



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
στην Τοπική Αυτοδιοίκηση:**

**Νομικοί Περιορισμοί και Οικονομικές Επιπτώσεις των
Δαπανών Μισθοδοσίας στους Δήμους της Ελλάδας»**

Πουλάκη Κωνσταντίνα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κα Παρασκευή Παππά, Λέκτορας

Πρέβεζα, 2026



SCHOOL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND FINANCE

MSc BUSINESS AND ORGANIZATIONAL ADMINISTRATION

Postgraduate Diploma Thesis

**«Long-Term Human Resource Planning in Local Government:
Legal Constraints and Economic Impacts of Payroll
Expenditures in Municipalities of Greece»**

Poulaki Konstantina

Supervising Professor: Ms. Paraskevi Pappa, Lecturer

Preveza, 2026

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Παρασκευή Παππά,

Λέκτορας

2. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη,

Επίκουρη Καθηγήτρια

3. Μέλος επιτροπής

Γαράφας Γεώργιος,

Διδάσκων



© Πουλάκη Κωνσταντίνα, 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.

Πουλάκη Κωνσταντίνα

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Παρασκευή Παππά, για την καθοδήγηση και τις επιστημονικές παρατηρήσεις της κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ, επίσης, τα στελέχη και τους υπαλλήλους του Δήμου Αγρινίου για τη συνεργασία τους και τη συμβολή τους στη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων.

*Με σεβασμό,
Κωνσταντίνα Πουλάκη*

Περίληψη

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, με έμφαση στους νομικούς περιορισμούς και στις οικονομικές επιπτώσεις των δαπανών μισθοδοσίας. Η μελέτη εστιάζει στον Δήμο Αγρινίου ως χαρακτηριστική περίπτωση μεσαίου δήμου της χώρας, σε περιβάλλον αυστηρής δημοσιονομικής εποπτείας και παράλληλης ψηφιακής μετάβασης.

Υλικό και μέθοδος

Η έρευνα αξιοποιεί συνδυαστικά βιβλιογραφική και νομοθετική επισκόπηση, ανάλυση δευτερογενών στατιστικών δεδομένων για τις μισθολογικές δαπάνες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ποιοτική διερεύνηση μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Πραγματοποιήθηκαν 11 συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη του Δήμου Αγρινίου, οι οποίες αναλύθηκαν με θεματική ανάλυση, βάσει τεσσάρων αξόνων: θεσμικό πλαίσιο και στελέχωση, οικονομικοί περιορισμοί και μισθολογικό κόστος, στρατηγικός προγραμματισμός και ανάπτυξη προσωπικού, προτάσεις και προοπτικές.

Αποτελέσματα

Τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα σύνθετο πλέγμα θεσμικών δεσμεύσεων, χρονοβόρων διαδικασιών προσλήψεων και δημοσιονομικών κανόνων που περιορίζουν τον ουσιαστικό στρατηγικό προγραμματισμό προσωπικού. Οι συμμετέχοντες επισημαίνουν την υποστελέχωση κρίσιμων υπηρεσιών, την έντονη εξάρτηση από προσωπικό ορισμένου χρόνου και την αυξητική τάση του μισθολογικού κόστους, που ασκεί πίεση στους προϋπολογισμούς και επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα αναγνωρίζεται η ανάγκη προσέλκυσης νεότερων και ψηφιακά καταρτισμένων υπαλλήλων, η ενίσχυση της επιμόρφωσης και η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Συμπεράσματα

Συνολικά, η εργασία δείχνει ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στους δήμους παραμένει περισσότερο τυπικός παρά ουσιαστικός, καθώς καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικούς νομικούς και οικονομικούς περιορισμούς. Ωστόσο, αναδεικνύονται δυνατότητες βελτίωσης μέσα από θεσμοθέτηση πιο ευέλικτων

μηχανισμών προγραμματισμού, ανάπτυξη ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων (HRIS), στοχευμένες δράσεις επιμόρφωσης, ενίσχυση της αξιολόγησης απόδοσης και διαδημοτικές συνέργειες. Η περίπτωση του Δήμου Αγρινίου καταδεικνύει ότι η μετάβαση σε ένα πιο στρατηγικό μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Λέξεις – Κλειδιά

Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Μισθολογικές δαπάνες, Δήμος Αγρινίου, Ψηφιακή διακυβέρνηση

Abstract

Purpose

The purpose of this thesis is to investigate long-term human resource planning in Local Government, with an emphasis on legal constraints and the financial implications of payroll costs. The study focuses on the Municipality of Agrinio as a typical case of a medium municipality in the country, in an environment of strict fiscal supervision and parallel digital transition.

Material and method

The research utilizes a combination of bibliographic and legislative review, analysis of secondary statistical data on Local Government payroll costs and qualitative research through semi-structured interviews. 11 interviews were conducted with administrative officials of the Municipality of Agrinio, which were analyzed with thematic analysis, based on four axes: institutional framework and staffing, financial constraints and payroll costs, strategic planning and personnel development, proposals and prospects.

Results

The findings highlight a complex network of institutional commitments, time-consuming recruitment processes and budgetary rules that limit meaningful strategic personnel planning. Participants point to understaffing of critical services, strong reliance on fixed-term staff and the increasing trend of wage costs, which puts pressure on budgets and affects the quality of services provided. At the same time, the need to attract younger and digitally skilled employees, strengthen training and utilize digital tools for human resources management is recognized.

Conclusions

Overall, the work shows that long-term human resource planning in municipalities remains more formal than substantive, as it is largely determined by external legal and financial constraints. However, there are opportunities for improvement through the institutionalization of more flexible planning mechanisms, the development of digital information systems (HRIS), targeted training actions, strengthening performance evaluation and inter-municipal synergies. The case of the Municipality of Agrinio demonstrates that the transition to a more strategic human resource management model is a



necessary condition for the sustainable operation and effectiveness of the Local Government.

Keywords

Long-term human resource planning, Local Government, Salary expenditures, Municipality of Agrinio, Digital governance

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	vi
Περίληψη	vii
Abstract	ix
Περιεχόμενα	xi
Κατάλογος Εικόνων -Πινάκων	xiv
Εικόνες	xiv
Πίνακες	xiv
1. Κεφάλαιο: Εισαγωγή	1
1.1. Αντικείμενο και σημασία της μελέτης	1
1.2. Σκοπός και στόχοι της έρευνας	2
1.3. Μεθοδολογική προσέγγιση	5
1.4. Δομή της εργασίας	6
Θεωρητικό Πλαίσιο	9
2. Κεφάλαιο: Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.1. Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση	10
2.2. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	12
2.3. Στρατηγικός και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (HRP)	14
2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (HRP)	16
2.4.1. Διοικητικοί περιορισμοί	16
2.4.2. Χρηματοδοτικοί περιορισμοί – προϋπολογισμοί & εποπτεία	17
2.4.3. Υποστελέχωση & συμβάσεις ορισμένου χρόνου	19
2.4.4. Κινητικότητα & μετατάξεις	20
2.5. Διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην αυτοδιοίκηση	22
3. Κεφάλαιο: Νομικό και Θεσμικό Πλαίσιο Στελέχωσης των ΟΤΑ στην Ελλάδα	24
3.1. Διοικητικές μεταρρυθμίσεις: «Καποδίστριας», «Καλλικράτης», «Κλεισθένης»	24
3.2. Νομοθεσία και κανονισμοί για τη στελέχωση των ΟΤΑ	27
3.3. Διαδικασίες προσλήψεων και ρόλος ΑΣΕΠ	29
3.4. Επιπτώσεις των νομικών περιορισμών στη λειτουργία των ΟΤΑ	31
3.4.1. Υποστελέχωση υπηρεσιών	31
3.4.2. Καθυστερήση επιχειρησιακών σχεδίων	32
3.4.3. Εξάρτηση από προσωπικό ορισμένου χρόνου	32
3.5. Συγκριτική προσέγγιση ευρωπαϊκών μοντέλων αποκέντρωσης και στελέχωσης	34
3.6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελληνικού συστήματος στελέχωσης	37
4. Κεφάλαιο: Οικονομική Διάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού	41
4.1. Ποσοτικοί δείκτες μισθολογικών δαπανών και δημοσιονομικής βιωσιμότητας στους Δήμους	41
4.1.1. Διαχρονική εξέλιξη συνολικών δαπανών	41
4.1.2. Δημοσιονομικά όρια και θεσμικοί περιορισμοί	43
4.1.3. Δείκτες δημοσιονομικής βιωσιμότητας	46
4.1.4. Συνολική αποτίμηση	47

4.2.	Η σημασία των δαπανών μισθοδοσίας στους ΟΤΑ	49
4.3.	Κατηγορίες μισθολογικών δαπανών	52
4.3.1.	Μόνιμο προσωπικό.....	52
4.3.2.	Συμβασιούχοι.....	53
4.3.3.	Υπερωρίες και επιδόματα	54
4.4.	Στατιστικά δεδομένα και τάσεις μισθολογικών δαπανών των ΟΤΑ	55
4.4.1.	Γενική εξέλιξη μισθολογικού κόστους στην ελληνική οικονομία (2021-2025).....	56
4.4.2.	Μισθολογικές δαπάνες στους ΟΤΑ.....	57
4.4.2.1.	Η δομή της μισθολογικής επιβάρυνσης στους ΟΤΑ	58
4.4.2.2.	Η τάση αύξησης των δαπανών μισθοδοσίας στους ΟΤΑ (2021-2025)	59
	Πρακτικό Πλαίσιο	61
5.	Κεφάλαιο: Μεθοδολογία Έρευνας	62
5.1.	Σχεδιασμός της έρευνας	62
5.2.	Πληθυσμός και Μονάδα Ανάλυσης.....	64
5.3.	Δειγματοληψία.....	65
5.4.	Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων.....	67
5.5.	Εργαλείο Έρευνας.....	68
5.5.1.	Παράδειγμα διαδικασίας κωδικοποίησης και θεματικής ανάλυσης	69
5.6.	Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων.....	70
5.7.	Ζητήματα Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας	71
5.8.	Ηθικά Ζητήματα – Δεοντολογία Έρευνας	72
6.	Κεφάλαιο: Μελέτη Περίπτωσης – Δήμος Αγρινίου	73
6.1.	Γενική επισκόπηση Δήμου Αγρινίου	73
6.1.1.	Γεωγραφικά & Πληθυσμιακά Στοιχεία	74
6.1.2.	Οργανωτική και Διοικητική Δομή	75
6.2.	Οικονομική διάσταση.....	77
6.3.	Κύριες προκλήσεις και προοπτικές.....	79
7.	Κεφάλαιο: Ανάλυση και Αποτελέσματα	81
7.1.	Θεματική ανάλυση των απαντήσεων.....	81
7.1.1.	Άξονας Α: Θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες στελέχωσης.....	81
7.1.2.	Άξονας Β: Οικονομικοί περιορισμοί και μισθολογικό κόστος.....	91
7.1.3.	Άξονας Γ: Στρατηγικός προγραμματισμός και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	98
7.1.4.	Άξονας Δ: Προτάσεις – Προοπτικές	106
7.1.5.	Κλείσιμο συνέντευξης.....	114
7.2.	Διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων	115
7.2.1.	1 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	115
7.2.2.	2 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	116
7.2.3.	3 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	117
7.2.4.	4 ^ο ερευνητικό ερώτημα.....	118
8.	Κεφάλαιο: Συμπεράσματα και Συζήτηση	119
8.1.	Ανακεφαλαίωση βασικών ευρημάτων	119
8.2.	Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων	120
8.3.	Συζήτηση	122
8.4.	Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικής Βελτίωσης	123
8.5.	Θεματικά πεδία για περαιτέρω έρευνα.....	124
	Βιβλιογραφία.....	126



Παράρτημα Α: «Οδηγός Ημιδομημένης Συνέντευξης»	133
Παράρτημα Β: «Αποδελτίωση Συνεντεύξεων»	136
Αποδελτίωση 1 ^{ης} Συνέντευξης	136
Αποδελτίωση 2 ^{ης} Συνέντευξης	141
Αποδελτίωση 3 ^{ης} Συνέντευξης	145
Αποδελτίωση 4 ^{ης} Συνέντευξης	150
Αποδελτίωση 5 ^{ης} Συνέντευξης	156
Αποδελτίωση 6 ^{ης} Συνέντευξης	160
Αποδελτίωση 7 ^{ης} Συνέντευξης	165
Αποδελτίωση 8 ^{ης} Συνέντευξης	168
Αποδελτίωση 9 ^{ης} Συνέντευξης	173
Αποδελτίωση 10 ^{ης} Συνέντευξης	177
Αποδελτίωση 11 ^{ης} Συνέντευξης	181

Κατάλογος Εικόνων -Πινάκων

Εικόνες

Εικόνα 3.1: Χάρτης με τις 13 Περιφέρειες της Χώρας.	25
Εικόνα 6.1: Λογότυπο του Δήμου Αγρινίου.	73
Εικόνα 6.2: Η θέση του Δήμου Αγρινίου στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας.	74

Πίνακες

Πίνακας 4.1: Σύνολο μη χρηματοοικονομικών δαπανών κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA.	42
Πίνακας 4.2: Το ισοζύγιο των ΟΤΑ.	43
Πίνακας 4.3: Πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης (εκατ. €).....	44
Πίνακας 7.1: A1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;.....	83
Πίνακας 7.2: A2. Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;	86
Πίνακας 7.3: A3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Ποια θεωρείτε τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία αυτών των διαδικασιών;.....	88
Πίνακας 7.4: A4. Ποιοι εμπλέκονται συνήθως στις αποφάσεις για τη στελέχωση ή τις προτεραιότητες προσλήψεων; Υπάρχει διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ή κυρίως αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;	89
Πίνακας 7.5: A5. Πώς θεωρείτε ότι επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών) την αυτονομία του Δήμου στη διαχείριση προσωπικού;.....	91
Πίνακας 7.6: B1. Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί (π.χ. περιορισμένα κονδύλια, ανώτατα όρια δαπανών μισθοδοσίας) επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας σας;	92
Πίνακας 7.7: B2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω περιορισμών σε ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους;	93
Πίνακας 7.8: B3. Όταν προκύπτουν οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης, ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η λειτουργία της υπηρεσίας;	95
Πίνακας 7.9: B4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού ή εξοικονόμησης πόρων όταν υπάρχουν περιορισμοί στον προϋπολογισμό;	96
Πίνακας 7.10: B5. Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα και τη δέσμευση των υπαλλήλων;	97
Πίνακας 7.11: Γ1. Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε σήμερα κρίσιμες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου;	99
Πίνακας 7.12: Γ2. Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση (π.χ. νέα πληροφοριακά συστήματα, e-διακυβέρνηση) τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;.....	100
Πίνακας 7.13: Γ3. Πώς πραγματοποιείται, εάν πραγματοποιείται, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα; Υπάρχουν διαδικασίες, εργαλεία ή προγραμματισμοί για μελλοντικές ανάγκες;.....	101



Πίνακας 7.14: Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων; Αν ναι, σε ποιους τομείς;.....	103
Πίνακας 7.15: Γ5. Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί;	104
Πίνακας 7.16: Γ6. Ποιον ρόλο θα μπορούσαν να παίξουν οι νέες τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη, ψηφιακά εργαλεία HRM) στον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού;	106
Πίνακας 7.17: Δ1. Τι είδους θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές θα βοηθούσαν, κατά τη γνώμη σας, στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;	107
Πίνακας 7.18: Δ2. Ποιες πολιτικές ή πρακτικές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους;.....	109
Πίνακας 7.19: Δ3. Υπάρχουν καλές πρακτικές που γνωρίζετε (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό) που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;.....	110
Πίνακας 7.20: Δ4. Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών Δήμων για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;	112
Πίνακας 7.21: Δ5. Τι θεωρείτε ότι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα των υπαλλήλων;.....	113
Πίνακας 7.22: Κλείσιμο συνέντευξης.	115

1. Κεφάλαιο: Εισαγωγή

1.1. Αντικείμενο και σημασία της μελέτης

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση συνιστά βασικό θεσμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, επιφορτισμένο με αρμοδιότητες που επηρεάζουν άμεσα την καθημερινότητα και την ποιότητα ζωής των πολιτών. Οι μεταρρυθμίσεις «Καποδίστριας» (Ν. 2539/1997), «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010) και «Κλεισθένης» (Ν. 4555/2018) αναδιαμόρφωσαν ριζικά τη διοικητική αρχιτεκτονική των δήμων, διευρύνοντας το εύρος των ευθυνών τους σε τομείς όπως η κοινωνική πολιτική, η περιβαλλοντική διαχείριση, η πολιτική προστασία και η τοπική ανάπτυξη (Benos et al., 2022). Ωστόσο, η θεσμική αυτή ενίσχυση δεν συνοδεύτηκε από αντίστοιχη ενδυνάμωση σε επίπεδο ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, δημιουργώντας έντονη δυσαρμονία μεταξύ αρμοδιοτήτων και διοικητικής ικανότητας.

Το κεντρικό πρόβλημα που αναδεικνύεται αφορά τη δυσκολία άσκησης ουσιαστικού μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού υπό συνθήκες αυστηρών νομικών περιορισμών και δημοσιονομικών δεσμεύσεων. Οι διαδικασίες έγκρισης προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ, οι περιορισμοί του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου και οι κανόνες δημοσιονομικής πειθαρχίας που εδραιώθηκαν κατά την περίοδο των Μνημονίων περιορίζουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των δήμων ως προς τη στελέχωση και την ανανέωση του προσωπικού τους (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Παράλληλα, το υψηλό ποσοστό των μισθολογικών δαπανών στους τακτικούς προϋπολογισμούς περιορίζει τον διαθέσιμο δημοσιονομικό χώρο για επενδύσεις και αναπτυξιακές πρωτοβουλίες (Spinthiropoulos et al., 2021).

Παρά την ύπαρξη μελετών που εξετάζουν είτε τις δημοσιονομικές επιπτώσεις της κρίσης είτε ζητήματα διοικητικής μεταρρύθμισης, η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία εμφανίζει περιορισμένη συστηματική ανάλυση της διασύνδεσης μεταξύ:

- α) θεσμικών περιορισμών προσλήψεων,
- β) μισθολογικού κόστους, και
- γ) δυνατότητας στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο δήμου.

Το ερευνητικό κενό εντοπίζεται ακριβώς σε αυτή τη συνδυαστική προσέγγιση. Δεν έχει αναλυθεί επαρκώς πώς το υφιστάμενο ρυθμιστικό πλαίσιο και η δομή των δημοτικών

προϋπολογισμών επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη διοικητική βιωσιμότητα και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, διερευνώντας τη σχέση μεταξύ νομικών περιορισμών, δαπανών μισθοδοσίας και διοικητικής επάρκειας.

Η επιλογή του Δήμου Αγρινίου ως μελέτη περίπτωσης επιτρέπει την εμπειρική αποτύπωση ενός δήμου μεσαίου μεγέθους, ο οποίος παρουσιάζει χαρακτηριστικά αντιπροσωπευτικά της ελληνικής περιφέρειας: γεωγραφική διασπορά, πολυτομεακές αρμοδιότητες και διαχρονικές προκλήσεις στελέχωσης. Μέσω ποιοτικής διερεύνησης και ανάλυσης των θεσμικών και οικονομικών δεδομένων, επιχειρείται η σύνδεση θεωρίας και πράξης.

Η σημασία της μελέτης εντοπίζεται σε δύο επίπεδα. Σε θεωρητικό επίπεδο, συμβάλλει στη διεύρυνση της κατανόησης της σχέσης μεταξύ θεσμικής ρύθμισης και διοικητικής ικανότητας. Σε πρακτικό επίπεδο, παρέχει τεκμηριωμένες προτάσεις πολιτικής για τη βελτίωση του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού υπό συνθήκες δημοσιονομικών περιορισμών. Η ανάλυση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα ενόψει της ψηφιακής μετάβασης και των αυξανόμενων κοινωνικοοικονομικών απαιτήσεων, που προϋποθέτουν διοικητικές δομές με στρατηγικό σχεδιασμό, οργανωσιακή ανθεκτικότητα και χρηματοοικονομική ισορροπία (Sepetis et al., 2024).

1.2. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα έχει μεταβληθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, μέσα από αλληπάλληλες διοικητικές και θεσμικές μεταρρυθμίσεις. Η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των δήμων συνοδεύτηκε από έντονες πιέσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι θεσμικοί περιορισμοί στις προσλήψεις και οι οικονομικοί περιορισμοί στη μισθοδοσία οδήγησαν σε μια νέα πραγματικότητα, όπου ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός καθίσταται περισσότερο από ποτέ αναγκαίος (Benos et al., 2022).

Σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει σε βάθος πώς οι νομικοί περιορισμοί και οι οικονομικές πιέσεις διαμορφώνουν τις δυνατότητες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) να προγραμματίζουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η μελέτη αποκτά ιδιαίτερη αξία στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και της μετάβασης στην ψηφιακή διακυβέρνηση, η οποία δημιουργεί πρόσθετες ανάγκες εξειδίκευσης, επιμόρφωσης και προσαρμοστικότητας των στελεχών (Sepetis et al., 2024).

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, η εργασία εστιάζει σε τέσσερις βασικούς στόχους:

1. Να αναγνωρίσει τα θεσμικά και νομικά εμπόδια που περιορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων στους δήμους, όπως οι διαδικασίες του ΑΣΕΠ, οι εγκύκλιοι του Υπουργείου Εσωτερικών και οι ρυθμίσεις για το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Να αναλύσει τη δομή και το μέγεθος των δαπανών μισθοδοσίας, προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο το οικονομικό βάρος της μισθοδοσίας επιδρά στη λειτουργική και αναπτυξιακή δυνατότητα των ΟΤΑ (Spinthiropoulos et al., 2021).
3. Να μελετήσει εμπειρικά την περίπτωση του Δήμου Αγρινίου, ως αντιπροσωπευτικού παραδείγματος μεσαίου μεγέθους δήμου, ώστε να αποτυπωθούν οι πραγματικές πρακτικές και δυσκολίες που αντιμετωπίζει η τοπική διοίκηση στην υλοποίηση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού.
4. Να προτείνει εφαρμόσιμες πολιτικές και εργαλεία βελτίωσης, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα, να μετριάσουν τις επιπτώσεις των περιορισμών και να συμβάλουν στη βιώσιμη στελέχωση των δήμων.

Με βάση τους επιμέρους στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα οργανώνονται ιεραρχικά και συνδέονται ρητά με συγκεκριμένες θεωρητικές προσεγγίσεις της δημόσιας διοίκησης, της δημοσιονομικής διαχείρισης και του στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αναπτύσσονται αναλυτικά στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Η ιεράρχηση ακολουθεί μια λογική διαδρομή από το θεσμικό και διαρθρωτικό επίπεδο προς το δημοσιονομικό, στη συνέχεια στο οργανωσιακό και, τέλος, στο εμπειρικό και κανονιστικό επίπεδο.

- α) Σε πρώτο επίπεδο τίθεται το ερώτημα: ποια είναι τα βασικά εμπόδια νομικής και οικονομικής φύσης που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στους δήμους; Το ερώτημα αυτό εδράζεται στη Νέα Θεσμική Προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί λειτουργούν εντός ενός πλέγματος κανόνων, θεσμικών περιορισμών και κανονιστικών δεσμεύσεων που καθορίζουν τα όρια της δράσης τους. Παράλληλα, αξιοποιείται η θεωρητική οπτική των θεσμικών περιορισμών, η οποία αναδεικνύει πώς οι τυπικές ρυθμίσεις – όπως οι διαδικασίες προσλήψεων, οι εγκρίσεις από κεντρικούς φορείς και οι δημοσιονομικοί κανόνες – επηρεάζουν την οργανωσιακή αυτονομία και τη δυνατότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Η διερεύνηση

- αυτού του επιπέδου επιτρέπει την κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις στελέχωσης.
- β) Σε δεύτερο επίπεδο διατυπώνεται το ερώτημα: πώς κατανέμονται και ποιο βάρος έχουν οι δαπάνες μισθοδοσίας στους δημοτικούς προϋπολογισμούς; Το ερώτημα αυτό στηρίζεται στη θεωρία της δημοσιονομικής πίεσης και στις αρχές της δημόσιας οικονομικής, οι οποίες αναλύουν τη σχέση μεταξύ υποχρεωτικών δαπανών και δημοσιονομικής ευελιξίας. Σύμφωνα με τη σχετική θεωρητική προσέγγιση, όταν ένα σημαντικό μέρος των τακτικών εσόδων δεσμεύεται για μισθολογικές υποχρεώσεις, περιορίζεται η δυνατότητα ανακατανομής πόρων και χρηματοδότησης αναπτυξιακών δράσεων. Η εξέταση της δομής και της σχετικής βαρύτητας της μισθοδοσίας καθίσταται κρίσιμη για την αποτίμηση της οικονομικής βιωσιμότητας.
- γ) Σε τρίτο επίπεδο τίθεται το ερώτημα: με ποιους τρόπους οι μισθολογικές δαπάνες και οι θεσμικοί περιορισμοί επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία και τις δυνατότητες ανάπτυξης των δήμων; Η διερεύνηση αυτού του ζητήματος συνδέεται αφενός με τη Θεωρία Δημόσιας Αξίας, η οποία εστιάζει στην ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να παράγουν κοινωνικά ωφέλιμα αποτελέσματα, και αφετέρου με τη θεωρία του στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, που υπογραμμίζει τη σημασία της αντιστοίχισης μεταξύ διαθέσιμων πόρων και οργανωσιακών αναγκών. Η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο επιτρέπει την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ δημοσιονομικής δομής, διοικητικής ικανότητας και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.
- δ) Σε τέταρτο επίπεδο διατυπώνεται το εμπειρικό ερώτημα: πώς υλοποιείται ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αγρινίου, δεδομένων των θεσμικών και δημοσιονομικών περιορισμών; Το ερώτημα αυτό εδράζεται στη μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης και στη θεωρία εφαρμογής δημόσιας πολιτικής, σύμφωνα με τις οποίες η ανάλυση ενός συγκεκριμένου οργανισμού επιτρέπει την κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ θεσμικού πλαισίου και διοικητικής πρακτικής. Η μελέτη περίπτωσης λειτουργεί ως πεδίο εμπειρικής επαλήθευσης των θεωρητικών παραδοχών.
- ε) Τέλος, σε κανονιστικό επίπεδο τίθεται το ερώτημα: ποιες ρεαλιστικές δυνατότητες βελτίωσης υφίστανται μέσω εναλλακτικών πολιτικών, εργαλείων διοίκησης και μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων; Το ερώτημα αυτό συνδέεται με τις θεωρίες διοικητικών μεταρρυθμίσεων και με τα ρεύματα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και

της μετα-γραφειοκρατικής διοίκησης, τα οποία εξετάζουν τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας σε περιβάλλον περιορισμένων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία επιχειρεί να διατυπώσει τεκμηριωμένες προτάσεις που λαμβάνουν υπόψη τους θεσμικούς και δημοσιονομικούς περιορισμούς που έχουν ήδη αναλυθεί.

Η παραπάνω ιεράρχηση διασφαλίζει θεωρητική συνοχή και μεθοδολογική συνέπεια, καθώς τα ερωτήματα δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά εντάσσονται σε ένα ενιαίο ερμηνευτικό σχήμα που συνδέει το θεσμικό πλαίσιο, τη δημοσιονομική δομή, την οργανωσιακή λειτουργία, την εμπειρική εφαρμογή και τις μεταρρυθμιστικές δυνατότητες. Επιπλέον, η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν έχει μόνο ακαδημαϊκή σημασία, αλλά και έντονο πρακτικό ενδιαφέρον, καθώς μπορεί να προσφέρει χρήσιμες κατευθύνσεις σε αιρετούς, στελέχη ΟΤΑ και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί το ανθρώπινο δυναμικό της τοπικής αυτοδιοίκησης με όρους διοικητικής βιωσιμότητας και οικονομικής ανθεκτικότητας (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

1.3. Μεθοδολογική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ένα μικτό μεθοδολογικό σχήμα (mixed methods), προκειμένου να αποτυπώσει με πληρότητα τις πολυδιάστατες όψεις του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων θεωρείται ενδεδειγμένος στις κοινωνικές επιστήμες, καθώς παρέχει τόσο γενικεύσιμα δεδομένα όσο και εις βάθος κατανόηση των εμπειριών των συμμετεχόντων (Ψιλούτσικου, 2023; Aydarova, 2021).

Η μεθοδολογική πορεία οργανώνεται σε τρία διακριτά στάδια:

1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται συστηματική ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας γύρω από τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, τις λειτουργίες των ΟΤΑ και τις θεωρίες διαχείρισης δημοσίων πόρων. Η ανάλυση αυτή δεν περιορίζεται στη θεωρητική τεκμηρίωση, αλλά αξιοποιεί εμπειρικές μελέτες και παραδείγματα μεταρρυθμίσεων (Benos et al., 2022; Sepetis et al., 2024). Μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης εντοπίζονται τα βασικά ερευνητικά κενά και διαμορφώνεται το εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης.

2. Ανάλυση θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου

Το δεύτερο στάδιο επικεντρώνεται στη μελέτη των νομοθετικών και διοικητικών ρυθμίσεων που διέπουν τη στελέχωση και τις μισθολογικές διαδικασίες στους δήμους. Εξετάζονται σχετικοί νόμοι, υπουργικές αποφάσεις, εγκύκλιοι και οδηγίες θεσμικών φορέων, όπως το Υπουργείο Εσωτερικών και το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την κατανόηση των περιορισμών που θέτει το θεσμικό πλαίσιο και των δυνατοτήτων που παρέχονται στους ΟΤΑ για μακροπρόθεσμο προγραμματισμό (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

3. Ποιοτική διερεύνηση

Σε τρίτο επίπεδο, θα διεξαχθούν ημιδομημένες συνεντεύξεις με επιλεγμένα διοικητικά στελέχη και αιρετούς του Δήμου Αγρινίου. Η επιλογή της μεθόδου αυτής επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, εμπειριών και προτάσεων από την πλευρά της διοίκησης (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Η ανάλυση των συνεντεύξεων θα ακολουθήσει θεματική προσέγγιση, προκειμένου να αναδειχθούν επαναλαμβανόμενα μοτίβα και κρίσιμες διαστάσεις του προβλήματος.

Η μικτή αυτή μεθοδολογική διάρθρωση αντανακλά την ανάγκη για πολυεπίπεδη κατανόηση ενός ζητήματος που αφορά τόσο θεσμικούς και οικονομικούς παράγοντες όσο και την καθημερινή διοικητική πρακτική. Επιπλέον, παρέχει τη δυνατότητα τριγωνοποίησης των δεδομένων, ενισχύοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Winarno et al., 2019). Τελικά, το συνδυαστικό αυτό σχήμα στοχεύει όχι μόνο στη θεωρητική τεκμηρίωση, αλλά και στη διατύπωση εφαρμόσιμων προτάσεων πολιτικής, προσαρμοσμένων στις πραγματικές ανάγκες των ελληνικών δήμων.

1.4. Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε οκτώ κύρια κεφάλαια, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους ώστε να αναδείξουν ολοκληρωμένα το ζήτημα του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τις επιπτώσεις του ισχύοντος θεσμικού και οικονομικού πλαισίου. Η διάρθρωση ακολουθεί μια λογική πορεία από το θεωρητικό υπόβαθρο προς την εμπειρική διερεύνηση και την εξαγωγή συστηματικών συμπερασμάτων.

Το Κεφάλαιο 1 εισάγει το αντικείμενο, τη σημασία του και το πλαίσιο της έρευνας, προσδιορίζοντας τους σκοπούς, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη μεθοδολογική προσέγγιση.

Το Κεφάλαιο 2 εστιάζει στο θεωρητικό πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, αναλύοντας έννοιες όπως ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στους ΟΤΑ, οι βασικές αρχές στρατηγικού προγραμματισμού προσωπικού και οι δομικοί παράγοντες που τον επηρεάζουν.

Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει το νομικό και θεσμικό πλαίσιο στελέχωσης των ΟΤΑ, αναλύοντας τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, τη νομοθεσία προσλήψεων και τον ρόλο του ΑΣΕΠ, καθώς και τις επιπτώσεις των θεσμικών περιορισμών στη λειτουργία των υπηρεσιών.

Το Κεφάλαιο 4 εξετάζει την οικονομική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στις δαπάνες μισθοδοσίας, τις κατηγορίες προσωπικού και τη διαχρονική εξέλιξη του μισθολογικού κόστους στους δήμους.

Το Κεφάλαιο 5 περιγράφει αναλυτικά τη μεθοδολογία της έρευνας, τον σχεδιασμό, τη δειγματοληψία, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, τα ζητήματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς και τις αρχές δεοντολογίας που ακολουθήθηκαν.

Το Κεφάλαιο 6 αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αγρινίου, παρέχοντας αναλυτικά στοιχεία για την οργανωτική του δομή, τα οικονομικά δεδομένα και τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Το Κεφάλαιο 7 παρουσιάζει την ανάλυση των δεδομένων από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Περιλαμβάνει θεματικές ενότητες σχετικές με το θεσμικό πλαίσιο, τους οικονομικούς περιορισμούς, τον στρατηγικό προγραμματισμό προσωπικού και τις προτάσεις των συμμετεχόντων, καθώς και τη σύνδεση των ευρημάτων με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος, το Κεφάλαιο 8 περιλαμβάνει την ανακεφαλαίωση των βασικών ευρημάτων, τη συζήτηση σε συνάρτηση με τη βιβλιογραφία, καθώς και προτάσεις πολιτικής και θεματικές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.



Η ολοκληρωμένη αυτή δομή επιτρέπει την κατανόηση του σύνθετου πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργεί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και συμβάλλει στη συστηματική ερμηνεία των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Θεωρητικό Πλαίσιο

2. Κεφάλαιο: Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1. Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση υπερβαίνει την απλή αναφορά σε αριθμητικά δεδομένα προσωπικού, αφορά το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και αξιών που οι δημόσιοι υπάλληλοι φέρουν στους οργανισμούς όπου εργάζονται. Στο πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικό μοχλό για την εφαρμογή πολιτικών, την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την επίτευξη θεσμικών στόχων με κοινωνικό και οικονομικό αντίκτυπο (Iacob & Dermengi, 2022).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (human resources management / HRM) στη δημόσια διοίκηση συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών. Η δημόσια υπηρεσία δεν διαχειρίζεται πλέον «προσωπικό» αλλά «ανθρώπινο κεφάλαιο», αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν παθητικούς εκτελεστές αλλά φορείς γνώσης και καινοτομίας (Birjukov, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα και τον εκσυγχρονισμό των θεσμών.

Η προσέγγιση των διεθνών οργανισμών, όπως ο ΟΟΣΑ και η SIGMA¹, καταδεικνύει τη στροφή προς πρότυπα που δίνουν έμφαση σε πρακτικές ευελιξίας, επαγγελματισμού και λογοδοσίας. Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης του 2023, για παράδειγμα, αποτελούν σημείο αναφοράς για τις χώρες της ΕΕ και υποψήφιες προς ένταξη, καθιερώνοντας ένα πλαίσιο όπου το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λειτουργεί με ακεραιότητα, ουδετερότητα και ικανότητα προσαρμογής σε νέες τεχνολογικές και κοινωνικές προκλήσεις (Rabrenovic, 2024).

Ειδικότερα, στη δημόσια διοίκηση η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι στόχοι της δεν είναι κερδοσκοπικοί αλλά συνδέονται με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Αυτό συνεπάγεται ιδιαίτερες απαιτήσεις: διαφάνεια, λογοδοσία, ίση μεταχείριση και αποτελεσματική χρήση των πόρων (Covell,

¹ [https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA\(2023\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SIGMA(2023)1/en/pdf)

2016). Ωστόσο, οι προκλήσεις παραμένουν έντονες, ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπου η έλλειψη πόρων, οι δημογραφικές αλλαγές και οι πιέσεις για εκσυγχρονισμό δημιουργούν νέες ανάγκες (Irawan, 2023).

Η νομοθετική διάσταση αποτελεί επίσης κρίσιμο παράγοντα. Η οργάνωση και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διέπεται από κανονιστικά πλαίσια που προσδιορίζουν δικαιώματα, υποχρεώσεις και διαδικασίες πρόσληψης και αξιολόγησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο του ΑΣΕΠ στην Ελλάδα, το οποίο έχει στόχο την εξασφάλιση αξιοκρατίας, αλλά συχνά αναδεικνύονται δυσλειτουργίες που περιορίζουν την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα των ΟΤΑ (Τσολάκης, 2025). Παράλληλα, σε διεθνές επίπεδο, η ενσωμάτωση ανεξάρτητων θεσμών για τη διαχείριση προσωπικού (π.χ. Civil Service Commissions) έχει ενισχύσει την επαγγελματική αυτονομία και την αποπολιτικοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Corte-Real et al., 2025).

Η διάσταση της παρακίνησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι τα κίνητρα στη δημόσια διοίκηση συνδέονται με αξίες δημοσίου συμφέροντος και προσανατολισμού στον πολίτη, πέραν των οικονομικών απολαβών (Jacob & Dermengi, 2022). Παράλληλα, έρευνες αναδεικνύουν ότι η αναποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα, απογοήτευση και αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Esen et al., 2024).

Σημαντική διάσταση αποτελεί και η ψηφιοποίηση, η οποία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια διοίκηση προσλαμβάνεται, αξιολογείται και αναπτύσσεται. Η εφαρμογή πρακτικών «Digital HR» με χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών, τεχνητής νοημοσύνης και big data εισάγει νέα εργαλεία διαχείρισης και παρακολούθησης, με στόχο τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα (Parkhomenko-Kutsevil, 2024). Παρά τα πλεονεκτήματα, προκύπτουν ζητήματα δεοντολογίας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και αναγκαιότητας εκπαίδευσης του προσωπικού σε νέες δεξιότητες.

Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού, επομένως, δεν είναι στατική αλλά δυναμική, εξελισσόμενη σε συνάρτηση με τις κοινωνικές, τεχνολογικές και θεσμικές αλλαγές. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα καλείται να ενσωματώσει πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης προσωπικού που θα εναρμονίζονται τόσο με τις διεθνείς κατευθύνσεις όσο και με τις ιδιαίτερες θεσμικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας. Όπως δείχνουν πρόσφατες

μελέτες, η ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική βιωσιμότητα, την ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί το κλειδί για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό (Sepetis et al., 2024).

2.2. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΤΑ) ως θεσμός δημοκρατικής διακυβέρνησης, βρίσκεται στην «πρώτη γραμμή» εξυπηρέτησης των πολιτών, παρέχοντας υπηρεσίες που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα ζωής τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο για τη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), καθώς η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η κοινωνική αποδοχή των πολιτικών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη δέσμευση των υπαλλήλων. Όπως επισημαίνουν οι Haerah (2024) και Dulschi & Boghian (2024), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό των θεσμών, ιδίως σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από περιορισμένους πόρους και αυξημένες κοινωνικές απαιτήσεις.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών στηρίζεται στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω στρατηγικών πολιτικών προσέλκυσης, κατάρτισης και παρακίνησης προσωπικού (Norng et al., 2025). Στην Καμπότζη, για παράδειγμα, η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών HRM σε επίπεδο τοπικής διοίκησης συνδέθηκε με μετρήσιμες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα υπηρεσιών και στη διαφάνεια των διαδικασιών. Αντίστοιχα, στην Ελλάδα, μελέτες για τις μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) καταδεικνύουν ότι η ενεργός συμμετοχή και ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε διοικητικής αλλαγής (Liveris, 2015).

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην ΤΑ δεν περιορίζεται στην εκτέλεση τυπικών διοικητικών διαδικασιών, αλλά αποτελεί φορέα κοινωνικής εμπιστοσύνης και νομιμοποίησης. Οι υπάλληλοι των ΟΤΑ καλούνται να λειτουργούν όχι μόνο ως διοικητικοί εκτελεστές, αλλά και ως μεσολαβητές μεταξύ πολιτών και θεσμών, ανταποκρινόμενοι σε αυξανόμενες απαιτήσεις διαφάνειας, λογοδοσίας και συμμετοχικότητας (Rabrenovic, 2024). Το γεγονός αυτό ενισχύει την ανάγκη για επαγγελματισμό, συνεχή επιμόρφωση και καλλιέργεια δεξιοτήτων προσαρμογής σε νέες τεχνολογικές και κοινωνικές συνθήκες.

Παράλληλα, η ενίσχυση της τοπικής διακυβέρνησης μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα των τοπικών κοινοτήτων. Η μελέτη των Dudová & Matúšová (2022) για την περίπτωση της Σλοβακίας δείχνει ότι η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα της τοπικής δημόσιας διοίκησης εξαρτάται από την ποιότητα και την προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, με ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία και στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στο ίδιο πνεύμα, οι Nikitas & Vasilopoulou (2022) υπογραμμίζουν ότι οι μεταρρυθμίσεις στην ελληνική δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο των Μνημονίων έθεσαν τον ανθρώπινο παράγοντα στο επίκεντρο, κυρίως μέσω παρεμβάσεων στη διαχείριση μισθολογικού κόστους και στον εξορθολογισμό των διαδικασιών πρόσληψης.

Στην ελληνική πραγματικότητα, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα αποκτά πρόσθετη σημασία λόγω των διαρθρωτικών προβλημάτων των ΟΤΑ, όπως η υποστελέχωση, η γήρανση του προσωπικού και οι περιορισμοί που επιβάλλει το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο προσλήψεων (Τσολάκης, 2025). Ταυτόχρονα, η απουσία μηχανισμών συνεχούς αξιολόγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων οδηγεί σε φαινόμενα στασιμότητας και μειωμένης παραγωγικότητας. Όπως αναφέρουν οι Spinthiropoulos et al. (2021), οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης επέφεραν σημαντική μείωση στα εισοδήματα των δημοσίων υπαλλήλων, γεγονός που με τη σειρά του επηρέασε την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει και η διάσταση της ψηφιοποίησης. Σύμφωνα με τον Parkhomenko-Kutsevil (2024), η ενσωμάτωση της ψηφιοποίησης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, με εργαλεία όπως οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες και η τεχνητή νοημοσύνη, μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αποδοτικότητα. Ωστόσο, απαιτείται αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς και θεσμική προσαρμογή για την αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με την προστασία προσωπικών δεδομένων και την ηθική διάσταση της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης.

Η βιβλιογραφία επισημαίνει, επίσης, τον κίνδυνο της αναποτελεσματικής χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, που οδηγεί σε απώλεια κινήτρων, χαμηλή αποδοτικότητα και αδυναμία προσαρμογής (Esen et al., 2024). Πολιτικοί παρεμβατισμοί, νεποτισμός και έλλειψη επαγγελματικής κουλτούρας ενισχύουν την αίσθηση αδικίας και υπονομεύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών. Για τον λόγο αυτό, η διαμόρφωση πολιτικών

που θα διασφαλίζουν διαφάνεια, αξιοκρατία και συνεχή επιμόρφωση θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της θεσμικής αποτελεσματικότητας.

Συνοψίζοντας, ο ανθρώπινος παράγοντας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν είναι απλώς μια οργανωτική μεταβλητή, αποτελεί τον πυρήνα γύρω από τον οποίο οικοδομείται η διοικητική ικανότητα, η κοινωνική νομιμοποίηση και η δυνατότητα καινοτομίας. Η επένδυση στη συνεχή ανάπτυξη, στην παρακίνηση και στην αξιοκρατική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μόνος δρόμος ώστε οι ΟΤΑ να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα.

2.3. Στρατηγικός και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (HRP)

Ο στρατηγικός και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Planning - HRP) αποτελεί διακριτή λειτουργία της διοίκησης, η οποία δεν ταυτίζεται με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management – HRM), αλλά προηγείται και τη θεμελιώνει. Ενώ η HRM αφορά το σύνολο των διοικητικών πρακτικών που σχετίζονται με την πρόσληψη, αξιολόγηση, εκπαίδευση, αμοιβή και καθημερινή διαχείριση του προσωπικού, ο HRP εστιάζει στον στρατηγικό σχεδιασμό των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, στη διάγνωση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και στη μακροχρόνια ευθυγράμμιση του προσωπικού με τους οργανωσιακούς στόχους. Με άλλα λόγια, η HRM απαντά στο «πώς διαχειριζόμαστε το υπάρχον προσωπικό», ενώ η HRP απαντά στο «ποιο προσωπικό θα χρειαστούμε και υπό ποιες συνθήκες στο μέλλον».

Στη διεθνή βιβλιογραφία, ο HRP αντιμετωπίζεται ως οργανικό τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Abujaibaan και Assaf (2022), ο αποτελεσματικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει την οργανωσιακή ετοιμότητα και μειώνει την αβεβαιότητα σε έργα μεγάλης κλίμακας. Παράλληλα, μελέτες σε χώρες με συγκεντρωτικά διοικητικά συστήματα, όπως η Ρωσία και η Ουκρανία, δείχνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός προσωπικού συνδέεται άμεσα με κεντρικούς μηχανισμούς συντονισμού και εθνικούς αναπτυξιακούς στόχους (Sanzharevskiy, 2023; Humeniuk, 2023). Ωστόσο, οι περιπτώσεις αυτές προϋποθέτουν θεσμική σταθερότητα, σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και υψηλό βαθμό διοικητικής αυτονομίας, στοιχεία που δεν μεταφέρονται αυτομάτως στην ελληνική πραγματικότητα.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω παραδείγματα, οι ελληνικοί δήμοι λειτουργούν σε περιβάλλον αυστηρού θεσμικού ελέγχου και περιορισμένης δημοσιονομικής ευχέρειας. Η περίοδος 2010–2018 χαρακτηρίστηκε από δραστικούς περιορισμούς στις προσλήψεις, με εφαρμογή κανόνων αναλογικής αντικατάστασης προσωπικού (π.χ. «1 προς 5»), γεγονός που περιόρισε σημαντικά τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Εδώ αναδεικνύεται μία κρίσιμη διαφοροποίηση: ενώ η διεθνής βιβλιογραφία συζητά τον HRP ως εργαλείο προληπτικού και αναπτυξιακού σχεδιασμού, στην ελληνική τοπική διοίκηση ο σχεδιασμός συχνά λαμβάνει χαρακτήρα διαχειριστικό και αντιδραστικό, εστιάζοντας στην κάλυψη επειγουσών ελλείψεων αντί στη διαμόρφωση στρατηγικής ανθρώπινου κεφαλαίου.

Επιπλέον, η μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» επιδίωξε οικονομίες κλίμακας μέσω συγχωνεύσεων, όμως η μείωση επενδύσεων και η αύξηση των λειτουργικών πιέσεων επιβάρυναν τη διοικητική ικανότητα (Benos et al., 2022). Το αποτέλεσμα ήταν η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων χωρίς αντίστοιχη ενίσχυση προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο, η εφαρμογή αρχών στρατηγικού HRP προσέκρουσε σε αντικειμενικούς περιορισμούς, καθώς οι δήμοι δεν είχαν πλήρη έλεγχο ούτε του αριθμού ούτε της ειδικότητας των προσλήψεων.

Οι διεθνείς μελέτες που αναδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ στρατηγικών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής καινοτομίας (Bani Hani, 2021; Ahmed et al., 2025) βασίζονται συχνά σε περιβάλλοντα μεγαλύτερης διοικητικής ευελιξίας. Η άμεση μεταφορά αυτών των ευρημάτων στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση απαιτεί προσαρμογή, καθώς η περιορισμένη μισθολογική διαφοροποίηση, η θεσμοθετημένη ιεραρχία και οι διαδικασίες έγκρισης προσωπικού μειώνουν την ευχέρεια εφαρμογής ευέλικτων στρατηγικών.

Ταυτόχρονα, νέες τάσεις όπως η ψηφιοποίηση της διοίκησης προσωπικού και η αξιοποίηση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων μπορούν θεωρητικά να ενισχύσουν τον HRP (Parkhomenko-Kutsevil, 2024). Ωστόσο, στην ελληνική περίπτωση, η επιτυχία αυτών των εργαλείων εξαρτάται από την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διαθεσιμότητα ψηφιακών υποδομών και τη θεσμική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων. Συνεπώς, η συζήτηση περί «ψηφιακού HR» δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από το ευρύτερο πλαίσιο διοικητικής μεταρρύθμισης.

Συνολικά, η διεθνής εμπειρία αναδεικνύει τον HRP ως στρατηγικό μηχανισμό πρόβλεψης, ευθυγράμμισης και καινοτομίας. Η ελληνική πραγματικότητα, όμως, χαρακτηρίζεται από έντονη θεσμική ρύθμιση και δημοσιονομική πίεση, στοιχεία που μετατοπίζουν τον σχεδιασμό από το στρατηγικό στο διαχειριστικό επίπεδο. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να γεφυρώσει αυτό το θεωρητικό και εμπειρικό χάσμα, εξετάζοντας κατά πόσο και με ποιους όρους μπορεί να εφαρμοστεί ένας ουσιαστικός μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε δήμους που λειτουργούν υπό περιορισμούς.

2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (HRP)

2.4.1. Διοικητικοί περιορισμοί

Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν μπορεί να απομονωθεί από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Δύο βασικοί διοικητικοί μηχανισμοί, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) και το Υπουργείο Εσωτερικών, καθορίζουν τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις δυνατότητες στελέχωσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Οι περιορισμοί που προκύπτουν από τις παρεμβάσεις αυτών των θεσμών διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού για το ανθρώπινο δυναμικό στους δήμους.

Το ΑΣΕΠ, θεσμοθετημένο με τον Ν. 2190/1994, αποτελεί τον ανεξάρτητο οργανισμό που διασφαλίζει την αξιοκρατία και τη διαφάνεια στις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Οι διαδικασίες του ΑΣΕΠ βασίζονται σε διαγωνισμούς και αντικειμενικά κριτήρια, περιορίζοντας την ευελιξία των ΟΤΑ να επιλέγουν προσωπικό με βάση τις άμεσες ανάγκες τους (Τσολάκης, 2025). Παρότι αυτό το πλαίσιο συμβάλλει στη μείωση φαινομένων πελατειακών σχέσεων και ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών, συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις στην κάλυψη κενών θέσεων και δημιουργεί δυσχέρειες στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

Το Υπουργείο Εσωτερικών ασκεί επίσης καθοριστικό ρόλο, καθώς είναι υπεύθυνο για την έγκριση των ετήσιων προγραμματισμών προσλήψεων, καθώς και για τον καθορισμό των δημοσιονομικών ορίων που αφορούν τη μισθοδοσία των υπαλλήλων στους ΟΤΑ. Ειδικά κατά την περίοδο των Μνημονίων, οι περιορισμοί που επέβαλε η κεντρική διοίκηση στο πλαίσιο της δημοσιονομικής πειθαρχίας μείωσαν δραστικά τη δυνατότητα των δήμων να

εντάξουν νέο προσωπικό, δημιουργώντας ελλείψεις σε κρίσιμους τομείς όπως η καθαριότητα, η κοινωνική μέριμνα και η τεχνική υποστήριξη (Spinthiropoulos et al., 2021). Ακόμη και σήμερα, ο εγκριτικός ρόλος του Υπουργείου περιορίζει την αυτονομία των δήμων να σχεδιάσουν μακροπρόθεσμες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως σε τομείς που απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες.

Οι διοικητικοί αυτοί περιορισμοί συνδέονται στενά με την ευρύτερη συζήτηση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η υπερβολική συγκέντρωση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στην κεντρική κυβέρνηση αποδυναμώνει την ικανότητα των ΟΤΑ να ανταποκριθούν στις τοπικές ανάγκες και να υλοποιήσουν καινοτόμες στρατηγικές διοίκησης προσωπικού (Liveris, 2015). Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί όχι μόνο σαφές θεσμικό πλαίσιο, αλλά και την παραχώρηση μεγαλύτερης ευελιξίας στους δήμους, ώστε να προσαρμόζουν τις προσλήψεις και την ανάπτυξη προσωπικού στις ιδιαίτερες κοινωνικοοικονομικές τους συνθήκες.

Συνολικά, το ΑΣΕΠ και το Υπουργείο Εσωτερικών, αν και θεσμοθετούν αναγκαίες εγγυήσεις διαφάνειας και χρηστής διοίκησης, δημιουργούν διοικητικούς περιορισμούς που συχνά δυσχεραίνουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στους δήμους. Η πρόκληση για την ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι να ισορροπήσει ανάμεσα στις απαιτήσεις νομιμότητας και δημοσιονομικής πειθαρχίας, και στην ανάγκη για μεγαλύτερη λειτουργική αυτονομία και αποτελεσματικότητα.

2.4.2. Χρηματοδοτικοί περιορισμοί – προϋπολογισμοί & εποπτεία

Ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί. Οι δήμοι, αν και διαθέτουν θεσμικά κατοχυρωμένη αυτονομία, λειτουργούν μέσα σε ένα αυστηρό πλαίσιο δημοσιονομικής πειθαρχίας που επιβάλλεται τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Η σύνταξη και εκτέλεση των δημοτικών προϋπολογισμών υπόκειται σε εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών και του Ελεγκτικού Συνεδρίου, γεγονός που περιορίζει την ευελιξία των ΟΤΑ να καταναείμουν πόρους σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, ιδίως σε σχέση με τη μισθοδοσία και την ενίσχυση προσωπικού.

Κατά την περίοδο των Μνημονίων (2010-2018), οι περιορισμοί αυτοί έγιναν ιδιαίτερα αυστηροί. Η εφαρμογή δημοσιονομικών κανόνων οδήγησε σε δραστικές περικοπές στη

μισθοδοσία και σε πάγωμα προσλήψεων, με αποτέλεσμα οι δήμοι να βρεθούν αντιμέτωποι με ελλείψεις σε κρίσιμες υπηρεσίες, όπως καθαριότητα, κοινωνική μέριμνα και τεχνικές υπηρεσίες (Spinthiropoulos et al., 2021). Ακόμη και μετά την έξοδο από τα Μνημόνια, η υποχρέωση επίτευξης ισοσκελισμένων προϋπολογισμών, σε συνδυασμό με τους περιορισμούς δανεισμού και επενδυτικών δυνατοτήτων, εξακολουθεί να περιορίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ (Benos et al., 2022).

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η εξάρτηση των τοπικών αρχών από κρατικές επιχορηγήσεις μειώνει την ικανότητά τους να προγραμματίζουν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Humeniuk, 2023). Η ανάγκη τήρησης αυστηρών ελέγχων συχνά οδηγεί σε βραχυπρόθεσμες λύσεις, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να υλοποιηθούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό ενισχύει την τάση για υποστελέχωση και προσωρινές συμβάσεις, γεγονός που δημιουργεί αβεβαιότητα και επηρεάζει αρνητικά τη σταθερότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Abujraiban & Assaf, 2022).

Επιπλέον, η εποπτεία που ασκείται από την κεντρική διοίκηση, μολονότι αποσκοπεί στη διασφάλιση της διαφάνειας και της δημοσιονομικής πειθαρχίας, περιορίζει την αυτονομία των δήμων να ανταποκριθούν άμεσα στις τοπικές ανάγκες. Η σύγχρονη τάση, όπως επισημαίνει η σχετική βιβλιογραφία, είναι η ανάγκη ενσωμάτωσης καινοτόμων εργαλείων χρηματοδότησης, όπως οι πράσινοι δημοτικοί τίτλοι (green bonds)² και τα ESG κριτήρια³, ώστε οι ΟΤΑ να αποκτήσουν νέες πηγές εσόδων και να ενισχύσουν τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Sepetis et al., 2024).

² Πράσινοι δημοτικοί τίτλοι είναι ομολογίες που εκδίδουν δήμοι/περιφέρειες για να χρηματοδοτήσουν αποκλειστικά έργα με περιβαλλοντικό όφελος (π.χ. ενεργειακή αποδοτικότητα δημοτικών κτιρίων, ΑΠΕ, βιώσιμες μεταφορές, διαχείριση υδάτων/απορριμμάτων, αστική ανθεκτικότητα). Η ταυτοποίηση ως “πράσινη” δεν αλλάζει τον νομικό τύπο του ομολόγου· αλλά δεσμεύει τον εκδότη σε χρήση εσόδων, διακυβέρνηση, παρακολούθηση και αναφορά αποτελεσμάτων σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα (ICMA, ΕΕ κ.ά.).

³ Αναφέρονται σε τρεις θεματικούς άξονες αξιολόγησης των οργανισμών και των επενδύσεων:

- Environmental (Περιβάλλον): περιλαμβάνει την επίδραση της δραστηριότητας ενός οργανισμού στο περιβάλλον, όπως οι εκπομπές CO₂, η κατανάλωση ενέργειας, η διαχείριση αποβλήτων και οι πρακτικές βιωσιμότητας.
- Social (Κοινωνία): εξετάζει ζητήματα που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις εργασιακές σχέσεις, την ισότητα και την αλληλεπίδραση με τις τοπικές κοινωνίες.
- Governance (Εταιρική Διακυβέρνηση): αφορά το πλαίσιο διαφάνειας, λογοδοσίας, ηθικής διοίκησης και αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων.

Τα κριτήρια ESG χρησιμοποιούνται διεθνώς από επενδυτές, κυβερνήσεις και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο των αποφάσεων χρηματοδότησης και διοίκησης (Sepetis et al., 2024).

Συνολικά, οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί συνιστούν έναν από τους πλέον κρίσιμους διοικητικούς και οικονομικούς φραγμούς στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η πρόκληση έγκειται στην εξισορρόπηση της δημοσιονομικής πειθαρχίας με την ανάγκη παροχής επαρκών πόρων στους δήμους, προκειμένου να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές στελέχωσης και ανάπτυξης προσωπικού.

2.4.3. Υποστελέχωση & συμβάσεις ορισμένου χρόνου

Η υποστελέχωση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην Ελλάδα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον διαρκών δημοσιονομικών περιορισμών, αυστηρού νομικού ελέγχου και αυξανόμενων κοινωνικών απαιτήσεων, γεγονός που καθιστά την έλλειψη επαρκούς προσωπικού ιδιαίτερα κρίσιμη. Η υποστελέχωση συχνά οφείλεται σε θεσμικά εμπόδια που περιορίζουν τις μόνιμες προσλήψεις, καθώς και σε πολιτικές λιτότητας που εφαρμόστηκαν μετά την οικονομική κρίση, οι οποίες περιόρισαν σημαντικά το μισθολογικό κόστος των δήμων (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

Η συστηματική χρήση συμβάσεων ορισμένου χρόνου παρουσιάζεται ως μια ενδιάμεση λύση για την κάλυψη άμεσων αναγκών. Ωστόσο, η πρακτική αυτή δημιουργεί προβλήματα συνέχειας, θεσμικής μνήμης και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι με ελαστικές σχέσεις απασχόλησης, παρά τη συμβολή τους στην εύρυθμη λειτουργία των δήμων, συχνά στερούνται ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων και παραμένουν σε καθεστώς επισφάλειας, με αποτέλεσμα τη μείωση της δέσμευσής τους στον οργανισμό (Spinthiropoulos et al., 2021). Αυτό έχει άμεσες συνέπειες στην παραγωγικότητα, αλλά και στην ικανότητα των ΟΤΑ να εφαρμόζουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές στελέχωσης.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η έλλειψη σταθερού και επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού δυσχεραίνει τον στρατηγικό σχεδιασμό στη δημόσια διοίκηση, καθώς δεν επιτρέπει την καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας και την ανάπτυξη καινοτομίας (Sanzharevskiy, 2023). Στην περίπτωση των δήμων, αυτό μεταφράζεται σε αδυναμία σχεδιασμού πολιτικών που θα ανταποκρίνονται σε μελλοντικές ανάγκες τοπικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η εξάρτηση από έκτακτο προσωπικό οδηγεί σε συχνές καθυστερήσεις

στην παροχή υπηρεσιών και αυξάνει τις πιέσεις προς το μόνιμο προσωπικό, το οποίο καλείται να επωμιστεί επιπλέον καθήκοντα.

Η στρατηγική διάσταση του προβλήματος καθίσταται εμφανής και μέσα από τις μελέτες που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που βασίζονται υπερβολικά σε βραχυπρόθεσμες συμβάσεις εμφανίζουν μειωμένη δυνατότητα επίτευξης στρατηγικών στόχων, καθώς η επαναλαμβανόμενη ανανέωση προσωπικού περιορίζει τη συσσώρευση γνώσης και εμπειρίας (Bani Hani, 2021). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπου οι αρμοδιότητες συνδέονται με πολυετείς δράσεις, όπως η αστική ανάπτυξη, τα έργα υποδομής και η κοινωνική πολιτική.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η ανάγκη εξορθολογισμού της στελέχωσης μέσω μόνιμων προσλήψεων αναδεικνύεται διαρκώς. Ωστόσο, ο αυστηρός έλεγχος του Υπουργείου Εσωτερικών και του ΑΣΕΠ, καθώς και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβάλλει το Υπουργείο Οικονομικών, έχουν δημιουργήσει ένα πλαίσιο όπου η κάλυψη κενών βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά σε προσωρινές συμβάσεις (Τσολάκης, 2025). Η πολιτική αυτή έχει προκαλέσει αντιδράσεις από εργαζόμενους και συνδικαλιστικούς φορείς, καθώς ερμηνεύεται ως παράγοντας υποβάθμισης της ποιότητας των δημοτικών υπηρεσιών.

Επομένως, η υποστελέχωση και η εκτεταμένη χρήση συμβάσεων ορισμένου χρόνου δεν συνιστούν μόνο διοικητικό πρόβλημα αλλά και στρατηγικό εμπόδιο για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Η επίλυση του ζητήματος προϋποθέτει ένα σταθερό και προβλέψιμο θεσμικό πλαίσιο προσλήψεων, την ενίσχυση της διαφάνειας στις διαδικασίες στελέχωσης και την επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, ώστε οι δήμοι να ανταποκρίνονται με επάρκεια στις προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης.

2.4.4. Κινητικότητα & μετατάξεις

Η κινητικότητα και οι μετατάξεις συνιστούν κρίσιμους μηχανισμούς στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, καθώς επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα, την ισορροπία δεξιοτήτων και την αξιοποίηση του προσωπικού στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στην Ελλάδα, το θεσμικό πλαίσιο της κινητικότητας διαμορφώθηκε κυρίως μετά την οικονομική κρίση, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και τον εξορθολογισμό των δαπανών. Ωστόσο, η εφαρμογή

του έχει συχνά δημιουργήσει εντάσεις, καθώς οι μετακινήσεις προσωπικού δεν συνδέονται πάντα με τις πραγματικές ανάγκες των δήμων (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

Η κινητικότητα μπορεί να λειτουργήσει θετικά, όταν εξασφαλίζει την ανακατανομή προσωπικού από πλεονάζουσες υπηρεσίες προς υποστελεχωμένους τομείς, μειώνοντας τις ανισότητες μεταξύ των δήμων. Ειδικά σε μικρούς ή νησιωτικούς ΟΤΑ, οι μετατάξεις αποτελούν συχνά το μοναδικό μέσο ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι μόνιμες προσλήψεις είναι περιορισμένες λόγω δημοσιονομικών περιορισμών (Benos et al., 2022). Ωστόσο, η πρακτική εμπειρία δείχνει ότι οι διαδικασίες μετακίνησης είναι χρονοβόρες και υπόκεινται σε πολιτικές πιέσεις, γεγονός που περιορίζει την αποτελεσματικότητά τους (Τσολάκης, 2025).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η στρατηγική κινητικότητα μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση, να εμπλουτίσει την κουλτούρα των φορέων και να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων στους εργαζομένους. Έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που αξιοποιούν ευέλικτα τις εσωτερικές μετακινήσεις ενδυναμώνουν την ανθεκτικότητά τους και διαχειρίζονται καλύτερα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες (Sanzharevskiy, 2023). Αντιθέτως, η ατελής εφαρμογή κινητικότητας μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εμπειρίας, δυσαρέσκεια εργαζομένων και δυσλειτουργία υπηρεσιών (Esen et al., 2024).

Στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, οι μετατάξεις και η ενδοδημοτική κινητικότητα έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο του «Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας». Παρά τα θετικά στοιχεία διαφάνειας και αντικειμενικότητας που εισάγει, παρατηρούνται εμπόδια, όπως η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και η δυσκολία αντιστοίχισης δεξιοτήτων με τις πραγματικές ανάγκες κάθε ΟΤΑ. Επιπλέον, η μαζική αποχώρηση έμπειρου προσωπικού προς κεντρικές υπηρεσίες, που θεωρούνται πιο «ελκυστικές», επιτείνει τα προβλήματα υποστελέχωσης στους δήμους (Spathiropoulos et al., 2021).

Η προοπτική βελτίωσης απαιτεί την ενσωμάτωση εργαλείων στρατηγικού προγραμματισμού, ώστε οι μετακινήσεις να αποτελούν μέρος μιας μακροπρόθεσμης πολιτικής στελέχωσης και όχι ad hoc λύση. Η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με τις δεξιότητες των υπαλλήλων, η ενίσχυση της ψηφιοποίησης στη διαδικασία κινητικότητας και η συστηματική αξιολόγηση των αναγκών ανά δήμο μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή του συστήματος (Humeniuk, 2023). Έτσι, η κινητικότητα και οι μετατάξεις μπορούν να μετατραπούν από εργαλείο κάλυψης κενών σε μοχλό

αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης.

2.5. Διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην αυτοδιοίκηση

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στην τοπική αυτοδιοίκηση έχει τα τελευταία χρόνια αναδειχθεί σε έναν από τους πιο δυναμικούς και μεταβαλλόμενους τομείς δημόσιας διοίκησης, υπό την επιρροή της παγκοσμιοποίησης, της ψηφιοποίησης και των δημοσιονομικών περιορισμών. Οι διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις επικεντρώνονται στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, στη διαφάνεια, στην αξιολόγηση, αλλά και στη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων των υπαλλήλων, με στόχο τη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι αρχές της SIGMA/OECD (2023) έχουν εισαγάγει νέα πρότυπα για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, δίνοντας έμφαση στη μείωση των τυπικών κανόνων και στην εστίαση σε πρακτικά αποτελέσματα. Η νέα προσέγγιση αναγνωρίζει την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στις εργασιακές ρυθμίσεις και στη χρήση της ψηφιοποίησης, ενθαρρύνοντας τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. και τους υποψήφιους προς ένταξη να υιοθετούν αξίες όπως η επαγγελματικότητα, η ακεραιότητα και η ουδετερότητα (Rabrenovic, 2024).

Στην Ανατολική Ευρώπη, η εμπειρία της Σλοβακίας δείχνει τη σημασία της καινοτομίας και της ψηφιοποίησης στη δημόσια διοίκηση. Οι Dudoná & Matúšová (2022) αναδεικνύουν ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέχρι το 2030 απαιτεί όχι μόνο επαρκές προσωπικό αλλά και συνεχή αναβάθμιση δεξιοτήτων, ιδιαίτερα σε ψηφιακά εργαλεία. Αντίστοιχα, στη Ρουμανία, οι Dulachi & Boghian (2024) σημειώνουν ότι η στρατηγική ΔΑΔ στη δημόσια διοίκηση συμβάλλει στη διαφάνεια και στην ευελιξία, δημιουργώντας μια δημόσια υπηρεσία περισσότερο προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πολιτών.

Παράλληλα, διεθνείς μελέτες δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση της ΔΑΔ αποτελεί κυρίαρχη τάση. Σύμφωνα με την Parhomenko-Kutsevil (2024), η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στις διαδικασίες προσλήψεων και αξιολόγησης υπαλλήλων μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια, να περιορίσει τη μεροληψία και να επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων. Ανάλογες πρακτικές αναπτύσσονται ήδη σε τοπικές διοικήσεις της Ουκρανίας και της Ρωσίας, όπου η στρατηγική διοίκηση βασισμένη σε δεδομένα (data-driven governance) θεωρείται βασικό εργαλείο (Sanzharevskiy, 2023; Humeniuk, 2023).

Πέρα από την Ευρώπη, σημαντικά παραδείγματα καταγράφονται στην Ασία. Έρευνα στην Καμπότζη καταδεικνύει ότι οι υποεθνικές διοικήσεις που υιοθετούν ολοκληρωμένα συστήματα ΔΑΔ –με έμφαση στην εκπαίδευση, την παρακίνηση και την οργανωσιακή κουλτούρα– εμφανίζουν βελτίωση στην ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες (Nornng et al., 2025). Η διεθνής εμπειρία δείχνει επίσης την τάση υιοθέτησης ευέλικτων μοντέλων κινητικότητας προσωπικού, ώστε να καλύπτονται ταχύτερα οι μεταβαλλόμενες ανάγκες (Ahmed et al., 2025).

Η ευρωπαϊκή αυτοδιοίκηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχικότητα και στη διασύνδεση των πολιτικών ΔΑΔ με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι Sepetis, et al. (2024) αναδεικνύουν ότι τα κριτήρια ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) γίνονται πλέον βασικά εργαλεία αξιολόγησης και χρηματοδότησης των τοπικών αρχών, γεγονός που απαιτεί στελέχη με νέες δεξιότητες, ιδίως στη διαχείριση πράσινων χρηματοδοτικών εργαλείων και δημοτικών «πράσινων ομολόγων».

Συγκριτικά, στην Ελλάδα η εφαρμογή των διεθνών τάσεων είναι ακόμη περιορισμένη. Αν και έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας και της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, η ελλιπής στρατηγική σύνδεση των πολιτικών ΔΑΔ με τους μακροπρόθεσμους στόχους της αυτοδιοίκησης παραμένει πρόκληση (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Ωστόσο, η ευρωπαϊκή εμπειρία μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των ελληνικών δήμων, ιδίως μέσα από την εκπαίδευση στελεχών, την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης και τη σύνδεση με τις αρχές ESG.

Συμπερασματικά, οι διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις συγκλίνουν σε μια νέα πραγματικότητα: η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην αυτοδιοίκηση δεν περιορίζεται πλέον στη διαχείριση προσλήψεων ή μετατάξεων, αλλά αποτελεί στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης, καινοτομίας και βιωσιμότητας.

3. Κεφάλαιο: Νομικό και Θεσμικό Πλαίσιο Στελέχωσης των ΟΤΑ στην Ελλάδα

3.1. Διοικητικές μεταρρυθμίσεις: «Καποδίστριας», «Καλλικράτης», «Κλεισθένης»

Η αρχιτεκτονική της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα αναδιαμορφώθηκε ριζικά μέσα από τρεις διαδοχικές μεταρρυθμίσεις: τον «Καποδίστρια» (Ν. 2539/1997), τον «Καλλικράτη» (Ν. 3852/2010) και τον «Κλεισθένη Ι» (Ν. 4555/2018). Κοινός παρονομαστής υπήρξε η επιδίωξη οικονομίων κλίμακας, καλύτερου συντονισμού αρμοδιοτήτων και εκσυγχρονισμού της διοίκησης, με άμεσες όμως επιπτώσεις στη στελέχωση, στη μισθολογική δαπάνη και στα εργαλεία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού (human resource planning / HRP) των ΟΤΑ.

Ο «Καποδίστριας» εγκαινίασε μια μεγάλη εδαφική και οργανωτική συνένωση πρωτοβάθμιων ΟΤΑ. Με την κατάργηση χιλιάδων μικρών κοινοτήτων και τη δημιουργία μεγαλύτερων δήμων, το σύστημα πέρασε από ένα κατακερματισμένο μοντέλο σε δομές με πιο κρίσιμη μάζα. Η λογική ήταν ότι ισχυρότεροι οργανισμοί θα μπορούν να αναπτύξουν επαγγελματικές διοικητικές μονάδες, να τυποποιήσουν διαδικασίες και να σχεδιάσουν καλύτερα τις ανάγκες προσωπικού σε ορίζοντα πολλών ετών. Η ελληνική και συγκριτική βιβλιογραφία για τις αρμοδιότητες της αυτοδιοίκησης δείχνει ότι τέτοια «συγκεντροποιητικά» βήματα συνδέονται με μετατόπιση από χειρισμούς ρουτίνας σε πιο σύνθετες, επιτελικές λειτουργίες που προϋποθέτουν εξειδικευμένο HRP (Μακρής κ.ά., 2020).

Ο «Καλλικράτης» το 2010 αποτέλεσε βαθύτερη τομή: μείωσε τους δήμους σε 325, θέσπισε 13 αιρετές περιφέρειες, (Εικόνα 3.1) εισήγαγε αποκεντρωμένες διοικήσεις και μεταβίβασε σημαντικές αρμοδιότητες στους ΟΤΑ (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024). Η μεταρρύθμιση αυτή συνδέθηκε χρονικά με τα Προγράμματα Οικονομικής Προσαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό, τέθηκαν αυστηροί κανόνες ελέγχου του μεγέθους και του κόστους του δημοσίου, περιλαμβανομένης της μισθολογικής δαπάνης και της ροής προσλήψεων/κινητικότητας (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Από τη σκοπιά του HRP, ο «Καλλικράτης» είχε διττό αποτέλεσμα: αφενός αύξησε την ανάγκη για μεσο-μακροπρόθεσμες προβλέψεις δεξιοτήτων (λόγω νέων αρμοδιοτήτων σε πολεοδομία, κοινωνική πολιτική, περιβάλλον κ.ά.), αφετέρου περιόρισε την ικανότητα ταχείας αναπλήρωσης προσωπικού λόγω δημοσιονομικών

περιορισμών. Εμπειρικά, η διεθνής εργασία των Benos et al., (2022) κατέδειξε ότι η μεγάλη συνένωση του 2010 δεν μείωσε ουσιαστικά τις τρέχουσες δαπάνες ανά κάτοικο, ενώ συσχετίστηκε με αισθητή πτώση επενδύσεων ανά κάτοικο (~31%), επηρεάζοντας έμμεσα και τις δυνατότητες ενίσχυσης κρίσιμων ειδικοτήτων.



Εικόνα 3.1: Χάρτης με τις 13 Περιφέρειες της Χώρας.

Πηγή: Οργανισμός Κτηματολογίου και Χαρτογραφίσεων Ελλάδας (ΟΚΧΕ).

Ο «Κλεισθένης Ι» (2018) κινήθηκε σε κανονιστικές και θεσμικές προσαρμογές: άλλαξε τον εκλογικό τρόπο ανάδειξης (απλή αναλογική τότε), ενίσχυσε τα τοπικά συμβούλια και θέσπισε νέα συμμετοχικά και προγραμματικά εργαλεία. Παρότι δεν επανέφερε εδαφικές συνενώσεις, επηρέασε την εσωτερική διακυβέρνηση των δήμων και την ανάγκη επαγγελματικοποίησης λειτουργιών προγραμματισμού, παρακολούθησης και λογοδοσίας. Στην πράξη, η ικανότητα των ΟΤΑ να ανταποκρίνονται σε αυξημένα καθήκοντα (π.χ. ολοκληρωμένος σχεδιασμός έργων, σύνθετες κοινωνικές υπηρεσίες, ψηφιακές υπηρεσίες

μίας στάσης) εξαρτήθηκε από το αν υπήρχε επαρκές μίγμα δεξιοτήτων -από διοικητικούς αναλυτές και μηχανικούς μέχρι ειδικούς πληροφορικής και κοινωνικούς επιστήμονες (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024).

Στο ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, οι ελληνικές μεταρρυθμίσεις πρέπει να ιδωθούν σε συνάφεια με την ευρωπαϊκή τάση για σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και ενδυνάμωση του επιτελικού ρόλου των ΟΤΑ. Συγκριτικές μελέτες για τις αρμοδιότητες της αυτοδιοίκησης στις ευρωπαϊκές χώρες αναδεικνύουν ότι όταν αυξάνονται οι τοπικές ευθύνες, απαιτούνται παράλληλες επενδύσεις σε HR συστήματα: ανάλυση θέσεων, προγραμματισμός προσλήψεων, διαρκής κατάρτιση και αξιολόγηση (Μακρής κ.ά., 2020). Η ελληνική εμπειρία δείχνει πως οι θεσμικές αλλαγές χωρίς σταθερή πολιτική στελέχωσης (και χωρίς «κανάλια» εξειδικευμένων προσλήψεων) δυσκολεύονται να αποδώσουν στο επίπεδο υπηρεσιών.

Η περίοδος των μνημονίων επηρέασε έντονα τις μισθολογικές δαπάνες και τη διαθεσιμότητα προσωπικού. Η συνοπτική αποτίμηση των ευρωπαϊκών αρχών επισημαίνει ότι η Ελλάδα όφειλε να ελέγξει τον μισθολογικό λογαριασμό και να εξορθολογίσει δομές, διατηρώντας όμως την ικανότητα παροχής υπηρεσιών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Παράλληλα, ανεξάρτητες μελέτες καταγράφουν σημαντική μείωση αποδοχών στον δημόσιο τομέα μετά το 2010, με κορύφωση το 2012, γεγονός που επηρέασε την έλξη και διατήρηση ταλέντου στην αυτοδιοίκηση (Spinthiropoulos et al., 2021). Η «σφιχτή» δημοσιονομική πλαισίωση οδήγησε σε μεγαλύτερη χρήση εργαλείων κινητικότητας και εσωτερικής ανακατανομής, κάτι που απαιτεί ώριμο HRP (ανάλυση δεξιοτήτων, αποτύπωση κενών, επανακατάρτιση).

Σήμερα, η εικόνα που αποτυπώνει το Υπουργείο Εσωτερικών είναι ένα πολυεπίπεδο σύστημα με κατανομή ρόλων ανάμεσα σε δήμους, περιφέρειες και κεντρική διοίκηση, όπου η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από ικανότητες σχεδιασμού και διακυβέρνησης βάσει δεδομένων (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024). Στον ορίζοντα, οι ευρωπαϊκές κατευθύνσεις για ψηφιακές υπηρεσίες και η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG σε χρηματοδότηση έργων καθιστούν το HRP ακόμη πιο στρατηγικό: οι δήμοι χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για πράσινες επενδύσεις, ενεργειακή αναβάθμιση, ανθεκτικότητα και συμμετοχικά εργαλεία πολιτικής (Serpetis et al., 2024). Αυτό σημαίνει σχεδιασμό προσλήψεων με βάση προφίλ δεξιοτήτων που μέχρι πρότινος δεν ήταν «κορμός» της δημοτικής διοίκησης (π.χ. data analysts, ενεργειακοί διαχειριστές).

Συνολικά, οι τρεις μεταρρυθμίσεις δημιούργησαν φορείς με μεγαλύτερη κλίμακα και περισσότερες αρμοδιότητες. Για να «κλείσει ο κύκλος» πολιτικής-διοίκησης-αποτελεσμάτων, απαιτείται σταθερή πολιτική ανθρώπινου δυναμικού: προβλέψεις ζήτησης, ευέλικτες διαδικασίες στελέχωσης, διαρκής κατάρτιση και στοχευμένες πολιτικές διατήρησης ταλέντου. Χωρίς αυτά, οι θεσμικές αλλαγές δύσκολα μετατρέπονται σε μετρήσιμη βελτίωση υπηρεσιών.

3.2. Νομοθεσία και κανονισμοί για τη στελέχωση των ΟΤΑ

Η στελέχωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην Ελλάδα διαμορφώνεται από ένα πλέγμα κανόνων που συνδυάζει το γενικό δημόσιο δίκαιο προσωπικού με ειδικές ρυθμίσεις για τους δήμους και τις περιφέρειες. Στον «σκληρό πυρήνα» του πλαισίου αυτού βρίσκονται: (α) οι κώδικες προσωπικού και ο Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας για οργανωτικά ζητήματα, (β) το σύστημα προσλήψεων υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ, (γ) οι κανόνες κινητικότητας/εσωτερικής στελέχωσης, και (δ) οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επηρεάζουν άμεσα τον ρυθμό και το μείγμα ανθρώπινου δυναμικού.

Πρώτον, στο επίπεδο οργανωτικής συγκρότησης, οι ΟΤΑ οφείλουν να διαθέτουν επικαιροποιημένα οργανογράμματα και περιγράμματα θέσεων, να κατανέμουν αρμοδιότητες μεταξύ κεντρικών υπηρεσιών και νομικών προσώπων και να τηρούν τις θεσμοθετημένες διαδικασίες πρόσληψης/τοποθέτησης. Η πιο πρόσφατη δημόσια αποτύπωση της «Δομής και λειτουργίας της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας» συνοψίζει την τρέχουσα κατανομή αρμοδιοτήτων και τα βασικά συστήματα διοίκησης προσωπικού στους δήμους και τις περιφέρειες, υπογραμμίζοντας την ανάγκη επαγγελματικοποίησης κρίσιμων λειτουργιών (π.χ. πολεοδομίας, κοινωνικής μέριμνας, ψηφιακών υπηρεσιών) μετά τις μεταρρυθμίσεις «Καλλικράτης/Κλεισθένης» (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024). Το ίδιο κείμενο καταγράφει πώς οι δήμοι στελεχώνουν υπηρεσίες είτε απευθείας είτε μέσω νομικών προσώπων (ΝΠΔΔ/ΝΠΠΔ), γεγονός που επηρεάζει το εργασιακό καθεστώς και τα κανάλια πρόσληψης.

Δεύτερον, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού διενεργείται υπό το σύστημα αξιοκρατικών διαδικασιών του ΑΣΕΠ (για μόνιμο και ορισμένου χρόνου προσωπικό όπου προβλέπεται), με πανελλήνιο ανταγωνισμό, τυποποιημένα κριτήρια και ελέγχους

νομιμότητας. Οι κανόνες αυτοί αποσκοπούν στη διαφάνεια και στη μείωση πελατειακών πρακτικών, στοιχείο που συνδέεται ιστορικά με τις μεταρρυθμίσεις αποκέντρωσης και την ευρωπαϊκή σύγκλιση. Η σχετική διεθνής και εγχώρια συζήτηση δείχνει ότι κάθε κύμα διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αυτοδιοίκηση συνοδεύεται από αναβάθμιση των μηχανισμών προσλήψεων (Μαΐστρος κ.ά., 2023). Παράλληλα, συγκριτικές μελέτες αρμοδιοτήτων σε ευρωπαϊκές χώρες δείχνουν πως η ανάθεση πιο σύνθετων πολιτικών (π.χ. περιβάλλον, κοινωνική ένταξη) προϋποθέτει εξειδικευμένα προφίλ και συνεπώς διαδικασίες πρόσληψης που να επιτρέπουν την «στόχευση» δεξιοτήτων (Μακρής κ.ά., 2020).

Τρίτον, κρίσιμος πυλώνας είναι η ενδοδημοσίου κινητικότητα. Η ενιαία κινητικότητα επιτρέπει την κάλυψη αναγκών μέσω μετατάξεων/αποσπάσεων, ιδίως όταν ο δημοσιονομικός χώρος για νέες προσλήψεις είναι περιορισμένος. Η εμπειρία της περιόδου των οικονομικών προγραμμάτων κατέδειξε ότι ο συνδυασμός ελέγχου της μισθολογικής δαπάνης και αναδιάρθρωσης φορέων οδήγησε σε εντατικότερη χρήση της κινητικότητας για την εξισορρόπηση κενών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Αυτό επιβάλλει στους ΟΤΑ πιο «ώριμες» πρακτικές προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού (καταγραφή δεξιοτήτων, διάγνωση κενών, στοχευμένη εκπαίδευση).

Τέταρτον, το δημοσιονομικό πλαίσιο λειτουργεί ως «θεσμικός θερμοστάτης» των προσλήψεων. Στη δεκαετία μετά το 2010 εφαρμόστηκαν αυστηροί κανόνες για το μέγεθος και το κόστος του δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ, με άμεσες συνέπειες στο ρυθμό προσλήψεων, στο μίγμα μόνιμου/ορισμένου χρόνου προσωπικού και στη διαχείριση υπερωριών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Ανεξάρτητες αποτιμήσεις για τις επιπτώσεις των μέτρων λιτότητας κατέγραψαν σημαντικές περικοπές αποδοχών στο δημόσιο, με κορύφωση το 2012, στοιχείο που επηρεάζει την ικανότητα των δήμων να προσελκύσουν/διατηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό (Spinthiropoulos et al., 2021). Επιπλέον, οι εδαφικές συνενώσεις του 2010 -που συχνά προβάλλονταν ως εργαλείο οικονομικών κλίμακας- δεν οδήγησαν σε σαφή μείωση των τρεχουσών δαπανών ανά κάτοικο και συνδέθηκαν με κάμψη δημοτικών επενδύσεων, επηρεάζοντας έμμεσα τη δυνατότητα ενίσχυσης κρίσιμων ειδικοτήτων (Benos et al., 2022).

Πέμπτον, σε ευρωπαϊκό ορίζοντα, οι τάσεις για ψηφιοποίηση υπηρεσιών, διαφάνεια και ενσωμάτωση ESG κριτηρίων στη χρηματοδότηση τοπικών έργων μεταφέρονται και στο πεδίο HR: αυξημένη ζήτηση για ψηφιακές/αναλυτικές δεξιότητες, πράσινες ειδικότητες και

μηχανισμούς αξιολόγησης απόδοσης. Η πρόσφατη ελληνική βιβλιογραφία προτείνει τη διασύνδεση προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικές βιωσιμότητας και χρηματοδοτικά εργαλεία (Seretis et al., 2024), ενώ οι προτάσεις για «ψηφιακή πολυεπίπεδη διακυβέρνηση» τονίζουν την ανάγκη δεδομενοκεντρικής διοίκησης και αναβάθμισης HR υποδομών στους ΟΤΑ (Μαΐστρος κ.ά., 2023).

Συνοψίζοντας, η νομοθεσία για τη στελέχωση των ΟΤΑ συνδυάζει: (i) θεσμική αυτοτέλεια οργανογραμμάτων, (ii) αξιοκρατικές προσλήψεις υπό ΑΣΕΠ, (iii) ενιαία κινητικότητα ως εργαλείο κάλυψης αναγκών, και (iv) αυστηρή δημοσιονομική πλαισίωση. Η μετατόπιση των αρμοδιοτήτων προς πιο σύνθετες πολιτικές και η ψηφιοποίηση καθιστούν αναγκαίο έναν μεσο-μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην πρόβλεψη δεξιοτήτων και στη διατήρηση ταλέντου.

3.3. Διαδικασίες προσλήψεων και ρόλος ΑΣΕΠ

Οι προσλήψεις στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αποτελούν καίριο κρίκο μεταξύ θεσμικής αυτοτέλειας και δημοσιονομικής πειθαρχίας. Στο ισχύον ελληνικό πλαίσιο, η αρχή της αξιοκρατίας υπηρετείται από το ΑΣΕΠ ως εξωτερικό εγγυητή νομιμότητας και διαφάνειας, ενώ οι ίδιοι οι δήμοι/περιφέρειες οφείλουν να τεκμηριώνουν τις ανάγκες τους μέσα από εγκεκριμένα οργανογράμματα, περιγράμματα θέσεων και ετήσιο/πολυετή προγραμματισμό προσωπικού.

Στον πυρήνα των διαδικασιών βρίσκεται η διάκριση των ροών στελέχωσης: (α) μόνιμο προσωπικό και ΙΔΑΧ ειδικών κατηγοριών, (β) προσωπικό ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) για εποχικές/ανταποδοτικές ανάγκες, (γ) συμβάσεις έργου σε σαφώς οριοθετημένες περιπτώσεις, και (δ) κάλυψη μέσω ενιαίας κινητικότητας. Η πρόσληψη μόνιμου προσωπικού και κρίσιμων ΙΔΑΧ γίνεται με προκηρύξεις υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ (προέγκριση, προκήρυξη, πίνακες κατάταξης, έλεγχος νομιμότητας), ενώ ορισμένες κατηγορίες ΙΔΟΧ περνούν από διαδικασίες με κριτήρια που επίσης εποπτεύονται από το ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια και το σεβασμό των προτεραιοτήτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2024). Το αποτέλεσμα είναι ένα «μικτό» σύστημα που επιτρέπει στους ΟΤΑ να συνδυάζουν μακροπρόθεσμο πυρήνα δεξιοτήτων με ευελιξία για εποχικές υπηρεσίες (π.χ. καθαριότητα, παιδικές δομές).

Ο ρόλος του ΑΣΕΠ είναι διττός: θεσμικός φραγμός στην πελατειακή επιλογή και μηχανισμός τυποποίησης/επαγγελματικοποίησης των διαδικασιών. Η βιβλιογραφία που

αποτιμά διαδοχικά κύματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αυτοδιοίκηση επισημαίνει ότι η αναβάθμιση των μηχανισμών προσλήψεων συνόδευσε την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και την απαίτηση για υψηλότερη διοικητική ικανότητα σε τοπικό επίπεδο (Μαΐστρος, κ.α., 2023; Μακρής κ.α., 2020). Ταυτόχρονα, η πρόσφατη επίσημη αποτύπωση της δομής και λειτουργίας της τοπικής δημοκρατίας συνοψίζει τις κύριες «πύλες» εισόδου προσωπικού, περιγράφοντας το ΑΣΕΠ ως κεντρικό θεσμό εγγύησης αξιοκρατίας και ελέγχου των προσλήψεων τόσο για μόνιμους όσο και για ευρύτερες κατηγορίες συμβασιούχων (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024).

Παρά τα θεσμικά πλεονεκτήματα, αναδεικνύονται πρακτικές προκλήσεις. Πρώτον, οι κύκλοι προκήρυξης-οριστικοποίησης είναι συχνά μακροί σε σχέση με τον επιχειρησιακό ορίζοντα των ΟΤΑ, ιδίως όταν μεταβάλλονται αιφνίδια οι τοπικές ανάγκες (π.χ. κοινωνικές υπηρεσίες, ψηφιακά έργα). Δεύτερον, η δημοσιονομική πλαισίωση της προηγούμενης δεκαετίας περιόρισε τον ρυθμό νέων προσλήψεων και συμπίεσε τη μισθολογική ελκυστικότητα, με επιπτώσεις στην προσέλκυση/διατήρηση εξειδικευμένων στελεχών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022; Spinthiropoulos et al., 2021). Τρίτον, η συνένωση δήμων και η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων δεν μετουσιώθηκαν αυτόματα σε οικονομίες κλίμακας, ενώ η κάμψη δημοτικών επενδύσεων που καταγράφηκε μετά το 2010 περιόρισε έμμεσα και τη δυνατότητα ενίσχυσης κρίσιμων ειδικοτήτων (Benos et al., 2022).

Στο επίπεδο βελτιωτικών παρεμβάσεων, η πρόσφατη συζήτηση για «ψηφιακή πολυεπίπεδη διακυβέρνηση» προτείνει μετάβαση σε δεδομενοκεντρικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού: τυποποιημένα περιγράμματα ρόλων, προσοντολογία δεξιοτήτων, αποτύπωση αναγκών σε ορίζοντα 3-5 ετών, και αξιοποίηση εργαλείων e-recruitment με ενιαία πρότυπα τεκμηρίωσης προς το ΑΣΕΠ (Μαΐστρος κ.α., 2023). Συγκριτικές προσεγγίσεις για τις αρμοδιότητες της αυτοδιοίκησης στην Ευρώπη δείχνουν ότι όπου οι δήμοι εισέρχονται σε σύνθετες πολιτικές (π.χ. πράσινη μετάβαση, ανθεκτικότητα), τα συστήματα προσλήψεων πρέπει να «βλέπουν» αγορά δεξιοτήτων και όχι μόνο τυπικά προσόντα, χωρίς να υπονομεύεται η αξιοκρατία (Μακρής κ.α., 2020). Συναφώς, η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στη χρηματοδότηση τοπικών έργων αναμένεται να ενισχύσει τη ζήτηση για νέες ειδικότητες και την ανάγκη ευελιξίας στο πλέγμα προσλήψεων, με σαφή όμως θεσμικό έλεγχο (Sepetis et al., 2024).

Τέλος, οι ίδιες οι υπηρεσίες των ΟΤΑ μπορούν να μετριάσουν τις καθυστερήσεις «ανάντη» του ΑΣΕΠ μέσα από καλύτερη προετοιμασία: επικαιροποίηση οργανογραμμάτων, ώριμους

φακέλους προκηρύξεων (σαφή καθήκοντα, ιεράρχηση κριτηρίων), τεκμηρίωση τεκμαρτών αναγκών ανά υπηρεσία και προληπτικό έλεγχο νομιμότητας (Αναστασάτου & Τσακλόγλου, 2019). Παράλληλα, η συστηματική χρήση της κινητικότητας για την κάλυψη κενών σε δύσκολες ειδικότητες μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα μέχρι την οριστικοποίηση μόνιμων προσλήψεων, χωρίς έκπτωση στη διαφάνεια (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024; Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Έτσι, ο ρόλος του ΑΣΕΠ παραμένει ο θεσμικός εγγυητής, ενώ ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ γίνεται το εργαλείο που «κουμπώνει» την αξιοκρατία με την επιχειρησιακή ετοιμότητα.

3.4. Επιπτώσεις των νομικών περιορισμών στη λειτουργία των ΟΤΑ

Οι νομικοί περιορισμοί που διέπουν τις προσλήψεις και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ -από τον έλεγχο του ΑΣΕΠ έως τα δημοσιονομικά πλαφόν και τις διαδικασίες έγκρισης θέσεων- επιδιώκουν τη διαφάνεια και τη δημοσιονομική πειθαρχία. Ωστόσο, δημιουργούν και ένα σύνολο λειτουργικών επιδράσεων στην καθημερινή ικανότητα των δήμων και περιφερειών να σχεδιάζουν, να εκτελούν και να αξιολογούν πολιτικές. Η ενότητα αποτυπώνει τρεις βασικές συνέπειες: υποστελέχωση κρίσιμων υπηρεσιών, καθυστέρηση επιχειρησιακών σχεδίων και αυξημένη εξάρτηση από προσωπικό ορισμένου χρόνου.

3.4.1. Υποστελέχωση υπηρεσιών

Η υποστελέχωση συνδέεται άμεσα με τον αργό ρυθμό αναπλήρωσης θέσεων και τις οριζόντιες δεσμεύσεις στον δημόσιο τομέα μετά την οικονομική κρίση. Η διεθνής τεκμηρίωση για την ελληνική περίπτωση δείχνει ότι τα προγράμματα προσαρμογής συνόδευσαν αυστηρός έλεγχος του μισθολογικού κόστους και των νέων προσλήψεων, με στόχο τη συγκράτηση του δημόσιου μισθολογίου (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Το αποτέλεσμα στους ΟΤΑ ήταν η επιμήκυνση του «κενού» μεταξύ αποχώρησης και αναπλήρωσης προσωπικού, ιδίως σε τεχνικές υπηρεσίες, οικονομική διοίκηση, κοινωνική πρόνοια και περιβαλλοντικές αρμοδιότητες, όπου απαιτούνται εξειδικευμένες δεξιότητες. Επιπλέον, η συγχώνευση δήμων και η διεύρυνση αρμοδιοτήτων (π.χ. μετά τον «Καλλικράτη») δεν μεταφράστηκαν αυτόματα σε ενίσχυση ικανοτήτων: εμπειρική ανάλυση για την περίοδο 2005-2018 κατέγραψε υποχώρηση δημοτικών επενδύσεων περίπου κατά 31% ανά κάτοικο μετά τις ενοποιήσεις, εξέλιξη που συμπίπτει και τις δυνατότητες στελέχωσης τεχνικών έργων (Benos et al., 2022).

Στο θεσμικό επίπεδο, το ΑΣΕΠ λειτουργεί ως εγγυητής αξιοκρατίας και νομιμότητας (ΑΣΕΠ, 2025), αλλά η ίδια η τυποποίηση των διαδικασιών –σε συνδυασμό με κύκλους προέγκρισης, προκηρύξεων και ελέγχων– σημαίνει ότι η κάλυψη κενών δεν μπορεί να γίνει με τον ρυθμό που επιβάλλουν αιφνίδιες ή διαρκείς αυξήσεις φόρτου (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024). Το αποτέλεσμα είναι «δομική» υποστελέχωση σε κρίσιμες ειδικότητες (μηχανικοί, πληροφορική, οικονομικά), που δυσχεραίνει τη συμμόρφωση σε ευρωπαϊκές ή εθνικές προθεσμίες (π.χ. πράσινες δράσεις, ψηφιακοί μετασχηματισμοί).

3.4.2. Καθυστέρηση επιχειρησιακών σχεδίων

Οι καθυστερήσεις στην υλοποίηση επιχειρησιακών σχεδίων των ΟΤΑ προκύπτουν όταν τα νομικά βήματα για προσλήψεις δεν «κουμπώνουν» με τα χρονικά ορόσημα έργων και χρηματοδοτήσεων. Η επίσημη αποτύπωση της δομής και λειτουργίας της τοπικής δημοκρατίας αναγνωρίζει ότι η στελέχωση περνά από εθνικές πύλες και έλεγχο νομιμότητας. Εφόσον οι δήμοι δεν διαθέτουν εγκαίρως τις αναγκαίες ομάδες έργου, μετακυλιέται ρίσκο σε παρατάσεις, αναθεωρήσεις προϋπολογισμών και απώλειες απορρόφησης. Η σχετική δημόσια διαβούλευση του ΥΠΕΣ για την επιτάχυνση προσλήψεων (οpengon) αποτυπώνει ακριβώς το πρόβλημα της χρονοκαθυστέρησης «από την προκήρυξη έως την ανάληψη καθηκόντων» και προτείνει ρυθμίσεις για ταχύτερες ροές, ιδίως για δυσπρόσιτες περιοχές (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024).

Παράλληλα, τα ευρήματα για την περίοδο της κρίσης δείχνουν ότι οι οριζόντιοι περιορισμοί στη δαπάνη και στον αριθμό προσωπικού επηρέασαν όχι μόνο τη λειτουργία, αλλά και την ικανότητα σχεδιασμού πολιτικών (Nikitas & Vasilopoulou, 2022). Όταν οι οργανικές μονάδες υπολειτουργούν, η προπαρασκευή μελετών, η διοίκηση συμβάσεων και η παρακολούθηση δεικτών εκροών καθυστερούν, με αλυσιδωτές επιπτώσεις στις ετήσιες δεσμεύσεις. Η πρόταση της ΕΛΙΑΜΕΠ για «ψηφιακή πολυεπίπεδη διακυβέρνηση» αναδεικνύει την ανάγκη μετάβασης σε δεδομοκεντρικό προγραμματισμό και τυποποίηση δεξιοτήτων, ακριβώς για να μειωθούν αυτά τα τριβώδη κόστη συντονισμού (Μαΐστρος κ.α., 2023).

3.4.3. Εξάρτηση από προσωπικό ορισμένου χρόνου

Η αύξηση της απασχόλησης ΙΔΟΧ και συμβάσεων έργου αποτελεί «βαλβίδα» ευελιξίας, ιδίως σε ανταποδοτικές ή εποχικές υπηρεσίες. Όμως η συστηματική καταφυγή σε προσωπικό ορισμένου χρόνου δημιουργεί κύκλους «ασυνέχειας γνώσης» και υψηλό

διοικητικό κόστος αντικαταστάσεων. Το ΑΣΕΠ, βάσει των αρμοδιοτήτων του, ελέγχει και τις διαδικασίες ΙΔΟΧ για διαφάνεια και τήρηση κριτηρίων (ΑΣΕΠ, 2025), ενώ ο ΓΚΠΔ/εθνικό δίκαιο επιβάλλει αυστηρές προϋποθέσεις επεξεργασίας δεδομένων υποψηφίων, κάτι που αυξάνει απαιτήσεις συμμόρφωσης στους ΟΤΑ (Αρχή Προστασίας Δεδομένων, 2025). Παρά ταύτα, η «προσωρινότητα» επηρεάζει την ποιότητα υπηρεσιών όταν πρόκειται για σύνθετες θέσεις (π.χ. διαχείριση έργων ΕΣΠΑ, ενεργειακή αναβάθμιση, κυκλική οικονομία), όπου η καμπύλη μάθησης είναι μακρά και η απώλεια θεσμικής μνήμης κοστίζει.

Η συγκυρία της κρίσης μισθών στον δημόσιο τομέα επιδείνωσε το φαινόμενο: τεκμηρίωση για την επίπτωση των μνημονιακών πολιτικών στους μισθούς δημοσίων υπαλλήλων δείχνει σημαντικές μειώσεις αποδοχών και ελκυστικότητας (Spinthiropoulos et al., 2021), οδηγώντας σε αυξημένη κινητικότητα προς τον ιδιωτικό τομέα για εξειδικευμένα στελέχη. Επιπλέον, νέα θεματικά πεδία (ESG, πράσινη μετάβαση) μεταβάλλουν τη ζήτηση δεξιοτήτων στην τοπική διακυβέρνηση (Sepetis et al., 2024). Όταν οι μόνιμοι μηχανισμοί πρόσληψης δεν προσαρμόζονται γρήγορα, οι δήμοι καταφεύγουν περισσότερο σε ΙΔΟΧ ή σε αναθέσεις, με θεσμικό έλεγχο μεν, αλλά με συνέπειες στη συνέχεια των πολιτικών και στη διαχείριση κινδύνου έργων.

Συνοπτικά, οι νομικοί περιορισμοί πρόσληψεων εξασφαλίζουν ισονομία, αλλά παράγουν και «δομικά κόστη συναλλαγών» στους ΟΤΑ: ανεπαρκή στελέχωση, χρονικές αποκλίσεις σχεδιασμού–υλοποίησης και εξάρτηση από προσωρινές λύσεις. Εξισορροπητικές πολιτικές υπάρχουν και κινούνται σε τρεις άξονες: (α) επιτάχυνση και ψηφιοποίηση ροών πρόσληψης με διασφάλιση νομιμότητας (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024; ΑΣΕΠ, 2025), (β) μεσαίου ορίζοντα προγραμματισμός δεξιοτήτων/ρόλων για κρίσιμες λειτουργίες, ώστε οι προκηρύξεις να «τρέχουν» πριν εκδηλωθεί το κενό (Μαΐστρος κ.ά., 2023), και (γ) περιορισμός της «δομικής προσωρινότητας» με καλύτερη στόχευση ΙΔΟΧ σε αμιγώς εποχικές ανάγκες και με ενίσχυση των μόνιμων ικανοτήτων σε τεχνικές/στρατηγικές μονάδες. Με αυτόν τον συνδυασμό, οι ΟΤΑ μπορούν να διατηρήσουν την αξιοκρατία ως αναγκαίο θεμέλιο, χωρίς να υπονομεύουν την επιχειρησιακή τους ετοιμότητα.

3.5. Συγκριτική προσέγγιση ευρωπαϊκών μοντέλων αποκέντρωσης και στελέχωσης

Η στελέχωση των δήμων στην Ελλάδα διαμορφώνεται μέσα σε ένα καθεστώς ισχυρής κεντρικής εποπτείας, όπου η θεσμική επιδίωξη της διαφάνειας και της αξιοκρατίας συνυπάρχει με περιορισμένη διοικητική ευελιξία. Κομβικό παράδειγμα αποτελεί το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, ως ανεξάρτητη αρχή που συγκροτήθηκε με τον Ν. 2190/1994 και ενισχύθηκε με συνταγματική κατοχύρωση το 2001, ενώ το ισχύον πλαίσιο προσλήψεων αναμορφώθηκε με τον Ν. 4765/2021. Στον πυρήνα του θεσμού τίθενται η δημοσιότητα, η αντικειμενικότητα και ο έλεγχος νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης, με σημαντική οργανωτική και πληροφοριακή υποστήριξη μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων (The Bureau of the Congress/COE, 2025). Παράλληλα, η επιτάχυνση των προσλήψεων και η ενίσχυση ορεινών, νησιωτικών και ηπειρωτικών περιοχών τίθεται ως ρητός νομοθετικός στόχος σε πρόσφατες ρυθμιστικές πρωτοβουλίες, γεγονός που δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα του συστήματος δεν κρίνεται μόνο από την «καθαρότητα» των διαδικασιών, αλλά και από τον χρόνο πλήρωσης θέσεων και τη γεωγραφική ισορροπία στελέχωσης (INET, 2020).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η αποκέντρωση αποτιμάται συχνά με όρους «τοπικής αυτονομίας» (πολιτικής, διοικητικής και δημοσιονομικής), με σαφή αναφορά στην αρχή της επικουρικότητας και στην ανάγκη αντιστοίχισης αρμοδιοτήτων και πόρων. Η Ευρωπαϊκή Χάρτα Τοπικής Αυτονομίας κατοχυρώνει την ικανότητα των τοπικών αρχών να ρυθμίζουν και να διαχειρίζονται σημαντικό μέρος των δημόσιων υποθέσεων «υπό τη δική τους ευθύνη» εντός των ορίων του νόμου, προσδίδοντας θεσμικό βάρος στην έννοια της διοικητικής αυτοτέλειας (COE/European Local Self-Government, 1985). Επιπλέον, συγκριτικές προσεγγίσεις όπως ο Δείκτης Τοπικής Αυτονομίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής επιχειρούν να μετρήσουν διαχρονικά και διακρατικά την ένταση της αποκέντρωσης, προσφέροντας πλαίσιο για τεκμηριωμένη σύγκριση της ελληνικής περίπτωσης με άλλα συστήματα (Ladner et al., 2015).

Η βασική αναλυτική διαφορά μεταξύ του ελληνικού μοντέλου και αρκετών ευρωπαϊκών προσεγγίσεων εντοπίζεται στον τρόπο ισορροπίας ανάμεσα σε διαφάνεια και ευελιξία. Στην Ελλάδα, ο συγκεντρωτικός έλεγχος λειτουργεί ως «φίλτρο» κατά πελατειακών πρακτικών, αλλά εισάγει κόστος συναλλαγής (χρόνος, διοικητική επιβάρυνση, συσσώρευση κενών) που είναι κρίσιμο για υπηρεσίες πρώτης γραμμής. Αντίθετα, σε χώρες με υψηλότερη

λειτουργική αυτονομία των δήμων, η διαφάνεια επιδιώκεται συχνά μέσω ισχυρών κανόνων λογοδοσίας, τυποποιημένων διαδικασιών, εσωτερικών ελέγχων και συλλογικών ρυθμίσεων εργασίας, χωρίς απαραίτητα έναν ενιαίο, κεντρικό μηχανισμό επιλογής προσωπικού αντίστοιχο του ΑΣΕΠ.

Στη Γερμανία, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση σε ομοσπονδιακό κράτος ενισχύει τον ρόλο των κρατιδίων και της τοπικής αυτοδιοίκησης στον τρόπο οργάνωσης και στελέχωσης, μέσα σε ένα πλέγμα συνταγματικά κατοχυρωμένων επιπέδων διοίκησης. Η εικόνα αυτή συνδέεται με ισχυρή θεσμική παράδοση τοπικής διοίκησης, όπου οι δήμοι λειτουργούν εντός ενός πλαισίου αρμοδιοτήτων και πόρων που περιγράφεται διεθνώς από οργανισμούς και συγκριτικές αποτιμήσεις για την οργάνωση τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας. Παρότι το γερμανικό παράδειγμα δεν «αντιγράφεται», αναδεικνύει ένα σημείο πολιτικής: η ευελιξία στη στελέχωση δεν προκύπτει από απουσία κανόνων, αλλά από κατανομή αρμοδιοτήτων και πιο κοντινή αντιστοίχιση αναγκών–πόρων στο επίπεδο που παράγει υπηρεσίες (Wegrich, 2018).

Στη Σουηδία, η διοικητική κουλτούρα της «αυτορρύθμισης» της αγοράς εργασίας, με εκτεταμένη χρήση συλλογικών συμβάσεων για μισθούς και όρους εργασίας, αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο του μοντέλου. Αυτό επηρεάζει και τη στελέχωση στους δήμους, επειδή επιτρέπει λειτουργική προσαρμογή (π.χ. ειδικότητες, ρόλοι, όροι απασχόλησης) με λιγότερη κεντρική μικρο-ρύθμιση, υπό την προϋπόθεση ισχυρών μηχανισμών εργασιακής διαπραγμάτευσης και τήρησης κανόνων. Επιπλέον, η ύπαρξη θεσμικών συζητήσεων για την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ επιπέδων διακυβέρνησης δείχνει ότι η αποκέντρωση αντιμετωπίζεται ως δυναμική ισορροπία και όχι ως στατικό σχήμα (Kjellberg, 2022).

Στη Γαλλία, η διάκριση των «τριών δημοσίων λειτουργιών» (κρατική, τοπική/εδαφική, νοσοκομειακή) και η παράδοση των διαγωνιστικών διαδικασιών («concours») συνυπάρχουν με ειδικούς θεσμούς κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης για την τοπική δημόσια διοίκηση (όπως ο Εθνικός Οργανισμός Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης). Η γαλλική εμπειρία είναι χρήσιμη συγκριτικά διότι δείχνει πώς η διαφάνεια της επιλογής μπορεί να συνδεθεί οργανικά με συστηματική εκπαίδευση/επιμόρφωση και επαγγελματικές διαδρομές, περιορίζοντας το «κενό» ανάμεσα στην τυπική πρόσληψη και στην πραγματική ικανότητα παροχής υπηρεσιών (French Republic, 2026).

Για να ενταχθεί ουσιαστικά η σύγκριση στην ελληνική πραγματικότητα, το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι αν «υπάρχει έλεγχος» (υπάρχει), αλλά αν η συγκεκριμένη μορφή ελέγχου παράγει καθαρό όφελος σε σχέση με το κόστος της. Εδώ, οι αρχές που θέτει το πλαίσιο του ΟΟΣΑ/SIGMA για τη δημόσια διοίκηση είναι χρήσιμες: τονίζεται η ανάγκη ισορροπίας μεταξύ κανόνων και αποτελεσμάτων, επαγγελματισμού, ακεραιότητας και λειτουργικής ικανότητας, με έμφαση σε μετρήσιμες επιδόσεις και όχι μόνο σε «συμμόρφωση τύπου λίστας». Από αυτή τη σκοπιά, η ελληνική συγκεντρωτική εποπτεία στη στελέχωση μπορεί να αξιολογηθεί με κριτήρια όπως: χρόνος πλήρωσης θέσεων, ποιότητα αντιστοίχισης δεξιοτήτων-καθηκόντων, αντοχή σε δημοσιονομικούς περιορισμούς, και επίδραση στην παραγωγικότητα και στη συνέχεια της διοίκησης (SIGMA/OECD, 2023).

Διάσταση σύγκρισης	Ελλάδα	Γερμανία	Σουηδία	Γαλλία
Κύριος προσανατολισμός συστήματος στελέχωσης	Έντονη έμφαση σε κεντρικά εγγυημένη διαφάνεια/αξιοκρατία μέσω ανεξάρτητης αρχής	Ομοσπονδική κατανομή αρμοδιοτήτων, ισχυρός ρόλος υποεθνικών επιπέδων στη διοικητική οργάνωση	Έμφαση σε συλλογικές ρυθμίσεις και «αυτορρύθμιση» όρων εργασίας	Θεσμική διάκριση κλάδων δημόσιας υπηρεσίας και διαγωνιστικές διαδικασίες, με οργανωμένη κατάρτιση τοπικού προσωπικού
Ευελιξία έναντι	Συχνά περιορισμένη λόγω	Μεγαλύτερη λειτουργική	Προσαρμογή μέσω συλλογικών	Διαφάνεια μέσω διαγωνισμού

Διάσταση σύγκρισης	Ελλάδα	Γερμανία	Σουηδία	Γαλλία
ταχύτητας στελέχωσης	διαδικαστικής πολυπλοκότητας (στόχος πολιτικής: επιτάχυνση)	ευελιξία στο πλαίσιο πολυεπίπεδης διακυβέρνησης	συμβάσεων/διαπραγματεύσεων	ών, ενίσχυση ικανότητας μέσω κατάρτισης
Θεσμικό σημείο αναφοράς αποκέντρωσης	Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας ως ευρωπαϊκό πλαίσιο, αλλά με ισχυρή κεντρική εποπτεία στη στελέχωση	Ισχυρή κατοχύρωση πολυεπίπεδης διακυβέρνησης	Δυναμική αναθεώρηση/συζήτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ επιπέδων	Διακριτό «τοπικό» σκέλος δημόσιας διοίκησης με ειδικούς θεσμούς

Η ευρωπαϊκή σύγκριση δείχνει ότι η διαφάνεια στη στελέχωση μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικές θεσμικές διαδρομές: είτε με ισχυρό κεντρικό εγγυητή (ελληνικό πρότυπο), είτε με πολυεπίπεδη κατανομή ευθύνης (γερμανική λογική), είτε με εργασιακή αυτορρύθμιση και συλλογικές συμβάσεις (σουηδική πρακτική), είτε με διαγωνιστικές διαδικασίες που συνδέονται συστηματικά με επαγγελματική κατάρτιση (γαλλική εμπειρία). Στο ελληνικό πλαίσιο, η ουσιαστική πρόκληση είναι να τεκμηριωθεί μια ισορροπία «διαφάνειας-ευελιξίας» με όρους κόστους-οφέλους: να διατηρείται η αξιοκρατία ως μη διαπραγματεύσιμη αρχή, αλλά να μειώνεται ο χρόνος στελέχωσης και να ενισχύεται η λειτουργική ικανότητα των δήμων, σύμφωνα με σύγχρονες αρχές δημόσιας διοίκησης που εστιάζουν όχι μόνο σε κανόνες, αλλά και σε μετρήσιμα αποτελέσματα.

3.6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελληνικού συστήματος στελέχωσης

Η αξιολόγηση του ελληνικού συστήματος στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οφείλει να κινηθεί πέρα από την

περιγραφική αποτύπωση των θεσμών και να εξετάσει το κατά πόσο οι υφιστάμενοι μηχανισμοί επιτυγχάνουν τους διακηρυγμένους στόχους τους: διαφάνεια, αξιοκρατία, ταχύτητα, λειτουργική επάρκεια και δημοσιονομική βιωσιμότητα. Κεντρικός πυλώνας του συστήματος αποτελεί το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), το οποίο θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 2190/1994 και συνταγματικά κατοχυρώθηκε το 2001 ως εγγυητής της αντικειμενικότητας και της ίσης πρόσβασης στη δημόσια απασχόληση (ΑΣΕΠ, 2025). Η θεσμική του ενίσχυση με τον Ν. 4765/2021 αποσκοπούσε στον εκσυγχρονισμό και στην επιτάχυνση των διαδικασιών.

Από την οπτική της θεσμικής ποιότητας, το ελληνικό σύστημα παρουσιάζει ισχυρά στοιχεία. Η ανεξαρτησία του Α.Σ.Ε.Π., η απουσία ιεραρχικού ελέγχου επί των πράξεών του και η υπαγωγή του αποκλειστικά σε κοινοβουλευτικό και δικαστικό έλεγχο συνιστούν σημαντικές εγγυήσεις κράτους δικαίου. Η εκτεταμένη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και ηλεκτρονικών αιτήσεων ενισχύει τη διαφάνεια και μειώνει τον κίνδυνο αυθαιρεσίας. Επιπλέον, οι ρυθμίσεις για επιτάχυνση των προσλήψεων και για παροχή κινήτρων στελέχωσης ορεινών και νησιωτικών περιοχών αποτυπώνουν μια προσπάθεια προσαρμογής του συστήματος στις γεωγραφικές ανισότητες (ΥΠΕΣ, 2024).

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα δεν εξαντλείται στη θεσμική θωράκιση. Σύμφωνα με την ανάλυση των Nikitas & Vasilopoulou (2022), οι μεταρρυθμίσεις της περιόδου των Προγραμμάτων Οικονομικής Προσαρμογής έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο του μεγέθους και του κόστους της δημόσιας διοίκησης, ιδίως μέσω περιορισμών προσλήψεων και ελέγχου της μισθολογικής δαπάνης. Η προσέγγιση αυτή συνέβαλε στη δημοσιονομική εξυγίανση, αλλά ταυτόχρονα δημιούργησε πιέσεις στην επιχειρησιακή ικανότητα υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε επίπεδο δήμων. Η μελέτη των Spinthiropoulos et al. (2021) τεκμηριώνει τη σημαντική μείωση αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων κατά την περίοδο της κρίσης, γεγονός που επηρέασε το ηθικό και την ελκυστικότητα της δημόσιας απασχόλησης.

Στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, όπως η συγχώνευση δήμων το 2010, είχαν αμφίσημα αποτελέσματα. Οι Benos et al. (2022), αναλύοντας δεδομένα 2005–2018, διαπιστώνουν ότι η μεταρρύθμιση δεν οδήγησε σε ουσιαστική μείωση των τρεχουσών δαπανών ανά κάτοικο, ενώ συνδέθηκε με σημαντική μείωση επενδύσεων. Το εύρημα αυτό εγείρει ερωτήματα για το κατά πόσο η διοικητική συγκέντρωση και ο περιορισμός προσωπικού συνοδεύτηκαν από αντίστοιχη ενίσχυση

διοικητικής ικανότητας. Συνεπώς, το ελληνικό σύστημα στελέχωσης φαίνεται να πέτυχε περισσότερο στον έλεγχο της νομιμότητας παρά στη βελτιστοποίηση της απόδοσης.

Η διεθνής βιβλιογραφία για τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (HRP) αναδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τη δυνατότητα πρόβλεψης αναγκών, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ευελιξίας (Abujraiban & Assaf, 2022; Bani Hani, 2021). Στην ελληνική περίπτωση, το σύστημα προσλήψεων παραμένει σε μεγάλο βαθμό διαδικαστικά προσανατολισμένο, με έμφαση στη νομιμότητα και λιγότερο στη στρατηγική αντιστοίχιση δεξιοτήτων–αποστολής. Η πρόσφατη μελέτη του Τσολάκη (2025) επισημαίνει ότι οι διαδικασίες επιλογής στην τοπική αυτοδιοίκηση εξακολουθούν να βασίζονται σε περιορισμένο φάσμα εργαλείων αξιολόγησης, χωρίς επαρκή ανάλυση θέσεων εργασίας, γεγονός που περιορίζει την ουσιαστική αξιοκρατία.

Παράλληλα, οι σύγχρονες ευρωπαϊκές αρχές δημόσιας διοίκησης, όπως αποτυπώνονται στα αναθεωρημένα Principles of Public Administration του OECD/SIGMA (2023), μετατοπίζουν την αξιολόγηση από την απλή συμμόρφωση σε κανόνες προς τη μέτρηση αποτελεσμάτων και επιπτώσεων. Η έμφαση δίνεται στην επαγγελματικότητα, στην ακεραιότητα, αλλά και στην ικανότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Υπό αυτό το πρίσμα, η ελληνική διοίκηση έχει επιτύχει σημαντική πρόοδο στη θεσμική διαφάνεια, αλλά υστερεί ακόμη στη διασύνδεση του συστήματος στελέχωσης με μετρήσιμους δείκτες απόδοσης.

Η διάσταση της ψηφιοποίησης αποτελεί έναν ακόμη κρίσιμο παράγοντα. Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων στη διαχείριση προσωπικού, όπως επισημαίνει η Parkhomenko-Kutsevil (2024), μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αντικειμενικότητα. Στην Ελλάδα, η ηλεκτρονική διαχείριση αιτήσεων μέσω Α.Σ.Ε.Π. και η λειτουργία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο, η πλήρης αξιοποίηση ψηφιακών δεδομένων για στρατηγικό σχεδιασμό προσωπικού, για παράδειγμα η πρόβλεψη συνταξιοδοτήσεων ή χαρτογράφηση δεξιοτήτων παραμένει περιορισμένη.

Επιπλέον, η σύνδεση της στελέχωσης με σύγχρονες προσεγγίσεις βιωσιμότητας, όπως η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στην τοπική διακυβέρνηση (Sepetis et al., 2024), αναδεικνύει την ανάγκη για ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένες δεξιότητες σε θέματα περιβάλλοντος, ψηφιακής διακυβέρνησης και χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Το

υφιστάμενο σύστημα, αν και διαφανές, δεν εγγυάται πάντοτε την ταχεία κάλυψη τέτοιων εξειδικευμένων αναγκών.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματικότητα του ελληνικού συστήματος στελέχωσης μπορεί να αξιολογηθεί ως υψηλή ως προς τη διασφάλιση της αξιοκρατίας και της νομιμότητας, μέτρια ως προς την ταχύτητα και την ευελιξία, και περιορισμένη ως προς τη στρατηγική του διάσταση. Το δίλημμα μεταξύ διαφάνειας και λειτουργικής ευελιξίας παραμένει κεντρικό. Η πρόκληση για το μέλλον δεν είναι η αποδυνάμωση των εγγυήσεων, αλλά η συμπλήρωσή τους με εργαλεία στρατηγικού προγραμματισμού, ανάλυσης αναγκών και αξιολόγησης απόδοσης, ώστε η στελέχωση να λειτουργεί όχι μόνο ως μηχανισμός ελέγχου, αλλά και ως μοχλός διοικητικής αναβάθμισης.

4. Κεφάλαιο: Οικονομική Διάσταση του Ανθρώπινου Δυναμικού

4.1. Ποσοτικοί δείκτες μισθολογικών δαπανών και δημοσιονομικής βιωσιμότητας στους Δήμους

4.1.1. Διαχρονική εξέλιξη συνολικών δαπανών

Η διαχρονική ανάλυση των μη χρηματοοικονομικών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA αποτυπώνει το ευρύτερο δημοσιονομικό περιβάλλον εντός του οποίου εντάσσεται και λειτουργεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως υποτομέας της Γενικής Κυβέρνησης. Τα στοιχεία παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον πίνακα «Σύνολο μη χρηματοοικονομικών δαπανών κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025).

Η μεταβολή από το 2023 στο 2024 εμφανίζεται συγκρατημένη, με αύξηση 1.870 εκατ. ευρώ, δηλαδή 2,5%. Αντίθετα, το 2025 παρατηρείται εντονότερη επιτάχυνση, καθώς οι προβλεπόμενες δαπάνες αυξάνονται κατά 4 δισ. ευρώ σε σχέση με τις εκτιμήσεις του 2024, γεγονός που αντιστοιχεί σε ετήσια αύξηση 5,23% (Πίνακας 4.1 και το αντίστοιχο Διάγραμμα 4.1).

Η σωρευτική μεταβολή της περιόδου 2023-2025 ανέρχεται σε:

$$80.502 - 74.632 = 5.870 \text{ εκατ. ευρώ}$$

δηλαδή συνολική αύξηση 7,87% σε διάστημα δύο ετών.

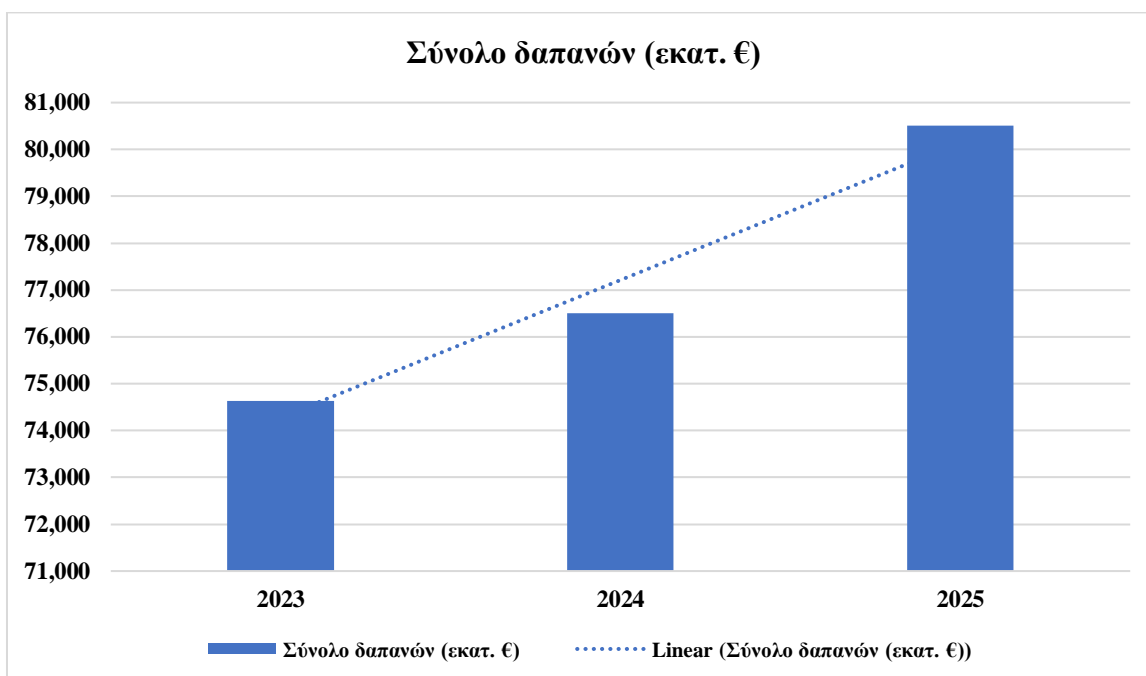
Η ανοδική αυτή τάση εντάσσεται σε ένα περιβάλλον δημοσιονομικής προσαρμογής, όπου το ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης βελτιώνεται ως ποσοστό του ΑΕΠ (από -1,3% το 2023 σε -0,6% το 2025), γεγονός που υποδηλώνει ότι η αύξηση των δαπανών δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη επιδείνωση του συνολικού δημοσιονομικού αποτελέσματος.

Για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η εξέλιξη των συνολικών μη χρηματοοικονομικών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι καθορίζει τα περιθώρια χρηματοδότησης μέσω μεταβιβάσεων και Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων, καθώς και το συνολικό πλαίσιο εποπτείας των δημοσιονομικών μεγεθών. Η αύξηση του συνολικού ορίου δαπανών σε επίπεδο κράτους δημιουργεί μεγαλύτερη δημοσιονομική ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα συνοδεύεται από αυστηρή παρακολούθηση των υποτομέων της Γενικής

Κυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025),
(ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026):

Πίνακας 4.1: Σύνολο μη χρηματοοικονομικών δαπανών κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA.

Έτος	Σύνολο δαπανών (εκατ. €)	Ετήσια μεταβολή (εκατ. €)	Ρυθμός μεταβολής
2023	74.632	–	–
2024	76.502	+1.870	+1.870
2025	80.502	+4.000	+4.000



Διάγραμμα 4.1: Σύνολο μη χρηματοοικονομικών δαπανών κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA.

Συμπερασματικά, η περίοδος 2023–2025 χαρακτηρίζεται από σταθερή και επιταχυνόμενη αύξηση των μη χρηματοοικονομικών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA. Η εξέλιξη αυτή συνιστά κρίσιμο μακροοικονομικό πλαίσιο για την ανάλυση των μισθολογικών δαπανών στους Δήμους, καθώς κάθε μεταβολή στη συνολική δημοσιονομική δαπάνη επηρεάζει άμεσα τα όρια βιωσιμότητας, τις επιτρεπόμενες προσλήψεις και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

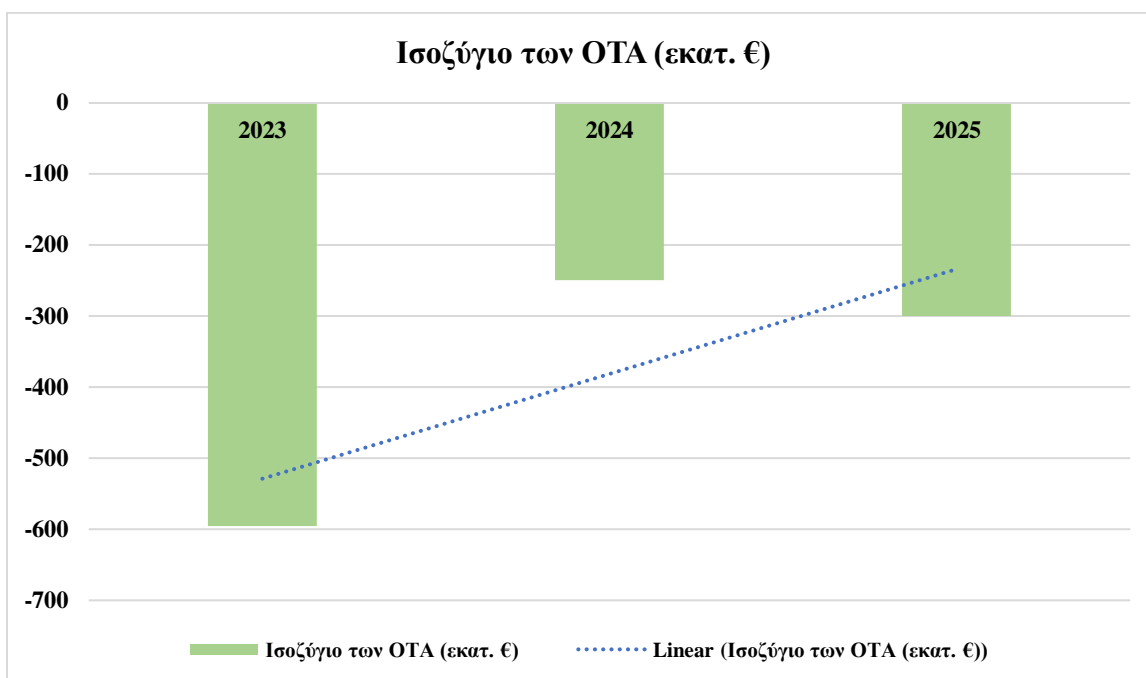
4.1.2. Δημοσιονομικά όρια και θεσμικοί περιορισμοί

Η ανάλυση των μισθολογικών δαπανών των Δήμων δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από το ευρύτερο δημοσιονομικό πλαίσιο εντός του οποίου εντάσσονται οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως υποτομέας της Γενικής Κυβέρνησης κατά ESA. Τα αποτελέσματα της περιόδου 2023-2025 αποτυπώνουν με σαφήνεια ότι η λειτουργία των ΟΤΑ υπόκειται σε συγκεκριμένα δημοσιονομικά όρια, τα οποία διαμορφώνονται σε εθνικό επίπεδο και επηρεάζουν άμεσα τις δυνατότητες προγραμματισμού δαπανών.

Η διαχρονική εξέλιξη του ισοζυγίου των ΟΤΑ καταδεικνύει την ένταξή τους σε καθεστώς συστηματικής δημοσιονομικής επιτήρησης. Το αρνητικό αποτέλεσμα περιορίζεται αισθητά από το 2023 στο 2024 και διατηρείται σε ελεγχόμενο επίπεδο το 2025, γεγονός που υποδηλώνει προσαρμογή στα καθορισμένα όρια δαπανών (Πίνακας 4.2 και το αντίστοιχο Διάγραμμα 4.2) (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025), (ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026).

Πίνακας 4.2: Το ισοζύγιο των ΟΤΑ.

Έτος	Ισοζύγιο των ΟΤΑ (εκατ. €)
2023	-595
2024	-249
2025	-300



Διάγραμμα 4.2: Ισοζύγιο των ΟΤΑ (εκατ. €).

Η βελτίωση από -595 εκατ. ευρώ το 2023 σε -249 εκατ. ευρώ το 2024 συνιστά σημαντική δημοσιονομική προσαρμογή. Η μικρή επιδείνωση στις προβλέψεις του 2025 (-300 εκατ. ευρώ) δεν αναιρεί τη συνολική εικόνα συγκράτησης των ελλειμμάτων, αλλά καταδεικνύει ότι οι ΟΤΑ λειτουργούν εντός προκαθορισμένων ορίων απόκλισης.

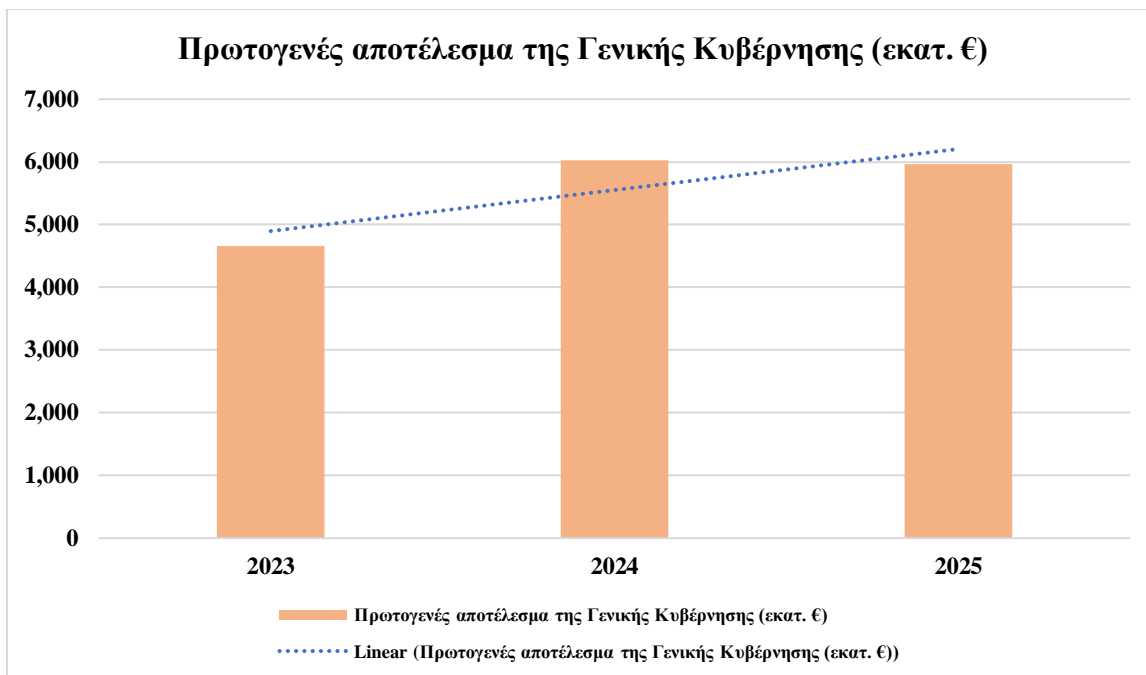
Παράλληλα, το συνολικό ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης παρουσιάζει σταθερή βελτίωση. Το έλλειμμα μειώνεται από -2.962 εκατ. ευρώ το 2023 σε -1.714 εκατ. ευρώ το 2024 και -1.423 εκατ. ευρώ το 2025. Ως ποσοστό του ΑΕΠ, η μεταβολή αυτή αντιστοιχεί σε βελτίωση από -1,3% σε -0,6%. Η εξέλιξη αυτή αποτυπώνει μια συνεκτική στρατηγική δημοσιονομικής εξυγίανσης, εντός της οποίας όλοι οι υποτομείς, συμπεριλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οφείλουν να ευθυγραμμίζονται (Πίνακας 4.2 και το αντίστοιχο Διάγραμμα 4.2) (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025), (ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026).

Ιδιαίτερη σημασία έχει το πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης, το οποίο λειτουργεί ως βασικός δείκτης δημοσιονομικής σταθερότητας.

Πίνακας 4.3: Πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης (εκατ. €).

Έτος	Πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης (εκατ. €)
------	--

2023	4.658
2024	6.029
2025	5.967



Διάγραμμα 4.3: Ισοζύγιο των ΟΤΑ (εκατ. €).

Ως ποσοστό του ΑΕΠ, το πρωτογενές αποτέλεσμα ανέρχεται σε 2,1% το 2023, 2,5% το 2024 και 2,4% το 2025. Τα μεγέθη αυτά καταδεικνύουν ότι η αύξηση των συνολικών δαπανών δεν συνοδεύεται από δημοσιονομική χαλάρωση, αλλά από διατήρηση θετικών πρωτογενών επιδόσεων. Η ύπαρξη πρωτογενών πλεονασμάτων λειτουργεί ως θεσμικός περιορισμός, καθώς προϋποθέτει αυστηρό έλεγχο των ανελαστικών δαπανών, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και το μισθολογικό κόστος.

Στο ίδιο πλαίσιο, το σύνολο των μη χρηματοοικονομικών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA ανέρχεται σε 74.632 εκατ. ευρώ το 2023, 76.502 εκατ. ευρώ το 2024 και 80.502 εκατ. ευρώ το 2025. Η σταδιακή αύξηση των ορίων αυτών δεν συνιστά ανεξέλεγκτη διεύρυνση, αλλά εντάσσεται σε δημοσιονομικό σχεδιασμό με σαφείς στόχους αποτελέσματος.

Οι ανώτατες οροφές δαπανών αποτελούν συνεπώς κρίσιμο μηχανισμό δημοσιονομικής πειθαρχίας για τρεις λόγους. Πρώτον, θέτουν ανώτατο όριο στη συνολική δημόσια δαπάνη, περιορίζοντας τη δυνατότητα υπέρβασης των δημοσιονομικών στόχων. Δεύτερον, επιβάλλουν έμμεσο έλεγχο στις λειτουργικές και μισθολογικές δαπάνες, καθώς κάθε αύξηση πρέπει να είναι συμβατή με τη διατήρηση πρωτογενούς πλεονάσματος. Τρίτον, επηρεάζουν τις μεταβιβάσεις προς τους ΟΤΑ, δεδομένου ότι το ισοζύγιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενσωματώνεται στο συνολικό αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν εμφανίζεται ως διακριτή κατηγορία στον πίνακα των ανώτατων ορίων του κρατικού προϋπολογισμού, ωστόσο εντάσσεται λογιστικά στο ενοποιημένο πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης κατά ESA. Αυτό σημαίνει ότι οι δημοτικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων των μισθολογικών, αξιολογούνται όχι μόνο με βάση τον τοπικό προϋπολογισμό, αλλά και σε συνάρτηση με το συνολικό δημοσιονομικό αποτέλεσμα της χώρας (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025), (ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026).

Κατά συνέπεια, τα δημοσιονομικά όρια που τίθενται σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης λειτουργούν ως έμμεσος αλλά ουσιαστικός θεσμικός περιορισμός για τους Δήμους. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν μπορεί να αγνοεί το πλαίσιο αυτό. Κάθε απόφαση για αύξηση προσωπικού ή αναπροσαρμογή μισθολογικού κόστους οφείλει να είναι δημοσιονομικά συμβατή με τους ενοποιημένους στόχους της Γενικής Κυβέρνησης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο πλαίσιο κατά ESA.

4.1.3. Δείκτες δημοσιονομικής βιωσιμότητας

Η αξιολόγηση της οικονομικής διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση προϋποθέτει την ποσοτική αποτύπωση της συνολικής δημοσιονομικής πορείας. Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία της περιόδου 2023-2025 κατά ESA, μπορούν να υπολογιστούν συγκεκριμένοι δείκτες που αποτυπώνουν τη δυναμική των δαπανών και το επίπεδο δημοσιονομικής σταθερότητας εντός του οποίου λειτουργούν οι ΟΤΑ (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025), (ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026).

1. Δείκτης: Ρυθμός αύξησης συνολικών μη χρηματοοικονομικών δαπανών

Το σύνολο μη χρηματοοικονομικών δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού κατά ESA διαμορφώνεται σε:

- 74.632 εκατ. ευρώ (2023)
- 76.502 εκατ. ευρώ (2024)
- 80.502 εκατ. ευρώ (2025)

Ο ρυθμός μεταβολής 2023-2024 ανέρχεται σε:

$$(76.502 - 74.632) / 74.632 = 2,5\%$$

Αντίστοιχα, ο ρυθμός μεταβολής 2024-2025 ανέρχεται σε:

$$(80.502 - 76.502) / 76.502 = 5,23\%$$

Η σωρευτική μεταβολή της διετίας 2023-2025 ισούται με:

$$(80.502 - 74.632) / 74.632 = 7,87\%$$

Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει επιταχυνόμενη αύξηση των δαπανών το 2025 σε σχέση με το 2024. Ωστόσο, η αύξηση πραγματοποιείται εντός πλαισίου δημοσιονομικού σχεδιασμού και δεν συνιστά ανεξέλεγκτη διεύρυνση, καθώς συνοδεύεται από διατήρηση θετικού πρωτογενούς αποτελέσματος.

2. Δείκτης: Απόλυτη μεταβολή δαπανών

Η απόλυτη μεταβολή των συνολικών μη χρηματοοικονομικών δαπανών μεταξύ 2023 και 2025 ανέρχεται σε:

$$80.502 - 74.632 = 5.870 \text{ εκατ. ευρώ}$$

Η αύξηση αυτή αντιστοιχεί σε επιπλέον δημοσιονομικό χώρο 5,87 δισ. ευρώ εντός διετίας.

Η μεταβολή τεκμηριώνεται από τα στοιχεία κατά ESA και αποτυπώνει τη σταδιακή ενίσχυση των κρατικών δαπανών στο πλαίσιο της δημοσιονομικής πολιτικής της περιόδου.

Η ανάλυση της απόλυτης μεταβολής είναι κρίσιμη, διότι επιτρέπει την αξιολόγηση της έκτασης της δημοσιονομικής επέκτασης σε πραγματικούς όρους και όχι μόνο ποσοστιαία. Στο πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η διεύρυνση αυτή επηρεάζει έμμεσα τις μεταβιβάσεις και τις πιστώσεις που καθίστανται διαθέσιμες, αλλά υπό την προϋπόθεση διατήρησης των συνολικών στόχων ισοζυγίου.

4.1.4. Συνολική αποτίμηση

Η ανάλυση της περιόδου 2023-2025 καταδεικνύει ότι η οικονομική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν μπορεί να εξεταστεί απομονωμένα

από το ενοποιημένο δημοσιονομικό πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης κατά ESA. Τα συγκεντρωτικά στοιχεία των μη χρηματοοικονομικών δαπανών, τα ισοζύγια των υποτομέων και το πρωτογενές αποτέλεσμα συνθέτουν ένα συνεκτικό σύστημα ορίων και κανόνων, εντός του οποίου διαμορφώνονται οι δυνατότητες στελέχωσης και μισθολογικής πολιτικής των Δήμων.

Η διαχρονική εξέλιξη των συνολικών μη χρηματοοικονομικών δαπανών αποτυπώνει σαφή ανοδική τάση. Το ύψος των δαπανών ανέρχεται σε 74.632 εκατ. ευρώ το 2023, 76.502 εκατ. ευρώ το 2024 και 80.502 εκατ. ευρώ το 2025. Η αύξηση από το 2023 στο 2024 είναι συγκρατημένη (+1.870 εκατ. ευρώ, 2,5%), ενώ το 2025 παρατηρείται επιτάχυνση (+4.000 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2024, 5,23%). Η σωρευτική μεταβολή της διετίας 2023-2025 ανέρχεται σε 5.870 εκατ. ευρώ, δηλαδή 7,87%.

Η αύξηση αυτή, ωστόσο, δεν συνοδεύεται από επιδείνωση των δημοσιονομικών αποτελεσμάτων. Το ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης βελτιώνεται από -2.962 εκατ. ευρώ (-1,3% του ΑΕΠ) το 2023 σε -1.423 εκατ. ευρώ (-0,6% του ΑΕΠ) το 2025. Παράλληλα, το πρωτογενές αποτέλεσμα παραμένει θετικό σε όλη την περίοδο (4.658 εκατ. ευρώ το 2023, 6.029 εκατ. ευρώ το 2024 και 5.967 εκατ. ευρώ το 2025), διασφαλίζοντας πρωτογενές πλεόνασμα άνω του 2% του ΑΕΠ. Συνεπώς, η διεύρυνση των δαπανών εντάσσεται σε δημοσιονομικά ελεγχόμενο περιβάλλον.

Ιδιαίτερη σημασία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει η εξέλιξη του ισοζυγίου των ΟΤΑ, το οποίο περιορίζεται από -595 εκατ. ευρώ το 2023 σε -249 εκατ. ευρώ το 2024 και διαμορφώνεται σε -300 εκατ. ευρώ το 2025. Η μεταβολή αυτή καταδεικνύει ότι οι Δήμοι λειτουργούν υπό καθεστώς δημοσιονομικής πειθαρχίας, με σαφή όρια απόκλισης και συνεχή παρακολούθηση (ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός, 2025), (ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός, 2026).

Από τη σύνθεση των παραπάνω στοιχείων προκύπτουν τρία βασικά συμπεράσματα:

1. Σταθερή αλλά ελεγχόμενη δημοσιονομική επέκταση. Η αύξηση των μη χρηματοοικονομικών δαπανών είναι πραγματική και ποσοτικά σημαντική, αλλά πραγματοποιείται παράλληλα με βελτίωση του συνολικού ισοζυγίου και διατήρηση πρωτογενούς πλεονάσματος.
2. Θεσμικά καθορισμένα όρια λειτουργίας των ΟΤΑ. Το ισοζύγιο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενσωματώνεται στο ενοποιημένο αποτέλεσμα της Γενικής

Κυβέρνησης. Συνεπώς, κάθε δημοτική απόκλιση επηρεάζει το συνολικό δημοσιονομικό αποτέλεσμα, γεγονός που περιορίζει τις δυνατότητες ανεξέλεγκτης αύξησης μισθολογικού κόστους.

3. Ποσοτικοί δείκτες ως εργαλείο βιωσιμότητας. Ο ρυθμός αύξησης δαπανών (7,87% στη διετία), η απόλυτη μεταβολή (5.870 εκατ. ευρώ) και η διατήρηση πρωτογενούς πλεονάσματος αποτελούν βασικούς δείκτες αξιολόγησης της δημοσιονομικής ανθεκτικότητας. Η βιωσιμότητα δεν κρίνεται μόνο από το ύψος των δαπανών, αλλά από τη σχέση τους με το ισοζύγιο και το ΑΕΠ.

Συνολικά, η περίοδος 2023-2025 χαρακτηρίζεται από επιταχυνόμενη αύξηση δαπανών εντός πλαισίου δημοσιονομικής προσαρμογής. Για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, το πλαίσιο αυτό λειτουργεί ταυτόχρονα ως πεδίο δυνατοτήτων και ως σύστημα περιορισμών. Η ύπαρξη αυξημένου συνολικού δημοσιονομικού χώρου δεν συνεπάγεται αυτόματη διεύρυνση μισθολογικών πιστώσεων, κάθε επιλογή στελέχωσης οφείλει να είναι συμβατή με τα ενοποιημένα όρια της Γενικής Κυβέρνησης.

Επομένως, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους πρέπει να στηρίζεται σε ποσοτικούς δείκτες, σε ανάλυση τάσεων και σε συνεκτίμηση του εθνικού δημοσιονομικού πλαισίου. Μόνον υπό αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ διοικητικής επάρκειας, μισθολογικής σταθερότητας και δημοσιονομικής βιωσιμότητας.

4.2. Η σημασία των δαπανών μισθοδοσίας στους ΟΤΑ

Οι δαπάνες μισθοδοσίας αποτελούν τον σταθερότερο και πιο προβλέψιμο πυρήνα των προϋπολογισμών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Συνδέονται άμεσα με τη δυνατότητα των δήμων να παρέχουν βασικές υπηρεσίες (καθαριότητα, ύδρευση, κοινωνική μέριμνα, τεχνικά έργα) και, ταυτόχρονα, λειτουργούν ως «σκληρός» δημοσιονομικός περιορισμός: δύσκολα περικλύπτονται χωρίς υποβάθμιση υπηρεσιών, ενώ οι αυξήσεις τους απορροφούν δημοσιονομικό χώρο από επενδύσεις. Η σημασία τους είναι διπλή, διοικητική και μακροοικονομική. Διοικητικά, η μισθοδοσία αντανakλά τη διάρθρωση δεξιοτήτων και την ικανότητα εκτέλεσης των τοπικών πολιτικών. Μακροοικονομικά, επηρεάζει το συνολικό μισθολογικό κόστος της γενικής κυβέρνησης, άρα και τους στόχους σταθερότητας (Eliamer, 2022).

Στην ελληνική περίπτωση, η μισθολογική λειτουργία στο Δημόσιο -άρα και στους ΟΤΑ- βρίσκεται πλέον κάτω από ενιαίους κανόνες αποδοχών και κεντρικά πληροφοριακά συστήματα. Η Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ) συγκεντρώνει τα στοιχεία μισθοδοσίας όπως τα παραδίδουν οι εκκαθαριστές αποδοχών, εξασφαλίζοντας κοινά πρότυπα ελέγχου και διαφάνειας. Συμπληρωματικά, το NIMSPAYROLL της ΗΔΙΚΑ ψηφιοποιεί κρίσιμες ροές μισθοδοσίας, μειώνοντας σφάλματα και ενισχύοντας την ιχνηλασιμότητα. Για την τοπική αυτοδιοίκηση αυτό σημαίνει ότι η μισθολογική δαπάνη δεν είναι απλώς «λογιστική εγγραφή», αλλά μέρος μιας εθνικής υποδομής που επιτρέπει συγκριτική αποτίμηση, ελέγχους κανονικότητας και έγκαιρη αποτύπωση τάσεων (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

Η θεσμική πλευρά της μισθοδοσίας συνδέεται άρρηκτα με την πολιτική προσλήψεων και το σύστημα επιλογής προσωπικού. Το ΑΣΕΠ, ως ανεξάρτητη αρχή, εγγυάται αντικειμενικότητα και τήρηση κανόνων στις προσλήψεις, περιορίζοντας κινδύνους πελατειακής διόγκωσης του μισθολογίου (ΑΣΕΠ/Δημόσια Διοίκηση, 2023). Όμως, η ίδια η εγγύηση αξιοκρατίας συνεπάγεται χρονοκαθυστερήσεις και σχετική ακαμψία, άρα υψηλό «σταθερό» μισθολογικό μερίδιο που δεν προσαρμόζεται εύκολα σε εποχικές διακυμάνσεις ζήτησης υπηρεσιών. Η διοικητική μεταρρύθμιση που προωθεί το Υπουργείο Εσωτερικών για επιτάχυνση των προσλήψεων -ειδικά για ορεινούς και νησιωτικούς δήμους- στοχεύει ακριβώς στη μείωση του κόστους καθυστέρησης και στη βέλτιστη αντιστοίχιση δαπάνης-ανάγκης (ΥΠΕΣ, 2024).

Ιστορικά, τα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής (2010-2018) επέφεραν οριζόντιους περιορισμούς στον δημόσιο μισθολογικό λογαριασμό. Η διεθνής τεκμηρίωση καταγράφει ότι η Ελλάδα όφειλε να ευθυγραμμίσει το μέγεθος/κόστος της δημόσιας διοίκησης με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, με μέτρα που επηρέασαν έντονα το εισόδημα των δημοσίων υπαλλήλων και την ελκυστικότητα ειδικοτήτων υψηλής ζήτησης (Nikitas & Vasilopoulou, 2022; Spinthiropoulos et al., 2021). Για τους ΟΤΑ, αυτό σήμαινε δύο πράγματα: πρώτον, δυσκολότερη προσέλκυση/διατήρηση εξειδικευμένων στελεχών (μηχανικοί, οικονομικοί αναλυτές, ψηφιακές ειδικότητες) και, δεύτερον, υψηλότερη πίεση να καλύπτουν ανάγκες με προσωπικό ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου. Το αποτέλεσμα ήταν να παγιωθεί ένα «μιξ» μισθολογίας με μεγάλη δομική συνιστώσα (μόνιμοι) και μια μεταβλητή περίμετρο (ΙΔΟΧ/έργο) που απορροφά βραχυπρόθεσμες αιχμές, αλλά συχνά με αυξημένο διαχειριστικό κόστος και διακοπές στη συνέχεια γνώσης.

Η διάσταση της στρατηγικής σημασίας των μισθολογικών δαπανών φαίνεται και από την επίδραση τους στις επενδύσεις. Μελέτες για τη συγχώνευση δήμων (2010) έδειξαν σημαντική πτώση των δημοτικών επενδύσεων ανά κάτοικο (~31%) την επόμενη περίοδο, παρά τις προσδοκίες οικονομίων κλίμακας (Benos et al., 2022). Όταν ο προϋπολογισμός «κλειδώνει» μεγάλο ποσοστό σε μισθοδοσία, μειώνεται ο χώρος για ίδιες επενδύσεις ή για εθνική συγχρηματοδότηση, ειδικά αν οι λειτουργικές δαπάνες αυξάνονται (ενέργεια, καύσιμα). Η απάντηση δεν είναι οριζόντια συρρίκνωση μισθοδοσίας -που θα έπληττε υπηρεσίες- αλλά η βελτίωση της παραγωγικότητας του μισθολογικού ευρώ: καλύτερος προγραμματισμός δεξιοτήτων, έγκαιρος σχεδιασμός προσλήψεων, και διασύνδεση αξιολόγησης απόδοσης με εκροές υπηρεσιών.

Εδώ εντάσσεται η ατζέντα «ψηφιακής πολυεπίπεδης διακυβέρνησης» που προτείνει δεδομενοκεντρικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, τυποποίηση ρόλων/δεξιοτήτων και ευθυγράμμιση με μεσοπρόθεσμα επιχειρησιακά σχέδια (Μαϊστρος και συν., 2023). Ένας δήμος που γνωρίζει, με τεκμηρίωση, ποιες ειδικότητες θα χρειαστεί στα επόμενα 3-5 έτη, μπορεί να «προγραμματίσει» μισθολογικό χώρο και να μειώσει ακριβά κενά, παρατάσεις έργων και εξαρτήσεις από έκτακτες λύσεις. Ταυτόχρονα, η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στη χρηματοδότηση τοπικών έργων (π.χ. πράσινα ομόλογα, βιώσιμη αστική κινητικότητα) αναμένεται να αυξήσει τη ζήτηση νέων δεξιοτήτων (ενεργειακοί διαχειριστές, data analysts), δηλαδή να μεταβάλει τη σύνθεση -όχι απλώς το ύψος- της μισθοδοσίας (Sepetis et al., 2024). Η έγκαιρη προσαρμογή των οργανογραμμάτων είναι κρίσιμη, ώστε κάθε πρόσληψη να έχει σαφή «απόδοση υπηρεσίας» και κάθε μισθολογική δαπάνη να συνδέεται με μετρήσιμο αποτέλεσμα.

Σημαντική, τέλος, είναι και η διάσταση της διακυβέρνησης μισθοδοσίας. Εκτός από την ΕΑΠ και τα πληροφοριακά υποσυστήματα, η ευθύνη ελέγχου νομιμότητας και ορθότητας καταλογίζεται στα αρμόδια όργανα μισθοδοσίας/οικονομικών υπηρεσιών των ΟΤΑ, με συγκεκριμένες διαδικασίες ευθύνης (προληπτικός/κατασταλτικός έλεγχος, τεκμηρίωση κλιμακίων, επιδομάτων, κρατήσεων). Η συμμόρφωση με το εργατικό/διοικητικό δίκαιο και την προστασία δεδομένων υποψηφίων και υπαλλήλων -ιδίως στις ροές προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ- προσθέτει μια θεσμική «στρώση» που έχει κόστος, αλλά θωρακίζει τη νομιμοποίηση της δαπάνης. Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, η αξιοπιστία της μισθολογικής πληροφορίας είναι εξίσου σημαντική με το ύψος της δαπάνης: χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατή ούτε η εσωτερική στοχοθεσία ούτε η εξωτερική λογοδοσία (ΑΣΕΠ, 2025).

Συνοψίζοντας, οι δαπάνες μισθοδοσίας στους ΟΤΑ είναι ο «σκελετός» πάνω στον οποίο στηρίζεται η ικανότητα παροχής τοπικών υπηρεσιών. Η στρατηγική τους σημασία δεν μετριέται μόνο ως ποσοστό δαπανών, αλλά ως επένδυση σε δεξιότητες που ξεκλειδώνουν απορροφήσεις, καινοτομία και ανθεκτικότητα. Η πρόκληση της επόμενης περιόδου είναι τριπλή: (α) σταθεροποίηση του βασικού πυρήνα δεξιοτήτων με έγκαιρες και αξιοκρατικές προσλήψεις, (β) έξυπνη ευελιξία για εποχικές αιχμές χωρίς διολίσθηση σε δομική «προσωρινότητα», και (γ) ψηφιακή διακυβέρνηση μισθοδοσίας που συνδέει κάθε ευρώ με τεκμηριωμένο αποτέλεσμα για τον δημότη.

4.3. Κατηγορίες μισθολογικών δαπανών

Η ανάλυση των μισθολογικών δαπανών των ΟΤΑ δεν αφορά μόνο τη λογιστική αποτύπωση του κόστους προσωπικού, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο «κλειδώνει» ή αντίθετα επιτρέπει ευελιξία στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Στο ελληνικό πλαίσιο, το ενιαίο μισθολόγιο του Ν. 4354/2015 και η λειτουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (ΕΑΠ) δομούν σε μεγάλο βαθμό τις κατηγορίες αποδοχών (βασικός μισθός, επιδόματα, πρόσθετες αποζημιώσεις) και εξασφαλίζουν κεντρικό έλεγχο της δαπάνης, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων των ΟΤΑ (ΔήμοςNet, 2025).

Παράλληλα, οι μισθολογικές κατηγορίες (μόνιμο προσωπικό, συμβασιούχοι, υπερωρίες/επιδόματα) συνδέονται άμεσα με τον τρόπο που ο Δήμος σχεδιάζει τη μελλοντική στελέχωση, την ικανότητα παροχής υπηρεσιών και τη συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανόνες που επιβλήθηκαν ιδιαίτερα μετά τα Μνημόνια, όταν το συνολικό μισθολογικό κόστος του δημόσιου τομέα θεωρήθηκε κρίσιμος παράγοντας για τη βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών.

4.3.1. Μόνιμο προσωπικό

Οι δαπάνες για το μόνιμο προσωπικό αποτελούν τον πιο «σκληρό πυρήνα» του μισθολογικού κόστους στους Δήμους, καθώς είναι θεσμικά κατοχυρωμένες, με υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας αλλά και περιορισμένη δυνατότητα βραχυπρόθεσμης προσαρμογής. Ο Ν. 4354/2015 ορίζει τον βασικό μισθό ανά κατηγορία εκπαίδευσης και μισθολογικό κλιμάκιο, ενώ προστίθενται επιδόματα (θέσης ευθύνης, ανθυγιεινής εργασίας, οικογενειακό, κ.ά.), τα οποία εμφανίζονται διακριτά στα εκκαθαριστικά μισθοδοσίας μέσω της ΕΑΠ (ΔήμοςNet, 2025).

Στο επίπεδο των ΟΤΑ, το μόνιμο προσωπικό καλύπτει κρίσιμες λειτουργίες (διοικητική υποστήριξη, τεχνικές υπηρεσίες, κοινωνικές δομές, καθαριότητα, ύδρευση κ.λπ.), γεγονός που σημαίνει ότι η μισθολογική δαπάνη δεν συνδέεται μόνο με τυπικούς δείκτες παραγωγικότητας, αλλά και με την εγγύηση ελάχιστου επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η διεθνής βιβλιογραφία για τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων δείχνει ότι η σταθερή «βάση» μόνιμου προσωπικού είναι αναγκαία για τη θεσμική μνήμη και τη συνέχεια των υπηρεσιών, αλλά παράλληλα δημιουργεί υψηλό σταθερό κόστος που πρέπει να ενσωματώνεται ρητά στον μεσοπρόθεσμο δημοσιονομικό σχεδιασμό (Καραγιλάνης, 2025).

Οι περικοπές αποδοχών στην περίοδο της οικονομικής κρίσης (κατάργηση δώρων, μειώσεις επιδομάτων, «πάγωμα» μισθολογικής εξέλιξης) οδήγησαν σε ουσιαστική μείωση του πραγματικού μισθού, χωρίς όμως να αλλάξουν τον δομικό ρόλο των μόνιμων υπαλλήλων στο δημοσιονομικό προφίλ των ΟΤΑ (Spinthiropoulos et al., 2021).

Αυτό είχε διπλή συνέπεια: αφενός περιόρισε την ελκυστικότητα των δημοτικών θέσεων, αφετέρου ενίσχυσε την ανάγκη στρατηγικού προγραμματισμού (ανά κλάδο και ειδικότητα) ώστε κάθε νέα πρόσληψη μέσω ΑΣΕΠ να αξιοποιείται ως επένδυση με σαφές αναπτυξιακό και όχι μόνο λειτουργικό αποτύπωμα.

4.3.2. Συμβασιούχοι

Η δεύτερη βασική κατηγορία μισθολογικών δαπανών αφορά τους εργαζόμενους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ), συμβάσεις μίσθωσης έργου ή εποχικό προσωπικό. Για τους Δήμους, οι συμβασιούχοι αποτελούν εργαλείο κάλυψης εποχικών ή έκτακτων αναγκών (π.χ. τουριστική περίοδος, ανακύκλωση, κοινωνικά προγράμματα ΕΣΠΑ), αλλά συχνά λειτουργούν de facto ως μόνιμο συμπλήρωμα της υποστελέχωσης.

Οι μισθολογικές δαπάνες για συμβασιούχους εμφανίζονται σε ξεχωριστούς κωδικούς του προϋπολογισμού, ωστόσο στο επίπεδο της συνολικής δημοσιονομικής εποπτείας αντιμετωπίζονται ως μέρος του ευρύτερου μισθολογικού κόστους της Γενικής Κυβέρνησης. Αυτό σημαίνει ότι οι ΟΤΑ δεσμεύονται τόσο από τα όρια που θέτει η κεντρική κυβέρνηση (π.χ. αναλογία αποχωρήσεων–προσλήψεων, εγκρίσεις συμβάσεων) όσο και από τους δικούς τους δημοσιονομικούς περιορισμούς (ίδια έσοδα, ΠΔΕ, ευρωπαϊκά προγράμματα) (ΔήμοςNet, 2025).

Από πλευράς μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, η εκτεταμένη χρήση συμβασιούχων μπορεί να έχει αντιφατικά αποτελέσματα. Από τη μία προσφέρει ευελιξία σε ένα περιβάλλον όπου οι μόνιμες προσλήψεις είναι χρονοβόρες και θεσμικά φιλτραρισμένες μέσω ΑΣΕΠ· από την άλλη δημιουργεί ένα «παράλληλο» και συχνά αβέβαιο εργασιακό καθεστώς, που δυσκολεύει τον στρατηγικό σχεδιασμό δεξιοτήτων και την επένδυση σε συστηματική επιμόρφωση. Η διεθνής βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση επισημαίνει ότι η υπερβολική εξάρτηση από προσωρινό προσωπικό υπονομεύει τη θεσμική συνέχεια και την οργανωσιακή μάθηση, ακόμη κι αν βραχυπρόθεσμα φαίνεται να μειώνει τον κίνδυνο «κλειδώματος» του μισθολογικού κόστους.

Στο ελληνικό πλαίσιο, η ανάγκη επιτάχυνσης των διαδικασιών πρόσληψης –ιδίως για απομακρυσμένους, νησιωτικούς και ορεινούς ΟΤΑ– έχει αναγνωριστεί και σε πρόσφατες νομοθετικές παρεμβάσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση της στελέχωσης κρίσιμων υπηρεσιών (Taxheaven, 2025).

Ωστόσο, αν ο σχεδιασμός δεν συνδέεται με σαφή μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει ο κίνδυνος οι συμβασιούχοι να λειτουργούν μόνιμα ως «μπαλαντέρ» της υποστελέχωσης, με αντίστοιχες συνέπειες στη σταθερότητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.3.3. Υπερωρίες και επιδόματα

Η τρίτη κατηγορία μισθολογικών δαπανών αφορά τις πρόσθετες αμοιβές: υπερωριακή απασχόληση, αμοιβές για εργασία σε νυχτερινές ώρες ή αργίες, καθώς και ποικίλα επιδόματα (ιδίως θέσης ευθύνης, ανθυγιεινής εργασίας, παραμεθόριων περιοχών κ.ά.), τα οποία προβλέπονται από το ενιαίο μισθολόγιο και εξειδικεύονται με υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους (ΔήμοςNet, 2025).

Στους ΟΤΑ, οι δαπάνες αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία σε υπηρεσίες με βάρδιες και συνεχόμενη λειτουργία (καθαριότητα, ύδρευση–αποχέτευση, κοινωνικές δομές), όπου η έλλειψη προσωπικού καλύπτεται συχνά με εκτεταμένη υπερωριακή εργασία.

Οι υπερωρίες και τα επιδόματα αποτελούν τον πιο «ευέλικτο» πυλώνα του μισθολογικού κόστους: οι Δήμοι μπορούν να τα περιορίσουν βραχυπρόθεσμα, εφόσον πιέζεται ο προϋπολογισμός, ή να τα αυξήσουν για να διατηρήσουν την επιχειρησιακή ετοιμότητα χωρίς άμεσες νέες προσλήψεις. Ωστόσο, η εμπειρία των μισθολογικών περικοπών κατά την περίοδο των Μνημονίων έδειξε ότι η οριζόντια μείωση επιδομάτων και πρόσθετων αμοιβών

είχε σημαντικό αντίκτυπο στο τελικό εισόδημα των υπαλλήλων, υπονομεύοντας τη δυνατότητα των φορέων να χρησιμοποιούν τις κατηγορίες αυτές ως πραγματικό εργαλείο στοχοθετημένης παρακίνησης και ανταμοιβής (Spinthiropoulos et al., 2021).

1. Από την οπτική του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, η καλή γνώση της δομής των επιδομάτων και της υπερωριακής δαπάνης είναι κρίσιμη για τρεις λόγους:
2. Διαχείριση κινδύνου υποστελέχωσης: όταν η υπερωριακή δαπάνη παραμένει συστηματικά υψηλή σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, αυτό αποτελεί σαφή ένδειξη δομικού κενού προσωπικού και όχι απλώς «εποχικής αιχμής».
3. Σύνδεση με την ποιότητα υπηρεσιών: υπερβολική εξάρτηση από υπερωρίες μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση, λάθη και μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε τεχνικά και κοινωνικά ευαίσθητα πεδία.

Ευθυγράμμιση με στρατηγικές προτεραιότητες: στο πλαίσιο σύγχρονων εργαλείων όπως η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στη χρηματοδότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης, η διαφάνεια και η ορθολογική χρήση επιδομάτων/υπερωριών συνδέονται όλο και περισσότερο με την αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας και της χρηστής διακυβέρνησης των Δήμων.

Συνολικά, η διάκριση των μισθολογικών δαπανών σε μόνιμο προσωπικό, συμβασιούχους και πρόσθετες αμοιβές δεν είναι απλώς τεχνική ή λογιστική. Αποτελεί τη βάση για έναν ώριμο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην τοπική αυτοδιοίκηση: επιτρέπει στους Δήμους να κατανοήσουν ποιο μέρος του μισθολογικού κόστους είναι ανελαστικό, ποιο λειτουργεί ως «βαλβίδα» ευελιξίας και πώς μπορούν, μέσα στα θεσμικά και δημοσιονομικά όρια, να αναδιαμορφώσουν τη σύνθεση του προσωπικού τους ώστε να υπηρετεί όχι μόνο τη βραχυπρόθεσμη λειτουργία, αλλά και τις στρατηγικές αναπτυξιακές τους προτεραιότητες.

4.4. Στατιστικά δεδομένα και τάσεις μισθολογικών δαπανών των ΟΤΑ

Η μισθολογική δαπάνη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες κατηγορίες λειτουργικών δαπανών των Δήμων και των Περιφερειών, επηρεάζοντας άμεσα τη δημοσιονομική τους σταθερότητα, τη δυνατότητα στελέχωσης κρίσιμων υπηρεσιών και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Η περίοδος 2021-2025 χαρακτηρίζεται από σταδιακή αναστροφή της τάσης δημοσιονομικής συρρίκνωσης της προηγούμενης δεκαετίας και από αυξανόμενες πιέσεις στο μισθολογικό

κόστος, τόσο στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας όσο και ειδικότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

4.4.1. Γενική εξέλιξη μισθολογικού κόστους στην ελληνική οικονομία (2021-2025)

Η εξέλιξη του μισθολογικού κόστους στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2021-2025 παρουσιάζει μια σταθερή και εντεινόμενη ανοδική πορεία, η οποία αποτυπώνεται συστηματικά στον Τριμηνιαίο Δείκτη Μισθολογικού Κόστους της ΕΛΣΤΑΤ. Ο δείκτης αυτός καταγράφει τη μεταβολή του συνολικού κόστους εργασίας ανά ώρα και αποτελεί έναν από τους πλέον αξιόπιστους δείκτες για την ανάλυση των πιέσεων που ασκούνται στην αγορά εργασίας (ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Το 2021, πρώτο έτος μετά την πανδημική ύφεση, το μισθολογικό κόστος σημείωσε ήπια αύξηση, καθώς η αγορά εργασίας σταθεροποιήθηκε με την επαναφορά κλαδικών συμβάσεων και την τμηματική ανάκτηση των αποδοχών. Το 2022, η δυναμική της ανάκαμψης γίνεται εντονότερη. Η ΕΛΣΤΑΤ καταγράφει ετήσια αύξηση +2,6% στο Β' τρίμηνο του 2022, γεγονός το οποίο συσχετίζεται τόσο με τις αυξημένες ονομαστικές αποδοχές όσο και με την επίδραση του πολύ υψηλού πληθωρισμού (9,6% σε ετήσια βάση σύμφωνα με Eurostat) στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στα προγράμματα μισθολογικής αναπροσαρμογής (Eurostat, 2025).

Η ανοδική τάση ενισχύεται περαιτέρω το 2023, όταν ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής του δείκτη προσεγγίζει το +4,8%, όπως καταγράφεται στις επίσημες δημοσιεύσεις της ΕΛΣΤΑΤ. Η αύξηση αυτή αντανακλά την επίδραση της σημαντικής αναπροσαρμογής του κατώτατου μισθού κατά 9,4% (Απρίλιος 2023) αλλά και την επαναφορά των μισθολογικών κλιμακίων στον δημόσιο τομέα. Παράλληλα, οι αυξημένες ανάγκες σε εργατικό δυναμικό σε κλάδους όπως ο τουρισμός και οι ενεργειακές υποδομές ενίσχυσαν τη συνολική ζήτηση εργασίας, οδηγώντας σε αύξηση των ονομαστικών αποδοχών (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2023).

Το 2024, το μισθολογικό κόστος επιταχύνεται με ακόμη μεγαλύτερη ένταση. Στον ετήσιο απολογισμό της ΕΛΣΤΑΤ για το 2024, ο ρυθμός μεταβολής φτάνει το +8,6%, ποσοστό που αποδίδεται σε δύο κυρίως παράγοντες: α) στην αύξηση του κατώτατου μισθού κατά 6,4% (Απρίλιος 2024) και β) στις ισχυρές πληθωριστικές πιέσεις που ώθησαν σε περαιτέρω αναπροσαρμογές μισθών στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα (ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Η κορύφωση της ανοδικής τάσης εμφανίζεται το 2025. Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2025, το μισθολογικό κόστος στη Γενική Κυβέρνηση αυξάνεται κατά 10,3%, ποσοστό που αποτελεί τη μεγαλύτερη ετήσια μεταβολή της τελευταίας πενταετίας. Η Έκθεση αναφέρει ότι η αύξηση αυτή αντανακλά την επιτάχυνση της μισθολογικής ωρίμανσης στο Δημόσιο, την αναβάθμιση μισθολογικών κλιμακίων και την ανάγκη στελέχωσης κρίσιμων υπηρεσιών (Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, 2024).

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει ότι η αύξηση του μισθολογικού κόστους στην Ελλάδα υπερέβη τον μέσο όρο της Ευρωζώνης κατά την περίοδο 2022–2024, ενώ η παραγωγικότητα της εργασίας δεν παρουσίασε αντίστοιχη άνοδο, ως εκ τούτου, δημιουργούνται μεσοπρόθεσμοι κίνδυνοι για την ανταγωνιστικότητα, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (European Commission, 2024).

Η γενική εικόνα της περιόδου 2021-2025 καταδεικνύει μια αγορά εργασίας σε φάση ταχείας ονομαστικής αποκατάστασης, αλλά υπό συνθήκες αυξημένου δημοσιονομικού βάρους. Η Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2025 σημειώνει ότι το μισθολογικό κόστος αντιπροσωπεύει πλέον πάνω από 40% των συνολικών πρωτογενών δαπανών της Γενικής Κυβέρνησης, επιβάλλοντας την ανάγκη στενής δημοσιονομικής παρακολούθησης και στοχευμένων πολιτικών ενίσχυσης της παραγωγικότητας, ώστε η άνοδος των αμοιβών να συνδυαστεί με βελτίωση της πραγματικής ανταγωνιστικότητας.

4.4.2. Μισθολογικές δαπάνες στους ΟΤΑ

Η μισθολογική επιβάρυνση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αποτελεί διαχρονικά έναν από τους κρίσιμότερους άξονες της δημοσιονομικής λειτουργίας τους, καθώς συνδέεται άμεσα με το εύρος των αρμοδιοτήτων, την οργανωτική δομή, το προφίλ των ειδικοτήτων και τον βαθμό στελέχωσης. Από το 2020 και μετά, οι συνεχείς θεσμικές και οικονομικές μεταβολές -όπως η ανακατανομή αρμοδιοτήτων, η επάνοδος των προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ και οι αναπροσαρμογές των κατώτατων μισθών- διαμόρφωσαν εκ νέου την εσωτερική διάρθρωση του μισθολογικού κόστους των δήμων. Η εξέλιξη αυτή είναι εμφανής τόσο στους δημοτικούς προϋπολογισμούς όσο και στις ετήσιες εκθέσεις του Υπουργείου Οικονομικών και της ΕΛΣΤΑΤ, όπου αναδεικνύεται μια σταθερή τάση αύξησης των δαπανών προσωπικού την περίοδο 2021-2025.

4.4.2.1. Η δομή της μισθολογικής επιβάρυνσης στους ΟΤΑ

Η χρηματοδότηση των μισθολογικών δαπανών των ΟΤΑ στηρίζεται κυρίως σε τέσσερις πυλώνες, οι οποίοι συνδυάζουν θεσμικές προβλέψεις και πραγματικές δημοσιονομικές ροές. Ο βασικότερος πυλώνας είναι οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (ΚΑΠ), οι οποίοι καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα των ανελαστικών δαπανών προσωπικού. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών (2024), οι ΚΑΠ λειτουργικών δαπανών διανέμονται στους δήμους με βάση πληθυσμιακά, γεωγραφικά και διοικητικά κριτήρια, αποτελώντας κατά μέσο όρο το 65-70% των συνολικών τακτικών μισθολογικών αναγκών των ΟΤΑ (ΥΠΕΣ, 2024).

Δεύτερη κατηγορία αποτελούν τα ίδια έσοδα των δήμων, όπως τέλη, δικαιώματα και μισθώματα. Για το 2023, η ΕΛΣΤΑΤ καταγράφει ότι τα ίδια έσοδα καλύπτουν περίπου 20–25% των συνολικών λειτουργικών δαπανών των δήμων (ΕΛΣΤΑΤ, 2025). Στις ανταποδοτικές υπηρεσίες, όπως η καθαριότητα και ο ηλεκτροφωτισμός, η μισθοδοσία καλύπτεται αποκλειστικά από τα ανταποδοτικά τέλη, χωρίς δυνατότητα χρηματοδοτικής μεταφοράς από άλλους κωδικούς, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο του Ν. 3463/2006.

Τρίτη πηγή χρηματοδότησης συνιστούν τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, κυρίως το ΕΣΠΑ, τα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής (π.χ. «Βοήθεια στο Σπίτι»), καθώς και οι δράσεις απασχόλησης της ΔΥΠΑ. Στις πρόσφατες προγραμματικές περιόδους, τα προγράμματα αυτά καλύπτουν το 8-10% των δαπανών προσωπικού, ενώ σε ορισμένους μεγάλους δήμους υπερβαίνουν το 12%, κυρίως λόγω κοινωνικών και τεχνικών δομών (Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, 2024).

Η διάρθρωση αυτή μεταβλήθηκε μετά τη δημοσιονομική περίοδο 2010-2018, κατά την οποία η μισθολογική δαπάνη ως ποσοστό των λειτουργικών εξόδων είχε περιοριστεί στο 40-45%, σύμφωνα με διαχρονικές σειρές δεδομένων της ΕΛΣΤΑΤ (ΕΛΣΤΑΤ, 2020). Από το 2020 και έπειτα παρατηρείται μια σταθερή επαναφορά της μισθολογικής επιβάρυνσης, η οποία συνδέεται με σειρά παραγόντων:

- Επαναφορά προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ (2021-2024): Το ΑΣΕΠ καταγράφει σημαντική αύξηση των μόνιμων προσλήψεων, ιδίως σε ανταποδοτικές ειδικότητες (ΑΣΕΠ/Δημόσια Διοίκηση, 2023).
- Αυξήσεις του κατώτατου μισθού: Ο κατώτατος μισθός αυξήθηκε κατά 9,4% το 2023 και 6,4% το 2024, επηρεάζοντας άμεσα τα κλιμάκια ΔΕ και ΥΕ (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2023).

- Αυξήσεις εργοδοτικών εισφορών (2022-2024): Ο ΕΦΚΑ καταγράφει αναπροσαρμογές που αύξησαν κατά περίπου 1 ποσοστιαία μονάδα το συνολικό κόστος μισθολογικής επιβάρυνσης (Λιβάνιος/Υπουργείο Εσωτερικών, 2024).

Η αλληλεπίδραση όλων αυτών των παραμέτρων οδήγησε σε σημαντική αύξηση του ειδικού βάρους των τακτικών αποδοχών και των εργοδοτικών εισφορών στο μισθολογικό κόστος, αναδεικνύοντας την ανάγκη για πιο συστηματικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στους δήμους.

4.4.2.2. Η τάση αύξησης των δαπανών μισθοδοσίας στους ΟΤΑ (2021-2025)

Η πορεία των μισθολογικών δαπανών στους ΟΤΑ την πενταετία 2021-2025 παρουσιάζει μια συνεχή ανοδική τάση, η οποία τεκμηριώνεται από τις Εισηγητικές Εκθέσεις Προϋπολογισμού, τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ και τις αναφορές του Υπουργείου Εσωτερικών.

Το 2021, πρώτο έτος μετά την πανδημική περίοδο, οι μισθολογικές δαπάνες αυξήθηκαν κατά 1-2%, γεγονός που αποδίδεται στην επαναφορά συμβασιούχων ΙΔΟΧ και στην επανενεργοποίηση προγραμμάτων κοινωφελούς εργασίας (Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, 2024).

Το 2022, σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2023, το συνολικό μισθολογικό κόστος της Γενικής Κυβέρνησης αυξήθηκε κατά 3,6%, με αντίστοιχη επίδραση στους ΟΤΑ (Υπουργείο Οικονομικών, 2022). Η αύξηση αυτή συνδέεται με τη σταδιακή επαναφορά των μισθολογικών κλιμακίων και με τον υψηλό πληθωρισμό του 2022 (9,6%, Eurostat, 2023).

Το 2023, η αύξηση των δαπανών μισθοδοσίας στους δήμους εκτιμάται στο 5-6%, λόγω:

- της αύξησης του κατώτατου μισθού κατά 9,4%,
- των προσλήψεων των προκηρύξεων 13Κ/2021 και 5Κ/2022,
- της ενίσχυσης υπηρεσιών υψηλής ανάγκης (π.χ. καθαριότητα).

Η τάση επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για τον Δείκτη Μισθολογικού Κόστους, με αύξηση +4,8% μεταξύ 2022-2023 (ΕΛΣΤΑΤ, 2025).

Το 2024, σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού 2025, οι μισθολογικές δαπάνες της Γενικής Κυβέρνησης αυξήθηκαν κατά 8,6%, με τους ΟΤΑ να καταγράφουν αύξηση 7-8% (Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, 2024). Η αύξηση οφείλεται:

- στην αναπροσαρμογή του κατώτατου μισθού (+6,4%),
- σε νέα επιδόματα (π.χ. θέσης ευθύνης, ανθυγιεινής εργασίας),
- σε υποχρεωτικές στελεχώσεις τεχνικών, οικονομικών και πολεοδομικών υπηρεσιών.

Για το 2025, οι εκτιμήσεις του Υπουργείου Οικονομικών προβλέπουν νέα αύξηση μισθολογικού κόστους μεταξύ 9-10%, λόγω (Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, 2024):

1. αναβάθμισης μισθολογικών κλιμακίων,
2. στελέχωσης κρίσιμων υπηρεσιών,
3. ψηφιακού μετασχηματισμού που απαιτεί έμπειρο προσωπικό (cybersecurity, GIS, ενεργειακή διαχείριση).

Η συνολική εικόνα συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία της OECD, η οποία επισημαίνει ότι οι τοπικές κυβερνήσεις επηρεάζονται δυσανάλογα από τις αυξήσεις των χαμηλών μισθολογικών κλιμακίων λόγω της δομής των ειδικοτήτων τους (OECD, 2020).



Πρακτικό Πλαίσιο

5. Κεφάλαιο: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1. Σχεδιασμός της έρευνας

Το ερευνητικό σχέδιο της παρούσας διπλωματικής βασίζεται σε ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, με κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων τις ημιδομημένες συνεντεύξεις και μελέτη περίπτωσης τον Δήμο Αγρινίου. Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου συνδέεται με το αντικείμενο της έρευνας, καθώς ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν αποτυπώνεται αποκλειστικά σε αριθμητικά δεδομένα (προϋπολογισμοί, οργανικές θέσεις, δείκτες δαπανών), αλλά κυρίως σε αντιλήψεις, πρακτικές, διοικητικές κουλτούρες και άτυπες διαδικασίες που διαμορφώνουν την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών.

Σε φιλοσοφικό επίπεδο, η έρευνα υιοθετεί ερμηνευτική και κοινωνικό-κατασκευαστική προοπτική. Δεν επιδιώκεται η αιτιώδης γενίκευση, αλλά η εις βάθος κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα στελέχη νοηματοδοτούν το θεσμικό πλαίσιο, τους δημοσιονομικούς περιορισμούς και τις δυνατότητες στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αγρινίου επιτρέπει την ενσωμάτωση του θεσμικού και δημοσιονομικού πλαισίου στην ανάλυση των πραγματικών διοικητικών πρακτικών, αναδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ κανόνων και εφαρμογής.

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν έντεκα (11) ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη και υπαλλήλους διαφορετικών οργανικών μονάδων. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με κριτήρια λειτουργικής θέσης, εμπειρίας και εμπλοκής σε ζητήματα στελέχωσης, οικονομικής διαχείρισης ή στρατηγικού σχεδιασμού. Ο οδηγός συνέντευξης οργανώθηκε σε τέσσερις θεματικούς άξονες: (α) θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες στελέχωσης, (β) οικονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί, (γ) στρατηγικός προγραμματισμός και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, (δ) προτάσεις βελτίωσης και προοπτικές.

Η ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε τα στάδια της θεματικής ανάλυσης. Αρχικά πραγματοποιήθηκε πλήρης απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και επαναλαμβανόμενη ανάγνωση των κειμένων, ώστε να επιτευχθεί εξοικείωση με το υλικό. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανοιχτή κωδικοποίηση, κατά την οποία εντοπίστηκαν βασικές έννοιες, επαναλαμβανόμενα μοτίβα και χαρακτηριστικές αφηγήσεις που σχετίζονταν με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ακολούθησε αξονική κωδικοποίηση, κατά την οποία οι αρχικοί κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες κατηγορίες (π.χ. «Θεσμικό πλαίσιο», «Οικονομικοί περιορισμοί», «Στρατηγικός προγραμματισμός»). Στο τελικό στάδιο πραγματοποιήθηκε επιλεκτική κωδικοποίηση, με σύνθεση των κατηγοριών σε κεντρικά θέματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Η διαδικασία ήταν επαγωγική, αλλά ταυτόχρονα ευθυγραμμισμένη με τους θεματικούς άξονες του οδηγού συνέντευξης, διασφαλίζοντας συστηματικότητα χωρίς να περιορίζεται η ερμηνευτική εμβάθυνση. Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης τηρήθηκαν αναλυτικά σημειώματα (analytic memos), στα οποία καταγράφονταν ερμηνευτικές σκέψεις, συγκρίσεις και πιθανές συνδέσεις μεταξύ θεμάτων.

Η αξιοπιστία της έρευνας διασφαλίστηκε μέσω πολλαπλών στρατηγικών.

1. Πρώτον, εφαρμόστηκε έλεγχος συνέπειας κωδικοποίησης, με επαναξιολόγηση των αρχικών κωδίκων σε δεύτερο χρόνο, ώστε να διαπιστωθεί η σταθερότητα των κατηγοριών και η αποφυγή αυθαίρετων ερμηνειών.
2. Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της τριγωνοποίησης δεδομένων. Τα ευρήματα των συνεντεύξεων συσχετίστηκαν με θεσμικά κείμενα, νομοθετικές ρυθμίσεις και δημοσιονομικά στοιχεία που αναλύονται στα προηγούμενα κεφάλαια της διπλωματικής, ενισχύοντας την ερμηνευτική συνοχή.
3. Τρίτον, διασφαλίστηκε η διαφάνεια της ερευνητικής διαδικασίας μέσω αναλυτικής περιγραφής των βημάτων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, ώστε να καθίσταται εφικτός ο έλεγχος της ερευνητικής πορείας.
4. Τέταρτον, τηρήθηκαν αυστηρές δεοντολογικές προϋποθέσεις: ανωνυμοποίηση συμμετεχόντων, εμπιστευτικότητα και ενημερωμένη συγκατάθεση. Η προστασία της ανωνυμίας ενίσχυσε την ειλικρίνεια των απαντήσεων και περιόρισε το φαινόμενο κοινωνικά επιθυμητών αποκρίσεων.
5. Τέλος, επιδιώχθηκε θεωρητικός κορεσμός. Μετά την ενδέκατη συνέντευξη δεν προέκυπταν νέα ουσιώδη θέματα, γεγονός που υποδηλώνει επαρκή κάλυψη του φαινομένου στο συγκεκριμένο πλαίσιο μελέτης.

Η συνδυαστική εφαρμογή ερμηνευτικής προσέγγισης, συστηματικής θεματικής ανάλυσης και μηχανισμών διασφάλισης αξιοπιστίας επιτρέπει την παραγωγή τεκμηριωμένων και

εμπειρικά θεμελιωμένων συμπερασμάτων σχετικά με τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Το μεθοδολογικό σχήμα ανταποκρίνεται τόσο στη φύση του ερευνητικού ερωτήματος όσο και στις απαιτήσεις επιστημονικής αυστηρότητας μιας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

5.2. Πληθυσμός και Μονάδα Ανάλυσης

Στο πλαίσιο της παρούσας ποιοτικής μελέτης, ο πληθυσμός ορίζεται ως το σύνολο των διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση μισθολογικών δαπανών και στην εφαρμογή των θεσμικών περιορισμών που θέτει η κεντρική διοίκηση. Η επιλογή αυτού του πληθυσμού εδράζεται στην παραδοχή ότι η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό προσωπικού απαιτεί πρόσβαση σε πρόσωπα που κατέχουν εμπειρική γνώση των διοικητικών διαδικασιών, της λειτουργίας των οικονομικών υπηρεσιών και των πραγματικών περιορισμών που αντιμετωπίζουν οι δήμοι (Ψιλούτσικου, 2023).

Το αντικείμενο μελέτης εστιάζει στους Δήμους της Ελλάδας, με ειδική εμβάθυνση στον Δήμο Αγρινίου, ο οποίος επιλέχθηκε ως χαρακτηριστική περίπτωση μεγάλου επαρχιακού δήμου με σύνθετη διοικητική δομή και σημαντικό εύρος υπηρεσιών. Το οργανόγραμμα του Δήμου Αγρινίου περιλαμβάνει σειρά κρίσιμων υπηρεσιών που συνδέονται με το αντικείμενο της έρευνας, όπως η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Προϋπολογισμού και Οικονομικής Πληροφόρησης, το Τμήμα Εσόδων & Περιουσίας, το Τμήμα Προμηθειών και Αποθήκης, καθώς και το Τμήμα Λογιστηρίου (Δήμος Αγρινίου, 2024). Τα επίσημα οικονομικά στοιχεία και οι απολογισμοί του Δήμου (π.χ. Απολογισμός 330/2023) προσφέρουν επιπλέον πλαίσιο για την κατανόηση των δαπανών μισθοδοσίας και της διαχρονικής εξέλιξής τους, ενισχύοντας την τεκμηρίωση της μελέτης.

Η μονάδα ανάλυσης στην παρούσα έρευνα είναι διττή:

1. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η μονάδα ανάλυσης αφορά τις υπηρεσίες των ΟΤΑ που συμμετέχουν στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση των οικονομικών ροών που συνδέονται με τη μισθοδοσία. Με άλλα λόγια, εξετάζονται οι δομές, οι διαδικασίες και οι θεσμικές πρακτικές που καθορίζουν τη λειτουργία ενός δήμου ως διοικητικής οντότητας.

2. Σε ατομικό επίπεδο, η μονάδα ανάλυσης αφορά τους ίδιους τους συμμετέχοντες - στελέχη, προϊσταμένους και υπαλλήλους- οι οποίοι διαθέτουν γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με τα ζητήματα στελέχωσης, τις καθυστερήσεις στις προσλήψεις, τους περιορισμούς του ΑΣΕΠ και το μισθολογικό βάρος στους ετήσιους προϋπολογισμούς. Σύμφωνα με τη σύγχρονη μεθοδολογική προσέγγιση στην ποιοτική έρευνα, η μονάδα ανάλυσης μπορεί να είναι «υβριδική», όταν το ενδιαφέρον αφορά τόσο τα πρόσωπα όσο και τις δομές μέσα στις οποίες λειτουργούν.

Η επιλογή των 11 συνεντεύξεων από διαφορετικά υπηρεσιακά επίπεδα του Δήμου Αγρινίου εξασφαλίζει την απαραίτητη ετερογένεια και επιτρέπει την εμβάθυνση στις πολλαπλές εκδοχές της καθημερινής διοικητικής πραγματικότητας, στοιχείο που θεωρείται κρίσιμο για την αξιοπιστία των συμπερασμάτων (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Η εστίαση σε έναν συγκεκριμένο δήμο δεν περιορίζει τη γενικευσιμότητα της έρευνας, καθώς λογίζεται ως «τυπική περίπτωση» (typical case), κατάλληλη για την ανάδειξη κοινών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικοί ΟΤΑ σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού και μισθολογικών δαπανών.

5.3. Δειγματοληψία

Η παρούσα έρευνα υιοθέτησε στοχευμένη δειγματοληψία (purposive sampling), η οποία θεωρείται κατάλληλη για ποιοτικές μελέτες όπου επιδιώκεται η εις βάθος κατανόηση σύνθετων διοικητικών φαινομένων και οργανωσιακών διαδικασιών (Palinkas et al., 2015). Η επιλογή αυτού του τύπου δειγματοληψίας βασίστηκε στην ανάγκη πρόσβασης σε στελέχη με θεσμική γνώση, εμπειρία και ενεργό συμμετοχή στη διοικητική λειτουργία και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αγρινίου. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, όταν ο στόχος είναι η ανάλυση πολιτικών, πρακτικών ή λειτουργικών περιορισμών της δημόσιας διοίκησης, η δειγματοληψία αυτή επιτρέπει την επιλογή συμμετεχόντων που κατέχουν κρίσιμες πληροφορίες και έχουν άμεση γνώση των υπό μελέτη διαδικασιών (Etikan et al., 2015).

Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν βάσει των εξής κριτηρίων:

- Θεσμικός ρόλος σε τμήματα κομβικής σημασίας για τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, Τμήμα Προσωπικού, Οικονομικές Υπηρεσίες).

- Εμπειρία άνω των 10 ετών στη δημόσια διοίκηση, ώστε να διασφαλίζεται επαρκής θεσμική μνήμη.
- Εμπλοκή σε διαδικασίες στελέχωσης, προϋπολογισμού, κινητικότητας ή αξιολόγησης προσωπικού.
- Εκπροσώπηση διαφορετικών διοικητικών πεδίων (τεχνικές υπηρεσίες, οικονομικά, καθαριότητα, πολιτιστικά, δημοτική αστυνομία, ΚΕΠ κ.ά.) ώστε να αποτυπωθούν διαφοροποιημένες οπτικές.

Τα παραπάνω κριτήρια τεκμηριώνονται από το περιεχόμενο των αποδελτιωμένων συνεντεύξεων, όπου οι συμμετέχοντες κατέχουν ρόλους προϊσταμένων, διευθυντών ή στελεχών με πολυετή εμπειρία στη διαχείριση προσωπικού και σε δημοσιονομικούς περιορισμούς στους ΟΤΑ .

Το τελικό δείγμα περιλάμβανε 11 στελέχη του Δήμου Αγρινίου, αριθμός που βρίσκεται εντός των ενδεδειγμένων ορίων για ποιοτικές έρευνες δημόσιας διοίκησης, όπου στόχος είναι η θεωρητική πληρότητα και όχι η στατιστική γενίκευση (Guest et al., 2020). Η επιλογή των 11 συνεντεύξεων κρίθηκε επαρκής, καθώς παρατηρήθηκε θεματικός κορεσμός (data saturation): μετά τη 9^η -10^η συνέντευξη δεν προέκυπταν νέα ουσιαστικά θέματα σχετικά με τη στελέχωση, τη χρηματοδότηση, τη μισθοδοσία και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Η διαδικασία επιλογής περιορίστηκε από:

1. Θεσμική ιεραρχία και υπηρεσιακές δεσμεύσεις των στελεχών, που περιόρισαν τη διαθεσιμότητα ορισμένων προϊσταμένων.
2. Λειτουργικούς περιορισμούς των υπηρεσιών (ιδιαίτερα σε υποστελεχωμένες μονάδες όπως καθαριότητα, τεχνικές υπηρεσίες και ΚΕΠ).
3. Διοικητικές γραμμές έγκρισης, δεδομένου ότι ορισμένες συμμετοχές έπρεπε να εγκριθούν από τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών.
4. Ευαισθησία των οικονομικών δεδομένων, η οποία περιόρισε τη δυνατότητα πρόσβασης σε επιπλέον στελέχη της Οικονομικής Υπηρεσίας.

Παρά τους περιορισμούς, το δείγμα αντικατοπτρίζει επαρκώς το φάσμα εμπειριών και θέσεων ευθύνης που απαιτεί η μελέτη του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και των δημοσιονομικών περιορισμών στους ΟΤΑ.

5.4. Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων στηρίχθηκε σε συνδυασμό πρωτογενών ποιοτικών και δευτερογενών ποσοτικών πηγών, ώστε να αποτυπωθούν τόσο οι αντιλήψεις των διοικητικών στελεχών όσο και η πραγματική εξέλιξη των μισθολογικών δαπανών στους δήμους. Η επιλογή της πολυμεθοδολογικής προσέγγισης ενισχύει την εγκυρότητα των ευρημάτων, καθώς επιτρέπει τη διασταύρωση υποκειμενικών αφηγήσεων και αντικειμενικών οικονομικών δεικτών (Ψιλούτσικου, 2023).

Ως προς τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη υπηρεσιών του Δήμου Αγρινίου, τα οποία εμπλέκονται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση μισθολογικών δαπανών. Η ημιδομημένη συνέντευξη επιλέχθηκε γιατί προσφέρει ισορροπία ανάμεσα σε έναν κοινό οδηγό ερωτήσεων και την ευελιξία διερεύνησης θεμάτων που αναδύονται από τις απαντήσεις, εξασφαλίζοντας πλούσια, εμβαθυμένα δεδομένα για σύνθετα διοικητικά ζητήματα (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Προηγήθηκε αρχική επικοινωνία με τους δυνητικούς συμμετέχοντες, κατά την οποία παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας και ζητήθηκε η συναίνεσή τους. Κατόπιν συμφωνήθηκε, για λόγους ευκολίας και χρόνου, να λάβουν το δομημένο πλαίσιο ερωτήσεων και να απαντήσουν γραπτώς μέσω ηλεκτρονικής φόρμας (Google Forms) που είχε τη δομή ημιδομημένης συνέντευξης (ανοικτές ερωτήσεις σε θεματικές ενότητες). Η διαδικασία αυτή ανταποκρίνεται σε σύγχρονες πρακτικές ποιοτικής έρευνας σε δημόσιους οργανισμούς, όπου οι περιορισμοί πρόσβασης και χρόνου καθιστούν χρήσιμες τις ευέλικτες, εξ αποστάσεως μορφές συνέντευξης (Américo et al., 2024).

Οι απαντήσεις των έντεκα συνεντευξιζομένων εξήχθησαν από την ηλεκτρονική πλατφόρμα σε αρχεία κειμένου και ακολούθησε συστηματική αποδελτίωση. Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε αρχική οργάνωση του υλικού ανά ερώτηση και θεματικό άξονα, σε δεύτερο στάδιο εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενα μοτίβα, αποκλίσεις και ενδεικτικές φράσεις, οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση για την ανάλυση περιεχομένου στα επόμενα υποκεφάλαια. Η διαδικασία αυτή ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της ποιοτικής περιγραφικής έρευνας, όπου το ζητούμενο είναι η πιστή αλλά αναλυτική αναπαράσταση των εμπειριών των συμμετεχόντων (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Παράλληλα, συλλέχθηκαν δευτερογενή ποσοτικά δεδομένα από επίσημα δημοσιευμένα έγγραφα: ετήσιους δημοτικούς προϋπολογισμούς και απολογισμούς, αποφάσεις της Οικονομικής Επιτροπής, στοιχεία μισθολογικού κόστους και οργανωγράμματα των υπηρεσιών του Δήμου Αγρινίου, καθώς και συγκριτικά στοιχεία από το Υπουργείο Εσωτερικών και την ΚΕΔΕ για τους ΟΤΑ της χώρας. Τα έγγραφα αυτά αξιοποιήθηκαν ως τυπικές διοικητικές και οικονομικές εγγραφές που αποτυπώνουν τη διάρθρωση των δαπανών προσωπικού και την εξέλιξή τους διαχρονικά, κατά αναλογία με διεθνείς μελέτες που στηρίζονται σε ανάλυση δημοσιονομικών αναφορών για την αξιολόγηση της οικονομικής επίδοσης των ΟΤΑ.

Η ενσωμάτωση των δευτερογενών δεδομένων επιτρέπει αφενός τη διασταύρωση των ποιοτικών ευρημάτων, αφετέρου την εξαγωγή πιο τεκμηριωμένων συμπερασμάτων για τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των μισθολογικών δαπανών στον δημοτικό προϋπολογισμό.

5.5. Εργαλείο Έρευνας

Για τη συλλογή πρωτογενών ποιοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένας ημιδομημένος οδηγός συνέντευξης, ο οποίος αναπτύχθηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και βασίστηκε τόσο στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία όσο και στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούν ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία στην ποιοτική έρευνα, καθώς προσφέρουν ευελιξία, επιτρέπουν τη διερεύνηση εμπειριών σε βάθος και διασφαλίζουν ότι ο ερευνητής μπορεί να προσαρμόσει τις ερωτήσεις ανάλογα με το προφίλ και τον ρόλο του συμμετέχοντα (Tzagkarakis & Kritas, 2023).

Ο οδηγός συνέντευξης σχεδιάστηκε σε τέσσερις θεματικούς άξονες, ώστε να καλύπτει συστηματικά τις διαστάσεις του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ:

- το θεσμικό πλαίσιο και τις διαδικασίες στελέχωσης,
- τους οικονομικούς περιορισμούς και το μισθολογικό κόστος,
- τις ανάγκες δεξιοτήτων, τον στρατηγικό προγραμματισμό και την ψηφιακή μετάβαση,
- τις προτάσεις για μεταρρυθμίσεις και βελτίωση του συστήματος HRM στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Η δομή αυτή ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες ποιοτικές έρευνες στη δημόσια διοίκηση, όπου αντίστοιχα εργαλεία αξιοποιούνται για τη διερεύνηση θεσμικών περιορισμών, πρακτικών στελέχωσης και οργανωσιακής ικανότητας.

Ο οδηγός περιλάμβανε συνολικά 22 ανοιχτές ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και τις θεματικές που προέκυψαν από την αρχική βιβλιογραφική επισκόπηση. Στο αρχικό στάδιο πραγματοποιήθηκε πιλοτική αξιολόγηση του οδηγού από δύο στελέχη ΟΤΑ (δεν εντάχθηκαν στο τελικό δείγμα), ώστε να ελεγχθεί η σαφήνεια, η ροή και η λειτουργικότητα των ερωτήσεων, διαδικασία που προτείνεται συστηματικά στη μεθοδολογία των ημιδομημένων συνεντεύξεων.

Η τελική του μορφή ενσωματώνει τις εξής κατηγορίες ερωτήσεων:

1. Διοικητικές διαδικασίες στελέχωσης (π.χ. δυσκολίες προσλήψεων, ΑΣΕΠ, κινητικότητα).
2. Οικονομικοί περιορισμοί και επιπτώσεις μισθολογικών δαπανών.
3. Δεξιότητες, ψηφιακή μετάβαση και στρατηγικός προγραμματισμός.
4. Κίνητρα, αξιολόγηση απόδοσης και οργανωσιακή κουλτούρα.
5. Θεσμικές και διοικητικές προτάσεις μεταρρύθμισης.

Ο οδηγός χρησιμοποιήθηκε με ενιαίο τρόπο σε όλες τις συνεντεύξεις, διασφαλίζοντας συγκρισιμότητα και αναλυτική συνοχή των δεδομένων, ενώ ταυτόχρονα επέτρεπε τη φυσική εξέλιξη του διαλόγου όταν οι συμμετέχοντες έθιγαν κρίσιμα ζητήματα. Η καταγραφή της συνέντευξης έγινε γραπτώς μέσω φόρμας αυτόματης συμπλήρωσης (Google Forms), όπου οι συμμετέχοντες απάντησαν ανώνυμα, πριν προχωρήσει η αποδελτίωση και η θεματική κωδικοποίηση των απαντήσεων, σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές κατευθυντήριες γραμμές της ποιοτικής ανάλυσης (Américo et al., 2024).

Το εργαλείο της συνέντευξης παρείχε τελικά μια συνεκτική και αξιόπιστη βάση για την αποτύπωση των εμπειριών, της κουλτούρας και των δυσλειτουργιών στο ανθρώπινο δυναμικό των ΟΤΑ, επιτρέποντας να αναδειχθούν τόσο οι θεσμικοί περιορισμοί όσο και οι πραγματικές ανάγκες που βιώνουν τα υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου Αγρινίου.

5.5.1. Παράδειγμα διαδικασίας κωδικοποίησης και θεματικής ανάλυσης

Για λόγους διαφάνειας της αναλυτικής διαδικασίας, παρατίθεται ενδεικτικό παράδειγμα κωδικοποίησης αποσπάσματος από ημιδομημένη συνέντευξη.

Απόσπασμα (Συμμετέχων 4, Διοικητική Υπηρεσία):

«Κάθε χρόνο ζητάμε προσωπικό, αλλά γνωρίζουμε ότι οι εγκρίσεις εξαρτώνται από το Υπουργείο και τα δημοσιονομικά περιθώρια. Ουσιαστικά σχεδιάζουμε με βάση τους περιορισμούς και όχι με βάση τις πραγματικές ανάγκες της υπηρεσίας.»

1ο. Βήμα: Αρχική (ανουκτική) κωδικοποίηση

- Εξάρτηση από κεντρικές εγκρίσεις
- Δημοσιονομικοί περιορισμοί
- Αναγκαστικός σχεδιασμός
- Απόκλιση αναγκών–διαθέσιμων θέσεων

2ο. Βήμα: Ομαδοποίηση κωδίκων (αξονική κωδικοποίηση)

Οι παραπάνω κωδικοί εντάχθηκαν στην κατηγορία:

«Θεσμικοί και δημοσιονομικοί περιορισμοί στον προγραμματισμό προσωπικού».

3ο. Βήμα: Ένταξη σε ανώτερη θεματική ενότητα

Η κατηγορία ενσωματώθηκε στο ευρύτερο θέμα:

«Περιορισμένη στρατηγική αυτονομία των ΟΤΑ στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού».

Ερμηνευτική αποτύπωση

Το συγκεκριμένο απόσπασμα αναδεικνύει ότι ο προγραμματισμός προσωπικού δεν λειτουργεί ως αυτόνομη στρατηγική διαδικασία, αλλά ως μηχανισμός προσαρμογής σε εξωγενείς δημοσιονομικούς περιορισμούς. Η αφήγηση του συμμετέχοντα συγκροτεί μια αντίληψη «θεσμικά επιβεβλημένης συμμόρφωσης», όπου οι πραγματικές λειτουργικές ανάγκες υποχωρούν έναντι των κεντρικά καθορισμένων ορίων.

Το παράδειγμα αυτό καταδεικνύει τη μετάβαση από το εμπειρικό δεδομένο (απόσπασμα) στην εννοιολογική κατηγορία και τελικά στη θεματική ερμηνεία, σύμφωνα με τη διαδικασία θεματικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε στο σύνολο των συνεντεύξεων.

5.6. Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων βασίστηκε στη θεματική ανάλυση των απαντήσεων των έντεκα συνεντευξιαζομένων, όπως αυτές προέκυψαν από την αποδελτίωση των συνεντεύξεων. Αρχικά πραγματοποιήθηκε επαναλαμβανόμενη ανάγνωση του υλικού, με

στόχο την εξοικείωση με το περιεχόμενο και την καταγραφή πρώτων εντυπώσεων. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε αρχική ανοικτή κωδικοποίηση (initial coding), με εντοπισμό λέξεων-κλειδιών, φράσεων και επαναλαμβανόμενων μοτίβων που σχετίζονταν με τη στελέχωση, τους δημοσιονομικούς περιορισμούς, τις δεξιότητες και τη λειτουργία του συστήματος HR στους ΟΤΑ, σύμφωνα με τις αρχές της θεματικής ανάλυσης όπως περιγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία (Khoramabadi et al., 2024).

Στο επόμενο στάδιο, οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε θεματικούς άξονες ανώτερου επιπέδου, όπως: «θεσμικοί και κυβερνητικοί περιορισμοί στη στελέχωση», «οικονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί», «ελλείψεις δεξιοτήτων και ανάγκες επιμόρφωσης», «επίδραση ψηφιακής μετάβασης» και «προτάσεις θεσμικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων». Οι άξονες αυτοί ελέγχθηκαν εκ νέου σε σχέση με τα αρχικά δεδομένα, ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή και η αντιπροσωπευτικότητα των θεμάτων για όλες τις συνεντεύξεις. Η διαδικασία ακολούθησε τον κυκλικό, επαγωγικό χαρακτήρα της ποιοτικής ανάλυσης, με συνεχή επιστροφή στο κείμενο και αναθεώρηση των κωδικών, έως ότου διαμορφωθεί ένα σταθερό σύνολο θεματικών, ικανό να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα και να αποτυπώσει την εμπειρία των στελεχών του Δήμου Αγρινίου.

5.7. Ζητήματα Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας

Η μεθοδολογική εγκυρότητα της παρούσας έρευνας ενισχύθηκε μέσω τριγωνοποίησης δεδομένων, διαδικασία που θεωρείται κρίσιμη για την ποιοτική έρευνα στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι πληροφορίες από τις συνεντεύξεις διασταυρώθηκαν με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, τις εγκυκλίους και αποφάσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, καθώς και με τα επίσημα οικονομικά στοιχεία και τον προϋπολογισμό του Δήμου Αγρινίου (π.χ. Απολογισμός 330/2023, οργανόγραμμα υπηρεσιών). Η πολλαπλότητα των πηγών επέτρεψε την ενίσχυση της αξιοπιστίας και τη μείωση της μεροληψίας που μπορεί να προκύψει από αποκλειστική χρήση μαρτυριών.

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των ποιοτικών δεδομένων εφαρμόστηκε διαδικασία συστηματικής κωδικοποίησης, σύμφωνα με τα στάδια της θεματικής ανάλυσης, με συνεχείς επαναληπτικές αναγνώσεις και έλεγχο σταθερότητας των θεματικών μοτίβων. Η συνοχή των κωδικών εξετάστηκε μεταξύ διαφορετικών συνεντεύξεων, ώστε να επιβεβαιωθεί η επαναλαμβανόμενη εμφάνιση βασικών θεμάτων και να τεκμηριωθεί ο θεματικός κορεσμός (Ψιλούτσικου, 2023).

Η αντικειμενικότητα και επαναληψιμότητα διασφαλίστηκαν μέσω λεπτομερούς καταγραφής της διαδικασίας συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, καθώς και μέσω της χρήσης ενιαίου οδηγού συνέντευξης, ο οποίος εφαρμόστηκε σε όλους τους συμμετέχοντες με τον ίδιο τρόπο. Η αναλυτική διαφάνεια και η σαφής περιγραφή των σταδίων ανάλυσης επιτρέπουν την αναπαραγωγή της έρευνας από άλλους ερευνητές, στοιχείο που αποτελεί βασικό κριτήριο ποιότητας στην ποιοτική μεθοδολογία.

5.8. Ηθικά Ζητήματα – Δεοντολογία Έρευνας

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ακολούθησε αυστηρά τις αρχές δεοντολογίας που προβλέπει ο Κανονισμός Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών του ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον σεβασμό των συμμετεχόντων και στην προστασία των δεδομένων. Πριν την έναρξη συλλογής υλικού, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τον σκοπό της έρευνας, τον τρόπο χρήσης των δεδομένων και το δικαίωμά τους να αποχωρήσουν οποιαδήποτε στιγμή. Η συμμετοχή πραγματοποιήθηκε μόνο μετά από ρητή, ενημερωμένη συναίνεση μέσω γραπτής αποδοχής.

Η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα του υλικού διασφαλίστηκαν πλήρως. Κανένα προσωπικό στοιχείο δεν συμπεριλήφθηκε στο τελικό κείμενο, ενώ οι απαντήσεις των συνεντεύξεων αποθηκεύτηκαν με κωδικούς ώστε να μην είναι δυνατή η ταυτοποίηση των συμμετεχόντων. Η επεξεργασία και φύλαξη των δεδομένων έγινε σύμφωνα με τον Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR 2016/679) και τις θεσμικές οδηγίες που ισχύουν για έρευνες σε δημόσιους φορείς.

Όλα τα αρχεία τηρήθηκαν σε κρυπτογραφημένο αποθηκευτικό χώρο, με πρόσβαση μόνο από τον ερευνητή και αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, το υλικό θα διαγραφεί σύμφωνα με τις οδηγίες του προγράμματος σπουδών.

Τέλος, τηρήθηκε απαρέγκλιτα η αρχή της μη λογοκλοπής, με πλήρη τεκμηρίωση πηγών και αποκλειστική χρήση επαληθεύσιμου επιστημονικού υλικού, εξασφαλίζοντας την ακαδημαϊκή ακεραιότητα της εργασίας (Ψιλούτσικου, 2023).

6. Κεφάλαιο: Μελέτη Περίπτωσης – Δήμος Αγρινίου

6.1. Γενική επισκόπηση Δήμου Αγρινίου

Ο Δήμος Αγρινίου αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους δήμους της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας και συνιστά κομβικό διοικητικό κέντρο της ενότητας Αιτωλοακαρνανίας.



Εικόνα 6.1: Λογότυπο του Δήμου Αγρινίου.

Πηγή: <https://agrinio.gr/>.

Ο σύγχρονος διοικητικός σχεδιασμός του Δήμου διαμορφώθηκε στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010), μέσω της συνένωσης έντεκα πρώην Καποδιστριακών δήμων. Η γεωγραφική του έκταση, οι πληθυσμιακές του διαστάσεις και η οργανωτική του δομή τον καθιστούν χαρακτηριστικό παράδειγμα ΟΤΑ μεσαίου προς μεγάλο μέγεθος, προσφέροντας ένα γόνιμο υπόβαθρο για την εξέταση θεμάτων που σχετίζονται με τη στελέχωση, τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού και τις δημοσιονομικές επιπτώσεις των μισθολογικών δαπανών.



Εικόνα 6.2: Η θέση του Δήμου Αγρινίου στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας.

Η διοικητική και αναπτυξιακή φυσιογνωμία του Δήμου διαμορφώνεται από τον ισχυρό αστικό πυρήνα της πόλης του Αγρινίου, τις αγροτικές και ημιορεινές κοινότητες, καθώς και από την παρουσία σημαντικών οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως ο πρωτογενής τομέας και το δίκτυο υπηρεσιών. Η λειτουργία του Δήμου υποστηρίζεται από ένα εκτεταμένο σύστημα υπηρεσιών, οργανωμένων σε διευθύνσεις και τμήματα, όπως αποτυπώνεται στα επίσημα οργανωτικά διαγράμματα και τις αποφάσεις αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών που έχουν εγκριθεί από το Δημοτικό Συμβούλιο Αγρινίου.

6.1.1. Γεωγραφικά & Πληθυσμιακά Στοιχεία

Ο Δήμος Αγρινίου βρίσκεται στο κεντρικό τμήμα του νομού Αιτωλοακαρνανίας και αποτελεί τον μεγαλύτερο σε έκταση Δήμο της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Η έκτασή του υπερβαίνει τα 1.200 τετραγωνικά χιλιόμετρα, γεγονός που δημιουργεί υψηλές απαιτήσεις σε επίπεδο χωρικού σχεδιασμού, κάλυψης υπηρεσιών και στελέχωσης τεχνικών, διοικητικών και κοινωνικών δομών.

Ο πληθυσμός του Δήμου, σύμφωνα με την τελευταία επίσημη απογραφή της ΕΛΣΤΑΤ (2021), διαμορφώνεται περίπου στις 88.000 κατοίκους, με σημαντική συγκέντρωση στον αστικό ιστό του Αγρινίου και παράλληλα με πυκνό δίκτυο τοπικών κοινοτήτων. Η

πληθυσμιακή σύνθεση χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία ηλικιακών ομάδων και έντονη κινητικότητα, ιδίως λόγω της αγροτικής παραγωγής, των υπηρεσιών και των εκπαιδευτικών δομών της περιοχής.

Η γεωγραφική διασπορά του Δήμου και η ύπαρξη πολλών απομακρυσμένων ή ορεινών κοινοτήτων καθιστούν τον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα απαιτητικό. Η παροχή υπηρεσιών κοινωνικής μέριμνας, τεχνικών παρεμβάσεων, πολιτικής προστασίας και δημοτικής διοίκησης σε ένα τόσο εκτεταμένο χωρικό περιβάλλον προϋποθέτει συνεχή αναπροσαρμογή στελεχιακών αναγκών και ενίσχυση των υποστηρικτικών υποδομών. Η χωρική ανισοκατανομή της ζήτησης δημοτικών υπηρεσιών είναι ένα από τα διαχρονικά στοιχεία που επηρεάζουν τις ανάγκες προσωπικού, καθώς απαιτεί συνδυασμό σταθερών οργανικών θέσεων και ενίσχυση κινητών μονάδων εξυπηρέτησης (Δήμος Αγρινίου, 2025).

6.1.2. Οργανωτική και Διοικητική Δομή

Ο οργανωτικός σχεδιασμός του Δήμου Αγρινίου αποτυπώνεται στον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ), ο οποίος εγκρίθηκε με σειρά αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου και του Υπουργείου Εσωτερικών (π.χ. Απόφαση 330/2023, ΦΕΚ - Έγκριση αναδιάρθρωσης οργανισμού) και δημοσιεύεται στην επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου.

Η διοικητική δομή του Δήμου συγκροτείται από επιμέρους Διευθύνσεις και Τμήματα, με σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων, ως εξής (σύμφωνα με τα επίσημα οργανωγράμματα του Δήμου) (Δήμος Αγρινίου, 2025):

α) Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Αποτελεί μία από τις κεντρικότερες διοικητικές μονάδες, υπεύθυνη για (Δήμος Αγρινίου, 2025):

- τη σύνταξη και εκτέλεση του προϋπολογισμού,
- τη διαχείριση εσόδων και περιουσίας,
- τη λογιστική παρακολούθηση και τη μισθοδοσία,
- την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών,
- την ταμειακή διαχείριση.

Υπάγονται σε αυτήν επιμέρους τμήματα, όπως⁴:

- Τμήμα Εσόδων & Περιουσίας,
- Τμήμα Λογιστηρίου & Αποθηκών,
- Τμήμα Ταμείου
- Τμήμα Προϋπολογισμού
- Τμήμα Προμηθειών Υλικών – Εξοπλισμού.

Η συγκεκριμένη διεύθυνση αποτελεί πυρήνα για τη μελέτη μας, καθώς διαχειρίζεται το σύνολο των μισθολογικών δαπανών, των οικονομικών δεσμεύσεων και των δημοσιονομικών περιορισμών που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

β) Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών

Στη συγκεκριμένη Διεύθυνση υπάγονται οι αρμοδιότητες που αφορούν (Δήμος Αγρινίου, 2025):

- ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, μετακινήσεις, αξιολογήσεις),
- διοικητική υποστήριξη συλλογικών οργάνων,
- λειτουργίες πρωτοκόλλου και εξυπηρέτησης του πολίτη.

Η λειτουργία της είναι ζωτική για τον προγραμματισμό θέσεων, την τήρηση του Μητρώου Μισθοδοτούμενων Υπαλλήλων και την εφαρμογή των θεσμικών διαδικασιών ΑΣΕΠ και κινητικότητας.

γ) Λοιπές βασικές Διευθύνσεις του Οργανισμού

Ο ΟΕΥ προβλέπει επίσης οργανωτικές μονάδες όπως (Δήμος Αγρινίου, 2025):

⁴ Οι αντίστοιχες περιγραφές αρμοδιοτήτων προέρχονται από τα επίσημα τμήματα της ιστοσελίδας:

- <https://agrinio.gr/dimos/οργανογραμμα/διευθυνση-οικονομικων-υπηρεσιων/>,
- <https://agrinio.gr/dimos/οργανογραμμα/διευθυνση-οικονομικων-υπηρεσιων/τμημα-λογιστηριου-και-αποθηκων/>,
- <https://agrinio.gr/dimos/οργανογραμμα/διευθυνση-οικονομικων-υπηρεσιων/τμημα-εσοδων-και-περιουσιας/>,
- <https://agrinio.gr/dimos/οργανογραμμα/διευθυνση-οικονομικων-υπηρεσιων/τμημα-προμηθειων-υλικων-εξοπλισμου-υ/>

- Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών,
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος & Πρασίνου,
- Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας,
- Διεύθυνση Πολιτισμού & Αθλητισμού,
- Διεύθυνση Παιδείας,
- Διεύθυνση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης,
- Διεύθυνση ΚΕΠ,
- Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας,
- Διεύθυνση Οργάνωσης & Προώθησης Δράσεων Καλλιτεχνικής Παιδείας & Πολιτιστικών Εκδηλώσεων,
- Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής Προγραμμάτων Παιδιού ΑμεΑ & Τρίτης Ηλικίας,
- Διεύθυνση Προγραμματισμού & Ψηφιακής Διακυβέρνησης,
- Διεύθυνση Υπηρεσίας Δόμησης & Πολεοδομικού Σχεδιασμού.

Οι διευθύνσεις αυτές απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό (μηχανικούς, τεχνίτες, κοινωνικούς λειτουργούς, διοικητικούς, προσωπικό καθαριότητας, ηλεκτρολόγους κ.λπ.), στοιχείο που καθιστά τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων κρίσιμο ζήτημα για τη λειτουργία του Δήμου.

δ) Παρατηρήσεις για τη διοικητική λειτουργία

Η διοικητική διάρθρωση του Δήμου Αγρινίου χαρακτηρίζεται από:

- μεγάλο εύρος τμημάτων,
- σημαντική διαφοροποίηση υπηρεσιών,
- έντονη εξάρτηση από θεσμικούς περιορισμούς στελέχωσης,
- αυξημένες λειτουργικές ανάγκες λόγω γεωγραφικής έκτασης.

Αυτά τα στοιχεία προσδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη μελέτη περίπτωσης, καθώς αναδεικνύουν τη δυναμική σχέση μεταξύ οργανωτικής δομής, ανθρώπινου δυναμικού και δημοσιονομικών πιέσεων.

6.2. Οικονομική διάσταση

Η οικονομική διάσταση του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αγρινίου συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη και τη στάθμιση των δαπανών

μισθοδοσίας στο πλαίσιο του δημοτικού προϋπολογισμού. Στα οικονομικά στοιχεία που δημοσιοποιούνται στην επίσημη ιστοσελίδα του δήμου, οι δαπάνες προσωπικού εμφανίζονται συστηματικά στον κωδικό 60 (μισθοί, εργοδοτικές εισφορές, πρόσθετες παροχές) μέσα από τους ετήσιους προϋπολογισμούς, τις αποφάσεις αναμορφώσεων και τα μηνιαία στοιχεία εκτέλεσης (Municipality of Agrinio, 2025). Αυτό επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας του μισθολογικού κόστους σε σχέση με τα τακτικά έσοδα και τα λοιπά λειτουργικά έξοδα, στοιχείο κρίσιμο για τον σχεδιασμό προσλήψεων, κινητικότητας και ανακατανομής προσωπικού.

Σε εθνικό επίπεδο, η συγχώνευση δήμων στο πλαίσιο του «Καλλικράτη» είχε ως δηλωμένο στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους και ιδίως του μισθολογικού βάρους των ΟΤΑ. Ωστόσο, η εμπειρική ανάλυση των Benos et al., (2022) δείχνει ότι οι μεταρρυθμίσεις αυτές οδήγησαν μεν σε σημαντική συρρίκνωση των επενδυτικών δαπανών, αλλά δεν παρήγαγαν εξίσου ισχυρή και σταθερή μείωση των τρεχουσών δαπανών, στις οποίες περιλαμβάνεται και η μισθοδοσία. Παράλληλα, η πρόσφατη Έκθεση Οικονομικής Επισκόπησης του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα αναδεικνύει ότι η αποζημίωση των εργαζομένων στη γενική κυβέρνηση εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό τμήμα των δημόσιων δαπανών, γεγονός που υποχρεώνει τους φορείς -συμπεριλαμβανομένων των δήμων- να αναζητούν εξοικονόμηση πόρων και βελτίωση της αποτελεσματικότητας χωρίς μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (OECD, 2024).

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, ο προϋπολογισμός του Δήμου Αγρινίου για το οικονομικό έτος 2024, όπως ψηφίστηκε με την απόφαση 330/2023 του Δημοτικού Συμβουλίου και ελέγχθηκε ως προς τη νομιμότητα και τη συμμόρφωση με τα όρια του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση ΠΔΕΙ, ενσωματώνει τις δαπάνες μισθοδοσίας σε ένα ισοσκελισμένο σχήμα, το οποίο στηρίζεται σε ΚΑΠ, ίδια έσοδα και λοιπές επιχορηγήσεις (Κώτσης, 2024). Οι οριζόντιες αυξήσεις στις αποδοχές του δημόσιου τομέα, που προβλέπονται στο Μεσοπρόθεσμο Δημοσιονομικό-Διαρθρωτικό Σχέδιο 2025–2028, εκτιμάται ότι θα αυξήσουν σταδιακά και το μισθολογικό βάρος των ΟΤΑ, καθώς ο εισαγωγικός μισθός στο Δημόσιο συνδέεται με την εξέλιξη του κατώτατου μισθού (Medium-Term Fiscal-Structural Plan 2025-2028, 2024).

Αυτό σημαίνει ότι, για τον Δήμο Αγρινίου, κάθε απόφαση ενίσχυσης ή ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συνυπολογίζει όχι μόνο τις τρέχουσες δημοσιονομικές δυνατότητες αλλά και τη μελλοντική δυναμική του μισθολογικού κόστους. Έτσι, οι δαπάνες

μισθοδοσίας λειτουργούν ταυτόχρονα ως παράγοντας σταθερότητας (διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη παροχή βασικών υπηρεσιών) και ως βασικός περιορισμός στη δυνατότητα χρηματοδότησης επενδυτικών και αναπτυξιακών δράσεων του δήμου.

6.3. Κύριες προκλήσεις και προοπτικές

Η μελέτη της οικονομικής λειτουργίας του Δήμου Αγρινίου δείχνει ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται μέσα σε ένα αυστηρά δεσμευτικό δημοσιονομικό πλαίσιο. Ο προϋπολογισμός 2024, όπως ψηφίστηκε με την απόφαση 330/2023 του Δημοτικού Συμβουλίου και εγκρίθηκε από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, οφείλει να είναι πλήρως ισοσκελισμένος και συμβατός με τα όρια του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας, γεγονός που περιορίζει τα περιθώρια αύξησης των δαπανών μισθοδοσίας (Δήμος Αγρινίου, 2025). Τα στοιχεία εκτέλεσης προϋπολογισμού 2023 και 2024 καταδεικνύουν ότι σημαντικό μέρος των πιστώσεων κατευθύνεται σε αποδοχές και εργοδοτικές εισφορές (τακτικό προσωπικό, ΙΔΟΧ, ειδικά προγράμματα), συχνά με στοχευμένες κρατικές επιχορηγήσεις για συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού, όπως η καθαριότητα σχολικών μονάδων και το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» (Δήμος Αγρινίου, 2025).

Σε εθνικό επίπεδο, η πολιτική μισθολογικών περιορισμών στο Δημόσιο -μετά τις κάθετες περικοπές της περιόδου κρίσης- εξακολουθεί να επηρεάζει τις επιλογές στελέχωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η σχετική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι το υψηλό κόστος μισθοδοσίας αποτέλεσε βασικό στόχο των μέτρων λιτότητας, δημιουργώντας ένα «ασφυκτικό πλαίσιο» για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και υπονομεύοντας σε ορισμένες περιπτώσεις τη διοικητική ικανότητα των φορέων (Κατσιμάρδος & Μπούας, 2025). Παράλληλα, αναλύσεις για τη χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα των ελληνικών ΟΤΑ δείχνουν ότι οι δήμοι που στηρίζονται δυσανάλογα σε τρέχουσες δαπάνες -όπως η μισθοδοσία- είναι περισσότερο ευάλωτοι σε εξωτερικά σοκ και θεσμικές αλλαγές (Cohen & Hlepas, 2017).

Μια δεύτερη δέσμη προκλήσεων σχετίζεται με τη δομική οργάνωση και τις δεξιότητες του προσωπικού. Οι πρόσφατες εκθέσεις για τη δομή και λειτουργία της τοπικής δημοκρατίας στην Ελλάδα αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της ψηφιοποίησης διαδικασιών και της προσαρμογής των ΟΕΥ στα νέα διοικητικά καθήκοντα των δήμων (Kerameus, 2024). Για τον Δήμο Αγρινίου, η αναθεώρηση του

Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και η ενίσχυση της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και των αρμόδιων τμημάτων (προϋπολογισμού, εσόδων, λογιστηρίου) συνιστούν βασικές προϋποθέσεις για πιο στοχευμένη κατανομή προσωπικού και καλύτερη παρακολούθηση του μισθολογικού κόστους.

Ταυτόχρονα, οι μακροοικονομικές εξελίξεις δημιουργούν ένα σύνθετο αλλά όχι αποκλειστικά αρνητικό περιβάλλον. Η βελτίωση των βασικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας, σε συνδυασμό με την επιβράδυνση του πληθωρισμού, διαμορφώνει έναν πιο ευνοϊκό -αν και προσεκτικά ρυθμιζόμενο- δημοσιονομικό χώρο, στον οποίο εντάσσονται και οι μισθολογικές παρεμβάσεις στο Δημόσιο (OECD, 2024). Η συστηματική ανάρτηση των προϋπολογισμών και των στοιχείων εκτέλεσης στην ιστοσελίδα του Δήμου και στη «Διαύγεια», σύμφωνα με το άρθρο 15 του Ν. 4305/2014, ενισχύει τη διαφάνεια και προσφέρει εργαλεία για πιο τεκμηριωμένο προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων (ΔήμοςNet, 2025).

Εν κατακλείδι, ο Δήμος Αγρινίου καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα σε αυστηρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς, αυξανόμενες κοινωνικές ανάγκες και την υποχρέωση αναβάθμισης των υπηρεσιών του. Οι κύριες προκλήσεις αφορούν τον έλεγχο της μισθολογικής δαπάνης χωρίς περαιτέρω αποδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας, την ανανέωση και αναβάθμιση δεξιοτήτων του προσωπικού και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις νέες απαιτήσεις διακυβέρνησης. Οι προοπτικές, ωστόσο, είναι υπαρκτές: η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, η ενσωμάτωση αρχών «στρατηγικής ευελιξίας» στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η συστηματική χρήση αξιόπιστων οικονομικών δεδομένων μπορούν να στηρίξουν έναν πιο ώριμο, μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που θα συνδέει ρεαλιστικά τις μισθολογικές δαπάνες με τους στόχους βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης.

7. Κεφάλαιο: Ανάλυση και Αποτελέσματα

7.1. Θεματική ανάλυση των απαντήσεων

7.1.1. Άξονας Α: Θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες στελέχωσης

Η θεματική ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση Α1 ακολούθησε διαδικασία ανοιχτής και αξονικής κωδικοποίησης. Σε πρώτο στάδιο εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενες λεκτικές αναφορές (π.χ. «καθυστερήσεις», «εγκρίσεις», «ΑΣΕΠ», «πολλαπλές φάσεις», «έλλειψη προσωπικού»). Στη συνέχεια, οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες:

- α) γραφειοκρατική πολυεπίπεδη έγκριση,
- β) θεσμικός συγκεντρωτισμός και περιορισμένη αυτονομία,
- γ) λειτουργικές συνέπειες υποστελέχωσης.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες περιγράφουν τις διαδικασίες ως χρονοβόρες και σύνθετες. Ωστόσο, η επανάληψη της λέξης «καθυστέρηση» δεν αποτελεί απλώς πρακτική δυσκολία, αλλά ένδειξη δομικής εξάρτησης του Δήμου από εξωτερικά κέντρα έγκρισης.

Χαρακτηριστικά, ο Σ8 αναφέρει: «Χρειάζονται εγκρίσεις από ΥΠΕΣ, ΑΣΕΠ και Οικονομική Επιτροπή. Υπάρχουν πολλές φάσεις ελέγχου και περιορισμένη ευελιξία στο ΑΣΕΠ.»

Η διατύπωση «πολλές φάσεις ελέγχου» και «περιορισμένη ευελιξία» υποδηλώνει όχι απλώς καθυστέρηση αλλά θεσμική υπερ-ρύθμιση. Αντίστοιχα, ο Σ2 επισημαίνει: «Καθυστέρηση έγκρισης και διαδικασίες ΑΣΕΠ.»

Εδώ, το ΑΣΕΠ δεν εμφανίζεται ως μηχανισμός διασφάλισης αξιοκρατίας, όπως θεσμικά έχει σχεδιαστεί, αλλά ως εμπόδιο στη λειτουργική προσαρμογή του Δήμου. Η ερμηνεία αυτή συνδέεται με τη διεθνή βιβλιογραφία περί “procedural rigidity” στη δημόσια διοίκηση, όπου η έμφαση στη νομιμότητα και στον έλεγχο συχνά υποκαθιστά τη στρατηγική ευελιξία (Muzanenhano, 2023).

Πέρα από τη διαδικαστική διάσταση, αναδεικνύεται σαφής ένταση μεταξύ κεντρικού κράτους και τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο Σ4 αναφέρει: «Η κινητικότητα μπλοκάρει λόγω της απαίτησης σύμφωνης γνώμης των Δημάρχων.»

Η φράση «μπλοκάρει» καταδεικνύει αντιλαμβανόμενη θεσμική εμπλοκή, όπου η τοπική ανάγκη στελέχωσης υπόκειται σε εξωγενείς εγκρίσεις. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι ΟΤΑ λειτουργούν σε καθεστώς περιορισμένης διοικητικής αυτονομίας, παρά τη

συνταγματική κατοχύρωση της αυτοδιοίκησης. Η ερμηνευτική διάσταση εδώ αφορά τη σύγκρουση μεταξύ:

- θεσμικής λογοδοσίας και
- λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με την ερμηνευτική παράδοση στη δημόσια διοίκηση (Bevir & Rhodes, 2021), οι θεσμοί δεν βιώνονται ουδέτερα αλλά ως πλέγματα περιορισμών που διαμορφώνουν την καθημερινή πρακτική. Οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων συγκροτούν ακριβώς αυτή τη βιωμένη εμπειρία θεσμικής εξάρτησης.

Η δεύτερη ισχυρή θεματική κατηγορία αφορά τις συνέπειες. Η Σ10 επισημαίνει: «*Αυξάνεται ο χρόνος αναμονής των πολιτών και υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη όλων των αρμοδιοτήτων και ωραρίων, ειδικά στα μικρά ΚΕΠ.*»

Η μετατόπιση της αφήγησης από το διοικητικό επίπεδο στο επίπεδο εξυπηρέτησης πολιτών είναι κρίσιμη. Η καθυστέρηση στελέχωσης δεν αποτελεί εσωτερικό διοικητικό ζήτημα, αλλά μεταφράζεται σε κοινωνικό κόστος. Η υποστελέχωση (Σ6: «*Το πρόβλημα είναι η έλλειψη προσωπικού*») δεν περιγράφεται απλώς ως αριθμητική ανεπάρκεια, αλλά ως παράγοντας υποβάθμισης της ποιότητας υπηρεσιών.

Η ερμηνευτική σύνδεση με τη θεωρία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα δείχνει ότι όταν η στελέχωση καθορίζεται κυρίως από εξωτερικούς δημοσιονομικούς και θεσμικούς περιορισμούς, ο στρατηγικός προγραμματισμός αντικαθίσταται από διαχείριση ελλείψεων (Khoramabadi et al., 2024).

Τα δεδομένα αναδεικνύουν μια κρίσιμη αντίφαση. Το ΑΣΕΠ και οι πολλαπλοί έλεγχοι θεσπίστηκαν για λόγους διαφάνειας και αξιοκρατίας. Ωστόσο, στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζονται ως μηχανισμοί επιβράδυνσης και δυσλειτουργίας. Η ένταση αυτή δεν αποτελεί απλή διοικητική δυσκολία αλλά θεσμικό δίλημμα: πώς διασφαλίζεται η νομιμότητα χωρίς να παραλύει η διοικητική αποτελεσματικότητα;

Η ανάλυση των 11 συνεντεύξεων δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αμφισβητούν την ανάγκη ελέγχου, αλλά βιώνουν έλλειψη προσαρμοστικότητας του συστήματος στις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών.

Η θεματική ανάλυση δεν αναδεικνύει απλώς «καθυστερήσεις», αλλά:

- δομικό συγκεντρωτισμό,

- περιορισμένη διοικητική αυτονομία,
- ένταση μεταξύ θεσμικής νομιμότητας και στρατηγικής στελέχωσης,
- μετακύλιση διοικητικού κόστους στους πολίτες.

Το θεσμικό πλαίσιο δεν λειτουργεί ουδέτερα, διαμορφώνει συγκεκριμένες πρακτικές και αντιλήψεις για το τι είναι εφικτό στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση δείχνει ότι ο Δήμος Αγρινίου δεν στερείται μόνο προσωπικού, αλλά και βαθμού στρατηγικής ελευθερίας.

Πίνακας 7.1: Α1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Δυσκολία
Σ1	Καθυστερήσεις στις διαδικασίες έγκρισης
Σ2	Καθυστέρηση έγκρισης, πολύπλοκες διαδικασίες ΑΣΕΠ
Σ3	Χρονοβόρες διαδικασίες έγκρισης
Σ4	Θεσμικά εμπόδια στην κινητικότητα, απαίτηση σύμφωνης γνώμης Δημάρχων
Σ5	Γενικευμένες καθυστερήσεις και πολυπλοκότητα διοικητικών διαδικασιών
Σ6	Υποστελέχωση, έλλειψη προσωπικού
Σ7	Δυσκολίες και καθυστερήσεις μέσω ΑΣΕΠ
Σ8	Πολλαπλές εγκρίσεις (ΥΠΕΣ, ΑΣΕΠ, Οικονομική Επιτροπή) , περιορισμένη ευελιξία στις διαδικασίες
Σ9	Μη έγκαιρη προκήρυξη κενών θέσεων
Σ10	Επιβάρυνση λειτουργίας υπηρεσίας, δυσκολία κάλυψης αρμοδιοτήτων και ωραρίων
Σ11	Μεγάλες καθυστερήσεις στις εγκρίσεις και στις προκηρύξεις μέσω ΑΣΕΠ

Η ανάλυση των απαντήσεων στην ερώτηση Α2 ακολούθησε τριπλή διαδικασία κωδικοποίησης. Σε πρώτο στάδιο (ανοικτή κωδικοποίηση) καταγράφηκαν επαναλαμβανόμενες έννοιες όπως «διαφάνεια», «αποτελεσματικότητα», «αργή»,

«καθυστέρηση», «ενστάσεις», «τεχνολογία». Στο δεύτερο στάδιο (αξονική κωδικοποίηση) οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

- α) θεσμική νομιμοποίηση και αξιοκρατία,
- β) λειτουργική καθυστέρηση και διαδικαστική επιβάρυνση,
- γ) ανάγκη ψηφιακής και οργανωτικής αναβάθμισης.

Στο τρίτο στάδιο (επιλεκτική κωδικοποίηση) οι κατηγορίες συντέθηκαν σε μια κεντρική ερμηνευτική έννοια: ισχυρή θεσμική νομιμοποίηση - χαμηλή διοικητική ευελιξία.

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν το ΑΣΕΠ ως εγγύηση διαφάνειας. Η Σ10 αναφέρει χαρακτηριστικά: «*Το ΑΣΕΠ θεωρείται ο πιο αξιόπιστος μηχανισμός προσλήψεων, γιατί τα κριτήρια και τα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται.*»

Η Σ8 συμπληρώνει: «*Διασφαλίζει διαφάνεια και αμεροληψία.*»

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται («*αξιόπιστος*», «*διασφαλίζει*», «*αμεροληψία*») δείχνει υψηλό βαθμό θεσμικής εμπιστοσύνης. Αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία περί procedural legitimacy στη δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με την οποία η νομιμοποίηση των διαδικασιών ενισχύει την αποδοχή τους ακόμη και όταν είναι κοστοβόρες ή αργές (Bevir & Rhodes, 2021). Ωστόσο, η αποδοχή δεν ισοδυναμεί με λειτουργική ικανοποίηση.

Παρά τη θετική αξιολόγηση, επαναλαμβάνεται έντονα η έννοια της καθυστέρησης. Ο Σ7 δηλώνει: «*Διαφανής και αποτελεσματική, αλλά καθυστερεί σημαντικά.*»

Η Σ11 συνοψίζει: «*Η διαδικασία του ΑΣΕΠ είναι διαφανής και αποτελεσματική, αλλά παραμένει αργή.*» Το επαναλαμβανόμενο «*αλλά*» λειτουργεί ερμηνευτικά ως δείκτης έντασης. Δεν πρόκειται για αποσπασματική κριτική, αλλά για συστηματική αντίληψη ότι η διαφάνεια επιτυγχάνεται εις βάρος της ταχύτητας.

Η Σ10 εμβαθύνει περισσότερο: «*Υπάρχουν μεγάλες καθυστερήσεις λόγω ελέγχων δικαιολογητικών, ενστάσεων και διοικητικών πράξεων.*». Εδώ η καθυστέρηση συνδέεται με τον πολλαπλό έλεγχο και τη νομική κατοχύρωση κάθε σταδίου. Η διαδικαστική υπερτυποποίηση (procedural over-formalization) αποτελεί γνώρισμα διοικητικών συστημάτων με ισχυρό έλεγχο νομιμότητας, αλλά περιορισμένη προσαρμοστικότητα (Muzanenhano, 2023).

Η ερμηνευτική ανάλυση αναδεικνύει ένα θεμελιώδες θεσμικό δίλημμα:

- Το ΑΣΕΠ εξασφαλίζει αξιοκρατία.
- Οι Δήμοι χρειάζονται ταχύτητα και ευελιξία.

Η Σ8 το διατυπώνει με σαφή λειτουργικό αντίκτυπο: *«Οι χρονοβόρες διαδικασίες δεν καλύπτουν έγκαιρα κρίσιμες ανάγκες.»*

Το ζήτημα δεν είναι η ποιότητα της επιλογής προσωπικού, αλλά ο χρονισμός της κάλυψης θέσεων. Η καθυστέρηση μετατρέπεται σε παράγοντα διοικητικής αδυναμίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, όταν οι διαδικασίες επιλογής υπάγονται αποκλειστικά σε κεντρικούς μηχανισμούς ελέγχου, η στρατηγική στελέχωση σε τοπικό επίπεδο καθίσταται αντιδραστική και όχι προληπτική (Khoramabadi et al., 2024).

Η Σ11 προτείνει: *«Με τη βοήθεια τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να επιταχυνθούν κάποια στάδια, διατηρώντας την αξιοκρατία.»*. Η πρόταση αυτή εισάγει μια νέα ερμηνευτική διάσταση: οι συμμετέχοντες δεν αμφισβητούν το θεσμικό πλαίσιο, αλλά αναζητούν τεχνολογική βελτιστοποίηση. Αντίστοιχα, ο Σ3 αναφέρει: *«Χρειάζεται συστηματοποίηση των διαδικασιών και χρήση νέων τεχνολογιών.»*.

Οι αναφορές αυτές συνδέονται με τη σύγχρονη βιβλιογραφία περί digital public administration, όπου η ψηφιακή αναβάθμιση προτείνεται ως τρόπος συνδυασμού διαφάνειας και αποτελεσματικότητας (Delos Santos-Suñga & Moreno, 2024).

Η θεματική ανάλυση δεν αποκαλύπτει αμφισβήτηση του ΑΣΕΠ ως θεσμού. Αντίθετα, αναδεικνύει:

- υψηλή θεσμική νομιμοποίηση,
- χαμηλή λειτουργική ευελιξία,
- διοικητική εξάρτηση των ΟΤΑ από εξωτερικούς χρονικούς ρυθμούς,
- ανάγκη ψηφιακής μεταρρύθμισης.

Το «παράδοξο» που προκύπτει είναι σαφές: η ισχυρή διαφάνεια ενισχύει τη νομιμοποίηση του συστήματος, αλλά ταυτόχρονα περιορίζει την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης των Δήμων σε ανάγκες στελέχωσης.

Η ένταση αυτή αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό του ελληνικού μοντέλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ και δεν συνιστά απλώς οργανωτική δυσλειτουργία. Αντίθετα, αντανακλά το ευρύτερο μοντέλο συγκεντρωτικής δημοσιονομικής και

διοικητικής εποπτείας, το οποίο επηρεάζει άμεσα τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 7.2: Α2. Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνετε;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ	Προτεινόμενες αλλαγές
Σ1	Διαφάνεια, Αποτελεσματικότητα, Αργή υλοποίηση	Περισσότερο προσωπικό στο ΑΣΕΠ, Μεγαλύτερη ανεξαρτησία
Σ2	Θετική αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα	(Δεν προτείνει αλλαγές)
Σ3	Έλλειψη ενιαίας αντιμετώπισης, Αναγκαιότητα οργάνωσης	Συστηματοποίηση διαδικασιών , Χρήση νέων τεχνολογιών
Σ4	Διαφάνεια, Εύλογη καθυστέρηση	Ενίσχυση ελκυστικότητας θέσεων, Σύνδεση πτυχίων-προσόντων
Σ5	Υστέρηση στην ταχύτητα	(Δεν προτείνει συγκεκριμένες αλλαγές)
Σ6	Αποτελεσματική διαδικασία	(Δεν προτείνει αλλαγές)
Σ7	Διαφάνεια, Αποτελεσματικότητα, Σημαντικές καθυστερήσεις	(Δεν προτείνει αλλαγές)
Σ8	Διασφάλιση διαφάνειας & αμεροληψίας, Χαμηλή ταχύτητα	Μείωση χρόνου ολοκλήρωσης, Βελτίωση αποτελεσματικότητας
Σ9	Θετική αξιολόγηση	(Δεν διατυπώνεται πρόταση αλλαγής)

Κωδικός συνεντευξιαστή	Διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ	Προτεινόμενες αλλαγές
Σ10	Αξιοπιστία, Δημόσια κριτήρια & αποτελέσματα, Μεγάλες καθυστερήσεις	Μείωση καθυστερήσεων, Ταχύτερος έλεγχος δικαιολογητικών/ενστάσεων
Σ11	Διαφάνεια, Αποτελεσματικότητα, Αργή διαδικασία	Αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης για επιτάχυνση διαδικασιών

Η ερμηνευτική επεξεργασία της ερώτησης Α3 δεν περιορίζεται στην καταγραφή θετικών και αρνητικών στοιχείων, αλλά αναδεικνύει μια δομική ένταση μεταξύ ατομικής ωφέλειας και οργανωσιακής βιωσιμότητας. Η αρχική ανοιχτή κωδικοποίηση των απαντήσεων (π.χ. «αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος», «αποδυνάμωση υπηρεσιών», «κενά προσωπικού», «έλλειψη αντικειμενικότητας», «καθυστερήσεις») οδήγησε σε τρεις ανώτερες κατηγορίες: (α) ατομική κινητικότητα ως δικαίωμα, (β) λειτουργική αποσταθεροποίηση υπηρεσιών και (γ) θεσμική αμφισβήτηση αξιοκρατίας.

Ενδεικτικά, ο Σ1 σημειώνει ότι «θεωρητικά μία υπηρεσία μπορεί να καλύψει τις ελλείψεις της» και ο υπάλληλος να ωφεληθεί, ωστόσο επισημαίνει «τη ροή προς τα μεγάλα αστικά κέντρα». Το απόσπασμα αυτό αποκαλύπτει ότι η κινητικότητα λειτουργεί ασύμμετρα: οι μικρότεροι Δήμοι χάνουν προσωπικό χωρίς να διαθέτουν ισοδύναμη ελκυστικότητα. Η Σ6 δηλώνει ότι «υπηρεσίες μένουν χωρίς υπαλλήλους», ενώ ο Σ7 μιλά για «καίριες υπηρεσίες» που αποδυναμώνονται. Οι φράσεις αυτές δεν περιγράφουν απλώς έλλειψη προσωπικού· υποδηλώνουν απουσία κεντρικού συντονισμού και μηχανισμού αντιστάθμισης.

Παράλληλα, ο Σ3 θέτει ζήτημα θεσμικής νομιμοποίησης, χαρακτηρίζοντας το σύστημα «όχι αντικειμενικό ούτε αξιοκρατικό». Εδώ αναδύεται αντίφαση: ενώ η κινητικότητα θεσπίστηκε ως εργαλείο ορθολογικής κατανομής ανθρώπινων πόρων, βιώνεται ως πεδίο αδιαφάνειας. Η μικτή αποτίμηση της Σ8 («καλύτερη αξιοποίηση προσόντων» αλλά και «δυσκολία στον προγραμματισμό») ενισχύει την εικόνα ενός μηχανισμού που προάγει την ατομική ανάπτυξη, χωρίς να εντάσσεται σε συνεκτικό στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, η κινητικότητα αναδεικνύεται ως θεσμός με εγγενή διττότητα: ενισχύει την επαγγελματική αυτονομία, αλλά, ελλείψει μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και εξισορροπητικών πολιτικών, παράγει χωρικές ανισότητες και λειτουργικές ασυμμετρίες στο εσωτερικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 7.3: Α3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Ποια θεωρείτε τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία αυτών των διαδικασιών;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Συμμετοχή από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων	Θετικά και αρνητικά στοιχεία των διαδικασιών
Σ1	Θεωρητική	Κάλυψη-ροή
Σ2	Όχι	Αλλαγή-αποδυνάμωση
Σ3	Όχι	Μη-αξιοκρατία
Σ4	Ναι	Αξιοποίηση-ανταγωνισμός
Σ5	Όχι	Ουδέτερη
Σ6	Ναι	Επιλογή-κενά
Σ7	Ναι	Κενές υπηρεσίες
Σ8	Ναι	Αξιοποίηση-κενά
Σ9	Όχι	Αλλαγή-αποδυνάμωση
Σ10	Έμμεση	Ενίσχυση - κινητικότητα
Σ11	Όχι	Μετακίνηση - κενά

Η ερμηνευτική επεξεργασία της Α4 βασίστηκε σε ανοιχτή κωδικοποίηση (π.χ. «αποφασίζουν οι αιρετοί», «δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός», «άμεσες ανάγκες», «ελάχιστες εγκρίσεις»), αξονική ομαδοποίηση και τελική συγκρότηση δύο κεντρικών θεμάτων: (α) πολιτικο-διοικητική συγκέντρωση λήψης αποφάσεων και (β) αντιδραστικός, βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός.

Ο Σ1 αναφέρει ότι «εμπλέκεται η Διοίκηση και ο προγραμματισμός», αλλά «δεν θα έλεγα ότι υπάρχει ιδιαίτερος στρατηγικός σχεδιασμός». Το απόσπασμα αυτό αποτυπώνει μια διάκριση μεταξύ τυπικής διαδικασίας και ουσιαστικής στρατηγικής. Αντίστοιχα, ο Σ3

σημειώνει ότι «ο Δήμαρχος αποφασίζει [...] οπότε δεν δύναται να γίνει κάποιου είδους σχεδιασμός», συνδέοντας ρητά τη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων με τη ματαιώση μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Η φράση «δεν δύναται» υποδηλώνει θεσμικό περιορισμό και όχι απλή οργανωτική αδυναμία.

Παράλληλα, η Σ8 και ο Σ11 αναγνωρίζουν «κάποιον βαθμό σχεδιασμού», αλλά «συνήθως δίνεται προτεραιότητα σε άμεσες ανάγκες». Η αντίφαση αυτή αναδεικνύει μια δομική ένταση μεταξύ κανονιστικού σχεδιασμού και λειτουργικής πίεσης. Στη θεωρία του στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, η μετάβαση από τον διοικητικό στον στρατηγικό ρόλο προϋποθέτει ανάλυση αναγκών, πρόβλεψη και ευθυγράμμιση με τους οργανωσιακούς στόχους. Ωστόσο, τα δεδομένα δείχνουν ότι ο προγραμματισμός παραμένει εργαλειακός και αντιδραστικός.

Συνεπώς, η στελέχωση δεν συγκροτείται ως αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης ανθρώπινου κεφαλαίου, αλλά ως προϊόν ιεραρχικών και πολιτικών επιλογών υπό καθεστώς περιορισμένων εγκρίσεων. Η απουσία θεσμοθετημένου μηχανισμού πρόβλεψης αναγκών ενισχύει την εξάρτηση από συγκυριακές αποφάσεις, επιβεβαιώνοντας μια δομική αδυναμία ενσωμάτωσης στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού στη διοικητική πρακτική του Δήμου.

Πίνακας 7.4: Α4. Ποιοι εμπλέκονται συνήθως στις αποφάσεις για τη στελέχωση ή τις προτεραιότητες προσλήψεων; Υπάρχει διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ή κυρίως αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Ποιοι εμπλέκονται συνήθως;	Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ή άμεσες ανάγκες;
Σ1	Διοίκηση – προγραμματισμός	έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού
Σ2	αιρετοί	μη ρητός σχεδιασμός
Σ3	Δήμαρχος	χωρίς σχεδιασμό
Σ4	προϊσταμένη αρχή – διευθυντής	άμεσες ανάγκες
Σ5	(δεν προσδιορίζεται)	άμεσες ανάγκες
Σ6	Διεύθυνση Προσωπικού	ανάγκες – εισηγήσεις
Σ7	διοίκηση οργανισμού	μη σαφής στρατηγική
Σ8	Διοίκηση, προϊστάμενοι, συλλογικά όργανα	περιορισμένος σχεδιασμός – άμεσες ανάγκες

Κωδικός συνεντευξιαστή	Ποιοι εμπλέκονται συνήθως;	Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ή άμεσες ανάγκες;
Σ9	αρμόδιες υπηρεσίες	άμεσες ανάγκες – χρονοβόρες διαδικασίες
Σ10	Δημοτική Αρχή, Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, ΑΣΕΠ	θεσμικό πλαίσιο, όχι σαφής στρατηγική
Σ11	Διευθύνσεις Διοικητικών Υπηρεσιών & Δημοτική Αρχή	κάποιο επίπεδο σχεδιασμού – προτεραιότητα σε άμεσες ανάγκες

Η ανάλυση της Α5 βασίστηκε σε ανοιχτή κωδικοποίηση εκφράσεων όπως «δεν αυτενεργεί», «πλήρης εξάρτηση από ΥΠΕΣ», «καθορισμός από ΑΣΕΠ», «κανένας επηρεασμός», οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες: (α) θεσμική εξάρτηση, (β) διοικητική καθυστέρηση/περιορισμός ευελιξίας και (γ) κανονιστική αποδοχή του συγκεντρωτικού πλαισίου.

Ο Σ1 διατυπώνει με σαφήνεια ότι «ο Δήμος δεν αυτενεργεί, στηρίζεται πλήρως στις αποφάσεις του Υπουργείου Εσωτερικών», μετατοπίζοντας το κέντρο λήψης αποφάσεων εκτός του οργανισμού. Η διατύπωση «πλήρως» δεν υποδηλώνει απλή εποπτεία, αλλά δομική εξάρτηση. Αντίστοιχα, ο Σ2 σημειώνει ότι «το πλαίσιο καθορίζεται από ΑΣΕΠ και ΥΠΕΣ και η στελέχωση δεν βασίζεται αποκλειστικά στις τοπικές ανάγκες», αναδεικνύοντας ασυμμετρία μεταξύ τοπικών αναγκών και κεντρικών εγκρίσεων. Η ένταση αυτή συνάδει με τη διεθνή συζήτηση περί διοικητικής αποκέντρωσης, όπου η τυπική αυτοδιοίκηση συχνά συνυπάρχει με ισχυρούς μηχανισμούς δημοσιονομικού και κανονιστικού ελέγχου.

Ωστόσο, η ύπαρξη αποκλίνουσας άποψης («κανένας επηρεασμός») από δύο συμμετέχοντες αποκαλύπτει μια ενδιαφέρουσα αντίφαση: η κεντρική ρύθμιση βιώνεται άλλοτε ως περιορισμός και άλλοτε ως ουδέτερο θεσμικό δεδομένο. Η διαφοροποίηση αυτή υποδηλώνει ότι η αντίληψη περί αυτονομίας δεν είναι μόνο θεσμικό, αλλά και ερμηνευτικό ζήτημα.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η ισχυρή κεντρική εποπτεία περιορίζει την ανάπτυξη στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού σε τοπικό επίπεδο, καθώς ο χρονισμός και το

εύρος των προσλήψεων καθορίζονται εξωγενώς. Συνεπώς, η αυτονομία του Δήμου εμφανίζεται ως «υπό όρους»: λειτουργεί εντός ενός πλαισίου δημοσιονομικής πειθαρχίας και κεντρικών εγκρίσεων, το οποίο παράγει καθυστερήσεις, μειωμένη ευελιξία και περιορισμένη δυνατότητα προληπτικού σχεδιασμού.

Πίνακας 7.5: Α5. Πώς θεωρείτε ότι επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών) την αυτονομία του Δήμου στη διαχείριση προσωπικού;

Κωδικός	Αυτονομία Δήμου
Σ1	Πλήρης εξάρτηση
Σ2	Περιορισμένη ελευθερία
Σ3	Συγκεντρωτικός έλεγχος
Σ4	Καθοριστικοί περιορισμοί
Σ5	Έμμεση επίδραση
Σ6	Υψηλή επιρροή
Σ7	Κρατικός έλεγχος
Σ8	Μεγάλη επίδραση
Σ9	Ανύπαρκτη επίδραση
Σ10	Οικονομική εξάρτηση
Σ11	Ανύπαρκτη επίδραση

7.1.2. Άξονας Β: Οικονομικοί περιορισμοί και μισθολογικό κόστος

Η θεματική ανάλυση της ερώτησης Β1 δεν περιορίστηκε στην καταγραφή της συχνότητας των απαντήσεων («σε μεγάλο βαθμό»), αλλά προχώρησε σε ερμηνευτική κωδικοποίηση δύο διακριτών, αλλά αλληλένδετων κατηγοριών: (α) «λειτουργική αποδυνάμωση υπηρεσιών» και (β) «εντατικοποίηση εργασίας χωρίς αντίστοιχους πόρους». Οι κατηγορίες αυτές προέκυψαν μέσω ανοικτής κωδικοποίησης των αποσπασμάτων και στη συνέχεια ομαδοποιήθηκαν σε υπερκείμενη θεματική: «δημοσιονομική πειθαρχία ως μηχανισμός δομικού περιορισμού της διοικητικής ικανότητας».

Ενδεικτικά, η φράση «πολλές ανάγκες μένουν ακάλυπτες» δεν καταγράφηκε απλώς ως παράπονο, αλλά κωδικοποιήθηκε ως «απόκλιση μεταξύ θεσμικών αρμοδιοτήτων και διαθέσιμων πόρων». Αντίστοιχα, η επισήμανση ότι «δεν προσλαμβάνεται νέο προσωπικό» σε συνδυασμό με «απαιτείται υπερωριακή απασχόληση ενώ τα κονδύλια για υπερωρίες είναι

περιορισμένα» αποτυπώνει μια εσωτερική αντίφαση: το σύστημα απαιτεί διατήρηση του επιπέδου παροχών, αλλά δεν παρέχει τα αναγκαία μέσα. Η αντίφαση αυτή συνιστά ένδειξη δομικής πίεσης και όχι απλώς οργανωτικής δυσλειτουργίας.

Τα ευρήματα συνδέονται με τη διεθνή βιβλιογραφία περί δημοσιονομικής λιτότητας και δημόσιας διοίκησης, η οποία επισημαίνει ότι οι περιορισμοί δαπανών συχνά οδηγούν σε «σιωπηλή ανακατανομή βάρους» προς τους εργαζομένους, μέσω εντατικοποίησης και άτυπων πρακτικών προσαρμογής. Στην περίπτωση του Δήμου Αγρινίου, η δημοσιονομική πειθαρχία δεν βιώνεται ως ουδέτερος κανόνας, αλλά ως καθημερινή συνθήκη που αναδιαμορφώνει τις προτεραιότητες, μετατοπίζοντας τη διοίκηση από στρατηγικό σχεδιασμό σε διαχείριση ελλείψεων.

Συνεπώς, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί δεν λειτουργούν μόνο ως εξωτερικό θεσμικό πλαίσιο, αλλά ως εσωτερικευμένος περιορισμός της διοικητικής αυτονομίας και της οργανωσιακής ικανότητας του Δήμου.

Πίνακας 7.6: Β1. Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί (π.χ. περιορισμένα κονδύλια, ανώτατα όρια δαπανών μισθοδοσίας) επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Επηρεασμός της λειτουργίας της υπηρεσίας
Σ1	Πολύ μεγάλος βαθμός
Σ2	Μεγάλος βαθμός
Σ3	Σημαντικός βαθμός
Σ4	Άμεση επίδραση
Σ5	Εύρυθμη λειτουργία
Σ6	Ακάλυπτες Ανάγκες
Σ7	Έλλειψη προσωπικού
Σ8	Υπερωρίες – αναλώσιμα
Σ9	Λειτουργία επηρεάζεται
Σ10	Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα
Σ11	Υποβάθμιση υπηρεσιών

Η θεματική ανάλυση της ερώτησης Β2 βασίστηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση των αποσπασμάτων και οδήγησε σε τρεις βασικούς κώδικες: (α) «χρονική υποβάθμιση υπηρεσιών», (β) «λειτουργική συρρίκνωση/ακύρωση παρεμβάσεων» και (γ) «κόπωση και

οργανωσιακή φθορά». Οι κώδικες αυτοί συγκροτήθηκαν σε υπερκείμενη θεματική: «ποιοτική αποδυνάμωση λόγω διαρθρωτικής στενότητας πόρων».

Οι αναφορές σε «καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση του πολίτη» και «αυξημένους χρόνους αναμονής» δεν αντιμετωπίστηκαν ως απλές επισημάνσεις, αλλά ως ένδειξη μετατόπισης της διοίκησης από προληπτική σε αντιδραστική λειτουργία. Η διατύπωση ότι «υποβαθμίζονται οι υπηρεσίες [...] με αποτέλεσμα μεσομακροπρόθεσμα να ασκούνται από τον ιδιωτικό τομέα» κωδικοποιήθηκε ως «κίνδυνος εξώθησης σε ιδιωτικοποίηση», αναδεικνύοντας μια δομική ένταση μεταξύ δημοσιονομικής πειθαρχίας και δημόσιου χαρακτήρα των υπηρεσιών.

Παράλληλα, η αναφορά σε «πίεση και κόπωση υπαλλήλων» και σε «αυξημένο φόρτο εργασίας» συνδέθηκε με τη βιβλιογραφία περί οργανωσιακής ανθεκτικότητας υπό καθεστώς λιτότητας, όπου η διατήρηση «ικανοποιητικής ποιότητας» επιτυγχάνεται συχνά μέσω άτυπης υπερεργασίας και ατομικής δέσμευσης. Εδώ αναδύεται μια αντίφαση: ενώ οι υπηρεσίες επιδιώκουν να διατηρήσουν το επίπεδο παροχών, η θεσμική συρρίκνωση πόρων οδηγεί σε σταδιακή φθορά ανθρώπινου κεφαλαίου.

Συνεπώς, η ποιότητα δεν επηρεάζεται μόνο σε ποσοτικό επίπεδο (χρόνος, αριθμός αιτημάτων), αλλά και σε ποιοτικό-στρατηγικό επίπεδο, καθώς ο Δήμος μετατοπίζεται από αναπτυξιακές ή πολιτιστικές δράσεις («δεν γίνονται όσα θα μπορούσαν να γίνουν για τον πολιτισμό») σε διαχείριση βασικών λειτουργιών. Το εύρημα αυτό συνδέεται με θεωρίες διοικητικής ικανότητας, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι παρατεταμένοι δημοσιονομικοί περιορισμοί περιορίζουν όχι μόνο την απόδοση, αλλά και το εύρος δημόσιας παρέμβασης.

Πίνακας 7.7: Β2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω περιορισμών σε ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
Σ1	Καθυστέρηση ανταπόκρισης
Σ2	Έλλειψη προσωπικού / καθυστερήσεις
Σ3	Υποβάθμιση υπηρεσιών
Σ4	Μη κάλυψη αιτημάτων
Σ5	Γενική επιδείνωση
Σ6	Περιορισμός δράσεων πολιτισμού
Σ7	Δυσκολία ανταπόκρισης

Σ8	Φόρτος εργασίας / καθυστερήσεις
Σ9	Αρνητική επίδραση
Σ10	Χρόνοι αναμονής / κόπωση
Σ11	Μειωμένο προσωπικό / καθυστερήσεις

Η ανάλυση της ερώτησης Β3 βασίστηκε σε ανοικτή και αξονική κωδικοποίηση, από την οποία προέκυψαν τρεις κεντρικοί κώδικες: (α) «*ιεράρχηση/συρρίκνωση αποστολής*», (β) «*εντατικοποίηση εργασίας*» και (γ) «*εσωτερική ανακατανομή πόρων*». Οι κώδικες αυτοί συγκροτήθηκαν στη θεματική «*διοικητική προσαρμογή υπό καθεστώς λιτότητας*».

Η φράση «*ιεραρχούνται οι ανάγκες και δίνεται προτεραιότητα στις επείγουσες αρμοδιότητες*» δεν αποτυπώνει απλώς ορθολογική οργάνωση, αλλά κωδικοποιήθηκε ως «*συρρίκνωση εύρους δημόσιας δράσης*»: ο Δήμος περιορίζει τις λειτουργίες του στις απολύτως αναγκαίες. Η «*στάση πληρωμών στους προμηθευτές*» εντάχθηκε στον κώδικα «*μετακύλιση δημοσιονομικής πίεσης προς τρίτους*», πρακτική που η διεθνής βιβλιογραφία για τη δημοσιονομική προσαρμογή αναγνωρίζει ως μηχανισμό βραχυπρόθεσμης ταμειακής εξισορρόπησης με δυνητικό κόστος αξιοπιστίας.

Η «*πίεση και υπερφόρτωση υφιστάμενου προσωπικού*» και η «*ανάθεση καθηκόντων στους ήδη υπάρχοντες*» κωδικοποιήθηκαν ως «*εντατικοποίηση χωρίς ενίσχυση πόρων*». Η πρακτική αυτή συνδέεται με θεωρίες διοικητικής ανθεκτικότητας, όπου η οργανωσιακή επιβίωση επιτυγχάνεται μέσω αύξησης της ατομικής προσπάθειας, αλλά με κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης και μείωσης ποιότητας σε βάθος χρόνου.

Τέλος, οι «*προσωρινές ανακατανομές εργασιών*» και η «*ανακατανομή προσωπικού από τα ΚΕΠ*» αναδεικνύουν εσωτερική ευελιξία, αλλά ταυτόχρονα αποκαλύπτουν δομική αδυναμία στρατηγικού προγραμματισμού. Αντί να λειτουργεί προληπτικά, το σύστημα μετακινεί πόρους αντιδραστικά, δημιουργώντας νέες ελλείψεις αλλού.

Συνεπώς, οι πρακτικές που περιγράφονται δεν συνιστούν στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά μηχανισμούς προσαρμογής σε διαρκή στενότητα. Η ένταση μεταξύ θεσμικών υποχρεώσεων και περιορισμένων μέσων αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της διοικητικής λειτουργίας σε περιβάλλον δημοσιονομικής πειθαρχίας.

Πίνακας 7.8: Β3. Όταν προκύπτουν οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης, ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η λειτουργία της υπηρεσίας;

Κωδικός	Πρακτικές λύσεις
Σ1	Προτεραιοποίηση
Σ2	Στάση πληρωμών
Σ3	Περιορισμός δράσεων
Σ4	Υπερφόρτωση
Σ5	Μη εξάρτηση
Σ6	Ανάθεση
Σ7	Ιεράρχηση
Σ8	Αποθέματα
Σ9	Ανακατανομή
Σ10	Προσπάθεια
Σ11	Ανακατανομή εργασιών

Η θεματική ανάλυση της ερώτησης Β4 βασίστηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση, από την οποία προέκυψαν τέσσερις βασικοί κώδικες: (α) «άτυπη ανακατανομή», (β) «μεταφορά προβλήματος», (γ) «συρρίκνωση υπηρεσιών αντί αναδιοργάνωσης» και (δ) «κενό εφαρμογής». Οι κώδικες αυτοί συγκροτήθηκαν στη θεματική «περιορισμένη οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής».

Η διατύπωση «Μετακινήσεις μπορεί να γίνουν [...], μεταφέροντας όμως το πρόβλημα στις άλλες υπηρεσιακές μονάδες» κωδικοποιήθηκε ως «μετατόπιση ελλείμματος», αναδεικνύοντας ότι η εσωτερική κινητικότητα δεν επιλύει τη δομική υποστελέχωση, αλλά την ανακατανέμει. Αντίστοιχα, η παρατήρηση ότι «δεν γίνεται ανακατανομή προσωπικού, αλλά περιορίζονται και οι παρεχόμενες υπηρεσίες» εντάχθηκε στον κώδικα «λειτουργική συρρίκνωση», στοιχείο που συνδέεται με θεωρίες διοικητικής αποδυνάμωσης υπό καθεστώς λιτότητας.

Οι πιο οργανωμένες αναφορές («προσωρινή ανακατανομή καθηκόντων», «στοχευμένη ενίσχυση ΚΕΠ με μεγάλο φόρτο») δείχνουν στοιχεία εσωτερικής ευελιξίας. Ωστόσο, η επισήμανση ότι «είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στην πράξη» αποτυπώνει το χάσμα μεταξύ τυπικού μηχανισμού και πραγματικής διοικητικής ικανότητας. Η διεθνής βιβλιογραφία περί στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική

ανακατανομή απαιτεί δεδομένα, πρόβλεψη και θεσμική σταθερότητα· στοιχεία που εδώ φαίνεται να υπολείπονται.

Αναδεικνύεται έτσι μια βασική αντίφαση: ενώ υφίστανται μηχανισμοί εσωτερικής προσαρμογής, αυτοί λειτουργούν περισσότερο αντιδραστικά και αποσπασματικά παρά ως μέρος συνεκτικού στρατηγικού σχεδίου. Το σύστημα εμφανίζει δυνατότητα βραχυπρόθεσμης διαχείρισης, αλλά περιορισμένη διαρθρωτική ανθεκτικότητα. Συνεπώς, η εσωτερική ανακατανομή δεν συνιστά ένδειξη ώριμης στρατηγικής, αλλά μηχανισμό επιβίωσης εντός στενών δημοσιονομικών και θεσμικών ορίων.

Πίνακας 7.9: Β4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού ή εξοικονόμησης πόρων όταν υπάρχουν περιορισμοί στον προϋπολογισμό;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής ή εξοικονόμησης πόρων
Σ1	Περιορισμένοι μηχανισμοί
Σ2	Ανακατανομή προσωπικού
Σ3	Μετακινήσεις - μεταφορά προβλήματος
Σ4	Όχι ανακατανομή, περιορισμός υπηρεσιών
Σ5	Γενικοί μηχανισμοί
Σ6	Δεν διευκρινίζονται μηχανισμοί
Σ7	Ύπαρξη μηχανισμών
Σ8	Προσωρινή ανακατανομή, περιορισμός δαπανών
Σ9	Ναι, υπάρχουν
Σ10	Μετακινήσεις, ενίσχυση ΚΕΠ
Σ11	Δύσκολη εφαρμογή μηχανισμών

Η ανάλυση της ερώτησης Β5 βασίστηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση των αποσπασμάτων, από την οποία προέκυψαν τρεις βασικοί κώδικες: (α) «αποδυνάμωση εξωτερικών κινήτρων», (β) «μείωση αποδοτικότητας/υπεραπόδοσης» και (γ) «αντιστάθμιση μέσω εσωτερικών κινήτρων». Οι κώδικες αυτοί συγκροτήθηκαν στη θεματική «ένταση μεταξύ υλικών ανταμοιβών και επαγγελματικής δέσμευσης».

Η διατύπωση ότι οι περιορισμοί επηρεάζουν «Πάρα πολύ» και ότι «κύριο κίνητρο για το κάτι παραπάνω είναι και οι ανάλογες αποδοχές» κωδικοποιήθηκε ως «σύνδεση αμοιβής-

πρόσθετης προσπάθειας», στοιχείο που ευθυγραμμίζεται με θεωρίες εξωτερικών κινήτρων και ανταμοιβής. Αντίστοιχα, η επισήμανση ότι «Δεν υπάρχει η δυνατότητα υπερωριών και οικονομικής επιβράβευσης» εντάχθηκε στον κώδικα «θεσμική απουσία μηχανισμών ενίσχυσης απόδοσης», υποδηλώνοντας περιορισμένη ευελιξία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερο ερμηνευτικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά ότι «Παρά ταύτα οι υπάλληλοι στηρίζονται στην εργασιακή κουλτούρα και εσωτερικά κίνητρα». Το απόσπασμα αυτό κωδικοποιήθηκε ως «ηθική δέσμευση/δημόσιο ήθος» και συνδέεται με τη θεωρία του Public Service Motivation, σύμφωνα με την οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν κίνητρα από την αίσθηση αποστολής και κοινωνικής προσφοράς. Ωστόσο, η συνύπαρξη μειωμένων αποδοχών και αυξημένου φόρτου («οι χαμηλές αποδοχές [...] αποθαρρύνουν την υπεραπόδοση») αναδεικνύει μια δομική ένταση: η εσωτερική δέσμευση λειτουργεί ως αντισταθμιστικός μηχανισμός, αλλά δεν υποκαθιστά διαρκώς τα υλικά κίνητρα.

Συνεπώς, τα ευρήματα δεν αποτυπώνουν απλώς δυσαρέσκεια, αλλά μια κρίσιμη αντίφαση του συστήματος: η διοίκηση προσδοκά υψηλή δέσμευση και ποιότητα υπηρεσιών, ενώ το μισθολογικό πλαίσιο περιορίζει τα μέσα ενίσχυσης της απόδοσης. Αυτό το χάσμα μεταξύ απαιτήσεων και ανταμοιβών αποτελεί κεντρική πρόκληση για τη βιωσιμότητα της διοικητικής απόδοσης σε συνθήκες δημοσιονομικών περιορισμών.

Πίνακας 7.10: Β5. Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα και τη δέσμευση των υπαλλήλων;

Κωδικός	Κίνητρα και δέσμευση υπαλλήλων
Σ1	Πολύ μεγάλη επίδραση
Σ2	Χαμηλή μισθοδοσία
Σ3	Αρνητική επίδραση
Σ4	Αποδοχές - κίνητρο
Σ5	Μεγάλη επίδραση
Σ6	Αρνητικά κίνητρα
Σ7	Μείωση αποδοτικότητας
Σ8	Αρνητικά κίνητρα - εσωτερικά κίνητρα
Σ9	Έλλειψη υπερωριών/επιβράβευσης
Σ10	Χαμηλές αποδοχές - ευθύνη

Σ11	Έλλειψη κινήτρων - προοπτικών
-----	-------------------------------

7.1.3. Άξονας Γ: Στρατηγικός προγραμματισμός και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η θεματική ανάλυση της Γ1, κατόπιν ανοιχτής και αξονικής κωδικοποίησης, ανέδειξε τέσσερις συγκλίνουσες κατηγορίες: (α) ανανέωση ηλικιακού δυναμικού, (β) τεχνικο-επιστημονική εξειδίκευση, (γ) οριζόντιες δεξιότητες και (δ) ψηφιακός μετασχηματισμός. Η αναφορά του Σ1 ότι «*χρειάζονται υπάλληλοι νέων ηλικιών [...] δεδομένου ότι διαθέτουν πολλά προσόντα*» δεν αφορά απλώς ηλικιακό κριτήριο, αλλά υποδηλώνει αντίληψη συσχέτισης γενεακής ανανέωσης με αυξημένο μορφωτικό και ψηφιακό κεφάλαιο. Αυτό συνάδει με τη διεθνή βιβλιογραφία περί στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, όπου η δημογραφική ανανέωση συνδέεται με οργανωσιακή προσαρμοστικότητα.

Παράλληλα, η έμφαση σε «*μηχανικούς, οικονομολόγους*» (Σ2) και σε «*εξειδικευμένο σε χρήση Η/Υ προσωπικό*» (Σ4) παραπέμπει σε λειτουργική λογική κάλυψης επιχειρησιακών κενών, ενταγμένη περισσότερο σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό αναγκών παρά σε μοντέλο διαχείρισης ικανοτήτων. Αντίθετα, οι αναφορές της Σ6 («*δημιουργικότητα, πρωτοβουλία*») και του Σ7 («*επικοινωνία με τον πολίτη*») μετατοπίζουν το βάρος σε συμπεριφορικές δεξιότητες, στοιχείο που συνδέεται με τη θεωρία των οργανωσιακών ικανοτήτων και της δημόσιας αξίας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ένταση μεταξύ τυπικών ειδικοτήτων και αξιοκρατικής αξιοποίησης (Σ9), γεγονός που αναδεικνύει δομική αδυναμία αντιστοίχισης προσόντων-θέσεων. Επιπλέον, οι αναφορές σε «*ψηφιακές δεξιότητες*» και «*εξοικείωση με τεχνητή νοημοσύνη*» (Σ10, Σ11) δείχνουν συνειδητοποίηση των απαιτήσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, χωρίς όμως σαφή ένδειξη ύπαρξης οργανωμένου πλαισίου ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Συνεπώς, τα δεδομένα δεν καταγράφουν απλώς λίστα ειδικοτήτων, αλλά αποκαλύπτουν μετάβαση από διοικητικό μοντέλο διαχείρισης θέσεων σε -ακόμη μη ολοκληρωμένο- μοντέλο διαχείρισης ικανοτήτων, με εμφανείς ασυνέχειες μεταξύ στρατηγικής πρόθεσης και θεσμικής υλοποίησης.

Πίνακας 7.11: Γ1. Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε σήμερα κρίσιμες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου;

Κωδικός συνεντευξιζόμενου	Ειδικότητες ή δεξιότητες
Σ1	Νέοι υπάλληλοι
Σ2	Μηχανικοί, οικονομολόγοι
Σ3	Πληροφορική
Σ4	Εξειδίκευση Η/Υ
Σ5	Διοικητικοί πτυχιούχοι
Σ6	Δημιουργικότητα, πρωτοβουλία
Σ7	Επικοινωνία πολιτών
Σ8	Τεχνικές ειδικότητες, οικονομική διαχείριση
Σ9	Αξιοκρατική αξιοποίηση
Σ10	Ψηφιακές, εξυπηρέτηση κοινού
Σ11	Ψηφιακές δεξιότητες, TN

Η θεματική ανάλυση της Γ2, μέσω ανοιχτής κωδικοποίησης (κωδικοί: «*αύξηση γραφειοκρατίας*», «*πολλαπλές καταχωρίσεις*», «*βελτίωση αποδοτικότητας*», «*ανάγκη νέων δεξιοτήτων*») και αξονικής ομαδοποίησης, ανέδειξε μια κεντρική ένταση: η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται ταυτόχρονα ως εργαλείο εκσυγχρονισμού και ως μηχανισμός ενίσχυσης της διοικητικής επιβάρυνσης.

Οι αναφορές του Σ1 («*προς το παρόν έχει επιφέρει μεγαλύτερη γραφειοκρατία*») και του Σ3 («*πρέπει να καταχωρούνται πολλές φορές δεδομένα*») υποδηλώνουν φαινόμενο «*ψηφιακής επικάλυψης*», όπου τα πληροφοριακά συστήματα προστίθενται στις υφιστάμενες διαδικασίες χωρίς ανασχεδιασμό ροών εργασίας. Το εύρημα συνδέεται με τη θεωρία της ψηφιακής διακυβέρνησης, η οποία επισημαίνει ότι η τεχνολογία χωρίς οργανωτική αναδιάρθρωση οδηγεί σε «*αυτοματοποιημένη γραφειοκρατία*» και όχι σε μετασχηματισμό.

Αντίθετα, οι τοποθετήσεις του Σ2 («*βοηθά στην οργάνωση και τον σχεδιασμό*») και της Σ9 («*ταχύτητα, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα*») εντάσσονται σε λογική ενίσχυσης

διοικητικής ικανότητας, σύμφωνη με προσεγγίσεις που θεωρούν την ψηφιοποίηση καταλύτη αποδοτικότητας και διαφάνειας. Ωστόσο, ακόμη και στις θετικές αξιολογήσεις εμφανίζονται κωδικοί «δυσκολίες προσαρμογής» και «τεχνικές δυσλειτουργίες», αναδεικνύοντας κενό ψηφιακής ετοιμότητας.

Η αναφορά της Σ11 σε «σύγχρονες δεξιότητες» και «εξοικείωση με τεχνητή νοημοσύνη» μετατοπίζει τη συζήτηση από την τεχνολογία στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχείο που συνάδει με τη βιβλιογραφία περί διαχείρισης ικανοτήτων και ψηφιακού κεφαλαίου.

Συνεπώς, η ψηφιακή μετάβαση στον Δήμο δεν συνιστά ενιαία εμπειρία αλλά άνιση διαδικασία, όπου η έλλειψη ολοκληρωμένου οργανωτικού μετασχηματισμού παράγει αντιφάσεις: βελτίωση σε επίπεδο εργαλείων, αλλά ταυτόχρονη αύξηση φόρτου και αναπαραγωγή δομικών αδυναμιών.

Πίνακας 7.12: Γ2. Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση (π.χ. νέα πληροφοριακά συστήματα, e-διακυβέρνηση) τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Ψηφιακή μετάβαση
Σ1	Περισσότερη γραφειοκρατία
Σ2	Οργάνωση – σχεδιασμός
Σ3	Πολλαπλές καταχωρίσεις
Σ4	Φόρτος λόγω ευκολίας πρόσβασης
Σ5	Μείωση ανάγκης προσωπικού
Σ6	Αύξηση γραφειοκρατίας
Σ7	Βελτίωση λειτουργίας
Σ8	Αποδοτικότητα – IT δεξιότητες
Σ9	Ταχύτητα – διαφάνεια
Σ10	Ψηφιοποίηση εργασιών
Σ11	Νέες δεξιότητες – TN

Η θεματική ανάλυση της Γ3, κατόπιν ανοιχτής κωδικοποίησης (κωδικοί: «ετήσιος τυπικός προγραμματισμός», «συνεχή αιτήματα», «παρέμβαση κεντρικού κράτους», «απουσία στρατηγικού σχεδίου», «αντιδραστική διαχείριση») και αξονικής σύνθεσης, ανέδειξε ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν συγκροτεί συνεκτικό στρατηγικό πλαίσιο αλλά λειτουργεί κυρίως ως διοικητική συμμόρφωση.

Οι αναφορές του Σ1 («ετήσια απόφαση [...] κατόπιν εισήγησης») και του Σ5 («μόνο η αποστολή κατάστασης των αναγκών στο Υπουργείο») παραπέμπουν σε τυπική διαδικασία καταγραφής αναγκών, χωρίς μηχανισμούς πρόβλεψης δεξιοτήτων ή δημογραφικής ανάλυσης. Το εύρημα συνδέεται με τη διεθνή βιβλιογραφία περί στρατηγικού προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, όπου διακρίνεται σαφώς ο επιχειρησιακός προγραμματισμός (headcount planning) από τον στρατηγικό σχεδιασμό ικανοτήτων (workforce planning). Στην περίπτωση του Δήμου, κυριαρχεί το πρώτο.

Ιδιαίτερα αποκαλυπτική είναι η τοποθέτηση του Σ3 ότι «δεν είναι δυνατός ο ουσιαστικός προγραμματισμός [...] λόγω παρέμβασης του κεντρικού κράτους», στοιχείο που επιβεβαιώνει θεωρητικά σχήματα πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, όπου η τοπική αυτονομία περιορίζεται από κεντρικούς δημοσιονομικούς και θεσμικούς ελέγχους. Αντίστοιχα, η Σ9 μιλά για «αντιδραστική» αντιμετώπιση, έννοια που στην οργανωσιακή θεωρία ταυτίζεται με βραχυπρόθεσμη διαχείριση κρίσεων αντί προληπτικής στρατηγικής.

Η απουσία πρόσβασης ή συμμετοχής στον σχεδιασμό (Σ10, Σ11) αναδεικνύει επιπλέον έλλειμμα διαφάνειας και συμμετοχικότητας, στοιχείο κρίσιμο στη θεωρία δημόσιας διοίκησης και οργανωσιακής μάθησης.

Συνεπώς, τα δεδομένα δεν απλώς καταγράφουν έλλειψη προγραμματισμού, αλλά αποκαλύπτουν δομική μετάθεση του HR planning από στρατηγική λειτουργία σε διοικητική ρουτίνα εξαρτημένη από εξωτερικούς περιορισμούς.

Πίνακας 7.13: Γ3. Πώς πραγματοποιείται, εάν πραγματοποιείται, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα; Υπάρχουν διαδικασίες, εργαλεία ή προγραμματισμοί για μελλοντικές ανάγκες;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
Σ1	Ετήσια απόφαση Δ. Επιτροπής
Σ2	Συνεχή αιτήματα προσλήψεων

Κωδικός συνεντευξιαστή	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
Σ3	Παρέμβαση κεντρικού κράτους
Σ4	Απουσία μακροχρόνιου σχεδιασμού
Σ5	Αναφορά αναγκών στο Υπουργείο
Σ6	Πολιτικός προγραμματισμός
Σ7	Κυβερνητικές αποφάσεις
Σ8	Εκτίμηση μελλοντικών αναγκών
Σ9	Περιορισμένος στρατηγικός σχεδιασμός
Σ10	Έλλειψη προγραμματισμού
Σ11	Έλλειψη πρόσβασης στον σχεδιασμό

Η θεματική ανάλυση της Γ4 βασίστηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση των αποσπασμάτων, από την οποία προέκυψαν τρεις βασικοί κώδικες: (α) «θεσμοθετημένη επιμόρφωση μέσω κεντρικών φορέων», (β) «ατομικά υποκινούμενη/ευκαιριακή επιμόρφωση» και (γ) «απουσία ή άνιση πρόσβαση». Η κατηγοριοποίηση δεν αποτυπώνει απλώς διαφορετικές εμπειρίες, αλλά δομικές εντάσεις στον τρόπο άσκησης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού.

Στον πρώτο κώδικα εντάσσονται αναφορές όπως του Σ1 («πραγματοποιούνται μέσω του ΙΝΕΠ») και της Σ11 («κυρίως μέσω ΕΚΔΔΑ: ψηφιακές δεξιότητες...»), που υποδηλώνουν τυπική διασύνδεση με τον εθνικό μηχανισμό επιμόρφωσης. Ωστόσο, ακόμη και εδώ η επιμόρφωση φαίνεται εξωγενής, όχι ενταγμένη σε συστηματικό τοπικό σχεδιασμό. Αντίθετα, ο Σ2 («μόνο με μέριμνα των υπαλλήλων») και ο Σ3 («σε ποιους τομείς δεν γνωρίζω») αποκαλύπτουν απουσία οργανωμένης χαρτογράφησης αναγκών και εσωτερικής επικοινωνίας. Η δήλωση της Σ10 («όχι») καταγράφει πλήρη θεσμική ασυνέχεια.

Η εικόνα αυτή συνδέεται με τη διεθνή βιβλιογραφία για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία τονίζει ότι η επιμόρφωση αποκτά αξία μόνο όταν εντάσσεται σε ολοκληρωμένο κύκλο: ανάλυση αναγκών -στοχοθεσία- αξιολόγηση αποτελεσματικότητας. Στην περίπτωση του Δήμου, η επιμόρφωση φαίνεται να λειτουργεί περισσότερο ως διοικητική υποχρέωση ή ατομική πρωτοβουλία παρά ως εργαλείο

οργανωσιακής μάθησης. Αναδεικνύεται έτσι μια αντίφαση: ενώ η ψηφιακή μετάβαση και η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών αυξάνουν τις απαιτήσεις δεξιοτήτων, δεν υφίσταται ομοιόμορφος μηχανισμός ανάπτυξης ικανοτήτων.

Συνεπώς, η επιμόρφωση δεν απουσιάζει, αλλά η απουσία στρατηγικής ενοποίησης περιορίζει τη συμβολή της σε έναν ουσιαστικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, επιβεβαιώνοντας τη θεωρητική διάκριση μεταξύ τυπικής συμμόρφωσης και στρατηγικής ανάπτυξης ικανοτήτων.

Πίνακας 7.14: Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων; Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Κωδικός συνεντευξιαζόμενου	Προγράμματα επιμόρφωσης
Σ1	ΙΝΕΠ - διάφοροι τομείς
Σ2	Μέριμνα υπαλλήλων
Σ3	Υπάρχουν, άγνωστοι τομείς
Σ4	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
Σ5	Υποχρεωτικά, όλοι οι τομείς
Σ6	Διάφοροι τομείς
Σ7	Δημόσια διοίκηση
Σ8	Νέες τεχνολογίες - διοικητικές
Σ9	Σχέδια Δράσης αξιολόγησης
Σ10	Δεν πραγματοποιούνται
Σ11	ΕΚΔΔΑ - ψηφιακές δεξιότητες

Η θεματική ανάλυση της Γ5 βασίστηκε σε ανοικτή και αξονική κωδικοποίηση, από την οποία προέκυψαν τέσσερις κεντρικοί κώδικες: (α) «απουσία/ανεπάρκεια συστήματος», (β) «τυπικότητα χωρίς δείκτες», (γ) «πολιτική επιρροή», (δ) «ανάγκη μετρήσιμων και αναπτυξιακών κριτηρίων». Οι κώδικες αυτοί δεν αποτυπώνουν απλώς γνώμες, αλλά συγκροτούν μια δομική εικόνα θεσμικής αδυναμίας.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εντάσσονται στους δύο πρώτους κώδικες. Δηλώσεις όπως «Όχι» (Σ1) και «Όχι, καθότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αποσπασματικό» (Σ3) συγκροτούν το μοτίβο της ασυνέχειας. Ο Σ5 («Δεν υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία») τεκμηριώνει την απουσία δεικτών απόδοσης, στοιχείο που στη βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με χαμηλή οργανωσιακή λογοδοσία και περιορισμένη στοχοθεσία. Ακόμη πιο αποκαλυπτική είναι η θέση του Σ4 («Δεν υπάρχει και δεν θα μπορούσε να υπάρχει»), που υποδηλώνει εσωτερίκευση μιας κουλτούρας διοικητικού μοιρολατρισμού.

Η αναφορά του Σ6 στην ανάγκη «να αξιολογούν σωστά και αξιοκρατικά» αναδεικνύει τον τρίτο κώδικα: την πολιτική διαμεσολάβηση της αξιολόγησης. Η διεθνής βιβλιογραφία για τα συστήματα δημόσιας απόδοσης επισημαίνει ότι όταν η αξιολόγηση δεν αποσυνδέεται από ιεραρχικές ή πελατειακές σχέσεις, μετατρέπεται σε τυπική διαδικασία συμμόρφωσης. Αυτό επιβεβαιώνεται από τον Σ9 («συνά τυπική και δεν υποστηρίζεται από το θεσμικό πλαίσιο»).

Παράλληλα, εμφανίζονται αντιφάσεις: ο Σ2 και ο Σ10 τη θεωρούν «επαρκή», γεγονός που υποδηλώνει άνιση εφαρμογή μεταξύ υπηρεσιών. Η πρόταση για «μέτρηση αποτελεσματικότητας» (Σ7) και «συστηματικά κριτήρια» (Σ8) συγκλίνει με τα διεθνή πρότυπα διοίκησης απόδοσης που συνδέουν αξιολόγηση, ανατροφοδότηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Συνεπώς, η αξιολόγηση δεν είναι ανύπαρκτη, αλλά λειτουργεί κυρίως ως τυπικός μηχανισμός χωρίς σαφή σύνδεση με στρατηγικούς στόχους και ανάπτυξη προσωπικού, επιβεβαιώνοντας το χάσμα μεταξύ κανονιστικής πρόβλεψης και οργανωσιακής πρακτικής.

Πίνακας 7.15: Γ5. Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
Σ1	Ανεπαρκής
Σ2	Επαρκής
Σ3	Αποσπασματικό σύστημα
Σ4	Ανύπαρκτη / μη εφικτή

Σ5	Χωρίς δείκτες
Σ6	Πολιτική επιρροή, αξιοκρατία
Σ7	Μέτρηση αποτελεσματικότητας
Σ8	Περιορισμένη, κριτήρια
Σ9	Τυπική, θεσμικό πλαίσιο
Σ10	Ναι, επαρκής
Σ11	Επιφανειακή, ανάγκη ουσιαστικοποίησης

Η ανάλυση της Γ6 βασίστηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση των αποσπασμάτων και ομαδοποίηση σε τρεις άξονες: (α) «τεχνολογία ως υποστηρικτικό εργαλείο», (β) «τεχνολογία ως μηχανισμός αντικειμενοποίησης και πρόβλεψης», (γ) «τεχνολογία υπό θεσμικές και οικονομικές προϋποθέσεις». Οι άξονες αυτοί αναδεικνύουν όχι μόνο προσδοκίες, αλλά και δομικές εντάσεις.

Στον πρώτο άξονα εντάσσονται διατυπώσεις όπως «επικουρικός ρόλος» (Σ1) και «του σχεδιασμού των αναγκών της υπηρεσίας» (Σ5), που τοποθετούν την ΤΝ σε συμπληρωματική θέση έναντι της διοικητικής κρίσης. Στον δεύτερο άξονα, ο Σ4 θεωρεί ότι μπορεί «χωρίς υποκειμενική κρίση να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες», ενώ η Σ8 μιλά για «ανάλυση δεδομένων, πρόβλεψη αναγκών, βελτιστοποίηση κατανομής». Οι τοποθετήσεις αυτές ευθυγραμμίζονται με τη διεθνή βιβλιογραφία για evidence-based HRM και workforce analytics, όπου τα ψηφιακά εργαλεία λειτουργούν ως μηχανισμοί μείωσης ασυμμετριών πληροφόρησης και ενίσχυσης στρατηγικού σχεδιασμού.

Ωστόσο, αναδύεται σαφής όρος θεσμικής ετοιμότητας. Ο Σ3 συνδέει την «αύξηση παραγωγικότητας» με ανάγκη «κεντρικού σχεδιασμού», ενώ ο Σ2 θέτει ως προϋπόθεση τη χρηματοδότηση. Η επιφυλακτικότητα της Σ6 («δεν γνωρίζω αν οι μηχανές έχουν τέτοιου είδους δυνατότητες») υποδηλώνει έλλειμμα ψηφιακής κουλτούρας. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι χωρίς οργανωσιακή ωριμότητα, σαφή δεδομένα και θεσμικά καθορισμένες αρμοδιότητες, τα HRM tools καταλήγουν σε τεχνολογικό φορμαλισμό.

Αναδεικνύεται έτσι μια κρίσιμη αντίφαση: ενώ οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν τη δυνατότητα πρόβλεψης και αντικειμενοποίησης, το υφιστάμενο πλαίσιο (περιορισμένη

αυτονομία, αποσπασματικός σχεδιασμός) περιορίζει τη στρατηγική αξιοποίησή τους. Συνεπώς, οι νέες τεχνολογίες δεν λειτουργούν αυτοτελώς ως μεταρρυθμιστικός μοχλός· προϋποθέτουν θεσμική ενσωμάτωση σε ένα συνεκτικό μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 7.16: Γ6. Ποιον ρόλο θα μπορούσαν να παίξουν οι νέες τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη, ψηφιακά εργαλεία HRM) στον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Νέες τεχνολογίες και σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού
Σ1	επικουρικός ρόλος
Σ2	βοήθεια υπό όρους
Σ3	παραγωγικότητα - λιγότερη γραφειοκρατία
Σ4	αντικειμενικός προσδιορισμός αναγκών
Σ5	σχεδιασμός αναγκών
Σ6	επιφυλακτικότητα
Σ7	οργάνωση υπηρεσιών
Σ8	ανάλυση δεδομένων - κατανομή προσωπικού
Σ9	πρόβλεψη - αξιολόγηση
Σ10	ψηφιακή εξυπηρέτηση πολιτών
Σ11	σχεδιασμός - πρόβλεψη αναγκών

7.1.4. Άξονας Δ: Προτάσεις – Προοπτικές

Η θεματική ανάλυση της Δ1 στηρίχθηκε σε ανοικτή κωδικοποίηση και ομαδοποίηση σε τρεις υπερκείμενες κατηγορίες: (α) «δημοσιονομική και θεσμική αυτονομία», (β) «θεσμοθέτηση εργαλείων στρατηγικού HRM», (γ) «κίνητρα και επαγγελματοποίηση της διοίκησης». Οι κατηγορίες αυτές αποτυπώνουν όχι απλώς αιτήματα, αλλά ένα υπόρρητο μοντέλο μετασχηματισμού της τοπικής διοίκησης.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται διατυπώσεις όπως «μεγαλύτερη οικονομική άνεση για προσλήψεις» (Σ1), «προσλήψεις» (Σ2) και «μεταφορά επαρκών πόρων [...] και ουσιαστική

ανεξαρτητοποίηση» (Σ3). Τα αποσπάσματα συγκροτούν το μοτίβο της εξάρτησης από το κεντρικό κράτος, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, σύμφωνα με την οποία η περιορισμένη δημοσιονομική αυτονομία υπονομεύει τον τοπικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε εργαλεία σύγχρονου HRM. Ο Σ5 ζητά «καθιέρωση καθηκοντολογίου και μετρήσεων», ενώ ο Σ7 «οργανογράμματα» και «πρόβλεψη υπαλλήλων ανά αντικείμενο». Οι προτάσεις αυτές συνάδουν με τη διεθνή βιβλιογραφία για Strategic Workforce Planning, που προϋποθέτει ανάλυση φόρτου, χαρτογράφηση δεξιοτήτων και σύνδεση οργανωσιακών στόχων με ανθρώπινους πόρους. Η αναφορά του Σ9 σε «αξιοποίηση δεδομένων για προβλέψεις» παραπέμπει σε λογικές evidence-based διοίκησης.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία («κίνητρα», «σαφείς και μετρήσιμοι δείκτες», «Σύμβουλοι Ανάπτυξης ΑΔ») αναδεικνύει την ανάγκη επαγγελματοποίησης της διοίκησης. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός προϋποθέτει θεσμική εξειδίκευση και διακριτό ρόλο HR. Η απουσία του δημιουργεί ένταση μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και διοικητικής ορθολογικότητας.

Συνεπώς, τα ευρήματα δεν περιορίζονται σε αίτημα «περισσότερων πόρων». Αποκαλύπτουν δομικό έλλειμμα θεσμικής ωριμότητας: χωρίς αυτονομία, σαφή εργαλεία και επαγγελματική υποστήριξη, ο προγραμματισμός προσωπικού παραμένει αντιδραστικός, επιβεβαιώνοντας το χάσμα μεταξύ κανονιστικής πρόβλεψης και στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 7.17: Δ1. Τι είδους θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές θα βοηθούσαν, κατά τη γνώμη σας, στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές
Σ1	Οικονομική άνεση - προσλήψεις
Σ2	Προσλήψεις
Σ3	Πόροι Δήμων - αυτονομία
Σ4	Εντοπιότητα - προσλήψεις
Σ5	Καθηκοντολόγιο - μετρήσεις απόδοσης
Σ6	Κίνητρα - σταθερότητα θέσης

Σ7	Οργανογράμματα - πρόβλεψη αναγκών
Σ8	Απλοποίηση προσλήψεων - κινητικότητα
Σ9	Αξιοποίηση δεδομένων - ορθολογική κατανομή
Σ10	Κινητικότητα - δείκτες απόδοσης
Σ11	Σύμβουλοι ανάπτυξης ΑΔ

Η ανάλυση της Δ2 βασίστηκε σε θεματική κωδικοποίηση δύο επιπέδων. Σε πρώτο στάδιο (open coding) εντοπίστηκαν επαναλαμβανόμενες έννοιες («μισθοί», «κίνητρα», «μέτρηση απόδοσης», «μείωση γραφειοκρατίας», «εκπαίδευση», «ψηφιακές δεξιότητες»). Σε δεύτερο στάδιο (axial coding) οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις ερμηνευτικές κατηγορίες: (α) σύστημα κινήτρων, (β) διοίκηση βάσει απόδοσης, (γ) οργανωτικός εκσυγχρονισμός.

Η πρώτη κατηγορία αποτυπώνεται σε φράσεις όπως «Καλύτεροι μισθοί» (Σ1), «Αύξηση μισθών» (Σ3) και «ανταμοιβή των υπαλλήλων που προσπαθούν περισσότερο» (Σ2). Τα αποσπάσματα αυτά συνδέονται άμεσα με τις θεωρίες κινήτρων (Herzberg, expectancy theory), όπου οι υλικές απολαβές λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες ικανοποίησης, αλλά όχι επαρκείς όροι διατηρήσιμης δέσμευσης. Η έμφαση σε «επιβράβευση αποτελεσματικότητας» (Σ7) υποδηλώνει μετάβαση προς λογικές performance-related pay, χαρακτηριστικές του New Public Management.

Η δεύτερη κατηγορία («Μέτρηση απόδοσης» Σ5, «Καθιέρωση στόχων» Σ6, «Δείκτες απόδοσης» Σ10) εντάσσεται στη θεωρία της διοίκησης μέσω στόχων (Management by Objectives) και στη διεθνή βιβλιογραφία περί performance management στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, αναδύεται ένταση: η απαίτηση για μετρησιμότητα συγκρούεται με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο που, όπως αναδείχθηκε σε προηγούμενες ενότητες, δεν παρέχει σταθερούς δείκτες και ανατροφοδότηση.

Η τρίτη κατηγορία («μείωση γραφειοκρατίας» Σ3, «βελτίωση διαδικασιών» Σ9, «ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων» Σ11) συνδέεται με την προσέγγιση της οργανωσιακής ικανότητας (organizational capacity). Η αποτελεσματικότητα δεν νοείται μόνο ως ατομική απόδοση, αλλά ως συστημική ιδιότητα που εξαρτάται από δομές, διαδικασίες και τεχνολογικά εργαλεία.

Συνεπώς, οι συμμετέχοντες δεν προτείνουν αποσπασματικές λύσεις, αλλά ένα άτυπο υβριδικό μοντέλο HRM που συνδυάζει κίνητρα, αξιολόγηση και οργανωτικό ανασχεδιασμό. Η απουσία όμως θεσμικής συνοχής καθιστά τις προτάσεις αυτές περισσότερο κανονιστικές επιδιώξεις παρά άμεσα εφαρμόσιμες πολιτικές.

Πίνακας 7.18: Δ2. Ποιες πολιτικές ή πρακτικές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Πολιτικές ή πρακτικές
Σ1	Καλύτεροι μισθοί
Σ2	Επιμόρφωση - ανταμοιβή
Σ3	Αύξηση μισθών - μείωση γραφειοκρατίας
Σ4	Καλύτερες αποδοχές – επιπλέον αμοιβή απόδοσης
Σ5	Μέτρηση απόδοσης
Σ6	Στόχοι - κατάρτιση
Σ7	Επιβράβευση αποτελεσματικότητας
Σ8	Συστηματική αξιολόγηση - κίνητρα
Σ9	Κίνητρα - μείωση γραφειοκρατίας
Σ10	Δείκτες απόδοσης - ανατροφοδότηση
Σ11	Ψηφιακές δεξιότητες - οργάνωση εργασίας

Η θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων δεν περιορίστηκε σε περιγραφική παράθεση απαντήσεων, αλλά οργανώθηκε μέσω συστηματικής διαδικασίας κωδικοποίησης. Σε πρώτο στάδιο (open coding) επισημάνθηκαν επαναλαμβανόμενα νοήματα και εννοιολογικές αναφορές στα αποσπάσματα των συνεντεύξεων. Σε δεύτερο στάδιο (axial coding) οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες κατηγορίες που αποτύπωναν δομικές σχέσεις (π.χ. «θεσμικός περιορισμός - τοπική αυτονομία», «κίνητρα - απόδοση», «ψηφιακός εκσυγχρονισμός - οργανωσιακή ικανότητα»). Τέλος, μέσω επιλεκτικής κωδικοποίησης (selective coding) αναζητήθηκε ο κεντρικός ερμηνευτικός

άξονας: το χάσμα μεταξύ κανονιστικού πλαισίου και λειτουργικής πραγματικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τα εκτενή αποσπάσματα που παρατέθηκαν δεν λειτουργούν ως απλές ενδείξεις άποψης, αλλά ως εμπειρικά τεκμήρια που αναδεικνύουν αντιφάσεις. Για παράδειγμα, η ταυτόχρονη αναγνώριση της διαφάνειας του ΑΣΕΠ και η έντονη κριτική για τις καθυστερήσεις συγκροτούν ένα παράδοξο «θεσμικής νομιμοποίησης - χαμηλής λειτουργικής αποτελεσματικότητας». Αντίστοιχα, η αποδοχή της ψηφιακής μετάβασης ως εργαλείου εκσυγχρονισμού συνυπάρχει με εμπειρίες «αύξησης γραφειοκρατίας», γεγονός που επιβεβαιώνει τη διεθνή βιβλιογραφία για τον «ψηφιακό φορμαλισμό» στη δημόσια διοίκηση.

Η σύνδεση με τη θεωρία είναι κρίσιμη: τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με προσεγγίσεις της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (περιορισμένη τοπική αυτονομία), του New Public Management (έμφαση σε δείκτες και αξιολόγηση) και της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ανάγκη ευθυγράμμισης στόχων-δεξιοτήτων-πόρων). Παράλληλα, αναδεικνύονται δομικές αδυναμίες: εξάρτηση από κεντρικές εγκρίσεις, αποσπασματικός προγραμματισμός, έλλειψη θεσμοθετημένων εργαλείων HR analytics.

Επομένως, η ερμηνεία των δεδομένων οδηγεί σε ένα συνεκτικό συμπέρασμα: ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους δεν παρεμποδίζεται μόνο από έλλειψη πόρων, αλλά από θεσμικές και οργανωσιακές ασυμμετρίες που περιορίζουν τη μετάβαση από τυπική συμμόρφωση σε στρατηγική διοίκηση.

Πίνακας 7.19: Δ3. Υπάρχουν καλές πρακτικές που γνωρίζετε (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό) που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Καλές πρακτικές
Σ1	Μη εμπλοκή κυβερνήσεων
Σ2	Επιμόρφωση - ανταμοιβή
Σ3	Οριζόντιες λύσεις - ανεξαρτητοποίηση
Σ4	Ομάδες βελτίωσης - Simplex
Σ5	Μετρήσεις απόδοσης

Σ6	Αξιοκρατική επιλογή
Σ7	Δεν γνωρίζει
Σ8	Ψηφιακά HRM - επιμόρφωση
Σ9	HRM εργαλεία - κίνητρα
Σ10	Ψηφιοποίηση διαδικασιών
Σ11	Διαρκής ανατροφοδότηση

Η θεματική ανάλυση της Δ4 οργανώθηκε σε τρεις ερμηνευτικές κατηγορίες μέσω ανοικτής και αξονικής κωδικοποίησης: (α) θεσμικός συντονισμός, (β) λειτουργική διαδημοτική συνεργασία, (γ) δομικά εμπόδια συνεργασίας.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται αναφορές όπως «μέσω της ΚΕΔΕ, ανταλλαγή πληροφοριών» (Σ1) και «ανεξάρτητη αρχή που θα οργανώνει κοινές δράσεις» (Σ11). Οι διατυπώσεις αυτές υποδηλώνουν ανάγκη υπερκείμενου μηχανισμού συντονισμού, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία της διακυβέρνησης δικτύων (network governance), σύμφωνα με την οποία η διαδημοτική συνεργασία απαιτεί θεσμοθετημένες πλατφόρμες διασύνδεσης και όχι άτυπες πρωτοβουλίες.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά πιο λειτουργικές προσεγγίσεις: «πλεονάζουσες ειδικότητες [...] να προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλον δήμο» και «εργασία εξ αποστάσεως» (Σ4), «κοινή κατάρτιση» (Σ8), «ανταλλαγή καλών πρακτικών» (Σ7), «έργα πολλών Δήμων» (Σ9). Τα αποσπάσματα αυτά συγκροτούν ένα μοντέλο shared services, συμβατό με τη διεθνή βιβλιογραφία για economies of scale στην τοπική αυτοδιοίκηση. Η έμφαση στην ψηφιοποίηση (Σ10) ενισχύει την ιδέα διαλειτουργικότητας και διαμοιρασμού ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ωστόσο, αναδύεται ισχυρή αντίφαση. Ο Σ5 εκφράζει ρητά σκεπτικισμό: «το προσωπικό δεν επαρκεί για τον Δήμο που ανήκει». Η θέση αυτή συγκροτεί την τρίτη κατηγορία - δομική υποστελέχωση ως φραγμός συνεργασίας. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η διαδημοτική συνεργασία προϋποθέτει ελάχιστη διοικητική ικανότητα: όταν αυτή απουσιάζει, η συνεργασία βιώνεται ως επιπλέον επιβάρυνση.

Επομένως, τα ευρήματα αναδεικνύουν μια ένταση μεταξύ κανονιστικής επιθυμίας και λειτουργικής δυνατότητας. Η συνεργασία αναγνωρίζεται ως στρατηγικό εργαλείο βελτιστοποίησης ανθρώπινων πόρων, αλλά χωρίς θεσμική υποδομή, επαρκή στελέχωση και διαλειτουργικά ψηφιακά συστήματα, παραμένει περισσότερο ιδεατό σχήμα παρά εφαρμόσιμη πρακτική.

Πίνακας 7.20: Δ4. Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών Δήμων για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Κωδικός	Ενίσχυση συνεργασίας
Σ1	ΚΕΔΕ – ανταλλαγή
Σ2	Διάθεση συνεργασίας
Σ3	–
Σ4	Κοινές υπηρεσίες – τηλεργασία
Σ5	Μη εφικτό
Σ6	Μεταφορά ιδεών
Σ7	Καλές πρακτικές
Σ8	Κοινή κατάρτιση
Σ9	Έργα πολλών Δήμων
Σ10	Ψηφιοποίηση – κινητικότητα
Σ11	Ανεξάρτητος συντονισμός

Η ανάλυση της Δ5 οργανώθηκε μέσω ανοικτής κωδικοποίησης και ομαδοποίησης σε τέσσερις ερμηνευτικές κατηγορίες: (α) αποπολιτικοποίηση και θεσμική αυτονομία, (β) διοίκηση βάσει απόδοσης, (γ) συστήματα κινήτρων και αναγνώρισης, (δ) ψηφιακός εκσυγχρονισμός.

Η πρώτη κατηγορία αποτυπώνεται σε διατυπώσεις όπως «Μη εμπλοκή των κυβερνήσεων» (Σ1) και «ουσιαστική ανεξαρτητοποίηση από το Κεντρικό Κράτος» (Σ3). Τα αποσπάσματα αυτά συνδέονται με τη θεωρία της διοικητικής επαγγελματοποίησης και της πολιτικο-διοικητικής διάκρισης (politics-administration dichotomy). Η έμφαση στην

αποπολιτικοποίηση υποδηλώνει ότι το εργασιακό περιβάλλον βιώνεται ως θεσμικά ευάλωτο σε εξωτερικές παρεμβάσεις, γεγονός που επηρεάζει τα κίνητρα και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η δεύτερη και τρίτη κατηγορία («μετρήσεις απόδοσης», Σ5· «συνεχής ανατροφοδότηση», Σ11· «συστήματα κινήτρων και επιβράβευσης», Σ9) παραπέμπουν στη βιβλιογραφία του performance management και στη θεωρία κινήτρων (expectancy theory). Η πρόταση για «ομάδες βελτίωσης» και βράβευση καινοτομίας (Σ4) συνάδει με προσεγγίσεις continuous improvement και learning organizations. Ωστόσο, αναδύεται ένταση: η απαίτηση για μετρησιμότητα και επιβράβευση προϋποθέτει θεσμικά σταθερό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο, όπως αναδείχθηκε προηγουμένως, κρίνεται ανεπαρκές.

Τέλος, η έμφαση σε «ψηφιακά εργαλεία HRM» (Σ8) και «ψηφιοποίηση διαδικασιών» (Σ10) εντάσσεται στο πλαίσιο digital-era governance, όπου η τεχνολογία θεωρείται μοχλός διαφάνειας και αποδοτικότητας. Ωστόσο, η δήλωση «Δεν γνωρίζω» (Σ7) φανερώνει άνιση διάχυση γνώσης και οργανωσιακής ωριμότητας.

Συνεπώς, οι προτάσεις συγκροτούν ένα συνεκτικό αλλά απαιτητικό μεταρρυθμιστικό σχήμα: θεσμική ανεξαρτησία, αξιοκρατική αξιολόγηση, συστήματα επιβράβευσης και ψηφιακή υποστήριξη. Η απουσία όμως ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου μετατρέπει τα αιτήματα αυτά σε ενδείξεις δομικής ανεπάρκειας του υφιστάμενου διοικητικού μοντέλου..

Πίνακας 7.21: Δ5. Τι θεωρείτε ότι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Κωδικός συνεντευξιαστή	Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος
Σ1	Αποπολιτικοποίηση - ανεξαρτησία
Σ2	Επιμόρφωση - ανταμοιβή
Σ3	Οριζόντιες διαδικασίες
Σ4	Ομάδες βελτίωσης - απλούστευση
Σ5	Μέτρηση απόδοσης
Σ6	Αξιοκρατική επιλογή
Σ7	Καμία αναφορά

Κωδικός συνεντευξιαστή	Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος
Σ8	Ψηφιακά HRM
Σ9	Κίνητρα - επιβράβευση
Σ10	Ψηφιοποίηση διαδικασιών
Σ11	συνεχής ανατροφοδότηση

7.1.5. Κλείσιμο συνέντευξης

Οι καταληκτικές τοποθετήσεις των συμμετεχόντων λειτουργούν ως συμπύκνωση των βασικών τους ανησυχιών για το ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ο Σ1 επισημαίνει ότι «*Επιμένω στην εισαγωγή νέων υπαλλήλων με προσόντα*», συνδέοντας το ζήτημα της στελέχωσης με την ανάγκη ανανέωσης και υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Ο Σ2 συνοψίζει εύγλωττα την κεντρική του προτεραιότητα στη λέξη «*προσλήψεις*», ενώ ο Σ3 τονίζει ότι «*υπάρχουν πολύ μεγάλες ανάγκες στην πρόσληψη προσωπικού*» και προειδοποιεί πως, αν δεν αντιμετωπιστούν, «*οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα παραμείνουν σε χαμηλό επίπεδο*» και πιθανόν να «*μεταφερθούν στον ιδιωτικό τομέα*».

Σε πιο ποιοτική διάσταση, ο Σ5 ζητά «*κατανομή του προσωπικού στις θέσεις που είναι αναγκαίο βάση προσόντων τυπικών και ουσιαστικών*» και «*μέτρηση απόδοσης και ποιότητας των υπηρεσιών*», αναδεικνύοντας την ανάγκη για συστήματα αξιολόγησης και ορθολογική αξιοποίηση. Η Σ6 συνδέει ευθέως την αποτελεσματικότητα με «*το μορφωτικό επίπεδο τις ικανότητες και την ποιότητα ως προσωπικοτήτων των υπαλλήλων*», ζητά επιλογή «*των ικανότερων και καταλληλότερων*» και αναγνωρίζει τη σημασία της «*επιβράβευσης*». Ο Σ8 εστιάζει περισσότερο στη στρατηγική διάσταση, σημειώνοντας ότι «*ενίσχυση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και η συνεχιζόμενη επιμόρφωση των υπαλλήλων θεωρούνται καθοριστικές*». Ορισμένοι συμμετέχοντες (π.χ. Σ4, Σ7, Σ9–Σ11) δεν προσθέτουν κάτι επιπλέον, γεγονός που δείχνει ότι για πολλούς τα κεντρικά τους μηνύματα είχαν ήδη κατατεθεί στις προηγούμενες απαντήσεις. Συνολικά, το κλείσιμο της συνέντευξης επαναφέρει τρία σταθερά αιτήματα: περισσότερες και στοχευμένες προσλήψεις, αξιοκρατική διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και στρατηγική αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και επιμόρφωσης.

Πίνακας 7.22: Κλείσιμο συνέντευξης.

Κωδικός συνεντευξιαστή	Κλείσιμο συνέντευξης
Σ1	Νέοι υπάλληλοι - προσόντα
Σ2	Προσλήψεις
Σ3	Ανάγκη προσωπικού - κίνδυνος ιδιωτικοποίησης
Σ4	Καμία πρόσθετη παρατήρηση
Σ5	Ορθή κατανομή - μέτρηση απόδοσης
Σ6	Επιλογή ικανών - επιβράβευση
Σ7	Καμία πρόσθετη παρατήρηση
Σ8	Στρατηγικό HRM - ψηφιακά εργαλεία
Σ9	Καμία πρόσθετη παρατήρηση
Σ10	Καμία πρόσθετη παρατήρηση
Σ11	Καμία πρόσθετη παρατήρηση

7.2. Διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων

7.2.1. 1^ο ερευνητικό ερώτημα

Όσον αφορά το 1^ο ερευνητικό ερώτημα⁵, οι συνεντεύξεις δείχνουν ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι του Δήμου Αγρινίου αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες στελέχωσης ως έντονα δεσμευμένες από το κεντρικό θεσμικό πλαίσιο και όχι ως εργαλείο ουσιαστικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η κάλυψη κενών θέσεων συνδέεται κυρίως με χρονοβόρες εγκρίσεις και διαδικασίες μέσω ΑΣΕΠ, με αποτέλεσμα συχνές καθυστερήσεις στην ενίσχυση υπηρεσιών πρώτης γραμμής. Χαρακτηριστικά, ένας συμμετέχων σημειώνει ότι «δεν υφίσταται ενιαία αντιμετώπιση όλων των περιπτώσεων, χρειάζεται συστηματοποίηση των διαδικασιών και χρήση των νέων τεχνολογιών», ενώ άλλος αναφέρει ότι το ισχύον

⁵ 1^ο ερευνητικό ερώτημα: Πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη και οι υπάλληλοι του Δήμου Αγρινίου τις διαδικασίες στελέχωσης και τον βαθμό στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, υπό το ισχύον θεσμικό πλαίσιο;

σύστημα κινητικότητας «δεν είναι αντικειμενικό ούτε αξιοκρατικό» και λειτουργεί χωρίς πλήρως «διαφανείς διαδικασίες».

Σε επίπεδο στρατηγικού προγραμματισμού, η εικόνα είναι ακόμη πιο περιορισμένη. Οι αποφάσεις για τη στελέχωση παρουσιάζονται ως συγκεντρωτικές, καθώς «ο Δήμαρχος αποφασίζει, ενώ οι εγκρίσεις είναι ελάχιστες σε σχέση με τις αποχωρήσεις μόνιμου προσωπικού, οπότε δεν δύναται να γίνει κάποιου είδους σχεδιασμός». Έτσι, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός προσωπικού υποκαθίσταται από μια περισσότερο βραχυπρόθεσμη, διαχειριστική λογική, που επικεντρώνεται στην κάλυψη άμεσων αναγκών και όχι σε συστηματική αποτύπωση μελλοντικών δεξιοτήτων ή δημογραφικών εξελίξεων. Συνολικά, το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναδεικνύει μια αντίληψη όπου οι θεσμικοί περιορισμοί και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών αφήνουν ελάχιστο χώρο για πραγματικά στρατηγικό HRM σε επίπεδο Δήμου, παρά την αναγνωρισμένη ανάγκη για πιο ορθολογική και μακροπρόθεσμη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

7.2.2. 2^ο ερευνητικό ερώτημα

Οι απαντήσεις που συνδέονται με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα⁶ δείχνουν καθαρά ότι οι δημοσιονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί διαπερνούν οριζόντια τη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου, επηρεάζοντας τόσο την οργάνωση της εργασίας όσο και τη στάση των υπαλλήλων. Πολλοί συμμετέχοντες περιγράφουν μια μόνιμη «στενότητα πόρων», που μεταφράζεται σε ελλείψεις προσωπικού, αδυναμία πρόσληψης εξειδικευμένων στελεχών και συνεχή επιβάρυνση όσων υπηρετούν. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι «υπάρχουν πολύ μεγάλες ανάγκες στην πρόσληψη προσωπικού, σε διαφορετική περίπτωση οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα παραμείνουν σε χαμηλό επίπεδο και μακροπρόθεσμα θα μεταφερθούν στον ιδιωτικό τομέα, με τον πολίτη να επωμίζεται επιπλέον καθημερινό κόστος», αποτυπώνοντας τον φόβο τόσο για υποβάθμιση της ποιότητας όσο και για έμμεση ιδιωτικοποίηση υπηρεσιών.

Σε επίπεδο κινήτρων, οι περιορισμοί μισθοδοσίας περιγράφονται ως παράγοντας κόπωσης και απογοήτευσης, ειδικά όταν συνδυάζονται με αυξημένο φόρτο και ελλιπή αναγνώριση. Η ανάγκη για «καλύτερες συνθήκες εργασίας, επαρκή στελέχωση και αυξήσεις αποδοχών»

⁶ 2^ο ερευνητικό ερώτημα: Με ποιους τρόπους οι δημοσιονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί επηρεάζουν τη λειτουργία των υπηρεσιών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τα κίνητρα των εργαζομένων;

τίθεται ρητά ως προϋπόθεση για να διατηρηθεί η δέσμευση και η επαγγελματική ευσυνειδησία. Παρά την ισχυρή κουλτούρα καθήκοντος που αρκετοί δηλώνουν ότι διατηρούν, γίνεται σαφές ότι χωρίς αντιστάθμιση των μισθολογικών πιέσεων και χωρίς ουσιαστική ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων, οι δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημοτικών υπηρεσιών παραμένουν περιορισμένες.

7.2.3. 3^ο ερευνητικό ερώτημα

Οι απαντήσεις που συγκροτούν το 3^ο ερευνητικό ερώτημα⁷ δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την ψηφιακή μετάβαση ως βασικό μοχλό αναδιαμόρφωσης των απαιτούμενων δεξιοτήτων, χωρίς όμως να συνοδεύεται πάντα από συστηματικό μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Χαρακτηριστικά, ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρει ότι κρίσιμες σήμερα είναι «ψηφιακές δεξιότητες, εξοικείωση με τεχνητή νοημοσύνη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού», συνδέοντας ρητά την τεχνολογική εξέλιξη με τη διαρκή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλος συμμετέχων υπογραμμίζει πως «έχει αλλάξει σημαντικά τον τρόπο εργασίας με νέα πληροφοριακά συστήματα και διαδικασίες e-διακυβέρνησης που απαιτούν σύγχρονες δεξιότητες», επισημαίνοντας ότι η καθημερινή λειτουργία του Δήμου εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ικανότητα χρήσης σύνθετων ψηφιακών εργαλείων.

Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται ένα θεσμικό κενό ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ένας από τους συμμετέχοντες δηλώνει χαρακτηριστικά «δεν έχω πλήρη εικόνα. Δεν έχω συμμετοχή ή πρόσβαση στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό», στοιχείο που προδίδει περιορισμένη διάχυση πληροφόρησης αλλά και απουσία συνεκτικών μηχανισμών HR planning. Συνολικά, οι τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες -με έμφαση στις ψηφιακές, την ΤΝ και τη συνεχή επιμόρφωση- αναγνωρίζονται σαφώς από τα στελέχη, όμως η ενσωμάτωσή τους σε έναν θεσμοθετημένο, μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού παραμένει αποσπασματική και σε μεγάλο βαθμό εμπειρική.

⁷ 3^ο ερευνητικό ερώτημα: Πώς περιγράφουν οι συμμετέχοντες τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες -ιδίως σε σχέση με την ψηφιακή μετάβαση- και ποια είναι η επίδραση αυτών των αναγκών στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου;

7.2.4. 4^ο ερευνητικό ερώτημα

Η απάντηση στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα⁸ δείχνει ότι οι θεσμικές και διοικητικές παρεμβάσεις που προτείνουν τα στελέχη του Δήμου Αγρινίου κινούνται σε τέσσερις βασικούς άξονες. Πρώτον, αναδεικνύεται σταθερά η ανάγκη ενίσχυσης της στελέχωσης. Ο Σ1 ζητά «μεγαλύτερη οικονομική άνεση για προσλήψεις», ενώ ο Σ2 συνοψίζει τη βασική προτεραιότητα σε μία λέξη, «Προσλήψεις», και στο κλείσιμο της συνέντευξης ο Σ3 τονίζει ότι «υπάρχουν πολύ μεγάλες ανάγκες στην πρόσληψη προσωπικού, σε διαφορετική περίπτωση οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα παραμείνουν σε χαμηλό επίπεδο». Άλλος συμμετέχων επιμένει παράλληλα «στην εισαγωγή νέων υπαλλήλων με προσόντα», συνδέοντας τις νέες θέσεις με την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Δεύτερον, προτείνονται παρεμβάσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Οι Σ8 και Σ9 αναφέρονται σε «απλοποίηση προσλήψεων», «ενίσχυση μακροπρόθεσμου προγραμματισμού» και «τακτική ανασκόπηση και αξιοποίηση δεδομένων για προβλέψεις προσωπικού», ενώ η Σ11 εισηγείται τη θεσμοθέτηση «Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δήμους». Τρίτον, κεντρική θέση καταλαμβάνουν τα κίνητρα και οι αμοιβές, με τον Σ5 να επισημαίνει ότι χρειάζονται «ξεκάθαρο καθηκοντολόγιο, ξεκάθαροι στόχοι [...] και καλύτερες αποδοχές» και άλλον συνεντευξιαζόμενο να συνοψίζει ότι απαιτούνται «ξεκάθαρα τα οικονομικά κίνητρα». Τέλος, σε επίπεδο διακυβέρνησης, ένας συμμετέχων ζητά «μη εμπλοκή των κυβερνήσεων στο έργο του Δημοσίου», ενώ άλλος προτείνει την ενίσχυση της διαδημοτικής συνεργασίας «μέσω της ΚΕΔΕ, με ανταλλαγή πληροφοριών». Συνολικά, οι προτάσεις συγκλίνουν στην ανάγκη για περισσότερο αυτόνομο, τεκμηριωμένο και αξιοκρατικό σύστημα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους.

⁸ 4^ο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες θεσμικές και διοικητικές παρεμβάσεις προτείνουν τα στελέχη των ΟΤΑ για τη βελτίωση του προγραμματισμού, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους της Ελλάδας;

8. Κεφάλαιο: Συμπεράσματα και Συζήτηση

8.1. Ανακεφαλαίωση βασικών ευρημάτων

Η ανάλυση των έντεκα συνεντεύξεων ανέδειξε μια συνεκτική αλλά πολυεπίπεδη εικόνα για τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αγρινίου και για τους θεσμικούς, οργανωτικούς και οικονομικούς περιορισμούς που τον επηρεάζουν. Σε σχέση με τη στελέχωση, οι περισσότεροι συμμετέχοντες τόνισαν ότι οι διαδικασίες έγκρισης και πρόσληψης αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή καθυστέρησης. Ο Σ1 σημείωσε χαρακτηριστικά ότι το πρόβλημα εντοπίζεται στις «*διαδικασίες έγκρισης*», ενώ ο Σ2 επισήμανε τις «*καθυστερήσεις έγκρισης και διαδικασίες ΑΣΕΠ*». Παρά τη θετική αξιολόγηση του ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, οι περισσότεροι συνομιλητές θεωρούν ότι η διαδικασία παραμένει υπερβολικά αργή και συχνά ανεπαρκής ως προς την κάλυψη πραγματικών αναγκών.

Οι δημοσιονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί αναδείχθηκαν ως κρίσιμος παράγοντας υποβάθμισης της λειτουργικότητας και της ποιότητας υπηρεσιών. Πολλοί προϊστάμενοι μίλησαν για «*μεγάλη έλλειψη προσωπικού*» (Σ2) ή για την ανάγκη «*υπερφόρτωσης υφιστάμενου προσωπικού*» (Σ3) όταν δεν υπάρχουν πόροι για νέες προσλήψεις. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών φαίνεται να έχει επηρεαστεί αισθητά, καθώς όπως ανέφερε ο Σ1, μειώνεται «*ο χρόνος ανταπόκρισης των υπαλλήλων*», ενώ η Σ6 αναγνώρισε ότι «*δεν γίνονται όσα θα μπορούσαν να γίνουν*».

Στο ζήτημα της ψηφιακής μετάβασης, οι απόψεις διαφοροποιούνται. Παρότι ορισμένοι (π.χ. Σ2) βλέπουν βελτίωση στον σχεδιασμό και την οργάνωση, άλλοι, όπως ο Σ3 και η Σ6, υπογραμμίζουν ότι η ψηφιοποίηση έχει οδηγήσει σε «*πολλαπλασιασμό εργασιών*» ή και σε «*αύξηση της γραφειοκρατίας*». Οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ως κρίσιμες δεξιότητες τις ψηφιακές, τις διοικητικές, τις τεχνικές και τη δημιουργικότητα, ενώ επισημαίνεται και η ανάγκη για «*υπαλλήλους νέων ηλικιών με πολλά προσόντα*» (Σ1).

Ως προς τις προτάσεις βελτίωσης, η κυρίαρχη θέση αφορά την ανάγκη ενίσχυσης της αυτονομίας των Δήμων και της απλοποίησης των διαδικασιών προσλήψεων. Πολλοί συμμετέχοντες ζητούν «*αύξηση μισθών*», «*αντικειμενική αξιολόγηση*» (Σ5) και «*παροχή κινήτρων*» (Σ6). Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η συνολική λειτουργία των ΟΤΑ εξαρτάται

από την καλύτερη στόχευση προσόντων, τη διαρκή επιμόρφωση και την αποτελεσματική διοίκηση.

Τέλος, στο κλείσιμο των συνεντεύξεων, επανέρχεται με έμφαση η ανάγκη για νέες προσλήψεις. Όπως δήλωσε ο Σ3, χωρίς αυτές «οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα παραμείνουν σε χαμηλό επίπεδο», ενώ ο Σ1 τόνισε ότι «επιμένω στην εισαγωγή νέων υπαλλήλων με προσόντα». Συνολικά, τα ευρήματα αποτυπώνουν μια δημόσια διοίκηση που δείχνει προσήλωση στον ρόλο της, αλλά παλεύει με θεσμικά εμπόδια, οικονομικές πιέσεις και ανάγκες εκσυγχρονισμού.

8.2. Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στον Δήμο Αγρινίου υπό το πρίσμα θεσμικών και δημοσιονομικών περιορισμών. Τα ευρήματα απαντούν συστηματικά στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα.

Όσον αφορά το ΕΕ1: «Πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού;», ο προγραμματισμός εμφανίζεται κυρίως τυπικός και ετήσιος, προσανατολισμένος στην αποστολή αιτημάτων προς το ΥΠΕΣ και όχι σε μακροπρόθεσμη ανάλυση αναγκών. Η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική, με περιορισμένη θεσμική αυτονομία και εξάρτηση από εγκρίσεις.

Δεν υφίσταται ώριμο, θεσμοποιημένο σύστημα στρατηγικού HR planning· κυριαρχεί ένας διοικητικά καθοδηγούμενος και αντιδραστικός μηχανισμός κάλυψης κενών. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι σε περιβάλλοντα ισχυρής κεντρικής ρύθμισης, το HRM στους ΟΤΑ μετατρέπεται από στρατηγική λειτουργία σε εργαλείο συμμόρφωσης. Εμπλουτίζει τη συζήτηση περί πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, αναδεικνύοντας το έλλειμμα τοπικής στρατηγικής αυτονομίας.

Όσον αφορά το ΕΕ2: «Πώς επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί και μισθολογικοί περιορισμοί τη λειτουργία και τα κίνητρα;», οι περιορισμοί οδηγούν σε υποστελέχωση, αυξημένο φόρτο, καθυστερήσεις και μείωση κινήτρων. Η ποιότητα υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα, ενώ τα υλικά κίνητρα είναι περιορισμένα.

Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί λειτουργούν ως δομικός παράγοντας αποδυνάμωσης τόσο της οργανωτικής αποτελεσματικότητας όσο και της εργασιακής δέσμευσης. Η έρευνα αναδεικνύει εμπειρικά τη σχέση μεταξύ δημοσιονομικής πειθαρχίας και εσωτερικής

οργανωσιακής φθοράς, συνδέοντας τη μακρο-δημοσιονομική πολιτική με μικρο-επίπεδο συμπεριφοράς εργαζομένων.

Όσον αφορά το ΕΕ3: «Ποιες είναι οι ανάγκες δεξιοτήτων και ο ρόλος της ψηφιακής μετάβασης;», αναδεικνύεται ανάγκη για τεχνικές και ψηφιακές δεξιότητες, αλλά και οριζόντιες ικανότητες (επικοινωνία, πρωτοβουλία). Η ψηφιοποίηση βιώνεται αντιφατικά: βελτιώνει διαφάνεια και ταχύτητα, αλλά αυξάνει γραφειοκρατικό φόρτο όταν δεν συνοδεύεται από ανασχεδιασμό διαδικασιών.

Η ψηφιακή μετάβαση απαιτεί στρατηγική αναβάθμιση δεξιοτήτων και οργανωτικό μετασχηματισμό· διαφορετικά παράγει ψηφιακή γραφειοκρατία. Η μελέτη συμβάλλει στη συζήτηση περί digital-era governance, δείχνοντας ότι η τεχνολογία χωρίς θεσμικό και οργανωτικό ανασχεδιασμό δεν αποδίδει στρατηγικά οφέλη.

Όσον αφορά το ΕΕ4: Ποιες παρεμβάσεις προτείνονται για βελτίωση προγραμματισμού και αποτελεσματικότητας;, οι συμμετέχοντες ζητούν: προσλήψεις, θεσμική αυτονομία, μετρήσιμη αξιολόγηση, κίνητρα, αξιοποίηση δεδομένων και διαδημοτική συνεργασία.

Η βελτίωση απαιτεί ταυτόχρονα οικονομική ενίσχυση, θεσμική μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό πρακτικών HRM. Η έρευνα τεκμηριώνει ότι η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ δεν μπορεί να απομονωθεί από το θεσμικό και δημοσιονομικό περιβάλλον· απαιτεί συστημική προσέγγιση.

Η μελέτη:

- Γεφυρώνει τη θεωρία στρατηγικού HRM με το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο ΟΤΑ.
- Αναδεικνύει εμπειρικά τη σύνδεση δημοσιονομικών ορίων και λειτουργικής ικανότητας.
- Τεκμηριώνει την ανάγκη μετάβασης από διοικητικό σε στρατηγικό μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Καταδεικνύεται ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλώς τεχνική διοικητική διαδικασία, αλλά κεντρική μεταβλητή βιωσιμότητας και ποιότητας της τοπικής διακυβέρνησης.

8.3. Συζήτηση

Η συζήτηση των ευρημάτων των συνεντεύξεων δείχνει ότι ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη και οι υπάλληλοι του Δήμου Αγρινίου αντιλαμβάνονται τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού συγκλίνει σε μεγάλο βαθμό με τα βασικά σημεία του θεωρητικού πλαισίου. Η έμφαση που δίνεται από τους συμμετέχοντες στην ανάγκη για στρατηγική διαχείριση του προσωπικού, και όχι απλώς για «κάλυψη κενών», επιβεβαιώνει τη θέση της διεθνούς βιβλιογραφίας ότι το HRM στη δημόσια διοίκηση συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών, καθώς και με την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ως φορέα γνώσης και καινοτομίας (Biryukov, 2022).

Οι συχνές αναφορές των συνεντευξιζομένων στις χρονοβόρες διαδικασίες προσλήψεων, στην έλλειψη ευελιξίας και στη δυσκολία προγραμματισμού σε βάθος χρόνου συνδέονται στενά με τα θεσμικά και δημοσιονομικά εμπόδια που αναδεικνύονται στο θεωρητικό μέρος, όπως το αυστηρό πλαίσιο μισθολογικής πολιτικής του Ν. 4354/2015 και οι περιορισμοί που επιβάλλονται μέσω της μισθολογικής πειθαρχίας (Καραγιάνης, 2025; ΕΛΣΤΑΤ, 2025). Η διαπίστωση των συμμετεχόντων ότι η έλλειψη προσωπικού οδηγεί σε υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και σε υπερφόρτωση όσων υπηρετούν συνδέεται με τις αναλύσεις για την αύξηση της μισθολογικής δαπάνης ως ποσοστό των λειτουργικών εξόδων μετά το 2020 και για τις πιέσεις που δέχονται οι προϋπολογισμοί των δήμων (ΥΠΕΣ, 2024; ΕΛΣΤΑΤ, 2020).

Παράλληλα, η έντονη αναφορά των συνεντευξιζομένων στην ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες, εξοικείωση με πληροφοριακά συστήματα και καλύτερη αξιοποίηση των εργαλείων e-διακυβέρνησης συνομιλεί άμεσα με τη βιβλιογραφία για την ψηφιοποίηση της διοίκησης προσωπικού και την ενίσχυση της αποδοτικότητας μέσω συστημάτων HRIS. Μελέτες σε άλλα συστήματα τοπικής αυτοδιοίκησης δείχνουν ότι η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και η χρήση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο βελτιώνουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια (Delos Santos-Suñga & Moreno, 2024; Dulschi & Boghian, 2024). Οι αναφορές των συμμετεχόντων σε «ψηφιακά εργαλεία HRM», σε ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και σε καλύτερη αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης εναρμονίζονται με τα διεθνή παραδείγματα χρήσης data-driven διοίκησης και αυτοματοποιημένων διαδικασιών στο HRM της δημόσιας διοίκησης (Parhomenko-Kutsevil, 2024; Sanzharevskiy, 2023; Humeniuk, 2023).

Στο επίπεδο θεσμικών παρεμβάσεων, οι προτάσεις των στελεχών για απλούστευση διαδικασιών, ενίσχυση του ρόλου του ΑΣΕΠ και καλύτερο συντονισμό μεταξύ κεντρικού κράτους και ΟΤΑ συγκλίνουν με τις αρχές καλής διακυβέρνησης που διατυπώνονται από διεθνείς οργανισμούς, όπως ο ΟΟΣΑ και η SIGMA, όπου η επαγγελματικότητα, η λογοδοσία και η διαφάνεια στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελούν κεντρικούς άξονες (Rabrenovic, 2024). Επιπλέον, η ανάγκη για περισσότερο αποκεντρωμένο σχεδιασμό, με μεγαλύτερη ευχέρεια των δήμων να προσαρμόζουν τις δομές προσωπικού στις τοπικές ανάγκες, συνδέεται με τις προτάσεις της ελληνικής βιβλιογραφίας για ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των ΟΤΑ και αναβάθμιση του ρόλου τους στο πολυεπίπεδο σύστημα διακυβέρνησης (Καρβούνης & Καλλίνικου, 2024; Eliamer, 2022).

Τέλος, η επιμονή των συμμετεχόντων στη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης, της αναγνώρισης και της επιβράβευσης των ικανότερων υπαλλήλων, καθώς και στην ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης, παραπέμπει στη βιβλιογραφία που συνδέει την στρατηγική ΔΑΔ με τη δημιουργία κουλτούρας μάθησης και ενδυνάμωσης στο δημόσιο τομέα (Covell, 2016; Abujaibān & Assaf, 2022; Bani Hani, 2021). Οι φωνές των στελεχών του Δήμου Αγρινίου επιβεβαιώνουν ότι, χωρίς επαρκή θεσμικά εργαλεία, χωρίς επένδυση σε δεξιότητες και χωρίς ουσιαστική σύνδεση μισθολογικής πολιτικής και στρατηγικών στόχων, η τοπική αυτοδιοίκηση δυσκολεύεται να περάσει από την απλή διαχείριση προσωπικού στην ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως προτείνουν τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική βιβλιογραφία (Nikitas & Vasilopoulou, 2022).

8.4. Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικής Βελτίωσης

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι ο εκσυγχρονισμός του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ απαιτεί πολυεπίπεδη και σταδιακή παρέμβαση. Οι προτάσεις ιεραρχούνται ως εξής:

Α΄ Προτεραιότητα: Θεσμική Αναδιάρθρωση του Πλαισίου Στελέχωσης

Η θεσμική μεταρρύθμιση αποτελεί προϋπόθεση όλων των λοιπών παρεμβάσεων, καθώς χωρίς βαθμό λειτουργικής αυτονομίας οι Δήμοι παραμένουν εγκλωβισμένοι σε αντιδραστικό μοντέλο στελέχωσης.

Β΄ Προτεραιότητα: Θεσμοθέτηση Στρατηγικού HR Planning στους Δήμους

Η μετάβαση από αποσπασματική σε στρατηγική διοίκηση προσωπικού απαιτεί θεσμική κατοχύρωση της λειτουργίας HR ως επιτελικού μηχανισμού.

Γ' Προτεραιότητα: Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τεχνολογία λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής αποτελεσματικότητας, αλλά προϋποθέτει προηγούμενη θεσμική σταθερότητα.

Δ' Προτεραιότητα: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί αναγκαία συνθήκη βιωσιμότητας του συστήματος.

Ε' Προτεραιότητα: Διαδημοτική Συνεργασία και Οικονομίες Κλίμακας

Ιδιαίτερα για μικρούς ή περιφερειακούς Δήμους, η συνεργασία μπορεί να αντισταθμίσει δομικές ελλείψεις.

Η αλληλουχία αυτή αντανακλά λογική συστημικής μεταρρύθμισης: πρώτα εξασφαλίζεται θεσμικό περιθώριο δράσης, έπειτα οργανωτική θωράκιση, στη συνέχεια τεχνολογική υποστήριξη και τέλος ενίσχυση ανθρώπινου κεφαλαίου και συνεργατικών δομών.

Με την ιεράρχηση αυτή καθίσταται σαφές ότι οι προτάσεις δεν αποτελούν απλό κατάλογο βουλήσεων, αλλά συγκροτούν συνεκτικό πλαίσιο μεταρρύθμισης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

8.5. Θεματικά πεδία για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα ανοίγει ορισμένα γόνιμα πεδία για περαιτέρω διερεύνηση, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Ένα πρώτο πεδίο αφορά τη συστηματική ποσοτική αποτίμηση της σχέσης ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και βασικούς δείκτες οικονομικής αποδοτικότητας των δήμων. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν δεδομένα από περισσότερους ΟΤΑ, με δείκτες όπως χρόνοι εξυπηρέτησης, βαθμολογίες ικανοποίησης πολιτών και εξέλιξη μισθολογικών δαπανών, ώστε να τεκμηριωθεί εμπειρικά κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός προσωπικού συνδέεται με βελτιωμένη λειτουργία.

Ένα δεύτερο θεματικό πεδίο αφορά συγκριτικές μελέτες μεταξύ δήμων διαφορετικού μεγέθους ή γεωγραφικής θέσης, αλλά και συγκρίσεις με ευρωπαϊκούς δήμους που έχουν προχωρημένα συστήματα HRM και ψηφιακής διακυβέρνησης. Τέτοιες συγκρίσεις θα μπορούσαν να φωτίσουν ποια οργανωτικά μοντέλα, ποια θεσμικά εργαλεία και ποιες πρακτικές διαχείρισης προσωπικού είναι πιο αποτελεσματικές στο ελληνικό πλαίσιο. Παράλληλα, χρήσιμη θα ήταν η διερεύνηση του ρόλου της διαδημοτικής συνεργασίας και των κοινών δομών HR σε επίπεδο περιφέρειας.

Τρίτο, η εμβάθυνση στις διαστάσεις κινήτρων, επαγγελματικής ικανοποίησης και ευημερίας των εργαζομένων στους ΟΤΑ, σε συνδυασμό με την ψηφιακή μετάβαση και την εισαγωγή εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, συνιστά ξεχωριστό ερευνητικό πεδίο. Ποιοτικά και μεικτά ερευνητικά σχέδια μπορούν να αποτυπώσουν τις εμπειρίες των υπαλλήλων, τους φόβους ή τις προσδοκίες τους από τις τεχνολογικές αλλαγές, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι μισθολογικοί περιορισμοί επηρεάζουν την προθυμία για καινοτομία. Τέλος, θα ήταν χρήσιμη η μελέτη πιθανών μεταρρυθμιστικών σεναρίων του θεσμικού πλαισίου προσλήψεων και κινητικότητας, μέσα από προσεγγίσεις ανάλυσης πολιτικών, ώστε να αξιολογηθούν εναλλακτικά μοντέλα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Βιβλιογραφία

- Abujraiban, A., & Assaf, G. J. (2022, August). Effect of strategic planning of human resources in management performance. *Civil Engineering Journal*, 8(8), pp. 1725–1738. <https://doi.org/10.28991/CEJ-2022-08-08-014>
- Ahmed, F., Zhao, F., & Stra, H. U. (2025, February). The paradox of dual orientation in human resource practices and its cross-level effect on innovation. *Journal of Business Research*, 188, p. 115090. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115090>
- Américo, B. L., Clegg, S. R., & Tureta, C. (2024, July). From access challenges (as data) to methodological insights: Enhancing qualitative inquiries in public administration research. *Administration & Society*, 56(8), pp. 941–971. <https://doi.org/10.1177/00953997241263971>
- Aydarova, E. (2021, 9 23). Building a One-Dimensional Teacher: Technocratic Transformations in Teacher Education Policy Discourses. *A Journal of the American Educational Studies Association*, 57(6).
- Bani Hani, J. (2021, January). The impact of human resource planning (HRP) in achieving the strategic goal of the firm with the moderating role of organizational innovation. *International Journal of System Dynamics Applications*, 10(4), pp. 1–22. <https://doi.org/10.4018/IJSDA.20211001.0a17>
- Benos, N., Conti, M., Ferraresi, M., Karagiannis, S., & Papazoglou, M. (2022). *Structural reforms during the Greek economic adjustment programme: The amalgamation of municipalities*. SIEP Working Paper 775. Retrieved from https://www.siepweb.it/siep/wp/wp-content/uploads/2022/07/SIEP-WP_775_Ferraresi-et-al.pdf
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (2021, 11). All you need is a network: The rise of interpretive public administration. *Public Administration*, 100(1), pp. 149–160. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/padm.12817>
- Biryukov, A. E. (2022, January). Strategizing human resources potential in the public administration system. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy Resheniya*, 12(2), pp. 21–31. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.12.02.003>
- COE/European Local Self-Government. (1985). *European Charter of Local Self-Government*. Retrieved 2026, from COE/The Council of Europe: https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3?utm_source=chatgpt.com
- Cohen, S., & Hlepas, N. (2017). Financial Resilience of Greek Local Governments. *emerald*. <https://doi.org/10.1108/S2053-769720170000027008>
- Corte-Real, A. G., Tilman, C. B., & Henriques, P. (2025, May). The legal framework for the management of human resources of the public administration in Timor-Leste. *American Journal of Medical and Clinical Research & Reviews*, 4(5), 4(5), pp. 1–9. <https://doi.org/10.58372/2835-6276.1297>
- Covell, C. (2016, November). Human resources management for effective public administration. *Chinese Public Administration Review*, 6(3/4), pp. 61–79. <https://doi.org/10.22140/cpar.v6i3/4.92>
- Delos Santos-Suñga, C., & Moreno, F. (2024). Evaluating the effectiveness of human resource information systems in enhancing administrative efficiency: A case study of the Zamboanga City local government. *MPRA Paper*, 122803. Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/122803/?utm_source=chatgpt.com

- Dudová, I., & Matúšová, S. (2022, January). Development trends of human resources in public administration in Slovakia. *LIMEN 2022 Conference Proceedings*, pp. 229–237. <https://doi.org/10.31410/LIMEN.2022.229>
- Dulschi, I., & Boghian, V. (2024, April). Development and implementation of human resources management policies and strategies in the Romanian public administration. . *Moldoscopia*, 2(99), pp. 111–124. [https://doi.org/10.52388/1812-2566.2023.2\(99\).06](https://doi.org/10.52388/1812-2566.2023.2(99).06)
- Eliamep. (2022, Οκτώβριος). *Η Μεταρρυθμιστική Τεχνική μέσα από την Ιστορική Εξέλιξη των Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων (στο Πεδίο της Αποκέντρωσης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα)*. Retrieved 11 2025, from eliamep.gr: https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2023/01/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97-%CE%A4%CE%A9%CE%9D-%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D-%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Esen, A., Çiğman, M. Z., Demirkol, M., & Özgül, M. H. (2024, July). Rethinking human resources in public administration: An empirical analysis of the problem of the ineffective usage of human resources in the public sector. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23(3), pp. 1060-1071. <https://doi.org/10.21547/jss.1355728>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2015, November). Comparison of convenience and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), pp. 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- European Commission. (2024). *ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΜΙΣΘΩΝ*. Retrieved 11 2025, from European Commission: https://commission.europa.eu/document/download/731f5e09-8eae-4b96-b42f-a3bfc4e21e23_el?filename=european-semester-thematic-factsheet-wage-developments-wage-setting-systems_el.pdf
- Eurostat. (2025, October). *Inflation in the euro area*. Retrieved 11 2025, from Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Inflation_in_the_euro_area
- Flammer, C. (2021, November). Corporate green bonds. *Journal of Financial Economics*, 142(2), pp. 499–516. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.01.010>
- French Republic. (2026). *Recruitment in the public service*. Retrieved 2026, from French Republic: https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/N500?lang=en&utm_source=chatgpt.com
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020, May). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), p. e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Haerah, K. (2024, July). Review of human resource management in the field of public management and public administration. *Advances in Social Humanities Research*, 2(7), pp. 924–933. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i7.259>
- Humeniuk, V. (2023, December). Strategic planning as a way of public administration. *Ekonomična teoriâ*, 2023, 4, pp. 49–71. <https://doi.org/10.15407/etet2023.04.049>
- Iacob, S. E., & Dermengi, A. G. (2022). Motivation and management of human resources in public administration. In *Globalization, Innovation and Development, Trends and*

- Prospects 2019. *LUMEN Proceedings*, pp. 85–92.
<https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/09>
- INET. (2020). *The National Centre for Local Civil Service*. Retrieved 2026, from INET:
https://inet.cnfpt.fr/en/about-us/national-centre-local-civil-service?utm_source=chatgpt.com
- Irawan, B. (2023, October). Public administration challenges in human resource management in the education sector. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4(2), pp. 1349–1361. <https://doi.org/10.54373/imeij.v4i2.359>
- Kerameus, N. (2024, May). *Structure and Operation of Local and Regional Democracy (Greece)*. Retrieved 11 2025, from Hellenic Republic Ministry of the Interior:
https://www.yypes.gr/wp-content/uploads/2024/06/STRUCTURE-OPERATION-LRD-ENGLISH-VERSION-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Khoramabadi, M., Gholami, A., & Rahimi Baghmalek, J. (2024). Qualitative study to propose sustainable human resource management strategies and related consequences: Considering strategic stakeholders' theory. *Interdisciplinary Journal of Management Studie*, 17(3), pp. 907–922.
- Kjellberg, A. (2022). *Sweden: collective bargaining under the industry norm*. Retrieved 2026, from Collective bargaining in Europe:
https://www.etui.org/sites/default/files/CB%20Vol%20III%20Chapter%2028.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Kovaliv, M., Skrynkovskyy, R., Yesimov, S., & Khmyz, M. (2022, April). Strategic planning as a factor of public administration in Ukraine. *Path of Science*, 8(4), pp. 1001–1009. <https://doi.org/10.22178/pos.80-1>
- Ladner, A., Keuffer, N., & Baldersheim, H. (2015, November). *Self-rule Index for Local Authorities*. Retrieved 2026, from European Commission:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/self_rule_index_en.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Liveris, P. D. (2015). *New Public Management Reforms: An empirical study of human resources critical factors in the context of the Greek public sector*. University of Derby (United Kingdom). University of Derby (United Kingdom). Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/2f97878e373415c5eeb18d8a107a7a55/1>
- Medium-Term Fiscal-Structural Plan 2025-2028*. (2024, 10). Retrieved 11 2025, from Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών: https://minfin.gov.gr/wp-content/uploads/2024/09/EN_Greece_MTFSP_2025_28_final.pdf
- Municipality of Agrinio. (2025). *Μηνιαία Ανάρτηση Στοιχείων Εκτέλεσης Προϋπολογισμού 2024*. Retrieved 11 2025, from Οικονομικά Στοιχεία Δήμου Αγρινίου / Municipality of Agrinio:
<https://agrinio.gr/dimos/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1-2/>
- Muzanenhamo, A. (2023, July). Human Resource Management Perspective on Management of Change in State-Owned Enterprises. *International Journal of Qualitative Research*, 3(1), pp. 54-60. <https://doi.org/10.47540/ijqr.v3i1.902>
- Nikitas, V., & Vasilopoulou, V. (2022). *Public administration reforms in Greece during the economic adjustment programmes*. European Commission, DG for Economic and Financial Affairs. Retrieved from https://taxdialog.gr/wp-content/uploads/2022/10/dp167_en1.pdf

- Norng, V., Ung, V., & Sam, R. (2025, June). Improving public service quality via human resource management: Evidence from Cambodian sub-national administrations. *BMC Proceedings*, 19(9), p. 34.
- OECD. (2020). *Regional Policy for Greece Post-2020*. Retrieved 11 2025, from OECD: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/regional-policy-for-greece-post-2020_bb991164/cedf09a5-en.pdf
- OECD. (2024, DECEMBER). *OECD Economic Surveys GREECE*. <https://doi.org/10.1787/a35a56b6-en>
- OECD/Greece's economy. (2024, December). *OECD Economic Surveys: Greece 2024*. Retrieved 2026, from OECD: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-greece-2024_a35a56b6-en.html
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015, November). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), pp. 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024, December). Justification of the introduction of digitalization into the human resource policy of the public administration system. *State Formation*, 2(36), pp. 42–54. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-03>
- Rabrenovic, A. (2024, January). Public service and human resources management standards in 2023: Principles of public administration – something old and something new? *Belgrade- International Scientific Thematic Conference*, pp. 211–226. https://doi.org/10.56461/ZR_24.FNSTNS.15
- Sanzharevskiy, I. I. (2023, November). Strategic planning in public administration as a political system of institutional instruments and goal-setting mechanisms. *Izvestia of Saratov University-Sociology. Politology*, 23(4), pp. 447–453. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-4-447-453>
- Sepetis, A., Tsirigotis, D., Nikolaou, I., & Maniatis, Y. (2024). ESG integration in evaluating and financing local government: New prospects for local governments and modern societies. *Regional Science Inquiry*, 16(1), pp. 81–97. Retrieved from [https://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2024/RSI_Jun_2024_XVI_\(1\).pdf#page=83](https://www.rsijournal.eu/ARTICLES/June_2024/RSI_Jun_2024_XVI_(1).pdf#page=83)
- SIGMA/OECD. (2023, November). *The Principles of Public Administration*. Retrieved 2026, from SIGMA/OECD: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Spinthiropoulos, K., Tsiatsiou, E., Garefalakis, A., Stavropoulou, A., & Chaitidis, G. (2021). *Greek economic crisis management program and its impact on public employees' earnings: A case series and literature review*. NUP Academic Publications. Retrieved from <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12085>
- Taxheaven. (2025). *Νόμος 4354/2015 , κωδικοποιημένος με τον 5246/2025*. Retrieved 11 2025, from Taxheaven: https://www.taxheaven.gr/law/4354/2015?utm_source=chatgpt.com
- The Bureau of the Congress/COE. (2025, March 24). *2024 Annual Activity Report of the Centre of Expertise for Multilevel Governance*. Retrieved 2026, from coe/The Council of Europe: https://rm.coe.int/2024-annual-activity-report-of-the-cemg/1680b4d59f?utm_source=chatgpt.com

- Tzagkarakis, S. I., & Kritas, D. (2023). Mixed research methods in political science and governance: Approaches and applications. *Quality & Quantity*, 57(1), pp. 39–53. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01384-y>
- Wegrich, K. (2018, April). *Public administration characteristics and performance in EU28: Germany*. Retrieved 2026, from European Commission: https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19952&langId=en&utm_source=chatgpt.com
- Wiesner, C. (2022, October). Doing qualitative and interpretative research: Reflecting principles and principled challenges. *Political Research Exchange*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2127372>
- Winarno, Zuhri, Muh, Mansur, Sutomo, I., & Widhyahrini, K. (2019, 10). Development of Assessment for the Learning of the Humanistic Model to Improve Evaluation of Elementary School Mathematics. *International Journal of Instruction*, 12(4).
- Αναστασάτου, Μ., & Τσακλόγλου, Π. (2019). Διαρθρωτικές αλλαγές στο πεδίο της δημοσιονομικής πολιτικής στα χρόνια της κρίσης. Θεσμικό πλαίσιο και οικονομικά αποτελέσματα. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ. Retrieved from ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2019/12/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CF%81%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%80%CE%B5%CE%B4%CE%AF%CE%BF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B4>
- ΑΠΔΕ. (2025). *Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ)*. Retrieved 11 2025, from e-ΠΔΕ - Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων: <https://epde.gr/portal/pde/>
- Άρθρο 25: Έσοδα δήμων και κοινοτήτων. (1989). *Άρθρο 25: Έσοδα δήμων και κοινοτήτων*. Retrieved 11 2025, from Νόμος 1828/1989 - ΦΕΚ 2/Α/3-1-1989: https://www.nomoskopio.gr/n_1828_89_25.php?toc=0&printWindow&
- Αρχή Προστασίας Δεδομένων. (2025). *Διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ*. Retrieved 9 2025, from Αρχή Προστασίας Δεδομένων: https://www.dpa.gr/el/proswpika_dedomena/epexergasia_nomikwn_proswpwn/proslipsis_meso_ASEP?utm_source=chatgpt.com
- ΑΣΕΠ. (2025). *Ο θεσμός του ΑΣΕΠ και η συμβολή του στη Δημόσια Διοίκηση*. Retrieved 9 2025, from Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού/ΑΣΕΠ: https://info.asep.gr/o-thesmos-toy-asep-kai-i-symboli-toy-sti-dimosia-dioikisi?utm_source=chatgpt.com
- ΑΣΕΠ/Δημόσια Διοίκηση. (2023). *Ο θεσμός του ΑΣΕΠ και η συμβολή του στη Δημόσια Διοίκηση*. Retrieved 11 2025, from ΑΣΕΠ: https://info.asep.gr/o-thesmos-toy-asep-kai-i-symboli-toy-sti-dimosia-dioikisi?utm_source=chatgpt.com
- Δήμος Αγρινίου. (2025). *Ο δήμος στην υπηρεσία του πολίτη*. Retrieved 11 2025, from Δήμος Αγρινίου: <https://agrinio.gr/>
- ΔήμοςNet. (2025). *Νομοθετήματα Δήμων*. Retrieved 11 2025, from ΔήμοςNet: https://dimosnet.gr/blog/law_explanation_category/n387dapanes_ota/
- ΕΛΣΤΑΤ. (2020). *Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία κατά Κλάδο / 2020*. Retrieved 11 2025, from Ελληνική Στατιστική Αρχή: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL12/2020>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2024). *Ελληνική Στατιστική Αρχή*. Retrieved 2026, from Στατιστικά Γενικής Κυβέρνησης – Τοπική Αυτοδιοίκηση: <https://www.statistics.gr/el/statistics/eco>

- ΕΛΣΤΑΤ. (2025, Σεπτεμβρίου 12). *ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ: Β' τρίμηνο 2025*. Retrieved 11 2025, from ΕΛΣΤΑΤ: <https://www.statistics.gr/documents/20181/9dce6e7d-3049-14a7-c010-b59145006d28>
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.
- Καραγιλάνης, Γ. (2025). *Μισθολόγιο Ν. 4354/15*. Retrieved 11 2025, from Karagilanis S.A.: https://karagilanis.gr/category/prosopiko/misthologio-n-4354-15/?utm_source=chatgpt.com
- Καρβούνης, Α., & Καλλίνικου, Ε. (2024). *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας — Ελλάδα 2024*. Ανάκτηση 9 2025, από Υπουργείο Εσωτερικών: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/06/STRUCTURE-OPERATION-LRD-GREEK-VERSION-2024.pdf>
- Κατσιμάρδος, Π., & Μπούας, Κ. (2025, April 27). *Strategic agility in Greek Human Resource Management*. Retrieved 11 2025, from Institute for Regulatory Policy Research: https://ierp.gr/en/work/research/stratigiki-anthropinoi-poroi-en?utm_source=chatgpt.com
- Κώτσης, Α. (2024, 1). *Επιστροφή εντύπου προϋπολογισμού του Δήμου Αγρινίου οικονομικού έτους 2024*. Retrieved 11 2025, from Δήμος Αγρινίου: <https://agrinio.gov.gr/wordpress/wp-content/uploads/2024/02/EGRISI.pdf>
- Λιβάνιος/Υπουργείο Εσωτερικών. (2024, 11 5). *Απόδοση εσόδων από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους έτους 2024 στις Περιφέρειες της Χώρας, προς κάλυψη δαπανών τους - ΙΑ' Κατανομή έτους 2024*. Retrieved 11 2025, from Υπουργείο Εσωτερικών: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/11/apof74950-20241105.pdf>
- Μαϊστρος, Π., Γκέκας, Ρ., Γούπιος, Γ., & Κουτσούρη, Δ. (2023). *Η Μεταρρυθμιστική Τεχνική μέσα από την Ιστορική Εξέλιξη των Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων-Από το «καρμπόν» στην Ψηφιακή Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση: Σύνοψη συμπερασμάτων και προτάσεων*. Ανάκτηση 9 2025, από ΕΛΙΑΜΕΠ: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2023/01/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97-%CE%A4%CE%A9%CE%9D-%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D-%CE%A4%CE%97%CE%A3-%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3.pdf>
- Μακρής, Ι., Ρομπότης, Φ., Παπά, Θ., & Ηλιάδου, Σ. (2020). *Οι αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως δομή τοπικής δράσης στις Ευρωπαϊκές Χώρες*. Ανάκτηση 9 2025, από Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης/ΙΤΑ: https://www.ita.org.gr/el/images/meletes_ita/%CE%91%CE%A1%CE%9C%CE%9F%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%95%CE%A3_%CE%A4%CE%9F%CE%A0%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3_%CE%91%CE%A5%CE%A4%CE%9F%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A32.pdf
- Νόμος 3463/2006. (2024). *Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων – Ν. 3463/2006- ΦΕΚ 114/Α/8-6-2006*. Retrieved 113 2025, from e-nomothesia.gr: <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-3463-2006.html>
- ΠΔ 54/2018. (2018). *Προεδρικό Διάταγμα 54/2018: Λογιστικό Πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης. ΦΕΚ Α' 103/13.06.2018*. Retrieved 2026, from Ελληνική Δημοκρατία: <https://www.taxheaven.gr/law/%CE%A0.%CE%94.54/2018>

- Τσολάκης, Γ. (2025). *Η πολιτική προσλήψεων στους ΟΤΑ της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη: International Public Administration (Διεθνής Δημόσια Διοίκηση). Retrieved from <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/33045>
- ΥΠΕΘΟΟ/Απολογισμός. (2026). *Απολογισμός Εσόδων-Εξόδων Κρατικού Προϋπολογισμού*. Retrieved 2026, from Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών: <https://minfin.gov.gr/apologismos-esodon-exodon-kratikou-proyprologismou-2023/>
- ΥΠΕΘΟΟ/Προϋπολογισμός. (2025). *Κυριότερα Σημεία Προϋπολογισμού 2025*. Retrieved 2026, from Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών: <https://minfin.gov.gr/wp-content/uploads/2024/11/%CE%9A%CE%A5%CE%A1%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%91-%CE%A3%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%99%CE%91-%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AB%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A5-2025.docx>
- ΥΠΕΣ. (2024, Μάιος). *ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ*. Retrieved 11 2025, from Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών/ΥΠΕΣ: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/06/STRUCTURE-OPERATION-LRD-GREEK-VERSION-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
- ΥΠΕΣ. (2024). *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας: Ελλάδα 2024*. Retrieved 11 2025, from Ελληνική Δημοκρατία-Υπουργείο Εσωτερικών: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/06/STRUCTURE-OPERATION-LRD-GREEK-VERSION-2024.pdf>
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2023). *Ελάχιστος Μισθός*. Retrieved 11 2025, from Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων: <https://ypergasias.gov.gr/en/labour-relations/collective-employment-relations/minimum-wage/>
- Χατζηδάκης/Υπουργείο Οικονομικών, Κ. (2024, 11). *Εισηγητική Έκθεση 2025*. Retrieved 11 2025, from Υπουργείο Οικονομικών: https://minfin.gov.gr/wp-content/uploads/2024/11/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8B%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%8D-2025_%CE%9F%CE%95.pdf
- Ψιλούτσικου, Μ. (2023). *Μεθοδολογία Έρευνας στις Διοικητικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://doi.org/10.57713/kallipos-111>

Παράρτημα Α: «Οδηγός Ημιδομημένης Συνέντευξης»

Θέμα: Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Σκοπός: Διερεύνηση εμπειριών, αντιλήψεων και προτάσεων στελεχών και υπαλλήλων ΟΤΑ σχετικά με τις διαδικασίες στελέχωσης, τους οικονομικούς περιορισμούς και τον στρατηγικό προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Εισαγωγή προς τον συμμετέχοντα

Η παρούσα συνέντευξη πραγματοποιείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας με θέμα «Μακροπρόθεσμος Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Νομικοί Περιορισμοί και Οικονομικές Επιπτώσεις των Δαπανών Μισθοδοσίας στους Δήμους της Ελλάδας». Σκοπός είναι η διερεύνηση των εμπειριών και απόψεων στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σχετικά με τη στελέχωση, τη διαχείριση προσωπικού και τις προοπτικές βελτίωσης. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη, τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν θα δημοσιοποιηθούν προσωπικά στοιχεία. Η διάρκεια της συνέντευξης εκτιμάται σε 20-30 λεπτά.

Στοιχεία Συμμετέχοντα

Ημερομηνία συνέντευξης: _____

Υπηρεσία / Τμήμα: _____

Θέση / Ρόλος: _____

Χρόνια υπηρεσίας: _____

Άξονας Α: Θεσμικό πλαίσιο και διαδικασίες στελέχωσης

A1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας; (π.χ. καθυστερήσεις, διαδικασίες έγκρισης, δυσκολίες μέσω ΑΣΕΠ, κινητικότητα κ.λπ.)

A2. Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτεινάτε;

A3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Ποια θεωρείτε τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία αυτών των διαδικασιών;

A4. Ποιοι εμπλέκονται συνήθως στις αποφάσεις για τη στελέχωση ή τις προτεραιότητες προσλήψεων; Υπάρχει διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ή κυρίως αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;

A5. Πώς θεωρείτε ότι επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών) την αυτονομία του Δήμου στη διαχείριση προσωπικού;

Άξονας Β: Οικονομικοί περιορισμοί και μισθολογικό κόστος

B1. Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί (π.χ. περιορισμένα κονδύλια, ανώτατα όρια δαπανών μισθοδοσίας) επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

B2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω περιορισμών σε ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους;

B3. Όταν προκύπτουν οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης, ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η λειτουργία της υπηρεσίας;

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού ή εξοικονόμησης πόρων όταν υπάρχουν περιορισμοί στον προϋπολογισμό;

B5. Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα και τη δέσμευση των υπαλλήλων;

Άξονας Γ: Στρατηγικός προγραμματισμός και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Γ1. Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε σήμερα κρίσιμες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου;

Γ2. Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση (π.χ. νέα πληροφοριακά συστήματα, e-διακυβέρνηση) τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;

Γ3. Πώς πραγματοποιείται, εάν πραγματοποιείται, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα; Υπάρχουν διαδικασίες, εργαλεία ή προγραμματισμοί για μελλοντικές ανάγκες;

Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων; Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Γ5. Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί;

Γ6. Ποιον ρόλο θα μπορούσαν να παίξουν οι νέες τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη, ψηφιακά εργαλεία HRM) στον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού;

Άξονας Δ: Προτάσεις – Προοπτικές

Δ1. Τι είδους θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές θα βοηθούσαν, κατά τη γνώμη σας, στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Δ2. Ποιες πολιτικές ή πρακτικές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους Δήμους;

Δ3. Υπάρχουν καλές πρακτικές που γνωρίζετε (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό) που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Δ4. Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών Δήμων για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ5. Τι θεωρείτε ότι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Κλείσιμο Συνέντευξης

Υπάρχει κάτι επιπλέον που θα θέλατε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε σχετικά με το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση;

Παράρτημα Β: «Αποδελτίωση Συνεντεύξεων»

Αποδελτίωση 1^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης Νομικής Υπηρεσίας

Θέση / Ρόλος: Αναπληρωτής Προϊστάμενος

Χρόνια υπηρεσίας: 18

A. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

A1. Ερώτηση

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;

Απάντηση

«Διαδικασίες έγκρισης.»

A2. Ερώτηση

Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;

Απάντηση

«Ικανοποιητική ως προς τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα. Αργή ως προς την υλοποίηση. Προτείνω προσλήψεις προσωπικού στον ΑΣΕΠ και να λειτουργεί με ακόμη μεγαλύτερη ανεξαρτησία.»

A3. Ερώτηση

Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Ποια θεωρείτε τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία αυτών των διαδικασιών;

Απάντηση

«Όχι. Θετικό είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον, ενώ αρνητικό ότι πολλές υπηρεσίες αποδυναμώνονται.»

A4. Ερώτηση

Ποιοι εμπλέκονται συνήθως στις αποφάσεις για τη στελέχωση ή τις προτεραιότητες

προσλήψεων; Υπάρχει διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ή κυρίως αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;

Απάντηση

«Κατά τη γνώμη μου εμπλέκεται η Διοίκηση και ο προγραμματισμός. Δεν θα έλεγα ότι υπάρχει ιδιαίτερος στρατηγικός σχεδιασμός.»

A5. Ερώτηση

Πώς θεωρείτε ότι επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών) την αυτονομία του Δήμου στη διαχείριση προσωπικού;

Απάντηση

«Την επηρεάζουν απόλυτα δεδομένου ότι αυτό εγκρίνει ή και όχι τις προσλήψεις, μη γνωρίζοντας τις ανάγκες κάθε Δήμου.»

B. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΑ

B1. Ερώτηση

Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

Απάντηση

«Σε πολύ μεγάλο βαθμό.»

B2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω περιορισμών σε ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους;

Απάντηση

«Δυστυχώς έχει επηρεαστεί ως προς τον χρόνο ανταπόκρισης των υπαλλήλων στις υποθέσεις τους.»

B3. Ερώτηση

Όταν προκύπτουν οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης, ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί η λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση

«Στάση πληρωμών προς προμηθευτές.»

B4. Ερώτηση

Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού ή εξοικονόμησης πόρων όταν υπάρχουν περιορισμοί στον προϋπολογισμό;

Απάντηση

«Όχι ιδιαίτερα.»

B5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα και τη δέσμευση των υπαλλήλων;

Απάντηση

«Πάρα πολύ.»

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ / HR PLANNING

Γ1. Ερώτηση

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε σήμερα κρίσιμες για τη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου;

Απάντηση

«Χρειάζονται υπάλληλοι νέων ηλικιών, ανεξάρτητα με την ειδικότητα, δεδομένου ότι διαθέτουν πολλά προσόντα.»

Γ2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;

Απάντηση

«Προς το παρόν έχει επιφέρει μεγαλύτερη γραφειοκρατία.»

Γ3. Ερώτηση

Πώς πραγματοποιείται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα;

Απάντηση

«Κάθε χρόνο λαμβάνεται μία απόφαση από τη Δημοτική Επιτροπή κατόπιν εισήγησης της Διοίκησης.»

Γ4. Ερώτηση

Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων;

Απάντηση

«Πραγματοποιούνται μέσω του ΙΝΕΠ σε διάφορους τομείς.»

Γ5. Ερώτηση

Πιστεύετε ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού; Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί;

Απάντηση

«ΟΧΙ.»

Γ6. Ερώτηση

Ποιον ρόλο θα μπορούσαν να παίζουν οι νέες τεχνολογίες (TN, HRM tools) στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Θα μπορούσαν να έχουν επικουρικό ρόλο.»

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ / ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Δ1. Ερώτηση

Τι είδους θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές θα βοηθούσαν στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση

«Μεγαλύτερη οικονομική άνεση για προσλήψεις.»

Δ2. Ερώτηση

Ποιες πολιτικές ή πρακτικές μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού των Δήμων;

Απάντηση

«Καλύτεροι μισθοί.»

Δ3. Ερώτηση

Υπάρχουν καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Απάντηση

«Μη εμπλοκή των κυβερνήσεων στο έργο του Δημοσίου.»

Δ4. Ερώτηση

Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ Δήμων ως προς το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση

«Μέσω της ΚΕΔΕ. Ανταλλαγή πληροφοριών κ.λπ.»

Δ5. Ερώτηση

Τι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Απάντηση

«Ξεκάθαρα τα οικονομικά κίνητρα.»

Κλείσιμο Συνέντευξης

Ερώτηση

Υπάρχει κάτι επιπλέον που θα θέλατε να προσθέσετε;

Απάντηση

«Επιμένω στην εισαγωγή νέων υπαλλήλων με προσόντα.»

Αποδελτίωση 2^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Διεύθυνση Καθαριότητας Δήμου Αγρινίου – Τμήμα Σχεδιασμού

Θέση / Ρόλος: Προϊστάμενος Τμήματος Σχεδιασμού

Χρόνια υπηρεσίας: 26

A. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

A1. Ερώτηση

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;

Απάντηση

«Καθυστέρηση έγκρισης και διαδικασίες ΑΣΕΠ.»

A2. Ερώτηση

Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς διαφάνεια, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;

Απάντηση

«Υπάρχει διαφάνεια αλλά μεγάλη καθυστέρηση.»

A3. Ερώτηση

Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Ποια τα θετικά και ποια τα αρνητικά;

Απάντηση

«Έχουν έρθει πολλοί υπάλληλοι και με τους δύο τρόπους. Καλύτερη η κινητικότητα γιατί ο υπάλληλος έρχεται μόνιμα.»

A4. Ερώτηση

Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις για στελέχωση ή προτεραιότητες προσλήψεων; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ή αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;

Απάντηση

«Στους Δήμους αποφασίζουν οι αιρετοί.»

A5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση

«Την επηρεάζουν έμμεσα με τη χρηματοδότηση.»

B. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

B1. Ερώτηση

Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση

«Σε μεγάλο βαθμό καθώς υπάρχει μεγάλη έλλειψη προσωπικού.»

B2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των υπηρεσιών λόγω έλλειψης ανθρώπινων ή οικονομικών πόρων;

Απάντηση

«Δεν υπάρχει το απαραίτητο προσωπικό με αποτέλεσμα να υπάρχει καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση του πολίτη.»

B3. Ερώτηση

Όταν υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες, τι πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται;

Απάντηση

«Υπάρχει μεγαλύτερη προσπάθεια από τους υπάρχοντες υπαλλήλους.»

B4. Ερώτηση

Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση

«Ανακατανομή προσωπικού.»

B5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι μισθολογικοί περιορισμοί τα κίνητρα των εργαζομένων;

Απάντηση

«Η χαμηλή μισθοδοσία επηρεάζει τη διάθεση των υπαλλήλων.»

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ / HR PLANNING

Γ1. Ερώτηση

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε κρίσιμες για τον Δήμο;

Απάντηση

«Μηχανικοί, οικονομολόγοι, χειριστές μηχανημάτων, οδηγοί.»

Γ2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;

Απάντηση

«Βοηθά στην οργάνωση και τον σχεδιασμό.»

Γ3. Ερώτηση

Πώς πραγματοποιείται ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Αποστέλλουμε συνεχώς αιτήματα για πρόσληψη προσωπικού.»

Γ4. Ερώτηση

Υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης; Σε ποιους τομείς;

Απάντηση

«Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης μόνο με μέριμνα των υπαλλήλων.»

Γ5. Ερώτηση

Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού;

Απάντηση

«Είναι επαρκής.»

Γ6. Ερώτηση

Ρόλος νέων τεχνολογιών στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Θα μπορούσαν να βοηθήσουν αν βρεθούν πρώτα χρήματα για προσλήψεις.»

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΘΕΣΜΙΚΕΣ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Δ1. Ερώτηση

Τι αλλαγές θα βοηθούσαν στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση

«Προσλήψεις.»

Δ2. Ερώτηση

Πρακτικές για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Η επιμόρφωση αλλά και η ανταμοιβή των υπαλλήλων που προσπαθούν περισσότερο.»

Δ3. Ερώτηση

Υπάρχουν καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Απάντηση

«Επιμόρφωση αλλά και η ανταμοιβή των υπαλλήλων.»

Δ4. Ερώτηση

Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ των Δήμων;

Απάντηση

«Θα πρέπει να υπάρξει διάθεση συνεργασίας μεταξύ των αιρετών.»

Δ5. Ερώτηση

Τι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση

«Οικονομική ενίσχυση των Δήμων, ηθική και χρηματική ανταμοιβή των υπαλλήλων.»

Κλείσιμο Συνέντευξης

Ερώτηση

*Υπάρχει κάτι επιπλέον που θα θέλατε να προσθέσετε σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στην
Τοπική Αυτοδιοίκηση;*

Απάντηση

«Προσλήψεις.»

Αποδελτίωση 3^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Τμήμα Προσωπικού

Θέση / Ρόλος: Υπάλληλος

Χρόνια υπηρεσίας: 26

A. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

A1. Ερώτηση

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων;

Απάντηση

«Καθυστερήσεις στις διαδικασίες έγκρισης.»

A2. Ερώτηση

Πώς αξιολογείτε το ΑΣΕΠ ως προς διαφάνεια, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;

Απάντηση

«Δεν υφίσταται ενιαία αντιμετώπιση όλων των περιπτώσεων, χρειάζεται συστηματοποίηση των διαδικασιών και χρήση των νέων τεχνολογιών.»

A3. Ερώτηση

Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από κινητικότητα ή αποσπάσεις; Ποια τα θετικά και τα αρνητικά;

Απάντηση

«Όχι, δεν είναι αντικειμενικό ούτε αξιοκρατικό το σύστημα και χωρίς διαφανείς διαδικασίες.»

A4. Ερώτηση

Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις στελέχωσης; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση

«Ο Δήμαρχος αποφασίζει, ενώ οι εγκρίσεις είναι ελάχιστες σε σχέση με τις αποχωρήσεις μονίμου προσωπικού, οπότε δεν δύναται να γίνει κάποιου είδους σχεδιασμός.»

A5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση

«ΑΠΟΛΥΤΑ, δεν αφήνουν περιθώρια ούτε στις νέες προσλήψεις ή διορισμούς, ούτε στις μετατάξεις ή αποσπάσεις.»

B. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

B1. Ερώτηση

Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί τη λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση

«Άμεσα επηρεάζεται η εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών, καθότι δεν προσλαμβάνεται νέο προσωπικό.»

B2. Ερώτηση

Πώς επηρεάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών;

Απάντηση

«Υποβαθμίζονται οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες με αποτέλεσμα μεσομακροπρόθεσμα να ασκούνται από τον ιδιωτικό τομέα.»

B3. Ερώτηση

Όταν υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες, ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται;

Απάντηση

«Πίεση και υπερφόρτωση υφιστάμενου προσωπικού.»

B4. Ερώτηση

Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση

«Μετακινήσεις μπορεί να γίνουν με απόφαση Δημάρχου, μεταφέροντας όμως το πρόβλημα στις άλλες υπηρεσιακές μονάδες.»

B5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι μισθολογικοί περιορισμοί τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Απάντηση

«Αρνητικά.»

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ / HR PLANNING

Γ1. Ερώτηση

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες είναι κρίσιμες για τον Δήμο;

Απάντηση

«Πληροφορικής.»

Γ2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση τον τρόπο εργασίας και τις ανάγκες προσωπικού;

Απάντηση

«Έχει πολλαπλασιαστεί η δουλειά που πρέπει να γίνει (δηλαδή πρέπει να καταχωρούνται πολλές φορές δεδομένα σε πολλές διαφορετικές εφαρμογές και επιπλέον να εκτυπώνονται αποφάσεις και άλλα έγγραφα και να τοποθετούνται σε φακέλους).»

Γ3. Ερώτηση

Πραγματοποιείται μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Δεν είναι δυνατός ο ουσιαστικός προγραμματισμός προσλήψεων λόγω άμεσης παρέμβασης του κεντρικού κράτους (απαγόρευση προσλήψεων – έγκριση πολύ λίγων αιτημάτων).»

Γ4. Ερώτηση

Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης;

Απάντηση

«Πραγματοποιούνται, σε ποιους τομείς δεν γνωρίζω.»

Γ5. Ερώτηση

Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού;

Απάντηση

«Όχι, καθότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αποσπασματικό, χωρίς ολιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων (π.χ. θεσμικές αλλαγές, χρηματοδότηση, βελτίωση διαδικασιών κλπ).»

Γ6. Ερώτηση

Τι ρόλο μπορούν να παίξουν οι νέες τεχνολογίες;

Απάντηση

«Αύξηση παραγωγικότητας, μείωση γραφειοκρατίας, αλλά χρειάζεται κεντρικός σχεδιασμός.»

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ / ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Δ1. Ερώτηση

Τι αλλαγές θα βοηθούσαν στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση

«Μεταφορά επαρκών πόρων στους Δήμους, θεσμική ουσιαστική ανεξαρτητοποίηση των Δήμων από το κεντρικό κράτος, ουσιαστικός έλεγχος νομιμότητας από έγκριτους θεσμικούς φορείς του κράτους και όχι από άσχετους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς.»

Δ2. Ερώτηση

Πρακτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας προσωπικού;

Απάντηση

«Αύξηση μισθών, ουσιαστική μείωση γραφειοκρατίας, ουσιαστική χρήση νέων τεχνολογιών.»

Δ3. Ερώτηση

Υπάρχουν καλές πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν;

Απάντηση

«Οριζόντιες λύσεις για όλες τις διαδικασίες που αφορούν όλους τους Δήμους και ουσιαστική ανεξαρτητοποίηση από το Κεντρικό Κράτος.»

Δ4. Ερώτηση

Πώς μπορεί να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ Δήμων;

Απάντηση

«←» (Καμία απάντηση καταγεγραμμένη.)

Δ5. Ερώτηση

Τι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση

«Βελτίωση συνθηκών εργασίας, επαρκή εισοδήματα, εξασφάλιση σταδιοδρομίας, πραγματική κινητικότητα.»

Κλείσιμο Συνέντευξης

Ερώτηση

Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι;

Απάντηση

«Υπάρχουν πολύ μεγάλες ανάγκες στην πρόσληψη προσωπικού, σε διαφορετική περίπτωση οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα παραμείνουν σε χαμηλό επίπεδο και μακροπρόθεσμα θα μεταφερθούν στον ιδιωτικό τομέα, με τον πολίτη να επωμίζεται επιπλέον καθημερινό κόστος που δεν θα έπρεπε.»

Αποδελτίωση 4^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών Δήμου Αγρινίου – Τμήμα
Υδραυλικών & Εγγειοβελτιωτικών Έργων

Θέση / Ρόλος: Προϊστάμενος Τμήματος

Χρόνια υπηρεσίας: 26

A. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

A1. Ερώτηση

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων;

Απάντηση

«Διαδικασίες έγκρισης και κινητικότητα λόγω της απαίτησης σύμφωνης γνώμης των Δημάρχων.»

A2. Ερώτηση

Πώς αξιολογείτε τη διαδικασία του ΑΣΕΠ ως προς διαφάνεια, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;

Απάντηση

«Είναι η πιο διαφανής από τις υπάρχουσες διαδικασίες. Υπάρχει μια εύλογη καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαδικασιών. Υπάρχει πρόβλημα στην ολοκλήρωση της διαδικασίας λόγω μη αποδοχής των θέσεων για λόγους οικονομικούς και απόστασης από τον τόπο κύριας κατοικίας. Θα πρότεινα να πριμοδοτηθεί η εντοπιότητα.»

A3. Ερώτηση

Συμμετοχή ή επηρεασμός από κινητικότητα/αποσπάσεις; Θετικά – αρνητικά;

Απάντηση

«Δεν είχα μέχρι τώρα συμμετοχή σε διαδικασίες κινητικότητας και αποσπάσεων. Τα θετικά στοιχεία είναι ότι θεωρητικά μία υπηρεσία μπορεί να καλύψει τις ελλείψεις της σε προσωπικό και ο μετακινούμενος να ευεργετηθεί πηγαίνοντας πλησιέστερα στον τόπο επιθυμίας του.

Αρνητικά είναι ότι η διαδικασία είναι λίγο αργή, ότι απαιτείται η σύμφωνη γνώμη της προϊσταμένης αρχής και τέλος ότι δημιουργείται μια ροή προς τα μεγάλα αστικά κέντρα με

συνέπεια την υποστελέχωση των πιο απομακρυσμένων περιοχών.»

A4. Ερώτηση

Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις για στελέχωση; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση

«Μεταφέρονται στην προϊσταμένη αρχή οι ελλείψεις μέσω του Διευθυντή κάθε Υπηρεσίας όμως οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται με τα κριτήρια της προϊσταμένης αρχής και συνήθως προσπαθούν να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες.»

A5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση

«Συνήθως οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα του προσωπικού (έγκριση αριθμού προσλαμβανομένων και ειδικότητες). Αντίθετα η προϊσταμένη αρχή έχει τη δυνατότητα ενίσχυσης ή αποδυνάμωσης μιας υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες και το διαθέσιμο προσωπικό.»

B. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

B1. Ερώτηση

Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί τη λειτουργία;

Απάντηση

«Την επηρεάζουν σημαντικά καθώς από τη μία και λόγω έλλειψης προσωπικού απαιτείται υπερωριακή απασχόληση ενώ τα κονδύλια για υπερωρίες είναι περιορισμένα, ενώ από την άλλη χρειάζονται πολλά αναλώσιμα για τα οποία δεν επαρκούν τα κονδύλια.»

B2. Ερώτηση

Πώς επηρεάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών;

Απάντηση

«Έχει επηρεαστεί σημαντικά καθώς δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν πολλά από τα αιτήματα των πολιτών. Η ποιότητα συνήθως επηρεάζεται από την έλλειψη αναλώσιμων.»

B3. Ερώτηση

Τι πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται όταν υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες;

Απάντηση

«Συνήθως λειτουργούμε με αναλώσιμα που έχουμε στην αποθήκη χωρίς όμως να μπορούμε να καλύψουμε όλες τις ανάγκες.»

B4. Ερώτηση

Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση

«Όταν περιορίζεται ο προϋπολογισμός δεν γίνεται ανακατανομή προσωπικού, απλά περιορίζονται και οι παρεχόμενες υπηρεσίες.»

B5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα;

Απάντηση

«Σε μεγάλο βαθμό καθώς κύριο κίνητρο για “το κάτι παραπάνω” είναι και οι ανάλογες αποδοχές.»

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ / HR PLANNING

Γ1. Ερώτηση

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρούνται κρίσιμες;

Απάντηση

«Το εξειδικευμένο σε χρήση Η/Υ προσωπικό με γνώσεις οικονομικές και τεχνικές καθώς και εργατοτεχνικό προσωπικό και προσωπικό καθαριότητας.»

Γ2. Ερώτηση

Πώς επηρέασε η ψηφιακή μετάβαση τον τρόπο εργασίας;

Απάντηση

«Έχει κάνει πιο εύκολη την πρόσβαση του πολίτη σε πολλές υπηρεσίες και έχει γλιτώσει το δημόσιο από εργατοώρες συγκεκριμένων ειδικοτήτων. Από την άλλη λόγω της ευκολίας πρόσβασης έχουν φορτωθεί περισσότερη εργασία άλλες ειδικότητες που και λόγω έλλειψης προσωπικού δεν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών.»

Γ3. Ερώτηση

Υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Θεωρώ πως δεν υπάρχει σοβαρή προσπάθεια μακροχρόνιου σχεδιασμού καθώς η τάση αυτή τη στιγμή είναι η ιδιωτικοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό.»

Γ4. Ερώτηση

Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης;

Απάντηση

«Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης συνήθως σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διαχείρισης προσωπικού.»

Γ5. Ερώτηση

Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού;

Απάντηση

«Δεν υπάρχει και δεν θα μπορούσε να υπάρχει επαρκής αξιολόγηση του προσωπικού καθώς όλα τα μέχρι τώρα συστήματα δεν λαμβάνουν υπόψιν τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής και κάθε υπηρεσίας. Επίσης δεν υπάρχουν συγκεκριμένα καθηκοντολόγια και στοχοθεσία σε σχέση με αυτά προκειμένου να είναι μετρήσιμη η απόδοση κάθε υπαλλήλου.»

Γ6. Ερώτηση

Τι ρόλο μπορούν να παίζουν οι νέες τεχνολογίες;

Απάντηση

«Σημαντικό ρόλο θα έλεγα καθώς θα μπορούσαν χωρίς υποκειμενική κρίση να καθορίσουν τις πραγματικές ανάγκες της κάθε υπηρεσίας με βάση τα εισαγόμενα στοιχεία.»

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΘΕΣΜΙΚΕΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Δ1. Ερώτηση

Ποιες αλλαγές θα βοηθούσαν στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση

«Θα μπορούσε στο θέμα των προσλήψεων να προμοδοτείται η εντοπιότητα προκειμένου να έχουμε λιγότερες μετακινήσεις προσωπικού και περισσότερες θέσεις με άμεση αποδοχή.»

Δ2. Ερώτηση

Πρακτικές για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Θα έπρεπε να υπάρχουν καλύτερες αποδοχές και αξιοκρατικό και άμεσο σύστημα επιπλέον αποδοχών βάση της απόδοσης.»

Δ3. Ερώτηση

Γνωστές καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Απάντηση

«Στη Σουηδία εφαρμόζονται κίνητρα για “ομάδες βελτίωσης”:
Οι ομάδες υπαλλήλων που προτείνουν και υλοποιούν επιτυχώς λύσεις επιβραβεύονται θεσμικά.

Εφαρμογή στην Ελλάδα: Ετήσια βράβευση “Καλύτερης Ομάδας Καινοτομίας Δήμου”.

Πορτογαλία – “Simplex – Autárquico”:

Εθνικό πρόγραμμα για απλούστευση διαδικασιών σε Δήμους με συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων.

Εφαρμογή στην Ελλάδα: Ανάλογη προσέγγιση με εσωτερικές ομάδες “απλοποίησης διαδικασιών”.»

Δ4. Ερώτηση

Πώς μπορεί να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ Δήμων;

Απάντηση

«Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ελλιπές σε όλους τους δήμους ή υπάρχει ανισοκατανομή ειδικοτήτων.

Σε ένα ιδεατό σενάριο θα μπορούσαν οι πλεονάζουσες ειδικότητες ενός δήμου να προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλον δήμο με έλλειψη σε αυτές τις ειδικότητες. Αυτό όμως μπορεί να γίνει είτε με εργασία εξ αποστάσεως είτε σε όμορους δήμους στα μεγάλα αστικά κέντρα.»

Δ5. Ερώτηση

Τι θα μπορούσε να βελτιώσει περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση

«Το ξεκάθαρο καθήκοντολόγιο, οι ξεκάθαροι στόχοι ανάλογα με τη δυναμικότητα της υπηρεσίας και οι καλύτερες αποδοχές.»

Κλείσιμο Συνέντευξης

Ερώτηση

Υπάρχει κάτι επιπλέον που θα θέλατε να προσθέσετε;

Απάντηση

«←» (Δεν καταγράφηκε πρόσθετο σχόλιο.)

Αποδελτίωση 5^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Οικονομική Υπηρεσία

Θέση / Ρόλος: Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Χρόνια υπηρεσίας: 33

A. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ / ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

A1. Ερώτηση

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων;

Απάντηση

«Καθυστερήσεις.»

A2. Ερώτηση

Πώς αξιολογείτε το ΑΣΕΠ ως προς διαφάνεια, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα;

Απάντηση

«Υστερεί στην ταχύτητα.»

A3. Ερώτηση

Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από κινητικότητα/αποσπάσεις; Θετικά – αρνητικά;

Απάντηση

«Μόνο αρνητικά. Ξέρω ότι αφήνουν χωρίς προσωπικό καίριες υπηρεσίες.»

A4. Ερώτηση

Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις στελέχωσης; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση

«Κυρίως αντιμετωπίζονται άμεσες ανάγκες.»

A5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση

«Κανένας επηρεασμός.»

B. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

B1. Ερώτηση

Σε ποιον βαθμό επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί τη λειτουργία;

Απάντηση

«Σε μεγάλο βαθμό.»

B2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των υπηρεσιών;

Απάντηση

«Αρκετά νομίζω.»

B3. Ερώτηση

Πρακτικές λύσεις όταν υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες;

Απάντηση

«Με ανάθεση καθηκόντων στους ήδη υπάρχοντες.»

B4. Ερώτηση

Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση

«Ναι, υπάρχουν.»

B5. Ερώτηση

Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα;

Απάντηση

«Την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό.»

Γ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΨΗΦΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ / HR PLANNING

Γ1. Ερώτηση

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρούνται κρίσιμες;

Απάντηση

«Διοικητικοί υπάλληλοι με εξειδίκευση και πτυχιούχοι.»

Γ2. Ερώτηση

Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιακή μετάβαση τον τρόπο εργασίας;

Απάντηση

«Έχει μειώσει τις ανάγκες σε έμψυχο δυναμικό.»

Γ3. Ερώτηση

Πώς πραγματοποιείται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση

«Μόνο η αποστολή κατάστασης των αναγκών στο Υπουργείο.»

Γ4. Ερώτηση

Υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης; Σε ποιους τομείς;

Απάντηση

«Υποχρεωτικά σε όλους τους τομείς και σε όλο το έμψυχο δυναμικό.»

Γ5. Ερώτηση

Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού; Πώς μπορεί να βελτιωθεί;

Απάντηση

«Όχι. Δεν υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία.»

Γ6. Ερώτηση

Τι ρόλο μπορούν να παίζουν οι νέες τεχνολογίες στο HRM;

Απάντηση

«Του σχεδιασμού των αναγκών της υπηρεσίας.»

Δ. ΕΝΟΤΗΤΑ – ΘΕΣΜΙΚΕΣ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Δ1. Ερώτηση

Τι αλλαγές θα βοηθούσαν στον καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση

«Η καθιέρωση καθηκοντολογίου και μετρήσεων στην απόδοση του προσωπικού.»

Δ2. Ερώτηση

Πολιτικές/πρακτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας;

Απάντηση

«Η μέτρηση της απόδοσης και συσχέτιση με την ποιότητά τους.»

Δ3. Ερώτηση

Υπάρχουν καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Απάντηση

«Οι μετρήσεις της απόδοσης της θέσης εργασίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.»

Δ4. Ερώτηση

Πώς μπορεί να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ Δήμων;

Απάντηση

«Το προσωπικό δεν επαρκεί για την ολοκλήρωση έργου του Δήμου που ανήκει. Θα επαρκεί για συνεργασίες; Το θεωρώ ανέφικτο.»

Δ5. Ερώτηση

Τι θα μπορούσε να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση

«Η αξιολόγηση να είναι αντικειμενική.»

Κλείσιμο συνέντευξης

Ερώτηση

Θέλετε να προσθέσετε κάτι;

Απάντηση

«Να υπάρχει κατανομή του προσωπικού στις θέσεις που είναι αναγκαίο βάσει προσόντων τυπικών και ουσιαστικών. Να υπάρχει μέτρηση απόδοσης και ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει για να αξιολογείται αντικειμενικά.»

Αποδελτίωση 6^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία: Δ/ση Οργάνωσης & Προώθησης Δράσεων & Πολιτιστικών Εκδηλώσεων –
Καλλιτεχνικής Παιδείας

Ρόλος: Προϊσταμένη της Διεύθυνσης

Χρόνια υπηρεσίας: 37

Α. Στελέχωση – Προσλήψεις – Κινητικότητα

A1. Ερώτηση:

Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων;

Απάντηση:

Το πρόβλημα είναι η έλλειψη προσωπικού.

A2. Ερώτηση:

Πώς αξιολογείτε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ;

Απάντηση:

Τη βρίσκω αποτελεσματική.

A3. Ερώτηση:

Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων;
Θετικά/αρνητικά;

Απάντηση:

Ναι, έχω συμμετάσχει.

Θετικό: Ο υπάλληλος επιλέγει την υπηρεσία που θέλει.

Αρνητικό: Υπηρεσίες μένουν χωρίς υπαλλήλους.

A4. Ερώτηση:

Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις στελέχωσης; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση:

Η Διεύθυνση Προσωπικού είναι αρμόδια και δρα με βάση τις ανάγκες και τις εισηγήσεις των υπηρεσιών.

A5. Ερώτηση:

Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση:

Επηρεάζουν άμεσα. Ο Δήμος δεν αυτενεργεί, στηρίζεται πλήρως στις αποφάσεις του Υπουργείου Εσωτερικών.

B. Δημοσιονομικοί περιορισμοί – Λειτουργικότητα

B1. Ερώτηση:

Σε ποιον βαθμό οι δημοσιονομικοί περιορισμοί επηρεάζουν τη λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση:

Σε μεγάλο βαθμό.

B2. Ερώτηση:

Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των υπηρεσιών;

Απάντηση:

Λόγω των περιορισμένων πόρων, δεν γίνονται όσα θα μπορούσαν να γίνουν για τον πολιτισμό.

B3. Ερώτηση:

Ποιες πρακτικές λύσεις εφαρμόζονται όταν υπάρχουν οικονομικές δυσκολίες;

Απάντηση:

Αναμφίβολα γίνονται λιγότερα από όσα θα μπορούσαν — όμως πάντα υπάρχουν λύσεις.

B4. Ερώτηση:

Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση:

Δυστυχώς επηρεάζουν αρνητικά.

(Η απάντηση ανταποκρίνεται στο πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας — το B5 επίσης σχετίζεται)

B5. Ερώτηση:

Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Απάντηση:

Αρνητικά.

Γ. Ανάγκες δεξιοτήτων – Ψηφιακή μετάβαση – Επιμόρφωση – Αξιολόγηση

Γ1. Ερώτηση:

Ποιες ειδικότητες ή δεξιότητες θεωρείτε κρίσιμες σήμερα;

Απάντηση:

Δημιουργικότητα, θέληση για εργασία και πρωτοβουλία.

Γ2. Ερώτηση:

Πώς επηρέασε η ψηφιακή μετάβαση τις ανάγκες εργασίας;

Απάντηση:

Δυστυχώς έχουμε αύξηση της γραφειοκρατίας, κάτι πολύ αρνητικό.

Γ3. Ερώτηση:

Πώς πραγματοποιείται ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός προσωπικού;

Απάντηση:

Ο προγραμματισμός επαφύεται στα πολιτικά πρόσωπα που προϊστανται των υπηρεσιών.

Γ4. Ερώτηση:

Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης;

Απάντηση:

Ναι, πραγματοποιούνται σε διάφορους τομείς.

Γ5. Ερώτηση:

Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού; Πώς μπορεί να βελτιωθεί;

Απάντηση:

Όχι, δυστυχώς. Πρέπει οι πολιτικοί προϊστάμενοι να αξιολογούν σωστά και αξιοκρατικά τους υπαλλήλους.

Γ6. Ερώτηση:

Ποιος θα μπορούσε να είναι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών;

Απάντηση:

Δεν γνωρίζω αν οι μηχανές έχουν τέτοιου είδους δυνατότητες.

Δ. Θεσμικές αλλαγές – Βελτίωση αποτελεσματικότητας – Συνεργασία Δήμων – Κίνητρα

Δ1. Ερώτηση:

Ποιες θεσμικές αλλαγές θα βοηθούσαν τον προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση:

Η παροχή κινήτρων και η παρατεταμένη παραμονή στην ίδια θέση για γνώση του αντικειμένου.

Δ2. Ερώτηση:

Πολιτικές/πρακτικές βελτίωσης της αποτελεσματικότητας;

Απάντηση:

Καθιέρωση στόχων και αξιολόγηση απόδοσης, συνεχής κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη.

Δ3. Ερώτηση:

Υπάρχουν καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν;

Απάντηση:

Οι υπάλληλοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της διοίκησης και πρέπει να επιλέγονται με αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες.

Δ4. Ερώτηση:

Πώς θα ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ Δήμων;

Απάντηση:

Η συνεργασία είναι επιβεβλημένη, καθώς εξασφαλίζει μεταφορά μάθησης και ανταλλαγή ιδεών.

Δ5. Ερώτηση:

Τι θα βελτίωνε περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον;

Απάντηση:

Σαφείς στόχοι, αποτελεσματική επικοινωνία, αναγνώριση προσφοράς.

Κλείσιμο συνέντευξης

Ερώτηση:

Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι;

Απάντηση:

Η αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο, τις ικανότητες και την ποιότητα των υπαλλήλων. Πρέπει να επιλέγονται οι ικανότεροι και να αναγνωρίζεται το έργο τους.

“Σας ευχαριστώ.”

Αποδελτίωση 7^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας

Θέση / Ρόλος: Αναπληρωτής Προϊστάμενος Τμήματος

Χρόνια υπηρεσίας: 16

A1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων;

Απάντηση: Καθυστερήσεις και δυσκολίες μέσω ΑΣΕΠ.

A2. Πώς αξιολογείτε τις προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ (διαφάνεια, ταχύτητα, αποτελεσματικότητα); Τι θα αλλάζατε;

Απάντηση: Η διαδικασία είναι διαφανής και αποτελεσματική, αλλά καθυστερεί σημαντικά.

A3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από κινητικότητα ή αποσπάσεις; Θετικά–αρνητικά;

Απάντηση: Δεν έχω συμμετάσχει σε τέτοιες διαδικασίες.

A4. Ποιοι αποφασίζουν για τη στελέχωση και τις προτεραιότητες; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση: Συνήθως η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει τις αποφάσεις.

A5. Επίδραση κεντρικών κυβερνητικών αποφάσεων στην αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση: Επηρεάζουν μέσω των προσλήψεων, των οικονομικών και των διαδικασιών λειτουργίας των υπηρεσιών.

B1. Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί;

Απάντηση: Σε μικρό βαθμό.

B2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα υπηρεσιών;

Απάντηση: Δυσκολία στην ανταπόκριση των ενεργειών της υπηρεσίας.

B3. Λύσεις σε οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης;

Απάντηση: Η συγκεκριμένη υπηρεσία δεν εξαρτάται από οικονομικούς πόρους.

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού / εξοικονόμησης πόρων;

Απάντηση: *Ναι.*

B5. Επίδραση μισθολογικών περιορισμών στα κίνητρα;

Απάντηση: *Προκαλούν μείωση της αποδοτικότητας.*

Γ1. Κρίσιμες ειδικότητες / δεξιότητες για τον Δήμο;

Απάντηση: *Επικοινωνία με τον πολίτη και επίλυση διαφορών.*

Γ2. Επίδραση ψηφιακής μετάβασης στην εργασία και ανάγκες προσωπικού;

Απάντηση: *Έχει βελτιωθεί η λειτουργία.*

Γ3. Υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση: *Αφορά κυβερνητικές αποφάσεις.*

Γ4. Υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης; Σε ποιους τομείς;

Απάντηση: *Ναι, στη δημόσια διοίκηση.*

Γ5. Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού; Πώς να βελτιωθεί;

Απάντηση: *Με μέτρηση της αποτελεσματικότητας.*

Γ6. Ρόλος νέων τεχνολογιών (AI, ψηφιακά HRM) στον σχεδιασμό προσωπικού;

Απάντηση: *Καλύτερη οργάνωση υπηρεσιών και ανθρώπινου δυναμικού.*

Δ1. Θεσμικές/διοικητικές αλλαγές για καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού;

Απάντηση: *Προγραμματισμός, οργανογράμματα, πρόβλεψη υπαλλήλων ανά αντικείμενο και εξυπηρετούμενους πολίτες.*

Δ2. Πολιτικές/πρακτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας;

Απάντηση: *Επιβράβευση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.*

Δ3. Καλές πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν;

Απάντηση: Δεν γνωρίζω.

Δ4. Ενίσχυση συνεργασίας μεταξύ Δήμων;

Απάντηση: Ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Δ5. Τι μπορεί να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση: Επιβράβευση, καλή επικοινωνία με υφισταμένους και προϊσταμένους.

Κλείσιμο Συνέντευξης – Πρόσθετο σχόλιο

Απάντηση: (Δεν υπάρχει πρόσθετο σχόλιο καταγεγραμμένο.)

Αποδελτίωση 8^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών – Τμήμα Μητρώων & Διαδικασιών Προσωπικού

Θέση: Προϊσταμένη Τμήματος

Χρόνια υπηρεσίας: 36

A1. Βασικότερες δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων

Απάντηση:

- Χρονοβόρες διαδικασίες έγκρισης από ΥΠΕΣ, ΑΣΕΠ και Οικονομική Επιτροπή.
- Περιορισμένη ευελιξία στο ΑΣΕΠ με πολλές φάσεις ελέγχου.
- Δυσκολίες κινητικότητας λόγω μικρού ενδιαφέροντος υποψηφίων και μη αντιστοίχισης προσόντων.

A2. Αξιολόγηση διαδικασίας ΑΣΕΠ και προτάσεις βελτίωσης

Απάντηση:

- Διασφαλίζει διαφάνεια και αμεροληψία.
- Υπάρχει πρόβλημα ταχύτητας και συνολικής αποτελεσματικότητας.
- Οι χρονοβόρες διαδικασίες δεν καλύπτουν έγκαιρα κρίσιμες ανάγκες.

A3. Εμπειρία από κινητικότητα/αποσπάσεις – θετικά/αρνητικά

Απάντηση:

Θετικά:

- Καλύτερη αξιοποίηση προσόντων.
- Ενίσχυση δεξιοτήτων.
- Ευελιξία στην κάλυψη αναγκών.

Αρνητικά:

- Κενά προσωπικού.
- Καθυστερήσεις και γραφειοκρατία.
- Δυσκολία στον προγραμματισμό υπηρεσιών.

A4. Ποιοι εμπλέκονται στη στελέχωση – στρατηγικός σχεδιασμός

Απάντηση:

- Διοίκηση Δήμου, προϊστάμενοι υπηρεσιών και συλλογικά όργανα (Οικονομική Επιτροπή, Δημοτικό Συμβούλιο).
- Υπάρχει κάποιος βαθμός στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά συχνά οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει άμεσων αναγκών.

A5. Επίδραση κεντρικών κυβερνητικών αποφάσεων στην αυτονομία Δήμου

Απάντηση:

- Επηρεάζουν καθοριστικά εγκρίσεις, περιορισμούς και διαδικασίες προσλήψεων.
- Μειώνουν την ευελιξία κάλυψης πραγματικών αναγκών.

B1. Επίδραση δημοσιονομικών περιορισμών στη λειτουργία

Απάντηση:

- Επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό.
- Περιορίζουν δυνατότητες πρόσληψης και δυσχεραίνουν τον προγραμματισμό.
- Συχνή λειτουργία με μειωμένο προσωπικό.

B2. Επίδραση περιορισμών σε ανθρώπινους/οικονομικούς πόρους στην ποιότητα υπηρεσιών

Απάντηση:

- Αυξημένος φόρτος εργασίας.
- Καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση.
- Το προσωπικό όμως προσπαθεί να διατηρήσει ικανοποιητική ποιότητα.

B3. Λύσεις σε οικονομικές δυσκολίες/καθυστερήσεις χρηματοδότησης

Απάντηση:

- Προτεραιοποίηση δαπανών.
- Περιορισμός μη αναγκαίων εξόδων.
- Εσωτερική ανακατανομή προσωπικού.
- Αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων μέχρι την έγκριση χρηματοδότησης.

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής/εξοικονόμησης πόρων;

Απάντηση:

- Ναι: προσωρινή ανακατανομή καθηκόντων, αξιοποίηση υπαλλήλων σε κρίσιμες θέσεις, περιορισμός μη απαραίτητων δαπανών.

B5. Επίδραση μισθολογικών περιορισμών στα κίνητρα

Απάντηση:

- Αρνητική επίδραση στα κίνητρα και στη δέσμευση.
- Παρά ταύτα οι υπάλληλοι στηρίζονται στην εργασιακή κουλτούρα και εσωτερικά κίνητρα.

Γ1. Κρίσιμες ειδικότητες και δεξιότητες για τον Δήμο

Απάντηση:

- Τεχνικές ειδικότητες (μηχανικοί, τεχνίτες).
- Πληροφορική.
- Διοικητική οργάνωση.
- Κοινωνικές υπηρεσίες.
- Οικονομική διαχείριση.

Γ2. Επίδραση ψηφιακής μετάβασης στη λειτουργία και τις ανάγκες προσωπικού

Απάντηση:

- Βελτίωση ταχύτητας και αποδοτικότητας.
- Αυξημένες ανάγκες σε δεξιότητες IT, data management και e-διακυβέρνηση.

Γ3. Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Απάντηση:

- Γίνεται κυρίως μέσω εκτίμησης μελλοντικών αναγκών και παρακολούθησης δεξιοτήτων.
- Παρόλα αυτά, πολλές αποφάσεις λαμβάνονται βάσει άμεσων αναγκών.

Γ4. Επιμόρφωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Απάντηση:

- Πραγματοποιούνται προγράμματα σε:
 - ο νέες τεχνολογίες
 - ο πληροφοριακά συστήματα
 - ο διοικητικές δεξιότητες
 - ο νομοθεσία

Γ5. Επαρκής αξιολόγηση προσωπικού; Πώς βελτιώνεται;

Απάντηση:

- Υπάρχει αλλά είναι περιορισμένη.
- Χρειάζονται συστηματικά κριτήρια, τακτική ανατροφοδότηση, σύνδεση αξιολόγησης με ανάπτυξη και κίνητρα.

Γ6. Ρόλος νέων τεχνολογιών στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Απάντηση:

- Η ΑΙ και τα HRM εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν:
 - ο στην ανάλυση δεδομένων
 - ο στην πρόβλεψη αναγκών
 - ο στη βελτιστοποίηση κατανομής προσωπικού

Δ1. Θεσμικές/διοικητικές αλλαγές για καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού

Απάντηση:

- Απλοποίηση προσλήψεων.
- Ενίσχυση μακροπρόθεσμου προγραμματισμού.
- Βελτίωση μηχανισμών κινητικότητας και αποσπάσεων.
- Συστηματική αξιολόγηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Δ2. Πολιτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Απάντηση:

- Συστηματική αξιολόγηση.
- Επιμόρφωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Ψηφιοποίηση διαδικασιών.
- Ευελιξία στην κατανομή προσωπικού.

- Ενίσχυση κινήτρων και επιβραβεύσεων.

Δ3. Καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν

Απάντηση:

- Ψηφιακά εργαλεία HRM.
- Τακτική αξιολόγηση.
- Συστηματική επιμόρφωση.
- Ευέλικτες διαδικασίες κινητικότητας όπως σε ευρωπαϊκούς δήμους.

Δ4. Ενίσχυση συνεργασίας μεταξύ Δήμων

Απάντηση:

- Κοινά προγράμματα κινητικότητας.
- Ανταλλαγή προσωπικού με εξειδικευμένες δεξιότητες.
- Κοινά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Ψηφιακά εργαλεία συντονισμού.

Δ5. Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και κινήτρων

Απάντηση:

- Συστηματική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Ενίσχυση κινήτρων και επιβραβεύσεων.
- Ευέλικτες και ψηφιακές διαδικασίες εργασίας.

Κλείσιμο συνέντευξης – Επιπλέον σχόλιο

Απάντηση:

- Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και η συνεχής επιμόρφωση θεωρούνται κρίσιμες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αποδελτίωση 9^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Δήμος Αγρινίου – Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Θέση: Προϊσταμένη

Χρόνια υπηρεσίας: 26

A1. Βασικές δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων

Απάντηση:

Μη προκήρυξη των κενών θέσεων άμεσα.

A2. Αξιολόγηση διαδικασίας ΑΣΕΠ – διαφάνεια, ταχύτητα, αποτελεσματικότητα

Απάντηση:

Θετικά.

A3. Συμμετοχή ή επίδραση από κινητικότητα/αποσπάσεις – θετικά και αρνητικά στοιχεία

Απάντηση:

Προσωπικά όχι.

A4. Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις στελέχωσης; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση:

Οι αρμόδιες υπηρεσίες. Οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση άμεσων αναγκών είναι χρονοβόρες.

A5. Επίδραση κυβερνητικών αποφάσεων στην αυτονομία του Δήμου

Απάντηση:

Οι κυβερνητικές αποφάσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαχείριση προσωπικού των Δήμων.

B1. Βαθμός επίδρασης δημοσιονομικών περιορισμών

Απάντηση:

Σε μεγάλο βαθμό.

B2. Επίδραση περιορισμών σε ανθρώπινους/οικονομικούς πόρους στην ποιότητα υπηρεσιών

Απάντηση:

Επηρεάζεται αρνητικά.

B3. Πρακτικές λύσεις σε οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης

Απάντηση:

Ιεραρχούνται οι ανάγκες και δίνεται προτεραιότητα στις επείγουσες αρμοδιότητες.

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί ανακατανομής προσωπικού / εξοικονόμησης πόρων;

Απάντηση:

Ναι υπάρχουν.

B5. Επίδραση μισθολογικών περιορισμών στα κίνητρα και τη δέσμευση

Απάντηση:

Αρνητικά. Δεν υπάρχει η δυνατότητα υπερωριών και οικονομικής επιβράβευσης.

Γ1. Κρίσιμες ειδικότητες/δεξιότητες για τη βελτίωση λειτουργίας του Δήμου

Απάντηση:

Η αξιοκρατική αξιοποίηση των υπαλλήλων.

Γ2. Επίδραση ψηφιακής μετάβασης στη λειτουργία και στις ανάγκες προσωπικού

Απάντηση:

Η ψηφιακή μετάβαση έχει βελτιώσει σημαντικά την ταχύτητα, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα.

Αυξάνει όμως την ανάγκη για ψηφιακές δεξιότητες, συνεχή επιμόρφωση, καλύτερο εξοπλισμό.

Υπάρχουν δυσκολίες προσαρμογής, τεχνικές δυσλειτουργίες, αυξημένη πίεση και απαιτήσεις ασφάλειας δεδομένων.

Γ3. Υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση:

Υπάρχει σε περιορισμένο βαθμό.
Γίνεται ετήσια καταγραφή αναγκών, προγραμματισμός προσλήψεων μέσω προϋπολογισμού και ΑΣΕΠ, χρήση οργανικών δομών και περιγραμμάτων θέσεων.
Ωστόσο, δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένο στρατηγικό HR planning.
Οι ανάγκες αντιμετωπίζονται συχνά αντιδραστικά λόγω γραφειοκρατίας, καθυστερήσεων και περιορισμών πόρων.

Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης; Σε ποιους τομείς;

Απάντηση:

Ναι. Συνδέονται με τα Σχέδια Δράσης της αξιολόγησης.

Γ5. Επαρκεί η αξιολόγηση προσωπικού; Πώς βελτιώνεται;

Απάντηση:

Όχι, είναι συχνά τυπική και δεν υποστηρίζεται από το θεσμικό πλαίσιο.
Δεν υπάρχουν πρακτικά εργαλεία, συστήματα στόχων ή μηχανισμοί ανατροφοδότησης.
Απαιτείται επικαιροποίηση θεσμικού πλαισίου, ψηφιακά εργαλεία, σαφή κριτήρια απόδοσης και σύνδεση της αξιολόγησης με ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Γ6. Ρόλος νέων τεχνολογιών (AI, HRM) στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού

Απάντηση:

Μπορούν να υποστηρίξουν πρόβλεψη αναγκών, αξιολόγηση απόδοσης, παρακολούθηση στόχων και εξατομικευμένη επιμόρφωση.

Δ1. Θεσμικές/διοικητικές αλλαγές για καλύτερο προγραμματισμό προσωπικού

Απάντηση:

Τακτική ανασκόπηση και αξιοποίηση δεδομένων για προβλέψεις προσωπικού και ορθολογική κατανομή πόρων.

Δ2. Πολιτικές/πρακτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Απάντηση:

Κίνητρα και αναγνώριση επιδόσεων.

Βελτίωση διαδικασιών και μείωση γραφειοκρατίας, ώστε οι υπάλληλοι να επικεντρώνονται

στο ουσιαστικό έργο.

Δ3. Καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν

Απάντηση:

Χρήση ψηφιακών εργαλείων HRM, συστήματα κινήτρων και επιβράβευσης για δημόσιους υπαλλήλους.

Δ4. Ενίσχυση συνεργασίας μεταξύ Δήμων

Απάντηση:

Αξιοποίηση προσωπικού σε έργα και υπηρεσίες που αφορούν περισσότερους Δήμους.

Δ5. Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και κινήτρων

Απάντηση:

Βελτίωση οργάνωσης και μείωση γραφειοκρατίας, για να επικεντρώνονται οι υπάλληλοι στο ουσιαστικό έργο.

Κλείσιμο Συνέντευξης – Επιπλέον σχόλιο

Απάντηση:

Ενίσχυση στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αποδελτίωση 10^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: ΚΕΠ

Θέση / Ρόλος: Προϊσταμένη

Χρόνια υπηρεσίας: 22

A1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;

Απάντηση:

Αυξάνεται ο χρόνος αναμονής των πολιτών. Υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη όλων των αρμοδιοτήτων και ωραρίων, ειδικά στα μικρά ΚΕΠ.

A2. Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτεινάτε;

Απάντηση:

- **Διαφάνεια:** Το ΑΣΕΠ θεωρείται ο πιο αξιόπιστος μηχανισμός προσλήψεων, καθώς οι διαδικασίες, τα κριτήρια και τα αποτελέσματα δημοσιεύονται δημόσια.
- **Ταχύτητα:** Υπάρχουν μεγάλες καθυστερήσεις λόγω ελέγχων δικαιολογητικών, ενστάσεων και διοικητικών πράξεων.
- **Αποτελεσματικότητα:** Οι προσλήψεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια.

Προτεινόμενες αλλαγές:

Ψηφιοποίηση διαδικασιών (π.χ. αυτόματος έλεγχος προσόντων μέσω Μητρώου Πολιτών), επιτάχυνση όλης της διαδικασίας, απλούστευση και εκσυγχρονισμός προκηρύξεων.

A3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων;

Απάντηση:

Δεν έχω συμμετάσχει.

A4. Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις για στελέχωση και προτεραιότητες προσλήψεων; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός ή κυρίως αντιμετώπιση άμεσων αναγκών;

Απάντηση:

Εμπλέκονται:

- Η Δημοτική Αρχή
- Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών / Ανθρώπινου Δυναμικού
- Το ΑΣΕΠ

A5. Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση:

Επηρεάζουν σημαντικά. Περιορίζουν την ελευθερία προγραμματισμού προσλήψεων. Το πλαίσιο καθορίζεται από ΑΣΕΠ και ΥΠΕΣ και η στελέχωση δεν βασίζεται αποκλειστικά στις τοπικές ανάγκες, αλλά στο πότε και τι εγκρίνεται από το Υπουργείο.

B1. Πόσο επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί τη λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση:

Σε σημαντικό βαθμό, καθορίζουν ακριβώς τη δυνατότητα στελέχωσης και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

B2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των υπηρεσιών;

Απάντηση:

- Αυξημένοι χρόνοι αναμονής
- Πίεση και κόπωση υπαλλήλων
- Περιορισμένη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολλαπλών υπηρεσιών

B3. Πρακτικές λύσεις σε περιπτώσεις οικονομικών δυσκολιών;

Απάντηση:

Ανακατανομή προσωπικού από ΚΕΠ σε ΚΕΠ.

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής προσωπικού;

Απάντηση:

Ναι, όπως μετακινήσεις υπαλλήλων από άλλες διοικητικές ενότητες και στοχευμένη ενίσχυση ΚΕΠ με μεγάλο φόρτο, ειδικά σε περιόδους αιχμής.

B5. Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα;

Απάντηση:

Δεν υπάρχουν κίνητρα ή ανταμοιβές στα ΚΕΠ. Οι χαμηλές αποδοχές σε σχέση με τον φόρτο και την ευθύνη αποθαρρύνουν την υπεραπόδοση.

Γ1. Κρίσιμες ειδικότητες ή δεξιότητες σήμερα;

Απάντηση:

- Ψηφιακές δεξιότητες
- Δεξιότητες εξυπηρέτησης κοινού
- Οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες
- Συνεργασία

Γ2. Επίδραση της ψηφιακής μετάβασης;

Απάντηση:

Ταχύτερη διεκπεραίωση, μείωση γραφειοκρατίας, ενσωμάτωση νέων ψηφιακών ροών εργασίας.

Γ3. Υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση:

Δεν υπάρχει προγραμματισμός. Το θέμα αντιμετωπίζεται όταν προκύπτει, συνήθως σε μηνιαία βάση.

Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης;

Απάντηση:

Όχι.

Γ5. Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού;

Απάντηση:

Ναι, θεωρεί ότι υπάρχει επαρκής αξιολόγηση.

Γ6. Ρόλος νέων τεχνολογιών στον HR σχεδιασμό;

Απάντηση:

Η ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών.

Δ1. Θεσμικές ή διοικητικές αλλαγές που θα βοηθούσαν;

Απάντηση:

Ενίσχυση κινητικότητας και εσωτερικής ανακατανομής, σαφείς και μετρήσιμοι δείκτες απόδοσης.

Δ2. Πολιτικές για βελτίωση αποτελεσματικότητας;

Απάντηση:

Καθορισμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, τακτική ανατροφοδότηση, σύνδεση αξιολόγησης με ανάπτυξη δεξιοτήτων και κίνητρα.

Δ3. Καλές πρακτικές προς υιοθέτηση;

Απάντηση:

Ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση διαδικασιών.

Δ4. Τρόποι ενίσχυσης συνεργασίας μεταξύ Δήμων;

Απάντηση:

Ψηφιοποίηση, κινητικότητα προσωπικού, κοινή κατάρτιση, ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Δ5. Τι θα βελτίωνε περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ή τα κίνητρα;

Απάντηση:

Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος, κίνητρα και bonus.

Κλείσιμο Συνέντευξης

Απάντηση:

(Δεν υπάρχει καταγεγραμμένο επιπλέον σχόλιο πέραν του ανωτέρω.)

Αποδελτίωση 11^{ης} Συνέντευξης

Υπηρεσία / Τμήμα: Διεύθυνση ΚΕΠ

Θέση / Ρόλος: Προϊσταμένη Διεύθυνσης

Χρόνια υπηρεσίας: 31

A1. Ποιες είναι οι βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε όταν προκύπτει ανάγκη κάλυψης κενών θέσεων στην υπηρεσία σας;

Απάντηση:

Οι βασικότερες δυσκολίες στην κάλυψη κενών θέσεων αφορούν κυρίως τις μεγάλες καθυστερήσεις που προκύπτουν τόσο από τις διαδικασίες έγκρισης όσο και από τις προκηρύξεις μέσω ΑΣΕΠ.

A2. Πώς θα αξιολογούσατε τη διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ ως προς τη διαφάνεια, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα; Τι αλλαγές θα προτείνατε;

Απάντηση:

Η διαδικασία του ΑΣΕΠ είναι διαφανής και αποτελεσματική, αλλά παραμένει αργή. Με τη βοήθεια τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να επιταχυνθούν κάποια στάδια, ώστε το σύστημα να γίνει πιο γρήγορο, διατηρώντας την αξιοκρατία του.

A3. Έχετε συμμετάσχει ή επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας ή αποσπάσεων; Τι θετικό/αρνητικό υπάρχει;

Απάντηση:

Έχω επηρεαστεί από διαδικασίες κινητικότητας. Θετικό είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα αλλαγής υπηρεσίας και αξιοποίησης δεξιοτήτων σε διαφορετικά αντικείμενα. Αρνητικό είναι ότι δημιουργείται συχνά έντονος ανταγωνισμός μεταξύ ενδιαφερομένων.

A4. Ποιοι εμπλέκονται στις αποφάσεις για στελέχωση; Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός;

Απάντηση:

Εμπλέκονται οι αρμόδιες Διευθύνσεις Διοικητικών Υπηρεσιών σε συνεργασία με τη

Δημοτική Αρχή. Υπάρχει κάποιο επίπεδο σχεδιασμού, αλλά συνήθως δίνεται προτεραιότητα σε άμεσες ανάγκες.

A5. Πώς επηρεάζουν οι κεντρικές κυβερνητικές αποφάσεις την αυτονομία του Δήμου;

Απάντηση:

Οι κεντρικές αποφάσεις επηρεάζουν σημαντικά την αυτονομία, αφού καθορίζουν τα όρια προσλήψεων, τις εγκρίσεις και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο.

B1. Πόσο επηρεάζουν οι δημοσιονομικοί περιορισμοί τη λειτουργία της υπηρεσίας;

Απάντηση:

Επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό, πολλές ανάγκες μένουν ακάλυπτες.

B2. Πώς έχει επηρεαστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;

Απάντηση:

Η ποιότητα έχει επηρεαστεί λόγω μειωμένου προσωπικού. Υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας και καθυστερήσεις.

B3. Πρακτικές λύσεις σε οικονομικές δυσκολίες ή καθυστερήσεις χρηματοδότησης;

Απάντηση:

Γίνεται προσωρινή ανακατανομή εργασιών και καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού.

B4. Υπάρχουν μηχανισμοί εσωτερικής ανακατανομής;

Απάντηση:

Υπάρχουν, αλλά είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στην πράξη.

B5. Πώς επηρεάζουν οι περιορισμοί μισθοδοσίας τα κίνητρα των υπαλλήλων;

Απάντηση:

Επηρεάζουν πολύ αρνητικά, καθώς όταν δεν υπάρχουν κίνητρα ή προοπτικές βελτίωσης, μειώνεται η διάθεση και η ενεργή συμμετοχή.

Γ1. Κρίσιμες ειδικότητες/δεξιότητες σήμερα;

Απάντηση:

Ψηφιακές δεξιότητες, εξοικείωση με τεχνητή νοημοσύνη και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.

Γ2. Επίδραση ψηφιακής μετάβασης στον τρόπο εργασίας;

Απάντηση:

Έχει αλλάξει σημαντικά τον τρόπο εργασίας με νέα πληροφοριακά συστήματα και διαδικασίες e-διακυβέρνησης που απαιτούν σύγχρονες δεξιότητες.

Γ3. Υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση:

Δεν έχω πλήρη εικόνα. Δεν έχω συμμετοχή ή πρόσβαση στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Γ4. Πραγματοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης; Σε ποιους τομείς;

Απάντηση:

Ναι, κυρίως μέσω ΕΚΔΔΑ: ψηφιακές δεξιότητες, πληροφοριακά συστήματα, διοικητικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Γ5. Υπάρχει επαρκής αξιολόγηση προσωπικού; Πώς βελτιώνεται;

Απάντηση:

Υπάρχει, αλλά θα μπορούσε να είναι πιο ουσιαστική. Χρειάζονται συχνότερες συναντήσεις προϊσταμένων-υπαλλήλων και πιο αναλυτική ανατροφοδότηση.

Γ6. Ρόλος νέων τεχνολογιών στη διαχείριση προσωπικού;

Απάντηση:

Μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στην πρόβλεψη αναγκών υπηρεσιών.

Δ1. Τι θεσμικές/διοικητικές αλλαγές θα βοηθούσαν;

Απάντηση:

Η ύπαρξη Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δήμους, εγγεγραμμένων στο Μητρώο του άρθρου 18, ν. 4940/2022.

Δ2. Πολιτικές/πρακτικές βελτίωσης αποτελεσματικότητας;

Απάντηση:

Συνεχής εκπαίδευση, ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων, καλύτερη οργάνωση εργασίας και υποστήριξη από Συμβούλους Ανάπτυξης ΑΔ.

Δ3. Καλές πρακτικές;

Απάντηση:

Διαρκείς ανατροφοδοτήσεις.

Δ4. Πώς ενισχύεται η συνεργασία Δήμων;

Απάντηση:

Μόνο μέσω συντονισμού από ανεξάρτητη αρχή που θα οργανώνει κοινές δράσεις, θα εντοπίζει ανάγκες και θα διευκολύνει ανταλλαγές προσωπικού/τεχνογνωσίας.

Δ5. Τι θα βελτίωνε περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον;

Απάντηση:

Καλύτερες συνθήκες εργασίας, επαρκής στελέχωση και αυξήσεις αποδοχών.

Κλείσιμο Συνέντευξης – Επιπλέον σχόλιο

Απάντηση:

Δεν προστέθηκε κάτι επιπλέον.