

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**



**& ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**STRATEGIC MANAGEMENT AND MODERN PUBLIC
ORGANISATIONS – RECRUITMENT PLAN OF HUMAN
RESOURCES**

**ΔΗΜΟΣΘΕΝΗΣ ΚΟΥΖΕΛΗΣ (Α.Μ.: ΑΜ2163)
Επιβλέπων καθηγητής: ΙΩΑΝΝΗΣ ΨΥΧΑΡΗΣ**

**Αθήνα
Σεπτέμβριος 2023**

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **Δημοσθένης Κουζέλης**, με αριθμό μητρώου AM2163 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ**» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών & 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.

Ονοματεπώνυμο/ Υπογραφή

Δημοσθένης Κουζέλης,

“Εἰς τὴν μνήμη τῆς μητέρας μου...”

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ER	Employee resourcing	Εξυπηρέτηση πόρων εργαζομένων
HR	Human resources	Ανθρώπινο δυναμικό
HRM	Human Resources Mangement	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
IMF	International Monetary Fund	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
N.A.C.A.P.	National Anti-Corruption Action Plan	Εθνικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς
STEEPLE	Social ,technological, economic, environmental political, legal & ethical (Analysis)	Κοινωνία, Τεχνολογία,Οικονομία,Περιβάλλον πολιτική,Νομοθεσία, Ηθική (Ανάλυση)
S.W.O.T	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Δυνατά σημεία – Αδύνατα σημεία – Ευκαιρίες – Απειλές

Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Ε.Α.Δ.	Εθνική Αρχή Διαφάνεια
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
Ε.Σ.Σ.Κ.Δ.	Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Τ.Α	Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης
Π.Υ.Σ	Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου Δρ. Ιωάννη Ψυχάρη για την καθοδήγηση, την στήριξη και την ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης ευχαριστίες στο πρώην συνάδερφο και φίλο Δρ. Ηλία Μαραγκό, Μέλος Ε.Δι.Π. του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις πολύτιμες παρατηρήσεις και επισημάνσεις.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να δώσω στην σύζυγό μου Γεωργία για την υπομονή την βοήθεια και την αμέριστη συμπαράστασή της αλλά και στον αγαπητό μου γιό Ανδρέα για τις ώρες που στερήθηκε την συντροφιά του πατέρα του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	7
ΠΙΝΑΚΕΣ	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ABSTRACT	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
1.1 Εισαγωγή στο Στρατηγικό μάνατζμεντ	11
1.2 Η σημασία της Στρατηγικής στους Οργανισμούς	11
1.3 Βήματα Διαδικασίας υλοποίησης Στρατηγικού Μάνατζμεντ	13
1.3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	13
1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	13
1.3.3 Υλοποίηση-στοχοθεσία.....	15
1.3.4 Αποτίμηση.....	15
1.4 Στρατηγικό management στην δημόσια Διοίκηση - Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)	16
1.5 Πολιτικές Ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση- best practice –Ε.Ε. & άλλες χώρες.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	22
2.1 Σχεδιασμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού	22
2.1.1 Ανάλυση και κατανόηση των στόχων του Οργανισμού	22
2.1.2 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης.....	25
2.1.3 Διαδικασία περιγραφής θέσης εργασίας (job Analysis –Job description)	26
2.1.4 Μελλοντικές Ανάγκες σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού.....	35
2.1.5 Κατάρτιση στρατηγικού πλάνου προσλήψεων	36
2.1.6 Υλοποίηση και διαδικασία υλοποίησης του Πλάνου.....	37
2.1.7 Αξιολόγηση της διαδικασίας –ανασκόπηση του πλάνου.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	42
3.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	42
3.1.1 Αναγκαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού.....	45
3.1.2 Ψηφιακά Οργανογράμματα.....	47
3.1.3 Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στο Δημόσιο Τομέα- Α.Σ.Ε.Π.....	48
3.1.4 Προγραμματισμός προσλήψεων	51
3.1.5 Παραδοχές επισημάνσεις	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	58
4.1 Δυνατά –αδύνατα σημεία SWOT analysis.....	58
4.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος	59
4.2 Η Συμβολή των μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	69
4.2.1 Εισαγωγή νέας διαδικασίας Προγραμματισμού Προσλήψεων	71
4.3 Συμπεράσματα -Αποτίμηση	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Στάδια ανάλυσης Θέσεων Εργασίας	33
Πίνακας 2. Στοιχεία περιγραφής Θέσεως εργασίας (Job Description)	34
Πίνακας 3. Θεμικό πλαίσιο προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα -Α.Σ.Ε.Π.	50
Πίνακας 4. Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης.....	56

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1. Στρατηγικός Σχεδιασμός –λήψη αποφάσεων.....	18
Διάγραμμα 2. Στρατηγικός τρόπος σκέψης-ερωτήματα	20
Διάγραμμα 3. Στρατηγικός σχεδιασμός & ανθρώπινο δυναμικό.....	22
Διάγραμμα 4. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού –Μοντέλο του Harvard	25
Διάγραμμα 5. Στάδια ανάλυσης της εργασίας .HRM inputs-outputs (job analysis).....	27
Διάγραμμα 6. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού –Ανάλυση θέσεων Εργασίας	29
Διάγραμμα 7. Στάδια ανάλυσης Θέσεως Εργασίας (Job Analysis).....	32
Διάγραμμα 8. Στρατηγικός προγραμματισμός ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	37
Διάγραμμα 9. Ανάλυση Δυνατών Σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Κινδύνων (SWOT).....	68

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα εργασία γίνεται αρχικά μια πρώτη προσέγγιση πάνω στα βασικά χαρακτηριστικά και αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ (Strategic Management). Αναλύεται η πρακτική εφαρμογή των στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ στον οργανωτικό σχεδιασμό και πως αυτά μπορούν να οδηγήσουν στην δημιουργία ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων με γνώμονα την υλοποίηση των επιμέρους βραχυπροθέσμων ή μακροπροθέσμων στόχων του κάθε Φορέα. Έχει δοθεί έμφαση στην εφαρμογή που μπορούν να έχουν οι πρακτικές αυτές, στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κάθε φορέα. Καταγράφεται η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων Πόρων και η ανάδειξη του Ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου και πρωταρχικού παράγοντα της επιτυχούς οργάνωσης και αποτελεσματικής εκπλήρωσης της αποστολής και του σκοπού του κάθε οργανισμού-φορέα. Στην συνέχεια αναλύεται η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ στον προγραμματισμό και σχεδιασμό των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ εξετάζεται και η χρήση νέων «εργαλείων» για την Δημόσια Διοίκηση όπως τα ψηφιακά οργανογράμματα και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας (Job Analysis-Job description). Αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση και ακολουθεί μια ολοκληρωμένη παράθεση τόσο του προϊσχύοντος όσο και του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου, που αναφέρεται στην υλοποίηση και τον προγραμματισμό προσλήψεων σύμφωνα με τις υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες στον Δημόσιο Τομέα. Υπάρχει μια πλήρης καταγραφή Δυνατών-Αδύνατων σημείων (SWOT ANALYSIS) η οποία βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα τα οποία έχουν προκύψει από την εφαρμογή της νέας διαδικασίας προσλήψεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση η οποία έχει σαν απαραίτητη προϋπόθεση την υποβολή από τους φορείς της γενικής κυβέρνησης συγκεκριμένων και επαρκώς αιτιολογημένων πλάνων προγραμματισμού προσλήψεων. Στο τελευταίο μέρος καταγράφεται η σημαντική συμβολή των νέων μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική υλοποίηση ενός συγκεκριμένου και ρεαλιστικού πλάνου προσλήψεων που θα βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες του κάθε φορέα, κάτι που τελικά θα μας οδηγήσει στην βέλτιστη οργάνωση και αξιοποίηση το Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Λέξεις – Κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσια Διοίκηση, Περιγράμματα θέσεων εργασίας, προγραμματισμός προσλήψεων, SWOT ANALYSIS

ABSTRACT

The current Thesis attempts a first approach on the basic characteristics and principles of strategic management. In addition, the practical application of these elements in organizational planning is analyzed in order to lead to the creation of a decision-making framework based on the implementation of the individual short-term or macro-terms objectives of each Agency.

Emphasis has been placed on the application that these practices can have, in the field of Public Administration and in particular on the effective management of human resources with the ultimate goal of optimizing the operation of each institution. The importance of the effective organization and management of human resources in the Public Administration is highlighted followed by a comprehensive quotation of both the previous and the existing legislative framework, which refers to the implementation and planning of recruitment according to the existing and future needs in the Public Sector.

In addition, the importance of effective management in an organizational unit is analyzed and, in particular, in the planning and design of the organization's needs in human resources. While the use of new "tools" for Public Administration such as digital organizational charts and job outlines (Job Analysis-Job description) are also being explored. The importance of the effective organization and management of human resources in the Public Administration is highlighted followed by a comprehensive quotation of both the previous and the existing legislative framework, which refers to the implementation and planning of recruitment according to the existing and future needs in the Public Sector.

A complete list of Strengths and Weaknesses (SWOT ANALYSIS) is explained which is based on real data that has resulted from the implementation of the new recruitment process in the Greek Public Administration, which requires the submission by the general government bodies of specific and sufficiently reasoned recruitment planning plans. The last chapter presents the significant contribution of the new reforms to the effective implementation of a specific and realistic recruitment plan that will be based on the real needs of each agency. This plan will ultimately lead to the optimal organization and utilization of Human Resources in the Public Administration, so that is able to respond immediately and effectively to the constant changing needs of the internal and external environment.

Keywords: Human Resources ,Human Resources Management, Public Administration,
Job Analysis, Job description, recruitment process , SWOT ANALYSIS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή στο Στρατηγικό μανατζμεντ

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να προγραμματίσουν και να κατευθύνουν τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Mohamed και Başar 2023). Η έννοια του Στρατηγικού μανατζμεντ χρονολογείται στη δεκαετία του 1960. Έκτοτε, έχει εξελιχθεί σημαντικά, καθιστώντας ένα ολοένα πιο ώριμο και ενοποιημένο πεδίο στον τομέα της διαχείρισης (Guerras-Martín 2014). Η μελέτη των «καλύτερων πρακτικών» στη δεκαετία του 1960 έδωσε τη θέση της σε μια ανάλυση ποικίλων θεμάτων όπως τη διεθνοποίηση, τη συνεργασία μεταξύ Οργανισμών, τη στρατηγική ηγεσία και τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής μιας επιχείρησης και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Guerras-Martín 2014). Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής της, η στρατηγική διαχείριση έχει συσσωρεύσει σταθερά ένα αρκετά μεγάλο σύνολο γνώσεων, τόσο θεωρητικής όσο και εμπειρικής και μεθοδολογικής φύσης (Guerras-Martín 2014).

Το στρατηγικό μανατζμεντ αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για τη διαχείριση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό, την καθορισμό στρατηγικών στόχων και τη διαμόρφωση μιας συνολικής στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων (Byrnes 2009).

Στον τομέα των δημοσίων οργανισμών, το στρατηγικό μανατζμεντ αποτελεί επίσης σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και υλοποίηση πολιτικών και στρατηγικών σχεδίων για τη βελτίωση των υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών.

1.2 Η σημασία της Στρατηγικής στους Οργανισμούς

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια προσέγγιση για τη χάραξη στρατηγικής από δημόσιους οργανισμούς που ενσωματώνει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Συνήθως περιλαμβάνει ένα στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο οργανισμός, τρόπους υλοποίησης στρατηγικών πλάνων και συνεχή στρατηγική μάθηση (Bryson και John 2020). Συνεπώς, η στρατηγική διαχείριση μπορεί να

βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να επιτύχουν σημαντικούς στόχους και να δημιουργήσουν δημόσια αξία.

Η επιβίωση, η συνέχιση καθώς και η ανάπτυξη κάθε οργανισμού εξαρτώνται ανάλογα με τη φύση των στρατηγικών που υιοθετούνται (Grant και συνεργάτες 2014). Μια καλή επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνει υπόψη τα υπάρχοντα εμπόδια και διαθέσιμους πόρους, ανθρώπους, χρήματα, δύναμη και υλικά που πρέπει να είναι συνεπή με το όραμα, την αποστολή και τους γενικούς στόχους της πρωτοβουλίας που έχει πάρει κάθε οργανισμός. Οι στρατηγικές προτείνουν τρόπους υιοθέτησης για το πώς ένας οργανισμός μπορεί να προχωρήσει προς την επιτυχία και βοηθούν τον οργανισμό να καθορίσει πώς να το επιτύχει όραμα και στόχους του (Aaker και McLoughlin 2010).

Η σημασία της επιχειρηματικής στρατηγικής αντανάκλαται στην ικανότητά της να αναλύσει και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις (Furter και συνεργάτες 2008). Η στρατηγική διαχείριση μπορεί να επιτύχει ένα είδος προγραμματισμένου δυναμισμού που οδηγεί τα ανώτερα στελέχη και τους υπεύθυνους λήψης στρατηγικών αποφάσεων στον οργανισμό, να αποκτήσουν ικανότητες και δεξιότητες στρατηγικής σκέψης και οράματος για το μέλλον, με την αντίληψη της πραγματικότητας και την πρόβλεψη μεταβλητών της αγοράς και την πρόβλεψη μελλοντικής συμπεριφοράς προς την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτούς τους οργανισμούς (Abdulwase και συνεργάτες 2020).

Δυναμικές αλλαγές στο περιβάλλον σημαίνει ότι τόσο οι δημόσιοι οργανισμοί όσο και οι ιδιωτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα όσον αφορά τη διαχείριση, καθώς και θέματα που αφορούν βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δράσεων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Binczycki 2011). Πλέον, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των κρατικών φορέων αποτελεί ένα τομέα πρόκλησης. Επομένως, υπάρχει η ανάγκη για επαγγελματίες για την διαχείριση δημοσίων οργανισμών, παίζοντας ιδιαίτερο ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν ένα ειδικό είδος οργανισμών, καθώς οι δραστηριότητές τους αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και στην επίτευξη των δημόσιων στόχων. Για αυτό το λόγο, η στρατηγική στους δημόσιους οργανισμούς είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους.

1.3 Βήματα Διαδικασίας υλοποίησης Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η υλοποίηση ενός προγράμματος στρατηγικού μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση μπορεί να είναι μια σύνθετη και πολυσταδιακή διαδικασία. Ορισμένα βήματα που μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση του προγράμματος είναι τα εξής: διαμόρφωση στρατηγικής, ανάλυση εσωτερικού εξωτερικού περιβάλλοντος, υλοποίηση-στοχοθεσία και η αποτίμηση – αξιολόγηση.

1.3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής

Κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής διαδέχονται συχνά έντονες αλλαγές σε άτομα, ρόλους, δραστηριότητες, οργανωτικά σχήματα, αξιοποίηση παραγωγικών πόρων, μεθόδους προϋπολογισμού, ανταμοιβές και συστήματα ελέγχου. Το στάδιο αυτό του στρατηγικού μάνατζμεντ διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες πριν ακόμα πραγματοποιηθεί κάποιου είδους δραστηριότητα. Στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία σκέψης. Τα στελέχη που εμπλέκονται με αυτήν τη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να διακρίνονται από αναλυτική ικανότητα, κρίση και διαίσθηση (Γεωργόπουλος 2007)

1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον είναι θεμελιώδεις έννοιες για την κατανόηση της στρατηγικής. Αρχικά, οι διακρίσεις μεταξύ αυτών των περιβαλλόντων φαίνονται ασήμαντες - το ένα αφορά παράγοντες εκτός της εταιρείας, το άλλο για τους παράγοντες εντός. Ωστόσο, πολλά από τα εργαλεία με τη μεγαλύτερη επιρροή στην επιχειρηματική στρατηγική έχουν τις ρίζες τους σε αυτή τη διάκριση. Η σαφής κατανόηση και διάκριση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος θα καθοδηγήσει τις στρατηγικές ενέργειες, επειδή ο οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί σε αυτό που μπορεί να ελέγξει, αντί να απογοητεύεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, υπάρχουν πολλά γεγονότα και περιστάσεις έξω από έναν δεδομένο οργανισμό. Το εξωτερικό περιβάλλον εστιάζει σε ένα υποσύνολο αυτών των γεγονότων και περιστάσεων - τους παράγοντες που θα επηρεάσουν τον οργανισμό. Προκύπτει κάποια δυσκολία στην εξέταση ενός αρκετά μεγάλου φάσματος παραγόντων

που επηρεάζουν τον οργανισμό χωρίς να λαμβάνονται υπόψη περιττοί παράγοντες. Ορισμένα στρατηγικά εργαλεία, όπως η ανάλυση STEEPLE, βοηθούν στη διεύρυνση της οπτικής γωνίας του διαχειριστή σχετικά με το τι επηρεάζει την επιχείρηση. Άλλα εργαλεία, όπως η αξιολόγηση σταθμισμένων συγκριτικών δυνάμεων, περιορίζουν την άποψη του διευθυντή ώστε να επικεντρωθεί σε ορισμένους σημαντικούς παράγοντες. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να αλλάξουν άμεσα το εξωτερικό περιβάλλον. Ωστόσο, μπορούν να ανταποκριθούν σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια λανθασμένη απάντηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε καταστροφή για τον Οργανισμό, ενώ μια θεαματικά καλή απόκριση θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα προσωρινό συγκριτικό πλεονέκτημα. Παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν: τη νομική εποπτεία και ρύθμιση, τις μακροοικονομικές τάσεις (οικονομικό περιβάλλον, περιορισμοί στην αγορά εργασίας, ανάπτυξη νέων τεχνολογιών), τον ανταγωνισμό (νεοεισερχόμενοι στην αγορά, σχετική δύναμη των ανταγωνιστών), καθώς και τους πολιτικούς παράγοντες. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι:

1. Porter's 5 Forces - παρέχει μια ευρεία προοπτική για τον ανταγωνισμό
2. Ανάλυση STEEPLE - μια ολοκληρωμένη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος
3. Ανάλυση SWOT - μια ολοκληρωμένη ανάλυση ανώτατου επιπέδου τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες, τα γεγονότα, τις οντότητες και τους παράγοντες που συμβαίνουν εντός (ή εσωτερικά) του οργανισμού. Καθώς οι εταιρείες ορίζουν το εσωτερικό τους περιβάλλον, μπορούν να ευθυγραμμίσουν τους πόρους τους για να ανταγωνιστούν πιο αποτελεσματικά. Ένα αποτελεσματικό εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για να πετύχει στον κλάδο της. Παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν: τις δεξιότητες και την εμπειρία εργαζομένων, τη τεχνολογία, την οργανωτική δομή, τα εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και εμπορικά μυστικά, τη Διαχείριση, τις παραγωγικές δυνατότητες και τη συνοχή της ομάδας. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι τα ακόλουθα:

1. Ανάλυση SWOT - μια ολοκληρωμένη ανάλυση ανώτατου επιπέδου τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Ανάλυση Pareto - μια ανάλυση που βασίζεται στον κανόνα 80 - 20
3. Οργανωτικοί πόροι - οι πόροι που διαθέτει ένας οργανισμός
4. Μέτρηση της παραγωγικότητας

1.3.3 Υλοποίηση-στοχοθεσία

Για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής είναι απαραίτητο τα στελέχη και εργαζόμενοι να γνωρίζουν καλά τα θέματα του οργανισμού, να αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, να έχουν ενστερνιστεί τους στόχους του (αφού έχουν λάβει μέρος στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής) και να έχουν δεσμευθεί να βοηθήσουν στην επίτευξή τους.

Η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια λειτουργική διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Ο στόχος είναι η αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων των προηγούμενων σταδίων στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Είναι απαραίτητο, τα στελέχη που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και κίνητρα. Επίσης για την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων είναι απαραίτητος ο συντονισμός όλων των στελεχών που εμπλέκονται σε αυτό το στάδιο και βασίζεται τόσο στο ικανό προσωπικό, όσο και στους υπόλοιπους πόρους που θα δημιουργήσουν την υποδομή ενός αποτελεσματικού οργανισμού. Για την καλύτερη υλοποίηση της στρατηγικής οι ακόλουθες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν: επιλογή κατάλληλου προσωπικού σε σημαντικές θέσεις, ανάπτυξη πυρήνα ανταγωνισμού και ανταγωνιστικών ικανοτήτων και δημιουργία κατάλληλης υποδομής για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής (Γεωργόπουλος 2007)

1.3.4 Αποτίμηση

Η αποτίμηση αποτελεί το τελευταίο βήμα στη διαδικασία υλοποίησης ενός στρατηγικού μανάτζμεντ και αποσκοπεί στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την εκτίμηση της επίδοσης της στρατηγικής (Glueck 1980).

Κατά τη διαδικασία αυτή, πρέπει να γίνει μια σύγκριση μεταξύ των αρχικών στόχων και των πραγματικών αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν, με τη χρήση κατάλληλων μετρήσεων και δεικτών απόδοσης. Η αποτίμηση πρέπει επίσης να εξετάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαφόρων δράσεων και μέτρων που υλοποιήθηκαν και να αναδεικνύει τα σημεία που απαιτούν βελτίωση στο μέλλον.

Η αξιολόγηση πρέπει επίσης να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας στρατηγικού μανάτζμεντ καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της

ποιότητας της στρατηγικής προγραμματισμού, του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των ενδιαφερομένων μερών και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης, όπως η ανάλυση των δεδομένων επίδοσης, οι επισκοπήσεις από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, η συλλογή ανατροφοδοτήσεων από τους εργαζομένους και τους πολίτες, καθώς και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους που έχουν οριστεί.

Η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται τακτικά και να είναι εποικοδομητική, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της στρατηγικής και η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τη δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής της στρατηγικής, αν αποδειχθεί ότι δεν είναι αποτελεσματική ή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του δημόσιου οργανισμού.

1.4 Στρατηγικό management στην δημόσια Διοίκηση - Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

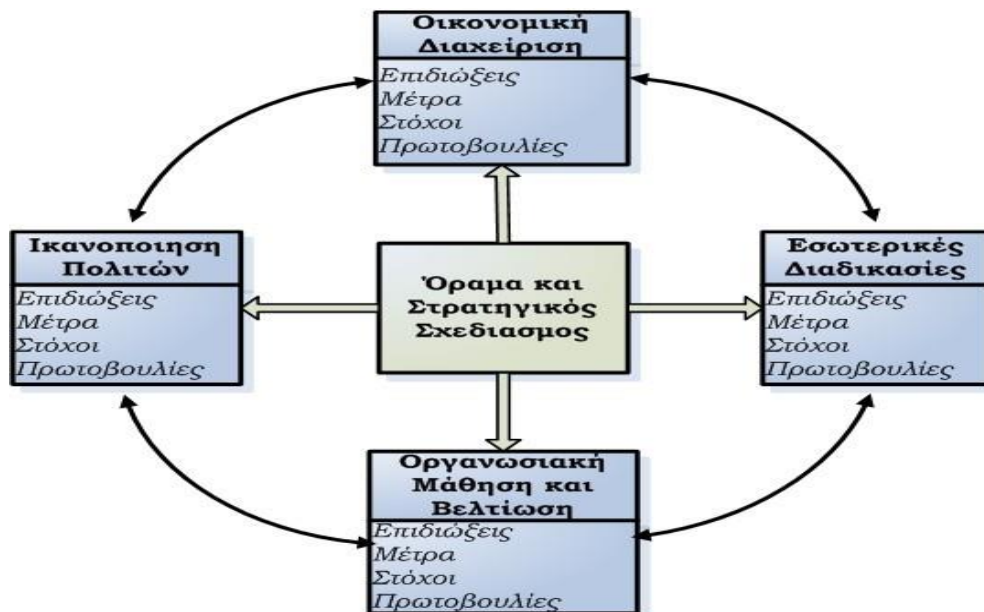
Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε την πρόοδο προς τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν ποιες πρακτικές HRM (Human resource management - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι κατάλληλες για εφαρμογή στο δημόσιο τομέα. Για το σκοπό αυτό, εφαρμόστηκε και διερευνήθηκε μια σειρά στρατηγικών εργαλείων για τον έλεγχο της προόδου προς τους στρατηγικούς στόχους.

Πιστεύεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενσωματώθηκε στον δημόσιο τομέα λόγω της μετάβασης από τις γραφειοκρατικές πρακτικές και την κουλτούρα διαχείρισης που δεσμεύεται από κανόνες σε μια κουλτούρα διαχείρισης που βασίζεται στην απόδοση (Shim 2001). Με στόχο να βοηθήσει ένα ίδρυμα να επιτύχει στρατηγικούς στόχους με την προσέλκυση, τη διατήρηση και τη διαχείριση εργαζομένων αποτελεσματικά. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η δημόσια διοίκηση αναγνωρίζει ότι το προσωπικό της είναι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα, ως εκ τούτου, περνώντας από το πρώτο στάδιο μιας επιτυχημένης εφαρμογής του HRM (Tisme and Ozimec 2006). Δεδομένου ότι η κυβέρνηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κοινωνία μαζί με το γεγονός ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για τις κυβερνητικές επιδόσεις και την εθνική ανάπτυξη, θα πρέπει να προωθεί την ιδέα της

παροχής βέλτιστων συνθηκών για το προσωπικό της για να αναπτυχθεί, να είναι υπερηφάνεια για τους υπαλλήλους της. και διασφαλίζουν ότι οι δεξιότητές τους αναγνωρίζονται (Tisme and Ozimec 2006). Αυτή η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζεται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, αλλά όπως παρατήρησαν οι Pollitt και Bouckaert, η μίμηση του ιδιωτικού τομέα δεν είναι ο δρόμος για τον δημόσιο τομέα λόγω της υπευθυνότητάς του σε δημόσιους σκοπούς (Pollitt and Bouckaert, 2004). Παρόλα αυτά, εφαρμόστηκε μια στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και στην πραγματικότητα, στον δημόσιο τομέα της Ουαλίας, είχε θετικό αντίκτυπο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων (Messersmith et al., 2011). Και πάλι, λόγω βραχυπρόθεσμων εκτιμήσεων των πολιτικών, το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι πιο τολμηρό στον δημόσιο τομέα, καθώς οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από δημόσιους οργανισμούς, όπως σημείωσαν ο Wechsler και οι συνεργάτες του, «παράγονται ως απάντηση σε μια ποικιλία ανταγωνιστικών σημάτων που δεν προέρχονται από αγορές αλλά από περίπλοκες πολιτικές, οικονομικές, νομικές και οργανωτικές δομές, διαδικασίες και σχέσεις» (Wechsler et al., 1987).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, δεν είναι όλες οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) κατάλληλες για εφαρμογή στο δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα εργασίας (Wright, 2001). Στην πραγματικότητα, στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το εργασιακό περιεχόμενο και την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής, σε αντίθεση με τις οικονομικές ανταμοιβές και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, που φαίνονται στον ιδιωτικό τομέα (Rashid and Rashid 2012). Ως εκ τούτου, αναγνωρίζεται ότι η έννοια του «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους» δεν μπορεί να εφαρμοστεί στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτό που μπορεί να είναι κατάλληλο για εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να μην είναι για δημόσιους οργανισμούς. Αυτό μπορεί να συμπεράνει λαμβάνοντας υπόψη (i) τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, (ii) τα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων και (iii) οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υπόλογοι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο δαπανώνται τα δημόσια κεφάλαια (Fahim 2018). Λέγοντας ότι, ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε ενδεχομένως να προσαρμόσει ορισμένες πολιτικές του ιδιωτικού τομέα, όπως η ενσωμάτωση ενός συστήματος προώθησης που βασίζεται στην απόδοση και όχι η προαγωγή βάσει αρχαιότητας καθώς και η ευκαιρία να διεκδικήσει μόνονους απόδοσης (Fahim 2018).

Συνοψίζοντας, ο δημόσιος τομέας πρέπει να αναπτύξει ένα συνεκτικό σύνολο πολιτικών απασχόλησης προκειμένου να προσελκύσει καθώς και να διατηρήσει ειδικευμένους υπαλλήλους. Παρόλα αυτά θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι ορισμένες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα π.χ. εστιάζοντας στα αποτελέσματα του δημόσιου συμφέροντος και την ανοιχτή λογοδοσία, έρχονται σε σύγκρουση με τους στρατηγικούς στόχους του HRM για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας (Fahim 2018).



Διάγραμμα 1. Στρατηγικός Σχεδιασμός –λήψη αποφάσεων

1.5 Πολιτικές Ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση- best practice –Ε.Ε. & άλλες χώρες

Προκειμένου να αναλυθούν οι παράγοντες που μπορούν δυνητικά να επηρεάσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό στο ανθρώπινο δυναμικό, θα περιγραφεί η σημασία του σε κάθε οργανισμό καθώς και οι βασικοί παράγοντες στην παροχή πόρων στους εργαζόμενους.

Στα τέλη της δεκαετίας του '80, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) περιγράφηκε ως μια μέθοδος σύνδεσης των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης με τα προγράμματα και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Nkomo 1987). Τότε, με περιορισμένη εμπειρική υποστήριξη, υπήρχε απλώς η υπόθεση ότι οι εφαρμογές HRM μπορούν να έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας

του προσωπικού, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των πόρων διαχείρισης. Πραγματοποιήθηκε μια διερευνητική μελέτη προκειμένου να διερευνηθεί ο αντίκτυπος του HRM στην απόδοση του οργανισμού. εάν υπάρχει διαφορά στην οργανωτική απόδοση των οργανισμών που είχαν εφαρμόσει επίσημο HRM σε σύγκριση με αυτούς που δεν εφάρμοσαν σε τέτοιο σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, ο σκοπός της μελέτης ήταν να προσδιορίσει εάν ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί HRM είχε καλύτερη απόδοση σε σύγκριση με έναν οργανισμό που δεν είχε HRM και όχι να αποδείξει ή να διαψεύσει ότι ο σχεδιασμός HRM οδηγεί σε επιτυχή απόδοση. Σύμφωνα με στατιστική ανάλυση, συνήχθη το συμπέρασμα ότι δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές στην απόδοση μεταξύ των δύο οργανισμών. Ωστόσο, υπήρξε ένδειξη θετικής αλλαγής στην απόδοση μετά την έναρξη του HRM (Nkomo 1987). Η μελέτη αναγνωρίζει ότι ανοίγει το παράθυρο για περισσότερη έρευνα και αναγνωρίζει ότι απαιτείται περισσότερη μελλοντική έρευνα για τον εντοπισμό καταστάσεων που η επίσημη HRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού.

Σήμερα, το HRM ορίζεται ως η διαδικασία πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και προσδιορισμού του τρόπου με τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τρέχουσα ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού προκειμένου να εκπληρωθούν αυτές οι απαιτήσεις (Juneja 2019). Εξ ορισμού, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το HRM εστιάζει στην οικονομική αντίληψη της ζήτησης και της προσφοράς σε σχέση με την ικανότητα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Ωστόσο, είναι κάτι περισσότερο από αυτό. μια διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού που έχει διεξαχθεί διεξοδικά μαζί με μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει έγκαιρα τους στόχους και τους στόχους του καθώς και να ανταποκριθεί στις μελλοντικές του απαιτήσεις με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο.



Διάγραμμα 2. Στρατηγικός τρόπος σκέψης-ερωτήματα

Μια τυπική διαδικασία σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ορισμένα βήματα. Αυτές περιλαμβάνουν την τρέχουσα προσφορά ανθρώπινου δυναμικού, τη μελλοντική ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, την πρόβλεψη ζήτησης και τη στρατηγική και την εφαρμογή προμήθειας ανθρώπινου δυναμικού (Juneja 2019). Αρχικά, θα πρέπει να αξιολογηθεί η τρέχουσα διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Αυτό μπορεί να γίνει με μια ολοκληρωμένη μελέτη που χρησιμοποιεί συνεντεύξεις με τους διευθυντές που επισημαίνουν τη δύναμη του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των εργαζομένων, τα talenta, τις δεξιότητες, την τεχνογνωσία και τα οφέλη. Αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση κρίσιμων ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού που αντιμετωπίζονται αυτήν τη στιγμή, καθώς και στη διάκριση ποιες δυνατότητες εργατικού δυναμικού είναι βασικές ή κρίσιμες για κάθε τμήμα.

Το δεύτερο βήμα, η μελλοντική ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει την ανάλυση των μελλοντικών απαιτήσεων εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη μεταβλητές όπως κενές θέσεις, συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η πρόβλεψη ζήτησης, όπου η ειδική προσφορά θα αντιστοιχιστεί με τη μελλοντική ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να παραχθεί μια πρόβλεψη ζήτησης. Βασική μεταβλητή αυτού του βήματος είναι να έχουμε μια σαφή ιδέα των μακροπρόθεσμων στόχων και της επιχειρηματικής στρατηγικής των οργανισμών, προκειμένου η πρόβλεψη της ζήτησης εργατικού δυναμικού να ευθυγραμμιστεί με τους οργανωτικούς στόχους. Το τελικό βήμα περιλαμβάνει τη Στρατηγική και την Εφαρμογή Προσλήψεων Ανθρώπινου Δυναμικού. Εντοπίζονται τυχόν κενά στην προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού

και σύμφωνα με την πρόβλεψη ζήτησης σχεδιάζονται σχέδια για την κάλυψη τους. Για να γίνει αυτό, ίσως είναι απαραίτητο για τον οργανισμό να εκτελέσει προγράμματα επικοινωνίας με υπαλλήλους, διαδικασίες προσλήψεων, εκπαίδευση ή ακόμα και αναθεώρηση των πολιτικών του. Τέλος, τα σχέδια που αποφασίστηκαν υλοποιούνται από τον οργανισμό.

Ένα βασικό θέμα του Σχεδιασμού και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η Εξυπηρέτηση Πόρων Εργαζομένων (ER - Employee resourcing). Η Εξυπηρέτηση Πόρων Εργαζομένων (ER) είναι η διαδικασία αντιστοίχισης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με τις στρατηγικές και επιχειρησιακές ανάγκες του οργανισμού (Dainty et al., 2009). Λαμβάνοντας υπόψη το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εργοδότες πρέπει να αντιμετωπίσουν μια περίπλοκη πρόκληση. Κατά την προετοιμασία των στρατηγικών μελλοντικών αναγκών πρέπει επίσης να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες των εργαζομένων που υπόκεινται σε ειδική μεταχείριση. Η ER έρχεται να απαντήσει στο «πώς να πετύχεις» την παραπάνω πρόκληση μέσω διαλειτουργικών δραστηριοτήτων που εστιάζουν στην πρόσληψη και την κατάλληλη ανάπτυξη προσωπικού. Οι εργαζόμενοι είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και έχοντας αυτό κατά νου, ο κύριος στόχος μιας στρατηγικής ER οποιουδήποτε οργανισμού είναι να διατηρεί τα καλύτερα προσόντα, δεξιότητες και γνώσεις στο εργατικό του δυναμικό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τα κρίσιμα βήματα πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων.

Περισσότεροι στόχοι ER περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών, τη δημιουργία και την αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας σε εταιρική καθώς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Με λίγα λόγια, η ER περιλαμβάνει (i) στελέχωση: πρόσληψη, επιλογή, διατήρηση (ii) απόδοση: αξιολόγηση - διαχείριση απόδοσης, (iii) διοίκηση: ανάπτυξη πολιτικής και (iv) διαχείριση αλλαγών: παρατηρείται κυρίως σε οργανισμούς που βασίζονται σε έργα όπου η ER λειτουργεί ως παράγοντας αλλαγής (Pes 2013). Η ER μπορεί να χαρακτηριστεί ως ρευστό λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης του λόγω μιας σειράς συναφών παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η ιδιωτικοποίηση, οι αλλαγές στη φύση των προσδοκιών των πελατών και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Pes 2013).



Διάγραμμα 3. Στρατηγικός σχεδιασμός & ανθρώπινο δυναμικό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Σχεδιασμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο σχεδιασμός των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού των αναγκών προσωπικού ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ο σχεδιασμός αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την επίτευξη των στόχων και της ανάπτυξης του οργανισμού. Ο σχεδιασμός αναγκών ανθρώπινων πόρων διασφαλίζει την καλύτερη προσαρμογή μεταξύ εργαζομένων και θέσεων εργασίας, αποφεύγοντας παράλληλα ελλείψεις ή πλεονάσματα ανθρώπινου δυναμικού.

2.1.1 Ανάλυση και κατανόηση των στόχων του Οργανισμού

Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το όραμά της θέτοντας στόχους που βοηθούν στο σχεδιασμό καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων. Η κατανόηση των θεμελιωδών στόχων του οργανισμού βοηθά στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού και στη βελτίωση δεξιοτήτων που αφορούν τη λήψη αποφάσεων.

Οι οργανωτικοί στόχοι είναι μεσοπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι που επιδιώκει ένας οργανισμός για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Αυτοί οι στόχοι επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να αξιολογήσει την απόδοση, τη στρατηγική του και τα επίπεδα παραγωγικότητάς του. Οι οργανωτικοί στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν τις πράξεις, τις πολιτικές και τις αποφάσεις που είναι βασικές για την υλοποίηση του στόχου ενός οργανισμού (Büschgens 2013).

Ένας καλά σχεδιασμένος οργανωτικός στόχος μπορεί να αντικατοπτρίζει τις αξίες και την επιχειρηματική κουλτούρα του οργανισμού και να δείχνει πώς οι στόχοι συγχρονίζονται με τέτοια πρότυπα. Αφού επιλέξει αυτούς τους στόχους, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει ένα σύστημα για να παρακολουθεί την πρόοδό του. Είναι ωφέλιμο για τον οργανισμό να παρακολουθεί συνεχώς τους στόχους του, καθώς μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να εισάγουν οποιαδήποτε αλλαγή ή να τους προσαρμόσουν σύμφωνα με τις τάσεις του κλάδου.

Οι οργανωτικοί στόχοι είναι σημαντικοί για να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους να κατανοήσουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, καθώς συχνά αυτοί οι στόχοι αντικατοπτρίζουν αυτά τα δύο στοιχεία. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να συνδέσουν τις αξίες του οργανισμού με τον μελλοντικό στόχο του. Κύριοι λόγοι για την κατάρτιση ενός οργανωτικού στόχου αποτελούν: 1. η επικοινωνία επιχειρηματικών στόχων, 2. ο σωστός προγραμματισμός, 3. η αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού και 4. η προώθηση της δέσμευσης για ανάπτυξη (Büschgens 2013).

Συγκεκριμένα, ένας οργανωτικός στόχος επικοινωνεί τις προοπτικές του οργανισμού στα μέλη του και ακόμη και στο κοινό. Μπορεί να εξηγήσει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού και την αξία που ο οργανισμός σκοπεύει να προσθέσει στην κοινωνία. Ένας καλά κοινοποιημένος επιχειρηματικός στόχος είναι ένα εξαιρετικό βήμα για την υλοποίηση τέτοιων στόχων, καθώς όλα τα μέρη μπορούν να κατανοήσουν ποια βήματα μπορεί να λάβει ο οργανισμός για να τους επιτύχει. Η δήλωση γιατί υπάρχει ο οργανισμός και τι σχεδιάζει να επιτύχει, βοηθά στον καθορισμό ενός καλού οργανωτικού στόχου. Μπορεί επίσης να διαμορφώσει τις πολιτικές του οργανισμού και να δημιουργήσει το πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού να ευθυγραμμιστούν με την αποστολή του οργανισμού.

Επιπλέον, σχετικά με τον σωστό προγραμματισμό, ένας οργανωτικός στόχος μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει στρατηγικά σχέδια για την υλοποίηση τέτοιων στόχων. Αφού κοινοποιήσετε τις ιδέες σε κάθε μέλος του οργανισμού, είναι πιο εύκολο να σχεδιάσει στρατηγικές που θα βοηθήσουν στην εκπλήρωση των στόχων του. Μπορεί να δώσει οδηγίες στα μέλη πολλών τμημάτων να περιγράψουν τις υποχρεώσεις τους και να συνεργαστούν με άλλα τμήματα προς τον κοινό στόχο της εκπλήρωσης του οράματος του οργανισμού.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, ένας καλός στόχος βοηθά έναν οργανισμό να αξιολογήσει την ανάπτυξη και την απόδοσή του για μια συγκεκριμένη περίοδο. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να ανακαλύψουν εάν οι υπάλληλοί τους εκτελούν τους θεμελιώδεις ρόλους και τις ευθύνες τους και αν ολοκληρώνουν τα έργα που τους έχουν ανατεθεί.

Τέλος, σχετικά με την προώθηση της δέσμευσης για ανάπτυξη, αντί να δεσμεύεται για διαφορετικούς στόχους, κάθε μέλος του οργανισμού μπορεί να δεσμευτεί για τους στόχους και την ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτός ο τρόπος εξασφαλίζει ότι όλοι επικεντρώνονται στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η δέσμευση για ανάπτυξη επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξετάζουν νέες ιδέες, πρωτοβουλίες και σοφές επιλογές, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τους στόχους πιο γρήγορα και πιο έξυπνα. Βοηθά τον οργανισμό να επικεντρωθεί σε συλλογικούς ή πολλούς κοινούς στόχους και να αυξήσει την εστίαση και τη δέσμευση στον οργανισμό .

Το Μοντέλο του Harvard βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα προβλήματα της ιστορικής διαχείρισης προσωπικού μπορούν να λυθούν μόνο όταν οι γενικοί διευθυντές αναπτύξουν μια άποψη για το πώς επιθυμούν να δουν τον εργαζόμενο να συμμετέχει και να αναπτύσσεται από τον οργανισμό και ποιες πολιτικές και πρακτικές HRM μπορούν να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Χωρίς μια κεντρική φιλοσοφία ή ένα στρατηγικό όραμα, το HRM είναι πιθανό να παραμείνει ένα σύνολο ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, καθεμία καθοδηγούμενη από τις δικές της πρακτικές και παραδόσεις (Bernardin 2003).

Το Μοντέλο του Harvard έχει ενσωματώσει την ιστορία και την πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό ως γενική λειτουργία διαχείρισης και όχι μόνο ως λειτουργία προσωπικού. Το διάγραμμα 4 εξηγεί ότι η πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξελίσσεται λαμβάνοντας υπόψη το

ενδιαφέρον των ομάδων ενδιαφέροντος και τους περιστασιακούς παράγοντες (συνθήκες), οι οποίοι θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) όπως τη δέσμευση, τη συμφωνία και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Θα οδηγήσει τελικά σε μακροχρόνιες συνέπειες όπως η ατομική ευημερία, η οργανωτική αποτελεσματικότητα και η κοινωνική ευημερία, τα οποία με τη σειρά τους θα επηρεάσουν το ενδιαφέρον των των ομάδων ενδιαφέροντος και τους περιστασιακούς παράγοντες, καθώς και τις επιλογές πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό (Bernardin 2003).



Διάγραμμα 4. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού –Μοντέλο του Harvard

2.1.2 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης

Η ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης είναι μια διαδικασία που βοηθά στον εντοπισμό ευκαιριών και προκλήσεων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, στον οργανισμό ή την υπηρεσία. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να οριστεί το εύρος ενός προβλήματος. Μετά από επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων, τα ευρήματά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στο σχεδιασμό ενός πλάνου, στη χάραξη μιας στρατηγικής, από το σημείο που βρίσκεται η υπηρεσία αυτήν τη στιγμή μέχρι το σημείο που θα μπορούσε να φτάσει.

Η ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης μπορεί να πραγματοποιηθεί ανά πάσα στιγμή, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντική πριν την εγγραφή μιας νέας διαδικασίας ή την έναρξη ενός έργου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στο να εντοπιστεί ο καλύτερος τρόπος δράσης και να υλοποιηθεί ένα έργο χωρίς να γίνονται επαναλαμβανόμενες προσπάθειες ή κάνοντας λάθος κινήσεις. Συνεπώς, πρόκειται για μία διαδικασία κριτικής αξιολόγησης των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών που επηρεάζουν έναν οργανισμό, η οποία γίνεται πριν από μια νέα πρωτοβουλία ή έργο. Παρέχει τη γνώση για τον εντοπισμό των τρεχουσών ευκαιριών και προκλήσεων σε μία υπηρεσία.

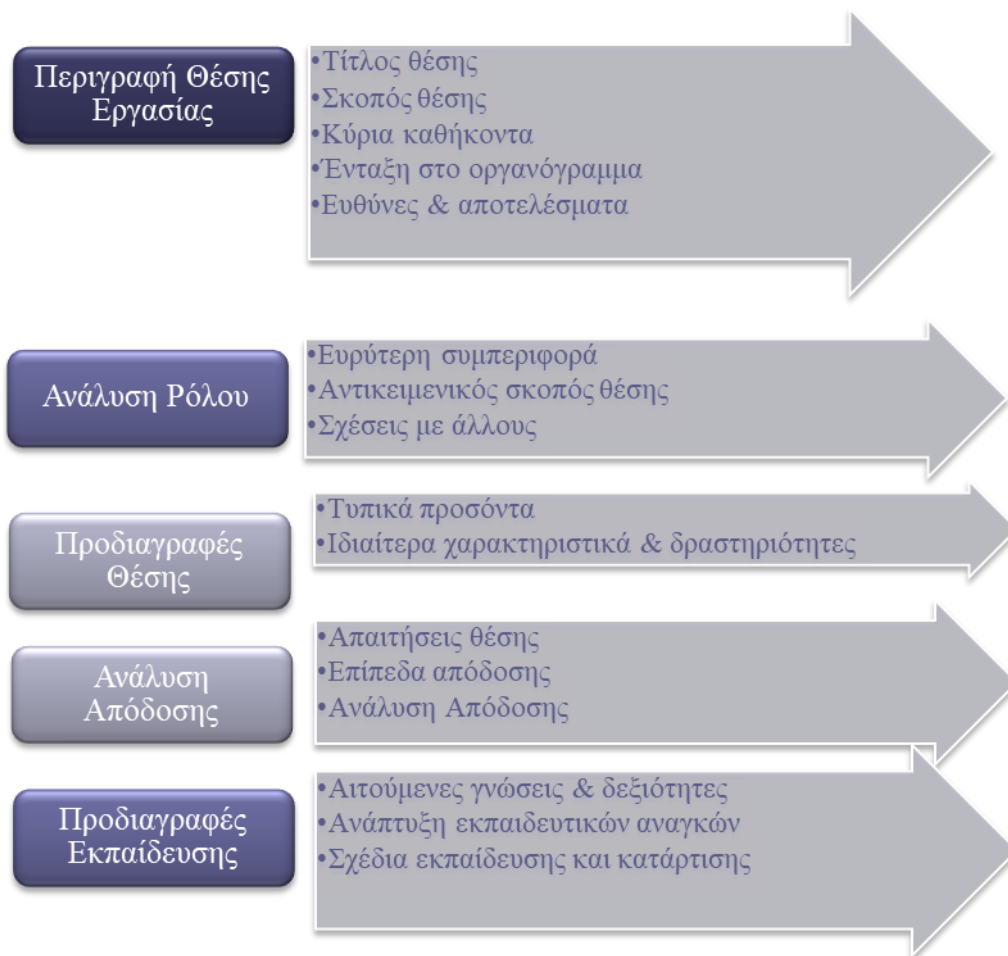
Η ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης βοηθά στον καθορισμό της φύσης και του εύρους ενός προβλήματος, στον εντοπισμό των τρεχουσών στρατηγικών και δραστηριοτήτων που υπάρχουν για να ξεπεραστεί το πρόβλημα, στην κατανόηση των απόψεων και των εμπειριών των ενδιαφερομένων, στον εντοπισμό των κενών μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής κατάστασης. Επίσης παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία ενός σχεδίου για την επίτευξη των στόχων ενώ βοηθά στον εντοπισμό των καλύτερων τρόπων δράσης που πρέπει να ληφθούν κατά τη διάρκεια του έργου και να επαληθεύει ότι οι προσπάθειες και οι ενέργειες δεν επαναλαμβάνονται και σπαταλούνται άσκοπα.

2.1.3 Διαδικασία περιγραφής θέσης εργασίας (job Analysis –Job description)

Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι μία από τις κύριες δραστηριότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). HRM είναι η διοικητική λειτουργία που σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, η οποία θεωρείται η πιο ανεξάντλητη και σταθερή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την τελευταία δεκαετία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016). Συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής της θέσης εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό έχει μια σειρά από ευθύνες για να ανταποκρίνεται στις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, παγκοσμιοποίηση, αλλαγές στη νομοθεσία, οικονομικές συνθήκες, συγχωνεύσεις-εξαγορές, προφίλ απασχόλησης της νέας γενιάς Millennials, οργανωτική κουλτούρα / κλίμα.

Η αποστολή του HRM είναι να εφεύρει απαντήσεις σε ερωτήσεις που σχετίζονται με τις ακόλουθες λειτουργίες:

- ▶ Πόσα άτομα, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις χρειάζονται και πότε;
- ▶ Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης πρέπει να εφαρμόζονται;
- ▶ Πόσο και τι είδους εκπαίδευση απαιτείται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας τους;
- ▶ Τι είδους και πόσο πρέπει να πληρωθεί;
- ▶ Ποιος και πώς παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;



Διάγραμμα 5. Στάδια ανάλυσης της εργασίας .HRM inputs-outputs (job analysis)

Ο ρόλος του HRM στην κερδοφορία και την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι ίσως ο πιο καθοριστικός, καθώς στελέχη μεγάλων εταιρειών παραδέχονται ότι η αποτυχία μιας επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει τους κατάλληλους ανθρώπους είναι το πιο σημαντικό εμπόδιο στην παραγωγική διαδικασία και όχι τόσο, ελλείψεις υλικού κεφαλαίου (Dessler 2013). Έχει γίνει αντιληπτό από τις εταιρείες ότι η επιτυχία τους

βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα και ότι αυτές είναι που κάνουν τις εταιρείες να ξεχωρίζουν.

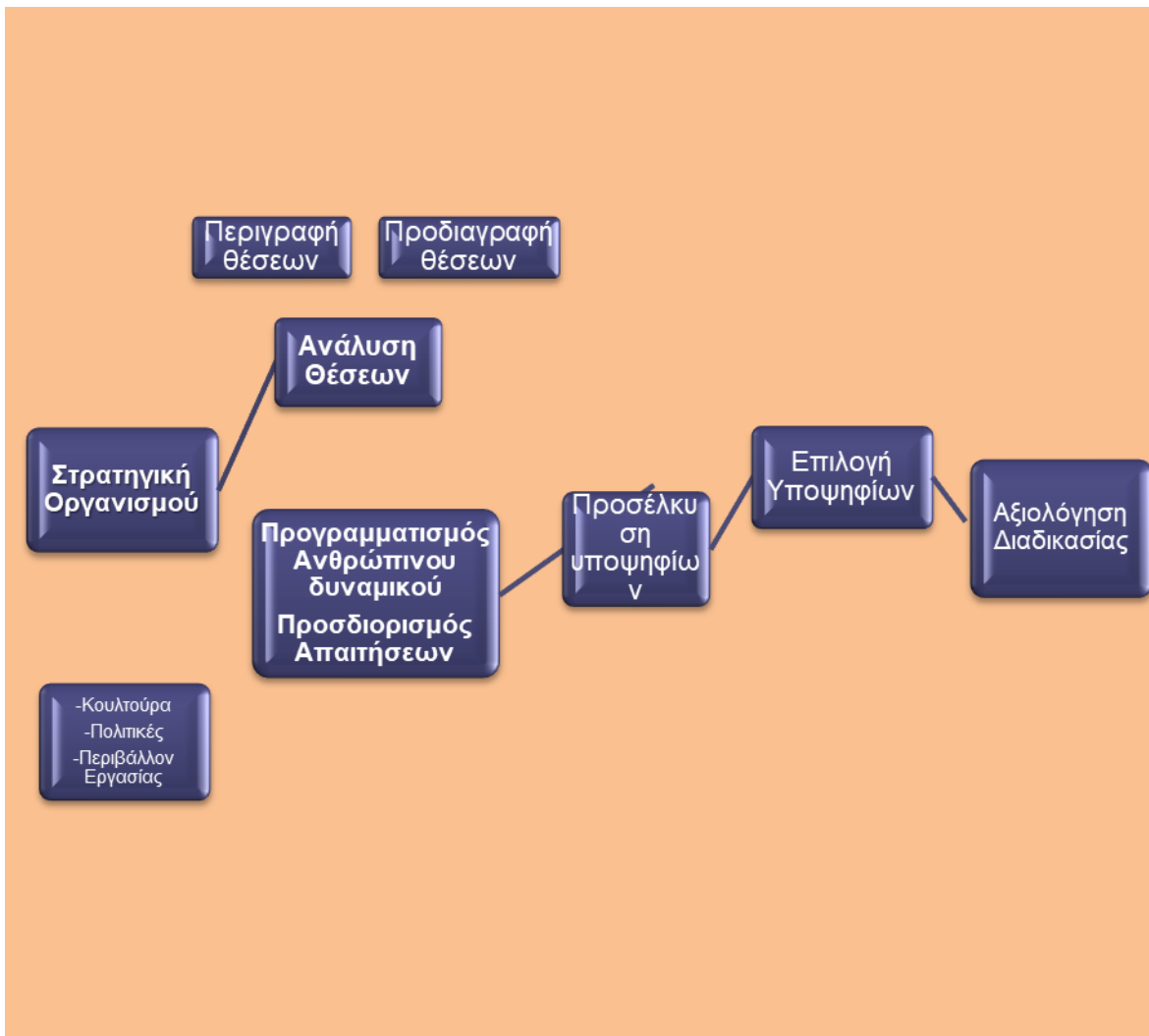
Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Ανάλυση Εργασίας είναι το επίκεντρο των πρακτικών HRM, που αποκαλύπτει τις Περιγραφές Εργασίας και τις Προδιαγραφές Εργασίας. Ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα, τις δραστηριότητες, τον εξοπλισμό και τα πρότυπα απόδοσης μιας εργασίας, καθώς και τα προσόντα, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που πρέπει να αποδοθούν στο άτομο που θα εργαστεί σε αυτή τη θέση (Dessler 2013). Η Ανάλυση Εργασίας χαρακτηρίζεται ως το θεμέλιο και το σημείο αναφοράς για όλες τις βασικές λειτουργίες του HRM.

Η περιγραφή εργασίας που προκύπτει από την ανάλυση εργασίας είναι μια γραπτή λίστα με το τι κάνει ο εργαζόμενος, πώς το κάνει και υπό ποιες συνθήκες εκτελεί την εργασία του (Dessler 2013). Επομένως, ενώ η ανάλυση εργασίας καθορίζει γενικά μια θέση εργασίας, η περιγραφή εργασίας την εξειδικεύει με πιο λεπτομερή τρόπο.

Εδώ τα δεδομένα και οι πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επίτευξη του στόχου του έργου (δημιουργία περιγραφής εργασίας)

Μια **περιγραφή εργασίας** μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με:

- Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων
- Συνθήκες εργασίας
- Σχέσεις αναφοράς (ιδιαίτερα για θέσεις όπου η θέση εργασίας υποβάλλει αναφορές ή δεδομένα προς εξέταση)
- Οριζόντιες σχέσεις (εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων εντός και εκτός επιχείρησης και πελατών)
- Κάθετες-ιεραρχικές σχέσεις
- Οι φυσικοί πόροι που χρησιμοποιούν ή απαιτούν μια θέση (μηχανήματα, εγκαταστάσεις, χρήματα),
- Αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάτοχο της θέσης (Παπαλεωνίδα 2013). Η περιγραφή εργασίας συμπληρώνει επίσης το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, με την έννοια ότι αποδεικνύει ξεκάθαρα ότι δεν μπορεί να αποτυπωθεί από το γράφημα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016).



Διάγραμμα 6. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού –Ανάλυση θέσεων Εργασίας

Χρησιμότητα της περιγραφής εργασίας

Η περιγραφή της θέσης απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών), προγραμματισμού χρόνου και εξειδικευμένων γνώσεων οργανωτικού σχεδιασμού. Γιατί λοιπόν μια εταιρεία να μπει στο πρόβλημα και το κόστος για να αποκτήσει μια περιγραφή θέσης; Με άλλα λόγια, ποια ακριβώς είναι η χρησιμότητα της περιγραφής θέσης;

- Η περιγραφή θέσης δημιουργεί ένα δίκαιο μισθολογικό σύστημα, καθώς το επίπεδο αμοιβής καθορίζεται από τις απαιτήσεις και τον βαθμό ευθύνης της θέσης
- Γνωστοποιεί το φάσμα των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων κάθε θέσης, αποφεύγοντας έτσι την αβεβαιότητα και τις συγκρούσεις
- Αποτρέπει την επικάλυψη λειτουργιών και σύγκρουσης εργασιών
- Βοηθά στη διαδικασία σωστής επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

- Παρέχει καθοδήγηση στους νέους εργαζόμενους
- Πρωταγωνιστεί στην αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων θέτοντας συγκεκριμένα κριτήρια
- Συμβάλλει στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Τελικά, η επιρροή που ασκεί σε όλους τους παραπάνω τομείς έχει ως συνέπεια τη σωστή λειτουργία και τον συντονισμό της εταιρείας, γεγονός που την καθιστά ουσιαστικό στοιχείο σε έναν οργανισμό που έχει τη δική του εστίαση στην επίτευξη μακροχρόνιας και επιτυχημένης παρουσίας στο χώρο των επιχειρήσεων (Βαξεβανίδου και Ρεκλήτης 2019).

Όταν χρειάζεται να καθοριστεί η περιγραφή της θέσης εργασίας

Η ανάγκη δημιουργίας περιγραφής θέσης συμπίπτει κυρίως με αλλαγές στη φύση της εργασίας, όπως προσλήψεις λόγω συνταξιοδότησης, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας λόγω επέκτασης, αναδιοργάνωση θέσεων εργασίας λόγω συγχωνεύσεων ή εξαγορών (Baxebanidou and Reklitis 2019). Ωστόσο, η δημιουργία μιας περιγραφής θέσης εργασίας δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα αλλαγών αλλά και ο δημιουργός αλλαγών, καθώς λόγω του περιεχομένου της και της στενής της σχέσης με την ανάλυση εργασίας, επηρεάζει καθοριστικά όλες τις λειτουργίες του HRM από το σύστημα επιλογής εργαζομένων μέχρι τις αμοιβές, σύστημα αξιολόγησης και προώθησης. Οι αλλαγές που θα έρθουν θα προκαλέσουν φόβο και ανασφάλεια στους εργαζόμενους για το πώς η νέα κατάσταση θα επηρεάσει το μέχρι τώρα διαμορφωμένο status quo.

Βήματα δημιουργίας περιγραφής θέσης εργασίας

Το στάδιο του σχεδιασμού της διαδικασίας

Εδώ θα περιγραφεί μια πορεία δράσης με σκοπό την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης περιγραφής εργασίας. Λόγω του γεγονότος ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα δομικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, με όλες τις αρνητικές συνέπειες που επιφέρει, το πρώτο βήμα της διαδικασίας κατάρτισης περιγραφής θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει την ενέργεια ενημέρωσης του προσωπικού.

Ειδικότερα, οι οργανισμοί που έχουν αποφασίσει να καταρτίσουν περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να ενημερώνουν επαρκώς και εγκαίρως το προσωπικό τους για τον λόγο και την ανάγκη που οδήγησε στην ίδρυσή τους, δημιουργώντας μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης για αλλαγή και ένα όραμα για νέες, βελτιωμένες συνθήκες.

Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση στην αλλαγή και ίσως επίσης αποτελεσματικό είναι να εμπλέκεται το προσωπικό στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής στην κατάρτιση περιγραφών θέσεων εργασίας, καθώς δημιουργεί ισχυρό αίσθημα ιδιοκτησίας για τα άτομα που εμπλέκονται και διασφαλίζει τη δέσμευσή τους (συναίνεση) στο στάδιο της υλοποίησης.

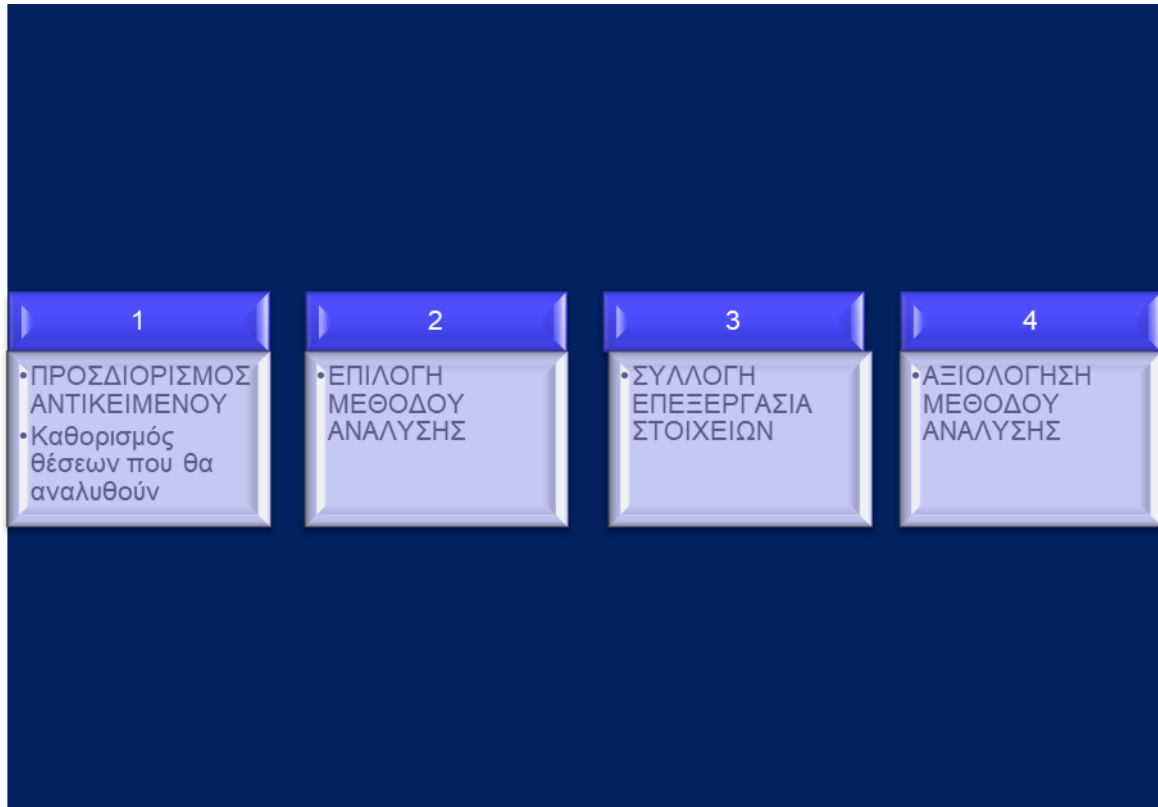
Το επόμενο βήμα και κρίσιμο για την επιτυχία του έργου είναι η επιλογή του ατόμου ή των προσώπων που θα συμμετάσχουν, σε συνεργασία με τους κατόχους των θέσεων και τους προϊσταμένους τους. Επιπλέον, επειδή είναι μια συνεργατική διαδικασία που περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των κατόχων θέσεων, οι αναλυτές εργασίας μπορούν να λειτουργήσουν ως διευκολυντές της αλλαγής, καθώς θα είναι σε θέση να καλλιεργήσουν πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης με το προσωπικό.

Μετά το στάδιο της ενημέρωσης των εργαζομένων για την ανάγκη κατάρτισης περιγραφών θέσεων εργασίας και την επιλογή των προσώπων που θα είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία, πρέπει να αναθεωρηθεί η οργανωτική δομή της εταιρείας (μέγεθος διοίκησης, τμηματοποίηση, σχέσεις εξουσίας, οργανόγραμμα, κ.λπ.), το οποίο παράγει τις απαραίτητες πληροφορίες για το είδος και τον αριθμό των εργασιών. Στη συνέχεια, εξετάζεται η γραπτή τεκμηρίωση του οργανισμού (νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις, καταστατικά φορέων εκπροσώπησης εργαζομένων, κανονισμοί, εγχειρίδια, οδηγοί κ.λπ.), προκειμένου να κατανοηθεί η γενική φύση της εργασίας και οι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη. λογαριασμός (Λαφτσίδου, 2017).

Το στάδιο συλλογής πληροφοριών μέσω ανάλυσης της θέσης εργασίας.

Σε αυτό το σημείο συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες για την καθιέρωση της περιγραφής θέσης εργασίας μέσω της ανάλυσης της θέσης εργασίας. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου συλλογής πληροφοριών εξαρτάται από τις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης και κυρίως από τις θέσεις που θέλει να αναλύσει. Εξαρτάται επίσης από τους υπαλλήλους και τα στελέχη που θα κληθούν να παράσχουν πληροφορίες σχετικά με τη θέση τους, ιδίως όσον αφορά την ικανότητά τους να την εκφράσουν γραπτώς ή προφορικά. Δεν υπάρχουν καθολικά αποδεκτά πρότυπα, αλλά σημειώνεται ότι η επιλογή της σωστής μεθόδου, προσθέτει αξία στην επιχείρηση, καθώς μπορούν να

χρησιμοποιηθούν για πολλούς σκοπούς, να παράγουν αξιόπιστα δεδομένα, να διαρκούν και να κοστίζουν λίγο και να επιτυγχάνουν έγκυρα και ικανοποιητικά αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας ένα μικρό δείγμα.



Διάγραμμα 7. Στάδια ανάλυσης Θέσεως Εργασίας (Job Analysis)

Τα μέλη του προσωπικού που είναι υπεύθυνα για την ανάλυση της περιγραφής της θέσης έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από μεθόδους συλλογής πληροφοριών, όπως δομημένη συνέντευξη, ερωτηματολόγια (συνήθως θεωρείται απαραίτητη η πιλοτική τους χρήση σε ένα μικρό δείγμα), λίστες βαθμών, απογραφές (υπάλληλοι του ζητήθηκε να βαθμολογήσει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, ανάλογα με το χρόνο που αφιερώνουν στο χειρισμό τους), παρατήρηση (ο αναλυτής παρατηρεί τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας τους και σημειώνει τον χρόνο που αφιερώνουν για κάθε εργασία, τις ενέργειες και τις κινήσεις αυτοπεριγραφή τους και τέλος τα ημερολόγια και αναφορές Όλες οι μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η πιο δημοφιλής είναι η συνέντευξη, η οποία συχνά συμπληρώνεται με ερωτηματολόγια (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016).

Το στάδιο της κατάρτισης περιγραφής θέσης εργασίας.

Αυτή η ενότητα θα επικεντρωθεί στα εργαλεία έρευνας καθώς και σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου αυτής της αποστολής σχετικά με τον τρόπο παραγωγής μιας περιγραφής εργασίας.

Αυτό το βήμα σηματοδοτεί την έναρξη της διαδικασίας περιγραφής της θέσης εργασίας. Οι περιγραφές Jo πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομες και τεκμηριωμένες. Δεν χρειάζεται να είναι εξαντλητικά λεπτομερείς, εκτός από το μέρος όπου περιγράφονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτά τα σημεία αντιπροσωπεύονται με τους όρους "πρωταρχικές αρμοδιότητες" ή "τομείς αποτελεσμάτων".

Τα κύρια στοιχεία μιας περιγραφής εργασίας περιλαμβάνουν (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016):

Η ταυτότητα της δουλειάς. Περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, τα αναγνωριστικά της (Κωδικός και αριθμός ταξινόμησης), την τοποθεσία της θέσης, την ημερομηνία έγκρισης της περιγραφής θέσης, τη λειτουργία της επιχείρησης στην οποία ανήκει η θέση και το επίπεδο που κατέχει στον οργανισμό ιεραρχία.

Πίνακας 1. Στάδια ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Ανάλυση θέσης εργασίας
Συγκέντρωση και καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την τοποθεσία
Απαιτήσεις και Περιβάλλον Τοποθεσίας
Απαιτούνται ειδικές γνώσεις και δεξιότητες
Δυνατότητες για επιτυχή εκτέλεση εργασιών

Υπάρχει επίσης αναφορά για τις εργασιακές σχέσεις. Αυτή η ενότητα παρέχει πληροφορίες για τις σχέσεις μεταξύ του κατόχου της θέσης και των προσώπων εντός και εκτός του οργανισμού (άμεσα και έμμεσα, επικεφαλής, υφισταμένους, συναδέλφους, υπηρεσίες, εταιρείες, τράπεζες κ.λπ.)

Ο γενικός σκοπός της θέσης, με συνοπτικό τρόπο να δώσει μια ευρεία εικόνα της θέσης και να καθιερώσει τον ρόλο του κατόχου της θέσης και τη συμβολή του στην επίτευξη

των στόχων του οργανισμού. Δεν πρέπει να είναι επανάληψη των εργασιών που θα ακολουθήσουν μετά, αλλά να οδηγεί ομαλά σε αυτήν.

Τα κύρια καθήκοντα της θέσης. Αυτό είναι το κρίσιμο μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας. Είναι ένας κατάλογος καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που θα αναλάβει ο κάτοχος της θέσης.

Πίνακας 2. Στοιχεία περιγραφής Θέσεως εργασίας (Job Description)

Περιγραφή θέσης εργασίας
1. Τίτλος και άλλα παρόμοια ή σχετικά ονόματα
2. Κύρια καθήκοντα ή ορισμός
3. Σχέσεις αναφοράς ή θέση στο οργανόγραμμα
4. Ποσοτική κλίμακα που δείχνει τη διάσταση της θέσης
5. Βασικές αρμοδιότητες ή βασικοί τομείς ευθύνης ή εξουσιοδοτήσεις
6. Περιορισμοί αρμοδιοτήτων
7. Περιγραφή εργασιών ή λεπτομερής ανάλυση έργων
8. Περιβάλλον εργασίας
9. Τοποθετήστε σημεία ελέγχου
10. Προϋποθέσεις και μέσα πρόσβασης σε θέσεις και μελλοντικές θέσεις στις οποίες μπορεί να προαχθεί ο κάτοχος θέσης μετά από επιτυχή εργασία

Ο κατάλογος των καθηκόντων πρέπει να ξεκινά από τα πιο σημαντικά καθήκοντα και να καταλήγει στα λιγότερο ουσιώδη. Η σωστή περιγραφή των κύριων καθηκόντων βασίζεται στην αξιολόγηση της φύσης, του όγκου και της αναγκαιότητας της εργασίας, στον προσδιορισμό του επαγγελματικού προφίλ του κατόχου, στον καθορισμό των στόχων και στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού (Λαφτσίδου, 2017). Μια σημαντική παράμετρος είναι η συνοπτική αναφορά του σκοπού των επιμέρους δραστηριοτήτων, όπως ο «σχεδιασμός της παραγωγής για την κάλυψη συμφωνημένων παραδόσεων» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016).

Στο σημείο αυτό μπορεί να γίνει αναφορά και στα όρια των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στον κάτοχο της θέσης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που ο υπάλληλος μιας τράπεζας που εγκρίνει δάνεια, η ειδική του αρμοδιότητα μπορεί να περιοριστεί από το ποσό του δανείου που θα εγκριθεί (Dessler 2013)

Στην περιγραφή των ευθυνών, θα πρέπει επίσης να αναφέρεται ρητά η απαίτηση για ομαδική εργασία, ειδικά όταν οι οργανισμοί βασίζουν τη λειτουργία τους σε σχήματα ομάδων.

Οι κύριες αρμοδιότητες της θέσης ή του αποτελέσματος θα πρέπει να περιγράφονται με συγκεκριμένο τρόπο. Ειδικότερα όταν συνδέονται με την επίτευξη καθορισμένων αποτελεσμάτων από τον κάτοχο της θέσης. Συνήθως απαντούν στις λέξεις «συνεισφέρει» «εξασφαλίζει» «επιτυγχάνει» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όταν η περιγραφή της θέσης εστιάζει στα αποτελέσματα και περιλαμβάνει δείκτες απόδοσης / πρότυπα απόδοσης, η θέση περιγράφεται πιο ξεκάθαρα, προκειμένου να διευκολυνθεί η στόχευση και η αξιολόγηση του κατόχου της θέσης. Οι δείκτες αυτοί, σχετίζονται άμεσα με τις κύριες αρμοδιότητες ή τομείς αποτελεσμάτων που καθορίζονται από κάθε εργασιακή σχέση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016).

Η διαδικασία κατάρτισης περιγραφής θέσης εργασίας ολοκληρώνεται με τον έλεγχο των κατόχων θέσεων και των προϊσταμένων τους προκειμένου να οριστικοποιηθούν.

2.1.4 Μελλοντικές Ανάγκες σε συνάρτηση με τους στόχους του οργανισμού

Ένα σημαντικό βήμα στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού είναι η πρόβλεψη και προβολή των μελλοντικών απαιτήσεων σχετικά με το εργατικό δυναμικό με βάση τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού και τους εξωτερικούς παράγοντες. Πρέπει εξετασθεί πώς οι επιχειρησιακοί στόχοι, οι προσδοκίες, οι τεχνολογικές αλλαγές, οι κανονιστικές αλλαγές και οι ανταγωνιστικές πιέσεις θα επηρεάσουν τη ζήτηση και την προσφορά του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη τυχόν σενάρια ή κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, όπως η οικονομική ύφεση, οι φυσικές καταστροφές, πανδημίες ή ελλείψεις δεξιοτήτων.

Αυτό θα βοηθήσει στη εκτίμηση του μελλοντικού μέγεθος του εργατικού δυναμικού, τη σύνθεση και τις δεξιότητές.

2.1.5 Κατάρτιση στρατηγικού πλάνου προσλήψεων

Κλασική Αρχή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής
Σε αυτό το σημείο θα διερευνηθεί μια σειρά από γενικές αρχές του HR (Human resources - Ανθρώπινο δυναμικό) και θα εντοπιστούν ιδιαίτερα εκείνες που σχετίζονται με τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Αυτή η ανάθεση θα επικεντρωθεί στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στο δημόσιο τομέα. Πριν ξεκινήσετε, αξίζει να ορίσετε τι είναι μια πολιτική και πώς πρέπει να είναι. Μια πολιτική είναι ένα σύνολο βασικών ιδεών, κατευθυντήριων γραμμών ή ενός σχεδίου δράσης για το τι πρέπει να γίνει σε συγκεκριμένες καταστάσεις, το οποίο συμφωνήθηκε επίσημα από έναν οργανισμό (Λεξικό Cambridge 2019). Θα πρέπει να είναι σαφές, σταθερό και συνεπές με τους γενικούς οργανωτικούς στόχους, αλλά ταυτόχρονα για να είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες και ρευστές συνθήκες, θα πρέπει να παρέχει ασφάλεια και σε καμία περίπτωση αβεβαιότητα ή αμφιβολία.

Όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό, μια πολιτική είναι ένας προκαθορισμένος οδηγός σκέψης με σκοπό να παρέχει μια κατεύθυνση στη λήψη αποφάσεων (Dessler και Cole 2016). Θεωρούνται σημείο αναφοράς όταν αναπτύσσονται πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ή όταν ένας οργανισμός πρέπει να λάβει μια απόφαση σχετικά με θέματα εργατικού δυναμικού. προσφέρουν προβλεψιμότητα στην πορεία της δράσης καθώς καθορίζουν τη θέση του οργανισμού σε ορισμένες συνθήκες. Ως εκ τούτου, μια πολιτική αντιπροσωπεύει επίσης μια πρόθεση δέσμευσης για συγκεκριμένη πορεία δράσης από τη διοίκηση του οργανισμού. Θα πρέπει να έχουν το χαρακτηριστικό ότι είναι οι «πολιτικές για τους ανθρώπους» με στόχο τη διασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων, τη διασφάλιση καινοτόμων εργασιακών πρακτικών και την ανάπτυξη ειδικευμένων εργαζομένων για τη δημιουργία μέγιστης και υψηλής ποιότητας εργασίας. Είναι βασικό να διασφαλιστεί η συνέπεια στη μεταχείριση των εργαζομένων (Dessler και Cole 2016).

Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης

- Εξωτερική αγορά εργασίας
- Επιχειρησιακά σχέδια
- Εσωτερικό περιβάλλον – Προσφορά και Ζήτηση στο εσωτερικό

Στρατηγικός Προγραμματισμός

- Πρόβλεψη μεταβολών ανθρώπινου δυναμικού
- Προσδιορισμός αναγκών
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες τροποποίησης μελλοντικών προγραμμάτων

Διάγραμμα 8. Στρατηγικός προγραμματισμός ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.6 Υλοποίηση και διαδικασία υλοποίησης του Πλάνου

Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στο Δημόσιο Τομέα.

Η πρόσληψη ορίζεται ως η διαδικασία αναγνώρισης διαφορετικών πηγών προσωπικού να αναζητήσει άτομα με προσόντα και να τα παρακινήσει να υποβάλουν αίτηση για τη διαφημιζόμενη θέση σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Είναι ένα βασικό βήμα για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να αποφασίσουν τον ιδανικό υποψήφιο για έναν συγκεκριμένο ρόλο (Sajeena 2017).

Οι πηγές πρόσληψης ή η ομάδα υποψηφίων υποψηφίων για εργασία μπορεί να είναι εσωτερικές, που πραγματοποιεί στρατολόγηση μέσα από τον οργανισμό ή εξωτερικό· προσλήψεις εκτός του οργανισμού. Στην πρώτη περίπτωση, έχουν τη μορφή (i) προαγωγών με βάση την αρχαιότητα και την ικανότητα και συνοδεύονται από υψηλότερη ευθύνη, καλύτερο μισθό και άνοδο στην ιεραρχική κλίμακα στον οργανισμό ή με τη μορφή (ii) μετατάξεων. όταν ένας υπάλληλος μετατίθεται σε άλλο τμήμα του ίδιου οργανισμού· σε σύγκριση με το έντυπο προαγωγής, δεν υπάρχει άνοδος θέσης ή αύξηση

ευθύνης. Μπορεί να είναι είτε μεταφορά αντικατάστασης σε άλλο τμήμα είτε εκ περιτροπής μεταφορά. Οι εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν αυτόκλητες εφαρμογές, τυχαίους καλούντες, διαφημίσεις, ανταλλαγές θέσεων εργασίας, ιδιωτικές εταιρείες/ στελέχη προσλήψεων (Sajeena 2017 και Otoo et al., 2018).

Η επιλογή, το δεύτερο βήμα της διαδικασίας απασχόλησης, πραγματοποιείται αμέσως μετά την πρόσληψη και αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού και επιλογής του καταλληλότερου και κατάλληλου ατόμου από όλους τους αιτούντες για τον συγκεκριμένο ρόλο καθώς και για τον οργανισμό (Sajeena 2017 και Otoo et. al., 2018). Υπάρχουν ορισμένα βήματα που πρέπει να γίνουν προκειμένου να έχουμε μια επιτυχημένη διαδικασία επιλογής (Sajeena 2017). Εν συντομία, θα πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις για την αξιολόγηση της προσωπικότητας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του υποψηφίου, πιθανώς ακολουθούμενες από τεστ (τεστ ευφυΐας και δεξιοτήτων, τεστ ενδιαφέροντος και προσωπικότητας) για να εξεταστεί η καταλληλότητα του υποψηφίου για το ρόλο και στη συνέχεια οι αναφορές που δίνει ο υποψήφιος πρόκειται να επανεξεταστούν. Τα τελευταία βήματα περιλαμβάνουν την τοποθέτηση του τώρα νέου υπαλλήλου και την εισαγωγή στο κοινωνικό συγκρότημα του οργανισμού. μια φιλόξενη διαδικασία για να αισθανθεί ο νέος υπάλληλος μέλος του οργανισμού στον οποίο εντάχθηκε.

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής δεν θα πρέπει να θεωρείται ως μέθοδος για την απλή κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας, είναι ένα εργαλείο, ένας μοχλός για οργανωτική αλλαγή, για τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Πρόκειται για την επιλογή ενός υπαλλήλου που θα δεσμευτεί να χτίσει μια καριέρα εντός του οργανισμού και θα είναι πρόθυμος να συμμετάσχει στους στόχους του οργανισμού. Είναι μια ευκαιρία για τον οργανισμό να αλλάξει σταδιακά τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και τις δυνατότητες του εργατικού του δυναμικού.

2.1.7 Αξιολόγηση της διαδικασίας –ανασκόπηση του πλάνου

Η αξιολόγηση είναι ίσως η πιο σημαντική δραστηριότητα που επιτρέπει σε ένα οργανισμό να εξελιχθεί, να αναπτυχθεί, να βελτιώσει καταστάσεις και να επιβιώσει σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Persaud 2016). Προκειμένου να αποφευχθεί η στασιμότητα, οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν προληπτικά τις στρατηγικές τους και είτε να απορρίπτουν, να διατηρούν, να ανανεώνουν ή να αναπτύσσουν νέες στρατηγικές και πλάνα.

Η διαδικασία αξιολόγησης στρατηγικής συχνά παραβλέπεται στη συνολική διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Όταν συμβαίνει αυτό, οι στρατηγικές γίνονται γρήγορα ξεπερασμένες και δεν συγχρονίζονται με το μεταβαλλόμενο πρόσωπο του οργανισμού. Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάλυσης μιας στρατηγικής για την αξιολόγηση του πόσο καλά έχει εφαρμοστεί και εκτελεστεί. Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι ένα εργαλείο εσωτερικής ανάλυσης και θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής ανάλυσης για τον οργανισμό κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική (Wright 2023).

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης στρατηγικής, ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα: *«Πόση πρόοδο έχουμε κάνει προς το Όραμά μας; Ποιους από τους Στόχους μας έχουμε ολοκληρώσει; Ποιοι Στόχοι δεν χρειάζονται πλέον; Έχουμε επαρκή Έργα για να επιτύχουμε ημιτελείς Στόχους; Εκεί που υπολείπαμε τους στόχους μας, γιατί συνέβη αυτό;»*. Η στρατηγική ενός οργανισμού πρέπει να αξιολογείται Τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο - ή καλύτερα, κάθε τρίμηνο. Το λάθος που κάνουν συχνά οι οργανισμοί όταν πρόκειται για την εκτέλεση μιας στρατηγικής, είναι να θεωρούν τη στρατηγική τους ως ένα γραμμικό σύνολο βημάτων. Στην πραγματικότητα, η στρατηγική είναι μια κυκλική διαδικασία συνεχούς επανάλληψης και εξέλιξης. Μια καλή στρατηγική δεν πρέπει να τελειώνει ποτέ. Αντίθετα, θα πρέπει να μεταμορφωθεί σε κάτι πιο φιλόδοξο και εκλεπτυσμένο καθώς επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Η διαδικασία αξιολόγησης στρατηγικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα 6 βήματα (Wright 2023):

Βήμα 1 - Η αξιολόγηση ξεκινά από την αρχή

Ιδανικά, η διαδικασία αξιολόγησης της στρατηγικής θα πρέπει να γίνεται στο στάδιο του σχεδιασμού. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι ουσιαστικά η διαδικασία για τον προσδιορισμό των ακόλουθων ερωτημάτων: «Τι κάναμε καλά; Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε αυτό που κάναμε καλά;»

Βήμα 2 - Εφαρμογή διαδικασιών και εργαλείων με συνέπεια

Η αποτελεσματική αξιολόγηση στρατηγικής απαιτεί σχεδιασμό που υπερβαίνει τον καθορισμό καλών Καίριων Δεικτών Απόδοσης. Θα χρειαστεί σχεδιαστεί ο «ρυθμός στρατηγικής», δηλαδή να αναρωτηθεί ο οργανισμός «πόσο συχνά θα μετρώ την πρόοδο σε σχέση με τους στόχους μου; Ποιο επίπεδο λεπτομέρειας θα αποτυπώσουμε στο γραπτό μας σχόλιο για την πρόοδο σε σχέση με το πλάνο;». Η εφαρμογή ενός καθεστώσ συσκέψεων και αναφορών σε όλο τον οργανισμό μπορεί να είναι επίσης χρήσιμος.

Βήμα 3 - Ενδυνάμωση των ομάδων να αξιολογήσουν τις δικές τους στρατηγικές

Η ενδυνάμωση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εκτέλεση της στρατηγικής. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντική ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της στρατηγικής. Αντί να συμμετέχει μόνο η ηγετική ομάδα στην αξιολόγηση της στρατηγικής είναι χρήσιμο να προσκληθεί μια ομάδα από κάθε λειτουργικό τομέα. Κάθε ομάδα θα έχει προετοιμάσει τη δική της αξιολόγηση για το πώς πιστεύει ότι ο τομέας της απέδωσε σε σχέση με τη στρατηγική.

Βήμα 4 - Λήψη διορθωτικών ενεργειών

Εάν ένας οργανισμός δεν πέτυχε έναν από τους στόχους θα πρέπει να ανακαλύψει εάν ο στόχος εξακολουθεί να είναι ο σωστός. Εφόσον είναι, τότε διορθωτικά μέτρα θα πρέπει να ληφθούν ώστε να αντιμετωπιστούν τυχόν ελλείψεις. Όπως για παράδειγμα την έλλειψη πόρων (ανθρώπινοι ή οικονομικοί), αντικρουόμενες προτεραιότητες, αναποτελεσματική παρακολούθηση στόχων ή κακή ευθυγράμμιση ή κατανόηση του στόχου.

Είναι σημαντικό ένα οργανισμός να καταλάβει ότι όσο πιο γρήγορα εντοπίσει αυτά τα ζητήματα, τόσο πιο γρήγορα θα μπορέσει να λάβει διορθωτικές ενέργειες.

Βήμα 5 - Επανάληψη πλάνου

Η επανάληψη του πλάνου ως μέρος της αξιολόγησης της στρατηγικής έχει εφαρμογή σε 2 περιπτώσεις.

1. Εφόσον έχουν επιτευχθεί οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού είναι εύλογο γίνει επανάληψη του συγκεκριμένου πλάνου Το πλάνο ενός οργανισμού είναι μια ζωντανή οντότητα που μπορεί να εξελιχθεί με ακανόνιστους και απροσδόκητους τρόπους. Συνεπώς οι καλύτερες στρατηγικές είναι αυτές που δεν τελειώνουν ποτέ πραγματικά, αλλά αντιθέτως είναι ευέλικτες στις ανάγκες του οργανισμού με τις περιοχές εστίασης να αλλάζουν συνεχώς, ενώ πάντα καθοδηγούνται από το συνολικό όραμα.

2. Στην περίπτωση όμως όπου ο οργανισμός δεν πέτυχε ορισμένους από τους στόχους, θα πρέπει ενδεχόμενος να γίνει επαναπροσδιορισμός των Καίριων Δεικτών Απόδοσης

Βήμα 6 – Επιβράβευση των επιτυχιών

Η Επιβράβευση των επιτυχιών και της επίτευξης των στόχων ενισχύει τη δέσμευση στη στρατηγική του οργανισμού. Η επιτυχία θα πρέπει να μοιράζεται με ολόκληρο τον οργανισμό. Το γεγονός ότι ένας οργανισμός γιορτάζει την επίτευξη των στόχων του, είναι εξαιρετικό για το ηθικό των εργαζόμενων, αλλά στέλνει επίσης ένα ισχυρό μήνυμα ότι η εκτέλεση του σχεδίου έχει πραγματικά σημασία.

Οι οργανισμοί σήμερα χρειάζονται συνεχή αξιολόγηση νέων ή αναθεωρημένων στρατηγικών για να καθορίσουν εάν είναι πραγματικά καλύτερες από προηγούμενες στρατηγικές ή εάν είναι καλύτερες από άλλες εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να είχε εφαρμόσει ο οργανισμός. Με άλλα λόγια, κάθε φορά που ένας οργανισμός επινοεί μια νέα στρατηγική ή ανανεώνει μια υπάρχουσα στρατηγική, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η αξία της στρατηγικής καθώς και η επαγγελματική και η λογική της αξιολόγησης (Persaud 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι να μπορέσει να παράγει ένα σύγχρονο κράτος που να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια, οι Ελληνικοί Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν εφαρμόσει μια σειρά από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση. Οι κύριες κατευθυντήριες γραμμές ειδικά για την περίοδο 2011 - 2017 επιβλήθηκαν από την ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση), την ΕΚΤ (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) και το ΔΝΤ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) προκειμένου να συμβάλουν στη διαρθρωτική αλλαγή σε όλες τις πτυχές της Δημόσιας Διοίκησης. Για να προχωρήσουμε σε όλες αυτές τις κρίσιμες αλλαγές, κάποιος πρέπει πρώτα να εντοπίσει τα βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και πώς αυτές οι αρχές μπορούν να εφαρμοστούν στη διαχείριση του δημόσιου τομέα.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Προχωρώντας προς την αξιολόγηση των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων σχετικά με τη στρατηγική του οργανισμού, αυτή η ενότητα θα παρουσιάσει την εφαρμογή όλων των σχετικών θεμάτων του HRM στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και θα αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών στην περίπτωση της Ελλάδας.

Μια πιο προηγμένη κίνηση προς την εισαγωγή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρατηρήθηκε το 1992 κατά την εποχή της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς όπου όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αντιμετώπισαν την πρόκληση να αναθεωρήσουν, να προσαρμόσουν και να εφαρμόσουν νέες πολιτικές και στρατηγικές. Η ομαλή προσαρμογή των νέων στρατηγικών εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό αφού θα είναι υπεύθυνο να αναλάβει την εφαρμογή τους (Papalexandris 1992).

Για να κατανοήσουμε ποιες βελτιώσεις έπρεπε να γίνουν στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ήταν ζωτικής σημασίας να κατανοήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και να συγκριθούν με αυτούς των ιδιωτικών ιδρυμάτων. Έρευνα από Έλληνες υπαλλήλους σε υπουργεία, δημόσιους

οργανισμούς - εταιρείες και ιδιωτικές επιχειρήσεις ανέδειξε ότι το χαμηλό επίπεδο απόδοσης στον δημόσιο τομέα οφείλεται στην απροθυμία των εργαζομένων να αποδώσουν εξίσου παραγωγικά με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι στα ιδιωτικά ιδρύματα ήταν πιο ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και με υψηλά κίνητρα (Παπαλεξανδρής και Μπουραντάς 2002). Οι παρατηρήσεις αυτές οδηγούν σε μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Αυτά περιλαμβάνουν έλλειψη ποικιλίας περιεχομένου εργασίας, απουσία ανατροφοδότησης/αποτελεσμάτων, σύγχυση-σύγκρουση μεταξύ ρόλων-διαδικασιών, μικρή αναγνώριση για το επίτευγμα, κακή ποιότητα ηγεσίας και έλλειψη ανταμοιβής για συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο (Papalexandris and Bourantas 1992).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες υποδεικνύουν λίγες βελτιώσεις που θα μπορούσαν να γίνουν στον δημόσιο τομέα μέσω της συμβολής του HRM. αποτελεσματική ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους, κατανοητούς στόχους και ευθύνες, ευνοώντας την αναγνώριση και τις ανταμοιβές. Περισσότερο να πούμε ότι για να είναι καρποφόρες αυτές οι βελτιώσεις, έπρεπε να αλλάξει το γενικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, για παράδειγμα με την ελαχιστοποίηση της πολιτικής επιρροής στη λήψη αποφάσεων μαζί με τη μείωση των γραφειοκρατικών διατυπώσεων, την εφαρμογή του επαγγελματισμού και την ενθάρρυνση της καινοτομίας. Μάλιστα, το 1991 η Βουλή των Ελλήνων ψήφισε νόμο, ο οποίος είχε στόχο τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης. Πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα υιοθετήθηκαν σε δημόσιες πηγές όπως η αξιολόγηση απόδοσης, οι πληρωμές ανάλογα με την απόδοση και η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων (Papalexandris 1992).

Σήμερα, στην εποχή της συνεχιζόμενης ελληνικής κρίσης, των μέτρων λιτότητας και της ανάγκης μείωσης των δημοσίων δαπανών, η πολιτική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποτελέσει πραγματική πρόκληση για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα είχε να αντιμετωπίσει μειώσεις των μισθολογικών λογαριασμών και μείωση του αριθμού των εργαζομένων που πληρώνονται από κρατικά κονδύλια. Σε σύγκριση με το 2010, οι μισθοί μειώθηκαν οριζόντια κατά 35% κατά μέσο όρο, ο αριθμός των μισθών που καλύπτονταν από κρατικά ταμεία μειώθηκε κατά 9,9% και έως το 2015, το δημόσιο εργατικό δυναμικό μειώθηκε κατά 150.000 εργαζόμενους (Κατσιμάρδος και Μπούας 2012).

Ο συνδυασμός στρατηγικών συρρίκνωσης, μείωσης μισθών, εφαρμογής περιορισμών που επηρεάζουν αρνητικά την ανανέωση του εργατικού δυναμικού και απουσία σχεδίων εκσυγχρονισμού των μεθόδων ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργούν ένα ασφυκτικό πλαίσιο για την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αναπόφευκτα οδηγεί σε δυσλειτουργική δημόσια διοίκηση. Αυτή η κατάσταση αντικατοπτρίζει τον δημόσιο τομέα ως ένα μη ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον όπου όχι μόνο δεν είναι σε θέση να διατηρήσει ειδικευμένους υπαλλήλους, αλλά και δεν προσελκύει νέο υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.

Η μείωση του κύρους της δημόσιας απασχόλησης οδηγεί επίσης σε αποθάρρυνση, απώλεια παραγωγικότητας και αύξηση της διαφθοράς. Μάλιστα, μια πρόσφατη μελέτη αποκάλυψε την υποκείμενη επίδραση που έχουν συγκεκριμένες επιλογές στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαφθορά στην ελληνική φορολογική διοίκηση. Αποκαλύφθηκε ότι οι επιλογές που έγιναν στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού ευνοούν την ύπαρξη και ανάπτυξη διαφθοράς στη φορολογική διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαφθορά περιλαμβάνουν το σύστημα κυρώσεων, τον τρόπο επιλογής των εφοριακών και τέλος την αξιολόγηση των υπαλλήλων, η οποία δεν έχει συγκεκριμένα κριτήρια άρα δεν είναι αντικειμενική και αξιοκρατική (Antonakasa et al., 2014).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, υπάρχει η ανάγκη να συνεχιστούν οι εξελίξεις στο ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα. Ωστόσο, αυτές οι εξελίξεις ή μεταρρυθμίσεις πρέπει να μελετηθούν διεξοδικά, διότι υπήρξαν περιπτώσεις όπου λόγω δημοσιονομικών περιορισμών και προτεραιοτήτων μείωσης του κόστους, οι μεταρρυθμίσεις καθυστέρησαν, τερματίστηκαν ή παρέμειναν ημιτελείς. Για παράδειγμα, το νέο σύστημα αποδοχών στόχευε να είναι δίκαιο και πέτυχε να διορθώσει παλαιότερες αποκλίσεις σε διυπουργικό επίπεδο και να έχει ίση κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, προκειμένου να μειωθεί ο συνολικός μισθός και να αποκατασταθούν οι οικονομικές αποκλίσεις από την υποαπόδοση των φορολογικών εσόδων, οδηγεί επίσης σε οριζόντιες περικοπές. Ως εκ τούτου, αυτό που φαινόταν ως μια πολλά υποσχόμενη εξέλιξη σε μια πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, επισκιάστηκε λόγω σημαντικής απώλειας εισοδήματος στο προσωπικό του δημόσιου τομέα (Κατσιμάρδος και Μπούας 2012).

3.1.1 Αναγκαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού

Στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης των οργανισμών, οι λειτουργίες που αναπτύσσονται για την επίτευξη των επιδιώξεων αυτών είναι πέντε:

Ο **προγραμματισμός**, ο οποίος θέτει τα θεμέλια για την πορεία της οργάνωσης. Μέσω αυτού αναλύεται η ισχύουσα κατάσταση, προσδιορίζεται το επιθυμητό για τον οργανισμό καθώς και η πορεία που θα ακολουθηθεί για να επιτευχθεί αυτό. Επιτελείται, έτσι, διερεύνηση του περιβάλλοντος λειτουργίας, προσδιορισμός του συνόλου των πιθανών μελλοντικών καταστάσεων, επιλογή μεταξύ αυτών της επιδιωκόμενης κατάστασης και καθορισμός των ενδιάμεσων βημάτων και στόχων προς την επιδιωκόμενη κατάσταση.

Η **οργάνωση**, η οποία αφορά στον προσδιορισμό της οργανωτικής δομής, μέσω της οποίας θα επιδιωχθεί η υλοποίηση όσων αποφασίστηκαν κατά την λειτουργία του προγραμματισμού. Κατά το στάδιο αυτό πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος οργάνωσης για την υλοποίηση των τεθέντων στόχων, προσδιορίζονται οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν και διασπώνται σε δραστηριότητες, ανατίθενται αρμοδιότητες για τη διασύνδεση των οργανωτικών δομών με τις δραστηριότητες, προσδιορίζονται οι πόροι και το προσωπικό που απαιτείται, επιχειρείται η κατάλληλη στελέχωση και ο εξοπλισμός των οργανωτικών δομών, καθορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των οργανωτικών δομών και αναπτύσσεται προς εφαρμογή ένα πλαίσιο λειτουργίας (κανόνες και διεργασίες) του οργανισμού.

Η **διεύθυνση**, η οποία αναφέρεται στην μετάβαση από τον σχεδιασμό στη πράξη. Εδώ λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ορθή διοικητική λειτουργία.

Ο **έλεγχος**, ο οποίος αφορά στην παρακολούθηση της λειτουργίας του οργανισμού και πιο συγκεκριμένα των δραστηριοτήτων, οι οποίες εκτελούνται με σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Ο **συντονισμός**, ο οποίος αναφέρεται στο συνδυασμό όλων εκείνων των ανεξάρτητων δραστηριοτήτων και διεργασιών, που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του οργανισμού, ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τη βέλτιστη δυνατή χρήση των πόρων (Γκέκας, 2017).

Τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν κάθε **δημόσιο οργανισμό** είναι οι δομές του, το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει, οι διαθέσιμοι υλικοί πόροι και το ρυθμιστικό πλαίσιο. Καθίσταται σαφές από τα παραπάνω ότι στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης των δημοσίων οργανισμών ο **προσδιορισμός του προσωπικού**, ως ένα εκ των μέσων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων (ανάλυση εργασίας), και η **κατάλληλη στελέχωση του οργανισμού** (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού), αποτελούν **κομβικά σημεία**.

Αυτονόητη προϋπόθεση και βάση αυτών αποτελεί η **σύνδεση της οργανωτικής δόμησης των φορέων** (οργάνωση και διασύνδεση δομών) με την **επίτευξη των στρατηγικών/επιχειρησιακών στόχων και των δράσεων** αυτών, το οποίο γίνεται αφενός μέσω του ρυθμιστικού πλαισίου, αφετέρου με την εφαρμογή συγκεκριμένου συστήματος ελέγχου και ανατροφοδότησης της λειτουργίας, ενώ η ίδια η λειτουργία εξαρτάται βέβαια από την **ποιότητα, την καταλληλότητα και την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού** του φορέα. Καθίσταται, έτσι, προφανές ότι ο **προγραμματισμός, προσέλκυση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού** θα πρέπει να γίνεται μέσω ενός συστήματος με άξονα την **επιχειρησιακή ενίσχυση** των φορέων, ώστε να πραγματοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να επιτελέσουν αποτελεσματικά την αποστολή τους.

Για να μπορέσει να δομηθεί ο κατά τα ανωτέρω στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού απαιτείται η διεργασία της **ανάλυσης περιβάλλοντος**, που αποτελεί βασικό στάδιο εκκίνησης της όλης διαδικασίας στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού. Στην ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος διερευνούνται οι τάσεις και τα δεδομένα που δεν εξαρτώνται από τη δράση του οργανισμού και που μπορούν να επηρεάσουν είτε αρνητικά είτε θετικά την λειτουργία του. Στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος ο οργανισμός επικεντρώνεται στην εσωτερική του λειτουργία, αξιολογείται η οργανωσιακή του ικανότητα (πόροι, διεργασίες, απόδοση, κουλτούρα, δομές κα), η παρούσα στρατηγική του (συνολικά, επί μέρους κύρια θέματα, διαδικασίες, λειτουργίες), καθώς και θέματα σχετικά με τη διοικητική απόδοση (δείκτες, αποτελέσματα, ιστορικότητα στοιχείων – πορεία). Βάσει αυτών εξάγονται αποτελέσματα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Βάσει των δεδομένων που εξάγονται από το σύνολο της ανάλυσης αυτής γίνεται και ο **προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων** (Γκέκας, 2017).

3.1.2 Ψηφιακά Οργανογράμματα

«Σήμερα υπάρχουν πάρα πολλοί υπάλληλοι που κανείς δεν μπορεί να δει πού βρίσκονται πραγματικά και πού υπηρετούν, μέσα από όλο αυτό το δαιδαλώδες τοπίο» (Γεροβασίλη, 2016).

«Για την αντιμετώπιση του προβλήματος προτείνεται η δημιουργία ενός κεντρικού Ψηφιακού Οργανογράμματος που θα περιέχει την πλήρη, διαρκή και ενιαία ψηφιακή αποτύπωση της δομής και της στελέχωσης του Δημοσίου» (Ρηγόπουλος, 2016).

Για τους ανωτέρω λόγους αλλά και για τον σωστό προγραμματισμό όλων των διαδικασιών που έχουν να κάνουν με την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση με το αρ. 16 του ν. 4440/2016 θεσπίστηκε το «Ψηφιακό

Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης» ειδικότερα :

*«1. Δημιουργείται σε **βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης**, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, των οποίων το προσωπικό απογράφεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου» και ως εκ τούτου υποχρέωση Ψηφιακού Οργανογράμματος έχουν όλοι οι φορείς που το προσωπικό τους απογράφεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.»*

*Πλέον για πρώτη φορά έχουμε και την **θεσμική υποχρέωση** της ηλεκτρονικής αποτύπωσης του οργανογραμματος του κάθε φορέα σε επίπεδο οργανικών μονάδων (Γενική Δ/νση-Διεύθυνση-Τμήμα –Αυτοτελές Τμήμα κτλ) αλλά και σύνδεση των οργανικών θέσεων του κάθε φορέα καθώς και κατανομής τους στις αντίστοιχες οργανικές μονάδες. Το σύστημα αυτό είναι υποσύστημα του Μητρώου Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου (arografi.gov.gr) και συνδέεται άμεσα με την προσωπική ηλεκτρονική καρτέλα του κάθε υπαλλήλου. Για κάθε μονάδα αποτυπώνονται οι υπηρετούντες υπάλληλοι και αντιστοιχίζονται με θέσεις εργασίας, ούτως ώστε να φανούν ελλείψεις, πλεονάσματα κ.λπ. Κάθε αλλαγή δομής ή στελέχωσης, θα πρέπει να καταχωρίζεται άμεσα στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα, ώστε αυτό να ανταποκρίνεται πάντοτε στην παρούσα χρονική κατάσταση.*

Από 1.1.2020, για την **έγκριση οποιουδήποτε αιτήματος πρόσληψης** τακτικού προσωπικού από φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής

του άρθρου 16 του ν. 4440/2016, απαιτείται η προηγούμενη ανάρτηση της οικείας κενής θέσης στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα του άρθρου αυτού.

Οπότε είναι προφανές ότι για την υποβολή αιτημάτων για τον ετήσιο προγραμματισμό του έτους 2023, που καλείσθε να υποβάλλετε με την παρούσα εγκύκλιο θα πρέπει οι αιτούμενες προς πλήρωση κενές θέσεις της υπηρεσίας ή του φορέα σας να έχουν αναρτηθεί στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα.

Επίσης σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 51 του ν.4622/2019 προβλέπεται ότι:

«..... τα αρμόδια Υπουργεία καταρτίζουν, με βάση τον πολυετή προγραμματισμό του άρθρου 3 του ν. 4590/2019, καταστάσεις με το τακτικό και εποχικό προσωπικό που αιτούνται να εγκριθεί προς πρόσληψη για το επόμενο έτος, ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα, στο πλαίσιο των προσχεδίων δράσης τους.»

3.1.3 Διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στο Δημόσιο Τομέα- Α.Σ.Ε.Π.

Άρθρο 103 του Συντάγματος:

«1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο.

2. Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Εξαιρέσεις πορεύει να προβλέπονται από ειδικό νόμο, για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου.

4. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν»

«Η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παρ. 5 του αυτού άρθρου, γίνεται, είτε με διαγωνισμό, είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξαρτήτου αρχής, όπως ορίζει ο νόμος. Ο νόμος αυτός προβλέπει ειδικές διαδικασίες επιλογής, που περιβάλλονται με αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας ή ειδικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού για θέσεις, το αντικείμενο των

οποίων περιβάλλεται από ειδικές συνταγματικές εγγυήσεις ή προσιδιάζει σε σχέσεις εντολής.».

Κατά την πρόσληψη στο Δημόσιο ισχύουν οι ακόλουθοι κανόνες:

- ✓ Κανόνας της ισότητας ευκαιριών → Όλοι όσοι έχουν τα νόμιμα προσόντα δικαιούνται να θέσουν υποψηφιότητα για διορισμό.
- ✓ Κανόνας της προσωπικής αξίας → Η προτίμηση για διορισμό, μεταξύ εκείνων που έχουν τα ίδια τυπικά προσόντα, πρέπει να γίνεται ανάλογα με την προσωπική αξία κάθε υποψηφίου.
- ✓ Υπαλληλικός Κώδικας ν.3528/2007 : «*Η πλήρωση των θέσεων διέπεται από τις αρχές της ίσης ευκαιρίας συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της δημοσιότητας*».

Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) είναι ο αρμόδιος φορέας για την τήρηση και υλοποίηση της διαδικασίας προσλήψεων στη Δημόσιο τομέα και λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή κατά τα άρθρα 101Α και 103 παρ. 7 του Συντάγματος

1. Αποστολή του Α.Σ.Ε.Π. είναι η με όρους διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου για διαδικασίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών του Δημοσίου, και ιδίως η στελέχωση των υπηρεσιών αυτών με διαδικασίες προσλήψεων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για κάθε θέση υποψηφίων.
2. Το Α.Σ.Ε.Π. δεν υπόκειται σε εποπτεία και οποιονδήποτε έλεγχο νομιμότητας ή σκοπιμότητας από κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές.
3. Τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π. απολαύουν λειτουργικής ανεξαρτησίας, δεν εξετάζονται, δεν διώκονται, ούτε υπέχουν αστική ευθύνη έναντι οιασδήποτε τρίτου, για γνώμη που διατύπωσαν ή για πράξεις ή παραλείψεις που διενήργησαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
4. Ο/Η Πρόεδρος, οι Αντιπρόεδροι και οι Σύμβουλοι του Α.Σ.Ε.Π. είναι ανώτατοι/ες κρατικοί λειτουργοί, που απολαύουν προσωπικής ανεξαρτησίας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Κατά τη διάρκεια της θητείας των μελών του

- Α.Σ.Ε.Π. αναστέλλεται η άσκηση οποιουδήποτε δημοσίου λειτουργήματος ή επαγγελματικής δραστηριότητας, καθώς και η άσκηση καθηκόντων σε οποιαδήποτε θέση του Δημοσίου, σε Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημόσιου τομέα.
5. Οι πράξεις του Α.Σ.Ε.Π. υπόκεινται μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Κατά των εκτελεστών διοικητικών πράξεων του Α.Σ.Ε.Π. μπορεί να ασκηθεί αίτηση ακύρωσης ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων, καθώς και οι προβλεπόμενες στο Σύνταγμα και στη νομοθεσία διοικητικές προσφυγές
 6. Το Α.Σ.Ε.Π. υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο κατά τον Κανονισμό της Βουλής.
 7. Οι πράξεις του Α.Σ.Ε.Π. εφαρμόζονται υποχρεωτικά από τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του νόμου

Πίνακας 3. Θεμικό πλαίσιο προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα -Α.Σ.Ε.Π.

<i>Το ισχύον νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π. και την επιλογή προσωπικού στον δημόσιο τομέα έχει ως εξής:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (Α' 28), • ν. 3051/2002 «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις» (Α' 220), • ν. 3812/2009 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 234) • ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (Α' 17) • ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» (Α' 6)

3.1.4 Προγραμματισμός προσλήψεων

Για πρώτη φορά έχουμε συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο όπου περιγράφει αναλυτικά την διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν φορείς του δημόσιου τομέα εφόσον επιθυμούν να ενταχθούν σε κάθε επόμενη διαδικασία πρόσληψης πάσης φύσεως τακτικού και εποχικού προσωπικού μέσω της ανεξάρτητης αρχής του Α.Σ.Ε.Π. Με το συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο οι φορείς δεσμεύονται για την υποβολή **πολυετούς και ετήσιου στρατηγικού προγραμματισμού** προσλήψεων, διότι αυτό πλέον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ένταξη των αιτούμενων θέσεων στον συνολικό προγραμματισμό του Α.Σ.Ε.Π. για την υλοποίηση κάθε μελλοντικής προκήρυξης για κάλυψη οργανικών θέσεων.

Ειδικότερα με τις διατάξεις του Ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» προβλέπονται τα ακόλουθα :

- ***Πολυετής προγραμματισμός προσλήψεων***

Στις διατάξεις του **άρθρου 3 του ν. 4590/2019** «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» προβλέπεται ότι τα αρμόδια Υπουργεία αποστέλλουν στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Εσωτερικών επικαιροποιημένα τετραετή σχέδια προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, στα οποία περιλαμβάνονται **για κάθε έτος της επόμενης τετραετίας** :

- α. Οι εκτιμήσεις των αποχωρήσεων τακτικού προσωπικού,
- β. Το σύνολο των υφιστάμενων και των εκτιμώμενων κενών θέσεων προσωπικού,
- γ. Οι στρατηγικές προτεραιότητες του φορέα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του,
- δ. Οι εκτιμώμενες ανάγκες σε προσωπικό ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα και οι τρόποι κάλυψης αυτών, μέσω μετατάξεων ή προσλήψεων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Το Υπουργείο Εσωτερικών λαμβάνοντας υπόψη τον πολυετή προγραμματισμό κάθε φορέα, συντάσσει συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο προγραμματισμού προσλήψεων, το οποίο υποβάλλεται στο Υπουργείο Οικονομικών και αξιολογείται ως προς τις δημοσιονομικές του επιπτώσεις, προκειμένου να ενσωματωθεί στο εκάστοτε Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής.

Τα σχέδια για τον Πολυετή Προγραμματισμό Προσλήψεων θα πρέπει υποβληθούν στην εφαρμογή που έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apografi.gov.gr>) και η χρήση της αφορά στις Κεντρικές Υπηρεσίες των Υπουργείων και των εποπτευομένων φορέων τους, τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, τις Ανεξάρτητες Αρχές και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού συμπεριλαμβανομένων των εποπτευομένων φορέων τους

Η χρήση της εφαρμογής από τους φορείς θα διεκπεραιωθεί σε έναν κύκλο πολυετούς προγραμματισμού προσλήψεων που θα διαιρεθεί σε δύο στάδια:

- **Στο πρώτο στάδιο – Υποβολή Σχεδίων**, οι φορείς θα υποβάλουν τα σχέδια τους προς τα οικεία Υπουργεία. Κατά το στάδιο αυτό είναι αυτονόητο ότι θα υποβάλουν τα σχέδια τους και οι κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων.

- **Στο πρώτο στάδιο – Υποβολή Αιτήσεων** – οι φορείς θα υποβάλουν τις αιτήσεις προς τα οικεία Υπουργεία. Κατά το στάδιο αυτό είναι αυτονόητο ότι θα υποβάλουν τα αιτήματά τους και οι κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων.

Τα Υπουργεία υποβάλουν αίτημα κατά την πρώτη φάση και εισέρχονται στην εφαρμογή πάλι κατά τη δεύτερη φάση για έλεγχο και έγκριση του αιτήματός τους.

Το κάθε αναλυτικό αίτημα προγραμματισμού προσλήψεων περιλαμβάνει τα εξής πεδία:

- Πλήθος Αιτημάτων Πρόσληψης
- Έχει υποβληθεί αντίστοιχο σχέδιο τον Πολυετή Προγραμματισμό 2023-2026:
- Τεκμηρίωση Αναγκαιότητας
- Ύψος Προκαλούμενης Δαπάνης – Έτος Πρόσληψης
- Ύψος Προκαλούμενης Δαπάνης – Επόμενα έτη
- Τρόπος Κάλυψης/Πηγή Χρηματοδότησης
- Αναγκαίος χρόνος ολοκλήρωσης προσλήψεων

- Πλήθος Εκτιμώμενων Αποχωρήσεων Τακτικού Προσωπικού αιτούμενου Κλάδου/Ειδικότητας
- Πλήθος Υφιστάμενων Κενών Θέσεων αιτούμενου Κλάδου/Ειδικότητας

2. Δεύτερη Φάση – Στάδιο ελέγχου και έγκρισης αιτήσεων

Στο δεύτερο στάδιο – Έλεγχος Αιτήσεων – τα Υπουργεία θα μπορούν να επεξεργαστούν τις αιτήσεις των εποπτευόμενων φορέων τους, κάνοντας όποιες παρεμβάσεις κρίνουν απαραίτητες στα αναλυτικά αιτήματα θέσεων (τροποποίηση ή ακύρωση), και να τις προωθήσουν στο ΥΠΕΣ (εξαιρούνται οι αιτήσεις ορισμένων Ανεξάρτητων Αρχών).

Τελικό Στάδιο Όπως τροποποιήθηκε με την Παρ.2 Άρθρο 31 ΝΟΜΟΣ 4940/2022

- ✓ Το αρμόδιο για θέματα δημόσιας διοίκησης, Υπουργείο σε συνεργασία με το αρμόδιο για θέματα προϋπολογισμού Υπουργείο, λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα των φορέων, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές προτεραιότητες για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, διαμορφώνουν τον ετήσιο προγραμματισμό για τις προσλήψεις του επόμενου έτους.
- ✓ Κατόπιν, το σχέδιο αυτό αποστέλλεται μέχρι το τέλος Ιουλίου στην Προεδρία της Κυβέρνησης ως μέρος του Προσχεδίου Δράσης του Υπουργείου που είναι αρμόδιο για τα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα και εγκρίνεται από το τακτικό Υπουργικό Συμβούλιο Σεπτεμβρίου στο πλαίσιο έγκρισης του ενοποιημένου προγράμματος κυβερνητικής πολιτικής.
- ✓ Κατ' εξαίρεση, προσλήψεις τακτικού και εποχικού προσωπικού, που δεν έχουν ενταχθεί στον ετήσιο προγραμματισμό, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος, εγκρίνονται από την Επιτροπή της Π.Υ.Σ. 33/2006, όπως ισχύει, εφόσον έχουν όλως έκτακτο και κατεπείγοντα χαρακτήρα, υπάρχουν οι διαθέσιμες πιστώσεις και συνοδεύονται από ειδικά αιτιολογημένο αίτημα του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού.

3.1.5 Παραδοχές επισημάνσεις

Καθ' όλη τη διάρκεια του 20ου αιώνα, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (ελληνική δημόσια διοίκηση) χαρακτηριζόταν από πελατειακό χαρακτήρα και διαφθορά. Οι προσλήψεις και οι επιλογές, οι προσλήψεις, οι μετατάξεις, οι προαγωγές υπαλλήλων ευνοούσαν αυτούς που στήριζαν το κυβερνών κόμμα (Σωτηρόπουλος 2004). Η λύση σε αυτή την κατάσταση ήρθε το 1994 με την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Πολιτικού Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π). ένα κεντρικό ανεξάρτητο ίδρυμα για τη διαχείριση των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα με αξιοκρατικό τρόπο πέρα από προκατειλημμένο έλεγχο και χειραγώγηση. Το Α.Σ.Ε.Π. λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή εντός της ελληνικής κρατικής γραφειοκρατίας χωρίς κυβερνητικό έλεγχο. παρείχε στο ελληνικό Δημόσιο ένα αυτόνομο εργαλείο με το οποίο οι προσλήψεις στο Δημόσιο χαρακτηρίζονταν από διαφάνεια, δημοσιότητα, αντικειμενικότητα και αξιοκρατία. Ως εκ τούτου, στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης έχουν αντικατασταθεί από το e-Recruitment με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου πρόσληψης και του κόστους ιδιαίτερα με την εισαγωγή του νόμου 4440/2016.

Προτείνονται οι ακόλουθες πρακτικές για τη βελτίωση των συστημάτων επιλογής και πρόσληψης στον ελληνικό δημόσιο τομέα:

- Ενδελεχής σχεδιασμός της διαδικασίας επιλογής/πρόσληψης και του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας.
- Εκσυγχρονισμός των μεθόδων διαδικασίας επιλογής/πρόσληψης (δοκιμές, προσομοίωση θέσης)
- Αποκάλυψη των ονομάτων των επιτροπών επιλογής προσωπικού
- Αποκλειστική ανάθεση της διαδικασίας πρόσληψης στην ανεξάρτητη αρχή Α.Σ.Ε.Π.

Με την πρόθεση να αξιολογηθούν και να αιτιολογηθούν οι προαναφερθείσες στρατηγικές επιλογές για την υποστήριξη μιας αναθεωρημένης στρατηγικής θέσης, θα παρουσιαστεί η καταλληλότητα, η σκοπιμότητα και η αποδοχή της.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ως ο εθνικός στρατηγικός Οργανισμός για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης έχει παράσχει τεχνική και επιστημονική υποστήριξη, σε συμμαχία με την Expertise France η οποία διορίστηκε από την ΕΕ ως τεχνικός σύμβουλος για τη διοικητική μεταρρύθμιση της Ελλάδας, προκειμένου να αναδιοργανωθεί και να συναφθεί ένας «οδικός χάρτης» προς μεγάλες αλλαγές στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Το κλειδί στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής είναι να εκτελούνται από καλά εκπαιδευμένα άτομα που είναι φιλικά, γνώστες του χώρου εργασίας και χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και ακεραιότητα. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα θα πρέπει να διατηρηθούν με μέγιστη αξιοπιστία και ακεραιότητα, προκειμένου να καταργηθεί η αντίληψη της επιρροής ή άλλων παραγόντων εκτός της αξίας.

Όσον αφορά τη μεταρρύθμιση της διαχείρισης δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού, τίθεται σε εφαρμογή ένας τριμηνιαίος σχεδιασμός προσλήψεων, όπου οι εισόδους, οι αποχωρήσεις και οι μετακινήσεις εργαζομένων στο δημόσιο τομέα παρακολουθούνται σε μηνιαία βάση και τα σχετικά στοιχεία δημοσιεύονται στο διαδίκτυο. Ως αρχικό βήμα, ο σχεδιασμός εργατικού δυναμικού είναι η καταγραφή ποσοτικών δεδομένων και στο μέλλον θα προωθηθεί με τη δυνατότητα συλλογής ποιοτικών δεδομένων. Αυτό θα προωθήσει τη λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους και θα βοηθήσει τους διευθυντές να προσλαμβάνουν και να κατανέμουν ανθρώπινους πόρους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τις ανάγκες ικανοτήτων.

Σε τελευταία σημείωση, το κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα έγκειται στην ικανότητα των κυβερνήσεων να προσαρμόζουν τις πολιτικές, να ιεραρχούν στόχους και να ανακατανέμουν πόρους μέσω της στρατηγικής ευελιξίας του HRM. Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις δεν πρέπει να επισκιάζονται, να καθυστερούν ή να τερματίζονται επειδή οι δημοσιονομικές προσαρμογές είχαν προτεραιότητα και χρησιμοποίησαν όλους τους πόρους. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύουν μια δυναμική και προσαρμοστική διαχείριση που προάγει την ποιότητα των υπηρεσιών και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της ελληνικής διοίκησης και διοικητικής κουλτούρας.

Στοιχεία από αιτιολογική έκθεση της νομοπαρασκευαστικής επιτροπής της Βουλής για το νομοσχέδιο με θέμα: «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) – Αξιοκρατία στον δημόσιο τομέα.»

Πίνακας 4. Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Εξέλιξη την τελευταία 5ετία				Επιδιωκόμενος στόχος (3ετία)
Μέση διάρκεια διαδικασιών προσλήψεων από την έκδοση των προκηρύξεων έως την έκδοση οριστικών αποτελεσμάτων	824 μήνες (2017)	12-24 μήνες (2018)	12-24 μήνες (2019)	12-18 μήνες	
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	Εξέλιξη την τελευταία 5ετία				Επιδιωκόμενος στόχος (3ετία)
Αριθμός αιτήσεων ακύρωσης που αφορούν σε διαδικασίες πρόσληψης διεξαγόμενες από το Α.Σ.Ε.Π.	389 (2017)	305 (2018)	298 (2019)	Τα αποτελέσματα θα φανούν μετά την τριετία	
Ποσοστό αιτήσεων που γίνονται δεκτές	7,96%	18,36%	17	Τα αποτελέσματα θα φανούν μετά την τριετία	

Με το νέο θεσμικό πλαίσιο θεσπίζεται για πρώτη φορά στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού διενέργειας προσλήψεων για το τακτικό και εποχικό προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, που έχει σαν βασικές παραδοχές τα ακόλουθα:

- τον καλύτερο προγραμματισμό των αναγκών,
- την αναβάθμιση των αρχών που εμπλέκονται
- Την επιτάχυνση και απλοποίηση της διαδικασίας έγκρισης αιτημάτων πρόσληψης προσωπικού φορείς του Δημοσίου.
- καθορίζεται, ότι πλέον για τη συμμετοχή των υποψηφίων σε όλες τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού που υλοποιούνται από το Α.Σ.Ε.Π., η υποβολή αιτήσεων και δικαιολογητικών θα διενεργείται αποκλειστικά ηλεκτρονικά.
- Καθορίζονται τα πάγια μέρη του περιεχομένου των προκηρύξεων πανελλήνιων γραπτών διαγωνισμών, στα οποία περιλαμβάνονται ιδίως τα κριτήρια κατάταξης ,ο τρόπος και τα δικαιολογητικά απόδειξης των προσόντων, των κριτηρίων και ιδιοτήτων που λαμβάνονται υπόψη για τη σειρά κατάταξης των υποψηφίων.
- Καθορίζεται κάθε αναγκαία λεπτομέρεια διεξαγωγής του πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού, όπως ο τρόπος εξέτασης ,η κλίμακα βαθμολόγησης, η λειτουργία των επιτροπών, ο τρόπος βαθμολόγησης και η διασφάλιση του αδιάβλητου της διαδικασίας.
- ενισχύεται και αναβαθμίζεται σημαντικά το Α.Σ.Ε.Π. για την επίτευξη της σημαντικής για το δημόσιο συμφέρον αποστολής του.
- Κατοχυρώνεται η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών του.
- Έτσι κατοχυρώνεται και θεσμικά πλέον ένα ολοκληρωμένο σύστημα πρόσληψης και στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης
- και ταυτόχρονα ένας θεσμός που εγγυάται τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα του συστήματος αυτού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Δυνατά –αδύνατα σημεία SWOT analysis

Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η **S.W.O.T. ανάλυση**: Δυνατά Σημεία (STRENGTHS) – Αδύνατα Σημεία (WEAKNESSES) – Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES) – Απειλές (THREATS). Οι πρώτες δύο κατηγορίες αποτελούν το **εσωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού, δηλαδή τις εσωτερικές ικανότητες και τα στοιχεία που έχει ο Οργανισμός με τα οποία μπορεί να επηρεάσει βασιζόμενος σε ενέργειες και αποφάσεις που παίρνει ο ίδιος ο οργανισμός, ενώ οι επόμενες δύο κατηγορίες έχουν να κάνουν με το **εξωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού, δηλαδή αποφάσεις ή καταστάσεις για τις οποίες ο οργανισμός δε μπορεί να επηρεάσει και δεν έχει τον έλεγχο. Η S.W.O.T. ανάλυση μπορεί, ως εργαλείο να χρησιμοποιηθεί καταρχήν σε στρατηγικό επίπεδο λήψης αποφάσεων, αλλά επιπλέον και σε διαφορετικά στάδια της διοίκησης καθώς και σε επίπεδο διαδικασιών ανάλογα με της εκάστοτε ανάγκες του Οργανισμού.

Ο σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν ώστε να διασφαλίσει ο Οργανισμός ότι θα παρέμβει για να διορθώσει τα αίτια της όποιας προβληματικής λειτουργίας, καθώς επίσης και τις ενέργειες αυτές που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί ο Οργανισμός τις τρέχουσες ευκαιρίες και να αποφύγει τις μελλοντικές απειλές.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδίου. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που αποκτά η Διοίκηση μέσα από την ανάλυση SWOT είναι κομβικές διότι βοηθούν στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων επειδή μειώνουν ως ένα βαθμό το ρίσκο στην λήψη της απόφασης αλλά επιπλέον βοηθούν τον οργανισμό να αναλύσει και να καταγράψει με μια μεθοδική προσέγγιση τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποία δραστηριοποιείται και ασκεί την λειτουργία του.

Επιπλέον ένας οργανισμό-φορέας μπορεί να κάνει και μια αξιολόγηση της τρέχουσας στρατηγικής και να προβεί σε αναθεώρηση κάποιων από τους στόχους που έχει θέσει ή

ακόμα και να προχωρήσει στην διαμόρφωση μια εντελώς νέας στρατηγικής όταν οι ανάγκες που έχει διαγνώσει το απαιτούν.

4.1.2 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Αδύνατα σημεία (weaknesses)

- Η λειτουργική καθώς και η οργανωτική δομή όλων των φορέων που εμπλέκονται στην διαδικασία **κεντρικού προγραμματισμού** των προσλήψεων, δηλ. του Υπουργείου Εσωτερικών και όλων των συναρμόδιων κεντρικών υπουργείων και εποπτευομένων φορέων σε αρκετές περιπτώσεις περιέχει κάποια αντιφατικά και ανορθολογικά στοιχεία.
- Η **απουσία ρεαλιστικού πλάνου υλοποίησης της στρατηγικής**, σε αυτό συμβάλλει η παρατηρούμενη έλλειψη ρεαλιστικού πλάνου υλοποίησης της στρατηγικής, μέσα από το οποίο θα καθορίζονται οι επιμέρους στόχοι, το χρόνο, τα μέσα (πόρους) και τους τρόπους και κανόνες υλοποίησης. Συνεπώς, ως προς αυτήν την κατεύθυνση, παραμένει ημιτελής η προσπάθεια και αυτό γίνεται κυρίως σε υψηλό πολιτικό/ διοικητικό επίπεδο , στο οποίο καθορίζεται η στρατηγική. Επιπλέον δεν υπάρχουν τρόποι διάχυσης και ανάληψης επιμέρους στόχων και δράσεων υπό ένα συνεκτικό και συγκεκριμένο σχέδιο για όλα τα επίπεδα υλοποίησης.
- Η υλοποίηση τις περισσότερες φορές ολοκληρώνεται και παραμένει σε διοικητικές δομές με αντικρουόμενες, **δυσδιάκριτες γραφειοκρατικές αρμοδιότητες και συναρμοδιότητες**, σε ένα πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο διαχείρισης μιας Δημόσιας Διοίκησης που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στον στρατηγικό προγραμματισμό.
- Η **έλλειψη διασύνδεσης των διαφορετικών Βάσεων Δεδομένων**, κυρίως της Απογραφής και των διαφορετικών βάσεων HRM που έχει κάθε υπηρεσία αλλά και του συστήματος που έχει ως βάση δεδομένων το Α.Σ.Ε.Π, η μη διασύνδεση των διαφορετικών βάσεων δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό την ανταλλαγή και την υποβολή στοιχείων μεταξύ των φορέων και της κεντρικής διοίκησης αλλά επιπλέον δημιουργεί και μεγάλο πρόβλημα στην συγκέντρωση της πληροφορίας από ένα κεντρικό χρήστη ο οποίος θα πρέπει να έχει τον έλεγχο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

- Η αρχική δομή της διαδικασίας προσλήψεων , *έχει σχεδιαστεί με πολλά δομικά προβλήματα*. Έως το έτος 2010 το στάδιο του προγραμματισμού προσλήψεων δεν υπήρχε ως μια οριζόντιου διαδικασία οργάνωσης και συντονισμού των προσλήψεων στην Δημόσια Διοίκηση τόσο στην κεντρική διοίκηση όσο και στην αποκεντρωμένη. Η έννοια του προγραμματισμού προσλήψεων ξεκίνησε ουσιαστικά μετά το 2010, κυρίως με την ένταξη της χώρας σε καθεστώ μνημονίων, μέσα σε ένα δεσμευτικό κλίμα για άμεση συμπίεση του μισθολογικού κόστους του δημοσίου τομέα, για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης εκείνης της περιόδου . Με αυτό τον τρόπο, υπήρξε αρχικά *απλά η ανάγκη περιορισμού στον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων*, χωρίς την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου ποιοτικού κριτηρίου με τρόπο οριζόντιο και χωρίς να υπάρχει κάποια σχετική πρόβλεψη για τη σύνδεση της διαδικασίας μείωσης του αριθμού των υπαλλήλων με τις αντίστοιχες αλλαγές που έπρεπε να γίνουν σε επίπεδο διοικητικών δομών.
- Η *ανεξάρτητη κίνηση των δύο διαδικασιών*, δηλαδή της αναδιοργάνωσης των δομών αφενός και της συνολικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αφετέρου, δημιουργεί ένα πλήθος στρατηγικού χαρακτήρα ανορθολογισμών.
- Η διαδικασία πρόσληψης τακτικού προσωπικού στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια *σύνθετη και πολύπλοκη γραφειοκρατική διαδικασία*. Μαζί με τα δομικά προβλήματα που έχει η Δημόσια Διοίκηση στην χώρα όπως ενδεικτικά η διάσπαση αρμοδιοτήτων , πολλά επίπεδα υπογραφών και έλλειψη συντονισμού καθιστούν την όλη διαδικασία ακόμη πιο χρονοβόρα , αποτέλεσμα η ολοκλήρωση κάλυψης μια θέσης να παίρνει διάστημα και μεγαλύτερο των δύο ετών

Επίσης, **ελλείπουν** κάποιες κομβικής σημασίας **προθεσμίες** (πιθανότατα λόγω πραγματικής λειτουργικής αδυναμίας):

- ✓ Από την στιγμή **έγκρισης του αιτήματος** από την Δ/ση Προγραμματισμού Προσλήψεων του Υπουργείου Εσωτερικών και την αποστολή του **σχετικού αιτήματος** προς το ΑΣΕΠ και εν συνεχεία την έκδοση της σχετικής προκήρυξης από το ΑΣΕΠ σύμφωνα με το υποβληθέν αίτημα

- ✓ Η **μεγαλύτερη καθυστέρηση** λόγω και εμπλοκής πολλών διαφορετικών φορέων εντοπίζεται από την υποβολή το αρχικού αιτήματος μέχρι και την έκδοση της **σχετικής προκήρυξης από το ΑΣΕΠ**
- ✓ Ενώ **σημαντική καθυστέρηση** μπορεί να προκύψει και κατά το στάδιο της επεξεργασίας από το αρμόδιο Τμήμα του **ΑΣΕΠ** σε σημεία που έχουν να κάνουν με τα ελάχιστα απαιτούμενα τυπικά προσόντα ή τις επιπλέον προϋποθέσεις που μπορεί να ζητάει κάθε φορέας για την κάλυψη της κάθε θέσης πχ ελάχιστος χρόνος προϋπηρεσίας
- ✓ Στο σημείο αυτό πολλές φορές υπάρχει και ευθύνη των φορέων για την μη σωστή συμπλήρωση και επεξεργασία από την πλημμελή συμπλήρωση των **αντίστοιχων περιγραμμάτων θέσεων των οργανισμών**

Δυνατά σημεία – Strengths

- ✓ Το Προσωπικό που στελεχώνει την αρμόδια Δ/ση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Υπουργείο Εσωτερικών που έχει την κεντρική επίβλεψη και συντονισμό της διαδικασίας, τα στελέχη που υπηρετούν στις κατά τόπους Δ/σεις Διοικητικού των υπουργείων καθώς και τα αρμόδια στελέχη του ΑΣΕΠ διαθέτουν μεγάλη τεχνογνωσία , ικανότητες και εμπειρία στον τομέα ευθύνης τους
- ✓ Υπάρχει σημαντική υλικοτεχνική υποδομή η οποία βρίσκεται και σε συνεχή αναβάθμιση
- ✓ Το υποσύστημα της Απογραφής αποτελεί πλέον την βασική πλατφόρμα καταχώρησης όλων των επιμέρους στοιχείων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης , υπάρχουν διαθέσιμα όλα τα συγκεντρωτικά στοιχεία προσλήψεων-αποχωρήσεων & υπάρχει καταχώρηση των σχετικών αιτημάτων από τους φορείς και συγκεκριμένες δεσμευτικές ημερομηνίες προς ενέργεια.

Από το 2016 έχουμε και την λειτουργία νέας πλατφόρμας η οποία περιλαμβάνεται στο υποσύστημα της Απογραφής όπου μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

- ✓ Πλέον υπάρχει ψηφιακή αποτύπωση όλων των οργανικών θέσεων κάθε φορέα με την καταχώριση του σχετικού οργανογράμματος καθώς και κάθε τροποποίηση που αυτό μπορεί να έχει και διασύνδεση της κάθε θέσης στον φορέα με το αντίστοιχο περίγραμμα θέσεως εργασίας
- ✓ Υπάρχει για πρώτη φορά πραγματική εικόνα στους φορείς για το σύνολο των οργανικών θέσεων που έχει ο κάθε φορέας και μάλιστα ποιες από αυτές είναι καλυμμένες ποιες κενές και ποιες δεσμευμένες . Την εικόνα αυτή την έχει έμμεσα διαθέσιμη ο κάθε φορέας ξεχωριστά αλλά και το εκάστοτε Υπουργείο για τους εποπτευόμενους φορείς του
- ✓ Με το νέο υπό-σύστημα της απογραφής , έχουμε για πρώτη φορά σύνδεση της διαδικασίας προγραμματισμού προσλήψεων και με τις υπόλοιπες διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργούν παράλληλα, όπως η κινητικότητα και τα ψηφιακά οργανογράμματα.
- ✓ Με την άμεση σύνδεση με την κινητικότητα, κάθε φορέας έχει την δυνατότητα να επιλέξει με ποιο τρόπο θα καλύψει τις ανάγκες του 'είτε μέσω της σχετικής διαδικασίας ή να προχωρήσει στην διαδικασία πρόσληψης νέου προσωπικού
- ✓ Η οποιαδήποτε ανάγκη κάλυψης θέσεων από ένα φορέα θα πρέπει να υποβάλλεται πλέον και ηλεκτρονικά μέσω του σχετικού υποσυστήματος να υπάρχει καταρχήν κενή οργανική θέση και δεύτερον να υπάρχει σχετική τεκμηρίωση της ανάγκης .
- ✓ Απαραίτητη προϋπόθεση για την υποβολή σχετικού αιτήματος προσλήψεων από κάθε φορέα είναι να έχει υποβληθεί το πολυετές πλάνο προσλήψεων/αποχωρήσεων της επόμενης περιόδου
- ✓ Η κεντρική διοίκηση έχει συνολική εικόνα των σχετικών αιτημάτων και απαιτήσεων του κάθε φορέα και έτσι μπορεί να ασκήσει πολύ πιο εύκολα το στρατηγικό και συντονιστικό ρόλο ως προς τον προγραμματισμό των προσλήψεων για κάθε έτος , να διαπιστωθούν τα πραγματικά κενά σε κάθε οργανισμό και να αποφασιστεί ο τρόπος κάλυψης

Απειλές – Threats

- ✓ Η γενικότερη **δημοσιονομική κρίση** έχει οδηγήσει σε μια κουλτούρα μείωσης των δημόσιων δομών και ως συνέπεια και του ανθρώπινου δυναμικού μιας και η χώρα θα πρέπει σε βάθος χρόνου να μειώσει τις πρωτογενείς δαπάνες , όπως το μισθολογικό κόστος .
- ✓ Η αρχική προσπάθεια εξορθολογισμού των προσλήψεων στον δημόσιο τομέα έγινε με **καθαρά ποσοτικά κριτήρια** , και μάλιστα είχε σαν πρωταρχικό στόχο την μείωση απλά του αριθμού των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα για το λόγο αυτό υπήρχε και η σχετική ποσόστωση μέχρι και το 2016 του 1 προς 5 , δηλαδή θα έπρεπε να υπάρχουν πέντε (5) αποχωρήσεις για να γίνει μία (1) πρόσληψη. Πλέον είμαστε στον κανόνα του ένα προς ένα (1-1)
- ✓ Η **γραφειοκρατική λειτουργία** πολλών οργανισμών ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων τα πολλά επίπεδα διοίκησης και γενικότερα η έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας και καλής νομοθέτησης.
- ✓ Η **έλλειψη στρατηγικού τρόπου σκέψης** στα ανώτατα στελέχη των οργανισμών δημιουργούν σημαντικές καθυστερήσεις στην λήψη αποφάσεων και ιδιαίτερα σε ένα κρίσιμες αποφάσεις όπως αυτό του προγραμματισμού προσλήψεων προσωπικού για τα επόμενα έτη.
- ✓ Η έλλειψη συνέχειας αρκετές φορές στην ηγεσία των φορέων και των υπουργείων όπως Υπουργοί, υφυπουργοί Διοικητές Οργανισμών , Γενικοί Γραμματείς κτλ. Λόγο αλλαγής κυβέρνησης η και σε κάποιες περιπτώσεις ανασχηματισμού εντός της ίδια κυβέρνησης , μπορεί να οδηγήσει σε αναθεώρηση των στόχων και των πλάνων για την στελέχωση του κάθε οργανισμού με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να έχουμε μερική η ολική τροποποίηση των σχεδίων στελέχωσης των υπηρεσιών
- ✓ Τα περισσότερα **οργανογράμματα των φορέων** έγιναν την περίοδο της δημοσιονομικής κρίσης με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές να μην ανταποκρίνονται στις πραγματικές απαιτήσεις του κάθε φορέα αλλά να έχουν γίνει με βασικό στόχο την περικοπή κάποιων οργανικών μονάδων και αντίστοιχα οργανικών θέσεων . Έτσι πολλές φορές οι κενές θέσεις σε κάποιους φορείς είναι ελάχιστες πράγμα που περιορίζει την δυνατότητα να κάνουν νέες προσλήψεις μάλιστα σύμφωνα με τον ν.4024/2011, υπήρχε η υποχρέωση τότε των φορέων της

Δημόσιας Διοίκησης να καταργήσουν όλες τις **κενές** οργανικές θέσεις. Οπωσδήποτε υπάρχει η δυνατότητα τροποποίησης αλλά απαιτεί μια πολύ σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία .

- ✓ Τα **περιγράμματα θέσεων** επίσης ήταν μια απαίτηση που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας . από αρκετούς φορείς έγινε με σκοπό να καλυφθεί μέσα σε ένα δεσμευτικό χρονικό διάστημα η συγκεκριμένη απαίτηση με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις να έχουμε μια πολύ γενική περιγραφή της θέσης σε επίπεδο προσόντων και καθηκόντων κάτι το οποίο όμως δεν εξυπηρετεί την διαδικασία έγκρισης από το ΑΣΕΠ αλλά και της επιλογής των κατάλληλων στελεχών με τα απαιτούμενα προσόντα
- ✓ Τέλος η **επικρατούσα κουλτούρα και αντίληψη** στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν ευνοεί πολλές φορές την ριζική αλλαγή σε παγιωμένες λειτουργίες και διαδικασίες και . Παρά τις πολλές εξαιρέσεις, επικρατεί ως ένα βαθμό αυτό που χαρακτηρίζουμε ως ευθυνοφοβία ανάμεσα στους απλούς υπαλλήλους, αλλά και στα μεσαία και ανώτερα στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ έχουμε παράλληλα και χαμηλό επίπεδο ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτομίας.

Ευκαιρίες – Opportunities

- ✓ Έχουμε το τελευταίο διάστημα μια σημαντική μεταβολή κάποιων οικονομικών πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών-αντιλήψεων ειδικότερα:
- ✓ Μετά την περίοδο την πανδημίας αναγνωρίστηκε σε μεγάλο βαθμό η συμβολή του δημόσιου χαρακτήρα σε κάποιες βασικές υποδομές με αποτέλεσμα να έχουμε και γενικότερα μια μεταστροφή στην γενική κοινωνική αντίληψη περί δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα. Με αποτέλεσμα να έχουμε και μια βασική αλλαγή ως προς τις πολιτικές ενίσχυσης με επιπλέον προσωπικό κρίσιμων υποδομών του Δημόσιου τομέα όπως παραδείγματος χάριν ο χώρος της υγείας .

- ✓ Η χώρα έχει μπει σε μια περίοδο σχετικής δημοσιονομικής σταθερότητας , κάτι που επιτρέπει την πρόσληψη νέων υπαλλήλων στο άμεσο μέλλον χωρίς αυτές οι αποφάσεις να υπάγονται πλέον σε κάποιο ασφυκτικό δημοσιονομικό πλαίσιο περιορισμού των σχετικών δαπανών ή να απαιτούν την έγκριση θεσμών εκτός ΕΕ όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF)
- ✓ Η ευρεία χρήση συστημάτων νέων τεχνολογιών οι νέες εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που εντάσσονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι στο παρελθόν και βοηθούν σε όλες τις διαδικασίες που εκτελούνται από την δημόσια διοίκηση , προσφέρουν μεγαλύτερη ταχύτητα ασφάλεια στην λήψη αποφάσεων και βοηθούν σημαντικά στην μετάβαση προς ένα καλά οργανωμένο ψηφιακό κράτος
- ✓ Επιπλέον πρέπει να γίνει ξεχωριστή αναφορά στα πολύ θετικά νομοθετικά βήματα που έχουν γίνει κατά τα τελευταία χρόνια , με την εισαγωγή ρυθμίσεων που επιχειρούν να βελτιώσουν βασικές παθογένειες που έχουν αναφερθεί και ανωτέρω. Σημαντικές παρεμβάσεις που έχουν γίνει σε θεσμικό επίπεδο είναι οι ακόλουθες:
 - *N. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» & ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» και όπου σαν σκοπό έχει την «αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον δημόσιο τομέα, με έμφαση στη διατήρηση και περαιτέρω εμπέδωση του κεκτημένου των αρχών της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας, καθώς και η ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ως Αρχής αρμόδιας για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα.»*
- ✓ την « θέσπιση διαδικασίας πλήρωσης θέσεων με πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό και λοιπών διαδικασιών επιλογής προσωπικού του δημόσιου τομέα, ώστε να διασφαλίζονται η επιλογή των καταλληλότερων για τις αποκηρυσσόμενες θέσεις υποψηφίων, καθώς και η ενδυνάμωση του ρόλου και της λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π.

προς εξασφάλιση της ταχύτερης και αποτελεσματικότερης άσκησης των αρμοδιοτήτων του»

- ✓ Την υποχρέωση διενέργειας **Στρατηγικού προγραμματισμού προσλήψεων** τακτικού και εποχικού προσωπικού, την υποχρέωση ένταξης όλων των φορέων στην κατάρτιση Ψηφιακών Οργανογραμμάτων σύμφωνα με του άρθρου 16 του ν. 4440/2016 και

- ✓ Την υποχρέωση υποβολής **πολυετούς και ετήσιου στρατηγικού προγραμματισμού** προσλήψεων τακτικού και εποχικού προσωπικού από τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης

- Η εισαγωγή της διαδικασίας **της κινητικότητας** ως εργαλείου μετακίνησης του προσωπικού από την μια υπηρεσία στην άλλη, με το **«Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση» ν.4440/2016 με τις επιπλέον τροποποιήσεις του (πχ. ΝΟΜΟΣ 4807/2021)** που αποτέλεσε την βασική προσπάθεια προγραμματισμού και ένταξης σε μια ενιαία διαδικασία για την διενέργεια των βασικών υπηρεσιακών μετακινήσεων μέσω απόσπαση σι μετάταξης μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης. Μέσω αυτών δίνεται η δυνατότητα στους φορείς να αναζητήσουν τους κατάλληλους υπαλλήλους αλλά και στον κάθε υπάλληλο να επιλέξει και να κάνει αίτηση σε φορείς που αναζητούν συγκεκριμένα επαγγελματικά προσόντα.

- Η διαδικασία είναι συγκεκριμένη και κατανοητή ενώ υπάρχει και συγκεκριμένος χρονικός περιορισμός για την υλοποίηση το κάθε σταδίου Με τον τρόπο αυτό αφενός επιτυγχάνεται μια ενιαία διαδικασία, προς συμμόρφωση με τις αρχές της νομιμότητας και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του υπαλλήλου, αφετέρου αντιμετωπίζεται η ανάγκη στελέχωσης των υπηρεσιών με τρόπο ορθολογικό και κατευθύνεται προσωπικό σε δομές που έχουν πραγματική ανάγκη κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή.

- Η εισαγωγή σημαντικών στοιχείων **Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** αρχικά με τον **ν.3979/2011** « Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» και στην συνέχεια με τον **ν. 4325/2015** «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις.», και για πρώτη φορά το θεσμικό πλαίσιο όπου έχουμε 2 πολύ κομβικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης :

α) Την αναγνώριση του δικαιώματος των φυσικών προσώπων και των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ)

και β) Με την επιφύλαξη ειδικών διατάξεων όλες οι διαδικασίες για την έκδοση διοικητικών πράξεων και λοιπών εγγράφων από τους φορείς του Δημοσίου, όπως η σύνταξη, η προώθηση για υπογραφή, η θέση υπογραφής, η χρέωση προς ενέργεια εισερχομένων εγγράφων, ηεσωτερική διακίνηση, καθώς και η αρχειοθέτησή τους πραγματοποιούνται αποκλειστικά μέσω Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

SWOT ANALYSIS	
<u><i>Δυνατά σημεία (Strengths)</i></u>	<u><i>Αδύνατα σημεία (Weaknesses)</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> • Εξειδικευμένο και έμπειρο Προσωπικό με γνώσεις & πολυετή εμπειρία αλλά και διάθεση προσφοράς • Επαρκής υλικοτεχνική υποδομή • Σύνδεση με νέες ηλεκτρονικές πλατφόρμες (απογραφή/κινητικότητα) • Νομοθεσία- οργανογράμματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικά ανακόλουθα τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας • Απόσταση μεταξύ στρατηγικού πλάνου και υλοποίησης • Ανορθολογική οργανωτική δομή, που οδηγεί σε λειτουργικά αδιέξοδα • Γραφειοκρατική διαδικασία – πολλά στάδια • Έλλειψη συνέχειας στην Δημόσια Διοίκηση.
<u><i>Ευκαιρίες (Opportunities)</i></u>	<u><i>Απειλές (Threats)</i></u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ευρύτερη εξωτερική πίεση για μεταρρυθμίσεις • Σταδιακή μεταστροφή της κοινωνικής κουλτούρας σχετικά με το ρόλο του Δημοσίου Τομέα • Εφαρμογή ΤΠΕ & Νέες τεχνολογίες • Αξιοποίηση διεθνούς εμπειρίας (βέλτιστες πρακτικές) • Πρόσφατα θετικά βήματα βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναποτελεσματικός σχεδιασμός • Δέσμευση για προσανατολισμό της διαδικασίας σε καθαρά ποσοτικούς περιορισμούς • Πολύπλοκο και ασαφές νομοθετικό περιβάλλον • Ανάπτυξη διαδικασίας σε ανορθολογικό οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον διεργασιών. • Χαμηλή διείσδυση νέων τεχνολογιών στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης • Γενικότερη Δημοσιονομική κρίση, εξάρτηση από συγκεκριμένες δεσμεύσεις-έλλειψη πόρων

Διάγραμμα 9. Ανάλυση Δυνατών Σημείων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Κινδύνων (SWOT Analysis)

4.2 Η Συμβολή των μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αναπτύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια βασιζόμενη στο γραφειοκρατικό μοντέλο (Max Weber) ως κυρίαρχη μορφή οργάνωσης, υπάρχει αυστηρός έλεγχος από τη διοικητική πυραμίδα στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η πολιτική εξουσία, αυτό αποτελεί ουσιαστικά το κύριο εργαλείο για την εφαρμογή των αποφάσεών της, των έλεγχου των διαδικασιών εφαρμογής και την τήρηση της νομιμότητας σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες δικαίου.

Οι νέες συνθήκες που επικράτησαν κυρίως κατά την διάρκεια της δημοσιονομικής κρίσης ώθησαν τη Δημόσια Διοίκηση σε μια σειρά μεταρρυθμίσεων προκειμένου να αποκτήσει περισσότερο ευέλικτη δομή. Έτσι έγινε αποδεκτή στο Δημόσιο τομέα μια σειρά παραμέτρων που ως πρόσφατα συνδέονταν περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η Δημόσια Διοίκηση σταμάτησε να έχει ως βασικό στόχο της την προστασία του Δημοσίου συμφέροντος. Οι πρόσφατες παρεμβάσεις σε επίπεδο θεσμικού πλαισίου ήρθαν να δώσουν σε ένα σημαντικό βαθμό, λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση και υπόσχονται μια σημαντική ανατροπή των διαρθρωτικών αυτών αδυναμιών μέσω ορθολογικών πρακτικών αλλά και καινοτόμων παρεμβάσεων καθώς και την δημιουργία μίας νέας ολοκληρωμένης διαδικασίας-πλατφόρμας η οποία θα καθίσταται εγγυητής των Θεμελιωδών αρχών της ισότητας, αξιοκρατίας και διαφάνειας και θα διασφαλίζει τις βασικές αρχές του *New Public Management*, αυτές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην Δημόσια Διοίκηση.

Το 2019 ο νόμος 4622/2019 «*Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης*», τροποποίησε το κορυφαίο επίπεδο της στελέχωσης της ανώτατης Δημόσιας Διοίκησης, ενώ ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία που είχε εισαχθεί από το 2016 με το *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών* για την προσπάθεια αποπολιτικοποίησης της δημόσιας διοίκησης. Υπήρξε, ωστόσο, μια σημαντική αλλαγή στη σύνθεση των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων και στις αρμοδιότητές τους. Ο προαναφερόμενος νόμος διέκρινε ανάμεσα σε

δύο διαφορετικές θέσεις ανώτατης διοίκησης στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων. Ένας από αυτούς -ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου, πολιτικός διορισμένος- που υπήρχε πάντα στα ελληνικά υπουργεία. Η δεύτερη, αυτή του Υπηρεσιακού Γραμματέα Υπουργείου, όπου είναι μια νέα θέση που θα καλυφθεί από δημόσιο υπάλληλο που επιλέγεται από μη κυβερνητική επιτροπή επιλογής. Η θέση ισοδυναμεί με τον Μόνιμο Γραμματέα Υπουργείου του Ηνωμένου Βασιλείου, οι θέσεις και των δύο τύπων γραμματέων καλύφθηκαν το 2020 σχεδόν σε όλα τα υπουργεία (εκτός από τα Υπουργεία Άμυνας και Παιδείας που έχουν τα δικά τους, διαφορετικά οργανογράμματα). Οι νέες θέσεις Υπηρεσιακού Γραμματέα του Υπουργείου καλύφθηκαν με διαγωνισμό δημοσίων υπαλλήλων που είχαν τις σχετικές προϋποθέσεις και είχαν υποβάλει αίτηση.

Η καθιέρωση της μη πολιτικής διαδικασίας για την πλήρωση αυτών των θέσεων ήταν ένα σημαντικό βήμα προς τις αποπολιτικοποιημένες, αξιοκρατικές προαγωγές στη δημόσια διοίκηση. Από την άλλη, οι θέσεις του Γενικού Γραμματέα διορίζονταν μετά από σχετική πρόταση του αρμόδιου Υπουργού, επιλέγοντας μεταξύ των επιτελείων του κυβερνώντος κόμματος ή τεχνοκρατών που όμως είναι της απόλυτης επιλογής του αρμόδιου. Το 2020 η ανεξάρτητη αρχή που είναι αρμόδια για τις προσλήψεις στο Δημόσιο τομέα (Α.Σ.Ε.Π.) συνέχισε να επιβλέπει τις εισαγωγικές εξετάσεις για μόνιμες θέσεις στο δημόσιο τομέα. Εκείνη τη χρονιά υπήρχαν περίπου 45 επιλέξιμοι υποψήφιοι για κάθε άνοιγμα εργασίας. Ωστόσο, οι πιεστικές συνθήκες της πανδημίας οδήγησαν σε προσλήψεις προσωπικού στη δημόσια υγεία και την πολιτική προστασία εκτός των τυπικών διαδικασιών του Α.Σ.Ε.Π. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα κατατάσσεται στο ένα τρίτο όλων των κρατών μελών όσον αφορά το μερίδιο των ατόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα κάτω των 39 ετών (αποτελώντας το 26,9 % του συνόλου των εργαζομένων το 2023 με το 34,8 % να είναι άνω των 50 ετών).

Η Ελλάδα κατατάσσεται στην δεκατη τρίτη θέση της ΕΕ όσον αφορά την αντίληψη των πράξεων διαφθοράς που απαιτούνται για την πρόσβαση σε υπηρεσίες του δημοσίου και την ενδέκατη για την προσωπική εμπειρία για περιπτώσεις διαφθοράς σε συναλλαγή με δημόσια υπηρεσία. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) το 2020 περιλάμβανε τις περισσότερες υπάρχουσες υπηρεσίες καταπολέμησης της διαφθοράς. (Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (NACAP) . Από το 2020, εφαρμόστηκαν

περαιτέρω ολοκληρωμένες δράσεις που αφορούσαν την πρόληψη της διαφθοράς σε συγκεκριμένους τομείς και τον συντονισμό και τη συνεργασία των υπηρεσιών κατά της διαφθοράς ενώ έχει εκπονηθεί και το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ 2022-25) διαθέσιμο στη διεύθυνση:

https://aead.gr/images/awareness/2022/Presentation_ESSKD_2022-2025_11.pdf

Όπως σημειώνει η Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το κράτος δικαίου το 2021 για την Ελλάδα, μια νέα στρατηγική κατά της διαφθοράς για τα έτη 2022 -25 προετοιμάζεται και στοχεύει να επικεντρωθεί σε τομείς και δραστηριότητες υψηλού κινδύνου. Θα πρέπει επιπλέον να αναφερθεί ότι, υπάρχει πρόοδος στην εφαρμογή της οριζόντιας κινητικότητας, με βάση τους δημοσίως ανακοινωθέντες κύκλους κινητικότητας με τις θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες στους υπαλλήλους. Μέχρι και σήμερα έχουν ολοκληρωθεί με επιτυχία 2 (δύο) κύκλοι κινητικότητας κατ'έτος αρχής γενομένης από το 2019.

4.2.1 Εισαγωγή νέας διαδικασίας Προγραμματισμού Προσλήψεων

Με τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξασφαλίζεται ο ικανός αριθμός σε ανθρώπινους πόρους, καθώς και η διαδικασία για τον εμπλουτισμό του ώστε να μπορεί ο κάθε φορέας να εξυπηρετεί απρόσκοπτα τον σκοπό του. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό κρίνονται κάθε φορά σύμφωνα με τις υπάρχουσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε νέες ειδικότητες, καθώς και την ανάγκη διατήρησης της **ενότητας (cohesion)** στο πλαίσιο του οργανισμού και την εξασφάλιση της **συνέχειας (continuity)**. Σημαντική παράμετρος αποτελεί η διαδικασία αναπλήρωσης των θέσεων σε συσχέτιση με τον ρυθμό αποχώρησης των Υπαλλήλων την ανάγκη δημιουργίας νέων αρμοδιοτήτων οι οργανικών μονάδων. Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός θα αποτελέσει το βασικό εργαλείο της διοίκησης ώστε να μπορέσει να αναλύσει με ορθολογικό τρόπο τα θέματα της οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε κάθε φορέα.

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να προκύπτει έπειτα από στρατηγική ανάλυση της παρούσας κατάστασης (audit), και εν συνεχεία πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών (planning) σε ανθρώπινο δυναμικό. Απαραίτητο κρίνεται οι οργανωτικές μονάδες του δημοσίου να λαμβάνουν σε μόνιμη βάση υπόψη τον παράγοντα

«πρόβλεψη της ζήτησης» σε ανθρώπινο δυναμικό και να προγραμματίζουν εγκαίρως τις ανάγκες τους.

Με την εισαγωγή του νέου θεσμικού πλαισίου, αναφέρονται εδώ ενδεικτικά ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» και ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».

Οι διατάξεις των εν λόγω νόμων με τις τροποποιήσεις τους ως σήμερα χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα κρίσιμες διότι ουσιαστικά ενισχύουν και επιβεβαιώνουν το κύρος και ισχύ του Α.Σ.Ε.Π. ως την αρμόδια αρχή που διαχειρίζεται το σύστημα των προσλήψεων από το στάδιο της διεξαγωγή των διαδικασιών μέχρι και τον καθορισμό των διοριστέων, με αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Για να εκπληρώσει το ρόλο του αυτόν το Α.Σ.Ε.Π. διαθέτει όλες τις απαραίτητες εγγυήσεις ανεξαρτησίας αλλά και ορίζονται συγκεκριμένα προαπαιτούμενα από του φορείς της γενικής κυβέρνησης, όπως η κατάρτιση στρατηγικού προγραμματισμού διενέργειας προσλήψεων και η υποβολή συγκεκριμένων σχεδίων (πολυετές & ετήσιο) αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Και όλα αυτά υπό τον κεντρικό συντονισμό και έγκριση ενός συντονιστικού κεντρικού οργάνου. Το Υπουργείου Εσωτερικών, λαμβάνοντας υπόψη τον αντίστοιχο προγραμματισμό κάθε φορέα, συντάσσει συγκεντρωτικό τετραετές σχέδιο προγραμματισμού προσλήψεων, το οποίο υποβάλλεται και στο Υπουργείο Οικονομικών ώστε να αξιολογηθούν οι δημοσιονομικές του επιπτώσεις, προκειμένου εν συνεχεία να ενσωματωθεί στο εκάστοτε Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής.

Αντιμετωπίστηκαν μια σειρά από δυσχέρειες και προβλήματα, ειδικότερα:



Ενώ υπήρξαν σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα, ειδικότερα:

- Έχουμε την ενίσχυση της λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. και τη βελτίωση των διαδικασιών πρόσληψης κατά την προσεχή περίοδο με την εφαρμογή του νέου συστήματος για τη διεξαγωγή πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού.
- με την νέα νομοθεσία αναγνωρίζεται ο διευρυμένος ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. και ενισχύεται θεσμικά ως ανεξάρτητη αρχή που είναι αρμόδια για τις προσλήψεις προσωπικού στον δημόσιο τομέα.

- Η διενέργεια μιας κεντρικής διαδικασίας έναντι πολλών κατακερματισμένων θα έχει μειωμένο κόστος και διοικητικό βάρος τόσο για το Α.Σ.Ε.Π. όσο και για τον δημόσιο προϋπολογισμό.
- Με το νέο σύστημα προσλήψεων προσωπικό θα προσλαμβάνεται μέσω μιας κεντρικής διαγωνιστικής διαδικασίας για τις βασικές κατηγορίες προσωπικού. Οι λίστες επιτυχόντων θα είναι σε ισχύ ώστε να καλύψουν ανάγκες που θα προκύψουν στο μεσοδιάστημα μεταξύ διαγωνισμών, ενώ μόνο κατ' εξαίρεση θα διενεργούνται άλλες διαδικασίες.
- Την διασφάλιση, κατά τη διαδικασία των προσλήψεων στο Δημόσιο, της στελέχωσης των κατάλληλων θέσεων από κατάλληλους ανθρώπους με διατήρηση του κεκτημένου της αντικειμενικότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας.
- Εξοικονόμηση χρόνου τόσο για την διενέργεια των διαδικασιών πρόσληψης όσο και για την διάθεση προσωπικού στους δημόσιους φορείς, ιδίως στα μεσοδιαστήματα μεταξύ διαγωνισμών
- Με το νέο «κεντρικό» σύστημα πρόσληψης αναμένεται να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών πρόσληψης τόσο σε επίπεδο συνολικού προγραμματισμού σε κεντρικό επίπεδο όσο και σε επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων αλλά και σε ότι αφορά τον χρόνο, το κόστος και την αποδοτικότητά της, δηλαδή η σχέση κόστους – αποτελέσματος.
- Θα Επιτύχει η μείωση των δαπανών για την πρόσληψη στον δημόσιο τομέα που προκαλούνται από την διενέργεια πολλών διαφορετικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών.
- Η διαδικασία προσλήψεων θα είναι πλέον απολύτως διαφανής, έγκυρη και αξιόπιστη.

4.3 Συμπεράσματα -Αποτίμηση

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπάρχουν αρκετά κείμενα στρατηγικής, στα οποία περιγράφονται οι βασικοί στόχοι και οι γενικότερες κατευθύνσεις. Η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής επαφίεται όμως σε ένα αρκετά πολύπλοκο θεσμικό και γραφειοκρατικό σύστημα όπου τις περισσότερες φορές υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις, αρμοδιότητες, αντιλήψεις, και θέσεις.

Η υιοθέτηση ενός ξεκάθਾਰου Θεσμικού πλαισίου είναι μια θετική εξέλιξη για το συντονισμό και την εξάλειψη των παραγόντων πολυπλοκότητας των αντιθέσεων και βοηθάει στην δημιουργία κατευθύνσεων συνεργασίας μεταξύ των φορέων της Δημόσιας διοίκησης. Η επιτυχία του σωστού στρατηγικού σχεδιασμού θα κριθεί από την ταχύτητα και την έκταση των επιμέρους παρεμβάσεων έτσι ώστε να συγκλίνουν κάτω από κοινούς κανόνες και στοχευόμενες δράσεις.

Τα επιτυχημένα παραδείγματα και προσπάθειες, στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης Ελλάδα με την υλοποίηση νέων διαδικασιών καθώς και με την βοήθεια αξιόλογου επιστημονικού και επαγγελματικού προσωπικού που υπάρχει στις υπηρεσίες σε συνεργασία με την σημαντική εξέλιξη των εφαρμογών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνθέτουν ένα πλαίσιο δημιουργίας ευκαιριών για ταχύτερη πορεία.

Απαιτείται από όλους τους εμπλεκόμενους μια συντονισμένη προσπάθεια, με υιοθέτηση της στρατηγικής, σαφής και πλήρης καθορισμός των βημάτων και των κοινών κανόνων, και η γενικότερη επιβολή μεταρρυθμιστικών ενεργειών που θα έχουν να κάνουν με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση.

Οι στοχευόμενες αλλαγές σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, με την αναγνώριση και καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και εν συνεχεία με τον σωστό και έγκαιρο προγραμματισμό των μελλοντικών αναγκών μπορεί να οδηγήσει στην ριζική αλλαγή των δομικών χαρακτηριστικών της Δημόσιας Διοίκησης και της κουλτούρας στο τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, μαζί με την αυξανόμενη εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει καταλύτη για τον μετασχηματισμό της διοίκησης και της λειτουργίας του κράτους γενικότερα.

Η σωστή διαχείριση κατανομή και οργάνωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης αναμένετε να είναι πολλαπλάσια οφέλη σε όλους τους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας εφόσον τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών είναι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις της χώρας και μάλιστα αυτό αναμένεται να έχει τελικά και σημαντικό όφελος γενικότερα για την αναπτυξιακή προοπτική της χώρας στο απαιτητικό ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Νομοθεσία:

1. *Το Σύνταγμα της Ελλάδος ΦΕΚ Α 111/1975 όπως αναθεωρήθηκε το 1986, το 2001, το 2008 και το 2019 και ισχύει μέχρι σήμερα,*
2. *ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»,*
3. *ν. 3051/2002 «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις» ,*
4. *ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»,*
5. *ν. 3812/2009 «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α' 234)*
6. *ν. 4093/2012 «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016»,*
7. *ν. 4325/2015 «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις.»*
8. *ν.4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση»*
9. *ν. 4622/2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.,*
10. *ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»,*
11. *ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις»,*
12. *ν.5027/2023 «Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού ΔημοσίουΛοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».*
13. *ν.5043/2023 «Ρυθμίσεις σχετικά με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....Διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα - Λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες επείγουσες διατάξεις».*

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βαξεβανίδου, Μ., και Ρεκλήτης, Π. (2019). "Management Ανθρώπινων Πόρων Θεωρία και πράξη", Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, Αθήνα.

Γεροβασίλη, Ο. (2016). Πρόγραμμα ενιαίας ψηφιακής καταγραφής της δομής και στελέχωσης του Δημοσίου. Διαθέσιμη στη διεύθυνση: <https://www.ribandsea.gr/articles/4123-programma-eniaias-psifiakis-katagrafis-tis-domis-kai-stelexosis-tou-dimosiou-apo-ton-dionysi-rigopoulo.html> (Πρόσβαση: 22/6/2023)

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2007). Υλοποίηση στρατηγικής: η μία από τις δύο όψεις του στρατηγικού μανάτζμεντ. *Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη.*

Γκέκας, Α. (2017). «Στρατηγικό Management». Διαθέσιμη στη διεύθυνση: <https://www.scribd.com/document/371843287/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%A3%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CE%A3%CF%84%CE%A0> (Πρόσβαση: 11/5/2023)

Κατσιμάρδος, Π και Μπούας, Κ. (2012). Μια νέα στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα : ΙΝ.Ε.Ρ.Π

Λαφτσιδού, Σ. (2017). «Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας ως εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού». Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Μακρυδημήτρης, Α. (1995). «Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο Κατώφλι του 21ου αιώνα», Information.

Μαντζάρης, Ι. (2003). «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων». Αθήνα

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). «*Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*». Αθήνα: Παπαζήσης.

Παπαλεωνίδα, Κ. (2013). “Η μεταρρύθμιση των δομών των δημοσίων υπηρεσιών στο πλαίσιο του νέου Επιτελικού Κράτους. Η περίπτωση του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας”. Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Ν.Ο.Π.Ε.- Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης & Δημόσιας Διοίκησης Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κράτος και Δημόσια Πολιτική» διαθέσιμη στη διεύθυνση: <https://pergamon.lib.uoa.gr/uoalib/default/data/1337641/theFile> (Πρόσβαση: 18/3/2023)

Ρηγόπουλος, Δ. (2016). Πρόγραμμα ενιαίας ψηφιακής καταγραφής της δομής και στελέχωσης του Δημοσίου. Διαθέσιμη στη διεύθυνση: <https://www.ribandsea.gr/articles/4123-programma-eniaias-psifiakis-katagrafis-tis-domis-kai-stelexosis-tou-dimosiou-apo-ton-dionysi-rigopoulo.html> (Πρόσβαση: 22/6/2023)

Σκουλάς, Ε. Ν. και Οικονομάκη, Π. Κ. (1998). «*Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*». Μαρούσι: Εκδόσεις Κάπα.

Στειακάκης, Ε. και Κατζός, Ν. (2002). «*Management, Μία Σύγχρονη Άποψη*». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). «*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*». Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2001). «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*». Αθήνα: εκδ. Interbboks.

Ψυχάρης, Γ. και Σιμάτου, Έλ. (2003). «*Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα*». Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης: Σειρά Ερευνητικών Εργασιών

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Aaker DA, D McLoughlin. Strategic market management: global perspectives. USA: John Wiley & Sons; 2010.

Abdulwase R, Ahmed F, Nasr F. (2020). “The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization.” Open Access J Sci, 4(4):135–138.

Antonakasa, N.P., Konstantopoulos, N., and Seimeni, I. (2014), “Human Resource Management's role in the public sector and the level of corruption: The case of Greek Tax Administration”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 148, 455 – 462.

Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management. Edition, 3, McGraw-Hill/Irwin.

Binczycki B. (2011). “Strategic Aspect of Human Resources Management in Public Sector Organizations”. Theory of Management, 3, 216-220.

Bourantas, D. (1990), “Motivation, Commitment and Motivation of Employees in Public Sector Organizations”, Center of Economic Research, Athens.

Bryson, John & George, Bert. (2020). Strategic Management in Public Administration. 10.1093/acrefore/9780190228637.013.139

Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D.B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. Journal of Product Innovation Management, 30(4), 763–781.

Byrnes, W. J., (2009) ‘Management and The Arts’, (4th edition) Burlington: Elsevier

Dainty, A.R.J., Raidén, A.B., and Neale, R.H. (2009) “Incorporating Employee Resourcing Requirements Into Deployment Decision Making”, Project Management Journal, 40[2], 7-18

Dessler, G. (2013). Human Resource Management. 13th ed., Pearson

Dessler, G. and Cole, N.D. (2016) Human Resources Management in Canada, ed 11th, Pearson Education Canada.

Fahim, MGA. (2018) "Strategic human resource management and public employee retention", Review of Economics and Political Science, 3[2], 20-39.

Furrer O, H Thomas, A Goussevskaia. (2008) The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. International Journal of Management Reviews, 10(1):1–23

Grant RM, R Shani, R Krishnan. TQM's challenge to management theory and practice. MIT Sloan Management Review. 1994;35(2):25.

Glueck W. Business policy and strategy (3rd Ed). USA : McGraw Hill Publishing, 1980

Guerras-Martín, Luis Ángel; Madhok, Anoop; Montoro-Sánchez, Ángeles (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. BRQ Business Research Quarterly, 17(2), 69–76

Iles, P. (2013) "Employee Resourcing", Edinburgh Business School, course material.

Juneja, P. (2019) "What is Human Resource Planning?", Management Study Guide Content Team, Available at: <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm> (Accessed: 13/6/2023).

Katsimardos, P and Bouas, K. (2012), "Strategic agility in Greek Human Resource Management", Institute for Regulatory Policy Research, Available at: https://www.academia.edu/25954551/Strategic_agility_in_Greek_Human_Resource_Management_Introduction [Accessed: 20/5/2023].

Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. and Gould-Williams, J.S. (2011), "Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance", Journal of Applied Psychology, 96[6], 1105-1118.

Mohamed R, Başar P. (2023). “Impact of strategic management on competitive advantage” Trends in Business and Economics, 37(1), 46-56

Nkomo, S.M. (1987) “Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis” Strategic Management Journal, 8, 387-392.

Otoo, I. C., Assuming, J., and Agyei, P. M. (2018). “Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana.” European Scientific Journal, ESJ, 14(13), 199.

Papalexandris, N. (1992), "Human Resource Management in Greece", Employee Relations, 14[4], 38 – 52.

Papalexandris, N. and Bourantas, D., (1992), "Variables Affecting Organizational Commitment: Private versus Publicly-owned Organizations in Greece", Journal of Managerial Psychology, 7[1], 3-10.

Papapolychroniadis, I., Rossidis, I., and Aspridis, G. (2017), “Comparative Analysis of Recruitment Systems in the Public Sector in Greece and Europe: Trends and Outlook for Staff Selection Systems in the Greek Public Sector”. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 6[1], 21-30.

Persaud, N., Woodhouse, M., and Scriven, M. (2016), “Enhancing the Strategic Management Process Through the Use of Professional Evaluation Methods and the Logic of Evaluation.” Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 12(26), 1–11.

Pollitt C. and Bouckaert G. (2004), Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford University Press, Oxford.

Rashid, S., and Rashid, U. (2012), “Work motivation differences between public and private sector”, American International Journal of Social Science, 1[2], 24-33.

Sajeena .U. (2017) “Recruitment and selection strategies of public sector undertakings.” International journal of research - granthaalayah, 5(2), 333-337.

Shim, D. (2001) “Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries”, Public Personnel Management, 30:3 323 – 47.

Sotiropoulos, D. A., (2004), “Two faces of politicization of the civil service. The case of contemporary Greece”, In: G. Peters & J. Pierre, eds. *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective. The quest for control*. New York: Routledge.

Tisme, S., and Ozimec, K (2006) “The Recruitment Process as a Part of Effective Human Resource Management in Public Administration in Croatia”, Croatian International Relations Review, 51-58.

Wechsler, B., and Backoff, R.W. (1987) “The Dynamics of Strategy in Public Organizations,” Journal of the American Planning Association, 53, 34-43.

Wright, B.E. (2001), “Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model”, Public Administration Review, 11[4], 559-586.

Wright, T. (2023). “Strategy Evaluation Process: Comprehensive Guide + Examples”. Available at: <https://www.cascade.app/blog/strategy-evaluation> [Accessed: 25/06/2023].