



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η διαχείριση της αλλαγής και η σημασία της στη Διαχείριση του Ανθρώπινου
Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας**

ΚΥΡΟΥΣΗ ΣΟΦΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η διαχείριση της αλλαγής και η σημασία της στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας

ΚΥΡΟΥΣΗ ΣΟΦΙΑ (Α.Μ. :rep22082)

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Ατγάλεω, 2024



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



Change Management and its Significance in Human Resource Management in Public Administration: The Case of the Ministry of Education

KYROUSI SOFIA (R.N.: pep22082)

Supervisor: Alexopoulos Andreas, Associate Professor, University of West Attica, Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική &
Πολιτική»



**Η διαχείριση της αλλαγής και η σημασία της στη Διαχείριση του Ανθρώπινου
Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την12/7/2024

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
	Βασίλειος Παναγού	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ...Σοφία Κυρούση..... του Παναγιώτη., με αριθμό μητρώου 22082 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

Η διαχείριση της αλλαγής και η σημασία της στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας

Περίληψη

Η διαχείριση της αλλαγής είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών, ειδικά στη δημόσια διοίκηση όπου οι διαδικασίες είναι συχνά δύσκαμπτες. Το θέμα που θα ερευνηθεί είναι η διαχείριση της αλλαγής και η σημασία της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας. Σκοπός της έρευνας είναι να κατανοηθεί πώς η διαχείριση της αλλαγής επηρεάζει τους υπαλλήλους και να προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν. Η έρευνα είναι σημαντική καθώς η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι βασικές υποθέσεις εργασίας περιλαμβάνουν ότι η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ότι η ηγεσία παίζει κεντρικό ρόλο στην επιτυχία αυτών των διαδικασιών. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου από τους υπαλλήλους της κεντρικής υπηρεσίας διοίκησης του Υπουργείου, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τις προκλήσεις και τις στρατηγικές διαχείρισης της αλλαγής.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση της αλλαγής, Δημόσια διοίκηση, Ανθρώπινο δυναμικό, Κεντρική υπηρεσία διοίκησης, Υπουργείο Παιδείας

Change Management and Its Significance in Human Resource Management in Public Administration: The Case of the Ministry of Education

Abstract

Change management is a crucial factor for the success of organizations, especially in public administration where processes are often rigid. The topic to be researched is change management and its significance in human resource management in the central administration service of the Ministry of Education. The purpose of the research is to understand how change management affects employees and to identify best practices that can be implemented. The research is important as effective change management can improve employee efficiency and satisfaction. The basic working hypotheses include that successful change management improves human resource management and that leadership plays a central role in the success of these processes. The methodology will include data collection through a closed-type questionnaire from the employees of the central administration service of the ministry of Education, providing valuable information on the challenges and strategies of change management.

Keywords: Change management, Public administration, Human resources, Central administration service, Ministry of Education

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract.....	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxi
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	3
1.1. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	3
1.1.1. Ορισμός και τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας	3
1.1.2. Οργανωσιακή Μάθηση και Μηχανισμοί Μάθησης.....	4
1.1.3. Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Διαχείρισης Γνώσης και Αλλαγής	6
1.1.4. Έννοια και διαδικασία των αλλαγών	8
1.1.5. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες Οργανωσιακών αλλαγών	10
1.1.6. Είδη Οργανωσιακής αλλαγής	13
1.1.7. Προκλήσεις στην εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών	15
1.2. Στρατηγικές επικοινωνίας της αλλαγής και της ανάγκης για επιμόρφωση..	18
1.2.1. Στρατηγικές Επικοινωνίας της Αλλαγής.....	18
1.2.2. Ανάγκη για Επιμόρφωση στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	19
1.2.3. Η στρατηγική της Διοίκησης	20
1.2.4. Οι αντιδράσεις στις αλλαγές.....	23
1.2.5. Στάδια Συναισθηματικής Αντίδρασης στην Αλλαγή.....	26
1.2.6. Αιτίες Αντίστασης στην Αλλαγή.....	28
1.3. Το πλαίσιο των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση	31
1.3.1. Η Δημόσια Διοίκηση.....	31
1.3.2. Μεταβολές στα διοικητικά συστήματα των κρατών.	32
1.3.3. Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις	33

1.3.4. Το γραφειοκρατικό μοντέλο και η μετάβαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	36
1.3.5. Τεχνολογικές Καινοτομίες και Ψηφιακή Μετάβαση.....	39
1.3.6. Επιπτώσεις της Πανδημίας COVID-19	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	43
2. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	43
2.1. Μορφές Διοίκησης	43
2.2. Το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	45
2.2.1. Λειτουργίες και ρόλοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	46
2.3. Το πλαίσιο της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων	48
2.3.1. Ο θεσμός της αξιολόγησης	50
2.3.2. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων.....	50
2.3.3. Ο νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας	51
2.3.4. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης στην Ευρώπη	52
2.3.5. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή.....	53
2.4. Οι πιο πρόσφατες αλλαγές	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	57
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	57
3.1. Η διαχείριση της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση.....	57
3.2. Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Δημόσιο τομέα.....	59
3.3. Οργανωσιακές αλλαγές στο Δημόσιο τομέα.....	60
3.3.1. Οι στόχοι της Οργανωσιακής αλλαγής	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	67
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
4.1. Σκοπός της Έρευνας.....	67
4.1.1. Ερευνητικά Ερωτήματα	68
4.1.2. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	68

4.2. Μεθοδολογία.....	69
4.3. Ερευνητικό Εργαλείο	73
4.4. Περιγραφική Στατιστική	74
4.5. Επαγωγική Στατιστική	85
4.5.1. Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας στη διαχείριση της αλλαγής;.....	86
4.5.2. Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς επηρεάζει η διαχείριση της αλλαγής τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας;.....	89
4.5.3. Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιες στρατηγικές και πρακτικές είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση;.....	92
4.5.4. Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;.....	96
4.5.5. Ερευνητικό Ερώτημα 5: Πώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων;.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	103
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	103
5.1. Σύνθεση Συμπερασμάτων και Προτάσεων	103
5.2. Περιορισμοί της Έρευνας.....	106
5.3. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	106
Βιβλιογραφία	107

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4-1: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 1	86
Πίνακας 4-2: : Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 2	89
Πίνακας 4-3:: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 3	93
Πίνακας 4-4:: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 4	96
Πίνακας 4-5:: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 5	99

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4 1: Αποτελέσματα ερώτησης 1.....	75
Διάγραμμα 4 2: Αποτελέσματα ερώτησης 2.....	76
Διάγραμμα 4 3: Αποτελέσματα ερώτησης 3.....	76
Διάγραμμα 4 4: Αποτελέσματα ερώτησης 4.....	77
Διάγραμμα 4 5: Αποτελέσματα ερώτησης 5.....	79
Διάγραμμα 4 6: Αποτελέσματα ερώτησης 6.....	79
Διάγραμμα 4 7: Αποτελέσματα ερώτησης 7.....	80
Διάγραμμα 4 8: Αποτελέσματα ερώτησης 8.....	80
Διάγραμμα 4-9: Αποτελέσματα ερώτησης 9.....	81
Διάγραμμα 4 10: Αποτελέσματα ερώτησης 10.....	81
Διάγραμμα 4 11: Αποτελέσματα ερώτησης 11.....	82
Διάγραμμα 4 12: Αποτελέσματα ερώτησης 12.....	82
Διάγραμμα 4 13: Αποτελέσματα ερώτησης 13.....	83
Διάγραμμα 4 14: Αποτελέσματα ερώτησης 14.....	83
Διάγραμμα 4 15: Αποτελέσματα ερώτησης 15.....	83
Διάγραμμα 4 16: Αποτελέσματα ερώτησης 16.....	84
Διάγραμμα 4 17: Αποτελέσματα ερώτησης 17.....	85
Διάγραμμα 4 18: Αποτελέσματα ερώτησης 18.....	85

Εισαγωγή

Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση όπου οι διαδικασίες είναι συχνά παγιωμένες και δύσκαμπτες. Στη σημερινή εποχή της συνεχούς εξέλιξης και των γρήγορων αλλαγών, οι οργανισμοί, και ιδιαίτερα οι δημόσιοι φορείς, αντιμετωπίζουν την ανάγκη για προσαρμογή και ανανέωση. Οι αλλαγές μπορεί να συνδέονται με τη νέα νομοθεσία, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις οικονομικές προκλήσεις ή τις αλλαγές στην πολιτική ηγεσία. Η ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειριστεί αυτές τις αλλαγές αποτελεσματικά μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία του.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στο Υπουργείο Παιδείας, έναν από τους πλέον σημαντικούς δημόσιους φορείς με κρίσιμο ρόλο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας. Το Υπουργείο Παιδείας καλείται να ανταποκριθεί σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία, και οι αυξημένες απαιτήσεις από την κοινωνία για ποιοτική εκπαίδευση.

Η παρούσα έρευνα αναλύει τις στρατηγικές και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από το Υπουργείο Παιδείας για τη διευκόλυνση της αλλαγής και την αποτελεσματική διαχείριση των υπαλλήλων του. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, θα εξεταστούν οι ενέργειες και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για να υποστηριχθεί η αλλαγή, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, διερευνάται ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής. Η ηγεσία είναι καθοριστική για την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της μετάβασης, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η ανάλυση των στρατηγικών ηγεσίας και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους θα προσφέρει σημαντικά ευρήματα για τη βελτίωση της διαχείρισης της αλλαγής στο Υπουργείο Παιδείας.

Η μελέτη αυτή επιδιώκει να συμβάλει στην κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τη διαχείριση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση ενώ παράλληλα προτείνει βέλτιστες πρακτικές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας.

Η εργασία διαρθρώνεται σε 5 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την βιβλιογραφική επισκόπηση για την διαχείριση των αλλαγών στους οργανισμούς. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύω τις Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσω έννοιες σχετικές με τη διαχείριση της αλλαγής και το ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια διοίκηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα επιμέρους ευρήματα της έρευνας και τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

1.1. Οργανωσιακή κουλτούρα

1.1.1. Ορισμός και τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στη διαμόρφωση και λειτουργία ενός οργανισμού. Ορίζεται ως το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και αντιλήψεων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού και επηρεάζουν την αλληλεπίδρασή τους με τους συναδέλφους, τους πελάτες και τους εμπλεκόμενους φορείς.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές υποθέσεις που καθοδηγούν τις ενέργειες μέσα σε οργανισμούς, προσδιορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις. Περιλαμβάνει τόσο τις συλλογικές συμπεριφορές όσο και τις υποθέσεις που διδάσκονται στα νέα μέλη του οργανισμού ως τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης (Selart & Schei, 2016).

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού αίσθηση ταυτότητας και δημιουργεί μια δέσμευση προς τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε εξωτερικά προβλήματα προσαρμογής και εσωτερικά προβλήματα ενσωμάτωσης (Kumar, 1999).

Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας ποικίλουν και μπορούν να ταξινομηθούν με βάση διάφορα κριτήρια:

- *Πολιτισμικές Υποθέσεις*: Οι βαθύτερες και λιγότερο εμφανείς αντιλήψεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων μέσα στον οργανισμό (Diamond, 1991).
- *Πολιτισμικά Αξιολογικά Συστήματα*: Τα σύνολα αξιών που προσδιορίζουν τι θεωρείται σημαντικό μέσα στον οργανισμό και καθοδηγούν την προσαρμογή σε εξωτερικά και εσωτερικά ζητήματα (Kayworth & Leidner, 2004).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να εξεταστεί σε διάφορα επίπεδα και μορφές (Hatch, 1993):

- *Τεχνουργήματα και Συμπεριφορές*: Οι πιο ορατές εκφράσεις της κουλτούρας, όπως η φυσική διάταξη των χώρων εργασίας, οι τελετουργίες και οι κανόνες ενδυμασίας.

- *Εκφρασμένες Αξίες*: Οι δηλωμένες αξίες και κανόνες που οδηγούν τις στρατηγικές και τα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού.
- *Βασικές Υποθέσεις*: Οι βαθιά εδραιωμένες αντιλήψεις που είναι συχνά ασαφείς αλλά καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις.

Οι μεθοδολογίες για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές προσεγγίσεις. Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά εξετάζουν τις πολιτισμικές διαστάσεις με τη χρήση ερωτηματολογίων και ψυχομετρικών αξιολογήσεων, ενώ άλλα εστιάζουν σε πιο ποιοτικές προσεγγίσεις μέσω παρατήρησης και ανάλυσης τελετουργιών (Jung, et al., 2009).

Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ηγέτες δημιουργούν και διαχειρίζονται τις κουλτούρες μέσα από τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους, επηρεάζοντας έτσι την συνολική συμπεριφορά του οργανισμού (Bass & Avolio, 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνθετο και πολυεπίπεδο φαινόμενο που επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία και την επιτυχία ενός οργανισμού. Η κατανόηση και η διαχείρισή της είναι κρίσιμη για την προσαρμογή σε εξωτερικές αλλαγές και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.1.2. Οργανωσιακή Μάθηση και Μηχανισμοί Μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση (ΟΜ) είναι ένα πεδίο που επικεντρώνεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί αποκτούν, μοιράζονται και μετασχηματίζουν τη γνώση για τη βελτίωση της απόδοσής τους και την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι μηχανισμοί μάθησης είναι οι συγκεκριμένες διαδικασίες και εργαλεία που διευκολύνουν αυτήν τη διαδικασία. Στο παρόν κείμενο, θα αναλυθεί η έννοια της οργανωσιακής μάθησης και οι κύριοι μηχανισμοί μάθησης που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς.

Η οργανωσιακή μάθηση ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί βελτιώνουν τη δράση τους μέσω της καλύτερης κατανόησης και χρήσης της γνώσης. Σύμφωνα με τους Argote, Lee και Park (2021), η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει την απόκτηση, την αποθήκευση και τη χρήση γνώσης για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι η μάθηση δεν περιορίζεται μόνο στην ατομική γνώση,

αλλά επεκτείνεται και σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, ενσωματώνοντας διαδικασίες και συστήματα που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή.

Οι Κύριοι Μηχανισμοί Μάθησης είναι οι εξής:

1. *Διαδικασίες Ανάδρασης*: Οι διαδικασίες ανάδρασης είναι κεντρικές στην οργανωσιακή μάθηση. Η ανατροφοδότηση από διάφορες πηγές, όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και τα λειτουργικά δεδομένα, επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν την απόδοση και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους. Οι Schechter και Feldman (2010) αναφέρουν ότι η ανάδραση είναι ουσιώδης για την ανίχνευση λαθών και την επίτευξη βελτιώσεων .
2. *Κοινότητες Πρακτικής*: Οι κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ατόμων που μοιράζονται ένα κοινό ενδιαφέρον και συνεργάζονται για να μοιραστούν γνώσεις και εμπειρίες. Αυτές οι κοινότητες προωθούν την κοινωνική μάθηση και τη διάδοση της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Ο Kim (2009) τονίζει ότι οι κοινότητες πρακτικής συμβάλλουν στην ενσωμάτωση της ατομικής μάθησης στην οργανωσιακή γνώση .
3. *Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης*: Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (ΣΔΓ) είναι τεχνολογικά εργαλεία που διευκολύνουν τη συλλογή, την αποθήκευση και τη διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού. Τα ΣΔΓ επιτρέπουν την εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία και την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Ο Popper και ο Lipshitz (2000) υπογραμμίζουν τη σημασία των ΣΔΓ στη διατήρηση και τη διάχυση της γνώσης .
4. *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη*: Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και τη διασφάλιση ότι το προσωπικό παραμένει ενημερωμένο με τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα τους. Οι Ellis, Margalit και Segev (2012) υποστηρίζουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση ενισχύει τη συνολική μάθηση του οργανισμού .
5. *Μάθηση από Επιτυχίες και Αποτυχίες*: Η ανάλυση των επιτυχιών και των αποτυχιών είναι ένας άλλος σημαντικός μηχανισμός μάθησης. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που αποφεύγουν επαναλαμβανόμενα λάθη και ενισχύουν τις θετικές πρακτικές. Ο Popper και ο Lipshitz (2000) τονίζουν τη σημασία της διαφάνειας και της ανοιχτής επικοινωνίας για τη μάθηση από τις αποτυχίες .

Η οργανωσιακή μάθηση και οι μηχανισμοί μάθησης αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Μέσω της

ενσωμάτωσης αποτελεσματικών μηχανισμών μάθησης, όπως οι διαδικασίες ανάδρασης, οι κοινότητες πρακτικής, τα ΣΔΓ, η εκπαίδευση και η μάθηση από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη γνώση τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η συνεχής προσαρμογή και η καινοτομία είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

1.1.3. Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας, Διαχείρισης Γνώσης και Αλλαγής

Η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της διαχείρισης γνώσης και της αλλαγής αποτελεί έναν κρίσιμο τομέα μελέτης στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική. Αυτές οι έννοιες είναι αλληλένδετες και επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν και να προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, πεποιθήσεις και πρακτικές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Schein (2010), η κουλτούρα αυτή καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την ατμόσφαιρα εργασίας και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, καθορίζοντας έτσι την απόδοση και την ικανότητα του οργανισμού για αλλαγή.

Η διαχείριση γνώσης (ΔΓ) περιλαμβάνει τη συστηματική διαχείριση της γνώσης των οργανισμών με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας. Οι Donate και Guadamillas (2010) τονίζουν ότι η επιτυχής διαχείριση γνώσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως υποδομή που υποστηρίζει ή εμποδίζει τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης.

Ως μηχανισμοί σύνδεσης της κουλτούρας και της διαχείρισης γνώσης μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

1. *Προώθηση της Συνεργασίας*: Οι κοινότητες πρακτικής και οι ομαδικές εργασίες είναι βασικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων η γνώση μοιράζεται και βελτιώνεται. Ο Corfield και ο Paton (2016) επισημαίνουν ότι η κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συνεργασία διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης.
2. *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη*: Η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων προάγει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Rai (2011), οι

οργανισμοί που προάγουν τη μάθηση είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν επιτυχώς πρακτικές διαχείρισης γνώσης .

3. *Αναγνώριση και Επιβράβευση*: Η ενθάρρυνση της καινοτομίας και η επιβράβευση της δημιουργίας γνώσης ενισχύουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη διαχείριση γνώσης. Ο Zheng και οι συνεργάτες του (2010) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές αναγνώρισης ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων στη διάδοση της γνώσης .

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των αλλαγών. Μια κουλτούρα που είναι ανοιχτή στην αλλαγή και ενθαρρύνει την καινοτομία μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση νέων στρατηγικών και πρακτικών. Σύμφωνα με τον Lim (2002), η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιδρούν στις αλλαγές και προσαρμόζονται σε νέα περιβάλλοντα.

Επίσης, η διαχείριση γνώσης υποστηρίζει τη διαδικασία αλλαγής παρέχοντας την απαραίτητη πληροφορία και γνώση που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Η μελέτη του Lam και των συνεργατών του (2021) δείχνει ότι οι οργανισμοί με ισχυρές πρακτικές διαχείρισης γνώσης είναι πιο ικανοί να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να αναπτύξουν νέες καινοτομίες .

Ο Schein (2010), εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία από την προοπτική της αλλαγής. Όταν αντιμετωπίζουμε φαινομενικά μη ορθολογική αντίσταση από τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια απαραίτητων αλλαγών, πρέπει να στραφούμε στη «δυναμική της κουλτούρας» για να κατανοήσουμε αυτό το φαινόμενο. Αυτό μας επιτρέπει να κατανοήσουμε όχι μόνο τις διαφορές μεταξύ των ομάδων στους οργανισμούς, αλλά επίσης παρέχει μια βαθύτερη κατανόηση του γιατί η αλλαγή είναι τόσο δύσκολη.

Ο πολιτισμός θεωρείται ως η συσσωρευμένη κοινή μάθηση μιας συγκεκριμένης ομάδας, καλύπτοντας συμπεριφορικά, συναισθηματικά και γνωστικά στοιχεία της συνολικής ψυχολογικής λειτουργίας των μελών της ομάδας. Για να πραγματοποιηθεί κοινή μάθηση, πρέπει να υπάρχει ένα ιστορικό κοινής εμπειρίας, το οποίο προϋποθέτει σταθερότητα στην ιδιότητα του μέλους της ομάδας. Με αυτή τη σταθερότητα και μια κοινή ιστορία, η ανθρώπινη ανάγκη για παρηγορία, συνέπεια και νόημα θα οδηγήσει τα διάφορα κοινά στοιχεία να διαμορφωθούν σε μοτίβα που μπορούν τελικά να ονομαστούν κουλτούρα. Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας, κατά την άποψη του Schein, είναι πάντα ζήτημα προσπάθειας για εξέλιξη, ολοκλήρωση και ομαδική μάθηση τόσο στο συμπεριφορικό όσο και στο εννοιολογικό εσωτερικό επίπεδο. «Τα βαθύτερα

επίπεδα μάθησης που μας οδηγούν στην ουσία της κουλτούρας πρέπει να θεωρηθούν ως έννοιες ή κοινές βασικές υποθέσεις» (Schein, 2010).

Η εξέλιξη αυτή σχετίζεται με την αναγκαία αλλαγή σε έναν οργανισμό. Η αντίσταση που παρουσιάζει ένας οργανισμός στις αλλαγές λόγω περιβαλλοντικών πιέσεων και αβεβαιότητας είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να εξηγηθεί και να αντιμετωπιστεί με διάφορους τρόπους. Μία δημοφιλής και εκτενώς συζητημένη προσέγγιση για αυτό το πρόβλημα είναι η πρόταση του Schein ότι η αντίσταση πηγάζει από την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία χρειάζεται να αλλάξει. Για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια οργανωτική διαδικασία μάθησης που ωθεί τον οργανισμό να υπερβεί τις τρέχουσες αντιλήψεις του για τον εαυτό του και τους τρόπους με τους οποίους αντιμετωπίζει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική του πραγματικότητα. Ο κύριος καταλύτης της αλλαγής είναι ο ηγέτης, ο οποίος μετασχηματίζει την υπάρχουσα στάσιμη κουλτούρα σε μια παραγωγική.

1.1.4. Έννοια και διαδικασία των αλλαγών

Η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται στη διαδικασία διαφοροποίησης ενός οργανισμού σε σχέση με τις τρέχουσες συνθήκες λειτουργίας του, τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες, καθώς και στην υιοθέτηση νέων τρόπων δράσης, σκέψης και συμπεριφοράς που ανταποκρίνονται σε μελλοντικές ανάγκες, οι οποίες ανακύπτουν από μεταβαλλόμενες συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν αποτελεί μια γραμμική διαδικασία που συμβαίνει αυτόματα, αλλά είναι μια σύνθετη, απρόβλεπτη και συνεχιζόμενη διαδικασία προσαρμογής των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού στις απαιτήσεις, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες ενός ευμετάβλητου, δυναμικού και αβέβαιου περιβάλλοντος (Burnes, 1997).

Η ανάγκη για αλλαγή προκύπτει είτε από το αίσθημα δυσαρέσκειας για την υπάρχουσα κατάσταση και τις υπάρχουσες πρακτικές και πολιτικές, είτε από την αντίληψη μιας προβληματικής κατάστασης που πρέπει να διορθωθεί ή που ενδέχεται να προκύψει στο μέλλον λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, είτε, τέλος, από ευκαιρίες που εμφανίζονται και μπορούν δυνητικά να προσφέρουν οφέλη στον οργανισμό (Palthe, 2014).

Σύμφωνα με τον Burnes (1997), οι προσπάθειες για αλλαγή συχνά αποτυγχάνουν για διάφορους λόγους, όπως ο εφησυχασμός, η ανεπαρκής επικοινωνία, η αδιάφορη ηγεσία και η αντίσταση στην αλλαγή. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας αποτυχίας είναι η έλλειψη στρατηγικής και η ασάφεια των στόχων της αλλαγής. Συνεπώς, είναι απαραίτητο, μόλις αναγνωριστεί η αναγκαιότητα της αλλαγής, να καθοριστούν σαφώς οι στόχοι από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, καθώς και οι συμπεριφορικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνιστώσες της αλλαγής.

Αφού εδραιωθεί η πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, ακολουθεί ο προγραμματισμός της. Ένας κρίσιμος παράγοντας για τον επιτυχή σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής είναι η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί. Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις, και η καταλληλότητά τους εξαρτάται από παράγοντες όπως το είδος και η κλίμακα της αλλαγής, ο απαιτούμενος χρόνος, το στυλ διοίκησης και η οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι αυτονόητο ότι ένας οργανισμός με γραφειοκρατική δομή και λειτουργία θα δυσκολευτεί να υιοθετήσει μια συμμετοχική προσέγγιση της αλλαγής.

Για να εξασθενήσουν οι δυνάμεις αντίστασης και να αποφευχθούν κρίσιμες καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση της αλλαγής, ο οργανισμός πρέπει να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την εδραίωση ενός επιπέδου ετοιμότητας για αλλαγή. Αυτές οι ενέργειες επιτρέπουν στους φορείς της αλλαγής να μεταδίδουν πιο αποτελεσματικά το μήνυμα της αναγκαιότητας και του επείγοντος χαρακτήρα της αλλαγής. Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μια κρίσιμη προπαρασκευαστική φάση στη διαδικασία της αλλαγής και αφορά τον βαθμό δέσμευσης και το επίπεδο ικανότητας που επιδεικνύουν τα μέλη του οργανισμού για την υλοποίηση της (Weiner, 2009).

Για να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο ετοιμότητας, είναι απαραίτητη η συνδρομή των εξής παραγόντων (Sawitri & Wahyuni, 2018):

1. Ανακολουθία ανάμεσα στην τρέχουσα και στην ιδεατή κατάσταση: Τα μέλη ενός οργανισμού πρέπει να είναι ενήμερα για τις ανεπιθύμητες συνθήκες του παρόντος, ώστε να αντιληφθούν πόσο ζωτικής σημασίας είναι η ανάγκη για αλλαγή.
2. Ακρίβεια των πληροφοριών και ειλικρίνεια σχετικά με την καταλληλότητα του προγράμματος αλλαγής: Είναι βασικό να παρέχεται λεπτομερής πληροφόρηση στα μέλη του οργανισμού σχετικά με τον σκοπό της αλλαγής και τη διάρκειά της.
3. Υποστήριξη από τη διοίκηση και καθοδήγηση από τους φορείς αλλαγής που έχουν αποστολή να υποστηρίξουν το πρόγραμμα αλλαγής και να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους να τους ενισχύσουν στην προσπάθειά τους. Προς

επίρρωση αυτού του σκοπού, θα πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία αλλαγής και ουσιαστικής συμβολής στα επελθόντα αποτελέσματα (Schmidt, et al., 2017).

4. Αυτοπεποίθηση και θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Η θετική στάση προκύπτει από προηγούμενες προσπάθειες που είχαν αναληφθεί στο παρελθόν και επομένως η πρότερη εμπειρία και η σχετική εξοικείωση προσδίδουν μια αίσθηση ελέγχου πάνω στην αλλαγή.
5. Η κατανόηση του οφέλους που αποφέρει η αλλαγή είναι ένας σημαντικός παράγοντας και τελεί σε άμεση συνάφεια με τον προηγούμενο. Τα θετικά, αντιληπτά από τους εργαζόμενους, αποτελέσματα που προέκυψαν από μια παρελθούσα αλλαγή, αυξάνουν τον βαθμό δεκτικότητας που επιδεικνύουν στην απόπειρα εισαγωγής μιας αλλαγής.

Η εισαγωγή και καθιέρωση μιας αλλαγής στη λειτουργία ενός οργανισμού συνιστά μια απαιτητική και κοπιώδη διαδικασία που καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά σύνθετων παραμέτρων (Ρωσσίδης, 2014). Το 1970, ο Stan Herman εισήγαγε την έννοια του “οργανωσιακού παγόβουνου”, με σκοπό να καταδείξει τον ισχυρό ρόλο και την κομβική σημασία που έχουν τα μη τυπικά στοιχεία ενός οργανισμού στη λειτουργία του. Η τυπική, ορατή πλευρά ενός οργανισμού περιλαμβάνει στόχους, υποδομές, δομές και διαδικασίες, πολιτικές και διαθέσιμους πόρους, ενώ η μη τυπική, αθέατη όψη περιέχει αξίες, άγραφους συμπεριφορικούς κανόνες, στάσεις και προσδοκίες των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Η αναλογία ανάμεσα στα δύο μέρη, τονίζει τη σπουδαιότητα των μη τυπικών στοιχείων για τον οργανισμό γενικότερα αλλά και, πιο συγκεκριμένα, για την επιτυχή ενσωμάτωση μιας αλλαγής (Cunningham & Kempling, 2009).

1.1.5. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες Οργανωσιακών αλλαγών

Η μελέτη των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις οργανωσιακές αλλαγές είναι κρίσιμη για την κατανόηση και την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής εντός των οργανισμών. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

1.1.5.1. Εσωτερικοί Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών

Οι εσωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τις διαδικασίες του ίδιου του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Nasim (2018), αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία, την οργανωσιακή δομή και τους ανθρώπινους πόρους .

- 1. Οργανωσιακή Κουλτούρα:** Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις αλλαγές. Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση νέων στρατηγικών και διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Schein (2010), η κουλτούρα επηρεάζει βαθιά την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές .
- 2. Ηγεσία:** Η αποτελεσματική ηγεσία είναι κρίσιμη για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής. Οι ηγέτες που προωθούν το όραμα, ενθαρρύνουν την επικοινωνία και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία αλλαγής μπορούν να βελτιώσουν την αποδοχή και την υλοποίηση της αλλαγής. Ο Armenakis και οι συνεργάτες του (2009) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία παίζει καταλυτικό ρόλο στην καθοδήγηση των οργανισμών μέσω περιόδων αλλαγής .
- 3. Οργανωσιακή Δομή:** Η δομή του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει την ευελιξία και την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις. Μια ευέλικτη και αποδοτική δομή μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών και να μειώσει την αντίσταση σε αυτές. Σύμφωνα με τον Burnes (1997), οι οργανισμοί με απλές και λιγότερο ιεραρχικές δομές είναι πιο προσαρμοστικοί στις αλλαγές .
- 4. Ανθρώπινοι Πόροι:** Οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να υλοποιεί αλλαγές. Σύμφωνα με τον Hartley (1997), οι αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, μπορούν να ενισχύσουν την προσαρμοστικότητα του οργανισμού .

1.1.5.2. Εξωτερικοί Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών

Οι εξωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις οργανώσεις. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την τεχνολογία, την οικονομία, τη νομοθεσία και τις κοινωνικές τάσεις.

- 1. Τεχνολογία:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να αναγκάσουν τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις διαδικασίες και τις στρατηγικές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Ο Weick και ο Quinn (1999) αναφέρουν ότι η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να απαιτήσει σημαντικές αλλαγές στην παραγωγή, την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση πελατών .
- 2. Οικονομία:** Οι οικονομικές συνθήκες, όπως η ύφεση ή η ανάπτυξη, μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές και τις λειτουργίες των οργανισμών. Η οικονομική αβεβαιότητα μπορεί να οδηγήσει σε αναδιαρθρώσεις, περικοπές δαπανών ή αλλαγές στην τιμολογιακή πολιτική. Σύμφωνα με τον Morris (2007), οι οικονομικές πιέσεις είναι ένας από τους πιο κοινούς εξωτερικούς παράγοντες που οδηγούν σε οργανωσιακές αλλαγές .
- 3. Νομοθεσία:** Οι αλλαγές στη νομοθεσία και τις κανονιστικές ρυθμίσεις μπορούν να επιβάλλουν νέες απαιτήσεις στους οργανισμούς, αναγκάζοντάς τους να προσαρμόσουν τις διαδικασίες και τις πολιτικές τους προκειμένου να συμμορφωθούν με τους νέους κανονισμούς. Ο Buchanan και οι συνεργάτες του (2005) σημειώνουν ότι οι κανονιστικές αλλαγές συχνά απαιτούν από τους οργανισμούς να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους για να παραμείνουν συμβατοί με τη νομοθεσία .
- 4. Κοινωνικές Τάσεις:** Οι αλλαγές στις κοινωνικές τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες, αναγκάζοντας τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Οι Celik και Ozsoy (2016) αναφέρουν ότι οι αλλαγές στις κοινωνικές προτιμήσεις μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάπτυξης προϊόντων .

Η κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις οργανωσιακές αλλαγές είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης αλλαγών. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσαρμοστικοί και να διαθέτουν την ικανότητα να αντιδρούν στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις

για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και βιώσιμοι στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.1.6. Είδη Οργανωσιακής αλλαγής

Οι βασικές κατηγορίες - τύποι οργανωσιακών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση διακρίνονται ως εξής και αναλύονται στις επόμενες υποενότητες.

1.1.6.1. Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει των Δυνατοτήτων Αντίδρασης

Οι δυνατότητες αντίδρασης στις αλλαγές που υιοθετεί ένας οργανισμός, τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, μπορούν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες (Greenberg J., 2013):

1. Αλλαγές Επιβαλλόμενες ή Απρογραμματίστες

- **Χαρακτηριστικά:** Αυτές οι αλλαγές πραγματοποιούνται ξαφνικά, χωρίς προειδοποίηση και χωρίς προηγούμενο προγραμματισμό.
- **Προέλευση:** Συνήθως προέρχονται από γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος και κρίνονται αναγκαίες για να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα του οργανισμού, επαναφέροντας την ισορροπία μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού συστήματος λειτουργίας της επιχείρησης.
- **Προβλήματα:** Αυτού του τύπου οι αλλαγές δημιουργούν σημαντικά προβλήματα εντός του οργανισμού, διαταράσσοντας το κλίμα, προκαλώντας ανασφάλεια στους εργαζόμενους και συχνά οδηγώντας σε δυσμενείς αντιδράσεις.

2. Αλλαγές Αναμενόμενες ή Προγραμματισμένες

Οι αναμενόμενες ή προγραμματισμένες αλλαγές εισάγονται μετά από ενδελεχή μελέτη των αρμοδίων και με την κατάλληλη προετοιμασία από όλες τις πλευρές, δηλαδή τη διοίκηση και τους εργαζομένους. Η ομάδα που επιμελείται τη μελέτη των αλλαγών στοχεύει όχι μόνο στην υιοθέτηση των κατάλληλων μεταβολών αλλά και στη

διευκόλυνση της αποδοχής τους από όλους τους εμπλεκόμενους. Η διοίκηση φροντίζει να ενημερώσει εκ των προτέρων το ανθρώπινο δυναμικό, καθιστώντας σαφείς τους λόγους των αλλαγών, τη χρησιμότητά τους και κυρίως περιορίζοντας τις αντιδράσεις και τις ενστάσεις.

1.1.6.2. Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει της Εντάσεως και της Έκτασης

Η ένταση και η έκταση μιας σειράς από αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο αναφέρονται στον αριθμό των τμημάτων της επιχείρησης που πρόκειται να επηρεαστούν, καθώς και στο χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για την εισαγωγή των αλλαγών και την αφομοίωσή τους. Οι οργανωσιακές αλλαγές αυτού του επιπέδου μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες (Βακόλα & Νικολάου, 2012):

1. Μικρής Έκτασης Αλλαγές

- **Χαρακτηριστικά:** Αφορούν μικρό αριθμό τμημάτων και μπορούν να εφαρμοστούν και αφομοιωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- **Παραδείγματα:** Ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας σε συγκεκριμένο τμήμα, αλλαγή πολιτικών ή διαδικασιών σε ένα μόνο τμήμα.

2. Μεγάλης Έκτασης Αλλαγές

- **Χαρακτηριστικά:** Επηρεάζουν μεγάλο αριθμό τμημάτων και απαιτούν περισσότερο χρόνο για την εφαρμογή και αφομοίωσή τους.
- **Παραδείγματα:** Αναδιοργάνωση της δομής του οργανισμού, εισαγωγή νέων στρατηγικών σε ολόκληρη την επιχείρηση.

3. Αλλαγές Σταδιακού Χαρακτήρα

- Οι αλλαγές σταδιακού χαρακτήρα υλοποιούνται σε διάφορους τομείς ή τμήματα μιας επιχείρησης σε φάσεις, με την απαραίτητη ύπαρξη επαρκούς χρονικού διαστήματος από την έναρξή τους έως και την ολοκλήρωσή τους. Αρχικά, οι αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν πιλοτικά σε ένα τμήμα και κατόπιν να μελετηθεί και να εξεταστεί ο βαθμός αφομοίωσής τους, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Με βάση τα ευρήματα, η διοίκηση αποφασίζει την περαιτέρω εφαρμογή των αλλαγών και στα υπόλοιπα τμήματα και τομείς.

4. Αλλαγές Ριζοσπαστικού Χαρακτήρα

- Οι ριζοσπαστικές αλλαγές έχουν πιο έντονο και καθολικό χαρακτήρα, καθώς εφαρμόζονται άμεσα σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού. Η ταχύτητα εφαρμογής των αλλαγών αυτών είναι μεγάλη, με σκοπό την αποτροπή οποιασδήποτε διακοπής της εισαγωγής τους από κάποιο τμήμα της επιχείρησης που μπορεί να δυσκολευτεί να τις αποδεχθεί.

1.1.6.3. Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει Ερεθίσματος

Ανάλογα με την πηγή από την οποία προκύπτει μια αλλαγή και βάσει του ερεθίσματος που ένας οργανισμός λαμβάνει, οι μεταβολές μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες υποκατηγορίες

1. Αλλαγές Προδραστικού Χαρακτήρα

- **Χαρακτηριστικά:** Αυτές οι αλλαγές αφορούν οργανισμούς που έχουν προβεί σε προβλέψεις και σχεδιασμό ενεργειών για το μέλλον, υπολογίζοντας ποιες εξελίξεις μπορεί να απαιτήσουν την υιοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων.
- **Στρατηγική:** Εμπεριέχουν τον προγραμματισμό και τη λήψη προληπτικών μέτρων για την προετοιμασία του οργανισμού για μελλοντικές αλλαγές και προκλήσεις.

2. Αλλαγές Αντιδραστικού Χαρακτήρα

- **Χαρακτηριστικά:** Προκαλούνται από ένα εξωτερικό ερέθισμα, με τους οργανισμούς να αντιδρούν σε αυτό και να στοχεύουν στην αντιμετώπισή του.
- **Στρατηγική:** Περιλαμβάνουν την άμεση αντίδραση σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις και να διατηρηθεί η σταθερότητα και η λειτουργικότητα του οργανισμού.

1.1.7. Προκλήσεις στην εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών

Η εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί ένα σύνθετο και απαιτητικό έργο, το οποίο αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις. Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας εξαρτάται

από διάφορους παράγοντες, όπως η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ικανότητα διαχείρισης των αντιστάσεων.

1.1.7.1. Κύριες Προκλήσεις στην Εφαρμογή Οργανωσιακών Αλλαγών

- 1. Αντίσταση στην Αλλαγή:** Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια από τις πιο κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Σύμφωνα με τον Kotter (2012), η αντίσταση μπορεί να προέρχεται από τον φόβο του αγνώστου, την απώλεια ελέγχου ή την αβεβαιότητα για το μέλλον . Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ανασφάλεια για τη θέση τους ή να αμφισβητούν την αναγκαιότητα της αλλαγής.
- 2. Επικοινωνιακά Εμπόδια:** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Σύμφωνα με τον Lewis (2019), τα επικοινωνιακά εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις, αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης . Η διαφανής και ανοιχτή επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τον σκοπό, τα οφέλη και τις διαδικασίες της αλλαγής.
- 3. Πολιτισμικές Διαφορές:** Οι πολιτισμικές διαφορές εντός του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη και την αποδοχή της αλλαγής. Ο Schein (2010) υπογραμμίζει ότι μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση της αλλαγής . Αντίθετα, μια κουλτούρα που είναι προσκολλημένη στις παραδόσεις μπορεί να αντισταθεί στην αλλαγή.
- 4. Ανεπάρκεια Πόρων:** Η εφαρμογή αλλαγών συχνά απαιτεί σημαντικούς πόρους, όπως χρόνος, χρήματα και ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τους Kerber και Buono (2005), η έλλειψη πόρων μπορεί να περιορίσει την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις αλλαγές. Η ορθή κατανομή των πόρων είναι απαραίτητη για την υποστήριξη της διαδικασίας αλλαγής.
- 5. Ελλιπής Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών. Η ανεπάρκεια κατάλληλης εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για τη νέα πραγματικότητα. Ο Nasim (2018) επισημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι καθοριστική για την υποστήριξη της αλλαγής .

6. Διαχείριση Ανθρώπινου Παράγοντα: Η αντιμετώπιση των ανθρώπινων παραγόντων, όπως τα συναισθήματα και οι αντιλήψεις των εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας. Οι Armenakis και Harris (2009) τονίζουν τη σημασία της υποστήριξης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, προκειμένου να μειωθεί η αντίσταση και να αυξηθεί η δέσμευση .

1.1.7.2. Στρατηγικές για την Αντιμετώπιση των Προκλήσεων

- 1. Αποτελεσματική Επικοινωνία:** Η καθιέρωση καναλιών επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της αβεβαιότητας και της αντίστασης. Η τακτική ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδο και τα οφέλη της αλλαγής είναι κρίσιμη.
- 2. Υποστήριξη από την Ηγεσία:** Οι ηγέτες πρέπει να υποστηρίζουν ενεργά την αλλαγή και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη διαδικασία. Η ηγεσία με όραμα μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει το προσωπικό.
- 3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και ευκαιριών ανάπτυξης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.
- 4. Συμμετοχή των Εργαζομένων:** Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να αυξήσει την αίσθηση ιδιοκτησίας και να μειώσει την αντίσταση.
- 5. Διαχείριση Αντιστάσεων:** Η αναγνώριση και η διαχείριση των αντιστάσεων με κατανόηση και ευαισθησία μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών.

Η εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών είναι μια περίπλοκη διαδικασία που αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις. Η κατανόηση αυτών των προκλήσεων και η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους είναι απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του οργανισμού.

1.2. Στρατηγικές επικοινωνίας της αλλαγής και της ανάγκης για επιμόρφωση

Η αποτελεσματική επικοινωνία και η ανάγκη για επιμόρφωση είναι κρίσιμες συνιστώσες στην επιτυχή διαχείριση των αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς. Οι στρατηγικές επικοινωνίας διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διασφάλιση της κατανόησης και της υποστήριξης των αλλαγών από τους εργαζομένους, ενώ η επιμόρφωση εξασφαλίζει ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις.

1.2.1. Στρατηγικές Επικοινωνίας της Αλλαγής

1. **Διαφανής και Ανοικτή Επικοινωνία:** Η διαφάνεια στην επικοινωνία είναι θεμελιώδης για τη διαχείριση της αλλαγής. Σύμφωνα με τον Schraeder και τους συνεργάτες του (2005), η σαφής επικοινωνία των στόχων και των πλεονεκτημάτων της αλλαγής συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και της αντίστασης από τους εργαζομένους. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενημερωμένοι σχετικά με τις αλλαγές και τους λόγους πίσω από αυτές.
2. **Ενθάρρυνση της Συμμετοχής:** Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αλλαγής μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση ιδιοκτησίας και τη δέσμευσή τους προς τις νέες πρωτοβουλίες. Οι Fernandez και Rainey (2017) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας μπορεί να ενισχύσει την υποστήριξη και την αποδοχή των αλλαγών.
3. **Συνεχής Ενημέρωση και Ανατροφοδότηση:** Η τακτική ενημέρωση και η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η Rusaw (2007) επισημαίνει ότι η συνεχής ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο των αλλαγών και η αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων συμβάλλουν στη διατήρηση της υποστήριξης προς τις αλλαγές.
4. **Χρήση Πολλαπλών Καναλιών Επικοινωνίας:** Η χρήση διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικά μηνύματα, συναντήσεις και εσωτερικά δελτία, μπορεί να διασφαλίσει ότι όλες οι πληροφορίες φτάνουν σε όλους τους εργαζομένους. Ο Graber (2002) υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των

καναλιών επικοινωνίας στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του προσωπικού για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας .

1.2.2. Ανάγκη για Επιμόρφωση στους Δημόσιους Οργανισμούς

Η επιμόρφωση είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να εκτελεί τις νέες τους ευθύνες αποτελεσματικά. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία η επιμόρφωση μπορεί να διαχωριστεί στις παρακάτω θεματικές ενότητες:

1. **Εκπαίδευση σε Νέες Δεξιότητες:** Οι αλλαγές συχνά απαιτούν νέες δεξιότητες και γνώσεις. Σύμφωνα με τον Obi-Anike και τον Ekwe (2014), η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις νέες διαδικασίες .
2. **Προγράμματα Ανάπτυξης Ηγεσίας:** Οι ηγέτες στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την καθοδήγηση της αλλαγής. Η εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των ηγετών να διαχειρίζονται την αντίσταση και να κινητοποιούν το προσωπικό. Ο Skorkoná (2016) αναφέρει ότι τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας συμβάλλουν στην ενίσχυση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και της επιτυχούς διαχείρισης αλλαγών .
3. **Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη:** Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη βοηθά τους εργαζόμενους να διατηρούνται ενημερωμένοι με τις τελευταίες εξελίξεις και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους. Σύμφωνα με τους Schreiber και Berge (1998), οι συνεχείς ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές.
4. **Εκπαίδευση στην Επικοινωνία:** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για τη διαχείριση της αλλαγής. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε δεξιότητες επικοινωνίας μπορεί να ενισχύσει την ικανότητά τους να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά. Ο Salem (2008) τονίζει ότι η εκπαίδευση στην επικοινωνία βελτιώνει τις πιθανότητες διατήρησης μιας ζωντανής και συνεργατικής οργανωτικής κουλτούρας.

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς απαιτεί συνδυασμό στρατηγικών επικοινωνίας και επιμόρφωσης. Η διαφανής και ανοικτή επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεχής ενημέρωση και η χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας είναι κρίσιμες για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών. Παράλληλα, η επιμόρφωση σε νέες δεξιότητες, η ανάπτυξη ηγεσίας, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η εκπαίδευση στην επικοινωνία διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αλλαγής.

1.2.3. Η στρατηγική της Διοίκησης

Κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής οργανωσιακού χαρακτήρα, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διατηρεί συνεχή επικοινωνία με τους εργαζομένους. Η υιοθέτηση αυτής της στάσης είναι απαραίτητη για την κατανόηση των συνθηκών που επικρατούν εντός του οργανισμού και των παραγόντων που μπορεί να τις επηρεάζουν (Nickols, 2000). Η επιτυχημένη εισαγωγή και υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών από τη διοίκηση της επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ακολουθούν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών:

1. Έκταση της Αλλαγής

- **Χαρακτηριστικά:** Το εύρος και η κλίμακα της αλλαγής, καθώς και το πόσο βαθιά επηρεάζει τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες.
- **Στρατηγική:** Σχεδιασμός στρατηγικής που να καλύπτει από μικρής κλίμακας προσαρμογές έως ριζικές μεταρρυθμίσεις.

2. Αντίσταση στην Αλλαγή

- **Χαρακτηριστικά:** Ο βαθμός αντίστασης από τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- **Στρατηγική:** Ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας και συμμετοχής για τη μείωση της αντίστασης, όπως διάλογος με τους εργαζόμενους και ενσωμάτωση των απόψεών τους.

3. Πληθυσμός που Επηρεάζεται

- **Χαρακτηριστικά:** Ο αριθμός και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των τμημάτων που θα επηρεαστούν από την αλλαγή.
- **Στρατηγική:** Εξατομικευμένες προσεγγίσεις για διαφορετικές ομάδες, με έμφαση στη διαχείριση των ανησυχιών τους.

4. Στόχοι της Επιδιωκόμενης Αλλαγής

- **Χαρακτηριστικά:** Οι επιδιωκόμενοι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα της αλλαγής.
- **Στρατηγική:** Σαφής ορισμός των στόχων και επικοινωνία τους σε όλους τους εμπλεκόμενους.

5. Εμπειρία της Διοίκησης σε Θέματα Αλλαγών

- **Χαρακτηριστικά:** Το επίπεδο εμπειρίας και δεξιοτήτων της διοίκησης στη διαχείριση προηγούμενων αλλαγών.
- **Στρατηγική:** Αξιοποίηση της εμπειρίας από προηγούμενες αλλαγές για την αποφυγή λαθών και την ενίσχυση των επιτυχημένων πρακτικών.

6. Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης των Μεταβολών

- **Χαρακτηριστικά:** Ο χρόνος που έχει οριστεί για την προετοιμασία, την εφαρμογή και την αφομοίωση της αλλαγής.
- **Στρατηγική:** Ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα με ενδιάμεσους στόχους και σημεία αξιολόγησης της προόδου.

Για να διαχειριστεί επιτυχώς τις οργανωσιακές αλλαγές, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη τους παραπάνω παράγοντες. Η συνεχής επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η προσεκτική προετοιμασία και ο σαφής καθορισμός στόχων είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών (Nickols, 2000).

Οποιαδήποτε στρατηγική υιοθετηθεί πρέπει να διακρίνεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό, καθώς και να γίνεται πλήρως αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει πίστη και αφοσίωση στο όραμα και στους επιχειρησιακούς στόχους (Skinner & Spira, 2003). Οι κύριες ενέργειες στις

οποίες πρέπει να προβεί η διοίκηση ενός οργανισμού για την επιτυχή υλοποίηση των επιθυμητών οργανωσιακών αλλαγών επικεντρώνονται στα εξής (Black & Gregersen, 2002):

1. Δέσμευση σε Συγκεκριμένη Στρατηγική

Διατύπωση μιας σαφούς στρατηγικής, περιγράφοντας λεπτομερώς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και την απαραίτητη διαδικασία για την επίτευξή του.

2. Αναγνώριση του Πραγματικού Προβλήματος

Καθορισμός του πραγματικού προβλήματος, είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού, προτείνοντας τον κατάλληλο τύπο οργανωσιακής αλλαγής και προσδιορίζοντας το χρονοδιάγραμμα και την έκταση των αναγκαίων μέτρων.

3. Ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης

Δημιουργία ενός σχεδίου δράσης που καθορίζει ποιοι θα ενεργήσουν, πότε και πώς, εξασφαλίζοντας ανεξαρτησία, ικανότητα και ευελιξία (Χυτήρης, 2001).

4. Επιλογή Κατάλληλων Προσώπων

Επιλογή δυναμικών και χαρισματικών ατόμων με ηγετικά χαρακτηριστικά για τη μελέτη, το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών.

5. Συνεχής Επικοινωνία με τους Εργαζόμενους

Διατήρηση τακτικής και ειλικρινούς επικοινωνίας με τους εργαζόμενους σχετικά με την πρόοδο των διαδικασιών, αποφεύγοντας την παραπληροφόρηση.

6. Δημιουργία Ξεκάθαρα Οράματος

Ανάπτυξη ενός σαφούς και εμπνευσμένου οράματος που θα κατανοηθεί και θα υποστηριχθεί ένθερμα από τους εργαζόμενους.

7. Παροχή Εμπύκωσης στους Εργαζόμενους

Προσφορά ενθάρρυνσης και επιβράβευσης προς τους εργαζόμενους, διατηρώντας την ισορροπία και παρέχοντας κίνητρα για τη συνέχιση των προσπαθειών (Collins, 1996).

8. Διενέργεια Δοκιμών

Εκτέλεση δοκιμαστικών εφαρμογών για τη μείωση των ανασφαλειών των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές και την εξοικειώσή τους με τα νέα δεδομένα, εντοπίζοντας τυχόν ατέλειες.

9. Στήριξη και Εδραίωση της Αλλαγής

Υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής μέσω παροχής κινήτρων για την υιοθέτηση νέων διαδικασιών, περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων και γενική υποστήριξη σε όλους τους τομείς (Black & Gregersen, 2002).

1.2.4. Οι αντιδράσεις στις αλλαγές

Οι αντιδράσεις στις οργανωσιακές αλλαγές στον δημόσιο τομέα είναι ένα πολυσύνθετο θέμα που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα του οργανισμού, η ηγεσία, και οι δομές διακυβέρνησης. Η επιτυχής διαχείριση αυτών των αντιδράσεων είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Η ανάλυση της βασικής διεθνής βιβλιογραφίας παρακάτω αναδεικνύει :

1. Αντιδράσεις στις Οργανωσιακές Αλλαγές

Η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών στον δημόσιο τομέα συχνά αντιμετωπίζει σημαντική αντίσταση από τους υπαλλήλους, κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των αλλαγών. Οι αντιδράσεις αυτές περιλαμβάνουν αμφιβολίες, φόβους για την απώλεια θέσεων εργασίας, και ανησυχίες για την αλλαγή των καθιερωμένων διαδικασιών (Worrall, et al., 2000).

2. Ρόλος της Ηγεσίας στην Αντιμετώπιση των Αντιδράσεων

Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση των αντιδράσεων στις αλλαγές. Η ηγεσία που προωθεί τη συμμετοχή των υπαλλήλων και την ανοικτή επικοινωνία μπορεί να μειώσει την αντίσταση και να ενισχύσει τη δέσμευση προς την αλλαγή (van der Voet, 2016).

3. Αντίσταση στην Αλλαγή και Στρατηγικές Διαχείρισης

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες, όπως η αβεβαιότητα, η έλλειψη εμπιστοσύνης στην ηγεσία, και οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι στρατηγικές διαχείρισης περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την παροχή σαφών πληροφοριών για τις αλλαγές (Ahmad & Cheng, 2018).

4. Κρίσεις ως Καταλύτες Αλλαγής

Οι κρίσεις συχνά λειτουργούν ως καταλύτες για την οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα, αναγκάζοντας τους οργανισμούς να προσαρμοστούν και να

υιοθετήσουν νέες διαδικασίες και τεχνολογίες. Οι κρίσεις μπορούν να ενισχύσουν την αποδοχή των αλλαγών καθώς δημιουργούν αίσθηση επείγοντος (Rochet, et al., 2008).

5. Επιδράσεις της Αλλαγής στις Συνθήκες Εργασίας

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, επηρεάζοντας την ψυχολογική και φυσική ευημερία τους. Οι αλλαγές που δεν συνοδεύονται από επαρκή υποστήριξη και επικοινωνία μπορεί να αυξήσουν το άγχος και τη δυσαρέσκεια μεταξύ των υπαλλήλων (Rochet, et al., 2008).

6. Αντίληψη των Εργαζομένων και Δέσμευση στην Αλλαγή

Η αντίληψη των εργαζομένων για την αλλαγή επηρεάζει άμεσα τη δέσμευσή τους προς αυτήν. Οι θετικές αντιλήψεις και η αίσθηση συμμετοχής μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση και να μειώσουν την αντίσταση (Sawitri & Wahyuni, 2018).

7. Προτάσεις για Βελτίωση της Διαχείρισης Αλλαγών

Για την επιτυχή διαχείριση των αλλαγών, προτείνεται η εφαρμογή στρατηγικών όπως η ενίσχυση της επικοινωνίας, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, και η προώθηση μιας κουλτούρας ανοιχτής σε αλλαγές. Επίσης, η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία των αλλαγών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (By & Macleod, 2009).

Οι αντιδράσεις στις οργανωσιακές αλλαγές στον δημόσιο τομέα αποτελούν σημαντική πρόκληση που απαιτεί στρατηγική προσέγγιση, κατάλληλη ηγεσία και ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων για την επιτυχή υλοποίηση και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των δημόσιων οργανισμών.

1.2.4.1. Μορφές αντίδρασης

Η ανάγκη για σταθερότητα είναι ένα εγγενές χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Η αναζήτηση της ασφάλειας, όπως περιγράφεται στη θεωρία των αναγκών του Maslow (1943), συνδέεται με την επιθυμία για αντιμετώπιση γνώριμων καταστάσεων και τη φυσική προδιάθεση των ατόμων να αντιδρούν σε μεταβολές που δημιουργούν νέα

δεδομένα και διαμορφώνουν απρόβλεπτες καταστάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν το στοιχείο του αγνώστου.

Αντίδραση στην Αλλαγή στο Εργασιακό Περιβάλλον: Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, η αβεβαιότητα εντείνει την ανησυχία και τον σκεπτικισμό σχετικά με ενδεχόμενες αλλαγές. Τα άτομα συχνά αντιδρούν σε αλλαγές για να διατηρήσουν την υφιστάμενη κατάσταση, η οποία τους προσφέρει εξοικείωση με τις υπάρχουσες συνθήκες και γνώση των καθιερωμένων διαδικασιών.

Μορφές Αντίδρασης στις Αλλαγές: Κάθε αλλαγή που επιχειρείται σε έναν οργανισμό, είτε αφορά οργανωτικά είτε τεχνολογικά στοιχεία, και κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορεί να προκαλέσει θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις από εκείνους που υφίστανται τις συνέπειες της αλλαγής. Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι αντιδράσεις είναι οι εξής:

1. Απόρριψη

- **Χαρακτηριστικά:** Η πιο έντονη μορφή αντίδρασης στην αλλαγή, εκδηλώνεται όταν υπάρχουν σημαντικά διακυβεύματα για τον εργαζόμενο, όπως η πιθανότητα απώλειας της εργασίας, υποβάθμιση του κύρους, ή περικοπές αποδοχών.
- **Μορφές Εκδήλωσης:** Στάσεις εργασίας, απεργίες, έντονες διαμαρτυρίες.
- **Παραδείγματα:** Απώλεια θέσης εργασίας, μειώσεις μισθών, υποσκελισμός στην εργασιακή ιεραρχία.

2. Αντίσταση

- **Χαρακτηριστικά:** Μια πιο ήπια αντίδραση σε σχέση με την απόρριψη, εμφανίζεται όταν οι αλλαγές προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις που είναι επικίνδυνες αλλά όχι καταστροφικές.
- **Μορφές Εκδήλωσης:** Αντιπαραθέσεις σχετικά με τη σκοπιμότητα και τις συνέπειες της αλλαγής, ενσυνείδητα μειωμένη απόδοση.
- **Παραδείγματα:** Έντονη ανησυχία για τις συνέπειες της αλλαγής, αμφιβολίες για το αποτέλεσμα της αλλαγής.

3. Ανοχή

- **Χαρακτηριστικά:** Μια ήπια μορφή αντίδρασης που χαρακτηρίζεται από αδιαφορία και ουδετερότητα, όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται απειλή ή όφελος από την αλλαγή.
- **Μορφές Εκδήλωσης:** Διατήρηση μιας πιο αμέτοχης στάσης, χωρίς ενεργή συμμετοχή ή αντίδραση.
- **Παραδείγματα:** Ουδέτερη στάση απέναντι στην αλλαγή, απουσία έντονων συναισθηματικών ή συμπεριφορικών αντιδράσεων.

4. Αποδοχή

- **Χαρακτηριστικά:** Η πλέον ευκαταία και προσδοκώμενη μορφή αντίδρασης, σημειώνεται όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν την αλλαγή ως ευκαιρία που προσφέρει οφέλη χωρίς αρνητικές συνέπειες.
- **Μορφές Εκδήλωσης:** Ενθουσιώδης υποστήριξη της αλλαγής, ενεργή συμμετοχή στην υλοποίησή της.
- **Παραδείγματα:** Προσδοκία για βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της αλλαγής.

Με την κατανόηση αυτών των μορφών αντίδρασης, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές για τη διαχείριση της αντίστασης και την προώθηση θετικών αντιδράσεων προς τις αλλαγές.

1.2.5. Στάδια Συναισθηματικής Αντίδρασης στην Αλλαγή

1.2.5.1. Εξελικτικά Στάδια Συναισθηματικής Αντίδρασης στην Αλλαγή

Η αντίδραση στην αλλαγή στο συναισθηματικό επίπεδο διέρχεται από συγκεκριμένα εξελικτικά στάδια, τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με το είδος της αλλαγής, τις συνέπειες που προκαλεί και τις προπαρασκευαστικές ενέργειες που έχουν προβλεφθεί σχετικά με το επίπεδο ετοιμότητας για την επικείμενη αλλαγή. Για να αποδώσει καρπούς η προσπάθεια αλλαγής σε έναν οργανισμό, οι φορείς της αλλαγής πρέπει να εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και να τις υπερνικήσουν. Ως σημαντικότεροι παράγοντες στη διαδικασία της αλλαγής μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

1. Δικαιοσύνη στη Διαδικασία

- **Κατανομή Αποτελεσμάτων:** Ισότιμη κατανομή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, των κινδύνων και των οφελών.
- **Παράδειγμα:** Διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και δίκαιη κατανομή των πόρων που προκύπτουν από την αλλαγή.

2. Επικοινωνία

- **Σημαντικότητα:** Αποτελεσματική επικοινωνία για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την αλλαγή.
- **Παράδειγμα:** Συνεχής ενημέρωση για την πρόοδο της αλλαγής και εξήγηση των λόγων και των στόχων της.

3. Συμμετοχή στις Διεργασίες και Αποφάσεις

- **Ενθάρρυνση Συμμετοχής:** Ενσωμάτωση των απόψεων και των προτάσεων των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής.
- **Παράδειγμα:** Εμπλοκή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής.

Στάδια Συναισθηματικής Αντίδρασης στην Αλλαγή: Η ανθρώπινη αντίδραση στην αλλαγή περνά μέσα από διάφορα συναισθηματικά στάδια, καθώς οι άνθρωποι προσπαθούν να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν:

1. Άρνηση

- **Χαρακτηριστικά:** Άρνηση αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή, επιμονή στην υπάρχουσα κατάσταση.
- **Παραδείγματα:** Αποφυγή συζητήσεων για την αλλαγή, προσκόλληση στις παλαιές μεθόδους εργασίας.

2. Αντίσταση

- **Χαρακτηριστικά:** Έντονη αντίδραση και σκεπτικισμός απέναντι στην αλλαγή.
- **Παραδείγματα:** Έντονες διαμαρτυρίες, μειωμένη απόδοση.

3. Διαπραγμάτευση

- **Χαρακτηριστικά:** Προσπάθειες για κατανόηση και διαπραγμάτευση των όρων της αλλαγής.
- **Παραδείγματα:** Αναζήτηση συμβιβασμών, διατύπωση προτάσεων για βελτίωση της αλλαγής.

4. Αποδοχή

- **Χαρακτηριστικά:** Αποδοχή της αλλαγής και προσαρμογή στις νέες συνθήκες.
- **Παραδείγματα:** Ενσωμάτωση νέων διαδικασιών, ενεργή συμμετοχή στην υλοποίηση της αλλαγής.

5. Δέσμευση

- **Χαρακτηριστικά:** Πλήρης δέσμευση και υποστήριξη της αλλαγής.
- **Παραδείγματα:** Προώθηση της αλλαγής στους συναδέλφους, προσφορά νέων ιδεών για βελτίωση.

Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί η διαχείριση των αντιδράσεων. Οι αρνητικές αντιδράσεις και η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι εύκολο να εκλείψουν. Είναι σημαντικό να μην καθίστανται ανυπέρβλητες οι αντιστάσεις και να προβλέπεται η κατάλληλη και αποτελεσματική τους αντιμετώπιση (Γεωργόπουλος, 2016). Στρατηγικές όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η δίκαιη κατανομή των πόρων και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων μπορούν να συμβάλλουν στην ομαλή μετάβαση και την επιτυχία της αλλαγής.

1.2.6. Αιτίες Αντίστασης στην Αλλαγή

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι γενικής φύσης, ανεξάρτητες από το πλαίσιο της αλλαγής, ή ειδικές, προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επικείμενης αλλαγής. Αυτές οι αιτίες μπορούν να εκδηλωθούν σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ακολουθούν οι βασικές αιτίες αντίστασης στην αλλαγή (Karyotakis & Moustakis, 2014):

1. Αδράνεια

- **Χαρακτηριστικά:** Προκύπτει από τη συνήθεια, παρέχοντας στα άτομα ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο δράσεων και αντιδράσεων που θεωρείται γνώριμο και ασφαλές.

- **Συνέπειες:** Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή για να αποφύγουν τη διατάραξη της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς αυτό θα απαιτούσε την εκμάθηση νέων συμπεριφορών και ενεργειών με τις οποίες δεν είναι εξοικειωμένοι.
- **Παράδειγμα:** Αντίσταση στην εισαγωγή νέου λογισμικού λόγω εξοικείωσης με το παλιό σύστημα.

2. Ατυχής Χρονική Συγκυρία

- **Χαρακτηριστικά:** Οι συνθήκες κατά την προγραμματισμένη περίοδο της αλλαγής μπορεί να μην είναι κατάλληλες για την εισαγωγή της.
- **Συνέπειες:** Αρνητικό κλίμα μεταξύ των μελών του οργανισμού, περιορισμένος χρόνος, και ανεπάρκεια πόρων μπορεί να καθιστούν δύσκολη την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής.
- **Παράδειγμα:** Εισαγωγή αλλαγών σε περιόδους οικονομικής κρίσης ή εταιρικής αναταραχής.

3. Φόβος για το Αβέβαιο Μέλλον

- **Χαρακτηριστικά:** Η αδυναμία πρόβλεψης της επίδρασης της αλλαγής στην προσωπική ευημερία των ατόμων και των νέων συνθηκών που θα δημιουργήσει.
- **Συνέπειες:** Δημιουργεί ανησυχία και προδιαθέτει τα άτομα να αντιστέκονται στην αλλαγή.
- **Παράδειγμα:** Αντίσταση στην αλλαγή λόγω φόβου απώλειας θέσης εργασίας ή μείωσης μισθού.

4. Έλλειψη Εμπιστοσύνης και Υποστήριξης

- **Χαρακτηριστικά:** Αδυναμία εμπιστοσύνης στους ηγέτες που προωθούν την αλλαγή ή αίσθηση έλλειψης υποστήριξης.
- **Συνέπειες:** Δυσπιστία προς τις αλλαγές και έλλειψη συμμετοχής.
- **Παράδειγμα:** Μη αποδοχή αλλαγών λόγω προηγούμενων αποτυχημένων αλλαγών.

5. Περιορισμένη Κατανόηση της Αναγκαιότητας της Αλλαγής

- **Χαρακτηριστικά:** Μη κατανόηση της σημασίας και της αναγκαιότητας της αλλαγής από τα άτομα.
- **Συνέπειες:** Αντίσταση λόγω έλλειψης πληροφόρησης και σαφούς κατεύθυνσης.
- **Παράδειγμα:** Αρνητικές αντιδράσεις λόγω ανεπαρκούς ενημέρωσης για τους λόγους της αλλαγής.

6. Προηγούμενες Αρνητικές Εμπειρίες

- **Χαρακτηριστικά:** Παρελθούσες αρνητικές εμπειρίες με αλλαγές που δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- **Συνέπειες:** Αύξηση της σκεπτικισμού και αντίστασης στις νέες αλλαγές.
- **Παράδειγμα:** Αντίσταση λόγω αποτυχημένων προηγούμενων αλλαγών που οδήγησαν σε προβλήματα.

7. Διαφωνία ως προς τις Εκτιμήσεις των Οφελών

- **Χαρακτηριστικά:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να διαφωνούν με τις εκτιμήσεις της διοίκησης σχετικά με τα οφέλη της αλλαγής ή τον σκοπό που αυτή εξυπηρετεί.
- **Συνέπειες:** Δυσπιστία και αντίσταση στην αλλαγή λόγω διαφορετικής θεώρησης της κατάστασης και αίσθησης απειλής προς τα συμφέροντά τους.
- **Παράδειγμα:** Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αλλαγή θα οδηγήσει σε αυξημένο φόρτο εργασίας χωρίς αντίστοιχη αύξηση αποδοχών ή βελτίωση συνθηκών εργασίας.

8. Έκπληξη και Αιφνιδιασμός

- **Χαρακτηριστικά:** Όταν η αλλαγή είναι απρόσμενη ή υπερβαίνει τις αρχικές εκτιμήσεις, προκαλεί αιφνιδιασμό.
- **Συνέπειες:** Η αντίσταση εμφανίζεται ως ενστικτώδης αντίδραση στην ξαφνική αλλαγή μιας γνώριμης και ελεγχόμενης κατάστασης.
- **Παράδειγμα:** Αιφνιδιαστική ανακοίνωση συγχωνεύσεων ή αναδιοργανώσεων που δεν είχαν προηγουμένως ανακοινωθεί ή συζητηθεί.

1.3. Το πλαίσιο των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση

1.3.1. Η Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί έναν κρίσιμο τομέα μέσα στη δομή του κράτους και της κοινωνίας, καθώς έχει ως κύριο στόχο την υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Ενώ ο σκοπός και οι λειτουργίες της εξελίσσονται συνεχώς, η βασική της αποστολή παραμένει η ίδια: να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον και να διασφαλίζει την αποτελεσματική και δίκαιη διαχείριση των δημόσιων πόρων.

Η αποτελεσματική λειτουργία του κράτους θεωρείται ουσιαστική για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, καθώς μια αξιόπιστη και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους. Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολυπλοκότητα και προκλήσεις, ειδικά με την έλευση της 4ης βιομηχανικής επανάστασης, οι οποίες απαιτούν επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής του φιλοσοφίας και βελτίωση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο κύριος στόχος των μεταρρυθμιστικών πολιτικών είναι η μετάβαση από ένα γραφειοκρατικό και αυταρχικό κράτος σε ένα επιτελικό κράτος, το οποίο λειτουργεί συντονιστικά για την εθνική πρόοδο και τον εκσυγχρονισμό (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2010).

Στην καρδιά της Δημόσιας Διοίκησης βρίσκεται η σχέση μεταξύ των διοικητών, των πολιτικών ηγετών και του κοινού. Η φύση αυτής της σχέσης και ο κατάλληλος ρόλος των διοικητών στην πολιτική διαδικασία έχει απασχολήσει σημαντικά τη σχετική ακαδημαϊκή συζήτηση. Η διοικητική διαδικασία είναι από τη φύση της πολιτική, καθώς οι ενέργειες των δημόσιων διοικητών απαιτούν αποφάσεις που έχουν συνέπειες για την κατανομή πόρων και προνομίων. Επιπλέον, οι δημόσιοι διοικητές είναι σπάνια ουδέτεροι παράγοντες των αντιπροσωπευτικών θεσμών, αλλά ενεργούν στρατηγικά για να μεγιστοποιήσουν την επιρροή των οργανισμών τους. Αυτή η πολιτική διάσταση της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να παρατηρηθεί τόσο στις διαδικασίες πολιτικής μεταρρύθμισης, όσο και στη διαχείριση προσωπικού και στην υλοποίηση της εκάστοτε πολιτικής (Eisinger, 2001).

Μία από τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση είναι η ψηφιακή μετάβαση και η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Η τεχνολογική πρόοδος προσφέρει νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών,

αλλά παράλληλα δημιουργεί προκλήσεις όσον αφορά την ασφάλεια δεδομένων, την ιδιωτικότητα και το ψηφιακό χάσμα (Goodsell, 2006).

Συμπερασματικά, η Δημόσια Διοίκηση συνεχίζει να αναπτύσσεται και να προσαρμόζεται σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η καινοτομία, η διαφάνεια και η αποδοτικότητα αποτελούν κεντρικούς πυλώνες. Η σταθερή εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και η ενίσχυση της σχέσης μεταξύ κράτους και πολίτη είναι κρίσιμη για την επίτευξη των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης και την προώθηση του κοινού καλού.

1.3.2. Μεταβολές στα διοικητικά συστήματα των κρατών.

Η παγκοσμιοποίηση φέρνει σημαντικές αλλαγές στον οικονομικό και πολιτικό χώρο, αναγκάζοντας τα κράτη να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον όπου η εθνική οικονομική κυριαρχία περιορίζεται. Η ενσωμάτωση σε ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα σημαίνει ότι τα κράτη πρέπει να μειώσουν τον έλεγχο στις εθνικές τους οικονομίες, υιοθετώντας πολιτικές ανταγωνισμού και απορρύθμισης. Παράλληλα, η αυξανόμενη σημασία της παγκόσμιας πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης ενισχύει την ανάγκη για επενδύσεις σε νέες μορφές διαμοιραζόμενης και συλλογικής κυριαρχίας. Αυτό οδηγεί σε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς υπερεθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, καθώς και προς Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς, πολυεθνικές εταιρείες και την Κοινωνία των Πολιτών, αποτελώντας παράγοντες που τα σύγχρονα κράτη δεν μπορούν να αγνοήσουν (Φραγκονικολόπουλος & Προέδρου, 2016).

Μια βασική διαπίστωση είναι ότι η μορφή και η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχουν υποστεί σημαντικές μεταβολές τις τελευταίες δεκαετίες. Οι κυβερνήσεις και τα κρατικά όργανα έχουν αναγκαστεί να επανεξετάσουν τις προσεγγίσεις τους στη διαχείριση και στην οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αυξανόμενες απαιτήσεις και στις νέες προκλήσεις. Ένας από τους τομείς που έχει δεχθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι η ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, λογοδοσία και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή πολιτικών.

Η αύξηση των εξουσιών και της επιρροής των διοικητικών οργανισμών έχει επίσης προκαλέσει συζητήσεις σχετικά με την ισορροπία μεταξύ της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της δημοκρατικής λογοδοσίας. Οι ερευνητές επισημαίνουν την ανάγκη για δομές που να επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση και εφαρμογή

πολιτικών, διατηρώντας παράλληλα την διαφάνεια και την λογοδοσία προς τους πολίτες (Bowling & Wright, 1998).

Επιπλέον, η εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας έχει αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται και διαχειρίζονται οι δημόσιες υπηρεσίες. Η ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών κυβερνητικών υπηρεσιών προσφέρουν νέες ευκαιρίες για αυξημένη αποδοτικότητα, βελτιωμένη πρόσβαση στις υπηρεσίες και ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών. Ωστόσο, αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις θέτουν επίσης νέες προκλήσεις, όπως η ανάγκη για προστασία δεδομένων και ιδιωτικότητας και η διασφάλιση της ψηφιακής ζωής (Demuth, 2016).

Στο πλαίσιο των διεθνών σχέσεων και της παγκοσμιοποίησης, τα κράτη αντιμετωπίζουν την πρόκληση της συνεργασίας και της συμμόρφωσης με διεθνείς συμβάσεις και πρότυπα. Η παγκόσμια διακυβέρνηση και οι διασυνοριακές πολιτικές απαιτούν από τα κράτη να αναπτύξουν διοικητικά συστήματα που να είναι ευέλικτα και να μπορούν να ανταποκρίνονται σε διεθνείς προκλήσεις, προωθώντας ταυτόχρονα την προστασία των εθνικών συμφερόντων (Cananea, 2020).

Συνοψίζοντας, οι μεταβολές στα διοικητικά συστήματα των κρατών αντανακλούν τις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές που επικρατούν στον σύγχρονο κόσμο. Η διαχείριση αυτών των μεταβολών απαιτεί από τις κυβερνήσεις να είναι προσαρμοστικές, να διατηρούν τη δέσμευση στη δημοκρατία και τη διαφάνεια, και να εργάζονται για την ενίσχυση της λογοδοσίας και της αποτελεσματικότητας στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών.

1.3.3. Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις αποτελούν ένα διαρκές και πολυδιάστατο φαινόμενο στις σύγχρονες κοινωνίες, συχνά εκφράζοντας την προσπάθεια των κρατών να προσαρμοστούν σε νέες προκλήσεις και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια της διοίκησης. Μέσα από την εξέταση της βιβλιογραφίας, είναι σαφές ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές δεν αποτελούν απλώς τεχνικές παρεμβάσεις, αλλά αντανακλούν βαθύτερες πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές διαδικασίες.

Όπως επισημαίνει ο Brunsson, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συχνά εκλαμβάνονται ως δραματικές οργανωτικές αλλαγές που λύνουν τα διοικητικά προβλήματα μία και

καλή. Ωστόσο, ο ίδιος υποστηρίζει ότι οι μεταρρυθμίσεις αντανακλούν περισσότερο την οργανωτική σταθερότητα παρά την οργανωτική αλλαγή, καθώς είναι υψηλά αυτοαναφορικές και συχνά υποκινούνται από προηγούμενες μεταρρυθμίσεις (Brunsson, 1989).

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της διακυβέρνησης, συμμετέχοντας ενεργά στη διαμόρφωση νομοθετικού έργου και στην υλοποίηση προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου και τις πολλαπλές νομοθετικές παρεμβάσεις, η δημόσια διοίκηση εξελίχθηκε σε ένα πολιτικό-διοικητικό σύστημα με προβλήματα στην οργάνωση και την αποτελεσματικότητα. Αυτές οι δυσλειτουργίες απαιτούν μια νέα οριοθέτηση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2010).

Τα υφιστάμενα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση, όπως η πολυνομία, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και η σύγχυση, οι δυσκίνητες γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι δυσλειτουργικές δομές, οδηγούν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα με επιτακτική την ανάγκη για μείωση του μεγέθους της δημόσιας διοίκησης, την αξιοκρατική στελέχωση, τη μεγαλύτερη ευελιξία στην εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών και την αυξημένη αποδοτικότητα μέσω της επιτάχυνσης και απλοποίησης των διαδικασιών. (Tsirikas & Katsaros, 2016) .

Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις εκτιμήθηκαν ως απαραίτητες για την επαναφορά της Ελλάδας σε μια τροχιά βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης. Ο στόχος ήταν η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος για επενδύσεις και την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας, προβλέποντας συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, βασιζόμενες σε αρχές οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα και στο πνεύμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014). Στο πλαίσιο αυτών των προσπαθειών, η χώρα προχώρησε σε μεταρρυθμίσεις με στόχο τον εξ ορθολογισμό των διοικητικών δομών και των διαδικασιών, τη μείωση του κόστους των υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και τη διασφάλιση της διαφάνειας και την αντιμετώπιση της διαφθοράς (Karagiannis & Κώτση, 2015).

Στην προσπάθεια δημιουργίας ενός αποδοτικού και οικονομικά βιώσιμου δημόσιου τομέα, πραγματοποιήθηκε μια εκτενής αναδιοργάνωση με πολλαπλούς στόχους: μείωση κόστους, αποφυγή επικαλύψεων, βελτιωμένη διανομή προσωπικού και αναβάθμιση των υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία περιλάμβανε αναδιάρθρωση της Γενικής Κυβέρνησης,

εισαγωγή νέων αμοιβών και κινήτρων, σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών, και ενιαίο σύστημα κινητικότητας, επιδιώκοντας την αποδοτικότητα και την ποιοτική υπέρβαση.

Επιπρόσθετα, η ολοκλήρωση του Μητρώου υπηρεσιών συνέβαλε στην καλύτερη διαχείριση ανθρώπινων και μισθολογικών πόρων, διευκολύνοντας τη σύνδεση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και δημοσιονομικής πολιτικής (Σπανός, 2018). Από την άλλη πλευρά, η προσπάθεια ανάσχεσης της πολυνομίας και της κακονομίας οδήγησε στην εφαρμογή αρχών καλής νομοθέτησης, με στόχο την προγραμματική διακυβέρνηση και τον επιχειρησιακό συντονισμό (Καρκατσούνλης, 2004).

Η μεταρρυθμιστική διαδικασία ήταν επίπονη, με την αναδιοργάνωση να εστιάζεται κυρίως σε οικονομικά κριτήρια, ενδεχομένως εις βάρος της ουσιαστικής αναβάθμισης του διοικητικού μηχανισμού. Η προσέγγιση αυτή περιόρισε τις δυνατότητες για ολοκληρωμένο ανασχεδιασμό και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Mpalampanidis & Manitakis, 2015).

Ενώ η εξυγίανση των δημοσιονομικών και η μείωση του προσωπικού έλαβαν προτεραιότητα, η ενίσχυση των δημοσίων υπαλλήλων και η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν αποτέλεσαν το κύριο επίκεντρο, αντιμετωπίζοντας την “συρρίκνωση” του κράτους ως πρωταρχική λύση (Καρκατσούνλης, 2014).

Οι αλλαγές στον διοικητικό μηχανισμό δεν οφείλονται μόνο στα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής αλλά και σε απρόβλεπτες περιστάσεις, όπως η πανδημία του Covid-19, η οποία ανάγκασε το δημόσιο τομέα να προσαρμοστεί γρήγορα σε νέες συνθήκες λειτουργίας. Η διαχείριση της κρίσης επέτρεψε την εφαρμογή έκτακτων λειτουργικών μέτρων, όπως ευέλικτο ωράριο και τηλεργασία, δείχνοντας πως ακόμη και υπό δυσχερείς συνθήκες, οι οργανωτικές αλλαγές είναι εφικτές, παρά το πολιτικό και γραφειοκρατικό κόστος και την αντίσταση στις αλλαγές.

Συνοψίζοντας, η εκτεταμένη μεταρρυθμιστική δράση στον δημόσιο τομέα αντιμετώπισε τόσο δομικές όσο και απρόβλεπτες προκλήσεις, με την έμφαση να δίνεται κυρίως στην οικονομική διαχείριση και στην προσαρμογή σε έκτακτες συνθήκες, όπως η πανδημία, αφήνοντας ωστόσο περιθώριο για περαιτέρω ανάλυση και βελτίωση στην εφαρμογή και αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων, με στόχο τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την ουσιαστική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

1.3.4. Το γραφειοκρατικό μοντέλο και η μετάβαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το γραφειοκρατικό μοντέλο και η μετάβαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM) αντιπροσωπεύουν δύο σημαντικά στάδια στην εξέλιξη των διοικητικών συστημάτων παγκοσμίως. Το γραφειοκρατικό μοντέλο, που περιεγράφηκε εκτενώς από τον Max Weber, ήταν κυρίαρχο κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα και χαρακτηρίζεται από την ιεραρχία, την εξειδίκευση των καθηκόντων, και μια έμφαση στην αντικειμενικότητα και την ουδετερότητα. Από την άλλη πλευρά, το NPM εμφανίστηκε κατά τα τέλη του 20ού αιώνα ως μια απάντηση στις αδυναμίες του γραφειοκρατικού μοντέλου, επικεντρώνοντας στην αποδοτικότητα, την ευελιξία και την πελατο-κεντρικότητα.

Οι πρόσφατες προσεγγίσεις στο e-government αγνοούν συχνά τις διαστάσεις της ισότητας και της αμεροληψίας που προσφέρει η γραφειοκρατία, κάτι που καταδεικνύει την ανάγκη για ένα εναλλακτικό μοντέλο e-government, το "e-bureaucratic form", το οποίο ενσωματώνει τα πλεονεκτήματα των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας ενισχύοντας ταυτόχρονα τις αξίες της ισότητας και της αμεροληψίας (Cordella, 2007).

Η παραδοσιακή γραφειοκρατία της δημόσιας διοίκησης αποδείχθηκε πιο ανταποκρινόμενη στις δημοκρατικές αξίες από τις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις του NPM, που επικεντρώνονται στην πελατο-κεντρική διαχείριση. Ωστόσο, η προκληθείσα συζήτηση υποδεικνύει ότι η προσπάθεια για μεταρρύθμιση και βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών πρέπει να λάβει υπόψη τόσο τις δημοκρατικές αρχές όσο και τις απαιτήσεις για αποδοτικότητα (Ricucci, 2001).

Η μετάβαση από τη γραφειοκρατία στο NPM έχει χαρακτηριστεί από την προσπάθεια να γίνουν οι δημόσιες υπηρεσίες πιο "εμπορικές" και "πελατο-κεντρικές". Ωστόσο, αυτή η μετάβαση αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετικά με την ταυτότητα, την οργανωτική φιλοσοφία και την προσαρμογή των δικτύων (Josserand, et al., 2006).

1.3.4.1. Το γραφειοκρατικό Ελληνικό μοντέλο

Η οργανωτική δομή των δημοσίων διοικήσεων είναι ουσιώδης για την προώθηση της καινοτομίας και των αλλαγών, όπου η γραφειοκρατία συχνά λειτουργεί ως εμπόδιο λόγω της τυποποιημένης φύσης της. Η τυποποίηση και οι αυστηροί κανόνες

διαχείρισης μειώνουν την ευελιξία και αποθαρρύνουν την καινοτομία, επηρεάζοντας αρνητικά την ικανότητα των οργανισμών για αλλαγή (Boyne, 2001). Εντούτοις, η δημόσια διοίκηση παίζει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή πολιτικών και προγραμμάτων, με την ανάγκη για συνεργασία με το πολιτικό σύστημα για την αποτελεσματική υλοποίησή τους (Μακρυδημήτρης, 1996).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο, αν και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διοικητικές διαδικασίες μέσα από καθορισμένους κανόνες και την εργασία εκπαιδευμένων επαγγελματιών, τείνει να ενθαρρύνει τη διάκριση μεταξύ πολιτικής διαμόρφωσης και εκτέλεσης, περιορίζοντας την καινοτομία (Guy Peters, 2008). Αυτή η τυποποίηση και η εξάρτηση από κανόνες και διαδικασίες αποθαρρύνουν τις νέες ιδέες και περιορίζουν τις δυνατότητες για καινοτόμες δράσεις (Dunleavy & Hood, 1994).

Η αργή και δυσκίνητη φύση των γραφειοκρατικών μηχανισμών σχεδιασμού και η υπερβολική συγκέντρωση της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων καθιστούν τις δημόσιες διοικήσεις ανίκανες για γρήγορη προσαρμογή, μειώνοντας την αφοσίωση και τη συμμετοχή του προσωπικού (Child, 1984)). Οι προκλήσεις αυτές είναι ακόμη πιο εμφανείς σε μεγάλες δημόσιες γραφειοκρατικές υπηρεσίες, όπου η πολιτική παρέμβαση και οι ευμετάβλητες συνθήκες καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή αλλαγών χωρίς αντιπαράθεση, αναδεικνύοντας τις περιορισμένες δυνατότητες για διαχείριση μέσω γραφειοκρατικών μηχανισμών (Kaboolian, 1998).

Συνοψίζοντας, η γραφειοκρατική διαχείριση στη δημόσια διοίκηση είναι ένας διπλής όψης μηχανισμός: από τη μία πλευρά παρέχει μια σταθερή και προβλέψιμη διαχείριση, αλλά από την άλλη, εμποδίζει την ευελιξία και την καινοτομία. Η τυποποίηση και η αυστηρή εφαρμογή κανόνων περιορίζουν τη δυνατότητα για πρωτοβουλίες και αποθαρρύνουν τη διαδικασία καινοτομίας. Επιπλέον, η υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας και η αργή διαδικασία αποφάσεων αντιτίθενται στην ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές, ενώ η αντιπαράθεση με το πολιτικό σύστημα και οι ευμετάβλητες συνθήκες δυσχεραίνουν περαιτέρω την υλοποίηση αποτελεσματικών μεταρρυθμίσεων. Η ανάγκη για ευελιξία, καινοτομία και άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές αποτελεί τον πυρήνα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, απαιτώντας μια επανεξέταση των γραφειοκρατικών δομών και μηχανισμών προκειμένου να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η δυνατότητα για θετικές αλλαγές.

1.3.4.2. Η επιδίωξη των αρχών του Νέου Μανατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αντιπροσωπεύει μια στρατηγική που σκοπό έχει την εφαρμογή ιδεών και πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα στη διοίκηση του δημοσίου τομέα, με στόχο την αναβάθμιση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Durst & Newell, 1999). Το ΝΔΜ επιδιώκει τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας με προσανατολισμό στην απόδοση, ενθαρρύνοντας τις αποκεντρωμένες διοικητικές δομές που ευνοούν την αποτελεσματική κατανομή πόρων και την προσφορά υπηρεσιών πιο κοντά στους πολίτες, παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα για ανταπόκριση και ανατροφοδότηση (Boyne, 2001).

Η ανάγκη για ευελιξία στο σχεδιασμό πολιτικών και η αποφυγή του γραφειοκρατικού πρότυπου θέσπισης νόμων κρίνεται ζωτικής σημασίας για την αύξηση της απόδοσης των υπηρεσιών (Aucoin, 1990). Το ΝΔΜ υποστηρίζει την ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος που ανταποκρίνεται στις εξωτερικές αλλαγές και στις παγκόσμιες εξελίξεις, επιτρέποντας στο κράτος να είναι ευέλικτο και οικονομικά αποδοτικό (Pollitt, 1996). Οι αρχές του ΝΔΜ απαιτούν σημαντικές αλλαγές στη δομή, στην κουλτούρα και στα διοικητικά συστήματα των δημόσιων οργανισμών, εστιάζοντας στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στη βελτίωση της απόδοσης και στη συμμετοχική διοίκηση (Box, 2014).

Οι Denhardt και Denhardt (2000) τονίζουν ότι το ΝΔΜ επιδιώκει να μειώσει τα γραφειοκρατικά εμπόδια, προωθώντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, ενώ διεθνείς οργανισμοί όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και ο ΟΟΣΑ προάγουν αυτές τις αρχές για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό. Η στρατηγική αυτή απαιτεί την ενδυνάμωση της σχέσης μεταξύ κυβέρνησης και διοικητικών μηχανισμών, προκειμένου να υπάρχει συνεργασία και ορθή εφαρμογή πολιτικών.

Η απαιτούμενη διαφάνεια και η χρήση νέων τεχνολογιών, όπως το διαδίκτυο και τα εσωτερικά δίκτυα, είναι κρίσιμη για την επίτευξη της στρατηγικής μείωσης χρόνου υλοποίησης πολιτικών και βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας (Durst & Newell, 1999). Η επιτυχία της εφαρμογής του ΝΔΜ έγκειται στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, ενώ προάγεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η δημιουργία "οργανισμών που μαθαίνουν" με επιχειρηματική σκέψη σε όλα τα επίπεδα (Gray & Jenkins, 1995).

Τέλος, οι βασικές κινητήριες δυνάμεις για την προώθηση της ΝΔΜ περιλαμβάνουν τις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, καθώς και την επιθυμία για

μεταρρύθμιση. Η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων εξαρτάται από την ύπαρξη τεχνογνωσίας, τη συναίνεση των ενδιαφερόμενων μερών και την πολιτική βούληση για πραγματικές αλλαγές, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της δημόσιας διοίκησης ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών (Hood, 1991).

1.3.5. Τεχνολογικές Καινοτομίες και Ψηφιακή Μετάβαση

Οι Τεχνολογικές Καινοτομίες και ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στο δημόσιο τομέα αναδεικνύουν την κρίσιμη σημασία της εφαρμογής νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της αποδοτικότητας στην παροχή τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον βασικό στόχο για τον δημόσιο τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο, ενισχύοντας την προσπάθεια για καλύτερη διαχείριση των πόρων και εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Η Ελλάδα έχει κάνει σημαντικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση με τη δημιουργία της πλατφόρμας gov.gr, η οποία αποτελεί ένα κεντρικό σημείο πρόσβασης για πληθώρα δημόσιων υπηρεσιών, από την υποβολή αιτήσεων και τη λήψη πιστοποιητικών μέχρι τη διαχείριση φορολογικών υποθέσεων σε συνεργασία με το αποθετήριο διοικητικών διαδικασιών ΜΙΤΟΣ.

Σύμφωνα με τον Γεωργιόπουλο (2023) η ψηφιακή καινοτομία βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των προσπαθειών για την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στον δημόσιο τομέα, με σκοπό τη διευκόλυνση της ολοκληρωμένης ενσωμάτωσης των καινοτομιών αυτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει την αναγκαιότητα για αναβάθμιση των υπηρεσιών μέσω της ψηφιοποίησης και της εφαρμογής καινοτόμων λύσεων που προωθούν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της Ιωαννίδου (2023), η οποία εξετάζει την εφαρμογή και την αποδοχή του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) από τους υπαλλήλους των αναθετουσών αρχών, υπογραμμίζοντας τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες συμβάσεις. Η εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών, όπως το ΚΗΜΔΗΣ, αποτελεί βασικό εργαλείο για την

ενίσχυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και την προώθηση της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα.

Η μελέτη της Τριανταφυλλίδου (2023) επισημαίνει την ανάγκη για εισαγωγή καινοτομίας στον δημόσιο τομέα με αιχμή τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εστιάζοντας στην περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Η εργασία αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της ένταξης καινοτόμων πρακτικών και τεχνολογιών στη διαχείριση και παροχή υπηρεσιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στον δημόσιο τομέα.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών και η προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα αποτελούν κεντρικούς πυλώνες για την αναβάθμιση των υπηρεσιών, τη βελτίωση της διαφάνειας και την αύξηση της αποδοτικότητας. Η διαδικασία αυτή απαιτεί συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, καθώς και την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα ενισχύει την καινοτομία και την ολοκληρωμένη χρήση των ψηφιακών λύσεων στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών.

1.3.6. Επιπτώσεις της Πανδημίας COVID-19

Η πανδημία COVID-19 έχει προκαλέσει σημαντικές επιπτώσεις στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως, αναδεικνύοντας την ανάγκη για ταχεία προσαρμογή και αναθεώρηση των λειτουργικών διαδικασιών. Από την ανάγκη για ανάπτυξη της τηλεργασίας έως την προσαρμογή των υπηρεσιών υγείας, οι προκλήσεις και οι αλλαγές που επέβαλε η πανδημία είναι πολλαπλές και ποικίλλουν.

Η πανδημία COVID-19 έφερε μια απότομη μετάβαση στην τηλεργασία, επιφέροντας σημαντικές ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις στους εργαζομένους σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Η μελέτη της Γιαννακοπούλου εξετάζει αυτές τις επιπτώσεις, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις και τις αλλαγές που έφερε η τηλεργασία στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Η εν λόγω μελέτη έδειξε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των τηλεεργαζομένων θεωρεί ότι η τηλεργασία είχε θετική επίδραση στην εργασιακή τους ζωή, παρά τις ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις που προκλήθηκαν.

Μία από τις κυριότερες προκλήσεις που ανέδειξε η μελέτη αφορά την αίσθηση απομόνωσης που ένιωσαν πολλοί εργαζόμενοι, καθώς και τη δυσκολία στον

διαχωρισμό της εργασιακής από την προσωπική ζωή. Επιπλέον, η τηλεργασία αποκάλυψε και θέματα σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου και την αυτοπειθαρχία, καθώς οι εργαζόμενοι έπρεπε να βρουν νέους τρόπους για να παραμείνουν παραγωγικοί από το σπίτι.

Αν και η τηλεργασία προσέφερε ευελιξία και έδωσε τη δυνατότητα σε πολλούς να εργάζονται αποτελεσματικά εν μέσω της πανδημίας, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε και τις προκλήσεις που συνοδεύουν αυτή τη μορφή εργασίας. Η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων πρέπει να είναι προτεραιότητα, με τη δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων και την παροχή πόρων για τη διαχείριση του άγχους και της απομόνωσης.

Είναι επίσης σημαντικό να υπογραμμιστεί η ανάγκη για διαφάνεια και σαφήνεια από τους εργοδότες σχετικά με τις προσδοκίες τους από τους τηλεεργαζόμενους εργαζόμενους και να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους και την τεχνολογική υποστήριξη που απαιτείται για να είναι παραγωγικοί από το σπίτι.

Η έρευνα της Αποστολίδου (2024) εξετάζει την τηλεργασία ως μορφή ευέλικτης απασχόλησης στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, υπογραμμίζοντας την αύξηση της χρήσης της κατά τη διάρκεια της πανδημίας και το αίσθημα απομόνωσης που μπορεί να προκύψει ως μειονέκτημα. Η Ζιώγα (2024) μελετά την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στην προ-και μετά-COVID-19 εποχή στις δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, εστιάζοντας στις προκλήσεις και τις αλλαγές που επέβαλε η πανδημία στην υγειονομική φροντίδα.

Η Μπαρπάκη (2023) αναλύει τις εργασιακές μεταβολές στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στις συνθήκες και στις σχέσεις των εργαζομένων κατά την περίοδο της πανδημίας, και αναδεικνύει τις βαθιές επιπτώσεις στην εργασία, ιδιαίτερα για τους γιατρούς του δημόσιου τομέα. Η Σταματοπούλου (2023) εξετάζει τις επιπτώσεις της πανδημίας στον κατασκευαστικό τομέα, επισημαίνοντας την οικονομική ύφεση που προκάλεσε η κρίση και τις επιπτώσεις στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Ο Χαραλαμπίδης (2023) διερευνά την κρίση της πανδημίας COVID-19 και τις επιπτώσεις της στα ανθρώπινα δικαιώματα, αναδεικνύοντας τον ειδικό αντίκτυπο της πανδημίας σε διάφορες κοινωνικές ομάδες και την ανάγκη για προστασία των δικαιωμάτων αυτών εν μέσω κρίσης.

Αυτές οι μελέτες παρέχουν μια συνοπτική αλλά ευρεία εικόνα των πολυδιάστατων επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 στον δημόσιο τομέα, καθώς και των προκλήσεων και των ευκαιριών που έχουν προκύψει από αυτήν την απρόβλεπτη κρίση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Μορφές Διοίκησης

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις τα τελευταία χρόνια, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη ΔΑΔ περιλαμβάνουν τη στρατηγική διοίκηση, τη διαχείριση γνώσης, τη βιωσιμότητα και την πράσινη ΔΑΔ, την κριτική προσέγγιση, καθώς και την καινοτομία στη διοίκηση. Ακολουθούν οι κύριες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται σήμερα:

- **Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στοχεύει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης μέσω της ευθυγράμμισης των πρακτικών ΔΑΔ με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η Boxall και ο Purcell (2022) υποστηρίζουν ότι η στρατηγική ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ακόμα και στον δημόσιο τομέα, μέσω της διαχείρισης ταλέντων και της ανάπτυξης δεξιοτήτων.

- **Διαχείριση Γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με την έρευνα των Al Ahbabi et al. (2019), οι διαδικασίες διαχείρισης γνώσης μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση των δημόσιων οργανισμών, όταν συνδυάζονται με «μαλακές» πρακτικές ΔΑΔ.

- **Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η πράσινη ΔΑΔ επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση πρακτικών που προάγουν τη βιωσιμότητα και την περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Ο Ren et al. (2018) τονίζουν ότι η πράσινη ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των δημόσιων οργανισμών και να ενισχύσει τη φήμη τους ως κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών.

- **Κριτική Προσέγγιση στη ΔΑΔ**

Η κριτική προσέγγιση στη ΔΑΔ εξετάζει τις σχέσεις εξουσίας και τη διανομή γνώσης εντός των οργανισμών. Σύμφωνα με την Townley (2019), οι παραδοσιακοί τρόποι οργάνωσης και διαχείρισης μπορεί να περιορίσουν την ανάλυση και να εμποδίσουν την εισαγωγή νέων προοπτικών στη ΔΑΔ.

- **Καινοτομία στη Διοίκηση**

Η καινοτομία στη ΔΑΔ είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων στον δημόσιο τομέα. Η έρευνα των Bekkers και Tummers (2018) αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης καινοτόμων προσεγγίσεων για τη βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών.

- **Διοίκηση Διαφορετικότητας**

Η διοίκηση της διαφορετικότητας είναι μια σημαντική προσέγγιση για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Η Riccucci (2021) υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση πρακτικών που προάγουν την ισότητα και την ένταξη μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

- **Προκλήσεις και Μέλλον**

Παρά τις σύγχρονες προσεγγίσεις, υπάρχουν ακόμα σημαντικές προκλήσεις στη ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα. Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση, η διαχείριση της αλλαγής και η προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες είναι μερικές από τις βασικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η συνεχιζόμενη έρευνα και η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών μπορούν να βοηθήσουν τους δημόσιους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Συμπερασματικά, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν τη στρατηγική διοίκηση, τη διαχείριση γνώσης, την πράσινη ΔΑΔ, την κριτική προσέγγιση, την καινοτομία και τη διοίκηση της διαφορετικότητας. Η ενσωμάτωση αυτών των προσεγγίσεων μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

2.2. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη βασική συνιστώσα κάθε οργανισμού, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές εν μέσω του έντονου ανταγωνισμού της σύγχρονης εποχής. Εντός των οργανισμών σχηματίζονται τυπικές και άτυπες ομάδες που αναπτύσσουν υποκουλτούρες, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την ομαλή λειτουργία και το συντονισμό του οργανισμού. Είναι σημαντικό αυτές οι υποκουλτούρες να εντοπίζονται και να ενσωματώνονται στην κύρια οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να μειωθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις τους. Στην δημόσια διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων, με τους υπαλλήλους να λειτουργούν μέσα σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα και γραφειοκρατική δομή.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού (Human Resource Management - HRM) στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει μια σειρά από ιδιαίτερες προκλήσεις και ευκαιρίες. Στην καρδιά των δημοσίων οργανισμών βρίσκονται οι άνθρωποι - εργαζόμενοι που προσφέρουν υπηρεσίες, προάγουν την καινοτομία και παράγουν αποτελέσματα. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, προς την ανάληψη στρατηγικού ρόλου στη διευκόλυνση της πρόσληψης και διατήρησης

πολύτιμου προσωπικού, την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και την προώθηση ενός πολιτισμού βασισμένου στην απόδοση (Reina & Scarozza, 2020).

Τα κύρια στοιχεία που καθιστούν τον δημόσιο τομέα ιδιαίτερα διακριτό και περίπλοκο σε ό,τι αφορά το HRM περιλαμβάνουν την πολυπλοκότητα των στόχων που εξυπηρετούν οι δημόσιοι οργανισμοί, τις περιορισμένες αυτονομίες διαχείρισης λόγω της γραφειοκρατίας και της συμμετοχής των συνδικάτων, καθώς και την κινητοποίηση του προσωπικού μέσω της δημόσιας υπηρεσιακής κίνησης (Boselie, et al., 2019).

Ένα από τα κύρια ζητήματα που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού στη δημόσια διοίκηση είναι η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχής και στρατηγική σχεδίαση για την τοποθέτηση του «κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση» αποτελεί κεντρική προτεραιότητα. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί προσωπικό με «εργασιακές δεξιότητες» που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, μειώνοντας τις κυβερνητικές ικανότητες όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται (Covell, 2011).

Η πολιτική ευαισθησία και η διαφάνεια αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα, καθώς οι αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του προσωπικού πρέπει να λαμβάνονται με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Burns, 2022).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Προσωπικού στη δημόσια διοίκηση είναι πολλές και ποικίλες, περιλαμβάνοντας την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή σε ένα δυναμικό περιβάλλον, τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και της δικαιοσύνης στη διαχείριση των πόρων, και την προώθηση ενός πολιτισμού βασισμένου στην απόδοση και την καινοτομία. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί στρατηγική σκέψη, συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

2.2.1. Λειτουργίες και ρόλοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), στην παραδοσιακή της μορφή, επιτελεί κρίσιμες λειτουργίες για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, όπως η ανάλυση και ο προγραμματισμός θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι αμοιβές και παροχές, η υγεία και ασφάλεια, η εκπαίδευση και ανάπτυξη

των εργαζομένων και η αξιολόγηση του προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2008). Παλαιότερα, αυτές οι λειτουργίες πραγματοποιούνταν επαναληπτικά, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους, και με δεδομένο ότι το οργανωτικό περιβάλλον δεν παρουσίαζε σημαντικές μεταβολές, η ΔΑΔ προσπαθούσε να εναρμονίσει τα διαθέσιμα εργαλεία της χωρίς να επιχειρεί αλλαγές, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο, έπρεπε να επαναπροσδιοριστεί σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που πλέον χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, εκτελώντας λειτουργίες με πιο διευρυμένο χαρακτήρα, όπως η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, η προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, η διαχείριση της γνώσης, η ανάπτυξη ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση αλλαγών, και η επικοινωνία του οράματος της ανώτατης διοίκησης στους υπαλλήλους, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου, εργασίας και οργανισμού. Με τις σύγχρονες προκλήσεις, η αλλαγή στη φύση της ΔΑΔ είναι απαραίτητη για τη διαχείριση της αλλαγής και τη δυνατότητα αποδοτικής λειτουργίας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι σύγχρονες λειτουργίες της ΔΑΔ εντάσσονται σε τρία επίπεδα (Tsirikas & Katsaros, 2016):

- Το λειτουργικό επίπεδο περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποτελούν τη βάση της παραδοσιακής ΔΑΔ, όπως οι βασικοί όροι εργασίας (μισθοί και παροχές, ωράριο, περιγραφή καθηκόντων) και οι διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (εργασιακές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, διοικητικά θέματα).
- Στο τακτικό επίπεδο περιγράφονται οι βασικές πολιτικές της ΔΑΔ με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, και καθορίζονται διαδικασίες όπως οι προσλήψεις προσωπικού και η αξιολόγηση του στελεχιακού δυναμικού. Περιλαμβάνει επίσης πολιτικές κινητικότητας, προγράμματα εκπαίδευσης και εξέλιξης στελεχών και διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών.
- Το στρατηγικό επίπεδο περιλαμβάνει την υποστήριξη όλων των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού με εστίαση στη μακροπρόθεσμη εξέλιξη των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού.

Το συμπέρασμα που εξάγεται από την αντιπαράθεση της παραδοσιακής και της σύγχρονης αντίληψης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ότι είναι αναγκαία η μετάβαση από μια καθαρά διοικητική λειτουργία της ΔΑΔ σε έναν νέο

τρόπο λειτουργίας με έμφαση στον επιχειρησιακό προσανατολισμό. Αυτός ο νέος προσανατολισμός στοχεύει στο να δημιουργεί προστιθέμενη αξία και να ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να υιοθετεί και να διευκολύνει τις αλλαγές, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο πολυσχιδής ρόλος της ΔΑΔ

- Ως στρατηγικός εταίρος, συμβάλλει στην επιτυχή εκτέλεση των πολιτικών του οργανισμού, αποκτώντας μια στρατηγική θεώρηση στην αντιμετώπιση των ζητημάτων της αρμοδιότητάς της, τα οποία αφορούν τον οργανισμό. Τα στελέχη της ΔΑΔ συνεργάζονται με τους προϊσταμένους των τμημάτων του οργανισμού, υποστηρίζοντάς τους στην επίτευξη των στόχων τους μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης της κατάλληλης στρατηγικής.
- Ως διοικητικός εμπειρογνώμων, συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ανασχεδιάζοντας διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Ως υπέρμαχος των εργαζομένων, στοχεύει στην ανάπτυξή τους και στη μεγιστοποίηση της δέσμευσής τους, παράλληλα με την επιτυχή διεκπεραίωση καθημερινών ζητημάτων επιχειρησιακού χαρακτήρα.
- Τέλος, ο ρόλος της ως φορέας αλλαγής περιλαμβάνει την επικοινωνία της αλλαγής και τη μείωση των αντιδράσεων που ενδέχεται να προκαλέσει.

Συνολικά, η σύγχρονη πρόκληση για τη ΔΑΔ είναι η μετάβαση από μια παραδοσιακά διοικητική και εξειδικευμένη λειτουργία σε ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών στρατηγικού χαρακτήρα, συνδέοντας τις πρακτικές της ΔΑΔ με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Morley, et al., 2006).

2.3. Το πλαίσιο της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα αποτελεί ένα πολυσύνθετο και επίκαιρο θέμα, που έχει απασχολήσει τόσο τους ακαδημαϊκούς όσο και τους πολιτικούς κύκλους. Η ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της

δημόσιας διοίκησης καθιστά την αξιολόγηση των υπαλλήλων ένα κρίσιμο εργαλείο για την αναδιοργάνωση και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η σύγχρονη ελληνική διοίκηση έχει υιοθετήσει διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, προσπαθώντας να εναρμονιστεί με τις ευρωπαϊκές πρακτικές και τις διεθνείς τάσεις. Σύμφωνα με τη μελέτη του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, η στοχοθεσία και η συνεχής παρακολούθηση των επιδόσεων αποτελούν βασικούς πυλώνες της αξιολόγησης (Γιαννακοπόνλου, 2018).

Η διαδικασία αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, η οποία ξεκίνησε επίσημα το 2019, προσπαθεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσω διαφανών και αντικειμενικών κριτηρίων (Τα Νέα, 2019). Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως την αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων, την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους και την τελική αναθεώρηση από ανεξάρτητους φορείς.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι η αντίσταση από τους ίδιους τους υπαλλήλους και τα συνδικάτα τους. Οι υπάλληλοι συχνά εκφράζουν ανησυχίες σχετικά με την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ τα συνδικάτα υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την επιβολή πειθαρχικών μέτρων και όχι για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Παναουδάκη, 2022).

Η συγκριτική ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας και άλλων ευρωπαϊκών χωρών, όπως η Γαλλία και η Ιταλία, αποκαλύπτει ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται στην Ελλάδα είναι συχνά παρωχημένες και χρειάζονται αναθεώρηση (Μαυροειδή, 2020). Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων μεθόδων αξιολόγησης, όπως η ηλεκτρονική αξιολόγηση και οι διαδραστικές πλατφόρμες, μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της διαδικασίας και να μειώσει τις πιθανότητες μεροληψίας.

Τέλος, η βελτίωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στα τεχνικά και διαδικαστικά ζητήματα. Πρέπει να υπάρξει μια συνολική αναθεώρηση της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης, προωθώντας αξίες όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία και η συνεχής εκπαίδευση. Μόνο μέσα από μια ολιστική προσέγγιση που θα περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και θα δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, θα μπορέσει η ελληνική δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες.

2.3.1. Ο θεσμός της αξιολόγησης

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε πρώτη φορά με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833), το οποίο περιλάμβανε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών» για την καταγραφή των στοιχείων αξιολόγησης των κρατικών οργάνων (Παπαχατζής, 1983). Το βιβλίο αυτό εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων και παρείχε στην Κυβέρνηση τη δυνατότητα διατήρησης προσωπικών φακέλων. Ο ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» ήταν το πρώτο νομοθέτημα που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, θεσπίζοντας ένα σύστημα αξιολόγησης με δεκαοκτώ κριτήρια και πειθαρχικές κυρώσεις για πλημμελή εφαρμογή (Πικραμένος, 2009). Το σύστημα αυτό όμως αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές. Με το Π.Δ. 581/1984, εισήχθη νέο σύστημα αξιολόγησης που εστίαζε στην ορθή εκτίμηση όλων των παραγόντων και προσόντων των υπαλλήλων, ακολουθώντας τις αρχές αμεροληψίας, ουδετερότητας και νομιμότητας. Αργότερα, με το άρθρο 54 του Ν. 1943/1991 επανήλθε το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977, καθιερώνοντας από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων, πλην των εκπαιδευτικών, με βάση αντικειμενικά κριτήρια και καθορισμένους στόχους για την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών.

2.3.2. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων

Με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», εισήχθη στην ελληνική δημόσια διοίκηση η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Αυτή η διοίκηση περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών επιδιώξεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και τη διάχυσή τους σε εξειδικευμένες δράσεις σε κατώτερα επίπεδα. Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι δεσμεύονται ετησίως για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την

επίτευξη ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη δείκτες αποδοτικότητας. Γενικοί δείκτες περιλαμβάνουν:

- χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών,
- ποσοστό ικανοποίησης παραπόνων,
- εφαρμογή νέων τεχνολογιών και
- κόστος διαχείρισης και ποιότητα υπηρεσιών.

Ειδικοί δείκτες καθορίζονται για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και αντιστοιχούν στις υπηρεσίες που παρέχουν. Στόχοι του νόμου ήταν η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, η ενίσχυση της διαφάνειας, η καλύτερη αξιοποίηση πόρων, η αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στη δημόσια διοίκηση και η καλύτερη εκπλήρωση των αναγκών τους.

Με τον ν. 3230/2004, εισάγεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων, όπου η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με γενικούς και ειδικούς δείκτες. Οι γενικοί δείκτες περιλαμβάνουν τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης παραπόνων, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, ειδικοί δείκτες μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε τρεις ενότητες:

1. αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων στόχων της υπηρεσιακής μονάδας,
2. επιτυχής εκτέλεση του έργου τους, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας, του χρόνου εκτέλεσης και της ορθολογικής διαχείρισης πόρων, και
3. ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν κατά την εκτέλεση του έργου τους.

2.3.3. Ο νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας

Η σταδιοδρομία του δημόσιου υπαλλήλου βασίζεται στην προσωπική του αξία και στην ισότιμη αντιμετώπισή του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη, αποτελώντας θεμελιώδεις κανόνες για τη λειτουργία κάθε διοικητικού συστήματος που σέβεται τη συνταγματική νομιμότητα και επιδιώκει τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

(Παπακωνσταντίνου, 2007). Ο ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» ορίζει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Με τη συνταγματική κατοχύρωση του 2001 (άρθρο 103 παρ. 7 Συντ.), οι εγγυήσεις για αντικειμενικότητα στην πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων και η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι απαραίτητες για την ουσιαστική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (Παπακωνσταντίνου, 2007).

Τα κριτήρια αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων καθορίζονται στο άρθρο 81 παρ. 1 του ν.3528/2007, που αναφέρει ότι «Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του». Τα κριτήρια διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και τη θέση του υπαλλήλου.

2.3.4. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης στην Ευρώπη

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων των δημόσιων οργανισμών, βασισμένο στις τεχνικές Διοίκησης Ποιότητας. Προέκυψε από τη συνεργασία των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε. Το ΚΠΑ είναι ένα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με την πρώτη έκδοση το 2000 και αναθεώρηση το 2002. Μέχρι το 2005, περίπου 900 ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες το εφάρμοσαν για τη βελτίωση της λειτουργίας τους. Στην Ελλάδα, η εφαρμογή του ΚΠΑ επιτρέπει την εφαρμογή του ν.3230/2004. Η δομή του ΚΠΑ περιλαμβάνει εννέα κριτήρια: ηγεσία, στρατηγική και προγραμματισμός, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εξωτερικές συνεργασίες και πόρους, διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και κύρια αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις εγκυκλίους ΔΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών, οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου πρέπει να ενημερώνουν τη ΔΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του ΚΠΑ. Το ΚΠΑ αξιολογεί τη διοικητική λειτουργία των δημόσιων οργανώσεων και όχι την ουσία των δημόσιων πολιτικών ή το προσωπικό σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) εξετάζει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων χρησιμοποιώντας ειδικούς δείκτες, όχι όμως την αποδοτικότητα (EUPAN, 2020). Αυτοί οι δείκτες περιλαμβάνουν:

- Δείκτες ικανοποίησης: επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων.
- Δείκτες απόδοσης: μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού, επίπεδα χρήσης τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων.
- Δείκτες ανάπτυξης ικανοτήτων: βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών για επιμόρφωση.
- Ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση.
- Δείκτες κινητικότητας και συμμετοχής: βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης.
- Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων.
- Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων.

2.3.5. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι κρίσιμο εργαλείο για τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοσή τους, επιτρέποντας στους αποδοτικούς εργαζομένους να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές (Marsden & Belfield, 2006). Απαιτείται ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης για να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης (Festré & Garrouste, 2008).

Το σύστημα αυτό διαμορφώνεται σε τρεις φάσεις:

1. Αποτίμηση κάθε θέσης εργασίας μέσω ανάλυσης έργου.
2. Έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών.
3. Απόδοση μισθού σε κάθε θέση εργασίας εξασφαλίζοντας ισορροπία και δικαιοσύνη.

Οι οικονομικές αμοιβές κατηγοριοποιούνται ως εξής (Papalexandris & Bourandas, 2003):

- Άμεσες ή σταθερές αμοιβές (μισθός).
- Μεταβλητές αμοιβές συνδεδεμένες με την απόδοση.
- Λοιπές παροχές λόγω νομοθεσίας ή πρωτοβουλίας της επιχείρησης.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και τον οργανισμό συνολικά (Polychroniou, 2007).

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, μόλις πρόσφατα ξεκίνησε σύνδεση των αμοιβών με την αποδοτικότητα. Η δημιουργία νέου μισθολογίου αποτελεί κυβερνητική δέσμευση, στοχεύοντας στον εξορθολογισμό της μισθολογικής δαπάνης και στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων.

Για να αντιμετωπιστούν οι ανισότητες, αναπτύχθηκε ένα δικαιότερο σύστημα μισθοδοσίας, το οποίο σύμφωνα με τον ν.4940/2022 (Εφημερίδα της Κυβέρνησεως, 2022):

- Συνδέεται με την αξιολόγηση των προσόντων των υπαλλήλων.
- Ακολουθεί το σύστημα σταδιοδρομίας.
- Συνδέεται με τη σπουδαιότητα των καθηκόντων και τις θέσεις ευθύνης.
- Σχετίζεται με το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- Συγκλίνει με τα ευρωπαϊκά συστήματα αμοιβών.
- Λαμβάνει υπόψη τις γενικότερες συνθήκες εργασίας.

2.4. Οι πιο πρόσφατες αλλαγές

Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει ανακοινώσει αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα αξιολογούνται από την πρώτη μέρα εργασίας τους μέσω ενός αξιοκρατικού συστήματος, το οποίο θα καθορίζει την ιεραρχική τους εξέλιξη και τις αμοιβές τους. Σύμφωνα με τον ν.4940/2022 (Εφημερίδα της Κυβέρνησεως, 2022) , που έχει συνταχθεί από ειδική επιτροπή του υπουργείου

βάσει του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, τα τρία βασικά κριτήρια αξιολόγησης θα είναι:

- Η αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.
- Η επιτυχής εκτέλεση του έργου (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσής του, ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων).
- Οι ικανότητες και δεξιότητες που επεδείχθησαν από τους δημοσίους υπαλλήλους κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Σύμφωνα με τις νέες αλλαγές στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται στα κριτήρια ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου. Για προϊσταμένους γενικής διεύθυνσης, η αξιολόγηση βασίζεται κατά 80% στην επίτευξη στόχων και κατά 20% στις ικανότητες και δεξιότητες. Για προϊσταμένους διεύθυνσης και τμημάτων, η αναλογία είναι 60% επίτευξη στόχων και 40% εκτέλεση έργου και ικανότητες. Για υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, η αξιολόγηση βασίζεται κατά 20% στην επίτευξη στόχων και κατά 80% στην εκτέλεση έργου και ικανότητες. Οι υπάλληλοι ΥΕ αξιολογούνται μόνο βάσει εκτέλεσης έργου και ικανοτήτων. Στις δημόσιες υπηρεσίες όπου δεν εφαρμόζεται το σύστημα διοίκησης με στόχους, η αξιολόγηση γίνεται χωρίς αυτό το κριτήριο.

Η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο και ελέγχεται από τον επόπτη, που διατυπώνει παρατηρήσεις χωρίς να βαθμολογεί. Ο αξιολογούμενος μπορεί να ασκήσει ένσταση για μεροληψία με συγκεκριμένα στοιχεία. Ο επόπτης εξετάζει τις ενστάσεις και αν αποδειχθεί μεροληψία, ακυρώνει τη βαθμολογία και επαναβαθμολογεί τον υπάλληλο. Οι ενστάσεις των προϊσταμένων διεύθυνσης εξετάζονται από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο.

Η ετήσια αξιολόγηση, που θα συνοδεύει τον υπάλληλο για όλη την εργασιακή του ζωή, περιλαμβάνει βαθμολογία για την ταχύτητα διεκπεραίωσης υποθέσεων, συμπεριφορά, αποδοτικότητα, και τυπικά προσόντα. Η συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας θα υπολογίζεται επίσης, με κριτήρια παραγωγικότητας και επίτευξης στόχων καθοριζόμενα από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. Η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων θα εξαρτάται από τη συνολική βαθμολογία τους, και μόνο θετικά αξιολογημένοι υπάλληλοι θα λαμβάνουν πριμ παραγωγικότητας.

Ο ν. 4940/2022 στοχεύει στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και φορέων μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση

του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της αυτοαξιολόγησης. Καθορίζει τις απαραίτητες δεξιότητες για την άσκηση καθηκόντων του προσωπικού και την αξιολόγησή του με βάση στόχους, προωθώντας τη συνεχιζόμενη βελτίωση και επιβράβευση της απόδοσης. Ενισχύει τη διαφάνεια για τους συνεργάτες των ιδιαίτερων γραφείων κυβερνητικών μελών, Υφυπουργών και Γενικών και Ειδικών Γραμματέων. Ο νόμος εισάγει ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, νέο πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης, θεσμό Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, σύστημα ανταμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων και μέθοδο αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών. Προβλέπει ρυθμίσεις για τους συνεργάτες ιδιαίτερων γραφείων για διασφάλιση ακεραιότητας και λογοδοσίας, δημοσιοποίηση στοιχείων και συμπλήρωση υποχρεώσεων κατά τη διάρκεια και μετά τον τερματισμό των καθηκόντων τους.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων περιλαμβάνει:

- α) Προσανατολισμό στον πολίτη,
- β) Ομαδικότητα,
- γ) Προσαρμοστικότητα,
- δ) Προσανατολισμό στο αποτέλεσμα,
- ε) Οργάνωση και προγραμματισμό,
- στ) Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- ζ) Επαγγελματισμό και ακεραιότητα,
- η) Διαχείριση γνώσης,
- θ) Ηγετικότητα.

Σύμφωνα με τον ν. 4940/2022, εφαρμόζεται σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής για τους πολιτικούς υπαλλήλους και το ένστολο προσωπικό του δημόσιου τομέα. Αυτοί οι υπάλληλοι, λόγω της αρμοδιότητάς τους, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής. Το Ενοποιημένο Σχέδιο περιλαμβάνει τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των υπουργείων και εγκρίνεται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1. Η διαχείριση της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση είναι ένα κρίσιμο και σύνθετο ζήτημα που απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και συντονισμό διαφόρων παραγόντων για την επίτευξη επιτυχούς μετάβασης και βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις και ανάγκη για προσαρμογή σε νέα δεδομένα, κάτι που απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Παρακάτω αναφέρονται οι προκλήσεις της προσαρμογής:

1. Έννοια της Διαχείρισης Αλλαγής

Η διαχείριση της αλλαγής είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις ανάγκες των ανθρώπων. Ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί αλλάζοντας τις στρατηγικές διοίκησης, τους

στόχους, τις πολιτικές, και τα συστήματα αξιολόγησης και τεχνολογίας (Obrazconas & Vozbutienė, 2005).

2. Διαφοροποίηση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Η διαχείριση της αλλαγής διαφέρει σημαντικά μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, με τον δημόσιο τομέα να απαιτεί ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών για τη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές (Obrazconas & Vozbutienė, 2005).

3. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) και η Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) εισήγαγε αλλαγές στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, προωθώντας την αποκέντρωση, την ανταγωνιστικότητα, και την απόδοση. Ωστόσο, η ψηφιακή διακυβέρνηση (DEG) προτείνει μια ενοποίηση των λειτουργιών, την υιοθέτηση ολιστικών δομών και την ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (Dunleavy, et al., 2005).

4. Ιδιαιτερότητες Διαχείρισης Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση είναι μια συνεχής διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη στρατηγικών κρατικών και περιφερειακών στόχων και στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών (Pataras, et al., 2014). Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής εξαρτάται από τη συστηματική προετοιμασία των διοικητικών δομών και του ηγετικού προσωπικού.

5. Προκλήσεις και Αντίσταση στις Αλλαγές

Η αντίσταση στις αλλαγές είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία της διαχείρισης αλλαγής. Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και η επικοινωνία μέσω της ανώτατης διοίκησης μπορούν να μειώσουν την αντίσταση και να ενισχύσουν την αποδοχή των αλλαγών (Sutanto, et al., 2008).

6. Στρατηγικές και Τεχνικές Διαχείρισης Αλλαγής

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής απαιτεί τη χρήση διαφόρων στρατηγικών και τεχνικών, όπως το μοντέλο των 7S της McKinsey, το μοντέλο αλλαγής του Lewin, και το μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter (Sacheva, 2009).

7. Καινοτομία και Δημόσια Διοίκηση

Η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση μπορεί να περιλαμβάνει νέες διαδικασίες, τεχνολογίες, και αξίες, προωθώντας νέα πρότυπα και μορφές διοίκησης. Η εισαγωγή της νέας δημόσιας διοίκησης σηματοδοτεί μια πλήρη αλλαγή στη φιλοσοφία διαχείρισης του δημόσιου τομέα (Rocha & Zavale, 2021).

3.2. Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Δημόσιο τομέα

Η οργανωσιακή κουλτούρα στο δημόσιο τομέα αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Η κατανόηση και η διαχείριση αυτής της κουλτούρας είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και καθορίζουν τη συμπεριφορά τους και τις διαδικασίες τους. Στον δημόσιο τομέα, η κουλτούρα αυτή συχνά επηρεάζεται από την πολιτική και την κοινωνία, καθιστώντας την αδιάρρηκτα συνδεδεμένη με τις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Zubko & Karkovska, 2022).

1. Διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Η οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα διαφέρει σημαντικά από εκείνη του ιδιωτικού τομέα. Οι δημόσιες υπηρεσίες τείνουν να έχουν πιο ιεραρχικές και γραφειοκρατικές δομές, ενώ οι ιδιωτικοί οργανισμοί επικεντρώνονται περισσότερο στην καινοτομία και την απόδοση αποτελεσμάτων (Harrison & Baird, 2015).

2. Επιρροή της Κουλτούρας στην Πειθαρχία και την Αλλαγή

Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει την πειθαρχία των υπαλλήλων και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα προβλήματα απόδοσης. Οι επιβλέποντες λαμβάνουν πολιτιστικά σημάδια που καθορίζουν πώς πρέπει να διαχειρίζονται τα προβλήματα πειθαρχίας και να ενθαρρύνουν την αλλαγή (Nica, 2013).

3. Εκπαίδευση και Ηγεσία ως Μέσα Προώθησης της Κουλτούρας

Η εκπαίδευση και η ηγεσία με το παράδειγμα μπορούν να λειτουργήσουν ως αποτελεσματικές μέθοδοι για την προώθηση της επίγνωσης της κουλτούρας και την επίτευξη αλλαγών στην κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών (Schraeder, et al., 2005).

4. Μετασχηματισμοί και Καινοτομία στην Κουλτούρα

Η μετάβαση σε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σύγχρονου περιβάλλοντος. Η έμφαση στην ανοικτή οργάνωση, την κυκλοφορία πληροφοριών και την αλληλεπίδραση μπορεί να ενισχύσει την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Tan & Sun, 2012).

5. Κοινωνική και Πολιτική Διάσταση της Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα έχει έντονη κοινωνική και πολιτική διάσταση, επηρεάζοντας την αλληλεπίδραση των δημοσίων υπαλλήλων με την κοινωνία και την πολιτική. Η καλή διαχείριση αυτής της διάστασης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του κοινού προς τις δημόσιες αρχές και να βελτιώσει την εικόνα των υπηρεσιών (Sorokina, 2019).

6. Σύγκριση με τον Ιδιωτικό Τομέα

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά παρουσιάζουν ασθενέστερη κουλτούρα σε σύγκριση με τις ιδιωτικές εταιρείες, ειδικά σε τομείς όπως η στοχοθεσία, το όραμα και η ομαδική εργασία.

Η οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Η κατανόηση και η διαχείριση της κουλτούρας αυτής μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία και την εικόνα των δημοσίων οργανισμών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη του κοινού και προωθώντας την καινοτομία.

3.3. Οργανωσιακές αλλαγές στο Δημόσιο τομέα

Η οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα από τα πλέον επίκαιρα και σημαντικά θέματα για την αναβάθμιση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών απαιτεί συντονισμένη στρατηγική, προσαρμοσμένη ηγεσία και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Παρακάτω με την βοήθεια της διεθνής βιβλιογραφίας αναλύω τις βασικές έννοιες:

1. Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι οργανωσιακές αλλαγές είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Οι αλλαγές αυτές περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση της διοικητικής δομής, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και τη μεταρρύθμιση των διαδικασιών λειτουργίας (Robertson & Seneviratne, 1995).

2. Σημασία και Προκλήσεις της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η επιτυχής διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής είναι κρίσιμη για την προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των δημόσιων οργανισμών. Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν τη διαχείριση της αντίστασης στις αλλαγές, τη διατήρηση της συνοχής του οργανισμού και την ευθυγράμμιση των νέων διαδικασιών με τους στρατηγικούς στόχους (By & Macleod, 2008).

3. Ρόλος της Ηγεσίας και της Κουλτούρας

Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών, ειδικά μέσω της ενθάρρυνσης της συμμετοχής των εργαζομένων και της παροχής σαφούς επικοινωνίας για τις αλλαγές. Οι ηγέτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους ανάλογα με τις απαιτήσεις της αλλαγής (van der Voet, 2016).

4. Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι τύποι οργανωσιακής αλλαγής ποικίλουν και μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- **Προγραμματισμένες Αλλαγές:** Περιλαμβάνουν σαφώς καθορισμένα βήματα και στρατηγικές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Robertson & Seneviratne, 1995).
- **Αναδυόμενες Αλλαγές:** Είναι πιο ευέλικτες και προσαρμόζονται στις τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού, απαιτώντας μεγαλύτερη συμμετοχή και δημιουργικότητα από τους εργαζομένους (Voet, 2014).

5. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την αποδοχή και την επιτυχία των αλλαγών. Μια κουλτούρα που προωθεί την καινοτομία και την ευελιξία μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση των αλλαγών, ενώ μια πιο συντηρητική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο (Nica, 2013).

6. Τεχνολογία και Ψηφιοποίηση

Η τεχνολογία παίζει κρίσιμο ρόλο στις οργανωσιακές αλλαγές, διευκολύνοντας τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την παροχή νέων υπηρεσιών. Η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT) είναι απαραίτητη για την αναδιοργάνωση και τη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών σε ένα ψηφιακό περιβάλλον (Seneviratne, 1999).

7. Μετρήσεις Απόδοσης και Διαχείριση Αποτελεσμάτων

Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και διαχείρισης των αποτελεσμάτων είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της επιτυχίας των αλλαγών και

την προσαρμογή των στρατηγικών με βάση τα αποτελέσματα (Stewart & Walsh, 1992).

Η οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα απαιτεί συντονισμένη προσέγγιση, ηγεσία που υποστηρίζει την αλλαγή και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Οι τεχνολογικές καινοτομίες και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι κρίσιμες για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

3.3.1. Οι στόχοι της Οργανωσιακής αλλαγής

Ένας από τους κύριους στόχους του κράτους είναι η υλοποίηση ενεργειών που θα προωθήσουν την αποπολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και θα ενισχύσουν σημαντικά τις προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και τον εξευρωπαϊσμό της. Η προσπάθεια για τον περιορισμό των πολιτικών παρεμβάσεων στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης συνδέεται άμεσα με την εισαγωγή μιας σειράς οργανωσιακών αλλαγών. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μέσω αυτών των αλλαγών στη δημόσια διοίκηση συνοψίζονται ως εξής (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2016):

- 1. Ενίσχυση του επιτελικού ρόλου της δημόσιας διοίκησης:** Αναβάθμιση του στρατηγικού και καθοδηγητικού ρόλου των δημόσιων υπηρεσιών.
- 2. Εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών:** Απλοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών για αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- 3. Αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών:** Ανασχεδιασμός των οργανωτικών δομών για βελτιωμένη λειτουργία.
- 4. Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού:** Βέλτιστη χρήση και ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.
- 5. Εισαγωγή της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης:** Εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων για την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

3.3.1.1. Ενίσχυση Επιτελικού Ρόλου

Η ενίσχυση του επιτελικού ρόλου της δημόσιας διοίκησης μέσω της εισαγωγής μιας σειράς οργανωσιακών αλλαγών αναφέρεται στη βελτίωση των μονάδων άσκησης πολιτικής σε βασικούς κρατικούς τομείς και στον καλύτερο συντονισμό των ασκούμενων πολιτικών. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται ευρύτερος συντονισμός της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω των εξής μεταρρυθμίσεων:

- 1. Βελτίωση ή δημιουργία ποικίλων οργανικών μονάδων:** Ενίσχυση των μονάδων που θα αναλάβουν το σύνολο των επιτελικών λειτουργιών, συμπληρώνοντας τις λειτουργίες, τις αρμοδιότητες και το ανθρώπινο δυναμικό των επιτελικών οργανισμών.
- 2. Πλήρης ψηφιοποίηση των διαδικασιών:** Εφαρμογή της ψηφιοποίησης στις διαδικασίες που εκτελούνται από τις οργανικές μονάδες (ΕΚΔΔΑ, 2015).
- 3. Δικτύωση των οργανικών μονάδων:** Σύνδεση των μονάδων μέσω ενός πλήρως Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος.
- 4. Προσδιορισμός των κεντρικών φορέων:** Καθορισμός των Υπουργείων που θα έχουν την ευθύνη συντονισμού των οργανικών μονάδων, διασφαλίζοντας ένα σαφές Οργανόγραμμα και έναν κεντρικό πυρήνα για τη διατύπωση οδηγιών και κατευθυντήριων γραμμών.
- 5. Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση:** Διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις οργανικές μονάδες, με σκοπό την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εστιάζοντας στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Αυτοδιοίκησης, 2016).

3.3.1.2. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επίτευξη του στόχου της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης, προτείνονται οι εξής μεταρρυθμίσεις (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012):

- 1. Βελτίωση Διαδικασιών Προσλήψεων**
 - Υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών διαδικασιών προσλήψεων για όλα τα άτομα στη δημόσια διοίκηση, με έμφαση στις θέσεις διευθυντικών στελεχών.
- 2. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

- Κατάλληλος προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων των οργανικών μονάδων για έγκαιρη αξιολόγηση και κάλυψη των διαχρονικών αναγκών πρόσληψης προσωπικού.
3. **Ουδέτερη Μεταρρύθμιση Μισθολογικής Κλίμακας**
- Εισαγωγή μιας ουδέτερης μεταρρύθμισης στη μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων, χωρίς δημοσιονομική επιβάρυνση για το κράτος.
4. **Εξορθολογισμός Διαδικασιών και Αριθμού Προσλήψεων**
- Ορθολογική αναδιοργάνωση τόσο των διαδικασιών όσο και του αριθμού των προσλήψεων.
5. **Σύγχρονο Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης**
- Εισαγωγή ενός ευρύτερου και πιο σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

3.3.1.3. Εξορθολογισμός Διοικητικών Διαδικασιών

Ο εξορθολογισμός και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση αποτελούν διαχρονικούς στόχους και περιλαμβάνονται σε πολλές μελέτες και έρευνες, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, πέρα από την απλοποίηση των διαδικασιών, απαιτείται η οργάνωση και η προτυποποίησή τους, ώστε να βελτιωθεί το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας τους, σε συνδυασμό με την εφαρμογή κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος.

Κατά συνέπεια, πρέπει να εκπονηθούν κοινές προδιαγραφές και πρότυπα ανά κατηγορία φορέων, τα οποία θα αφορούν κοινές λειτουργίες και διαδικασίες, περιγράφοντας παράλληλα τις διάφορες θέσεις εργασίας. Σκοπός είναι να παρουσιαστεί το αντικείμενο κάθε θέσης, ώστε οι ομοειδείς δραστηριότητες και περιεχόμενα να ομαδοποιούνται μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος, διασφαλίζοντας τη διαλειτουργικότητά τους.

3.3.1.4. Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση

Για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την αναβάθμιση των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, απαιτείται η ανάπτυξη ενός κατάλληλα διαμορφωμένου πληροφοριακού συστήματος, προσαρμοσμένου στις ανάγκες και στις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να υλοποιηθούν. Η ταχεία εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι επίσης κρίσιμη, υλοποιούμενη μέσα σε ένα κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη άμεσων, ασφαλών και επιτυχημένων αλλαγών. Ως βασικά κριτήρια και στρατηγικές για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορούν να θεωρηθούν τα εξής:

1. Ανάπτυξη Κατάλληλου Πληροφοριακού Συστήματος

Σχεδιασμός και ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και να ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές για τις απαιτούμενες αλλαγές.

2. Ταχεία Εισαγωγή Ηλεκτρονικών Μεταρρυθμίσεων

Εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με ταχύτητα, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια και την επιτυχία των αλλαγών.

3. Δέσμευση της Κεντρικής Διοίκησης

Εξασφάλιση της δέσμευσης από την κεντρική διοίκηση ότι δεν θα υπάρχουν εμπόδια στην εισαγωγή των ηλεκτρονικών μεταρρυθμίσεων.

4. Στρατηγική Υλοποίησης από τις Ηγεσίες των Οργανικών Μονάδων

Εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής από τις ηγεσίες των οργανικών μονάδων για την αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων οικονομικών, τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων.

Στόχοι και Οφέλη:

Αύξηση Αποτελεσματικότητας: Βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της αυτοματοποίησης και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών.

Βελτίωση Διαφάνειας και Πρόσβασης: Ενίσχυση της διαφάνειας και της πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Μείωση Κόστους και Χρόνου: Μείωση του κόστους και του χρόνου διεκπεραίωσης των διοικητικών διαδικασιών.

Με την υλοποίηση αυτών των μέτρων, η δημόσια διοίκηση μπορεί να μεταβεί σε ένα πιο σύγχρονο, αποδοτικό και διαφανές σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

3.3.1.5. Αναδιοργάνωση Διοικητικών Δομών

Η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην τροποποίηση της λειτουργίας των οργανισμών των διάφορων φορέων της. Η επίτευξη του στόχου της βελτίωσης της λειτουργίας μπορεί να υλοποιηθεί μέσω της αναδιοργάνωσης, η οποία πρέπει να ενταχθεί σε ένα ευρύ και ενιαίο πλαίσιο – σχέδιο που θα περιλαμβάνει τόσο δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης όσο και την πλήρη εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, η προτεινόμενη αναδιοργάνωση δεν περιορίζεται μόνο στις συνήθεις διαδικασίες τροποποίησης ενός δημόσιου οργανισμού, αλλά αναφέρεται στην ύπαρξη μιας ουσιαστικής και τεκμηριωμένης οργανωτικής μελέτης, στην οποία θα αναλύονται όλα τα συστατικά στοιχεία της αναδιοργάνωσης αυτής (ΕΚΔΔΑ, 2015).

Συνοπτικά Μέτρα για την Αναδιοργάνωση των Διοικητικών Δομών της Δημόσιας Διοίκησης (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2016):

1. **Ενιαία και Κεντρική Καθοδήγηση**

Παροχή κεντρικής καθοδήγησης στους οργανισμούς, μαζί με συμβουλευτική υποστήριξη από εσωτερικούς ή εξωτερικούς συμβούλους.

2. **Σαφής Περιγραφή Αρμοδιοτήτων και Λειτουργιών**

Ακριβής περιγραφή των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών των οργανικών μονάδων, μαζί με την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την τυποποίηση των διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων.

3. **Εκτίμηση Εργασίας και Υιοθέτηση Τεχνολογίας**

Εκτίμηση της ποσότητας και του όγκου της εργασίας που κάθε οργανική μονάδα, ανά θέση εργασίας, υλοποιεί. Υιοθέτηση της κατάλληλης τεχνολογίας που θα απλοποιεί και θα επιταχύνει αυτές τις εργασίες.

4. **Διασύνδεση Οργανικών Μονάδων**

Διασφάλιση της διασύνδεσης μεταξύ των οργανικών μονάδων.

5. Διασύνδεση με Επικεφαλείς και Φορείς

Διασφάλιση της διασύνδεσης ανάμεσα στις οργανικές μονάδες, τους επικεφαλείς τους (Υπουργεία) και όλους τους φορείς μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός της Έρευνας

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι να κατανοήσει πώς η διαχείριση της αλλαγής επηρεάζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση και να προσδιορίσει τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας.

4.1.1. Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας στη διαχείριση της αλλαγής;
2. Πώς επηρεάζει η διαχείριση της αλλαγής τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας;
3. Ποιες στρατηγικές και πρακτικές είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση;
4. Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;
5. Πώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων;

4.1.2. Ερευνητικές Υποθέσεις

Βασισμένες στα ερευνητικά ερωτήματα, οι ερευνητικές υποθέσεις μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

1. Ερευνητική Υπόθεση 1:

- **Υπόθεση:** Η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής, όπως αντίσταση από τους υπαλλήλους, γραφειοκρατία και περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.
- **Αιτιολόγηση:** Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά χαρακτηρίζονται από σταθερές δομές και διαδικασίες που καθιστούν δύσκολη την προσαρμογή στις αλλαγές.

2. Ερευνητική Υπόθεση 2:

- **Υπόθεση:** Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής έχει θετική επίδραση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- **Αιτιολόγηση:** Όταν οι αλλαγές διαχειρίζονται σωστά, οι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, γεγονός που βελτιώνει την απόδοσή τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

3. Ερευνητική Υπόθεση 3:

- **Υπόθεση:** Στρατηγικές και πρακτικές όπως η συνεχής εκπαίδευση, η σαφής επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.
- **Αιτιολόγηση:** Η εμπλοκή των υπαλλήλων και η επένδυση στην ανάπτυξή τους δημιουργούν μια πιο δεκτική και υποστηρικτική κουλτούρα προς την αλλαγή.

4. Ερευνητική Υπόθεση 4:

- **Υπόθεση:** Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας κατεύθυνση, υποστήριξη και έμπνευση στους υπαλλήλους.
- **Αιτιολόγηση:** Οι ηγέτες που είναι προσηλωμένοι στην αλλαγή μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους υπαλλήλους τους, ενθαρρύνοντας την αποδοχή και την υιοθέτηση νέων πρακτικών και διαδικασιών.

5. Ερευνητική Υπόθεση 5:

- **Υπόθεση:** Οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.
- **Αιτιολόγηση:** Οι αλλαγές που στοχεύουν στη δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση αναμένεται να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και να συμβάλουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, καθώς παρέχουν σαφή κριτήρια απόδοσης και ανατροφοδότηση για βελτίωση.

Αυτές οι υποθέσεις θα εξεταστούν και θα αναλυθούν μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων από το ερωτηματολόγιο, επιτρέποντας την αξιολόγηση της αλήθειας τους και την ανίχνευση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση της αλλαγής στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας.

4.2. Μεθοδολογία

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάστηκε αναδεικνύει την πολυπλοκότητα και τη σημασία της διαχείρισης της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση, ιδιαίτερα στο ελληνικό πλαίσιο. Η μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στο Νέο Δημόσιο

Μάνατζμεντ (NPM), η εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, και οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 αποτελούν βασικές συνιστώσες που επηρεάζουν τις διοικητικές δομές και διαδικασίες. Η κατανόηση αυτών των αλλαγών και των στρατηγικών που μπορούν να διευκολύνουν την προσαρμογή τους είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) και η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής. Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση της επικοινωνίας και η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την υλοποίηση των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων. Επιπλέον, ο ρόλος της ηγεσίας στην καθοδήγηση και την υποστήριξη των υπαλλήλων είναι καθοριστικός για την επιτυχία των αλλαγών.

Επιπλέον, η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη και την αμοιβή μπορεί να κινητοποιήσει τους υπαλλήλους να επιδιώξουν υψηλότερη απόδοση και να επενδύσουν στην προσωπική τους ανάπτυξη. Η έρευνα θα αναλύσει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για τις νέες διαδικασίες αξιολόγησης και θα διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο αυτές οι αλλαγές συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και της επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται για να εξετάσουν τις κύριες προκλήσεις, τις επιπτώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις στρατηγικές και πρακτικές που διευκολύνουν την αλλαγή, και τον ρόλο της ηγεσίας. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την ενίσχυση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας στη διαχείριση της αλλαγής;

Στα κεφάλαια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναδεικνύονται οι πολυάριθμες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση, όπως η γραφειοκρατία, η αντίσταση στις αλλαγές και η ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία. Η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, ως μέρος της Δημόσιας Διοίκησης, πιθανόν να αντιμετωπίζει παρόμοιες προκλήσεις κατά τη διαχείριση της αλλαγής.

Υπόθεση: Η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής, όπως αντίσταση από τους υπαλλήλους, γραφειοκρατία και περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς επηρεάζει η διαχείριση της αλλαγής τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας;

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής. Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην προσαρμογή στις αλλαγές και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Υπόθεση: Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής έχει θετική επίδραση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιες στρατηγικές και πρακτικές είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση;

Το κεφάλαιο περιγράφει στρατηγικές όπως η εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορίας, η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και η προώθηση της καινοτομίας. Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν στη διευκόλυνση της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση.

Υπόθεση: Στρατηγικές και πρακτικές όπως η συνεχής εκπαίδευση, η σαφής επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.

Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;

Η ηγεσία είναι καθοριστική για την καθοδήγηση και την υποστήριξη των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Η αποτελεσματική ηγεσία προωθεί την αποδοχή της αλλαγής και την ενίσχυση της δέσμευσης των υπαλλήλων.

Υπόθεση: Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας κατεύθυνση, υποστήριξη και έμπνευση στους υπαλλήλους.

Ερευνητικό Ερώτημα 5: Πώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων;

Οι αλλαγές που στοχεύουν σε πιο δίκαιες και αντικειμενικές διαδικασίες αξιολόγησης μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, προσφέροντας σαφή κριτήρια και συνεχή ανατροφοδότηση. Επιπλέον, η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη και την αμοιβή μπορεί να κινητοποιήσει τους υπαλλήλους να επιδιώξουν υψηλότερη απόδοση και να επενδύσουν στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Υπόθεση: Οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω, η κατανόηση του πλαισίου των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση και η σύνδεσή του με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση των προκλήσεων και των στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας.

Συμπερασματικά, η κατανόηση του πλαισίου της διαχείρισης της αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές HRM, την οργανωσιακή κουλτούρα, και τη χρήση τεχνολογιών, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ανάλυση των προκλήσεων και των στρατηγικών διαχείρισης της αλλαγής στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας. Αυτή η γνώση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων, και για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η μελέτη επικεντρώνεται στη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους της κεντρικής υπηρεσίας διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τις προκλήσεις, τις στρατηγικές, τις πρακτικές και τον ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και τέλος για το πλαίσιο αξιολόγησης. Στην έρευνα συμμετείχαν 32

εργαζόμενοι του Υπουργείου. Οι απαντήσεις ακολουθούν την μέθοδο Likert 5 διαβαθμίσεων. Η μοναδική επιλογή θα γίνει στις εξής απαντήσεις:

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

4.3. Ερευνητικό Εργαλείο

Σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω δημιουργήθηκαν οι παρακάτω παραδοχές οι οποίες χωρίστηκαν σε ενότητες. Πιο συγκεκριμένα οι ενότητες με τις παραδοχές διαμορφώνονται ως εξής :

Ενότητα 1: Κύριες Προκλήσεις στη Διαχείριση της Αλλαγής

1. Οι αλλαγές στον οργανισμό μας αντιμετωπίζονται με αντίσταση από τους υπαλλήλους.
2. Η γραφειοκρατία εμποδίζει την αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών.
3. Το Υπουργείο παρέχει επαρκείς πόρους για τη διευκόλυνση των αλλαγών.

Ενότητα 2: Επίδραση της Διαχείρισης της Αλλαγής στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

4. Η διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
5. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές.
6. Η διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Ενότητα 3: Στρατηγικές και Πρακτικές για τη Διευκόλυνση της Αλλαγής

7. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την υποστήριξη των αλλαγών είναι επαρκή.
8. Η επικοινωνία για τις αλλαγές είναι σαφής και κατανοητή.

9. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

10. Οι αλλαγές αντιμετωπίζονται με σαφείς και οργανωμένες στρατηγικές.

Ενότητα 4: Ρόλος της Ηγεσίας

11. Η ηγεσία του Υπουργείου υποστηρίζει ενεργά τις αλλαγές.

12. Η ηγεσία εμπνέει τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις αλλαγές.

13. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

Ενότητα 5: Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων

14. Οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης είναι δίκαιες και αντικειμενικές.

15. Η αξιολόγηση βάσει των νέων κριτηρίων βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

16. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι αποτελεσματική.

17. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

18. Οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Με αυτό το ερωτηματολόγιο, συλλέχθηκαν δεδομένα που θα επιτρέψουν την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και την αξιολόγηση των ερευνητικών υποθέσεων, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες για τη διαχείριση της αλλαγής στο Υπουργείο Παιδείας.

4.4. Περιγραφική Στατιστική

Όπως προαναφέρθηκε απεστάλη με email το αίτημα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε 300 υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού. Απάντησαν οι 32. Ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, ρόλος κ.α.) αποφευχθήκαν με το σκεπτικό ότι δεν θα πρόσφερε κάποιο συγκρίσιμο στοιχείο στην έρευνα. Ακολουθούν τα αποτελέσματα σε κάθε ερώτηση με το αντίστοιχο γράφημα.

1. Οι αλλαγές στον οργανισμό μας αντιμετωπίζονται με αντίσταση από τους υπαλλήλους.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-1: Αποτελέσματα ερώτησης 1

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.3%
- Διαφωνώ: 21.9%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 1 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ» σχετικά με το αν οι αλλαγές στον οργανισμό αντιμετωπίζονται με αντίσταση. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων συμφωνεί ότι υπάρχει αντίσταση στις αλλαγές. Αυτό υποδηλώνει ότι η αντίσταση στις αλλαγές αποτελεί σημαντική πρόκληση για τον οργανισμό.

2. Η γραφειοκρατία εμποδίζει την αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-2: Αποτελέσματα ερώτησης 2

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.5%
- Διαφωνώ: 6.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 6.5%
- Συμφωνώ: 38.7%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 41.9%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 2 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Συμφωνώ Απόλυτα» σχετικά με το αν η γραφειοκρατία εμποδίζει την αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών. Αυτό υποδηλώνει ότι η γραφειοκρατία θεωρείται σημαντικό εμπόδιο στις προσπάθειες αλλαγής. Οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν ότι η γραφειοκρατία αποτελεί πρόβλημα.

3. Το Υπουργείο παρέχει επαρκείς πόρους για τη διευκόλυνση των αλλαγών.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-3: Αποτελέσματα ερώτησης 3

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.3%
- Διαφωνώ: 43.8%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 12.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 3 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Διαφωνώ» σχετικά με το αν το Υπουργείο παρέχει επαρκείς πόρους για τη διευκόλυνση των αλλαγών. Αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διαθέσιμοι πόροι είναι ανεπαρκείς. Η έλλειψη πόρων αποτελεί σημαντική πρόκληση για την υλοποίηση των αλλαγών.

4. Η διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-4: Αποτελέσματα ερώτησης 4

- Διαφωνώ: 9.4%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 21.9%
- Συμφωνώ: 65.6%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 4 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Συμφωνώ» σχετικά με το αν η διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν πως η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής ενισχύει την αποδοτικότητά τους. Η διαχείριση της αλλαγής θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητας.

5. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-5: Αποτελέσματα ερώτησης 5

- Διαφωνώ Απόλυτα: 9.7%
- Διαφωνώ: 32.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 41.9%
- Συμφωνώ: 16.1%

Στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων με τον τρόπο διαχείρισης των αλλαγών, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι (41.9%) εκφράζουν ουδέτερη άποψη. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (32.3%) διαφωνεί, ενώ οι υποστηρικτές της διαχείρισης της αλλαγής ανέρχονται στο 16.1%. Μόλις το 9.7% δηλώνει απόλυτη διαφωνία με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές.

6. Η διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



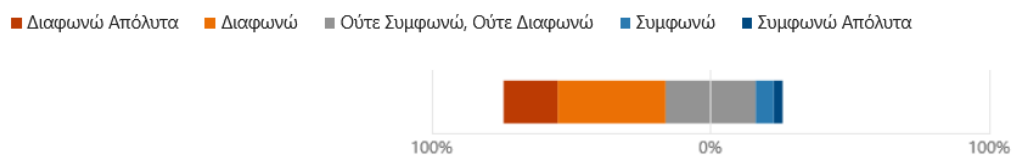
Διάγραμμα 4-6: Αποτελέσματα ερώτησης 6

- Διαφωνώ Απόλυτα: 3.1%
- Διαφωνώ: 25%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 25%
- Συμφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων (40.6%) συμφωνεί ότι η διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, με ένα μικρότερο αλλά σημαντικό ποσοστό (6.3%) να συμφωνεί απόλυτα. Οι ανταποκρίσεις που εκφράζουν διαφωνία ή ουδέτερη στάση αποτελούν συνολικά το 50%, υποδεικνύοντας μια ουδέτερη ή αρνητική τάση αναφορικά με τη σύνδεση της διαχείρισης της αλλαγής με την επαγγελματική ανάπτυξη.

7. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την υποστήριξη των αλλαγών είναι επαρκή.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-7: Αποτελέσματα ερώτησης 7

- Διαφωνώ Απόλυτα: 19.4%
- Διαφωνώ: 38.7%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 32.3%
- Συμφωνώ: 6.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.2%

Στην ερώτηση σχετικά με την επάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την υποστήριξη των αλλαγών, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ανταποκρινομένων (71%) είτε διαφωνεί (38.7%) ή διαφωνεί απόλυτα (19.4%). Το 32.3% δεν έχει σαφή άποψη, ενώ μόλις το 9.7% συμφωνεί (6.5% συμφωνώ και 3.2% συμφωνώ απόλυτα) ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκή για την υποστήριξη των αλλαγών.

8. Η επικοινωνία για τις αλλαγές είναι σαφής και κατανοητή.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



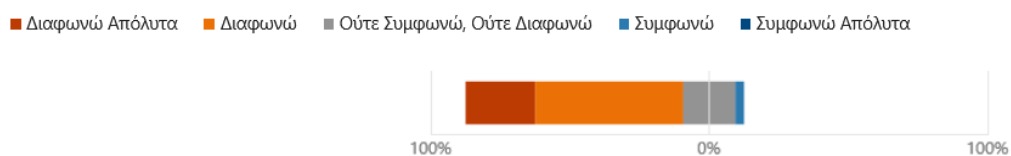
Διάγραμμα 4-8: Αποτελέσματα ερώτησης 8

- Διαφωνώ Απόλυτα: 15.6%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ: 12.5%

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η επικοινωνία για τις αλλαγές δεν είναι ιδιαίτερα σαφής και κατανοητή σύμφωνα με τους υπαλλήλους. Οι απολύτως διαφωνούντες αποτελούν το 15.6%, ενώ το 37.5% διαφωνεί γενικά. Οι αμφιβολίες εκφράζονται από το 34.4%, ενώ μόνο το 12.5% θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι σαφής και κατανοητή.

9. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



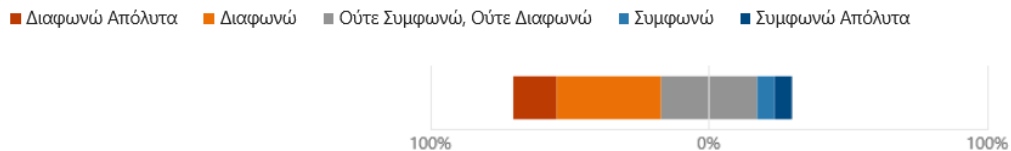
Διάγραμμα 4-9: Αποτελέσματα ερώτησης 9

- Διαφωνώ Απόλυτα: 25%
- Διαφωνώ: 53.1%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 18.8%
- Συμφωνώ: 3.1%

Αναφορικά με την ερώτηση για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των αλλαγών, τα αποτελέσματα είναι ανησυχητικά. Ένα ποσοστό 78.1% (53.1% + 25%) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την ενεργή συμμετοχή τους. Μόνο το 3.1% αποδέχεται την πρόταση, ενώ το 18.8% δεν έχει σαφή άποψη για το θέμα.

10. Οι αλλαγές αντιμετωπίζονται με σαφείς και οργανωμένες στρατηγικές.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-10: Αποτελέσματα ερώτησης 10

- Διαφωνώ Απόλυτα: 15.6%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ: 6.3%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με το πώς αντιμετωπίζονται οι αλλαγές με στρατηγικές στον οργανισμό, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ανταποκρινομένων (52.1%) εκφράζει διαφωνία ή απόλυτη διαφωνία με την πρόταση. Μόνο το 12.6% συμφωνεί (6.3% συμφωνώ και 6.3% συμφωνώ απόλυτα) ότι οι αλλαγές αντιμετωπίζονται με σαφείς και οργανωμένες στρατηγικές.

11. Η ηγεσία του Υπουργείου υποστηρίζει ενεργά τις αλλαγές.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



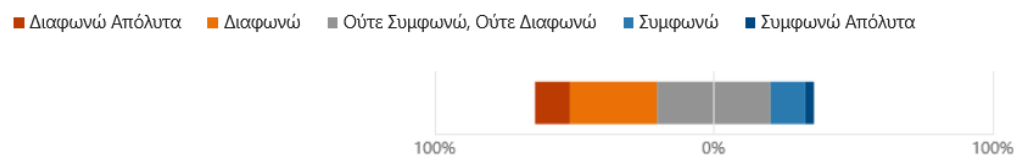
Διάγραμμα 4-11: Αποτελέσματα ερώτησης 11

- Διαφωνώ Απόλυτα: 9.4%
- Διαφωνώ: 15.6%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 9.4%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης για την υποστήριξη των αλλαγών από την ηγεσία του Υπουργείου, παρατηρείται ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ανταποκρινομένων (43.8%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό (25%) που διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Οι υπόλοιποι (31.3%) δεν έχουν σαφή άποψη επί του θέματος.

12. Η ηγεσία εμπνέει τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις αλλαγές.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-12: Αποτελέσματα ερώτησης 12

- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 31.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ: 12.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με το αν η ηγεσία εμπνέει τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις αλλαγές, φαίνεται ότι το 15.6% συμφωνεί είτε σε κάποιον βαθμό (12.5%) είτε απόλυτα (3.1%). Ωστόσο, το 43.8% είτε διαφωνεί (31.3%) είτε διαφωνεί απόλυτα (12.5%) με την εμπνευστική ικανότητα της ηγεσίας. Ένα ποσοστό 40.6% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

13. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-13: Αποτελέσματα ερώτησης 13

- Διαφωνώ Απόλυτα: 19.4%
- Διαφωνώ: 38.7%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 38.7%
- Συμφωνώ: 3.2%

Στην ερώτηση σχετικά με το αίσθημα ασφάλειας των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια των αλλαγών, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία (58.1%) είτε διαφωνεί (38.7%) είτε δεν έχει σαφή άποψη (38.7%). Μόνο το 3.2% συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

14. Οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης είναι δίκαιες και αντικειμενικές.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-14: Αποτελέσματα ερώτησης 14

- Διαφωνώ Απόλυτα: 31.3%
- Διαφωνώ: 37.5%

- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 21.9%
- Συμφωνώ: 9.4%

Βάσει των αποτελεσμάτων για την ερώτηση σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα των πρόσφατων αλλαγών στο πλαίσιο αξιολόγησης, παρατηρείται ότι το 68.8% των ανταποκρινομένων είτε διαφωνεί (37.5%) είτε διαφωνεί απόλυτα (31.3%) με τη δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα αυτών των αλλαγών. Μόνο το 9.4% συμφωνεί με την επισήμανση ότι οι αλλαγές είναι δίκαιες και αντικειμενικές, ενώ το 21.9% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

15. Η αξιολόγηση βάσει των νέων κριτηρίων βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-15: Αποτελέσματα ερώτησης 15

- Διαφωνώ Απόλυτα: 37.5%
- Διαφωνώ: 25%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ: 9.4%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα για την ερώτηση σχετικά με την αξιολόγηση βάσει των νέων κριτηρίων και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, φαίνεται ότι το 62.5% των ανταποκρινομένων διαφωνεί (37.5%) ή διαφωνεί απόλυτα (25%) με την πρόταση. Μόνο το 9.4% συμφωνεί ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, ενώ το 28.1% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

16. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι αποτελεσματική.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-16: Αποτελέσματα ερώτησης 16

- Διαφωνώ Απόλυτα: 29%
- Διαφωνώ: 32.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 19.4%
- Συμφωνώ: 19.4%

Βάσει των αποτελεσμάτων για την ερώτηση σχετικά με τη σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, φαίνεται ότι το 61.3% των ανταποκρινομένων είτε διαφωνεί απόλυτα (29%) είτε διαφωνεί (32.3%) με την αποτελεσματικότητα αυτής της σύνδεσης. Μόνο το 19.4% συμφωνεί ότι η σύνδεση είναι αποτελεσματική, ενώ το 19.4% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

17. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-17: Αποτελέσματα ερώτησης 17

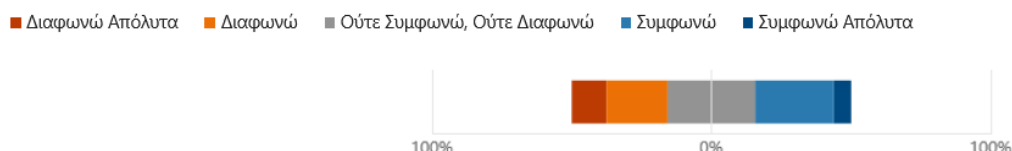
- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 37.5%
- Συμφωνώ: 12.5%

Από τα παραπάνω αποτελέσματα για την ερώτηση σχετικά με την επίδραση της αξιολόγησης στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, παρατηρείται ότι το 50% των ανταποκρινομένων διαφωνεί (12.5% απόλυτα και 37.5% απλώς

διαφωνεί) με την πρόταση. Επιπλέον, το 37.5% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος, ενώ μόνο το 12.5% συμφωνεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

18. Οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

[Περισσότερες λεπτομέρειες](#)



Διάγραμμα 4-18: Αποτελέσματα ερώτησης 18

- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 21.9%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Αναφορικά με την ερώτηση για την ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, το 34.4% των ανταποκρινομένων διαφωνεί με την τοποθέτηση ότι οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση ενώ το 31.3% δεν εκφράζει σαφή άποψη επί του θέματος. Ωστόσο, το 34.4% συμφωνεί (28.1% συμφωνώ και 6.3% συμφωνώ απόλυτα) ότι οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

4.5. Επαγωγική Στατιστική

Θα υπολογίσουμε τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα. Η ανάλυση συσχετίσεων παρέχει πληροφορίες για το πώς οι απαντήσεις σε μία ερώτηση σχετίζονται με τις απαντήσεις σε άλλες ερωτήσεις. Ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται από -1 (ισχυρή αρνητική συσχέτιση) έως 1

(ισχυρή θετική συσχέτιση), με τις τιμές κοντά στο 0 να δείχνουν αδύναμη ή καμία συσχέτιση. Με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος (Microsoft Excel) θα εντοπίσουμε τις τυχόν συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων κάθε ενότητας και θα εξάγουμε τα αντίστοιχα συμπεράσματα για το αν ικανοποιείται η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση.

4.5.1. Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας στη διαχείριση της αλλαγής;

Οι ερωτήσεις της Ενότητας 1 είναι:

1. Οι αλλαγές στον οργανισμό μας αντιμετωπίζονται με αντίσταση από τους υπαλλήλους.
2. Η γραφειοκρατία εμποδίζει την αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών.
3. Το Υπουργείο παρέχει επαρκείς πόρους για τη διευκόλυνση των αλλαγών.

Ας δούμε πρώτα τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτών των ερωτήσεων.

Πίνακας 4-1: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 1

Correlation Matrix For Section 1				
		Αντίσταση Αλλαγών	Γραφειοκρατία	Πόροι Υπουργείου
1	Αντίσταση Αλλαγών	1.0	0.21156873746134 297	-0.23807595834800 26
2	Γραφειοκρατία	0.21156873746134 297	1.0	-0.13173220290107 518
3	Πόροι Υπουργείου	-0.23807595834800 26	-0.13173220290107 518	1.0

- Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 4-1 οι συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων της Ενότητας 1:

Αντίσταση Αλλαγών και Γραφειοκρατία: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.21)

Αντίσταση Αλλαγών και Πόροι Υπουργείου: Πολύ ήπια Αρνητική συσχέτιση (-0.24)

Γραφειοκρατία και Πόροι Υπουργείου: Πολύ Ήπια Αρνητική συσχέτιση (-0.13)

- Ανάλυση της Ερευνητικής Υπόθεσης

Η ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι η κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής, όπως αντίσταση από τους υπαλλήλους, γραφειοκρατία και περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

1. Αντίσταση από τους Υπαλλήλους

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-1:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.3%
- Διαφωνώ: 21.9%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 1 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ» σχετικά με το αν οι αλλαγές στον οργανισμό αντιμετωπίζονται με αντίσταση. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων συμφωνεί ότι υπάρχει αντίσταση στις αλλαγές. Αυτό υποδηλώνει ότι η αντίσταση στις αλλαγές αποτελεί σημαντική πρόκληση για τον οργανισμό.

2. Γραφειοκρατία

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-2:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.5%
- Διαφωνώ: 6.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 6.5%
- Συμφωνώ: 38.7%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 41.9%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 2 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Συμφωνώ Απόλυτα» σχετικά με το αν η γραφειοκρατία εμποδίζει την αποτελεσματική

υλοποίηση των αλλαγών. Αυτό υποδηλώνει ότι η γραφειοκρατία θεωρείται σημαντικό εμπόδιο στις προσπάθειες αλλαγής. Οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν ότι η γραφειοκρατία αποτελεί πρόβλημα.

3. Περιορισμένη Διαθεσιμότητα Πόρων

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-3:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 6.3%
- Διαφωνώ: 43.8%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 12.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 3 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Διαφωνώ» σχετικά με το αν το Υπουργείο παρέχει επαρκείς πόρους για τη διευκόλυνση των αλλαγών. Αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν πως οι διαθέσιμοι πόροι είναι ανεπαρκείς. Η έλλειψη πόρων αποτελεί σημαντική πρόκληση για την υλοποίηση των αλλαγών.

Συμπέρασμα

Η ανάλυση δείχνει ότι:

Υπάρχει πολύ ήπια θετική συσχέτιση, όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή επηρεάζει θετικά και την άλλη, μεταξύ της αντίστασης των υπαλλήλων και της γραφειοκρατίας (0.21), που υποδηλώνει ότι όταν υπάρχει αντίσταση στις αλλαγές, πιθανόν να υπάρχει και γραφειοκρατία που εμποδίζει τις αλλαγές.

Η πολύ ήπια αρνητική συσχέτιση, όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή μειώνεται η άλλη, μεταξύ της αντίστασης των υπαλλήλων και των πόρων του Υπουργείου (-0.24) υποδηλώνει ότι όταν οι υπάλληλοι αντιστέκονται στις αλλαγές, μπορεί και να υπάρχει περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

Η πολύ ήπια αρνητική συσχέτιση μεταξύ γραφειοκρατίας και πόρων του Υπουργείου (-0.13) δείχνει ότι η γραφειοκρατία μπορεί να σχετίζεται με την περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω η ερευνητική υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται από τα δεδομένα, καθώς οι απαντήσεις δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής, όπως αντίσταση από τους υπαλλήλους, γραφειοκρατία και περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

4.5.2. Ερευνητικό Ερώτημα 2: Πώς επηρεάζει η διαχείριση της αλλαγής τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας;

Οι ερωτήσεις της Ενότητας 2 είναι:

4. Η διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
5. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές.
6. Η διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Ας δούμε πρώτα τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτών των ερωτήσεων.

Πίνακας 4-2: : Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 2

Πίνακας Συσχετίσεων

	Αποδοτικότητα Υπαλλήλων	Ικανοποίηση Υπαλλήλων	Επαγγελματική Ανάπτυξη
Αποδοτικότητα Υπαλλήλων	1.00	0.34	0.45
Ικανοποίηση Υπαλλήλων	0.34	1.00	0.39
Επαγγελματική Ανάπτυξη	0.45	0.39	1.00

- Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 4-2 οι συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων της Ενότητας 2:

Αποδοτικότητα Υπαλλήλων και Ικανοποίηση Υπαλλήλων: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.34)

Αποδοτικότητα Υπαλλήλων και Επαγγελματική Ανάπτυξη: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.45)

Ικανοποίηση Υπαλλήλων και Επαγγελματική Ανάπτυξη: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.39)

- Ανάλυση της Ερευνητικής Υπόθεσης

Η ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής έχει θετική επίδραση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

4. Αποδοτικότητα Υπαλλήλων

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-4:

- Διαφωνώ: 9.4%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 21.9%
- Συμφωνώ: 65.6%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 4 δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε «Συμφωνώ» σχετικά με το αν η διαχείριση της αλλαγής βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Αυτό υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι πιστεύουν πως η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής ενισχύει την αποδοτικότητά τους. Η διαχείριση της αλλαγής θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητας.

5. Ικανοποίηση Υπαλλήλων

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-5:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 9.7%
- Διαφωνώ: 32.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 41.9%
- Συμφωνώ: 16.1%

Στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων με τον τρόπο διαχείρισης των αλλαγών, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι (41.9%) εκφράζουν ουδέτερη άποψη. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (32.3%) διαφωνεί, ενώ οι υποστηρικτές της διαχείρισης της αλλαγής ανέρχονται στο 16.1%. Μόλις το 9.7% δηλώνει απόλυτη διαφωνία με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές.

6. Επαγγελματική Ανάπτυξη

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-6:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 3.1%
- Διαφωνώ: 25%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 25%
- Συμφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων (40.6%) συμφωνεί ότι η διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, με ένα μικρότερο αλλά σημαντικό ποσοστό (6.3%) να συμφωνεί απόλυτα. Οι ανταποκρίσεις που εκφράζουν διαφωνία ή ουδέτερη στάση αποτελούν συνολικά το 50%, υποδεικνύοντας μια ουδέτερη ή αρνητική τάση αναφορικά με τη σύνδεση της διαχείρισης της αλλαγής με την επαγγελματική ανάπτυξη.

Συμπέρασμα

Η ανάλυση δείχνει ότι:

Υπάρχει πολύ ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της ικανοποίησής τους (0.34), που υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές, μπορεί να τείνουν επίσης να είναι πιο αποδοτικοί.

Υπάρχει ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.45), δείχνοντας ότι η διαχείριση της αλλαγής που βελτιώνει την αποδοτικότητα συμβάλλει και στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Υπάρχει πολύ ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των υπαλλήλων και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.39), που υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που διαχειρίζονται οι αλλαγές, μπορεί να τείνουν επίσης να βλέπουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη να ενισχύεται.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω η ερευνητική υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται από τα δεδομένα, καθώς οι απαντήσεις δείχνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής έχει θετική επίδραση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

4.5.3. Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιες στρατηγικές και πρακτικές είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση;

Οι ερωτήσεις της Ενότητας 3 είναι:

7. Οι εκπαιδευτικές προγράμματα για την υποστήριξη των αλλαγών είναι επαρκή.
8. Η επικοινωνία για τις αλλαγές είναι σαφής και κατανοητή.
9. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των αλλαγών.
10. Οι αλλαγές αντιμετωπίζονται με σαφείς και οργανωμένες στρατηγικές.

Ας δούμε πρώτα τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτών των ερωτήσεων.

Πίνακας Συσχετίσεων

	Εκπαιδευτικά Προγράμματα	Επικοινωνία Αλλαγών	Συμμετοχή Υπαλλήλων	Στρατηγικές Αλλαγών
Εκπαιδευτικά Προγράμματα	1.00	0.30	0.35	0.50
Επικοινωνία Αλλαγών	0.30	1.00	0.45	0.40
Συμμετοχή Υπαλλήλων	0.35	0.45	1.00	0.55
Στρατηγικές Αλλαγών	0.50	0.40	0.55	1.00

- Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 4-3 οι συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων της Ενότητας 3:

Εκπαιδευτικά Προγράμματα Και Επικοινωνία Αλλαγών : Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.30)

Εκπαιδευτικά Προγράμματα Και Συμμετοχή Υπαλλήλων: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.35)

Εκπαιδευτικά Προγράμματα Και Στρατηγικές Αλλαγών: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.50)

Επικοινωνία Αλλαγών Και Συμμετοχή Υπαλλήλων: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.45)

Επικοινωνία Αλλαγών Και Στρατηγικές Αλλαγών: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.40)

Συμμετοχή Υπαλλήλων Και Στρατηγικές Αλλαγών: Ισχυρή Θετική συσχέτιση (0.55)

- Ανάλυση της Ερευνητικής Υπόθεσης

Η ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι στρατηγικές και πρακτικές όπως η συνεχής εκπαίδευση, η σαφής επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.

7. Συνεχής Εκπαίδευση

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-7:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 19.4%

- Διαφωνώ: 38.7%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 32.3%
- Συμφωνώ: 6.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.2%

Στην ερώτηση σχετικά με την επάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την υποστήριξη των αλλαγών, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ανταποκρινομένων (71%) είτε διαφωνεί (38.7%) ή διαφωνεί απόλυτα (19.4%). Το 32.3% δεν έχει σαφή άποψη, ενώ μόλις το 9.7% συμφωνεί (6.5% συμφωνώ και 3.2% συμφωνώ απόλυτα) ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκή για την υποστήριξη των αλλαγών.

8. Σαφής Επικοινωνία

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-8:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 15.6%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ: 12.5%

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η επικοινωνία για τις αλλαγές δεν είναι ιδιαίτερα σαφής και κατανοητή σύμφωνα με τους υπαλλήλους. Οι απολύτως διαφωνούντες αποτελούν το 15.6%, ενώ το 37.5% διαφωνεί γενικά. Οι αμφιβολίες εκφράζονται από το 34.4%, ενώ μόνο το 12.5% θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι σαφής και κατανοητή.

9. Συμμετοχή των Υπαλλήλων

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-9:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 25%
- Διαφωνώ: 53.1%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 18.8%
- Συμφωνώ: 3.1%

Αναφορικά με την ερώτηση για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των αλλαγών, τα αποτελέσματα είναι ανησυχητικά. Ένα ποσοστό 78.1% (53.1% + 25%) διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την ενεργή συμμετοχή τους. Μόνο το 3.1% αποδέχεται την πρόταση, ενώ το 18.8% δεν έχει σαφή άποψη για το θέμα.

10. Σαφείς Στρατηγικές

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-10:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 15.6%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ: 6.3%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με το πώς αντιμετωπίζονται οι αλλαγές με στρατηγικές στον οργανισμό, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ανταποκρινομένων (52.1%) εκφράζει διαφωνία ή απόλυτη διαφωνία με την πρόταση. Μόνο το 12.6% συμφωνεί (6.3% συμφωνώ και 6.3% συμφωνώ απόλυτα) ότι οι αλλαγές αντιμετωπίζονται με σαφείς και οργανωμένες στρατηγικές.

Συμπέρασμα

Υπάρχει πολύ ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της σαφούς επικοινωνίας (0.30), συμμετοχής των υπαλλήλων (0.35) και των στρατηγικών αλλαγών (0.50), που δείχνει ότι η εκπαίδευση υποστηρίζει τη διευκόλυνση των αλλαγών.

Υπάρχει ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της συμμετοχής των υπαλλήλων (0.45) και των στρατηγικών αλλαγών (0.40), δείχνοντας ότι η σαφής επικοινωνία είναι σημαντική για τη συμμετοχή των υπαλλήλων και την οργάνωση των αλλαγών.

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής των υπαλλήλων και των στρατηγικών αλλαγών (0.55), που δείχνει ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγών.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω η ερευνητική υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται από τα δεδομένα, καθώς οι στρατηγικές και πρακτικές όπως η συνεχής εκπαίδευση, η σαφής επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρουσιάζουν θετικές συσχετίσεις και θεωρούνται αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.

4.5.4. Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;

Οι ερωτήσεις της Ενότητας 4 είναι:

11. Η ηγεσία του Υπουργείου υποστηρίζει ενεργά τις αλλαγές.
12. Η ηγεσία εμπνέει τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις αλλαγές.
13. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

Ας δούμε πρώτα τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτών των ερωτήσεων.

Πίνακας 4-4:: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 4

Πίνακας Συσχετίσεων

	Υποστήριξη Ηγεσίας	Έμπνευση Ηγεσίας	Ασφάλεια Υπαλλήλων
Υποστήριξη Ηγεσίας	1.00	0.48	0.40
Έμπνευση Ηγεσίας	0.48	1.00	0.55
Ασφάλεια Υπαλλήλων	0.40	0.55	1.00

- Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 4-4 οι συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων της Ενότητας 4:

Υποστήριξη Ηγεσίας Και Έμπνευση Ηγεσίας: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.48)

Υποστήριξη Ηγεσίας Και Ασφάλεια Υπαλλήλων: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.40)

Έμπνευση Ηγεσίας Και Ασφάλεια Υπαλλήλων: Ισχυρή Θετική συσχέτιση (0.55)

- Ανάλυση της Ερευνητικής Υπόθεσης

Η ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας κατεύθυνση, υποστήριξη και έμπνευση στους υπαλλήλους.

11. Υποστήριξη Ηγεσίας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-11:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 9.4%
- Διαφωνώ: 15.6%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 34.4%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 9.4%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης για την υποστήριξη των αλλαγών από την ηγεσία του Υπουργείου, παρατηρείται ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ανταποκρινομένων (43.8%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ωστόσο, υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό (25%) που διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Οι υπόλοιποι (31.3%) δεν έχουν σαφή άποψη επί του θέματος.

12. Έμπνευση Ηγεσίας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-12:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 31.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 40.6%
- Συμφωνώ: 12.5%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 3.1%

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με το αν η ηγεσία εμπνέει τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις αλλαγές, φαίνεται ότι το 15.6% συμφωνεί είτε σε

κάποιον βαθμό (12.5%) είτε απόλυτα (3.1%). Ωστόσο, το 43.8% είτε διαφωνεί (31.3%) είτε διαφωνεί απόλυτα (12.5%) με την εμπνευστική ικανότητα της ηγεσίας. Ένα ποσοστό 40.6% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

13. Αίσθημα Ασφάλειας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-13:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 19.4%
- Διαφωνώ: 38.7%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 38.7%
- Συμφωνώ: 3.2%

Στην ερώτηση σχετικά με το αίσθημα ασφάλειας των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια των αλλαγών, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία (58.1%) είτε διαφωνεί (38.7%) είτε δεν έχει σαφή άποψη (38.7%). Μόνο το 3.2% συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται ασφαλείς κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

Συμπέρασμα

Υπάρχει ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης της ηγεσίας και της έμπνευσης των υπαλλήλων (0.48), δείχνοντας ότι η υποστήριξη της ηγεσίας είναι σημαντική για την έμπνευση των υπαλλήλων.

Υπάρχει επίσης ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης της ηγεσίας και της ασφάλειας των υπαλλήλων (0.40), δείχνοντας ότι η υποστήριξη της ηγεσίας συμβάλλει στην αίσθηση ασφάλειας των υπαλλήλων.

Υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της έμπνευσης της ηγεσίας και της ασφάλειας των υπαλλήλων (0.55), δείχνοντας ότι η έμπνευση από την ηγεσία είναι σημαντική για την αίσθηση ασφάλειας των υπαλλήλων.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω η ερευνητική υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται από τα δεδομένα, καθώς η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας κατεύθυνση, υποστήριξη

και έμπνευση στους υπαλλήλους. Οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ της υποστήριξης της ηγεσίας, της έμπνευσης των υπαλλήλων και της ασφάλειας των υπαλλήλων υποδηλώνουν ότι η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση σε αυτές τις περιοχές.

4.5.5. Ερευνητικό Ερώτημα 5: Πώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων;

Οι ερωτήσεις της Ενότητας 5 είναι:

14. Οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης είναι δίκαιες και αντικειμενικές.
15. Η αξιολόγηση βάσει των νέων κριτηρίων βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
16. Η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι αποτελεσματική.
17. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.
18. Οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Ας δούμε πρώτα τους συντελεστές συσχέτισης μεταξύ αυτών των ερωτήσεων.

Πίνακας 4-5:: Συσχετίσεις των ερωτήσεων της ενότητας 5

Πίνακας Συσχετίσεων

	Δίκαιες Αξιολογήσεις	Βελτίωση Απόδοσης	Αμοιβή & Απόδοση	Επαγγελματική Ανάπτυξη (Αξιολόγηση)	Ανατροφοδότηση
Δίκαιες Αξιολογήσεις	1.00	0.28	0.35	0.40	0.25
Βελτίωση Απόδοσης	0.28	1.00	0.55	0.45	0.41
Αμοιβή & Απόδοση	0.35	0.55	1.00	0.50	0.35
Επαγγελματική Ανάπτυξη (Αξιολόγηση)	0.40	0.45	0.50	1.00	0.36
Ανατροφοδότηση	0.25	0.41	0.35	0.36	1.00

- Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 4-5 οι συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων της Ενότητας 5:

Δίκαιες Αξιολογήσεις Και Βελτίωση Απόδοσης: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.28)

Δίκαιες Αξιολογήσεις Και Αμοιβή & Απόδοση: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.35)

Δίκαιες Αξιολογήσεις Και Επαγγελματική Ανάπτυξη : Ήπια Θετική συσχέτιση (0.40)

Δίκαιες Αξιολογήσεις Και Ανατροφοδότηση: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.25)

Βελτίωση Απόδοσης Και Αμοιβή & Απόδοση: Θετική συσχέτιση (0.55)

Βελτίωση Απόδοσης Και Επαγγελματική Ανάπτυξη: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.45))

Βελτίωση Απόδοσης Και Ανατροφοδότηση: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.41)

Αμοιβή & Απόδοση Και Επαγγελματική Ανάπτυξη: Ήπια Θετική συσχέτιση (0.50)

Αμοιβή & Απόδοση Και Ανατροφοδότηση: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.35)

Επαγγελματική Ανάπτυξη Και Ανατροφοδότηση: Πολύ ήπια Θετική συσχέτιση (0.36)

- Ανάλυση της Ερευνητικής Υπόθεσης

Η ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

14. Δίκαιες Αξιολογήσεις

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-14:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 31.3%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 21.9%
- Συμφωνώ: 9.4%

Βάσει των αποτελεσμάτων για την ερώτηση σχετικά με τη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα των πρόσφατων αλλαγών στο πλαίσιο αξιολόγησης, παρατηρείται ότι το 68.8% των ανταποκρινομένων είτε διαφωνεί (37.5%) είτε διαφωνεί απόλυτα (31.3%) με τη δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα αυτών των αλλαγών. Μόνο το 9.4% συμφωνεί με την επισήμανση ότι οι αλλαγές είναι δίκαιες και αντικειμενικές, ενώ το 21.9% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

15. Βελτίωση Απόδοσης

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-15:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 37.5%
- Διαφωνώ: 25%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ: 9.4%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα για την ερώτηση σχετικά με την αξιολόγηση βάσει των νέων κριτηρίων και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, φαίνεται ότι το 62.5% των ανταποκρινομένων διαφωνεί (37.5%) ή διαφωνεί απόλυτα (25%) με την πρόταση. Μόνο το 9.4% συμφωνεί ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, ενώ το 28.1% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

16. Η σύνδεση απόδοσης και αμοιβής

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-16:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 29%
- Διαφωνώ: 32.3%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 19.4%
- Συμφωνώ: 19.4%

Βάσει των αποτελεσμάτων για την ερώτηση σχετικά με τη σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, φαίνεται ότι το 61.3% των ανταποκρινομένων είτε διαφωνεί απόλυτα (29%) είτε διαφωνεί (32.3%) με την αποτελεσματικότητα αυτής της σύνδεσης. Μόνο το 19.4% συμφωνεί ότι η σύνδεση είναι αποτελεσματική, ενώ το 19.4% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος.

17. Επαγγελματική ανάπτυξη

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-17:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 37.5%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 37.5%
- Συμφωνώ: 12.5%

Από τα παραπάνω αποτελέσματα για την ερώτηση σχετικά με την επίδραση της αξιολόγησης στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, παρατηρείται ότι το 50% των ανταποκρινομένων διαφωνεί (12.5% απόλυτα και 37.5% απλώς διαφωνεί) με την πρόταση. Επιπλέον, το 37.5% δεν έχει σαφή άποψη επί του θέματος, ενώ μόνο το 12.5% συμφωνεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

18. Επαρκή ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4-18:

- Διαφωνώ Απόλυτα: 12.5%
- Διαφωνώ: 21.9%
- Ούτε Συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ: 31.3%
- Συμφωνώ: 28.1%
- Συμφωνώ Απόλυτα: 6.3%

Αναφορικά με την ερώτηση για την ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, το 34.4% των ανταποκρινομένων διαφωνεί με την τοποθέτηση ότι οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση ενώ το 31.3% δεν εκφράζει σαφή άποψη επί του θέματος. Ωστόσο, το 34.4% συμφωνεί (28.1% συμφωνώ και 6.3% συμφωνώ απόλυτα) ότι οι προϊστάμενοι παρέχουν επαρκή ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.

Συμπέρασμα

Υπάρχει πολύ ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ των δίκαιων αξιολογήσεων και της βελτίωσης της απόδοσης (0.28), δείχνοντας ότι οι δίκαιες αξιολογήσεις συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Υπάρχει ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ των δίκαιων αξιολογήσεων και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.40), δείχνοντας ότι οι δίκαιες αξιολογήσεις υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της βελτίωσης της απόδοσης και της σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή (0.55), δείχνοντας ότι η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι αποτελεσματική.

Υπάρχει ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ της βελτίωσης της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.45), δείχνοντας ότι η βελτίωση της απόδοσης συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω η ερευνητική υπόθεση φαίνεται να υποστηρίζεται από τα δεδομένα, καθώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων. Οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ των δίκαιων αξιολογήσεων, της βελτίωσης της απόδοσης, της σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή και της επαγγελματικής ανάπτυξης υποδηλώνουν ότι οι αλλαγές αυτές έχουν θετική επίδραση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Σύνθεση Συμπερασμάτων και Προτάσεων

Η διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο ζήτημα που απαιτεί στρατηγική σκέψη, αποτελεσματική ηγεσία και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Η επιτυχία στην εφαρμογή των αλλαγών εξαρτάται από την

ικανότητα του οργανισμού να διαχειρίζεται την οργανωσιακή κουλτούρα, να κατανοεί τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αλλαγές και να αναπτύσσει στρατηγικές επικοινωνίας και επιμόρφωσης που υποστηρίζουν την προσαρμογή και την αποδοτικότητα.

Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και συνεχή προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και πρακτικές. Η ευθυγράμμιση των πρακτικών ΔΑΔ με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, η αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς και η ενίσχυση της διαφάνειας και της αποδοτικότητας, είναι κρίσιμες για την επιτυχή λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης .

Η διαχείριση της αλλαγής και το «ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν στρατηγικές που προάγουν την καινοτομία, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή, η χρήση αποτελεσματικών μοντέλων διαχείρισης αλλαγής και η ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι κλειδιά για την επιτυχή διαχείριση των αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο διοικητικήςροσωπικό του Υπουργείου Παιδείας παρείχε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου Likert, μας επέτρεψε να εξετάσουμε τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με διάφορες πτυχές της διαχείρισης της αλλαγής. Τα αποτελέσματα χωρίζονται σε πέντε βασικές ενότητες, καθεμία με τις δικές της ερευνητικές υποθέσεις και ευρήματα.

Η πρώτη ενότητα ετησσε «ις κ'ριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Υπουργείο Παιδείας στη διαχείριση της αλλαγής. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι η κεντρική υπηρεσία διοίκησης αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις, όπως αντίσταση από τους υπαλλήλους, γραφειοκρατία και περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης των υπαλλήλων και της γραφειοκρατίας (0.21), καθώς και αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης των υπαλλήλων και της διαθεσιμότητας πόρων (-0.24). Οι περισσότεροι υπάλληλοι συμφωνούν ότι η γραφειοκρατία αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, ενώ η διαθεσιμότητα πόρων θεωρείται ανεπαρκής. Τα δεδομένα υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση,

επισημαίνοντας τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η διοίκηση στην υλοποίηση των αλλαγών.

Η δεύτερη ενότητα διερεύνησε πώς η διαχείριση της αλλαγής επηρεάζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής έχει θετική επίδραση, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της ικανοποίησης τους (0.34), καθώς και μεταξύ της αποδοτικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.45). Αυτό υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση.

Η τρίτη ενότητα επικεντρώθηκε στις στρατηγικές και πρακτικές που είναι αποτελεσματικές στη διευκόλυνση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι στρατηγικές όπως η συνεχής εκπαίδευση, η σαφής επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αποτελεσματικές. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της σαφούς επικοινωνίας (0.30), της συμμετοχής των υπαλλήλων (0.35) και των στρατηγικών αλλαγών (0.50). Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει την υψηλότερη συσχέτιση με τις στρατηγικές αλλαγών (0.55), υποδηλώνοντας ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι κρίσιμη για την επιτυχία των αλλαγών. Τα δεδομένα υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση, καταδεικνύοντας ότι οι εν λόγω στρατηγικές είναι πράγματι αποτελεσματικές.

Η τέταρτη ενότητα εξέτηξε τον ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της αλλαγής και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο, προσφέροντας κατεύθυνση, υποστήριξη και έμπνευση στους υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ της υποστήριξης της ηγεσίας και της έμπνευσης των υπαλλήλων (0.48), καθώς και μεταξύ της υποστήριξης της ηγεσίας και της αίσθησης ασφάλειας των υπαλλήλων (0.40). Η ισχυρότερη συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της έμπνευσης της ηγεσίας και της αίσθησης ασφάλειας των υπαλλήλων (0.55). Αυτό υποδηλώνει ότι η ηγεσία που εμπνέει και υποστηρίζει τους υπαλλήλους είναι κρίσιμη για την επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής και την αίσθηση ασφάλειας των υπαλλήλων. Τα δεδομένα επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση, καταδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας.

Η πέμπτη ενότητα ερευνήσεως πώς οι πρόσφατες αλλαγές στο πλαίσιο αξιολόγησης επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων. Η ερευνητική υπόθεση ήταν ότι οι αλλαγές αυτές βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των δίκαιων αξιολογήσεων και της βελτίωσης της απόδοσης (0.28), καθώς και μεταξύ των δίκαιων αξιολογήσεων και της επαγγελματικής ανάπτυξης (0.40). Επιπλέον, η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είχε ισχυρή θετική συσχέτιση με τη βελτίωση της απόδοσης (0.55) και την επαγγελματική ανάπτυξη (0.50). Αυτό υποδηλώνει ότι οι δίκαιες αξιολογήσεις και η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή είναι σημαντικοί παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα δεδομένα υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση, καταδεικνύοντας τη θετική επίδραση των πρόσφατων αλλαγών στο πλαίσιο αξιολόγησης.

5.2. Περιορισμοί της Έρευνας

Η έρευνα περιορίζεται αποκλειστικά στο διοικητικό προσωπικό του Υπουργείου Παιδείας, μόνο 32 υπάλληλοι απάντησαν το ερωτηματολόγιο, γεγονός που δυσκολεύει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα και τα ευρήματα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά άλλων δημοσίων υπηρεσιών ή του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, η χρήση του ερωτηματολογίου Likert μπορεί να περιορίσει την ακρίβεια των απαντήσεων, καθώς οι ερωτηθέντες μπορεί να επηρεάζονται από υποκειμενικούς παράγοντες.

5.3. Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας που να περιλαμβάνει μεγαλύτερο και πολυεπίπεδο δείγμα, περιλαμβάνοντας υπαλλήλους από διαφορετικά υπουργεία και υπηρεσίες. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν οι απόψεις των προϊσταμένων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών, για να ληφθούν υπόψη διαφορετικές προοπτικές. Τέλος, η χρήση ποιοτικών μεθόδων έρευνας, όπως συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης,

θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων που εξετάζονται και να ενισχύσει τα ποσοτικά ευρήματα.

Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η διαχείριση της αλλαγής και οι στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμα ζητήματα για το Υπουργείο Παιδείας, με σημαντικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αλεξιάκος, Χ. & Λουκανίδου, Ο., 2012. Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. *Εκπαιδευτικό υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.

Αποστολίδου, Γ., 2024. Η τηλεργασία ως μορφή ευέλικτης απασχόλησης—πριν και μετά την πανδημία Covid-19: συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Ασπρίδης, Γ., 2013. Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του Ελληνικού Κράτους. *Αθήνα: Προπομπός*.

Αυτοδιοίκησης, Ι. Τ., 2016. *Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση 2016-2018*. σ.1.:Αθήνα.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012. Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. *Αθήνα: Rosili*.

Greenberg J., B. R., 2013. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Ψυχολογία*. 1η επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Γεωργόπουλος, Α., 2016. Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις.

Γεωργιόπουλος, Γ., 2023. *Ψηφιακός μετασχηματισμός. Η εμπειρία του πελάτη*, σ.1.: σ.η.

Γιαννακοπούλου, Α., 2018. Μελέτη του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα-Στοχοθεσία.

ΕΚΔΔΑ, 2015. *Εκπαιδευτικό Υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος*. 1η επιμ. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.

Ζιώγα, Β., 2024. Εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στην προ-και μετά-COVID-19 εποχή: μελέτη περίπτωσης στις δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας του Νομού Θεσπρωτίας.

Ιορδάνογλου, Δ., 2008. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις—Νέες τάσεις και πρακτικές. *Εκδόσεις Κριτική*.

Ιωαννίδου, Ε., 2023. Το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) και η ικανοποίηση των χρηστών-υπαλλήλων των αναθετουσών αρχών.

Karagiannis, R. & Κώτση, Α., 2015. Δημόσια διοίκηση: εκσυγχρονισμός και βελτίωση της λειτουργίας της. *ΚΕΠΕ, Ελληνική Οικονομία*, November.

Καρακιουλάφη, Χ. και συν., 2015. Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. *Κείμενα Πολιτικής (Policy Briefs)/13. Προσβάσιμο από: <https://www.inegsee>*.

gr/ekdosi/apo-to-new-publicmanagement-stis-allages-stis-ergasiakes-schesis-ston-dimosio-tomea-stin-evropi-ke-tinellada-tin-periodo-tis-krisis.

Καρκατσούνλης, Π., 2004. Το κράτος σε μετάβαση. Από τη \guillemotleftδιοικητική μεταρρύθμιση\guillemotright και το νέο \guillemotleftδημόσιο μανάτζμεντ\guillemotright στη \guillemotleftδιακυβέρνηση\guillemotright. *Εκδ. Ι. Σιδέρη, Αθήνα.*

Καρκατσούνλης, Π., 2014. Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση. *Συλλογικός Τόμος. Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: Προτάσεις πολιτικής*, p. 589–605.

Μπαλαμπανιδίς, Γ. & Μανιτάκης, Α., 2015. Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις. (Με αφορμή την πρόσφατη οδυνηρή διάψευση της ρήσης: η \guillemotleftκρίση είναι μια ευκαιρία για μεταρρυθμίσεις\guillemotright).

Μακρυδημήτρης, Α., 1996. *Η διοίκηση σε κρίση: κείμενα για τη διοίκηση και την κοινωνία*. s.l.:Αθήνα, Εκδόσεις Ν. Σύννορα.

Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. Η., 2010. Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης. *Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκουλα.*

Μαυροειδή, ΄., 2020. Αξιολόγηση των Δημόσιων Υπαλλήλων στην Ελλάδα Συγκριτικά με τη Γαλλία και Ιταλία.

Μπαρπάκη, Β., 2023. Εργασιακές μεταβολές στις συνθήκες και στις σχέσεις των εργαζομένων του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο της πανδημίας του covid 19.

Ραπαλεξανδρίδης, Ν. & Βουρανδής, Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. *Αθήνα: Μπένου.*

Παναγιωτάκης, Π., 2022. Η διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων στον Δημόσιο τομέα: Μελέτη περίπτωσης-Δήμος Αλίμου.

Παπαχατζής, Γ., 1983. Σύνστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικό δικαίωμα. *Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα.*

Ρωσσίδης, Ι., 2014. Εφαρμογές του επιχειρησιακού μανάτζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Αθήνα: Σταμονής.*

Σταματοπούλου, Α., 2023. *Κύκλοι ανάπτυξης και κατασκευαστικές εταιρείες. Μελέτη αξιοποίησης προοπτικών από τις επιχειρήσεις του κλάδου*, s.l.: s.n.

Τριανταφυλλίδου, Μ. Ε., 2023. *Η ανάγκη εισαγωγής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα με αιχμή τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η περίπτωση του ΕΦΚΑ*, s.l.: s.n.

Φραγκονικολόπουλος, Χ. & Προέδρου, Φ., 2016. Παγκόσμια πολιτική-δρώντες, δομές & διαδικασίες.

Χαραλαμπίδης, Κ., 2023. Μελέτη για την κρίση της πανδημίας COVID-19 και τις επιπτώσεις της στα ανθρώπινα δικαιώματα.

Χυτήρης, Λ., 2001. Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξενογλώσση

Ahmad, A. & Cheng, Z., 2018. The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, Τόμος 47, pp. 195-216.

Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S. & Gaur, S. S., 2019. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management*, Τόμος 23, p. 351–373.

Argote, L., Lee, S. & Park, J., 2021. Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management science*, Τόμος 67, p. 5399–5429.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G., 2009. Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, Τόμος 9, p. 127–142.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. s.l.:Kogan Page Publishers.

Aucoin, P., 1990. Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance: an international journal of policy and administration*, Τόμος 3, p. 115–137.

Bass, B. & Avolio, B., 1993. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, Τόμος 17, pp. 541-554.

Bekkers, V. J. J. M. & Tummens, L., 2018. *Innovation in the public sector*. s.l.:Springer.

Black, J. S. & Gregersen, H. B., 2002. *Leading strategic change: Breaking through the brain barrier*. s.l.:FT Press.

Boselie, P., van Harten, J. & Veld, M., 2019. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, Τόμος 23, pp. 483-500.

Bowling, C. J. & Wright, D. S., 1998. Change and Continuity in State Administration: Administrative Leadership across Four Decades.. *Public Administration Review*, Τόμος 58, p. 429.

Boxall, P. & Purcell, J., 2022. *Strategy and human resource management*. s.l.:Bloomsbury Publishing.

Box, R. C., 2014. Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. Στο: *Public Administration and Society*. s.l.:Routledge, p. 251–269.

Boyne, G., 2001. Planning, performance and public services. *Public administration*, Τόμος 79, p. 73–88.

Brosnahn, J., 2001. Public sector reform requires leadership. *Government of the Future*.

Brunsson, N., 1989. Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, Τόμος 22, pp. 243-252.

Buchanan, D. και συν., 2005. No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, Τόμος 7, p. 189–205.

Burnes, B., 1997. Organizational choice and organizational change. *Management decision*, Τόμος 35, p. 753–759.

Burnes, B., 2005. *Managing Change*. s.l.:London: Pitman Publishing. Berquist, W.,(980), *The Postmodern Organization*

Burns, J. P., 2022. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.

By, R. & Macleod, C., 2008. Editorial: Managing Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, Τόμος 8, pp. 1-2.

By, R. & Macleod, C., 2009. Managing organizational change in public services : international issues, challenges and cases.

Cananea, G. D., 2020. Administrative Law Beyond the State.

Carol Rusaw, A., 2007. Changing public organizations: Four approaches. *International journal of public administration*, Τόμος 30, p. 347–361.

Celik, A. & Ozsoy, N., 2016. Organizational change: Where have we come from and where are we going. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Τόμος 6, p. 134–141.

- Child, J., 1984. Organization: A guide to problems and practice. *Organization*, p. 1–306.
- Collins, D., 1996. New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories. *Journal of organizational change management*, Τόμος 9, p. 9–23.
- Cordella, A., 2007. E-government: towards the e-bureaucratic form?. *Journal of Information Technology*, Τόμος 22, pp. 265-274.
- Corfield, A. & Paton, R., 2016. Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?. *Journal of knowledge management*, Τόμος 20, p. 88–103.
- Covell, C. E., 2011. Human Resources Management for Effective Public Administration. *Chinese Public Administration Review*, Τόμος 6, pp. 61-81.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J. S., 2009. Implementing change in public sector organizations. *Management decision*, Τόμος 47, p. 330–344.
- Demuth, C., 2016. Can the Administrative State be Tamed. *Journal of Legal Analysis*, Τόμος 8, pp. 121-190.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V., 2000. The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, Τόμος 60, p. 549–559.
- Diamond, M., 1991. Dimensions of Organizational Culture and beyond. *Political Psychology*, Τόμος 12, p. 509.
- Donate, M. J. & Guadamillas, F., 2010. The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, Τόμος 17, p. 82–94.
- Dunleavy, P. & Hood, C., 1994. From old public administration to new public management. *Public money & management*, Τόμος 14, p. 9–16.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J., 2005. New public management is dead. Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Τόμος 16, pp. 467-494.
- Durst, S. L. & Newell, C., 1999. Better, faster, stronger: Government reinvention in the 1990s. *The American Review of Public Administration*, Τόμος 29, p. 61–76.
- Eisinger, P., 2001. Public Administration, Politics of. pp. 12512-12515.
- Ellis, S., Margalit, D. & Segev, E., 2012. Effects of organizational learning mechanisms on organizational performance and shared mental models during planned change. *Knowledge and Process Management*, Τόμος 19, p. 91–102.

Fernandez, S. & Rainey, H. G., 2017. Managing successful organizational change in the public sector. Στο: *Debating public administration*. s.l.:Routledge, p. 7–26.

Festré, A. & Garrouste, P., 2008. Motivation, incentives and performance in the public sector. *Preliminary draft: June*.

Goodsell, C., 2006. A New Vision for Public Administration. *Public Administration Review*, Τόμος 66, pp. 623-635.

Graber, D. A., 2002. *The power of communication: Managing information in public organizations*. s.l.:CQ press.

Gray, A. & Jenkins, B., 1995. From public administration to public management: reassessing a revolution?. *Public administration*, Τόμος 73, p. 75–99.

Guy Peters, B., 2008. The napoleonic tradition. *International Journal of Public Sector Management*, Τόμος 21, p. 118–132.

Harrison, G. & Baird, K., 2015. The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, Τόμος 40, pp. 613-629.

Hartley, J., Benington, J. & Binns, P., 1997. Researching the roles of internal-change agents in the management of organizational change. *British Journal of Management*, Τόμος 8, p. 61–73.

Hatch, M., 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, Τόμος 18, pp. 657-693.

Hood, C., 1991. A public management for all seasons?. *Public administration*, Τόμος 69, p. 3–19.

Josserand, E., Teo, S. & Clegg, S., 2006. From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, Τόμος 19, pp. 54-64.

Jung, T. και συν., 2009. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, Τόμος 69, pp. 1087-1096.

Kaboolian, L., 1998. The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate. *Public Administration Review*, Τόμος 58, p. 189–193.

Karyotakis, K. M. & Moustakis, V. S., 2014. Reinvention of public sector: Total quality management and change management. *The European Journal of Applied Economics*, Τόμος 11.

Kayworth, T. R. & Leidner, D., 2004. Organizational Culture as a Knowledge Resource. pp. 235-252.

Kerber, K. & Buono, A. F., 2005. Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, Τόμος 23, p. 23.

Kim, D. H., 2009. The link between individual and organizational learning. Στο: *The strategic management of intellectual capital*. s.l.:Routledge, p. 41–62.

Kotter, J. P., 2012. *Leading change*. s.l.:Harvard business press.

Kumar, D. H., 1999. Organizational Culture in Action. *Paradigm*, Τόμος 3, pp. 53-62.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N. & Tran, K., 2021. The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Τόμος 7, p. 66.

Legge, K. & Legge, K., 1995. *What is human resource management?*. s.l.:Springer.

Lewis, L., 2019. Organizational change. Στο: *Origins and traditions of organizational communication*. s.l.:Routledge, p. 406–423.

Lim, T. T., 2002. Organizational culture and knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, Τόμος 1, p. 57–63.

Marsden, D. & Belfield, R., 2006. Pay for performance where output is hard to measure: the case of performance pay for school teachers. Στο: *Advances in Industrial & Labor Relations*. s.l.:Emerald Group Publishing Limited, p. 1–34.

Maslow, A. H., 1943. A theory of human motivation.. *Psychological review*, Τόμος 50, p. 370.

Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M. & Collings, D. G., 2006. New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, Τόμος 35, p. 609–617.

Morris, T., 2007. Internal and external sources of organizational change: Corporate form and the banking industry. *The Sociological Quarterly*, Τόμος 48, p. 119–140.

Nasim, K., 2018. Role of internal and external organizational factors in TQM implementation: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Τόμος 35, p. 1014–1033.

Nica, E., 2013. Organizational Culture In The Public Sector. *Economics, Management, and Financial Markets*, Τόμος 8, pp. 179-184.

Nickols, F., 2000. Change management 101: A primer. *Retrieved August*, Τόμος 26, p. 2003.

Obi-Anike, H. O. & Ekwe, M. C., 2014. Impact of training and development on organizational effectiveness: Evidence from selected public sector organizations in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Τόμος 6, p. 66–75.

Obrazcovas, V. & Vozbutienė, A., 2005. Change Management in Public and Private Organizations. *Public Policy and Administration*, Τόμος 1, pp. 40-52.

Organisation for Economic Co-operation and Development, 2014. *Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece: An Overview of 13 Sectors*. s.l.:OECD Publishing.

Palthe, J., 2014. Regulative, normative, and cognitive elements of organizations: Implications for managing change. *Management and organizational studies*, Τόμος 1, p. 59–66.

Patapas, A., Raipa, A. & Smalskys, V., 2014. New Public Governance: The Tracks of Changes. *International journal of business and social research*, Τόμος 4, pp. 25-32.

Pollitt, C., 1996. Antistatist reforms and new administrative directions: public administration in the United Kingdom. *Public Administration Review*, p. 81–87.

Polychroniou, P., 2007. *HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction*. s.l., s.n., p. 17–19.

Popper, M. & Lipshitz, R., 2000. Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, Τόμος 7, p. 135–145.

Rai, R. K., 2011. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of knowledge management*, Τόμος 15, p. 779–801.

Reina, R. & Scarozza, D., 2020. Human Resource Management in the Public Administration. pp. 61-101.

Ren, S., Tang, G. & E Jackson, S., 2018. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, Τόμος 35, p. 769–803.

Riccucci, N. M., 2001. The "Old" Public Management Versus the "New" Public Management: Where Does Public Administration Fit In?. *Public Administration Review*, Τόμος 61, pp. 172-175.

Riccucci, N. M., 2021. *Managing diversity in public sector workforces*. s.l.:Routledge.

Robertson, P. & Seneviratne, S., 1995. Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector. *Public Administration Review*, Τόμος 55, p. 547.

Rocha, J. A. O. & Zavale, G. J. B., 2021. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*.

Rochet, C., Keramidas, O. & Bout, L., 2008. Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, Τόμος 74, pp. 65-77.

Sacheva, S., 2009. Change Management for e-Governance. Τόμος 32, pp. 109-117.

Salem, P., 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, Τόμος 13, p. 333–348.

Sawitri, H. S. R. & Wahyuni, S., 2018. Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business and Society*, Τόμος 19, p. 259–267.

Schechter, C. & Feldman, N., 2010. Exploring organizational learning mechanisms in special education. *Journal of Educational Administration*, Τόμος 48, p. 490–516.

Schein, E. H., 2010. *Organizational culture and leadership*. s.l.:John Wiley & Sons.

Schmidt, E., Groeneveld, S. & Van de Walle, S., 2017. A change management perspective on public sector cutback management: Towards a framework for analysis. *Public Management Review*, Τόμος 19, p. 1538–1555.

Schraeder, M., Tears, R. S. & Jordan, M., 2005. Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Τόμος 26, pp. 492-502.

Schraeder, M., Tears, R. S. & Jordan, M. H., 2005. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, Τόμος 26, p. 492–502.

Schreiber, D. A. & Berge, Z. L., 1998. Distance training. *How innovative organizations are using*.

Schuler, R. S., Budhwar, P. S. & Florkowski, G. W., 2002. International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, Τόμος 4, p. 41–70.

Selart, M. & Schei, V., 2016. Organizational Culture. *Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal*.

Seneviratne, S., 1999. Information technology and organizational change in the public sector. pp. 41-61.

Skinner, D. & Spira, L. F., 2003. Trust and control—a symbiotic relationship?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Τόμος 3, p. 28–35.

Skorková, Z., 2016. Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 230, p. 226–234.

Sorokina, N., 2019. Organizational culture of the Public Service and features of its change. pp. 114-122.

Stewart, G. L. & Brown, K. G., 2019. *Human resource management*. s.l.:John Wiley & Sons.

Stewart, J. & Walsh, K., 1992. CHANGE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICES. *Public Administration*, Τόμος 70, pp. 499-518.

Stone, D. L. & Deadrick, D. L., 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, Τόμος 25, p. 139–145.

Sutanto, J. και συν., 2008. Change Management in Interorganizational Systems for the Public. *Journal of Management Information Systems*, Τόμος 25, pp. 133-176.

Tan, R. & Sun, H.-w., 2012. Transformations of Organizational Culture in the Public Sector. *Cross-cultural Communication*, Τόμος 8, pp. 46-52.

Townley, B., 2019. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. Στο: *Postmodern management theory*. s.l.:Routledge, p. 215–242.

Tsirikas, A. & Katsaros, K., 2016. *The future of Strategic Human Resources Management: Developing the desired workforce*. s.l., s.n.

van der Voet, J., 2016. Change Leadership and Public Sector Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, Τόμος 46, pp. 660-682.

Voet, J., 2014. The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure. *European Management Journal*, Τόμος 32, pp. 373-382.

Weick, K. E. & Quinn, R. E., 1999. Organizational change and development. *Annual review of psychology*, Τόμος 50, p. 361–386.

Weiner, B. J., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, Τόμος 4, p. 1–9.

Wood, S., 1999. Human resource management and performance. *International journal of management reviews*, Τόμος 1, p. 367–413.

Worrall, L., Cooper, C. & Campbell-Jamison, F., 2000. The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, Τόμος 29, pp. 613-636.

Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N., 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, Τόμος 63, p. 763–771.

Zubko, S. V. & Karkovska, V., 2022. Organizational Culture and Its Importance in the Public Administration Sector. *Business Inform.*

Διαδικτυακές Πηγές

EUPAN, 2020. *www.eupan.eu*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/03/CAF-2020-English.pdf>
[Πρόσβαση 6 2024].

Εφημερίδα της Κυβέρνησεως, 2022. *www.et.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.et.gr/api/DownloadFeksApiNomoiSmall/?fek_pdf=20220100112
[Πρόσβαση 6 2024].

Παπακωνσταντίνου, 2007. *https://epkodi.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://epkodi.gr/arthra-pinakas/119-i-syntagmatiki-archi-tis-axiokratias-to-neo-systima-epilogis-proistamenon-organikon-monadon-tou-dim>
[Πρόσβαση 18 5 2024].

Πικραμένος, 2009. *www.epkodi.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.epkodi.gr/arthra-pinakas/144-to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosision-ypallilon-ypo-diarki-metarrythmisi>
[Πρόσβαση 15 5 2024].

Σπανός, Κ., 2018. Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. *Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο: https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sthdimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf* (Τελευταία προσπέλαση στις 20/01/2020).

Τα Νέα, 2019. *https://www.tanea.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tanea.gr/2019/03/12/greece/ksekina-i-diadikasia-aksiologisis-dimosision-ypallilon/>
[Πρόσβαση 18 5 2024].