *et al.* (2022) “The distinctiveness of Public Sector HRM: A four-wave trend analysis,” *Human Resource Management Journal*, 32(4), pp. 799–825.
59. Kuusisto M (2017) Organizational effects of digitalization: a literature review. *International Journal of Organization Theory & Behavior* 20(3): 341–362.
60. Lapiņa, I., Maurāne, G. and Stariņeca, O. (2014) “Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and corporate social responsibility,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 577–586. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.902>.
61. Lapuente, V. and Van de Walle, S. (2020) “The effects of new public management on the quality of public services,” *Governance*, 33(3), pp. 461–475.
62. Larkin J (2017) HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review* 16(2): 55–59.
63. Lewis G. B., Frank S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404
64. Llewellyn, Sue, and Emma Tappin. 2003. Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies* 40: 955–82.

65. Longley, R. (2023) *What is Civil Service? definition and examples*, ThoughtCo. ThoughtCo. Available at: <https://www.thoughtco.com/what-is-civil-service-definition-and-examples-7069012> (Πρόσβαση: Απρίλιος 30, 2023).
66. Lowry, L.L. (2017) “The Sage International Encyclopedia of Travel and tourism.” Available at: <https://doi.org/10.4135/9781483368924>.
67. Lyons S. T., Duxbury L. E., Higgins C. A. (2006). A comparison of the value and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.
68. Macintosh, Robert, and Donald Maclean. 2014. *Strategic Management: Strategists at Work*. London: Palgrave, ISBN 9781137035448
69. Man, M.M. (2020) “Human Resource Development Requirements in industrial revolution 4.0,” *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, pp. 129–139. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201011>.
70. Marler JH and Fisher SL (2013) An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 23(1): 18–36.
71. Masterson, V. (no date) *Future of jobs: These are the most in-demand skills in 2023 - and beyond*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/> (Accessed: 10 May 2023).
72. Mayrhofer, W., Gooderham, P.N. and Brewster, C. (2019) “Context and HRM: Theory, evidence, and proposals,” *International Studies of Management & Organization*, 49(4), pp. 355–371. Available at: <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>.
73. Mintzberg, Henry. 1988. Opening up the Definition of Strategy. In *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Edited by James Brian Quinn, Henry Mintzberg and Robert M. James. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, pp. 13–20. ISBN 0-13-850926-3
74. Moore, Mark H. 2013. *Recognizing Public Value*. Cambridge: Harvard University Press, ISBN 9780674066953

75. Morakanyane R, Grace AA and O'Reilly P (2017) Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature. In: 30th Bled eConference on digital transformation—from connecting things to transforming our lives, Bled, Slovenia, 18–21 June 2017
76. Murray, J. (2022) *Public sector vs. private sector: What's the difference?*, *The Balance*. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/public-sector-vs-private-sector-5097547> (Πρόσβαση: 12 Μαΐου 2023).
77. Oncioiu, I. *et al.* (2021) “Managing and measuring performance in organizational development,” *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), pp. 915–928.
78. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158
79. Pantelidis I (2019) Digital human resource management. In: Boella MJ and Goss-Turner S (eds) *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*. London: Routledge, n.p
80. Patrick, P. and Mazhar, S. (2019) *Core Functions of Human Resource Management and its Effectiveness on Organization: A Study*, 9(5), pp. 257–266.
81. Pohirieth, G.B. (2022) *What are the benefits of Human Resource Management Systems?*, *appvizer.com*. Available at: <https://www.appvizer.com/magazine/hr/hrms/benefits-of-human-resource-management-system> (Πρόσβαση: Απρίλιος 28, 2023).
82. Pohirieth, G.B. (2022) *What is the history of Human Resource Management?*, *appvizer.com*. Available at: <https://www.appvizer.com/magazine/hr/hrms/history-of-human-resource-management> (Πρόσβαση: 29 Απριλίου, 2023).
83. Puyt, R. *et al.* (2020) ‘Origins of SWOT analysis’, *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), p. 17416. doi:10.5465/ambpp.2020.132.
84. Quinn, James Brian. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin, ISBN 0-256-02543-6

85. 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),
86. Rafique, M. & S, Dr. Muhammad & Manzoor, Salman. (2021). Human Resource Management in Industrial Revolution 4.0.
87. Rainey H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration & Society*, 15(2), 207–242.
88. Reddy, K. (2019) *What is Human Resource Management? why is it important?*, *Wisestep*. Available at: <https://content.wisestep.com/human-resource-management-important/> (Πρόσβαση: 18 Μαΐου 2023).
89. Reiter, R. and Klenk, T. (2018) ‘The manifold meanings of “post-new public management” – A systematic literature review’, *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), pp. 11–27
90. Richman, N. (2015) “Human Resource Management and human resource development: evolution and contributions,” *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), p. 120. Available at: <https://doi.org/10.17062/cjil.v1i2.19>.
91. Robbins, Stephen P., and Neil Barnwell. 2006. *Organisation Theory: Concepts and Cases*, 5th ed. French Forest: Pearson Education Australia, ISBN 9780733974717
92. Romford, J. (no date) *What is Warwick model of HRM – advantages, disadvantages & more!*, *AgilityPortal*. Available at: <https://agilityportal.io/blog/warwick-model-of-hrm-advantages-disadvantages-more> (Πρόσβαση: 29 Απριλίου, 2023).
93. Rosenbloom, D. H. (2010). Public Sector Human Resource Management in 2020. *Public Administration Review*, December, 175-176.
94. Salamon, Lester. 2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford: Oxford University Press, ISBN-13:978-0195136654.
95. Saleh, N.S., Yaacob, H.F. and bin Rosli, M.S. (2015) “Critical review: Assessing and seeking the intricacy or discrepancy of Ulrich Model Transforming Paradigm in organization human resource,” *Mediterranean Journal of Social Sciences* [Preprint]. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2p324>.


96. San Francisco State University (2022). "The U.S. Economy: Private and Public Sectors." Pages 72 and 84.
97. Schuler, R. and E. Jackson, S. (2014) "Human Resource Management and organizational effectiveness: Yesterday and Today," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), pp. 35–55. Available at: <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0003>.
98. Scupola, A. and Pullich, Z. (2020) 'Business legitimacy and adoption of human resource information systems in Danish smes', *Handbook of Business Legitimacy*, pp. 1–13. doi:10.1007/978-3-319-68845-9\_116-1.
99. 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.
100. Shim, D. (2001). Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, **30**, 323–347.
101. 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.
102. Goddard, W. (2023) *Why is human resource planning important?*, *ITChronicles*. Available at: <https://itchronicles.com/human-resources/why-human-resource-planning-is-important/> (Πρόσβαση: 28 Μαΐου 2023).
103. Storey, J. and Wright, P.M. (2023) "Mapping the field of Strategic Human Resource Management," *Strategic Human Resource Management*, pp. 4–17. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003364276-2>.
104. Strohmeier, S. (2020) 'Digital Human Resource Management: A conceptual clarification', *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), pp. 345–365.
105. Strohmeier, S. (2020) "Digital Human Resource Management: A conceptual clarification," *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), pp. 345–365. Available at: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>.
106. Townes, L. (2021) *Personnel management [functions, importance, objectives & definitions]*, *Business Finance Articles*. Available at: <https://businessfinancearticles.org/personnel-management> (Accessed: 18 May 2023).

107. Vial G (2019) Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28(2): 118–144
108. Vining, Aidan R. 2016. What Is Public Agency Strategic Analysis (PASA) and How Does It Differ from Public Policy Analysis and Firm Strategy Analysis? *Administrative Sciences* 6: 19
109. 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
110. Willem A., De Vos A., Buelens M. (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275–302.
111. Zefinescu, C., Ibrahim, M. A. R., Popovic, V., and Mieila, M. (2015). "Measuring the Economic Performance in Decision Making Process in the Contemporary Economies," *Procedia Economics and Finance* 22: 380-387.
112. Αλεξιάκος, Χ., & Λουκανίδου, Ο. (2012). Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α
113. Δουδένη, Ζ. (2017) *H Data Communication γιόρτασε τα 30 της χρόνια*, *euro2day.gr*. Available at: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1568249/h-data-communication-giortase-ta-30-ths-hronia.html> (Πρόσβαση: 21 Μαΐου 2023).
114. Δουδένη, Ζ. (2017) *H Data Communication γιόρτασε τα 30 της χρόνια*, *euro2day.gr*. Available at: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1568249/h-data-communication-giortase-ta-30-ths-hronia.html> (Πρόσβαση: 21 Μαΐου 2023).
115. Ε.Δραμαλιώτη, Ι. Μπαλαμπανίδης, (2015) Συστήματα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων
116. Καινούργιος, Δ. and Χρυσανθακόπουλος, Ν. (2022) *Ο εσωτερικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα: Προκλήσεις και ευκαιρίες (pics+vid)*, *newmoney*. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/ergasiaka/o-esoterikos-elegchos-ston-dimosio-tomea-proklisis-ke-efkeries-picsvid/> (Πρόσβαση : Απρίλιος 30, 2023).
117. Κωνσταντινίδου, Β. (2012) *HRMS: τεχνολογία ανθρώπων διαστάσεων - hrpro.gr: HR professional, hrpro.gr | HR Professional*. Available at: <https://hrpro.gr/hrms-technologia-anthropinon-diastrateon/> (Πρόσβαση: 21 Μαΐου 2023).

118. Μπατζιάς, Σ. *et al.* (2022) *Η αναγκαία εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, ΤΟ ΒΗΜΑ*. Available at: <https://www.tovima.gr/2022/03/30/opinions/i-anagkaia-ekseliksi-tis-dimosias-dioikisis/> (Πρόσβαση: Απρίλιος 30, 2023).
119. Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
120. Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μπένου
121. Παπάζογλου, Ν. (2021) *Προχωρά το έργο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, Insider*. Available at: <https://www.insider.gr/tehnologia/157439/prohora-ergo-tis-diaheirisis-toy-anthropinou-dynamikoy-toy-dimosioy> (Πρόσβαση: 18 Μαΐου 2023).
122. Ρακιντζής, Λ. (2021) *Δημόσια διοίκηση, ο μεγάλος ασθενής, HuffPost Greece*. HuffPost Greece. Available at: [https://www.huffingtonpost.gr/entry/demosia-dioikese-o-meyalos-asthenes\\_gr\\_601a591cc5b684e5709e2d45](https://www.huffingtonpost.gr/entry/demosia-dioikese-o-meyalos-asthenes_gr_601a591cc5b684e5709e2d45) (Πρόσβαση: Απρίλιος 30, 2023).
123. Τσακαλάκης, Ι.Η. (2014) *Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. dissertation.
124. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., 2009. ‘Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan’, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
125. Καζάζης, Ν. 2002. ‘Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ’, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
126. Λαμπρόπουλος, Π., 1998. ‘Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας’, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
127. Πετράκης, Π. Ε., 1996. ‘Επιχειρηματικότητα & Ανάπτυξη’, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
128. Σιρόπολις, Ν., 2001. ‘Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων’, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

## Παράρτημα Α: Παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας

Σε αυτό το σημείο παρατίθεται συνοπτικά η παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας, στην οποία επισημαίνονται τα βασικά σημεία, ο στόχος και καταγράφονται τα τελικά συμπεράσματα σχετικά με τις διαφορές που εντοπίστηκαν σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ  
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

Τίτλος εργασίας

**Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του  
δημοσίου και ιδιωτικού τομέα: συγκριτική ανάλυση**



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

- Στην σημερινή εποχή τα δεδομένα αλλάζουν σε κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Κάθε επιχείρηση αναπροσαρμόζει την στρατηγική της προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος.
- Ως εκ τούτου, έννοιες όπως η απόδοση, η αποτελεσματικότητα και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με τον τομέα που εργάζονται.
- Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως προς την φύση και τον χαρακτήρα τους, ενώ η κύρια συζήτηση επικεντρώνεται στον βαθμό υλοποίησης αυτών των πρακτικών σε κάθε τομέα, ενώ επισημαίνονται χαρακτηριστικές προκλήσεις και αδυναμίες κάθε τομέα.

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Στη σημερινή εποχή, οι ολοένα και μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες έχουν υποχρεώσει τις επιχειρήσεις αλλά και τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοτήτων, να στραφούν σε αποτελεσματικότερες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους
- Επομένως, ο ανθρώπινος παράγοντας (δηλαδή οτιδήποτε αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό και στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης), ήταν, είναι και παραμένει ο κινητήριος μοχλός για οποιαδήποτε επιχείρηση ή/και οργανισμό.

- Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού είναι από τους πρωταρχικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του και γενικότερα στην ευημερία του, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.
- Τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, καθώς έχει σαν πρωταρχικό στόχο να εξασφαλίσει, ανά πάσα ώρα και στιγμή, τον κατάλληλο αριθμό ανθρώπων προκειμένου να στελεχώσει καίρια πόστα, σε συνδυασμό με τα απαιτούμενα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που είναι ανάγκη οποιοδήποτε οργανισμού, όπως επίσης και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών των πόρων (Bach & Edwards, 2013).

## Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



- Η αποτελεσματική αξιοποίηση του HRM μπορεί να βοηθήσει στην πρόσληψη νέων επαγγελματιών που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση των στόχων της εταιρείας (Chai & Sutner, 2020). Τα στοιχεία του HRM περιλαμβάνουν προγραμματισμό πόρων, πρόβλεψη, προγραμματισμό χωρητικότητας, επιχειρηματική ευφυΐα/αναφορά, ενοποίηση με άλλες σχετικές εφαρμογές (Richman, 2015).



## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Galetić & Klindžić, 2020)

- 1) Σχεδιασμός
- 2) Πρόσληψη-επαναπρόσληψη.
- 3) Διατήρηση της εργασιακής κουλτούρας.
- 4) Αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.
- 5) Διαχείριση διαφωνιών και ερωτημάτων.
- 6) Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους.
- 7) Διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε υπαλλήλους.

## ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Boon et al, 2019)

- 1) Οικονομικές συνέπειες
- 2) Πρόσφατα εμφανιζόμενο πεδίο-στερείται ακαδημαϊκής βάσης
- 3) Μη ικανότητα αποτελεσματικής πρόβλεψης
- 4) Ακατάλληλα Αναπτυξιακά Προγράμματα.
- 5) Ανεπαρκής πληροφόρηση.

## HRM ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως τόσο η δημόσια διοίκηση όσο και ο δημόσιος τομέας χρίζουν έντονη αμφισβήτηση ολοένα και περισσότερο στις μέρες μας.
- Δεδομένου πως ο βαθμός σπουδαιότητας της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί σημαντική αντίληψη για τον μέσο πολίτη ως προς την διαμόρφωση της καθημερινότητάς του, ένας απλός ορισμός σχετικά με τον τρόπο που δουλεύει η δημόσια διακυβέρνηση έγκειται στις διάφορες αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους και την ομαδική δράση, όπως επίσης και την συνεργατική δραστηριότητα.

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Ο δημόσιος τομέας, όπως υποδηλώνει και το όνομά του, στελεχώνεται από δημοσίους υπαλλήλους, και το όνομα τους σημαίνει στην κυριολεξία «υπάλληλοι δημοσίου συμφέροντος».
- Με άλλα λόγια, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι άτομα που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα από κρατική υπηρεσία ή οργανισμό για επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι απασχολούνται τόσο σε κεντρικό, τοπικό και περιφερειακό επίπεδο και αναφέρονται μονάχα στην κυβέρνηση, και όχι απλά σε μια πολιτική παράταξη (Longley, 2023).

- Οι ρυθμοί λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αδυνατούν να συμβαδίσουν με τις απαιτήσεις των καιρών και δεν ανταποκρίνονται ούτε στο ελάχιστο στις απαιτήσεις των πολιτών, οι οποίες επιβραδύνθηκαν ακόμα περισσότερο εν μέσω της πανδημικής κρίσης (Ρακιντζής, 2021).
- Συγκεκριμένα, το 2020 η θέση της Ελλάδας ήταν στην 59η θέση της Διεθνούς Διαφάνειας, μόλις ένα βαθμό παραπάνω από την αντίστοιχη θέση του 2019, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την πραγματοποίηση επενδύσεων, σημάδι πως οι λιγότερο διεφθαρμένες θέσεις χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότερη διαχείριση κρίσεων, όπως της πρόσφατης πανδημικής κρίσης (Ρακιντζής, 2021).

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

- Η δομή ενός οργανισμού δημόσιας διοίκησης είναι χαρακτηριστική του οργανογράμματός του, στο οποίο αναπαρίστανται οι τρόποι μεταβίβασης της εξουσίας και οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων (Αλεξιάκος και Λουκανίδου, 2012).

5 κριτήρια ξεχωρίζουν την κατηγοριοποίησή τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2016):

1. Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και των λειτουργιών.
2. Τεχνογνωσία και εξειδίκευση
3. Αξιοποίηση και κατανομή πόρων (ανθρώπινων και υλικοτεχνικών)
4. Αποτελεσματικότητα διοίκησης και ελέγχου
5. Προσανατολισμός προς την αγορά.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ HRM ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Ο στόχος της SHRM είναι να δημιουργήσει πολιτικές και προγράμματα που να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού συμφέροντος). **Ορισμένα προγράμματα περιλαμβάνουν τα κάτωθι (Haan, 2023):**

**Διαχείριση απόδοσης:** Δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων

**Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Προσδιορισμός των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων και παροχή εκπαίδευσης και πόρων που θα τους βοηθήσουν να βελτιωθούν

**Αμοιβές και παροχές:** Σχεδιασμός προγραμμάτων αμοιβών και παροχών που προσελκύουν και διατηρούν εργαζόμενους

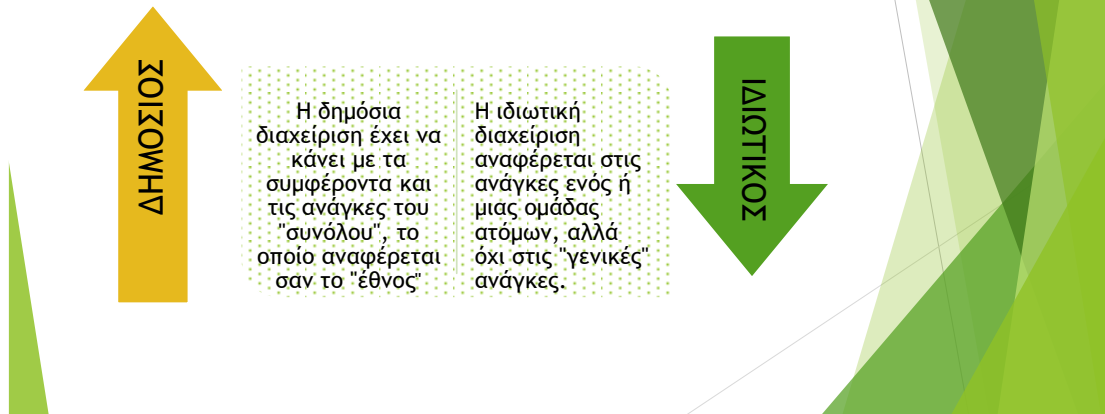
**Σχέσεις με τους εργαζομένους:** Διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

## ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ (Beaudry, 2022)

- **Ο δεσμός της γραφειοκρατίας:** οι υποψήφιοι μπορούν να απορροφηθούν πολύ γρηγορότερα σε ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες πριν καν τους προσφερθεί μια ευκαιρία απασχόλησης στον δημόσιο τομέα.
- **Περιορισμένες ευκαιρίες-δυνατότητες:** Ομοίως, τα ίδια ζητήματα μπορούν επίσης να εμφανιστούν ως προκλήσεις στη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι ότι υπάρχει έλλειψη δέσμευσης λόγω των γραφειοκρατικών συστημάτων και των δημοσιονομικών περιορισμών που υπάρχουν πολλοί οργανισμοί.

- **Διορατικότητα:** Για να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες εύρεσης των καλύτερων δυνατών υποψηφίων, οι κυβερνητικοί οργανισμοί και οι δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να βεβαιωθούν ότι συναντούν άτομα που αναζητούν εργασία εκεί που βρίσκονται, με ιδιαίτερη έμφαση στην προσέγγιση των νεότερων εργαζομένων.
- **Ανάλυση των πλεονεκτημάτων:** Ένα συνεχές πρόβλημα, είναι η αντίληψη ότι οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα είναι λιγότερες σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Τόσο οι υφιστάμενοι όσο και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία σχετικά με τις εργασιακές ρυθμίσεις και με τον τρόπο αντίληψης της εργασίας, οι οποίες εργασίες έχουν μετασχηματιστεί σημαντικά σχετικά με τον χρόνο εργασίας και τις ανταμοιβές

## Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού ορισμού των αναγκών



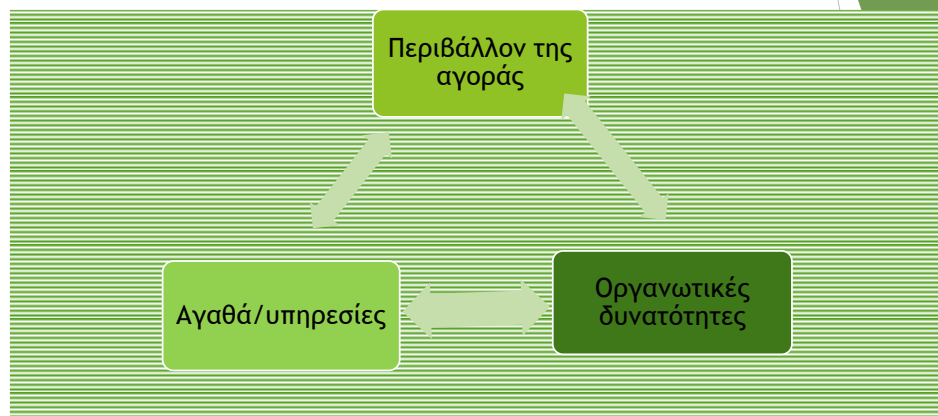
## Βασικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ως προς τα χαρακτηριστικά τους.

Δημόσιο Τομέα	Ιδιωτικός Τομέας
Περιλαμβάνει οργανισμούς και προσωπικό που χρηματοδοτείται και πληρώνεται από την κυβέρνηση, σε τοπικό, περιφερειακό και κρατικό επίπεδο.	Περιλαμβάνει οργανισμούς-επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα δικά τους κέρδη ή άλλους επενδυτές.
Περιλαμβάνει πιο αξιόπιστα πόστα με σταθερά οφέλη και αποδοχές.	Τα πόστα είναι περισσότερο μεταβλητά, με λιγότερο (ως προς το ύψος) σταθερές αποδοχές.
Οι μισθοί τείνουν να είναι γενικά χαμηλότεροι, ωστόσο χαρακτηρίζονται από σταθερότητα.	Οι μισθοί τείνουν να είναι υψηλότεροι, ειδικότερα για τις θέσεις υψηλής ευθύνης, ωστόσο με συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη μεταβλητότητα.

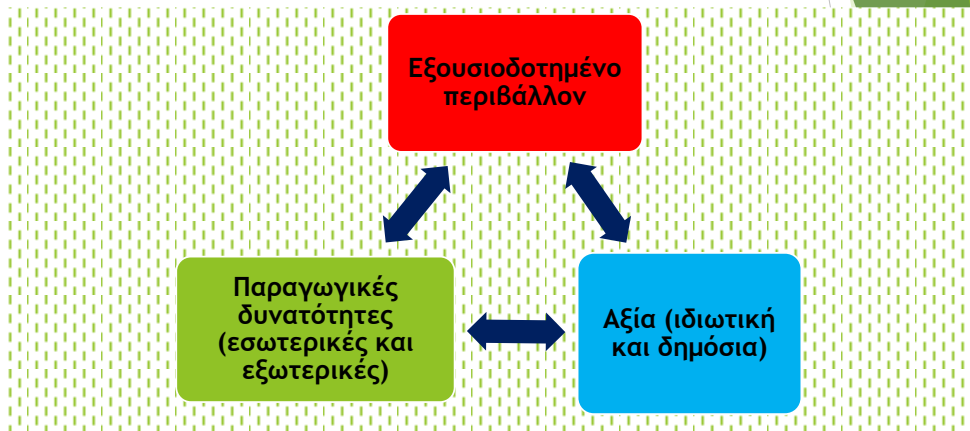


<p>Οι υπηρεσιακές μεταβολές αναφέρονται σε μεταθέσεις, αποσπάσεις και μετατάξεις, και λαμβάνουν χώρα μέσα στον δημόσιο τομέα χωρίς να επηρεάζονται σοβαρά οι αντίστοιχοι μισθοί και πόστα.</p>	<p>Μεταβολές μπορούν να γίνουν είτε μέσω μετακίνησης εντός μιας επιχείρησης (για παράδειγμα, μετακίνηση σε άλλο τμήμα ή άλλο παράρτημα), είτε μέσω αλλαγής εργασίας (π.χ., απόλυση ή παραίτηση).</p>
<p>Ορισμένα παραδείγματα είναι τα σώματα ασφαλείας (για παράδειγμα, η αστυνομία και το λιμενικό), οι δημοτικοί και οι εφοριακοί υπάλληλοι.</p>	<p>Οποιαδήποτε βιομηχανία που δεν έχει δημόσιο χαρακτήρα, με εξαίρεση ορισμένες επιχειρήσεις που εργάζονται για λογαριασμό του δημοσίου (για παράδειγμα, ιδιωτικές επιχειρήσεις φύλαξης δημοσίων χώρων).</p>

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ




## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ




## ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ HRM ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Η επίδραση της τεχνολογίας είναι εμφανής στην λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, και αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, καθώς τα στελέχη του HR εξελίσσονται και αυτά με την σειρά τους σε ένα πολύτιμο στρατηγικό εταίρο της ανώτερης διοίκησης μιας εταιρίας.
- Η εξεύρεση και προσέλκυση ταλέντων αποτελεί αναμφιβόλως προστιθέμενη αξία, η οποία μάλιστα αντανακλάται στα κερδοφόρα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

- 
- Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει σημαντικά την διακράτηση των ανθρώπων, οδηγεί σε σημαντική μείωση των δαπανών και βελτιώνει την δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ολόενα και αυξανόμενες προκλήσεις της αγοράς.
  - Η ύπαρξη ενός σχεδίου για τη δημιουργία κρίσιμης σημασίας κύκλων εργασιών συμβάλλει επίσης στην βιωσιμότητα της επιχείρησης (Κορρέ, 2016).

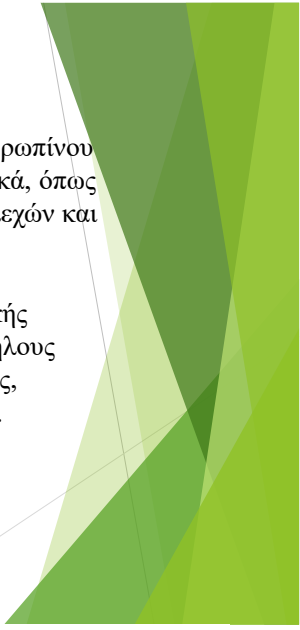
## **ΤΑΣΕΙΣ ΕΚΣΥΧΡΟΝΙΣΜΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΡΟΩΝ**

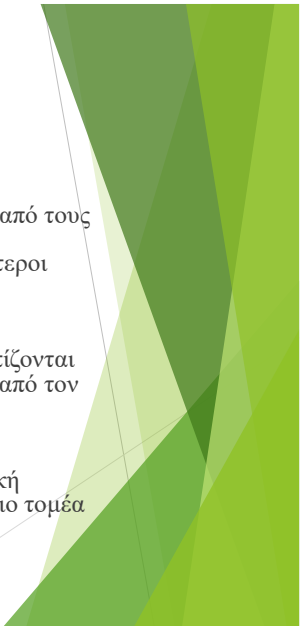
- 
- **Αυτοματοποιημένες διαδικασίες των πληροφοριών HR.**
  - **Επέκταση των κινητών εφαρμογών (Mobile HR).**
  - **Κοινωνική συνεργασία.**
  - **Συστήματα well-being.**

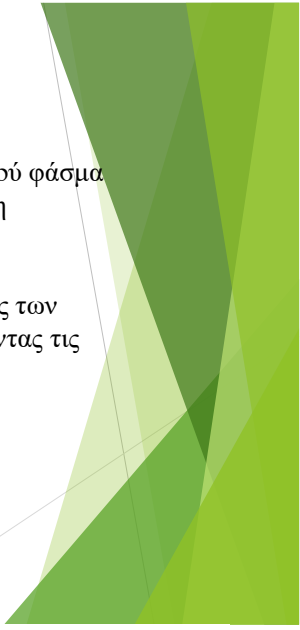
## ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

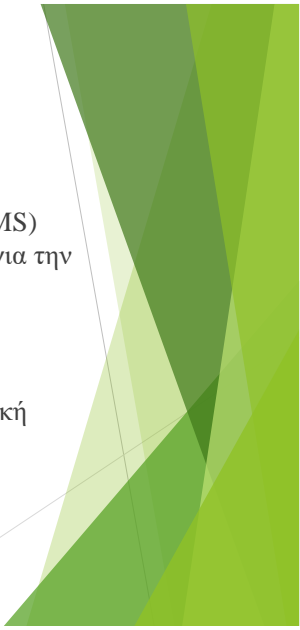
- Οι βασικές διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα είναι εμφανείς σε διάφορους τομείς, και όχι μόνο σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Συγκεκριμένα, επειδή οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα επικεντρώνονται στο κέρδος, θεωρούνται συχνά πιο παραγωγικές και ανταγωνιστικές.
- Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, από την άλλη πλευρά, είναι de facto μονοπώλια.
- Σχετικά με παλαιότερες δεκαετίες, οι ενδεχόμενες επιπτώσεις των διοικητικών μεταρρυθμίσεων δείχνουν πως, στην σημερινή εποχή, μικρές πλέον διαφορές εντοπίζονται μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών ως προς το κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

- Μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό, όσοι τείνουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία και διακινδυνεύουν να δημιουργήσουν κάτι μπορεί να υποστούν βαριές προσωπικές απώλειες ή ουσιαστική κριτική εάν η προτεινόμενη πρωτοβουλία αποτύχει, μια παρενέργεια που περιορίζει περαιτέρω ένα δημιουργικό περιβάλλον.
- Όταν οι οργανισμοί διαχειρίζονται καλύτερα τα δικά τους κεφάλαια, κάτι τέτοιο έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στον κρατικό και τοπικό προϋπολογισμό, ενώ ταυτόχρονα θα κάνει τους οργανισμούς ισχυρότερους, πολύ περισσότερο ανταγωνιστικούς, με τις δαπάνες να είναι χαμηλότερες.

- 
- Όπως και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον δημόσιο τομέα έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως την έλλειψη ευελιξίας για παράδειγμα, ως προς την πρόσληψη στελεχών και στις οικονομικές απολαβές.
  - Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της προεκλογικής περιόδου, κατά την διάρκεια της οποίας για τους δημόσιους υπαλλήλους αναστέλλονται οποιεσδήποτε επιχειρησιακές μεταβολές (μεταθέσεις, αποσπάσεις κλπ.) και απαγορεύεται η χορήγηση κανονικών αδειών.

- 
- Μια άλλη ιδιαίτερα σημαντική πτυχή του κινήτρου εργασίας σε έναν από τους δύο τομείς των εργαζομένων είναι οι χρηματικές απολαβές. Η γενική πεποίθηση είναι ότι οι μισθοί στον δημόσιο τομέα είναι πολύ χαμηλότεροι συγκριτικά με αυτούς του ιδιωτικού.
  - Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι πως οι μισθολογικές διαφορές εντοπίζονται ανάλογα με την βαρύτητα της ευθύνης που έχει κάποιος, ανεξάρτητα από τον τομέα που εργάζεται.
  - Ως εκ τούτου, η αμοιβή για την απόδοση, οι υποσχέσεις για οικονομική ανταμοιβή ή μπόνους θα είναι λιγότερο αποτελεσματικές στον δημόσιο τομέα από ό,τι στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα

- 
- Οι δυνατότητες ψηφιοποίησης αξιοποιούνται ιδιαίτερα για ένα ευρύ φάσμα επιχειρησιακών σκοπών, από την επεξεργασία μισθοδοσίας έως τη διαχείριση μαθημάτων.
  - Έχουν επίσης γίνει προσπάθειες εκμετάλλευσης της ψηφιοποίησης των δυνατοτήτων για στρατηγικούς σκοπούς — κυρίως ευθυγραμμίζοντας τις ψηφιακές τεχνολογίες με λειτουργικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού.

- 
- Τέλος, τα Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) αποτελούν την μοναδική λύση λογισμικού ειδικά σχεδιασμένη για την κάλυψη των αναγκών του HRM.
  - Με την υλοποίηση τέτοιων συστημάτων, διευκολύνεται η καθημερινότητα των εργαζομένων και διασφαλίζεται η εργασιακή τους εξέλιξη μέσα στα πλαίσια των εταιρικών στόχων και της υφιστάμενης στρατηγικής

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ  
ΣΑΣ!

