



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Εφαρμογή βασικών λειτουργιών Διοίκησης Ανθρώπινων
Πόρων στον Δημόσιο Τομέα**

ΛΟΥΙΖΑ Θ. ΣΚΟΥΡΑ

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης

Καθηγητής του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της
Σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Ιωαννίνων

Πρέβεζα, Μάρτιος, 2026

**Application of Basic Human Resource Management
Functions in the Public Sector**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Κωνσταντίνος Καραμάνης

Καθηγητής του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της
Σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Ιωαννίνων

2. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Κόλιας

Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Γαράφας

Διδάσκων Συνεργάτης ΠΜΣ

© Σκούρα Λουΐζα, 2026.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Σκούρα Λουΐζα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσοι με στήριξαν και συνέβαλαν, με τον τρόπο τους, στην προσπάθειά μου. Πρωτίστως, ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη διαρκή αγάπη, την κατανόηση και τη στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου. Ευχαριστίες οφείλω στους/στις καθηγητές/τριες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» για την πολύτιμη γνώση και έμπνευση που μου προσέφεραν σε ένα εντελώς νέο αντικείμενο από αυτό των αρχικών μου σπουδών.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Κωνσταντίνο Καραμάνη, για την άρτια καθοδήγησή του, τη βαθιά γνώση του επιστημονικού του αντικειμένου, τη μεταδοτικότητα των διαλέξεών του, καθώς και για τη διαρκή διαθεσιμότητα και την υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία εξετάζεται η εφαρμογή βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στην δημόσια διοίκηση στην σύγχρονη Ελλάδα, συγκρίνοντάς την με πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς. Αναλύονται οι λειτουργίες της στελέχωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και παρακίνησης σε θεσμικό πλαίσιο και διοικητικής πρακτικής, ενώ διερευνώνται οι επιδράσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διοικητικών μεταρρυθμίσεων και τεχνολογικών εξελίξεων, όπως π.χ. η ψηφιοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη.

Στόχος της εργασίας είναι να εμπλουτίσει μια εξελισσόμενη συζήτηση για τον ρόλο και την αποτελεσματικότητα της Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα και να προτείνει πολιτικές που δύναται να εφαρμοστούν, εστιάζοντας στη μετάβαση από την γραφειοκρατία και το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης, σε ένα πλαίσιο προσανατολισμένο σε αποτελέσματα, το οποίο να ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης και τις απαιτήσεις της σύγχρονης ψηφιακής εποχής.

Η μεθοδολογία της διπλωματικής βασίζεται σε ανασκόπηση ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, κειμένων και εκθέσεων, καθώς και σε μελέτες περίπτωσης από ελληνικούς και διεθνείς φορείς (π.χ. ΑΣΕΠ, ΕΚΔΔΑ, κλπ). Η ανάλυση στοχεύει στην ανάδειξη των κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Δ.Α.Π..

Τέλος προτείνονται στρατηγικές για την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με σκοπό να ενισχυθεί η αποδοτικότητα, η διαφάνεια και η καινοτομία, όπως ταιριάζει σε ένα σύγχρονο δημόσιο τομέα και στο ανθρώπινο δυναμικό που το απαρτίζει.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, δημόσιος τομέας, ψηφιακός μετασχηματισμός, διοικητικές μεταρρυθμίσεις.

ABSTRACT

This study examines the implementation of the core functions of Human Resource Management (HRM) in public administration in contemporary Greece, comparing them with practices applied internationally. It analyzes the functions of recruitment and staffing, training and development, performance appraisal, and motivation within the framework of institutional arrangements and administrative practice. Furthermore, it investigates the impact of administrative reforms and technological developments such as digitalization and artificial intelligence—on the management of human resources in the public sector.

The aim of this study is to contribute to the ongoing scholarly discussion on the role and effectiveness of Human Resource Management (HRM) in the public sector and to propose policy measures that can be implemented in practice. The analysis focuses on the transition from bureaucracy and traditional management models to a results-oriented framework aligned with the principles of good governance and the demands of the contemporary digital era.

The methodology of the thesis is based on a systematic review of Greek and international academic literature, policy documents, and institutional reports, as well as on case studies drawn from Greek and international public organizations (e.g., ASEP, EKDDA). The analysis aims to identify and highlight the critical factors that influence the effectiveness of Human Resource Management (HRM).

Finally, the study proposes strategic approaches to human resource management in the Greek public sector, aiming to enhance efficiency, transparency, and innovation, in line with the requirements of a modern public administration and the characteristics of its workforce.

Keywords: Human Resource Management (HRM), public sector, digital transformation, administrative reforms.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Δήλωση μη λογοκλοπής.....	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vii
ABSTRACT	viii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	xiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	5
1.1 Έννοια, στόχοι και λειτουργίες της Δ.Α.Π.....	5
1.2 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Α.Π.	6
1.3 Βασικές λειτουργίες: Στελέχωση, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση, Κίνητρα.....	8
1.3.1 Στελέχωση.....	8
1.3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training & Development).....	9
1.3.3 Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Appraisal).....	11
1.3.4 Κίνητρα και Ανταμοιβές (Motivation & Rewards).....	12
1.4 Δ.Α.Π. στον Δημόσιο vs. Ιδιωτικό Τομέα.....	13
1.5 Θεωρίες Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	15
1.5.1 Θεωρητική Θεμελίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	15
1.5.2 Resource-Based View (RBV)	17
1.5.3 Μοντέλο AMO (Ability–Motivation–Opportunity).....	18
1.5.4 Best Practice vs. Best Fit.....	20
1.5.5 Harvard και Michigan Models	22
1.5.6 Το Μοντέλο Ρόλων του Dave Ulrich (1997)	23
2. Κεφάλαιο 2: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	27
2.1 Διοικητική δομή και θεσμικά χαρακτηριστικά	27
2.2 Προσλήψεις, εξελίξεις, υπηρεσιακή εξέλιξη.....	29

2.2.1 Προσλήψεις: Αρχιτεκτονική – Εφαρμογή – Αποτελέσματα.....	29
2.2.2 Υπηρεσιακή Εξέλιξη: από την Αρχαιότητα στη Στοχοθεσία.....	30
2.2.3 Σύγχρονες Τάσεις: Skills-First και Ψηφιακές Δεξιότητες	30
2.2.4 Ζητήματα Εφαρμογής και Προτάσεις Πολιτικής.....	31
2.3 Νομικό πλαίσιο & πολιτικές Ανθρώπινων Πόρων.....	32
2.3.1 Θεμελιώδεις Νομικές Διατάξεις.....	32
2.3.2 Συμπληρωματικό Θεσμικό Πλαίσιο.....	33
2.3.3 Πρόσφατες Νομοθετικές Εξελίξεις.....	33
2.3.4 Πολιτικές Δ.Α.Π. και Προτεραιότητες.....	34
2.3.5 Σύγκριση με το Ευρωπαϊκό Διοικητικό Κεκτημένο	34
2.4 Διοικητικές μεταρρυθμίσεις και παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	35
2.4.1 Η Μεταρρύθμιση «Καποδίστριας» (Ν. 2539/1997).....	35
2.4.2 Η Μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010).....	35
2.4.3 Η Μεταρρύθμιση «Κλεισθένης Ι» (Ν. 4555/2018).....	36
2.4.4 Διαχρονικές Παθογένειες και Προκλήσεις	36
2.4.5 Προς μια Σύγχρονη Διοικητική Κουλτούρα	37
3. Κεφάλαιο 3: Ανάλυση των βασικών λειτουργιών Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα.....	38
3.1 Στελέχωση – ΑΣΕΠ, προσλήψεις	38
3.2 Εκπαίδευση – ΕΚΔΔΑ, αξιολόγηση δεξιοτήτων	40
3.3 Σύστημα αξιολόγησης και παρακίνησης.....	42
3.3.1 Μηχανισμοί παρακίνησης στο Δημόσιο.....	43
3.3.2 Κριτική αποτίμηση.....	44
3.4 Συλλογικές σχέσεις, συνδικαλισμός και δυσλειτουργίες.....	45
3.5 Ανάλυση Περιπτώσεων (Case Studies).....	48
4. Κεφάλαιο 4: Κριτική Αποτίμηση και Σύγχρονες Τάσεις.....	51
4.1 Ψηφιοποίηση και e-HRM στον Δημόσιο Τομέα.....	51
4.2 Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO) και Αξιολόγηση Επίδοσης	52
4.3 Ηθική, Διαφάνεια και Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση	54
4.4 Παραδείγματα καλών πρακτικών από Ε.Ε. και ΟΟΣΑ.....	55

4.5 Συμπεράσματα πολιτικής.....	58
4.6 Προτάσεις πολιτικής	59
4.6.1 Ολοκληρωμένη στρατηγική e-HRM και διαλειτουργικότητα συστημάτων	59
4.6.2 Ενίσχυση της αξιολόγησης μέσω στόχων με υβριδικούς δείκτες	59
4.6.3 Καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας και ενίσχυση λογοδοσίας.....	60
4.6.4 Μεταφορά καλών πρακτικών με δομημένη προσαρμογή	60
4.6.5 Συνεχής μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου των δημόσιων πολιτικών.....	60
5. Κεφάλαιο 5: Τεχνητή Νοημοσύνη και Σύγχρονες Τεχνολογίες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	62
5.1 Εισαγωγή – Ορισμός της Τεχνητής Νοημοσύνης και σημασία της για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	62
5.2 Εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	64
5.2.1 ΑΙ στη στελέχωση και τις προσλήψεις.....	64
5.2.2 ΑΙ στην αξιολόγηση της απόδοσης	65
5.2.3 ΑΙ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.....	65
5.2.4 ΑΙ στη διαχείριση εργασιακής συμπεριφοράς και ευημερίας	66
5.2.5 Η ελληνική πραγματικότητα	66
5.3 Κίνδυνοι, ηθικά ζητήματα και κανονιστικές προσεγγίσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	67
5.4 Επιπτώσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στον ρόλο των στελεχών ΔΑΔ και στο μέλλον της εργασίας	70
5.5 Τελικά συμπεράσματα για τον ρόλο της Τεχνητής Νοημοσύνης στη ΔΑΔ και προτάσεις πολιτικής για την Ελλάδα.....	73
5.5.1 Θεσμοθέτηση πλαισίου ηθικής και αλγοριθμικής διαφάνειας	74
5.5.2 Ανάπτυξη εθνικού πλαισίου ψηφιακών δεξιοτήτων για στελέχη ΔΑΔ.....	74
5.5.3 Πιλοτική εφαρμογή συστημάτων ΑΙ σε επιλεγμένους φορείς	74
5.5.4 Διασύνδεση ΑΙ με e-HRM και Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού.....	74
5.5.5 Καθιέρωση μηχανισμών κοινωνικού και οργανωσιακού αντίκτυπου.....	75
6. Κεφάλαιο 6 – Συνολική Σύνοψη και Τελικά Συμπεράσματα	76

6.1 Η Στρατηγική Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα.....	76
6.2 Προτάσεις Πολιτικής για την Ενίσχυση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα.....	78
6.2.1 Τεχνολογική ενοποίηση και ενίσχυση του e-HRM.....	81
6.2.2 Ενίσχυση της αξιολόγησης μέσω στοχοθεσίας.....	83
6.2.3 Παραδείγματα εφαρμογών στην Ελλάδα.....	84
6.2.4 Παραδείγματα από διεθνείς πρακτικές.....	85
6.2.5 Καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας και διαφάνειας.....	85
6.2.6 Μεταφορά και προσαρμογή διεθνών καλών πρακτικών.....	87
6.2.7 Συνεχής μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΔΕΔΥΑνώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΣΕΠΑνώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΑΔΔιοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.ΠΔιοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΕΚΔΔΑ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΠΑΕθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΣΣΔΕθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
ΕΣΤΑΕθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΙΝΕΠΙνστιτούτο Επιμόρφωσης
ΝΠΔΔΝομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΟΛΜΕΟμοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Ο.Τ.Α.Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΟΕΔΗΝΠανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Δημόσιων Νοσοκομείων
ΠΟΕ-ΟΤΑΠανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων ΟΤΑ
ΥΠΕΣΥπουργείο Εσωτερικών
ΑΙArtificial Intelligence
ΑΜΟAbility–Motivation–Opportunity
ΑΤΣ Applicant Tracking Systems
CIPI Chartered Institute of Personnel and Development
CPDContinuous Professional Development

CPI	Consumer Price Index
KPIs	Key Performance Indicators
MBO	Management by Objectives
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OPM	Office of Personnel Management
PSM	Public Service Motivation
RBV	Resource-Based View
RRF	Recovery and Resilience Facility

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα και επικεντρώνεται κυρίως στην ελληνική δημόσια διοίκηση διερευνώντας τη θέση της στο σύγχρονο διεθνές περιβάλλον. Ειδικότερα, περιλαμβάνεται αναλυτική αποτύπωση του τρόπου με τον οποίο οι λειτουργίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και παρακίνησης εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα και το θεσμικό πλαίσιο που τις περιβάλλει, εξετάζοντας τόσο τις νομοθετικές προβλέψεις όσο και την πραγματική διοικητική πρακτική. Παράλληλα, διερευνούνται οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί σε χώρες με προηγμένα συστήματα δημόσιας διοίκησης (Bach & Bordogna, 2016), και ο βαθμός σύγκλισης ή απόκλισης της χώρας μας από τις πρακτικές αυτές. Η ανάλυση πέραν του περιγραφικού επιπέδου εμβαθύνει στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Δ.Α.Π. όπως πρόσφατες διοικητικές μεταρρυθμίσεις και τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς της ψηφιοποίησης και αξιοποίησης της τεχνητής νοημοσύνης AI στις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019, OECD, 2021).

Σκοπός της εργασίας είναι αφενός, να εμπλουτίσει μια εξελισσόμενη ακαδημαϊκή και επαγγελματική συζήτηση γύρω από τον ρόλο, την αποστολή και την αποτελεσματικότητα της Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα, και αφετέρου, να προτείνει σε φορείς χάραξης στρατηγικής, διοικητικά στελέχη και ερευνητές (Christensen & Lægreid, 2011) συγκεκριμένες και εφαρμόσιμες προτάσεις πολιτικής. Η ανάδειξη της ανάγκης μετάβασης σε ένα σύγχρονο τρόπο διαχείρισης προσωπικού από τον παραδοσιακό και γραφειοκρατικό που συχνά χαρακτηρίζεται από τυπολατρία και περιορισμένη ευελιξία, είναι σημαντική για την δημιουργία ενός στρατηγικού και προσανατολισμένου στα αποτελέσματα μοντέλου Δ.Α.Π., ικανού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, στις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης και στις προκλήσεις που θέτει η παγκοσμιοποιημένη κοινωνία της γνώσης (Bouckaert & Halligan, 2008, OECD, 2019).

Η μεθοδολογία μας βασίζεται σε ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, καλύπτοντας επίσημες εκθέσεις, ακαδημαϊκές μελέτες, κείμενα, εθνικές στρατηγικές για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μελέτες περίπτωσης μεγάλων ελληνικών φορέων όπως το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το Υπουργείο Εσωτερικών και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Στην εργασία γίνεται αναφορά περιπτώσεων διεθνών δημόσιων οργανισμών όπως του Ηνωμένου Βασιλείου και του OECD (ΟΟΣΑ) (Organisation for Economic Co-operation and Development / Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης). Αξιοποιούμε για την προσέγγιση του θέματος τη συγκριτική μελέτη (comparative analysis) και τη θεματική ανάλυση (thematic analysis), ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, κατανοώντας τους κοινωνικούς, πολιτικούς και οργανωσιακούς παράγοντες που τις διαμορφώνουν (Bryman, 2016).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα υπερβαίνει την απλή διαχείριση του προσωπικού αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και την κοινωνική νομιμοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει ότι οι ανάγκες των οργανισμών καλύπτονται στελεχιακά με σωστό τρόπο από άτομα που διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και επαγγελματικές αξίες. Ενισχύεται με αυτή την στρατηγική η ικανότητα των δημοσίων φορέων και οργανισμών να ανταποκρίνονται άμεσα σε μεταβαλλόμενες κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες (Christensen & Lægreid, 2011, OECD, 2023). Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού λειτουργεί πολλαπλασιαστικά ως προς την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ενσωματώνουν καινοτόμες πρακτικές και να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, όπως η ψηφιοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη, ώστε να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες και διαφοροποιημένες ανάγκες των πολιτών (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019, OECD, 2021).

Η εφαρμογή της αξιολόγησης με τρόπο διαφανή, αξιοκρατικό και αντικειμενικό, συμβάλλει στη βελτίωση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους θεσμούς, καλλιεργώντας κουλτούρα λογοδοσίας και διαφάνειας (Pollitt & Bouckaert, 2017). Στο σύγχρονο

διοικητικό περιβάλλον όπου η τεχνολογική πρόοδος είναι ραγδαία, οι δημογραφικές αλλαγές και οι πιέσεις για δημοσιονομική συγκράτηση συνυπάρχουν, η Δ.Α.Π. αναδεικνύεται ως στρατηγικός μοχλός καινοτομίας, οργανωσιακής ευελιξίας και βιώσιμης μεταρρύθμισης (Bouckaert & Halligan, 2008, OECD, 2023). Παραδείγματα χωρών όπως της Εσθονίας και της Φινλανδίας που έχουν επενδύσει σε ολοκληρωμένα και στρατηγικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καταδεικνύουν ότι η υιοθέτηση πρακτικών βασισμένων σε δεδομένα και αναλύσεις, και όχι μόνο στη διαίσθηση ή την εμπειρία (data-driven HRM), μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας, της ταχύτητας και της αποδοτικότητας παροχής δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2015, OECD, 2020). Αξιολογώντας τα, αναδεικνύεται η σημαντικότητα της Δ.Α.Π. όταν εφαρμόζεται με όραμα για το παρόν και το μέλλον, με πολιτική δέσμευση και τεχνολογική υποστήριξη, αποτελώντας μοχλό μετασχηματισμού για ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση.

Η παρούσα εργασία έχει κυρίως βιβλιογραφικό χαρακτήρα, καθώς η ανάλυσή της βασίζεται σε επιστημονικά άρθρα, ακαδημαϊκά βιβλία, εκθέσεις διεθνών οργανισμών και επίσημα θεσμικά κείμενα. Η βιβλιογραφική μας προσέγγιση, μολονότι στερείται πρωτογενούς εμπειρικής συλλογής δεδομένων, παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης ενός ευρέος φάσματος τεκμηριωμένων γνώσεων και θεωρητικών προσεγγίσεων, προσφέροντας παράλληλα τη δυνατότητα άντλησης συγκριτικών συμπερασμάτων μέσω της αντιπαραβολής διαφορετικών διοικητικών συστημάτων και θεσμικών πλαισίων (Yin, 2018· Creswell, 2014). Η ανασκόπηση μας επιτρέπει να ενσωματώσουμε κλασικές θεωρίες δημόσιας διοίκησης και σύγχρονες μελέτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό ώστε να διαμορφωθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση του θέματός μας.

Η βιβλιογραφία μας ενδέχεται να μην αποτυπώνει πλήρως τις πλέον πρόσφατες εξελίξεις ή τις πρακτικές που εφαρμόζονται, ειδικά σε περιβάλλοντα όπου οι μεταρρυθμίσεις και οι τεχνολογικές καινοτομίες υλοποιούνται ταχέως γρήγορα. Ωστόσο, η επιλογή αξιοποίησης δεδομένων και αναλύσεων από διεθνώς αναγνωρισμένους φορείς, όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και η Παγκόσμια Τράπεζα, προσδίδει αξιοπιστία και εγκυρότητα στα συμπεράσματα (European Commission, 2020). Η χρήση συγκριτικών μελετών και διεθνών δεικτών επιτρέπει την εξαγωγή προτάσεων

πολιτικής βασισμένων σε τεκμηριωμένες και επιτυχημένες πρακτικές άλλων χωρών, προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού πλαισίου (Armstrong & Taylor, 2020, OECD, 2019).

Τέλος η βιβλιογραφική μας μεθοδολογία εξυπηρετεί μια ολιστική θεώρηση, ικανή να συσχετίσει τη θεωρητική τεκμηρίωση με την πρακτική εφαρμογή και τα διεθνή εμπειρικά δεδομένα, να εντοπίσει ομοιότητες και διαφοροποιήσεις μεταξύ χωρών, και να αναδείξει τόσο τα συγκριτικά πλεονεκτήματα όσο και τα πεδία που απαιτούν μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις (Christensen & Lægheid, 2011).

1. Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Έννοια, στόχοι και λειτουργίες της Δ.Α.Π.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ορίζεται το σύνολο των οργανωμένων πρακτικών, διαδικασιών καθώς και πολιτικών, που αποσκοπούν στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού και τη διαρκή βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Armstrong & Taylor, 2020, Dessler, 2023). Περιλαμβάνει ένα πλήρες φάσμα δραστηριοτήτων που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του εργαζομένου χωρίς να περιορίζεται στην απλή διοικητική διαχείριση προσωπικού από την προσέλκυση και επιλογή, έως την ανάπτυξη, αξιολόγηση, επιβράβευση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού (Bratton & Gold, 2017, Noe κ.λπ. 2016). Προσεγγίζεται σήμερα ως ο στρατηγικός εταίρος στον σχεδιασμό του οργανισμού, λειτουργώντας σε στενή σύνδεση με την επιχειρησιακή και οργανωσιακή στρατηγική, εξασφαλίζοντας ότι οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και οι αξίες του προσωπικού υποστηρίζουν άμεσα την επίτευξη των οργανωτικών αποτελεσμάτων (Wright & McMahan, 2011).

Οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως η ανάλυση και ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων αμοιβών και κινήτρων, η διαχείριση της υγείας και ασφάλειας στην εργασία, καθώς και η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και της ψυχολογικής ευημερίας (Noe et al., 2016, Armstrong & Taylor, 2020). Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των λειτουργιών απαιτεί συνδυασμό τεχνικών γνώσεων, ηγετικών ικανοτήτων και βαθιάς κατανόησης του κοινωνικού, πολιτισμικού και θεσμικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός (Ulrich, 2009).

Η Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα υπηρετεί όχι μόνο τους εσωτερικούς στόχους απόδοσης, αλλά και το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, προάγοντας τη διαφάνεια, την

αξιοκρατία και τη λογοδοσία. Αυτό σημαίνει ότι ασχολείται με την αμεροληψία στις προσλήψεις προσωπικού, με την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, με την τήρηση ηθικών προτύπων και την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη. Παραδείγματα χωρών του εξωτερικού όπως η Εσθονία και η Φινλανδία, δείχνουν ότι όταν οι δημόσιες διοικήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές πρακτικές Δ.Α.Π. καταφέρνουν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους (OECD, 2020·OECD, 2023).

1.2 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Α.Π.

Η διαμόρφωση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) συνδέεται άρρηκτα με την εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών και οργανωτικών συνθηκών. Από τα πρώτα στάδια της βιομηχανικής εποχής, η διοίκηση προσωπικού χαρακτηριζόταν από έναν καθαρά γραφειοκρατικό και διοικητικό προσανατολισμό, επικεντρωμένο σε διαδικαστικά ζητήματα, όπως η τήρηση αρχείων, ο έλεγχος παρουσιών και η εφαρμογή βασικών εργατικών ρυθμίσεων, χωρίς ουσιαστική μέριμνα για τον ανθρώπινο παράγοντα (Kaufman, 2015).

Η συμβολή του Frederick Taylor και της σχολής της επιστημονικής διοίκησης (1911) υπήρξε καθοριστική. Εισήγαγε την έννοια της ορθολογικής οργάνωσης της εργασίας μέσα από την τυποποίηση και την ανάλυση χρόνου κίνησης, με κύριο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας (Taylor, 1998).

Κατά τη δεκαετία του 1930, η εμφάνιση της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων, υπό την καθοδήγηση του Elton Mayo και με αφετηρία τις γνωστές μελέτες Hawthorne, ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, οι ψυχολογικοί παράγοντες και τα μη χρηματικά κίνητρα στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Mayo, 1933, Roethlisberger & Dickson, 1939). Η προσέγγιση αυτή αμφισβήτησε τα πρότυπα της επιστημονικής διοίκησης, εισάγοντας μια πιο ανθρωποκεντρική και συμμετοχική οπτική στη διοίκηση των οργανισμών.

Στη δεκαετία του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) γνώρισε σημαντική μεταστροφή μέσω δύο θεωρητικών μοντέλων του Harvard model (Beer

et al., 1984), το οποίο τόνισε τη σημασία της ενεργού συμμετοχής και δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς και της εναρμόνισης των πολιτικών Δ.Α.Π. με τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών και του Michigan ή Matching model (Fombrun et al., 1984), που εστίασε στη στρατηγική σύνδεση των πολιτικών ανθρώπινων πόρων με τους στόχους του οργανισμού, υιοθετώντας μια περισσότερο «σκληρή» προσέγγιση στη Δ.Α.Π.

Στη δεκαετία του 1990, ο Storey (1992) εισήγαγε τη διάκριση μεταξύ δύο μορφών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, της «σκληρής Δ.Α.Π.» (hard HRM), η οποία επικεντρώνεται στις ποσοτικές, οικονομικές και υπολογιστικές πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, και της «ήπιας Δ.Α.Π.» (soft HRM), που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, την επικοινωνία και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων (Truss et al., 1997). Την ίδια περίοδο, ο Ulrich (1997) διαμόρφωσε το πλαίσιο των τεσσάρων ρόλων του επαγγελματία Δ.Α.Π., το οποίο παραμένει σημείο αναφοράς στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης προσωπικού. Οι ρόλοι αυτοί περιλαμβάνουν:

- τον στρατηγικό εταίρο (strategic partner), που συμβάλλει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής,
- τον διοικητικό ειδικό (administrative expert), που επιδιώκει τη βελτιστοποίηση και αποδοτικότητα των διαδικασιών,
- τον υπερασπιστή των εργαζομένων (employee champion), που ενισχύει την ικανοποίηση και την υποστήριξή τους, και
- τον φορέα αλλαγής (change agent), που διευκολύνει την καινοτομία και τον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Στις αρχές του 21ου αιώνα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εξελίχθηκε παραπάνω προς τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic HRM), με επίκεντρο τη διαχείριση ταλέντων, τη συνεχή οργανωσιακή μάθηση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Wright, Dunford, & Snell, 2001, Lepak & Snell, 2002).

Η ψηφιακή τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και οι μεταβολές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού οδήγησαν στην υιοθέτηση πρακτικών Δ.Α.Π. βασισμένων σε δεδομένα (data-driven HRM), στην αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών και, πιο

πρόσφατα, εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, με στόχο τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (OECD, 2023, Minbaeva, 2021).

Σήμερα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσανατολίζεται προς ένα υβριδικό μοντέλο, όπου οι παραδοσιακές αρχές διοίκησης συνδυάζονται με ευέλικτες, συμμετοχικές και βιώσιμες πρακτικές, που προάγουν την ποικιλομορφία, την ευημερία των εργαζομένων και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών σε ένα περιβάλλον διαρκούς αλλαγής (CIPD, 2022, Ulrich & Dulebohn, 2015).

1.3 Βασικές λειτουργίες: Στελέχωση, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση, Κίνητρα

1.3.1 Στελέχωση

Η στελέχωση αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), καθώς διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τα κατάλληλα άτομα που στον κατάλληλο χρόνο θα καλύψουν τις σωστές θέσεις. Το πρώτο στάδιο είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια τα αρμόδια τμήματα συνεχίζουν με την ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, και η διαδικασία ολοκληρώνεται με την προσέλκυση, επιλογή και ένταξη (onboarding) των νέων εργαζομένων (Dessler, 2020, Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2022).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δίνει τη δυνατότητα της πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, του εντοπισμού των δεξιοτήτων του και του σχεδιασμού των κατάλληλων στρατηγικών κάλυψης των κενών, λαμβάνοντας υπόψη εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι δημογραφικές μεταβολές, οι εξελίξεις στην τεχνολογία, ο ανταγωνισμός και οι αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών (Cascio & Boudreau, 2016). Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας παρέχει τη βάση για την ακριβή περιγραφή των καθηκόντων, των απαραίτητων δεξιοτήτων και των δεικτών απόδοσης κάθε θέσης, προσφέροντας

πολύτιμες πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού (Brannick, Levine, & Morgeson, 2019).

Η προσέλκυση υποψηφίων οφείλει να βασίζεται σε αμερόληπτες και διαφανείς διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η πρόσβαση σε ένα ευρύ και ποικιλόμορφο σύνολο ταλέντων (Highhouse, 2021). Στο στάδιο της επιλογής, οι υποψήφιοι αξιολογούνται με αντικειμενικά κριτήρια και μεθοδολογικά τεκμηριωμένες τεχνικές, όπως οι συνεντεύξεις βάσει δεξιοτήτων, οι δομημένες συνεντεύξεις και τα κέντρα αξιολόγησης, που συνδυάζουν πολλαπλές μεθόδους για την ακριβέστερη πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης (Gatewood, Feild, & Barrick, 2016, Schmidt & Hunter, 1998).

Η ένταξη (onboarding) των νέων εργαζομένων δεν αποτελεί απλώς τυπική διαδικασία προσαρμογής, αλλά κρίσιμο στάδιο ενσωμάτωσης στην οργανωσιακή κουλτούρα, ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων και επιτάχυνσης της απόκτησης παραγωγικότητας (Bauer, Erdogan, Caughlin, & Truxillo, 2020). Έρευνες δείχνουν ότι αποτελεσματικά προγράμματα onboarding οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης και αυξημένη απόδοση ήδη από τα πρώτα στάδια της απασχόλησης (Klein & Polin, 2012).

Η διαχείριση της στελέχωσης προϋποθέτει συνεργασία της Δ.Α.Π. με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού και αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων, όπως τα συστήματα διαχείρισης αιτήσεων (ATS) και οι πλατφόρμες τεχνητής νοημοσύνης για τη διαλογή βιογραφικών, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των αποφάσεων (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman, & Hogan, 2016).

1.3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training & Development)

Η εκπαίδευση (training) επικεντρώνεται στην άμεση απόκτηση και ενίσχυση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των τρεχουσών εργασιακών καθηκόντων, ενώ η ανάπτυξη (development) αφορά μια πιο μακροπρόθεσμη και στρατηγική διαδικασία, η οποία στοχεύει στη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη, την ωρίμανση ηγετικών ικανοτήτων και τη

συνολική προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (Noe, Clarke, & Klein, 2014, Armstrong & Taylor, 2020). Η διάκριση αυτή είναι καθοριστική, καθώς η εκπαίδευση απαντά σε συγκεκριμένες ανάγκες απόδοσης, ενώ η ανάπτυξη προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό για μελλοντικούς ρόλους και προκλήσεις (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012).

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη μάθηση ενσωματώνουν μεικτά μοντέλα εκπαίδευσης (blended learning), τα οποία συνδυάζουν τη δια ζώσης διδασκαλία με ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης (e-learning), προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα εξατομίκευσης της εμπειρίας μάθησης (Johnson, Becker, Cummins, Estrada, & Freeman, 2014). Παράλληλα, η αξιοποίηση coaching και mentoring ενισχύει την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, τη μεταφορά γνώσης και τη γρήγορη προσαρμογή των νέων εργαζομένων στον οργανισμό (Eby, Rhodes, & Allen, 2010). Η εισαγωγή τεχνικών όπως το microlearning και το just-in-time learning αξιοποιεί την τεχνολογία για την παροχή σύντομων και στοχευμένων εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι οποίες ανταποκρίνονται άμεσα σε ανάγκες μάθησης σε πραγματικό χρόνο.

Η διαρκής επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν αποτελεί απλώς μέσο βελτίωσης της ατομικής απόδοσης, αλλά και κρίσιμο παράγοντα ενίσχυσης της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, ιδίως σε περιβάλλοντα ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης. Οι οργανισμοί που καλλιεργούν κουλτούρα μάθησης (learning culture) επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας, διατήρησης ταλέντων και μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Watkins & Marsick, 2019). Επιπλέον, η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων, μειώνει την πρόθεση αποχώρησης και ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία (Kraiger, McLinden, & Casper, 2004).

Στον δημόσιο τομέα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των υπηρεσιών να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα (European Commission, 2020, OECD, 2021). Πρωτοβουλίες όπως η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση (Continuous Professional Development – CPD) και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αποτελούν βασικά

εργαλεία για τη βελτίωση της δημόσιας διακυβέρνησης και της ποιότητας παροχής υπηρεσιών (Public Administration Leadership and Management Academy, 2022).

1.3.3 Αξιολόγηση Απόδοσης (Performance Appraisal)

Η αξιολόγηση απόδοσης δεν αποτελεί μια μεμονωμένη ή περιστασιακή δραστηριότητα, αλλά εντάσσεται σε έναν συνεχή κύκλο διαχείρισης απόδοσης, ο οποίος περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών και μετρήσιμων στόχων, την τακτική παροχή ανατροφοδότησης, την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Aguinis, 2019, Pulakos, 2009).

Η σύγχρονη προσέγγιση αντικαθιστά το παραδοσιακό ετήσιο review με συνεχείς κύκλους ανατροφοδότησης, συντομότερους κύκλους αξιολόγησης και πιο διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, ενισχύοντας έτσι τη διαφάνεια, τη συνεργασία και την ευελιξία (DeNisi & Murphy, 2017, Carrelli & Tavis, 2016). Η χρήση δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs) και εργαλείων όπως οι balanced scorecards συμβάλλει στη συστηματική και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, συνδέοντάς την άμεσα με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Kaplan & Norton, 1996, Parmenter, 2015). Παράλληλα, η εφαρμογή πολυμετρικών αξιολογήσεων (360-degree feedback) προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη τις εκτιμήσεις συναδέλφων, προϊσταμένων, υφισταμένων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, εξωτερικών συνεργατών ή πελατών (Bracken & Rose, 2011).

Η τεχνολογία έχει επιφέρει σημαντικό μετασχηματισμό στις διαδικασίες αξιολόγησης, μέσα από πλατφόρμες διαχείρισης ταλέντων και λογισμικά real-time feedback, που επιτρέπουν τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης και την έγκαιρη παρέμβαση όταν διαπιστώνονται αποκλίσεις από τους στόχους (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015· OECD, 2023). Οι ψηφιακές αυτές λύσεις ενισχύουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, προωθώντας μια data-driven προσέγγιση που βελτιώνει την ακρίβεια, την αξιοπιστία και τη δικαιοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης (Boyne, G. A. (2010). Μια αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης

απαιτεί ευθυγράμμιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε να αποφεύγονται προκαταλήψεις και σφάλματα κρίσης (DeNisi & Williams, 2022).

Στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα, η διαδικασία αυτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς συνδέεται όχι μόνο με τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης αλλά και με την ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας έναντι των πολιτών, σύμφωνα με διεθνείς βέλτιστες πρακτικές που προωθούν οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ (OECD, 2019· OECD, 2021).

1.3.4 Κίνητρα και Ανταμοιβές (Motivation & Rewards)

Τα συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών αποτελούν θεμελιώδη διάσταση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), καθώς επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων.

Περιλαμβάνουν τόσο χρηματικά στοιχεία (όπως μισθούς, μόνους, επιδόματα, συμμετοχή στα κέρδη) όσο και μη χρηματικά (όπως αναγνώριση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ευέλικτες μορφές εργασίας και ισορροπία επαγγελματικής–προσωπικής ζωής) (Pfeffer, 1998, Armstrong & Taylor, 2020).

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοπροσδιοριζόμενης παρακίνησης (Self-Determination Theory), τα κίνητρα που ικανοποιούν βασικές ψυχολογικές ανάγκες — όπως η αυτονομία, η επάρκεια και η κοινωνική σύνδεση — οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής δέσμευσης και βιώσιμης απόδοσης (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Οι οργανισμοί που υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση στα κίνητρα, συνδυάζοντας οικονομικές ανταμοιβές με επενδύσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην αναγνώριση των επιτευγμάτων, επιτυγχάνουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, υψηλότερη δέσμευση και μειωμένα ποσοστά αποχώρησης προσωπικού (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

Επιπλέον, τα προγράμματα αναγνώρισης που ενσωματώνουν άμεση και ουσιαστική ανατροφοδότηση συμβάλλουν θετικά στη διατήρηση ταλέντων και στη βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος (Brun & Dugas, 2008).

Στον δημόσιο τομέα, όπου οι μισθολογικές διαφοροποιήσεις από τον ιδιωτικό τομέα συχνά περιορίζονται λόγω θεσμικού και δημοσιονομικού πλαισίου, η έμφαση δίνεται κυρίως στα μη χρηματικά κίνητρα. Αυτά περιλαμβάνουν την επαγγελματική ασφάλεια, τις προοπτικές εξέλιξης, τη συνεχή εκπαίδευση και τη συμμετοχή σε έργα κοινωνικής προσφοράς (OECD, 2021, Perry, Mesch, & Paarlberg, 2006).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η έννοια της δημόσιας παρακίνησης (Public Service Motivation – PSM), δηλαδή η έμφυτη επιθυμία των εργαζομένων να συμβάλλουν στο κοινό καλό· αυτή μπορεί να ενισχυθεί μέσω πολιτικών που προάγουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την κοινωνική αξία της εργασίας (Vandenabeele, 2014).

Η αλληλεξάρτηση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Η στελέχωση εξασφαλίζει την επιλογή κατάλληλων ατόμων που μπορούν να αξιοποιήσουν προγράμματα ανάπτυξης· η αξιολόγηση απόδοσης παρέχει αξιόπιστα δεδομένα για την προσαρμογή των συστημάτων ανταμοιβής, ενώ τα χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα ενισχύουν την παραγωγικότητα, μειώνουν την αποχώρηση προσωπικού και καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (Armstrong & Taylor, 2020· OECD, 2023).

Με αυτόν τον τρόπο, η Δ.Α.Π. υπερβαίνει τα όρια μιας απλής διοικητικής λειτουργίας και μετασχηματίζεται σε στρατηγικό πλεονέκτημα, ικανό να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

1.4 Δ.Α.Π. στον Δημόσιο vs. Ιδιωτικό Τομέα

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες προκύπτουν από θεσμικούς, νομικούς, πολιτισμικούς και στρατηγικούς παράγοντες. Στον δημόσιο τομέα, η Δ.Α.Π. λειτουργεί μέσα σε ένα αυστηρά θεσμοθετημένο και συχνά συγκεντρωτικό πλαίσιο, που καθορίζεται από νόμους, κανονισμούς και πολιτικές

αποφάσεις, υπό την ισχυρή παρουσία πολιτικού και διοικητικού ελέγχου (Christensen & Lægreid, 2011).

Οι στόχοι της είναι πολλαπλοί και ενίοτε αντικρουόμενοι: από τη μία πλευρά, η βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και από την άλλη, η διασφάλιση ισότητας, διαφάνειας, κοινωνικής δικαιοσύνης και νομιμότητας (OECD, 2019). Η λήψη αποφάσεων στη δημόσια Δ.Α.Π. είναι συνήθως πιο γραφειοκρατική και χρονοβόρα, καθώς απαιτείται συμμόρφωση με αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και προαγωγών, οι οποίες αποσκοπούν στην αποφυγή διακρίσεων και τη διαφύλαξη της διαφάνειας (Kellough & Nigro, 2006).

Ένα βασικό εμπόδιο είναι η περιορισμένη μισθολογική ευελιξία, καθώς οι αποδοχές και τα επιδόματα καθορίζονται συχνά από ενιαία μισθολόγια ή συλλογικές συμβάσεις, περιορίζοντας τη δυνατότητα διαφοροποίησης με βάση την αγορά ή την απόδοση (OECD, 2021). Ωστόσο, η δημόσια απασχόληση προσφέρει ισχυρά μη χρηματικά κίνητρα, όπως εργασιακή ασφάλεια, σταθερό ωράριο, ευνοϊκά συνταξιοδοτικά δικαιώματα και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι το κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM), που εκφράζει την εσωτερική δέσμευση των εργαζομένων να συνεισφέρουν στο κοινό καλό, συχνά υπερισχύοντας των οικονομικών ανταμοιβών ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση (Vandenabeele, 2014).

Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα, η Δ.Α.Π. χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη στρατηγική και λειτουργική αυτονομία. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν μισθούς, παροχές και κίνητρα ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, να εφαρμόζουν ευέλικτα και εξατομικευμένα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβών, και να λαμβάνουν ταχύτερες αποφάσεις λόγω μειωμένης γραφειοκρατίας (Boxall & Purcell, 2016).

Η έμφαση δίνεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, της προσέλκυσης ταλέντων και της προσαρμοστικότητας σε τεχνολογικές και οργανωτικές μεταβολές (Delery &

Roumpri, 2017). Επιπλέον, οι ιδιωτικοί οργανισμοί διαθέτουν μεγαλύτερη ευχέρεια υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών ΔΑΠ, όπως τα people analytics, το gamification και τα συστήματα ανταμοιβών βάσει απόδοσης, με στόχο την ενίσχυση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας (Chamorro-Premuzic, 2020).

Συνολικά, οι διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στη ΔΑΠ αντικατοπτρίζουν τον διττό ρόλο της δημόσιας διοίκησης: αφενός, τη διασφάλιση αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών, και αφετέρου, την τήρηση αρχών ισότητας, λογοδοσίας και χρηστής διακυβέρνησης (OECD, 2019).

Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι καθοριστική για τον σχεδιασμό πολιτικών που επιδιώκουν να συνδυάσουν την κοινωνική αποστολή και τις αξίες του δημόσιου τομέα με την ευελιξία, την καινοτομία και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα του ιδιωτικού τομέα.

1.5 Θεωρίες Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

1.5.1 Θεωρητική Θεμελίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η θεωρητική βάση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Δ.Α.Κ.) συνδυάζει οικονομικές, στρατηγικές και οργανωσιακές προσεγγίσεις, οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν και να καθοδηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι πόροι συμβάλλουν στην επίδοση, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου διαμορφώθηκε από τον Gary S. Becker στο εμπνηματικό έργο του Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (1964/1994), το οποίο αποτέλεσε θεμέλιο της οικονομικής και διοικητικής επιστήμης, στην οποία η θεωρία, η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, αντίστοιχες με τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο (όπως μηχανήματα, τεχνολογία ή υποδομές). Οι επενδύσεις αυτές αυξάνουν την παραγωγικότητα του ατόμου και του οργανισμού, οδηγώντας σε υψηλότερα εισοδήματα και

επιταχύνοντας την οικονομική ανάπτυξη σε μακροοικονομικό επίπεδο (Becker, 1994· Sweetland, 1996).

Η λογική της θεωρίας στηρίζεται στην άποψη ότι οι δαπάνες για εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων πρέπει να θεωρούνται κεφαλαιουχικές επενδύσεις με μακροπρόθεσμη απόδοση (Schultz, 1961). Τέτοιες επενδύσεις ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων να παράγουν μεγαλύτερη αξία, να καινοτομούν και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (Goldin, 2016).

Σε επίπεδο οργάνωσης, η θεωρία αναδεικνύει τη σημασία της διαρκούς αναβάθμισης γνώσεων και δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε τομείς που επηρεάζονται έντονα από τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η ψηφιακή διακυβέρνηση, η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη (Brynjolfsson & McAfee, 2014, OECD, 2019).

Στον δημόσιο τομέα, η εφαρμογή της Θεωρίας Ανθρώπινου Κεφαλαίου αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να ανταποκριθούν σε κοινωνικές, δημογραφικές και τεχνολογικές προκλήσεις. Ο ΟΟΣΑ (OECD, 2023) υπογραμμίζει ότι η συστηματική επένδυση στην εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ενίσχυση της λογοδοσίας και την αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι οργανισμοί που επενδύουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων τους, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας, καινοτομίας, δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012, Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

Η θεωρία έχει επηρεάσει και τις διεθνείς στρατηγικές πολιτικής, όπως το πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι Στρατηγικές Δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ, οι οποίες προωθούν την αντίληψη ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν διαρκείς διαδικασίες που εκτείνονται σε όλη τη διάρκεια του επαγγελματικού βίου (European Commission, 2020, OECD, 2019).

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ανάπτυξη των «δεξιοτήτων του μέλλοντος» (future skills), όπως η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα και η ψηφιακή ευχέρεια, οι οποίες συνιστούν βασικούς μοχλούς για την ανταγωνιστικότητα και τη κοινωνική συνοχή (World Economic Forum, 2020).

Συνοψίζοντας, η Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου προσφέρει ένα στιβαρό θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ εκπαίδευσης, παραγωγικότητας και οικονομικής ανάπτυξης. Η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα μπορεί να μετασχηματίσει τις υπηρεσίες σε αποτελεσματικούς, καινοτόμους και προσαρμοστικούς οργανισμούς, ικανούς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής και της παγκοσμιοποίησης.

1.5.2 Resource-Based View (RBV)

Η Προσέγγιση Βάσει Πόρων (Resource-Based View – RBV) αποτελεί ένα από τα πιο επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια στη στρατηγική διοίκηση και στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Διατυπώθηκε από τον Jay Barney (1991) στο κλασικό άρθρο του Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, το οποίο υποστηρίζει ότι η πηγή της μακροχρόνιας ανταγωνιστικής υπεροχής ενός οργανισμού εδράζεται κυρίως στους εσωτερικούς του πόρους, και όχι αποκλειστικά στις εξωτερικές συνθήκες της αγοράς.

Σύμφωνα με το θεωρητικό αυτό πλαίσιο, οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να προσφέρουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον πληρούν τα κριτήρια VRIN:

Πολύτιμοι (Valuable): Συμβάλλουν στην επίτευξη της στρατηγικής και στη βελτίωση της αποδοτικότητας ή της αποτελεσματικότητας.

Σπάνιοι (Rare): Δεν είναι ευρέως διαθέσιμοι στους ανταγωνιστές.

Δύσκολο να απομιμηθούν (Inimitable): Η δημιουργία τους προϋποθέτει μοναδική ιστορική πορεία, οργανωσιακή κουλτούρα ή πολύπλοκες κοινωνικές σχέσεις.

Μη υποκαταστάσιμοι (Non-substitutable): Δεν μπορούν να αντικατασταθούν από άλλους πόρους ή τεχνολογίες (Barney, 1991· Barney & Clark, 2007).

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η RBV υπογραμμίζει τη στρατηγική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο δεν θεωρείται απλώς λειτουργικό κόστος, αλλά πολύτιμο κεφάλαιο για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης

οργανωσιακής αξίας (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Η ανάπτυξη μοναδικών δεξιοτήτων, εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και οργανωσιακής μνήμης καθιστά δύσκολη την αντιγραφή τους από άλλους οργανισμούς, ενώ η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας ενδυναμώνει τους δεσμούς και την αφοσίωση των εργαζομένων (Lado & Wilson, 1994).

Η RBV έχει ιδιαίτερη σημασία και για τον δημόσιο τομέα, όπου, παρότι η ανταγωνιστικότητα δεν αφορά την αγορά, μεταφράζεται σε ανωτερότητα ως προς την ποιότητα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών (Pablo, Reay, Dewald, & Casebeer, 2007). Η δημιουργία μιας ικανής, ευέλικτης και δεσμευμένης δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να αποτελέσει πηγή ανθεκτικότητας απέναντι σε κρίσεις και μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία επεκτείνει την RBV, ενσωματώνοντας τις έννοιες του Human Capital Advantage (Boxall & Purcell, 2016) και του Social Capital Advantage (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Η αξιοποίηση της συλλογικής γνώσης, των κοινωνικών δικτύων και των διαπροσωπικών σχέσεων ενισχύει περαιτέρω την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον, η ραγδαία ανάπτυξη των people analytics και της τεχνητής νοημοσύνης δημιουργεί νέες δυνατότητες για τον εντοπισμό, ανάπτυξη και διατήρηση σπάνιων και πολύτιμων ταλέντων (Marler & Boudreau, 2017).

Συνολικά, η Προσέγγιση Βάσει Πόρων υπενθυμίζει ότι ενώ οι τεχνολογίες και οι υποδομές μπορούν να αποκτηθούν, η οργανωσιακή γνώση, η κουλτούρα και οι μοναδικές δεξιότητες των ανθρώπων οικοδομούνται μέσα από μακροχρόνια επένδυση και συνεχή στρατηγική διαχείριση, αποτελώντας πηγή διαρκούς και δύσκολα αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5.3 Μοντέλο AMO (Ability–Motivation–Opportunity)

Το Μοντέλο AMO (Ability–Motivation–Opportunity) αναπτύχθηκε από τους Appelbaum, Bailey, Berg και Kalleberg (2000) στο πλαίσιο της μελέτης τους για τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (High Performance Work Systems –

HPWS) και έχει καθιερωθεί ως ένα από τα πιο επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) επηρεάζει την οργανωσιακή επίδοση.

Το μοντέλο υποστηρίζει ότι η βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων προκύπτει όταν συνυπάρχουν και ενισχύονται αμοιβαία τρεις θεμελιώδεις διαστάσεις:

Ικανότητα (Ability): Αναφέρεται στις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Η ανάπτυξη της ικανότητας προϋποθέτει στοχευμένη εκπαίδευση, διαρκή κατάρτιση και πρόσβαση σε πόρους που υποστηρίζουν την επαγγελματική εξέλιξη (Delery & Roumpri, 2017). Η εφαρμογή προγραμμάτων όπως το blended learning, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on-the-job training) και η καθοδήγηση (mentoring) ενισχύουν τις δεξιότητες και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις (Noe, Clarke, & Klein, 2014).

Κίνητρα (Motivation): Περιλαμβάνουν τόσο χρηματικά (π.χ. μισθός, μπόνους) όσο και μη χρηματικά κίνητρα (π.χ. αναγνώριση, ευκαιρίες ανέλιξης, εργασιακή αυτονομία). Η θεωρία υποστηρίζει ότι η παροχή κινήτρων πρέπει να εναρμονίζεται με τις αξίες και ανάγκες των εργαζομένων, ενισχύοντας την εσωτερική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Motivation – PSM), δηλαδή στην εσωτερική επιθυμία για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010).

Ευκαιρίες (Opportunity): Αφορούν τη δυνατότητα των εργαζομένων να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η ύπαρξη τέτοιων ευκαιριών συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και καινοτομίας (Boxall & Purcell, 2016). Πρακτικές όπως η ομαδική εργασία, οι επιτροπές βελτίωσης και η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού ενισχύουν σημαντικά αυτή τη διάσταση (Kang, Morris, & Snell, 2007).

Η κεντρική υπόθεση του μοντέλου είναι ότι η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί το γινόμενο των τριών αυτών παραγόντων· ακόμη και όταν κάποιος διαθέτει υψηλές ικανότητες, η έλλειψη κινήτρων ή ευκαιριών μπορεί να μειώσει σημαντικά την απόδοσή του (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Έρευνες καταδεικνύουν ότι οι

οργανισμοί που επενδύουν ισορροπημένα και στις τρεις διαστάσεις επιτυγχάνουν υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερα ποσοστά αποχώρησης και μεγαλύτερη οργανωσιακή ανθεκτικότητα (Paauwe & Farndale, 2017).

Στον δημόσιο τομέα, η εφαρμογή του μοντέλου AMO είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς συνδυάζει την ανάπτυξη ικανοτήτων (μέσω εκπαίδευσης και επανακατάρτισης), την ενίσχυση κινήτρων (μέσω αναγνώρισης, σταθερότητας και κοινωνικής αποστολής) και τη δημιουργία ευκαιριών συμμετοχής (μέσω αποκεντρωμένων και συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων).

Η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής Δ.Α.Π. που ενσωματώνει το μοντέλο AMO μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος (OECD, 2023).

1.5.4 Best Practice vs. Best Fit

Η διαμάχη μεταξύ των προσεγγίσεων “best practice” και “best fit” στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί μία από τις πιο μακροχρόνιες και επιδραστικές συζητήσεις στο πεδίο της στρατηγικής Δ.Α.Π..

Το βασικό ερώτημα αφορά το αν υπάρχει ένα καθολικό σύνολο πρακτικών που οδηγεί σε βέλτιστα αποτελέσματα ανεξάρτητα από το περιβάλλον, ή αν οι πρακτικές Δ.Α.Π. οφείλουν να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες συνθήκες, στρατηγικές προτεραιότητες και θεσμικά χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού. Η προσέγγιση best practice στηρίζεται στην υπόθεση ότι ορισμένες πολιτικές και διαδικασίες παράγουν θετικά αποτελέσματα ανεξαρτήτως πλαισίου εφαρμογής (Pfeffer, 1998).

Οι πρακτικές αυτές, γνωστές και ως High Performance Work Practices (HPWPs), περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: εκτεταμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, δίκαια και ανταγωνιστικά συστήματα αμοιβών, αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού και προώθηση της εργασιακής ασφάλειας (Huselid, 1995).

Η λογική της προσέγγισης αυτής εδράζεται στην ενίσχυση των ικανοτήτων, των κινήτρων και των ευκαιριών των εργαζομένων, όπως περιγράφεται και στο μοντέλο AMO, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και οργανωσιακή επίδοση. Αντίθετα, η προσέγγιση best fit υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα των πρακτικών Δ.Α.Π. εξαρτάται από τον βαθμό ευθυγράμμισής τους με τον στρατηγικό προσανατολισμό, το εξωτερικό περιβάλλον, την εταιρική κουλτούρα και τις θεσμικές ιδιαιτερότητες του οργανισμού (Boxall & Purcell, 2016).

Αναγνωρίζει, δηλαδή, ότι πρακτικές που λειτουργούν αποδοτικά σε ένα καινοτόμο, τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον ενδέχεται να μην είναι κατάλληλες για έναν δημόσιο οργανισμό που διέπεται από αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο και σταθερές διαδικασίες (Delery & Doty, 1996). Η συγκεκριμένη θεώρηση περιλαμβάνει δύο βασικές διαστάσεις: την εσωτερική συνοχή (Internal fit) μεταξύ των ίδιων των πολιτικών Δ.Α.Π. και την εξωτερική προσαρμογή (external fit) στις στρατηγικές και περιβαλλοντικές συνθήκες.

Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν ένα υβριδικό μοντέλο, συνδυάζοντας στοιχεία και από τις δύο προσεγγίσεις (Marchington & Grugulis, 2000). Για παράδειγμα, ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να εφαρμόζει “καθολικές” πρακτικές όπως η συστηματική εκπαίδευση ή η αξιοκρατική επιλογή προσωπικού (best practice), προσαρμόζοντάς τες όμως ώστε να αντανάκλουν τις θεσμικές, πολιτικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες του πλαισίου λειτουργίας του (best fit).

Στον δημόσιο τομέα, η συζήτηση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Αν και η υιοθέτηση πρακτικών best practice μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό προσαρμογής τους στις νομικές δεσμεύσεις, την κουλτούρα λογοδοσίας και τις κοινωνικές προσδοκίες που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση (OECD, 2020).

Η ισορροπημένη σύνθεση των δύο προσεγγίσεων μπορεί να προσφέρει στρατηγικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές Δ.Α.Π. είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικές, θεσμικά εναρμονισμένες και κοινωνικά νομιμοποιημένες.

1.5.5 Harvard και Michigan Models

Δύο από τα πιο επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) είναι το Μοντέλο Harvard και το Μοντέλο Michigan, γνωστό και ως Matching Model.

Αν και αναπτύχθηκαν περίπου την ίδια περίοδο, τα δύο μοντέλα προσεγγίζουν τη στρατηγική Δ.Α.Π. από διαφορετικές οπτικές και δίνουν προτεραιότητα σε διαφορετικούς στόχους.

Το Μοντέλο Harvard εισήγαγε μια συμμετοχική, πολυδιάστατη και μακροπρόθεσμη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με τους Beer et al. (1984), η αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τους οικονομικούς στόχους του οργανισμού, αλλά και τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών — όπως των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών, της κοινωνίας και του κράτους. Το μοντέλο δίνει έμφαση στην αμοιβαία δέσμευση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, προωθώντας πολιτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, αναγνωρίζει ότι η Δ.Α.Π. επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, οι τεχνολογικές αλλαγές και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας (Boxall & Purcell, 2016).

Στον δημόσιο τομέα, το Harvard Model θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς επιδιώκει την ισορροπία ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και τη νομιμοποίηση των πολιτικών απέναντι στην κοινωνία (OECD, 2020).

Αντίθετα, το Μοντέλο Michigan ή Matching Model (Fombrun et al., 1984) δίνει προτεραιότητα στην αυστηρή στρατηγική ευθυγράμμιση της Δ.Α.Π. με τους επιχειρησιακούς στόχους. Αντιμετωπίζει τους ανθρώπινους πόρους ως μέσο επίτευξης επιχειρησιακής απόδοσης, εστιάζοντας κυρίως στη διαχείριση της απόδοσης και στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το μοντέλο αυτό είναι περισσότερο εργαλειακό και οικονομοκεντρικό, υποστηρίζοντας ότι οι πολιτικές Δ.Α.Π. — όπως η στελέχωση, η αξιολόγηση, η ανάπτυξη και οι ανταμοιβές — πρέπει να συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική του

οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η ιδανική “αντιστοίχιση” (matching) ανθρώπινων πόρων και επιχειρησιακών αναγκών (Wright & McMahan, 2011).

Στην πράξη, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν υβριδικές στρατηγικές που συνδυάζουν στοιχεία και από τα δύο μοντέλα. Για παράδειγμα, ένας δημόσιος φορέας μπορεί να εφαρμόζει τη συμμετοχική φιλοσοφία του Harvard Model, προάγοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, ενώ παράλληλα να ενσωματώνει τη στρατηγική ευθυγράμμιση του Michigan Model, προκειμένου να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Delery & Roumpri, 2017).

Η κατανόηση των διαφορών αλλά και των σημείων σύγκλισης των δύο προσεγγίσεων είναι ουσιώδης για τη διαμόρφωση πολιτικών Δ.Α.Π. που συνδυάζουν τη ανθρώπινη διάσταση με τη στρατηγική αποτελεσματικότητα.

Σε ένα δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον, η ικανότητα ενός οργανισμού να ενσωματώνει και τις δύο φιλοσοφίες αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιώσιμη επιτυχία και την οργανωσιακή ανθεκτικότητα.

1.5.6 Το Μοντέλο Ρόλων του Dave Ulrich (1997)

Το Μοντέλο Ρόλων του Dave Ulrich (1997) αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα και επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια που περιγράφουν τη μεταβαλλόμενη φύση του ρόλου των επαγγελματιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.). Ο Ulrich εντόπισε τέσσερις θεμελιώδεις ρόλους που οι επαγγελματίες της Δ.Α.Π. καλούνται να επιτελούν, προκειμένου να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού:

Στρατηγικός Εταίρος (Strategic Partner)

Συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές Δ.Α.Π. ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Ulrich, 1997). Ο ρόλος αυτός υπερβαίνει τη διοικητική λειτουργία, καθώς ο επαγγελματίας Δ.Α.Π.

δρα ως συν-διαμορφωτής στρατηγικής, συνδέοντας την ανάπτυξη δεξιοτήτων με τη συνολική επιχειρησιακή απόδοση (Wright, 2008).

Διοικητικός Ειδικός (Administrative Expert)

Επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών Δ.Α.Π., αξιοποιώντας τεχνολογικά συστήματα (HRIS) και πρότυπα διαχείρισης που μειώνουν το κόστος χωρίς να υποβαθμίζουν την ποιότητα (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2009). Με την πρόοδο της ψηφιοποίησης και την υιοθέτηση συστημάτων αυτοματοποίησης, ο ρόλος αυτός έχει εξελιχθεί, επιτρέποντας στους επαγγελματίες Δ.Α.Π. να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε στρατηγικές και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες (Bondarouk & Brewster, 2016).

Υπερασπιστής των Εργαζομένων (Employee Champion)

Στοχεύει στην ενδυνάμωση, υποστήριξη και ευημερία των εργαζομένων, λειτουργώντας ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό. Περιλαμβάνει δράσεις που ενισχύουν την ικανοποίηση, την αναγνώριση και τη συμμετοχή (Kunvaas, 2008).

Στον δημόσιο τομέα, ο ρόλος αυτός αποκτά επιπλέον διάσταση, προωθώντας την ισότητα, την ένταξη και τη δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον.

Φορέας Αλλαγής (Change Agent)

Υποστηρίζει και καθοδηγεί τη διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, είτε πρόκειται για τεχνολογικό μετασχηματισμό είτε για αλλαγή κουλτούρας.

Ο Ulrich (1997) υπογράμμισε ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των επαγγελματιών Δ.Α.Π. να λειτουργούν ως καταλύτες αλλαγής (Kotter, 2007). Στις νεότερες εκδόσεις του μοντέλου, οι Ulrich et al. (2013) διεύρυναν το πλαίσιο, ενσωματώνοντας στοιχεία όπως η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης, η προώθηση της ποικιλομορφίας και της ένταξης (Diversity & Inclusion), καθώς και η αξιοποίηση δεδομένων μέσω HR analytics για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων.

Η σύγχρονη Δ.Α.Π. απαιτεί επίσης δεξιότητες στη διαχείριση ευέλικτων και υβριδικών μορφών εργασίας, καθώς και στην αντιμετώπιση κρίσεων, ιδιαίτερα μετά τις προκλήσεις που προκάλεσε η πανδημία COVID-19 (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, & Zimmermann, 2020). Η σύνθεση των ρόλων του Ulrich με τα στρατηγικά μοντέλα Δ.Α.Π. (όπως το Harvard και το Michigan Model) και με θεωρητικά πλαίσια όπως το AMO και το Resource-Based View (RBV), προσφέρει ένα ολιστικό πλαίσιο στρατηγικής κατανόησης και εφαρμογής της Δ.Α.Π..

Ένα τέτοιο πλαίσιο συνδυάζει τη στρατηγική ευθυγράμμιση, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και την προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες κοινωνικές, τεχνολογικές και οργανωσιακές συνθήκες. Η προσέγγιση αυτή είναι καθοριστική τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα, όπου η Δ.Α.Π. οφείλει να συνδυάζει αποδοτικότητα, διαφάνεια και κοινωνική νομιμοποίηση.

Η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) καταδεικνύει ότι ο ρόλος της υπερβαίνει κατά πολύ την απλή υποστήριξη των λειτουργικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η Δ.Α.Π. αναδεικνύεται ως στρατηγικός καταλύτης μετασχηματισμού και οργανωσιακής ανθεκτικότητας, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση του μακροπρόθεσμου οράματος και στην ικανότητα προσαρμογής των οργανισμών σε δυναμικά και αβέβαια περιβάλλοντα (Armstrong & Taylor, 2020· Wright & McMahan, 2011).

Μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος λειτουργιών - που περιλαμβάνει τη στελέχωση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την αξιολόγηση απόδοσης και τα συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών - η Δ.Α.Π. λειτουργεί ως μοχλός βελτίωσης της παραγωγικότητας, ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων και καλλιέργειας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας (Guest, 2017, Boxall & Purcell, 2016). Η σύνδεση αυτών των λειτουργιών με τη Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Becker, 1994) και την Προσέγγιση Βάσει Πόρων (Barney, 1991) αναδεικνύει τη σημασία των ανθρώπινων πόρων ως στρατηγικού, σπάνιου και μη υποκαταστάσιμου κεφαλαίου, ικανού να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η Δ.Α.Π. καλείται να ισορροπήσει μεταξύ δύο κρίσιμων διαστάσεων:

- της θεσμικής συμμόρφωσης, διαφάνειας και λογοδοσίας, που πηγάζουν από

τον δημόσιο χαρακτήρα της διοίκησης και την ανάγκη κοινωνικής νομιμοποίησης (OECD, 2019), και

- της αποτελεσματικότητας, καινοτομίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων, που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Moore, 1995, Rainey, 2014).

Η επιτυχής ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων προϋποθέτει πολιτικές Δ.Α.Π. που υπερβαίνουν τη στενή διαχείριση προσωπικού και επικεντρώνονται στη δημιουργία δημόσιας αξίας (public value) — μέσω της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών, της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών και της τήρησης των αρχών χρηστής διακυβέρνησης (OECD, 2020, Moore, 1995).

Ταυτόχρονα, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και οι δημογραφικές μεταβολές μετασχηματίζουν ριζικά το πεδίο της Δ.Α.Π., καθιστώντας την φορέα καινοτομίας και αλλαγής. Η ενσωμάτωση πρακτικών βασισμένων σε δεδομένα (data-driven HRM) και ψηφιακών συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (e-HRM) βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, αλλά απαιτεί ταυτόχρονα θεσμικές εγγυήσεις για την προστασία προσωπικών δεδομένων και την ισότιμη πρόσβαση (Bondarouk & Brewster, 2016, Marler & Fisher, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η επιτυχής εφαρμογή της Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα εξαρτάται από:

- τη συστημική προσέγγιση που αναγνωρίζει την αλληλεξάρτηση πολιτικών και λειτουργιών,
- τη στρατηγική διορατικότητα για την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, και
- την προσαρμοστικότητα στο κοινωνικό και θεσμικό περιβάλλον κάθε χώρας.

Η αξιοποίηση θεωριών όπως τα μοντέλα Harvard και Michigan, το μοντέλο AMO, η Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου και η Προσέγγιση Βάσει Πόρων παρέχει ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο για τον σχεδιασμό πολιτικών Δ.Α.Π. που συνδυάζουν αποδοτικότητα, καινοτομία και κοινωνική υπευθυνότητα, συμβάλλοντας έτσι στη βιωσιμότητα και τη νομιμοποίηση της δημόσιας διοίκησης στη σύγχρονη εποχή.

2. Κεφάλαιο 2: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

2.1 Διοικητική δομή και θεσμικά χαρακτηριστικά

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα συγκροτείται ως ένα πολύπλοκο και πολυεπίπεδο διοικητικό σύστημα, προϊόν της ιστορικής εξέλιξης του ελληνικού κράτους, των κοινωνικοπολιτικών μεταβολών και των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Spanou, 2008). Το ισχύον συνταγματικό πλαίσιο (άρθρα 101–103) καθορίζει τρεις βασικούς πυλώνες: την κεντρική διοίκηση, την αποκεντρωμένη διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση, οι οποίοι συνθέτουν τη διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους.

Το σύστημα αυτό συμπληρώνεται από θεσμούς με διοικητική και λειτουργική αυτοτέλεια, όπως τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και οι Ανεξάρτητες Αρχές (Σωτηρόπουλος, 2019). Η κεντρική διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα του κράτους, περιλαμβάνοντας τα υπουργεία και τις υπηρεσίες τους, τα οποία έχουν την ευθύνη για τον σχεδιασμό πολιτικής, τη νομοθετική πρωτοβουλία και την εποπτεία εφαρμογής των κρατικών αποφάσεων (Spanou, 2019).

Η συγκεντρωτική φύση του ελληνικού διοικητικού συστήματος αποτυπώνεται σε αυτό το επίπεδο, καθώς τα υπουργεία διατηρούν καθοριστικές αρμοδιότητες ακόμη και για ζητήματα τοπικού ή περιφερειακού χαρακτήρα. Παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, εξακολουθούν να υφίστανται δομικές αδυναμίες, όπως η υπερσυγκέντρωση εξουσιών, η αργή λήψη αποφάσεων και η εκτεταμένη γραφειοκρατία (Χλέπας, 2021).

Η αποκεντρωμένη διοίκηση λειτουργεί ως ενδιάμεσο επίπεδο ανάμεσα στην κεντρική κυβέρνηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, θεσμοθετημένες με τον Ν. 3852/2010 (“Καλλικράτης”), αποσκοπούσαν στη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και στη μείωση των επικαλύψεων. Στην πράξη, ωστόσο, συχνά λειτουργούν ως προεκτάσεις του κεντρικού κράτους, λόγω της διοικητικής εποπτείας που ασκείται από τα υπουργεία, γεγονός που περιορίζει την αυτονομία τους (OECD, 2022).

Η τοπική αυτοδιοίκηση, εγγύτερη προς τον πολίτη, συγκροτείται σε δύο βαθμούς: Α΄ βαθμός (Δήμοι) και Β΄ βαθμός (Περιφέρειες).

Ο Καλλικράτης (Ν. 3852/2010) αποτέλεσε σημαντική τομή, μειώνοντας τον αριθμό των δήμων, διευρύνοντας τις αρμοδιότητές τους και αναδιαρθρώνοντας τις περιφέρειες. Ο Κλεισθένης Ι (Ν. 4555/2018) ενίσχυσε περαιτέρω τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και τη λογοδοσία (Χλέπας, 2020). Οι Δήμοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με τις κοινωνικές και τεχνικές υπηρεσίες, ενώ οι Περιφέρειες εστιάζουν στην περιφερειακή ανάπτυξη, τον χωρικό σχεδιασμό και τη διαχείριση υποδομών. Παρά τη θεσμική πρόοδο, η οικονομική εξάρτηση από την κεντρική διοίκηση εξακολουθεί να περιορίζει την πραγματική αυτονομία τους (European Commission, 2023).

Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και οι Ανεξάρτητες Αρχές προσθέτουν ένα επιπλέον επίπεδο στη διοικητική δομή. Τα ΝΠΔΔ διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, επιτελώντας εξειδικευμένες λειτουργίες (όπως πανεπιστήμια και επαγγελματικά επιμελητήρια).

Οι Ανεξάρτητες Αρχές, κατοχυρωμένες συνταγματικά ή με ειδική νομοθεσία, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαφάνεια, την εποπτεία και τον έλεγχο τομέων όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων, οι διαδικασίες προσλήψεων (ΑΣΕΠ) και ο ανταγωνισμός (Sotiropoulos, 2011). Η λειτουργία τους ενισχύει την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία της διοίκησης, λειτουργώντας ως αντίβαρο στην πολιτική επιρροή.

Παρά τις διαδοχικές μεταρρυθμίσεις, το ελληνικό διοικητικό σύστημα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από υπερσυγκεντρωτισμό, πολυπλοκότητα και επικάλυψη αρμοδιοτήτων, γεγονός που οδηγεί σε καθυστερήσεις και έλλειμμα εμπιστοσύνης των πολιτών (Spanou, 2008). Η γραφειοκρατία και η ανεπαρκής ψηφιακή ολοκλήρωση εξακολουθούν να περιορίζουν την αποδοτικότητα (OECD, 2022).

Ωστόσο, οι πρόσφατες πρωτοβουλίες που εδράζονται στις αρχές της καλής διακυβέρνησης, της ψηφιακής μετάβασης και της ευρωπαϊκής εναρμόνισης (European Commission, 2023) δημιουργούν προοπτικές βελτίωσης.

Η σταδιακή ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής των πολιτών μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικότερης, δημοκρατικότερης και περισσότερο αξιόπιστης δημόσιας διοίκησης.

2.2 Προσλήψεις, εξελίξεις, υπηρεσιακή εξέλιξη

Η στελέχωση και η υπηρεσιακή εξέλιξη στο ελληνικό Δημόσιο μεταβαίνουν από ένα μοντέλο που προέτασσε την αρχαιότητα και τα τυπικά προσόντα σε ένα πλαίσιο που ενσωματώνει δεξιότητες, απόδοση και διαφάνεια. Η μετάβαση αρθρώνεται σε τρεις άξονες: (α) ανασχεδιασμός προσλήψεων με έμφαση στην αξιοκρατία και την ψηφιοποίηση, (β) εκσυγχρονισμός εξέλιξης μέσω στοχοθεσίας και αξιολόγησης, και (γ) διαχείριση ταλέντου με κινητικότητα και δεξιοκεντρική λογική (Christopoulos & Vassilopoulos, 2019, Spanou, 2008).

2.2.1 Προσλήψεις: Αρχιτεκτονική – Εφαρμογή – Αποτελέσματα

Ο Ν. 4765/2021 καθιέρωσε τον πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό ως κορμό επιλογής, τυποποίησε δομή/περιεχόμενο εξέτασης και εισήγαγε τη δομημένη συνέντευξη για συμπληρωματική αξιολόγηση δεξιοτήτων. Το τρίπτυχο «ενιαίος διαγωνισμός – κοινά κριτήρια – δομημένη συνέντευξη» μειώνει τον κατακερματισμό ανά φορέα και ενισχύει την αξιοκρατία (ΑΣΕΠ, 2023). Στον πρώτο κύκλο (2023) προγραμματίστηκαν 5.124 θέσεις μόνιμου προσωπικού, κυρίως κατηγοριών ΠΕ/ΤΕ. Η οριζόντια προσέγγιση επέτρεψε στρατηγικό προγραμματισμό και σαφή χαρτογράφηση ειδικοτήτων πριν τις επιμέρους προκηρύξεις, αλλά ανέδειξε ζητήματα ικανότητας ταχείας απορρόφησης από τους φορείς (ΥΠΕΣ, 2022, ΑΣΕΠ, 2023). Η διαδικασία είναι πλήρως ψηφιοποιημένη (ηλεκτρονική αίτηση, πίνακες, ενστάσεις), συμπίεζοντας χρόνους, αυξάνοντας ιχνηλασιμότητα και ενισχύοντας τη δικονομική προστασία. Παράλληλα, η ειδική μοριοδότηση ευάλωτων ομάδων λειτουργεί ως μηχανισμός ισοδύναμης πρόσβασης. Κρίσιμο ζήτημα παραμένει η ποιοτική εφαρμογή της δομημένης συνέντευξης: απαιτούνται ενιαίες τράπεζες

ερωτήσεων, εκπαίδευση συνεντευκτών και έλεγχοι αξιοπιστίας/διαβαθμισιμότητας, ιδίως σε ειδικότητες υψηλού ανταγωνισμού (Hlepas, 2021).

2.2.2 Υπηρεσιακή Εξέλιξη: από την Αρχαιότητα στη Στοχοθεσία

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/2007) θεμελιώνει βαθμολογική/μισθολογική διάρθρωση και κανόνες υπηρεσιακής κατάστασης (Ελληνική Δημοκρατία, 2007). Με τους Ν. 4369/2016 και κυρίως Ν. 4940/2022 εισάγονται μηχανισμοί αξιολόγησης και στοχοθεσίας που συνδέουν την απόδοση με την εξέλιξη και την ανάπτυξη. Η ηλεκτρονική υλοποίηση μέσω HRMIS/«Απογραφής» ενισχύει διαφάνεια και συγκρισιμότητα (Ελληνική Δημοκρατία, 2016, 2022). Ο κύκλος στοχοθεσίας (ετήσιοι στόχοι – ενδιάμεση επισκόπηση – τελική αξιολόγηση) μετατρέπει την αξιολόγηση σε εργαλείο μάθησης. Προϋποθέσεις επιτυχίας: μετρήσιμοι δείκτες, εκπαίδευση προϊσταμένων στην ανατροφοδότηση και σύνδεση αποτελεσμάτων με στοχευμένη επιμόρφωση μέσω ΕΚΔΔΑ (Ελληνική Δημοκρατία, 2022, ΕΚΔΔΑ, 2025). Η εσωτερική κινητικότητα του ΕΣΚ (Ν. 4440/2016) με τρεις ετήσιους κύκλους μετατάξεων/αποσπάσεων λειτουργεί ως εσωτερική αγορά ταλέντου, βελτιώνοντας αντιστοίχιση δεξιοτήτων–αναγκών και ενισχύοντας ανθεκτικότητα/κίνητρα (Ελληνική Δημοκρατία, 2016, OECD, 2025).

2.2.3 Σύγχρονες Τάσεις: Skills-First και Ψηφιακές Δεξιότητες

Διεθνώς ενισχύεται η λογική skills-first, με την οποία η πρόσβαση και η εξέλιξη στηρίζονται σε αποδείξιμες δεξιότητες (ψηφιακές, αναλυτικές, ηγετικές) και όχι αποκλειστικά σε τυπικούς τίτλους. Ο ΟΟΣΑ (2025) επισημαίνει διά βίου μάθηση, ευέλικτες διαδρομές και εσωτερικές αγορές ταλέντου. Στην Ελλάδα, η ατζέντα υποστηρίζεται από ΕΚΔΔΑ και χρηματοδοτήσεις RRF/ΕΣΠΑ (ΕΚΔΔΑ, 2025, OECD, 2025). Παρά τη βελτίωση, η χώρα υστερεί σε βασικές ψηφιακές δεξιότητες, ενώ ο δημόσιος τομέας ανταγωνίζεται την αγορά για σπάνια προφίλ (κυβερνοασφάλεια, δεδομένα, cloud/AI). Οι εθνικές στρατηγικές της Digital

Decade θέτουν στόχους αναβάθμισης/επανεκπαίδευσης, με προγράμματα ειδικά για το Δημόσιο (Digital Skills & Jobs Platform, 2024).

2.2.4 Ζητήματα Εφαρμογής και Προτάσεις Πολιτικής

Παρά τις θεσμικές βελτιώσεις, η εφαρμογή των νέων μηχανισμών στελέχωσης και εξέλιξης στο ελληνικό Δημόσιο αντιμετωπίζει ορισμένες διαρθρωτικές και λειτουργικές προκλήσεις. Πρώτον, οι καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των προσλήψεων και των ενστάσεων, λόγω του μεγάλου όγκου αιτήσεων και των περιορισμένων διοικητικών πόρων, υπονομεύουν τη συνέπεια των χρονοδιαγραμμάτων. Δεύτερον, η διασφάλιση της ποιότητας και της αμεροληψίας στις δομημένες συνεντεύξεις προϋποθέτει θεσμοθέτηση ενιαίων πρωτοκόλλων, εκπαίδευση αξιολογητών και συστηματικούς ελέγχους αξιοπιστίας. Επιπλέον, ζητούμενο αποτελεί η ουσιαστική διασύνδεση μεταξύ αξιολόγησης, απόδοσης, υπηρεσιακής εξέλιξης και επιμόρφωσης, ώστε τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων να μεταφράζονται σε στοχευμένες δράσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων. Παράλληλα, η κινητικότητα θα πρέπει να αποκτήσει σαφή προσανατολισμό, συνδέοντας τα προφίλ ικανοτήτων με τις ανάγκες των φορέων. Τέλος, επιτακτική προτεραιότητα αποτελεί η δημογραφική ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε τομείς αιχμής όπως η ψηφιακή διοίκηση και η κυβερνοασφάλεια.

Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών, προτείνονται συγκεκριμένες πολιτικές παρεμβάσεις:

1. Καθολική υιοθέτηση προφίλ ικανοτήτων ανά ρόλο, συνδεδεμένων με τα κριτήρια επιλογής και εξέλιξης, ώστε να ενισχυθεί η συνέπεια και η αξιοκρατία.
2. Δημιουργία ενιαίας εθνικής τράπεζας ερωτήσεων και αξιολόγηση μέσω συμπεριφορικών αγκυρών (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) για τη δομημένη συνέντευξη, με στόχο τη μείωση υποκειμενικότητας.
3. Αυτοματοποίηση των ελέγχων προσόντων μέσω διαλειτουργικότητας των ψηφιακών μητρώων, για επιτάχυνση και ακρίβεια διαδικασιών.

4. Χαρτογράφηση δεξιοτήτων εντός της πλατφόρμας κινητικότητας, ώστε να διευκολύνεται η αντιστοίχιση ανθρώπινου δυναμικού και αναγκών.
5. Επιτάχυνση προγραμμάτων upskilling και reskilling σε τομείς τεχνητής νοημοσύνης, cloud και ανάλυσης δεδομένων, με αξιοποίηση του ΕΚΔΔΑ και των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων (ΕΚΔΔΑ, 2025, OECD, 2025).

Οι προτάσεις αυτές συνθέτουν μια ολιστική μεταρρυθμιστική ατζέντα, η οποία μπορεί να ενισχύσει τη θεσμική αξιοπιστία, την αποδοτικότητα και την ελκυστικότητα του δημόσιου τομέα ως εργοδότη.

2.3 Νομικό πλαίσιο & πολιτικές Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στον ελληνικό δημόσιο τομέα διέπεται από ένα πολύπλοκο και πολυεπίπεδο νομικό–κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο αντανακλά τη θεσμική ωρίμανση του κράτους και τις απαιτήσεις της ευρωπαϊκής διοικητικής εναρμόνισης. Το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρο 103) θεμελιώνει την αρχή της νομιμότητας, καθορίζοντας ότι η πρόσληψη, η υπηρεσιακή κατάσταση και η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να καθορίζονται αποκλειστικά από τον νόμο (Spanou, 2019). Η διάταξη αυτή διασφαλίζει τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα των διοικητικών διαδικασιών, αποτρέποντας πολιτικές ή πελατειακές παρεμβάσεις.

2.3.1 Θεμελιώδεις Νομικές Διατάξεις

- Ο Νόμος Πεπονή (Ν. 2190/1994) θεσμοθέτησε το ΑΣΕΠ, εισάγοντας για πρώτη φορά την αξιοκρατία στις προσλήψεις (Ελληνική Δημοκρατία, 1994).
- Ο Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/2007) ρυθμίζει το σύνολο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των υπαλλήλων, καθώς και τη βαθμολογική, μισθολογική και πειθαρχική τους εξέλιξη (Ελληνική Δημοκρατία, 2007).

- Ο Ν. 4622/2019 περί Επιτελικού Κράτους καθιέρωσε τη λογική του στρατηγικού σχεδιασμού και της κεντρικής εποπτείας, ενδυναμώνοντας τον ρόλο της Δ.Α.Π. (Ελληνική Δημοκρατία, 2019).
- Ο Ν. 4823/2021 καθιέρωσε στοχοθεσία και αξιολόγηση με μετρήσιμα αποτελέσματα, συνδέοντας τα αποτελέσματα αυτά με την υπηρεσιακή εξέλιξη (Ελληνική Δημοκρατία, 2021).

2.3.2 Συμπληρωματικό Θεσμικό Πλαίσιο

Το Π.Δ. 57/2007 καθόρισε τη λειτουργία του ΕΚΔΔΑ, το οποίο αποτελεί τον κύριο φορέα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ,2025).

Επιπλέον, εγκύκλιοι του Υπουργείου Εσωτερικών εξειδικεύουν τις διαδικασίες αξιολόγησης, στοχοθεσίας και κινητικότητας, διασφαλίζοντας ομοιομορφία και τήρηση κοινών προτύπων.

2.3.3 Πρόσφατες Νομοθετικές Εξελίξεις

Ο Ν. 5149/2024 προώθησε την περαιτέρω ψηφιοποίηση των διαδικασιών ΑΣΕΠ, καθιέρωσε νέα κριτήρια μοριοδότησης με έμφαση στην εντοπιότητα και στις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (ΑμεΑ), ενώ σύνδεσε την αξιολόγηση με τα συστήματα ανταμοιβών (Ελληνική Δημοκρατία, 2024, Lawspot, 2024). Παράλληλα, ο Πολυετής Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού 2024–2027 θεσπίζει τετραετές σχέδιο στελέχωσης, με συγκεκριμένο αριθμό θέσεων, ειδικοτήτων και χρονοδιάγραμμα εφαρμογής (Υπουργείο Εσωτερικών, 2025).

2.3.4 Πολιτικές Δ.Α.Π. και Προτεραιότητες

Οι σύγχρονες πολιτικές ΔΑΠ εστιάζουν σε τέσσερις στρατηγικούς άξονες:

- (α) Διαφάνεια και αξιοκρατία,
- (β) Συνεχή εκπαίδευση και διά βίου μάθηση,
- (γ) Αξιολόγηση και λογοδοσία, και
- (δ) Διαχείριση ταλέντου και κινητικότητα (ΕΚΔΔΑ, 2025).

Οι άξονες αυτοί συνθέτουν μια στρατηγική προσέγγιση που επιχειρεί να συνδέσει την αποδοτικότητα με την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη θεσμική νομιμότητα.

2.3.5 Σύγκριση με το Ευρωπαϊκό Διοικητικό Κεκτημένο

Η Ελλάδα οφείλει να προσαρμόζεται στις αρχές της αξιοκρατικής στελέχωσης, της διαφάνειας και της στρατηγικής ανάπτυξης ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν το ευρωπαϊκό διοικητικό κεκτημένο. Σύμφωνα με τον OECD (2022), η χώρα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στη διαφάνεια των προσλήψεων, αλλά εξακολουθεί να υπολείπεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην υιοθέτηση e-HRM συστημάτων, συγκριτικά με κράτη όπως η Εσθονία και η Δανία (European Commission, 2023).

Το θεσμικό πλαίσιο της Δ.Α.Π. στο ελληνικό Δημόσιο εξελίσσεται προς ένα σύγχρονο, αξιοκρατικό και ψηφιοποιημένο μοντέλο διοίκησης. Οι πρόσφατες νομοθετικές παρεμβάσεις (Ν. 4765/2021, Ν. 4823/2021, Ν. 5149/2024) σηματοδοτούν τη μετάβαση σε μια αποδοτική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα του νέου μοντέλου θα εξαρτηθεί από την εμπέδωση κουλτούρας αξιολόγησης, τη μείωση των δεξιοτικών κενών, και την αναζωογόνηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από στοχευμένες πολιτικές ανανέωσης και επιμόρφωσης.

2.4 Διοικητικές μεταρρυθμίσεις και παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Από τη δεκαετία του 1990, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται σε μια διαρκή διαδικασία μεταρρυθμίσεων, με στόχο την αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της διαφάνειας. Οι τρεις σημαντικότερες τομές — «Καποδίστριας» (1997), «Καλλικράτης» (2010) και «Κλεισθένης Ι» (2018) — αποτυπώνουν τις φάσεις εξέλιξης αλλά και τα όρια των θεσμικών αλλαγών σε ένα διοικητικό σύστημα που εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από υπερσυγκεντρωτισμό, γραφειοκρατία και ελλείμματα αξιοκρατίας (Spanou, 2018, Sotiropoulos, 2019).

2.4.1 Η Μεταρρύθμιση «Καποδίστριας» (Ν. 2539/1997)

Σε μια περίοδο ευρωπαϊκής ενοποίησης, ο «Καποδίστριας» στόχευσε στη διοικητική ενοποίηση και την αποκέντρωση. Οι 5.775 δήμοι και κοινότητες συγχωνεύθηκαν σε 1.034 ΟΤΑ Α' βαθμού, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας (Chlepas, 2003). Παρά τη βελτίωση στον συντονισμό, η μεταρρύθμιση συνάντησε τοπικές αντιδράσεις, καθώς πολλές κοινότητες θεώρησαν ότι απώλεσαν την ταυτότητά τους. Η απουσία επαρκούς χρηματοδότησης περιόρισε την αποτελεσματικότητα των νέων δομών, οδηγώντας σε περισσότερο θεσμική παρά λειτουργική ενοποίηση (Spanou, 2018).

2.4.2 Η Μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010)

Ο «Καλλικράτης» θεσπίστηκε εν μέσω οικονομικής κρίσης, με στόχο τη δημοσιονομική εξυγίανση και την αποτελεσματικότερη διοίκηση. Οι δήμοι μειώθηκαν σε 325, ενώ οι 13 αιρετές περιφέρειες αντικατέστησαν τις νομαρχίες (Hlepas & Getimis, 2012). Παράλληλα, εισήγαγε τον θεσμό της «Διαύγειας»,

καθιερώνοντας την υποχρεωτική ανάρτηση διοικητικών πράξεων στο διαδίκτυο, ενισχύοντας τη λογοδοσία και τη διαφάνεια. Ωστόσο, οι διευρυμένες αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α. δεν συνοδεύτηκαν από επαρκή χρηματοδότηση, με αποτέλεσμα υπερφόρτωση, ελλείψεις προσωπικού και αδυναμία άσκησης κοινωνικών πολιτικών (OECD, 2022).

2.4.3 Η Μεταρρύθμιση «Κλεισθένης Ι» (Ν. 4555/2018)

Ο «Κλεισθένης Ι» διαφοροποιήθηκε, εστιάζοντας στη συμμετοχικότητα και την αντιπροσωπευτικότητα. Καθιέρωσε την απλή αναλογική στα δημοτικά και περιφερειακά συμβούλια, επιδιώκοντας την ενίσχυση της δημοκρατικής νομιμοποίησης. Παράλληλα, εισήγαγε τοπικά δημοψηφίσματα και διαβουλεύσεις πολιτών. Ωστόσο, η εφαρμογή της απλής αναλογικής δημιούργησε προβλήματα κυβερνησιμότητας, καθώς πολλοί δήμοι αδυνατούσαν να σχηματίσουν πλειοψηφίες, οδηγώντας σε τροποποιήσεις του συστήματος το 2019 (Χλέπας, 2020).

2.4.4 Διαχρονικές Παθογένειες και Προκλήσεις

Οι τρεις μεταρρυθμίσεις αναδεικνύουν τη διαρκή ένταση μεταξύ εκσυγχρονισμού και πολιτικής πραγματικότητας. Η γραφειοκρατία, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και η βραδύτητα λήψης αποφάσεων εξακολουθούν να υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα (World Bank, 2022). Η αξιοκρατία παραμένει ζητούμενο: παρότι το ΑΣΕΠ (Ν. 2190/1994) αποτέλεσε τομή, η επιλογή ανώτερων στελεχών και η αξιολόγηση υπαλλήλων συχνά διατηρούν τυπικό και όχι ουσιαστικό χαρακτήρα, αναπαράγοντας χαμηλά κίνητρα και περιορισμένη λογοδοσία (OECD, 2025). Η Ελλάδα, με δείκτη 52/100 στον CPI (2022), παρουσιάζει βελτίωση αλλά εξακολουθεί να υπολείπεται χωρών όπως η Δανία και η Εσθονία, όπου η ψηφιακή διακυβέρνηση και η κουλτούρα διαφάνειας είναι εδραιωμένες (Transparency International, 2023· European Commission, 2023).

2.4.5 Προς μια Σύγχρονη Διοικητική Κουλτούρα

Η αντιμετώπιση των χρόνιων παθογενειών απαιτεί συνδυασμό θεσμικών και πολιτισμικών αλλαγών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω του gov.gr και του HRMIS ενισχύει τη διαφάνεια και μειώνει τη γραφειοκρατία (ΕΚΔΔΑ, 2025).

Ωστόσο, η ουσιαστική σύνδεση αξιολόγησης, εξέλιξης και εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για την εδραίωση αξιοκρατίας. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από τη νομοθέτηση, αλλά από τη διαμόρφωση νέας κουλτούρας λογοδοσίας και διαφάνειας (OECD, 2025). Συνολικά, οι μεταρρυθμίσεις Καποδίστριας–Καλλικράτης–Κλεισθένης αποτελούν ορόσημα εκσυγχρονισμού, αλλά και υπενθύμιση ότι η πραγματική διοικητική μεταρρύθμιση προϋποθέτει ολιστική στρατηγική, που συνδυάζει θεσμική θωράκιση, τεχνολογική καινοτομία και πολιτισμική ανανέωση. Μόνο έτσι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορεί να καταστεί αποτελεσματική, διαφανής και ανθεκτική στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

3. Κεφάλαιο 3: Ανάλυση των βασικών λειτουργιών Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα

3.1 Στελέχωση – ΑΣΕΠ, προσλήψεις

Η στελέχωση αποτελεί κομβική λειτουργία της Δ.Α.Π., καθώς η ποιότητα πολιτικών και υπηρεσιών εξαρτάται από την επάρκεια, τις δεξιότητες και τον τρόπο επιλογής των ανθρώπινων πόρων. Στην Ελλάδα, η διαδρομή προς αξιοκρατικές και διαφανείς προσλήψεις υπήρξε μακρά και ατελής. Καθοριστικός σταθμός η ίδρυση του ΑΣΕΠ (1994) με τον Ν. 2190/1994, που στόχευσε στην υπέρβαση του πελατειακού μοντέλου και την εγκαθίδρυση *meritocracy*. όμως η ουσιαστική αποτελεσματικότητα εδράζεται στη διοικητική κουλτούρα, τους πόρους και τις τεχνικές ικανότητες των φορέων (Spanou, 2018).

Ως ανεξάρτητη αρχή, ο ΑΣΕΠ ρυθμίζει τις μόνιμες προσλήψεις: ορίζει διαδικασίες, εποπτεύει τη νομιμότητα, ψηφιοποιεί/τηρεί μητρώα διοριστέων και διαχειρίζεται ενστάσεις. Η ψηφιοποίηση (ηλεκτρονική αίτηση, αυτοματοποιημένη μοριοδότηση, ανάρτηση πινάκων) αύξησε την ιχνηλασιμότητα και μείωσε περιθώρια χειρισμών (ΑΣΕΠ, 2023). Ωστόσο, η πραγμάτωση της αξιοκρατίας προϋποθέτει συστήματα που αναγνωρίζουν δεξιότητες και συμπεριφορικές ικανότητες, όχι μόνο τίτλους ή αρχαιότητα.

Το πλαίσιο προσλήψεων εκσυγχρονίστηκε με τον Ν. 4765/2021: πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός ως ενιαίος πυλώνας, δομημένες συνεντεύξεις και νέα κριτήρια μοριοδότησης (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Η λογική είναι μείωση κατακερματισμού, κεντρικός προγραμματισμός αναγκών και ομοιόμορφη αξιολόγηση δεξιοτήτων. Η μετάβαση όμως απαιτεί υποδομές, εκπαιδευμένους αξιολογητές, διαλειτουργικότητα με μητρώα (π.χ. Α.Ε.Ι.) και ικανούς μηχανισμούς διαχείρισης μεγάλου όγκου αιτήσεων — αδυναμίες που φάνηκαν στον πρώτο κύκλο (ΥΠΕΣ, 2022, ΑΣΕΠ, 2023).

Η αποτελεσματική στελέχωση συνδέεται άρρηκτα με στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού: πολυετή σχεδιασμό θέσεων, χαρτογράφηση δεξιοτήτων και

succession planning. Στην Ευρώπη, χρησιμοποιούνται workforce analytics για στοχευμένες προσλήψεις. Στην Ελλάδα, ο Πολυετής Προγραμματισμός 2024–2027 είναι κρίσιμη αρχή· η επιτυχία θα κριθεί από τη διασύνδεση με ΑΣΕΠ–ΕΚΔΔΑ–HRMIS και την εξασφάλιση πόρων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2025).

Συγκριτικά, Καναδάς–ΗΒ–Σιγκαπούρη συνδυάζουν αντικειμενικές μεθόδους με εργαλεία δεξιοτήτων (assessment centers, SJTs - Situational Judgment Tests, work samples). Τα Office of Personnel Management (OPM) και UK Civil Service Commission διαθέτουν πρωτόκολλα αξιολόγησης ικανοτήτων/συμπεριφορών, αξιοποιώντας e-assessment και competency frameworks για επιλογή και εξέλιξη (OPM, 2021, UK Civil Service, 2020). Η Ελλάδα έχει ξεκινήσει τη στροφή, αλλά χρειάζεται εργαλεία, εκπαίδευση αξιολογητών και πρότυπα βαθμολόγησης (π.χ. Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) για μείωση υποκειμενικότητας και αύξηση προβλεπτικότητας.

Κρίσιμη επίσης είναι η διαχείριση ενστάσεων/δικαστικής προστασίας: εγγυώνται δικαιοσύνη, αλλά ο μεγάλος όγκος οδηγεί σε χρονικές καθυστερήσεις διορισμών, με συνέπεια κενούς ρόλους και προσωρινές λύσεις (συμβάσεις, αναθέσεις) που συχνά υποβαθμίζουν την υπηρεσία. Απαιτείται ανασχεδιασμός ροής ενστάσεων (ταχύτερη επίλυση, τεχνικές επιτροπές) και προκαταρκτικός έλεγχος για αποτροπή αβάσιμων υποθέσεων.

Η εσωτερική κινητικότητα (ΕΣΚ, Ν. 4440/2016) μπορεί να λειτουργήσει ως εσωτερική αγορά ταλέντου, βελτιώνοντας αντιστοίχιση δεξιοτήτων–αναγκών, υποστηρίζοντας in-situ κατάρτιση και μειώνοντας την ανάγκη για μαζικές εξωτερικές προσλήψεις. Τα εμπόδια (γραφειοκρατία, περιορισμένες αποζημιώσεις μετεγκατάστασης, μισθολογικά όρια) περιορίζουν την ευελιξία (Ελληνική Δημοκρατία, 2016, OECD, 2022).

Η «εναλλακτική στελέχωση» (micro-credentials, στοχευμένες βραχυχρόνιες συμβάσεις, ρυθμισμένο freelancing για ψηφιακά έργα) προσφέρει ευελιξία/ταχύτητα, προϋποθέτει όμως σαφές ρυθμιστικό πλαίσιο και ποιοτικό onboarding/συνεχή επιμόρφωση, ώστε να διατηρείται το επίπεδο της δημόσιας υπηρεσίας.

Σε τεχνικό επίπεδο, τα people analytics (time-to-fill, quality-of-hire, candidate-to-vacancy, retention) βελτιώνουν στοχευμένα τις αποφάσεις. Η διεθνής εμπειρία δείχνει καλύτερη αντιστοίχιση δεξιοτήτων–ρόλων, καλύτερη υποψηφιακή εμπειρία και χαμηλότερο κόστος πρόσληψης όταν επενδύεις σε δεδομένα (Government of Canada, 2025, OPM, 2021).

Τέλος, η πολιτική νομιμοποίηση του συστήματος είναι κρίσιμη: διαφάνεια κριτηρίων, προσβασιμότητα πληροφόρησης και δημόσιες αναφορές (στατιστικά, δείκτες ποιότητας) ενισχύουν ουσιαστικά την εμπιστοσύνη.

Προτάσεις πολιτικής.

Βραχυπρόθεσμα: αυτοματοποίηση ελέγχων προσόντων μέσω διαλειτουργικών μητρώων και βελτιστοποίηση της ροής ενστάσεων (προκαταρκτικός τεχνικός έλεγχος, ηλεκτρονική διαμεσολάβηση). Μεσο-μακροπρόθεσμα: εθνικό competency framework, εκπαίδευση αξιολογητών σε BARS/SJTs, κλιμάκωση people analytics και ένταξη micro-credentials στα κριτήρια — προς ένα ευέλικτο, διαφανές σύστημα (OECD, 2025, European Commission, 2023).

Η στελέχωση μέσω ΑΣΕΠ είναι ισχυρή θεσμική βάση, αλλά για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες απαιτείται τεχνική, οργανωτική και πολιτική ενίσχυση. Η μετάβαση σε ταχύ και δίκαιο σύστημα είναι εφικτή, εφόσον οι μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από πόρους, εκπαίδευση και θεσμική συνέχεια.

3.2 Εκπαίδευση – ΕΚΔΔΑ, αξιολόγηση δεξιοτήτων

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν θεμέλιο αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Ο δημόσιος τομέας οφείλει να εξελίσσεται, καθώς αντιμετωπίζει διαρκώς νέες κοινωνικές, τεχνολογικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Στην Ελλάδα, ο θεσμικός πυλώνας είναι το ΕΚΔΔΑ (ίδρυση 1983), το οποίο έχει εξελιχθεί σε κομβικό μηχανισμό επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης (ΕΚΔΔΑ, 2022).

Το ΕΚΔΔΑ έχει διττή αποστολή: (α) αρχική εκπαίδευση στελεχών για ανώτερες θέσεις και (β) συνεχή επιμόρφωση εν ενεργεία υπαλλήλων. Περιλαμβάνει την ΕΣΔΔ (φυτώριο ανώτερων στελεχών) και την ΕΣΤΑ για τα στελέχη των ΟΤΑ (Χλέπας, 2020), ενώ το ΙΝΕΠ υλοποιεί προγράμματα σε ευρύ φάσμα: από ηλεκτρονική διακυβέρνηση έως ισότητα φύλων στη δημόσια πολιτική.

Η εκπαίδευση καλύπτει τεχνικές δεξιότητες (ψηφιακά εργαλεία, νομοπαρασκευή, project management) και οριζόντιες δεξιότητες (ηγεσία, επικοινωνία, διαχείριση αλλαγής). Κάθε χρόνο >20.000 υπάλληλοι συμμετέχουν, με το e-learning να υπερβαίνει το 50% από το 2020 (ΕΚΔΔΑ, 2022).

Η ύπαρξη θεσμοθετημένης σχολής δημόσιας διοίκησης εναρμονίζει την Ελλάδα με πρακτικές Γαλλίας (ENA/INSP), Ισπανίας (INAP) και Πορτογαλίας (OECD, 2022). Το δίκτυο αποφοίτων του ΕΚΔΔΑ στελεχώνει καίριες θέσεις και ενισχύει τη θεσμική μνήμη.

Με τον Ν.4823/2021 θεσπίστηκε κύκλος στοχοθεσίας- ενδιάμεσης παρακολούθησης - τελικής αξιολόγησης, ενώ η σύνδεση αποτελεσμάτων αξιολόγησης με την κατάρτιση επιτρέπει στο ΕΚΔΔΑ να σχεδιάζει στοχευμένα προγράμματα. Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή συχνά παραμένει τυπική, με συμπιεσμένες βαθμολογίες και περιορισμένη διαφοροποίηση (OECD, 2022). Απαιτείται διαφάνεια και εκπαίδευση αξιολογητών σε ανατροφοδότηση και coaching.

Πολλά κράτη εφαρμόζουν competency frameworks ανά ρόλο/βαθμίδα: στον Καναδά το Key Leadership Competency Profile, στη Σουηδία ατομικά σχέδια ανάπτυξης (Government of Canada, 2021, OECD, 2021). Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ακόμη εθνικό πλαίσιο δεξιοτήτων για το Δημόσιο, γεγονός που δυσχεραίνει τη χαρτογράφηση αναγκών και τον στρατηγικό σχεδιασμό εκπαίδευσης.

Η κλιμάκωση της εξ αποστάσεως μάθησης είναι στρατηγική προτεραιότητα. Η αξιοποίηση e-learning analytics μπορεί να μετρά αποτελεσματικότητα (ολοκλήρωση, επιδόσεις, συσχέτιση με KPIs εργασίας) (European Commission, 2023). Επιπλέον, AI και big data επιτρέπουν προσωποποιημένη μάθηση και πρόβλεψη αναγκών κατάρτισης, ενώ τα micro-credentials πιστοποιούν σύντομες, στοχευμένες δεξιότητες (OECD, 2025).

Κύριες αδυναμίες.

4.1 Απουσία εθνικού framework δεξιοτήτων,

4.1 Χαλαρή σύνδεση εκπαίδευσης με στρατηγικό σχεδιασμό,

4.1 Ανισότητες πρόσβασης (ιδίως σε μικρούς/απομακρυσμένους ΟΤΑ),

4.1 Αδύναμη κουλτούρα αξιολόγησης (γραφειοκρατική, όχι αναπτυξιακή).

Προτάσεις πολιτικής.

- Εθνικό Πλαίσιο Δεξιοτήτων Δημόσιας Διοίκησης (τεχνικές & οριζόντιες).
- Ατομικά σχέδια ανάπτυξης (IDPs), δεμένα με τα αποτελέσματα αξιολόγησης.
- Κλιμάκωση AI/big data & micro-credentials στην εκπαίδευση.
- Υποχρεωτική ετήσια ανανέωση δεξιοτήτων σε digital/cyber/data.
- Συνεργασίες με ΑΕΙ και διεθνείς οργανισμούς για καινοτόμα curricula.

Η πρόοδος είναι ορατή χάρη στο ΕΚΔΔΑ και τις νεότερες θεσμικές ρυθμίσεις. Όμως, χωρίς ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων, ισχυρότερη διασύνδεση αξιολόγησης–εκπαίδευσης και αλλαγή κουλτούρας αξιολόγησης, η απόδοση θα παραμείνει άνιση. Η υιοθέτηση διεθνών πρακτικών και η έξυπνη χρήση ψηφιακών εργαλείων μπορούν να μετατρέψουν την εκπαίδευση σε στρατηγικό μοχλό ενός πιο αποτελεσματικού και σύγχρονου δημοσίου.

3.3 Σύστημα αξιολόγησης και παρακίνησης

Η αξιολόγηση και η παρακίνηση αποτελούν θεμέλια της ΔΑΠ, καθώς επηρεάζουν άμεσα την αποδοτικότητα, τη δέσμευση και την ικανοποίηση του προσωπικού. Η ελληνική διοίκηση, με ισχυρή παράδοση γραφειοκρατίας και τυπικότητας, δεν αξιοποίησε στο παρελθόν επαρκώς αυτά τα εργαλεία. Οι πρόσφατες ρυθμίσεις και

οι διεθνείς πιέσεις ωθούν, ωστόσο, σε σταδιακή αναμόρφωση υπέρ της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας (OECD, 2022).

Ιστορικά, τα συστήματα αξιολόγησης παρουσίαζαν ισοπεδωτικές βαθμολογίες και χαμηλή διαφοροποίηση (Spanou, 2018). Ο Ν. 4369/2016 εισήγαγε αρχές στοχοθεσίας και αντικειμενικών κριτηρίων, αλλά δεν εφαρμόστηκε πλήρως. Η ουσιαστική τομή ήρθε με τον Ν. 4823/2021, σε ευθυγράμμιση με ΟΟΣΑ/ΕΕ (Ελληνική Δημοκρατία, 2021), ο οποίος προβλέπει:

- Ετήσιους στόχους με ποσοτικούς/ποιοτικούς δείκτες,
- Αυτοαξιολόγηση,
- Διπλή αξιολόγηση από άμεσο και έμμεσο προϊστάμενο,
- Σύνδεση με επιμόρφωση μέσω ΕΚΔΔΑ,
- Ηλεκτρονική υλοποίηση στο HRMIS.

Η πιλοτική εφαρμογή το 2022 σε 35 φορείς αύξησε τη συμμετοχή από 62% στο 88% (ΥΠΕΣ, 2023). Εκκρεμούν η εκπαίδευση προϊσταμένων σε coaching/feedback και η ενίσχυση αποδοχής από τους υπαλλήλους.

Χώρες όπως η Γαλλία, η Σιγκαπούρη και ο Καναδάς συνδέουν την αξιολόγηση με κίνητρα και ανταμοιβές (εκπαιδεύσεις προτεραιότητας, bonus, προαγωγές), δημιουργώντας κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης (OECD, 2020, Singapore PSD, 2021, Government of Canada, 2025). Στην Ελλάδα, η σύνδεση παραμένει ασθενής, αλλά μη χρηματικά κίνητρα (αναγνώριση, mentoring, ευκαιρίες ανάπτυξης) μπορούν να έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα.

3.3.1 Μηχανισμοί παρακίνησης στο Δημόσιο.

- Μη χρηματικά: δημόσιες βραβεύσεις, mentoring/coaching, συμμετοχή σε διεθνείς δράσεις.

- Επαγγελματική εξέλιξη: σύνδεση αξιολόγησης - προαγωγών, στοχευμένα προγράμματα δεξιοτήτων.
- Συμβολικά κίνητρα: ανάδειξη «καλών πρακτικών», ανάθεση έργων υψηλής προβολής.

Ο ΟΟΣΑ (2022) καταγράφει κυριαρχία έμμεσων κινήτρων στην Ελλάδα, σε αντίθεση με χώρες όπου τα bonus επίτευξης στόχων είναι συχνά.

3.3.2 Κριτική αποτίμηση.

Κύρια εμπόδια: καχυποψία απέναντι στην αξιολόγηση, αδύναμη σύνδεση με ανταμοιβές, ανεπαρκείς δεξιότητες προϊσταμένων στο feedback, και τυποποιημένη εφαρμογή χωρίς προσαρμογή ανά επάγγελμα.

Προτάσεις βελτίωσης.

- Σύνδεση αξιολόγησης - ανταμοιβών (προαγωγές, επιμόρφωση, στοχευμένα χρηματικά κίνητρα όπου εφικτό).
- Συνεχής ανατροφοδότηση με τακτικά check-ins αντί μόνο ετήσιου review.
- Εκπαίδευση προϊσταμένων σε coaching/leadership/αξιολόγηση.
- Εξειδικευμένα εργαλεία ανά κλάδο (π.χ. εκπαιδευτικοί, τεχνικοί, διοικητικοί).
- Διαφάνεια: δημοσιοποίηση συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων ανά φορέα.

Η πρόοδος του Ν. 4823/2021 είναι ουσιαστική, αλλά η πλήρης απόδοση του συστήματος απαιτεί αλλαγή κουλτούρας, δεσμούς με ανταμοιβές και ενδυνάμωση ηγετικών δεξιοτήτων. Η διεθνής εμπειρία επιβεβαιώνει ότι η συστηματική αξιολόγηση και η στοχευμένη παρακίνηση βελτιώνουν την απόδοση, την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών (OECD, 2022, Government of Canada, 2022).

3.4 Συλλογικές σχέσεις, συνδικαλισμός και δυσλειτουργίες

Οι συλλογικές εργασιακές σχέσεις αποτελούν έναν από τους βασικότερους άξονες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα, καθώς διαμορφώνουν την ισορροπία μεταξύ κράτους - εργοδότη και εργαζομένων. Στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο που ρυθμίζει τον συνδικαλισμό έχει βαθιές ιστορικές ρίζες και συνδέεται άμεσα με τις πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις. Το Σύνταγμα κατοχυρώνει την ελευθερία του συνδικαλισμού στο άρθρο 23, ενώ ο Ν. 1264/1982 καθόρισε ένα από τα πιο προστατευτικά συστήματα συνδικαλιστικών δικαιωμάτων στην Ευρώπη, συμβάλλοντας στη θεσμική εδραίωση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα (Ελληνική Δημοκρατία, 1982). Η προστατευτική αυτή αρχιτεκτονική επέτρεψε τη δυναμική ανάπτυξη των συνδικαλιστικών οργανώσεων, αλλά ταυτόχρονα δημιούργησε και μια σειρά από δυσλειτουργίες που επηρεάζουν τη σύγχρονη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Ο ελληνικός συνδικαλισμός στον δημόσιο τομέα διαδραμάτισε ιστορικά έναν ρόλο που υπερβαίνει την παραδοσιακή υπεράσπιση των εργασιακών δικαιωμάτων. Συχνά λειτούργησε ως πολιτικός παράγοντας, επιδρώντας στη νομοθετική διαδικασία, επηρεάζοντας κρίσιμες μεταρρυθμίσεις και διαμορφώνοντας δημόσια πολιτική (Featherstone & Papadimitriou, 2008). Η ΑΔΕΔΥ, ως κορυφαίο τριτοβάθμιο όργανο εκπροσώπησης, συγκεντρώνει σημαντική διαπραγματευτική ισχύ, ενώ οι κλαδικές ομοσπονδίες (π.χ. ΟΛΜΕ, ΠΟΕ-ΟΤΑ, ΠΟΕΔΗΝ) διαθέτουν έντονη επιρροή σε τομείς υψηλής κοινωνικής σημασίας. Παρότι το θεσμικό πλαίσιο προβλέπει δυνατότητες συμμετοχής σε δομές κοινωνικού διαλόγου, η διαπραγμάτευση στον δημόσιο τομέα είναι σε μεγάλο βαθμό περιορισμένη, καθώς οι όροι εργασίας ρυθμίζονται κυρίως νομοθετικά (OECD, 2022). Ως αποτέλεσμα, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συχνά υιοθετούν συγκρουσιακές μορφές δράσης για να επηρεάσουν την πολιτική διαδικασία.

Η συνδικαλιστική επιρροή έγινε ιδιαίτερα εμφανής σε περιόδους οικονομικής και θεσμικής κρίσης. Κατά την περίοδο 2010–2015, οι μαζικές κινητοποιήσεις της ΑΔΕΔΥ ενάντια στις περικοπές και στη δημοσιονομική προσαρμογή ανέδειξαν τον ρόλο των συνδικάτων ως φορέων κοινωνικής άμυνας (Katsimi & Moutos, 2010).

Εξίσου έντονη υπήρξε η αντίδραση απέναντι σε μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες Δ.Α.Π., όπως τα συστήματα αξιολόγησης του 2016 και του 2021, όπου συνδικαλιστικές οργανώσεις προχώρησαν σε απεργίες–αποχές, θέτοντας εμπόδια στην εφαρμογή κρίσιμων διοικητικών εργαλείων (Spanou, 2018). Αν και αυτές οι αντιδράσεις συχνά προασπίζονταν δικαιώματα εργαζομένων, ταυτόχρονα ανέδειξαν τη δυσκολία προώθησης λειτουργικών μεταρρυθμίσεων σε έναν χώρο όπου η αλλαγή αντιμετωπίζεται με καχυποψία.

Ωστόσο, η δυναμική του ελληνικού συνδικαλισμού συνοδεύεται από χρόνια προβλήματα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Ένα από τα κυριότερα προβλήματα αποτελεί η συγκρουσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον κοινωνικό διάλογο. Σε αντίθεση με χώρες της Βόρειας Ευρώπης όπου αναπτύσσονται συνεργατικά μοντέλα ("social partnership"), στην Ελλάδα ο διάλογος συχνά διακόπτεται από αντιπαραθέσεις και αμοιβαία δυσπιστία (OECD, 2020). Η πολιτικοποίηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων ενισχύει αυτήν την τάση, καθώς πολλές οργανώσεις συνδέονται με κόμματα, γεγονός που επηρεάζει τη στόχευση και τις στρατηγικές τους (Sotiropoulos, 2019). Ο κατακερματισμός του συνδικαλιστικού χάρτη, με εκατοντάδες πρωτοβάθμιους συλλόγους και δεκάδες ομοσπονδίες, συμβάλλει επίσης σε ασυντόνιστες ή αντικρουόμενες παρεμβάσεις, αποδυναμώνοντας τον ρόλο του συνδικαλισμού ως σταθερού θεσμικού συνομιλητή.

Επιπλέον, οι συνδικαλιστικές διεκδικήσεις επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο σε μισθολογικά και οικονομικά ζητήματα, ενώ θέματα όπως η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, η αξιολόγηση και η κινητικότητα λαμβάνουν περιορισμένη προσοχή. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τη Δ.Α.Π., καθώς η αποτελεσματική λειτουργία της απαιτεί ενεργή συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργανώσεων σε ζητήματα που αφορούν την παραγωγικότητα, τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η διεθνής εμπειρία παρέχει χρήσιμα παραδείγματα για μια πιο συνεργατική προσέγγιση. Στη Δανία και την Ολλανδία, τα συνδικάτα συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη Σουηδία έχουν θεσμικό ρόλο στον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης και βελτίωσης της παραγωγικότητας (OECD, 2020). Οι πρακτικές αυτές ενισχύσει την ποιότητα

των δημόσιων υπηρεσιών και έχουν καλλιεργήσει κουλτούρα εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων — στοιχείο που απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό από την ελληνική πραγματικότητα.

Για την αντιμετώπιση των χρόνιων δυσλειτουργιών και την αναβάθμιση του κοινωνικού διαλόγου, απαιτείται μια σειρά θεσμικών και οργανωτικών παρεμβάσεων. Πρωτίστως, χρειάζεται θεσμοθέτηση ενός σταθερού πλαισίου διαπραγμάτευσης με σαφή χρονοδιαγράμματα, διαδικασίες και θεματολογία που θα επεκτείνεται πέραν των μισθολογικών ζητημάτων. Η δημιουργία μεικτών επιτροπών εργοδοτών–εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην παρακολούθηση της εφαρμογής πολιτικών Δ.Α.Π, όπως η αξιολόγηση, η επιμόρφωση και η κινητικότητα. Παράλληλα, η ενίσχυση της διαφάνειας και η μείωση της πολιτικοποίησης μέσα από κανόνες λογοδοσίας μπορούν να βελτιώσουν την αξιοπιστία των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Εξίσου κρίσιμη είναι η θεματική διεύρυνση των διεκδικήσεων προς ζητήματα παραγωγικότητας και ποιότητας υπηρεσιών, καθώς και η εκπαίδευση των συνδικαλιστών σε σύγχρονες πρακτικές HRM, όπως η διαχείριση αλλαγών και η διαμεσολάβηση.

Συνολικά, ο συνδικαλισμός στον ελληνικό δημόσιο τομέα παραμένει κομβικό αλλά σύνθετο στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας. Παρά τη θεσμική του κατοχύρωση και τη σημαντική ιστορική του συμβολή στην προστασία των εργαζομένων, η υπερβολική πολιτικοποίηση, η συγκρουσιακή κουλτούρα και ο θεσμικός κατακερματισμός περιορίζουν την αποτελεσματικότητά του. Η μετάβαση προς ένα πιο συνεργατικό και λιγότερο συγκρουσιακό πλαίσιο συλλογικών σχέσεων συνιστά βασική προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό της Δ.Α.Π. και τη βελτίωση της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ένα πιο ώριμο σύστημα κοινωνικού διαλόγου μπορεί να αποτελέσει μοχλό ενίσχυσης της διαφάνειας, της παραγωγικότητας και της εμπιστοσύνης των πολιτών, συνδέοντας ουσιαστικά τη συνδικαλιστική δράση με τον στρατηγικό μετασχηματισμό του κράτους (OECD, 2022).

3.5 Ανάλυση Περιπτώσεων (Case Studies)

Η ανάλυση περιπτώσεων αποτελεί κρίσιμη ερευνητική προσέγγιση για την κατανόηση της εφαρμογής των λειτουργιών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα, καθώς επιτρέπει την εξέταση της πρακτικής διάστασης πολιτικών και μεταρρυθμίσεων σε πραγματικές συνθήκες. Τα case studies παρέχουν εμπειρικά δεδομένα για το πώς θεσμικά πλαίσια, οργανωτικές πρακτικές και τεχνολογικές παρεμβάσεις λειτουργούν στην πράξη, ενώ παράλληλα αποκαλύπτουν τα όρια, τις προκλήσεις και τις προϋποθέσεις επιτυχίας της διοικητικής αλλαγής (Yin, 2018). Στο πλαίσιο αυτό αναλύονται τέσσερις χαρακτηριστικές περιπτώσεις - δύο ελληνικές και δύο διεθνείς - που επιτρέπουν μια συγκριτική θεώρηση των διαφορετικών προσεγγίσεων στη στελέχωση, την ψηφιοποίηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την παρακίνηση προσωπικού.

Η πρώτη περίπτωση αφορά το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο αποτελεί τον κεντρικό μηχανισμό διασφάλισης αξιοκρατίας στη διαδικασία στελέχωσης του ελληνικού Δημοσίου. Από την ίδρυσή του με τον Ν. 2190/1994, το ΑΣΕΠ συνέβαλε αποφασιστικά στη μείωση των πελατειακών πρακτικών, λειτουργώντας ως ανεξάρτητος εγγυητής διαφάνειας και νομιμότητας (Christopoulos & Vassilopoulos, 2019). Η πλήρης ψηφιοποίηση των διαδικασιών - ηλεκτρονική αίτηση, αυτοματοποιημένη μοριοδότηση και ηλεκτρονική υποβολή ενστάσεων - οδήγησε στη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης διαγωνισμών κατά περίπου 25% σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία (ΑΣΕΠ, 2023). Παρά τη θεσμική πρόοδο, ωστόσο, το ΑΣΕΠ εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις που αφορούν τον υπερβολικό όγκο αιτήσεων και ενστάσεων, τη σχετικά περιορισμένη αξιοποίηση εργαλείων αξιολόγησης δεξιοτήτων και τη δυσκολία άμεσης απορρόφησης των επιτυχόντων από τους φορείς, ιδίως σε ειδικότητες υψηλής ζήτησης. Παρά ταύτα, η αξιοπιστία του θεσμού παραμένει υψηλή, με το 80% των πολιτών να εκφράζει εμπιστοσύνη στη δικαιοσύνη των διαδικασιών (ΥΠΕΣ, 2022), γεγονός που αναδεικνύει το ΑΣΕΠ ως παράδειγμα επιτυχημένης θεσμικής θωράκισης της στελέχωσης.

Δεύτερη ελληνική περίπτωση αποτελεί η μεταρρύθμιση «Ψηφιακός Δήμος» του Δήμου Αθηναίων, η οποία από το 2019 εστίασε στον ψηφιακό μετασχηματισμό των

υπηρεσιών και στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας αιτημάτων, η χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών και η υιοθέτηση συστημάτων παρακολούθησης των αιτημάτων πολιτών, σε συνδυασμό με συστηματική εκπαίδευση μέσω του ΕΚΔΔΑ, οδήγησαν σε αύξηση της παραγωγικότητας κατά 18%, μείωση της φυσικής παρουσίας πολιτών σε υπηρεσίες κατά 40% και δραστική μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης βασικών αιτημάτων από 15 σε λιγότερες από 5 ημέρες (Δήμος Αθηναίων, 2022). Η περίπτωση του Δήμου Αθηναίων αποδεικνύει τη σημασία της επένδυσης στη συνεχή κατάρτιση και στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό ως βασικών πυλώνων βελτίωσης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Παράλληλα, αναδεικνύει τον ρόλο της Δ.Α.Π. ως καταλύτη οργανωτικής αλλαγής.

Σε διεθνές επίπεδο, η Νέα Ζηλανδία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με τον Public Service Act 2020 θεσπίστηκε ένα ενιαίο εθνικό πλαίσιο δεξιοτήτων για όλο το δημόσιο προσωπικό, το οποίο συνοδεύεται από ετήσια αξιολόγηση βάσει μετρήσιμων στόχων και υποχρεωτικά σχέδια επαγγελματικής ανάπτυξης. Η δημιουργία ενός ενιαίου μητρώου δεξιοτήτων επέτρεψε την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη εσωτερικών αγορών ταλέντου (OECD, 2021). Η μεταρρύθμιση είχε εντυπωσιακά αποτελέσματα: η ικανοποίηση των υπαλλήλων αυξήθηκε από 68% σε 82% μέσα σε τρία χρόνια, ενώ η εμπιστοσύνη των πολιτών στη δημόσια διοίκηση ενισχύθηκε σημαντικά. Η περίπτωση της Νέας Ζηλανδίας καταδεικνύει ότι η συστηματική σύνδεση αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κινητικότητας αποτελεί βασικό στοιχείο μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και νομιμοποιημένης δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, το καναδικό Performance Management Program (PMP) συνιστά διεθνές σημείο αναφοράς στην αξιολόγηση και παρακίνηση ανώτερων στελεχών. Το σύστημα βασίζεται στη θέσπιση σαφών ετήσιων στόχων, στη συνεχή ανατροφοδότηση, στην καθοδήγηση μέσω mentoring και στη σύνδεση της απόδοσης με χρηματικές και μη χρηματικές ανταμοιβές (Government of Canada, 2022). Το σύστημα έχει συμβάλει στη δημιουργία κουλτούρας διαφάνειας και συνεχούς βελτίωσης, ενώ τα αποτελέσματα αξιολόγησης δημοσιοποιούνται ετησίως, ενισχύοντας τη λογοδοσία. Η συγκεκριμένη περίπτωση δείχνει ότι, υπό τις

κατάλληλες προϋποθέσεις θεσμικής αξιοπιστίας και οργανωτικής ωριμότητας, η εφαρμογή bonus στο δημόσιο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Η συγκριτική ανάλυση των τεσσάρων περιπτώσεων αναδεικνύει βασικές τάσεις και κρίσιμα συμπεράσματα. Στο ελληνικό πλαίσιο, οι μεταρρυθμίσεις επικεντρώνονται κυρίως στη θεσμική διαφάνεια και στη βελτίωση των διαδικασιών μέσω της ψηφιοποίησης. Αντίθετα, οι διεθνείς περιπτώσεις αναδεικνύουν μια πιο ολοκληρωμένη και στρατηγική προσέγγιση στη Δ.Α.Π., όπου η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η κινητικότητα, η αξιολόγηση και τα κίνητρα αποτελούν ενιαίο οικοσύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένων αυτών, γίνεται σαφές ότι η Ελλάδα χρειάζεται να μεταβεί από ένα μοντέλο τυπικής συμμόρφωσης, που εστιάζει σε διαδικαστικές και νομικές διαστάσεις, σε ένα στρατηγικό μοντέλο όπου η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η παρακίνηση συνδέονται με στόχους οργανωτικής απόδοσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Συμπερασματικά, η ανάλυση των περιπτώσεων καταδεικνύει ότι η επιτυχής Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα απαιτεί συνδυασμό θεσμικής θωράκισης, οργανωτικής καινοτομίας, στρατηγικής διαχείρισης δεξιοτήτων και αποτελεσματικών μηχανισμών παρακίνησης. Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει προχωρήσει σημαντικά, ωστόσο η ενσωμάτωση διεθνών καλών πρακτικών και η υιοθέτηση μιας συστημικής και μακροπρόθεσμης προσέγγισης στη ΔΑΠ αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ένα πιο ευέλικτο, αποδοτικό και δεξιοκεντρικό διοικητικό μοντέλο.

4. Κεφάλαιο 4: Κριτική Αποτίμηση και Σύγχρονες Τάσεις

4.1 Ψηφιοποίηση και e-HRM στον Δημόσιο Τομέα

Η ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί πλέον βασική στρατηγική κατεύθυνση για την ενίσχυση της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο μετασχηματισμός αυτός αποτυπώνεται στα συστήματα electronic Human Resource Management (e-HRM), τα οποία ενσωματώνουν ψηφιακές υποδομές για την ανάλυση, διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι τα συστήματα e-HRM ενδυναμώνουν τον στρατηγικό χαρακτήρα της Δ.Α.Π., υποστηρίζοντας την πρόβλεψη αναγκών, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και τη μείωση του διοικητικού φόρτου (OECD, 2022). Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό πλαίσιο της δημόσιας αξίας (Moore, 1995), το οποίο αντιμετωπίζει την τεχνολογία ως μέσο ενίσχυσης της σχέσης κράτους - πολίτη.

Η Ελλάδα έχει επιταχύνει τα τελευταία χρόνια τον ψηφιακό της μετασχηματισμό, με κομβικό σημείο την ανάπτυξη της πλατφόρμας gov.gr, η οποία συγκεντρώνει περισσότερες από 1.500 ψηφιακές υπηρεσίες και διευκολύνει την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών χωρίς φυσική παρουσία. Παράλληλα, το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, το Ψηφιακό Οργανόγραμμα και το HRMIS αποτελούν κρίσιμες υποδομές για την απεικόνιση της στελέχωσης, την παρακολούθηση υπηρεσιακών μεταβολών και τον συνολικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Τα συστήματα αυτά συνθέτουν το βασικό υπόβαθρο μιας αναδυόμενης ψηφιακής υποδομής Δ.Α.Π..

Οι διεθνείς πρακτικές αναδεικνύουν τα πολλαπλά οφέλη της ολοκληρωμένης εφαρμογής e-HRM. Η Εσθονία έχει αναπτύξει ένα πλήρως διαλειτουργικό ψηφιακό κράτος, η Δανία διαθέτει ενοποιημένο κεντρικό σύστημα HR, ενώ η Σιγκαπούρη ενσωματώνει τεχνητή νοημοσύνη για την αποτίμηση της απόδοσης και την εξατομικευμένη εκπαίδευση. Τα παραδείγματα αυτά δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση

μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, να μειώσει το διοικητικό κόστος και να βελτιώσει την εμπειρία των πολιτών.

Παρά τη σημαντική πρόοδο, η Ελλάδα εξακολουθεί να αντιμετωπίζει εμπόδια, όπως η έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ συστημάτων, το ψηφιακό χάσμα σε επίπεδο δεξιοτήτων, οι απαιτήσεις προστασίας δεδομένων και η επιμονή της γραφειοκρατικής κουλτούρας. Για την αντιμετώπισή τους απαιτείται μια συνεκτική στρατηγική e-HRM που θα ενοποιεί τις πλατφόρμες, θα επενδύει σε ψηφιακές δεξιότητες, θα ενισχύει την κυβερνοασφάλεια και θα υιοθετεί συστήματα συνεχούς αξιολόγησης.

Συμπερασματικά, η ψηφιοποίηση και τα συστήματα e-HRM αποτελούν κρίσιμες συνιστώσες του μετασχηματισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η αποτελεσματική αξιοποίησή τους δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική υποδομή, αλλά και από τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών πρακτικών και τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που στηρίζει την καινοτομία και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

4.2 Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO) και Αξιολόγηση Επίδοσης

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO), όπως διαμορφώθηκε από τον Peter Drucker, αποτελεί έναν από τους πιο καθιερωμένους μηχανισμούς σύνδεσης της ατομικής απόδοσης με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Drucker, 1954). Στον δημόσιο τομέα, η MBO λειτουργεί ως θεμέλιο για τα συστήματα αξιολόγησης επίδοσης, τα οποία επιδιώκουν να μεταβούν από μια γραφειοκρατική λογική τυπικής συμμόρφωσης σε ένα μοντέλο που βασίζεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, λογοδοσία και ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι η προσέγγιση αυτή ενισχύει τους μηχανισμούς καλής διακυβέρνησης, όπως η διαφάνεια και η αποδοτικότητα (OECD, 2020).

Στην ελληνική περίπτωση, η MBO εισήχθη θεσμικά με τον Ν. 3230/2004, ο οποίος προέβλεπε τη διαμόρφωση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων ανά φορέα και την παρακολούθηση της υλοποίησής τους. Ωστόσο, η εφαρμογή υπήρξε

περιορισμένη λόγω της απουσίας κουλτούρας στοχοθεσίας και της έλλειψης συστηματικών μηχανισμών παρακολούθησης. Σημαντική πρόοδος σημειώθηκε με τον Ν. 4823/2021, ο οποίος καθιέρωσε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης με διαδοχικά επίπεδα στόχων (στρατηγικών, οργανωσιακών και ατομικών), περιοδική παρακολούθηση μέσω δεικτών και σύνδεση της αξιολόγησης με επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση μέσω ΕΚΔΔΑ. Πιλοτικά δεδομένα δείχνουν βελτίωση της αποτελεσματικότητας και μείωση καθυστερήσεων σε σημαντικό αριθμό φορέων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Οι διεθνείς εμπειρίες επιβεβαιώνουν ότι η MBO αποδίδει όταν συνοδεύεται από συνεχή ανατροφοδότηση και μηχανισμούς επιβράβευσης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η αξιολόγηση βασίζεται σε KPIs και τριμηνιαίους ελέγχους, στον Καναδά συνδέεται με bonus επίδοσης μέσω συμβολαίων στόχων, ενώ στην Αυστραλία υιοθετείται ένα ολιστικό πλαίσιο που συνδυάζει στόχους, αξίες και επαγγελματικές συμπεριφορές (Australian Public Service Commission, 2021, Government of Canada, 2022, UK Civil Service, 2021). Η συγκριτική βιβλιογραφία δείχνει ότι κράτη που εφαρμόζουν ισορροπημένα συστήματα δεικτών και τακτική ανατροφοδότηση επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ικανοποίησης εργαζομένων (OECD, 2020).

Τα πλεονεκτήματα της MBO αφορούν την ενίσχυση της διαφάνειας, τη σαφή ευθυγράμμιση αρμοδιοτήτων και στόχων και τη δυνατότητα αξιοποίησης αξιόπιστων δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, εμφανίζονται προκλήσεις όπως η υπερβολική έμφαση σε ποσοτικούς δείκτες, οι περιορισμένες δεξιότητες στελεχών στη διαχείριση στόχων και η αντίσταση στην αλλαγή σε περιβάλλοντα έντονης γραφειοκρατίας (OECD, 2021).

Για την εδραίωση της MBO στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση απαιτούνται στοχευμένες παρεμβάσεις, όπως υιοθέτηση μεικτών δεικτών (ποσοτικών - ποιοτικών), ανάπτυξη προηγμένων ψηφιακών εργαλείων παρακολούθησης, σύνδεση της αξιολόγησης με συστήματα επιβράβευσης και ενίσχυση της κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης μέσω mentoring και coaching. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, η MBO μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό μοχλό εκσυγχρονισμού και αύξησης της εμπιστοσύνης των πολιτών.

4.3 Ηθική, Διαφάνεια και Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση

Η ηθική, η διαφάνεια και η διοικητική δεοντολογία αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, καθώς συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και στη θεσμική νομιμοποίηση του κράτους. Η δημόσια διοίκηση καλείται να λειτουργεί με τρόπο που διασφαλίζει την ορθή διαχείριση των δημόσιων πόρων, την αμεροληψία στις αποφάσεις και την προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Στο πλαίσιο αυτό, η θέσπιση και εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας λειτουργεί ως μηχανισμός πρόληψης αθέμιτων πρακτικών και ως μέσο εδραίωσης μιας κουλτούρας χρηστής διοίκησης (OECD, 2020).

Στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο για την ηθική στη δημόσια διοίκηση έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Το Σύνταγμα, μέσω των άρθρων 25 και 103, προβλέπει τις αρχές της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Ο Κώδικας Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων (Π.Δ. 125/2004) καθορίζει υποχρεώσεις που αφορούν την ακεραιότητα, τον σεβασμό προς τον πολίτη, τη διαφύλαξη απορρήτου και την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων. Επιπλέον, ο Ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος εισήγαγε νέα εργαλεία διαφάνειας και μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου, τα οποία ενισχύουν τη λογοδοσία σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Ωστόσο, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει διαρθρωτικά προβλήματα. Παρά τη βελτίωση των τελευταίων ετών, δείκτες όπως ο Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς καταδεικνύουν ότι φαινόμενα διαφθοράς και πελατειακών πρακτικών παραμένουν ορατά (Transparency International, 2023). Η διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων δεν εφαρμόζεται συστηματικά, ενώ η προστασία των whistleblowers, αν και ενισχύθηκε με τον Ν. 4990/2022, δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί στην κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα είναι η μειωμένη αξιοποίηση μηχανισμών αναφοράς παραβάσεων.

Σε διεθνές επίπεδο, αναδεικνύονται πρακτικές που μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπο για την Ελλάδα. Ο Καναδάς εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης δεοντολογίας και υποχρεωτικών δηλώσεων σύγκρουσης συμφερόντων (Government of Canada, 2021). Η Νέα Ζηλανδία αξιοποιεί ένα αυστηρό πλαίσιο

κανόνων ακεραιότητας που εστιάζει στη λογοδοσία και στη σωστή χρήση των δημόσιων πόρων, ενώ η Σουηδία θεμελιώνει τη διαφάνεια μέσω του δικαιώματος δημόσιας πρόσβασης στα διοικητικά έγγραφα, το οποίο λειτουργεί αποτρεπτικά απέναντι στη διαφθορά (OECD, 2021).

Στην Ελλάδα, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί έχουν επιτύχει σημαντικές παρεμβάσεις. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας έχει εντοπίσει υποθέσεις παράνομων αδειοδοτήσεων, ενώ το Ελεγκτικό Συνέδριο έχει αποκαλύψει υπερτιμολογήσεις σε δημόσιες συμβάσεις, οδηγώντας σε ακυρώσεις και επιστροφή πόρων. Αν και οι παρεμβάσεις αυτές επιβεβαιώνουν την ανάγκη ισχυρών μηχανισμών ελέγχου, αναδεικνύουν παράλληλα τη σημασία της πρόληψης ως προϋπόθεση ενός βιώσιμου συστήματος ακεραιότητας.

Για τη βελτίωση της ηθικής και της διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση, απαιτούνται παρεμβάσεις όπως η θεσμοθέτηση τακτικής εκπαίδευσης δεοντολογίας, η δημιουργία ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας δηλώσεων συμφερόντων, η ενίσχυση των μηχανισμών προστασίας whistleblowers, καθώς και οι συστηματικοί ανεξάρτητοι έλεγχοι από διεθνείς φορείς. Επιπλέον, η δημόσια δημοσίευση εκθέσεων συμμόρφωσης μπορεί να ενισχύσει την κοινωνική λογοδοσία και να συμβάλει στη διαμόρφωση κουλτούρας διαφάνειας.

Συνολικά, η ενίσχυση της ηθικής και της δεοντολογίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Η σύγκλιση με διεθνείς καλές πρακτικές και η σταδιακή εδραίωση μιας κουλτούρας ακεραιότητας μπορούν να λειτουργήσουν ως θεμέλιο για ένα κράτος που λειτουργεί με αξιοπιστία και απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των πολιτών.

4.4 Παραδείγματα καλών πρακτικών από Ε.Ε. και ΟΟΣΑ

Η μελέτη καλών πρακτικών από άλλες χώρες αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) έχουν καταγράψει μια σειρά από παραδείγματα που δείχνουν πώς η στρατηγική διαχείριση

ανθρώπινου δυναμικού, η ψηφιοποίηση και η ενίσχυση της διαφάνειας μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών (OECD, 2021, European Commission, 2022). Η ανάλυση αυτών των μοντέλων δεν αποσκοπεί σε μηχανική αντιγραφή, αλλά σε προσαρμογή τους στα ελληνικά δεδομένα.

Η Εσθονία αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα πλήρους ψηφιακής διακυβέρνησης στην Ευρώπη. Μέσω του συστήματος X-Road, εξασφαλίζεται η ασφαλής και διαλειτουργική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ όλων των δημόσιων φορέων. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι πολίτες πραγματοποιούν το 99% των συναλλαγών με το Δημόσιο ηλεκτρονικά, ενώ η συνολική εξοικονόμηση χρόνου για τη δημόσια διοίκηση και την κοινωνία υπολογίζεται σε εκατοντάδες εργατοέτη ετησίως (OECD, 2020).

Η Φινλανδία έχει αναπτύξει ένα μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω του State Employer's Office, το οποίο εφαρμόζει ενιαία πολιτική HRM για όλη τη δημόσια διοίκηση. Επικεντρώνεται στην προσέλκυση ταλέντου, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε πολιτικές ισότητας και ένταξης, με αποτέλεσμα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού και πολυμορφία στο ανθρώπινο δυναμικό (European Commission, 2020).

Η Ολλανδία προωθεί την καινοτόμο αντίληψη της «εργασίας βάσει εμπιστοσύνης» μέσα από το πρόγραμμα Anders Werken. Η πρωτοβουλία αυτή μειώνει τη γραφειοκρατία και ενισχύει την αυτονομία των υπαλλήλων, επιτρέποντάς τους να εργάζονται με μεγαλύτερη ευελιξία. Το αποτέλεσμα ήταν αύξηση της παραγωγικότητας κατά 15% και βελτίωση της ικανοποίησης προσωπικού και πολιτών (OECD, 2021).

Ο Καναδάς έχει αναπτύξει το Key Leadership Competency Framework, το οποίο συνδέει την αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών με στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων. Το πλαίσιο αυτό διασφαλίζει τη διαδοχή σε θέσεις ευθύνης, ενισχύοντας την ηγετική επάρκεια σε όλο το δημόσιο σύστημα (Government of Canada, 2021).

Η Νέα Ζηλανδία εφαρμόζει το μοντέλο Public Value Management, το οποίο εστιάζει όχι μόνο στην οικονομική αποδοτικότητα, αλλά και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Οι δημόσιες υπηρεσίες αξιολογούνται με βάση τη συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, ενισχύοντας έτσι τον κοινωνικό προσανατολισμό της διοίκησης (OECD, 2020).

Η Ιαπωνία, παρότι δεν ανήκει στην Ε.Ε., αναδεικνύεται συχνά από τον ΟΟΣΑ ως πρότυπο λόγω της εφαρμογής του Lean Government. Η προσέγγιση αυτή υιοθετεί μεθοδολογίες λιτής διοίκησης, εξαλείφοντας περιττές διαδικασίες και μειώνοντας τους χρόνους διεκπεραίωσης. Σε αρκετούς τομείς, η παροχή υπηρεσιών έγινε έως και 40% ταχύτερη, βελτιώνοντας την ικανοποίηση πολιτών και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης (OECD, 2019).

Η ανάλυση των παραπάνω πρακτικών δείχνει ότι η Ελλάδα μπορεί να ωφεληθεί από την προσαρμογή τους, υπό την προϋπόθεση ότι θα λάβει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού διοικητικού συστήματος.

Από την Εσθονία, το βασικό δίδαγμα είναι η ανάγκη για πλήρη διαλειτουργικότητα ψηφιακών συστημάτων, ώστε να περιοριστεί η πολυδιάσπαση πλατφορμών. Από τη Φινλανδία, προκύπτει η σημασία της ενιαίας στρατηγικής Δ.Α.Π., που υπερβαίνει τα όρια μεμονωμένων φορέων. Η Ολλανδία αναδεικνύει τη δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της αυτονομίας των υπαλλήλων.

Σε σχέση με τις χώρες του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα μπορεί να υιοθετήσει από τον Καναδά τη σύνδεση αξιολόγησης και ηγετικής ανάπτυξης, από τη Νέα Ζηλανδία τη λογική της δημιουργίας κοινωνικής αξίας ως κριτηρίου επιτυχίας, και από την Ιαπωνία τη μεθοδολογία lean management για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Η συγκριτική ανάλυση καλών πρακτικών δείχνει ότι η Ελλάδα έχει ήδη κάνει βήματα προς την κατεύθυνση της ενοποίησης ψηφιακών υπηρεσιών μέσω του gov.gr και του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου για τη Δημόσια Διοίκηση 2022–2027. Ωστόσο, απαιτείται συστηματική προσαρμογή και αξιολόγηση, ώστε οι καλές πρακτικές να μην υιοθετούνται αποσπασματικά, αλλά να εντάσσονται σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο. Η μεταφορά καινοτόμων μοντέλων από την Ε.Ε. και

τον ΟΟΣΑ μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στη δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης πιο αποδοτικής, πιο διαφανούς και πιο προσανατολισμένης στον πολίτη.

4.5 Συμπεράσματα πολιτικής

Η σύνθεση των ευρημάτων των προηγούμενων υποενοτήτων καταδεικνύει ότι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει διανύσει μια σημαντική, αλλά ανολοκλήρωτη, πορεία μεταρρυθμίσεων κατά την τελευταία δεκαετία. Ιδιαίτερα στους τομείς της ψηφιοποίησης, της εισαγωγής της διοίκησης μέσω στόχων, της ενίσχυσης της διαφάνειας και της αξιοποίησης διεθνών καλών πρακτικών, παρατηρούνται απτά βήματα προόδου. Παρά ταύτα, οι εξελίξεις αυτές εξακολουθούν να σκιάζονται από δομικές αδυναμίες, όπως η ανομοιογένεια συστημάτων, η αποσπασματική εφαρμογή πολιτικών και η δυσκολία μετασχηματισμού της διοικητικής κουλτούρας (European Commission, 2022, OECD, 2021).

Σε επίπεδο ψηφιοποίησης, η ανάπτυξη πλατφορμών όπως το gov.gr έχει βελτιώσει ουσιαστικά την προσβασιμότητα, τη διαφάνεια και τη φιλικότητα των υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ωστόσο, η έλλειψη πλήρους διαλειτουργικότητας μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων και η συνύπαρξη παλαιών και νέων εργαλείων περιορίζουν τα δυνητικά οφέλη σε όρους αποδοτικότητας και στρατηγικού σχεδιασμού.

Η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων (MBO) και των συστημάτων αξιολόγησης έχει εισαγάγει τη λογική των μετρήσιμων αποτελεσμάτων στην καθημερινή λειτουργία των φορέων. Παρ' όλα αυτά, η υπερβολική εστίαση σε ποσοτικούς δείκτες ενέχει τον κίνδυνο υποτίμησης κρίσιμων ποιοτικών διαστάσεων, όπως η κοινωνική αξία των πολιτικών, η καινοτομία, η συνεργατικότητα ή η εμπειρία των χρηστών–πολιτών (OECD, 2020).

Στον τομέα της ηθικής και της διαφάνειας, η θεσμοθέτηση οργάνων όπως η Εθνική Αρχή Διαφάνειας και η υιοθέτηση κωδικών δεοντολογίας συνιστούν σημαντικά βήματα. Παρά ταύτα, η πρακτική εφαρμογή των αρχών ακεραιότητας παραμένει συχνά περιορισμένη, λόγω ανεπαρκών μηχανισμών λογοδοσίας, αδύναμης

κουλτούρας αναφοράς παραβάσεων και επίμονων πελατειακών πρακτικών (Transparency International, 2023).

Τέλος, η ανάλυση διεθνών καλών πρακτικών από χώρες της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ δείχνει ότι η Ελλάδα κινείται προς μια κατεύθυνση σύγκλισης με σύγχρονα διοικητικά πρότυπα. Ωστόσο, η σύγκλιση αυτή παραμένει εν μέρει επιφανειακή, όταν οι πρακτικές υιοθετούνται αποσπασματικά, χωρίς ενσωμάτωση σε ένα συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο.

4.6 Προτάσεις πολιτικής

4.6.1 Ολοκληρωμένη στρατηγική e-HRM και διαλειτουργικότητα συστημάτων

Προτείνεται η ανάπτυξη μίας ενιαίας, ολοκληρωμένης αρχιτεκτονικής e-HRM που θα ενοποιεί όλα τα υφιστάμενα ψηφιακά εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού σε μία πλατφόρμα, πλήρως διασυνδεδεμένη με το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η πλατφόρμα αυτή θα πρέπει να διαλειτουργεί με συστήματα μισθοδοσίας, κινητικότητας, αξιολόγησης και εκπαίδευσης, δημιουργώντας μια κεντρική βάση δεδομένων για τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

4.6.2 Ενίσχυση της αξιολόγησης μέσω στόχων με υβριδικούς δείκτες

Για να επιτευχθεί πιο ισορροπημένη αποτίμηση της απόδοσης, κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση υβριδικού συστήματος δεικτών που θα συνδυάζει ποσοτικά (π.χ. χρόνοι διεκπεραίωσης, αριθμός υποθέσεων) και ποιοτικά στοιχεία (π.χ. ικανοποίηση πολιτών, βαθμός καινοτομίας, συνεργατικότητα). Παράλληλα, η καθιέρωση συχνότερων κύκλων ανατροφοδότησης (π.χ. τριμηνιαίων αντί αποκλειστικά

ετήσιων) μπορεί να ενισχύσει την προσαρμοστικότητα των φορέων και να διευκολύνει τη δυναμική αναθεώρηση στόχων και προτεραιοτήτων (OECD, 2020).

4.6.3 Καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας και ενίσχυση λογοδοσίας

Η ενίσχυση της κουλτούρας ηθικής και χρηστής διοίκησης απαιτεί συστηματική εκπαίδευση και ισχυρούς μηχανισμούς προστασίας. Η θεσμοθέτηση υποχρεωτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στη δεοντολογία και στη διαχείριση σύγκρουσης συμφερόντων, σε τακτική βάση (π.χ. ανά διετία), θα συμβάλει στη σταδιακή εμπέδωση των σχετικών αρχών. Παράλληλα, η πρακτική ενδυνάμωση των μηχανισμών προστασίας whistleblowers (εχεμύθεια, νομική στήριξη, σαφείς διαδικασίες αναφοράς) αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την έγκαιρη ανίχνευση και αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς (GRECO, 2022).

4.6.4 Μεταφορά καλών πρακτικών με δομημένη προσαρμογή

Αντί για αποσπασματική υιοθέτηση «μοντέλων βιτρίνας», προτείνεται η συγκρότηση ειδικής διυπηρεσιακής ομάδας εργασίας (task force) με αποστολή τη συστηματική χαρτογράφηση, αξιολόγηση και πιλοτική εφαρμογή διεθνών καλών πρακτικών. Η ομάδα αυτή θα μπορούσε, για παράδειγμα, να εξετάσει την προσαρμογή στοιχείων του εσθονικού συστήματος X-Road ή του καναδικού πλαισίου ηγετικών δεξιοτήτων, μέσω μικρής κλίμακας πιλοτικών έργων, πριν από την ευρεία γενίκευση (European Commission, 2020, OECD, 2021).

4.6.5 Συνεχής μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου των δημόσιων πολιτικών

Η καθιέρωση μεθοδολογιών αποτίμησης κοινωνικής απόδοσης, όπως το Social Return on Investment (SROI), μπορεί να καταστήσει ορατή τη συμβολή των

δημόσιων πολιτικών στην κοινωνική ευημερία. Η τακτική δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων κοινωνικού αποτυπώματος, ανά φορέα ή τομεακή πολιτική, θα ενισχύσει τη λογοδοσία προς τους πολίτες και θα προσφέρει πολύτιμη ανατροφοδότηση για τον ανασχεδιασμό δράσεων (OECD, 2022).

Συνολικά, η μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δεν μπορεί να βασιστεί σε μεμονωμένες, αποσπασματικές παρεμβάσεις· απαιτεί μια ολιστική και μακροπρόθεσμη στρατηγική προσέγγιση. Η ψηφιοποίηση, η αξιολόγηση επίδοσης, η ακεραιότητα και η συνεχής μάθηση οφείλουν να αντιμετωπίζονται ως αλληλοενισχυόμενοι πυλώνες ενός ενιαίου μεταρρυθμιστικού οικοδομήματος. Η στοχευμένη προσαρμογή διεθνών καλών πρακτικών, η ενίσχυση της κουλτούρας διαφάνειας και η θεσμοθέτηση συστηματικής μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου συνιστούν βασικές προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση μιας Δημόσιας Διοίκησης πιο αποδοτικής, καινοτόμου και προσανατολισμένης στον πολίτη.

5. Κεφάλαιο 5: Τεχνητή Νοημοσύνη και Σύγχρονες Τεχνολογίες στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

5.1 Εισαγωγή – Ορισμός της Τεχνητής Νοημοσύνης και σημασία της για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) ορίζεται ως ένα σύνολο αλγοριθμικών μεθόδων και τεχνικών που προσομοιώνουν βασικές ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες - όπως η μάθηση, η λήψη αποφάσεων, η επεξεργασία φυσικής γλώσσας και η επίλυση προβλημάτων - βελτιώνοντας σταδιακά την απόδοσή τους μέσα από τη συνεχή ενσωμάτωση δεδομένων και εμπειρίας (Russell & Norvig, 2021). Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα που λειτουργούν στη βάση προκαθορισμένων κανόνων, η AI αξιοποιεί τεχνικές μηχανικής μάθησης και αναγνώρισης προτύπων για την παραγωγή αυτόνομων ή ημι-αυτόνομων αποφάσεων (Goodfellow et al., 2016). Τεχνολογίες όπως η μηχανική μάθηση, η επεξεργασία φυσικής γλώσσας και η υπολογιστική όραση ενισχύουν προχωρημένες δυνατότητες προγνωστικής και διαγνωστικής ανάλυσης.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η AI έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο παράγοντα οργανωσιακού εκσυγχρονισμού. Πέρα από την αυτοματοποίηση των διοικητικών λειτουργιών, συμβάλλει στην ενίσχυση της τεκμηριωμένης λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Μέσω της χρήσης predictive analytics, οι οργανισμοί είναι πλέον σε θέση να προβλέπουν μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες, να εκτιμούν τον κίνδυνο αποχωρήσεων και να σχεδιάζουν στοχευμένες πολιτικές προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού με βάση αντικειμενικά δεδομένα (Minbaeva, 2021).

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει τον στρατηγικό ρόλο της AI στη δημόσια διοίκηση. Το βρετανικό Civil Service αξιοποιεί εργαλεία προσομοίωσης στελέχωσης για τον σχεδιασμό αναγκών σε συνθήκες κρίσης, ενώ η Σιγκαπούρη εφαρμόζει συστήματα δεδομένων για την εκτίμηση μελλοντικών απαιτήσεων δεξιοτήτων και την εξατομίκευση προγραμμάτων εκπαίδευσης (OECD, 2021). Στον Καναδά, η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιεί AI για την πρόβλεψη αποχωρήσεων, την

ανάλυση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και τη διαμόρφωση στοχευμένων πολιτικών προσλήψεων (Government of Canada, 2022). Τα παραδείγματα αυτά αναδεικνύουν ότι η AI λειτουργεί πλέον ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και όχι απλώς ως υποστηρικτικό τεχνολογικό σύστημα.

Στην Ελλάδα, η ενσωμάτωση της AI βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, αλλά έχουν αναδυθεί σημαντικές πρωτοβουλίες. Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (arografι.gov.gr) προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα συγκέντρωσης δεδομένων, το οποίο μπορεί να αποτελέσει βάση για αναλυτικές και προγνωστικές εφαρμογές. Το ΑΣΕΠ έχει εισαγάγει πιλοτικά εργαλεία αυτοματοποίησης με στόχο την επιτάχυνση της διαδικασίας ελέγχου αιτήσεων, ενώ το ΕΚΔΔΑ αναπτύσσει προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με στοιχεία προσαρμοστικής μάθησης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

Ωστόσο, η αξιοποίηση της AI συνοδεύεται από κρίσιμες προκλήσεις. Η χρήση αλγοριθμικών συστημάτων σε διαδικασίες προσλήψεων και αξιολόγησης ενδέχεται να αναπαράγει προκαταλήψεις, ιδίως εάν δεν υιοθετηθούν μηχανισμοί αμεροληψίας και εποπτείας. Παράλληλα, η αυξανόμενη χρήση δεδομένων εγείρει ζητήματα ιδιωτικότητας και προστασίας προσωπικών δεδομένων, καθιστώντας απαραίτητη την πλήρη συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Επιπλέον, η μετάβαση σε ένα μοντέλο Δ.Α.Δ. που βασίζεται σε δεδομένα προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων ψηφιακών δεξιοτήτων από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, ώστε να αξιοποιούν αποτελεσματικά τα αντίστοιχα εργαλεία.

Συνολικά, η Τεχνητή Νοημοσύνη αποτελεί σημαντικό μοχλό μετασχηματισμού της ΔΑΔ, αυξάνοντας την αποδοτικότητα, βελτιώνοντας την ακρίβεια και αντικειμενικότητα των αποφάσεων και ενισχύοντας τις στρατηγικές δυνατότητες σχεδιασμού πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Η Ελλάδα βρίσκεται σε πορεία σύγκλισης με τις διεθνείς πρακτικές, ωστόσο η πλήρης αξιοποίησή της απαιτεί επενδύσεις σε τεχνολογική υποδομή, θεσμικές εγγυήσεις για την ηθική χρήση της και στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού.

5.2 Εφαρμογές της Τεχνητής Νοημοσύνης στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μετασχηματίζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο τα δημόσια συστήματα στελέχωσης, αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Σε διεθνές επίπεδο, οι εφαρμογές της AI καλύπτουν όλο το φάσμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας νέες δυνατότητες αυτοματοποίησης, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (People Analytics) (Minbaeva, 2021, Deloitte, 2022).

5.2.1 AI στη στελέχωση και τις προσλήψεις

Η Τεχνητή Νοημοσύνη χρησιμοποιείται ευρέως για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Συστήματα αυτόματης προεπεξεργασίας βιογραφικών (automated CV screening) εφαρμόζουν αλγοριθμικές τεχνικές για να εντοπίζουν βασικά κριτήρια συμβατότητας, μειώνοντας τον χρόνο αξιολόγησης και τον κίνδυνο ανθρώπινου σφάλματος (Upadhyay & Khandelwal, 2019). Επιπλέον, εργαλεία φυσικής γλώσσας αξιολογούν δηλώσεις κινήτρων, ενώ μοντέλα προγνωστικής ανάλυσης εκτιμούν την πιθανότητα επιτυχούς προσαρμογής σε συγκεκριμένες θέσεις.

Στο δημόσιο τομέα διεθνώς, η χρήση AI έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική. Το αμερικανικό Office of Personnel Management αξιοποιεί μοντέλα μηχανικής μάθησης για τη χαρτογράφηση κενών δεξιοτήτων σε ομοσπονδιακούς φορείς, ενώ ο канаδικός δημόσιος τομέας εφαρμόζει predictive models για την πρόβλεψη αναγκών στελέχωσης και την ταχύτερη διενέργεια διαγωνισμών (Government of Canada, 2022).

5.2.2 ΑΙ στην αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της επίδοσης αποτελεί έναν από τους πλέον κατάλληλους τομείς εφαρμογής της ΑΙ, καθώς η επεξεργασία μεγάλων συνόλων δεδομένων (big data) μπορεί να προσφέρει σημαντική ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Συστήματα συνεχούς ανατροφοδότησης (continuous feedback systems) καταγράφουν την επίδοση σε πραγματικό χρόνο, παρέχοντας εξατομικευμένες ειδοποιήσεις προς τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους (Meijerink et al., 2021). Παράλληλα, αλγοριθμικά μοντέλα αναγνωρίζουν πρότυπα συμπεριφοράς που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, επιτρέποντας την εγκαθίδρυση συστημάτων πιο δίκαιης και τεκμηριωμένης αξιολόγησης.

Οι διεθνείς πρακτικές επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα αυτών των μοντέλων. Η Σιγκαπούρη εφαρμόζει ένα πλήρως ψηφιακό σύστημα αξιολόγησης που αξιοποιεί ανάλυση δεδομένων για την ταυτοποίηση κρίσιμων δεξιοτήτων και την εξατομίκευση της επιμόρφωσης, ενώ η Αυστραλία χρησιμοποιεί predictive insights για την αναγνώριση των υπαλλήλων με υψηλό δυναμικό (OECD, 2021).

5.2.3 ΑΙ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης, η ΑΙ επιτρέπει τη μετάβαση από μαζικά και τυποποιημένα προγράμματα σε εξατομικευμένα μονοπάτια μάθησης (adaptive learning systems). Τα συστήματα αυτά προσαρμόζουν το περιεχόμενο, το επίπεδο δυσκολίας και τον ρυθμό μάθησης στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της μάθησης (Chen et al., 2020). Επιπλέον, η ανάλυση δεδομένων εκπαίδευσης συμβάλλει στον εντοπισμό κενών δεξιοτήτων σε ολόκληρους οργανισμούς, καθιστώντας τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο τεκμηριωμένη.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, η National School of Government αξιοποιεί συστήματα ΑΙ για την εξατομίκευση των προγραμμάτων e-learning, ενώ ο Οργανισμός Δημόσιας Διοίκησης της Νέας Ζηλανδίας χρησιμοποιεί πλατφόρμες

που προτείνουν αυτόματα κατάλληλα courses με βάση το προφίλ δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου (UK Civil Service, 2021, OECD, 2021).

5.2.4 AI στη διαχείριση εργασιακής συμπεριφοράς και ευημερίας

Μια αναδυόμενη εφαρμογή της AI αφορά την ανάλυση δεικτών ευημερίας και επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων. Μέσω sentiment analysis σε εσωτερικές επικοινωνίες ή ερωτηματολόγια κλίματος, οι οργανισμοί αποκτούν έγκαιρη εικόνα για ενδεχόμενη κόπωση, μειωμένη ικανοποίηση ή προβλήματα συνεργασίας (Shin & Park, 2019). Στόχος δεν είναι η επιτήρηση αλλά η υποστήριξη της ευημερίας, εντοπίζοντας σημεία που απαιτούν παρεμβάσεις ενδυνάμωσης ή ανασχεδιασμού διεργασιών.

Σε φορείς όπως το Singapore Public Service, τέτοιες εφαρμογές έχουν ενσωματωθεί σε προγράμματα employee well-being, οδηγώντας σε αύξηση της δέσμευσης προσωπικού και καλύτερη κατανομή φορτίου εργασίας (OECD, 2021).

5.2.5 Η ελληνική πραγματικότητα

Παρότι η Ελλάδα βρίσκεται στο αρχικό στάδιο υιοθέτησης AI, εντοπίζονται σημαντικά πρώτα βήματα. Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεντρώνει δεδομένα που μπορούν να αποτελέσουν θεμέλιο για People Analytics, ενώ το ΑΣΕΠ εφαρμόζει πιλοτικές μορφές αυτοματοποίησης για την προετοιμασία και ταξινόμηση μεγάλου όγκου αιτήσεων (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023). Παράλληλα, το ΕΚΔΔΑ διερευνά τη χρήση προσαρμοστικών εκπαιδευτικών εργαλείων στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Ωστόσο, η μετάβαση προς μια διοίκηση που αξιοποιεί συστηματικά την AI απαιτεί θεσμική ετοιμότητα, τεχνικά πρότυπα, επενδύσεις σε ψηφιακές δεξιότητες και συστήματα εποπτείας για την αποφυγή αλγοριθμικών προκαταλήψεων.

5.3 Κίνδυνοι, ηθικά ζητήματα και κανονιστικές προσεγγίσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί σημαντική καινοτομία, αλλά συνοδεύεται από ένα σύνολο κινδύνων και ηθικών προκλήσεων που σχετίζονται με την προστασία δικαιωμάτων, τη διασφάλιση αμεροληψίας και την υπεύθυνη χρήση των δεδομένων. Καθώς η AI λαμβάνει ολοένα και πιο κεντρικό ρόλο στη στελέχωση, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τη διοικητική λήψη αποφάσεων, καθίσταται αναγκαία η ύπαρξη ισχυρών κανονιστικών πλαισίων και μηχανισμών εποπτείας (European Commission, 2021, OECD, 2022).

Ένας από τους συχνότερους κινδύνους της εφαρμογής AI στη ΔΑΔ αφορά την πιθανότητα αναπαραγωγής ή ενίσχυσης προκαταλήψεων (algorithmic bias). Τα αλγοριθμικά μοντέλα μαθαίνουν από ιστορικά δεδομένα, τα οποία συχνά περιέχουν μοτίβα ανισοτήτων που σχετίζονται με φύλο, ηλικία, εθνικότητα ή κοινωνική προέλευση (Barocas & Selbst, 2016). Στο πλαίσιο των προσλήψεων, για παράδειγμα, συστήματα αυτόματης κατάταξης βιογραφικών μπορεί να «τιμωρούν» υποψήφιους που δεν ταιριάζουν στο πρότυπο προηγούμενων επιλεγμένων υπαλλήλων, αναπαράγοντας έτσι στερεότυπα.

Διεθνείς περιπτώσεις έχουν αναδείξει τα προβλήματα αυτά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μεγάλου ιδιωτικού οργανισμού που απέσυρε το AI σύστημα προσλήψεων του καθώς απέδιδε χαμηλότερες βαθμολογίες σε βιογραφικά γυναικών λόγω ιστορικών δεδομένων ανδροκρατούμενων επαγγελματιών (Dastin, 2018). Τέτοιου είδους περιστατικά έχουν ενισχύσει την ανάγκη για συστηματικό έλεγχο αλγορίθμων (algorithmic auditing) και για διαρκή αξιολόγηση της δικαιοσύνης των αποφάσεων.

Η AI μπορεί να λειτουργεί ως «μαύρο κουτί» (black box), όπου ο τρόπος λήψης αποφάσεων δεν είναι σαφής ούτε στους διαχειριστές ούτε στους υπαλλήλους που αξιολογούνται. Η έλλειψη επεξηγησιμότητας (explainability) υπονομεύει τη λογοδοσία και μπορεί να περιορίσει την αποδοχή της τεχνολογίας από τους εργαζομένους (Wachter et al., 2017).

Στον δημόσιο τομέα, ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με προσλήψεις, αξιολογήσεις ή προαγωγές πρέπει να είναι πλήρως δικαιολογημένες και ελέγξιμες. Για τον λόγο αυτό, πολλές χώρες αναπτύσσουν πλαίσια «εύλογης επεξήγησης» για αλγοριθμικές αποφάσεις, απαιτώντας *minimal interpretability* πριν από την εφαρμογή συστημάτων ΑΙ.

Η ΑΙ βασίζεται στην επεξεργασία μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων ευαίσθητων πληροφοριών για υπαλλήλους. Αυτό εγείρει σοβαρά ζητήματα ιδιωτικότητας και απαιτεί αυστηρή συμμόρφωση με το ισχύον νομικό πλαίσιο προστασίας δεδομένων, όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Ο GDPR καθορίζει κανόνες για:

τον περιορισμό σκοπού επεξεργασίας,

την ελαχιστοποίηση των δεδομένων,

τη δυνατότητα ανθρώπινης παρέμβασης σε αυτοματοποιημένες αποφάσεις,

το δικαίωμα ενημέρωσης και αντίρρησης των υποκειμένων.

Στον δημόσιο τομέα, όπου τα δεδομένα συχνά αφορούν εργασιακή συμπεριφορά, αξιολόγηση απόδοσης και εκπαιδευτικά προφίλ, η ανάγκη για ασφαλείς υποδομές κυβερνοασφάλειας καθίσταται ακόμη πιο επιτακτική.

Η χρήση ΑΙ για την παρακολούθηση της εργασιακής συμπεριφοράς δημιουργεί ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με την αυτονομία και την ευημερία των εργαζομένων. Συστήματα που αναλύουν e-mails, πρότυπα επικοινωνίας ή δείκτες παραγωγικότητας ενδέχεται να δημιουργήσουν κουλτούρα υπερ-επιτήρησης, επηρεάζοντας αρνητικά το εργασιακό κλίμα και το αίσθημα εμπιστοσύνης (Shin & Park, 2019).

Για αυτό τον λόγο, ο ΟΟΣΑ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές που διασφαλίζουν ότι η χρήση analytics αφορά αποκλειστικά βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και όχι τον περιορισμό της ελευθερίας των εργαζομένων.

Οι ηθικοί και τεχνολογικοί κίνδυνοι έχουν οδηγήσει διεθνώς στη δημιουργία ολοκληρωμένων πλαισίων διακυβέρνησης της ΑΙ. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί το Artificial Intelligence Act, το οποίο κατατάσσει συστήματα ΑΙ για προσλήψεις, αξιολόγηση και εκπαίδευση ως «υψηλού κινδύνου», επιβάλλοντας:

αυξημένους μηχανισμούς εποπτείας,

τεχνικές απαιτήσεις διαφάνειας,

υποχρεωτικές εκτιμήσεις αντικτύπου (AI impact assessments),

τεκμηριωμένες διαδικασίες ελέγχου προκαταλήψεων.

Παράλληλα, ο ΟΟΣΑ έχει αναπτύξει τις OECD Principles on AI, που προωθούν τη χρήση της ΑΙ με γνώμονα την υπευθυνότητα, την επεξηγησιμότητα, την ασφάλεια και την προστασία θεμελιωδών δικαιωμάτων (OECD, 2019).

Στον Καναδά, το Directive on Automated Decision-Making απαιτεί αξιολόγηση κινδύνου για κάθε αλγοριθμικό σύστημα και προβλέπει υποχρεωτική ανθρώπινη εποπτεία σε αποφάσεις υψηλής σημασίας, ενώ στη Νέα Ζηλανδία εφαρμόζεται ο Algorithm Charter for Aotearoa, που δεσμεύει τη δημόσια διοίκηση να χρησιμοποιεί αλγόριθμους με διαφάνεια και δίκαια κριτήρια.

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή θεσμικών πλαισίων για την ηθική χρήση της ΑΙ βρίσκεται σε εξέλιξη. Ο Ν. 4961/2022 για τις αναδυόμενες τεχνολογίες θέτει αρχές ασφαλούς και αξιόπιστης χρήσης της ΑΙ, ενώ οι δράσεις της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας στοχεύουν στη διασφάλιση ότι η χρήση δεδομένων σε δημόσια συστήματα παραμένει σύννομη και δεοντολογική. Παρ' όλα αυτά, δεν υφίσταται ακόμη ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ειδικά για τη χρήση της ΑΙ στη ΔΑΔ, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για θεσμική αναβάθμιση.

Η χρήση της ΑΙ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα ενέχει σοβαρούς κινδύνους που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την προστασία δικαιωμάτων. Η διεθνής εμπειρία καθιστά σαφές ότι απαιτείται ένα ολοκληρωμένο κανονιστικό και οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο να διασφαλίζει υπεύθυνη και αμερόληπτη χρήση της ΑΙ. Για την Ελλάδα, η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία μηχανισμών εποπτείας, στην

εκπαίδευση των στελεχών στη δεοντολογία των αλγορίθμων και στην ανάπτυξη συστημάτων που συνδυάζουν την αλγοριθμική ισχύ με την ανθρώπινη κρίση. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να αποτελέσει εργαλείο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς να υπονομεύει τις αξίες της λογοδοσίας, της ισότητας και της διαφάνειας.

5.4 Επιπτώσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στον ρόλο των στελεχών ΔΑΔ και στο μέλλον της εργασίας

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) δεν αποτελεί μόνο ένα τεχνολογικό εργαλείο, αλλά έναν μετασχηματιστικό παράγοντα που αναδιαμορφώνει θεμελιωδώς τον ρόλο των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Η ενσωμάτωση συστημάτων AI στις διαδικασίες προσλήψεων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και διαχείρισης απόδοσης δημιουργεί νέες δυνατότητες, αλλά και νέες απαιτήσεις, τόσο από πλευράς δεξιοτήτων όσο και από πλευράς ευθυνών των στελεχών ΔΑΔ (Minbaeva, 2021, Deloitte, 2022). Παράλληλα, η εξέλιξη της AI διαμορφώνει το μέλλον της εργασίας, εισάγοντας νέα επαγγέλματα, μεταβάλλοντας παραδοσιακούς ρόλους και αναδεικνύοντας την ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση γνώσεων.

Παραδοσιακά, οι λειτουργίες της ΔΑΔ επικεντρώνονταν σε διοικητικές και διαδικαστικές αρμοδιότητες, όπως η τήρηση φακέλων, η διαχείριση μισθοδοσίας ή η διεκπεραίωση προσλήψεων. Με την ανάπτυξη της AI, οι λειτουργίες αυτές μπορούν να αυτοματοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό, επιτρέποντας στα στελέχη ΔΑΔ να εστιάσουν σε πιο στρατηγικές και συμβουλευτικές δραστηριότητες (Ulrich et al., 2017). Ο νέος ρόλος των στελεχών περιλαμβάνει:

Ανάλυση δεδομένων για την πρόβλεψη αναγκών στελέχωσης, την καταγραφή τάσεων αποχώρησης και την αναγνώριση δεξιοτήτων.

Σχεδιασμό πολιτικών βασισμένων σε τεκμήρια (evidence-based HRM), με αξιοποίηση προγνωστικών αλγορίθμων.

Συμβουλευτικό ρόλο προς τη διοίκηση, με στόχο τη διαμόρφωση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους.

Αξιολόγηση και εποπτεία αλγορίθμων, διασφαλίζοντας την αμεροληψία και την ηθική χρήση τους.

Η αλλαγή αυτή καθιστά τα στελέχη ΔΑΔ από εκτελεστικούς διαχειριστές σε στρατηγικούς συνεργάτες και αναλυτές δεδομένων, αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία της λειτουργίας τους σε επίπεδο οργανισμού.

Η υιοθέτηση της ΑΙ επιφέρει σημαντικές απαιτήσεις για αναβάθμιση δεξιοτήτων. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2022), οι επαγγελματίες της ΔΑΔ οφείλουν να διαθέτουν γνώσεις σε τομείς όπως:

βασικές αρχές μηχανικής μάθησης,

ερμηνεία και οπτικοποίηση δεδομένων (data literacy),

κατανόηση κινδύνων αλγοριθμικών συστημάτων,

ψηφιακή δεοντολογία και κανονιστική συμμόρφωση.

Η ανάγκη αυτή αναγνωρίζεται διεθνώς. Στον Καναδά, για παράδειγμα, έχουν θεσπιστεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για στελέχη ΔΑΔ με στόχο την προετοιμασία τους για τη διαχείριση συστημάτων ΑΙ (Government of Canada, 2022). Αντίστοιχα, στη Σιγκαπούρη λειτουργούν κέντρα ανάπτυξης δεξιοτήτων (skills hubs) που εστιάζουν σε ψηφιακές και αναλυτικές ικανότητες για δημόσιους λειτουργούς.

Η ΑΙ επηρεάζει βαθιά τη δομή και το περιεχόμενο της εργασίας. Πολλές εργασίες ρουτίνας αυτοματοποιούνται, ενώ παράλληλα δημιουργούνται νέοι ρόλοι που απαιτούν υψηλότερη εξειδίκευση (Susskind & Susskind, 2015). Ο δημόσιος τομέας, αν και παραδοσιακά πιο αργός στην υιοθέτηση καινοτομιών, αρχίζει να επηρεάζεται από αυτή τη μετάβαση.

Οι βασικές τάσεις περιλαμβάνουν:

Εξάπλωση των υβριδικών θέσεων εργασίας, όπου η ανθρώπινη κρίση συνδυάζεται με αλγοριθμικά εργαλεία.

Δημιουργία νέων ρόλων, όπως ειδικοί διακυβέρνησης AI, αναλυτές ανθρώπινου δυναμικού και διαχειριστές συστημάτων HR analytics.

Απαίτηση διαρκούς μάθησης, καθώς ο κύκλος ζωής των δεξιοτήτων γίνεται πλέον μικρότερος.

Μεταβολή των μοντέλων ηγεσίας, με έμφαση στη συνεργασία ανθρώπων–μηχανών και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων σε περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας.

Η μετάβαση αυτή έχει και κοινωνικές διαστάσεις, καθώς απαιτεί προσαρμογή των συστημάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και επαγγελματικού προσανατολισμού. Η AI μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα, αλλά η μη διαχείριση των επιπτώσεων της μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες δεξιοτήτων και εργασιακού αποκλεισμού.

Στην Ελλάδα, οι επιπτώσεις της AI αρχίζουν να γίνονται ορατές κυρίως στο πεδίο της ψηφιοποίησης διαδικασιών. Ωστόσο, η χώρα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο όσον αφορά την ανάπτυξη ρόλων που συνδέονται με τις νέες απαιτήσεις. Η απουσία εξειδικευμένων πολιτικών για αναβάθμιση δεξιοτήτων στη ΔΑΔ και η περιορισμένη κουλτούρα αξιοποίησης δεδομένων αποτελούν εμπόδια στον εκσυγχρονισμό του ρόλου των στελεχών. Παρ' όλα αυτά, πρωτοβουλίες όπως η δημιουργία του Ψηφιακού Οργανογράμματος και οι δράσεις του ΕΚΔΔΑ για ψηφιακή κατάρτιση δημιουργούν μια πρώτη βάση για τη σταδιακή ενσωμάτωση της AI σε στρατηγικό επίπεδο.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη αναδιαμορφώνει το τοπίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μετατρέποντας ριζικά τον ρόλο των στελεχών και επιφέροντας αλλαγές στο μέλλον της εργασίας. Τα στελέχη ΔΑΔ καλούνται να ενισχύσουν το στρατηγικό και αναλυτικό τους σκέλος, να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες και να λειτουργούν ως εγγυητές ηθικής χρήσης των αλγοριθμικών συστημάτων. Για τον δημόσιο τομέα, η αξιοποίηση της AI αποτελεί ευκαιρία εκσυγχρονισμού, υπό την προϋπόθεση ανάπτυξης κατάλληλων πολιτικών επιμόρφωσης και θεσμικών μηχανισμών που θα υποστηρίξουν τη μετάβαση. Η Ελλάδα βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο και η επένδυση στη στρατηγική προσαρμογή της ΔΑΔ στις νέες

τεχνολογικές πραγματικότητες είναι αναγκαία για να διασφαλιστεί ότι η ΑΙ θα λειτουργήσει ως μοχλός προόδου και όχι ως παράγοντας νέων ανισοτήτων.

5.5 Τελικά συμπεράσματα για τον ρόλο της Τεχνητής Νοημοσύνης στη ΔΑΔ και προτάσεις πολιτικής για την Ελλάδα

Η ανάλυση των προηγούμενων υποενοτήτων κατέδειξε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη (ΑΙ) αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα αναδιαμόρφωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σταδιακά στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η ΑΙ δεν περιορίζεται σε τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά επιδρά στη δομή των διοικητικών λειτουργιών, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου. Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι η αξιοποίηση αλγοριθμικών συστημάτων και αναλυτικών εργαλείων μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα, την αντικειμενικότητα και την πρόβλεψη αναγκών στελέχωσης, προσφέροντας νέα πρότυπα διοικητικής αποτελεσματικότητας (Minbaeva, 2021, Deloitte, 2022). Η υιοθέτηση της ΑΙ συνδέεται επίσης με την ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης βασισμένων σε δεδομένα, τη διαμόρφωση εξατομικευμένων εκπαιδευτικών διαδρομών και την ενίσχυση της στρατηγικής ευθυγράμμισης της ΔΑΔ με τους οργανωσιακούς στόχους.

Ωστόσο, η ενσωμάτωση της ΑΙ συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις, μεταξύ των οποίων η αλγοριθμική μεροληψία, η ηθική χρήση δεδομένων, η προστασία προσωπικών πληροφοριών και ο κίνδυνος υποκατάστασης κρίσιμων ανθρώπινων λειτουργιών λήψης αποφάσεων (European Commission, 2021). Επιπλέον, η επιτυχής εφαρμογή προϋποθέτει αναβάθμιση δεξιοτήτων, ανάπτυξη ψηφιακής παιδείας, καλλιέργεια ικανότητας ερμηνείας δεδομένων και ενίσχυση της διοικητικής κουλτούρας. Για τον δημόσιο τομέα, όπου η λογοδοσία, η ισότητα και η διαφάνεια αποτελούν θεμελιώδεις αρχές, οι απαιτήσεις αυτές καθίστανται ακόμη πιο επιτακτικές (OECD, 2022).

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι ακόλουθες στρατηγικές κατευθύνσεις:

5.5.1 Θεσμοθέτηση πλαισίου ηθικής και αλγοριθμικής διαφάνειας

Η δημιουργία εθνικού κώδικα δεοντολογίας για την ΑΙ στη Δημόσια Διοίκηση, με ρητές προβλέψεις για μη μεροληπτικές διαδικασίες προσλήψεων και αξιολόγησης, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση. Η εφαρμογή μηχανισμών audit αλγορίθμων θα ενισχύσει τη θεσμική διαφάνεια.

5.5.2 Ανάπτυξη εθνικού πλαισίου ψηφιακών δεξιοτήτων για στελέχη ΔΑΔ

Η συστηματική επιμόρφωση σε data literacy, machine learning awareness και αλγοριθμική εποπτεία μπορεί να ενισχυθεί μέσω προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ και συνεργασιών με πανεπιστήμια.

5.5.3 Πιλοτική εφαρμογή συστημάτων ΑΙ σε επιλεγμένους φορείς

Η σταδιακή υιοθέτηση σε περιορισμένο αριθμό διοικητικών μονάδων θα επιτρέψει αξιολόγηση, αναπροσαρμογή και αποφυγή συστημικών κινδύνων πριν από ευρεία εφαρμογή.

5.5.4 Διασύνδεση ΑΙ με e-HRM και Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη ενιαίας βάσης δεδομένων για προβλέψεις στελέχωσης, ανάλυση δεξιοτήτων και σχεδιασμό προσλήψεων θα επιτρέψει μετασχηματισμό της στρατηγικής ΔΑΔ.

5.5.5 Καθιέρωση μηχανισμών κοινωνικού και οργανωσιακού αντίκτυπου

Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης των επιπτώσεων της ΑΙ στις υπηρεσίες, στους εργαζόμενους και στους πολίτες θα ενισχύσει τη λογοδοσία και θα καθοδηγήσει την πολιτική βελτίωση.

Η ΑΙ αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους επιταχυντές εκσυγχρονισμού της ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα. Μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων και να στηρίξει τον στρατηγικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η αξιοποίησή της απαιτεί θεσμική προετοιμασία, ηθική διασφάλιση, αναβάθμιση δεξιοτήτων και αλλαγή διοικητικής νοοτροπίας. Για την Ελλάδα, η πρόκληση δεν αφορά μόνο την τεχνολογική υιοθέτηση, αλλά την ανάπτυξη ενός ώριμου, υπεύθυνου και κοινωνικά ευαίσθητου μοντέλου εφαρμογής, που θα εγγυάται ότι η ΑΙ θα λειτουργεί προς όφελος της δημόσιας αξίας και της κοινωνικής συνοχής. Η μετάβαση αυτή αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα για έναν δημόσιο τομέα που επιδιώκει να παραμείνει αποτελεσματικός, δίκαιος και προσανατολισμένος στον πολίτη.

6. Κεφάλαιο 6 – Συνολική Σύνθεση και Τελικά Συμπεράσματα

6.1 Η Στρατηγική Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) στον δημόσιο τομέα συνιστά θεμελιακό παράγοντα για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, τη δημοκρατική νομιμοποίηση και την ποιοτική παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Δεν αποτελεί μια απλή διοικητική λειτουργία, αλλά ένα στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης που επηρεάζει την ικανότητα του κράτους να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες, να ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών και να υποστηρίζει τη θεσμική σταθερότητα. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση στηρίζεται σε συστήματα στελέχωσης, ανάπτυξης, αξιολόγησης και ηθικής διακυβέρνησης τα οποία ευθυγραμμίζουν την οργανωτική αποστολή με τις κοινωνικές προσδοκίες (Armstrong & Taylor, 2020, OECD, 2020). Ερευνητικά δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι η εμπιστοσύνη προς το κράτος συνδέεται στενά με την επάρκεια, τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία του ανθρώπινου δυναμικού (Bouckaert & Van de Walle, 2012).

Η σημασία της ΔΑΠ καθίσταται ακόμη πιο εμφανής εφόσον οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τους άμεσους φορείς υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών. Η αξιοκρατική στελέχωση, η συστηματική επιμόρφωση, η ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης και η καλλιέργεια κουλτούρας δεοντολογίας καθορίζουν εάν η δημόσια διοίκηση θα λειτουργεί αποτελεσματικά ή θα αναπαράγει φαινόμενα διοικητικής αδράνειας και γραφειοκρατικών καθυστερήσεων. Τα παραδείγματα χωρών όπως η Δανία και η Ολλανδία αποδεικνύουν ότι οι στρατηγικές πολιτικές ΔΑΠ μπορούν να συνδυάσουν την αποδοτικότητα με την ισότητα, ενισχύοντας τόσο τα κίνητρα των εργαζομένων όσο και την κοινωνική εμπιστοσύνη (European Commission, 2022, OECD, 2020).

Παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, η ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σημαντικά δομικά εμπόδια. Ο συγκεντρωτισμός, η τυπολατρία, η χαμηλή ευελιξία στις πολιτικές αμοιβών και η περιορισμένη δυνατότητα προσέλκυσης υψηλών προσόντων υπονομεύουν τη δυναμική της Δ.Α.Π.. Επιπλέον, η αξιολόγηση συχνά παραμένει διαδικαστική, χωρίς ανατροφοδότηση, σύνδεση με επαγγελματική ανέλιξη ή ανταμοιβή, γεγονός που περιορίζει την καινοτομία και συντηρεί έναν κύκλο εσωστρέφειας (Spanou, 2018, OECD, 2021). Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η σύνδεση αξιολόγησης και κινήτρων λειτουργεί ως επιταχυντής αλλαγής, όπως αποδεικνύει η περίπτωση της Φινλανδίας, όπου η εφαρμογή υβριδικών δεικτών και ευέλικτων συστημάτων ανταμοιβής οδήγησε σε μείωση κόστους και αυξημένη ικανοποίηση πολιτών (European Commission, 2022).

Η τεχνολογική μετάβαση αποτελεί επίσης καθοριστικό παράγοντα στην εξέλιξη της Δ.Α.Π.. Η ψηφιοποίηση, τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα και οι εφαρμογές e-HRM έχουν ήδη μετασχηματίσει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, με χαρακτηριστικά παραδείγματα το gov.gr και το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023). Παράλληλα, διεθνείς πρακτικές όπως το X-Road της Εσθονίας και το Statens HR της Δανίας δείχνουν ότι η ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης και predictive analytics μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα έως και 30% (OECD, 2022). Αυτές οι συγκριτικές παρατηρήσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη της διαλειτουργικότητας και της ανάλυσης δεδομένων στην ελληνική διοίκηση.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η δια βίου μάθηση αποτελούν εξίσου κρίσιμες διαστάσεις. Αν και το ΕΚΔΔΑ συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική αναβάθμιση των στελεχών, οι διεθνείς βέλτιστες πρακτικές υποδεικνύουν ότι τα κράτη με υψηλές επιδόσεις υιοθετούν υποχρεωτική συνεχιζόμενη εκπαίδευση, συνδέοντας την άμεσα με αξιολόγηση και υπηρεσιακή εξέλιξη, όπως συμβαίνει στη Σιγκαπούρη (World Bank, 2021).

Η δεοντολογία και η διαφάνεια συνιστούν επιπλέον πυλώνες μιας ώριμης Δ.Α.Π.. Παρά την ύπαρξη θεσμικών εγγυήσεων και οργάνων εποπτείας, όπως η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, εξακολουθούν να εμφανίζονται φαινόμενα πελατειακών σχέσεων και κατάχρησης εξουσίας (GRECO, 2022). Η διεθνής πρακτική, ιδίως σε Καναδά

και Σουηδία, δείχνει ότι η συστηματική εκπαίδευση στη δεοντολογία, οι υποχρεωτικές δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων και η προστασία των whistleblowers αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας (Government of Canada, 2021, OECD, 2021).

Συνολικά, η μελέτη καταδεικνύει ότι η Ελλάδα έχει επιτύχει ουσιαστική πρόοδο στον εκσυγχρονισμό της Δ.Α.Π., κυρίως σε επίπεδο θεσμικών πλαισίων, ψηφιακής αναβάθμισης και ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, τα διαχρονικά προβλήματα της γραφειοκρατίας, της αποσπασματικής εφαρμογής και της ανεπαρκούς σύνδεσης μεταξύ στρατηγικής και καθημερινής διοικητικής πρακτικής εξακολουθούν να αποτελούν εμπόδιο. Η περαιτέρω εξέλιξη προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που θα συνδυάζει θεσμική μεταρρύθμιση, τεχνολογική καινοτομία, επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και βαθιά αλλαγή διοικητικής κουλτούρας.

Η Δ.Α.Π. στον δημόσιο τομέα πρέπει πλέον να αναγνωρίζεται ως στρατηγικός παράγοντας βιώσιμης ανάπτυξης, κοινωνικής εμπιστοσύνης και δημοκρατικής νομιμοποίησης. Εφόσον η Ελλάδα καταφέρει να ενοποιήσει τις μεταρρυθμίσεις με κουλτούρα λογοδοσίας, απόδοσης και καινοτομίας, μπορεί να επιτύχει πλήρη σύγκλιση με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα και να δημιουργήσει έναν δημόσιο τομέα αντάξιο των σύγχρονων κοινωνικών και διοικητικών προκλήσεων.

6.2 Προτάσεις Πολιτικής για την Ενίσχυση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο Τομέα

Η συνολική αποτίμηση των προηγούμενων κεφαλαίων καταδεικνύει ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε ένα μεταβατικό σημείο, όπου η πρόοδος συνυπάρχει με διαχρονικές διοικητικές αγκυλώσεις. Παρά τη θετική επίδραση των θεσμικών μεταρρυθμίσεων, της ψηφιακής αναβάθμισης και της ενίσχυσης της επαγγελματικής κατάρτισης, εξακολουθούν να επιμένουν δομικές δυσλειτουργίες που παρεμποδίζουν την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) σε έναν σαφή στρατηγικό βραχίονα διακυβέρνησης. Η διεθνής και ευρωπαϊκή βιβλιογραφία

υπογραμμίζει ότι η σύγκλιση με τα πρότυπα του ΟΟΣΑ και της Ε.Ε. δεν επιτυγχάνεται με αποσπασματικές παρεμβάσεις, αλλά προϋποθέτει συνεκτικό πλαίσιο δράσης που συνδυάζει τεχνολογική υποδομή, οργανωσιακό ανασχεδιασμό, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αλλαγή διοικητικής κουλτούρας (OECD, 2021, European Commission, 2022).

Πρώτος άξονας προτεραιότητας αποτελεί η ολοκλήρωση και διαλειτουργικότητα των συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (e-HRM). Παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει επιτευχθεί με το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού, το Ψηφιακό Οργανόγραμμα και την πλατφόρμα gov.gr, η κατακερματισμένη λειτουργία των συστημάτων δεν επιτρέπει ενοποιημένη εικόνα αναγκών στελέχωσης, αποτύπωση δεξιοτήτων και παρακολούθηση απόδοσης. Η εμπειρία της Εσθονίας αποδεικνύει ότι η πλήρης διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων, μέσω του X-Road, μειώνει δραστικά τον διοικητικό φόρτο και ενισχύει τη διαφάνεια (OECD, 2022). Στο ελληνικό πλαίσιο, η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου HRMIS που θα διασυνδέει το ΑΣΕΠ, το ΕΚΔΔΑ και το Υπουργείο Εσωτερικών μπορεί να υποστηρίξει τεκμηριωμένο στρατηγικό σχεδιασμό.

Δεύτερος άξονας αφορά την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης. Αν και ο Ν. 4823/2021 εισήγαγε μηχανισμούς στοχοθεσίας, αυτοαξιολόγησης και σύνδεσης με επιμόρφωση, η εφαρμογή παραμένει ανομοιογενής. Προτείνεται ένα υβριδικό σύστημα που θα ενσωματώνει ταυτόχρονα ποσοτικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) και ποιοτικές παραμέτρους, όπως η καινοτομία, η συνεργατικότητα και η ικανότητα διαχείρισης αλλαγής. Κράτη όπως ο Καναδάς και η Σουηδία έχουν συνδέσει την αξιολόγηση με δομημένα προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων, με θετικές επιδράσεις στην παρακίνηση και τη διοικητική αποτελεσματικότητα (Government of Canada, 2021, OECD, 2021). Η Ελλάδα μπορεί να υιοθετήσει αντίστοιχη προσέγγιση μέσω εξατομικευμένων μαθησιακών σχεδίων του ΕΚΔΔΑ.

Τρίτος άξονας πολιτικής αφορά την ενίσχυση μηχανισμών παρακίνησης. Στο ελληνικό σύστημα, λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, κυριαρχούν μη χρηματικά κίνητρα, όπως η επιμόρφωση και η βαθμολογική εξέλιξη. Ωστόσο, η σχετική βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι ακόμη και συμβολικές μορφές αναγνώρισης όπως δημόσιες βραβεύσεις, ανάδειξη καλών πρακτικών, πρόσβαση σε διεθνή προγράμματα, λειτουργούν ως αποτελεσματικοί μοχλοί ενεργοποίησης (Armstrong

& Taylor, 2020). Στο πλαίσιο αυτό, η θεσμοθέτηση ετήσιου βραβείου διοικητικής καινοτομίας θα μπορούσε να ενισχύσει μια κουλτούρα αριστείας χωρίς πρόσθετη δημοσιονομική επιβάρυνση.

Τέταρτος κρίσιμος άξονας αποτελεί η καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας και διαφάνειας. Παρά την ύπαρξη θεσμών ελέγχου, όπως η Εθνική Αρχή Διαφάνειας και το Ελεγκτικό Συνέδριο, η αποτελεσματικότητα τους εξαρτάται από την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων. Απαιτούνται μέτρα όπως υποχρεωτική εκπαίδευση δεοντολογίας ανά διετία, ενιαίο ηλεκτρονικό σύστημα δήλωσης σύγκρουσης συμφερόντων και ενισχυμένοι μηχανισμοί προστασίας whistleblowers. Η διεθνής εμπειρία από τον Καναδά και τη Σουηδία επιβεβαιώνει ότι τέτοιες παρεμβάσεις ενισχύουν τη δημόσια λογοδοσία και αποκαθιστούν την εμπιστοσύνη πολιτών προς το κράτος (Government of Canada, 2021, OECD, 2021).

Πέμπτος άξονας συνδέεται με την αναβάθμιση δεξιοτήτων και τη δια βίου μάθηση. Παρά την ενεργό συμβολή του ΕΚΔΔΑ, καθίσταται αναγκαία η διαμόρφωση Εθνικού Πλαισίου Δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα, ώστε η εκπαίδευση να συνδέεται με τις ανάγκες των υπηρεσιών και τις απαιτήσεις των ρόλων. Αντίστοιχα παραδείγματα, όπως το SkillsFuture της Σιγκαπούρης, δείχνουν ότι η στοχοθετημένη επιμόρφωση αυξάνει την προσαρμοστικότητα και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (World Bank, 2021).

Τέλος, η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) πρέπει να αποτελέσει στρατηγική προτεραιότητα, καθώς παρέχει δυνατότητες αυτοματοποίησης επιλογής προσωπικού, πρόβλεψης στελεχιακών αναγκών, ανάλυσης απόδοσης και εξατομικευμένης μάθησης. Παραδείγματα από τη Σιγκαπούρη και τη Νέα Ζηλανδία αποδεικνύουν ότι εργαλεία predictive analytics περιορίζουν την κινητικότητα προσωπικού και αυξάνουν την παραγωγικότητα (OECD, 2021). Στην Ελλάδα, η ενσωμάτωση AI οφείλει να συνοδεύεται από εγγυήσεις προστασίας προσωπικών δεδομένων και ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων στελεχών.

Συνολικά, οι προτεινόμενες παρεμβάσεις οργανώνονται σε τέσσερις στρατηγικούς άξονες:

- Τεχνολογική ενοποίηση και ενίσχυση του e-HRM
- Αναβάθμιση αξιολόγησης και μηχανισμών παρακίνησης

- Εδραίωση κουλτούρας ακεραιότητας και λογοδοσίας
- Επένδυση σε δεξιότητες και στρατηγική ενσωμάτωση ΑΙ

Η υλοποίησή τους προϋποθέτει ισχυρή πολιτική δέσμευση, διοικητική συνέχεια, θεσμική συνεργασία και ενεργό συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων. Εφόσον εφαρμοστούν συνεκτικά, οι προτάσεις αυτές μπορούν να καταστήσουν τη Δ.Α.Π. έναν πραγματικά στρατηγικό πυλώνα, ικανό να ενισχύσει τη δημοκρατική νομιμοποίηση, να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και να προωθήσει την κοινωνική ευημερία.

6.2.1 Τεχνολογική ενοποίηση και ενίσχυση του e-HRM

Η ενίσχυση και η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (e-HRM) στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης συνολικά. Παρά τα βήματα προόδου που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, το ισχύον σύστημα εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό ψηφιακών πλατφορμών, έλλειψη διαλειτουργικότητας και περιορισμένη αξιοποίηση δεδομένων για στρατηγικό σχεδιασμό (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023). Το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (arografi.gov.gr) αποτελεί βασικό πυλώνα καταγραφής και διαχείρισης προσωπικού, ωστόσο δεν είναι ακόμη διασυνδεδεμένο με κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν διαδικασίες αξιολόγησης, κινητικότητας, εκπαίδευσης και στελέχωσης, περιορίζοντας τον ενιαίο σχεδιασμό πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού (EKDDA, 2022).

Παράλληλα, εργαλειακές εφαρμογές όπως το Ψηφιακό Οργανόγραμμα Δημοσίου και η Ηλεκτρονική Διακίνηση Εγγράφων (e-Protocol) έχουν συμβάλει στη μείωση διοικητικού φόρτου και στην επιτάχυνση γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ωστόσο, παραμένουν αποσπασματικές, καθώς λειτουργούν ανεξάρτητα από το arografi.gov.gr, ενώ επιπλέον συστήματα, όπως το myErgani του Υπουργείου Εργασίας, δεν επικοινωνούν με τις κεντρικές βάσεις δεδομένων του κράτους,

δημιουργώντας διπλές καταχωρήσεις και απώλεια επικαιροποιημένης πληροφόρησης. Στα ίδια πλαίσια, αρκετά υπουργεία έχουν αναπτύξει εσωτερικές λύσεις HRM, οι οποίες δεν ακολουθούν ενιαία πρότυπα και δεν ενσωματώνονται σε κεντρικό πληροφοριακό μηχανισμό.

Η διεθνής εμπειρία αποδεικνύει ότι η πλήρης ενοποίηση συστημάτων e-HRM αποτελεί καταλύτη για την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Στην Εσθονία, το σύστημα X-Road επιτρέπει τη διαλειτουργική διασύνδεση όλων των κρατικών πληροφοριακών υποδομών, επιτυγχάνοντας πλήρη ενημέρωση προσωπικών και διοικητικών δεδομένων χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, γεγονός που έχει μειώσει δραστικά τον γραφειοκρατικό φόρτο και έχει ενισχύσει τη διαφάνεια (OECD, 2021). Στη Δανία, το Statens HR λειτουργεί ως ενιαία πλατφόρμα για όλο το δημόσιο σύστημα, ενσωματώνοντας διαδικασίες αξιολόγησης, στοχοθεσίας, επαγγελματικής εξέλιξης και προγραμματισμού στελέχωσης, οδηγώντας σε μείωση διοικητικού κόστους κατά 25% (European Commission, 2022). Αντίστοιχα, η Σιγκαπούρη εφαρμόζει το Human Capital Management System, το οποίο παρέχει σε πραγματικό χρόνο αναλύσεις απόδοσης και εκπαιδευτικών αναγκών, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τη στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων (OECD, 2020).

Η σύγκριση της ελληνικής πραγματικότητας με αυτές τις διεθνείς πρακτικές δείχνει ότι η Ελλάδα έχει πραγματοποιήσει πρόοδο, αλλά υπολείπεται σημαντικά στον τομέα της ολοκληρωμένης διασύνδεσης και της στρατηγικής αξιοποίησης των δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού. Η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων e-HRM αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την υποστήριξη της αξιολόγησης, της στοχοθεσίας, της κινητικότητας, της διαχείρισης δεξιοτήτων και της επαγγελματικής ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, η πλήρης εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος θα ενισχύσει τη διαφάνεια, θα μειώσει τον διοικητικό φόρτο και θα επιτρέψει την υιοθέτηση πολιτικών βασισμένων σε τεκμηριωμένα δεδομένα, συμβάλλοντας στη μετάβαση της Δ.Α.Π. από μια γραφειοκρατική λειτουργία σε έναν στρατηγικό μηχανισμό διακυβέρνησης.

6.2.2 Ενίσχυση της αξιολόγησης μέσω στοχοθεσίας

Η αξιολόγηση μέσω στόχων (Management by Objectives – MBO) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς για την αναβάθμιση της αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα, καθώς ευθυγραμμίζει την ατομική επίδοση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και ενισχύει τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Η πρώτη θεσμική εισαγωγή της στοχοθεσίας στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε με τον Ν. 3230/2004, ενώ το πιο πρόσφατο πλαίσιο του Ν. 4823/2021 ενίσχυσε το σύστημα δημιουργώντας ετήσιο κύκλο καθορισμού στόχων, παρακολούθησης προόδου, αυτοαξιολόγησης και σύνδεσης με προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023). Παρά τα θεσμικά αυτά βήματα, η εφαρμογή εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από αποσπασματικότητα και τυπικότητα, χωρίς ουσιαστική αξιοποίηση των δεδομένων που παράγονται.

Η διεθνής εμπειρία αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της MBO βασίζεται σε τρία θεμελιώδη στοιχεία: στη χρήση υβριδικών δεικτών που συνδυάζουν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, στη συστηματική και συχνή ανατροφοδότηση, και στη σύνδεση των αποτελεσμάτων με ανταμοιβές, εξέλιξη και επαγγελματική ενδυνάμωση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα προκύπτουν από χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου εφαρμόζεται τριμηνιαία αξιολόγηση και εξατομικευμένα πλάνα ανάπτυξης δεξιοτήτων (UK Civil Service, 2021), ο Καναδάς όπου οι αξιολογήσεις συνδέονται με bonus και προαγωγικές δυνατότητες (Government of Canada, 2022), και η Σιγκαπούρη όπου το σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει παράλληλα δείκτες ηγετικών δεξιοτήτων και οργανωσιακής απόδοσης, συμβάλλοντας σε συνεχή βελτίωση της παραγωγικότητας (Singapore Public Service Division, 2021).

Στο ελληνικό περιβάλλον, η πιλοτική εφαρμογή του νέου πλαισίου σε 50 φορείς το 2022 αύξησε τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην αξιολόγηση από 62% σε 88% (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023), ενώ πρωτοβουλίες όπως αυτή του Δήμου Αθηναίων, που χρησιμοποίησε ηλεκτρονικές πλατφόρμες παρακολούθησης έργου, κατέδειξαν βελτίωση της αποτελεσματικότητας υπηρεσιών (Δήμος Αθηναίων, 2022). Ωστόσο, η πρακτική εφαρμογή παραμένει ανομοιογενής, ενώ οι

συνδικαλιστικές αντιστάσεις αντικατοπτρίζουν μια παγιωμένη αντίληψη της αξιολόγησης ως εργαλείου ελέγχου αντί ως μέσου ανάπτυξης.

Για να καταστεί η στοχοθεσία πραγματικά αποτελεσματική, απαιτούνται στοχευμένες παρεμβάσεις που περιλαμβάνουν:

- ανάπτυξη υβριδικών δεικτών που αποτιμούν τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική επίδοση,
- υλοποίηση ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας παρακολούθησης στόχων,
- θεσμοθέτηση μη χρηματικών κινήτρων όπως mentoring, επαγγελματικές ανταλλαγές και δημόσια αναγνώριση,
- καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και ενδυνάμωσης.

Με αυτές τις προϋποθέσεις, η Ελλάδα μπορεί να προσεγγίσει τα πρότυπα χωρών όπως ο Καναδάς και η Σιγκαπούρη, ενισχύοντας την αποδοτικότητα, την παρακίνηση και την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

6.2.3 Παραδείγματα εφαρμογών στην Ελλάδα

Η πιλοτική εφαρμογή του νέου συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα το 2022 σε 50 επιλεγμένους φορείς οδήγησε σε σημαντική αύξηση της συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία, από 62% σε 88%, ενώ καταγράφηκε βελτίωση στον χρόνο ολοκλήρωσης διοικητικών έργων και στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023). Παράλληλα, ο Δήμος Αθηναίων προχώρησε στην εφαρμογή ψηφιακού συστήματος παρακολούθησης στοχοθεσίας μέσω ηλεκτρονικού dashboard, το οποίο επέτρεψε την παρακολούθηση δεικτών απόδοσης σε πραγματικό χρόνο και συνέβαλε στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας υπηρεσιών όπως η διαχείριση αιτημάτων πολιτών (Δήμος Αθηναίων, 2022). Παρά τα θετικά αυτά παραδείγματα, η εφαρμογή παραμένει ανομοιογενής και συχνά επηρεάζεται από θεσμική αδράνεια και επιφυλάξεις εκ μέρους συνδικαλιστικών οργάνων.

6.2.4 Παραδείγματα από διεθνείς πρακτικές

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Civil Service Performance Management Framework εφαρμόζει τριμηνιαίες αξιολογήσεις με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες και ενσωματώνει εξατομικευμένα πλάνα επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία συνδέονται με ευκαιρίες εξέλιξης (UK Civil Service, 2021). Στον Καναδά, το Public Service Performance Program προβλέπει δεσμευτικές συμφωνίες στόχων για ανώτερα στελέχη, οι οποίες αξιολογούνται ετησίως και συνδέονται με συστήματα bonus και επιβράβευσης, ενισχύοντας την παρακίνηση και την οργανωτική υπευθυνότητα (Government of Canada, 2022). Στη Σιγκαπούρη, το Performance Management System συνδυάζει ατομικούς και οργανωσιακούς δείκτες, αξιολογεί δεξιότητες ηγεσίας και ενσωματώνει αποτελέσματα στην εκπαίδευση και στη διοικητική ανέλιξη, συμβάλλοντας σε σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα (Singapore Public Service Division, 2021).

6.2.5 Καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας και διαφάνειας

Η ακεραιότητα και η διαφάνεια αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για τη λειτουργική ποιότητα και τη θεσμική νομιμοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς συνδέονται άμεσα με την κοινωνική εμπιστοσύνη, την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και την εύρυθμη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η καλλιέργεια κουλτούρας ακεραιότητας δεν εξαντλείται σε τυπικές κανονιστικές ρυθμίσεις· απαιτεί την εσωτερίκευση αξιών όπως η λογοδοσία, η αντικειμενικότητα, η υπευθυνότητα και ο σεβασμός στο δημόσιο συμφέρον σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής λειτουργίας (OECD, 2020). Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη σαφούς κώδικα δεοντολογίας, συνεκτικών μηχανισμών εποπτείας και ηγετικών πρακτικών που λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς.

Στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο για την ακεραιότητα είναι διαμορφωμένο, με βασικά σημεία αναφοράς τον Κώδικα Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων (Π.Δ. 125/2004) και τη σύσταση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ν. 4622/2019). Παρά ταύτα, η πρακτική εφαρμογή παρουσιάζει ασυνέχειες, καθώς οι εσωτερικοί

μηχανισμοί ελέγχου είναι συχνά ανεπαρκείς, η εκπαίδευση σε ζητήματα δεοντολογίας δεν είναι συστηματική και οι πολιτισμικές ανοχές σε παρατυπίες περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των θεσμικών παρεμβάσεων (GRECO, 2022). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής εφαρμογής αποτελεί η πλατφόρμα «Διαύγεια», η οποία υποχρεώνει όλους τους δημόσιους φορείς να δημοσιοποιούν τις αποφάσεις τους, περιορίζοντας αδιαφανείς πρακτικές και ενισχύοντας τη δημόσια λογοδοσία. Αντίθετα, σε υπηρεσίες όπου η ψηφιακή δημοσιοποίηση και ο έλεγχος απουσιάζουν, παρατηρούνται εντονότερα φαινόμενα καθυστέρησης, ανασφάλειας δικαίου και πελατειακών σχέσεων.

Η διεθνής εμπειρία προσφέρει παραδείγματα που αναδεικνύουν τη σημασία συστηματικής εκπαίδευσης και θεσμικών εγγυήσεων. Στον Καναδά, ο Values and Ethics Code for the Public Sector προβλέπει υποχρεωτικές εκπαιδευτικές ενότητες δεοντολογίας, τακτικές δηλώσεις σύγκρουσης συμφερόντων και ετήσιες διαδικασίες επανεξέτασης, γεγονός που έχει ενισχύσει τη διαφάνεια και τη θεσμική αξιοπιστία (Government of Canada, 2021). Στη Νέα Ζηλανδία, οι Standards of Integrity and Conduct συνοδεύονται από ετήσιες εκθέσεις συμμόρφωσης και εργαλεία αυτοαξιολόγησης, καθιστώντας τη δεοντολογία μετρήσιμη οργανωσιακή διάσταση (State Services Commission, 2019). Στη Σουηδία, το ιστορικό δικαίωμα πρόσβασης στα δημόσια έγγραφα λειτουργεί ως θεσμικό ανάχωμα κατά της αδιαφάνειας και έχει συμβάλει στη διατήρηση από τα χαμηλότερα ποσοστά διαφθοράς διεθνώς (OECD, 2021).

Η σύγκριση αναδεικνύει ότι η ελληνική υστέρηση δεν εντοπίζεται κυρίως στο θεσμικό πλαίσιο, αλλά στην έλλειψη σταθερής διοικητικής κουλτούρας εφαρμογής. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται συνδυασμένες παρεμβάσεις, όπως:

- υποχρεωτική εκπαίδευση δεοντολογίας ανά διετία, σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ,
- ενιαία ψηφιακή πλατφόρμα δήλωσης συμφερόντων, με αυτοματοποιημένο έλεγχο από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας,
- ενσωμάτωση της ηθικής συμπεριφοράς στα κριτήρια αξιολόγησης στελεχών,
- ενίσχυση προστασίας καταγγελλόντων παρατυπιών, με εγγυήσεις ανωνυμίας και θεσμικής κάλυψης.

Η διεθνής εμπειρία επιβεβαιώνει ότι η ακεραιότητα δεν οικοδομείται μόνο μέσω νομοθεσίας αλλά μέσω μακροπρόθεσμης καλλιέργειας συμπεριφορών, προσδοκιών και θεσμικών συνηθειών. Αν η Ελλάδα συνδυάσει θεσμικά εργαλεία, τεχνολογικές λύσεις και ηγετική δέσμευση, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την κοινωνική εμπιστοσύνη και να αναβαθμίσει τη νομιμοποίηση της δημόσιας διοίκησης.

6.2.6 Μεταφορά και προσαρμογή διεθνών καλών πρακτικών

Η μεταφορά διεθνών καλών πρακτικών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα, καθώς προσφέρει αποδεδειγμένα μοντέλα βελτίωσης της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της οργανωσιακής καινοτομίας. Ωστόσο, η επιτυχής υιοθέτηση αυτών των πρακτικών δεν μπορεί να βασιστεί σε μηχανιστική αντιγραφή, αλλά απαιτεί διαδικασία προσαρμογής στις θεσμικές, πολιτισμικές και διοικητικές ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας (OECD, 2020, European Commission, 2022). Στην ελληνική περίπτωση, η αξιοποίηση εμπειριών από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ προσφέρει σημαντικές δυνατότητες, με προϋπόθεση τη στοχευμένη ενσωμάτωση και την κοινωνική αποδοχή.

Η ελληνική εμπειρία δείχνει ότι έχουν υπάρξει παραδείγματα επιτυχημένης προσαρμογής διεθνών προτύπων. Η σύσταση του ΑΣΕΠ με τον Ν. 2190/1994 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μεταφοράς αρχών αξιοκρατίας που υιοθετήθηκαν από προηγμένα διοικητικά συστήματα, ενισχύοντας τη διαφάνεια και μειώνοντας φαινόμενα πελατειακών προσλήψεων. Αντίστοιχα, η πλατφόρμα «Διαύγεια» (Ν. 3861/2010), η οποία θεσπίζει την υποχρεωτική δημοσίευση όλων των διοικητικών πράξεων στο διαδίκτυο, θεωρείται διεθνώς πρωτοποριακή εφαρμογή λογοδοσίας και έχει συμβάλει ουσιαστικά στη μείωση αδιαφανών διοικητικών χειρισμών. Από την άλλη πλευρά, η προσπάθεια εισαγωγής συστήματος υποχρεωτικής αξιολόγησης υπαλλήλων (Ν. 4250/2014) απέτυχε λόγω απουσίας προσαρμογής στη διοικητική κουλτούρα, έλλειψης προετοιμασίας και έντονης συνδικαλιστικής αντίδρασης (Spanou, 2018), αναδεικνύοντας τα όρια της μη-προσαρμοσμένης μεταφοράς.

Σε διεθνές επίπεδο, μια σειρά από παραδείγματα προσφέρουν ισχυρές δυνατότητες άντλησης διδάγματος. Η εσθονική πλατφόρμα X-Road επιτρέπει πλήρη διασύνδεση όλων των δημόσιων πληροφοριακών συστημάτων, διασφαλίζοντας διαλειτουργικότητα και δραστική μείωση του διοικητικού κόστους (OECD, 2021). Η φινλανδική εφαρμογή ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων (competency framework) έχει βελτιώσει την προσέλκυση προσωπικού και έχει συνδέσει την εκπαίδευση με πραγματικές ανάγκες του κράτους (European Commission, 2020). Στον Καναδά, το Key Leadership Competency Framework συνδέει την αξιολόγηση στελεχών με αναπτυξιακά προγράμματα, ενισχύοντας τη διαδοχή ικανών διοικητικών ηγεσιών (Government of Canada, 2021). Στην Ιαπωνία, η προσαρμογή της μεθόδου Lean Management στον δημόσιο τομέα έχει μειώσει έως και κατά 40% τους χρόνους διεκπεραίωσης διαδικασιών και έχει ενισχύσει την παραγωγικότητα υπηρεσιών (OECD, 2019).

Η κριτική σύγκριση αυτών των παραδειγμάτων υποδεικνύει ότι η Ελλάδα μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από την υιοθέτηση ανάλογων πρακτικών, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές θα ενσωματωθούν σταδιακά και προσαρμοσμένα. Για παράδειγμα, η εσθονική προσέγγιση διαλειτουργικότητας μπορεί να λειτουργήσει ως υπόδειγμα ενίσχυσης του gov.gr, αλλά απαιτεί σταδιακή τεχνική ώριμη υποδομή. Το φινλανδικό competency framework μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ελληνικού μοντέλου δεξιοτήτων, αλλά πρέπει να ληφθεί υπόψη η ιστορική βαρύτητα της αρχαιότητας στο ελληνικό μισθολογικό και υπηρεσιακό σύστημα. Ομοίως, το καναδικό μοντέλο ηγετικής ανάπτυξης μπορεί να προσαρμοστεί μόνο αν συνοδευτεί από αξιοκρατικά συστήματα επιλογής στελεχών και από κουλτούρα διοικητικής λογοδοσίας.

Για την επιτυχή μεταφορά και προσαρμογή διεθνών πρακτικών στην Ελλάδα απαιτούνται στοχευμένες παρεμβάσεις, όπως: η δημιουργία ειδικών ομάδων εργασίας σε υπουργεία για την ανάλυση και προσαρμογή διεθνών μοντέλων, η πιλοτική εφαρμογή νέων πολιτικών πριν από την καθολική τους υιοθέτηση, η θεσμική συνεργασία με φορείς όπως ο ΟΟΣΑ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τεχνική υποστήριξη, και η συστηματική διαβούλευση με κοινωνικούς και υπηρεσιακούς φορείς για ενίσχυση αποδοχής και αποφυγή αντιστάσεων. Η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η

επιτυχής μεταφορά καλών πρακτικών απαιτεί θεσμική συνέχεια, τεχνολογική ετοιμότητα και πολιτισμική προσαρμογή. Εφόσον η Ελλάδα κινηθεί μεθοδικά, μπορεί να αξιοποιήσει τη διεθνή γνώση ως μοχλό μεταρρυθμιστικής επιτάχυνσης και να επιτύχει ουσιαστική αναβάθμιση της ΔΑΠ στον δημόσιο τομέα.

6.2.7 Συνεχής μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου

Η συνεχής μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) στον δημόσιο τομέα, καθώς επεκτείνει την αποτίμηση πέρα από τα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα και εξετάζει επιδράσεις που συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την κοινωνική συνοχή, την εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τη μείωση ανισοτήτων (Ebrahim & Rangan, 2014). Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες αρχές δημόσιας αξίας, οι οποίες αναγνωρίζουν ότι οι δημόσιες πολιτικές πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα τα κοινωνικά αποτελέσματα και όχι μόνο τις διοικητικές επιδόσεις (OECD, 2021).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου εφαρμόζεται μερικώς και αποσπασματικά. Παρά την πρόοδο που έχει συντελεστεί μέσω μηχανισμών όπως η «Διαύγεια», η οποία ενίσχυσε τη λογοδοσία μέσω της υποχρεωτικής ανάρτησης διοικητικών πράξεων, και παρά τη λειτουργία της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΕΑΔ), η οποία δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις για ζητήματα ακεραιότητας, απουσιάζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα που να συνδέει την εφαρμογή πολιτικών Δ.Α.Π. με κοινωνικά αποτελέσματα. Παράλληλα, το gov.gr έχει αρχίσει να δημοσιεύει δείκτες χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών —όπως ο αριθμός συναλλαγών που πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά αντί με φυσική παρουσία— ωστόσο δεν υπάρχουν συστηματικά δεδομένα που να αποτιμούν επιδράσεις όπως η μείωση διοικητικής ταλαιπωρίας, η ενίσχυση της ισότιμης πρόσβασης ή η αύξηση εμπιστοσύνης στους δημόσιους οργανισμούς (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Η διεθνής εμπειρία προσφέρει ώριμα παραδείγματα εφαρμογής συστημάτων μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η μεθοδολογία Social Return on Investment (SROI) εφαρμόζεται σε δημόσιες πολιτικές και αποτιμά

κοινωνικά οφέλη όπως η αύξηση απασχόλησης, η μείωση εξάρτησης από κοινωνικές παροχές και η βελτίωση υγείας και κοινωνικής ευημερίας (UK Cabinet Office, 2019). Στη Σουηδία, η μέτρηση κοινωνικών αποτελεσμάτων είναι ενσωματωμένη σε όλες τις πολιτικές ισότητας, με συστηματικούς δείκτες που εξετάζουν όχι μόνο την εφαρμογή μέτρων αλλά και την πραγματική κοινωνική αλλαγή που προκύπτει από αυτά (OECD, 2021). Στον Καναδά, τα Departmental Results Reports δημοσιεύονται σε ετήσια βάση και αποτυπώνουν μετρήσιμα κοινωνικά αποτελέσματα σε τομείς όπως πρόσβαση σε υγεία, ποιότητα εκπαίδευσης και συμμετοχή ευάλωτων ομάδων σε δημόσιες υπηρεσίες (Government of Canada, 2021).

Η σύγκριση αυτών των παραδειγμάτων αναδεικνύει τις δομικές προκλήσεις της ελληνικής διοίκησης, οι οποίες περιλαμβάνουν την έλλειψη κουλτούρας αξιολόγησης, την αποσπασματικότητα των δεδομένων μεταξύ υπουργείων και οργανισμών και την περιορισμένη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία αποτίμησης. Η υφιστάμενη προσέγγιση επικεντρώνεται περισσότερο στη συμμόρφωση με διοικητικές διαδικασίες παρά στη μέτρηση αποτελεσμάτων, γεγονός που καθιστά δυσχερή την αξιολόγηση της πραγματικής κοινωνικής αξίας των πολιτικών.

Για την αντιμετώπιση των αδυναμιών αυτών, προτείνεται η θεσμοθέτηση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου κοινωνικών δεικτών, το οποίο θα καλύπτει διαστάσεις όπως η πρόσβαση σε υπηρεσίες, η μείωση ανισοτήτων, η εμπιστοσύνη στους θεσμούς και η ποιότητα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Παράλληλα, η δημιουργία μιας ενιαίας ψηφιακής πλατφόρμας παρακολούθησης - ενός εθνικού παρατηρητηρίου κοινωνικού αντίκτυπου - μπορεί να συγκεντρώνει, να επεξεργάζεται και να δημοσιοποιεί δεδομένα ανά υπουργείο και φορέα. Η ενεργός συμμετοχή των πολιτών αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, μέσα από θεσμοθετημένες έρευνες ικανοποίησης, δημόσιες διαβουλεύσεις και συστήματα αξιολόγησης υπηρεσιών από χρήστες. Τέλος, η υποχρεωτική δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων κοινωνικού αντίκτυπου με ανεξάρτητο έλεγχο μπορεί να ενισχύσει τη λογοδοσία, να βελτιώσει τη διαφάνεια και να καταπολεμήσει τη διοικητική εσωστρέφεια.

Η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου δεν αποτελεί συμπληρωματικό εργαλείο, αλλά αναγκαία προϋπόθεση για μια σύγχρονη, δημοκρατική και κοινωνικά ευαίσθητη δημόσια διοίκηση. Εφόσον υιοθετηθεί συστηματικά, μπορεί να καταστήσει τη Δ.Α.Π. στρατηγικό μοχλό κοινωνικής προόδου, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών και νομιμοποιώντας την κρατική δράση.

Εν κατακλείδι, η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για τη μετάβαση από μια δημόσια διοίκηση που επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση με διαδικασίες σε μία διοίκηση που προσανατολίζεται στα αποτελέσματα, την κοινωνική αξία και τη βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών. Η συστηματική εφαρμογή μηχανισμών κοινωνικής αποτίμησης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη προς τους θεσμούς, να καταστήσει τη λήψη αποφάσεων περισσότερο τεκμηριωμένη και αποδοτική, και να επιτρέψει την αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών με όρους κοινωνικής ωφέλειας και όχι μόνο διοικητικής αποδοτικότητας. Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι χώρες που έχουν θεσμοθετήσει ολοκληρωμένα πλαίσια μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα λογοδοσίας, ανθεκτικότερες δημόσιες υπηρεσίες και αποτελεσματικότερη κατανομή πόρων, καθώς οι επενδύσεις κατευθύνονται σε πολιτικές με αποδεδειγμένη κοινωνική απόδοση. Για την Ελλάδα, η υιοθέτηση ενός αντίστοιχου συστήματος δεν αποτελεί απλώς τεχνική βελτίωση, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα που μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της δημοκρατικής νομιμοποίησης, στην αύξηση της διαφάνειας και στη διαμόρφωση ενός δημόσιου τομέα που λειτουργεί με γνώμονα τον πολίτη και τα συλλογικά κοινωνικά οφέλη.

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε με σαφήνεια ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί μια περιφερειακή ή γραφειοκρατική λειτουργία, αλλά έναν θεμελιώδη στρατηγικό πυλώνα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ίδια τη σχέση κράτους - πολίτη. Η ανάλυση των θεσμικών δομών, του ρόλου των προσλήψεων, των πολιτικών αξιολόγησης, της συνεχούς εκπαίδευσης και της τεχνολογικής μετάβασης κατέδειξε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κρίσιμος παράγοντας που καθορίζει αν οι δημόσιες πολιτικές θα υλοποιηθούν αποδοτικά, δίκαια και με κοινωνικό αντίκτυπο.

Η Ελλάδα βρίσκεται σήμερα σε μια ιδιαίτερα σημαντική μεταβατική περίοδο. Από τη μία πλευρά, έχουν επιτευχθεί ουσιαστικά βήματα, όπως η θεσμική θωράκιση της αξιοκρατίας μέσω του ΑΣΕΠ, η καθιέρωση στοχοθεσίας και συστημάτων αξιολόγησης, η ενδυνάμωση της λογοδοσίας μέσω της Διαύγειας, καθώς και η ταχεία ψηφιοποίηση διοικητικών διαδικασιών με το gov.gr. Από την άλλη πλευρά, παραμένουν βαθιά ριζωμένες παθογένειες που επιβραδύνουν την πρόοδο: η επίμονη γραφειοκρατία, η ασυμμετρία δεξιοτήτων, ο κατακερματισμός των συστημάτων διοίκησης προσωπικού, η περιορισμένη κουλτούρα καινοτομίας και η αδύναμη σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη και τα αποτελέσματα.

Η διεθνής εμπειρία από την Εσθονία και τη Φινλανδία έως τη Δανία, τον Καναδά και τη Σιγκαπούρη, αποδεικνύει ότι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης επιτυγχάνεται όταν η τεχνολογία συνδυάζεται με ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλών δεξιοτήτων, συνεχή μάθηση, κουλτούρα ακεραιότητας και θεσμική συνέχεια. Οι χώρες που έχουν υιοθετήσει ολοκληρωμένα συστήματα e-HRM, πλαίσια δεξιοτήτων, δυναμικές πολιτικές αξιολόγησης και μηχανισμούς μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου καταφέρνουν όχι μόνο να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, αλλά και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στα δημόσια συστήματα.

Η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση δεδομένων και τα προγνωστικά συστήματα δεν αποτελούν υποκατάστατο της ανθρώπινης κρίσης· αποτελούν όμως ένα νέο εργαλείο στρατηγικής ενδυνάμωσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η ορθή τους αξιοποίηση μπορεί να υποστηρίξει τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων, να προβλέψει ανάγκες στελέχωσης, να ενισχύσει την ποιότητα επιλογών προσωπικού και να συνδέσει την εκπαίδευση με τις πραγματικές απαιτήσεις των υπηρεσιών. Ωστόσο, προϋποθέτει θεσμικές εγγυήσεις, προστασία δεδομένων, διαφάνεια και ισχυρή ηθική θεμελίωση.

Στη βάση όλων αυτών, αναδεικνύεται ότι η Δημόσια Διοίκηση του μέλλοντος δεν θα αξιολογείται μόνο από την ταχύτητα εξυπηρέτησης ή τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Θα αξιολογείται από την ικανότητά της:

✓ να δημιουργεί κοινωνική αξία,

✓ να ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των πολιτών,

- ✓ να μειώνει ανισότητες και αποκλεισμούς,
- ✓ να καλλιεργεί κουλτούρα ακεραιότητας και λογοδοσίας,
- ✓ να ενδυναμώνει τους εργαζόμενους ως φορείς αλλαγής.

Σε αυτήν τη νέα πραγματικότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα καλείται να λειτουργήσει ως καταλύτης μετασχηματισμού:

να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ παραδοσιακών διοικητικών πρακτικών και σύγχρονων απαιτήσεων, να συνδέσει την τεχνολογία με την ανθρωποκεντρική προσέγγιση, και να αναδιαμορφώσει την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης σε κατεύθυνση καινοτομίας, διαφάνειας και κοινωνικής προστιθέμενης αξίας.

Εφόσον η Ελλάδα υλοποιήσει μια συνεκτική στρατηγική που συνδυάζει θεσμική συνέπεια, τεχνολογική πρόοδο, επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και συστηματική μέτρηση κοινωνικού αποτελέσματος, έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να συγκλίνει με τα ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα, αλλά και να αποτελέσει παράδειγμα σύγχρονης δημόσιας διοίκησης που υπηρετεί αποτελεσματικά το κράτος, την κοινωνία και το μέλλον της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). (2024). *Ετήσια έκθεση πεπραγμένων έτους 2023* (ΦΕΚ 6402/21-11-2024, τ. Β'). Αθήνα. <https://info.asep.gr/annual-reports> (ή την απευθείας σελίδα 2023 στο site).
- Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). (2023). *Ετήσια έκθεση πεπραγμένων του ΑΣΕΠ για το έτος 2022*. Αθήνα. <https://info.asep.gr/sites/default/files/2024-01/WEB%20Annual%20Report%202022.pdf>
- Γενική Κυβέρνηση της Ελλάδας / Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020–2025* (Απόφαση ΥΠΕΣ 20301/18-06-2021, ΦΕΚ 2894/Β/5-7-2021). Αθήνα. <https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos.pdf>
- Δήμος Αθηναίων. (2022). *Ψηφιακή στρατηγική Δήμου Αθηναίων*. Αθήνα. Διαθέσιμο από Δήμο Αθηναίων. <https://www.cityofathens.gr/wp-content/uploads/2025/12/psifiaki-stratigiki-dimoy-athinaion-2022.pdf>
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). (2022). *Ετήσια έκθεση δραστηριοτήτων 2022*. Αθήνα. https://www.ekdd.gr/?utm_source=chatgpt.com
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). (2025). *Ετήσια έκθεση δραστηριοτήτων 2024*. Αθήνα. <https://www.dpa.gr/sites/default/files/2025-06/Annual%202024%20v1.0%20Web.pdf>
- Ελληνική Δημοκρατία. (1982). *Νόμος 1264/1982 – Για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων*. ΦΕΚ Α' 79/1982. <https://www.et.gr>

- Ελληνική Δημοκρατία. (1994). *Νόμος 2190/1994 – Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης*. ΦΕΚ Α΄ 28/1994. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2004). *Προεδρικό Διάταγμα 125/2004: Κώδικας δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων*. ΦΕΚ Α΄ 142/2004. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2004). *Νόμος 3230/2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α΄ 44. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2007). *Νόμος 3528/2007 – Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* ΦΕΚ Α΄ 26/2007. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4369/2016 – Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α΄ 33/2016. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4440/2016 Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α΄ 224/2016. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2019). *Νόμος 4622/2019 Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης*. ΦΕΚ Α΄ 133/2019. <https://www.et.gr>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2021). *Νόμος 4765/2021. Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου*

Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ Α΄ 6/2021.
<https://www.et.gr>

Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4940/2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α΄ 112/14.6.2022.*
<https://www.et.gr>

Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4961/2022: Αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ Α΄ 146/27-07-2022.* <https://www.et.gr>

Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4990/2022: Προστασία προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις ενωσιακού δικαίου - Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1937 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Οκτωβρίου 2019 (L 305) και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις. ΦΕΚ Α΄ 210/20.11.2022.* <https://www.et.gr>

Ελληνική Δημοκρατία. (2024). *Νόμος 5149/2024 – Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. ΦΕΚ Α΄ 169/2024.*
<https://www.et.gr>

Υπουργείο Εσωτερικών. (2022). *Ετήσια Έκθεση ΑΣΕΠ.* Αθήνα: ΥΠΕΣ.
<https://info.asep.gr/sites/default/files/2024-01/WEB%20Annual%20Report%202022.pdf>

Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠΕΣ). (2022). *Ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων τακτικού και εποχικού προσωπικού του δημοσίου τομέα έτους 2022.* Αθήνα: ΥΠΕΣ. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/07/eggr13626-20210702.pdf>

- Υπουργείο Εσωτερικών. (2023). *Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Ενέργειες Α' Σταδίου [PDF]*. Υπουργείο Εσωτερικών. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/02/eggr2290-20230210.pdf>
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2024). *Πολυετής προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δημόσιας διοίκησης 2025 - 2028*. Αθήνα: ΥΠΕΣ. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/03/eggr5298-20240312.pdf>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020–2025*. Ελληνική Δημοκρατία. https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2025). *Βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2026–2030*. Ελληνική Δημοκρατία. https://vivlos.dev.grnet.gr/vivlos_pdf
- Χλέπας, Ν. Κ. (2020). *Ο Ευρωπαϊκός χάρτης τοπικής αυτονομίας. Διαμόρφωση και εφαρμογή μιας διεθνούς συνθήκης για την τοπική αυτοδιοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση. https://www.researchgate.net/publication/347837379_CHLEPAS_N'K_2020_EUROPAIKOS_CHARTES_TOPIKES_AUTONOMIAS_AP_OSPASMATA#fullTextFileContent
- Χλέπας, Ν. Κ. (2021). *Η τοπική αυτοδιοίκηση στην μετά-κορωνοϊό εποχή*. https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Chlepas_January.pdf

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aguinis, H. (2019). *Performance management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
[https://www.emerald.com/irjms/article-pdf/2/2/159/1247013/irjms-09-2022-0091 .pdf](https://www.emerald.com/irjms/article-pdf/2/2/159/1247013/irjms-09-2022-0091.pdf)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Australian Public Service Commission. (2021). *Australian-public-service-commission-annual-report-2021-22*. <https://www.transparency.gov.au/publications/prime-minister-and-cabinet/australian-public-service-commission/australian-public-service-commission-annual-report-2021-22>
- Bach, S., & Bordogna, L. (2016). *Reframing public service employment relations: The impact of economic crisis and the new EU economic governance*. *European Journal of Industrial Relations*, 22(2), 131–147.
<https://doi.org/10.1177/0959680113505031>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). *Big data's disparate impact*. *California Law Review*, 104(3), 671–732. <https://doi.org/10.15779/Z38BG31>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Truxillo, D. M. (2020). Newcomer onboarding. In S. E. Humphrey & J. M. LeBreton (Eds.), *The handbook of work and organizational psychology* (pp. 51–64). Wiley.

- Becker, G. S. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. University of Chicago Press. (Original work published 1964)
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. The International Journal of Human Resource Management*, 27, 2652-2671.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Rutledge.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134097272_A24598845/preview-9781134097272_A24598845.pdf
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2012). *Trust in public administration*. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–8). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2308-1
- Boyne, G. A. (2010). *Performance management: does it work?* In R. M. Walker, G. A. Boyne, & G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 207–226). Cambridge University Press.
- Boxall, P (2018). *Labour and Industry: The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey* <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1427423>
- Boxall & Purcell (2016). *Human Resource Management: Scope, Analysis, and Implications*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). *When does 360-degree feedback create behavior change?* *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183–192.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9218-5>

- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management (3rd ed.)*. SAGE.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice (6th ed.)*. PalgraveMacmillan.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781350933330_A42883503/preview-9781350933330_A42883503.pdf
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
<https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.
 International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice
<http://digamo.free.fr/brynmcafee2.pdf>
- Caligiuri P., De Cieri H., Minbaeva D., Verbeke A. & Zimmermann A., 2020. *International HRM insights for navigating the COVID pandemic: Implications for future research and practice Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan;Academy of International Business, vol. 51(5), pages 697-713, July. [doiI: 10.1057/s41267-020-00335-9](https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9)
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The performance management revolution*. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>

- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). *New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.6>
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2022). *People Profession 2022: UK and Ireland survey report*. London: CIPD. https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/asa1people-profession-uk-ireland-2022-report_tcm18-111972.pdf
- Chen, L., Chen, P., & Lin, Z. (2020). *Artificial intelligence in education: A review*. IEEE Access, 8, 75264–75278. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2988510>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (Eds.). (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE.
- Dastin, J. (2018). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Reuters. <https://www.reuters.com>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). *Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles?* Human Resource Management Journal, 27(1), 1–21.
- Deloitte (2022). People Analytics.
<https://www.deloitte.com/in/en/services/consulting/services/human-capital/people-analytics.html>
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (2022). *Performance appraisal and performance management: Concepts, controversies, and challenges*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 45–74.
<https://sci-hub.se/10.5465/19416520.2014.873178>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292309187_A39573062/preview-9781292309187_A39573062.pdf
- Dessler, G. (2023). *Human resource management (17th ed.)*. Pearson.
<https://studylib.net/doc/27545589/dessler-human-resource-management---16e--gary-dessler--de...#>
- Digital Skills and Jobs Platform (2024). *Digital Skills for non-ict professions: A vision paper authored by the Squad assessment group 2024*. https://digital-skills-jobs.europa.eu/system/files/2024-11/DSJP_SQUAD%20Assessment_vision%20paper.pdf
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942360/practice-management-peter-drucker>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. California Management Review, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>

- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2010). *Definition and evolution of mentoring*. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of mentoring* (pp. 7–20). Wiley-Blackwell.
- European Commission. (2020). *Public administration characteristics and performance in EU28: Human resource management*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19947&langId=en>
- European Commission. (2023). *L'état des régions et des villes. Rapport annuel de l'Union européenne 2023*. Publications Office of the European Union. <https://euagenda.eu/publications/l-tat-des-regions-et-des-villes-rapport-annuel-de-l-union-europenne-2023>
- Featherstone, K., & Papadimitriou, D. (2008). *The limits of Europeanization: Reform capacity and policy conflict in Greece*. Palgrave Macmillan. <https://sci-hub.se/10.12681/scad.9550>
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Νέα Υόρκη, John Wiley & Sons..
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The future of employment. Technological Forecasting & Social Change* 114 (2017) 254–280 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2016). *Human resource selection (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Getimis P. and Hlepas N. (2007). *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy: Aspects of Leadership Styles: An Interaction of Context and Personalities*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.5878/002426>
- Goldin, C. (2016). *Human capital*. In C. Diebolt & M. Hauptert (Eds.), *Handbook of cliometrics* (pp. 55–86). Springer. <https://hal.science/hal-02920429/document>

- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
<https://virtualmmx.ddns.net/gbooks/DeepLearning.pdf>
- Government of Canada. (2021). *Key leadership competency profile*. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat.
<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>
- Government of Canada. (2022). *Directive on performance management*. Treasury Board of Canada Secretariat.
<https://www.canada.ca/content/dam/tbs-sct/documents/reports/dr/2122/tbs-drr-2122-eng.pdf>
- Government of Canada. (2025). *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024*.
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/2024-25.html>
- Group of States against corruption (GRECO) (2022). *Anti-corruption trends, challenges and good practices in Europe & the United States of America*. <https://rm.coe.int/general-activity-report-2022-eng-web-2769-5632-1800-1/1680ab9bc1>
- Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework*. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Highhouse, S. (2021). *The psychology of recruitment*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 159–178.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091608>
- Hlepas, N. (2003). *Local government reform in Greece*. In N. Kersting & A. Vetter (Eds.), *Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap Between Democracy and Efficiency* (pp. 217–238). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [DOI:10.1007/978-3-663-11258-7](https://doi.org/10.1007/978-3-663-11258-7)

- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Johnson, L., Becker, S. A., Cummins, M., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *The NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. The New Media Consortium. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED559369.pdf>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://sci-hub.se/10.5465/amj.2011.0088>
- Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). *Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture*. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464060>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. (2015). *Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on the development of the field*. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Katsimi, M., & Moutos, T. (2010). *EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective*. *European Journal of Political Economy*, 26(4), 568–576. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2010.10.002>
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2006). *Dramatic reform in the public service: At-will employment and the creation of a new public workforce*. *Review of Public Personnel Administration*, 26(2), 144–161. <https://sci-hub.se/10.1093/jopart/mui052>

- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). *Are organizations onboard with best practices onboarding?* In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change*. Harvard Business Review Press. (Επανεκδόση έργου του 1996). doi.org/10.15358/9783800646159
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). *Collaborative planning for training impact*. *Human Resource Management*, 43(4), 337–351. <https://doi.org/10.1002/hrm.20028>
- Kuvaas, B. (2008). *An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes*. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.2307/258742>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). *Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations*. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). *'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion?* *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104–1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050177184>

- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). *An evidence-based review of HR Analytics*. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). *An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/172923_1381_4129798_015..pdf
- Mayo, E. (1933). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University 1945. <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf>
- Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. (2021). *Using analytics for talent management: A systematic literature review*. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills και Richard E. Walton (1984), *Managing Hyman Assets* Νέα Υόρκη The Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240310>
- Minbaeva, D. (2021). *Disrupted HRM: Aligning theory and practice*. *Human Resource Management Review*, 31(4), Article 100818. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. <https://www.scribd.com/document/418850840>

[/Mark-H-Moore-Creating-Public-Value-Strategic-Management-in-Government-Harvard-University-Press-1995-pdf](#)

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

New Zealand Government. (2020). *Public Service Act 2020*. <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/whole.html>

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). *Learning in the twenty-first-century workplace*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of human resource management (6th ed.)*. McGraw-Hill Education. <https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Human-Resource-Management-Noe-Hollenbeck-Gerhart-Wright.pdf>

Office of Personnel Management (OPM). (2021). *Assessment decision guide*. Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Public governance review of Estonia*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/01/oecd-economic-surveys-estonia-2015_g1g4d98a/eco_surveys-est-2015-en.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Government at a glance 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/60c2ca83-en>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Public Employment and Management 2021. THE FUTURE OF THE PUBLIC SERVICE*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021_6a1fc237/938f0d65-en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Public Governance Reviews Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector GOVERNANCE, PROCUREMENT AND IMPLEMENTATION*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/33792fae-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025) *Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/345b6528-en>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025). OECD Skills Outlook 2025: *Building the Skills of the 21st Century for All*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and performance: A contextual approach* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x)
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (2sec. ed.). Wiley. https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf

- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). *Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited*. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). *Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future*. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-62102010.02196.x>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press. <https://books.google.com/cu/books?id=vM4KVbyID-EC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Public Administration Leadership and Management Academy. (2022). *Leadership development in the public sector: Annual report 2022*. Public Administration Leadership and Management Academy.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley - Blackwell. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781444308747.fmatt^{er}>
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). *Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change*. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations (5th ed.)*. Jossey-Bass. <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/8348/40/L-G-0000834840-0002862860.pdf>

- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press. <https://ia903207.us.archive.org/30/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.)*. Pearson. <https://people.engr.tamu.edu/guni/csce625/slides/AI.pdf>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital*. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
- Shin, D., & Park, Y. J. (2019). *Role of fairness, accountability, and transparency in algorithmic decision-making*. *Computers in Human Behavior*, 98, 277–284. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.019>
- Singapore Public Service Division (PSD). (2021). *Performance management and rewards in the Singapore public service*. Singapore: Prime Minister's Office.
- Sotiropoulos, D. A. (2019). *The Greek public administration: Reform, persistence and crisis*. Athens: Papazisis.
- Spanou, C. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Greece*. European Commission, EUPACK Project.

Spanou, C. (2019). *Reforms in public administration under the crisis*. Papazissis Publishers.

https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2019/02/Reforms-In-Public-Administration_translation.pdf

Spanou, C. (2008). *State reform in Greece: Responding to old and new challenges*. International Journal of Public Sector Management Vol. 21 No. 2, 2008 pp. 150-173 q Emerald Group Publishing Limited 0951-3558
<https://doi.org/10.1108/09513550810855645>

Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A. (2011). *The odyssey of administrative reforms in Greece, 1981–2009: A tale of two reform paths*. Public Administration, 89(3), 723–737.
[DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01914.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01914.x)

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Blackwell.

Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
<https://www.amphilsoc.org/sites/default/files/2018-11/attachments/Susskind%20and%20Susskind.pdf>

Sweetland, S. R. (1996). *Human capital theory: Foundations of a field of inquiry*. *Review of Educational Research*, 66(3), 341–359. <https://sci-hub.se/10.3102/00346543066003341>

Taylor, F. W. (1998). *The principles of scientific management*. Dover. (Original work published 1911) [https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://sci-hub.se/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2022*. Berlin: Transparency International. https://files.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). *Soft and hard models of human resource management: A reappraisal*. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- UK Cabinet Office. (2019). A guide to social return on investment. UK Government. <https://www.gov.uk>
- UK Civil Service Commission. (2020). Recruitment principles and competency framework. London: UK Government. https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/03/02a_RECRUITMENT-PRINCIPLES-April-2018-FINAL-.pdf
- UK Civil Service. (2021). *Performance management framework*. Cabinet Office. <https://www.gov.uk/government/publications>
- UK Civil Service. (2021). *Learning and development strategy for the civil service*. UK Government. <https://www.gov.uk>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2009). *HR Transformation_ Building Human Resources From the Outside In* (2009). McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?* *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.

http://repo.darmajaya.ac.id/4136/1/Dave%20Ulrich%2C%20Wayne%20Brockbank%2C%20Jon%20Younger%2C%20Mark%20Nyman%2C%20Justin%20Allen%20-%20HR%20Transformation_%20Building%20Human%20Resources%20From%20the%20Outside%20In%20%282009%29.pdf

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2019). *Applying artificial intelligence: Implications for recruitment*. *Strategic HR Review*, 18(2), 66–70.
<https://doi.org/10.1108/SHR-10-2018-0086>

Wachter, S., Mittelstadt, B., & Floridi, L. (2017). *Why a right to explanation of automated decision-making does not exist in the General Data Protection Regulation*. *International Data Privacy Law*, 7(2), 76–99.
<https://doi.org/10.1093/idpl/ix005>

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2019). *Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ)*. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (pp. 199–204). SAGE.

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

World Bank. (2021). *Public sector performance: The critical role of human resource management*. World Bank Group.
https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2025/12/16/2025-resilient-economies-smart-development-more-jobs?intcid=ecr_hp_headerA_en_ext

World Bank. (2022). *The global GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/298661631773566870/pdf/GovTech-Maturity-Index-The-State-of-Public-Sector-Digital-Transformation.pdf>

- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://business.purdue.edu/faculty/bdunford/publication-links/document-62-dunford-hr-and-resource-based-view-wright-dunford-snell.pdf>
- Wright, P. M. (2008). *Strategic human resource management*. *Journal of Management*, 34(4), 735–759. <https://scispace.com/pdf/strategic-management-and-hrm-2t12d3qlrf.pdf>
- 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. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521458>

