



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Πτυχιακή Εργασία**

**ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

της

**ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ Κ. ΣΑΛΤΑΠΙΔΑ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

**Ιούλιος 2018**

Στους αγαπημένους μου φίλους, που μαζί τους μοιράστηκα τις αγωνίες μου, τους προβληματισμούς μου αλλά και τις χαρές και τις επιτυχίες μου.

Στο παρόν σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση και τη διεκπεραίωση αυτής της πτυχιακής εργασίας, η οποία θα ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί χωρίς τη στήριξη και τη βοήθειά τους και ειδικότερα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Τσιρώνη Λουκά, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, για τις συμβουλές και κατευθύνσεις του αλλά και την υπομονή και κατανόησή του, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

#### iv) Περίληψη (abstract)

Η μελέτη πραγματεύεται μία συνολική ανάλυση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνδυάζοντας την μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με αυτή των μελετών περίπτωσης (case studies). Στόχος είναι το να εξευρεθούν τρόποι για να αποδειχθεί πως, στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό, επιχειρηματικό περιβάλλον, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αναδειχθεί ως ένα αποτελεσματικό «γρανάζι» για να λειτουργήσει ορθότερα ο μηχανισμός διοίκησης της επιχείρησης. Ειδικά, δίδεται βάρος στις πρακτικές διοίκησης προσωπικού οι οποίες είναι χρήσιμες για τον ανασχεδιασμό του δημοσίου τομέα στην ελληνική περίπτωση. Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται, λοιπόν, ανάλογα και αφορούν 1. Τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, 2. Μία εξέταση των υφιστάμενων πρακτικών διαχείρισης του προσωπικού στην χώρα και, 3. Την πρόταση πρακτικών διαχείρισης του προσωπικού για την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα από μέρους της ερευνήτριας. Η εργασία λαμβάνει υπόψη την διάσταση της οικονομικής κρίσης και της ιδιότητας της Ελλάδας ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα βασικά συμπεράσματα και επισημάνσεις είναι ότι ο ρόλος του προϊστάμενου και της ηγεσίας μπορεί να είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχία ή την αποτυχία του εκάστοτε εγχειρήματος και πως παίζει σημαίνοντα ρόλο να εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, ανασχεδιασμός, δημόσιος τομέας, Ελλάδα, επιχειρηματικότητα, HR management.

## Abstract

The study attempts to do an overall analysis of human resource management practices, combining the method of bibliographic review with case studies. The aim of the researcher is to find ways to prove that in a modern, competitive business environment, every employee can prove to be an effective "sprocket" for the company's management mechanism to work properly. In particular, emphasis is placed on the practice of human resource management that is useful for the restructuring of the public sector in the Greek case. The research questions are therefore related to: 1. Identifying the results of the performance evaluation in the Greek public administration; 2. An examination of the existing staff management practices in the country; and 3. The proposal for the management of personnel practices for the restructuring of the public sector in Greece by the researcher. The work takes into account the dimension of the economic crisis and the status of Greece as a member of the European Union. The main conclusions and remarks are that the role of the Head of the organization and Leadership can be key to the success or failure of any business and that it plays an important role in implementing an effective governance model.

Keywords: human resources management, leadership, restructuring, public sector, Greece, entrepreneurship, human resources management.

## Υ) ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1.1. Ιστορικό της μελέτης.....	8
1.2. Προοπτική των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	9
1.3. Προσδιορισμός του προβλήματος.....	10
1.4. Σκοπός της μελέτης.....	11
1.5. Ερευνητικά ερωτήματα .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	13
2.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού .....	15
2.4. Πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης .....	16
2.5. Πρακτικές προσλήψεων και επιλογής.....	19
2.6. Πρακτικές διαχείρισης ανταμοιβών .....	21
2.7. Πρακτικές εκπαίδευσης.....	23
2.8. Σχέση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης .....	25
2.9. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	28
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	28
3.1. Το παραδοσιακό μοντέλο του δημοσίου τομέα .....	28
3.2. Πρακτικές που χρησιμοποιούνται σήμερα στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα .....	29
3.3. Προβλήματα και ανάγκη μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	33
3.4. Ανάλυση του Ελληνικού Συστήματος Προσλήψεων του Δημοσίου .....	37
3.5. Μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	38
3.5.1. Εστίαση στην ανάλυση των μεταρρυθμίσεων.....	40
3.5.2. Νέα δομή των υπουργείων .....	41
3.6. Το πρόβλημα της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα .....	43
3.6.1. Πολιτικές για τη βελτίωση της απόδοσης του ελληνικού δημόσιου τομέα .....	44
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	46
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	46

4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	50
ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ .....	50
5.1. Πρακτικές αξιολόγησης .....	50
5.2. Πρακτικές προσλήψεων και επιλογής.....	51
5.3. Πρακτικές αμοιβών και ανταμοιβών.....	55
5.4. Πρακτικές εκπαίδευσης.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΡΕΥΝΑΣ/ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ – ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	60
6.1. Μελέτη Περίπτωσης ΟΑΕΔ: Βέλτιστες Πρακτικές και προτάσεις.....	60
6.2. Ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα- βέλτιστες πρακτικές.....	64
Τελικές επισημάνσεις και συμπεράσματα.....	66
2. Βιβλιογραφία.....	68

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1.Ιστορικό της μελέτης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ανθρώπινος πόρος αντιπροσωπεύει τον σημαντικότερο πόρο και κάθε οργανισμός προσπαθεί να έχει εξαιρετικά ικανοποιημένους και συνεπώς με κίνητρα εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι πιθανό να ασκήσουν περισσότερες προσπάθειες στα καθήκοντά τους και να επιδιώξουν τα συμφέροντα του οργανισμού. Ένας οργανισμός που ευνοεί την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι επίσης πιο ικανός να διατηρεί και να προσελκύει εργαζομένους με τις δεξιότητες που χρειάζονται (Rad & Yarmohammadian, 2006). Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς ενδιαφέροντος στους δύο τομείς της οργανωτικής συμπεριφοράς και της πρακτικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθώς αντανακλά τη στάση του εργαζόμενου απέναντι στη δουλειά και τη δέσμευσή του στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, οι σημερινοί διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να εξετάσουν την ικανοποίηση από την εργασία των υφισταμένων τους. Επιπλέον, οι διευθυντές έχουν την ηθική ευθύνη να παρέχουν στους εργαζομένους ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς γνωρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και στη μικρότερη σπατάλη στον οργανισμό. Επομένως, είναι σημαντικό ένας οργανισμός να υιοθετεί πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν σε ικανοποιημένους και, συνεπώς, παρακινημένους εργαζομένους.

Η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, η οποία εξακολουθεί να εφαρμόζεται στην Ελλάδα, είναι ένα συγκεντρωτικό, ιεραρχικό πρότυπο δημοσίων υπηρεσιών. Οι διοικητικοί κανόνες καθορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση και εφαρμόζονται από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν σχετικά λίγες δυνατότητες επιλογής στρατηγικών



σε τοπικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, η οργανωσιακή επιτυχία στο δημόσιο τομέα παρουσιάζεται ως σημαντική πρόκληση.

Φαίνεται ότι η ανώτερη οργανωσιακή απόδοση επιτυγχάνεται μόνο όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν (Armstrong, 2006). Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μόνο λόγω της υπεύθυνης εργασίας των εργαζομένων.

Έτσι, η οργανωτική επιτυχία εξαρτάται έντονα από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων. Οι οργανισμοί που μπορούν να αποκτήσουν και να χρησιμοποιήσουν πολύτιμους και σπάνιους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, έχουν ένα πλεονέκτημα στην αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Οι Collins και Clark (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ του τρόπου διοίκησης των ανθρώπων και της οργανωσιακής απόδοσης. Έτσι, η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών του ανθρώπινου κεφαλαίου και η επακόλουθη αποτελεσματική εφαρμογή τους μπορούν να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο για οποιαδήποτε οργανωσιακή απόδοση.

## **1.2. Προοπτική των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποσκοπούν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανισμού, με αποτέλεσμα την αύξηση των οργανωτικών επιδόσεων μέσω της ικανοποίησης από την εργασία. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και τις δράσεις διαχείρισης που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Οι πρακτικές του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως οι διαδικασίες επιλογής των εργαζομένων, οι εκτιμήσεις επιδόσεων, οι ανταμοιβές και τα οφέλη, η κατάρτιση των εργαζομένων και η ανάπτυξη αυτών, έχουν συχνά άμεση επίδραση στην οργανωσιακή παραγωγικότητα και εκτέλεση. Οι Simmons και Petrescu (2008) συμβάλλουν σε αυτή την πτυχή, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανότητας προσέλκυσης και διατήρησης ειδικευμένων υπαλλήλων. Έχοντας τους σωστούς υπαλλήλους με κίνητρο να

υπερεκπροσωπούν θα είχε ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη κερδοφορία, χαμηλότερο κύκλο εργασιών των εργαζομένων, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πιο ακριβή εφαρμογή των οργανωσιακών στρατηγικών. Οι πρακτικές του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η πρωταρχική επιλογή οποιουδήποτε οργανισμού για να επηρεάσει και να διαμορφώσει τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τη συμπεριφορά των εργαζομένων προκειμένου να κάνουν το έργο τους και, επομένως, να επιτύχουν υψηλότερη απόδοση (Charles et. al., 2006). Προς αυτή την κατεύθυνση, ο επαναπροσδιορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου, ιδίως στον δημόσιο τομέα, μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχή αντίδραση των τοπικών κυβερνήσεων στη νέα οργανωσιακή πραγματικότητα και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα τόσο των υπηρεσιών που παρέχονται στους ανθρώπους όσο και την ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας.

Οι Beardwell et. al. (2004) θεωρούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Ο Senyucel (2009) θεωρεί την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως ένα συνδυασμό πρακτικών κεντρικής διαχείρισης των ανθρώπων που αναγνωρίζουν τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία και προσανατολίζονται στη δημιουργία και τη διατήρηση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αλλάξει δραματικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της ιδιωτικοποίησης / απορρύθμισης, του ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων. Αυτό το εξαιρετικά ταραγμένο περιβάλλον έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες πρακτικές στο χώρο εργασίας που οδηγούν σε σταθερά επίπεδα υψηλών επιδόσεων.

### **1.3. Προσδιορισμός του προβλήματος**

Στο σημερινό άκρως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι απαραίτητο να διατηρηθούν οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η συνολική απόδοση οποιασδήποτε δημόσιας υπηρεσία ή οργανισμού εξαρτάται από το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και, συνεπώς, τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η μεγάλη διαφορά στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί εξακολουθούν να αποδίδουν ελάχιστα σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Η εκπαίδευση και η εμπειρία αν και αποτελούν εκτιμήσεις στον καθορισμό των μισθών δεν θεωρούνται πλέον από τις πλέον σημαντικές. Επιπλέον, η τρέχουσα πολιτική για την απασχόληση φαίνεται ανεπαρκής στην αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν τις μισθολογικές διαφορές στο δημόσιο τομέα και μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Μόνο οι βασικοί μισθοί δεν αποτελούν επαρκές κίνητρο για τη διατήρηση των εργαζομένων. Τα κίνητρα και τα επιδόματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της διατήρησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Παρά τις γενικές συνέπειες των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητα από τις μελέτες που δείχνουν ότι οι καλύτερες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αιτία ικανοποίησης των εργαζομένων, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθούν να παραμένουν μια τακτική που δεν εφαρμόζεται πολύ από τον ελληνικό δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

#### **1.4. Σκοπός της μελέτης**

Ο κύριος στόχος αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει πώς οι πρακτικές διοίκησης προσωπικού μπορούν να εφαρμοστούν στον ανασχεδιασμό του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.

## 1.5. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι τα εξής:

1. Να προσδιορίσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα.
2. Να εξετάσει τις πρακτικές διαχείρισης προσωπικού που ήδη υπάρχουν στον ελληνικό δημόσιο τομέα.
3. Να προτείνει πρακτικές διαχείρισης προσωπικού που μπορούν να εφαρμοστούν στην αναδιάρθρωση του ελληνικού δημοσίου τομέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1. Εισαγωγή

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων που τονώνουν ένα κλίμα εξυπηρέτησης, το οποίο στη συνέχεια οδηγεί σε σημαντικά επιχειρηματικά αποτελέσματα (Schneider et al, 2005). Οι αρμόδιοι είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους οργανισμούς, αλλά διαφορετικές στρατηγικές απαιτούν διαφορετικούς αριθμούς και τύπους εργαζομένων με διαφορετικούς τύπους δεξιοτήτων και συμπεριφορών, καθώς και διαφορετικών τύπων συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένας από τους κύριους στόχους της προσπάθειας του ελληνικού δημοσίου τομέα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι υπάρχει σχέση μεταξύ υψηλής ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας και της ποιότητας των εργαζομένων. Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες στη συνέχεια θα εξετάζουν τους εσωτερικούς πόρους και τις δυνατότητες.

#### 2.2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με βάση μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Boselie, et. al. 2005, Guest, 2011, Praauwe, 2009), φαίνεται να μην υπάρχει ένας ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων ορισμών που προσφέρονται. Με την ευρύτερη έννοια της, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως γενικός όρος για να περιγράψει κάθε προσέγγιση για τη διοίκηση των

ανθρώπων. Από την άποψη αυτή, ένας κοινώς χρησιμοποιούμενος ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτή των Boxall και Purcell (2011): «όλες αυτές οι δραστηριότητες που συνδέονται με τη διαχείριση της εργασίας και τους ανθρώπους στις επιχειρήσεις και σε άλλους επίσημους οργανισμούς». Ένας παρόμοιος ευρύς ορισμός, αν και κάπως περισσότερο επικεντρωμένος στο στρατηγικό στοιχείο της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, είναι από τους Wright και McMahan (1992). Αυτοί (1992: 298) δηλώνουν ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στο «πρότυπο των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό την επίτευξη των στόχων του». Μετά την εξέταση των διαφόρων ορισμών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, οι Boselie *et. al.* (2005) εξηγούν πώς συντίθεται η έννοια. Ο άνθρωπος αναφέρεται στη σχέση απασχόλησης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Ο πόρος αναφέρεται στους υπαλλήλους που αποτελούν πηγή οργανωσιακής επιτυχίας. Η διοίκηση αναφέρεται στις δραστηριότητες των μάνατζερς προς τους εργαζομένους έτσι ώστε οι τελευταίοι να επιδεικνύουν επιθυμητή συμπεριφορά και να επιτύχουν οργανωσιακούς στόχους.

Με βάση τα παραπάνω, οι Boselie *et. al.* (2002) έρχονται σε έναν κάπως πιο συγκεκριμένο, αλλά ακόμα ευρύ, ορισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ορίζουν (2005) τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως «διαχειριστικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις πολιτικές και τις πρακτικές που διαμορφώνουν μαζί τη σχέση της απασχόλησης και με στόχο την επίτευξη ατομικών, οργανωτικών και κοινωνικών στόχων». Γι' αυτή τη μελέτη, αυτός είναι ένας κατάλληλος ορισμός καθώς δίνει σημασία τόσο στο περιεχόμενο (πολιτικές και πρακτικές) όσο και στη διαδικασία (διαχειριστικές αποφάσεις) που συνιστούν διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον, τονίζει την πολυδιάστατη απόδοση, μια πτυχή που είναι ιδιαίτερα σημαντική για αυτή τη μελέτη.

Φαίνεται ότι δεν υπάρχει γενική συμφωνία όχι μόνο όσον αφορά τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά και όσον αφορά την εννοιολογική της αντίληψη. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ της οργανικής προσέγγισης και της προσέγγισης του συστήματος για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η οργανική προσέγγιση εξετάζει την επίδραση των μεμονωμένων πρακτικών του προσωπικού στις επιδόσεις, ενώ η προσέγγιση του συστήματος υιοθετεί την αρχή ότι «το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του» και εξετάζει μια δέσμη πρακτικών

ανθρώπινου δυναμικού. Υιοθετώντας την οργανική προσέγγιση, μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της επίδοσης διερεύνησαν πρώτα τις επιπτώσεις των ξεχωριστών πρακτικών του προσωπικού στις επιδόσεις (Delaney & Huselid, 1996, Delery & Doty, 1996). Σήμερα, υπάρχει όλο και μεγαλύτερη επικέντρωση στην εσωτερική συνοχή ή την «εφαρμογή» διαφορετικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που συμβαδίζουν περισσότερο με την προσέγγιση του συστήματος (Boxall & Purcell, 2011, Snell, 2005).

### 2.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Το Υπουργείο Εσωτερικών θα πρέπει να καθορίσει εάν υπάρχει επαρκής οργανωσιακή ικανότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες και να παρέχει τις απαιτούμενες υπηρεσίες ο ευρύτερος δημόσιος τομέας. Το υπουργείο αλλά και κάθε άλλη δημόσια υπηρεσία και οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει εάν υπάρχει τεχνική ικανότητα εντός αυτού να εκτελεί τους καθορισμένους ρόλους του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρξει ένας βαθμός επαγγελματισμού στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι θεμελιώδης, καθώς ένας οργανισμός επιδιώκει να διατηρήσει και να βελτιώσει την ικανότητα επίτευξης εταιρικών στόχων με την ανάπτυξη στρατηγικών που αποσκοπούν στην αύξηση του παρόντος και του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού (Beardwell et. al., 2004).

Πλεονεκτήματα του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι η πρόσληψη του σωστού προσωπικού σε κάθε επίπεδο στην ιεραρχία και οι απαιτήσεις στελέχωσης μπορούν να είναι καλύτερα ισορροπημένες και να μετακινείται το προσωπικό με ευκολία ούτως ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του κοινού. Καθώς ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει αυξανόμενες προκλήσεις, η ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας γίνεται όλο και πιο σημαντική. Οι εκτιμήσεις προσωπικού καθίστανται πιο σημαντικές επειδή στο κόστος των ανθρώπινων πόρων διοχετεύονται τα μεγαλύτερα τμήματα των οικονομικών πόρων. Αυτές οι δαπάνες δεν περιλαμβάνουν μόνο τους μισθούς που καταβάλλονται αλλά και το κόστος της πρόσληψης και κατάρτισης των εργαζομένων.

Έτσι, η ανάγκη για το σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων στον ελληνικό δημόσιο τομέα έχει γίνει όλο και πιο σημαντική πτυχή του σχεδιασμού (Beardwell et. al., 2004).

Η αλλαγή των συνθηκών μετά την οικονομική κρίση και την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα οδήγησαν στην ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό, ταχεία αλλαγή και αποκέντρωση, σε ευκαιρίες και περιορισμούς όσον αφορά το χρόνο διαχείρισης και τους πόρους που προκύπτουν από την πιο στενή στελέχωση και τους προϋπολογισμούς. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί από τον ελληνικό δημόσιο τομέα η επαρκής οργανωσιακή ικανότητα για την κάλυψη των αναγκών και παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών στο κοινό. Πρέπει να είναι σε θέση να προσλάβει και να διατηρήσει το εργατικό δυναμικό αυτού του είδους και να απαιτεί την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών προς το κοινό (Brown et. al., 2010).

#### **2.4. Πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης**

Η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι η ανασκόπηση και η συζήτηση για την απόδοση των καθηκόντων και των ευθυνών ενός υπαλλήλου. Η εκτίμηση βασίζεται στα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο εργαζόμενος στην εργασία, όχι στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου. Η αξιολόγηση μετρά τις δεξιότητες και τα επιτεύγματα με λογική ακρίβεια και ομοιομορφία. Παρέχει έναν τρόπο να συμβάλει στον εντοπισμό τομέων για τη βελτίωση της απόδοσης και να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη. Δεν πρέπει, ωστόσο, να θεωρείται το μοναδικό εργαλείο επικοινωνίας του επιβλέποντος (Simmons & Petrescu, 2008).

Διάφοροι ερευνητές βοήθησαν στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ αξιολογήσεων απόδοσης και ικανοποίησης από την εργασία. Ο Latham (2003) ανέφερε ότι οι μετρήσιμοι και προκλητικοί στόχοι συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση των στόχων των ατόμων και των εταιρειών, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία και, ως εκ τούτου, στην προσπάθεια των εργαζομένων στην εργασία. Επιπλέον, η Θεωρία Οριοθέτησης Στόχων υποδηλώνει ότι το επίπεδο επίτευξης στόχου συνδέεται στενά με την



ικανοποίηση των εργαζομένων. Συχνά, οι οργανισμοί συνδέουν την επίτευξη στόχου με συστήματα αμοιβών, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση.

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης από την εργασία (Green & Tsitsianis, 2005). Μία διάσταση επικεντρώνεται στη σχέση αξιολογητή αξιολογούμενου που περιλαμβάνει θέματα όπως η υποστήριξη του εποπτικού φορέα, η εμπιστοσύνη, η ακρίβεια αξιολόγησης και η αξιοπιστία ως προϋπόθεση για την αποδοχή και τη χρησιμότητα των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης. Οι διαταραχές αξιολόγησης, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές σε οργανισμούς, οδηγούν σε λιγότερη αποδοχή μεταξύ των εργαζομένων και μειώνουν τα οικονομικά κίνητρα για την παροχή προσπαθειών. Αυτές οι στρεβλώσεις διαβάθμισης μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικούς λόγους, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών κινήτρων των κριτών, όπως η ευνοιοκρατία ή η τιμωρία ή τα διαπροσωπικά κίνητρα.

Οι Brown *et. al.* (2010) ανέλυσαν τη σχέση μεταξύ ποιότητας των πρακτικών αξιολόγησης, μετρούμενη με σαφήνεια, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη της διαδικασίας και την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση με βάση δείγμα περισσότερων από 2.300 υπαλλήλων ενός οργανισμού του δημοσίου τομέα. Περαιτέρω, ανακάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν ένα χαμηλό επίπεδο ποιότητας πρακτικών αξιολόγησης και εμπιστοσύνης στον εποπτικό φορέα, φτωχή επικοινωνία και έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις προσδοκίες, καθώς και η αντίληψη για μια λιγότερο δίκαιη διαδικασία πρακτικών αξιολόγησης, αναφέρουν επίσης χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης εργασίας. Αλλά μπορεί να υπάρχουν και μειονεκτήματα των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Λόγω της συνεχούς παρακολούθησης της προσπάθειας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ορισμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να αισθάνονται περιορισμένοι στον τρόπο με τον οποίο οργανώνουν και εκτελούν το έργο τους, γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή, οι πρακτικές αξιολόγησης είναι συχνά συνδεδεμένες με άμεσες νομισματικές συνέπειες, ειδικά στην περίπτωση μεταβλητών πληρωμών, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλότερο κίνδυνο απώλειας εισοδήματος, καθώς το επίδομα μπορεί να μειωθεί σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, οι πρακτικές αξιολόγησης μπορεί να προκαλέσουν υψηλότερα επίπεδα διασποράς των αμοιβών εντός

μιας επιχείρησης, γεγονός που ενδεχομένως μειώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων όταν οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, αντιπαθούν την ανισότητα (Gurthie, 2001).

Η διαδικασία των πρακτικών αξιολόγησης βοηθά στην αποσαφήνιση των οργανωσιακών προσδοκιών σχετικά με τις δραστηριότητες, τις δράσεις και τα αποτελέσματα των εργαζομένων, βελτιώνοντας έτσι την ικανοποίηση από την εργασία τους. Εάν ένας υπάλληλος δε γνωρίζει τι έχει την εξουσία να αποφασίσει, τι αναμένεται να ολοκληρώσει και πώς θα κριθεί, θα διστάσει να λάβει αποφάσεις και θα πρέπει να βασιστεί σε μια δοκιμασία και εσφαλμένη προσέγγιση για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του προϊσταμένου του (Katou & Budhwar, 2007).

Ο Kuvaas (2006) επεσήμανε ότι οι δραστηριότητες των πρακτικών αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς για την επικοινωνία των οργανωσιακών στρατηγικών, των στόχων και των οραμάτων στους υπαλλήλους τους, δημιουργώντας έτσι υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο υπεύθυνοι για τον οργανισμό τους. Η ανταγωνιστική εργασία συνεπάγεται τη διάθεση υψηλής αξίας στους ανθρώπους, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες, τις ιδέες και τις προτιμήσεις τους. Η συμμετοχή τους σε οργανώσεις φαίνεται απαραίτητη επειδή οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές πρέπει να συζητήσουν μαζί τους στόχους μιας επιχείρησης. Είναι θεμελιώδες να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο τα ειδικά προσόντα του προσωπικού που απαιτούνται για τις θέσεις στην οργανωσιακή δομή, αλλά και οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι δεξιότητες και τα αποτελέσματά τους για τις μελλοντικές καινοτομίες. Αυτές οι ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζονται από τις παρακτικές αξιολόγησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού, είναι σημαντικές πτυχές σχετικά με την επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής ενός οργανισμού.

Οι Clark *et. al.* (2010) δείχνουν ότι ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένα αποτέλεσμα που έχει προκύψει από σκληρή δουλειά, προσεκτική σκέψη και σχεδιασμό και είναι ενσωματωμένο στη στρατηγική και τις ανάγκες του οργανισμού. Οι ανακρίβειες στην εκτίμηση μπορούν να αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους, αναγκάζοντάς τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό.

Όταν η διατήρηση είναι ένα ζήτημα, επηρεάζονται τα κίνητρα και επομένως οι επιδόσεις του υπαλλήλου. Οι Wright και McMahan (2010) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση

των επιδόσεων αξιολογεί την τρέχουσα και την προηγούμενη παραγωγή των υπαλλήλων εντός των καθορισμένων προτύπων και παρέχει επίσης ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων, προκειμένου να τους παρακινήσει να βελτιώσουν ή τουλάχιστον να τους ενθαρρύνουν να μειώσουν τις ανεπάρκειες στην εργασία τους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την ποιότητα, έτσι ώστε να λειτουργεί ως εργαλείο απόδοσης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό διευκρινίζοντας τους παρόντες στόχους και καθορίζοντας σαφείς μελλοντικούς στόχους με την πρόβλεψη για ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης για να καθοριστεί ο στόχος της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να εμπιστευθούν τους περιορισμούς και τις ανησυχίες τους με τις τρέχουσες επιδόσεις τους, καθώς αυτό θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στις ευκαιρίες ανταμοιβής ή προώθησης που σχετίζονται με την αξία τους (Wright & McMahan, 2010).

## **2.5. Πρακτικές προσλήψεων και επιλογής**

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής καθορίζει την απόφαση σχετικά με τους υποψηφίους που λαμβάνουν προσφορές εργασίας. Στόχος αυτής της πρακτικής είναι να βελτιωθεί η συνάφεια μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, των ομάδων και των απαιτήσεων εργασίας και, συνεπώς, να δημιουργηθεί ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Το εξελιγμένο σύστημα προσλήψεων και επιλογών μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των ικανοτήτων του ατόμου και της απαίτησης του οργανισμού. Οι Katou και Budhwar (2007) σε μια μελέτη για τις ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες διαπίστωσαν ότι η πρόσληψη και η επιλογή συνδέονται θετικά με όλες τις μεταβλητές της οργανωσιακής απόδοσης, όπως η επιρροή, η αποτελεσματικότητα, η καινοτομία και η ποιότητα.

Η πρόσληψη είναι η διαδικασία αναζήτησης υποψηφίων για απασχόληση και η παρότρυνση τους να υποβάλλουν αίτηση για θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής αφορά τον εντοπισμό, την προσέλκυση και την επιλογή κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού ενός

οργανισμού. Η πρόσληψη και η επιλογή αφορούν κατ' ουσίαν την εύρεση, την αξιολόγηση και την προσέλκυση νέων υπαλλήλων ή την προώθηση των υπαρχόντων. Το επίκεντρο είναι η αντιστοίχιση των ικανοτήτων και των συμφερόντων των μελλοντικών υποψηφίων με τις απαιτήσεις και τα οφέλη μιας συγκεκριμένης εργασίας. Οι αποφάσεις πρόσληψης και επιλογής είναι από τις πιο σημαντικές από όλες τις αποφάσεις που πρέπει να κάνουν οι διευθυντές σε μια δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό, επειδή αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός επηρεασμένου εργατικού δυναμικού (Charles et. al., 2006).

Η πρόσληψη και η επιλογή έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της απόδοσης των εργαζομένων και των θετικών αποτελεσμάτων ικανοποίησης από την εργασία. Συχνά υποστηρίζεται ότι η επιλογή των εργαζομένων συμβαίνει όχι μόνο για να αντικαταστήσει τους αναχωρούντες υπαλλήλους ή για να προστεθεί ένα εργατικό δυναμικό αλλά μάλλον για να δημιουργήσει εργαζόμενους που μπορούν να εκτελούν την εργασία τους σε υψηλό επίπεδο και να επιδεικνύουν δέσμευση οδηγώντας έτσι σε υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Ballantyne, 2014). Η πρόσληψη και η επιλογή διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιρροής και της απόδοσης ενός οργανισμού. Εάν η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού σε έναν οργανισμό αποκτήσει εργαζόμενους που διαθέτουν ήδη σχετικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και είναι επίσης σε θέση να προβούν σε ακριβή πρόβλεψη σχετικά με τις μελλοντικές ικανότητές τους, θα αποφευχθούν ανεπιθύμητα έξοδα και χαμηλές επιδόσεις και δυσαρεστημένοι πολίτες και θα δημιουργηθεί μια αμοιβαία επωφελής σχέση απασχόλησης που χαρακτηρίζεται, όπου είναι δυνατόν, από την υψηλή δέσμευση και από τις δύο πλευρές.

Η πρόσληψη είναι βασική σε κάθε διαδικασία διοίκησης και η αποτυχία της μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες σε οποιονδήποτε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της αρνητικής επίδρασης στα ακατάλληλα επίπεδα στελέχωσης ή δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα. Ο Gupta (2006) παρατηρεί ότι η επιλογή μπορεί να γίνει αντιληπτή είτε στην επιλογή των «κατάλληλων» υποψηφίων είτε στην απόρριψη των υποψηφίων, ή στο συνδυασμό και των δύο. Η διαδικασία επιλογής ορθώς υποθέτει ότι υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι από τον αριθμό διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Η βασική ιδέα στη διαδικασία επιλογής είναι να ζητηθεί η μέγιστη δυνατή πληροφόρηση σχετικά με τους

υποψηφίους για να διαπιστωθεί η καταλληλότητά τους για απασχόληση, δεδομένου ότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση τέτοιων πληροφοριών.

Οι περίπλοκες διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής συνδέονται θετικά με την παραγωγικότητα της εργασίας. Τα προσόντα, η εργασιακή εμπειρία και οι επικοινωνιακές ή διαπροσωπικές δεξιότητες είναι οι πιο συχνά προσδιορισμένες ιδιότητες. Η επαγγελματική πείρα και τα προσόντα είναι μέτρα ικανότητας σε σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες ενός αιτούντος, ενώ η έννοια των δεξιοτήτων επικοινωνίας φαίνεται να είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές ειδικές δεξιότητες. Πράγματι, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει τις δεξιότητες της ομάδας, τις ηγετικές ικανότητες, την ικανότητα κανείς να διαπραγματευτεί ή να πείσει τους άλλους, τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, τις οργανωσιακές δεξιότητες, τις δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων και τις δεξιότητες παρουσίασης (Forgacs, 2009).

Άλλες ικανότητες επικοινωνίας περιλαμβάνουν την προσαρμογή στην κουλτούρα της δημόσιας υπηρεσίας ή δημοσίου οργανισμού, την κοινωνική επάρκεια και τη γλωσσική επάρκεια. Η επιτυχία του αιτούντος στην αναζήτηση εργασίας σχετίζεται με την ικανότητά του να περιγράφει τις εμπειρίες, τις δεξιότητές του και τις γνώσεις του μέσω μιας σειράς μέσων ενημέρωσης. Έτσι, η επιρροή επικοινωνίας είναι μια βασική ικανότητα που απαιτείται από όλους τους αιτούντες εργασία (Forgacs, 2009).

## **2.6. Πρακτικές διαχείρισης ανταμοιβών**

Η διαχείριση ανταμοιβής αποτελεί μία από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων εργαζομένων καθώς και για τη διευκόλυνση της βελτίωσης των επιδόσεών τους με κίνητρα και συμμόρφωσης με τη νομοθεσία για την απασχόληση. Ως αποτέλεσμα αυτών των πιέσεων, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκουν να σχεδιάσουν δομές ανταμοιβής που διευκολύνουν τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών και τους στόχους των μεμονωμένων εργαζομένων. Τα συστήματα ανταμοιβής είναι πολύ σημαντικά για έναν οργανισμό. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν συστήματα, προγράμματα και πρακτικές που

επηρεάζουν τις ενέργειες των ανθρώπων. Σκοπός των συστημάτων ανταμοιβής είναι να παράσχουν ένα συστηματικό τρόπο για την επίτευξη θετικών επιπτώσεων. Ο βασικός σκοπός είναι να παράσχουν θετικές συνέπειες για τη συμβολή στην επιθυμητή απόδοση. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα εκπληρώσουν το όνειρο των εργοδοτών είναι να μοιραστούν το όνειρό τους. Τα συστήματα ανταμοιβής είναι οι μηχανισμοί που το κάνουν αυτό. Μπορούν να περιλαμβάνουν βραβεία και άλλες μορφές αναγνώρισης, προσφορές, επαναπροσδιορισμού, μη χρηματικά επιδόματα ή απλώς ένα «ευχαριστώ» (Lockwood & Walton, 2008: 129).

Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση είναι βασικοί παράγοντες για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και των κινήτρων εργασίας που συνδέονται άμεσα με τα οργανωσιακά επιτεύγματα. Το σύστημα αποζημίωσης που προσφέρει ένας οργανισμός στους υπαλλήλους του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων και της διατήρησής τους. Η αποζημίωση είναι ένα από τα κρίσιμα ζητήματα όσον αφορά την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων στους οργανισμούς. Η βασική υπόθεση είναι ότι τα χρήματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς τους (Parker & Wright, 2001). Επομένως, οι μισθοί επηρεάζουν την προσέλκυση και διατήρηση του εργατικού δυναμικού (Parker & Wright, 2001). Η παροχή ενός προσοδοφόρου πακέτου αμοιβών είναι ένας από τους ευρέως συζητημένους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία. Οι ανταμοιβές όχι μόνο ικανοποιούν τις οικονομικές και υλικές ανάγκες, αλλά και παρέχουν κοινωνική θέση και θέση εξουσίας σε έναν οργανισμό. Σε μια προηγούμενη μελέτη, οι Allen et. al. (2003) ανέφεραν ότι οι εργοδότες πρέπει να διαφοροποιηθούν από τους άλλους μέσω της στρατηγικής αποζημίωσής τους, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ποιοτικούς υπαλλήλους και, συνεπώς, να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Ως εκ τούτου, η στρατηγική αποζημίωσης ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύσει τη σωστή ποιότητα των εργαζομένων, να διατηρήσει κατάλληλους υπαλλήλους και να διατηρήσει την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Ένας τρόπος με τον οποίο οι εργοδότες μπορούν να διατηρήσουν το εργατικό δυναμικό είναι να προσφέρουν ένα καλό πακέτο αποζημίωσης.

Ο Sutherland (2004) καταδεικνύει ότι η ανταμοιβή είναι το βασικό στοιχείο, το οποίο δείχνει πόσο κερδίζει ο εργαζόμενος αφιερώντας το χρόνο και την προσπάθειά του

για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς, οι εργοδότες έχουν την ευθύνη να σχεδιάσουν ένα ελκυστικό πακέτο ανταμοιβής για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πολύτιμους εργαζόμενους. Οι Shoib *et. al.* (2009) πιστοποιούν επίσης ότι είναι σημαντικό οι εργοδότες να γνωρίζουν την αξία που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στα συστήματα ανταμοιβής τους και να διαμορφώνουν στρατηγικές που αντιμετωπίζουν δίκαιη και επαρκή ανταμοιβή για τους υπαλλήλους τους. Όταν οι κατάλληλες στρατηγικές ανταμοιβής κατανοούνται και ενσωματώνονται στην κουλτούρα του οργανισμού, παραμένουν παραγωγικοί οι υπάλληλοι.

Οι παραπάνω μελέτες ασχολήθηκαν με την ανταμοιβή των οργανισμών και τη σχέση τους με παράγοντες, όπως τα κίνητρα των εργαζομένων, η απόδοση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η επιρροή στην ποιότητα της εργασίας που έχει γίνει. Συνολικά, οι μελέτες δείχνουν ότι η ανταμοιβή έχει θετική επίδραση. Ωστόσο, οι διαφορετικές ανταμοιβές φαίνεται ότι έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στη στάση, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν μικτά ευρήματα όσον αφορά τις μεμονωμένες ανταμοιβές και την επιρροή τους στην απόδοση.

## 2.7. Πρακτικές εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση εστιάζει στον καθορισμό ενός συγκεκριμένου θέματος. Η εκπαίδευση σχετίζεται με την τρέχουσα απόδοση και την πρόοδο ενός εργαζομένου. Η εκπαίδευση είναι κάτι που προσφέρει εμπειρία μάθησης και βοηθά τους υπαλλήλους να είναι πιο συγκεκριμένοι με τη δουλειά και τον οργανισμό τους και, ως εκ τούτου, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και τους κάνει να λειτουργούν καλύτερα. Στον σημερινό κόσμο, οι δεξιότητες των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για να κάνουν τη δουλειά τους είναι δυνατές μόνο μέσω της κατάρτισης. Οι περισσότεροι οργανισμοί εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους με τέτοιο τρόπο ώστε να τους βοηθήσουν να τις διατηρήσουν καθόλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Αυτό το είδος κατάρτισης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία τους εργαζόμενους, οι οποίοι πράγματι βλέπουν την ευκαιρία που τους δίνεται (Miller, 2006).

Η κατάρτιση που προσφέρεται στους εργαζόμενους μπορεί να τους βοηθήσει να μειώσουν το άγχος τους ή την απογοήτευσή τους, που προκαλούνται από τις εργασιακές απαιτήσεις όταν δεν είναι εξοικειωμένοι και τους λείπουν οι δεξιότητες για να χειριστούν τις επιρροές. Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αύξηση της ικανοποίησης από τη θέση εργασίας. Οι Tsai *et al.* (2007) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν δεσμευτεί στη μάθηση έδειξαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, με θετική επίδραση στις επιδόσεις τους. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί ως ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς ή των εργασιακών εμπειριών. Η κατάρτιση αποτελεί σημαντική μεταβλητή στην αύξηση της οργανωσιακής παραγωγικότητας.

Η σχέση μεταξύ απόκτησης δεξιοτήτων και ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι απλή. Πρώτον, υπάρχει η διάκριση μεταξύ γενικών και ειδικών δεξιοτήτων. Η φορητότητα των γενικών δεξιοτήτων μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς είναι ευκολότερο να μετακινηθεί κανείς σε άλλες θέσεις εργασίας όπου η ικανοποίηση είναι υψηλότερη. Αντίθετα, ειδικές δεξιότητες δεσμεύουν τον εργαζόμενο στο οργανισμό και μπορεί να μειώσουν την ικανοποίησή του, δημιουργώντας ένα εμπόδιο στην απομάκρυνσή του από αυτόν, καθώς οι εργαζόμενοι χάνουν ένα μέρος της απόδοσης αυτών των δεξιοτήτων εάν μετακινούνται. Αυτό οδηγεί στο ζήτημα της αντιστοίχισης των ατομικών δεξιοτήτων και των επιπέδων εκπαίδευσης με τις απαιτήσεις εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις δεξιοτήτων και εκπαίδευσης, αυτό μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία (Dearden *et. al.*, 2006).

Η διατήρηση του προσωπικού είναι σημαντική για τους οργανισμούς, καθώς ο αυξημένος κύκλος εργασιών δημιουργεί αστάθεια και δημιουργεί πρόσθετο φόρτο εργασίας και έμφαση στο υπόλοιπο προσωπικό, αυξάνοντας τη δυσαρέσκεια εργασίας και ενισχύοντας έτσι τον κύκλο εργασιών. Οι πρόσφατες τάσεις δείχνουν επίσης ότι οι εργαζόμενοι έχουν τώρα την επιθυμία να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ιδιαίτερα τεχνικές δεξιότητες, επειδή η απόκτηση δεξιοτήτων παρέχει ασφάλεια της εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αναζητούν οργανισμούς που είναι διατεθειμένοι να τους προσφέρουν ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συναισθηματική δέσμευση, διότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται έντονα με τον οργανισμό εάν οι προσωπικοί τους στόχοι ικανοποιούνται από αυτόν. Αυτή η συναισθηματική δέσμευση



συχνά παροτρύνει τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην οργάνωση. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό για κάθε οργανισμό να παρέχει στους υπαλλήλους του την κατάλληλη εκπαίδευση και να παρακολουθεί το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Dearden et. al., 2006).

## 2.8. Σχέση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης

Οι μελέτες που ασχολούνται με τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των οργανωσιακών επιδόσεων έχουν εξετάσει διαφορετικά μέτρα, όπως η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και η λήψη αποφάσεων, η απουσία και ο κύκλος εργασιών και οι αντιληπτές οργανωσιακές επιδόσεις σε σύγκριση με άλλους παρόμοιους οργανισμούς (Boselie et. al., 2003). Οι Macky και Boxall (2005), στη μελέτη τους για την τοπική αυτοδιοίκηση στη Βόρεια Αγγλία, ρώτησαν 100 υπαλλήλους για να εξετάσουν τις επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης της ανθρώπινης υγείας στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της επανεξέτασης για την παροχή υπηρεσιών. Η μελέτη χρησιμοποίησε ένα σύνολο έξι πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ανεξάρτητες μεταβλητές: στελέχωση και πρόσληψη, κατάρτιση και ανάπτυξη, συμμετοχή των εργαζομένων, αμοιβή και ανταμοιβή, ευελιξία, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και επικοινωνία. Για τις οργανωσιακές επιδόσεις, η ευημερία των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η ευεξία των εργαζομένων μετρήθηκε χρησιμοποιώντας τη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, που συνιστούν συλλογική ευημερία των εργαζομένων στην εργασία (Macky & Boxall, 2005).

Οι διμερείς αλληλοσυσχετισμοί που προέκυψαν από την ανάλυση δεδομένων έδειξαν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προωθούν τα χαρακτηριστικά της στάσης των εργαζομένων με τη μορφή της ευεξίας τους, η οποία «δημιουργεί φαινόμενο ντόμινο μέσω βελτιωμένων επιδόσεων». Επομένως, η έμμεση σχέση μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και απόδοσης μεταφέρεται μέσω της ευημερίας των εργαζομένων. Άλλες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει μια παρόμοια προσέγγιση που συνδέει

τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με την απόδοση του οργανωσιακού επιπέδου χρησιμοποιώντας διάφορες μεταβλητές. Οι Beaupré και Cloutier (2007) διεξήγαγαν μια παρόμοια μελέτη για να εξετάσουν την υιοθέτηση πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών στο Κεμπέκ, χρησιμοποιώντας ως βασικό μέτρο τις οικονομικές επιδόσεις. Η μελέτη ήταν μια διερευνητική εξέταση της διοικητικής μεταρρύθμισης στην κυβέρνηση του Κεμπέκ το 1999 και των επιπτώσεων της δημιουργίας μονάδων αυτόνομων υπηρεσιών (ASUs) στο πλαίσιο του κυβερνητικού φορέα. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά τους, οι συγγραφείς ανέφεραν ότι «τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δύο από τις τέσσερις υπό μελέτη επιχειρήσεις έχουν τα χαρακτηριστικά ενός μοντέλου διαχείρισης υψηλών επιδόσεων: οι εργαζόμενοι δεσμεύονται και παρακινούνται, το επίπεδο ικανοποίησής τους είναι πολύ υψηλό και η οικονομική απόδοση των μονάδων αυτόνομων υπηρεσιών παρουσίασε εξαιρετική ανάπτυξη.»

## **2.9. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM) είναι μια εξέλιξη που έχει επηρεάσει σημαντικά το δημόσιο τομέα από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Με την ανάπτυξη του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν υποβληθεί σε μια διοικητική προσέγγιση που είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις και έχει οδηγήσει σε αυστηρότερα οικονομικά καθεστώτα, αυξημένες ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς και πιο στενή παρακολούθηση της οργανωσιακής απόδοσης (Rainey, 2003). Δεδομένων αυτών των μεταρρυθμίσεων, έχει υποστηριχθεί ότι δεν υπάρχει πλέον ένα σαφές όριο μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ προέκυψε ως απάντηση στους περιορισμούς της παλαιάς δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την προσαρμογή στις απαιτήσεις μιας ανταγωνιστικής οικονομίας της αγοράς. Μολονότι η συγκράτηση του κόστους αποτελούσε βασική κινητήρια δύναμη για την υιοθέτηση των προσεγγίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, η έγχυση των αρχών ανταγωνισμού και η διαχείριση του ιδιωτικού τομέα αποτέλεσαν τον πυρήνα της προσέγγισής του. Τα βασικά

στοιχεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Osborne, 2006):

- Η προσοχή στα διδάγματα από τη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα.
- Η ανάπτυξη τόσο της πρακτικής «διοίκησης», αυτής καθαυτής και όχι ως παραλλαγή του επαγγελματισμού, όσο και των οργανισμών, όπου η εφαρμογή της πολιτικής απομακρύνεται οργανωσιακά από τους διαμορφωτές πολιτικής.
- Η έμφαση στον έλεγχο και την αξιολόγηση των εισροών και εξόδων και στη διοίκηση και τον έλεγχο της.
- Η εστίαση στην επιχειρηματική ηγεσία των οργανισμών παροχής δημόσιων υπηρεσιών.
- Ο διαχωρισμός των δημοσίων υπηρεσιών στις βασικότερες μονάδες τους και η εστίαση στη διαχείριση του κόστους τους.
- Η αύξηση της χρήσης των αγορών, του ανταγωνισμού και των συμβάσεων για την κατανομή των πόρων και την παροχή υπηρεσιών στο πλαίσιο των δημοσίων υπηρεσιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 3.1. Το παραδοσιακό μοντέλο του δημοσίου τομέα

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα εκτόπισε το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης του προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα είχε υποστηριχθεί ότι εισήχθη όταν ο τομέας γνώρισε μια στροφή από μια κουλτούρα που δεσμευόταν από κανόνες σε μια κουλτούρα με βάση την απόδοση. Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι παράλληλη με το εκτεταμένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και μεταρρυθμίσεων του δημοσίου τομέα. Οι στόχοι της διοίκησης του δημοσίου τομέα για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα υποστηρίζεται ότι πρέπει να επιτευχθούν μέσω αποτελεσματικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρονται με την υιοθέτηση αρχών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η υιοθέτηση του νέου δημοσίου μανάτζμεντ (NPM) τότε μπορεί να έχει επεκτείνει τη δυνατότητα της διοίκησης αποκτώντας ή αναπτύσσοντας εξελιγμένες τεχνικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι, οι αρχές του νέου δημοσίου μανάτζμεντ επιτρέπουν μια πιο ευέλικτη προσέγγιση σε θέματα πρόσληψης, επιλογής, διατήρησης, κατάρτισης και ανάπτυξης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα (Osborne, 2006).

Στο παραδοσιακό πρότυπο του δημοσίου τομέα, μια γραφειοκρατική πολιτική απασχόλησης ταιριάζει με τη λειτουργία των πρακτικών του Weber και των αρχών της ορθολογικής διακυβέρνησης. Το διοικητικό σύστημα υποβλήθηκε σε γραφειοκρατικοποίηση των διαδικασιών ώστε να διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις και οι δράσεις είναι συνεπείς, τυποποιημένες και συστηματικές για να αντιμετωπίσουν τις δραστηριότητες μέσω μιας προκαθορισμένης εφαρμογής κανόνων και διαδικασιών (Schneider et. al., 2005).

Σε αυτή τη ρύθμιση, το σύστημα απασχόλησης ήταν ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και διοικούταν από ισχυρές κεντρικές υπηρεσίες που ήταν υπεύθυνες για όλες τις αποφάσεις

μίσθωσης και τη διατύπωση κανόνων για την απασχόληση, την κατάρτιση και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα βασίστηκε στην έννοια της «καριέρας» της υπηρεσίας (Schneider et. al., 2005).

### 3.2. Πρακτικές που χρησιμοποιούνται σήμερα στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Η Ελλάδα είναι μία από τις 27 χώρες του ΟΟΣΑ που εφαρμόζουν σήμερα πολιτικές που αναμένεται να μειώσουν το επίπεδο της συνολικής απασχόλησης στην κεντρική κυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης μιας πολιτικής που θα αντικαταστήσει μόνο του 20% του συνταξιοδοτούμενου προσωπικού. Επιπροσθέτως, σημειώθηκε μείωση στις παροχές και στα επιδόματα του δημόσιου τομέα, καθώς και στον εξορθολογισμό των ειδικών καθεστώτων μισθών (αστυνομία, στρατιωτικό προσωπικό, πυροσβέστες κ.ά.). Αριθμητικά στοιχεία από το 2010 δείχνουν ότι η αποζημίωση των κυβερνητικών υπαλλήλων ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα, 12,2%, είναι πάνω από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ που ανέρχεται σε 11,3%. Τα υπουργεία που επιδιώκουν την αναδιάρθρωση, δικαιούνται να απολύσουν υπαλλήλους με συμβάσεις αορίστου χρόνου, αλλά υποχρεούνται να προτείνουν εκ των προτέρων δυνατότητες ανακατανομής (OECD, 2011).

Επιπτώσεις των αναμενόμενων μεταρρυθμίσεων σε επίπεδο απασχόλησης:

Οι εφαρμοσμένες αλλαγές στα επίπεδα απασχόλησης επηρεάζουν περισσότερο από το 50% των υπουργείων / οργανισμών από το 2000 (OECD, 2011):

- Πάγωμα προσλήψεων / μη αντικατάσταση του συνταξιοδοτούμενου προσωπικού
- Μεταβολή της ηλικίας συνταξιοδότησης
- Εξουδετέρωση της εξουσίας έναντι άλλων επιπέδων διακυβέρνησης
- Αναδιοργάνωση / αναδιάρθρωση.

Από το 2010 υπάρχει αποκέντρωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα.

<b>Κεντρική Μονάδα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</b>	Ανώτατο Συμβούλιο για την επιλογή του προσωπικού, μαζί με άλλους οργανισμούς
<b>Ρόλος</b>	Μόνο συντονισμός
<b>Τοποθεσία</b>	Υπουργείο Εσωτερικών
<b>Αρμοδιότητες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή ηγεσίας και καθοδήγηση</li> <li>• Σχεδιασμός στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Παροχή συμβουλών σχετικά με το νομικό πλαίσιο</li> <li>• Τυποποίηση των προσλήψεων και καθορισμός του προφίλ των δεξιοτήτων</li> </ul>
<b>Προσωπικό, προϋπολογισμός και αμοιβές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα συστήματα πληρωμών ορίζονται και παρακολουθούνται από το κεντρικό όργανο του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Ο αριθμός και οι τύποι των θέσεων ρυθμίζονται κεντρικά αλλά αφήνεται κάποιο εύρος και σε υπουργικό επίπεδο.</li> <li>• Η κατανομή του προϋπολογισμού ανατίθεται σε υπουργικό επίπεδο</li> </ul>
<b>Ταξινόμηση, πρόσληψη και απολύσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσλήψεις, διάρκεια συμβάσεων εργασίας, διαχείριση της σταδιοδρομίας και απόλυση λόγω κακής απόδοσης ή κακοδιοίκηση διαχειρίζονται όλα σε υπουργικό επίπεδο.</li> <li>• Η ταξινόμηση των θέσεων και οι απολύσεις λόγω αναδιάρθρωσης διαχειρίζονται κεντρικά, αλλά επιτρέπουν ορισμένο γεωγραφικό πλάτος σε υπουργικό επίπεδο.</li> </ul>
<b>Συνθήκες απασχόλησης</b>	Όλοι οι όροι απασχόλησης καθορίζονται και παρακολουθούνται από το κεντρικό όργανο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Ελλάδα τείνει να μεταβιβάσει τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στα υπουργεία σε ένα μικρότερο βαθμό από το μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ. Ο ρόλος

των κεντρικών οργάνων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον καθορισμό και την παρακολούθηση των συστημάτων αμοιβής και τις συνθήκες απασχόλησης έχουν το σημαντικότερο αντίκτυπο σε αυτό το αποτέλεσμα. Συνολικά, η ανάθεση των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων οδήγησε σε ένα γενικά συγκρίσιμο πλαίσιο των υπουργείων, αλλά με σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Όσον αφορά τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, η Ελλάδα χρησιμοποιεί λίγο αυτές τις πολιτικές. Η πιο σημαντική παράλειψη είναι η έλλειψη ενός Γενικού Πλαισίου Λογοδοσίας για τους διευθυντές. Επιπλέον, ο προγραμματισμός διενεργείται μόνο σε ad hoc βάση σε σύντομο χρονικό ορίζοντα.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα σήμερα έχουν ως εξής (OECD, 2011):

**Προσλήψεις:** Το σύστημα προσλήψεων που χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι εξαιρετικά βασισμένο στη σταδιοδρομία. Η είσοδος στη δημόσια διοίκηση ρυθμίζεται από ανταγωνιστική εξέταση και διοικείται τόσο σε κεντρικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Δεν υπάρχουν ανοιχτές θέσεις για εξωτερικές προσλήψεις και όλοι οι αιτούντες πρέπει πρώτα να εισαχθούν στη δημόσια υπηρεσία. Επιπλέον, υπήρξαν κάποια μέτρα που ελήφθησαν για τη μείωση της εξωτερικής πρόσληψης μεταξύ επαγγελματιών, γραμματέων και προσωπικού τεχνικής υποστήριξης. Τελικά, η Ελλάδα έχει μια πολιτική ποικιλομορφίας στην τοποθέτηση που δίνει προτίμηση σε άτομα με αναπηρίες στη διαδικασία επιλογής.

**Κατάρτιση:** Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι λαμβάνουν τυποποιημένη εκπαίδευση διάρκειας εβδομάδων κατά την είσοδο στη δημόσια υπηρεσία, με εξαίρεση τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης που απαλλάσσονται από αυτό. Υπάρχει μέση εκπαίδευση 3-5 ημερών ανά εργαζόμενο.

**Συνθήκες εργασίας:** Ο μέσος ετήσιος χρόνος εργασίας στην Ελλάδα είναι 1.678 ώρες το 2016 και είναι κάπως χαμηλότερος από το μέσο όρο του ΟΟΣΑ που είναι 1.745 ώρες. Αυτό οδηγείται από μια ελαφρώς χαμηλότερη από το μέσο όρο εβδομάδα εργασίας και μερικές επιπλέον διακοπές.

**Απόδοση:** Ο ελληνικός δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί τις εκτιμήσεις επιδόσεων όσον αφορά τις αποφάσεις στον τομέα των ανθρώπινων πόρων μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Εκτός αυτού, η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι υποχρεωτική για όλους σχεδόν τους υπαλλήλους και λαμβάνει τη μορφή γραπτής ανατροφοδότησης από έναν ανώτερο κάθε χρόνο. Ένα μικρό εύρος κριτηρίων απόδοσης χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται, τις αξίες, τις πειθαρχίες και τις εισροές και τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Η αξιολόγηση είναι εξαιρετικά σημαντική όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και όσον αφορά την ανανέωση της σύμβασης. Ωστόσο, η αμφιβολία παραμένει για την εφαρμογή των αρχών αυτών στην πράξη. Τέλος, ο ελληνικός δημόσιος τομέας δε χρησιμοποιεί το σύστημα αποδοχών που σχετίζεται με την απόδοση.

**Ρύθμιση παροχών:** Η αμοιβή δεν είναι ανοικτή στη διαπραγμάτευση ως βασικός μισθός και τα επιδόματα βασίζονται στις συστάσεις μιας ανεξάρτητης εξεταστικής επιτροπής. Τα δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα όσον αφορά τους παράγοντες που καθορίζουν το βασικό μισθό στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Ωστόσο, η αμοιβή που βασίζεται στην αρχαιότητα εξακολουθεί να χρησιμοποιείται και υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των ετών σε παρόμοιες θέσεις.

**Προαγωγές:** Η προώθηση της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης αξιολογείται βάσει των ετών εμπειρίας, των αξιολογήσεων της απόδοσης και των προσόντων. Ο πρόσφατα ψηφισθείς νόμος 3839/2010 προβλέπει μια γραπτή εξέταση για την προώθηση της ανώτατης διοίκησης. Γενικά, υπάρχουν τρεις ομάδες κριτηρίων βάσει των οποίων στηρίζονται οι διαθέσιμες επιλογές. Η πρώτη ομάδα κριτηρίων αφορά τα επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα, η δεύτερη την εργασιακή εμπειρία και η τελευταία την ατομική ικανότητα και την εξειδίκευση. Επιπλέον, υπάρχει κάποια χρήση κέντρων αξιολόγησης στην προώθηση του προσωπικού. Τα προσόντα δεν έχουν σημασία για την προώθηση του προσωπικού χαμηλότερου επιπέδου. Ωστόσο, το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί τυπικό περιορισμό της προώθησης σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Η ανώτατη και η μεσαία διοίκηση δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη για την προώθηση εάν υπάρχουν πειθαρχικές κυρώσεις. Τέλος, δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές με στόχο την επίτευξη ίσων ευκαιριών για την προαγωγή και την πρόθηση της σταδιοδρομίας των υποεκπροσωπούμενων ομάδων (OECD, 2011).



### 3.3. Προβλήματα και ανάγκη μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Οι ανισοροπίες του ελληνικού δημόσιου τομέα οφείλονται σε πολλαπλούς διαρθρωτικούς παράγοντες (OECD, 2011). Ο έλεγχος των κρατικών δαπανών δεν είναι επαρκής. Η δραματική άνοδος των δημοσίων δαπανών κατά περίπου 9% του ΑΕΠ μεταξύ του 2006 και του 2009 είναι η κύρια αιτία της διεύρυνσης του δημοσιονομικού ελλείμματος. Η αποτελεσματικότητα της προσφοράς και η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και της υγείας, είναι κατώτερες. Το συνταξιοδοτικό σύστημα, το οποίο είναι από τα πιο γενναιόδωρα στον ΟΟΣΑ, δεν είναι οικονομικά βιώσιμο.

Η δημοσιονομική εξυγίανση στην Ελλάδα πρέπει να περιλαμβάνει αυστηρότερο έλεγχο των δαπανών, συμπεριλαμβανομένης της περικοπής των διοικητικών δαπανών, τον εξορθολογισμό και τον περιορισμό του μισθολογικού κόστους, τις μεταρρυθμίσεις στις ζημιογόνες κρατικές επιχειρήσεις και χαμηλότερες στρατιωτικές δαπάνες. Κατά την αξιολόγηση των σημερινών μεταρρυθμιστικών αναγκών και προσπαθειών της Ελλάδας, είναι σημαντικό να κοιτάξει κανείς τις μεταρρυθμίσεις που έχουν ήδη αναληφθεί (OECD, 2011).

Οι μηχανισμοί παρακολούθησης, συντονισμού και ανταλλαγής πληροφοριών είναι εξαιρετικά αδύναμοι σε ολόκληρη την κεντρική διοίκηση της Ελλάδας, γεγονός που καθιστά πολύ δύσκολο για τα μεμονωμένα υπουργεία να επιβλέπουν και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις οντότητες του δημόσιου τομέα. Η κεντρική διοίκηση στερείται δομών διοίκησης, εποπτείας και συντονισμού ώστε να υποστηριχθεί η αποτελεσματική εφαρμογή και η μακροπρόθεσμη διαχείριση των μέτρων πολιτικής, μεταξύ άλλων των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την υποστήριξη της διατηρήσιμης οικονομικής ανάπτυξης. Αυτό αποτελεί βασικό εμπόδιο, για το λόγο αυτό έχουν ξεκινήσει πολλές μεταρρυθμίσεις.

Η επικρατούσα κουλτούρα και οι διαδικασίες στην κεντρική διοίκηση ενθαρρύνουν τα υπουργεία να βασίζονται αποκλειστικά στο όραμα της διακυβέρνησης, αφήνοντας

ελάχιστα περιθώρια ή κλίση για συνεργασία μεταξύ και ακόμη και εντός των υπουργείων. Η διοικητική κουλτούρα επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην εκπλήρωση των τυπικών αρμοδιοτήτων που ορίζει ο νόμος. Ο συντονισμός στα υπουργεία είναι πολύ αδύναμος. Τα Υπουργεία επηρεάζονται από την οργανωσιακή εξάπλωση της δομής τους. Καθένα από αυτά έχει, κατά μέσο όρο, 439 εσωτερικές δομές.

Το μεγαλύτερο μέρος των υπαρχόντων τμημάτων δεν έχει το κρίσιμο μέγεθος για να είναι αποτελεσματικό. Ο αριθμός των ατόμων σε διευθυντικές θέσεις είναι αναποτελεσματικά μεγάλος σε σύγκριση με τον αριθμό των εργαζομένων υπό την εποπτεία τους. Σε γενικές γραμμές, αυτό δείχνει ότι το ένα στα πέντε τμήματα δεν έχουν υπαλλήλους εκτός από τον επικεφαλής του τμήματος και λιγότερα από 1 στα 10 απασχολούν περισσότερους από 20 υπαλλήλους.

Ως αποτέλεσμα, οι διοικητικές εργασίες είναι κατακερματισμένες και χωρισμένες στα υπουργεία. Τα υπουργεία δεν είναι σε θέση να δώσουν προτεραιότητα στις ικανότητές τους και αντιμετωπίζουν προβλήματα με τα προβλήματα συντονισμού. Σε περιπτώσεις όπου ο συντονισμός γίνεται, είναι ad hoc, με βάση την προσωπική πρωτοβουλία και τη γνώση, και δεν υποστηρίζονται από δομές.

Η εφαρμογή πολιτικών και μεταρρυθμίσεων είναι ιδιαίτερα αδύναμη. Ο δημόσιος τομέας σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από την ανεπαρκή ικανότητα των υπουργείων να προβούν σε μεταρρυθμίσεις στη φάση υλοποίησης. Παραδείγματα αδυναμιών στην εφαρμογή φιλόδοξων μεταρρυθμίσεων είναι ιδιαίτερα έντονα όταν απαιτούν συντονισμό μεταξύ διαφόρων τμημάτων της δημόσιας διοίκησης.

Όλοι οι τομείς που καλύπτονται από αυτήν την ανασκόπηση αντικατοπτρίζουν ένα τεράστιο ζήτημα του «νομικού φορμαλισμού» που εμποδίζει την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης. Αυτό υπονομεύει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της κεντρικής διοίκησης, αυξάνει και υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών κεντρικής κυβέρνησης για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Ο νομικός φορμαλισμός έχει δημιουργήσει ένα πολιτισμικό και νομικό πλαίσιο το οποίο δεν προβλέπει κίνητρα για πρωτοβουλία εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, αποθαρρύνει τις πολιτικές ενέργειες που δε συνοδεύονται από νομικό κείμενο,

προνοεί την τήρηση (και ανάπτυξη) των διοικητικών διαδικασιών, δε δίνει προσοχή στην πολιτική ουσία της δημόσιας υπηρεσίας και επιβραδύνει το έργο της διοίκησης.

Η εφαρμογή πολιτικής, η αξιολόγηση και ο συντονισμός αντιπροσωπεύουν ένα εντυπωσιακά χαμηλό μερίδιο της παραγωγής των ελληνικών υπουργείων, το οποίο ουσιαστικά συνίσταται στην προετοιμασία (μέσω μελετών και σημειώσεων) και την παραγωγή κανονισμών. Ο νομικός φορμαλισμός αντικατοπτρίζει επίσης την υπερβολική χρήση εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών που πλαισιώνει το έργο της διοίκησης, ώστε να δοθεί περισσότερη προσοχή σε αυτές τις διαδικασίες παρά σε υποκείμενες εργασίες πολιτικής. Αυτό είναι ζήτημα για ορισμένες άλλες χώρες μέλη του ΟΟΣΑ, αλλά στην ελληνική περίπτωση, ο νομικός φορμαλισμός έχει διεξαχθεί μέχρι τώρα, ώστε να καλύπτει, για παράδειγμα, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο το οποίο είναι και πολύ λεπτομερές και πολύ ανελαστικό. Κατά συνέπεια, μεταξύ πολλών άλλων, η κινητικότητα του προσωπικού σε ολόκληρη την περιοχή των υπουργείων είναι σοβαρά συμβιβασμένη.

Η δυσλειτουργία του διοικητικού συστήματος στη χώρα έχει εντοπιστεί με την πάροδο των ετών από πολυάριθμες εκθέσεις εμπειρογνομόνων, καθώς και από επιστημονικές αναλύσεις και την κοινή γνώμη. Οι κύριοι παράγοντες που ευθύνονται για αυτό το έλλειμμα ποιότητας είναι όχι μόνο η συνολική έκταση της δημόσιας παρέμβασης στην οικονομία και την κοινωνία, η οποία ήταν υπερβολική με κάθε μέσο και πρότυπα σύγκρισης, αλλά και η μακρά παράδοση του νομαλισμού, της ακαμψίας και του φορμαλισμού της διοικητικής συμπεριφοράς σχεδόν σε κάθε επίπεδο και πτυχή της κρατικής δράσης. Επιπλέον, η διείσδυση πολιτικών - ή μάλλον πολιτικά - πολιτικών προβλημάτων στη λειτουργία των κρατικών φορέων και οργανισμών στο κέντρο και την περιφέρεια του διοικητικού μηχανισμού της χώρας επιδεινώνει μόνο την κατάσταση περιορισμένου επαγγελματισμού και χαμηλής απόδοσης στη δημόσια διοίκηση. Το υπερβολικό μέγεθος, η πολιτική εξάρτηση, η νομιμοκρατική κουλτούρα και η έλλειψη επαγγελματισμού, εάν συνδυάζονται, όπως είναι στην πραγματικότητα, γίνονται παράγοντες που εξηγούν μεγάλο μέρος των δυσχερειών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

Ένα άλλο παράδειγμα αφορά τις αρμοδιότητες του κράτους. Αυτές ορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το νόμο. Είναι σχεδόν αδύνατο να ακολουθηθεί μια σημαντική πολιτική ή διοικητική απόφαση, σε οποιοδήποτε κυβερνητικό επίπεδο, εάν δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της νομικής εξειδίκευσης. Για παράδειγμα, οι εισερχόμενοι υπουργοί δεν μπορούν (χωρίς μεγάλη δυσκολία) να εξορθολογίσουν και να προσαρμόσουν τη δομή των υπουργείων τους. Ορισμένες από αυτές τις νομικές και διοικητικές διατάξεις θεσπίστηκαν αρχικά για να προστατεύσουν τη διοίκηση ενάντια σε πολιτικές παρεμβάσεις και να εξασφαλίσουν την ακεραιότητά της. Ωστόσο, το σύστημα έχει προκαλέσει εκτεταμένες ανεπάρκειες και έλλειψη συνεργασίας στην κεντρική διοίκηση και, στην καλύτερη περίπτωση, μικτά αποτελέσματα όσον αφορά την ακεραιότητα της δημόσιας υπηρεσίας.

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα πρέπει να σχεδιαστεί και να διεξαχθεί με ολοκληρωμένο τρόπο. Μέτρα που περιορίζονται σε έναν τομέα διακυβέρνησης ή προσεγγίζονται χωρίς σαφή χάρτη πορείας, είναι απίθανο να επιτύχουν πολλά. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς, για παράδειγμα, ότι η μεταρρύθμιση στη διοίκηση των πόρων μπορεί να επιτύχει χωρίς τη στήριξη της σύγκλισης και του συντονισμού των μεταρρυθμίσεων στη γενική διάρθρωση της κυβέρνησης και στις διαδικασίες του προϋπολογισμού. Μια τέτοια εμπλοκή έχει δύο κύριες αιτίες. Η μία είναι ότι οι δυσλειτουργίες της ελληνικής κεντρικής διοίκησης έχουν δημιουργηθεί εδώ και δεκαετίες και υπήρξαν ελλείψεις σε έναν τομέα που μεταφέρθηκαν σε άλλες περιοχές. Η άλλη αιτία είναι η στενότητα της κυβέρνησης όσον αφορά τα περιθώρια ελιγμών, λόγω οικονομικών περιορισμών. Αυτό σημαίνει ότι μια προσέγγιση «big bang» είναι πιθανώς η μόνη επιλογή. Μόνο μέσω μιας γενικής αναδιάρθρωσης της διοίκησής της, η κυβέρνηση μπορεί να δημιουργήσει το πεδίο για να ανακατανείμει τους πόρους και να εκσυγχρονίσει τις δομές (OECD, 2012).

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που καθυστερούν τις μεταρρυθμίσεις στην οικονομία και την κοινωνία στην Ελλάδα είναι η κακή κατάσταση της δημόσιας διοίκησης. Δηλαδή, το διοικητικό σύστημα της χώρας παρουσιάζει ορισμένες περίεργες πτυχές και χαρακτηριστικά που οδηγούν σε αξιοσημείωτες αδυναμίες στις επιδόσεις και μάλλον

περιορισμένη ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων (Mergos et al., 2012: 195). Η ελληνική γραφειοκρατία βρισκόταν σε μια τέτοια κατάσταση για μια μακρά χρονική περίοδο.

### 3.4. Ανάλυση του Ελληνικού Συστήματος Προσλήψεων του Δημοσίου

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα η διαδικασία επιλογής προσωπικού γίνεται με τους εξής τρόπους: α) ο διευθυντής του σχετικού τμήματος θα κάνει την επιλογή, β) από εκλογικό σώμα που έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό, γ) με γραπτή πρόσληψη δ) μετά την αποφοίτηση κάποιου από σχολή εκπαίδευσης υπαλλήλων και δημόσιων υπηρεσιών (όπως η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης) και ε) με επιλογή βάσει κριτηρίων (αυτόματη επιλογή) (Σπηλιωτόπουλος και Χρυσανθάκης, 2013). Σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, το προσωπικό μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις κατηγορίες (πτυχιούχοι πανεπιστημίων (ΠΕ), πτυχιούχοι ΤΕΙ (ΤΕ), απόφοιτοι Λυκείου (ΔΕ) και απόφοιτοι δημοτικού ή γυμνασίου (ΥΕ)) (Σπηλιωτόπουλος και συν., 2013).

Τα συστήματα προσλήψεων και οι θέσεις μπορούν να χωριστούν σε μόνιμες θέσεις, θέσεις για συγκεκριμένη δουλειά και θέση εργασίας με συστήματα σταδιοδρομίας. Στο πλαίσιο του συστήματος μόνιμων θέσεων, η διάρκεια της υπηρεσίας καθορίζεται από την ηλικία του δημοσίου υπαλλήλου. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου συστήματος θέσης εργασίας, ο δημόσιος υπάλληλος γνωρίζει το μισθό, την θέση που κατέχει και τα καθήκοντα που πρέπει να πραγματοποιείται μέχρι το τέλος της υπηρεσίας. Σε συστήματα σταδιοδρομίας, ο εργαζόμενος κατέχει τη χαμηλότερη θέση ή κάποια μεσαία θέση, ανάλογα με τα προσόντα για τη θέση και θα είναι σε θέση να ανεβεί ιεραρχικά αν έχει τις δεξιότητες και τα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων μιας υψηλότερης θέσης (Σπηλιωτόπουλος και συν., 2013).

Ο Νόμος 4210/2015 παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης τακτικών θέσεων προσωπικού χωρίς νέα προκήρυξη διαγωνισμού αλλά από τον εφεδρικό κατάλογο του προηγούμενου διαγωνισμού πρόσληψης του ΑΣΕΠ και οι υποψήφιοι δεν πρέπει να υποβάλουν αίτηση για νέες θέσεις εργασίας. Ένα εύλογο χρονικό διάστημα ορίζεται μετά την αρχική ανακοίνωση μέχρι το διορισμό των επιτυχόντων υποψηφίων από τον εφεδρικό κατάλογο, όπου οι

υποψήφιοι μπορεί να έχουν αποκτήσει περισσότερα προσόντα, γεγονός που τους τοποθετεί υψηλότερα στον κατάλογο κατάταξης εάν δημοσιεύθηκε νέα προκήρυξη διαγωνισμού πρόσληψης.

### 3.5. Μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η εφαρμογή του Ελληνικού Προγράμματος Σταθερότητας και Ανάπτυξης και η αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των δημοσίων υπηρεσιών να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ο ΟΟΣΑ πρότεινε ένα σχέδιο δράσης σε κρίσιμους τομείς. Οι προτάσεις αυτές αποτελούν επίσης τον πυρήνα του ΟΟΣΑ για την Περιεκτική Επισκόπηση Διακυβέρνησης της Ελλάδας, η οποία ολοκληρώθηκε φθινόπωρο του 2010 και παρουσίασε τη σημασία μιας συνολικής συνεκτικής στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Απαιτούνται βραχυπρόθεσμοι, σαφείς και συστηματικοί κανόνες και λογοδοσία για την εισαγωγή άμεσων αλλαγών. Οι μακροπρόθεσμες, όμως, βιώσιμες μεταρρυθμίσεις θα εξαρτηθούν από την εσωτερική των δημόσιων αξιών, όπως η αποτελεσματικότητα και διαφάνεια, υποστηριζόμενη από σαφή πλαίσια επιδόσεων και εποπτεία.

Από την έναρξη της κρίσης του ευρωπαϊκού χρέους, η Ελλάδα ξεκίνησε μια σειρά μεταρρυθμίσεων που θα επηρεάσουν την απασχόληση του δημόσιου τομέα. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε μια από τις διαρθρωτικές πολιτικές που η Ελλάδα ανέλαβε την ευθύνη να εφαρμόσει στο πλαίσιο του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοοικονομικής Πολιτικής (που επιβεβαιώθηκε με το Ν. 3845/2010 σχετικά με τα «μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης για την ελληνική οικονομία από τα κράτη μέλη της ευρωζώνης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο»), με στόχο τη συγκράτηση των εξόδων καθώς και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Προβλέφθηκε, μεταξύ άλλων, ότι η ελληνική κυβέρνηση θα συνεργαστεί με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να «ξεκινήσει μια ανεξάρτητη εξωτερική λειτουργική αξιολόγηση» της κεντρικής διοίκησης της χώρας. Στον μεταγενέστερο νόμο 4024/2011, ο οποίος αναφερόταν στην εφαρμογή του πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής της περιόδου 2012-2015, διευκρινίστηκε ότι η αξιολόγηση

των διαρθρωτικών μονάδων και του προσωπικού είναι απαραίτητη για τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και, ειδικότερα, την ανασυγκρότηση των δημοσίων υπηρεσιών με τη σύνταξη νέων οργανωτικών διαγραμμάτων των υπουργικών δομών, τη συγχώνευση των μονάδων εξυπηρέτησης, τη μεταφορά προσωπικού και την κατάργηση περιττών θέσεων. Για το λόγο αυτό, ιδρύθηκε σε κάθε υπουργείο μια ειδική Επιτροπή (άρθρο 35).

Η πιο σχετική πολιτική καθιερώνει ένα ποσοστό αντικατάστασης 20% του προσωπικού που συνταξιοδοτείται, με ισχύ από το 2011. Οι πρόσθετες μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν την αλλαγή της ηλικίας συνταξιοδότησης, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και τη γενική αναδιάρθρωση. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και το Υπουργείο Οικονομικών έχουν επηρεαστεί περισσότερο από αυτές τις μεταρρυθμίσεις. Όσον αφορά την πολιτική για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει υιοθετηθεί μια πιο ολιστική προσέγγιση που εγκρίθηκε ως μέρος του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-13», το οποίο ενισχύει την ικανότητα των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού σε υπουργεία. Επιπλέον, ένα νέο σύστημα δημιουργίας θέσεων εργασίας ενσωματώνει τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, την κατάρτιση, τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού και την αξιολόγηση της εργασίας. Έχουν επίσης ληφθεί μέτρα για την αύξηση της βάσης της προαγωγής, συμπεριλαμβανομένης της μεγαλύτερης διασύνδεσης με την αξιολόγηση των επιδόσεων, ενώ με το νόμο 3839/2010 θεσπίστηκε ένα σύνολο αντικειμενικών κριτηρίων.

Στη δημοσίευση για την Ελλάδα: Επανεξέταση της Κεντρικής Διοίκησης (ΟΟΣΑ, 2011: 24) έχει επισημανθεί ότι θεμελιώδη ρόλο διαδραματίζουν τα Κεντρικά Διακυβερνητικά Τμήματα («CGDs»), τα οποία είναι επίσημα υπεύθυνα για την εποπτεία όλων των άλλων φορέων του δημόσιου τομέα. Στην πραγματικότητα, όμως, τα κυβερνητικά τμήματα χαρακτηρίζονται από οργανωσιακή επέκταση, η οποία οδηγεί - μεταξύ άλλων - στην κακή ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την αναποτελεσματικότητα (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012: 39).

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση του 2013 είναι το πιο πρόσφατο σχέδιο μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι λεπτομέρειες της οποίας

ανακοινώθηκαν από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα τέλη Απριλίου 2013.

Τα CGDs αποτελούνται από συνήθως ακατάλληλους σχηματισμούς δημόσιων υπηρεσιών και αντίστοιχες δικαιοδοσίες στο κεντρικό επίπεδο της κυβέρνησης υπό την ηγεσία των μελών της κυβέρνησης και λειτουργούν με σκοπό τη διαμόρφωση και την υλοποίηση στόχων δημόσιου ενδιαφέροντος και αντίστοιχων δημόσιων χώρων πολιτικής. Οι μορφές και οι ονομασίες των κρατικών υπηρεσιών οριοθετούν και μοιράζονται βασικούς κλάδους των δημόσιων υπηρεσιών στο κεντρικό επίπεδο της κυβέρνησης, όπως συμβαίνει στις περισσότερες σύγχρονες και ιδιαίτερα ευρωπαϊκές χώρες. Αναλαμβάνουν καθοδηγητικό ρόλο στη διαμόρφωση της δημόσιας τάξης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και της εφαρμογής του νομικού και κανονιστικού πλαισίου σε διάφορους τομείς δημόσιας δράσης. Ως εκ τούτου, οι κυβερνητικές υπηρεσίες δεν αντιπροσωπεύουν μόνο τους πιο βασικούς πυλώνες της οργάνωσης του κεντρικού διοικητικού μηχανισμού του κράτους, αλλά αποτελούν και τα πιο κρίσιμα θεσμικά στοιχεία στη διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής (Makrydemetres et. al., 2016).

Το πεδίο εφαρμογής της Διοικητικής μεταρρύθμισης του 2013 ήταν η ενίσχυση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και του ελέγχου των δαπανών αυτών των δημόσιων φορέων, η μείωση του μεγέθους τους μέσω της αναμόρφωσης της δομής τους και η βελτίωση της ποιότητας των σχετικών δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, θεωρήθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ως βάση για την υλοποίηση της κινητικότητας και την απόλυση των απολυθέντων υπαλλήλων των δημόσιων υπηρεσιών (Makrydemetres et. al., 2016).

### **3.5.1. Εστίαση στην ανάλυση των μεταρρυθμίσεων**

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται σε παραμέτρους και διαδικασίες που χαρακτηρίζουν ένα πολύπλοκο σύστημα ως τέτοιο. Η τυπική μελέτη της εσωτερικής διάρθρωσης της διοικητικής οργάνωσης περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα στοιχεία (Makrydemetres et. al., 2016):



(α) Επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην περιγραφή της επαγγελματικής διάρθρωσης, των κατηγοριών του κοινού που εξυπηρετούνται, των σχέσεων με τους σχετικούς θεσμούς κλπ.

β) Οργάνωση και λειτουργία της κυρίαρχης διοικητικής δομής, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής καθοδήγησης και ελέγχου, των οργανωσιακών γραφημάτων των μονάδων βασικών υπηρεσιών, καθώς και περιγραφή της λειτουργίας σε επίπεδο γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων, τμημάτων και των υπόλοιπων μονάδων εξυπηρέτησης.

γ) Ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, προσωπικό και δεξιότητες, ικανότητες και ικανότητες (ηθικές, επαγγελματικές και πνευματικές), τεχνική και ενημερωτική υποδομή, οικονομικοί πόροι.

### **3.5.2. Νέα δομή των υπουργείων**

Νέοι οργανωτικοί χάρτες των υπουργείων εκδόθηκαν (με τη μορφή προεδρικών διαταγμάτων) μέχρι τα τέλη Αυγούστου 2014 και τέθηκαν σε ισχύ περίπου δύο μήνες αργότερα (έως τις αρχές Νοεμβρίου 2014). Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανακοίνωσε ότι η συνολική μείωση του μεγέθους των μονάδων εξυπηρέτησης στα υπουργεία υπερέβη το 40%, γεγονός που οδήγησε σε αντίστοιχη μείωση των εξόδων. Το τελευταίο συνέβαλε περαιτέρω στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη δημόσια διοίκηση. Προφανώς, η συρρίκνωση της διάρθρωσης των υπηρεσιών διευκολύνει το συντονισμό των μονάδων. Η αναθεώρηση του ΟΟΣΑ Ελλάδα (2011: 57) υπογράμμισε την ανάγκη για δραστική μείωση των διοικητικών δομών στο κεντρικό επίπεδο διακυβέρνησης, καθώς και τον εξορθολογισμό της εσωτερικής τους οργάνωσης για την επίτευξη αυξημένης διοικητικής παραγωγικότητας. Κατά τη διαδικασία αναδιάρθρωσης των οργανωτικών διαγραμμάτων από την τότε κυβέρνηση (2014), καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να ληφθούν υπόψη ορισμένες συγκεκριμένες αρχές οργανωσιακού ορθολογισμού. Επομένως, αναμενόταν ότι τα κριτήρια της εσωτερικής διαφοροποίησης των υπουργείων θα ακολουθούσαν τις αρχές της «ενότητας της

κατεύθυνσης» και της «ενότητας της διοίκησης», καθώς και τη βελτιστοποίηση της «έκτασης ελέγχου». Όσον αφορά την «ενότητα της κατεύθυνσης», αξίζει να σημειωθεί ότι οι μονάδες διοικητικής υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών των υπουργείων συγχωνεύθηκαν με εκείνες των γενικών γραμματέων που υπήρχαν στα διάφορα κρατικά τμήματα. Το ίδιο συνέβη και με τις μονάδες υπηρεσιών με την ευθύνη σε θέματα χρηματοδότησης και τεχνολογίας πληροφοριών (Makrydemetres et. al., 2016).

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης προσδιόρισε την «έκταση ελέγχου» στην κεντρική διοικητική δομή της χώρας ως ιδιαίτερα προβληματική πτυχή της κεντρικής διοίκησης της Ελλάδας (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012: 40-41). Σε ένα από τα πέντε τμήματα, για παράδειγμα, ο επικεφαλής της αντίστοιχης μονάδας δεν είχε καθόλου υπαγόμενους υπαλλήλους, ενώ ένας στους τρεις τομείς έχει μόνο έναν υπάλληλο (ΟΟΣΑ, 2011: 26, 56).

Η βέλτιστη διάρκεια ελέγχου του 1 / 5-7 σε σχέση με την κεφαλή του τμήματος και τους υφισταμένους του μπορεί να ξεπεραστεί όταν αυτό είναι απαραίτητο και απαιτείται από τις ιδιαιτερότητες του αντικειμένου της μονάδας εξυπηρέτησης. Τα νέα οργανογράμματα έχουν συχνά συμπεριλάβει μια μάλλον στενή κλίμακα ελέγχου, ακόμη και με αναλογία  $\frac{1}{2}$ , η οποία δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη. Τέτοιες είναι ενδεικτικά οι περιπτώσεις της Διεύθυνσης Εκλογών στο Υπουργείο Εσωτερικών (Προεδρικό Διάταγμα 105/2014, άρθρο 16), καθώς και η Διεύθυνση Υποδομών Κτιρίων στο Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (Προεδρικό Διάταγμα 109 / 2014, άρθρο 47). Σχετικά παραδείγματα είναι εκείνα της Γενικής Διεύθυνσης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (Προεδρικό Διάταγμα 114/2014, άρθρο 35). Η Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης Προσωπικού στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Προεδρικό Διάταγμα 99/2014, άρθρο 13) και η Γενική Διεύθυνση Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στο ίδιο υπουργείο (Προεδρικό Διάταγμα 101/2014, άρθρο 5).

Ωστόσο, η κριτική που ασκήθηκε σχετικά με την όλη προσπάθεια έδειξε ότι η διαδικασία μεταρρύθμισης φαίνεται να είναι μάλλον αποσπασματική. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αριθμητική μείωση των μονάδων εξυπηρέτησης χωρίς να λάβει υπόψη την αναγκαία έκταση της λειτουργικής συμπληρωματικότητας των διοικητικών μονάδων, καθώς και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων ακόμη και στο ίδιο υπουργείο και ακόμη

περισσότερο μεταξύ των διαφόρων υπουργείων. Επιπλέον, η αναδιάρθρωση βασιζόταν στο υφιστάμενο κυβερνητικό σύστημα τότε, χωρίς να εξετάζεται το ενδεχόμενο κάθε μεταρρύθμισης προς την κατεύθυνση της μείωσης του αριθμού των ίδιων των υπουργείων ή ενός εναλλακτικού σχήματος διαφόρων τομέων δημόσιας πολιτικής. Διαφορετικά, φαίνεται ότι η εσωτερική αναδιάρθρωση συγκεκριμένων υπουργείων που αποτελούν μέρος μίας μάλλον εκτεταμένης ή κατακερματισμένης κυβερνητικής δομής (που αποτελείται από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό υπουργείων με επικεφαλής τους υπουργούς ή αναπληρωτές υπουργούς, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι αναπληρωτές υπουργοί) φαίνεται να έχει ελάχιστες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης στο σύνολό της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, μολονότι ο αριθμός των CGD έχει μειωθεί, το φαινόμενο των διάσπαρτων θέσεων γραφείων δεν αντιμετωπίστηκε καθόλου (Makrydemetres et. al., 2016).

### **3.6. Το πρόβλημα της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα**

Η βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών δε συνδέεται μόνο με το μέγεθος του δημόσιου τομέα, αλλά και τις επιδόσεις του. Πόσους πόρους χρησιμοποιεί η κυβέρνηση τη χρήση, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγει και τι σε ποσότητα και ποιες είναι οι επιπτώσεις τους στους πολίτες και τις επιχειρήσεις; Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα και κατά τη διάρκεια της κρίσης, δόθηκε έμφαση στην απόδοση του δημόσιου τομέα, επικεντρωμένη στον πελάτη, στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης που επιτρέπουν τη σύγκριση παρόμοιων δραστηριοτήτων καθώς και τη σημασία της ικανότητας της κυβέρνησης να διαχειρίζεται τους κινδύνους και να εξετάζει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, οι δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕγχΠ χρησιμοποιούνται για να αντικατοπτρίζουν το κόστος ευκαιρίας επίτευξης της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Εξαιτίας αυτού, η συζήτηση στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για το ρόλο του κράτους, μετατοπίστηκε προς τις αυξανόμενες εμπειρικές αξίες της αποτελεσματικότητας και της χρησιμότητας των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα, αξιολογώντας το ρόλο των κανόνων και των θεσμικών οργάνων και το

πεδίο των δραστηριοτήτων του ιδιωτικοποιημένου δημόσιου τομέα. Το αποτέλεσμα υπήρξε ανάπτυξη διεθνών συγκριτικών μελετών σχετικά με τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα, χρησιμοποιώντας κατάλληλους δείκτες (Makrydemetres et. al., 2016).

Μεταξύ 34 χωρών του ΟΟΣΑ, η επίδοση του ελληνικού δημόσιου τομέα μέσω επιλεγμένων κυβερνητικών πολιτικών βρίσκεται πολύ χαμηλότερα από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Επίσης, για τις περισσότερες από αυτές τις κυβερνητικές πολιτικές, η Ελλάδα είναι η τελευταία χώρα μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Είναι ενδεικτικό ότι η παροχή και διαθεσιμότητα υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από τον ελληνικό δημόσιο τομέα, τοποθετείται τελευταία, πριν από την Τουρκία. Τα ίδια αποτελέσματα, ενός αναποτελεσματικού και σχετικώς κακώς αποδοτικού δημόσιου τομέα, αντικατοπτρίζονται στους σχετικούς δείκτες της «Έκθεσης για την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα 2011-2012» που κυκλοφόρησε από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, στην οποία η Ελλάδα βρίσκεται στην 90η από τις 142 χώρες σε σύγκριση με την 80η θέση για τα δεδομένα 2010-2011 (Makrydemetres et. al., 2016).

### **3.6.1. Πολιτικές για τη βελτίωση της απόδοσης του ελληνικού δημόσιου τομέα**

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας απορροφά ένα από τα υψηλότερα ποσοστά του ΑΕΠ των συνολικών δημόσιων δαπανών στη ζώνη του ευρώ και ταυτόχρονα, με το χαμηλό επίπεδο ποιότητας και ποσότητας των υπηρεσιών υποδηλώνει ότι οι σημαντικοί κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί στόχοι θα μπορούσαν να επιτευχθούν με σημαντικά λιγότερους πόρους. Επιπλέον, σημαντική υπερφόρτωση σε ορισμένους τομείς, η κακή διοίκηση, η έλλειψη λογοδοσίας, η πολιτική παρέμβαση και η διαφθορά, η αντιπαράθεση του κοινού των συνδικαλιστικών οργανώσεων σε μεταρρυθμίσεις που έχουν ως στόχο την υπεράσπιση των κερτημένων συμφερόντων των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, φαίνεται να είναι βασικοί παράγοντες χαμηλής απόδοσης και αναποτελεσματικότητας (Makrydemetres et. al., 2016).

Η πίεση για βελτίωση των επιδόσεων του δημόσιου τομέα έχει κινηθεί με την πάροδο του χρόνου, αναγνωρίζοντας την ανάγκη περιορισμού της φορολογικής

χρηματοδότησης για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού στην κυβέρνηση και τη συμβολή στη συνολική παραγωγικότητα της οικονομίας. Η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και η εύρυθμη λειτουργία του νομικού συστήματος είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση των αναγκαίων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα , από τη στιγμή που θα τεθούν σε ισχύ (Makrydemetres et. al., 2016).

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας μελέτης θα συζητηθούν εκτενώς διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με παραδείγματα από τη θεωρία και από έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Στόχος του πρακτικού μέρους της έρευνας είναι να αξιοποιηθεί μία συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, αυτή του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, ούτως ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα με τη χρήση «ποιοτικών εργαλείων» προκειμένου να συνδεθεί η θεωρία με την πράξη. Για το σκοπό αυτό, το β' μέρος θα δομηθεί σε τρία κεφάλαια, ένα περισσότερο εισαγωγικό, το οποίο αναφέρεται σε πρακτικά ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γενικά, το δεύτερο θα εστιάσει σε τακτικές που χρησιμοποιούνται από τους προϊστάμενους με καθήκοντα διοίκησης του προσωπικού (αμοιβές, προσλήψεις, εκπαίδευση κοκ) και, τέλος, το τρίτο κεφάλαιο θα εστιάσει στο να εξηγήσει ποιες πρακτικές ωφελούν στο δημόσιο τομέα, ξεκινώντας από το παράδειγμα του ΟΑΕΔ και του ιδιωτικού, αξιοποιώντας το παράδειγμα της Ελλάδας γενικά ως ειδικές μελέτες περίπτωσης. Τα συμπεράσματα θα συμπληρωθούν από επιπλέον έρευνες και προτάσεις. Οι λόγοι που δεν επιλέγεται μία συγκεκριμένη εταιρία είναι η δυσκολία πρόσβασης σε πραγματικά δεδομένα και το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις στη χώρα αντιμετωπίζουν, λιγότερο ή περισσότερο, παρόμοιες προκλήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού την αναλαμβάνει είτε ένα πρόσωπο το οποίο έχει ή όχι ως αποκλειστική ευθύνη την οργάνωση και τη διοίκηση του προσωπικού, δηλαδή, τη διαδικασία της επιλογής, αξιολόγησης, οργάνωσης ευθυνών και προγραμματισμού, μισθοδοσία, απόλυση και εκπαίδευση, μεταξύ πολλών, των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε μικρότερες επιχειρήσεις ένας μάνατζερ αναλαμβάνει όλα τα ζητήματα διοίκησης ως γενικός διευθυντής ή την ευθύνη αυτή την έχει ο ιδιοκτήτης. Σε πολυεθνικές, συχνά υπάρχει μία ομάδα ατόμων που διεκπεραιώνει αυτό το ρόλο καθώς είναι μέγιστης σημασίας για την λειτουργία της επιχείρησης (Brewster, 2017, σ. 22-35).

Η θέση του/της προϊσταμένου ή του/της ηγέτη μίας επιχείρησης είναι κρίσιμος ακριβώς λόγω της συνθετότητας των αρμοδιοτήτων που αναλαμβάνει, του γεγονότος ότι πρέπει να είναι γνώστης τόσο της αγοράς, του ανταγωνισμού, του προφίλ της εταιρείας ή επιχείρησης και των εργαζομένων, όσο και λόγω του ότι αυτός ή αυτή αναλαμβάνει την ευθύνη για την επιτυχία ή όχι των δράσεων και την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι θέσεις ευθύνης, άλλωστε, χαρακτηρίζονται από αυτή τη συνεχή πίεση για αποτελεσματικότητα, κέρδος και διατήρηση των ισορροπιών. Για τους υπεύθυνους διοίκησης προσωπικού, ειδικά, η ευθύνη και το βάρος είναι ακόμη μεγαλύτερο γιατί, παρότι προϊστάμενοι, βρίσκονται ανά περίπτωση είτε απέναντι στον ιδιοκτήτη ή γενικό διευθυντή, αν τίθεται ζήτημα που αφορά τα δικαιώματα των υφισταμένων, ή στο προσωπικό, προκειμένου να επιλυθούν ζητήματα που αφορούν την επιβίωση της επιχείρησης. Ουσιαστικά, λοιπόν, αν και ιεραρχικά ανώτεροι, οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ανάμεσα στα 'στρώματα' της ιεραρχικής πυραμίδας. Στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης, ο ηγέτης διατηρεί την ευθύνη του απέναντι στο

κράτος, ως εργοδότη, του το φορέα, δηλαδή συνεργάτες εντός ή εκτός του χώρου εργασίας, το προσωπικό και τους πολίτες (Collins και Smith, 2006, σσ. 544-549).

Ανάλογα με τον χαρακτήρα του ηγέτη, της επιχείρησης και των υφισταμένων, επιλέγεται ένα ανάλογο «στυλ ηγεσίας» το οποίο εφαρμόζεται εντός της επιχείρησης. Χονδρικά, υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα σε δύο διαφορετικούς τύπους/στυλ διοίκησης: 1) την αυταρχική διοίκηση και 2) την δημοκρατική. Ο ηγέτης ανάλογα με το τί πιστεύει πως συμβαίνει εντός της επιχείρησης και το τί αναμένει από το προσωπικό, συμπεριφέρεται και διαφορετικά στους εργαζόμενους. Ο Mc Gregor ονομάζει αυτή τη θεωρία X και Y. Οι ηγέτες που ακολουθούν το πρώτο στυλ, την αυταρχική ηγεσία ή τη θεωρία X, πιστεύουν πως επειδή το προσωπικό δεν επιθυμεί να εργαστεί και οι υφιστάμενοι τείνουν προς την οκνηρία, επιβάλλεται ένα πιο αυστηρό σύστημα διοίκησης αυτών για να αποφεύγονται τα προβλήματα. Το δεύτερο στυλ ή θεωρία Y, περιγράφει ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, η επιλογή του οποίου αιτιολογείται από την πίστη που έχει ο ηγέτης στις ικανότητες και την προθυμία του προσωπικού (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007).

#### **4.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο Yukl (2002), στις μελέτες του σχετικά με την ιδανική συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου ηγέτη, τόνισε πως ο ρόλος του υπεύθυνου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει σε πέντε σημεία:

- Την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, δηλαδή τη διαδικασία προσλήψεων, απολύσεων και την ανάθεση κατάλληλου έργου για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας κάθε ατόμου ανάλογα με το προφίλ του.
- Την επιβολή κυρώσεων ή την επίπληξη, εάν δεν λειτουργεί σωστά ένα τμήμα, στα άτομα που έχουν την ευθύνη για την αποτυχία μιας δράσεως ή την πρόκληση ενός προβλήματος, με σεβασμό στους υφισταμένους, χωρίς να διαταράσσεται η ισορροπία εντός αυτού. Στόχος πρέπει να είναι το να διορθωθεί και να αποφευχθεί ένα ζήτημα, ιδανικά, πριν καν γίνει εμφανές ή ζημιογόνο και η μελλοντική επανάληψη αυτού. Ο λόγος που θα πρέπει να

υπάρξουν ποινές σε συγκεκριμένα πρόσωπα είναι, σύμφωνα με την έρευνα, πως οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται θετικά στην επίπληξη αν αυτή δεν έχει σκοπό να προσβάλλει την προσωπικότητά τους και περιορίζεται στα ζητήματα της εργασίας τους.

- Επίσης, αν ο ηγέτης τείνει να επιβραβεύει και να ανταμείβει κατάλληλα τους εργαζόμενους, τότε μπορεί να διατηρεί και την εξουσία του επί των υφισταμένων χωρίς να υπάρχουν τριβές και σθεναρή αντίσταση. Ο παράγοντας της επιβράβευσης είναι ο τρίτος, σε σημασία, στόχος του.
- Ακόμη ο ηγέτης θα πρέπει να προωθεί την αλλαγή και να παρακινεί, ενθαρρύνει, υποστηρίζει και τους εργαζόμενους όταν προωθεί μία αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, τη λειτουργία των τομέων κλπ.
- Τέλος, θα πρέπει να ασχολείται με τη διαρκή επιμόρφωση και την εκπαίδευση του ιδίου και του προσωπικού.

Πολλές φορές ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την αλλαγή. Η αποτυχία ή επιτυχία μίας δράσης βαραίνει τον προϊστάμενο και αποτελεί δείγμα της ικανότητάς του. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να επιβάλλεται αλλαγή με αυτοσκοπό την αυτοπροβολή του ηγέτη αλλά μόνο αν είναι αναγκαία. Επίσης, θα πρέπει να συμπληρώνεται από ανάλογα μέτρα για επιμόρφωση και εκπαίδευση του δυναμικού (Conger και Kanungo, 1998, σσ. 3-11). Πολλές εταιρίες, όπως αυτές που ασχολούνται με την τεχνολογία, την παραγωγή εξειδικευμένου εξοπλισμού και χρειάζονται ιδιαίτερα εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και επιλέγουν το να μοιράζουν τις αρμοδιότητες των υπεύθυνων διοίκησης σε δύο τομείς (Wiley, 2015):

1. Τον σχεδιασμό του μοντέλου διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής προσωπικού.
2. Την διατήρηση του εργατικού δυναμικού και τη μεγιστοποίηση του.

Ο Kotter (1995) έχει συγγράψει σειρά έργων σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τον προγραμματισμό της οργανωτικής αλλαγής. Ο οικονομολόγος προτείνει μία σειρά οκτώ βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν κατά μία συγκεκριμένη σειρά, για να αποφευχθούν τα προβλήματα σε μετέπειτα βάση. Αυτά είναι (Kotter, 1995, σ. 61):

- 1) Η κατανόηση των προβλημάτων και η αξιολόγηση του κατά πόσο ή όχι, επιβάλλεται αλλαγή.



- 2) Η δημιουργία μίας «καθοδηγητικής ομάδας/συμμαχίας» που θα αποτελείται από άτομα εμπιστοσύνης (guiding coalition) και έχουν τα προσόντα, τη βούληση και την εμπειρία να υποστηρίξουν το εγχείρημα.
- 3) Να εξευρεθεί ο τελικός στόχος / όραμα.
- 4) Η «επικοινωνία των στόχων» και του οράματος σε ανώτερους και υφισταμένους όσο και σε συνεργάτες.
- 5) Η εξεύρεση πόρων για την εφαρμογή του προγράμματος.
- 6) Ο σχεδιασμός του προγράμματος.
- 7) Η πιλοτική εφαρμογή και η αξιολόγηση των «βέλτιστων πρακτικών» από πραγματικά παραδείγματα σε συναφείς επιχειρήσεις.
- 8) Η κατοχύρωση του προγράμματος και η λήψη μέτρων για διατήρηση και αξιολόγηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας τομέας που απαιτεί διαρκή επιμόρφωση, ενημέρωση και προσπάθεια για αυτοκριτική και αυτό-βελτίωση από πλευράς του υπεύθυνου μάνατζερ που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας αυτό το έργο. Στόχος της διοίκησης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι το να επιτυγχάνεται το βέλτιστο δυνατό επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης των διαθέσιμων πόρων, λαμβάνοντας υπόψη το διαθέσιμο κεφάλαιο και τους πόρους της επιχείρησης, τους στόχους της, τον ανταγωνισμό, την αγορά κοκ. Συνεπώς, ο ρόλος του μάνατζερ είναι σύνθετος και η ορθή διοίκηση και οργάνωση είναι απαραίτητα προαπαιτούμενα για να είναι αποδοτικός ο εκάστοτε οργανισμός ή επιχείρηση (Snell, Morris & Bohlander, 2015). Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί το έργο και την αποτελεσματικότητα της εργασίας των εργαζομένων, των άλλων προϊσταμένων και του ίδιου, όσο και του ίδιου του φορέα. Το να διαθέτει ο ηγέτης την απαιτούμενη ψυχραιμία και την ικανότητα για αυτοκριτική και την αξιολόγηση του δικού του ρόλου, καταρχήν, είναι βασικό για να μπορεί να διεκπεραιώσει επιτυχώς τους στόχους του (Goleman, 2003, σσ. 232-241).

#### 5.1. Πρακτικές αξιολόγησης

Δεδομένου πως έχει προηγηθεί μία πρώτη εκτίμηση κόστους και οφέλους και υπάρχουν κάποιοι ορισμένοι στόχοι για κάθε μία εκ των δράσεων και των τμημάτων, θα είναι δυνατόν να γίνει, αρχικά, μία σύγκριση του πρακτέου σε σχέση με το όραμα. Το ότι οι αρχικοί στόχοι είναι ρεαλιστικοί και εφαρμόσιμοι είναι βασική προϋπόθεση για να γίνει δυνατή η αξιολόγηση σε μετέπειτα χρόνο. Βασικό είναι το να αποτιμηθεί το αν το κεφάλαιο (πόροι) κατανεμήθηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο με βάση το αρχικό πλάνο. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις και αξιολογήσεις των εργαζομένων. Η αλλαγή και η εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να ενθαρρύνεται (Ravichandran και Piramuthu, 2012, σ. 22-28).

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη, δηλαδή να βασίζεται επάνω σε ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιείται για την πραγματική σύγκριση ή να βασίζεται σε μία περιπτωσιολογική ανάλυση. Κρίνεται αναγκαίο το να θεσπίζονται τουλάχιστον κάποια κοινά κριτήρια για την αξιολόγηση, ειδικά των υφισταμένων (Τερζίδης, 2004). Το ίδιο ισχύει και για τη μελέτη και αξιολόγηση της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι θεσμοί έχουν πιέσει σθεναρά τις επιχειρήσεις προς αυτόν τον τομέα, διότι βασικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η ελεύθερη μετακίνηση προσώπων, αγαθών και υπηρεσιών. Αν οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να έρθουν αντιμέτωποι με τεράστιες διαφορές ανά σύστημα τότε, αναπόφευκτα, θα μειωθεί και η βούληση αυτών για να μετακινηθούν ανά τομέα και κράτος μέλος και θα αποτύχει η κοινή αγορά (Brewster, 2017, σσ. 18-29). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει, μάλιστα, μία ειδική επιτροπή στην οποία ανατίθεται ο ρόλος της επίβλεψης, οι ελάχιστες κοινές πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζουν, κατά το αίτημα των θεσμών, οι ιδιώτες, φυσικά και νομικά πρόσωπα, εντός της Ένωσης για τις προσλήψεις και απολύσεις αλλά και ζητήματα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018<sup>α</sup>).

## **5.2. Πρακτικές προσλήψεων και επιλογής**

Στο παρελθόν, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, επικρατούσε η λογική πως ο διευθυντής ή ιδιοκτήτης ήταν ο μόνος αρμόδιος για την επιλογή του προσωπικού, την πρόσληψη και την απόλυσή τους. Η πολιτική αυτή γρήγορα έγινε κατανοητό πως δεν αποδίδει και πως επιβάλλεται ένας καλύτερος επιμερισμός των εργασιών ανά τομέα, υπό την επίβλεψη ενός προϊσταμένου, του υπεύθυνου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παγκοσμίως, πλέον, οι συνήθειες πρακτικές που ακολουθούνται για την πρόσληψη και την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι, σε μεγάλο βαθμό κοινές, αφού τόσο το νομικό όσο και το διοικητικό πρότυπο κάθε χώρας και επιχείρησης είναι κοινά, για να μπορεί να λειτουργεί καλύτερα η αγορά (Schuler, Dowling & De Cieri, 1993, σσ. 420-430), έχουν δε ως στόχο:

- Την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης δυναμικού με σκοπό το να μεγιστοποιηθεί η συμβολή τους στις ευρωπαϊκές υποθέσεις.
- Την υποστήριξη των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.
- Την πρόταση και εφαρμογή μέτρων για την υγεία, την ασφάλεια, την προστασία της ιδιοκτησίας και τη μισθοδοσία του ενεργού προσωπικού.
- Την ισότιμη μεταχείριση και την παροχή αντίστοιχων ευκαιριών.

Σε ευρωπαϊκό, λοιπόν, επίπεδο, προβλέπεται η τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών που προωθούνται και ακολουθούνται και από τους αρμόδιους φορείς, λ.χ. για την Ελλάδα τον Οργανισμό Απασχόλησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και στη Γερμανία την Arbeitsamt. Οι οργανισμοί αυτοί είναι κατάλληλοι να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις αλλά και υποχρεούνται στο να υποστηρίξουν τις κοινωνικά ευαίσθητες ομάδες για να τους επιτρέψουν μία καλύτερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας. Ο στόχος αυτός προωθείται, μεταξύ πολλών, από την Ευρωπαϊκή Στρατηγική Απασχόλησης (ΕΣΑ) που καλεί τα κράτη μέλη να λάβουν μέτρα για (Heidenreich, Bischoff, 2008):

- Την πλήρη απασχόληση
- Την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας.
- Την περιφερειακή σύγκλιση.
- Την προσέλκυση εργαζομένων/υποψηφίων κατάλληλων και καταρτισμένων.
- Την ευελιξία στην απασχόληση.
- Την παροχή ευκαιριών.

Όλοι οι εργοδότες στην ΕΕ υποχρεούνται να επιλέγουν το εργατικό δυναμικό με βάση κοινά κριτήρια και ζητείται από αυτούς να δέχονται και να καλούν τους υποψήφιους να υποβάλλουν ένα βιογραφικό σε μορφή Europass. Το βιογραφικό αυτό είναι δομημένο με τρόπο που το κάνει αρκετά ευέλικτο στη συμπλήρωσή του και είναι ευανάγνωστο και κατανοητό. Επίσης, συνοδεύεται από ειδικό «διαβατήριο γλωσσών» στο οποίο οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν το επίπεδο κατάρτισής τους σε διαφορετικές ξένες γλώσσες, χρησιμοποιώντας ένα κοινό πρότυπο με βάση τις ευρωπαϊκές κατευθυντήριες, με ελάχιστο επίπεδο το Α1 και μέγιστο το Γ2 ή C2. Το ίδιο συμβαίνει και με τους ακαδημαϊκούς τίτλους που περιλαμβάνουν ειδικά παραρτήματα και αριθμό διδακτικών μονάδων (ECTS) ανά μάθημα και συνολικά για το αποκτηθέν πτυχίο, ούτως

ώστε να μπορούν οι εργοδότες να συγκρίνουν και να επιλέξουν με αντικειμενικά κριτήρια το προσωπικό τους (Vuorinen, κ.ά. 2017).

Στις ΗΠΑ εφαρμόζεται ένα αντίστοιχο αλλά λιγότερο αυστηρό σύστημα και απαιτείται από τους εργοδότες να λαμβάνουν υπόψη κάποια ελάχιστα πρότυπα όπως και να ζητούν από τους υποψηφίους να υποβάλλουν (TMCE, 2009):

1. Μία πλήρη αίτηση.
2. Βιογραφικό.
3. Ιστορικό απασχόλησης.
4. Πιστοποιήσεις για τα προσόντα τους (διπλώματα, πτυχία κοκ).
5. Ένα έγγραφο που να πιστοποιεί την εγκυρότητα των ισχυρισμών τους για την προηγούμενη απασχόληση.
6. Μία υπογεγραμμένη δήλωση.
7. Συστάσεις.

\*\*Επίσης, πρέπει να προσέλθουν για συνέντευξη προσωπικά.

Στη σημερινή εποχή, μία από τις πιο συνήθειςπρακτικές στο εξωτερικό, που σταδιακά φαίνεται να επιλέγεται και στην Ελλάδα, είναι αυτή της αναζήτησης του προσωπικού ιστορικού και της αξιολόγησης του υποψηφίου και βάσει των όσων έχει δημοσιεύσει ηλεκτρονικά και του προφίλ του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Facebook και Twitter, ειδικά, αποτελούν εξαιρετικές επιλογές για να μπορέσει ο εργοδότης να έχει μία συμπληρωματική εικόνα για τον εργαζόμενο. Οπότε, ο κάθε ένας πρέπει να λαμβάνει υπόψη το μελλοντικό ρίσκο που έχει η δημοσίευση και αναδημοσίευση υλικού σε προσωπικούς λογαριασμούς για το μέλλον του. Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το ίντερνετ αποτελούν καλή εναλλακτική για την κοινοποίηση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας αφού, από τη μία, μειώνεται το κόστος δημοσίευσης μιας αγγελίας σε συμβατικά μέσα όπως εφημερίδες και περιοδικά, και, από την άλλη, προσελκύεται εργατικό δυναμικό από κάθε χώρα, πόλη κοκ. (Sameen & Cornelius, 2015, σσ. 27-30).

Τονίζεται, όμως, πως υπάρχουν αντιμαχόμενες απόψεις σχετικά με το αν και γιατί ο εργοδότης θα πρέπει να ενημερώνει τον εργαζόμενο για την πρόθεσή του ακόμη κι αν τα προφίλ είναι δημόσια. Οποσδήποτε η διαδικασία αυτή δεν θα πρέπει να υποκαθιστά την αίτηση και το βιογραφικό, ωστόσο είναι εύλογοι οι λόγοι για τους οποίους μία τέτοια

αναζήτηση μπορεί, πράγματι, να αποτελέσει καλό δείγμα της προσωπικότητας και των ενδιαφερόντων του εργαζομένου ή του υποψηφίου. Ούτως ή άλλως, πρωταρχικός στόχος είναι οι ομάδες που δημιουργούνται εντός του χώρου εργασίας να συγκροτούνται από άτομα κοινών χαρακτηριστικών με διαφορετικά προσόντα ούτως ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση, άρα, το facebook, λ.χ. μπορεί να δώσει μία εικόνα σχετικά με το πόσο εύκολα θα γίνει αποδεκτό το νέο μέλος της ομάδας στην ήδη υπάρχουσα (Alexander, Mader & Mader, 2017, σσ. 236-243).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει στο εξωτερικό, η καλύτερη μέθοδος οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού φαίνεται να είναι αυτή της ανάδειξης ταλέντων εντός της επιχείρησης και η προσπάθεια για να επέλθει διαδοχή του προϊσταμένου σε μελλοντική βάση. Η διαδικασία θα πρέπει ιδανικά να οργανώνεται στα εξής στάδια (Rothwell, κ.ά. 2015):

A. Φάση σχεδιασμού και στελέχωσης ομάδας και δράσεων:

Στόχος: Καθορισμός πόρων, ανάλυση φύσης εργασίας, σχεδιασμός αρμοδιοτήτων.

1. Οργάνωση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με τους παραγωγικούς στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.
2. Ανάλυση προφίλ εργαζομένων και προκήρυξη θέσης.
3. Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων.
4. Σύναψη και υπογραφή συμβολαίων και συμφωνιών με συγκεκριμένους όρους και για συγκεκριμένο σκοπό.

B. Φάση εμπέδωσης και αφομοίωσης:

Στόχος: Δημιουργία μίας ομάδας και διάχυση ιδεών, αφομοίωση και διαβίβαση κουλτούρας επιχείρησης και ένταξη.

1. Ενημέρωση νέου δυναμικού.
2. Ειδική εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
3. Αναγνώριση προσόντων.
4. Διατήρηση προσόντων και αξιοποίηση στο μέγιστο μέσω της κατάλληλης απόδοσης καθηκόντων.

Παραθέτοντας άλλο ένα παράδειγμα, αυτή τη φορά από την Αυστραλία, η κυβέρνηση της χώρας, το 2014, δαπάνησε 2,1 δισεκατομμύρια ευρώ για την πρόσληψη εργαζόμενων στις ένοπλες δυνάμεις της χώρας και εκπαίδευση των ατόμων που ήδη απασχολούνταν στους τομείς της θαλάσσιας άμυνας (ναυτικό, υποβρύχια κ.λπ.). Παρότι το πρόγραμμα ήταν αρκετά εξειδικευμένο, οι στόχοι που αναφέρθηκαν στην έκθεση της κυβέρνησης είναι χρήσιμοι και μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση του πως θα πρέπει να λαμβάνονται αντίστοιχες αποφάσεις από προϊσταμένους στον ιδιωτικό τομέα αφού αξιοποιήθηκαν, και εκεί, ιδιωτικές εταιρίες για αυτό το σκοπό. Η εταιρία Bupa Health, λ.χ. που ανέλαβε μέρος της έρευνας για την εξεύρεση λύσεων και την ανάλυση κόστους-οφέλους σε σχέση με την υγεία των πολιτών (Wiley, 2015) τόνισε πως:

- η πρόσληψη είναι το πρώτο, μόνο, βήμα για τη στελέχωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πριν καν ανακοινωθεί η διαθέσιμη θέση, θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί το γιατί δημιουργείται αυτό το κενό εντός της επιχείρησης, και ποιος θα ήταν ο ιδανικός υποψήφιος.

- το διαδίκτυο αποτελεί καλή εναλλακτική για την πρόσληψη. Ωστόσο, εταιρίες με εξειδικευμένο αντικείμενο είναι καλό να λαμβάνουν υπόψη την εναλλακτική της «εσωτερικής πρόσληψης» δηλαδή το να επιλέγονται άτομα τα οποία βρίσκονται σε κατώτερη ιεραρχική κλίμακα εντός της επιχείρησης και να υποστηρίζονται στην ανέλιξή τους στην κλίμακα από την ηγεσία του οργανισμού, αντί να γίνονται εκ νέου προσπάθειες για εξεύρεση και αφομοίωση νέων προσώπων, πάντα σε λογικά όρια και χωρίς να αποκλείονται από την πρόληψη νέα και ικανά άτομα.

- όταν επιλέγεται ένας εργαζόμενος στόχος θα πρέπει, λοιπόν, να είναι να παραμείνει και να σταδιοδρομήσει εντός της επιχείρησης κάτι που θα επιφέρει κοινό όφελος στην εταιρία και τον υπάλληλο. Απαιτείται ορθή κατανομή πόρων και δια βίου μάθηση και κατάρτιση.

### **5.3.Πρακτικές αμοιβών και ανταμοιβών**

Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να θεωρεί πως η πληρωμή των μισθών είναι μία ζημιογόνος διαδικασία για την επιχείρηση αλλά μία επένδυση. Συγκεκριμένα, έρευνες

δείχνουν πως οι επιχειρήσεις που ενισχύουν ένα σύστημα στο οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυξημένες αποδοχές σε σχέση με τον ανταγωνισμό, είναι περισσότερο ελκυστικές για καταρτισμένους υποψηφίους και έχουν καλύτερο περιβάλλον εργασίας, άρα και υψηλότερο κέρδος, αφού αυξάνονται οι αποδόσεις των εργαζομένων, εξαιρώντας τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες το κέρδος μοιράζεται σε όλα τα μέλη (Chrisman, Devaraj & Patel, 2017, σσ. 119-136).

Η παροχή αμοιβών και πρόσθετων ανταμοιβών πρέπει και αυτή να ακολουθεί κάποιους συγκεκριμένους κανόνες. Η δυσανάλογη παροχή αυτών μπορεί να προκαλέσει σοβαρές τριβές μεταξύ των εργαζομένων και να διαταράξει την ισορροπία εντός του χώρου εργασίας. Από την άλλη, η πλήρης απουσία πρόβλεψης για πρόσθετες αμοιβές και μπόνους σε χρήμα και είδος, είναι παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες καθώς οι εργαζόμενοι χάνουν την προθυμία τους για εργασία. Γενικά τα κίνητρα πρέπει να δίνονται σε μία λογική βάση, τηρώντας το καταστατικό λειτουργίας και τις συμβάσεις εργασίας, και χωρίς να δίνονται με σκοπό την εκμετάλλευση, με οποιοδήποτε τρόπο, του εργαζόμενου ή ως μέτρο για τον εξαναγκασμό των εργαζομένων σε υπερωριακή εργασία. Τα είδη ανταμοιβών μπορεί να ορίζονται από την διοίκηση και να δίνονται με βάση κάποια γενικά συμφωνηθέντα πλαίσια ή ο καθορισμός των μπόνους να επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του προϊσταμένου. Από τη στιγμή που δίνονται, όμως, με παρόμοιο τρόπο και σε παρόμοιες συνθήκες σε όλους τους εργαζόμενους δεν υπάρχει κάποια παράβαση. Το πρόβλημα έγκειται στις περιπτώσεις που παρατηρείται διακρίνουσα μεταχείριση (Καρτέρη, 2003).

Οι αμοιβές, ωστόσο, με την έννοια του μισθού, είτε αυτός καταβάλλεται ανά ώρα/ημέρα/εβδομάδα ή μήνα, θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα κοινό μισθολόγιο. Το να παρέχονται διαφορετικές αμοιβές ανάμεσα στους υπαλλήλους, με κριτήριο το φύλο, την εθνική ή φυλετική καταγωγή, τη γλώσσα, τη θρησκεία και την κατάσταση της υγείας του ατόμου, συνιστά κατάφορη παραβίαση του δικαίου και κρίνεται παράνομο. Εργοδότες που ακολουθούν τέτοιες τακτικές υποχρεούνται στην καταβολή αποζημίωσης στους εργαζόμενους που υπέστησαν τη διάκριση και αντιμετωπίζουν σοβαρές ποινικές κυρώσεις. Εξάιρεση αποτελεί το να δίδεται αυξημένος μισθός ανάλογα με την αρχαιότητα στην επιχείρηση, τα καθήκοντα, τα προσόντα και τις απαιτήσεις της θέσης. Αν οι εργαζόμενοι αμείβονται διαφορετικά με βάση τα προσόντα, η διεύθυνση μπορεί να προβλέπει την



κοινοποίηση μέρους των λεπτομερειών για τη μισθοδοσία, διατηρώντας ως «μυστικά» κάποια άλλα στοιχεία. Η μυστικότητα μπορεί να αφορά μόνο συναδέλφους και οι ασφαλιστικοί φορείς πρέπει να είναι πλήρως ενήμεροι για όλα τα δεδομένα. Επίσης, η πρακτική αυτή θεωρείται εύλογη και νόμιμη μόνον εφόσον υπάρχουν σαφή και μετρήσιμα κριτήρια για να κριθεί το πότε δικαιούται ή όχι αυξημένη αμοιβή ή μπόνους ένας εργαζόμενος. Για το μπόνους, ειδικά, να αποδίδεται εντός εύλογου χρονικού διαστήματος από την ημερομηνία που ο εργαζόμενος αυτός ανέλαβε επιπλέον καθήκοντα που απαιτούσαν περαιτέρω χρόνο εργασίας (Τερζίδης, 2004).

Όταν πρόκειται για μισθοδοσία στελεχών, θα πρέπει και εκεί να τηρείται μία ορισμένη αναλογία σε σχέση με το λοιπό μισθολόγιο. Διάφοροι παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως (Watanabe, 2018, σσ. 175-189):

- Οι κυβερνητικές πολιτικές οι οποίες καθορίζουν, δια νόμου, ένα συγκεκριμένο κατώτατο όριο αμοιβής για κάθε τύπο εργασίας.
- Το ρόλο των συνδικάτων και των ενώσεων.
- Η αγορά και ο ανταγωνισμός.
- Η εσωτερική κατάσταση (δυνατότητες) της επιχείρησης.
- Τα προσόντα και το προφίλ των στελεχών.
- Η κουλτούρα και το σύστημα διοίκησης.
- Το παραγόμενο προϊόν.

Επίσης, αποδεικνύεται πως αν τα πριμ και οι αμοιβές, ειδικά προς τα στελέχη, είναι δυσανάλογου ύψους σε σχέση με του κατώτερου προσωπικού, συχνά το φαινόμενο συνοδεύεται από οικονομικά εγκλήματα και σκάνδαλα εντός της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις στην Ελλάδα, όπως στο σκάνδαλο Siemens, παρατηρήθηκαν φαινόμενα άντλησης μεγάλων κεφαλαίων και ανεπαρκούς αιτιολόγησης αμοιβών και πριμοδοτήσεων. Εξίσου, στα κράτη της Νοτιοανατολικής, και όχι μόνο, Ευρώπης, σε επίπεδο ΕΕ, η διαφθορά και η κατάχρηση πόρων συνοδεύονται από αντίστοιχες πρακτικές. Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, πως το κράτος και οι φορείς λαμβάνουν μέτρα για τον έλεγχο των δαπανών αυτών και για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων (Εφημερίδα Τα Νέα, 2009).

## 5.4. Πρακτικές εκπαίδευσης

Αν παρουσιάζονται προβλήματα και δυσλειτουργίες και υπάρχει αντίσταση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα επιχειρήματα των υφισταμένων και τα λάθη που παρατηρήθηκαν. Συχνά, άλλωστε, τα προβλήματα μπορεί να σχετίζονται με μία ύφεση στην αγορά, μία αλλαγή στις προτιμήσεις του κοινού, έναν παράγοντα που δεν ήταν δυνατόν να εντοπιστεί νωρίτερα και να γίνει, εκ των προτέρων, γνωστό ότι θα προκαλέσει προβλήματα ή μία εντολή από ανώτερους που δεν ήταν δυνατό να αγνοηθεί και ήταν, μεν, κατανοητό πως, δυνητικά, θα μπορούσε να προκύψει πρόβλημα, ωστόσο δεν μπορούσε να αγνοηθεί (Van der Voet, Ben & Groeneveld, 2015).

Οι βέλτιστες πρακτικές και τα παραδείγματα σχετικά με την εκπαίδευση και τις εκπαιδευτικές ανάγκες που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο είναι διαφόρων ειδών και ακολουθούν διαφορετικά συστήματα και μοντέλα. Τονίζεται, όμως, πως η εκπαίδευση είναι πάντα σημαντικό να παρέχεται για τα ειδικά καθήκοντα της θέσης όσο και για το γενικό ρόλο που θα επιτελέσει το άτομο εντός του τομέα. Παρότι απαιτεί χρόνο και χρήμα, η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό εργαλείο για τη μείωση των αντιστάσεων εντός της επιχείρησης ενόψει μίας προγραμματισμένης αλλαγής, να τονώσει το ηθικό των εργαζομένων και να βελτιώσει τα προσόντα τους και τη σχέση τους με άλλους συναδέλφους ανεξαρτήτως θέσεως (Pak, Carden & Kovach, 2016, σσ. 245-260).

Καταρχήν, ο προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει για τη δική του επιμόρφωση και κατάρτιση. Διαφορετικές σχολές προσφέρουν εξειδικευμένα προγράμματα διοίκησης επιχειρήσεων με έμφαση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Επειδή ο προϊστάμενος, ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, μπορεί να είναι ο ίδιος / η ίδια υπεύθυνος/η για να εκπαιδεύσει και να καταρτίσει τους νεοπροσληφθέντες, όσο περισσότερο ενημερωμένοι είναι οι υπεύθυνοι αυτοί για κάθε νέα εξέλιξη στον τομέα τους, νέες τεχνικές και τα επιμέρους ζητήματα που αφορούν την εργασία, τόσο καλύτερα μπορούν να επιλέξουν, αξιολογήσουν και εκπαιδεύσουν το προσωπικό. Διάφορες εταιρίες χρηματοδοτούν με κονδύλια της επιχείρησης την παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων από τα στελέχη τους για να μπορούν να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες της αγοράς και να μαθαίνουν σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες του προϊόντος τους. Ανάλογα έργα στην

Ελλάδα αναλαμβάνει η εταιρεία Edu Job και άλλες συναφούς αντικείμενου (βλ. <http://edujob.gr/mba-chrimatodothsh-programmatwn>).

Επίσης, ανάλογα με το αντικείμενο, το μοντέλο διοίκησης και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης, μπορεί να επιλεγθεί είτε το λεγόμενο “on the job training”, δηλαδή η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας, είτε η επιμόρφωση εκτός. Η εντός του χώρου εργασίας επιμόρφωση ονομάζεται αλλιώς απευθείας εκπαίδευση και διαφέρει σημαντικά από την παραδοσιακή μέθοδο της διάλεξης. Καταρχήν, επιτρέπει να υπάρχει άμεση εικόνα μίας ρεαλιστικής κατάστασης που θα αντιμετωπίσει στο μέλλον ο εκπαιδευόμενος και, επιπλέον, έχει μειωμένο κόστος και παρατηρήσιμα αποτελέσματα. Τα μεγαλύτερα θετικά και αρνητικά αυτής της διαδικασίας είναι συνοπτικά τα εξής (Brewster, 2017, σσ. 22-35):

Θετικά:

- Άμεση επαφή με συναδέλφους και πελάτες.
- Μείωση χρόνου και κόστους εκπαίδευσης.
- Πραγματικές συνθήκες.
- Βελτίωση σχέσεων με προσωπικό και προϊστάμενους, ειδικά όταν την εκπαίδευση την κάνει προϊστάμενος εντός της επιχείρησης.
- Άμεση κάλυψη κενών θέσεων.

Αρνητικά:

- Δεν υποκαθιστά πλήρως τις «παραδοσιακές μεθόδους».
- Συχνά οι εκπαιδευτές δεν είναι κατάλληλα καταρτισμένοι.
- Κόστος στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών ή στην παραγωγή λόγω αναπόφευκτων λαθών.
- Επιβάρυνση έμπειρων εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΑΣΕΙ ΕΡΕΥΝΑΣ/ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ – ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Διάφορες πρακτικές προγραμματισμού δυναμικού έχουν εφαρμοστεί από διαφορετικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την ΕΕ από το ξέσπασμα της κρίσης και μετά, καθώς κατανοήθηκαν τα προβλήματα της δημόσιας, ειδικά, διοίκησης, από πλευράς κράτους. Το κεφάλαιο αυτό θα εστιάσει, όπως προλογήθηκε, σε δύο ειδικές μελέτες περίπτωσης: για τον δημόσιο τομέα τον ΟΑΕΔ και για τον ιδιωτικό την εταιρία «Πίνδος».

#### 6.1. Μελέτη Περίπτωσης ΟΑΕΔ: Βέλτιστες Πρακτικές και προτάσεις

Ο ΟΑΕΔ στην Ελλάδα ωθεί τις επιχειρήσεις, μικρό-μεσαίες και μεγάλο μεγέθους, να θεσπίσουν κοινά πρότυπα στις προσλήψεις ενώ, μέσω της χρήσης της πλατφόρμας EURES βοηθά τους εργοδότες και τους ανέργους, ταυτόχρονα, να παρακολουθούν τις αγγελίες εργασίας που «ανεβαίνουν» σε ιστοσελίδες της Ελλάδας και του εξωτερικού. Πέραν των κρατών μελών της ΕΕ, επιχειρήσεις από τη Νορβηγία, το Λιχτενστάιν και την Ελβετία συμμετέχουν σε αυτήν την πλατφόρμα. ΕΕ και φορείς όπως ο ΟΑΕΔ στην Ελλάδα λαμβάνουν μέτρα για την αποφυγή της εκδήλωσης και διάδοσης στερεοτυπικών αντιλήψεων που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης. Ειδικά, λαμβάνονται μέτρα για την υποστήριξη των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (ΑμΕΑ), των ρομά και των γυναικών όπως και των νέων πτυχιούχων. Για αυτούς, ειδικά, παρέχονται και ιδιαίτερες διευκολύνσεις ([www.oaed.gr/reengineering](http://www.oaed.gr/reengineering)).

Το κράτος, σε μεγάλο βαθμό, ακολουθεί την τακτική της αναμόρφωσης των τομέων ή το re-engineering το οποίο είναι μία σύνθετη διαδικασία η οποία περνάει από διάφορα στάδια για να επανασχεδιαστεί όλη η λειτουργία των διάφορων φορέων. Μελετώντας, λ.χ. περισσότερο αναλυτικά τον ΟΑΕΔ, σε σχέση με τη διοίκηση του προσωπικού ως ειδικό

παράδειγμα για να εξαχθούν συμπεράσματα συγκριτικά με τη θεωρία (βλ. ιστοσελίδα ΟΑΕΔ):

- 1) Απαιτείται μία ευρύτερη αλλαγή στη λογική των προσλήψεων και απολύσεων σε συνάρτηση με τους στόχους των μνημονίων όπως προβλέπονται από την τρόικα.

Ο υπερεξοπλισμένος δημόσιος τομέας και η δυσαναλογία με τον ιδιωτικό, όπως και η δυσαναλογία προσλήψεων-συντάξεων-απολύσεων, ήταν από τα προβλήματα τα οποία είχαν εντοπίσει από νωρίς οι εταίροι. Μία πρακτική που χρησιμοποιείται είναι αυτή της διατήρησης ενός σταθερού λόγου 1/5 για τις συντάξεις και 1/10 για τις απολύσεις, προκειμένου να στελεχώνεται ο κάθε φορέας ή επιχείρηση με συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων και να υπάρχει σαφής προγραμματισμός και πρόβλεψη σχετικά με επικείμενες συνταξιοδοτήσεις ή διακοπές συνεργασίας (Κουζής, 2014).

- 2) Θεωρείται στόχος πρωταρχικής σημασίας η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.

Η γνώση και η τεχνολογία αυξάνονται διαρκώς και, για αυτό, η δια βίου μάθηση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί μία επιδίωξη και μία προτεραιότητα σε διεθνές, ευρωπαϊκό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Για επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να χρηματοδοτήσουν οι ίδιες τέτοιες δράσεις, υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια από οργανισμούς διεθνούς ή ευρωπαϊκής εμβέλειας που υποστηρίζουν ελληνικές πρωτοβουλίες. Τα προγράμματα του ΟΑΕΔ και του ΕΣΠΑ είναι ενδεικτικά παραδείγματα ([www.oaed.gr](http://www.oaed.gr)).

Σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (ΓΓΔΒΜ) του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, στα πλαίσια του νόμου 3789/2010, το ελληνικό κράτος υποστηρίζει δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ενηλίκων και εφαρμόζει πολιτικές δια βίου μάθησης στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Στόχοι αυτών είναι (<http://www.gsae.edu.gr/el/>):

- Η εποπτεία και διαχείριση των προγραμμάτων κατάρτισης ενηλίκων.
- Ο σχεδιασμός νέων δράσεων και η προώθηση αυτών.
- Η διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων.

- Η ένταξη και η εξασφάλιση της πρόσβασης σε άτομα από ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες.
- Η διατομεακή συνεργασία.
- Η διατήρηση των μητρώων των φυσικών και νομικών προσώπων που συμμετέχουν σε αυτά.

3) Είναι ουσιαστικής σημασίας η ψηφιοποίηση όλων των λειτουργιών των φορέων, η ύπαρξη εξ αποστάσεως συντονισμού και η ηλεκτρονική καταχώρηση των πληροφοριών.

Η χειρόγραφη καταχώρηση δεδομένων και στοιχείων είναι ένα πολύ βασικό πρόβλημα και θα πρέπει το προσωπικό να ξεπεράσει τις παλαιότερες συνήθειες πρακτικές και κάθε υπάλληλος να είναι ικανός να καταχωρήσει με ακρίβεια και ασφάλεια δεδομένα και να χρησιμοποιεί τα βασικά εργαλεία του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το κράτος χρηματοδοτεί ειδικά προγράμματα και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζουν το προσωπικό τους με κάθε τρόπο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει, συχνά, την άμεση επαφή προϊσταμένου διοίκησης με τους υφιστάμενους. Η εμπειρία εφαρμογής παρόμοιων προγραμμάτων σε χώρες όπως αυτές της Ασίας, αποδεικνύει πως τέτοιες δράσεις επιφέρουν σημαντικά οφέλη όπως (Tangaraja, κ.α. 2015, σ. 121-140):

- Την μείωση της αντίστασης στην αλλαγή διότι το προσωπικό αισθάνεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο.
- Την επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων αφού ο εκπαιδευτής συμμετέχει σε μία αμφίδρομη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών με τους υφιστάμενους.
- Δεδομένου πως οι εργαζόμενοι εντός του τομέα έχουν πλήρη γνώση των ιδιαίτερων αναγκών του φορέα τους, η εκπαίδευση είναι εξειδικευμένη και στοχευμένη και δεν υπάρχει άσκοπη χρήση πόρων και κεφαλαίων για τους σκοπούς της επιμόρφωσης.
- Η από κοινού εκπαίδευση εξυπηρετεί στην καλλιέργεια ενός πνεύματος συνεργασίας.
- Ο δημόσιος τομέας γίνεται πιο σύγχρονος και αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### 4) Επιβλήθηκε μείωση των μισθών και των επιδομάτων.

Ο ρόλος των προϊσταμένων στο δημόσιο τομέα μπορεί να είναι, σε αρκετά σημεία, κοινός με αυτό των μάνατζερ στον ιδιωτικό, ωστόσο, είναι σαφές πως στον δημόσιο τομέα την απόφαση σχετικά με τις προσλήψεις και τις αμοιβές την λαμβάνει, κυρίως, το ίδιο το κράτος, συνήθως μέσω της διεξαγωγής διαγωνισμών. Έτσι, η θέση του προϊσταμένου δεν κινδυνεύει από αντιδράσεις εντός του φορέα από μέρους των υπαλλήλων. Ωστόσο, η δυσαρέσκεια παραμένει και υπάρχουν σαφή προβλήματα στην απόδοση και την προθυμία των υπαλλήλων λόγω της συρρίκνωσης των εισοδημάτων τους χωρίς ανάλογη μείωση του απαιτούμενου χρόνου εργασίας (Κουνελάκη, 1991, σσ. 14-15).

Από αντίστοιχα παραδείγματα του εξωτερικού, οι Peretz, Fried και Levi (2018, σσ. 182-200), πραγματοποίησαν μία εκτενέστατη έρευνα σε είκοσι μία διαφορετικές χώρες. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών σε σχέση με τα παραπάνω ζητήματα είναι πως:

- Η ευελιξία στην απασχόληση και η παροχή διευκολύνσεων μπορεί, μέχρι ενός σημείου, να αντισταθμίσει τις αντιστάσεις και την μείωση της παραγωγικότητας εντός της επιχείρησης.
- Η αναγνώριση του μοντέλου διοίκησης και των λόγων για τους οποίους επέρχεται μία αλλαγή ή γίνεται μία μεταρρύθμιση, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει τη μείωση των αποδοχών, σε πολλές περιπτώσεις αμβλύνει τις εσωτερικές εντάσεις και, εφόσον ο προϊστάμενος υποστηρίζει τους εργαζόμενους, μπορεί να ισχυροποιηθούν οι εργασιακοί δεσμοί αντί να διαταραχθούν. Άλλωστε, συνήθως, και τα στελέχη υφίστανται σημαντικές μειώσεις μισθών.
- Η απουσία των υπαλλήλων από το χώρο εργασίας πρέπει να αποθαρρύνεται πλήρως ακόμη κι αν αυτό γίνεται στα πλαίσια μίας προγραμματισμένης απεργίας. Κάθε χαμένη εργάσιμη μέρα εντός της επιχείρησης προκαλεί προβλήματα σε όλη τη λειτουργία του φορέα. Κίνητρα όπως η παροχή διευκολύνσεων σε περιπτώσεις αιτήματος αδειών, συστάσεις για μετακίνηση σε καλύτερη θέση εργασίας π.χ. πλησίον της οικίας του εργαζόμενου ή η εξασφάλιση ευνοϊκότερων συνθηκών εργασίας, όπως λ.χ. η χρήση κλιματισμού ή η βελτίωση του εξοπλισμού μετά από πρόταση του προϊσταμένου σε ανωτέρους, καθιστά τον υπεύθυνο πιο συμπαθή στο προσωπικό του.

## 6.2. Ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα- βέλτιστες πρακτικές

Οι ελληνικές ιδιωτικές εταιρίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς . Έτσι, ο προϊστάμενος ανθρώπινης διοίκησης καλείται να λάβει υπόψη του διαφορετικές παραγωγικές ανάγκες και να οργανώσει κατάλληλα το προσωπικό με βάση τις απαιτήσεις κάθε μονάδας εντός της εταιρίας στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την πρόσληψη, οργάνωση, εκπαίδευση, αμοιβή και αξιολόγηση του προσωπικού (Καραγιάννης, 1999).

Η μελέτη περίπτωσης του ελληνικού ιδιωτικού τομέα μπορεί να αξιοποιηθεί στο να μελετηθεί ποιες πιθανές αποφάσεις καλείται να πάρει ο προϊστάμενος και να παρουσιαστούν προτάσεις με βάση την έρευνα από βέλτιστες πρακτικές και παραδείγματα σε Ελλάδα και εξωτερικό . Έρευνες αποδεικνύουν πως λόγω της επίδρασης της οικονομικής κρίσης , κάθε επιχείρηση εντός της ΕΕ έχει εξαναγκαστεί στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή της και την αποφυγή περαιτέρω μείωσης του κέρδους και της ανταγωνιστικότητας αυτής. Ωστόσο, η επιβολή μειώσεων στους μισθούς και η ανάγκη για σύναψη συλλογικών συμβάσεων, παρότι επιβάλλονται από τους θεσμούς της ΕΕ, δεν είναι πάντα αποδεκτά μέτρα για τους εργαζόμενους. Αντίθετα, τέτοιες πρακτικές έχουν αποδειχθεί πως προκαλούν αυξημένο άγχος, ψυχολογική πίεση και ψυχοσωματικά προβλήματα στο προσωπικό (Harolds κ.ά., 2016, σσ. 411-416).

Έτσι, στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης και της εφαρμογής των μνημονίων συνεργασίας που επέβαλαν μέτρα λιτότητας και περιορισμό των μισθών, των προσλήψεων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων (Κουζής, 2014) ισχύουν τα εξής:

- 1) Εκτός από τις ψυχολογικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στους εργαζόμενους, πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας και επιλέγουν τη λύση των μαζικών απολύσεων με σκοπό τη μείωση του κόστους. Επιπλέον, πολλές φορές, επιβάλλουν στο προσωπικό να εργαστεί με υπερωρίες ούτως ώστε να καλυφθούν οι ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό.

Έρευνες στις ΗΠΑ αποδεικνύουν πως το προσωπικό που αισθάνεται αυξημένη πίεση από το φόβο για μία ενδεχόμενη απόλυση δεν είναι πιο αποδοτικό, αντίθετα, η εργασιακή ανασφάλεια κάνει το περιβάλλον εργασίας λιγότερο ευνοϊκό για την αύξηση της



παραγωγικότητας και οι ικανότεροι των εργαζομένων, ειδικά αν δεν είναι μεγάλης ηλικίας και δεν απασχολούνται για μεγάλο διάστημα εντός της επιχείρησης, είναι πιθανό να αναζητήσουν λύσεις για την απασχόληση και την σταδιοδρομία τους σε άλλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Οι διαρροές είναι βασικό πρόβλημα για τη διοίκηση καθώς ο προϊστάμενος θα κληθεί να αναζητήσει νέο εργατικό δυναμικό, να τους επανεκπαιδεύσει και να δημιουργήσει μία νέα ομάδα. Ωστόσο, σύμφωνα με τις έρευνες, το κόστος της εκπαίδευσης νέου προσωπικού υπολογίζεται σε τουλάχιστον 1.500 ευρώ συνολικά και κάθε προϊστάμενος θα δαπανήσει περίπου 30-35 ώρες στη διαδικασία αυτή. Αυτό σημαίνει πως, μακροπρόθεσμα, η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερο κόστος παρά όφελος και θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις και τις απολύσεις μετά από έναν ορθό υπολογισμό της σχέσης κόστους και οφέλους (ATD, 2016).

- 2) Στους εργαζόμενους επιβάλλεται η υπογραφή συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε τοπικό/περιφερειακό επίπεδο, μπορεί να προσλαμβάνουν, λ.χ. προσωπικό το οποίο αποτελείται από πρόσωπα οικεία του ιδιοκτήτη. Συνεπώς, αν υπάρχει κάποια δυσaréσκεια από το προσωπικό, τα συνδικάτα μπορούν να υποστηρίξουν αυτή τη διαδικασία διαπραγματεύσεων και διαβουλεύσεων. Οι προϊστάμενοι που είναι κοντά στον εργαζόμενο πιθανότατα θα αντιμετωπίσουν λιγότερο σκεπτικισμό και δυσaréσκεια. Σημαντικό είναι να τηρείται η επαγγελματική ηθική και να υπάρχει προστασία του εργαζομένου σε κάθε περίπτωση (Mauno, Ruokolainen, Kinnunen & De Bloom, 2016, σσ. 1169-1181).

- 3) Πολλές φορές προβλέπεται αύξηση του ωραρίου εργασίας χωρίς ανάλογη αύξηση αποδοχών ή μείωση του ωραρίου και εξαναγκασμός του εργαζομένου για ημιαπασχόληση προς αποφυγή της ενδεχόμενης χρεοκοπίας.

Είναι προφανές πως ο εκβιασμός προς τους εργαζόμενους θα επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα για την εταιρία. Από νομικούς κινδύνους μέχρι μαζικές αποχωρήσεις μπορούν να είναι παράγοντες που θα οδηγήσουν σε πτώχευση την εταιρία ενώ η αρνητική διαφήμιση που θα λάβει η εταιρία μέσω της έκθεσης της κατάστασης τα μέσα θα είναι, ενδεχομένως, καταστρεπτική. Τα εργατικά συνδικάτα και οι ενώσεις αναλαμβάνουν συχνά το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ κράτους, εργοδοτών και εργαζομένων. Το γεγονός πως μία κυβερνητική πολιτική επιβάλλεται δε σημαίνει πως,

κατ' ανάγκη, η διεύθυνση είναι σύμφωνη με το εθνικό νομικό πλαίσιο. Έτσι, σε περιπτώσεις που υπάρχει σαφής αντίρρηση για τη λήψη τέτοιων μέτρων από μέρους των προϊσταμένων, θα πρέπει να προστατεύεται με κάθε τρόπο ο εργαζόμενος και να υπάρχει πρόβλεψη για την έμπρακτη προστασία αυτών. Οι προϊστάμενοι καλούνται να γνωρίζουν πολύ καλά το διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό δίκαιο και να βρίσκονται σε διαρκή επαφή με τα συνδικάτα προς αποφυγή αντίστοιχων καταστάσεων (Mauno, Ruokolainen, Kinnunen & De Bloom, 2016, σσ. 1169-1181).

- 4) Οι ευπαθείς κοινωνικά ομάδες βρίσκονται σε αυξημένο κίνδυνο φτώχειας, υποαπασχόλησης, ανεργίας και κοινωνικής απομόνωσης.

Οι εταιρίες που προβλέπουν έτσι ώστε στις εγκαταστάσεις τους να υπάρχουν ειδικές εισοδοί και ράμπες για να έχουν πρόσβαση άτομα με ειδικές ανάγκες είναι περισσότερο πιθανό να απασχολούν άτομα με κινητικά ή άλλα προβλήματα. Διαφορετικά, η επένδυση για μία τέτοια ανακαίνιση και μεταποίηση του χώρου είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα και θα πρέπει, οπωσδήποτε να ενισχύεται από το κράτος. Παράλληλα, η πρόβλεψη για την ύπαρξη παιδικών σταθμών εντός ή εκτός του χώρου της εταιρίας για εργαζόμενες μητέρες, περιορίζει σημαντικά τον κίνδυνο υποαπασχόλησης και ανεργίας νέων γυναικών που έχουν ανήλικα τέκνα και για τις μονογονεϊκές οικογένειες. Προϊστάμενοι που λαμβάνουν υπόψη αυτές τις ανάγκες και υποστηρίζουν το προσωπικό τους σε τέτοια ζητήματα είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα σε σχέση με την προθυμία των εργαζομένων και την απόδοσή τους και μπορούν να προσλαμβάνουν άτομα από αυτές τις κοινωνικές ομάδες (Landy & Conte, 2016).

### **Τελικές επισημάνσεις και συμπεράσματα**

Η έμπρακτη προστασία των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα είναι, συνεπώς, κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Οι προϊστάμενοι μπορούν, όπως γίνεται εμφανές, να κατορθώσουν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων, να οργανώσουν καλύτερα το εργατικό δυναμικό και να κατορθώσουν να υποστηρίξουν το ρόλο τους, χρησιμοποιώντας το στυλ ηγεσίας Y (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007) αντί ενός αυταρχικού μοντέλου διοίκησης, καθώς η εμπιστοσύνη του

εργαζόμενου προς τον προϊστάμενο αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξομάλυνση της κατάστασης εντός της επιχείρησης.

Επίσης, από τις έρευνες καθίσταται σαφές πως η χρηματική ανταμοιβή είναι, μεν, βασική γιατί ο εργαζόμενος λαμβάνει τον μισθό του ως αντιστάθμισμα για το χρόνο και τον κόπο του εντός της εταιρίας, αλλά δεν είναι το μοναδικό κίνητρο. Αντίθετα, πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν την εξασφάλιση προοπτικών καριέρας και προσωπικής ανέλιξης εντός της επιχείρησης. Εξίσου σημαντική είναι η εξασφάλιση της δυνατότητας για προσωπική επαφή μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου, η καλή σχέση και η εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων. Προϊστάμενοι που έχουν φροντίσει εκ των προτέρων για την προσωπική επαφή με το προσωπικό ούτως ώστε να αναγνωρίζουν καλύτερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και να προλαμβάνουν τις κρίσεις δεν αντιμετωπίζουν εξίσου μεγάλα προβλήματα στην υποστήριξη των δράσεών τους και την εφαρμογή των στρατηγικών τους (Brewster, 2017).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είναι ενδεικτική της σημασίας του ρόλου του προϊσταμένου. Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας στη χώρα έχουν πληγεί και υπάρχει μία ευρύτερη δυσaréσκεια ανάμεσα στους πολίτες. Διαφορετικές εταιρίες χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα διοίκησης, ωστόσο η εμπειρία αποδεικνύει πως υπάρχουν ταυτόχρονα κοινά και διαφοροποιημένα στοιχεία για τους διευθυντές και προϊστάμενους / υπεύθυνους εργατικού δυναμικού στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Ανάλογα με το είδος της εταιρίας και το προϊόν, κάθε ένας εξ αυτών θα κληθεί να λάβει διαφορετικές αποφάσεις. Ωστόσο, οι προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν με συνέπεια και ακρίβεια ένα συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης, αντιμετωπίζουν με τρόπο ισότιμο τους υπαλλήλους και έχουν καλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης αναμένεται να είναι αποτελεσματικότεροι ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται (Goleman, 2003).

## 2. Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Επίσημη Ιστοσελίδα ΟΑΕΔ. [www.oaed.gr/reengineering](http://www.oaed.gr/reengineering).
2. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. «Ανθρώπινοι πόροι και ασφάλεια». [https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security\\_el](https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_el).
3. Εφημερίδα «Τα Νέα». (2009). «Έχουμε στοιχεία για πληρωμές στη Siemens από τα ταμεία της Νέας Δημοκρατίας». Έκδοση 11<sup>ης</sup> Αυγούστου, 2009. <http://www.tanea.gr/news/greece/article/4531056/?iid=2>.
4. Ιστοσελίδα Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης. Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. <http://www.gsae.edu.gr/el/>.
5. Ιστοσελίδα εταιρίας Edu Job. E-mentoring, Χρηματοδότηση προγραμμάτων. <http://edujob.gr/mba-chrimatodothsh-programmatwn>.
6. Καρτέρη Κ. (2003). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών.
7. Κουζής, Γ. (2014). «Το εργασιακό περιβάλλον μετά το μνημόνιο». Αθήνα: Εκδόσεις ΕΙΕΑΔ. [http://www.eiead.gr/publications/docs/to\\_ergasiako\\_perivalon\\_meta\\_to\\_prwto\\_kai\\_deutero\\_mnimonio.pdf](http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_perivalon_meta_to_prwto_kai_deutero_mnimonio.pdf).
8. Κουνελάκη, Ε. (1991). Εργασιακά Κίνητρα και Δημόσιος Τομέας. *Επιθεώρηση Παραγωγικότητας*. Μάιος 1991.
9. Τερζίδης, Χ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδ. Rosili.

### Ξενογλώσση

10. Alexander, E. C., Mader, D., & Mader, F. H. (2017). Using Social Media During the Hiring Process: A Comparison Between Recruiters and Job Seekers (pp. 236-243).

[http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1203&context=ama\\_proceedings](http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1203&context=ama_proceedings).

11. Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
12. Andrews M., (2015). "Explaining positive deviance in public sector reforms in development." in *World Development*. 74.
13. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264
14. ATD. (2016). "ATD Releases 2016 State of the Industry Report". Association for Talent Development. 8 Dec. 2016. <https://www.td.org/insights/atd-releases-2016-state-of-the-industry-report>.
15. Ballantyne, I. (2009). Recruiting and selecting staff in organizations. In S. Gilmore and Williams, S. (eds) *Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
16. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*. (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
17. Beaupré, D., Cloutier, J. (2007). La gestion à «haute performance» dans la fonction publique québécoise : Pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 62(3), 516–539.
18. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
19. Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
20. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Second edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
21. Brewster, C. (2017). *Policy and practice in European human resource management*. Routledge.

22. Brown, M., Hyatt, D., Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396
23. Charles, K. Newsham, G., Brand, J., Donnelly C., Veitch, J., Aries, M. (2006). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research and Information*. 37 (1),pp. 127-149
24. Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 30(2), 119-136.
25. Clark, A. E., Masclet, D., Villeval, M. C. (2010). Effort and comparison income: Experimental and survey evidence. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(3), 407-426.
26. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
27. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
28. Criado, J. I., Sandoval-Almazan R., and Gil-Garcia J. R.. (2013). "Government innovation through social media". *Government Information Quarterly* 30.4: 319-326.
29. Dearden, L., Reed, H., Van Reenen, D. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397-421
30. Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
31. Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
32. Forgacs L. (2009).Recruitment and Retention across Continents. *Journal of T+D*, 63(6): 40-44

33. Franco, Miller L., Bennett S. and Kanfer R. (2002). "Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework." *Social science & Medicine* 54.8.
34. Goleman, D. (2003). "What makes a leader". in Porter, Angle and Allen (eds), *Organizational influence processes*, M. E. Sharpe, 229-241.
35. Green F., Tsitsianis N. (2005) An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany, *British Journal of Industrial Relations*, 43(.3), .401-430.
36. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
37. Gupta, V., Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
38. Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
39. Harolds, J. A., Parikh, J. R., Bluth, E. I., Dutton, S. C., & Recht, M. P. (2016). Burnout of radiologists: frequency, risk factors, and remedies: a report of the ACR Commission on Human Resources. *Journal of the American College of Radiology*, 13(4), 411-416.
40. Heidenreich, M., & Bischoff, G. (2008). The Open Method of Co- ordination: A Way to the Europeanization of Social and Employment Policies?. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 46(3), 497-532.
41. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior (Vol. 9)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
42. Joris Van der Voet, Ben S. Kuipers & Sandra Groeneveld, (2015). "Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context", in *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2015.1045020.
43. Katou, A.A., Budhwar, P.S. (2007). The influence of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird International Business Review*, 49, 1-35
44. Kotter, J. P. (1995). "Leading change: Why transformation efforts fail", σε *Harvard Business Review*, March-April 1995, reprint 95204.

45. Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522
46. Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century, Binder ready version: An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons.
47. Latham, G. P. (2003). Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-3
48. Lockwood, T. Walton, W. (2008). *Developing an Innovative Organization*. Allworth Press, New York: Allworth Press
49. Macky, K., Boxall, P. (2007). The relationship between “high performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567
50. Makrydemetres, A., Zervopoulos, P., Pravita M.-E. (2016). Reform of Public Administration in Greece; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology, Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe, GreeSE Paper, No 97, February
51. Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U., & De Bloom, J. (2016). Emotional labour and work engagement among nurses: examining perceived compassion, leadership and work ethic as stress buffers. *Journal of advanced nursing*, 72(5), 1169-1181.
52. Miller. P. (2006). Trade unions and job satisfaction. *Australian Economic Papers* 29. 226-248
53. OCED, (2011). Public sector in Greece
54. OCED, (2016). Public sector in Greece
55. Okello, D. R., & Gilson, L.. (2015). “Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review”. *Human resources for health*, 13(1).
56. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, vol. 8, No. 3, pp. 377-388. Ανακτήθηκε από [spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/.../the-New-Public-Governance.pdf](http://spp.xmu.edu.cn/wp-content/uploads/.../the-New-Public-Governance.pdf) (Πρόσβαση 18/1/2018).



57. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142
58. Pak, A., Carden, L. L., & Kovach, J. V. (2016). Integration of project management, human resource development, and business teams: a partnership, planning model for organizational training and development initiatives. *Human Resource Development International*, 19(3), 245-260.
59. Parker, O., Wright, L. (2001). Pay and employee commitment: the missing link. *In Ivey Business Journal*.65 (3), 70-79.
60. Peretz, H., Fried, Y., & Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 182-200.
61. Rad, A., Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28
62. Ravichandran, K., and Piramuthu R. R. (2012) "Change Management: Challenge To Transform It In Public Sector Organization." *Far East Journal of Psychology and Business* 7.2.
63. Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. ABC-CLIO.
64. Sameen, S., & Cornelius, S. (2015). Social networking sites and hiring: How social media profiles influence hiring decisions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1).
65. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. & Niles-Jolly, K. (2005). *Understanding organizational customer linkages in service settings*. *Academy of Management Journal*, 48, 1017–1032
66. Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of management*, 19(2), 419-459.

67. Senyucel, Z. (2009). *Managing Human Resources in the 21st Century*. London: Zorlu Senyucel & Ventus Publishing, Αντλήθηκε από <http://www.bookboon.com>. (Πρόσβαση 15/1/2018)
68. Shoaib, M., Noor, A., Tirmizi, S. R., & Bashir, S. (2009). Determinants of employee retention in telecom sector of Pakistan. *Proceedings of the 2nd CBRC, Lahore, Pakistan, 14*.
69. Simmons, R., Petrescu, A. I., (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower, 29*(7), 651-667,
70. Snell A. (2005). Strategic talent management, Human Resource Management: The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment, *Int. J. of Human Resource Management 17*:9 September 1531–1546.
71. Snell, S. A., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2015). *Managing human resources*. Nelson Education.
72. Sutherland, M.M. (2004). Factors affecting the retention of Knowledge Workers. PhD Dissertation, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Johannesburg
73. Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2015). Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management, 19*(1), 121-140.
74. TCME. (2009). Hiring and firing. Course Materials. <http://www.tmcec.com/public/files/File/Course%20Materials/FY09/CA/Tucker%20-%20Hiring%20and%20Firing.pdf>.
75. Tsai, J. L., Louie, J., Chen, E. E., & Uchida, Y. (2007). Learning what feelings to desire: Socialization of ideal affect through children's story- books. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33*, 17–30.
76. Vuorinen, R., Kettunen, J., McCarthy, J., & Rammo, M. (2017). European Guidance Week 2017: EU Presidency Conference on Lifelong Guidance Policy and Practice 27th-28th September 2017. Background paper.
77. Watanabe, S. (2018). A Hybrid Model of Human Resource Management. In *Japanese Management for a Globalized World* (pp. 175-204). Palgrave Macmillan, Singapore.

78. Wiley. (2015). *The Human Resources Management Practice*. Chapter 5: The Employment Cycle.  
[https://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS\\_MAN/3\\_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle\\_WEB.pdf](https://www.wiley.com/legacy/Australia/PageProofs/BUS_MAN/3_4/c05TheHumanResourceManagementFunction-TheEmploymentCycle_WEB.pdf).
79. Wright, P. M., McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
80. Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320
81. Yukl G.A., (2002). *Importance of leadership in organizations*, Prentice Hall.