



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



**εκδδα**

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ  
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των  
οργανωσιακών αλλαγών στον δημόσιο τομέα**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Επιβλέπων:**

**Κλεάνθης Κατσαρός**

**Σπουδαστής:**

**Γεώργιος Καραπάνος**

**ΑΘΗΝΑ - 2020**

**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια  
των οργανωσιακών αλλαγών στον δημόσιο τομέα**

## Περίληψη

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και η επίδραση της παγκοσμιοποίησης διαμορφώνουν ένα σύνθετο, ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, δημιουργώντας νέα δεδομένα και αυξημένες απαιτήσεις για την ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών.

Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση πραγματοποιείται τα τελευταία χρόνια μια επίπονη μεταρρυθμιστική προσπάθεια που έχει επιφέρει αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία της. Στην παρούσα εργασία περιγράφονται αρχικά οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον ρόλο και την φιλοσοφία της Διοίκησης, στη συνέχεια αναλύεται η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής και τέλος παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις για μια σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις στο πλαίσιο των αλλαγών στον δημόσιο τομέα, θέτοντας στο επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα.

Λέξεις Κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργανωσιακή Αλλαγή, Διοίκηση Αλλαγών, Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Δημόσιος Τομέας, Αντίσταση στην Αλλαγή

## **Abstract**

The modern technological developments, as well as the impact of globalization, form a complex, volatile and competitive environment, creating a new framework and increased demands, regarding the quality improvement in public services.

In the Greek Public Administration, over the last few years a major reform effort has been carried out that has brought about changes in its organization and functioning. This paper first describes the altering role and philosophy of public administration, then analyzes the concept of change management and finally, certain proposals are presented for a modern HRM that can effectively address the challenges facing the changing public sector, shifting to a people-focused management style, by emphasizing the 'Human' in Human Resources.

Key words: Human Resources, Organizational Change, Change Management, HRM Practices, Public Sector, Resistance to Change

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή .....	12
1. Εποχή αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση.....	14
1.1. Αλλαγή ρόλου - Μεταβολές στα πολιτικοδιοικητικά συστήματα των κρατών. .	14
1.2. Αλλαγή δομών και λειτουργιών – Διοικητικές μεταρρυθμίσεις .....	15
1.3. Αλλαγή φιλοσοφίας – Από τη γραφειοκρατία στο μάνατζμεντ .....	20
2. Διοίκηση αλλαγών.....	24
2.1. Εισαγωγικά .....	24
2.2. Οργανωσιακή αλλαγή – Έννοια και διαδικασία .....	25
2.3. Παράγοντες αλλαγής .....	30
2.4. Είδη αλλαγής .....	31
2.5. Φορείς αλλαγής .....	34
2.6. Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	35
2.6.1. Αντίσταση στην αλλαγή .....	37
2.6.2. Αίτια αντίστασης στην αλλαγή.....	39
3. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
3.1. Ορισμός ΔΑΔ. ....	41
3.2. Ρόλοι και Λειτουργίες ΔΑΔ – Συμβατική και Σύγχρονη Αντίληψη .....	42
3.3. Γνωρίσματα του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	45
4. Προτάσεις αναβάθμισης της ΔΑΔ.....	50
4.1. Αίσθηση σκοπού.....	51
4.2. Παρακίνηση.....	52
4.3. Ενδυνάμωση και Συμμετοχή .....	55
4.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη .....	56
4.5. Καινοτομία .....	60
4.6. Επικοινωνία .....	63
4.7. Ηγεσία .....	65

4.8. Περιορισμοί της έρευνας.....	66
4.9. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	67
5. Συμπεράσματα.....	68
Βιβλιογραφία.....	70

Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Γεώργιος Καραπάνος

©, 2020

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

#### **ΔΗΛΩΣΗ**

“Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ’ οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής”.

Αθήνα, 20 / 09 / 2020

Υπογραφή

## Πίνακας Εικονογράφησης

Εικόνα 1: Στόχοι μεταρρυθμίσεων και παρεμβάσεις στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
Εικόνα 2: Η νέα δομή της Γενικής Κυβέρνησης.....	18
Εικόνα 3: Η διαδικασία της αλλαγής .....	26
Εικόνα 4: Γενικό πλαίσιο της αλλαγής.....	27
Εικόνα 5: Παράγοντες προσδιορισμού απαιτούμενου χρόνου αλλαγής.....	28
Εικόνα 6: Στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας .....	30
Εικόνα 7: Στάδια αντίδρασης στην αλλαγή.....	37
Εικόνα 8: Μορφές αντίστασης στην αλλαγή.....	38
Εικόνα 9 :Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ – Παραδοσιακή θεώρηση.....	42
Εικόνα 10: Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ - Σύγχρονη θεώρηση .....	43
Εικόνα 11: Οι πολλαπλοί ρόλοι της ΔΑΔ .....	45
Εικόνα 12: Παράγοντες παρακίνησης σε έναν οργανισμό.....	53
Εικόνα 13: Νέες ικανότητες και δεξιότητες .....	58
Εικόνα 14: Σύγχρονα χαρακτηριστικά του ΑΔ .....	59
Εικόνα 15: Περιβάλλον καινοτομίας δημοσίου τομέα.....	61
Εικόνα 16: ΔΑΔ και παράγοντες καινοτομίας .....	62
Εικόνα 17: Επικοινωνία στο πλαίσιο της αλλαγής.....	64



**Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών**

ΑΔ	Ανθρώπινο Δυναμικό
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΑΣΕ	Εταιρεία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΙΝ.ΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΚτΠ	Κοινωνία των Πολιτών
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Ανάπτυξης & Συνεργασίας
ΟΤΑ	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας
HRM	Human Resources Management
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τον κύριο Κλεάνθη Κατσαρό, επιβλέποντα της τελικής μου εργασίας, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνησή της.

Θερμές ευχαριστίες, επίσης, στους/στις συναδέλφους που με τίμησαν με την φιλία τους, για τη βοήθεια και την ηθική τους υποστήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών στην ΕΣΔΔΑ και ιδιαιτέρως στις συναδέλφους Μαρία-Χριστίνα Γκίνη και Αναστασία Νταλιάνη για τις συμβουλές τους κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, για την αμέριστη συμπαράστασή της όλο αυτό το διάστημα, από την προετοιμασία μου ως υποψήφιου σπουδαστή της ΕΣΔΔΑ έως την περάτωση της τελικής εργασίας.

*“Οποιος επιζητεί σταθερότητα στην ευτυχία,  
πρέπει να αποδέχεται την αλλαγή”.*

Κομφούκιος

## Εισαγωγή

Η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του κράτους αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία. Αποτελεί όμως διαπίστωση πως ανάπτυξη χωρίς αξιόπιστη και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να υπάρξει (Αναστασόπουλος, 2018). Ο δημόσιος τομέας, μαζί με τα όποια χρόνια προβλήματα και δυσλειτουργίες που παρουσιάζει, καλείται να λειτουργήσει σε συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας. Οι προκλήσεις που θέτει η 4η βιομηχανική επανάσταση αφορούν τόσο στον επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής φιλοσοφίας της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου της δυναμικού, βασικών παραμέτρων μιας μεταρρυθμιστικής πολιτικής, το κεντρικό διακύβευμα της οποίας είναι η μετάβαση από το γραφειοκρατικό κράτος (εφαρμοστή του) δικαίου, με τον συγκεντρωτικό και αυταρχικό του χαρακτήρα, στο επιτελικό κράτος διαχείρισης και αντιμετώπισης δημοσίων προβλημάτων που λειτουργεί ως συντονιστής της εθνικής προσπάθειας για πρόοδο και εκσυγχρονισμό. (Αναστασόπουλος, 2018 , Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012, σ.669).

Σε αυτήν ακριβώς την προσπάθεια μιας εξωστρεφούς διοίκησης, το ανθρώπινο δυναμικό της καθίσταται το επίκεντρο της διοικητικής δράσης και το βασικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα (Ραμματά, 2011). Οι τεχνολογικές αλλαγές και οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες αναδεικνύουν το ανθρώπινο κεφάλαιο των δημόσιων οργανισμών σε καταλύτη για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους. Διαμορφώνεται σταδιακά ένα νέο πλαίσιο το οποίο επηρεάζει τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και επιβάλλει ένα νέο τρόπο διαχείρισής του (Τσολακίδου, 2017, σ.73).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διατυπώσει προτάσεις ενδυνάμωσης της ΔΑΔ, ώστε να απομακρυνθεί από τον αμιγώς διοικητικό προσανατολισμό που κατευθύνει τη λειτουργία της και να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις ενός περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από αλλαγές και προκλήσεις, αναδεικνύοντας την πρωτεύουσα σημασία που παίζει το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα στην αναβάθμιση της λειτουργίας της Διοίκησης στο πλαίσιο των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στη διοικητική πραγματικότητα.

Η απομάκρυνση από το γραφειοκρατικό μοντέλο θέτει ως βασικές συνιστώσες του νέου συστήματος διοίκησης τη διαχείριση και ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων της διοίκησης, καθώς και των αξιών και στάσεων στον

χώρο της εργασίας τους. Η παρακίνηση, η ενδυνάμωση, η εκπαίδευση, η αποτελεσματική ηγεσία και η ουσιαστική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων αποτελούν παράγοντες που διασφαλίζουν την αποδοτική τους λειτουργία.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφονται οι μεταβολές που έχουν επέλθει στη δημόσια διοίκηση και στον αυξημένο ρόλο που έχει αναλάβει στο πλαίσιο της σύγχρονης διακυβέρνησης και ειδικότερα οι αλλαγές στη λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα, ο οποίος τα τελευταία χρόνια υφίσταται τις επιδράσεις μιας αναγκαίας αλλά επίπονης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, με σκοπό τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας του στις συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιακής επανάστασης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της διαχείρισης (ή διοίκησης) αλλαγών, μιας διοικητικής θεώρησης που καθίσταται ιδιαιτέρως επίκαιρη καθώς θεωρείται πλέον επιβεβλημένη η ικανότητα προσαρμογής στις νέες εξελίξεις, η αποδοχή της αλλαγής ως εγγενούς στοιχείου της δραστηριότητας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η ανάγκη επιτυχούς ενσωμάτωσής της σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής διάρθρωσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ρόλοι και οι λειτουργίες της ΔΑΔ, στην παραδοσιακή της θεώρηση αλλά και υπό ένα πιο σύγχρονο πρίσμα, όπως αυτό επιβάλλεται από τις σύγχρονες συνθήκες λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα γνωρίσματα του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και προβλήματα που καλείται να επιλύσει η πολιτική ΔΑΔ που εφαρμόζεται στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται προτάσεις για την αναβάθμιση της ΔΑΔ, με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που διέπουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, καθώς και ο προσδιορισμός των ενεργειών σε συγκεκριμένους τομείς που πρέπει να αναληφθούν προς αυτόν τον σκοπό. Την τεκμηρίωση των προτάσεων για τη διαχείριση και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να καταστεί φορέας αλλαγής στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, ακολουθούν η αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και η διατύπωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει συνοπτικά τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η εργασία, έπειτα από τη μελέτη της, σχετικής με το θέμα που πραγματεύτηκε, βιβλιογραφίας.

## **1. Εποχή αλλαγών για τη Δημόσια Διοίκηση**

### **1.1. Αλλαγή ρόλου - Μεταβολές στα πολιτικοδιοικητικά συστήματα των κρατών.**

Ζούμε σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται ταχύτατα. Η επανάσταση στις επικοινωνίες με την έλευση του Διαδικτύου και η διάχυση της Παγκοσμιοποίησης έχουν αλλάξει την αντίληψη μας για τον κόσμο που μοιάζει πλέον να συρρικνώνεται και να μετατρέπεται σε μια πολυεθνική κοινότητα, καθώς έχει δημιουργηθεί ένα πυκνό και διευρυμένο δίκτυο διασυνδέσεων μεταξύ των κοινωνιών και των οικονομιών (Baylis, et al., 2013 , Mondy & Martocchio, 2019).

Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί νέες εξελίξεις τόσο στο οικονομικό όσο και στο πολιτικό πεδίο. Η ενσωμάτωση των εθνικών οικονομιών σε ένα παγκόσμιο οικονομικό σύστημα πιέζει τα κράτη να μειώσουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των εθνικών τους οικονομιών και να υιοθετήσουν πολιτικές ανταγωνισμού και απορρύθμισης, ενώ η ενδυνάμωση της πολιτικής σημασίας της παγκόσμιας πολυεπίπεδης διακυβέρνησης υποχρεώνει τα κράτη να επενδύουν σε νέες μορφές διαμοιραζόμενης και συλλογικής κυριαρχίας. Παρατηρείται μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς υπερεθνικούς και διεθνείς οργανισμούς αλλά και προς επιμέρους εξουσίες, τις οποίες τα σύγχρονα κράτη δεν δύνανται πλέον να αγνοούν, όπως είναι οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, οι πολυεθνικές και η Κοινωνία των Πολιτών (Φραγκονικολόπουλος & Προέδρου, 2015).

Σε αυτό το παγκόσμιο γίνεσθαι λαμβάνει χώρα η μετεξέλιξη της κυβέρνησης σε διακυβέρνηση, κατά την οποία παρατηρείται η μετατόπιση από τον έντονα παρεμβατικό ρόλο του κράτους σε έναν ρόλο περισσότερο διαμεσολαβητικό και ρυθμιστικό. Οι νέες μορφές διακυβέρνησης δεν υλοποιούνται αποκλειστικά μέσω ιεραρχικά δομημένων κρατικών θεσμών αλλά μέσω δικτύων (Heywood, 2014).

Η ανάγκη για διευθέτηση πολύπλοκων και σύνθετων κοινωνικοπολιτικών ζητημάτων, η ρύθμιση των οποίων λαμβάνει επείγοντα χαρακτήρα, έχει οδηγήσει στην ισχυροποίηση του εκτελεστικού βραχίονα του Κράτους, της Κυβέρνησης και ιδιαιτέρως της Διοίκησης, καθώς σημειώνεται μια αξιοσημείωτη μεταφορά νομοθετικών αρμοδιοτήτων, κυρίως μέσα από την ενδυνάμωση των θεσμών νομοθετικής εξουσιοδότησης προς την εκτελεστική εξουσία.

Το φαινόμενο αυτό χαρακτηρίζει σε ολοένα και εντονότερο βαθμό το σύστημα της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας στην παρούσα φάση της εξέλιξής της. Παρατηρείται

δηλαδή, με αυξανόμενη συχνότητα, η έμφαση στην τεχνοκρατική λογική κατά την αντιμετώπιση ζητημάτων δημόσιας πολιτικής σε βάρος της πολιτικής θεώρησης, σηματοδοτώντας με αυτόν τον τρόπο τη μετατόπιση του κέντρου βάρους άσκησης της αποφασιστικής πολιτικής εξουσίας από τους αντιπροσωπευτικούς προς τους διοικητικούς θεσμούς (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Επομένως η Διοίκηση έχει σημαίνοντα ρόλο στη χάραξη και υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπλέον, οι συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού, όπως έχουν διαμορφωθεί στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έχουν προβάλλει την ανάγκη ορθολογικής χρήσης των κρατικών πόρων, με συνέπεια τον επανακαθορισμό της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών με τρόπο η διοικητική δράση να καθίσταται αρωγός στην υλοποίηση των σχεδιαζόμενων δημοσίων πολιτικών (Huerta Melchor, 2013).

## **1.2. Αλλαγή δομών και λειτουργιών – Διοικητικές μεταρρυθμίσεις**

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί νευραλγικό στοιχείο της διαδικασίας διακυβέρνησης, συμμετέχοντας ενεργά στην παραγωγή νομοθετικού έργου, μέσω έκδοσης κανονιστικών πράξεων, και συμβάλλοντας ουσιαδώς στην προετοιμασία, την κατάρτιση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Ωστόσο, προϊόντος του χρόνου και με την επενέργεια ποικίλων νομοθετικών παρεμβάσεων είχε εξελιχθεί σε ένα πολιτικοδιοικητικό μόρφωμα, δυσκίνητο και δαπανηρό, με αναποτελεσματική οργάνωση και αμφισβητούμενη παραγωγικότητα, διαπιστώσεις που στοιχειοθέτησαν την ανάγκη μιας νέας οριοθέτησης και αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα. (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Όπως αναφέρει ο Χριστοδουλίδης, προλογίζοντας τη Ραμματά (2011, σ.17), οι χρόνιες παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και το ποιοτικό έλλειμμα που συνακόλουθα δημιούργησαν στη λειτουργία της, έθεσαν ως αναπόδραστη την ανάγκη της ανάληψης ενός μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος μεγάλης έκτασης, ώστε η χώρα, και ειδικότερα ο διοικητικός της μηχανισμός, να λειτουργούν αποδοτικά σε ένα περιβάλλον, τα γνωρίσματα του οποίου καθορίζονται από τις συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα υφιστάμενα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, όπως η πολυνομία, οι επικαλύψεις και η σύγχυση των αρμοδιοτήτων, οι δύσκαμπτες γραφειοκρατικές

διαδικασίες, οι δυσλειτουργικές δομές, τα διαφορετικά καθεστώτα εργασίας για το προσωπικό της διοίκησης είναι αυτά που καθορίζουν και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που συνοψίζονται στα εξής: μια δημόσια διοίκηση μικρότερη σε μέγεθος, αξιοκρατική στη στελέχωση, περισσότερο ευέλικτη στην εφαρμογή των σχεδιασμένων δημοσίων πολιτικών και πιο αποδοτική σε λειτουργία, που να τη χαρακτηρίζει η επιτάχυνση και η απλοποίηση των διαδικασιών (Καρκατσούλης, 2014 , Τσικνάκη, et al., 2017).

Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις κρίθηκαν απαραίτητες για την επαναφορά της Ελλάδας σε τροχιά βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης. Θεωρήθηκε πως θα διευκόλυναν την οικονομική προσαρμογή και θα συνέβαλλαν, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για επενδύσεις και για την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας της χώρας, στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης του ελληνικού λαού (OECD, 2014). Η δημόσια διοίκηση όφειλε να προβεί σε άμεσες μεταρρυθμίσεις, αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία της, με βάση τις αρχές οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων και σύμφωνα με το πνεύμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM), το οποίο χαρακτηρίζεται από έναν εξωστρεφή προσανατολισμό προς τους πολίτες, τους οποίους αντιμετωπίζει ως πελάτες-καταναλωτές δημοσίων υπηρεσιών, και από μία έμφαση στην οικονομικότητα της διοικητικής δράσης (Καρκατσούλης, 2015).

Στο πλαίσιο των προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής, η χώρα μας ανέλαβε να εκπληρώσει μια σειρά μεταρρυθμίσεων με γνώμονα τον εξορθολογισμό των υφιστάμενων διοικητικών δομών και διαδικασιών και τη γενικότερη αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, αποσκοπώντας, κατά πρώτον, στην άρση των δυσλειτουργιών που εμποδίζουν τον επιτυχή σχεδιασμό και την αποτελεσματική εφαρμογή δημοσίων πολιτικών, αλλά και στη μείωση του κόστους των διοικητικών υπηρεσιών, στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, καθώς επίσης και στη διασφάλιση της διαφάνειας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς (Ασπρίδης, 2013 , Καραγιάννη & Κώτση, 2015).



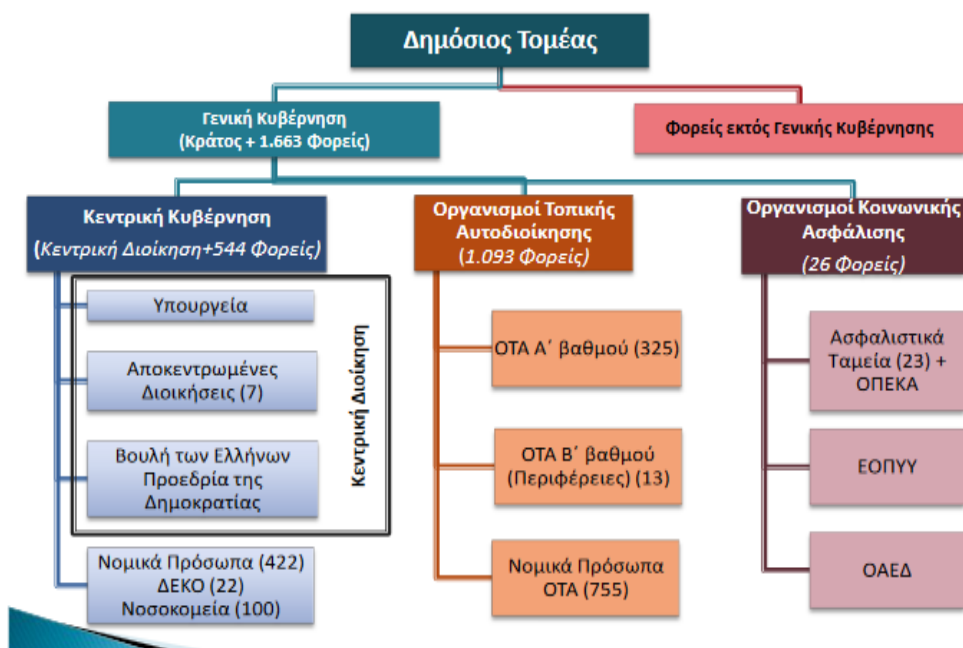
Εικόνα 1: Στόχοι μεταρρυθμίσεων και παρεμβάσεις στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στόχοι Μνημονίων 1 & 2	Μέτρα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημοσιονομικές προτεραιότητες:               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Μείωση μισθοδοτικής δαπάνης</li> <li>&gt; Μείωση αμοιβών</li> <li>&gt; Μείωση προσωπικού</li> <li>&gt; Μείωση δομών (συγχωνεύσεις, καταργήσεις οργανικών μονάδων και φορέων)</li> </ul> </li> <li>• Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Εξορθολογισμός διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Απογραφή υπαλλήλων – Ενιαία Αρχή Πληρωμής – Σχέδια ανακατανομής προσωπικού (M1)</li> <li>&gt; Αναλογία προσλήψεων-αποχωρήσεων 1:5/10 (M1 &amp; M2)</li> <li>&gt; Μειώσεις μισθών</li> <li>&gt; Ενιαίο Μισθολόγιο</li> <li>&gt; Μείωση συμβ/χων ορισμένου χρόνου</li> <li>&gt; Κατάργηση κενών θέσεων (M1)</li> <li>&gt; Σχέδια στελέχωσης (με ανώτατα όρια)</li> <li>&gt; Εντοπισμός πλεονάζοντος προσωπικού</li> <li>&gt; Εφεδρεία (M1) διαθεσιμότητα, κινητικότητα (M2)</li> <li>&gt; Ανακατανομή προσωπικού (M1 &amp; M2)</li> <li>&gt; Απολύσεις (M2)</li> <li>&gt; Αναδιοργάνωση συστήματος προσλήψεων (M1)</li> <li>&gt; Πάγιος μηχανισμός κινητικότητας (M2)</li> <li>&gt; Σύστημα Αξιολόγησης προσωπικού (M2)</li> <li>&gt; Ανάπτυξη στρατηγικής ανθρώπινων πόρων (M2)</li> </ul>
Εξειδίκευση:	<ul style="list-style-type: none"> <li>ο Απλοποίηση συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων (Κλάδοι)</li> <li>ο Περιγράμματα θέσης</li> <li>ο Επιλογή, ρόλος και ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών</li> <li>ο Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης</li> <li>ο Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού</li> </ul>
Στόχοι Μνημονίου 3	Μέτρα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Αποπολιτικοποίηση</li> <li>&gt; Θεσμική Μνήμη</li> <li>&gt; Διοίκηση της απόδοσης</li> <li>&gt; Κινητικότητα</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Διαδικασίες επιλογής στελεχών (managers)</li> <li>&gt; Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό</li> <li>&gt; Δημοσιονομικά ουδέτερη μεταρρύθμιση του ενιαίου μισθολογίου</li> <li>&gt; Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης για προσανατολισμό στα αποτελέσματα</li> <li>&gt; Εκσυγχρονισμός διαδικασιών προσλήψεων</li> <li>&gt; Ενίσχυση κινητικότητας για αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων</li> </ul>
Εξειδίκευση - Προσπαιτούμενα (III)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ο Μεταρρύθμιση ενιαίου μισθολογίου</li> <li>ο Εξορθολογισμός ειδικών μισθολογίων</li> <li>ο Επιλογή διευθυντικών στελεχών</li> <li>ο Τροποποίηση καθεστώτος ΓΓ κ.λπ. επιτελικών στελεχών</li> <li>ο Νέο πλαίσιο αξιολόγησης επίδοσης</li> <li>ο Νέο πάγιο σύστημα κινητικότητας</li> </ul>

Πηγή: (Σπανού, 2018)

Με στόχο τη δημιουργία ενός ορθολογικά δομημένου, εύρυθμου και οικονομικά αποδοτικού δημοσίου τομέα, πραγματοποιήθηκε μία ευρύτερη προσπάθεια αναδιοργάνωσης η οποία ενδεικτικά περιλάμβανε την αναδιάρθρωση των δομών της Γενικής Κυβέρνησης με σκοπό τη μείωση του κόστους λειτουργίας, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την εξάλειψη επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, την καλύτερη κατανομή του στελεχικού δυναμικού και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Παπανδρόπουλος, 2016).

Εικόνα 2: Η νέα δομή της Γενικής Κυβέρνησης



Πηγή: (Τσαντή, et al., 2019)

Επίσης, για την αναμόρφωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης αλλά και ειδικότερα για την ενίσχυση και την ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, τέθηκε σε εφαρμογή μια σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων που περιλάμβαναν, μεταξύ άλλων, τη θέσπιση ενός νέου συστήματος αμοιβών και κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα με τον Ν.4354/2015, τις μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε ο Ν.4369/2016 με τη δημιουργία του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών και τις διατάξεις του για την αναμόρφωση των συστημάτων αξιολόγησης και στοχοθεσίας και την ψήφιση του Ν.4440/2016 για τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος κινητικότητας για τους δημόσιους υπαλλήλους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2017).

Επιπροσθέτως, η ολοκλήρωση του Μητρώου υπηρεσιών και φορέων αλλά και η ένταξή τους στην Ενιαία Αρχή Πληρωμής, αποτέλεσε ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και των σχετικών δαπανών. Διαμόρφωσε τις προϋποθέσεις για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της μισθολογικής δαπάνης και προσέφερε ταυτοχρόνως τη σύνδεση που έλειπε ανάμεσα στην πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και στη δημοσιονομική πολιτική (Σπανού, 2018).

Τέλος, για την ανάσχεση της πολυνομίας και της κακονομίας, δύο προβληματικών φαινομένων που ταλανίζουν το σύστημα απονομής δικαιοσύνης, χωρίς ωστόσο να περιορίζονται στην κανονιστική σφαίρα, αφού επηρεάζουν δυσμενώς τη ρυθμιστική και παροχική λειτουργία των κρατικών υπηρεσιών και ως εκ τούτου την καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων, προβλέφθηκε η εφαρμογή των αρχών της καλής νομοθέτησης με τον Ν.4048/2012 και στη συνέχεια με τον Ν.4622/2019 για το επιτελικό κράτος, νόμος που αποσκοπούσε στην προγραμματική διακυβέρνηση, στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και στον συντονισμό του κυβερνητικού έργου (Καρκατσούλης, 2014 , Τσέκος, 2018).

Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια υπήρξε επίπονη και πειστική, καθώς ο διοικητικός μηχανισμός κλήθηκε να υλοποιήσει έναν μεγάλο όγκο μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα, όπου κυριαρχούσε η δημοσιονομική λογική, γεγονός που ενδεχομένως να υπονόμεισε την ουσιαστική αναβάθμιση του διοικητικού μηχανισμού στις διάφορες διαστάσεις του (Σπανού, 2018). Η αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό σε οικονομικά κριτήρια, με όρους ποσοτικούς και όχι διαρθρωτικούς, υπαγόμενα σε πολιτικές στοχεύσεις, με αποτέλεσμα να φαλκιδεύεται η προοπτική ικανοποιητικού ανασχεδιασμού των υπηρεσιών και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο νέο διοικητικό πλαίσιο που διαμόρφωσε η κρίση (Καμτσίδου, 2019 , Μανιτάκης, 2015).

Περισσότερη έμφαση δόθηκε στη δημοσιονομική εξυγίανση, στη μείωση του προσωπικού της Διοίκησης και στις περικοπές μισθών, και γενικότερα οι προωθούμενες αλλαγές διέπονταν από μια λογική περικοπών μέσω της “συρρίκνωσης” του κράτους και σε μικρότερο βαθμό προκρίθηκε μια μεταρρυθμιστική πολιτική που να επενδύει στις ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων, ως βάσης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πολιτικών και την παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών (European Commission, 2018 , Καρακιουλάφη, et al., 2015 , Καρκατσούλης, 2004).

Δεν είναι όμως μόνο τα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής και η πίεση των δημοσιονομικών συνθηκών που επέβαλαν αλλαγές στον διοικητικό μηχανισμό, στο πλαίσιο ενός συνολικού εγχειρήματος αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών (Λαμπροπούλου, 2020), αλλά και έκτακτες και απρόβλεπτες περιστάσεις, όπως η εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19 που ενέσκηψε σε παγκόσμιο επίπεδο, δύνανται να οδηγήσουν στην αλλαγή των διαδικασιών και γενικότερα του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Αξίζει να σημειωθεί πως, υπό κανονικές συνθήκες, η επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει δυσχέρειες λόγω του

πολιτικού κόστους, της γραφειοκρατικής δομής, της απουσίας κουλτούρας αλλαγών και της αντίστασης στην αλλαγή, στην προκειμένη περίπτωση, ωστόσο, η ανάγκη προστασίας της δημόσιας υγείας οδήγησε στην ομαλή εφαρμογή έκτακτων συνθηκών λειτουργίας, όπως η δυνατότητα ευέλικτου ωραρίου απασχόλησης και η εξ αποστάσεως παροχή εργασίας με τη διευρυμένη χρήση των ΤΠΕ (Κέφης, 2020).

### **1.3. Αλλαγή φιλοσοφίας – Από τη γραφειοκρατία στο μάνατζμεντ**

Στην ιστορική της πορεία και εξέλιξη, η ελληνική δημόσια διοίκηση βασίστηκε στο βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο, το οποίο χαρακτηρίζεται από νομικό φορμαλισμό και προσήλωση στην τήρηση των διαδικασιών. Το συγκεκριμένο μοντέλο ταυτίστηκε με την αποτελεσματική διοίκηση, προσφέροντας ικανοποιητικές λύσεις σε αρκετά προβλήματα που εντούτοις διακρίνονταν από ομοιότητα, σταθερότητα και επαναληπτικότητα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου κρινόταν ενδεδειγμένη για μεγάλους και πολυπληθείς δημόσιους οργανισμούς που στελεχώνονταν, ως επί το πλείστον, από προσωπικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και δραστηριοποιούνταν σε περιβάλλον που δεν χαρακτηριζόταν από αβεβαιότητα και απρόβλεπτες εξελίξεις κοινωνικών και οικονομικών αναγκών (Μιχαλόπουλος, 2003 , Ρωσσίδης, 2014).

Πλέον οι συνθήκες έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό με αποτέλεσμα η γραφειοκρατική δομή να εμφανίζεται ως παρωχημένος τρόπος οργάνωσης. Οι ψηφιακές τεχνολογίες, οι ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τον ιδιωτικό τομέα διαμορφώνουν ανάλογα τις προσδοκίες των πολιτών για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς. Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD, 2019), η δημόσια διοίκηση οφείλει να είναι πολιτοκεντρική και εξωστρεφής, να λαμβάνει υπόψη τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των διοικουμένων και να θέτει ως βασικό άξονα της δράσης της, τις ανάγκες των πολιτών. Αυτά άλλωστε είναι και ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, το πνεύμα του οποίου διέπνεε τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα, αν και η μεγαλύτερη βαρύτητα στο πλαίσιο αυτών των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών δινόταν σε οικονομικά αποτελέσματα, με δεδομένη την ιδιαιτερότητα της ελληνικής περίπτωσης.

Επομένως, αποτελεί ζητούμενο και ταυτόχρονα πρόκληση ο εμπλουτισμός και ο εκσυγχρονισμός του οργανωτικού σχεδιασμού και η μετάβαση από το γραμμικό βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης, που εστίαζε σε στατικές εσωτερικές διαδικασίες, σε ένα

μετα-γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο, χωρίς να παραγνωρίζει την ανάγκη τήρησης των διαδικασιών, θα δίνει έμφαση στη διοικητική αποτελεσματικότητα και στην ενεργό συμμετοχή των πολιτών, υιοθετώντας μια περισσότερο “managerial” προσέγγιση (Ραμματά, 2011 , Ρωσσίδης, 2014 , Τσικνάκη, et al., 2017).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί ένα πιο εξελιγμένο σύστημα διοίκησης που χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της ευελιξίας, καλύπτοντας ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, και αποσκοπεί στην επίτευξη των σκοπών του κράτους, μέσω της ορθολογικής χρήσης των διατιθέμενων πόρων (Φαναριώτης, 1999).

Η αποδοχή της ανάγκης βελτίωσης της λειτουργίας του δημόσιου τομέα αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση της προσπάθειας για οικονομική απόδοση σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρά ταύτα, η άνθηση του δημόσιου μάνατζμεντ οφείλεται και στην οικονομική κρίση που αντιμετώπισαν πολλά κράτη, ως συνέπεια της αδυναμίας χρηματοδότησης του δημοσιονομικού ελλείμματος, που σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους, όπως η οικονομική ύφεση και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν διαμορφώσει ένα ιστορικά πρωτόγνωρο οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που θέτει στο επίκεντρο τον ανασχεδιασμό του οικονομικού ρόλου του κράτους (Μιχαλόπουλος, 2003 , Ρωσσίδης, 2014).

Η εντατικοποίηση του παγκόσμιου οικονομικού ανταγωνισμού κατέστησε απαραίτητη αυτή τη νέα διοικητική προσέγγιση που θέτει ως γνώμονα την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην προαγωγή της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας , χωρίς αυτό να σημαίνει πως μια τέτοια επιδίωξη μπορεί να αντιβαίνει στην τήρηση της νομιμότητας και στη λογοδοσία (Ρωσσίδης, et al., 2020).

Η μεταφορά πρακτικών τόσο από τον ιδιωτικό τομέα, υπό την επίδραση του ΝΔΜ, όσο και από άλλες χώρες εντάσσονται σε αυτό το πλαίσιο προσπάθειας απόκτησης μια εξωστρεφούς στάσης για τη δημόσια διοίκηση, η οποία θα τη διευκολύνει στην αλληλεπίδρασή της με το εξωτερικό περιβάλλον και στην κατάλληλη αναπροσαρμογή της λειτουργίας της, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της, που είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με μικρότερο κόστος, ικανοποιώντας εν τέλει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων (Ρωσσίδης, et al., 2020).

Συμπερασματικά, η επιρροή των αρχών του δημόσιου μάνατζμεντ στις συνθήκες λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων είναι καθοριστική, εκφράζοντας μια καινούργια διοικητική κουλτούρα και μια νέα αντίληψη διοίκησης. Οι συγκεκριμένες αρχές

διαφέρουν από αυτές που εξέφρασε το προηγούμενο διοικητικό πρότυπο της γραφειοκρατίας που είχε καταστεί κυρίαρχο σε όλον τον εικοστό αιώνα αλλά επίσης δεν ταυτίζονται και με τις αρχές της διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, όπως αναλύεται και στη συνέχεια (Μιχαλόπουλος, 2003).

Οι ιδιαιτερότητες της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών που τη διαφοροποιούν από αυτήν των ιδιωτικών επιχειρήσεων, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Μιχαλόπουλος, 2003 , Φαναριώτης, 1999):

- Κανονιστικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο οριοθετεί τη λειτουργία των δημοσίων φορέων, διαμορφώνοντας τον τρόπο δράσης τους και τον βαθμό ευελιξίας που διαθέτουν. Η δράση των δημοσίων οργανισμών οφείλει να σέβεται την αρχή της νομιμότητας και να συνάδει με την αρχή της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος. Παρόλο που η λειτουργία του κράτους έχει επηρεαστεί τελευταία από τις αρχές της φιλελεύθερης οικονομίας, το δημόσιο μάλιστα εξακολουθεί να διέπεται από ένα αυστηρό και τυποποιημένο πλαίσιο αρχών σε αντίθεση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που διαθέτουν αρκετή ευελιξία στο πλαίσιο της λειτουργίας τους.

- Πολιτικό Περιβάλλον

Η δράση της διοίκησης, ως εκτελεστικού βραχίονα του πολιτικοδιοικητικού συστήματος, βασίζεται πολλές φορές σε μη ορθολογικά κριτήρια ενώ η στοχοθεσία της διαμορφώνεται από πολιτικές επιλογές, οι οποίες δύνανται να προσκρούουν στις αρχές της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Κάτι τέτοιο δικαιολογείται, εφόσον οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους δημόσιους φορείς κατατείνουν στην εκπλήρωση μιας κοινωνικής αποστολής και στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, ικανοποιώντας συλλογικές κοινωνικές ανάγκες. Επίσης, οι δημόσιες υπηρεσίες παρουσιάζουν μεταβλητότητα ως προς τους σκοπούς τους, ανάλογα με τον ιδεολογικό προσανατολισμό της εκάστοτε κυβέρνησης και το μείγμα πολιτικής που εφαρμόζει.

- Οικονομικοί όροι

Δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις λειτουργούν σε διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας, εφόσον ο τρόπος χρηματοδότησής τους καθορίζεται στις μεν πρώτες από πολιτικές αποφάσεις, ενώ στις δεύτερες από τις δυνάμεις της αγοράς. Επιπροσθέτως, το υψηλό κόστος λειτουργίας και η χαμηλή αποδοτικότητα ενός δημόσιου οργανισμού δεν επαπειλούν τη λειτουργική του υπόσταση, σε αντίθεση

με μια ιδιωτική επιχείρηση, ενώ οι υπηρεσίες που παρέχει με μονοπωλιακό τρόπο δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό.

Τέλος, είναι διαφορετικός ο χαρακτήρας και ο προσανατολισμός των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, σε σχέση με αυτών του ιδιωτικού. Οι πρώτες έχουν ένα συλλογικό χαρακτήρα και κατατείνουν στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια των διοικητικών ενεργειών και την εφαρμογή των αρχών της ισότητας, της συμμετοχικότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, ενώ οι δεύτερες είναι εξατομικευμένες και περιστρέφονται γύρω από τους νόμους της αγοράς, την ατομική πρωτοβουλία, τον ανταγωνισμό και την κυριαρχία του καταναλωτή, που η ικανοποίηση των αναγκών του με σκοπό την επίτευξη κέρδους συνιστούν και τις βασικές επιδιώξεις της επιχειρηματικής δράσης.

Συνοψίζοντας, κατά την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών μέτρων που κατευθύνθηκαν ουσιαστικά από τους δανειστές και τους εταίρους της χώρας, σημειώθηκαν παραλείψεις στην εφαρμογή της νομοθεσίας, κωλυσιεργίες και καθυστερήσεις στην ανάληψη πρωτοβουλιών, και γενικότερα αποσπασματική και επιλεκτική εφαρμογή ρυθμίσεων, χωρίς να εντάσσονται σε ένα εθνικό πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της διοίκησης, στο οποίο να κατέχει πρωτεύουσα θέση η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Τσολακίδου, 2016).

Η καθιέρωση ενός ισχυρού επιτελικού μοντέλου διακυβέρνησης με αποκεντρωμένες υπηρεσίες αλλά αποτελεσματικό μεταξύ τους συντονισμό, με βελτιωμένες δομές και διαδικασίες που θα εφαρμόζονται από ένα υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, έχει ήδη δρομολογηθεί, παραμένει ωστόσο μια δυναμική πρόκληση. Μια μορφή διακυβέρνησης που επιθυμεί να εμφανίζεται σταθερά προσανατολισμένη προς την υπεράσπιση του δημόσιου συμφέροντος, έχει ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό που θα επιδεικνύει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στις αξίες της δημόσιας διοίκησης και θα λειτουργεί με ευελιξία, προσαρμοστικότητα και βελτιωμένη απόδοση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Τσολακίδου, 2016, σ.113).

## 2. Διοίκηση αλλαγών

### 2.1. Εισαγωγικά

Οι σύγχρονες αβέβαιες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και οι πολυδιάστατες εξελίξεις θέτουν ως προϋπόθεση ανάπτυξης των δημόσιων οργανισμών την ικανότητα κατανόησης του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και τη δυνατότητα ομαλής και έγκαιρης προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Ανέκαθεν οι οργανισμοί, ιδιαιτέρως όμως στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης και της τεχνολογικής προόδου, υποχρεούνταν να υλοποιούν τακτικές και ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, ώστε αυτή να καθίσταται πιο αποτελεσματική.

Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, απαιτείται επαναπροσδιορισμός στρατηγικής, αναθεώρηση στόχων και πολιτικών, υιοθέτηση καινούργιων τύπων οργανωτική δομής και νέα συστήματα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2017). Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στη χώρα αναδείκνυαν την ανάγκη διοικητικής αλλαγής και λειτουργικού εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών και για να καταστούν λυσιτελείς αυτές οι μεταρρυθμιστικές απόπειρες χρησιμοποίησαν επιχειρησιακά εργαλεία, πρακτικές και μεθόδους για τη διαχείριση των αλλαγών.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι έννοιες της μεταρρύθμισης και της αλλαγής μπορεί να χρησιμοποιούνται συχνά χωρίς διάκριση, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα αληθές. Η μεταρρύθμιση είναι μια δυναμική πηγή αλλαγής. Εμπεριέχει μια ειδική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων όμως η αλλαγή που ενδεχομένως επιφέρει μπορεί να είναι ήσσονος σημασίας. Ενώ η αλλαγή, η έννοια της οποίας θα αναλυθεί διεξοδικότερα στη συνέχεια, δύναται να είναι σκόπιμη και προγραμματισμένη ή αιφνίδια και απροσχεδίαστη, η μεταρρύθμιση είναι μια δομημένη και ενσυνείδητη προσπάθεια για την επίτευξη αλλαγής (Huerta Melchor, 2008).

Η αναγκαιότητα της εισαγωγής αλλαγών στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα έχει γίνει καθολικά αντιληπτή, ωστόσο η αναποτελεσματική εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων υποδηλώνει ένα έλλειμμα τεχνογνωσίας αναφορικά με την ενσωμάτωση των επιχειρούμενων αλλαγών στο υφιστάμενο διοικητικό σύστημα και στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ανάγεται, συνεπώς, σε αναγκαιότητα η υιοθέτηση μιας σύγχρονης μορφής διοίκησης για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Η Διοίκηση Αλλαγών συνιστά έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης, ο οποίος περιλαμβάνει αρχές, μεθόδους και πρακτικές, κατάλληλες για τον



έγκαιρο εντοπισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην αποτελεσματική υλοποίηση μιας διοικητικής μεταρρύθμισης (Aspridis, et al., 2016 , Ρωσσίδης, 2014 , Ρωσσίδης, et al., 2020 , Τσικνάκη, et al., 2017).

## **2.2. Οργανωσιακή αλλαγή – Έννοια και διαδικασία**

Ως οργανωσιακή αλλαγή νοείται η διαδικασία διαφοροποίησης ενός οργανισμού, σε σχέση με τις υφιστάμενες συνθήκες λειτουργίας του και τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες, καθώς και η υιοθέτηση εκ μέρους του νέων τρόπων δράσης, σκέψης και συμπεριφοράς που να ανταποκρίνονται σε μελλοντικές ανάγκες, οι οποίες προκύπτουν από μεταβαλλόμενες καταστάσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μια γραμμική διαδικασία που συμβαίνει εξάπαντος αλλά μία σύνθετη, απρόβλεπτη και συνεχής διαδικασία προσαρμογής των διαθέσιμων πόρων ενός οργανισμού στις απαιτήσεις, τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες ενός ευμετάβλητου περιβάλλοντος, δυναμικού και αβέβαιου (Burnes, 2017).

Η αναγκαιότητα της αλλαγής απορρέει είτε από το αίσθημα της δυσaráσκειας για την υφιστάμενη κατάσταση και τις υπάρχουσες πρακτικές και πολιτικές είτε από τη διαμορφωμένη αντίληψη σχετικά με μια προβληματική κατάσταση που πρέπει να διορθωθεί ή που μπορεί ενδεχομένως να προκύψει στο μέλλον, λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, είτε, τέλος, από ευκαιρίες που προβάλλουν και μπορούν δυνητικά να προσφέρουν οφέλη στον οργανισμό (Palthe, 2014).

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει τους στόχους στους οποίους αποσκοπεί, τον σχεδιασμό της αλλαγής και τους ανθρώπους που θα εμπλακούν.

Εικόνα 3: Η διαδικασία της αλλαγής



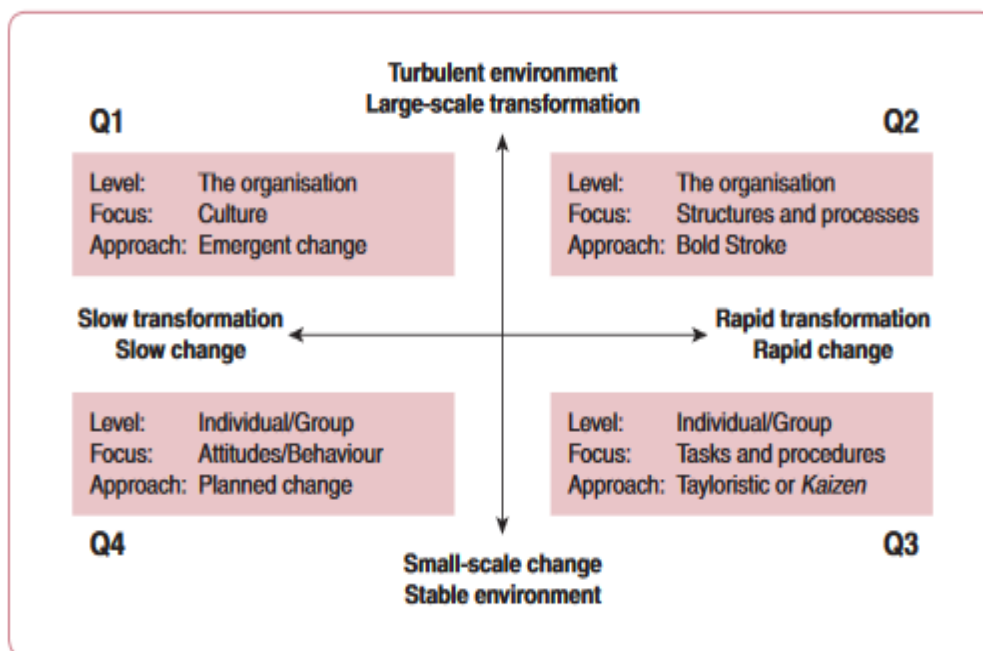
Πηγή: (Burnes, 2017)

Σύμφωνα με τον Burnes (2017, σ.454), οι προσπάθειες αλλαγής σε μεγάλο ποσοστό αποτυγχάνουν για διαφορετικούς λόγους, όπως είναι ο εφησυχασμός, η ελλιπής επικοινωνία, η αδιάφορη ηγεσία, η αντίσταση στην αλλαγή κ.α. Ένας ακόμη σημαντικός λόγος που δεν ευδοκimei μια αλλαγή είναι η έλλειψη στρατηγικής και η ασάφεια των στόχων στους οποίους αποσκοπεί η αλλαγή.

Επομένως, κρίνεται απαραίτητο, από τη στιγμή που έχει γίνει αποδεκτή η αναγκαιότητα της αλλαγής, να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι της από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και να προσδιορίζονται με ξεκάθαρο τρόπο τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και οι συμπεριφορικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνιστώσες της αλλαγής.

Από τη στιγμή που εδραιωθεί η πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη, έπεται ο προγραμματισμός της. Σημαντικό παράγοντα για έναν επιτυχή σχεδιασμό και υλοποίηση μιας αλλαγής είναι η προσέγγιση της. Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις, η καταλληλότητα των οποίων εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι το είδος και η κλίμακα της αλλαγής, ο χρόνος που απαιτείται, το στυλ διοίκησης και η οργανωσιακή κουλτούρα (είναι αυτονόητο πως ένας οργανισμός με γραφειοκρατική δομή και λειτουργία δύσκολα θα υιοθετήσει μια συμμετοχική προσέγγιση της αλλαγής).

Εικόνα 4: Γενικό πλαίσιο της αλλαγής

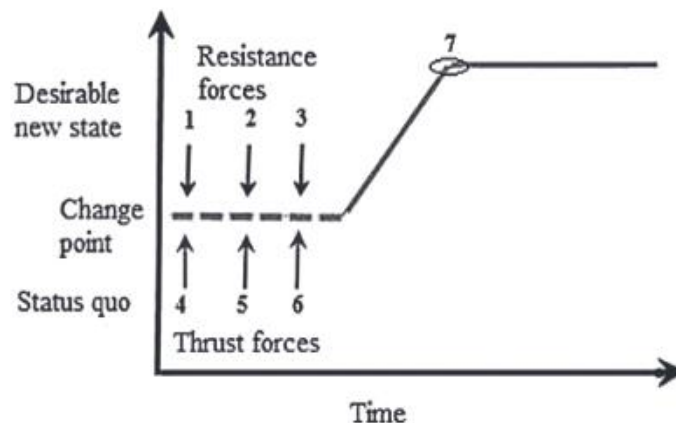


Πηγή: (Burnes, 2017)

Το τρίτο σημείο του τριγώνου που απεικονίζει τη διαδικασία αλλαγής είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και η προθυμία και ετοιμότητα που επιδεικνύει για αλλαγή. Τα δύο αυτά στοιχεία επιθυμούν να δομήσουν οι διοικήσεις των οργανισμών, καθώς αποδεικνύονται σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην ευόδωση της αλλαγής. Η σωστή επικοινωνία, ο κατάλληλος χρόνος και βαθμός πληροφόρησης, η σχετική προετοιμασία και η διαφάνεια της διαδικασίας αλλαγής επιτρέπουν την κατανόησή της από τους εργαζόμενους, διευκολύνοντάς τους να την αποδεχθούν πιο εύκολα και γρήγορα (Katsaros, et al., 2014).

Η επιτυχία και ο χρόνος υλοποίησης μιας αλλαγής εξαρτώνται από την απόσταση ανάμεσα στην υφιστάμενη και την επιθυμητή νέα κατάσταση και από τους συσχετισμούς που αναπτύσσονται ανάμεσα στις δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή και στις αντίρροπες παρωθητικές δυνάμεις, όπως φαίνεται και στην εικόνα 5.

Εικόνα 5: Παράγοντες προσδιορισμού απαιτούμενου χρόνου αλλαγής



Πηγή: (Karyotakis & Moustakis, 2014)

Για να εξασθενήσουν οι δυνάμεις αντίστασης, ώστε να μην προκαλέσουν κρίσιμες καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση της αλλαγής, ο οργανισμός οφείλει να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την εδραίωση ενός επιπέδου ετοιμότητας για αλλαγή, οι οποίες επιτρέπουν στους φορείς της αλλαγής να περνούν πιο εύκολα το μήνυμα της αναγκαιότητας και του επείγοντος χαρακτήρα της αλλαγής. Η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί μία κρίσιμη προπαρασκευαστική φάση στη διαδικασία της αλλαγής και αναφέρεται στον βαθμό δέσμευσης και στο επίπεδο ικανότητας που επιδεικνύουν τα μέλη του οργανισμού για την υλοποίηση της (Weiner, 2009).

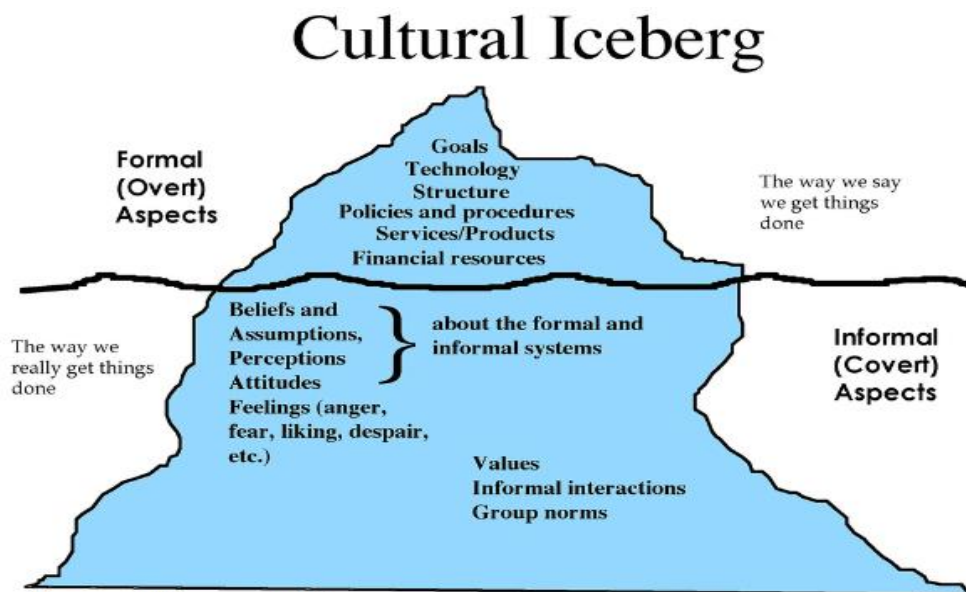
Για ένα ικανοποιητικό επίπεδο ετοιμότητας κρίνεται αναγκαία η συνδρομή των παρακάτω παραγόντων (Sawitri & Wahyuni, 2018):

- Ανακολουθία ανάμεσα στην τρέχουσα και στην ιδεατή κατάσταση. Τα μέλη ενός οργανισμού πρέπει να είναι ενήμερα για τις ανεπιθύμητες συνθήκες του παρόντος, ώστε να καταστεί αντιληπτή πόσο ζωτικής σημασίας είναι η ανάγκη για αλλαγή.
- Ακρίβεια των πληροφοριών που μεταφέρονται και ειλικρίνεια αναφορικά με την καταλληλότητα του προγράμματος αλλαγής. Είναι βασικό να υπάρχει λεπτομερής πληροφόρηση στα μέλη του οργανισμού για τον σκοπό της αλλαγής, και τη διάρκειά της.

- Υποστήριξη από τη διοίκηση και καθοδήγηση από τους φορείς αλλαγής που έχουν αποστολή να υποστηρίξουν το πρόγραμμα αλλαγής και να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους να τους ενισχύσουν στην προσπάθεια τους. Προς επίρρωση αυτού του σκοπού, θα πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία αλλαγής και ουσιαστικής συμβολής στα επελθόντα αποτελέσματα (Schmidt, et al., 2017).
- Αυτοπεποίθηση και θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Η θετική στάση προκύπτει από προηγούμενες προσπάθειες που είχαν αναληφθεί στο παρελθόν και επομένως η πρότερη εμπειρία και η σχετική εξοικείωση προσδίδουν μια αίσθηση ελέγχου πάνω στην αλλαγή.
- Η κατανόηση του οφέλους που αποφέρει η αλλαγή είναι ένας σημαντικός παράγοντας και τελεί σε άμεση συνάφεια με τον προηγούμενο. Τα θετικά, αντιληπτά από τους εργαζόμενους, αποτελέσματα που προέκυψαν από μια παρελθούσα αλλαγή, αυξάνουν τον βαθμό δεκτικότητας που επιδεικνύουν στην απόπειρα εισαγωγής μιας αλλαγής.

Η εισαγωγή και καθιέρωση μιας αλλαγής στη λειτουργία ενός οργανισμού συνιστά μια απαιτητική και κοπιώδη διαδικασία που καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά σύνθετων παραμέτρων (Ρωσσίδης, et al., 2020). Το 1970, ο Stan Herman εισήγαγε την έννοια του “οργανωσιακού παγόβουνου”, με σκοπό να καταδείξει τον ισχυρό ρόλο και την κομβική σημασία που έχουν τα μη τυπικά στοιχεία ενός οργανισμού στη λειτουργία του. Όπως παρουσιάζεται και στην εικόνα 6, η τυπική, ορατή πλευρά ενός οργανισμού περιλαμβάνει στόχους, υποδομές, δομές και διαδικασίες, πολιτικές και διαθέσιμους πόρους, ενώ η μη τυπική, αθέατη όψη περιέχει αξίες, άγραφους συμπεριφορικούς κανόνες, στάσεις και προσδοκίες των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Η αναλογία ανάμεσα στα δύο μέρη, τονίζει τη σπουδαιότητα των μη τυπικών στοιχείων για τον οργανισμό γενικότερα αλλά και, πιο συγκεκριμένα, για την επιτυχή ενσωμάτωση μιας αλλαγής (Cunningham & Kempling , 2009).

Εικόνα 6: Στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας



Πηγή: (Ghinea & Bratianu , 2007)

### 2.3. Παράγοντες αλλαγής

Η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης αποτελεί συντελεστή επιτυχούς λειτουργίας ενός οργανισμού, καθώς εξασφαλίζει την ανταπόκριση και την προσαρμογή σε συνθήκες και παράγοντες που ασκούν πιέσεις για πραγματοποίηση αλλαγών. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι ( Βακόλα & Κατσαρός, 2020):

- Πολιτικοί: η απαίτηση για αλλαγές μπορεί να προέρχεται, ενδεικτικά, από νομοθετικές ρυθμίσεις, από αναδιαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών ή από επίκαιρα θέματα της διεθνούς πολιτικής κατάστασης, όπως είναι τα ζητήματα ασφάλειας, διεθνούς προστασίας και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Οικονομικοί: οι αλλαγές μπορεί να προκαλούνται από ρυθμίσεις που αφορούν τις χώρες της ζώνης του Ευρώ, από τις επενδυτικές προτεραιότητες που τίθενται κάθε φορά από την Ε.Ε., από μεταβολές στο κανονιστικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων, από έκτακτα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας, όπως συνέβη στη χώρα μας, κ.ά.

- Κοινωνικοπολιτισμικοί: οι δημογραφικές μεταβολές, η αναθεώρηση προτεραιοτήτων, όπως για παράδειγμα η αυξημένη ευαισθητοποίηση για την προστασία του περιβάλλοντος και την αειφόρο ανάπτυξη.
- Τεχνολογικοί: οι αλλαγές στη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού οφείλονται σε μεγάλο ποσοστό στην εξέλιξη της τεχνολογίας και τις διευρυμένες δυνατότητες που προσφέρει, μέσω της απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων των διαφορετικών υπηρεσιών της Διοίκησης και γενικά με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ως μιας μορφής αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και άλλων web based τεχνολογιών, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Καλογήρου, et al., 2016).

## 2.4. Είδη αλλαγής

Ένα οργανωσιακό φαινόμενο, όπως είναι η αλλαγή, μπορεί να διακριθεί σε πολλές κατηγορίες, ανάλογα με το κριτήριο ανάλυσης που χρησιμοποιείται και η οπτική γωνία υπό την οποία εξετάζεται. Με βάση επομένως τα διαφορετικά κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να μελετηθεί η αλλαγή, παρατηρούνται τα εξής είδη αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020 , Ρωσσίδης, et al., 2020 , Χυτήρης, 1994):

*Αλλαγή ανάλογα με την προέλευση της.*

Η αλλαγή μπορεί να έχει σχεδιαστεί εκ των προτέρων ή να είναι απρογραμματίστη. Η προγραμματισμένη αλλαγή αποτελεί το φυσικό επακόλουθο μια σειράς ενεργειών που εντάσσονται στη συνήθη δραστηριότητα ενός οργανισμού. Είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από μία έγκαιρη προετοιμασία, με σκοπό την ήπια και βαθμιαία προσαρμογή σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση. Αποσκοπεί τόσο στην κατάλληλη αντίδραση (δηλαδή την έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκριση) του οργανισμού στις εξελίξεις, όσο και στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ούτως ώστε να παρουσιάσουν μεγαλύτερη δέσμευση και αυξημένο ενδιαφέρον αναφορικά με τους στόχους του οργανισμού.

Η απρογραμματίστη αλλαγή επιβάλλεται από παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και υψηλό βαθμό

δυσκολίας στη διαχείρισή της, καθότι δεν αφήνει ιδιαίτερα περιθώρια ευελιξίας στη διοίκηση του οργανισμού.

*Αλλαγή με βάση την ταχύτητα πραγματοποίησής της.*

Σε σχέση με το συγκεκριμένο κριτήριο, η αλλαγή διακρίνεται σε εξελικτική ή ριζική. Η εξελικτική αλλαγή εφαρμόζεται σταδιακά, με ομαλό τρόπο και για αυτόν τον λόγο αποτελεί μια συνήθη μορφή αλλαγής που χαίρει αποδοχής από το ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων οργανώσεων. Αντιθέτως, η υιοθέτηση ριζικών αλλαγών παρατηρείται σε περιστάσεις όπου τη λειτουργία ενός δημόσιου φορέα δυσχεραίνει η ύπαρξη ενός δυσεπίλυτου προβλήματος στο εσωτερικό του φορέα, οπότε οι συνθήκες δεν επιτρέπουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής με τρόπο εκτενή και διεξοδικό. Διαπιστώνεται, εν προκειμένω, η ανάγκη να αλλάξει άρδην η υφιστάμενη κατάσταση και αυτό το στοιχείο συνιστά το ευάλωτο σημείο της εν λόγω μορφής αλλαγής, επειδή προκαλεί αντιδράσεις και προβλήματα στο εσωτερικό του οργανισμού, με προεξάρχουσα την αντίσταση στην αλλαγή.

*Αλλαγή αναφορικά με την έκτασή της.*

Όταν η αλλαγή δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη έκταση αλλά παρέχει ένα στοιχείο σταθερότητας, την οποία και διαχειρίζεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο, από ότι συνήθως, γίνεται λόγος για ανακατάταξη. Χαρακτηρίζεται από διορθωτικές κινήσεις μικρής εμβέλειας, ύστερα από αξιολογήσεις διαδικασιών και λειτουργιών. Στον αντίποδα βρίσκεται ο μετασχηματισμός, μια εκτεταμένη, εκ βάθρων αναδιαμόρφωση της φυσιογνωμίας ενός οργανισμού και της κουλτούρας του, καθώς ενέχει το στοιχείο της αλλαγής σε καθιερωμένες στάσεις και συμπεριφορές, σε ριζωμένες αξίες και πεποιθήσεις. Ο μετασχηματισμός συνιστά αλλαγή κεφαλαιώδους σημασίας για έναν οργανισμό, ιδιαιτέρως σε συνθήκες κρίσης ή επείγουσας ανάγκης για μεταρρύθμιση, και αποτελεί μια δύσκολη και επίπονη διαδικασία επειδή προαπαιτεί την αλλαγή της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε ατομικό επίπεδο.

*Αλλαγή ανάλογα με τη συχνότητά της.*

Ορισμένες αλλαγές μπορούν να σημειώνονται τμηματικά ή εμφανίζοντας κάποια περιοδικότητα, ενώ κάποιες άλλες υφίστανται συνεχώς. Οι περιοδικές αλλαγές δεν ασκούν έντονη επίδραση στον οργανισμό, όσο οι συνεχείς, και είναι λιγότερο επίπονες επειδή πραγματοποιούνται εντός των υφιστάμενων οργανωσιακών πλαισίων.



*Αλλαγή αναφορικά με την κατεύθυνση της εφαρμογής της.*

Η αλλαγή μπορεί να εκκινεί από πάνω προς τα κάτω (top-down) ή από κάτω προς τα πάνω (bottom-up). Η απόφαση, ο σχεδιασμός και η διοίκηση υλοποίησης της αλλαγής από τα ανώτατα στελέχη ενδείκνυνται για τη διαχείριση της αλλαγής στις περιπτώσεις που αυτή επιφέρει διαρθρωτικές αλλαγές στις υφιστάμενες οργανωτικές λειτουργίες και επιβάλλεται να ενσωματωθεί αμελλητί η αλλαγή, ώστε να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Το μειονέκτημα της από πάνω προς τα κάτω προσέγγισης έγκειται στη μη ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των επιχειρησιακών στελεχών, μιας κατηγορίας δημοσίων υπαλλήλων, νευραλγικής σημασίας για τον διοικητικό μηχανισμό αλλά και για την ολοκλήρωση της αλλαγής, καθώς μπορούν να αποτελέσουν προσκόμματα στη ροή της πληροφόρησης και εστίες αντίστασης στην αλλαγή. Επίσης, σε περιπτώσεις σύνθετων και γοργών αλλαγών, αποδεικνύεται ανέφικτο για τα ανώτερα στελέχη να αναγνωρίσουν, να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν έγκαιρα τις απαραίτητες δράσεις και ενέργειες (Bamford & Forrester , 2003).

Η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση βασίζεται στη συμμετοχικότητα και στη συλλογική λήψη αποφάσεων, αποσκοπώντας στην άμβλυνση των πιθανών αντιδράσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στην εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής. Η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης προσέγγισης περιορίζεται από τα διευρυμένα χρονικά πλαίσια που απαιτούν οι συλλογικές διεργασίες, σε αντιδιαστολή με τα πιεστικά χρονικά περιθώρια που θέτουν οι οργανωσιακές απαιτήσεις, με αποτέλεσμα να σημειώνονται καθυστερημένες αντιδράσεις ή να λαμβάνονται λειψές και αργοπορημένες αποφάσεις.

*Αλλαγή με βάση το επίπεδό της.*

Η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε μια ριζική αλλαγή κατεύθυνσης του οργανισμού, σε επανακαθορισμό της αποστολής του ή επαναδιατύπωση του οράματός του, οπότε γίνεται λόγος για στρατηγική αλλαγή ή να πρόκειται για επιχειρησιακή αλλαγή, δηλαδή διαφοροποίηση μικρότερης εμβέλειας που κατατείνει στη βελτίωση της απόδοσης.

Για να τελεσφορήσει η διαδικασία αλλαγής πρέπει να έχει υπάρξει η κατάλληλη προετοιμασία από την πλευρά του οργανισμού, στην περίπτωση που αυτή έχει σχεδιαστεί από πριν, ή να σημειωθεί μια έγκαιρη και συντονισμένη αντίδραση, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως στην περίπτωση της απρογραμμάτιστης αλλαγής.

Η κάθε αλλαγή πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν ξεχωριστή περίπτωση, η οποία χρήζει συγκεκριμένης διαχείρισης και απαιτεί την ανάθεση ρόλων, τόσο αποφασιστικών όσο και εκτελεστικών, για όσους εμπλακούν στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της αλλαγής. Οι επιφορτισμένοι με αυτούς τους ρόλους που θα ξεκινήσουν ένα πρόγραμμα αλλαγής, θα ηγηθούν και θα προσφέρουν καθοδήγηση κατά τη διάρκεια του ή θα αναλάβουν την υλοποίηση του, ονομάζονται φορείς αλλαγής (Βακόλα & Κατσαρός, 2020 , Χυτήρης, 2017).

## 2.5. Φορείς αλλαγής

Για να επέλθει μια αλλαγή σε έναν οργανισμό απαιτείται να έχουν προηγηθεί ορισμένες ζυμώσεις που αφορούν τη λήψη της απόφασης για την αλλαγή, τις ενέργειες για τη δρομολόγηση της και τη στοχευμένη χρήση πόρων και μέσων για την υλοποίησή της (Ρωσσίδης, et al., 2020 , Χυτήρης, 1994). Οι συγκεκριμένες δράσεις θα διενεργηθούν από τους φορείς αλλαγής, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε προσπάθεια μετασχηματισμού. Υποστηρίζουν τη μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση, διευκολύνουν την υιοθέτηση νέων πρακτικών και τρόπων συμπεριφοράς και διαπιστώνουν το επίπεδο ετοιμότητας στην αλλαγή που παρουσιάζει ο οργανισμός, το οποίο και αναλαμβάνουν να διαμορφώσουν κατάλληλα με σχετικές προεργασίες.

Υπάρχουν ορισμένοι ρόλοι που χαρακτηρίζουν τους φορείς αλλαγής, βάσει των οποίων αυτοί διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Βακόλα & Κατσαρός, 2020 , Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016 , Ρωσσίδης, et al., 2020 , Χυτήρης, 1994 , Χυτήρης, 2017):

- Στους *εμπνευστές της αλλαγής*, σε αυτούς δηλαδή που προκαλούν την αλλαγή.

Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται τα στελέχη που είτε αντιλαμβάνονται το υπάρχον πρόβλημα και ξεκινούν τη διαδικασία αλλαγής, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία και δράση για την επίτευξη της, είτε συνειδητοποιούν πρώτοι την αναγκαιότητα αλλαγής.

- *Στους υλοποιητές της αλλαγής.*

Είναι η ομάδα των στελεχών που η συμβολή τους στη διαδικασία της αλλαγής έπεται χρονικά και ιεραρχικά και οι οποίοι αναλαμβάνουν να μετατρέψουν την αδρομερή ιδέα της αλλαγής σε συγκεκριμένα σχέδια δράσης. Αποτελούν τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην αρχική ιδέα για αλλαγή και στην εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών για την υλοποίηση της. Είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν, για τον καθορισμό του χρονικού ορίζοντα περάτωσης της αλλαγής, για την επιλογή και χρήση των πόρων που θα συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της αλλαγής.

- *Στους εκτελεστές της αλλαγής.*

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού και αναλαμβάνουν την εκτέλεση εργασιών, στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, για να καταστεί εφικτή η επιθυμητή αλλαγή. Υιοθετώντας και εφαρμόζοντας τις αλλαγές, είναι οι διαμορφωτές της νέας κατάστασης που εδραιώνουν την αλλαγή.

## **2.6. Αντιδράσεις στην αλλαγή**

Η ανάγκη για σταθερότητα αποτελεί ένα εγγενές χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης. Η αναζήτηση της ασφάλειας, όπως αποτυπώνεται στη θεωρία των αναγκών του Maslow, συνδέεται με την επιθυμία αντιμετώπισης γνώριμων καταστάσεων και τη φυσική προδιάθεση των ατόμων να αντιδρούν σε μεταβολές που τείνουν να δημιουργούν νέα δεδομένα και να διαμορφώνουν νέες, απρόβλεπτες καταστάσεις που εμπεριέχουν σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του αγνώστου.

Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, όπου η συνθήκη της αβεβαιότητας εντείνει την ανησυχία και τον σκεπτικισμό για ενδεχόμενες αλλαγές, η αντίδραση σε αυτές είναι μια συμπεριφορά που υιοθετούν τα άτομα προκειμένου να διατηρηθεί η υφιστάμενη κατάσταση, η οποία είναι αυτή που διασφαλίζει την εξοικείωση με τις συνθήκες που επικρατούν και τη γνώση των κατεστημένων διαδικασιών (Ρωσσίδης, et al., 2020, Χυτήρης, 1994).

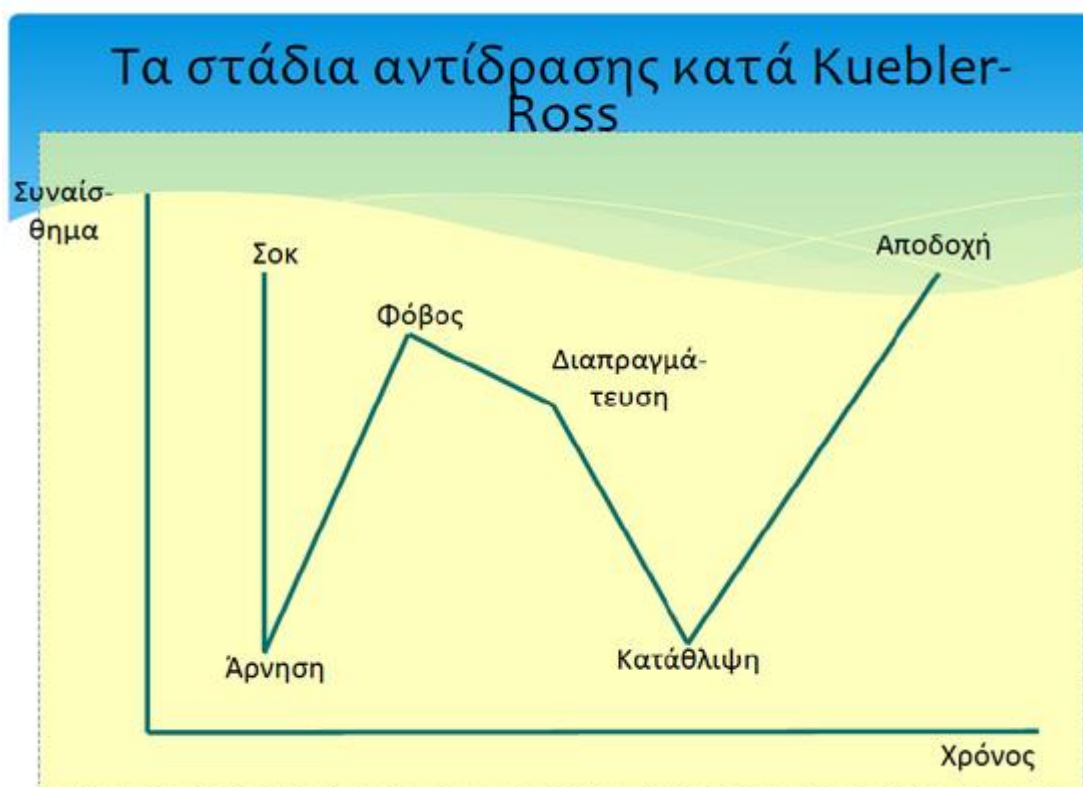
Οποιαδήποτε αλλαγή επιχειρείται στον οργανισμό, η οποία αφορά οργανωτικά ή τεχνολογικά στοιχεία και κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα, προκαλεί θετικές ή

αρνητικές αντιδράσεις από εκείνους που υφίστανται τις συνέπειες της αλλαγής. Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι αντιδράσεις είναι οι εξής (Χυτήρης, 1994):

- Απόρριψη: θεωρείται η πιο έντονη αντίδραση στην αλλαγή και εκδηλώνεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικά διακυβεύματα για τον εργαζόμενο, όπως είναι το ενδεχόμενο απώλειας της εργασίας τους, ο υποσκελισμός τους στον εργασιακό χώρο με οποιονδήποτε τρόπο, ενέργεια που συνεπάγεται τη μείωση του κύρους τους, και οι περικοπές στις τακτικές ή έκτακτες αποδοχές τους. Συνήθως εκφράζεται με τη μορφή στάσεων εργασίας ή απεργιών.
- Αντίσταση: μια μορφή αντίδρασης που λογίζεται ως πιο ήπια από την προηγούμενη και εμφανίζεται σε περιστάσεις αλλαγών οι οποίες προκαλούν αρνητικές επιπτώσεις που ενέχουν το στοιχείο της επικινδυνότητας αλλά δεν χαρακτηρίζονται ως ολέθριες. Είναι δυνατόν να υιοθετείται επίσης όταν υπάρχει αβεβαιότητα για τις συνέπειες της αλλαγής, με αποτέλεσμα να προκαλείται έντονη ανησυχία από τους εργαζόμενους που εύλογα αγωνιούν για την έκβαση της αλλαγής. Δύναται να λάβει διαφορετικές μορφές, όπως οι αντιπαραθέσεις για τη σκοπιμότητα και τις συνέπειες της αλλαγής ή η ενσυνείδητη μειωμένη απόδοση κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Ανοχή: αποτελεί μια ήπια μορφή αντίδρασης που εμπεριέχει το στοιχείο της αδιαφορίας και της ουδετερότητας, εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται πως απειλούνται ή βλάπτονται από την αλλαγή, αλλά ούτε πως αποκομίζουν ιδιαίτερο όφελος και επομένως διατηρούν μια πιο αμέτοχη στάση.
- Αποδοχή: συνιστά την πλέον ευκαταία και προσδοκώμενη μορφή αντίδρασης των εργαζομένων σε μια ενδεχόμενη αλλαγή και σημειώνεται όταν οι εργαζόμενοι αναμένουν να ωφεληθούν από την αλλαγή, η οποία θεωρείται πως δεν επιφέρει αρνητικές συνέπειες αλλά προσφέρει οφέλη και ευκαιρίες.

Στο συναισθηματικό επίπεδο, η αντίδραση στην αλλαγή διέρχεται από συγκεκριμένα εξελικτικά στάδια, τα οποία δύνανται να εμφανίζουν ορισμένες διαφοροποιήσεις και διαβαθμίσεις, ανάλογα με το είδος της αλλαγής, τις συνέπειες που προκαλεί και τις προπαρασκευαστικές ενέργειες που έχουν προβλεφθεί αναφορικά με το επίπεδο ετοιμότητας μπροστά στην επικείμενη αλλαγή:

Εικόνα 7: Στάδια αντίδρασης στην αλλαγή



Πηγή: (Aspridis, et al., 2016)

Για να καταφέρει να αποδώσει καρπούς μια προσπάθεια αλλαγής σε έναν οργανισμό θα πρέπει οι φορείς της αλλαγής να εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και να τις υπερνικήσουν. Η διαδικασία της αλλαγής θα πρέπει να διέπεται από δικαιοσύνη, σε ό,τι αφορά στην κατανομή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, των κινδύνων και των οφελών, από την ύπαρξη επικοινωνίας, τη συμμετοχή στις διεργασίες που συντελούνται και στη λήψη των αποφάσεων. Οι αρνητικές αντιδράσεις και η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι εύκολο να εκλείψουν, αυτό όμως που έχει σημασία είναι να μην καθίστανται ανυπερέβλητες οι αντιστάσεις και να προβλέπεται η κατάλληλη και αποτελεσματική τους αντιμετώπιση (Γεωργόπουλος, 2015).

### 2.6.1. Αντίσταση στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα αντικείμενο εξέτασης και έρευνας τόσο από την Ψυχολογία όσο και από τη Διοικητική Επιστήμη. Εκδηλώνεται είτε με παθητικό τρόπο, ως αποφυγή συνεισφοράς στο πρόγραμμα αλλαγής, κατά το μέτρο του δυνατού, είτε με

ενεργητικό, ως εναντίωση στην εισαγωγή της αλλαγής. Μπορεί να αφορά την εκδήλωση αντίθεσης και διαφωνίας τόσο αναφορικά με το περιεχόμενο της αλλαγής, όσο και με τη διαχείριση της αλλαγής, τον τρόπο δηλαδή υλοποίησής της (Found, 2015 , Βακόλα & Κατσαρός, 2020), να εκδηλώνεται απροκάλυπτα ή συγκεκαλυμμένα, να είναι συνειδητή ή αθέλητη, παρουσιάζοντας στοιχεία λιγότερο ή περισσότερο ορθολογικά (Smollan, 2011).

Εικόνα 8: Μορφές αντίστασης στην αλλαγή

	Overt (openly expressive behaviour)	Covert (concealed behaviour)
Active (originate action)	<p><i>Elements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppose</li> <li>• Argue</li> <li>• Obstruct</li> </ul> </li> <li>• Support               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiate</li> <li>• Embrace</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Elements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stall</li> <li>• Dismantle</li> <li>• Undermine</li> </ul> </li> <li>• Support               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support</li> <li>• Co-operate</li> </ul> </li> </ul>
Passive (not acting, inert)	<p><i>Elements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observe</li> <li>• Refrain</li> <li>• Wait</li> </ul> </li> <li>• Support               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agree</li> <li>• Accept</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Elements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistance               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignore</li> <li>• Withdraw</li> <li>• Avoid</li> </ul> </li> <li>• Support               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Give in</li> <li>• Comply</li> </ul> </li> </ul>

Πηγή: (Bovey & Hede, 2001)

Η αντίσταση εντοπίζεται είτε σε επίπεδο οργανισμού, όταν η αλλαγή διαταράσσει την οργανωσιακή κουλτούρα ή προκαλεί διαφωνίες ανάμεσα στα τμήματα , είτε σε επίπεδο ομάδας, όταν οι διάφορες ομάδες εργαζομένων εντός του οργανισμού εμφανίζουν συνοχή, ενστερνιζόμενοι ίδιες αξίες και πεποιθήσεις για τη φύση της αλλαγής, είτε σε ατομικό επίπεδο, όπου οι παράγοντες που εμφιλοχωρούν είναι η αβεβαιότητα, η ανασφάλεια, η επιλεκτική αντίληψη και η συνήθεια (Singh, et al., 2012).

Η αντίσταση κατά της αλλαγής θεωρείται από πολλούς ερευνητές βασικός λόγος αποτυχίας της προσπάθειας εισαγωγής μιας αλλαγής και επομένως η γνώση και κατανόηση των αιτιών που την προκαλούν θα βοηθήσουν σημαντικά στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι (Ijaz & Vitalis, 2011).

### **2.6.2. Αίτια αντίστασης στην αλλαγή**

Οι αιτίες της αντίστασης στην αλλαγή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μπορεί να είναι γενικής φύσης, ανεξαρτήτως του πλαισίου αλλαγής ή ειδικής, ανάλογα δηλαδή με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επικείμενης αλλαγής ή να παρουσιάζονται σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Οι πιο βασικές από αυτές εκτίθενται στη συνέχεια (Bateman & Snell, 2004 , Karyotakis & Moustakis, 2014 , Ρωσσίδης, et al., 2020):

- *Αδράνεια.* Προκύπτει από τη συνήθεια, μια κατάσταση που παρέχει στα άτομα ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο δράσεων και αντιδράσεων που θεωρείται γνώριμο και ασφαλές. Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν την διατάραξη της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα απαιτούσε την εκμάθηση νέων συμπεριφορών και την εκτέλεση ενεργειών με τις οποίες δεν είναι εξοικειωμένοι.
- *Ατυχής χρονική συγκυρία.* Οι συνθήκες που επικρατούν κατά την περίοδο που έχει προγραμματιστεί η αλλαγή μπορεί να μην είναι οι πλέον κατάλληλες για την εισαγωγή της, λόγω αρνητικού κλίματος ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού ή λόγω περιορισμένου χρόνου και ανεπάρκειας πόρων, παράγοντες που δεν καθιστούν ευόσιμη την προοπτική ενσωμάτωσης μιας αλλαγής.
- *Φόβος για το αβέβαιο μέλλον.* Η αδυναμία πρόβλεψης της επίδρασης που θα έχει στην προσωπική ευημερία των ατόμων η έλευση της αλλαγής, και των νέων συνθηκών που θα δημιουργήσει αποτελεί πηγή ανησυχίας, η οποία προδιαθέτει σε αντίσταση.
- *Διαφωνία ως προς τις εκτιμήσεις* σχετικά με τα οφέλη που θα προκύψουν από την εισαγωγή της αλλαγής ή τον σκοπό που αυτή εξυπηρετεί. Πολλές φορές οι εξαγγελίες της διοίκησης, που αφορούν στην αλλαγή και τα οφέλη της, προκαλούν δυσπιστία στους εργαζόμενους, είτε επειδή δεν έχουν εμπιστοσύνη στους εμπνευστές της αλλαγής, είτε επειδή εμφανίζονται πεπεισμένοι πως πλήττονται τα συμφέροντά τους, υιοθετώντας μια διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων και προσέγγιση της κατάστασης σε αντιδιαστολή με τη διοίκηση.

- *Εκπληξη*. Όταν μια αλλαγή εμπεριέχει το στοιχείο του αιφνιδιασμού, επειδή είναι απρόσμενη ή έχει λάβει μεγαλύτερες διαστάσεις από αυτές που είχαν υπολογιστεί αρχικά, τότε η αντίσταση προκύπτει ως ενστικτώδης αντίδραση στην ξαφνική μεταβολή μιας γνώριμης και ελεγχόμενης κατάστασης.

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια βασική συνιστώσα της διαδικασίας αλλαγής και της διαχείρισής της, σκοπός της οποίας είναι η προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον ή η βελτίωση της απόδοσης. Συνεπάγεται αυξημένο κόστος, σε χρόνο και πόρους, που είναι δύσκολο να προβλεφθεί, αλλά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, καθώς επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Η σωστή επιχειρηματολογία υπέρ της αλλαγής και η έμφαση στην αναγκαιότητα της ή στα οφέλη που θα προκύψουν από αυτήν, η ακριβής πληροφόρηση για τον σκοπό και τον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής, η αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνίας, η ανάμειξη των εργαζομένων στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής και η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι τρόποι αντιμετώπισης των παραγόντων που προκαλούν την αντίσταση στην αλλαγή (Christensen, 2014 , Jenssen, 2013).



### 3. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 3.1. Ορισμός ΔΑΔ.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού συνιστά μια ζωτική διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου, αποτελούμενη από πρακτικές και δραστηριότητες οι οποίες θέτουν στο επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και στην προστιθέμενη αξία που προσδίδει στη λειτουργία του οργανισμού (Dessler, 2012 , Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Με τη χρήση του συγκεκριμένου όρου περιγράφεται η αξιοποίηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ατόμων ενός οργανισμού για την εκπλήρωση της αποστολής του και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων που έχουν τεθεί. (Mondy & Martocchio, 2019). Εναλλακτικά, και για να τονιστεί η σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό για την απόδοση του οργανισμού, χρησιμοποιείται και ο όρος “ανθρώπινο κεφάλαιο”, το οποίο διακρίνεται σε διανοητικό, συναισθηματικό και κοινωνικό (Thagard, 2015 , Κωστούλας, 2013 , Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

- Διανοητικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των άυλων περιουσιακών στοιχείων που κατέχουν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, όπως οι γνώσεις, η συσσωρευμένη πείρα, οι ικανότητες και δεξιότητες, η δημιουργικότητα, ο βαθμός ειδίκευσης και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με τη δημιουργία ή τη μεγιστοποίηση της αξίας του οργανισμού.
- Συναισθηματικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των παραγόντων, όπως οι ψυχικές διαθέσεις, τα συναισθήματα, ο βαθμός ενσυναίσθησης που χαρακτηρίζει τα άτομα και τις ομάδες, το επίπεδο αφοσίωσης που δομείται σταδιακά, προϊόντος του χρόνου, και άλλες συναισθηματικές παράμετροι που συμβάλλουν στη δημιουργία καλού κλίματος.
- Κοινωνικό κεφάλαιο είναι οι ανεπίσημοι κανόνες και οι εδραιωμένες αξίες που προάγουν τη συνοχή, δημιουργώντας δεσμούς εμπιστοσύνης και διαμορφώνοντας ευνοϊκές συνθήκες για συνεργασία.

### 3.2. Ρόλοι και Λειτουργίες ΔΑΔ – Συμβατική και Σύγχρονη Αντίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην παραδοσιακή της θεώρηση, επιτελεί ρόλους και λειτουργίες καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, όπως: ανάλυση και προγραμματισμό θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγεία και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων και αξιολόγηση του προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2008, σελ. 30) . Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, όπως εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 9 :Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ – Παραδοσιακή θεώρηση

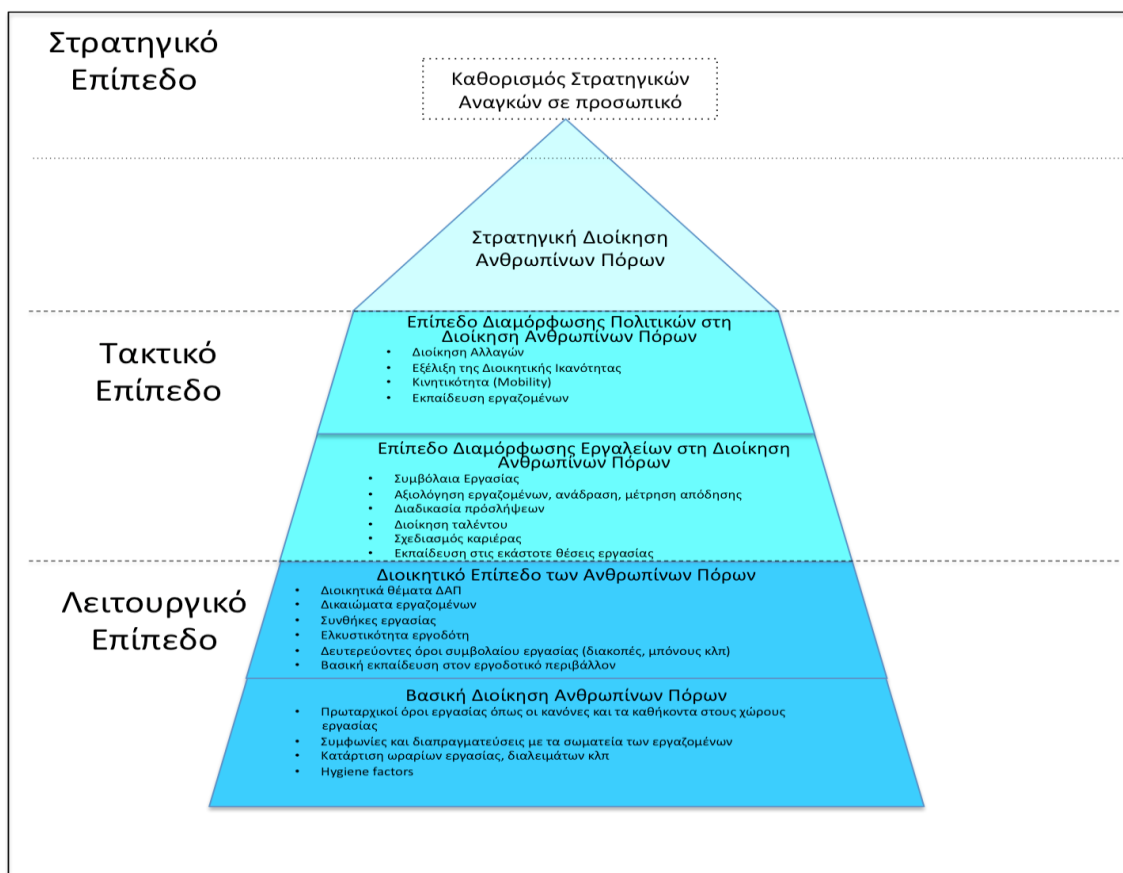


Πηγή: (Κάτου, 2017) (Προσαρμοσμένο)

Παλαιότερα, οι λειτουργίες αυτές γίνονταν επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους και καθώς το οργανωτικό περιβάλλον δεν παρουσίαζε ιδιαίτερες μεταβολές, η ΔΑΔ προσπαθούσε να εναρμονίσει τα εργαλεία που διέθετε χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς

στόχους της επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε ωστόσο να επαναπροσδιοριστεί, με βάση το πλαίσιο των μεταβαλλόμενων συνθηκών που πλέον χαρακτηρίζει τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και να επιτελεί λειτουργίες που έχουν πιο διευρυμένο χαρακτήρα όπως είναι η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας, η προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, η διαχείριση της γνώσης, η ανάπτυξη ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση αλλαγών, η επικοινωνία του οράματος της ανώτατης διοίκησης του οργανισμού στους υπαλλήλους, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού (Ιορδάνογλου, 2008 , Παπαλεξανδρή, et al., 2016). Με δεδομένες τις σύγχρονες προκλήσεις, η αλλαγή στη φύση της ΔΑΔ αποτελεί όρο εκ των ων ου άνευ για τη διαχείριση της αλλαγής και τη δυνατότητα αποδοτικής λειτουργίας σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι σύγχρονες λειτουργίες της ΔΑΔ εντάσσονται σε τρία ξεχωριστά επίπεδα (Τσιρίκας & Κατσαρός, 2016):

Εικόνα 10: Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ - Σύγχρονη θεώρηση



Πηγή: (Τσιρίκας & Κατσαρός, 2016)

- Το λειτουργικό επίπεδο περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποτελούν τη βάση της παραδοσιακής ΔΑΔ, τους βασικούς όρους εργασίας (μισθοί και παροχές, ωράριο, περιγραφή καθηκόντων κ.α.) και τις διαδικασίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (εργασιακές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, διοικητικά θέματα κ.α.).
- Στο τακτικό επίπεδο, περιγράφονται οι βασικές πολιτικές της ΔΑΔ, σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και καθορίζονται διαδικασίες όπως οι προσλήψεις προσωπικού και η αξιολόγηση του στελεχιακού δυναμικού. Βασικά στοιχεία του επιπέδου αυτού είναι οι πολιτικές κινητικότητας, τα προγράμματα εκπαίδευσης και εξέλιξης στελεχών κλπ. Τέλος, στο επίπεδο αυτό εντάσσονται και τα στοιχεία που αφορούν στη διαχείριση των οργανωσιακών αλλαγών.
- Το στρατηγικό επίπεδο περιλαμβάνει την υποστήριξη όλων των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού με εστίαση στην μακροπρόθεσμη εξέλιξη των επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού.

Αυτό που προκύπτει ως συμπέρασμα από την παρουσίαση των δύο αντιλήψεων για τη ΔΑΔ, της παραδοσιακής και της σύγχρονης, είναι πως καθίσταται αναγκαία η μετατόπιση από την αμιγώς διοικητική λειτουργία της ΔΑΔ σε ένα νέο τρόπο λειτουργίας, με πιο επιχειρησιακό προσανατολισμό, ώστε οι πρακτικές της να δημιουργούν προστιθέμενη αξία και να ενισχύουν το ανθρώπινο δυναμικό στο να υιοθετεί και να διευκολύνει τις αλλαγές, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το παρακάτω μοντέλο (εικόνα 11), σχηματοποιεί τον επαναπροσδιορισμό της ΔΑΔ, προσδίδοντάς της ποικίλους και εναλλασσόμενους ρόλους (Caldwell, 2003 , Francis & Keegan, 2006):

Ως *στρατηγικός εταίρος* συντελεί στην επιτυχή εκτέλεση των πολιτικών του οργανισμού, αποκτώντας μια πιο στρατηγική θεώρηση στην αντιμετώπιση των ζητημάτων της αρμοδιότητας της, που απασχολούν τον οργανισμό. Τα στελέχη της ΔΑΔ συνεργάζονται με τους προϊσταμένους των τμημάτων του οργανισμού και τους υποστηρίζουν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους, μέσω της διαμόρφωσης και υλοποίησης της κατάλληλης στρατηγικής. Ως *διοικητικός εμπειρογνώμων*, συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ανασχεδιάζοντας διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ ως *υπέρμαχος των εργαζομένων* αποσκοπεί στην ανάπτυξή τους και στη μεγιστοποίηση της δέσμευσης που επιδεικνύουν, σε

συνδυασμό με την επιτυχή διεκπεραίωση καθημερινών ζητημάτων επιχειρησιακού χαρακτήρα. Τέλος, ο ρόλος της ως *φορέας αλλαγής* περιλαμβάνει την επικοινωνία της αλλαγής και τη μείωση των αντιδράσεων που ενδέχεται να προκαλέσει.

Εικόνα 11: Οι πολλαπλοί ρόλοι της ΔΑΔ



Πηγή: Haak, 2017

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

### 3.3. Γνωρίσματα του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Δυσλειτουργίες, προβλήματα και χρόνιες παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχουν επισημανθεί και καταγραφεί σε επίσημες εκθέσεις και έχουν αναδειχθεί από τη σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία. Η έκθεση του ΟΟΣΑ του 2011 για την ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί, ακόμα και σήμερα, σημείο αναφοράς για τη μελέτη

της υφιστάμενης κατάστασης στη Διοίκηση, καθώς κατέδειξε λεπτομερώς και εμπεριστατωμένα ελλείψεις, ανεπάρκειες, δομικές αστοχίες του συστήματος διοίκησης και ακανθώδη ζητήματα που χρήζουν επίλυσης, όπως η πολυνομία, η πολιτική εμπλοκή και διαφθορά, η απουσία στιβαρού κεντρικού ελέγχου και συντονισμού, η μειωμένη αποδοτικότητα κλπ.

Όλα τα προαναφερθέντα απαρτίζουν ένα σύνολο από προβληματικά στοιχεία που ταλανίζουν για χρόνια τον δημόσιο τομέα και δυσχεραίνουν την ουσιαστική του μεταρρύθμιση. Μολονότι έχουν σημειωθεί έκτοτε θετικά βήματα ως προς τον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης, ορισμένα δύσκαμπτα προβλήματα παραμένουν, ενώ σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τα σημεία που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή εντοπίζονται στα εξής (OECD, 2011):

Οι αθρόες προσλήψεις του παρελθόντος ως αποτέλεσμα των πελατειακών σχέσεων οδήγησαν σε πλεονάζον προσωπικό στον δημόσιο τομέα ενώ παράλληλα επιδεικνύονταν ελάχιστο ενδιαφέρον για το εκπαιδευτικό προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού και της αντιστοίχισής του με τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης.

Οι ποσοτικοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν τα τελευταία χρόνια στη διοίκηση είχαν ως συνέπεια μια σημαντική δημογραφική αλλαγή στην ηλικιακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού στην Κεντρική Διοίκηση, με πιθανό ενδεχόμενο τη μείωση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στο κοντινό μέλλον, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ποιότητα της λειτουργίας της διοίκησης. Η ετερογενής εικόνα που παρουσιάζουν οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης σχετικά με την πιθανότητα να βρεθούν εκτεθειμένοι σε μια μελλοντική έλλειψη έμπειρου και άκρως καταρτισμένου προσωπικού, αποτελεί έναν βασικό λόγο για τον οποίο πρέπει να προωθηθεί έτι περαιτέρω ο θεσμός της κινητικότητας.

Ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ακόμα γνώρισμα του ελληνικού δημόσιου τομέα και σχετίζεται με την έλλειψη σύνδεσης ενός συστήματος αμοιβών με την ατομική απόδοση και με το σύστημα της αξιολόγησης που παραμένει κυρίως σε συμβολικό επίπεδο, και δεν συνιστά μια ουσιαστική και αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, όπως άλλωστε μαρτυρά και η πληθώρα των σχετικών νομοθετημάτων και διατάξεων που προσπαθούν να ρυθμίσουν αποτελεσματικά το ζήτημα και να εγγυηθούν ένα αντικειμενικό, αξιοκρατικό και λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης. Επίσης, κάποια άλλα δυσεπίλυτα προβλήματα που αντιμετωπίζει η

πολιτική του ανθρώπινου δυναμικού, του πιο πολύτιμου πόρου της δημόσιας διοίκησης, συνοψίζονται στα εξής (Σπανού, 2017):

Επικρατούν συνήθως ανορθολογικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και εσφαλμένες επιλογές που ενθαρρύνουν την αντίσταση στην αλλαγή και στην προσπάθεια διοικητικού εκσυγχρονισμού. Με το συγκεκριμένο δεδομένο συναρτάται και η διαπίστωση πως η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας. Μέσω του μαζικού και χαμηλά αμειβόμενου ανθρώπινου της δυναμικού επιχειρείται η αντιστάθμιση ατελειών σε δομές, υποδομές και διαδικασίες, ενώ ταυτόχρονα ενσωματώνεται μια διάσταση κοινωνικής πολιτικής, εμφανίζοντας το κράτος και συνεπώς τη Διοίκηση ως μηχανισμό απορρόφησης της ανεργίας. Η συνθήκη αυτή, όπως είναι φυσικό, μεταφράζεται σε μια πολιτική στελέχωσης που δεν βασίζεται σε αμιγώς αξιοκρατικά κριτήρια, αλλά και σε κοινωνικά και πολιτικά, επιβραδύνοντας την αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και την πορεία προς μια αποτελεσματική Διοίκηση.

Ένα άλλο σύμπτωμα της διοικητικής παθολογίας είναι οι αδιάλειπτες μεταβολές του πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα οι συνεχείς επουσιώδεις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις σε ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι εισαγωγές συστημάτων προσλήψεων ή προαγωγών, τα οποία εφαρμόζονται πρόσκαιρα και αποσύρονται χωρίς ουσιαστική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που έχουν επιφέρει, νομιμοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τη διαίωνιση προσωρινών λύσεων. Το φαινόμενο οφείλεται στη συχνή εναλλαγή διαφορετικών κομμάτων στην πολιτική εξουσία ή διαφορετικών πολιτικών προσώπων στην ηγεσία των δημόσιων οργανισμών που, ελέω πολιτικών σκοπιμοτήτων, ακυρώνουν αξιόλογες μεταρρυθμιστικές προτάσεις.

Ακόμα ένα σημείο που προκαλεί σκεπτικισμό, αναφορικά με τον ορθολογικό τρόπο λειτουργίας της διοίκησης και ειδικότερα για τις λειτουργίες της ΔΑΔ, είναι ο τυπολατρικός χαρακτήρας του συστήματος πρόσληψης που επιδεικνύει έναν απαρέγκλιτο προσανατολισμό στους ακαδημαϊκούς τίτλους και τα τυπικά προσόντα. Η κατ' αρχήν δικαιολογημένη αυτή λογική ακολουθήθηκε για την καθιέρωση μιας πρακτικής που θα αντιμετώπιζε το πλέγμα των πελατειακών σχέσεων και θα έθετε τις βάσεις για ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής προσωπικού, απαλλαγμένου από πολιτικές παρεμβάσεις και μεθοδεύσεις. Απόρροια της συγκεκριμένης προσπάθειας υπήρξε μολαταύτα η ανακολουθία των λειτουργικών απαιτήσεων σε στελεχιακό δυναμικό με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων και η μη αξιοποίηση του

γνωστικού κεφαλαίου, το ουσιαστικό περιεχόμενο της οποίας είναι η συνεισφορά στη διοικητική λειτουργία με τη χρήση της ειδικευμένης γνώσης που έχει αποκτηθεί.

Εκτός όμως από την προσήλωση σε ένα σύστημα επιλογής και πρόσληψης που δεν εμφανίζει ευελιξία, παρατηρείται επιπλέον και η μη τήρηση των διαδικασιών που προβλέπονται από το εν λόγω σύστημα. Η χρήση παρακαμπτήριων οδών για την εισδοχή στο δημόσιο μέσω της πρόσληψης μεγάλου αριθμού συμβασιούχων ορισμένου χρόνου, για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών, οι οποίοι μετέπειτα διεκδικούσαν και πετύχαιναν τη μονιμοποίησή τους, αποτελούσε ένα διαδεδομένο φαινόμενο του πελατειακού κράτους που ακύρωνε στην πράξη τις μεταρρυθμιστικές εξαγγελίες για αξιοκρατική στελέχωση που θα διασφαλίζει την ικανότητα παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Σε σχέση με τα προαναφερθέντα, έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια ορισμένα θετικά βήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, το βασικό πρόβλημα της οποίας έγκειται κυρίως στην κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και όχι τόσο στην ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού, με συνέπεια κρίσιμοι τομείς να παραμένουν υποστελεχωμένοι και να αδυνατούν να ανταποκριθούν στην κοινωνική τους αποστολή (Υπουργείο Εσωτερικών, 2017).

Η ενδεδειγμένη λύση για την άρση της προβληματικής κατάστασης ήταν η διαμόρφωση και εδραίωση ενός νέου, λειτουργικού και αξιοκρατικού συστήματος κινητικότητας των δημόσιων υπαλλήλων με διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης. Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 4440/2016 και αποτέλεσε ένα έργο με τεράστια πλεονεκτήματα για τη διαχείριση και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα.

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του εν λόγω έργου απαιτήθηκε η διενέργεια στοχευμένων δράσεων, όπως ήταν η αξιολόγηση των υπάρχουσών δομών και ο ορθολογικός τους επανασχεδιασμός, η ένταξη όλων των φορέων της Διοίκησης στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα και η σύνταξη Ειδικών Περιγραμμάτων για όλες τις οργανικές θέσεις που εμφανίζονται σε κάθε φορέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2017).

Με τα Περιγράμματα Θέσης Εργασίας (ΠΘΕ), στα οποία αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα, η Δημόσια Διοίκηση ενδιαφέρθηκε για ένα σύγχρονο εργαλείο χαρτογράφησης του ανθρώπινου δυναμικού και των αντικειμένων εργασίας του. Η αποτύπωση αυτή συμβάλλει, ώστε η στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών να διενεργείται στο εξής όχι μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα, αλλά κυρίως με βασικό κριτήριο την καταλληλότητα κάθε δημοσίου



υπαλλήλου σε σχέση με τη συγκεκριμένη θέση, που καλείται να καλύψει, εφόσον κάθε θέση αντιστοιχίζεται με το σύνολο των προσόντων, τυπικών και άλλων, που απαιτούνται στην πράξη (Υπουργείο Εσωτερικών, 2019).

Επιχειρείται επίσης, το άνοιγμα των ανώτερων θέσεων εργασίας σε προσωπικό και από τον ιδιωτικό τομέα, επιτυγχάνοντας έτσι την αναζήτηση και επιλογή του καταλληλότερου σε προσόντα υπαλλήλου κατά το σύστημα που βασίζεται στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Σημειώνεται ότι το άνοιγμα αυτό, των υψηλόβαθμων θέσεων των υπηρεσιών, επήλθε και ως αποτέλεσμα της διόγκωσης των τομέων δράσης και των αντικειμένων των διευθυντικών θέσεων για τις οποίες, με βάση το κλασικό σύστημα, δεν θα ήταν ικανός ο αριθμός και η ποιότητα των στελεχών κάθε υπηρεσίας για να καλυφθούν (Ραμματά, 2019). Η απασχόληση συμβούλων, μετακλητών υπαλλήλων και έκτακτου προσωπικού προβλέπεται για την αντιμετώπιση ειδικών ή έκτακτων, ωστόσο πρέπει να διατηρείται ο εξαιρετικός της χαρακτήρας και η στελέχωση της δημόσιας διοίκησης να πραγματοποιείται με μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, ως εγγύηση νομιμότητας (Καμτσίδου, 2019).

Τέλος, αν και η κατάλληλη στελέχωση των θέσεων ευθύνης από καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό αποτελεί όρο για την αύξηση της παραγωγικότητας, θα πρέπει να υλοποιείται με βάση τα προσόντα που περιγράφονται στα περιγράμματα θέσεων εργασίας και να μην εξυπηρετεί πολιτικά κριτήρια, καθώς κάτι τέτοιο, σε ό,τι αφορά τη ΔΑΔ, υπονομεύει την αποτελεσματική της λειτουργία (Rossidis, et al., 2016).

#### 4. Προτάσεις αναβάθμισης της ΔΑΔ

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από την έως τώρα ανάλυση, οι οργανισμοί πρέπει διαρκώς να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα που θέτουν οι πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Η ετοιμότητα και η ικανότητα για αλλαγή αποτελούν ζητούμενα στην αδήριτη πραγματικότητα της διαρκούς μεταβολής των συνθηκών και στη συνεχή διαμόρφωση νέων καταστάσεων. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως αφενός η αλλαγή που καλείται να υλοποιήσει ένας οργανισμός είναι μια δύσκολη διαδικασία που συναντά αντιστάσεις από τους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό, ειδικά εάν αυτή καθίσταται άνωθεν επιβεβλημένη και αφετέρου η οργανωσιακή αλλαγή δεν μεταφράζεται κατ' ανάγκην σε περικοπές και μειώσεις διοικητικών βαρών. Η μείωση του διοικητικού κόστους και οι τεχνολογικές βελτιώσεις αποτελούν ασφαλώς παράγοντες που μπορούν να αυξήσουν την απόδοση ενός οργανισμού αλλά ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο, η αξιοποίηση του οποίου θεωρείται επιβεβλημένη στην ανάπτυξη και υλοποίηση της στρατηγικής των οργανισμών και επιχειρήσεων (Kalyani, 2011).

Οι αυξημένες απαιτήσεις από το ανθρώπινο δυναμικό, που πρέπει να έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται και να υποστηρίζει την προσπάθεια του οργανισμού για βελτίωση της απόδοσης, οδηγεί με επιτακτικό τρόπο στη μετάβαση από ένα σύστημα διοίκησης που βασίζεται στον οργανισμό και τις προβλεπόμενες διαδικασίες του (εκροές), σε ένα σύστημα που θέτει στο επίκεντρο τον άνθρωπο και τις ικανότητές του (εισροές). Η εν λόγω μετάβαση συνεπάγεται την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει αλλά και την μεταλλαγή της διοικητικής κουλτούρας καθώς ο εργαζόμενος καθίσταται υπεύθυνος για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και για τον λόγο αυτόν, οδηγείται σε μια κατεύθυνση αυτοβελτίωσης μέσω του συνεχούς εμπλουτισμού των γνώσεων του και της καλλιέργειας και ανάπτυξης δεξιοτήτων (Τσολακίδου, 2017, σ.75).

Υπάρχουν ορισμένα σημεία, στα οποία προτείνεται, με βάση τη μελέτη της βιβλιογραφίας που διενεργήθηκε, να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, ώστε να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται η αλλαγή, και από ανησυχητικό φαινόμενο που ενέχει απειλή για τον οργανισμό και τους εργαζομένους του, να καταστεί παράγοντας ενεργοποίησης τους. Τα στρατηγικά αυτά σημεία, στα οποία πρέπει να εστιαστούν οι προσπάθειες ενδυνάμωσης της ΔΑΔ στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο

περιβάλλον λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, αποτελούν τις προτάσεις της παρούσας εργασίας, για την ποιοτική αναβάθμιση της λειτουργίας της ΔΑΔ, αποσκοπώντας στον επανακαθορισμό του ρόλου της και της σημασίας που έχει για τον οργανισμό, θέτοντας ως προτεραιότητα τον άνθρωπο. Με βάση τα προηγούμενα, οι προτάσεις βελτίωσης της ΔΑΔ, ώστε να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις που προκαλεί η διαρκής αλλαγή και να δημιουργεί προστιθέμενη αξία στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής λειτουργίας που αναδιαμορφώνεται συνεχώς, προσαρμοζόμενη στις νέες εξελίξεις, εντοπίζονται στους εξής τομείς (Hemerling, 2016):

#### **4.1. Αίσθηση σκοπού**

Οι εργαζόμενοι ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να ταυτίζονται με την αποστολή του οργανισμού, να δείχνουν ενδιαφέρον στο να συνεισφέρουν για την εκπλήρωση της και να έχουν πιο ενεργό ρόλο στον καθορισμό των διαδικασιών (Bateman & Snell, 2004). Οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν να υποστηρίξουν τις αλλαγές στο πλαίσιο ενός οργανισμού πρέπει να εμπνέονται μέσω του σκοπού, τον οποίο εξυπηρετούν οι αλλαγές αυτές. Πολλές αλλαγές έχουν λειτουργικούς και οικονομικούς στόχους, όπως συνέβη στην περίπτωση των μεταρρυθμίσεων του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η σπουδαιότητα αυτών των στόχων για τη Διοίκηση είναι αναμφισβήτητη, αλλά συνήθως δεν λειτουργούν ως ισχυρά κίνητρα για τη συμπεριφορά και την απόδοση της πλειοψηφίας του προσωπικού. Για να μπορέσει να παρακινήσει η αλλαγή, πρέπει να συνδέεται με μια βαθύτερη αίσθηση σκοπού. Χωρίς αυτήν και δίχως ένα σαφές όραμα και ένα ξεκάθαρο σχέδιο για την πραγμάτωσή του θα προκληθεί σύγχυση και αντιδράσεις που θα αποτελέσουν εμπόδια στο να προκύψουν θετικά αποτελέσματα στην προσπάθεια για αλλαγή (Kotter, 1995).

Ο σκοπός προσδιορίζει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός και ενεργοποιεί τους ανθρώπους για δράση. Η σωστή επικοινωνία του, η συνεχής και αξιόπιστη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της διοίκησης, σχετικά με τη σημασία της αλλαγής, τις συνέπειες που θα επιφέρει και τα οφέλη που θα προκύψουν, καθώς και ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη του σκοπού θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής (Fernandez & Rainey, 2006, Moran & Brightman, 2000).

Η νοηματοδότηση της εργασίας μέσω της ύπαρξης ενός σημαίνοντος σκοπού ενισχύει παράλληλα την οργανωσιακή αφοσίωση και δέσμευση. Αν και οι δύο έννοιες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό, ωστόσο παρατηρείται μια λεπτή διάκριση μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή δέσμευση (organisational engagement) συνδέεται με την αυξημένη απόδοση και την κινητικότητα των υπαλλήλων και αναφέρεται στον βαθμό συγκέντρωσης και στοχοπροσήλωσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και στην επιθυμία μεγιστοποίησης των παραγόμενων αποτελεσμάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων που περιλαμβάνει ο εργασιακός τους ρόλος (Malinen, et al., 2013).

Η οργανωσιακή αφοσίωση (organisational commitment) αναφέρεται σε μια στάση που αντανακλά την ποιοτική φύση του δεσμού που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, περιγράφοντας μια κατάσταση όπου οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και επιθυμούν την ενεργό εμπλοκή τους στην προσπάθεια επίτευξής τους. Οι εργαζόμενοι ενός δημόσιου οργανισμού χαρακτηρίζονται από ένα σύνολο προσδοκιών, ικανοτήτων και αναγκών και η οργανωσιακή τους αφοσίωση ενισχύεται όταν το εργασιακό περιβάλλον ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, αξιοποιεί τις ικανότητές τους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Vakola & Nikolaou, 2005).

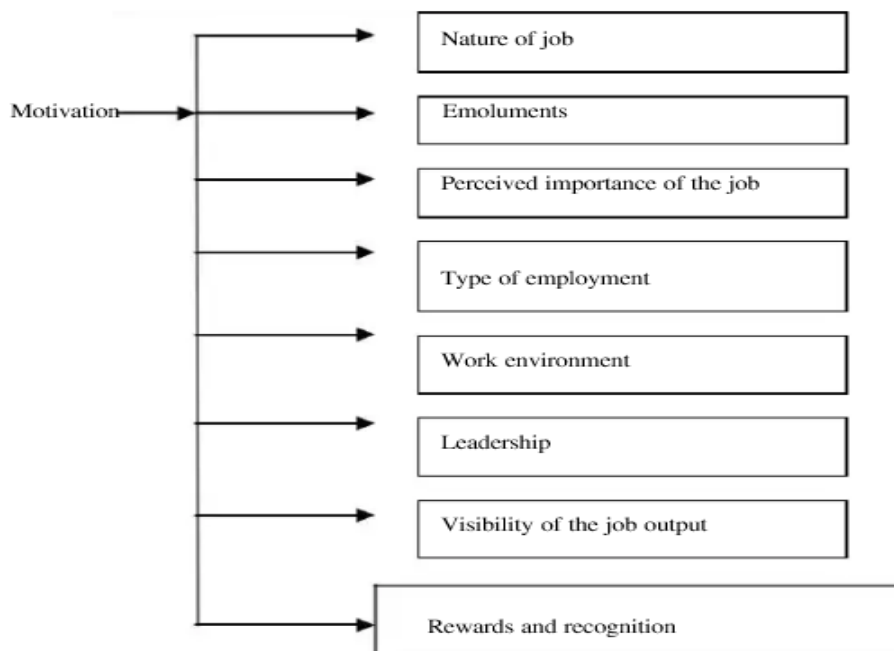
Το υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης σηματοδοτεί την αποδοχή του σκοπού, τον οποίο εξυπηρετεί τόσο η λειτουργία του οργανισμού, όσο και οι επιχειρούμενες αλλαγές, την ταύτιση μαζί του και την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να καταβάλλει προσπάθεια για την πραγμάτωσή του.

## **4.2. Παρακίνηση**

Η ικανοποιητική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, ιδιαίτως σε συνθήκες που αλλάζουν και απαιτούν εγρήγορση και ετοιμότητα, εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα (Ritz, et al., 2016). Για τη σωστή διαχείριση του, ώστε να ασκεί τα καθήκοντα του σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, η διοίκηση οφείλει να καθορίσει ένα κατάλληλο σύστημα κινήτρων (Rossidis, et al., 2015). Έρευνες έχουν επισημάνει τη σπουδαιότητα της παρακίνησης για την απόδοση των οργανισμών και τη δυνατότητα προσαρμογής τους στις αλλαγές και έχουν καταδείξει ως τους κυριότερους παράγοντες παρακίνησης τις μισθολογικές αυξήσεις, τις ευκαιρίες για ανέλιξη στην ιεραρχία, την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον. Τα εν λόγω

ευρήματα συμφωνούν με τη βιβλιογραφία, που επίσης εμφανίζει ως βασικούς μοχλούς παρακίνησης τις οικονομικές απολαβές και τις προοπτικές για προαγωγή (Koronios, et al., 2017).

Εικόνα 12: Παράγοντες παρακίνησης σε έναν οργανισμό



Πηγή: (Nair, 2019)

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, τον οποίο χαρακτηρίζει το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, δεν διαφαίνεται μια ξεκάθαρη πολιτική παρακίνησης. Τα εργασιακά δεδομένα διαμορφώνουν μια κατάσταση, στην οποία δεν διακρίνονται ουσιαστικά κίνητρα παραγωγικότητας και η διεκπεραίωση των υποθέσεων σε ένα ποιοτικό επίπεδο, εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία των δημοσίων υπαλλήλων (Rossidis, et al., 2015). Επειδή, ωστόσο, τα αναγκαία μέσα για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η αξιολόγηση, η στοχοθεσία και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που δεν περιλαμβάνουν μόνο την περιγραφή των χαρακτηριστικών της θέσης αλλά και τις ικανότητες και τα προσόντα που οφείλει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης (Καρκατσούλης, 2016), ως προτεραιότητα θα πρέπει να καθίσταται η καταγραφή της υφιστάμενης παραγωγικότητας του προσωπικού της Διοίκησης, και αφού εντοπισθούν οι τομείς που απαιτούν βελτιωτικές παρεμβάσεις, ενδείκνυται η διαμόρφωση μιας πολιτικής παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη συνολική του αναβάθμιση (Rossidis, et al., 2015).

Το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της απόδοσής τους και μάλιστα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και αυξημένες δυσκολίες στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, καθώς εμφανίζεται περισσότερο πολυσυλλεκτικός σε σχέση με τον ιδιωτικό, αναφορικά με τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη, και η έννοια της απόδοσης δεν ταυτίζεται αποκλειστικά με αυτήν της αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των εργασιών, αλλά περιλαμβάνει το κοινωνικό όφελος από την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, τον σεβασμό στα δικαιώματα των πολιτών και την τήρηση της αρχής της νομιμότητας, διαμορφώνοντας ένα σύνθετο σύνολο από στόχους και αρχές που καθοδηγούν την εκπλήρωση των καθηκόντων (Brunetto & Beattie, 2020 , Ritz, et al., 2016).

Προκλήσεις για τη ΔΑΔ ως προς τις τεχνικές παρακίνησης που μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά στον δημόσιο τομέα, αποτελούν τόσο οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που έχουν επιβληθεί και καθιστούν ανέφικτη τη χρήση οικονομικών κινήτρων, όσο και τα ανόμοια δημογραφικά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιούν ηλικιακές διαφορές, γεγονός που καθιστά επιβεβλημένη τη χρήση και αξιοποίηση διαφορετικών ειδών κινήτρων, όπως είναι τα παρακάτω (Koronios, et al., 2017 , Rossidis, et al., 2015 , Serhan, et al., 2018):

- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και του στοιχείου της συνεργασίας που φαίνεται να υπολείπονται στον δημόσιο τομέα
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αποτελεί ένα πολύτιμο διοικητικό εργαλείο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και για τη διευθέτηση των προβλημάτων που προκύπτουν τόσο στο πλαίσιο της συνηθισμένης λειτουργίας του οργανισμού όσο και σε φάσεις αλλαγής.
- Έμφαση στον σχεδιασμό των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, ενός σύγχρονου εργαλείου διοικητικού σχεδιασμού που ενισχύει τον θεσμό της κινητικότητας και διευκολύνει τις ευέλικτες δομές και τις καινοτόμες διοικητικές πρακτικές, οι οποίες καθίστανται απαραίτητες σε περιόδους αλλαγών, διασφαλίζοντας παράλληλα την αύξηση της ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού του δημόσιου τομέα, δράσεις που αποτελούν βασική προτεραιότητα στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών που έχουν αναληφθεί τα τελευταία χρόνια και έχουν συντελέσει σε δραστικές διοικητικές αναδιαρθρώσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα έχει επιφορτιστεί να εφαρμόσει καινοτόμες

πρακτικές, αποσκοπώντας στο να βελτιώσει τις διαδικασίες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις (Τερζή, et al., 2017).

- Ευελιξία. Στον βαθμό που επιτρέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο και δεν προκαλεί επιπλοκές στη λειτουργία του οργανισμού, η δυνατότητα ευελιξίας στο ωράριο, στα καθήκοντα ή στον τόπο εργασίας, , θα μπορέσει να αποδειχθεί χρήσιμο εργαλείο για την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και την αντιμετώπιση έκτακτων κρίσεων (Ιορδάνογλου, 2008).

### 4.3. Ενδυνάμωση και Συμμετοχή

Κάθε αλλαγή μετασχηματίζει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό το υφιστάμενο περιβάλλον λειτουργίας, δημιουργεί καινούργια δεδομένα και νέες απαιτήσεις. Για να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στην αλλαγή, απαιτούνται νέες δεξιότητες, συνεργατικές συμπεριφορές, διαφορετικές τεχνικές διοίκησης, καινούργια εργαλεία που θα διευκολύνουν τόσο την παρακολούθηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι χρήστες των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την επίλυση ζητημάτων που προκύπτουν, ως απόρροια της αλλαγής. Για αυτούς τους λόγους, η έννοια της ενδυνάμωσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης, αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενδυνάμωση αναφέρεται στη διασφάλιση της ικανότητας που διαθέτουν τα άτομα ή οι ομάδες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, με σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και τη μετουσίωση αυτών σε δράσεις που βοηθούν να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς στόχους, όσο και τους στόχους του οργανισμού (Tsirikas & Katsaros, 2014 , Spiraki & Spirakis, 2008).

Ως έννοια, παρουσιάζει δυσκολία στον ακριβή καθορισμό του περιεχομένου της, του τρόπου πραγμάτωσής της και της καταλληλότητας της για όλα τα είδη οργανισμών και για όλες τις περιστάσεις (Wilkinson , 1998). Ως οργανωσιακή ενδυνάμωση ορίζεται ο διαμοιρασμός, με τις διάφορες οργανωσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους, της εξουσίας για την επίτευξη των στόχων, με προσδοκώμενο αποτέλεσμα την προσθήκη αξίας από την πλευρά των εργαζομένων και τη συμβολή τους στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Bateman & Snell, 2004).

Η ενδυνάμωση όμως δεν περιορίζεται σε μια φθίνουσα (top-down) προσέγγιση, αλλά δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ανάθεση σημαντικών δραστηριοτήτων, όπως είναι η υλοποίηση ενός σχεδίου αλλαγής.

Συνιστά μια μορφή ενεργού ανάμειξης των εργαζομένων στη διαδικασία επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός, γεγονός που αυξάνει την αυτοποιοποίησή τους στον εργασιακό χώρο, την αίσθηση ουσιαστικής και πολύτιμης συνεισφοράς στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, τη δέσμευση στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή (Chawla & Kelloway, 2004 , Spiraki & Spirakis, 2008 , Wilkinson, 1998).

Η σχετική αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην επίλυση των προβλημάτων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και η συνεργασία στο πλαίσιο ομαδικής εργασίας αποτελούν μορφές ενδυνάμωσης που βοηθούν στην αντιμετώπιση της αύξησης του φόρτου εργασίας και αποφυγής της επαγγελματικής εξουθένωσης, στην ευχέρεια απόκτησης νέας γνώσης, η οποία θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόηση των αντικειμένων και των ροών εργασίας για βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, και στη πρόκληση θετικής διάθεσης για τη διαχείριση της αλλαγής (Fernandez & Moldogaziev, 2011 , Tummers, et al., 2015).

#### **4.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Οι οργανισμοί που είναι αναγκασμένοι να λειτουργούν σε συνθήκες αβεβαιότητας και συνεχόμενων μεταβολών, πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν. Η αλλαγή αποτελεί πλέον μία σταθερά, γι' αυτό και απαιτείται μια κουλτούρα διαρκούς μάθησης και αξιοποίησης της γνώσης. Η αναβάθμιση της ΔΑΔ βασίζεται και στην αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης, σε μια προσπάθεια συνεκτίμησης και αξιοποίησης του διανοητικού κεφαλαίου και ευθυγράμμισής του με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της διοίκησης του οργανισμού (Aspridis & Rossidis, 2016). Η στρατηγική ενός οργανισμού που διαμορφώνεται, έχοντας ως έναν βασικό της πυλώνα τη γνώση, συντελεί στην κατανόηση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και στην καλύτερη οργάνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την προσαρμογή στις μεταβολές, γι' αυτό και κεντρικός άξονας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με υψηλά γνωσιακά προσόντα (Aspridis, et al., 2017).

Οι συνθήκες εντός της οποίας λειτουργεί ο δημόσιος τομέας έχουν αλλάξει δραστικά, επηρεάζοντας τον τρόπο λειτουργίας του και την ικανότητα παραγωγής ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό της Διοίκησης καλείται να αναπτύξει δεξιότητες για την αντιμετώπιση αλληλένδετων και πολυδιάστατων προβλημάτων, μέσα



σε πλουραλιστικές κοινωνίες με αυξημένες προσδοκίες και απαιτήσεις, χρησιμοποιώντας νέα ψηφιακά εργαλεία (OECD, 2017b).

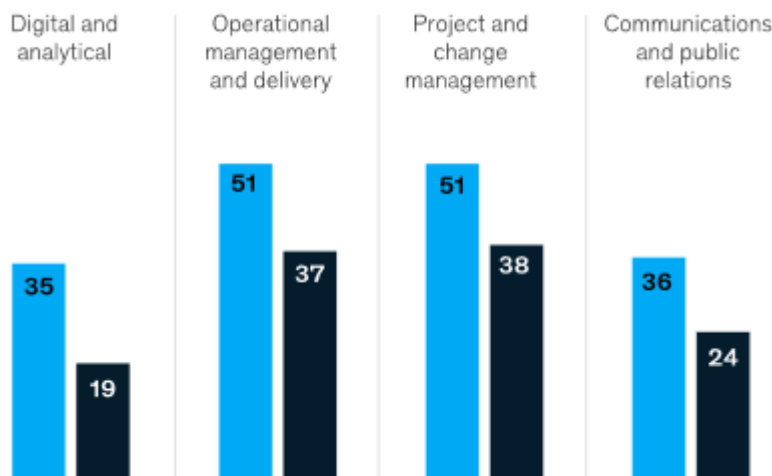
Το ΑΔ του σύγχρονου δημόσιου τομέα, επιφορτίζεται με περισσότερα και πιο πολύπλοκα καθήκοντα που συνδέονται με την ενίσχυση της χρήσης ΤΠΕ, με την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών και με την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, που σε συνδυασμό με την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, την περιστολή των κρατικών δαπανών και την ανάγκη ορθολογικής και αποδοτικής χρήσης των περιορισμένων πόρων οδηγούν στην ανάγκη ανάπτυξης ενός νέου πλαισίου ικανοτήτων (Aspridis, et al., 2017 , Ραμματά, 2016)

Στις νέες απαραίτητες ικανότητες για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται ψηφιακές ικανότητες, δυνατότητα επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, τεχνολογική κουλτούρα, κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη συνεργατικών δικτύων, την ευχέρεια στην επικοινωνία και τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των πολιτών, κατανόηση εννοιών από διαφορετικά επιστημονικά πεδία, καθώς και άλλες που συνθέτουν όλες μαζί ένα σύνολο βασικών ικανοτήτων, απαραίτητων για την προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη (Yeung, et al., 1996 , Τερζή, et al., 2017).

Οι συγκεκριμένες ικανότητες πλαισιώνονται από κρίσιμες δεξιότητες , όπως είναι η δημιουργικότητα, η κριτική σκέψη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η δυνατότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, η αξιολόγηση κινδύνου, η επίλυση προβλημάτων και γενικά όχι εξειδικευμένες δεξιότητες που αντιστοιχούν σε ένα αντικείμενο εργασίας, αλλά οριζόντιες ικανότητες και δεξιότητες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά υπηρεσιακά ζητήματα, προκλήσεις και προβληματικές καταστάσεις (Τερζή, et al., 2017).

Στην εικόνα 13, αποτυπώνονται οι απαντήσεις στελεχών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στο πλαίσιο έρευνας που πραγματοποιήθηκε από το McKinsey Center for Government (MCG), σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικής συμβολής των παρακάτω ικανοτήτων και δεξιοτήτων στη διαχείριση της αλλαγής:

Εικόνα 13: Νέες ικανότητες και δεξιότητες

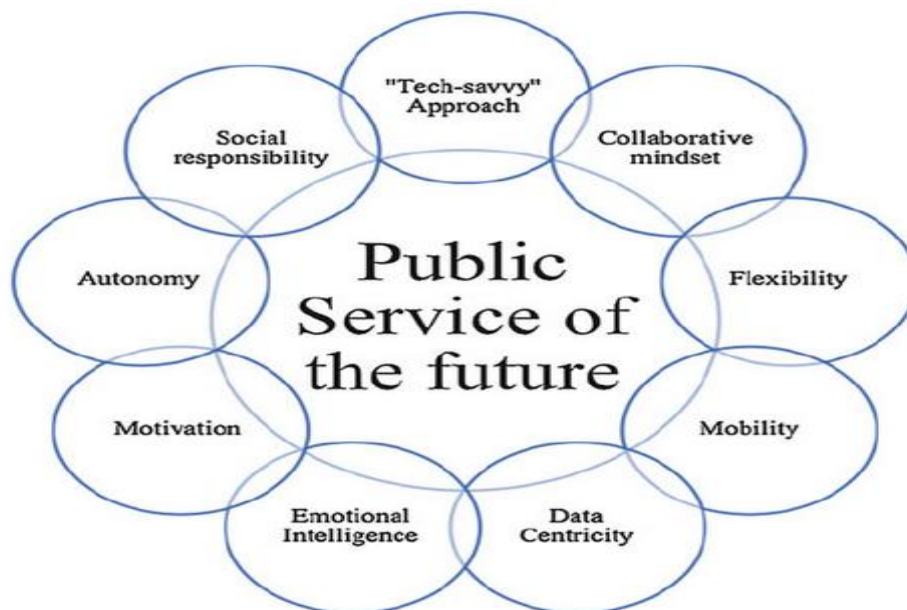


Πηγή: Checinski, et al, 2019

Η εκπαίδευση αποτελεί μια συστηματική τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς μια επιθυμητή κατεύθυνση που θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και πραγματοποιείται μέσω της παροχής και βελτίωσης γνώσεων, της ανάπτυξης ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τις θέσεις εργασίας που κατέχουν (Waxin & Bateman, 2009 , Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Η ανάπτυξη έχει πιο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και αποσκοπεί στη βελτίωση του υπάρχοντος γνωστικού επιπέδου, στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων εξέλιξης και στην αύξηση της ικανότητας προσαρμογής στις αλλαγές και τις νέες απαιτήσεις (Mondy & Martocchio, 2019 , Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ΑΔ είναι στοιχείο που ενισχύει την προσπάθεια για επιτυχή αλλαγή (Sang Long & Wan Ismail, 2012) και συνιστά χρήσιμο εργαλείο για την ανταπόκριση στις αυξανόμενες απαιτήσεις για επωφελείς δεξιότητες σε μια Οικονομία της Γνώσης (Waxin & Bateman, 2009). Το καταρτισμένο ΑΔ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε έναν σύγχρονο δημόσιο τομέα που οργανώνεται με βάση τη γνώση και μέσω της τεχνολογίας, αποτελώντας τον κινητήριο μοχλό εφαρμογής αλλαγών και προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης (Τσολακίδου, 2016).

Εικόνα 14: Σύγχρονα χαρακτηριστικά του ΑΔ



Πηγή: (Vivona, et al., 2020)

Σύμφωνα με την Τσολακίδου (2016, σ.111), ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα δια βίου μάθησης των δημοσίων υπαλλήλων από το ΙΝ.ΕΠ του ΕΚΔΔΑ απαιτείται για την ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και για την ενεργοποίηση και ενίσχυση του ΑΔ, ώστε να είναι σε θέση να καινοτομεί, να κατανοεί τις αλλαγές στο περιβάλλον και να τις ενσωματώνει στην καθημερινή πρακτική, ενώ η Ραμματά (Ραμματά, 2016, σ. 238) εκφράζει σκεπτικισμό ως προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων αυτών αποτελεσμάτων, μέσω των οριζόντιων επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. Για το ίδιο θέμα παρατηρείται επίσης (Rossidis, et al., 2016, σ.13) πως τα προγράμματα επιμόρφωσης αφορούν κυρίως γενικές θεματικές και όχι εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα αντικείμενα και ότι η εκπαίδευση που παρέχουν, σε θέματα διοίκησης, κρίνεται μάλλον ως αποσπασματική.

Ανεξαρτήτως του θεματικού περιεχομένου των προγραμμάτων επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, οι στόχοι στους οποίους πρέπει να αποβλέπουν είναι αφενός η ενίσχυση της ικανότητας ενσωμάτωσης στη διοικητική πρακτική των εργαζομένων των απαιτήσεων που προκύπτουν από διοικητικές μεταρρυθμίσεις, όπως είναι η επικαιροποίηση της γνώσης του θεσμικού πλαισίου, η δικτύωση και ο συντονισμός με λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς και η συνεργασία με εποπτικές αρχές και αφετέρου η

ανάπτυξη των διοικητικών τους ικανοτήτων, παρέχοντας εξειδικευμένη γνώση και καθοδήγηση για την ανάληψη ευθυνών σε διαφορετικές θέσεις και ιεραρχικά επίπεδα (Ραμματά, 2017).

Η σημασία της καθοδήγησης και της συμβουλευτικής υποστήριξης των εργαζομένων δεν έχει αναδειχθεί όσο θα έπρεπε, ωστόσο για την ενίσχυση του θεσμού της κινητικότητας στελεχών στον δημόσιο τομέα, θα ήταν ωφέλιμη η συνδρομή συμβούλων που θα στελέχωναν τα τμήματα ΑΔ (Τσολακίδου, 2016, σ.118).

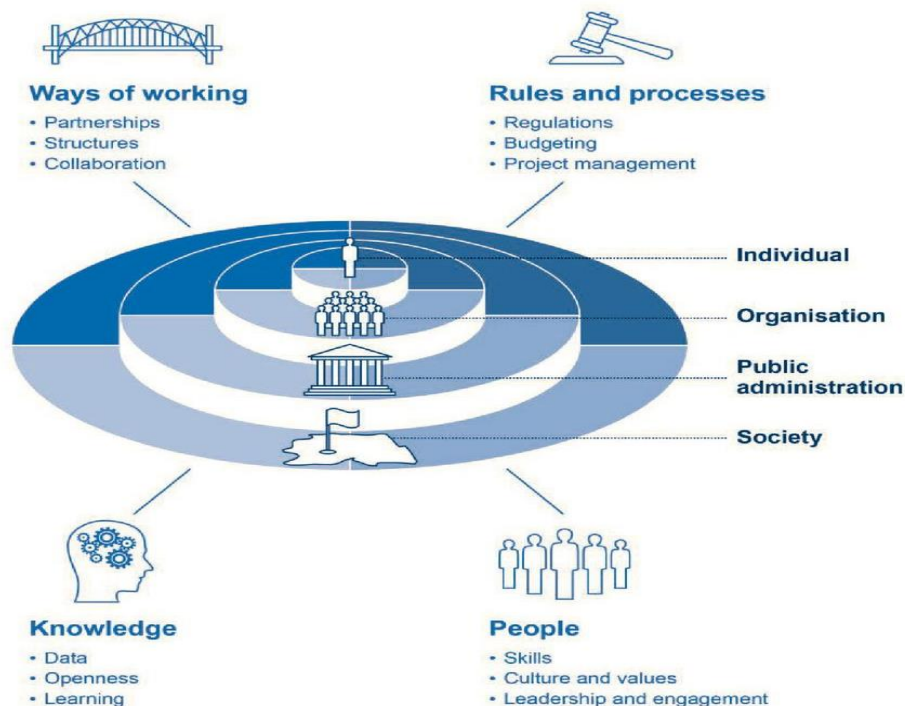
#### **4.5. Καινοτομία**

Η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται σε νέες επιχειρησιακές πρακτικές και μεθόδους οργάνωσης εργασιών και λήψης αποφάσεων και αποτελεί έναν καίριας σημασίας παράγοντα για την προσαρμογή των οργανισμών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και για τη βελτίωση της απόδοσή τους, ενώ η καινοτομικότητα του ΑΔ αφορά την εμπρόθετη δημιουργία, εισαγωγή και εφαρμογή νέων ιδεών, στο πλαίσιο του εργασιακού του ρόλου ή της λειτουργίας μιας ομάδας και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της οργανωσιακής καινοτομίας (Bos-Nehles, et al., 2017).

Το ΑΔ συνιστά παράγοντα καινοτομίας, καθώς οι εργαζόμενοι είναι γνώστες των διοικητικών διαδικασιών και λειτουργιών και μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες για βελτιώσεις, η δυνατότητα αξιοποίησης των οποίων οδηγεί σε καινοτόμες προτάσεις, γι' αυτό οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να σχεδιάζονται κατάλληλα, ούτως ώστε να διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία (Bos-Nehles, et al., 2017).

Το περιβάλλον αυτό καθορίζεται από τέσσερις παραμέτρους: το ανθρώπινο δυναμικό, το γνωσιακό κεφάλαιο, τη φύση της εργασίας και των διαδικασιών και το θεσμικό πλαίσιο, όπως αποτυπώνονται στην εικόνα 15 (OECD, 2015). Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, η καινοτομικότητα επηρεάζεται από πρακτικές της ΔΑΔ, όπως το σύστημα ανταμοιβών και προαγωγών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η επικοινωνία και ανατροφοδότηση.

Εικόνα 15: Περιβάλλον καινοτομίας δημοσίου τομέα



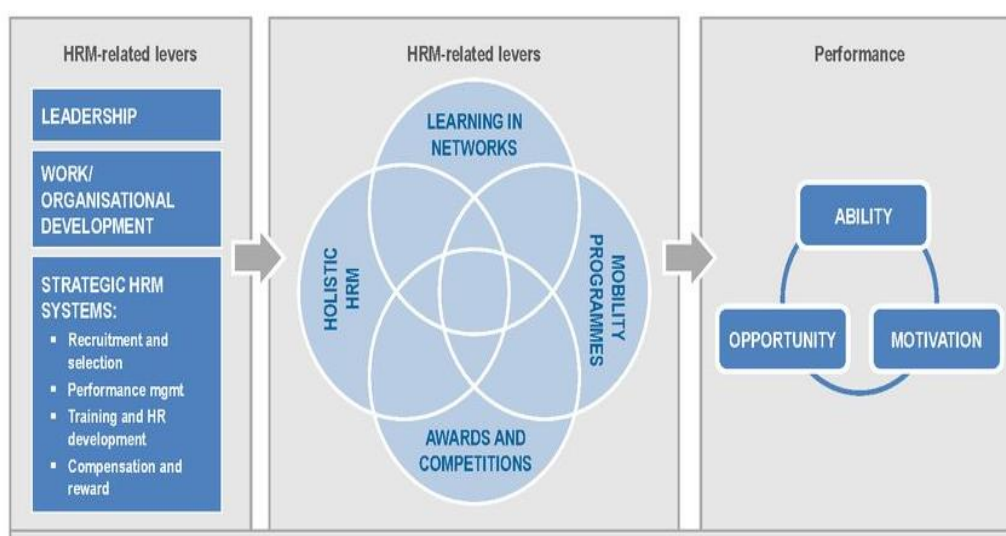
Πηγή: (OECD, 2015)

Όπως επισημαίνεται στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα (OECD, 2017a, σ.59), στόχος της ΔΑΔ πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζομένων, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για ανάπτυξη και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών. Οι παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι οι ικανότητες και η παρακίνηση του ΑΔ για καινοτομία και οι ευκαιρίες που του παρέχονται γι' αυτόν τον σκοπό.

Σχετικά με τις ικανότητες, η καινοτομία απαιτεί τον συνδυασμό και συντονισμό των διαφορετικών ικανοτήτων που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες διακρίνονται σε επαγγελματικές δεξιότητες και ειδικές γνώσεις επί του εργασιακού αντικειμένου, σε δημιουργικότητα, αναλυτική σκέψη και συνθετική ικανότητα και τέλος σε κοινωνικές δεξιότητες, όπως είναι το συνεργατικό πνεύμα και η ομαδικότητα, καθώς και η ικανότητα διαπραγμάτευσης και διαπροσωπικής επικοινωνίας. Αναφορικά με την παρακίνηση, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της προσπάθειας τους για καινοτομία και επηρεάζεται από παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, ο σχεδιασμός των καθηκόντων, η

οργανωσιακή κουλτούρα και το στυλ ηγεσίας. Σε ό,τι αφορά στις ευκαιρίες για καινοτομία, αυτές διαμορφώνονται με βάση τον βαθμό αυτονομίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, την αντιστοίχιση των θέσεων εργασίας με τα προσόντα και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων που κατέχουν τις θέσεις, τη δυνατότητα σύστασης ομάδων εργασίας και αξιοποίησης της διαφορετικότητας των μελών τους και από τις ευκαιρίες που παρέχει ο οργανισμός για εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Εικόνα 16: ΔΑΔ και παράγοντες καινοτομίας



Πηγή: (OECD, 2017a)

Για να αξιοποιήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο και να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτόμο συμπεριφορά, ενδυναμώνοντας το τρίπτυχο ικανότητα – παρακίνηση – ευκαιρία, η ΔΑΔ οφείλει να εστιάσει σε δίκτυα επικοινωνίας, σε αποτελεσματική ανατροφοδότηση, σε ρεαλιστική στοχοθεσία, στη διαχείριση έργων και ομάδων, σε συστήματα ανταμοιβών με βάση την απόδοση, σε προγράμματα εκπαίδευσης, διαμορφώνοντας μια κουλτούρα μάθησης και σε ένα αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα κινητικότητας (Laursen & Foss, 2012).

#### 4.6. Επικοινωνία

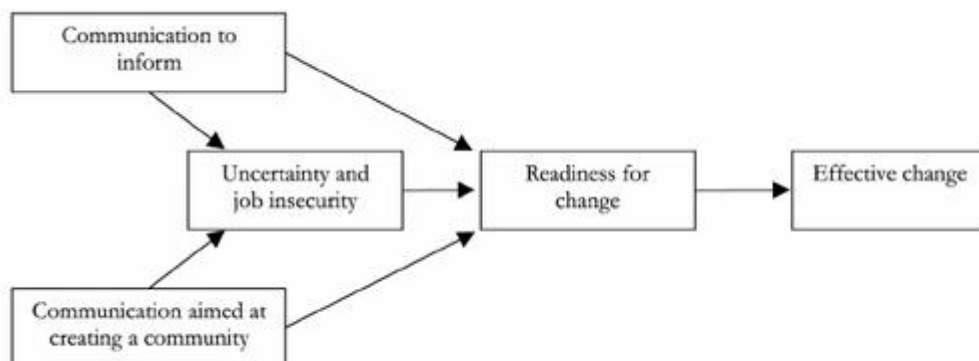
Η επικοινωνία συνιστά έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή πραγμάτωση της προσπάθειας αλλαγής που εδράζεται στην ικανότητα του οργανισμού να τροποποιήσει τις προσωπικές αντιλήψεις και ατομικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Elving, 2005). Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας εμφανίζεται από τον χαρακτηρισμό της αλλαγής ως επικοινωνιακής πρόκλησης και από τη διαπίστωση πως οι έννοιες της αλλαγής και της επικοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες (Matos Marques Simoes & Esposito, 2014).

Η ανεπαρκής επικοινωνία οδηγεί σε στρεβλώσεις της πραγματικής κατάστασης, σε παρερμηνείες και παρανοήσεις, σε αβεβαιότητα και διάθεση εναντίωσης στην ενδεχόμενη απόπειρα αλλαγής και για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τη φύση της αλλαγής και τον αντίκτυπό της. Η σωστή επικοινωνία θα δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους για συμμετοχή στην προσπάθεια αλλαγής και για υποστήριξη του σκοπού της (Malek & Yazdanifard, 2012).

Διακρίνονται δύο πρωταρχικοί στόχοι σε μια στρατηγική επικοινωνίας κατά τη διαδικασία αλλαγής. Ο πρώτος αναφέρεται στην ενδελεχή ενημέρωση για τα κίνητρα και τους σκοπούς της αλλαγής, για τις συνέπειες για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους, για το κόστος που θα επιφέρει και για τον χρονικό ορίζοντα περάτωσής της, ενώ ο δεύτερος αφορά τη δημιουργία μιας αίσθησης κοινότητας και την καλλιέργεια ενός πνεύματος ομαδικής συνεργασίας

Η πλήρωση των συγκεκριμένων στόχων καθορίζει το επίπεδο αβεβαιότητας και ανασφάλειας που διακατέχει τους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα της αλλαγής και συνακόλουθα το επίπεδο ετοιμότητας για αλλαγή και συνεπώς τη δυνατότητα αποτελεσματικής υλοποίησης της αλλαγής (Elving, 2005).

Εικόνα 17: Επικοινωνία στο πλαίσιο της αλλαγής



Πηγή: (Elving, 2005)

Μια αποτελεσματική επικοινωνία στον δημόσιο τομέα πρέπει να προωθεί την αλλαγή σε ένα σύνθετο, ιεραρχικά δομημένο, πλαίσιο, περιλαμβάνοντας όσους εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής ή επηρεάζονται από αυτήν και να λαμβάνει υπόψη τις πληροφοριακές και συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, τις προσδοκίες και τις ανησυχίες τους (Schulz-Knappe, et al., 2019).

Η επικοινωνία θεωρείται, από πολλούς συγγραφείς-ερευνητές, σημαντικό στοιχείο που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας αλλαγής και παράγοντας ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της ετοιμότητας στην αλλαγή, τη μείωση της αβεβαιότητας, την κάμψη της αντίστασης στην αλλαγή, καθώς και ότι συνιστά μια βασική παράμετρο στη δημιουργία εργασιακής δέσμευσης (Slack & Singh, 2014).



#### 4.7. Ηγεσία

Με τον όρο ηγεσία νοείται η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να δεχτούν πρόθυμα να συμβάλλουν στην προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων (Ρωσσίδης, et al., 2020, σ.244). Πολλές φορές έχει υπογραμμιστεί η σημασία της ηγεσίας, και δη της μετασχηματιστικής, στη διαχείριση του ΑΔ. Με τη διατύπωση και επικοινωνία του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, την προαγωγή της αποδοχής των οργανωσιακών στόχων και την παροχή υποστήριξης στους υφισταμένους τους, διαμορφώνονται οι βασικές αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις των εργαζομένων και καθορίζεται ο βαθμός προθυμίας τους να υποστηρίξουν τα προγράμματα αλλαγής που εισηγείται η διοίκηση (Voet, 2013).

Η ηγεσία που είναι ικανή να φέρει εις πέρας ένα σχέδιο αλλαγής, συνίσταται στην χάραξη μιας συγκεκριμένης κατεύθυνσης και εκδηλώνεται μέσα από δράσεις, συμπεριφορές και νοοτροπίες που είναι απαραίτητες για να κατευθύνουν τη διαδικασία αλλαγή (Bendixen, et al., 2017). Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωσιακή αλλαγή κρίνεται καθοριστικός, με δεδομένη αφενός τη συνεχή αλλαγή που πηγάζει από τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις και αφετέρου την εγγενή τάση των εργαζομένων να προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή (Leisink & Knies , 2017). Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνονται, καθορίζει ακολούθως και τον βαθμό που η οργανωσιακή αλλαγή επιτυγχάνει τους στόχους της, κάτι που οφείλεται εν πολλοίς στην αποτελεσματική ηγεσία, η οποία συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου δέσμευσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθεια αλλαγής, παρέχοντας υψηλής ποιότητας επικοινωνία σχετικά με την αλλαγή και προκαλώντας την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού γι' αυτόν τον σκοπό (van der Voet, 2016).

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης καθίσταται εφικτός μέσω της υιοθέτησης ενός διαφορετικού στυλ ηγεσίας και της μετάβασης από ένα παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης που δίνει έμφαση στην ιεραρχική δομή και την πειθαρχία σε ένα νέο, πιο δημοκρατικό και συμμετοχικό που θα χαρακτηρίζεται από ομαδοσυνεργατικές δράσεις, κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικητικών και πολιτικών προϊσταμένων τους (Τσολακίδου, 2016).

#### 4.8. Περιορισμοί της έρευνας

Στη σχετική με το δημόσιο μάνατζμεντ βιβλιογραφία παρέχονται στοιχεία σχετικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις και το είδος των αλλαγών που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στο πλαίσιο αυτών, καθώς και για τα αίτια που προκαλούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, ενώ μικρότερη ως και ελάχιστη βαρύτητα δίνεται στον τρόπο διαχείρισης και υλοποίησης των συγκεκριμένων αλλαγών εντός των οργανισμών και στη μελέτη των επιπτώσεων που έχουν αυτές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Kuipers, et al., 2014 , Voet, 2013).

Σχετικά πρόσφατα άρχισε να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην ιδιαιτερότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα και να αναπτύσσεται ενδιαφέρον για τη δυνατότητα εφαρμογής σε αυτούς μεθόδων και εργαλείων του Μάνατζμεντ και των εξειδικευμένων του κλάδων, όπως είναι η Διαχείριση Αλλαγών (Schmidt, et al., 2017).

Με δεδομένες τις διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, εξακολουθεί να φαίνεται πως υπάρχει κενό στη βιβλιογραφία και έλλειψη ερευνητικών εργασιών και μελετών αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και με τη διοίκηση αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Λίγες είναι οι μελέτες που έχουν προχωρήσει στη θεωρητική και μεθοδολογική εξέταση της μεταρρύθμισης και των επιδόσεων της ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα (Llorens & Battaglio, Jr., 2010), ενώ ένας μεγάλος αριθμός εργασιών χαρακτηρίζονται από την προσπάθεια προσαρμογής ενός επιχειρηματικού μοντέλου στον χώρο της δημόσια διοίκησης (Brown, 2004).

Περιορισμοί στη θεμελίωση ενός θεωρητικού πλαισίου για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου τομέα που αλλάζει, βασισμένου σε εμπειρικά δεδομένα, τίθενται και από τη διαφορετική διοικητική κουλτούρα που διέπει την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης κάθε χώρας και τις ανόμοιες πρακτικές που ακολουθούνται. Η παρούσα εργασία εστίασε στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, όπου πολλές από τις πρόσφατες αλλαγές υποδείχθηκαν μέσα σε εξαιρετικά πιεστικές συνθήκες, υπό το φως της δημοσιονομικής εξυγίανσης, και οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθορίστηκαν με έξωθεν παρεμβάσεις, γεγονός που δυσχεραίνει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για το εάν οι πρακτικές της ΔΑΔ μπορούν να ενισχύσουν το ΑΔ και να το καταστήσουν αποτελεσματικό φορέα αλλαγής.

Τέλος, η αδυναμία ελεύθερης και απεριόριστης πρόσβασης σε πηγές, και κυρίως σε επιστημονική αρθρογραφία, δεν επέτρεψε την επισταμένη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και την αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης σε μεγάλο βαθμό.

#### **4.9. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα εργασία προσέγγισε το ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο των υφιστάμενων αλλαγών στον δημόσιο τομέα, βασιζόμενη αποκλειστικά στη σχετική βιβλιογραφία. Για την περαιτέρω μελέτη του θέματος, απαιτούνται ποιοτικές κυρίως έρευνες που θα εξετάσουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα και τη διαχείριση των αλλαγών εντός των δημοσίων οργανισμών. Προτείνεται η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας σε φορείς της δημόσιας διοίκησης που θα εξετάσει αυτά τα ζητήματα διεξοδικότερα, με σκοπό να αντληθούν πρωτογενή στοιχεία και χρήσιμες πληροφορίες, από όπου θα προκύψουν ενδιαφέροντα ευρήματα.

Στοιχείο για περαιτέρω έρευνα είναι η διερεύνηση των πρακτικών της ΔΑΔ που ακολουθούνται σε διαφορετικούς φορείς. Στην παρούσα εργασία έγινε αναφορά στις αλλαγές στο σύνολο του δημόσιου τομέα, ως μιας ενιαίας οντότητας, χωρίς να ληφθούν υπόψη οι διαφορές που ενδεχομένως υπάρχουν ανάμεσα σε ΟΤΑ και φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης. Η συγκριτική παρουσίαση των στοιχείων που θα προκύψουν από μια έρευνα σε κεντρικές δομές και δήμους, θα βοηθούσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τους παράγοντες που πιθανώς επηρεάζουν την αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό κάθε φορέα.

## 5. Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο μιας καινούργιας πραγματικότητας, που χαρακτηρίζεται από νέες μορφές διακυβέρνησης, παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ευρύτατη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, έχει αναβαθμιστεί ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης. Η ανάγκη ρύθμισης ποικίλων και σύνθετων ζητημάτων της κοινωνικής και οικονομικής ζωής επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό και τον εξορθολογισμό της λειτουργίας της.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι χρόνιες παθολογίες και τα προβλήματα που χαρακτήριζαν τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ενός δυσκίνητου διοικητικού μηχανισμού με γραφειοκρατικό προσανατολισμό, όπως είναι η χαμηλή παραγωγικότητα, το περίπλοκο νομικό πλαίσιο, η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, οι αλυσιτελείς απόπειρες αξιολόγησης, η κακοδιαχείριση πόρων, κατέστησαν αναπόφευκτη την ανάγκη για αλλαγές. Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει την πρόκληση της επιτυχούς υλοποίησης των αλλαγών και της προσαρμογής του στις νέες απαιτήσεις, ξεπερνώντας τις αντιστάσεις που συνήθως προκαλούν οι επικείμενες αλλαγές.

Η αναγκαιότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών ώθησε την επιστημονική έρευνα στην ανάπτυξη μιας σύγχρονης μεθόδου διοίκησης, της διοίκησης αλλαγών, η οποία αποτελείται από αρχές και πρακτικές που θέτουν το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο. Αυτό σημαίνει πως για την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων ενός οργανισμού που αλλάζει, η παρούσα εργασία θεωρεί πως βασικές παράμετροι του συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που εσωτερικεύουν τις αξίες του οργανισμού, η παρακίνηση, η ενδυνάμωση, η καινοτομία, η ηγεσία που είναι ικανή να εμπνέει και να επικοινωνεί αποτελεσματικά το όραμά της, η δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού και η αναγνώριση της συμβολής του στη βελτίωση των διαδικασιών και στην απόδοση των οργανισμών.

Η θέση που διατυπώνεται είναι ότι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής απαιτεί την κατάλληλα προσαρμοσμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο της μετάβασης από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση σε μια πιο εξελιγμένη μορφή της, όπως είναι το δημόσιο μάνατζμεντ. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να μην περιοριστεί στον διοικητικό κυρίως ρόλο της, αλλά να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους και να αποκτήσει πιο εξωστρεφή και δυναμικό χαρακτήρα, ώστε να συμβάλλει στην

επίτευξη των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων του οργανισμού και να προωθεί την αλλαγή, καθιστώντας το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεσματικό φορέα και οδηγό της αλλαγής.

## Βιβλιογραφία

- Aspridis, G. M., Rossidis, J., Bouas, K. & Katsimardos, P., 2016. *Προετοιμασία και ανάπτυξη του πλαισίου εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών*. Αθήνα, s.n.
- Aspridis, G. & Rossidis, I., 2016. Η Στρατηγική της Διοίκησης Γνώσης ως παράγοντας βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των Οργανισμών. *Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Issue 421, pp. 8-17.
- Aspridis, G., Sdrolias, L., Rossidis, I. & Kotzaivazoglou, I., 2017. *Η Στρατηγική Διοίκηση της Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα*. Σέρρες, s.n.
- Bamford, D. R. & Forrester, P. L., 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 1 May, 23(5), pp. 546-564 .
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., 2004. *Management: The New Competitive Landscape*. 6th Edition επιμ. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Baylis, J., Smith, S., Owens, P. & (Επιμ.), 2013. *Η παγκοσμιοποίηση της διεθνούς πολιτικής - Μια εισαγωγή στις διεθνείς σχέσεις*. 5η Έκδοση. επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M., 2017. HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 16 October, 46(7), pp. 1228-1253.
- Bovey, W. H. & Hede, A., 2001. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 November, 22(8), pp. 372-382.
- Brown, K., 2004. Human Resource Management in the Public Sector. *Public Management Review*, 6(3), pp. 303-309.
- Brunetto, Y. & Beattie, R., 2020. Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), pp. 1-5.
- Burnes, B., 2017. *Managing Change*. 7th Edition επιμ. Harlow, Essex: Pearson Education Ltd.

- Caldwell, R., 2003. The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, June, 40(4), pp. 983-1004.
- Chawla, A. & Kelloway, E. K., 2004. Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, May, 25(6), pp. 485 - 498.
- Christensen, M., 2014. Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 1 October, 51(4), pp. 359-385.
- Claremont Graduate University, 2020. *Emphasizing the 'Human' in Human Resources*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.cgu.edu/news/2020/06/emphasizing-the-human-in-human-resources/>  
[Πρόσβαση 30 Αύγουστος 2020].
- Cunningham , J. B. & Kempling , J. S., 2009. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, March, 47(2), pp. 330-344.
- Dessler, G., 2012. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Elving, W., 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 1 June, 10(2), pp. 129-138.
- European Commission, 2018. *A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28*, Luxembourg: European Union.
- Fernandez , S. & Moldogaziev, T., 2011. Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?. *The American Review of Public Administration*, 41(1), pp. 23-47.
- Fernandez , S. & Rainey , H. G., 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March, 66(2), pp. 168 - 176.
- Found, P., 2015. The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Science*, 15 June, 7(2/3).
- Francis, H. & Keegan, A., 2006. The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16 June, 16(3), pp. 231-249.

Ghinea , V. M. & Bratianu , C., 2007. Organizational culture modeling. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 1 January, 7(2), pp. 257-276.

Heywood, A., 2014. *Εισαγωγή στην πολιτική*. 4η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.

Huerta Melchor, O., 2008. Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework. *OECD Working Papers on Public Governance*, Issue 12.

Huerta Melchor, O., 2013. The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, Issue 21.

Ijaz, S. & Vitalis, A., 2011. Resistance to Organizational Change: Putting the Jigsaw Together. *International Review of Business Research Papers*, May, 7(3), pp. 112 - 121.

Jenssen, J., 2013. Change Resistance in organizations: Reasons and Measures - A Literature Review. Στο: *Management for Progress*. Sofiemyr: Novus forlag, pp. 212-232.

Kalyani, M., 2011. Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, August, 6(8), pp. 280-286.

Karyotakis, K. M. & Moustakis, V. S., 2014. Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2), pp. 30-44.

Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N. & Bani, S.-M. N., 2014. Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management*, July, 9(1), pp. 36-50.

Koronios, K., Mavromati, M. & Kriemadis, A., 2017. Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 7 Μαρτίου, 10(1), pp. 7-12.

Kotter, J. P., 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, May-June, 73(2), pp. 59-67.



Kuipers, B. S. και συν., 2014. The management of change in public organisations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), pp. 1-20.

Laursen , K. & Foss, N. J., 2012. Human Resource Management Practices and Innovation. Στο: *The Oxford Handbook of Innovation Management* . s.l.:Oxford University Press.

Leisink , P. & Knies , E., 2017. Public personnel reforms and public sector HRM in Europe. Στο: *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan, pp. 243-259.

Llorens, J. J. & Battaglio, Jr., R. P., 2010. Human Resources Management in a Changing World: Reassessing Public Human Resources Management Education. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), pp. 112-132.

Malek, R. & Yazdanifard, R., 2012. Communication as a Crucial Lever in Change Management. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), pp. 52-57.

Malinen, S., Wright, S. & Cammock, P., 2013. What drives organisational engagement?. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 26 April, 1(1), pp. 96-108.

Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M., 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 15 April, 33(4), pp. 324-341.

Mondy, R. & Martocchio, J. J., 2019. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Moran, J. W. & Brightman, B. K., 2000. Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), pp. 66-74.

Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M. & Collings, D. G., 2006. New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, 1 November, 35(6), pp. 609-617.

Nair, N. K., 2019. Need of Being Motivated In Public Sector Organizations. *International Journal of Business Marketing and Management*, 1 January, 4(1), pp. 1-3.

OECD, 2011. *Greece: Review of the Central Administration*, s.l.: OECD Public Governance Review, OECD Publishing.

OECD, 2014. *Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece: An Overview of 13 Sectors*, s.l.: OECD Publishing.

OECD, 2015. *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*, Paris: OECD Publishing.

OECD, 2017a. *Fostering Innovation in the Public Sector*, Paris: OECD Publishing.

OECD, 2017b. *Skills for a High Performing Civil Service*, Paris: OECD Publishing.

OECD, 2019. *Government at a glance 2019*, Paris: OECD Publishing.

Palthe, J., 2014. Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change. *Management and Organizational Studies*, May, 1(2), pp. 59-66.

Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C., 2003. Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, January, 41(2), pp. 148-155.

Ritz, A., Neumann, O. & Vandenabeele, W., 2016. Motivation in the Public Sector. Στο: *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ., 2015. *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της*. Θεσσαλονίκη, s.n.

Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ., 2016. Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, Ιανουάριος, Issue 22.

Sang Long, C. & Wan Ismail, W. K., 2012. The HR specialist as an agent of change: Skills that open up a place at the company's top table. *Human Resource Management International Digest*, 16 March, 20(2), pp. 24-28.

Sawitri, H. S. R. & Wahyuni, S., 2018. Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business and Society*, January, 19(1), pp. 259-267.

- Schmidt, J. E. T., Groeneveld, S. M. & Van de Walle, S., 2017. A Change Management Perspective on Public Sector Cutback Management: Towards a Framework for Analysis. *Public Management Review*, 12 April, 19(10), pp. 1538-1555.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J., 2019. The Importance of Communicating Change: Identifying Predictors for Support and Resistance towards Organizational Change Processes. *Corporate Communications: an International Journal*, 1 August.
- Serhan, C., Achy, E. & Nicolas, E., 2018. Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired?. *International Journal of Human Resource Studies*, 3 March, 8(1), pp. 249-273.
- Singh, K., Saeed, M. & Bertsch, A., 2012. Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*, 1 January, 13(3), pp. 66-81.
- Slack, N. J. & Singh, G., 2014. *Impact of Change Communication on Resistance to Change and Change Readiness - Case of Fiji*. Suva, s.n.
- Smollan, R. K., 2011. The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, 1 November, 17(6), pp. 828-849.
- Spiraki, C. & Spirakis, G., 2008. Η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Παράγοντας Βελτίωσης της Οργανωσιακής Απόδοσης. *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 1 Ιούνιος, Τόμος 50, pp. 65-76.
- Thagard, P., 2015. Emotional Capital: Emotional capital enables people to act and feel effectively. *Psychology Today*, 30 September.
- Tsirikas, A. & Katsaros, K. K., 2014. Empowerment in the Greek Public Sector - Evidence from Top-Management Executives. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 1 Ιούνιος, 5(1), pp. 67-81.
- Tummers, L., Kruijven, P., Vijverberg, D. & Voesenek, T., 2015. Connecting HRM and Change Management: The Importance of Proactivity and Vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 13 July, 28(4), p. 627-640.
- Vakola, M. & Nikolaou, I., 2005. Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*, 1 April, 27(2), pp. 160-174.

van der Voet, J., 2016. Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), pp. 660-682.

Vivona, R., Demircioglu, M. A. & Raghavan, A., 2020. Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When. Στο: *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. s.l.:Springer Nature.

Voet, J., 2013. The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 1 January, 32(3).

Waxin , M.-F. & Bateman, R., 2009. HRM Reform in the Public Sector: Is it Enough?. Στο: *International Handbook of Public Management Reform*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 103-161.

Weiner, B. J., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 19 October, 4(67).

Wilkinson , A., 1998. Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 1 February , 27(1), pp. 40-56.

Yeung, A., Woolcock, P. & Sullivan, J., 1996. Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions. *Human Resource Planning*, 19(4), pp. 48-58.

Αναστασόπουλος, Γ., 2018. Πρόλογος. Στο: *Αναβάθμιση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης: Βέλτιστες πρακτικές – Ο ρόλος του μάνατζερ*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: ΕΑΣΕ, Εταιρία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων & Εκδόσεις Ι.ΣΙΔΕΡΗΣ.

Ασπρίδης, Γ. Μ., 2013. *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Βακόλα, Μ. Ε. & Κατσαρός, Κ. Κ., 2020. *διοικώντας τις αλλαγές στις επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Γεωργόπουλος, Α., 2015. *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

- Ιορδάνογλου, Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Καλογήρου, . Γ. και συν., 2016. *Κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Καμτσίδου, Ι., 2019. *Συμπεράσματα Συνεδρίου "Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους"*. Αθήνα, s.n.
- Καραγιάννη, Ρ. & Κώτση, Α., 2015. Δημόσια Διοίκηση: Εκσυγχρονισμός και βελτίωση της λειτουργίας της. *ΚΕΠΕ, Ελληνική Οικονομία*, Νοέμβριος, Issue 23.
- Καρακιουλάφη , Χ. και συν., 2015. Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. *INE ΓΣΕΕ - Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Νοέμβριος, Issue 13, pp. 1-8.
- Καρκατσούλης , Π., 2014. Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση. Στο: *Ανταγωνιστικότητα για ανάπτυξη: Προτάσεις πολιτικής*. Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, pp. 589-606.
- Καρκατσούλης , Π., 2016. Διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. *On Public Management*, Φεβρουάριος, Issue 1, p. 11.
- Καρκατσούλης, Π., 2004. *Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μανάτζμεντ" στη "διακυβέρνηση"*. Αθήνα: Εκδόσεις "Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ".
- Καρκατσούλης, Π., 2015. Η διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, Τόμος 7, pp. 205-224.
- Κάτου, Α. Α., 2017. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Κέφης, Β. Ν., 2020. Η επιτυχής διαχείριση των αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα. *Huffpost Greece*, 17 Ιούλιος.
- Κωστούλας, Γ., 2013. Αν είναι να μείνει κάτι από την κρίση.... *Capital.gr*, 11 Νοέμβριος.
- Λαμπροπούλου, Μ., 2020. Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 45(1), pp. 151-183.

Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ.-Η., 2012. *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. 5η Έκδοση επιμ. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μανιτάκης, Α., 2015. *Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/> [Πρόσβαση 2 Σεπτέμβριος 2020].

Μιχαλόπουλος, Ν., 2003. *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου, Λ., 2016. *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπανδρόπουλος, Α. Χ., 2016. Δημόσια Διοίκηση: Ακόμα μια προσπάθεια. *Manager*, Νοέμβριος - Δεκέμβριος, Issue 41, pp. 8-9.

Ραμματά, Μ., 2019. Σύγχρονες μεταβολές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση. Στο: *Δημόσια Διακυβέρνηση: Προοπτικές και προκλήσεις στον 21ο αιώνα*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα, pp. 201-217.

Ραμματά, Μ., 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ραμματά, Μ., 2016. Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, Τόμος 1, pp. 228-240.

Ραμματά, Μ., 2017. Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων.. *9ο Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, Τόμος 9, pp. 190-204.

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ., 2020. *Διαχείριση Αλλαγών και Ηγεσία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Ρωσσίδης, Ι. Φ., 2014. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..

Σπανού, Κ., 2017. Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική διοίκηση: Διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα. *On Public Management*, Νοέμβριος, Issue 5, pp. 14-18.

Σπανού, Κ., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*, s.l.: ΕΛΙΑΜΕΠ.

Τερζή, Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α. & Παυλάκης, Μ., 2017. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στον δημόσιο τομέα. *e-Journal of Science & Technology*, 12(1), pp. 1-37.

Τσαντή, Ε., Τερζάκης, Δ. & Τετώρου, Κ., 2019. *Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για την ΚΣΤ' εκπαιδευτική σειρά της ΕΣΔΔΑ, για το μάθημα "Θεσμικό Πλαίσιο Δημοσιονομικής Διαχείρισης"*. Αθήνα: ΕΣΔΔΑ.

Τσέκος, Θ. Ν., 2018. Πολυνομία, κακονομία και κράτος. *Η Καθημερινή*, 15 Ιούλιος.

Τσικνάκη, Κ., Rossidis, I. & Ασπρίδης, Γ., 2017. *Η σύμπραξη της διοίκησης αλλαγών στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων*. Ρόδος, s.n.

Τσιρίκας, Α. & Κατσαρός, Κ., 2016. *The future of Strategic Human Resources Management: Developing the desired workforce*. Thessaloniki, s.n.

Τσολακίδου, Σ., 2016. Από το παρελθόν στο μέλλον: Καινοτομίες για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. *e-Journal of Science & Technology*, 11(1), pp. 111-119.

Τσολακίδου, Σ., 2017. Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. *e-Journal of Science & Technology*, 12(5), pp. 73-83.

Υπουργείο Εσωτερικών, 2017. *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*, Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Υπουργείο Εσωτερικών, 2019. *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://apografi.gov.gr/perigrammata/14-perigrammata.html>  
[Πρόσβαση 30 Αύγουστος 2020].

Φαναριώτης, Π., 1999. *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management: Δημόσια Διοίκηση II*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθαν. Σταμούλης.

Φραγκονικολόπουλος, Χ. & Προέδρου, Φ., 2015. *Παγκόσμια πολιτική – δρώντες, δομές & διαδικασίες*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Χυτήρης, Λ., 1994. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2017. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. 4η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

## **Νομοθεσία**

*N.4369/2016. Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 33/Α/27.2.2016).

*N.4440/2016. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016).

*N.4622/2019. Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 133/Α/07.08.2019)



## Διαδικτυακές Πηγές

Bendixen, S.M., Campbell, M., Criswell, C., & Smith, R. (2017). *Change-Capable Leadership: The Real Power Propelling Successful Change*. Διαθέσιμο από:

<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/04/Change-Capable-Leadership.pdf>.

(Ανακτήθηκε στις 8 Σεπτεμβρίου 2020)

Checinski, M., Dillon, R., Hieronimus, S., & and Klier, J. (2019). *Putting people at the heart of public-sector transformations*. Διαθέσιμο από:

[https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-](https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations)

[people-at-the-heart-of-public-sector-transformations](https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations) (Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2020).

Haak, T. *HR Operations in the lift*. (2017). Διαθέσιμο από:

<https://hrtrendinstitute.com/2017/02/20/hr-operations-in-the-lift/>. (Ανακτήθηκε στις 6

Σεπτεμβρίου 2020).

Hemerling, J. (2016). *5 ways to lead in an era of constant change*. Διαθέσιμο από:

<https://www.youtube.com/watch?v=urntcMUJR9M> (Ανακτήθηκε στις 10 Αυγούστου

2020).



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό  
και Αναπτυξιακό Ταμείο

Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**



**ΕΣΠΑ**  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)  
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος  
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479