



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο
τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης AM: 2332020059

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Ιωάννης Ρωσσίδης

ΧΙΟΣ, 2022

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	9
1.1 Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα.....	9
1.2 Παρουσίαση υπάρχουσας κατάστασης στη δημόσια διοίκηση	10
1.3 Ανάγκες δημόσιας διοίκησης.....	13
1.4 Προκλήσεις και αλλαγές στη δημόσια διοίκηση.....	16
1.5 Αναγκαιότητα εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών στη διαχείριση του προσωπικού.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	23
2.1 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και επίτευξη αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα.....	23
2.2 Αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυχημένης υποκίνησης στην επίτευξη απόδοσης.....	29
2.3 Εμπόδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	30
2.4 Έρευνες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	34
3.1 Παρουσίαση υφιστάμενης κατάστασης.....	34
3.2 Μεταβολές στη λειτουργία των δημόσιων φορέων λόγω της πανδημίας.....	36
3.3 Τάσεις διοίκησης μετά την πανδημία	42
3.4 Αποτελεσματικότητα δημόσια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαχείριση της αλλαγής	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
4.1 Σκοπός έρευνας	48

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα	48
4.3 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
5.1 Ποια ήταν η κατάσταση του δημόσιου τομέα πριν την πανδημία και ποιος είναι βαθμός της προετοιμασίας ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση;...	52
5.2 Ποια ήταν η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα;.....	54
5.3 Υπήρξαν προκλήσεις και ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση;.....	59
5.4 Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων;.....	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	88
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας	88
Παράρτημα Β. Απαντήσεις συνεντεύξεων: Αναλυτικά	91
1. Γιώργος Αρχοντόπουλος: Στέλεχος ΔΕΚΟ - Πρόεδρος Σωματίου Εργαζομένων ΕΥΑΘ.....	92
2. Λάμπρος Σιδηρόπουλος: Στέλεχος ΔΕΚΟ - Προιστάμενος συνεργείων Κίνησης	105
3. Παπαδόπουλος Κων/νος: Στέλεχος ΔΕΚΟ - Μηλγος Μηλγκός Προιστάμενος Τεχνικού τομέα	120
4. Γεωργία Σερετούδη: Στέλεχος ΔΕΚΟ - Διευθύντρια Εγκαταστάσεων Ύδρευσης	132
5. Σακαλίδης Γεώργιος: Τομέας υγείας - Προιστάμενος Νοσηλείας Ψ.Ν.Θεσ\νίκης	139
6. Γιώργος Χριστοδούλου: Εκπαιδευτικός τομέας - Λέκτορας Τμήματος Βιβλιογραφίας, Αρχειονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης-ΔΙΠΑΕ.	150

7. Γιαννούλα Χατζηθεοδωρίδου : Στέλεχος ΔΕΚΟ-Προιστάμενη back-office εξυπηρέτησης Καταναλωτών.

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία».

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Στοιχεία δημόσιου τομέα	15
Διάγραμμα 2. Επιπτώσεις του HRM στην απόδοση του οργανισμού	27
Διάγραμμα 3. Διεθνείς πρακτικές για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19 ..	35
Διάγραμμα 4. Μεταβολές στις διοικητικές διαδικασίες.....	40
Διάγραμμα 5. Μεταβολή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.....	41
Διάγραμμα 6. Παροχή υπηρεσιών	41
Διάγραμμα 7. Προγραμματιζόμενες επενδύσεις στο δημόσιο τομέα (διοίκηση) μέχρι και το 2026.....	43
Διάγραμμα 8. Στόχοι δημόσιας διοίκησης στη μετά Covid-19 εποχή	44

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Πρότυπα διοίκησης στο δημόσιο τομέα	31
Πίνακας 2. Αντιστοίχιση ερωτήσεων ερωτηματολογίου	48

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διαχείριση στην Ελλάδα αντιμετωπίζει μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της για αλλαγή. Καθώς ο ελληνικός δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει το φαινόμενο της χαμηλής παραγωγικότητας που οφείλεται κυρίως στις παρεμβάσεις πολιτικών στη διοίκηση δημόσιων οργανισμών, υπάρχει ανάγκη για μεγάλη αλλαγή. Η κυριαρχία του πολιτικού συστήματος οδηγεί πολύ συχνά σε κρίσεις και χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα. Φυσικά, η χαμηλή παραγωγικότητα των δημόσιων οργανισμών είναι ένα διεθνές φαινόμενο και οι ρίζες του είναι πολύ περίπλοκες, συμπεριλαμβανομένου του πολιτισμού και των εγγενών παραγόντων που χαρακτηρίζουν μια χώρα ή μερικές φορές μια περιοχή. Η ανάγκη για αλλαγή είναι προφανής και αυτή η αλλαγή πρέπει να είναι στρατηγική για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι αποφάσεις στρατηγικής αλλαγής θα οδηγήσουν στη συνέχεια σε οργανωτικές μεταρρυθμίσεις προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της παραγωγής και συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του δημόσιου τομέα.

Ξεκινώντας την εργασία αυτή θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι πιο πολλές από τις μελέτες HRM και επιδόσεων επικεντρώνονται στον ιδιωτικό τομέα (Raauwe *et al.*, 2009, 2013). Ωστόσο, η έρευνα σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη σχέση της με την απόδοση στο δημόσιο τομέα είναι αρκετά σπάνια (Bach & Bordogna 2011, Bach & Kessler 2007, Messersmith *et al.*, 2011). Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν μπορούν να έχουν την ίδια διαχείριση (Boyne 2002α, 2002β, Emery & Giaouque 2005, Pollitt 2004, Rainey 1995).

Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει βιβλιογραφικά και εμπειρικά το ζήτημα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την εισαγωγή μιας νέα αντίληψης διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία. Η σημαντικότητα της εργασίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι παρόλες τις διαπιστώσεις και τις προσπάθειες εξυγίανσης διαχρονικά, ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να είναι δυσλειτουργικός και με παθογένειες. Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Πιο αναλυτικά,

το πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «**Επισκόπηση στη δημοσιά διοίκηση**», επιχειρεί την παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης στη δημόσια διοίκηση, τις ανάγκες, τις προκλήσεις και αλλαγές στη δημόσια διοίκηση. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την αναφορά στην αναγκαιότητα εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών στη διαχείριση του προσωπικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο «**Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα**», γίνεται αναφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και επίτευξη αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα, στα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυχημένης υποκίνησης στην επίτευξη απόδοσης , στα προβλήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και στην αναζήτηση ερευνών για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο «**Επιδράσεις της πανδημίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα**» πραγματοποιείται η παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης, η αναφορά στις μεταβολές στη λειτουργία των δημόσιων φορέων λόγω της πανδημίας και τις τάσεις της διοίκησης μετά την πανδημία. Τέλος, πραγματοποιείται αναφορά στην αποτελεσματικότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείριση της αλλαγής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο με τίτλο «**Μεθοδολογία έρευνας**» αναλύεται ο σκοπός έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και η μέθοδος δειγματοληψίας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο με τίτλο «**Αποτελέσματα έρευνας**», αναλύονται ποια ήταν η κατάσταση του δημόσιου τομέα πριν την πανδημία και ποιος είναι βαθμός της προετοιμασίας ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση; ποια ήταν η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα;, εάν υπήρξαν προκλήσεις και ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση; και ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα περιλαμβάνει πολλαπλούς φορείς και οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων επιχειρήσεων, των κρατικών τραπεζών και των θυγατρικών τους, τα δημόσια νοσοκομεία, τα εκπαιδευτικά και πολιτιστικά ιδρύματα κ.ο.κ. Ο δημόσιος τομέας στο σύνολό του στην Ελλάδα περιλαμβάνει συνεπώς (Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, 2016 και Mergos *et al.*, 2012):

- 1) Υπουργεία**
- 2) Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (1ου και 2ου επιπέδου ή βαθμίδας)**
- 3) Δημόσια νομικά πρόσωπα, τα οποία είναι οργανισμοί που έχουν συσταθεί για την επίτευξη συγκεκριμένων δημόσιων στόχων. Τα δημόσια νομικά πρόσωπα απολαμβάνουν διοικητική και δημοσιονομική αυτονομία και εποπτεύονται από τα υπουργεία. Τα δημόσια νομικά πρόσωπα κατατάσσονται ανάλογα με το νομικό τους καθεστώς σε: **i)** νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όπως νοσοκομεία, ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, εμπορικά επιμελητήρια κ.λπ., **ii)** νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που επιδιώκουν δημόσιο όφελος ή άλλους δημόσιους σκοπούς και χρηματοδοτούνται ή επιδοτούνται από το Δημόσιο, **iii)** δημόσιες εταιρείες, επιχειρήσεις μικτής οικονομίας και τράπεζες όπως η ΔΕΗ, η Τράπεζα της Ελλάδος, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος κ.α.**
- 4) Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές. Είναι οντότητες που βρίσκονται έξω από την ιεραρχική ανασκόπηση ή την εποπτεία της κεντρικής κυβέρνησης. Είναι εξοπλισμένα με ευρείες αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων (κανονιστικές, αδειοδοτικές, αρμοδιότητες διαιτησίας καθώς και ικανότητες για κυρώσεις ή ικανότητες επανεξέτασης). Μερικά από αυτά είναι τα ακόλουθα: η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, η Επιτροπή Ανταγωνισμού και η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας.**

1.2 Παρουσίαση υπάρχουσας κατάστασης στη δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών αλλά και των ληπτών αποφάσεων, καθώς το διοικητικό σύστημα της χώρας παρουσιάζει ορισμένες περίεργες πτυχές και χαρακτηριστικά που συμβάλλουν σε αξιοσημείωτες αδυναμίες απόδοσης και μάλλον περιορισμένη ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων (Mergos *et al.*, 2012). Ένα από τα κρισιμότερα στοιχεία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η γραφειοκρατία, η οποία αποτελεί μια αξιοσημείωτη παθογένεια. Σύμφωνα με τους Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, (2016), ήδη από το 1950 ο Βαρβαρέσος Κυριάκος είχε επισημάνει την αναποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και την διοικητική δυσλειτουργία, που αποτελούν τους σοβαρότερους παράγοντες διοικητικής παθολογίας (Rossidis *et al.*, 2018).

Πιο αναλυτικά, οι Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, (2016) αναφέρουν ότι η άνιση κατανομή του προσωπικού στις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδρύματα, είχε ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωσή τους στα κεντρικά τμήματα της πρωτεύουσας και την πολύ αδύναμη στελέχωση των περιφερειακών και αποκεντρωμένων μονάδων. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώθηκε περαιτέρω από την αμείωτη διατήρηση ενός συστήματος στελέχωσης που κατέστησε ουσιαστικά αδύνατη τη μεταφορά του προσωπικού. Επιπλέον, οι μακροχρόνιες πρακτικές πελατειακών σχέσεων, ευνοιοκρατίας και προστασίας, παραβίασης της αξιοκρατίας και η εκτεταμένη διαφθορά, καθώς και η δωροδοκία ακόμη και μεταξύ των ανώτερων αξιωματούχων και διοικητικών υπαλλήλων, αποτελούν σημαντικά αίτια της δυσλειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Mouroutsos, 2020). Επιπρόσθετα, στη λειτουργία και την εκτέλεση των δημόσιων υπηρεσιών, διαπιστώνεται η μειωμένη πρωτοβουλία και δημιουργικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και έχει προβληματίσει για πολλά χρόνια τους Έλληνες πολίτες. Επιπλέον, η δημιουργικότητα των δημόσιων υπαλλήλων περιορίζεται από τον ίδιο το νόμο κατά τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι προστατεύονται σύμφωνα με το Σύνταγμα της Ελλάδας (άρθρο 103) που εγγυάται μόνιμη απασχόληση. Η κύρια νομοθεσία που διέπει τους δημόσιους υπαλλήλους είναι ο Νόμος 3528/2007 (Κώδικας Δημόσιων Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων Νομικών Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης), ο

οποίος περιλαμβάνει διατάξεις για τα δικαιώματα, τα προνόμια και τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων (OECD 2012).

Διαχρονικά θα μπορούσε να λεχθεί ότι έγιναν κάποιες προσπάθειες όπως αυτή του κ. Βαρβαρέσου, ο οποίος συνέστησε έντονα τη σύσταση ανεξάρτητης Επιτροπής Εμπειρογνομώνων που θα επιβλέπει και θα αξιολογεί τα μεταρρυθμιστικά μέτρα και στρατηγική. Την ίδια περίοδο ο Georges Langrod, πρόεδρου του Conseil d'État, συνέταξε ένα σχέδιο για τις νέες «*Μέθοδοι Στρατολόγησης και Εκπαίδευσης Προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης*» (1965), το οποίο προέβλεπε τη γενικευμένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιοκρατικής διαχείρισης στη στελέχωση στη δημόσια υπηρεσία με βάση τις ανταγωνιστικές εξετάσεις, την καθιέρωση μιας ξεχωριστής κατηγορίας ανώτερων διοικητικών υπαλλήλων και τη συνεχή επιμόρφωση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπροσθέτως, ο Langrod (1965), τόνισε έντονα την ανάγκη αύξησης του επιπέδου επαγγελματισμού στη διοίκηση.

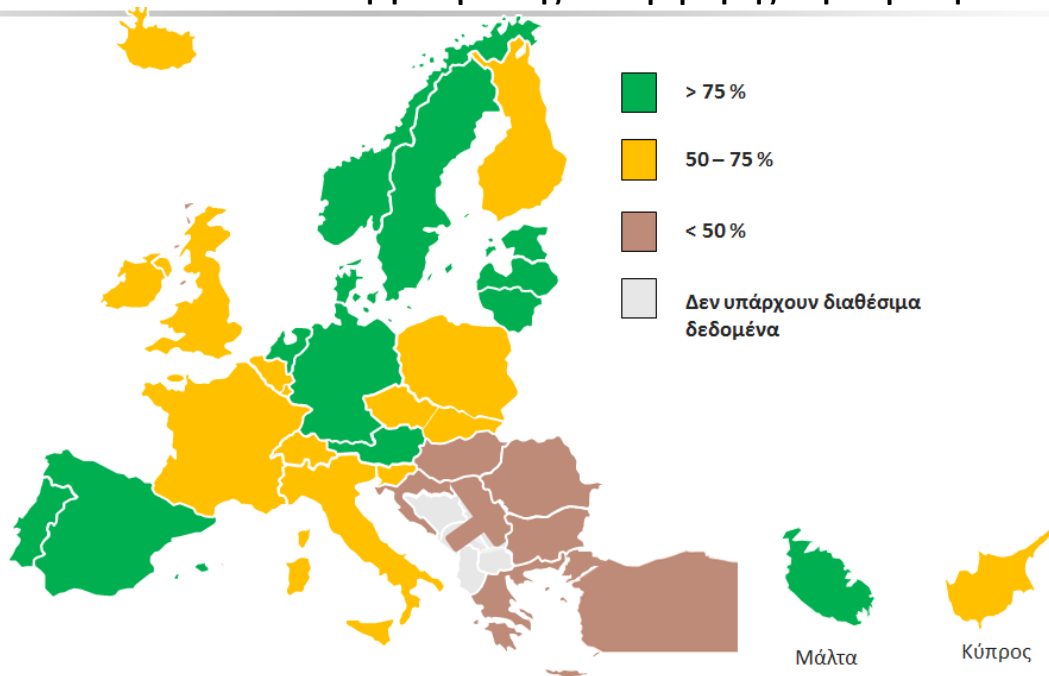
Άλλοι σχολιαστές, μεταξύ άλλων ο Argyriades, (1970) ενόψει της εισόδου της Ελλάδας στην τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, είχαν επισημάνει την ανικανότητα της ελληνικής γραφειοκρατίας και είχαν υποστηρίξει ότι αποτελούσε εμπόδιο και όχι μέσο ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού. Επίσης, μπορούν να αναφερθούν και η Έκθεση για τη Δημόσια Διοίκηση που εκπονήθηκε το 1988 από μια ομάδα εμπειρογνομώνων που συγκεντρώθηκαν από το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικής Έρευνας (ΚΕΠΕ), η λευκή βίβλος για τη μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό της δημόσιας υπηρεσίας, που εκδόθηκε το 1990 από άλλη ομάδα εμπειρογνομώνων υπό την αιγίδα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και, τέλος, η Έκθεση του Μιχαήλ Ντεκλέρη για την Ελληνική Διοίκηση 2000, η οποία αποτέλεσε τη βάση ενός ψηφίσματος του Υπουργικού Συμβουλίου που, ωστόσο, δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Όπως είναι λογικό, μετά τη δημοσίευση και τη δημοσίευση κάθε έκθεσης, μια σειρά μεταρρυθμιστικών μέτρων ανακοινώθηκαν ή ακόμη και εγκρίθηκαν σύμφωνα με τις προτεινόμενες παρεμβάσεις. Ωστόσο, η εφαρμογή τους δεν προκάλεσε θετικές επιδράσεις (Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, 2016).

Επίσης, η ελληνική οικονομική κρίση ανέδειξε τις ελλείψεις του δημόσιου τομέα, και ταυτόχρονα δημιούργησε μια ευκαιρία για αλλαγή. Η πολιτική πόλωση, η αναποτελεσματική γραφειοκρατία και η περιορισμένη διοικητική ικανότητα ήταν τα κύρια κοινωνικοπολιτικά χαρακτηριστικά του Ελληνικού δημόσιου τομέα. Η εκτεταμένη κρατική διαχείριση, η παραοικονομία και η χαμηλή αποδοτικότητα της ελληνικής διοίκησης οδήγησαν σε εξάντληση της παραγωγικής βάσης, σε αδήλωτη απασχόληση και χαμηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Επίσης, αρκετές μελέτες έδειξαν ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ υψηλού επιπέδου αυτοαπασχόλησης και φοροδιαφυγής, γεγονός το οποίο αποτελεί ένα ακόμη ζήτημα για τη δημόσια διοίκηση, καθώς ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αντιμετώπισε η Ελλάδα είναι η φοροδιαφυγή.

Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα ήταν άκαμπτη, χαμηλής τεχνολογίας και ιεραρχική, με ακόμη και τα πιο ασήμαντα στοιχεία να απαιτούν την έγκριση και την υπογραφή του υπουργού. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι η απουσία βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) καθιστά τις επιδόσεις της διοίκησης μη μετρήσιμες, ενώ παρατηρείται απουσία αντικειμενικών μέτρων για το πόσο αποτελεσματικά το ελληνικό κράτος μετατρέπει τις εισροές του σε εκροές. Τέλος, οι διεθνείς συγκρίσεις της ικανοποίησης των πολιτών με τις βασικές κρατικές υπηρεσίες δείχνουν ότι οι πόροι σπάνια χρησιμοποιούνται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Brouillard, Sanfey & Sourvanos, 2021).

Πιο πρόσφατα, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, παρά τις μακροπρόθεσμες θεσμικές αδυναμίες. Ιδιαίτερα, η αναφερόμενη πρόοδος επιταχύνθηκε λόγω του ξεσπάσματος του κορονοϊού, ο οποίος επηρέασε την οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα της χώρας. Σε κάποιο βαθμό η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για την υλοποίηση των επενδύσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα (European Commission, 2020). Ωστόσο όπως διαπιστώνεται από την Εικόνα 1 που ακολουθεί κάτω από το 50% του συνόλου των υπηρεσιών δημοσίου τομέα παρέχονται ηλεκτρονικά.

Εικόνα 1. Επέκταση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη

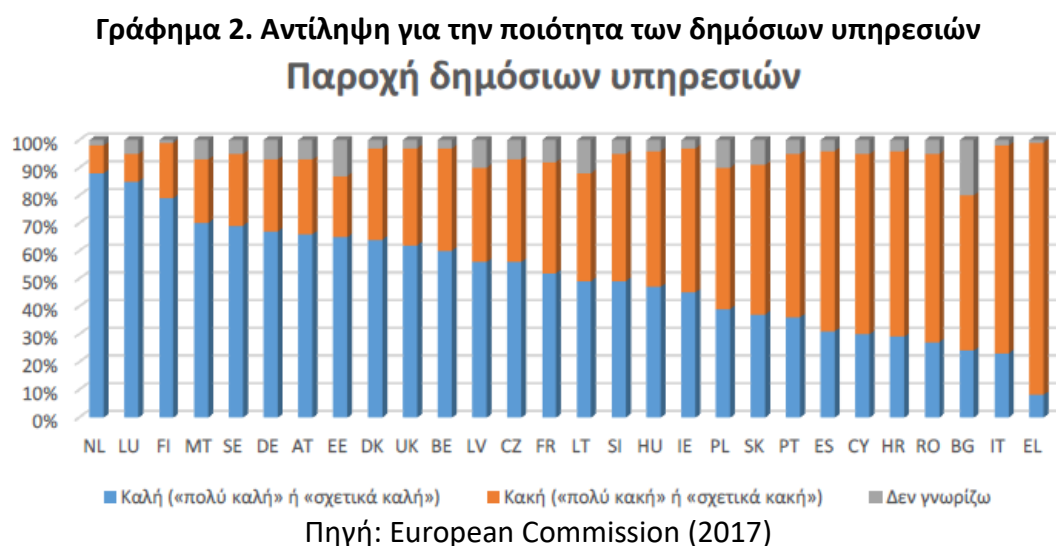
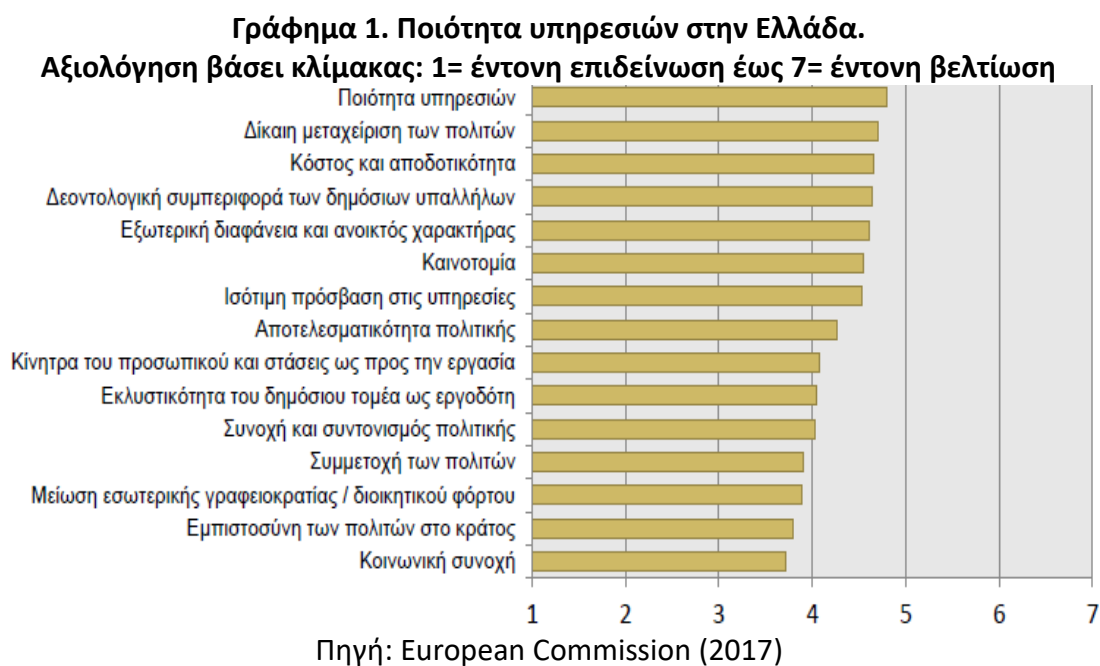


Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2016)

1.3 Ανάγκες δημόσιας διοίκησης

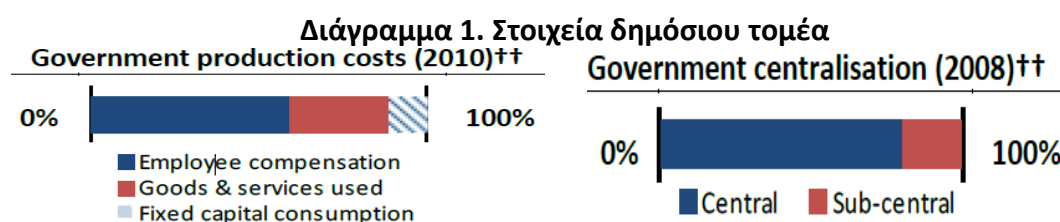
Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί έναν τομέα, που χρήζει πλήθος βελτιώσεων. Παράλληλα η λήψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους αλλά και από τα διευθυντικά στελέχη, είναι κάτι το οποίο χρήζει επανελέγχου από την κεντρική διοίκηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι, η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, συσχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευχέρεια άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική ευημερία. Η σημαντικότερη πρόκληση για τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα είναι η επίτευξη ανταγωνιστικότητας και υψηλής παραγωγικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα του Γράφημα 1. Ποιότητα υπηρεσιών στην Ελλάδα. έχει υπάρξει βελτίωση σε διαφορετικά στοιχεία που αφορούν τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται από το Γράφημα 2. Αντίληψη για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών η Ελλάδα

κατέχει την τελευταία θέση στην αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.



Συνεπώς, στην Ελλάδα υπάρχει η ανάγκη για απλοποίηση της διοίκησης και για την καταλληλότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, η διαφάνεια και η λογοδοσία του κράτους και της διαχείρισης του δημόσιου τομέα κρίνεται αναγκαία

για την παραγωγή αξίας. Επιπλέον, η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και η παροχή ευελιξίας στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα, αναμένεται να λειτουργήσει θετικά για την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Σύμφωνα με στοιχεία του OECD (2012), που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1, το μισθολογικό κόστος στο δημόσιο τομέα υπερβαίνει το 50% των συνολικών δημόσιων δαπανών, ενώ σχεδόν το 80% των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα διαχειρίζονται από την κεντρική διοίκηση.



Πηγή: OECD (2012)

Το ελληνικό νομικό σύστημα αναγνωρίζει παραδοσιακά τον κοινοβουλευτικό έλεγχο της διοικητικής δράσης, τον διοικητικό αυτοέλεγχο και τον δικαστικό έλεγχο. Καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια τα τελευταία χρόνια, για την περαιτέρω προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο ελληνικό πολιτικό - διοικητικό σύστημα. Αυτός ο σημαντικός τομέας μεταρρύθμισης περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων θεσμών. Συγκροτούνται ειδικά όργανα επιθεωρητών (όπως οι διοικητικοί επιθεωρητές και το όργανο αντιμετώπισης οικονομικού εγκλήματος) προκειμένου να αυξηθεί ο δημόσιος έλεγχος στη γραφειοκρατία, να καταπολεμηθεί η διαφθορά και να βελτιωθεί η διαφάνεια, καθώς και η αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων δημόσιων πολιτικών (Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, 2016).

Σύμφωνα με τον Καρβούνη, (2019) η επίτευξη ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί ύστερα από παρεμβάσεις τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα ο Καρβούνης (2019), αναφέρει ότι είναι σημαντική η δημόσια διοίκηση βάσει στόχων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ωστόσο, καίριας σημασίας είναι η προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η διαχείριση των ανθρώπων που θα στελεχώσουν κάθε τμήμα της δημόσιας διοίκησης είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας, για τη μείωση των παθογενειών που έχουν διαπιστωθεί.

Πιο συγκεκριμένα η ενθάρρυνση της συμμετοχής των ανθρώπων είναι πολύ σημαντικό, γεγονός το οποίο δεν υφίσταται σήμερα, αλλά αντίθετα περιορίζεται η λήψη πρωτοβουλιών και η δημιουργικότητά τους. Επίσης, μέσα από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υποκίνησης αναμένεται να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι παραπάνω ενέργειες μπορούν να υλοποιηθούν με την αλλαγή του συλ διοίκησης και την έμφαση στη διαχείριση της αλλαγής, τη δημιουργία και ανάδειξη των ταλέντων, την παροχή σκοπού, οράματος και οργανωσιακής κουλτούρας. Τέλος, ο ηγέτης στη δημόσια διοίκηση είναι αναγκαίο να έχει συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο και μέσα από την υποκίνηση και την εμπιστοσύνη να ωθεί τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να ορίσουν ένα στρατηγικό σχέδιο για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Καρβούνης, 2019).

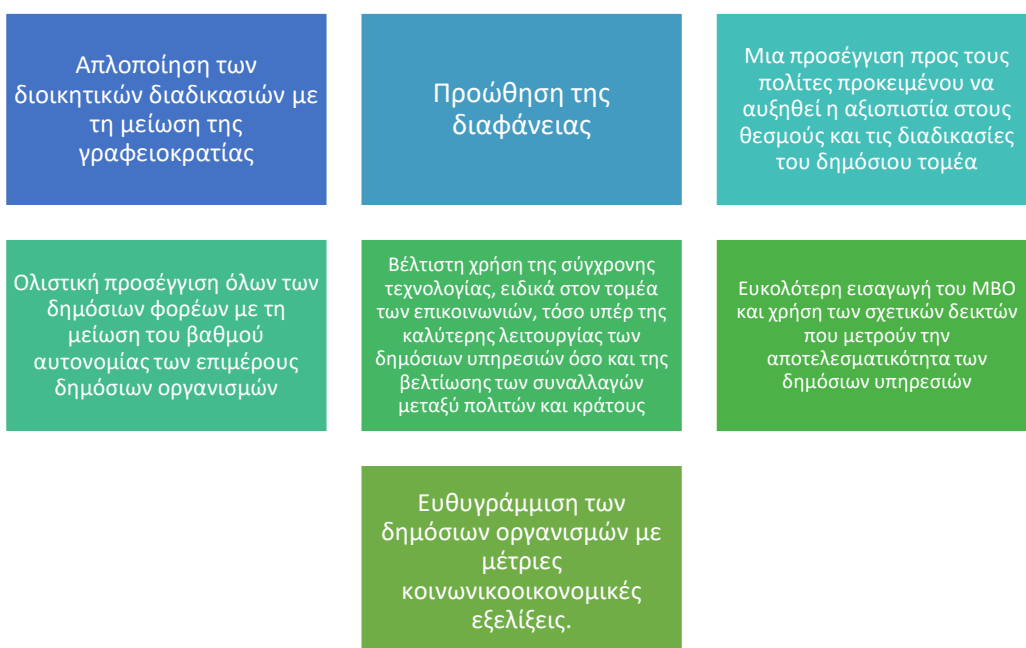
1.4 Προκλήσεις και αλλαγές στη δημόσια διοίκηση

Η οικονομική κρίση έφερε για άλλη μια φορά στο προσκήνιο την ανεπάρκεια των δημόσιων διοικητικών μηχανισμών στην οργάνωση, την υλοποίηση διαδικασιών και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μεγάλος αριθμός υπουργείων, η υπερσυγκέντρωση εξουσίας, η υπερπροσφορά, η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου είναι μερικοί από τους λόγους που ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται προβληματικός (Rammata, 2011). Τις τελευταίες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας στις περισσότερες χώρες αναδιαμορφώθηκε από μεταρρυθμίσεις υπό το πρίσμα της νέας δημόσιας διοίκησης (New Public Management - NPM) (Pollitt & Bouckaert, 2017), ενώ παράλληλα έχουν περάσει λίγο περισσότερα από δέκα χρόνια από τότε που οι διαδικασίες Total Quality Management, εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση και όροι όπως «ποιότητα» και «αυτοαξιολόγηση» εισήχθησαν στη δημόσια διακυβέρνηση.

Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα και άλλοι, με τις σχετικές μελέτες και έρευνές τους, πρότειναν κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις για καλύτερη δημόσια διακυβέρνηση. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα υιοθέτησε επίσης μια σειρά εθνικών επιχειρησιακών σχεδίων δράσης στον τομέα της διοίκησης. Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που

παρέχονται στους πολίτες του, το ελληνικό κράτος, κατά τη δεκαετία του '80 και στις αρχές της δεκαετίας του '90, θέσπισε τους νόμους 1599/1986 και 1943/1991 όπου, για πρώτη φορά, έγινε εκτενής αναφορά στην ανάγκη απλοποίησης και επιτάχυνση των διαδικασιών που σχετίζονται με την άμεση επαφή μεταξύ πολιτών και δημόσιων υπηρεσιών (Rammata, 2011).

Αξίζει να αναφερθεί ότι στα μέσα του '00 άρχισε η εφαρμογή συγκεκριμένων στοχευμένων προγραμμάτων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία, μέχρι εκεί, υπαγορεύτηκε μόνο από την ανάγκη ενοποίησης σχετικών χρηματοδοτικών πόρων της Ε.Ε. Ταυτόχρονα, άρχισαν να εφαρμόζονται σταδιακά σύγχρονα μέσα εξυπηρέτησης του πολίτη, όπως η χρήση υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένες υπηρεσίες, η λειτουργία «one-stop shop» και χρήση τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης (Rammata, 2011). Μερικοί από τους σκοπούς αυτών των προγραμμάτων ήταν, μεταξύ άλλων:



Τέλος, μέσω του νόμου 3230/2004 «*Διαχείριση βάσει στόχων, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*» και του Προεδρικού Νόμου 259/2005 «*Εγκατάσταση διοίκησης ποιότητας και αποτελεσματικότητας*», η εφαρμογή των βασικών εννοιών διαχείρισης εισήχθη επίσημα στο κοινό τομέας. Ειδικότερα, μέσω του MBO αυτοί οι νόμοι καθιέρωσαν τη διαχείριση με τον καθορισμό στόχων και τη

μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, ενώ με το CAF τέθηκε η βάση για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, και σύμφωνα με τις διατάξεις του προαναφερθέντος νόμου, μια «Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού» καθώς και μια «Διεύθυνση Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας» (DQE) -σήμερα ονομάζεται «Τμήμα Οργάνωσης & Αξιολόγησης Δομών» (DSOA) εγκατεστημένο στο Υπουργείο Εσωτερικών (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

Τα τελευταία χρόνια, οι ιδέες διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα έχουν εισαχθεί με τρόπους που ήταν άγνωστοι στο δημόσιο τομέα και σε όλους τους τομείς της δημόσιας πολιτικής: από την υγειονομική περίθαλψη και την εκπαίδευση έως τις μεταφορές, την ασφάλεια, καθώς και τις κεντρικές γραφειοκρατικές υπηρεσίες. Η κεντρική υπόθεση ήταν ότι οι επιχειρηματικές πρακτικές θα ενίσχυαν τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών (Alford & Hughes, 2008, Grigoriou, Rossidis & Aspridis, 2019, Ρωσσίδης, 2014, Ρωσσίδης, Ασπρίδης, & Μπελιάς, 2019). Οι παραδοσιακές δημόσιες διοικήσεις έχουν αντικατασταθεί εν μέρει από δημόσιους οργανισμούς προσανατολισμένους στα αποτελέσματα, καθώς και από κερδοσκοπικές ιδιωτικές επιχειρήσεις ή ΜΚΟ από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 (Gruening, 2001). Οι μεταρρυθμίσεις της νέας δημόσιας διοίκησης συνεπάγονται, μεταξύ άλλων, δύο ορατές αλλαγές: την εισαγωγή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στην εσωτερική λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων και την εξωτερική οργάνωση των δημόσιων διοικήσεων (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Αυτή η προϋπόθεση αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν η μείωση των δημόσιων δαπανών είναι ψηλά στην ατζέντα για τη μείωση του ελλείμματος και του δημόσιου χρέους, όπως στην παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. Οι μεταρρυθμίσεις της νέας δημόσιας διοίκησης, είτε ρητά είτε σιωπηρά, εξακολουθούν να αποτελούν ισχυρή δύναμη αλλαγής στις περισσότερες δημόσιες διοικήσεις (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Πρόσφατα, ο δημόσιος τομέας κλήθηκε να ανταποκριθεί στην πρόκληση της αξιοποίησης της τεχνολογίας, η οποία έχει επεκταθεί σε κάθε τομέα, μεταβάλλοντάς τον ριζικά. Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση κλήθηκε να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτή την αλλαγή. Η ελληνική κυβέρνηση κλήθηκε να αντιμετωπίσει

προβλήματα δημόσιας διοίκησης, αποτυχίες και αντιπαραθέσεις για να διαχειριστεί αποτελεσματικά και να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Συνεπώς, η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου, έχει ασκήσει αυξανόμενη πίεση στον δημόσιο τομέα για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών, η οποία φαίνεται να είναι και μια βελτίωση όσον αφορά τη γραφειοκρατία (Fragouli, 2012).

Αναφερόμενοι στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα έχει λεχθεί, ότι είναι πιθανό να γίνει ο φορέας της αλλαγής που θα συμβάλλει στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων οργανισμών, να επιφέρει μια πιο προηγμένη μορφή κοινωνίας (την κοινωνία της πληροφορίας) και να μειώσει την υπάρχουσα γραφειοκρατία στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτοί οι στόχοι θέτουν τους σκοπούς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα (European Commission 2010). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα συμβολής στη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού δημόσιου τομέα και στην πραγματικότητα να καταστεί ο φορέας της αλλαγής (Gouscos, Mentzas & Georgiadis, 2001).

1.5 Αναγκαιότητα εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών στη διαχείριση του προσωπικού

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξής της. Το οικονομικό κόστος που προκαλείται από γραφειοκρατικά εμπόδια και καθυστερήσεις αποτελεί πρόσθετη επιβάρυνση για τον δημόσιο τομέα της χώρας και, κατά συνέπεια, για τους πολίτες της και αποτελεί αντικίνητρο για επενδυτικά σχέδια και επενδύσεις. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η γραφειοκρατία του ελληνικού δημόσιου τομέα προκαλεί απώλεια 2 μονάδων ΑΕΠ ετησίως, ενώ την ίδια στιγμή η Ελλάδα κατατάσσεται στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά το διοικητικό κόστος (ΟΟΣΑ, 2014).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα ήταν η αρχική συνθήκη η οποία ανέδειξε και επέβαλε την αναγκαιότητα για τη συνολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, προκειμένου να είναι λειτουργική και αποτελεσματική. Πιο συγκεκριμένα,

διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ανάγκη για θεμελιώδη αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα με την εφαρμογή σχετικών διαχειριστικών εργαλείων, όπως το CAF και το MBO, τα οποία συνέβαλλαν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα, το γεγονός παραμένει ότι οι πολίτες παραμένουν σκεπτικοί ως προς τον πραγματικό εκσυγχρονισμό του και εμφανίζονται αμφίβολοι στη χρήση των διαφόρων εργαλείων που προσφέρονται για τις συναλλαγές τους με δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για μια δημόσια διοίκηση με γνώμονα την ποιότητα δεν επαρκούν από μόνες τους, καθώς το ευρύ κοινό θα πρέπει να πειστεί για τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα των αλλαγών που εφαρμόζονται και το πιθανό όφελος τους, προκειμένου να αισθανθούν σίγουροι για την αποδοχή αυτών των νέων εργαλείων (Κουστέλιος, Μπελιάς, Ζουρνατζή, 2021). Επομένως, για να είναι επιτυχημένες αυτές οι αλλαγές, απαιτούνται όχι μόνο διοικητικές μεταρρυθμίσεις αλλά και αλλαγή στην «κουλτούρα», δηλαδή αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες-πελάτες, αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι, αντιλαμβάνονται τις δημόσιες υπηρεσίες και το ρόλο τους (Tsekos 2007, Rammata 2011).

Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, σε σχέση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπηρεσίες που χρηματοδοτούνται από το κράτος επηρεάζονται από την κυβέρνηση και τις συναφείς αρχές, τους ρυθμιστικούς φορείς και την εκλεγμένη ιδιοκτησία. Αυτός ο βαθμός εξωτερικής επιρροής, σε συνδυασμό με ισχυρές αξίες του δημόσιου τομέα και σχετικά ιδιόμορφα εσωτερικά περιβάλλοντα, έχει σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο ασκείται το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα (Brown, 2004).

Η εστίαση στον τομέα των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα σχετίζεται με τη σημασία των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται από κρατικούς φορείς και τον αντίκτυπό τους στη δημόσια ασφάλεια, την κοινωνική συνοχή και την εθνική ευημερία. Αυτές οι υπηρεσίες κυμαίνονται από εκείνες που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα προσωπικών αλληλεπιδράσεων με πολίτες και κοινότητες, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, η αστυνόμευση και οι υπηρεσίες στήριξης της οικογένειας, έως τις δημόσιες υποδομές και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας.

Υπάρχουν επίσης πιο κεντρικά διοικούμενες υπηρεσίες που περιλαμβάνουν τη καταβολή πληρωμών πρόνοιας και παροχών υγείας, τον εντοπισμό ευκαιριών στην αγορά εργασίας, την έκδοση διαβατηρίων, τον έλεγχο φορολογικών δηλώσεων και τη λήψη αποφάσεων για θέματα μετανάστευσης. Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι ενέργειες που πραγματοποιούν, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά την ασφάλεια, την ευημερία και το βιοτικό επίπεδο των ενδιαφερόμενων πολιτών (Noblet & Rodwell, 2009, Michalopoulos, Dounias, Thomaidis, & Tselentis, 2002). Decision making using fuzzy c-means and inductive machine learning for managing bank branches performance. 2002. <http://citeseer.ist.psu.edu/458829.html>).

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες στο δημόσιο τομέα, υπάρχουν επιτακτικοί λόγοι «δημόσιου συμφέροντος» για να διασφαλιστεί ότι έχουν έναν ισχυρό δημόσιο τομέα που έχει την ικανότητα να εκτελεί με συνέπεια αυτούς τους ρόλους και τις ευθύνες σε υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό ότι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να παρεμποδίσει ή να ενισχύσει αυτήν την ικανότητα. Υπάρχουν επίσης σημαντικοί οικονομικοί λόγοι για την εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα. Ως μέτρο του εύρους και της εμβέλειας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, οι δαπάνες της γενικής κυβέρνησης αντιπροσώπευαν σχεδόν το ήμισυ του ΑΕΠ κατά μέσο όρο σε όλες τις χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Επιπλέον, οι κυβερνητικοί οργανισμοί απασχολούν σχεδόν το ένα τέταρτο του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού στις χώρες του ΟΟΣΑ (OECD, 2011) και, ως αποτέλεσμα, ένα σημαντικό ποσοστό των κρατικών δαπανών αφιερώνεται σε καταβολή της μισθοδοσίας (Befort, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη το τεράστιο μέγεθος αυτού του κόστους και τις σημαντικές δημοσιονομικές πιέσεις που δημιουργούν για τις κυβερνήσεις και τους φορολογούμενους, υπάρχει έντονη ανάγκη οι δημόσιες υπηρεσίες να δείξουν ότι αυτά τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και ότι τα χρήματα που επενδύονται σε ανθρώπινο δυναμικό έχουν μέγιστο όφελος για πελάτες και κοινότητες. Αυτό το ζήτημα υπογραμμίζει και πάλι την ανάγκη της έρευνας για το ανθρώπινο δυναμικό να εστιάσει, στα συγκεκριμένα πλαίσια στα

οποία λειτουργούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και να εξετάσει πώς θέματα όπως η ευημερία των εργαζομένων, η απασχόληση, ο κύκλος εργασιών, η ηγεσία και οι οργανωτικές αλλαγές μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα σε αυτό το περιβάλλον (Burke, Allisey & Noblet, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και επίτευξη αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα

Η βελτίωση των λειτουργιών διαχείρισης και των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού σε οποιονδήποτε τομέα είναι μια συνεχής και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία. Το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των φορέων του δημοσίου φορέας (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014). Αναμφίβολα, τα στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ζωτικό και σημαντικό στοιχείο για τους ερευνητές και θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα προκειμένου να αναλυθούν αυτοί οι παράγοντες και να βρεθούν οι λόγοι και τα μέσα για την ενίσχυση της απόδοσης των δημοσίων φορέων (Omar *et al.*, 2018). Οι κύριες δραστηριότητες που συνδέονται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι (Armstrong 2016, Armstrong & Taylor 2020, Guest 2011, OECD 2012):

Στελέχωση-διαχείριση: Το σύστημα πρόσληψης που εφαρμόζεται στο ελληνικό δημόσιο, βασίζεται σε διαγωνισμούς και χρησιμοποιεί σε μικρότερο βαθμό από τις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ, πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους. Ωστόσο, υπάρχει ένα καθορισμένο προφίλ δεξιοτήτων ως προαπαιτούμενες, ενώ το πλαίσιο απασχόλησης που διέπει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν διαφέρει από αυτό για το τακτικό προσωπικό. Οι ανώτεροι διευθυντές μπορούν να προσληφθούν μόνο από τη δημόσια υπηρεσία και τα διοικητικά επίπεδα επιλέγονται από το Ανώτατο Συμβούλιο για την Επιλογή Προσωπικού, ένα ανεξάρτητο όργανο ανθρώπινου δυναμικού. Όλοι οι σύμβουλοι των υπουργείων τείνουν να αλλάζουν με την αλλαγή κυβέρνησης.

Ώρες και συνθήκες εργασίας: Ο αριθμός τακτικών ωρών εργασίας την εβδομάδα στην Ελλάδα ανέρχεται σε 37.5 ώρες, ενώ ο μέσος αριθμός ετήσιων ημερών άδειας ανά έτος φτάνει τις 25. Ο μέσος αριθμός τραπεζικών (δημόσιων) αργιών ανά έτος είναι 12 και ο συνολικός αριθμός ωρών εργασίας ετησίως είναι 1678 ώρες, ενώ ο μέσος όρος των χωρών του ΟΟΣΑ φτάνει τις 1745 ώρες. Αυτό οφείλεται σε μερικές επιπλέον ημέρες διακοπών, ενώ δεν είναι διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με τις

απουσίες των υπαλλήλων. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες επιφυλάξεις σχετικά με τις ημέρες ασθενείας ιδίως όταν συμπίπτουν σε ημέρα που είναι αργία.

Οικονομικά στοιχεία: Οι αμοιβές δεν είναι διαπραγματεύσιμες καθώς ο βασικός μισθός και τα μπόνους βασίζονται στις συστάσεις μιας ανεξάρτητης εξεταστικής επιτροπής, ενώ δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν τον βασικό μισθό στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα. Ωστόσο, η αμοιβή βάσει παλαιότητας εξακολουθεί να χρησιμοποιείται και υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των ετών σε παρόμοιες θέσεις.

Ανάπτυξη καριέρας και ευκαιρίες σταδιοδρομίας: Η εξέλιξη και η σταδιοδρομία αποτελούν βασικά εργαλεία υποκίνησης και δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τη μεγαλύτερη αυτονομία, την εργασία με εναλλαγές και τις ευκαιρίες για απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Στην Ελλάδα η προώθηση της ανώτατης και της μεσαίας διοίκησης αξιολογείται με την πολυετή εμπειρία, τις εκτιμήσεις της απόδοσης και τα προσόντα. Ο νόμος 3839/2010 που εγκρίθηκε πρόσφατα προβλέπει γραπτή εξέταση για την προαγωγή της ανώτατης διοίκησης. Γενικά, υπάρχουν τρεις ομάδες κριτηρίων στα οποία βασίζονται οι επιλογές. Το πρώτο αναφέρεται σε επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα, το δεύτερο στην εργασιακή εμπειρία και το τελευταίο στην ατομική ικανότητα και εξειδίκευση. Επιπλέον, υπάρχει κάποια αξιοποίηση των κέντρων αξιολόγησης για την προώθηση του προσωπικού. Τα προσόντα ωστόσο δεν σχετίζονται με την προαγωγή προσωπικού χαμηλότερου επιπέδου, αν και το εκπαιδευτικό επίτευγμα θέτει έναν τυπικό περιορισμό όσον αφορά την προώθηση σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Επίσης, η ανώτερη και η μεσαία διοίκηση δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη για προαγωγή εάν έχουν πειθαρχικές ποινές.

Ευκαιρίες κατάρτισης: Η κατάρτιση είναι η χρήση συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης. Οι ευκαιρίες κατάρτισης ενισχύουν τη δέσμευση του προσωπικού και εάν βασίζονται σε αντικειμενική εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, οδηγούν σε έναν πιο αποτελεσματικό φορέα-οργανισμό. Στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα, λαμβάνουν τυποποιημένη εκπαίδευση διάρκειας δυο εβδομάδων κατά την είσοδό τους στη δημόσια

υπηρεσία, εκτός από τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης που εξαιρούνται από αυτό. Επιπλέον, υπάρχει κατά μέσο όρο 3-5 ημέρες εκπαίδευση ετησίως ανά εργαζόμενο.

Επιρροή και πρόκληση εργασίας: Ο σχεδιασμός εργασίας είναι ένα στοιχείο που επηρεάζει ουσιαστικά την εμπειρία των ανθρώπων από την εργασία. Οι τεχνικές που υποστηρίζουν τον καλό σχεδιασμό εργασίας περιλαμβάνουν, εναλλαγή θέσεων εργασίας, διεύρυνση θέσεων εργασίας, εμπλουτισμό θέσεων εργασίας και αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργαζομένων.

Συμμετοχή και επικοινωνία: Η ευκαιρία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και η αίσθηση της συμμετοχής, εκτιμάται από τους περισσότερους υπαλλήλους. Όταν οι διευθυντές ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, τότε έχει παρατηρηθεί ότι αυτό συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τη διοίκηση, γεγονός που υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα ακόμη ζωτικό μέρος της διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό μια σειρά από μηχανισμούς αξιοποιούνται από τους οργανισμούς για την προώθηση της συμμετοχής και της συμμετοχής του προσωπικού, για παράδειγμα έρευνες απόψεων των εργαζομένων, προγράμματα προτάσεων, συνεδριάσεις και επιτροπές συνεργασίας.

Διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης και αξιολόγησης: Σε έρευνες απόψεων των εργαζομένων, η ανοχή στην χαμηλή απόδοση εμφανίζεται συχνά ως κύρια πηγή δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Ωστόσο, για να μπορέσουν να εντοπίσουν τις χαμηλές επιδόσεις, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν αποσαφηνίσει τι συνιστά αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, τόσο για τους διευθυντές όσο και για το προσωπικό.

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Η ισορροπία εργασίας και προσωπικού χρόνου αναδύεται ως ένας σημαντικός τομέας που επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον εργοδότη τους (Ασπρίδης, 2021).

Αξιολόγηση: Ο ελληνικός δημόσιος τομέας πραγματοποιεί την ελάχιστη αξιολόγηση μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, αν και η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι υποχρεωτική για σχεδόν όλους τους εργαζόμενους και λαμβάνει τη μορφή γραπτής ανατροφοδότησης από έναν ανώτερο κάθε χρόνο. Παράλληλα, χρησιμοποιείται ένα μικρό εύρος κριτηρίων απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που

αναλαμβάνονται, των αξιών, των κλάδων και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η αξιολόγηση των επιδόσεων έχει μεγάλη σημασία όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και μικρότερη για την ανανέωση των συμβάσεων. Τέλος, η Ελλάδα δεν κάνει χρήση των οικονομικών ανταμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση.

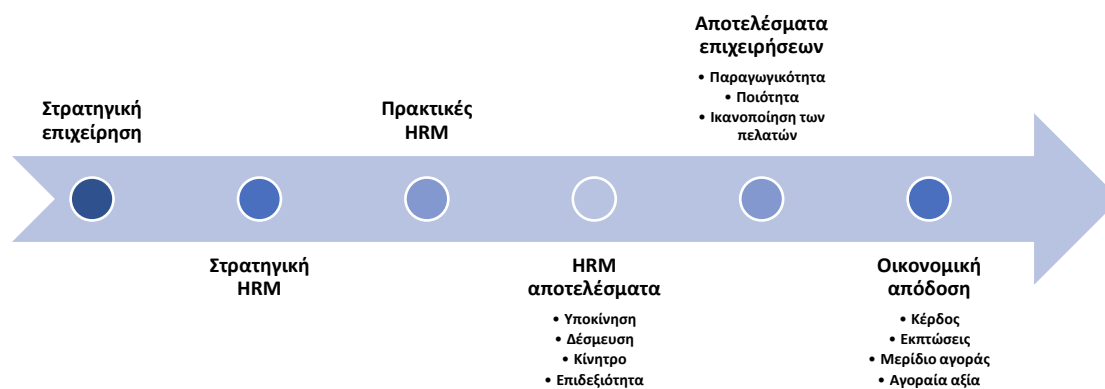
Επιπρόσθετα των παραπάνω πρακτικών, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι καλές πρακτικές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι αρκετές. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι ο τρόπος συνεργασίας των ανθρώπων για να είναι αρκετά παραγωγικοί και ευέλικτοι για να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και αλλαγές που ενδεχομένως συμβαίνουν στο περιβάλλον τους (Ασπρίδης, 2021). Αυτό διευκολύνεται από δύο βασικά συστατικά: την κουλτούρα και τη στάση των διευθυντικών στελεχών. Οι ουσιαστικές και εύκολα κατανοητές αξίες του οργανισμού συμβάλλουν στην ένωση ενός οργανισμού γύρω από μια κοινή αποστολή, ενώ ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές εφαρμόζουν πολιτικές και ασκούν ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις θετικές στάσεις των εργαζομένων όσον αφορά το φάσμα θεμάτων που υποστηρίζουν αυξημένο κίνητρο και παραγωγικότητα. Όπως καταλήγουν οι Purcell *et al.*, 2007, η συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, αναφορικά με την εφαρμογή πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, την επίδειξη ηγεσίας με τη συμμετοχή του προσωπικού και την ανταπόκριση στις προτάσεις τους, αλλά και στον έλεγχο της ποιότητας και της καλής διαχείρισης χρόνου, κάνει μια πραγματική διαφορά στις στάσεις των εργαζομένων (Purcell *et al.*, 2007).

Οι Knies *et al.*, (2017) αναφέρουν ότι στα πλαίσια της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη αποστολής ή/και οράματος, ώστε να καθορίζεται με σαφήνεια η αξία που σκοπεύει να παράγει ο οργανισμός για τους ενδιαφερόμενους φορείς και την κοινωνία γενικότερα. Με τη διαπίστωση αυτή συμφωνούν και οι Boxall & Purcell, (2011) καθώς με αυτό τον τρόπο προσδιορίζεται ο στόχος του οργανισμού και συνεπώς ένα πρώτο βήμα για την ατομική δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Εμπειρικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει δέσμες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν τις ικανότητες και τις ευκαιρίες, αλλά πολύ

λιγότερες πρακτικές ενίσχυσης των κινήτρων (Vermeeren, 2014, Knies, Gould-Williams & Vandenabeele, 2017).

Σύμφωνα με τον Ulrich (1997) οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν σημασία και τα εμπειρικά του ευρήματα το επιβεβαιώνουν. Ωστόσο, οι άμεσες σχέσεις μεταξύ απόδοσης και προσοχής στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά ασαφείς. Ο Guest (2011) αναφέρει ότι παρόλο που υπάρχουν εκατοντάδες ερευνητικές μελέτες δεν έχει προκύψει βεβαιότητα ότι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό έχει αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Έτσι, ενώ η έρευνα μπορεί να δείξει μια εμπειρική σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης του οργανισμού, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποιοι παράγοντες ή πρακτικές είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και τι οδηγεί στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Παρόλα αυτά, μια γενική διαπίστωση είναι ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στην βελτιωμένη απόδοση ενός οργανισμού (O’Riordan, 2017).

Διάγραμμα 2. Επιπτώσεις του HRM στην απόδοση του οργανισμού



Πηγή: O’Riordan (2017)

Σύμφωνα με τους Burke, Allisey & Noblet (2013), οι κρατικοί χρηματοδοτούμενοι οργανισμοί όπως προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας, πάροχοι κοινής ωφέλειας, μονάδες ανάπτυξης επιχειρήσεων και άλλες δημόσια χρηματοδοτούμενες υπηρεσίες είναι όλοι κρίσιμοι για την ευημερία και τη λειτουργία των κοινωνιών και είναι προς το συμφέρον όλων αυτών των οργανισμών παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Η αποτελεσματικότητα αυτών των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γνώση, την ικανότητα και την ορμή των εργαζομένων τους (Bondarouk, Ruël & van der Heijden, 2009).

Οι πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν την πρόσληψη και διατήρηση εργατικού δυναμικού, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, την αξιολόγηση των επιδόσεων, τις σχέσεις των εργαζομένων και άλλες βασικές ευθύνες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάσουν όλες τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και να έχουν τη δυνατότητα να υπονομεύσουν ή να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Συνεπώς, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των κοινοτήτων που εξυπηρετούν και να επιτυγχάνουν με συνέπεια υψηλά πρότυπα υπηρεσιών (Burke, Allisey & Noblet, 2013). Όπως αναφέρουν οι Boselie, Van Harten & Veld, (2021) τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των επιστημονικών ερευνητών, έχει στραφεί στο λεγόμενο New Public Management, το οποίο περιγράφει τις νέες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Με το New Public Management, ο δημόσιος τομέας έρχεται αντιμέτωπος με μια αυξανόμενη απαίτηση, ώστε να δείξει την αποδοτικότητα και την αποδοτικότητα του κόστους (Boyne & Chen, 2006).

Τα τελευταία χρόνια η ιδέα των δήμων ως φορέων παροχής δημόσιων υπηρεσιών έχει έρθει στο προσκήνιο και για το λόγο αυτό οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να ανταποκριθούν όσο το δυνατόν περισσότερο στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των πολιτών. Συνεπώς, αποτελέσματα όπως αυτά της απόδοσης και της ικανοποίησης των πολιτών αναγνωρίζονται ως τα πιο σημαντικά. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στα πλαίσια του New Public Management, συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων στον δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται (Wright *et al.*, 2005). Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση των επιδόσεων δεν εξαρτάται μόνο από τεχνικές πτυχές, αλλά από έναν συστηματικό σχεδιασμό αξιολόγησης της απόδοσης. Συνεπώς, απαιτείται μια πιο δυναμική και καινοτόμος προσέγγιση για να έχει πραγματικό αντίκτυπο στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των οργανώσεων στο δημόσιο τομέα. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της

καθημερινής αλληλεπίδρασης ενός εργαζομένου με την οργανωτική συμπεριφορά και τα εργαλεία διαχείρισης (Gao, 2015).

2.2 Αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυχημένης υποκίνησης στην επίτευξη απόδοσης

Παρόλο που υπάρχουν σημαντικές εμπειρικές ενδείξεις ότι το HRM και η απόδοση σχετίζονται, υπάρχει λιγότερη συμφωνία σχετικά με τους αιτιολογικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων η HRM επηρεάζει την απόδοση (Paauwe *et al.*, 2013). Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού βρίσκοντας μια θετική σχέση μεταξύ των παραγόντων ηγεσίας και των εργασιακών αποτελεσμάτων όπως η απόδοση στην εργασία και η δημιουργικότητα. Η ηγεσία παρακινεί τους υπαλλήλους εκπληρώνοντας τις άυλες και ψυχολογικές τους ανάγκες (Bouckenpooghe *et al.*, 2014, Hassan & Hatmaker, 2019). Η κατάλληλη ηγεσία στον δημόσιο τομέα, επηρεάζει την απόδοση σε επίπεδο εργαζομένων αν και οι επιδράσεις του περιβάλλοντος, μπορεί να προκαλέσουν εμπόδιο στις επιδράσεις της ηγεσίας να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων (Seidle *et al.*, 2016, Hartley *et al.*, 2019).

Σύμφωνα με τους Park *et al.*, (2018), Potipiroon & Faerman, (2016) η συμμετοχική και μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατάλληλη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας σε σχέση με ένα πιο τυπικό, παθητικό, αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Paarlberg και Lavigna (2010), η μετασχηματιστική ηγεσία στο δημόσιο τομέα δεν είναι μόνο χρήσιμη στην δημιουργία κινήτρων, αλλά επίσης οδηγεί τόσο σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο. Επίσης, το στυλ ηγεσίας δεν επηρεάζει μόνο τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, αλλά έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την ικανότητα απόδοσης της διοίκησης, καθώς η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη χρηματοοικονομική, τεχνολογική και την ικανότητα απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Andrews and Boyne, 2014). Δύο βασικές μεταβλητές που έχουν θετική επίδραση στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν οι εργαζόμενοι στους προϊσταμένους τους (Park *et al.*, 2015), την αξιοκρατία και τη δίκαιη μεταχείριση (Potipiroon & Faerman, 2016). Αξίζει να αναφερθεί ότι η ηθική ηγεσία έχει μια ισχυρή, θετική σχέση με την

οργανωτική απόδοση, καθώς βοηθά στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης (Avey *et al.*, 2012) και τη δέσμευση των εργαζομένων (Hassan *et al.*, 2014, Khaltar & Moon, 2019).

Ο Bellé (2013), από τα αποτελέσματα της έρευνάς του διαπίστωσε ότι η καλή ηγεσία από μόνη της δεν ήταν αρκετή για τη βελτίωση της απόδοσης, όσο ο συνδυασμός άλλων παραγόντων όπως ο άρτιος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Moynihan *et al.*, 2011, Paarlberg & Lavigna, 2010, Wright *et al.*, 2011). Επιπλέον, η ενδυνάμωση της ηγεσίας, ως μια στενά συνδεδεμένη έννοια έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει έντονα την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων (Amundsen & Martinsen, 2015, Kim *et al.*, 2018, Park & Hassan, 2018).

Αν και ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδυνάμωση των δημοσίων υπαλλήλων δεν έχει μελετηθεί ακόμη επαρκώς, έχει επισημανθεί ότι η ανάθεση εξουσίας και η εμπιστοσύνη στους ανθρώπινους πόρους, βελτιώνει τη στάση εργασίας τους (Hassan *et al.*, 2019, Kim *et al.*, 2018). Επιπρόσθετα, τα υψηλά επίπεδα κινήτρων στο δημόσιο τομέα, επηρεάζει την αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων για το εργασιακό τους περιβάλλον (Ritz *et al.*, 2016), αυξάνει τα επίπεδα της προθυμίας τους, συμβάλλει στην ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους (Ritz, 2011), συμβάλλει στη διαμόρφωση υψηλότερων κινήτρων, αγνοούν περιορισμούς και διατηρούν θετικές στάσεις (Jin & Rainey, 2020). Ως εκ τούτου, τα άτομα με υψηλά επίπεδα υποκίνησης μετριάξει την αρνητική επίδραση της διοικητικής επιβάρυνσης (Hattke *et al.*, 2018).

2.3 Εμπόδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους Brunetto & Beattie (2020) τη Λαμπροπούλου (2019) και τους Sievert, Vogel & Feeney (2020), ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι η αυξημένη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων και η αυστηρή ιεραρχική υπαγωγή, η οποία θα πρέπει να εξασθενήσει. Επιπρόσθετα, ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να αποκτήσει χαρακτηριστικά αποκεντρωμένης διοίκησης, καθώς οι παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές λειτουργούν ανασταλτικά. Πιο αναλυτικά στον Πίνακα 1,

παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά των δυο αυτών μοντέλων διοίκησης στο δημόσιο τομέα:

Πίνακας 1. Πρότυπα διοίκησης στο δημόσιο τομέα

Παραδοσιακές προδιαγραφές οργάνωσης του διοικητικού μηχανισμού	Χαρακτηριστικά λειτουργικά αποκεντρωμένων φορέων
1) Ενιαίος - συγκεντρωτικός χαρακτήρας	1) Αποκέντρωση – εκχώρηση αρμοδιοτήτων
2) Ιεραρχική (κάθετη) διάρθρωση	2) Οριζόντια αρμοδιότητα
3) Έμφαση σε τυπικούς κανόνες - διαδικασίες	3) Νομιμότητα και έμφαση σε αποτελέσματα
4) Δημόσιο - διοικητικό δίκαιο Δημόσιο δίκαιο - κανόνες ιδιωτικής οικονομίας	4) Σύστημα καριέρας δημόσιων υπαλλήλων
5) Διαφορετικές εργασιακές σχέσεις	5) Πολιτικός έλεγχος - λογοδοσία
6) Ομοιομορφία, τυποποίηση, σταθερότητα Ευελξία, αποτελεσματικότητα	Εποπτεία - έμμεση δημοκρατική λογοδοσία
7) Τεχνική γνώση / εξειδίκευση	6) Ουδετερότητα και αξιοκρατία Από-πολιτικοποίηση
	7) Τεχνική γνώση / εξειδίκευση

2.4 Έρευνες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Οι έρευνες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, εστιάζουν κυρίως την παροχή κινήτρων στους δημόσιους υπαλλήλους (Koronios, Mavromati, & Kriemadis, 2017). Πιο αναλυτικά, οι Anderfuhren-Biget *et al.*, (2010), μελετώντας τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ανέφεραν δυο κατηγορίες κινήτρων. Η πρώτη κατηγοριοποίηση βασίζεται στη μεγιστοποίηση του προσωπικού συμφέροντος των εργαζομένων, με στόχο την ικανοποίηση των εξωτερικών απαιτήσεων. Πιο αναλυτικά, τα εξωτερικά κίνητρα αναφέρονται συνήθως ως η ικανοποίηση των αναγκών κάποιου, κυρίως μέσω οικονομικών ανταμοιβών (Osterloh & Frey, 2000). Η δεύτερη προσέγγιση σχετίζεται με την παροχή κινήτρων, τα οποία προωθούν άυλα κίνητρα τα οποία έχουν σχέση με την αυτοπραγμάτωσή τους ή την κάλυψη μιας ανάγκης με μη οικονομικές παροχές (Anderfuhren-Biget *et al.*, 2010). Συγκεκριμένα, η έρευνα των Anderfuhren-Biget *et al.*, (2010) έδειξε ότι η αίσθηση του καθήκοντος απέναντι στην κοινωνία

αναφέρονται ως τα πιο σημαντικά εγγενή κίνητρα του δημόσιου εργατικού δυναμικού (Perry *et al.*, 2010, Manolopoulos, 2008), ενώ το επίπεδο απολαβών και η ασφάλεια είναι τα σημαντικότερα κίνητρα οικονομικών παροχών. Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι η ηλικία είναι ένα χαρακτηριστικό που επηρεάζει το επίπεδο κινήτρων με ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις σε νέους ηλικιακά εργαζόμενους (Millennials).

Οι Appelbaum *et al.*, (2005) μελέτησαν δέκα πέντε (15) παράγοντες υποκίνησης για τους Millennials και τους Generation X και διαπίστωσε ότι ο υψηλός μισθός και η ασφάλεια, είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες και για τις δύο ομάδες. Με τη διαπίστωση αυτή συμφωνούν οι έρευνες των Jurkiewicz (2000) και Kunreuther (2003). Επιπλέον η έρευνα των Kunreuther (2003) αναφέρει ότι διαπίστωσε διαφορές στα κίνητρα μεταξύ των Millennials και των Generation X σχετικά με τις ανάγκες τους για ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, καθώς και τις απόψεις τους για το μέλλον. Εν συνεχεία, ο Jurkiewicz (2000) ανέφερε ότι τα μέλη της Generation X παρακινούνται από τις πιθανότητες προσωπικής ανάπτυξης, από την ομαδική εργασία, την ανταμοιβή και την καινοτομία.

Σύμφωνα με τους Kultalahti και Liisa Viitala, (2014) η Generation X γενικά παρακινείται από την ευελιξία στις ώρες εργασίας τους, το καλό περιβάλλον εργασίας και τις πιθανότητες εξέλιξης στην εργασία, καθώς και από έναν φιλικό υπεύθυνο, υπογραμμίζοντας ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι η Generation X διαφέρει από τις άλλες. Σε ότι αφορά την ιεραρχική θέση, έχει πραγματοποιηθεί ένα μικρό ποσοστό έρευνας, υποδεικνύοντας μια θετική σχέση με τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα (Desmarais & Gamassou, 2014). Πράγματι, οι Desmarais και Gamassou (2014) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ανισότητες στα κίνητρα σε σχέση με το ιεραρχικό επίπεδο, δίνοντας έμφαση στον διαχωρισμό των πολιτικών διαχείρισης προσωπικού. Επιπλέον, η μελέτη του Camileri (2007) διαπίστωσε ότι όσο περισσότερο ανεβαίνει ιεραρχικά ένας υπάλληλος, τόσο περισσότερο ενισχύεται το επίπεδο παροχής κινήτρων. Επίσης, ο Camileri (2007) εξέτασε τη σχέση του φύλου, σε σχέση με την παροχή κινήτρων που έδειξε διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, επαληθεύοντας σε κάποιο βαθμό τα αποτελέσματα των Naff και Crum

(1999) ότι οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα κινήτρων, διαπίστωση με την οποία συμφωνούν τα ευρήματα της έρευνας του Manolopoulos (2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Παρουσίαση υφιστάμενης κατάστασης

Το 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κήρυξε την ασθένεια που προκαλείται από τον κοροναϊό SARS-CoV-2, πιο γνωστό ως Covid-19, ως πανδημία. Από τότε, αρκετούς μήνες αργότερα και με περισσότερους από 100 εκατομμύρια ανθρώπους να έχουν μολυνθεί και 2,2 εκατομμύρια νεκρούς με κοροναϊό (μέχρι τις αρχές Φεβρουαρίου 2021), ο κόσμος και οι κάτοικοί του έχουν βιώσει γεγονότα ασυνήθιστα για την εποχή τους. Με τον φόβο μιας νέας οικονομικής ύφεσης και τις επιπτώσεις της, εκτός από τα προβλέψιμα κύματα προσβεβλημένων ανθρώπων, απαιτείται μια αποτελεσματική διαχείριση, ικανή να αντιμετωπίσει οτιδήποτε υπάρχει και πρόκειται να φτάσει.

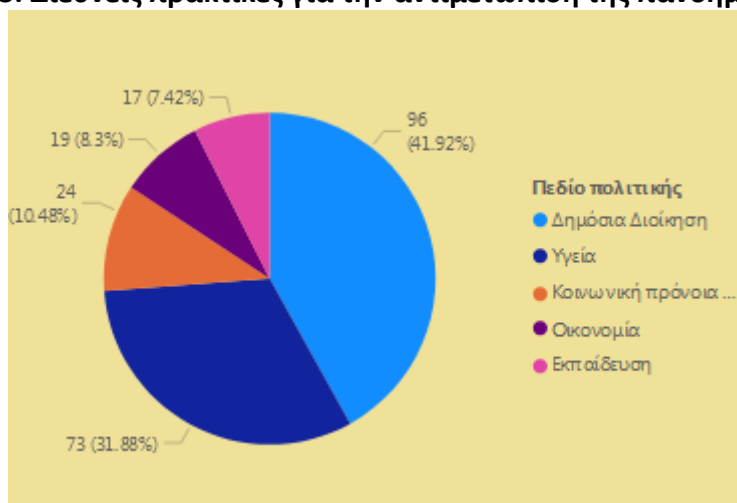
Τα χαρακτηριστικά της πανδημίας Covid-19, λόγω της σοβαρότητας, της αμεσότητας και της πολυπλοκότητάς της, έχουν αναδείξει τις αδυναμίες των κυβερνήσεων στην επίλυση αυτής της κρίσης. Οι νόσοι όπως ο Covid-19, αντιπροσώπευε μια σημαντική απειλή για τη ζωή στην κοινωνία, με πιθανότητα να προκληθεί σοβαρή αναστάτωση στην παγκόσμια οικονομία, ένα παγκόσμιο γεγονός του οποίου η ανταπόκριση είναι εθνική και εξαρτάται από τα πρότυπα συμπεριφοράς των πολιτών. Οι κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις του Covid-19 είναι πολλές και ποικίλες, βλάπτουν ατομικά και συλλογικά τους ανθρώπους και την οικονομία και απαιτείται κατάλληλη διαχείριση για την επίλυση αυτής της κατάστασης. Ο Covid-19 είναι μια πρόκληση όσον αφορά τη δημόσια υγεία που επηρεάζει όλους τους τομείς της ζωής, όπου οι δημόσιοι διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την επίλυση αυτής της κρίσης πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά και προληπτικά τους διαθέσιμους πόρους, προκειμένου να αποφευχθούν οι κίνδυνοι και να μειωθεί ο αντίκτυπος της πανδημίας (Nicola *et al.*, 2020).

Η ανάγκη εξεύρεσης λύσεων σε μια ασυνήθιστη κατάσταση που επηρεάζει όλες τις πτυχές της ζωής, ήταν πλέον επιτακτική (Goniewicz *et al.*, 2021, Goodell 2020). Για τον περιορισμό της πανδημίας το 2020 λήφθηκαν αυστηρά μέτρα καραντίνας από τις κυβερνήσεις πολλών χωρών. Τα μέτρα αυτά προέβλεπαν το κλείσιμο εμπορικών και ψυχαγωγικών κέντρων, απαγόρευση όλων των δημόσιων εκδηλώσεων,

περιορισμοί στην κίνηση τόσο εντός της χώρας όσο και κατά τη διέλευση των συνόρων της, μείωση της παραγωγής, λόγω της θέσπισης ορίων για την ταυτόχρονη παραμονή των εργαζομένων σε ένα δωμάτιο κ.α. (Ullah, Habibi & Nezami, 2021).

Αξίζει να αναφερθεί ότι τα μέτρα που εφαρμόστηκαν για την ανάσχεση της εξάπλωσης του ιού δεν είχαν το ίδιο αποτέλεσμα σε όλες τις χώρες (Asongu, Diop & Nnanna, 2020), ούτε καν εντός της ίδιας επικράτειας. Οι οικονομικές συνθήκες του πληθυσμού για την αντιμετώπιση των μέτρων υγείας αντιπροσωπεύουν μια σχετική διαφορά. Έτσι, οι πολίτες με ανεπαρκή στέγαση, υψηλά ποσοστά φτώχειας ή ανεργίας έχουν υψηλότερο κίνδυνο θανάτου από Covid-19, ακόμη και στον νεότερο πληθυσμό (Goutte, Réran & Porcher, 2020). Στην περίπτωση της Ιταλίας, της πρώτης δυτικής χώρας που τιμωρήθηκε αυστηρά από την πανδημία, η μείωση της κινητικότητας ήταν υπερβατική όσον αφορά τον αντίκτυπο της πανδημίας, με τους πολίτες με υψηλότερα οικονομικά επίπεδα να συμμορφώνονται περισσότερο, καθώς δεν χρειάζεται να εγκαταλείψουν το σπίτι για την απόκτηση πόρων (Bonaccorsi *et al.*, 2020).

Διάγραμμα 3. Διεθνείς πρακτικές για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19



Πηγή: Ministry of Interior Innovation Unit, 2021

Ωστόσο, ορισμένες επιπτώσεις είναι ήδη ορατές με την παράλυση της οικονομικής δραστηριότητας, η οποία αποτελεί σοβαρό κίνδυνο για τη γενική και κοινωνικοοικονομική ευημερία των ανθρώπων (Mofijur *et al.*, 2021). Η αντιστάθμιση μεταξύ οικονομίας και υγείας οδήγησε σε μια σημαντική συζήτηση σχετικά με το πώς να ληφθούν τα πιο αποτελεσματικά μέτρα για τον περιορισμό

των επιπτώσεων της πανδημίας. Η ένταση και η ταχύτητα του οικονομικού σοκ και η σοβαρότητα της οικονομικής συρρίκνωσης σε σχέση με την εξάπλωση του ιού ήταν οι πρώτες συνέπειες. Όλα αυτά έχουν οδηγήσει σε οικονομική αβεβαιότητα, πρωτοφανή σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία θα καταστήσει δύσκολη την ταχεία και πλήρη ανάκαμψη (Altig *et al.*, 2020).

3.2 Μεταβολές στη λειτουργία των δημόσιων φορέων λόγω της πανδημίας

Το 2020, η Ελλάδα ανέκαμψε από μια σοβαρή δετή κρίση δημοσίου χρέους που έχει επιφέρει σαρωτικές κοινωνικές και οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Η δημόσια διοίκηση υπήρξε βασικός τομέας μεταρρυθμίσεων των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής (2010-2018) και σημειώθηκαν σημαντικές θεσμικές και διαρθρωτικές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Η ατζέντα των μεταρρυθμίσεων περιελάμβανε μια σειρά μέτρων που αποσκοπούσαν κυρίως στη μείωση του μεγέθους και του κόστους του δημόσιου τομέα. Ταυτόχρονα, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές διαρθρωτικές προσαρμογές στον διοικητικό μηχανισμό, για παράδειγμα όσον αφορά τις οργανωτικές δομές, τις διοικητικές διαδικασίες, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τις δημόσιες συμβάσεις, την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση των δημόσιων εσόδων, τις ψηφιακές υπηρεσίες, τους μηχανισμούς συντονισμού, τη βελτίωση της νομοθεσίας και τη διαχείριση του κρατικά περιουσιακά στοιχεία (Lamproproulou, 2021).

Η πανδημία του Covid-19, έκανε σαφές ότι έχει αλλάξει σημαντικά τους χώρους εργασίας του δημόσιου τομέα. Μετά το πέρας της πανδημίας, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο, έπρεπε να επανεξετάσουν και να αξιοποιήσουν πολλές από τις αλλαγές που εισήχθησαν και να τις τοποθετήσουν σε πιο βιώσιμη βάση. Ενδεικτικά αναφέρονται πέραν του ηλεκτρονικού μετασχηματισμού, η τηλεργασία σε μεγάλο βαθμό, η καλύτερη κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, η ευέλικτη εργασία, οι τηλεδιασκέψεις και οι τεχνολογικά βελτιωμένες διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπων. Σε αυτή τη νέα συνθήκη, η κρίση αποτελεί μια νέα ευκαιρία για την ενίσχυση της ελκυστικότητας της δημόσιας διοίκησης, με σημαντικές προοπτικές για μια νέα γενιά ειδικευμένων εργαζομένων που έχουν κίνητρα και αξιολογούνται σε τακτική βάση. Παράλληλα, αναμένεται ότι η προσέλκυση και η παρακίνηση, των

υπαλλήλων του δημόσιου τομέα μετά την πανδημία θα αποτελέσει βασικό στόχο για μακροπρόθεσμες αλλαγές και την επίτευξη της καινοτομίας. Οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφοριών, οι πλατφόρμες για ευέλικτη αναδιάταξη του εργατικού δυναμικού, είναι μόνο μερικά από τα εργαλεία που οι δημόσιες υπηρεσίες εφαρμόζουν για τη διαχείριση αυτής της κρίσης. Στο δημόσιο τομέα, όλοι οι εμπλεκόμενοι συνεργάζονται και εναλλάσσονται εντατικά. Μετά την κρίση, οι διοικήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές τις εναλλαγές για να κινηθούν προς έναν δημόσιο τομέα που είναι όλο και πιο ευέλικτος και ανθεκτικός.

Σύμφωνα με την Lampropoulou, (2021), η ύπαρξη της κρίσης πυροδότησε την ξαφνική αναστολή των περισσότερων δημόσιων δραστηριοτήτων λόγω του κινδύνου μόλυνσης, της έλλειψης προστατευτικού εξοπλισμού και της αβεβαιότητας των ιατρικών στοιχείων. Το πρώτο κύμα της πανδημίας βρήκε τον κρατικό μηχανισμό σε μεγάλο βαθμό απροετοίμαστο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές τις συνθήκες. Έτσι, απαιτήθηκαν νέες ρυθμίσεις για τη διατήρηση της συνέχειας των υφιστάμενων οργανωτικών διαδικασιών και λειτουργιών καθώς και για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις και τις απειλές που θέτει η κρίση (Ministry of Interior Innovation Unit, 2021).

Μια κοινή απάντηση των κυβερνήσεων στο σοκ της πανδημίας ήταν η αγκαλιά και η ενίσχυση των ψηφιακών τεχνολογιών. Η ελληνική κυβέρνηση έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διακυβέρνηση δεδομένων στον δημόσιο τομέα. Πολυάριθμες διοικητικές διαδικασίες και συνθήκες λειτουργίας ψηφιοποιήθηκαν και συνδέθηκαν με νέες εφαρμογές και συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ξεκίνησαν μια σειρά σημαντικών πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας και την ανάπτυξη διεπαφών που χρησιμοποιούνται για τη διασύνδεση μητρώων και βάσεων δεδομένων. Οι υπάρχουσες πλατφόρμες αναβαθμίστηκαν, για παράδειγμα το πρόγραμμα «Διαφάνεια» (di@vgeia) και η αξιοποίηση των διαθέσιμων υποδομών, όπως τα συστήματα cloud, έχει επεκταθεί.

Η ενσωμάτωση νέων εργαλείων και πλατφορμών πληροφορικής συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη ή/και την επέκταση υφιστάμενων προγραμμάτων και πρακτικών. Η χρήση e-mail για τη διακίνηση εγγράφων, οι ψηφιακές υπογραφές, τα κέντρα διαλειτουργικότητας, οι εφαρμογές και οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής δημοσίευσης

και διαχείρισης διοικητικών εγγράφων είναι μερικές ενδεικτικές ενέργειες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχουν ενισχυθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επιπλέον, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συναντήσεις και διαβουλεύσεις μέσω τηλεφωνίας ή διαδικτυακών πλατφορμών, όπως η πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης e-presence.

Η κρίση είχε διπλή επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό του κρατικού μηχανισμού. Από τη μία πλευρά, ως πολίτες έπρεπε να προστατευτούν από την πανδημία. Από την άλλη, ως δημόσιοι υπάλληλοι αναμενόταν να συνεχίσουν να ασκούν τα καθήκοντά τους προκειμένου να διασφαλίζεται η συνέχεια στη λειτουργία του διοικητικού συστήματος και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Ενόψει της κλιμάκωσης της κρίσης, καθορίστηκαν νέες ρυθμίσεις εργασίας και οι υφιστάμενες συνθήκες εργασίας μετατοπίστηκαν σε μια πιο ευέλικτη βάση. Τα μέτρα που δρομολογήθηκαν περιελάμβαναν εξ αποστάσεως εργασία, τηλεργασία, εκ περιτροπής, ειδική άδεια, μερική απασχόληση, κλιμακωτούς χρόνους άφιξης και διαδικτυακές συναντήσεις. Ειδικές διατάξεις κάλυπταν τις ευάλωτες ομάδες, ενώ ελήφθησαν μέτρα φυσικής αποστασιοποίησης για όσους δημόσιους υπαλλήλους έπρεπε να βρίσκονται στο γραφείο (ανώτατοι υπάλληλοι και προϊστάμενοι μονάδων). Επιπλέον, έγιναν τεχνικές προσαρμογές στους χώρους εργασίας προκειμένου να περιοριστεί η σωματική επαφή, όπου χρειαζόταν, ενώ σταδιακά όλες οι κατηγορίες εργαζομένων που δεν εργάζονται από το σπίτι απαιτήθηκαν να αυτοεξεταστούν για Covid-19 σε εβδομαδιαία βάση.

Παράλληλα με την ευελιξία των συνθηκών εργασίας, διατέθηκαν νέα εργαλεία και εγκαταστάσεις για να καταστεί δυνατή η εξ αποστάσεως εργασία. Αναπτύχθηκαν κώδικες δημόσιας διοίκησης και εργαλεία ελέγχου ταυτότητας χρηστών, καθώς και συνδέσεις VPN/MFA, επιτρέποντας στους δημόσιους υπαλλήλους να έχουν απομακρυσμένη πρόσβαση στις σχετικές ηλεκτρονικές εφαρμογές των υπηρεσιών τους. Οργανώθηκαν εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Οδηγός Ασφαλούς Τηλεργασίας για Εργαζόμενους εξέδωσε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας και η Διεύθυνση Καταπολέμησης του Ηλεκτρονικού Εγκλήματος της Ελληνικής Αστυνομίας. Επιπλέον, αναπτύχθηκε σύστημα πληροφορικής στο Υπουργείο Εσωτερικών για την

παρακολούθηση των διαθέσιμων δημοσίων υπαλλήλων που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες μαζί με μια εφαρμογή ηλεκτρονικής παρακολούθησης του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται από το σπίτι ή σε ειδική άδεια, παρέχοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο (OECD, 2020).

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν νέα ψηφιακά εργαλεία και αναβαθμίστηκαν οι υπάρχουσες εφαρμογές προκειμένου να διευκολυνθεί η παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως στους πολίτες κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Για παράδειγμα, επεκτάθηκαν οι υπηρεσίες που παρέχει η πλατφόρμα gov.gr μέσω της χρήσης φορολογικών κωδικών πολιτών (taxisnet), όπως η υποβολή υπεύθυνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων, η ηλεκτρονική παροχή δημοτικών ληξιαρχικών και ληξιαρχικών βεβαιώσεων, βεβαιώσεων συνταξιοδότησης και πολλά άλλα. Ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), που είναι η βασική διοικητική υπηρεσία μιας στάσης, αναβαθμίστηκε και ενισχύθηκε επίσης με νέες ψηφιακές εφαρμογές. Οι συνήθεις διοικητικές διαδικασίες, όπως η παραγγελία και η έκδοση πιστοποιητικών διατέθηκαν τηλεφωνικά και τα σχετικά έγγραφα αποστέλλονταν με κούριερ. Η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία μεταξύ ΚΕΠ και πολιτών έγινε διαθέσιμη μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, για παράδειγμα myKEPlive, όπως σημειώθηκε παραπάνω. Πρόσφατες πρωτοβουλίες αναβάθμισαν τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και ενίσχυσαν τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Επιπλέον, έχει ξεκινήσει ένα ευρύτερο πρόγραμμα μεταρρύθμισης των ΚΕΠ, δηλαδή το KEP Re-branding, το οποίο στόχευε στην αναβάθμιση των ψηφιακών, οργανωτικών και λειτουργικών προτύπων των ΚΕΠ.

Παράλληλα με τις προσαρμογές που επηρεάζουν την παροχή υπηρεσιών, τέθηκαν ειδικές διατάξεις για τις υποχρεώσεις των πολιτών κατά την πανδημία. Αρκετές προθεσμίες για τις υποχρεώσεις των πολιτών παρατάθηκαν ή ανεστάλησαν, για παράδειγμα σχετικά με φορολογικές δηλώσεις / πληρωμές και κοινωνικές εισφορές και παρατάθηκαν οι ημερομηνίες λήξης των εγγράφων και των αδειών. Επιπλέον, αναπτύχθηκαν ειδικές εφαρμογές για τις μετακινήσεις πολιτών κατά τη διάρκεια του lockdown, όπως η υπηρεσία sms (13033) και η πλατφόρμα forma.gov.gr. Πέρα από τις (οριζόντιες) διοικητικές υπηρεσίες, κυκλοφόρησαν νέες εφαρμογές για την υποστήριξη σημαντικών τομέων πολιτικής, για παράδειγμα την παροχή υπηρεσιών

υγείας, κοινωνικής ασφάλισης και εκπαίδευσης. Έχουν χρησιμοποιηθεί νέα τεχνολογικά εργαλεία, όπως το ηλεκτρονικό σύστημα ιατρικού ραντεβού (eRDV), η ηλεκτρονική συνταγή (οι πολίτες λαμβάνουν συνταγές γιατρού με sms) (e-συνταγογραφία), η πλατφόρμα εμβολιασμού (emvolio.gov.gr) και η ψηφιακή κοινωνική ασφάλιση. υπηρεσίες (e-ΕΦΚΑ). Διατέθηκε επίσης η παροχή διαδικτυακών ιατρικών συμβουλών μέσω τηλεδιάσκεψης. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ανάπτυξη και η παροχή ψηφιακών πόρων έχει υποστηρίξει την εξ αποστάσεως εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτές οι αλλαγές συνοδεύτηκαν από την ανάπτυξη ή την αναβάθμιση των υπηρεσιών υποστήριξης των χρηστών (<https://covid19.gov.gr>). Παρακάτω παρουσιάζονται οι μεταβολές τόσο σε διοικητικές διαδικασίες όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό και την παροχή υπηρεσιών (Lamproroulou 2021):

Διάγραμμα 4. Μεταβολές στις διοικητικές διαδικασίες

Ψηφιοποίηση διαδικασιών Ενίσχυση συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης Νέα εργαλεία πληροφορικής

- Αναβάθμιση di@vgeia
- Single Government Cloud (G-Cloud)
- Ψηφιακές υπογραφές
- Πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης

Απλοποίηση διαδικασιών

- Ψηφιοποίηση υπηρεσιών
- Ηλεκτρονική δημοσίευση / χειρισμός εγγράφων, e-mail

Διαλειτουργικότητα

- Κέντρα διαλειτουργικότητας
- Διασύνδεση μητρώων

Πηγή: Hellenic Republic (2021)

Διάγραμμα 5. Μεταβολή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα

Ευελιξία των συνθηκών εργασίας

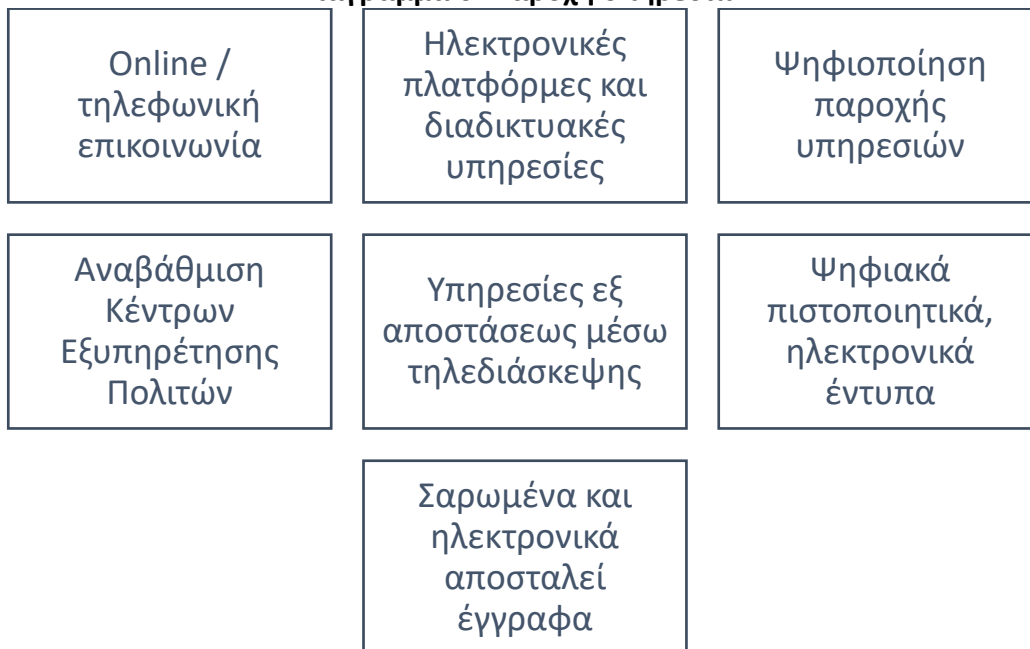
- Εργασία εξ αποστάσεως, τηλεργασία
- Εκ περιτροπής, μερική απασχόληση
- Κλιμακωμένες ώρες άφιξης
- Ειδική άδεια
- Διαδικτυακές συναντήσεις

Νέα εργαλεία και εγκαταστάσεις πληροφορικής

- Κώδικες δημόσιας διοίκησης
- Ψηφιακές υπογραφές
- Συνδέσεις VPN/MFA
- Προγράμματα εκπαίδευσης

Πηγή: Hellenic Republic (2021)

Διάγραμμα 6. Παροχή υπηρεσιών



Πηγή: Hellenic Republic (2021)

3.3 Τάσεις διοίκησης μετά την πανδημία

Στην πορεία της υγειονομικής κρίσης επιταχύνθηκαν τα συνεχιζόμενα προγράμματα εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος και εισήχθησαν νέα. Αυτά τα προγράμματα ήταν σε μεγάλο βαθμό ένα μείγμα προηγούμενων υποχρεώσεων που επιβλήθηκαν στο πλαίσιο των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής, όπως το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων 14 (HRMS), οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές που προέρχονται από την ΕΕ, όπως ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στρατηγική και ανοιχτή διακυβέρνηση, και πολιτικές που έχουν δρομολογηθεί με πρωτοβουλία των εγχώριων κυβερνήσεων, όπως ο νόμος για το «εκτελεστικό κράτος» (2019), το εθνικό πρόγραμμα απλούστευσης των διαδικασιών (2019), η μεταρρύθμιση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέας (2021) και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (2021) (Σωτηρόπουλος, 2021).

Πρόσφατα, έχουν παρατηρηθεί κάποιες προσπάθειες σύνδεσης των μέτρων για τον Covid-19 με πιο ανθεκτικές και οργανωμένες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση, για παράδειγμα η έναρξη ενός νομοθετικού πλαισίου για την τηλεργασία στο δημόσιο τομέα (Ν. 4807/2021). Ωστόσο, η εφαρμογή άλλων μεγάλων πρωτοβουλιών που έχουν ξεκινήσει πριν καθυστερήσει, αναβληθεί ή εγκαταλειφθεί η έκρηξη της κρίσης, όπως η δημιουργία ειδικού κλάδου («κλάδος») δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπεται από τον νόμο «Εκτελεστικό Κράτος» και η αναθεώρηση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του κεντρικού και τοπικού κυβέρνησης (Ν. 622/2019 Αρ. 104) (Hellenic Republic, 2021 European Union, 2021). Τέλος, σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο ανάκαμψης και σταθερότητας 2021-2026 (Next Generation EU, 2021) προβλέπονται οι ακόλουθες ενέργειες ανάπτυξης μέχρι και το 2026:

Διάγραμμα 7. Προγραμματιζόμενες επενδύσεις στο δημόσιο τομέα (διοίκηση) μέχρι και το 2026

Άξονας 2.1 - Συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, το κράτος:

- Αναπτυξη δικτύου μικροδορυφορών
- Μεταβαση στην τεχνολογία 5g και διευκόλυνση της ανάπτυξης καινοτομών ψηφιακών υπηρεσιών
- Ασύρματα δίκτυα πέμπτης γενιάς (5g) στο εθνικό δίκτυο αυτοκινητοδρόμων
- Μεταβαση σε γρηγορές ευρυζωνικές συνδέσεις - 100/200 mbps (ultrafast)
- Υποθαλασσία καλώδια στα ελληνικά νησιά
- Υποδομές οπτικών ινών σε κτίρια

Άξονας 2.2 - Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους

- Ψηφιοποίηση των αρχείων του κράτους
- Δημιουργία ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης σχέσεων (crm) με πολίτες και επιχειρήσεις & ανάπτυξη κεντρικού κομβού αδειοδότησης
- Ψηφιακός μετασχηματισμός των κεπ
- Νέο σύστημα δημοσίων συμβάσεων
- Ψηφιακός μετασχηματισμός υπουργείου εξωτερικών (ενιαία ψηφιακή πύλη, απομακρυσμένη πρόσβαση, ψηφιακές υπηρεσίες προξενείων κτ)
- Ψηφιακός μετασχηματισμός για την αποτελεσματικότερη παροχή καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας από τα ελτα
- Αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων στην στρατιωτική θητεία
- Αναβάθμιση του εθνικού δικτύου υποδομών τεχνολογίας και έρευνας (εδυτε)
- Επένδυση στην βελτίωση της κυβερνοασφάλειας στο δημόσιο & δημιουργία εθνικού κέντρου κυβερνοασφάλειας
- Αναβάθμιση υποδομών & υπηρεσιών της γενικής γραμματείας πληροφοριακών συστημάτων δημοσίας διοίκησης
- Διασυνδεση και διαλειτουργικότητα μητρώων & συστημάτων του δημοσίου
- Διαλειτουργικότητα των υπολογιστικών συστημάτων και μητρώων του δημοσίου & ανάπτυξη υπηρεσιών διαδικτύου
- Ψηφιακός μετασχηματισμός του εοτ
- Ανάπτυξη ψηφιακού μητρώου τουριστικών επιχειρήσεων
- Διαρκής ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών (cloud computing, business intelligence -ai, artificial intelligence-ai, machine learning κτ) στη δημοσία διοίκηση
- Εξυπνες πόλεις
- Αναβάθμιση κεντρικής υποδομής υπολογιστικού νεφούς
- Διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity) του δημοσίου τομέα
- «Συζευξίς II» για αναβαθμισμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στο δημόσιο
- Διαχείριση και διακυβέρνηση δεδομένων δημοσίου τομέα και διασφάλιση της συμμόρφωσης με τον γκπδ (gdpr)
- Κεντρικός κομβός διαχείρισης και ανάλυσης πολυδιάστατων δεδομένων μεγάλου όγκου (big data)
- Επέκταση του κεντρικού συστήματος διαχείρισης εγγράφων

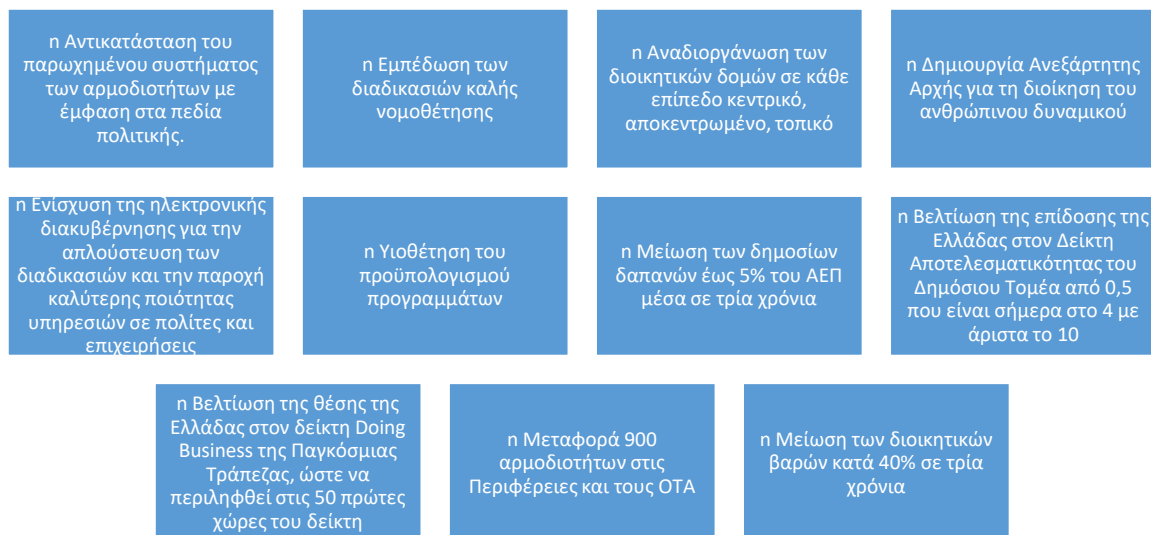
Άξονας 2.3. - Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων

- Δημιουργία ψηφιακού οικοσυστήματος επιχειρήσεων και εισαγωγή φορολογικών κινητήρων για τη διευκόλυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού των μμε
- Ψηφιακός μετασχηματισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Πηγή: Next Generation EU, (2021)

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2021) η δημόσια διοίκηση στοχεύει στη μετά Covid-19 εποχή η δημόσια διοίκηση εστιάζει πρωτίστως στους εξής στόχους:

Διάγραμμα 8. Στόχοι δημόσιας διοίκησής στη μετά Covid-19 εποχή



3.4 Αποτελεσματικότητα δημόσια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και διαχείριση της αλλαγής

Σύμφωνα με τον Zainol *et al.*, (2021), η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στην εξήγηση της μετακίνησης ενός οργανισμού από μια τρέχουσα γνωστή κατάσταση σε μια άγνωστη επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Επιπροσθέτως, ο Jones (2010) ορίζει την αλλαγή ως τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί μετακινούνται από την παρούσα κατάστασή τους σε κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Η πρόκληση που παρουσιάστηκε στο εργατικό δυναμικό σε παγκόσμιο επίπεδο από τον COVID-19 ήταν άνευ προηγουμένου λόγω των επιπτώσεών της σε μια βασική πτυχή της ύπαρξής μας: την επιβίωση ανθρώπων και οργανισμών. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) αναγνωρίζεται ότι έχει αναλάβει το ρόλο της υλοποίησης των σχεδίων που καθορίζονται από τις πολιτικές δυνάμεις, προκειμένου να διατηρηθεί η κοινωνική απόσταση (Koirala and Acharya 2020), συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της εξάπλωσης του ιού. Ταυτόχρονα, οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε αυτόν τον τομέα (Elsafy & Ragheb 2020) έχουν επιστήσει την προσοχή στον σημαντικό ρόλο αυτών των επαγγελματιών στον καθορισμό στρατηγικών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι.

Λαμβάνοντας τις παραπάνω παραδοχές υπόψη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των οργανωτικών στόχων σε περίοδο κρίσης, απαιτείται στρατηγική ευελιξία. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να προετοιμάσουν και να διαθέσουν τους πόρους τους, να συντονίσει τον απαραίτητο μηχανισμό και να χρησιμοποιήσει σωστά τους οργανωτικούς πόρους και τη γνώση (Liu, Lee, & Lee, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, η καινοτομία και η πολυπλοκότητα του COVID-19 αντιπροσωπεύουν μια σημαντική πρόκληση που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Σύμφωνα με τους Baert *et al.*, (2020), τα τυπικά οικονομικά μοντέλα σε οργανισμούς εκπαιδεύονται κυρίως να χρησιμοποιούν δεδομένα από την προοπτική ότι δεν υπάρχουν μεταβολές του περιβάλλοντος ή αβεβαιότητα. Επομένως, είναι δύσκολο να γίνονται προβλέψεις, γεγονός το οποίο μπορεί να υποδηλώνει ότι η πραγματοποίηση προβλέψεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της εταιρείας, ιδιαίτερα όπως στην περίπτωση του COVID-19 που έχει δημιουργήσει αβεβαιότητα. Επί του παρόντος, κανείς δεν γνωρίζει πότε θα τελειώσει αυτός ο ιός και εάν οι συνέπειές του στα πρότυπα εργασίας σε οργανισμούς θα είναι προσωρινές ή μόνιμες (Bartik *et al.*, 2020), ακόμη και μετά την πρόσφατη ανάπτυξη διαφορετικών τύπων εμβολίων (Yu *et al.*, 2021).

Έτσι, η ύπαρξη αναλυτικού στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι πρόκληση για τους διευθυντές και τους επαγγελματίες του HRM. Σε αυτή την περίπτωση, οι περισσότεροι οργανισμοί δεν θα μπόρεσαν να παράσχουν στους υπαλλήλους τους αρκετές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης ή τις επιδιωκόμενες αντιδράσεις τους απέναντι στην πανδημία (Elsafy & Ragheb, 2020), ενώ η ύπαρξη σαφών οδηγιών στο χώρο εργασίας σε δύσκολες στιγμές βοηθά στη μείωση του άγχους των εργαζομένων και στην αυξάνουν τα κίνητρα και την αυτοπεποίθησή τους (Wong *et al.*, 2020).

Η μελέτη των Elsafy και Ragheb (2020) έδειξε ότι η πρόσβαση σε πληροφορίες και η ενημέρωση σχετικά με την πανδημία σχετίζεται σημαντικά με τη διατήρηση των εργαζομένων. Ωστόσο, μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί εάν οι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να λάβουν αυτές τις πληροφορίες, ειδικά όταν βρίσκονται σε κατάσταση αντίδρασης και επιβίωσης, λόγω της καινοτομίας αυτής της πανδημίας.

Αν και προκλητικό, ενισχύει την οργανωτική ανθεκτικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού στην εποχή του COVID-19). Στην πραγματικότητα, παρά την αβεβαιότητα που δημιουργείται από αυτή την πανδημία, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν έξυπνες πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στην απορρόφηση και την αντιμετώπιση των διαταραχών που απειλούν την επιβίωσή τους (Ngoc Su *et al.*, 2021).

Παρόλα τα παραπάνω, για να διατηρηθεί η εταιρεία εν μέσω κρίσης όπως η υγειονομική (COVID-19), οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να απαιτείται να διατηρούν την καλή τους απόδοση (Sembiring *et al.*, 2020). Ωστόσο, φαίνεται ότι το ξέσπασμα του COVID-19 έχει επίσης αλλάξει τη διαχείριση της απόδοσης στους οργανισμούς. Οι περισσότεροι οργανισμοί κατακλύζονταν από τις προκλήσεις που προκύπτουν από τον COVID-19, όπως η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και η διαταραχή της αμοιβής βάσει απόδοσης, ότι μείωσαν ή ακόμα και εγκατέλειψαν τη διαχείριση απόδοσης, λόγω της πολυπλοκότητας και της καινοτομίας αυτής. πανδημία (Aguinis & Burgi-Tian, 2020). Στην πραγματικότητα, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης μπορεί να είναι πρόκληση, λαμβάνοντας υπόψη την τροποποίηση των συνθηκών εργασίας. Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με την έξαρση του COVID-19 που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη των Prasad και Vaidya (2020), ανέφερε ότι η απομόνωση στο χώρο εργασίας, η έλλειψη επικοινωνίας, οι περισπασμοί της οικογένειας, η υπερφόρτωση ρόλων και οι επαγγελματικοί παράγοντες άγχους (ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων, καριέρα και έλεγχος της εργασίας) που έχουν προκύψει λόγω του COVID-19, κυρίως μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται από το σπίτι είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η απόδοση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της απομακρυσμένης εργασίας εξαρτάται επίσης από την κατανόηση των διευθυντών για το πώς και τι απαιτείται για τη διαχείριση μιας απομακρυσμένης ομάδας. Ορισμένοι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι διευθυντές μπορεί να μην αποδέχονται την εξ αποστάσεως εργασία επειδή μπορεί να θεωρούν ότι επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση της

μικροδιαχείρισης που μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς (Aitken-Fox *et al.*, 2020), γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει ένταση μεταξύ αυτών και του προϊσταμένου τους.

Σύμφωνα με τους Aguinis και Burgi-Tian (2020), είναι σημαντικό για τους οργανισμούς κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης υγείας να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσής τους. Θα πρέπει να κοινοποιούν σχετικές πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας στους υπαλλήλους τους, να συλλέγουν χρήσιμα επιχειρηματικά δεδομένα και να τους παρέχουν σχόλια, τα οποία θα βοηθήσουν αυτούς τους οργανισμούς να διατηρήσουν τα ταλέντα τους και να αποφύγουν νομικές μηνύσεις. Οι Ngoc *et al.*, (2021) πρόσθεσαν ότι η συχνή αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύει τη μάθηση και το μοίρασμα που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κερδίσουν ξανά την επιχείρησή τους. Λαμβάνοντας υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών HRM, η μελέτη των Sembiring *et al.*, (2020) έδειξε ότι η αποζημίωση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στην εποχή του COVID-19. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να ανησυχούν περισσότερο για τη συνολική αποζημίωση των εργαζομένων (οικονομική και μη) και τη δικαιοσύνη της να διατηρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια κρίσεων (Sembiring *et al.*, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει το ζήτημα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία. Η σημαντικότητα της εργασίας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι παρόλες τις διαπιστώσεις και τις προσπάθειες εξυγίανσης διαχρονικά, ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να είναι δυσλειτουργικός και με παθογένειες.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας αυτής είναι τα ακόλουθα:

Ερευνητικό ερώτημα 1. Ποια ήταν η κατάσταση του δημόσιου τομέα πριν την πανδημία και ποιος είναι βαθμός της προετοιμασίας;

Ερευνητικό ερώτημα 2. Ποια ήταν η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα;

Ερευνητικό ερώτημα 3. Υπήρξαν προκλήσεις και ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση;

Ερευνητικό ερώτημα 4. Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων;

Πίνακας 2. Αντιστοίχιση ερωτήσεων ερωτηματολογίου

A/A/ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ	ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
1	Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);
2	Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία). Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και β) άσκησης διοίκησης; (και κατ' επέκταση την <u>επίλυση</u>

	<p><u>χρόνιων παθογενειών</u> του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την <u>αποτελεσματικότητα του προσωπικού</u>).</p> <p>Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;</p> <p>Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με <u>θετικό ή/και αρνητικό</u> τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;</p>
3	<p>Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες <i>προκλήσεις</i> προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;</p> <p>Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες <i>ευκαιρίες</i> προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;</p>
4	<p>Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (<i>Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;</i>)</p> <p>Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;</p> <p>Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;</p> <p>Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;</p> <p>Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;</p>

4.3 Μέθοδος δειγματοληψίας

Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η σκόπιμη στρωματοποιημένη δειγματοληψία κατά την οποία ο ερευνητής επέλεξε κατηγορίες ή/και υποκατηγορίες του δημόσιου τομέα να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα με σκοπό τη σύγκριση, διαφορετικών κλάδων της δημόσιας διοίκησης και να διαπιστωθούν οι παθογένειες και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατά την περίοδο πριν και κατά την πανδημία. Πιο αναλυτικά ο ερευνητής είχε αρχική επικοινωνία τηλεφωνική ή/και ηλεκτρονικά με έναν πληθυσμό 20 ανθρώπων, κατά την οποία τους ενημέρωσε για την έρευνα και το σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας. Από αυτούς οι επτά, δέχτηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της συνέντευξης. Έτσι το δείγμα της έρευνας αυτής αποτέλεσαν οι:

- ✓ Γιώργος Αρχοντόπουλος (Στέλεχος ΔΕΚΟ - Πρόεδρος Σωματίου Εργαζομένων ΕΥΑΘ)
- ✓ Λάμπρος Σιδηρόπουλος (Στέλεχος ΔΕΚΟ - Προιστάμενος συνεργείων Κίνησης)
- ✓ Κων/νος Παπαδόπουλος (Στέλεχος ΔΕΚΟ - Μηχ\γος Μηχ\κός Προιστάμενος Τεχνικού τομέα)
- ✓ Γεωργία Σερετούδη (Στέλεχος ΔΕΚΟ - Διευθύντρια Εγκαταστάσεων Ύδρευσης)
- ✓ Γεώργιος Σακαλίδης (Τομέας υγείας - Προιστάμενος Νοσηλείας Ψ.Ν.Θεσ\νίκης)
- ✓ Γιώργος Χριστοδούλου (Εκπαιδευτικός τομέας - Λέκτορας Τμήματος Βιβλιογραφίας, Αρχαιονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης-ΔΙΠΑΕ)
- ✓ Γιαννούλα Χατηθεοδωρίδου (Στέλεχος ΔΕΚΟ-Προιστάμενη back-office εξυπηρέτησης Καταναλωτών.)

Στη συνέχεια καθορίστηκε ένα προσωπικό ραντεβού με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, όπου τους δόθηκε σε έντυπη μορφή το ερωτηματολόγιο της έρευνας, προκειμένου να μελετήσουν τα ερωτήματα και να επιλυθούν τυχόν απορίες, που πράγματι υπήρχαν σε κάποιες ερωτήσεις. Στη συνέχεια, ο ερευνητής ενεργοποίησε τη λειτουργία της ηχογράφησης και πραγματοποιήθηκε συζήτηση βάσει του ερωτηματολογίου της έρευνας. Κατόπιν, οι ηχογραφημένες συνεντεύξεις, αποδελτιώθηκαν και παρατίθενται στο Παράτημα Β. Στη συνέχεια

πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση των απαντήσεων και τέλος η παρουσίαση και σχολιασμός τους μέσα στο κεφάλαιο της παράθεσης των αποτελεσμάτων της έρευνας (Κεφάλαιο 5). Για πιο εμπειριστατωμένη παρουσίαση, παρατίθενται και αυτοτελή αποσπάσματα από τη συνέντευξη με κάθε συμμετέχοντα που πλαισιώνουν την απάντηση κάθε ερευνητικού ερωτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Ποια ήταν η κατάσταση του δημόσιου τομέα πριν την πανδημία και ποιος είναι βαθμός της προετοιμασίας ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ο δημόσιος τομέας δεν ήταν ιδιαίτερα προετοιμασμένος προκειμένου να διαχειριστεί την τρέχουσα υγειονομική κρίση της πανδημίας. Όλοι οι συμμετέχοντες επισήμαναν ότι υπάρχουν σημαντικά προβλήματα τα οποία παραμένουν άλυτα με αποτέλεσμα η δημόσια διοίκηση να υπολειτουργεί. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι στο εξωτερικό για παράδειγμα στη Σουηδία ο ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν ήδη γεγονός πριν από την εκδήλωση της πανδημίας ενώ στην Ελλάδα ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτέλεσε μία νέα ανάγκη ανταπόκρισης διοίκησης και συνεπώς ήρθε μετά το ξέσπασμα της νέας υγειονομικής κρίσης. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει και αναφορά η οποία επισημαίνει ότι ο δημόσιος τομέας ήταν αρκετά ευέλικτος και έγιναν όλα σχετικά γρήγορα από τη στιγμή που ξέσπασε η οικονομική κρίση ακόμη και το προσωπικό προσαρμόστηκε σχετικά γρήγορα. Ωστόσο δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι έχει γίνει αναφορά η οποία επισημαίνει ότι συνήθως οι αλλαγές αυτές γίνονται την τελευταία στιγμή αφού πρώτα έχει υπάρξει και έχει εκδηλωθεί μία κρίση. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής αναφορές:

«Ο δημόσιος τομέας ήταν γενικώς ψιλό διαλυμένος λόγω των 10 ετών των μνημονίων σίγουρα δεν ήταν προετοιμασμένος παρόλα αυτά είδαμε ότι η διαχείριση της πανδημίας και κυρίως το πρώτο κύμα που δεν ήμασταν, νομίζω το απορρόφησε καλά. Και τα νοσοκομεία αλλά και τα Κέντρα Υγείας όσα δουλεύανε με τις ελλείψεις προσωπικού με τις ελλείψεις σε υλικά τα οποία είναι γνωστά σε όλους Τι έχει υποστεί το ελληνικό σύστημα υγείας».

«Υπάρχει πρόβλημα με τη δημόσια διοίκηση και εγώ θα τη συνοψίσω στην αδυναμία επικοινωνίας των επιμέρους. Δεν άλλαξε πολύ δηλαδή αυτή η επανάσταση στην πληροφορία που ήρθε γενικότερα σε όλο τον κόσμο, νομίζω ότι το θέμα δημόσια διοίκηση δεν το άγγιξε. Δεν το βελτίωσε όσο θα έπρεπε».

«Άλλαξαν ηλεκτρονικές υπηρεσίες και επικοινωνία με τον πολίτη. Ήταν λίγο πιο αργή η προσαρμογή τους αλλά μετά από λίγο καιρό προσαρμόστηκαν αρκετά καλά. Ψηφιοποίησαν ουσιαστικά τις υπηρεσίες τους κατά μεγάλο μέρος. Η επικοινωνία έγινε πιο εύκολη και εγώ θεωρώ ότι σε αυτό τον τομέα δεν ήτανε έτοιμο. Ήμασταν λίγο πίσω γιατί δεν είχαμε δώσει βάση σε τρόπους που δεν προϋποθέτουν προσωπική επαφή. Και αυτό ήταν ένα πρόβλημα. Το αλλάξαμε όμως.»

«Σήμερα σε σχέση με το 2020 ήταν περισσότερο προετοιμασμένος συγκριτικά με το εάν αυτό συνέβαινε το 2010. Η λειτουργία ήταν σίγουρα σε καλύτερο επίπεδο σε ότι αφορά την ηλεκτρονική διαχείριση των θεμάτων σε σχέση με πριν πέντε-δέκα χρόνια, αλλά όχι σε επίπεδο ακόμη που να είναι ολοκληρωτικά μία ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Σίγουρα κάποια είχαν ήδη δρομολογηθεί ηλεκτρονικά όπως είναι στη διαχείριση του προσωπικού, στη διαχείριση των προμηθειών, στη διαχείριση των εγγράφων και της αλληλογραφίας σε ένα βαθμό αλλά όχι εντελώς.»

«Δεν ήταν κανένας προετοιμασμένος δεν υπήρχε καθόλου προετοιμασία για μία τέτοια Πανδημία. Υπάρχει πάντα μία προετοιμασία για έναν μικρό τύπο αντιμετώπισης ενός προβλήματος ένα 10 με 15% όταν προκύψει κάτι καινούργιο. Υπάρχουν οι δομές υπάρχει ανθρώπινη εμπειρία να αντιμετωπίσουμε έναν καινούργιο θέμα ένα καινούργιο πρόβλημα στον κλάδο της υγείας, σε ένα ποσοστό 10 με 15%. Εδώ δεν ήταν ένα τέτοιο ποσοστό ήταν μία πανδημία. Ο Covid δημιούργησε τρομερά προβλήματα σε όλα τα τμήματα του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στον εργασιακό χώρο το δικό μου δεν υπήρχε προετοιμασία για να αντιμετωπιστεί μία τέτοια Πανδημία οι αριθμοί ήταν εντελώς διαφορετικοί και ο αριθμός των περιστατικών που νοσηλευόταν σε μία ψυχιατρική δομή όπως είναι η δομή στην οποία εργάζομαι εγώ, ήταν μηδαμινός σε σχέση με αυτό τον αριθμό που υπάρχει αυτό το διάστημα μετά την Πανδημία.»

«Ο δημόσιος τομέας είχε μία οργάνωση των υπηρεσιών του αν και πολλά πράγματα δεν είχαν προχωρήσει για να εξυπηρετούν καλύτερα τον πολίτη για διάφορους λόγους δυσκαμψίας. Η Πανδημία για εμένα θεωρώ ότι ήρθε και έδωσε τη δυνατότητα να τρέξουν πιο γρήγορα κάποιες εξελίξεις, να ενσωματωθεί η τεχνολογία περισσότερο στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και να γίνει πιο

ευέλικτος και πιο αποτελεσματικός, πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.»

5.2 Ποια ήταν η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή, η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν αξιόλογη και ως επί τω πλείστων θετική, καθώς συνέβαλε στην ψηφιοποίηση χρόνιων διαδικασιών και στη διευκόλυνση κάποιων τυπικών διαδικασιών. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ο δημόσιος τομέας ωφελήθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό, από τη μετάβασή του, στην ψηφιακή εποχή, η οποία έχει πολλά να προσφέρει τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονται τα αιτήματα των πολιτών. Παρόλα αυτά, όλες αυτές οι αλλαγές, αν και είναι θετικές, δεν είναι σαφές εάν θα συνεχίσουν να υφίστανται και να αξιοποιούνται και μετά την Πανδημία. Παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες, αν και θεωρούν πάρα πολύ θετικές τις αλλαγές που συνέβησαν, όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη μετάβαση στην χρήση ηλεκτρονικών μέσων, δεν είναι σίγουροι αν θα συνεχιστεί η χρήση τους για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, παρόλο που κρίνουν ότι είναι αναγκαία η συνέχιση της χρήσης τους. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα αποσπάσματα:

«Ναι έχει επηρεαστεί σίγουρα, δυστυχώς σε μικρό βαθμό και εννοώ στο θέμα της διαχείρισης της πληροφορία και της καινοτομίας, της πληροφορικής και των υπολογιστικών συστημάτων. Άρα σίγουρα επηρεάστηκε. Η τηλεργασία αναπτύχθηκε πάρα πολύ σε τομείς του δημοσίου, δυστυχώς όμως σταμάτησε εκεί. Δεν θα έπρεπε να υπάρχει μία συνέχεια;»

«Νομίζω ότι την “ξεγύμνωσε” δεν την επηρέασε. Δεν την επηρέασε. Την “ξεγύμνωσε” φάνηκαν τα προβλήματά της. Αυτή είναι η αίσθηση που μου μένει εμένα τελικά. Έφερε αλλαγές οι οποίες ήταν αλλαγές της τελευταίας στιγμής. Ναι εγώ είδα τέτοιες αλλαγές.»

«Σίγουρα έχει επηρεαστεί. Κατά την άποψή μου έχει επηρεαστεί προς το καλύτερο γιατί αναγκάστηκε να ψηφιοποιήσει πολλές από τις λειτουργίες της και να ενδώσει να τα πούμε σε εισαγωγικά σε τεχνολογικές λύσεις οι οποίες υπήρχαν αλλά δεν

αξιοποιούνταν. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός υπήρχε, φορητά υπήρχαν, δεν χρησιμοποιούνταν όμως, δεν αξιοποιούνταν με αυτό το σκοπό.»

«Πιστεύω ότι έχει επηρεαστεί πάρα πολύ, αλλά με τρόπο ώστε κατά την άποψή μου να βελτιωθεί, γιατί πράγματα τα οποία γινόντουσαν μόνο δια ζώσης οργανώθηκαν και μεθοδευτεί καν ώστε να εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά. Οπότε εξυπηρετήσε πάρα πολύ στο κομμάτι της επικοινωνίας το οποίο βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό. Έγινε πολύ μεγάλη αλλαγή.»

Επιπροσθέτως οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι οι αλλαγές οι οποίες ήρθαν λόγω της πανδημίας και αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση θα ωφελήσουν στην αποτελεσματικότητα του των ανθρωπίνων πόρων και αφετέρου την άσκηση διοίκησης. Ωστόσο, διαπιστώνεται μία επιφύλαξη όσον αφορά την επίλυση χρόνιων παθογενειών, αν και θεωρούν ότι υπάρχουν ευκαιρίες. Παρόλα αυτά υπάρχει μία επιφύλαξη για τον βαθμό αξιοποίησής τους. Πιο αναλυτικά έχουν επισημάνει μεταξύ άλλων:

«Ναι θα μπορούσαν να επεκταθούν οι αλλαγές σε διάφορους τομείς του δημοσίου, όπως η κυβέρνηση. Ναι σίγουρα θα βοηθήσουν δεν το συζητάω αυτό κι αν τρέξει και η κυβέρνηση δηλαδή και βραχυπρόθεσμα όχι μόνο μακροπρόθεσμα. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων θα πρέπει να τους εκπαιδεύσει, αρχικά για το πώς εφαρμόζεται αυτή η τεχνολογία και πώς να εφαρμόσουν αυτήν την τεχνολογία, γιατί σίγουρα κάτι καινούργιο δεν είναι πάντα ευπρόσδεκτο στην αντίληψη των ανθρώπων, επειδή έχουν μάθει κάποια πεπατημένη.»

«Νομίζω ότι μακροπρόθεσμα θα κάνει τη ζωή του πολίτη ευκολότερη. Όταν αυτό θα πάρουν το feedback πως λειτούργησε και λογικό είναι να έχει προβλήματα και γίνουν διορθωτικές κινήσεις το αποτέλεσμα θεωρώ ότι θα είναι θετικό. Το θέμα όμως είναι να επεξεργαστούμε την πληροφορία της πραγματικότητας γιατί η πραγματικότητα έρχεται και μας δίνει μία πληροφορία. Νομίζω ότι η δημόσια διοίκηση δεν μαθαίνει από τα λάθη της και νομίζω ότι δεν εκμεταλλεύεται ούτε τα θετικά της. Νομίζω ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διορθωτικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν. Εάν γίνουν διορθωτικές κινήσεις θα μπορέσουν οι πραγματικά να αποδώσει.»

«Η επαφή του κόσμου με τα ηλεκτρονικά μέσα, και φέρνοντας στον ας το πούμε βεβιασμένα σε επαφή με αυτόν τον τομέα, θεωρώ ότι μακροπρόθεσμα τον οικειοποιεί με την τεχνολογία και σίγουρα μπορεί να αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του. Υπήρχαν άνθρωποι οι οποίοι δεν ήταν τόσο εξοικειωμένοι με αυτά τα πράγματα. Νομίζω ότι τους έδωσε μεγαλύτερη ασφάλεια η εξοικείωση αυτή και η χρήση αυτών των μέσων με αποτέλεσμα να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είτε άλλων συσκευών είτε μιλώντας για smartphone tablet είτε κάμερες κτλ. Ναι θεωρώ πως είναι προς την αύξηση της απόδοσης. Όχι σε όλους το ίδιο γιατί ο καθένας κάνει άλλα πράγματα.»

«Επέφερε αλλαγές στον χώρο του νοσοκομείου που εργάζομαι. Το γεγονός ότι δημιουργήθηκαν καινούργια περιστατικά σε όλα τα υπόλοιπα νοσοκομεία της Ελλάδος ανάγκασε τις διοικήσεις των άλλων νοσοκομείων να κλείσουν τις ψυχιατρικές τους δομές με αποτέλεσμα να φορτωθούν όλα αυτά τα περιστατικά στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης.»

«Ναι το πιστεύω πάρα πολύ, γιατί θα υπάρχει μία ροή και μία μεθοδικότητα στην εργασία, μέσω αυτής της διαδικασίας τους επιτρέπει να λειτουργούν πιο συστηματικά. Πιστεύω ότι όταν κάτι λειτουργεί καλύτερα και η διοίκηση μπορεί να αντιδράσει καλύτερα και να σχεδιάσει πιο καλές υπηρεσίες, να έχει καλύτερα στατιστικά και καλύτερα δεδομένα, γιατί όταν πια μιλάμε για τεχνολογία και ψηφιακό μετασχηματισμό και ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορείς να έχεις καλύτερο έλεγχο της ροής των εργασιών και όλων αυτών που συμβαίνουν.»

Στις συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες ανέφεραν τις πιο σημαντικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ύστερα από την εκδήλωση της πανδημίας. Περισσότερο αναλυτικά τα κυριότερα παραδείγματα που έφεραν είναι η τηλεργασία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη δημόσια διοίκηση. Η χρήση των τεχνολογιών που είδε ήταν διαθέσιμες για παράδειγμα η ηλεκτρονική αλληλογραφία, στη νέα αυτή συνθήκη άρχισε να αξιοποιείται καθολικά αυξάνοντας σε μεγάλο βαθμό την ευελιξία και καλύτερη επικοινωνία. Επιπροσθέτως αναφέρεται ότι χρόνια προβλήματα όπως ο καθορισμός διαβουλεύσεων, αναφορικά με το χρόνο που αυτές θα πραγματοποιούνταν

επιλύθηκε πλέον καθώς κατέστη πιο εύκολο ηλεκτρονικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν, κατά την περίοδο αναφοράς. Ωστόσο έχει επισημανθεί και η άποψη ότι οριζόντια μέτρα δεν θα μπορούσαν να είναι πάντα η ιδανική επιλογή. Επιπλέον έχει επισημανθεί η τηλεργασία και η εκ περιτροπής εργασία που πραγματοποιήθηκε την περίοδο της πανδημίας. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες έχουν επισημάνει ότι:

«Το πιο ενδεικτικό παράδειγμα είναι η τηλεργασία.»

«Στο δικό μου οπτικό πεδίο φάνηκαν άμεσα οι αλλαγές. οι μεταρρυθμίσεις θα έπρεπε να έχουν στόχο. Δεν γίνεται να κάνουμε οριζόντιες μεταρρυθμίσεις.»

«Οι αλλαγές που έγιναν είναι ότι φροντίσαμε για το κομμάτι αυτό να προστατεύσουμε τον κόσμο φέρνοντας τους χώρους εργασίας εκ περιτροπής, ομαδοποιημένα έτσι ώστε να μην επηρεαστεί σε περίπτωση που είχαμε κάποιο περιστατικό ασθένειας και να μην επηρεαστεί ένα ολόκληρο τμήμα τεχνικό και εξουδετερωθεί να το πω έτσι, γιατί λαμβάνοντας της ευθύνης που έχουμε δεν μπορείς να αφήσεις στους ηλεκτρολόγους στις εγκαταστάσεις. Μπήκαμε στη διαδικασία να μάθουμε στον κόσμο να δουλεύει με έναν άλλο τρόπο με βάρδιες πιο αραιές ή πιο μεγάλες.»

«Κυρίως οι τηλεδιασκέψεις ήταν το σημαντικότερο και ίσως να μείνουν σε μεγάλο βαθμό. Γενικά η ηλεκτρονική αλληλογραφία έχει επεκταθεί πάρα πολύ.»

«Νομίζω ότι κάποια πράγματα που έρχονται μένουν και καλό είναι ότι μένουν. Για παράδειγμα η ευελιξία που έχουμε πλέον στις συναντήσεις μας μέσω των τηλεδιασκέψεων, οι φόρμες επικοινωνίας που αποκτήσαμε και θα μείνουν.»

Οι αλλαγές που ήρθαν, συνεπώς, λόγω της πανδημίας επηρέασαν τη δημόσια διοίκηση σε κάθε της πτυχή και στην πλειοψηφία τους ήταν θετικές. Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας δεν ήταν προετοιμασμένος για όλες αυτές τις αλλαγές που συνέβησαν, πράγμα το οποίο δημιούργησε προβλήματα τα οποία φάνηκαν ξεκάθαρα στην πράξη. Ένα από τα συχνότερα αναφερόμενο, είναι το στοιχείο της «απρόσωπης επικοινωνίας-εξυπηρέτησης». Ωστόσο τα θετικά στοιχεία, δεν

μπορούν να αμφισβητηθούν. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή έχουν υποστηρίξει τις ακόλουθες θέσεις:

«Δεν είναι σίγουρο ότι πηγαίνουν όλα προς το καλό. Το ότι χρησιμοποιήθηκε η τηλεργασία ή η οργάνωση του νοσοκομείου και δεν γίναν προσλήψεις, που χρειάζεται άμεση βοήθεια στους ασθενείς, ειδικά με την Πανδημία και τα λοιπά, και ειδικά όταν κατήργησε την Πρωτοβάθμια υγεία που θα υποδεχόταν τους ασθενείς και όχι τα νοσοκομεία, με αποτέλεσμα τα νοσοκομεία να φρακάρουν, είναι το Αρνητικό της διαχείρισης της πανδημίας. Δείχνει μία αδυναμία του συστήματος γενικότερα λόγω της πανδημίας. Και αυτό το θεωρώ ότι είναι αρνητικό. γενικώς η εικόνα μου είναι αρνητική»

«Η ζωή μας δεν είναι enter και πόσο μάλλον η εργασιακή μας ζωή. Δεν είναι δυαδικό σύστημα. Δεν είναι κουτάκια. Καλώς ή κακώς, η προσωπική επαφή, η προσωπική συναλλαγή και όχι η ανταλλαγή emails, συμπλήρωση φόρμας ή οτιδήποτε άλλο, που καλούμαστε όλοι πλέον να κάνουμε, χάνει μέρος της πραγματικής περιγραφής αυτού που θέλουμε να περάσουμε. Δεν είναι όλα κουτάκια, πρέπει να υπάρχει και μια επαφή, να υπάρχει και ένας διάυλος επικοινωνίας προσωπικός για να δώσω αυτό το feeling.»

«Θετικά, επηρεάστηκε θετικά. Σε αυτό τον τομέα εμείς θεωρώ ότι βελτιωθήκαμε και άλλοι φορείς. Το αρνητικό ήταν συνήθως στην εκπαίδευση. κάποιοι παρακολουθούν σεμινάρια ή αναγκάστηκαν να παρακολουθήσουν εξ αποστάσεως. Ενδεχομένως να είχαμε ένα μικρό υποβιβασμό.»

«Αυτό έχει τα υπέρ και τα κατά: Δεν υπάρχει ανθρώπινη επικοινωνία δεν υπάρχει αλληλεπίδραση η δια ζώσης αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους ή με τα στελέχη αλλά διευκολύνει σε ότι αφορά τη χρονική εκτέλεση κάποιες φορές. Δηλαδή πιο εύκολα πιο σύντομα βρίσκονται κάποιες ημερομηνίες ή ακόμη και μπορεί να συναντηθούν άνθρωποι οι οποίοι είναι εκτός Πού να μείνουμε στην εταιρεία. Αλλά σίγουρα και οι δια ζώσης απαιτούνται.»

«Ναι επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό, υπήρχε όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι

βγήκαν εξοντωτικά ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι.»

«Η απομακρυσμένη εργασία για εμένα δεν είναι τόσο αποτελεσματική, χάνεται η αμεσότητα του φοιτητή και του καθηγητή, χάνεται η ανισότητα μεταξύ των φοιτητών και δεν αναπτύσσονται σχέσεις φιλικές συνεργατικές, ομαδικές εργασίες δεν μπορείς να ελέγξεις την επίδοση του φοιτητή μέσα στην αίθουσα, δεν μπορείς να δεις την απορία στα μάτια του για να μπορέσεις να του εξηγήσεις πράγματα... Αυτά είναι πολύ προβληματικά στην όλη διαδικασία.»

5.3 Υπήρξαν προκλήσεις και ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση;

Στη συνέχεια της παρούσας συνέντευξη οι συμμετέχοντες στην συνέντευξη αναφερθούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση που έφερε η νέα αυτή συνθήκη, σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Όσον αφορά τις προκλήσεις έχει επισημανθεί η ταχύτητα με την οποία κλήθηκε το προσωπικό να εκπαιδευτεί σε νέα πράγματα, και να τα χρησιμοποιήσει στην εργασία του. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται το επίπεδο άγχους το οποίο φαίνεται ότι αυξήθηκε και οφείλεται στην απρόσωπη των εργασιών. Κάτι πολύ σημαντικό το οποίο έχει επισημανθεί είναι και η αλλαγή της νοοτροπίας δημόσιας διοίκησης και των ανθρώπων που τη στελεχώνουν, οι οποίοι δεν θα μπορούσαν να σκεφτούν ότι θα μπορούσε να υλοποιηθεί μία τόσο μεγάλη αλλαγή και ιδιαίτερα οι άνθρωποι οι οποίοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με τα ηλεκτρονικά μέσα και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Οι άνθρωποι αυτοί αντιμετώπισαν πιθανόν και τις μεγαλύτερες δυσκολίες κατά την προσαρμογή τους στη νέα αυτή κατάσταση. Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες έχουν αναφέρει ότι:

«Η ταχύτητα εκπαίδευσης στο προσωπικό το οποίο είχε με καινούργια πράγματα να ασχοληθεί. Οι διοικήσεις είχαν προκλήσεις για να προσαρμοστούν έναντι του προσωπικού τους».

«Υπάρχει πρόκληση. Ναι νομίζω ότι υπάρχει. Υπάρχει ένα άγχος.»

«Οι κυριότερες προκλήσεις ήταν η αλλαγή της νοοτροπίας όπου πολλά κλισέ και ταμπού έπεσαν και ο κόσμος προσαρμόστηκε Αν και στην αρχή Δεν πίστευαν ότι θα ήταν δυνατόν να γίνει αυτό. Το ότι ψηφιοποίησες πολλές από τις λειτουργίες

σου βοήθησε στην εξοικείωση κάποιων ανθρώπων, όχι όλων. Σε αυτό τον κόσμο έδωσε τη δυνατότητα να εγκλιματιστεί με πιο σύγχρονες μορφές λειτουργίας και φυσικά σαν εταιρεία να μας δώσει μία ακόμα ώθηση για να πάμε λίγο πιο πέρα, στο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας, είτε αυτό λέγεται διαχείριση εγγράφων τώρα Αυτό με τον πάπυρο, που θέλουμε να βάλουμε και να ξεκινήσουμε τη διαχείριση των εγγράφων μας και να καταργήσουμε και χαρτιά και ενδεχομένως και τηλέφωνα και άλλα πράγματα που θα γίνουν μέσα από την πλατφόρμα αυτή. Ε, αυτό είναι ένα κέρδος.»

«Η κυριότερη πρόκληση ήταν ότι αυτοί που δεν ήταν εξοικειωμένοι με τα ηλεκτρονικά μέσα όπως οι υπολογιστές και τα κινητά έπρεπε να εξοικειωθούν και να μάθουν σε τεχνολογίες καινούργια λογισμικά όπως το Zoom και το Meeting δηλαδή πλέον γίνονται ακόμα και συνεντεύξεις ηλεκτρονικά, δεν χρειάζεται να παρακολουθείς όπως εγώ ένα σεμινάριο εχθές από την Αμερική και με διαφορά ώρας πράγμα το οποίο ήταν πολύ δύσκολο. Οι ευκαιρίες είναι ότι είναι πολύ πιο προσβάσιμα γιατί γίνονται πολύ πιο γρήγορα με τον ηλεκτρονικό τρόπο.»

«Επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό, όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι βγήκαν εξοντωτικά ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε με το υπάρχον προσωπικό να βοηθήσουμε και να κλειστούν τρύπες πράγμα που είναι πολύ δύσκολο.»

«Όχι δεν είχαμε ευκαιρίες προσαρμογής επειδή ήμασταν με επόμενη ημέρα θα έπρεπε να κάνουμε κάτι καινούργιο.»

5.4 Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων;

Τέλος, για τη διερεύνηση του βαθμού αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες αξιολογούσαν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπων, την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης διοίκησης στο δημόσιο τομέα, το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, έχουν συμβάλει στην εκπλήρωση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού όπου

εργάζονται οι συμμετέχοντες και στην αξιολόγηση της ύπαρξης ή μη, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, έγινε αναφορά στον τρόπο τον οποίο αξιοποιείται η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα.

Η επικρατέστερη διαπίστωση που προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι ότι καταβλήθηκε προσπάθεια για την καλύτερη διαχείριση των ανθρώπων αν και αναφέρεται ότι υπήρχαν αξιοσημείωτες αδυναμίες που δεν επέτρεψαν την επίτευξη απόδοσης υψηλού επιπέδου, γεγονός στο οποίο αποδίδεται αφενός στο απρόβλεπτο της κατάστασης που κλήθηκαν να διαχειριστούν και αφετέρου στην κεντρική διοίκηση, η οποία κατευθύνει σε κάθε επίπεδο, τη δημόσια διοίκηση. Έχει επισημανθεί επίσης, η έλλειψη στόχων, γεγονός το οποίο δεν επιτρέπει την ύπαρξη μιας σαφούς και συνεχόμενης κατεύθυνσης βελτίωσης στη δημόσια διοίκηση, πράγμα το οποίο φαίνεται να είναι και ιδιαίτερα ευάλωτο, αναφορικά με τις πολιτικές επιλογές των πολιτών. Αυτό αιτιολογείται με την διαπίστωση ότι κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση, μεταβάλλονται και οι πολιτικές και οι στόχοι για τη δημόσια διοίκηση.

Ωστόσο έχουν υπάρξει και οι συμμετέχοντες, οι οποίοι θεωρούν ότι θα μπορούσαν να έχουν επιτευχθεί καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που προέκυψαν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αν και έγινε αξιολογη προσπάθεια. Αξιοσημείωτο είναι ότι ακόμα και σε διοικητικό επίπεδο υπήρξε πίεση για τον προσδιορισμό νέων τρόπων λειτουργίας, γεγονός το οποίο αποτέλεσε μία πιο επιτακτική ανάγκη όταν άρχισαν να διαπιστώνονται δυσλειτουργίες, που προέρχονταν από την κεντρική διοίκηση και τις αποφάσεις που ελάμβανε. Συνεπώς, επισημαίνεται η ανάγκη για έναν καλύτερο σχεδιασμό, συγκεκριμένων και συνεχόμενων στόχων δεν θα μεταβάλλονται με κάθε πολιτική αλλαγή. Πιο αναλυτικά ήδη οι συμμετέχοντες μεταξύ άλλων έχουν επισημάνει τα εξής:

«Με τις δυνάμεις που έχει η χώρα με το προσωπικό που έχει στα νοσοκομεία, στη δημόσια διοίκηση στα σχολεία κ.α. έκανε ότι μπορούσε καλύτερα. Από εκεί και πέρα Γενικά η διαχείριση, όχι. Δεν έγινε αποτελεσματικά τουλάχιστον για το Υπουργείο Υγείας. Τι να σου κάνει ο διευθυντής στο σχολείο αν ο υπουργός από πάνω δεν του δίνει προσωπικό;».

«Αυτό που μου λείπει εμένα διαχρονικά στη δημόσια διοίκηση είναι η έννοια της «συνέχειας». Η δημόσια διοίκηση δεν είχε ποτέ φαντασία. Θα το προσπερνούσα αν είχε καταφέρει διαχρονικά να έχει ένα στόχο και να περπατάμε όλοι και να δουλεύουμε για την εκπλήρωση αυτού του στόχου. Οι στόχοι κάθε διοίκησης αλλάζουν με κάθε κυβέρνηση. Αυτό θεωρώ ότι είναι απαράδεκτο. Δηλαδή δεν μπορεί η λειτουργία του κράτους , της δημόσιας διοίκησης, να στηρίζεται σε κυβερνητικές επιλογές, δυο, τριών, τεσσάρων ετών όσο εμφανίζεται ο κάθε ένας. Νομίζω ότι είναι από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της δημόσιας διοίκησης: Έλλειψη στόχου, να δουλεύουμε για αυτό το στόχο διαχρονικά, να φτάσουμε εκεί, να καταφέρουμε αυτό.»

«Γίνεται πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αν και έχει κάποια όρια σταματάει κάπου».

«Νομίζω ότι αρχικά όχι. Υπήρχαν πάρα πολλές προκλήσεις δεν έγινε αποτελεσματικά ειδικά στο πρώτο κύμα της πανδημίας δεν υπήρχαν σαφείς οδηγίες για την διαχείριση των κρουσμάτων για την απομόνωση των κρουσμάτων για της ιχνηλατήσεις. Νομίζω δεν υπήρχε και δεν υπήρχε και γνώση για ενημέρωση από το επιστημονικό προσωπικό.»

«Η διοίκηση πιέστηκε πάρα πολύ έψαξε και αυτή για να βρει καινούργιους τρόπους λειτουργίας των δομών αυτών και πώς θα μπορέσουν οι δομές αυτές να αντιμετωπίσουν την Πανδημία. Ήταν καινούργια πράγματα και για τη διοίκηση γιατί και αυτοί δεν είχαν εμπειρία πάνω στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των συνθηκών και προβλημάτων. Όπως δεν είχε εμπειρία το Ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό έτσι δεν είχε και η διοίκηση του εκάστοτε νοσοκομείο πάνω στη διαχείριση κρίσεων. Η διαχείριση του προσωπικού σε ένα σημείο έγινε αλλά θα μπορούσε να γίνει και ακόμα πιο αποτελεσματικά. Θα μπορούσε να είναι καλύτερη οργάνωση αλλά δεν υπήρχε η κατάλληλη εμπειρία.»

«Έγινε επαρκώς. Συνήθως οι μεταβολές και οι γρήγορες μεταβολές στην Ελλάδα ειδικά γίνονται σε ένα επαρκές επίπεδο. Δεν σχεδιάζονται συνήθως αυτές οι μεταβολές σε τόσο μεγάλο βάθος για να προβλέψουν όλα τα ζητήματα αυτής της

μετάβασης. Ξεκινάμε και βλέπουμε και όταν σκάνε προβλήματα τρέχουμε να τα αντιμετωπίσουμε. Αυτή είναι η φιλοσοφία σε όλα τα θέματα αυτά.»

Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, είναι απαραίτητη μία νέα αντίληψη στη δημόσια διοίκηση και η πανδημία, επίσπευσε σε ένα βαθμό, την αλλαγή προς αυτή την κατεύθυνση. Η άποψη αυτή των συμμετεχόντων, υποστηρίζεται από την πεποίθησή τους, ότι μία νέα αντίληψη στη δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να επιφέρει θετικά τόσο στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην αποτελεσματικότητα της εργασίας που αφορά στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες έχουν αναφέρει τα ακόλουθα:

«Η αντίληψη υπάρχει το θέμα είναι θα αξιοποιηθεί; αυτή η αντίληψη θα συνέβαλε στη βελτίωση της απόδοσης και συνολικής λειτουργίας του δημοσίου τομέα».

«Δύσκολη ερώτηση. Πολύ δύσκολη ερώτηση. Κατ' αρχήν μιλάμε για κάτι μακρόπνοο. Μιλάμε για κάτι που πρέπει να το ξεκινήσουμε σήμερα για να δούμε τα αποτελέσματά του χρόνια μετά. Θα συμβάλλει στη συνολική λειτουργία και στη βελτίωση της απόδοσης. Έχω σοβαρή ένσταση, δεν θα ήθελα να την έχω, την έχω όμως, όσον αφορά πως θα εμπνευστεί από τον ανώτερο μέχρι τον κατώτερο λειτουργό της δημόσιας διοίκησης, πως θα έρθει η έμπνευση, πως θα εμφυσήσουμε, δηλαδή το θέμα μου είναι το ΠΩΣ; Πως θα γίνει; Νομίζω πως όλα αυτά που είπα, η έλλειψη φαντασίας, η έλλειψη στόχου, έχει κάνει τον κόσμο δύσπιστο και αναφέρομαι σε συγκεκριμένο κόσμο: αυτόν που προσπαθεί να λειτουργήσει αυτό που λέμε δημόσια διοίκηση. Άρα έχω τις επιφυλάξεις μου για το τι είναι αυτό που θα έρθει σήμερα και θα εμπνεύσει τον κόσμο για να εργαστεί σε μια κατεύθυνση, γιατί αυτό σήμερα δεν το έχουμε καταφέρει, νομίζω από δικό τους πρόβλημα γιατί μια ζωή οι κυβερνητικές επιλογές μια ζωή μόνο πρόβλημα προκαλούσαν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Δεν ξέρω πως θα εμπνευστεί αυτή δαιδαλώδης δομή να δουλέψει σε μια κατεύθυνση. Είναι θέμα έμπνευσης, όσο χαζό κι αν σου ακούγεται, πρέπει να περάσει στον κόσμο, το «Παιδιά είμαστε εδώ, θέλουμε να κάνουμε αυτό και να προσπαθήσουμε να το κάνουμε έτσι όλοι μαζί». Αυτό λοιπόν είναι το επιθυμητό.»

«Εγώ θεωρώ ότι η Πανδημία στο δημόσιο τομέα εκτός από την αλλαγή της νοοτροπίας κάποιων ανθρώπων που η προσέγγισή τους αφορά τη διευκόλυνση της εργασίας τους μέσω της τεχνολογίας δεν υπάρχει κάτι άλλο. Δεν βλέπω εγώ να υπάρχει κάτι άλλο. Θα μπορούσε ενδεχομένως να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού ή στο να είναι πιο ευχαριστημένοι οι πολίτες. Σίγουρα παρακάμφθηκαν πολλά σκληρά να το πω έτσι παλαιόγένη εμπόδια που υπήρχαν στη λειτουργία μας και υιοθετούμε νέες ευκολότερες διαδικασίες γιατί η ηλεκτρονική εποχή τα απαιτεί αυτά τα πράγματα.»

«Πιστεύω σε μία αντίληψη Νέας διοίκησης πλέον όταν δοκιμάσαμε αναγκαστικά νέους τρόπους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης αλλά και εκπαίδευσης αυτό δίνει και στη διοίκηση μία νέα αντίληψη για το πώς θα πρέπει να στήνει αυτές τις υπηρεσίες. Πιστεύω ότι βελτίωσε την απόδοση και τη συνολική λειτουργία και εύχομαι να μην ξαναγυρίσουμε στις προηγούμενες καθυστερήσεις και στις προηγούμενες γνωστές καταστάσεις που βιώναμε. Μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας υπάρχουν καταγραφές που μένουν. Το περιβάλλον δεν είναι πλέον άναρχο και αυτό φαίνεται στην πράξη με τον gov.gr που έδωσε πρόσβαση σε πάρα πολλές υπηρεσίες πια και ηλεκτρονικά μπορούμε να κάνουμε πάρα πολλά πράγματα, αντί να τρέχουμε σε διάφορες υπηρεσίες και να παίρνουμε είτε χαρτιά είτε πιστοποιητικά, είτε αυτό με την με το γνήσιο της υπογραφής μου αρέσει πάρα πολύ που αναπτύχθηκε ψηφιακά και μπορείς κάθε έγγραφο σου ότι θέλει ο καθένας να το υπογράψει ψηφιακά και να μη χρειάζεται να τρέξεις τις υπηρεσίες. Επίσης σαν παράδειγμα της νέας αντίληψης της διοίκησης στο δημόσιο τομέα, βλέπουμε πια ένα σύστημα που αναπτύχθηκε από το υπουργείο εργασίας, αν θυμάσαι που μπορεί να βλέπει υπάλληλοι για παράδειγμα ποσό σύνταξης βγάζουν και έτσι να έχει έναν έλεγχο των υπαλλήλων για διάφορα ζητήματα και προβλήματα. Όταν για παράδειγμα έβγαζε μία σύνταξη την ημέρα ο άλλος... Αντίστοιχα αυτός επέκταση Πιστεύω ότι θα το δούμε σε πολλά υπουργεία και πολλές υπηρεσίες.»

Στη συνέχεια της παρούσας συνέντευξης, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού όπου εργάζονται; και μίλησαν αναφερόμενοι σε περιορισμούς που υπάρχουν και

προέρχονται από την κεντρική διοίκηση, ενώ έκαναν λόγο για κίνητρα. Επίσης, ανέφεραν ότι θεωρούν ότι μέχρι ένα βαθμό μπορούν να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, εάν υπάρξει καλύτερη οργάνωση. Οι ίδιοι οι συμμετέχοντες έχουν αναφέρει τα ακόλουθα:

«Σίγουρα συμβάλλουν. Δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά στη σχέση της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα είναι να υπάρχει μία συνεργασία να τους περάσει το όραμα ή την έμπνευση που έχει το σχέδιο της να το καταλάβει από κάτω και να το τρέξει.»

«Τι να την κάνω εγώ την πολύ πολύ-πολύ σωστή σκέψη ότι πρέπει να τελειώσουμε από το βασίλειο του χαρτιού, πρέπει να πάμε στο σαρωμένο έγγραφο, στο έγγραφο που ανέβηκε στο cloud, πάρα πολύ ωραίο! Ναι αλλά με τι; με το ποδήλατο; Πρέπει να δημιουργήσουμε κάτι! Δεν μπορούμε σήμερα; Πρέπει να θέσουμε τις βάσεις να το έχουμε αύριο. Να το έχουμε αύριο σωστό! Εμείς το έχουμε σήμερα λειψό!»

«Θα μπορούσαν να μπουν στρατηγικές στόχων και σχεδίων στο δημόσιο τομέα. Κάποιοι φορείς έχουν, δεν έχουν όλοι. Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτούς τους τομείς. πάντα! Όμως δεν προέρχεται πάντα το πρόβλημα από τη διοίκηση! Βέβαια τι εννοούμε διοίκηση και σε ποιο επίπεδο της διοίκησης μιλάμε διοίκηση υπάρχει σημείο λίγο πιο πάνω από τα συνεργεία. Και εκεί διοίκηση είναι. Φυσικά και παίζει ρόλο αλλά δεν ξέρω εάν άλλαξε κάτι σε αυτό το πράγμα.»

«Αναλόγως τα στρατηγικά σχέδια που υπάρχουν. Σε ότι αφορά τις προσλήψεις σίγουρα περιορίζονται, περιορίζονται από άλλος όμως δεν είναι τόσο ευέλικτοι. Περιορίζονται Από Την εκάστοτε νομοθεσία.»

Όσον αφορά τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και τη σύνδεση τους με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την εκπαίδευση του προσωπικού ως έναν σημαντικό παράγοντα για την υλοποίηση στρατηγικών στόχων. Αν και θεωρούν ότι δεν γίνεται επαρκώς. Αναφέρουν πως υπάρχουν κάποιες προσπάθειες οι οποίες είναι οι ελάχιστες δυνατές καθώς δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αλλά περιορίζεται σε κάποιες πιστοποίησης και σε κάποια σεμινάρια

που παρακολουθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες έχουν επισημάνει:

«Είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση προσωπικού..... δεν γίνεται όμως. Εγώ βλέπω ότι όταν μπαίνουν οι εργαζόμενοι σε ένα χώρο έχουν ιδέες και οράματα και να φτιάξουν οράματα και τα λοιπά αλλά τελικά πέφτουν σε μία αντίληψη των παλαιών ότι αυτό δεν γίνεται μην ασχολείσαι. Τους δίνουν και παραδείγματα ότι αυτό δεν προχωράει και μετά αλλοτριώνεσαι και εσύ και μένεις πίσω. Δηλαδή δεν μπορείς να προχωρήσεις πραγματικά χωρίς εκπαίδευση. Και στο προσωπικό και στη διοίκηση και σε όλους. υπάρχει επιθυμία, υπάρχει το σχέδιο, υπάρχουν στρατηγικοί στόχοι, δεν έχουμε τα προγράμματα εκπαίδευσης.»

«Τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δε συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, γιατί συγκρούονται με λάθος δομές, με λάθος μέσα, όχι δομές. Πόσο χρήσιμο είναι, πόσο αποτελεσματικό είναι να εκπαιδεύσεις με τις καλύτερες των προθέσεων, με τις καλύτερες συνθήκες εκπαίδευσης; Πως θα γίνει αυτό σε έναν σύστημα που είναι εκ βαθών λάθος; Ποιο είναι το αποτέλεσμα τελικά; και τελικά, ο αποδέκτης ή αν θέλεις ο εισηγητής με πόση όρεξη θα το κάνει; Πρέπει να πάμε ένα βήμα πίσω και με πολύ ηρεμία και με πολύ ανοιχτό μυαλό και ανοιχτά αυτιά. Εκεί έρχεται η παρέμβαση, η πολύ κακή παρέμβαση της εκάστοτε κυβέρνησης που νομίζω δεν βλέπει και δεν ακούει τους ανθρώπους που είναι ήδη χρόνια στο σύστημα. Νομίζω ότι οι άνθρωποι αυτοί (υπάρχουν καλοπροαίρετες προθέσεις) θα μπορούσαν να αποτυπώσουν τις ανάγκες και μετά να έρθει ο πολιτικός φορέας να υλοποιήσει όλα αυτά τα προγράμματα.»

«Εδώ μέσα έχουμε κάποιες προσπάθειες κυρίως να εκπαιδεύουμε το ανθρώπινο δυναμικό. Κυρίως τα σεμινάρια και την πιστοποίηση. Ακόμη η εκπαίδευση στην εταιρεία δεν υπάρχει με την έννοια του προγράμματος εκπαίδευσης κατά το οποίο έρχεται ένας νέος υπάλληλος και μπαίνει σε μία διαδικασία εκπαίδευσης, μέσα από ένα σκελετό ή μέσα από ένα Πρόγραμμα Εκπαίδευσης το οποίο είναι δομημένο για να μπορέσει να προσαρμοστεί στα καθήκοντά του. Τέτοιο πράγμα δεν υπάρχει σε αυτή την εταιρεία. Από εκεί και πέρα η εκπαίδευση σε αυτή την εταιρεία γίνεται σημειακά από κάθε διεύθυνση κάθε τμήμα για τα πράγματα που θεωρεί ότι θα

βελτιώσουν το γνωστικό αντικείμενο του προσωπικού ή των τεχνικών σε τεχνικό ή θεωρητικό επίπεδο και αναλόγως πράττει.»

«Δεν θα το έλεγα συνήθως είναι πιο στοχευμένα στο αντικείμενο που κάνει κάθε γραφείο δηλαδή στο αντικείμενο κάθε υπαλλήλου. Δεν πλατειάζουν δηλαδή τόσο πολύ ώστε να μπορούμε να μιλήσουμε για στρατηγικούς στόχους.»

«Συνήθως οι οδηγίες αντιμετώπισης δίνονται από κέντρα διοικητικά που παίρνουν αποφάσεις για τα θέματα του προσωπικού και δίνουν οδηγίες προς τις διάφορες δημόσιες δομές, όπως είναι τα νοσοκομεία. Δίνονται γενικές οδηγίες οι οποίες ξεκινούν από το υπουργείο υγείας και κατευθύνονται στις διάφορες δομές όλης της Ελλάδας και όλο το νοσοκομειακό σύστημα.»

«Το εκπαιδευτικό προσωπικό αναγκαστικά και λόγω της φύσης της δουλειάς του θα πρέπει να επιμορφώνεται διαρκώς, να συμμετέχει σε συνεδρία να κάνει έρευνες, οπότε η εκπαίδευση είναι κάτι το οποίο έρχεται αυτόματα. Είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς. Συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι υλοποιούνται μέσα από αλλαγές στα προγράμματα σπουδών, από συνεργασία με άλλους φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα έτσι ώστε να υπάρχει μία διάδραση, με αυτούς τους φορείς για ανταλλαγή τεχνογνωσίας και μέσα από ερευνητικά προγράμματα, που μπορεί να υλοποιηθούν διάφορες στρατηγικοί στόχοι. Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι, τα προγράμματα εκπαίδευσης βλέπω ότι γίνονται αυτά τα θεσμοθετημένα προγράμματα επιμόρφωσης μέσω κέντρων επιμόρφωσης, όσον αφορά νέες τεχνολογίες ή τεχνολογίες πληροφορικής. Πέρα από αυτό εκπαίδευση γίνεται στο προσωπικό όταν πρόκειται να αλλάξει το πρόγραμμα το γραμματειακό σύστημα ή το πρόγραμμα της διαχείρισης. Για παράδειγμα άλλαξε το πρόγραμμα της μισθοδοσίας. Οπότε εδώ υπήρξε μία εκπαίδευση εξ ανάγκης.»

Τέλος οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στο πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικό στη δημόσια διοίκηση, εάν είναι αποτελεσματική και σε τι βαθμό και με ποιο τρόπο πιστεύουν ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων. Το επικρατέστερο συμπέρασμα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι ότι η αξιολόγηση αποτελεί κάτι το τυπικό πραγματοποιείται στους περισσότερους χωρίς

Ωστόσο δεν λαμβάνεται υπόψη συγκεκριμένο σχεδιασμό. Όπως επισημαίνουν οι συμμετέχοντες, η θετική ή αρνητική αξιολόγηση, δεν έχει κάποια θετική ή αρνητική επίπτωση. Άρα δεν αποτελεί ένα είδος κινήτρου για βελτίωση ή για αλλαγή. Επιπροσθέτως έχει διαπιστωθεί από τους συμμετέχοντες και τις απόψεις που έχουν εκφράσει ότι η ίδια η αξιολόγηση ως δομή περιεχόμενο μία φόρμα δεν μπορεί να αντικατοπτρίσει και να αξιολογήσει σωστά το προσωπικό. Επίσης, έχουν καταγραφεί αναφορές σε αξιολόγηση με τιμωριστικό χαρακτήρα, γεγονός το οποίο υπογραμμίζει μια λάθος νοοτροπία της κεντρικής διοίκησης πάνω στην αξιολόγηση, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται με γόμωνα την ανατροφοδότηση και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Περισσότερο αναλυτικά οι συμμετέχοντες έχουν επισημάνει τα εξής:

«Παντού είναι σημαντική. Το θέμα είναι, είναι αποτελεσματική; δεν είναι. Γιατί δεν είναι; γιατί υπάρχουν προσωπικές σχέσεις. Το θέμα είναι με ποια κριτήρια Έκανες την αξιολόγηση, ποιος αξιολογεί και ποιο είναι το αποτέλεσμα και πώς αξιοποιείται η αξιολόγηση. Γίνεται ένας φαύλος κύκλος. Την αξιολόγηση την κάνεις για αξιολογήσεις τον Χ εργαζόμενο κάνεις καλύτερο ή τον αξιολογήσεις για να τον τιμωρήσεις και μελλοντικά να τον απολύσεις γιατί το μυαλό σου το έχει σαν κυβέρνηση που είναι νεοφιλελεύθερη και Άρα με αυτή την αντίληψη;; Εγώ θέλω να πω ότι κάποια στιγμή θα πρέπει να εισαχθεί αξιολόγηση και από κάτω προς τα πάνω. Συνέχεια ο πάνω αξιολογεί τον από κάτω, αλλά ο πάνω είναι δηλαδή στο απυρόβλητο; με κάποιον τρόπο φαντάζομαι με ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο και με κάποιους τρόπους αντικειμενικούς θα μπορείς να βγάλεις μία μέθοδο, να είσαι διευθυντής πόσο καλός διευθυντής είσαι; να είσαι καλός στις γνώσεις τις τεχνικές είσαι απαραίτητα και καλός διευθυντής προσωπικού.»

«Αξιολόγηση! Μεγάλη κουβέντα! Είμαι θετικός! Θα δηλώσω ότι είμαι θετικός στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με πολλά αλλά... Θετικό βήμα. Ποιος είναι ο στόχος όμως της αξιολόγησης; για εμένα ο στόχος της αξιολόγησης θα ήταν η βελτίωση. Ούτε η τιμωρία ούτε η μείωση ούτε ο υποβιβασμός ούτε τίποτα άλλο. Για εμένα ο στόχος της αξιολόγησης αρχικά να κρίνουμε που χρειάζεται να επέμβουμε για να δώσουμε βοήθεια όχι να τιμωρήσουμε. Ο άνθρωπος που εμείς τον κρίναμε, τον αξιολογήσαμε κακώς μπορεί να μην αντιλαμβάνεται. Δεν πρέπει να Ξεκινάμε με

το σκεπτικό ότι αυτός ξεκινάμε με το σκεπτικό ότι αυτός έχει κακές προθέσεις. Είναι κακός υπάλληλος είναι κακό σπορέας είναι κακό εκείνο είναι κακό το άλλο. Έχουμε σκεφτεί ότι αυτός ο άνθρωπος μπορεί να μην αντιλαμβάνεται τι θα έπρεπε να κάνει; έχουμε σκεφτεί ότι ίσως φταίμε και εμείς που δεν δώσαμε τα εχέγγυα; που δεν του δώσαμε την οπτική να καταλάβει δάσος μήπως τρακάρει σε ένα δέντρο και δεν βλέπει το δάσος; εκπαίδευση! Σαφήνεια! Λεπτομέρεια εκεί που χρειάζεται! Η υπάρχουσα αξιολόγηση είναι απαξιωμένη θεωρώ.»

«Η αξιολόγηση που κάνουμε εμείς και αυτή που μας γίνεται μέχρι ένα σημείο αξιοποιείται αυτή η αξιολόγηση. Το σημείο μέχρι το οποίο αξιοποιείται είναι λεγόμενες κρίσεις στελεχών. Μέχρι εκεί Παραπάνω δεν αξιοποιείται. Αν κάποιος ενοχληθεί ενοχλείται από το βαθμό μου πήρες την αξιολόγηση, εάν τον ενδιαφέρει και είναι άνθρωπος ο οποίος έχει να κάνει με τον προσωπικό του το χαρακτήρα του θα κάνει βήματα για να βελτιωθεί. Δεν έχει κάποιο άλλο αποτέλεσμα η επίπτωση πάνω στο πρόσωπό που αξιολογείται.»

«Η αξιολόγηση του προσωπικού θεωρώ ότι είναι σημαντική μέχρι ένα βαθμό, εφόσον γίνεται αξιοκρατικά όσο είναι αυτό δυνατόν και εφόσον υπάρχει ελευθερία να γίνει αυτή η αξιοκρατική αξιολόγηση. Πιστεύω είναι μέχρι εσένα σημείο είναι αποτελεσματική για τους στρατηγικούς στόχους γιατί προκύπτουν κάποιες βγαίνουν κάποιες παθογένειες από τα εσωτερικά συνήθως των διευθύνσεων και φαίνεται η λειτουργία των διευθύνσεων. Θα μπορούσε να συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων να. Αυτό θα μπορούσε να γίνει όχι απλά με την αξιολόγηση αλλά να έχεις και κάποια κίνητρα μαζί με την αξιολόγηση και επειδή δεν υπάρχει κάποιο κίνητρο τουλάχιστον στο δημόσιο όπως υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Αν μπορούσε δηλαδή να γίνει αυτό να έχει κάποια μπόνους γιατί τώρα τον έχεις μία καλή και μία κακή αξιολόγηση Δεν σημαίνει και κάτι πρακτικά στο δημόσιο τομέα. Από ότι γνωρίζω εγώ. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα αν έχεις μία καλή αξιολόγηση μπορεί να έχεις κάποιο μπόνους έτσι δεν είναι; εμείς εδώ Κάτι τέτοιο όπως ξέρεις δεν έχουμε. Η αξιολόγηση αυτή και ανάλογα με το αποτέλεσμα δεν έχει κάποια επίπτωση είτε καλή είναι είτε κακοί είναι το ίδιο.»

«Είναι πάρα πολύ σημαντική νομίζω εγώ είναι πάρα πολύ σημαντική η αξιολόγηση Γιατί εάν γίνεται Όπως πρέπει η αξιολόγηση μπορούμε και αξιολογούμε ανθρώπους

ικανούς σε κάποια κομμάτια της διοίκησης, γιατί η διοίκηση στα νοσοκομεία μοιράζεται σε κάποιους τομείς. Εάν γίνει αξιολόγηση όπως πρέπει θα μπορούμε να στελεχώσουμε τον κάθε τομέα με το κατάλληλο άτομο το οποίο είναι αξιολογημένο. Όταν τα άτομα είναι αξιολογημένα και είναι κατάλληλα το αποτέλεσμα είναι πολύ πιο θετικό. Γιατί με την αξιολόγηση κάποιος βαθμούς και όσο πιο πολλούς βαθμούς προσθέτουμε τόσο πιο καλά είναι τα αποτελέσματα. Για εμένα όταν οι στόχοι μας είναι υψηλοί για να τους καταφέρουμε, θα τους καταφέρουμε μόνο όταν γίνει η αξιολόγηση που πρέπει για να έρθουν μπροστά τα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη θέση.»

«Η αξιολόγηση γενικά είναι σημαντική. Η αξιολόγηση είναι κάτι που πρέπει να το έχουμε συνέχεια στην καθημερινή μας ζωή στον εαυτό μας γενικά στη δουλειά μας. Η αξιολόγηση θεωρείται ως ένα εργαλείο για να μας κάνει καλύτερους για να κάνει καλύτερη τιμή υπηρεσία. Δεν τη θεωρώ τιμωρική, δεν τη θεωρώ κάτι το οποίο θα πρέπει να είναι εκφοβιστικό και να δημιουργεί αντίθετα αποτελέσματα. Βέβαια πιστεύω ότι υπάρχει ένα κομμάτι ντροπή ότι την αξιολόγηση που κάνουν οι φοιτητές θα τη δουν και κάποιοι άλλοι συνάδελφοί του δημιουργείται ένα αίσθημα ντροπής επειδή θα πρέπει να βελτιώσει την απόδοσή του. Κατά τα άλλα δεν θα έχει κάποια κυρώσεις ο καθηγητής από την αξιολόγηση δεν θα χάσει το μισθό του, δεν θα χάσει τη θέση του, δεν επηρεάζει αυτή η αξιολόγηση σε κάτι.»

«Η αξιολόγηση λίγο χωλαίνει στην δημόσια διοίκηση. Με ποια έννοια κατ' εμέ; δεν τη θεωρώ ότι είναι αντικειμενική 100%, γιατί Μέσα από αυτό και πάλι διευθυντές εφαρμόζουν τους στόχους τους και αυτούς που θέλουν. Αν ήταν αντικειμενική αξιολόγηση θα ήταν πάρα πολύ καλό. Η αξιολόγηση είναι σημαντική αρκεί να γίνεται στη σωστή της βάση και καθαρά αντικειμενικά για αυτό και κάποια στιγμή είχα πει αντίστοιχα στην ανώτερη διεύθυνση " ότι ξέρετε τελικά Μήπως πρέπει να με αξιολόγηση ένα στέλεχος από άλλο φορέα που να είναι της ειδικότητας Αυτής να ξέρει αυτά που θα του πω και όχι αυτός που είναι διευθυντής μου και με παρακολουθεί στην πράξη;". Το λογικό είναι να σε αξιολογήσει αυτός που είναι πάνω από εσένα, το καταλαβαίνω αυτό Έλα ντε όμως που δεν γίνεται αντικειμενικά αυτό και δεν με κρίνει σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Προωθεί αυτούς που θέλει και μέσα από την αξιολόγηση βαθμολογεί πολύ καλά αυτούς που θέλει.»

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως σκοπό της διερευνήσει βιβλιογραφικά και εμπειρικά ζητήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα περιλαμβάνει και οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και επεκτείνεται σε διάφορους τομείς όπως είναι η υγεία, η εκπαίδευση, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης κ.α. Στην Ελλάδα για πολλά χρόνια επικρατεί άποψη ότι η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από δυσλειτουργίες και είναι προβληματική. Και ως εκ τούτου μπορεί να διαπιστωθεί ότι υπάρχουν πολύ σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, τα οποία θα πρέπει να έχουν την αφετηρία τους από τη Γενική διοίκηση, καθώς από εκεί ξεκίνα κάθε κατεύθυνση που δίνεται στους φορείς του δημόσιου τομέα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πρώτα η οικονομική κρίση ανέδειξε τα μειονεκτήματα και τις ελλείψεις του δημόσιου τομέα και αποτέλεσε μία σημαντική ευκαιρία για αλλαγή, πράγμα το οποίο στις ημέρες μας συμβαίνει με την υγειονομική κρίση της πανδημίας. Πλέον είναι αποδεκτή η άποψη ότι η πιο σημαντική πρόκληση που αφορά τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι το να καταφέρει να γίνει ανταγωνιστική και παραγωγική καθώς και στους δύο αυτούς τομείς σημειώνει χαμηλή επίδοση, γεγονός το οποίο αναδεικνύεται ακόμη περισσότερο εάν υπάρξει σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να γίνεται λόγος και στην Ελλάδα για την έννοια της νέας δημόσιας διοίκησης που αποβλέπει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αυτοαξιολόγηση και ευρύτερο πλαίσιο βελτίωσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι είναι αναγκαία η εισαγωγή σύγχρονων πρακτικών στη διαχείριση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα ο οποίος αντιμετωπίζει πολύ σημαντικά προβλήματα λειτουργίας, δημιουργώντας έτσι προβλήματα και στην ευρύτερη κοινωνία, όπως για παράδειγμα την δυσαρέσκεια των πολιτών όταν θα πρέπει να συνδιαλλαγούν με δημόσιες υπηρεσίες.

Επιχειρώντας μία πιο ενδελεχή ανάλυση, αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά τη στελέχωση και διαχείριση των ανθρώπων, τον καθορισμό των

όρων και συνθηκών εργασίας, τις οικονομικές απολαβές, την ανάπτυξη καριέρας και σταδιοδρομίας, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, τη διαχείριση διαφόρων ζητημάτων σχετικών με την εργασία την επικοινωνία, τη διαχείριση της απόδοσης και της αξιολόγησης και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και γενικά το περιβάλλον της εργασίας. Από τη διαπίστωση αυτή, απορρέει το συμπέρασμα ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία πολύπλευρη και περίπλοκη διαδικασία της οποίας. Ωστόσο το αποτέλεσμα είναι σημαντικό σε μία επιτυχή διαχείριση που να μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και την καλή λειτουργία του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί το ζήτημα της παροχής κινήτρων, όπου οι άνθρωποι θα ενθαρρύνονται για να αποδώσουν περισσότερο αποτελεσματικά. Ωστόσο, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα έχει έναν πολύ σημαντικό περιορισμό και αυτός είναι ότι υπάρχει ιδιαίτερα συγκεντρωτικός χαρακτήρας στη λήψη των αποφάσεων, για την οποία είναι υπεύθυνη μόνο η κεντρική διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, η κεντρική διοίκηση αποφασίζει και διοχετεύει τις αποφάσεις της στις κατώτερες βαθμίδες, οι οποίες θα πρέπει να της παίρνουν εις πέρας. Αυτό φάνηκε και την περίοδο της πανδημίας. Η περίοδος αυτή ήταν και εξακολουθεί να είναι μία πολύ δύσκολη περίοδος για τον δημόσιο τομέα, καθώς φάνηκε ότι επηρεάστηκε ριζικά επίπεδο διαχείρισης. Σε κάποιες περιπτώσεις, υπήρχαν σημαντικά προβλήματα, τα οποία δεν επιλύθηκαν και εξακολουθούν να υπάρχουν και ο λόγος είναι για τη λειτουργία των νοσοκομείων και των μονάδων υγείας και δευτερευόντως γίνεται λόγος για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, που έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση πολιτών και νομικών προσώπων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα εξακολουθεί να αποτελεί έναν τομέα προβληματισμού για το δημόσιο τομέα.

Έτσι, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα, η οποία επιχείρησε να δώσει απαντήσεις σχετικά με την κατάσταση του δημόσιου τομέα πριν την πανδημία και το βαθμό προετοιμασίας, που είχε γίνει για να αντιμετωπιστεί αυτή η υγειονομική κρίση, σχετικά με την επίδραση της πανδημίας το δημόσιο τομέα γενικά, σχετικά με τις προκλήσεις και ευκαιρίες για τη δημόσια διοίκηση επιχείρησε να το βαθμό στον οποίο ήταν αποτελεσματική διοίκηση των

ανθρώπινων πόρων συνολικά. Έτσι, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα κατά την οποία πραγματοποιήθηκαν επτά συνεντεύξεις, όπου οι συμμετέχοντες κατέχουν κεντρικές θέσεις κλειδιά στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, έδειξαν ότι η προετοιμασία του δημόσιου τομέα για να μπορέσει να διαχειριστεί την παρούσα υγειονομική κρίση ήταν πολύ χαμηλή και επιπρόσθετα ο δημόσιος τομέας είχε πολύ σημαντικά προβλήματα τα οποία παρέμεναν άλυτα στην πάροδο του χρόνου.

Έτσι, η επίδραση της πανδημίας στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα ήταν καθοριστικής σημασίας και στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν θετική. Καθώς επέβαλε την ψηφιοποίηση πολλών διαδικασιών και διευκόλυνε την διεκπεραίωση πολλών τυπικών διαδικασιών. Ως εκ τούτου ο δημόσιος τομέας ωφελήθηκε σε μεγάλο βαθμό καθώς έκανα ένα σημαντικό βήμα για την είσοδό τους στην ψηφιακή εποχή και τον ψηφιακό μετασχηματισμό του. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι υπάρχει επιφύλαξη των συμμετεχόντων αναφορικά με το εάν οι αλλαγές αυτές θα διατηρηθούν και μετά την πανδημία αλλά και πώς θα γίνει η διαχείριση του ζητήματος ότι η επικοινωνία και η εξυπηρέτηση πλέον γίνεται απρόσωπη. Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο το οποίο είχε αναφερθεί είναι ότι οι διαβουλεύσεις και οι συνελεύσεις μπόρεσαν και έγιναν πιο εύκολες μέσω των ηλεκτρονικών μέσων, τηλεργασία και είτε τρόποι συνεργασία αποτέλεσαν δύο στοιχεία στα οποία οι άνθρωποι κατάφεραν να προσαρμοστούν εύκολα και να είναι εξίσου αποδοτικοί.

Παρόλα αυτά δεν γίνεται να μη γίνει λόγος για τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν και συνοψίζονται στο άγχος που προκλήθηκε αυτή τη νέα μετάβαση και την πιθανή μη ύπαρξη κατάλληλου γνωστικού επιπέδου για την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και άλλων σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων από τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Παρόλα αυτά οι συμμετέχοντες επισημαίνουν με μεγάλη σαφήνεια ότι τα πλεονεκτήματα στην βελτίωση της εργασίας είναι φανερά. Τέλος, σε ότι αφορά τον βαθμό αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, παρατηρείτε ότι υπάρχουν πάρα πολλοί σημαντικοί περιορισμοί. Για παράδειγμα, δεν διαπιστώθηκε η ύπαρξη συγκεκριμένης εκπαιδευτικής πολιτικής αντίθετα διαπιστώθηκε ότι όποια μας υπάρχει είναι μόνο η αναγκαία και στις

περιπτώσεις όπου κάποιος επιθυμεί να λάβει κάποιο βαθμό εκπαίδευσης γίνεται με δική του πρωτοβουλία. Μία σημαντική διαπίστωση είναι ότι δεν υπάρχει καθορισμένος στόχος διοίκησης γεγονός το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει μία σαφής κατεύθυνση προς ένα βελτιωμένο αποτέλεσμα. Ένα επιπλέον πρόβλημα που έχει αναφερθεί είναι ότι στη δημόσια διοίκηση οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση μεταβάλλονται κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση, άρα μεταβάλλονται και οι κυβερνητικές πολιτικές για τη δημόσια διοίκηση. Για το λόγο αυτό, πολλοί από τους συμμετέχοντες επισημαίνουν πως τα πράγματα θα μπορούσαν να έχουν γίνει καλύτερα του ανθρώπινου δυναμικού, αν και έγινε αξιολογή προσπάθεια από τους ανθρώπους. Ωστόσο, για ένα καλύτερο σχεδιασμό για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων οι οποίοι θα παραμείνουν αμετάβλητοι αλλαγές της Κυβέρνησης. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η εισαγωγή μιας νέας αντίληψης στη δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη τη νοοτροπία στον τρόπο διοίκησης αυτό γίνεται αντιληπτό ζήτημα που αφορά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί κάτι το οποίο είναι τυπικό. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει κάποια επίπτωση, καθώς η αξιολόγησης είτε είναι θετική είτε είναι αρνητική, δεν αλλάζει κάτι για τον άνθρωπο που τη λαμβάνει. Μεταξύ άλλων έχει αναφερθεί ότι ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να υπάρξει βελτίωση σε ένα πρόβλημα που θα εντοπιστεί, πράγμα το οποίο δεν συμβαίνει.

Συμπερασματικά λοιπόν διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολύ σημαντικές προκλήσεις για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Η παροχή κινήτρων αλλά και η εφαρμογή management κρίνεται απαραίτητη για τη βελτίωση του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου προτείνεται:

- η δημιουργία ενός ρεαλιστικού business plan το οποίο δεν θα αλλάξει με την πιθανή αλλαγή κυβέρνησης αλλά θα προσαρμόζεται βάση ανατροφοδότησης προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.
- η αλλαγή της νοοτροπίας η διοίκηση μέχρι και τους στην ιεραρχία υπαλλήλους και
- να ορίζονται τυπικά προσόντα τα οποία θα κάνουν τους υπαλλήλους ανταγωνιστικούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Mouroutsos, Ioannis. (2020). Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού. *HAPSc Policy Briefs Series*. 1. 107. 10.12681/hapscpbs.24955.

Ασπρίδης, Γ. Μ. (2021). Η Ταυτότητα Εργοδότη (Employer Brand) στο Δημόσιο Τομέα-Θεωρητική Προσέγγιση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 1(1), 12-28.

Koustelios, A. & Belias, D.& Zournatzi, E. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. 43-55.

Koustelios, Athanasios & Belias, Dimitrios & Zournatzi, Eleni. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. 43-55.

Καρβούνη, Α., (2019). Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης, β' αναθεωρημένη και εμπλουτισμένη έκδοση. Ευρωπαϊκή επιτροπή.

Καρκατσούλης Δ., (2021), Δημοσιά διοίκηση και αυτοδιοίκηση. Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη.

Καρκατσούλης Δ., (2021), Δημοσιά διοίκηση και αυτοδιοίκηση. Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη.

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Λαμπροπούλου, Μ. (2019). Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (;) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 45(1), 148-180.

Mouroutsos, I. (2020). Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού. *HAPSc Policy Briefs Series*. 1. 107. 10.12681/hapscpbs.24955.

Ρωσσίδης, Γ., Ασπρίδης, Γ., και Μπελιάς, Δ., (2019). Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία. Θεσσαλονίκη : Τζιόλας.

Ρωσσίδης, Ι. (2014). «Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση». Ελλάδα, Αθήνα: Σταμούλη, σ, 41, 49-63.

Σωτηρόπουλος Δ., (2021), Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό. Διανέοσις.

Σωτηρόπουλος, Δ. (2021). Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό. ΔιαΝΕΟσις.

Τσικνάκη, Κ., Ρωσσίδης, Ι., & Ασπρίδης, Γ., «Η σύμπραξη της διοίκησης αλλαγών στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων», στο Τζέμος, Β., (επιμ.) (2018). Σύγχρονα Ζητήματα Δημοσίου Δικαίου. Ηλεκτρονικά Πρακτικά του 4ου Ετήσιου Επιστημονικού Συνεδρίου ΕΕΔ 2017, Αθήνα.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. John Wiley & Sons.

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160.

Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020). Covid-19 and the changing employee experience. *LSE Business Review*.

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.

Altig, D., Baker, S., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., & Thwaites, G. (2020). Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Economics*, 191, 104274.

Amundsen, S., & Martinsen, L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323.

Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaouque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter?. *International public management journal*, 13(3), 213-246.

Andrews, R., Ashworth, R., & Meier, K. (2014). Representative bureaucracy and fire service performance. *International Public Management Journal*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.874253>

Appelbaum, S. H., Serena, M., & Shapiro, B. T. (2005). Generation “X” and the boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*.

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.

Asongu, S. A., Diop, S., & Nnanna, J. (2020). The geography of the effectiveness and consequences of Covid-19 measures: Global evidence. *Journal of Public Affairs*, e2483.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.

Bach, S., & Bordogna, L. (2011). Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294.

Bach, S., & Kessler, I. (2007). HRM and the new public management. In *The Oxford handbook of human resource management*.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?.

Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research.

Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research.

Befort, S. F. (2012). Public-sector employment under siege. *Ind. LJ*, 87, 231.

Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.

Bonaccorsi, G., Pierri, F., Cinelli, M., Flori, A., Galeazzi, A., Porcelli, F., & Pammolli, F. (2020). Economic and social consequences of human mobility restrictions under COVID-19. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(27), 15530-15535.

Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578-590.

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.

Boyne, G. A., & Chen, A. A. (2007). Performance targets and public service improvement. *Journal of public administration research and theory*, 17(3), 455-477.

- Boyne, G.A. (2002a). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Boyne, G.A. (2002b). Theme: Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22(2), 17-24.
- Brouillard, J., Sanfey P., Sourvanos D. (2021). Greece Diagnostic. European Bank.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 303-309.
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector.
- Burke, R. J., Allisey, A. F., & Noblet, A. J. (2013). The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection. In *Human resource management in the public sector*. Edward Elgar Publishing.
- Burke, R. J., Allisey, A. F., & Noblet, A. J. (2013). The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection. In *Human resource management in the public sector*. Edward Elgar Publishing.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*.
- Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2014). All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 131-150.
- Michalopoulos, M., Dounias, G. D., Thomaidis, N., & Tselentis, G. (2002). Decision making using fuzzy c-means and inductive machine learning for managing bank branches performance. 2002. <http://citeseer.ist.psu.edu/458829.html>.
- Elsafy, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
- Elsafy, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
- Elsafy, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2005). Employment in the public and private sectors: Toward a confusing hybridization process. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 639-657.

European Commission, (2010). E-Government Fact-Sheets: E-Government in Greece. http://www.Observatory.gr/files/meletes/eGovernment_in_GR_April_2010_en.pdf

European Commission, (2017). Θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξάμηνου: ποιότητα της δημοσίας διοίκησης

European Commission, (2020). Digital Public Administration Factsheet – Greece.

European Union, (2021), Enhanced Surveillance Report Economic and Financial Affairs ISSN 2443-8014 (online) Greece, September 2021 .

Fragouli, E. (2012). E-government Policy Administration: the case of Greece. *Science Journal of Business Management*, 2, 14-37.

Gao, J. (2015). Performance measurement and management in the public sector: some lessons from research evidence. *Public Administration and Development*, 35(2), 86-96.

Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Hertelendy, A. J., Goniewicz, M., Naylor, K., & Burkle, F. M. (2020). Current response and management decisions of the European Union to the COVID-19 outbreak: a review. *Sustainability*, 12(9), 3838.

Goodell, J. W. (2020). COVID-19 and finance: Agendas for future research. *Finance Research Letters*, 35, 101512.

Gouscos, D., Mentzas, G., & Georgiadis, P. (2001). Planning and implementing e-government service delivery: achievements and learnings from on-line taxation in Greece. In 8th Panhellenic Conference on Informatics (pp. 8-10).

Goutte, S., Péran, T., & Porcher, T. (2020). The role of economic structural factors in determining pandemic mortality rates: Evidence from the COVID-19 outbreak in France. *Research in International Business and Finance*, 54, 101281.

Grigoriou, I., Rossidis, J., & Aspridis, G. (2019). Promoting entrepreneurship in Greek rural organizations. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5).

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.

Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., & Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239-249.

Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2015). Leadership and performance of public employees: Effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1127-1155.

Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.

Hattke, F., Hensel, D., & Kalucza, J. (2020). Emotional responses to bureaucratic red tape. *Public Administration Review*, 80(1), 53-63.

Hellenic Republic, (2021) "Next Generation EU", Greece 2.0 - National Recovery and Resilience Plan, May 2021. https://primeminister.gr/wp-content/uploads/2021/03/Greece-2_0-April-2021.pdf

<https://covid19.gov.gr>

Janssen, C., & Vanhamme, J. (2015). Theoretical lenses for understanding the CSR–consumer paradox. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 775-787.

Jin, R. Q., & Rainey, H. G. (2020). Positive in public service: Government personnel, constrained incentives, and positive work attitudes. *International Public Management Journal*, 23(1), 25-56.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.

Khaltar, O., & Moon, M. (2019). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, 22(4), 372–394. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1615163>

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: context matters.

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: context matters.

Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. Available at SSRN 3584092.

Koronios, K., Mavromati, M., & Kriemadis, T. (2017). Motivating public sector employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1).

Kuipers, B., & Steijn, B. (n.d.), Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Municipalities.

Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*.

Kunreuther, F. (2003). The changing of the guard: What generational differences tell us about social-change organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 32(3), 450-457.

Lampropoulou, M. (2021). Public Administration in the era of Covid-19. *Policy*.

Langrod, G. (1965). Reorganisation of public administration in Greece: a report (Vol. 15). Organization for Economic Co-operation and Development.

Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., & Pravita, M. E. (2016). Reform of public administration in Greece: evaluating structural reform of central government departments in Greece: application of the DEA methodology.

Makrydemetres, A., Zervopoulos, P., & Pravita, M. E. (2016). Reform of Public Administration in Greece. Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology, *Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe, GreeSE Paper*, (97).

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*.

Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1738-1762.

Mergos G., Anth. Makrydemetres, D. Papaikonomou, M.-El. Pravita and Prontzas, P. (2012), *Advancing Reform in Greek Economy*, Office of Economic Research – Studies No 12, Athens: Academy of Athens.

Mergos G., Makrydemetres Anth., Papaikonomou D., Pravita M.-El. and Prontzas P. (2012), *Advancing Reform in Greek Economy*, Office of Economic Research – Studies No 12, Athens: Academy of Athens

Messersmith, J.G., Patel, P.C., & Lepak, D.P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.

Ministry of Interior Innovation Unit (2021), International actions on COVID-19. https://innovation.gov.gr/en/covid-19-world_en/

Mofijur, M., Fattah, I. R., Alam, M. A., Islam, A. S., Ong, H. C., Rahman, S. A., & Mahlia, T. M. I. (2021). Impact of COVID-19 on the social, economic, environmental and energy domains: Lessons learnt from a global pandemic. *Sustainable production and consumption*, 26, 343-359.

Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.

Next Generation EU (2021), Εθνικό Σχέδιο ανάκαμψης και σταθερότητας 2021-2026

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1-17.

Ngoc Su, D., Luc Tra, D., ThiHuynh,H. M.,Nguyen,H.H. T.,&O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery*, 78, 185-193.

Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 555-578.

O'Riordan, J. (2017), *The practice of human resource management. State of the public service series.*

OECD, (2011). *Government at a Glance 2011*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

OECD. (2012). *Human Resources Management Country Profiles: Greece.*

Omar, K. M., Arbab, A. M., & Abdulrahman, K. M. (2018). Motivation Effect on Human Resource Management Performance in Bahraini Market Regulatory Authority. *Human Resource Management Research*, 8, 34-41.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5), 710-718.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*.

Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go?. In HRM and performance: Achievements and challenges (pp. 1-13). Wiley.

Papalazarou, I., & Tsoufas, G. T. (2018). Principal management concepts in Greek public sector: Part I—the Common Assessment Framework. *HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration*, 9(1), 49-64.

Park, J., & Hassan, S. (2018). Does the influence of empowering leadership trickle down? Evidence from law enforcement organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 212-225.

Park, J., & Hassan, S. (2018). Does the influence of empowering leadership trickle down? Evidence from law enforcement organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(2), 212-225.

Park, S. M., Miao, Q., & Kim, M. Y. (2015). The role of leadership behaviors for enhancing organizational effectiveness in the Chinese public sector. *International Review of Public Administration*, 20(2), 153-176.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.

Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.

Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.

Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to Agricultural Research Sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*, 16(2), 235-253.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

Rainey, H.G, Pandey, S.K., & Bozeman, B. (1995). Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-574.

- Rammata, M. (2011). Modern Greek public administration. Between the bureaucracy and management. Kritiki, Athens.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in psm measurement. *Public Administration*, 89(3), 1128-1147.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in psm measurement. *Public Administration*, 89(3), 1128-1147.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Rossidis, K. Aspridis, I., Katsimardos, G., Bouas, P., (2018), Human Resource Productivity in Greece Authors. Book *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Publisher: *Springer Publishing*.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do leadership training and development make a difference in the public sector? A panel study. *Public administration review*, 76(4), 603-613.
- Sembiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(VII), 64-71.
- Sembiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(VII), 64-71.
- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X20932997.
- Ullah, M., Habibi, E., & Nezami, H. (2021). COVID-19 and Public Administration: *Global Economic Management. Sciences*, 10(1), 34-45.
- Vermeeren, B. (2014). HRM implementation and performance in the public sector.
- Wong, E., Ho, K., Wong, S., Cheung, A., & Yeoh, E. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ*. E-pub, 20.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public administration review*, 72(2), 206-215.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. Bin. (2021). Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11(1), 1–10

N. 4807/2021

N. 622/2019 Ap. 104.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο έρευνας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»* στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών *«Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»*.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα:.....

Θέση εργασίας:

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων** και **β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -89-

- Ερώτηση 5.** Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;
- Ερώτηση 6.** Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;
- Ερώτηση 7.** Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;
- Ερώτηση 8.** Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;
- Ερώτηση 9.** Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;
- Ερώτηση 10.** Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;
- Ερώτηση 11.** Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;
- Ερώτηση 12.** Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Παράρτημα Β. Απαντήσεις συνεντεύξεων: Αναλυτικά

1. Γιώργος Αρχοντόπουλος: Στέλεχος ΔΕΚΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»* στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών *«Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»*.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Γιώργος Αρχοντόπουλος

Θέση εργασίας: Στέλεχος ΔΕΚΟ-Πρόεδρος Σωματίου Εργαζομένων ΕΥΑΘ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Ο δημόσιος τομέας ήταν γενικώς ψιλό διαλυμένος λόγω των 10 ετών των μνημονίων σίγουρα δεν ήταν προετοιμασμένος παρόλα αυτά είδαμε ότι η διαχείριση της πανδημίας και κυρίως το πρώτο κύμα που δεν ήμασταν προετοιμασμένοι πεθαίναμε όλοι και τα λοιπά και τα λοιπά νομίζω το απορρόφησε καλά. Και τα νοσοκομεία αλλά και τα Κέντρα Υγείας όσα δουλεύανε με τις ελλείψεις προσωπικού με τις ελλείψεις σε υλικά τα οποία είναι γνωστά σε όλους Τι έχει υποστεί το ελληνικό σύστημα υγείας.

- Άρα σε αυτό το κομμάτι ήταν ευέλικτος ο δημόσιος τομέας..
- Ανταποκρίθηκε Καλά δεν θα πω ευέλικτος αλλά ανταποκρίθηκε καλά.
- Ενώ ήταν απροετοίμαστος ανταποκρίθηκε καλά.

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -93-

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Ναι έχει επηρεαστεί σίγουρα δυστυχώς σε μικρό βαθμό και εννοώ στο θέμα της διαχείρισης τις πληροφορίες και της καινοτομίας, της πληροφορικής και τα συστήματα τα υπολογιστικά πόσα τεστ βλέπουμε πόσο γρήγορα γίνονται και πόσο γρήγορα καταχωρούνται. Πόσο γρήγορα βγαίνουν τα αποτελέσματα και πόσο γρήγορα βγαίνουν τα πιστοποιητικά και γενικά σε ότι αφορά τη διαδικασία του εμβολιασμού. Άρα σίγουρα επηρεάστηκε. Η τηλεργασία αναπτύχθηκε πάρα πολύ σε τομείς του δημοσίου, δυστυχώς όμως σταμάτησε εκεί. Δεν θα έπρεπε να υπάρχει μία συνέχεια; ενώ υπήρχε μία επιτακτική ανάγκη μία πανδημία δεδομένου κάποια πράγματα να τρέξουν όπως π.χ. Ο εμβολιασμός, θα μπορούσε αυτό να επεκταθεί και σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης και να υπάρχει και εκεί μία ανάλογη εξέλιξη σε σχέση με το κράτος την εξυπηρέτηση του και τα λοιπά.

- Τι εννοείτε Σταμάτησε εκεί;
- Λύσαμε το θέμα του άμεσου εμβολιασμού και το μητρώο των καταγραφών και τα λοιπά, δεν μας χρειάζεται κάτι άλλο σταματήσαμε εκεί. Υπάρχουν όμως και άλλες ανάγκες που θα μπορούσε να εξελιχθεί η πληροφορική στο δημόσιο και τα λοιπά.
- Άρα τις αλλαγές που κάνανε ουσιαστικά τις κόψανε απότομα και έμεινε εκεί πάγωσε;
- Μέχρι να προκύψει μία προσωρινή ανάγκη. Ως εκεί σταμάτησε.
- Άρα έχουν περιθώριο αλλά δεν το κάνουν.
- Ναι προφανώς η ανάγκη τους πίεζε να κάνουν κάτι.
- Άρα επηρεάστηκε πάρα πολύ δημόσια διοίκηση..
- Ναι.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α)** αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και **β)**

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

άσκησης διοίκησης; (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Ναι θα μπορούσε π.χ. ο εμβολιασμός και τα λοιπά που είπα προηγουμένως τα παραδείγματα να επεκταθούν σε διάφορους τομείς του δημοσίου, όπως η κυβέρνηση. Ναι σίγουρα θα βοηθήσουν δεν το συζητάω αυτό κι αν τρέξει και η κυβέρνηση δηλαδή και βραχυπρόθεσμα όχι μόνο μακροπρόθεσμα. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων θα πρέπει να τους εκπαιδεύσει αρχικά για το πώς εφαρμόζεται αυτή η τεχνολογία και πώς να εφαρμόσουν αυτήν την τεχνολογία γιατί σίγουρα κάτι καινούργιο δεν είναι πάντα ευπρόσδεκτο στην αντίληψη των ανθρώπων επειδή έχουν μάθει κάποια πεπατημένα. Και φυσικά και στην άσκηση διοίκησης θα επηρεάζεται θετικά φαντάζομαι.

- Θα την ωφελήσει;
- Θα την ωφελήσει αλλά πιστεύω ότι θέλουν σίγουρα όλα αυτά εκπαίδευση.
- Θα πρέπει οι άνθρωποι να μπου σε διαδικασία εκπαίδευσης, το εργαλείο ήρθε: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Μπορείς όμως να το αξιοποιήσεις σωστά;
- Άρα τα στελέχη που ασκούνται θα πρέπει να εκπαιδευτούν κιόλας σε αυτό το πράγμα;
- Ναι βέβαια. Δεν είναι μόνο ότι θα σου δώσω έναν υπολογιστή που θα κάνεις τη δουλειά σου πιο γρήγορα πρέπει να μάθεις και να δουλεύεις πιο γρήγορα.
- Άρα συνολικά η άποψη είναι ότι θα ωφεληθεί μακροπρόθεσμα ο δημόσιος τομέας;
- Ναι ναι. βέβαια.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Απάντηση: Το πιο ενδεικτικό παράδειγμα είναι η τηλεργασία.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Η υγεία σίγουρα. Το δημόσιο Γενικότερα με την τηλεργασία. Ολο το δημόσιο δεν το συζητάμε.

- Η διοίκηση που ασκούν τα στελέχη έναντι του προσωπικού; επηρεάστηκε;
- Δεν ξέρω.
- Μπορούμε να πούμε ότι είναι θετικές όλες αυτές οι αλλαγές που έχουν συμβεί;
- Η τηλεργασία καλό είναι.
- Αρα μπορούμε να πούμε ότι επηρεάστηκαν και αρνητικά οι τομείς αυτοί που δέχτηκαν αλλαγές;

Ναι. Δεν είναι σίγουρο ότι πηγαίνουν όλα προς το καλό. Το ότι χρησιμοποιήθηκε η τηλεργασία ή η οργάνωση του νοσοκομείου και δεν γίναν προσλήψεις, που χρειάζεται άμεση βοήθεια στους ασθενείς, ειδικά με την Πανδημία και τα λοιπά, και ειδικά όταν κατήργησε την Πρωτοβάθμια υγεία που θα υποδεχόταν τους ασθενείς και όχι τα νοσοκομεία, με αποτέλεσμα τα νοσοκομεία να φρακάρουν, είναι το Αρνητικό της διαχείρισης της πανδημίας. Δηλαδή είχαν γενικά εργαλεία μετά εμβολιασμό είχαν εργαλεία με τα τεστ και τα λοιπά είχαν εργαλεία, πήγαινε όμως αυτή εκατοντάδες άνθρωποι σε ένα νοσοκομείο και γινόταν ένα φρακάρισμα. Δεν μπορούσαν ούτε τοπικά να ρωτήσουν αυτά τα κέντρα υγείας τα οποία δεν θα κλείνανε ώστε το πρώτο κύμα της πανδημίας να το εισπράτταν αυτοί και πιο συγκεκριμένο τα θετικά και στο νοσοκομείο να πήγαιναν μόνο τα βαριά. Αυτό είναι το αρνητικό ας πούμε ένα παράδειγμα.

Τόπος επηρεάστηκαν ένα άλλο παράδειγμα είναι ότι πήγανε μπλέξουν τον ιδιωτικό τομέα, το ΕΚΑΒ δε το έμπλεξαν, όχι θα τον πετάξουν ότι όχι ότι θα έκαναν κάτι άλλο, θα βάλω τελικά ο ιδιωτικός τομέας δεν θα μπορούσε θα έλεγα ότι είναι ανίκανος με αυτά που ακούμε τόσο καιρό. Όταν ήρθε η ώρα το κράτος να πει παιδιά βάλτε πλάτη και τα ιδιωτικά νοσοκομεία αρνήθηκαν. Αυτό ήταν ένα ακόμα αρνητικό. Ότι δηλαδή επηρεάστηκαν νοσοκομείο και όλα τα νοσοκομεία έγιναν covid με αποτέλεσμα να στέλνουν πολλά περιστατικά στον ιδιωτικό τομέα

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

πληρώνουν να βάζουν το χέρι στην τσέπη για να εξυπηρετηθούν. Δείχνει μία αδυναμία του συστήματος γενικότερα λόγω της πανδημίας. Και αυτό το θεωρώ ότι είναι αρνητικό.

- Αρκετά θετικά και τα αρνητικά εάν τα βάλουμε σε μία ζυγαριά και δώσουμε μία πιο απλουστευμένη απάντηση πάμε πιο πολύ προς τα θετικά ή πηγαίνουμε πιο πολύ προς τα αρνητικά;
- Προς τα αρνητικά. Είναι θέμα και ιδεολογικής αντίληψης της κάθε Κυβέρνησης. Αυτή η συγκεκριμένη κυβέρνηση το 201 και το 2022 έκοψε από τον προϋπολογισμό για την υγεία. Αντί δηλαδή αυτό το τομέα να τον ενισχύσει τον αποδυνάμωσε κι άλλο. Να μην πάμε σχολείο που ανέβηκαν οι μαθητές στις τάξεις. Που ζητούσαν από τους εκπαιδευτικούς να αραιώσουν οι τάξεις κτλ κτλ
- Άρα γενικώς η εικόνα μου είναι αρνητική.
- Στα σχολεία η συμπεριφορά προς τους δασκάλους από τη διοίκηση τους; από τις πρωτοβάθμιες; από τις δευτεροβάθμιες;
- Υπήρχε έλλειψη προσωπικού
- Άρα έχουμε έλλειψη προσωπικού αλλά και αυτό το προσωπικό που έχουμε
- Δεν το χρησιμοποιούμε.
- Δεν το χρησιμοποιούμε και υπήρχαν και αρνητικές επιπτώσεις.
- Ναι και γενικά η διαχείριση της πανδημίας ήταν επική άφησε αρνητικό αντίκτυπο στη Χώρα.
- Και στη δημόσια διοίκηση.
- Ναι λόγω ηθελημένης πολιτικής της κυβέρνησης ο γιατρός για νοσοκόμος τι να σου κάνει όταν δεν έχει υποστήριξη;

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Ήταν η ταχύτητα εκπαίδευσης στο προσωπικό το οποίο είχε με καινούργια πράγματα να ασχοληθεί

- Είναι μία πρόκληση προσαρμογής σωστό

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Ναι. Εμβολιασμός, test, pcr, αποτελέσματα, καταχώρηση. Η διαχείριση τόσο όγκου ασθενών από ένα νοσοκομείο μπορεί να έχει και 100 περιστατικά την μέρα σε μία εφημερία. Με τον Covid αυτά πολλαπλασιάστηκαν και το προσωπικό του νοσοκομείου έπρεπε να ανταποκριθεί σε μία μεγαλύτερη εισροή ασθενών. Ήταν μία πρόκληση.
- Οι διοικήσεις είχαν προκλήσεις για να προσαρμοστούν έναντι του προσωπικού τους;
- Φυσικά για είχαν το ότι Επιβάλλεται να προσαρμοστείς είναι μία πρόκληση και θέμα εάν θα το πετύχεις ή όχι. Με είχανε προκλήσεις να το συζητάμε αυτό το πράγμα.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Τώρα δεν ξέρω ακριβώς πώς το εννοείς το λες Ευκαιρία αλλά όταν έρχεται μία Πανδημία σε επιβάλλει να το κάνεις. Πρέπει να προσαρμοστείς τελείωσε. Τώρα άμεσα πιο αργά με καλό τρόπο με κακό τρόπο αν δεν προσαρμοστείς πεθαίνεις. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της πανδημίας λίγο-πολύ.

- Άρα υπάρχει ένας κυνισμός Στο ποσό προσαρμοστείς και η ευκαιρία δεν είναι τόσο ρόδινες.
- Ναι γιατί είσαι σε μία κατάσταση έκτακτης ανάγκης και δεν έχεις το χρόνο και τη διάθεση να πεις θα κάνω αυτό επειδή θέλω να το κάνω.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Με τις δυνάμεις που έχει η χώρα με το προσωπικό που έχει στα νοσοκομεία, στη δημόσια διοίκηση στα σχολεία κτλ έκανε ότι μπορούσε καλύτερα. Από εκεί και πέρα Γενικά η διαχείριση, όχι. Δεν έγινε αποτελεσματικά τουλάχιστον για το Υπουργείο Υγείας. Τι να σου κάνει ο διευθυντής στο σχολείο αν ο υπουργός από πάνω δεν του δίνει προσωπικό;

- Τι οδηγεί αποτέλεσμα Αυτό πιστεύεις γενικότερα;

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -98-

- Της κυβέρνησης που λέει ότι με το λιγότερο δυνατό κόστος θα πρέπει εγώ να έχω τη μεγαλύτερη απόδοση. Αλλά μιλάμε για θέμα υγείας τώρα.
- Άρα θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα Εάν δεν παίρνουμε υπόψη τα θέματα κόστους αλλά τα θέματα του προσωπικού για το πώς θα προσαρμοστεί;
- Το πώς θα δώσει όλα τα μέσα στο προσωπικό η κεντρική διοίκηση για να διαχειριστεί την Πανδημία και να ανταπεξέλθει.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Ναι

- Έχει γυρίσει σελίδα δηλαδή; σε μία νέα αντίληψη;
- Η αντίληψη υπάρχει το θέμα είναι θα αξιοποιηθεί;
- Η Πανδημία σου επέβαλε κάποια πράγματα να αλλάξεις δεν το συζητάμε στον τρόπο που λειτουργεί και σκέφτεσαι σαν διοίκηση Το θέμα είναι θα αξιοποιηθεί αυτό το πράγμα ή θα γυρίσουμε πάλι στα παλιά;
- Όταν λες θα αξιοποιηθεί εννοούμε ότι αν θα βελτιωθεί Η απόδοση και η συνολική λειτουργία;
- ναι
- έναντι του απλού Πολίτη Και τι όταν λέμε δημόσιος τομέας δημόσια διοίκηση εννοούμε την εξυπηρέτηση του απλού πολίτη.
- ναι βέβαια ναι
- Θεωρείς ότι αυτή είναι αντίληψη που συζητάμε θα συνέβαλε στη βελτίωση της απόδοσης και συνολικής λειτουργίας του δημοσίου τομέα;
- ναι βέβαια ναι. σίγουρα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι όπως κάθε κρίση γέννα είχε ευκαιρίες αυτή η νέα κρίση έδωσε την ευκαιρία στην κυβέρνηση να τρέξει. Πάνω σε αυτά θα μπορούσε λοιπόν να χτίσει από εδώ και πέρα. Από την εξυπηρέτηση στον Πολίτη μέχρι και μία συνεργασία μεταξύ τους.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Σίγουρα συμβάλλουν. Δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά στη σχέση της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα είναι να υπάρχει μία συνεργασία να τους περάσει το όραμα ή την έμπνευση που έχει το σχέδιο της να το καταλάβει από κάτω και να το τρέξει.

- Άρα μπαίνουμε και στα κίνητρα; Οικονομικά κίνητρα; κίνητρα ανθρώπινου δυναμικού..;
- Ποια κίνητρα για το προσωπικό από κάτω;
- Ναι για το προσωπικό από κάτω
- Όχι είναι η δουλειά τους να το κάνουν αυτό

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Σε μικρό βαθμό.

- Σε μικρό βαθμό ως τώρα;
- Σε μικρό βαθμό ναι.
- Γιατί μικρό ενώ στην αρχή είπες ότι είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση προσωπικού;
- Ναι δεν γίνεται όμως
- Άρα το θέμα είναι αν εφαρμόζετε προγράμματα εκπαίδευσης που Άρα δεν εφαρμόζετε ως τώρα...
- Ναι γιατί το εφαρμόζει σε μικρό βαθμό. Για εμάς λες για τη ΔΕΥΑΘ; για εμάς;
- Γενικά για το δημόσιο τομέα
- Είναι και πάλι θέμα αντίληψης. Εγώ βλέπω ότι όταν μπαίνουν οι εργαζόμενοι σε ένα χώρο έχουν ιδέες και οράματα και να φτιάξουν οράματα και τα λοιπά αλλά τελικά πέφτουν σε μία αντίληψη των παλαιών ότι αυτό δεν γίνεται μην ασχολείσαι. Τους δίνουν και παραδείγματα ότι **Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

αυτό δεν προχωράει και μετά αλλοτριώνεσαι και εσύ και μένεις πίσω. Δηλαδή δεν μπορείς να προχωρήσεις πραγματικά χωρίς εκπαίδευση. Και στο προσωπικό και στη διοίκηση και σε όλους.

- Εσύ σαν στέλεχος ενός δημοσίου οργανισμού που έχει στρατηγικούς στόχους να εκπληρώσεις θα έδινες περιθώριο να αναπτύξεις το κομμάτι της εκπαίδευσης;
- Ναι εγώ θα το έδινα. Για το δικό μου τμήμα συγκεκριμένα εγώ θα το έδινα ψάχνω να βρω σεμινάριο Ψάχνω να βρω και δεν υπάρχουνε. Πάνω στην ηλεκτροκίνηση θα πάρουμε ηλεκτρικά αυτοκίνητα σεμινάριο για να κάνουν τα παιδιά που θα ασχοληθούν με την ηλεκτροκίνηση. Επισκευή συντήρηση των οχημάτων συντήρηση των φορτιστών και τα λοιπά.. Δεν υπάρχει κάτι ακόμη είναι πολύ καινούργιο σχετικά. Αλλά σε εμάς έχουμε σαν βάση μία εταιρεία η οποία είναι θετική σε αυτό το πράγμα δεν λέει όχι. Απλά πρέπει τα στελέχη να τρέξουν οι ίδιοι να.... Αλλά αν ο Θόδωρος δεν πάει στον προϊστάμενο του να του πει ότι εγώ θέλω να μάθω αυτό δεν υπάρχει η κουλτούρα στην εταιρεία από πάνω προς τα κάτω.
- Άρα η έλλειψη προγραμμάτων εκπαίδευσης επηρεάζει πολύ αρνητικά τους στρατηγικούς στόχους σου
- Ναι φυσικά
- Άρα ενώ υπάρχει επιθυμία υπάρχει το σχέδιο υπάρχουν στρατηγικοί στόχοι δεν έχουμε τα προγράμματα εκπαίδευσης.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικό στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Παντού είναι σημαντική. Το θέμα είναι, είναι αποτελεσματική; δεν είναι. Γιατί δεν είναι; γιατί υπάρχουν προσωπικές σχέσεις. Το θέμα είναι Με ποια κριτήρια Έκανες την αξιολόγηση, ποιος αξιολογεί και ποιο είναι το αποτέλεσμα και πώς αξιοποιείται η αξιολόγηση. Γίνεται ένας φαύλος κύκλος. Την αξιολόγηση την κάνεις για αξιολογήσεις τον Χ εργαζόμενο κάνεις καλύτερο ή τον αξιολογήσεις

για να τον τιμωρήσεις και μελλοντικά να τον απολύσεις γιατί το μυαλό σου το έχει σαν κυβέρνηση που είναι νεοφιλελεύθερη και Άρα με αυτή την αντίληψη;

- Άρα υπάρχουσα αξιολόγηση είναι αναποτελεσματική;
- Ναι. Γιατί αν το πάρουμε από την άλλη μεριά το να αξιολογήσω τον Θόδωρο τον Γιώργο και να πάρουν όλοι άριστα πώς θα ξεχωρίσει μετά ο καλός από τους υπόλοιπους;
- Αλλά θα πρέπει να ξεχωρίσουμε την αξιολόγηση που ήδη εφαρμόζεται Με την αξιολόγηση την ιδεατή που είναι κάτι πολύ ανώτερο
- Με την ουσιαστική Ναι για το τι θέλουν να κάνουν.
- Είπαμε Σε τι βαθμό Θεωρείς ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα η αξιολόγηση. Σε τι βαθμό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα; σε μεγάλο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό ναι γιατί έτσι δουλεύει σωστά.
- Την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων σου σα στέλεχος στον οργανισμό στην υπηρεσία είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση;
- Είναι απαραίτητη. Δεν μπορώ να έχω ένα στόχο στο μυαλό μου να πάω την εταιρεία από το Α στο Β στο καλύτερο και να μην έχω καθορίσει ποιος θα μου κάνει αυτή τη μετάβαση.
- Κατά πόσο στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό θεωρεί ότι η αξιολόγηση του από τις ανώτερες βαθμίδες είναι αποτελεσματική;
- Είναι θέμα κουλτούρας
- Πιο πολύ μάλλον φοβάται το προσωπικό;
- Δεν θεωρεί ότι είναι τίποτα σημαντικό. Αλλά υπάρχει ένας φόβος
- Υπάρχει πάντα φόβος και ανασφάλεια
- Εγώ θέλω να πω ότι κάποια στιγμή θα πρέπει να εισαχθεί αξιολόγηση και από κάτω προς τα πάνω.
- Από κάτω προς τα πάνω. Πολύ σημαντικό Πώς ακριβώς θα το περιέγραφε;
- Δηλαδή συνέχεια ο πάνω αξιολογεί τον από κάτω, αλλά ο πάνω είναι δηλαδή στο απυρόβλητο; με κάποιον τρόπο φαντάζομαι με ένα ανώνυμο

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ερωτηματολόγιο και με κάποιους τρόπους αντικειμενικούς θα μπορείς να βγάλεις μία μέθοδο, να είσαι διευθυντής πόσο καλός διευθυντής είσαι; να είσαι καλός στις γνώσεις τις τεχνικές είσαι απαραίτητα και καλός διευθυντής προσωπικού;

- στο δικό μας για παράδειγμα στη ΔΕΥΑΘ μπήκε ο άλλος μηχανικός πολύ καλός ηλεκτρολόγος αλλά δεν σημαίνει ότι μπορεί να δουλέψει με τον άλλο χωρίς να μαλώσουν.
- Άρα τότε έλεγχος θα πρέπει να παρακινήσει και το προσωπικό του.
- Όχι με φόβο ότι από κάτω θα με ελέγξει και θα με αξιολογήσει άσχημα αλλά τα κάνω Καλά ρε παιδιά ποιος με έλεγε εμένα; καταρχήν και κάποιος θα πρέπει να με εκπαίδευση εμένα τι θα πει διοίκηση προσωπικού; έχουμε πολλά παραδείγματα και στην εταιρεία μέσα και απέξω. Έχουμε βάλει έναν και δεν μπορούσε να κάνει τίποτα και έβαλαν άλλον και έκανε αλλά κάποιος τον εκπαίδευσε. Η διοίκηση επιχειρήσεων είναι μεγάλο κομμάτι. Πώς θα αποδώσει η επιχείρηση αν δεν διοικείται σωστά; υπάρχει και το πτυχίο Αλλά ένας πολύ καλός μηχανικός μπορεί να γίνει διοικητής; δεν είναι τυχαίο που υπάρχουν ειδικότητες Διοίκησης Επιχειρήσεων και παρεμφερείς και Master πάνω στη διοίκηση για το πώς μπορείς να διοίκηση στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Άρα είναι πολυσύνθετο το κομμάτι της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης είτε από πάνω προς τα κάτω που είναι το πιο συνηθισμένο είτε από κάτω προς τα πάνω που είναι πολύ πιο δύσκολο φυσικά. Μήπως μετά την αξιολόγηση θα πρέπει να ελέγξουμε και τα κίνητρα που μπορούμε να δώσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό στελέχη;
- να μην υπάρχει προϊστάμενος και υφιστάμενος με την έννοια του διαχωρισμού αλλά να είναι συνεργάτες. Είναι και αυτό ένα κίνητρο όταν Του λες Έλα να το κάνουμε μαζί αυτό.. Είναι άλλο να του λες πάνε Κάνε αυτό και άλλο να του λες έλα να το κάνουμε μαζί.
- Η συνεργατικότητα ναι.
- Είναι ένα κίνητρο Από άποψη ηθικής και συμπεριφοράς και καθημερινότητας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Τώρα υπάρχουν και

Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

οικονομικά κίνητρα που αυτά είναι ακόμα καλύτερα δεν το συζητώ. Η κίνητρα που να σε κάνει η ΔΕΗ και είσαι να νιώθεις περήφανος που δουλεύει σε αυτή την εταιρεία. Σε αυτόν τον τομέα δημόσιας διοίκησης π.χ. σε νοσοκομεία ας πούμε. Για παράδειγμα όταν σε αξιολογούν με 5 αστέρια Αυτά είναι κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό. Η χαρά της εργασίας.

- Αρα η αξιολόγηση του προσωπικού τα κίνητρα και υποκίνηση που πρέπει να λάβει το προσωπικό είναι όλα κομμάτια της αποτελεσματικότητας όταν μιλάνε για την επίτευξη στρατηγικών στόχων;
- ναι
- Και πόσο αρμονικά αυτά θα δέσουν μεταξύ τους...

2. Λάμπρος Σιδηρόπουλος: Στέλεχος ΔΕΚΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»* στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών *«Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»*.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Λάμπρος Σιδηρόπουλος

Θέση εργασίας: Στέλεχος ΔΕΚΟ-Προιστάμενος συνεργείων Κίνησης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Η άποψή μου για τη δημόσια διοίκηση νομίζω ότι συμβαδίζει με των περισσότερων εδώ και χρόνια

- Πριν την Πανδημία δηλαδή
- Ναι. Ότι υπάρχει πρόβλημα με τη δημόσια διοίκηση και εγώ θα τη συνοψίσω στην αδυναμία επικοινωνίας των επιμέρους...
- Μιλάμε για πριν την Πανδημία;
- Ναι και δεν άλλαξε πολύ δηλαδή αυτή η επανάσταση στην πληροφορία που ήρθε γενικότερα σε όλο τον κόσμο νομίζω ότι το θέμα δημόσια διοίκηση δεν το Άγγιξε.
- Δεν το Άγγιξε;
- Δεν το βελτίωσε όσο θα'πρεπε. Έχοντας και εικόνες ταξιδεύοντας και ζώντας σε ξένες χώρες δεν γίνεται δεν είναι έτσι δεν γίνεται να γεννιέσαι στη Σουηδία

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

να έχεις 4 ψηφία και να σε συνοδεύουν σε όλη σου τη ζωή για να κάνεις όλες τις δουλειές και εμείς ξαφνικά έπρεπε να έρθει το 2000 για να ανακαλύψουμε ξαφνικά τον ΑΜΚΑ, μετά βρήκαμε τον ΑΜΑ, μετά βρήκαμε τον έτσι μετά τους κωδικούς του taxisnet. Δηλαδή ήμασταν πίσω δεν πειράζει που ήμασταν πίσω Το θέμα είναι ότι και αυτά που δημιουργούνται που είναι προς το θετικό (αποκτήσαμε όλοι έναν ΑΜΚΑ) πάρα πολύ καλό ναι αλλά δεν συνδέεται με τίποτα άλλο! Είναι μόνος του. Αποκτήσαμε κωδικούς taxisnet.. Μπράβο πολύ καλό ναι αλλά και αυτό δεν συνδέεται με κάτι άλλο. Δεν μπορεί. Υπάρχει έλλειψη φαντασίας νομίζω στο δημόσιο τομέα.

- Πόσο ευέλικτος και προετοιμασμένος ήταν ο δημόσιος τομέας;
- Στο ευέλικτοι Χ... μηδέν! Το προετοιμασμένη θεωρώ ότι επιμέρους μονάδες έχουν και την τεχνογνωσία και τη γνώση υπάρχουν ικανότατοι άνθρωποι, το θέμα είναι ποιος θα τους οργάνωση όλους αυτούς... Γιατί η προετοιμασία Δεν είναι μόνο Έχω τον άνθρωπο που ξέρει... Ο άνθρωπος που ξέρει Θα πρέπει να πάει και στην κατάλληλη θέση για να αποδώσει αυτό που ξέρει. Εάν Λοιπόν δεν γίνει σωστή εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων ή ακόμη και των τεχνικών μέσων δεν πρόκειται να βγει το Επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Νομίζω ότι την “ξεγύμνωσε” δεν την επηρέασε. Δεν την επηρέασε. Την “ξεγύμνωσε” φάνηκαν τα προβλήματά της. Αυτή είναι η αίσθηση που μου μένει εμένα τελικά.

- Έφερε αλλαγές;
- Έφερε αλλαγές οι οποίες ήταν αλλαγές της τελευταίας στιγμής γιατί τώρα μπήκαμε στη λογική ότι αυτό μπορεί να γίνει και κάπως διαφορετικά. Αυτό δεν χρειάζεται έχουμε την εφαρμογή Ας το βάλουμε εκεί ο πολίτης να μην μπλέξει με φυσικά πρόσωπα, να μπορέσει ηλεκτρονικά να πάρει κάποια πράγματα, να μην πέσουν όλοι μαζί σε ένα σημείο περιμένοντας να εξυπηρετηθούν.... Ναι εγώ είδα τέτοιες αλλαγές.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων** και **β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθολογιών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Μακροπρόθεσμα Ναι θα τον ωφελήσουν.

- Πώς θα τον θελήσουν από δύο απόψεις Η μία είναι η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων και η δεύτερη είναι η άσκηση διοίκησης;
- Νομίζω ότι μακροπρόθεσμα θα κάνει τη ζωή του πολίτη ευκολότερη. Όταν αυτό θα πάρουν το feedback πως λειτούργησε και λογικό είναι να έχει ψιλό προβλήματα και γίνουν διορθωτικές κινήσεις το αποτέλεσμα θεωρώ ότι θα είναι θετικό. Το θέμα όμως είναι να επεξεργαστούμε την πληροφορία της πραγματικότητας γιατί η πραγματικότητα έρχεται και μας δίνει μία πληροφορία.
- Την άσκηση της διοίκησης θα την ωφελήσει;
- Δεν μπορώ να απαντήσω σε αυτό γιατί είναι στην ουσία Σαν να μου λες αυτό που είδαν το βάλανε στην ουσία στο πίσω μέρος του μυαλού τους ώστε να το επεκτείνουν και εδώ και εκεί και να φέρει ένα μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα; το ξέρω και καθόλου και δεν μπορώ να είμαι και καθόλου σίγουρος. Δεν δείχνει μέχρι τώρα... Νομίζω ότι η δημόσια διοίκηση δεν μαθαίνει από τα λάθη της και νομίζω ότι δεν εκμεταλλεύεται ούτε τα θετικά της.
- Η αποτελεσματικότητά του προσωπικού; των εργαζομένων; μακροπρόθεσμα από τις αλλαγές που συνέβησαν;
- Νομίζω ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διορθωτικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν. Εάν γίνουν διορθωτικές κινήσεις θα μπορέσουν οι πραγματικά να αποδώσει. Γιατί εάν Έχουμε μπλέξει τον υπάλληλο του δημοσίου που προσπαθεί με ένα νέο τρόπο να εξυπηρετήσει, την αποτελεσματικότητά του τη μειώνουμε οι ίδιοι. Βάζουμε τρικλοποδιά στον εαυτό μας. Εάν δεν το

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

βελτιώσουμε νομίζω έχει άμεση σχέση με αυτό που είπα πριν. Να μάθουμε και από τα καλά μας τι από τα άσχημα μας και να βελτιώσουμε. Οπότε φίλε, αν τον δώσεις τον άλλο όπλα να πάει στον πόλεμο να κάνει τι;;; εκείνη η μάχη εντάξει ρε παιδιά εγώ πήγα στη μάχη. Δεν γίνεται να τους βαράω με τις πέτρες... Δηλαδή το όπλο του λειτουργού της δημόσιας διοίκησης είναι η οργάνωση.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;
Απάντηση: Στο δικό μου οπτικό πεδίο φάνηκαν άμεσα οι αλλαγές, προσπαθώντας να εξυπηρετήσω τον εαυτό μου, τους γονείς μου και οικείους μου. Να τι φάνηκε! Κατ' αρχήν οι μεταρρυθμίσεις θα έπρεπε να έχουν στόχο. Δεν γίνεται να κάνουμε οριζόντιες μεταρρυθμίσεις. Θα σου πω κάτι όσο απλοϊκό κι αν είναι που το εκφράζει καθημερινά η μητέρα μου, η οποία είναι 72 ετών και μου λέει: Αγόρι μου θα έπρεπε να μας περιμένουν εμάς να φύγουμε και μετά να πάμε σε αυτό που ζούμε σήμερα. Τι εννοεί από τη δική της οπτική; Καλείται η γυναίκα των 72 ετών να πραγματοποιήσει, να ζήσει, να συνδιαλλαγεί με το δημόσιο, με τρόπους οι οποίοι δεν είναι κατανοητοί για τη γυναίκα, για τη συγκεκριμένη γυναίκα. Είναι πολύ πέρα από αυτά που μπορεί να αντιληφθεί η γενιά της, υπάρχουν πράγματα τα οποία δεν αντιλαμβάνεται. Γιατί δεν με βάζουν στην τράπεζα; γιατί δεν μου δίνουν βιβλιάριο; Γιατί εκείνο; Γιατί το άλλο; Υπάρχουν απορίες σε αυτές τις ηλικίες των ανθρώπων, πράγματα τα οποία δεν μπορούν να ερμηνεύσουν. Γιατί; γιατί είναι πλέον 72 ετών. Εγώ ακόμη είμαι 48. Εγώ μπορώ. Αφομοιώθηκε αυτή η αλλαγή, ήρθε πάνω μου, την πήρα την επεξεργάστηκα και δουλεύω με αυτή.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Νομίζω οι πολύ άμεσες συναλλαγές: η άμεση συναλλαγή του πολίτη με το δημόσιο. Από μια βεβαίωση, από ένα πιστοποιητικό που πρέπει να πάρεις για το οτιδήποτε. Νομίζω ότι πλέον αν καταφέρεις να εξοικειωθείς με το σύστημα, αν είσαι σε ηλικία και επίπεδο τέτοιο που να μπορείς να λειτουργείς το σύστημα, πλέον ναι, θα έλεγα ότι είναι εύκολο.

- Οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους ανωτέρους τους επηρεάστηκαν;
Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Νομίζω πως ναι
- Με θετικό ή αρνητικό τρόπο;
- Με αρνητικό, γιατί η ζωή μας δεν είναι κουτάκια. Η ζωή μας δεν είναι enter και πόσο μάλλον η εργασιακή μας ζωή. Δεν είναι διάδικο σύστημα. Δεν είναι κουτάκια. Καλώς ή κακώς, η προσωπική επαφή, η προσωπική συναλλαγή και όχι η ανταλλαγή emails, συμπλήρωση φόρμας ή οτιδήποτε άλλο, που καλούμαστε όλοι πλέον να κάνουμε, χάνει μέρος της πραγματικής περιγραφής αυτού που θέλουμε να περάσουμε. Δεν είναι όλα κουτάκια, πρέπει να υπάρχει και μια επαφή, να υπάρχει και ένας διάυλος επικοινωνίας προσωπικός για να δώσω αυτό το feeling. Πολλές φορές η αίσθηση που έχεις για κάτι δεν αποτυπώνεται σε κανένα ερωτηματολόγιο και σε καμία φόρμα.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Εμένα προσωπικά –θα σου απαντήσω για εμένα- εμένα με αγχώνει σε ένα σημείο.

- Άρα, υπάρχουν προκλήσεις που καλείται το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμοστεί;
- Ναι βέβαια, σαφέστατα. Ο άνθρωπος και όλη η πλειοψηφία που βλέπει σοβαρά τη δουλειά του και θέλει να είναι πραγματικά υπεύθυνος και υπόλογος γι αυτό που κάνει και νοιάζεται γι αυτό που κάνει, γιατί υπάρχουν και τέτοιοι άνθρωποι {μην τα βάζουμε όλα σε ένα καζάνι, ο δημόσιος υπάλληλος... η δημόσια διοίκηση είναι έτσι.. είναι αλλιώς..} δεν είναι έτσι υπάρχουν πραγματικά άνθρωποι που παίρνουν τον προβληματισμό μαζί τους στο σπίτι. Αυτούς τους ανθρώπους θα έπρεπε να τους ενθαρρύνουμε και όχι να τους εγκλωβίσουμε. Αν αυτός ο άνθρωπος δεν μπορούσε πριν να περάσει την πληροφορία, τον προβληματισμό του, την προσπάθειά του, σκέψου πόσο μάλλον τώρα. Υπάρχει πρόκληση. Ναι νομίζω ότι υπάρχει. Υπάρχει ένα άγχος.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες *ευκαιρίες* προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Καλώς ή κακώς η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα τα κάνει όλα στην τελευταία στιγμή. Αν είχαμε μπει βήμα-βήμα πολύ αργότερα από την Ευρώπη, να εξοικειωθεί ο κόσμος, με τρόπους επικοινωνίας, με ανταλλαγή απόψεων, με τρόπο δουλειάς «βήμα-βήμα» νομίζω ότι το αποτέλεσμα θα ήταν πολύ καλύτερο. Η βίαιη προσαρμογή επειδή εμφανίστηκε μπροστά μας ένα κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο λέγεται πανδημία, το οποίο λέγεται ενεργειακή κρίση, το οποίο λέγεται οικονομική κρίση, το οποίο λέγεται μνημόνιο, δεν περάσαμε και λίγα. Συνέχεια μπροστά μας έχουμε μια πρόκληση. Η τελευταία ήταν ο κορονοϊός. Η βίαια προσαρμογή «αυτό είναι πάρτο και τρέχα» όχι! όχι! δεν βοηθάει σε τίποτα.

- Άρα δεν έδωσε ευκαιρίες.
- Όχι όχι. Ή το καταλαβαίνεις σήμερα ή σταματάς. Δεν γίνεται αυτό όμως. Δεν μπορεί να σταματήσει. Επ' ουδενί δεν μπορεί να σταματήσει η δημόσια διοίκηση. Είναι δυνατόν να σταματήσει το κράτος να λειτουργεί;

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (*Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;*)

Απάντηση: Αυτό που μου λείπει εμένα διαχρονικά στη δημόσια διοίκηση είναι η έννοια της «συνέχειας». Νομίζω ότι ανέφερα ότι η δημόσια διοίκηση δεν είχε ποτέ φαντασία. Θα το προσπερνούσα αν είχε καταφέρει διαχρονικά να έχει ένα στόχο και να περπατάμε όλοι και να δουλεύουμε για την εκπλήρωση αυτού του στόχου.

- Άρα έλλειψη στόχων
- Ας είμαστε πραγματιστές. Οι στόχοι κάθε διοίκησης αλλάζουν με κάθε κυβέρνηση. Αυτό θεωρώ ότι είναι απαραίτητο. Δηλαδή δεν μπορεί η λειτουργία του κράτους, της δημόσιας διοίκησης, να στηρίζεται σε κυβερνητικές επιλογές, δυο, τριών, τεσσάρων ετών όσο εμφανίζεται ο κάθε ένας.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Άρα η πολιτική διοίκηση είναι ευάλωτη στις πολιτικές επιλογές.
- Σαφέστατα. Και νομίζω ότι είναι από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της δημόσιας διοίκησης: Έλλειψη στόχου, να δουλεύουμε για αυτό το στόχο διαχρονικά, να φτάσουμε εκεί, να καταφέρουμε αυτό.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Νέα αντίληψη. Τι σημαίνει νέα αντίληψη;

- Αυτό που περιγράφουμε, μεταρρυθμίσεις, στόχοι, αλλαγές. Είσαι στέλεχος μιας ΔΕΚΟ. Ως στέλεχος ΔΕΚΟ κατά πόσο πιστεύεις ότι μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία μπορεί να υπάρξει;
- Δύσκολη ερώτηση. Πολύ δύσκολη ερώτηση. Κατ' αρχήν μιλάμε για κάτι μακρόπνοο. Μιλάμε για κάτι που πρέπει να το ξεκινήσουμε σήμερα για να δούμε τα αποτελέσματά του χρόσοονια μετά. Θα συμβάλει στη συνολική λειτουργία και στη βελτίωση της απόδοσης. Έχω σοβαρή ένσταση, δεν θα ήθελα να την έχω, την έχω όμως, όσον αφορά πως θα εμπνευστεί από τον ανώτερο μέχρι τον κατώτερο λειτουργό της δημόσιας διοίκησης, πως θα έρθει η έμπνευση, πως θα εμψυχήσουμε, δηλαδή το θέμα μου είναι το ΠΩΣ; Πως θα γίνει; Νομίζω πως όλα αυτά που είπα, η έλλειψη φαντασίας, η έλλειψη στόχου, έχει κάνει τον κόσμο δύσπιστο και αναφέρομαι σε συγκεκριμένο κόσμο: αυτόν που προσπαθεί να λειτουργήσει αυτό που λέμε δημόσια διοίκηση. Άρα έχω τις επιφυλάξεις μου για το τι είναι αυτό που θα έρθει σήμερα και θα εμπνεύσει τον κόσμο για να εργαστεί σε μια κατεύθυνση, γιατί αυτό σήμερα δεν το έχουμε καταφέρει, νομίζω από δικό τους πρόβλημα γιατί μια ζωή οι κυβερνητικές επιλογές μια ζωή μόνο πρόβλημα προκαλούσαν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Δεν ξέρω πως θα εμπνευστεί αυτή δαιδαλώδης δομή να δουλέψει σε μια κατεύθυνση. Είναι θέμα έμπνευσης, όσο χαζό κι αν σου ακούγεται, πρέπει να περάσει στον κόσμο, το «Παιδιά είμαστε εδώ,

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -112-

θέλουμε να κάνουμε αυτό και να προσπαθήσουμε να το κάνουμε έτσι όλοι μαζί». Αυτό λοιπόν είναι το επιθυμητό.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Υπάρχουν στρατηγικά σχέδια;

- Οι οργανισμοί εκπονούν κάποια στρατηγικά σχέδια με κάποιους στόχους
- Πειράζει να μπορούμε σε συγκεκριμένα παραδείγματα;
- Καθόλου
- Στέλεχος ΔΕΚΟ είπες πριν, μέλος επιτροπών, με ευθύνη, με το νταλκά πόθεν έσχες, διαχείριση, ενστάσεις, χίλια δυο... Και λες ρε παιδιά αυτό το πράγμα γιατί να γίνει έτσι; γιατί έτσι πρέπει να γίνει.. το βιώνω αυτές τις μέρες που μιλάμε... ηλεκτρονικός διαγωνισμός, πάρα πολύ ωραίο μπράβο ρε παιδιά, γιατί να στέλνουμε τόνους χαρτιά και εκείνα να τα ανεβάσουμε και να τα βλέπουμε ηλεκτρονικά, από το σπίτι μου από το γραφείο μου, από οπουδήποτε πάρα πολύ ωραία πάρα πολύ ωραία!! Εδώ έχει πρόβλημα όμως ρε παιδιά.. εντάξει δεν πειράζει.. Εκεί έχει πρόβλημα όμως ρε παιδιά.. εντάξει δεν πειράζει.. Μα και εδώ έχει πρόβλημα... Κοίταξε να δεις.. ναι έχει πρόβλημα, αλλά... τώρα αυτά είναι τα λόγια του ανθρώπου που με εκπαίδευσε για λογαριασμό της δημόσιας διοίκησης, για να γίνω χρήστης του συστήματος «ξέρεις τι; έπρεπε να γίνει στην Ελλάδα μια πλατφόρμα ηλεκτρονικών διαγωνισμών» «Πάρα πολύ ωραία» «Ναι πάρα πολύ ωραία αλλά τι κάναμε; Είχε το Υπουργείο Εμπορίου για δική του χρήση ένα πληροφοριακό σύστημα, μια πλατφόρμα, που διενεργούσε τους δικούς του ηλεκτρονικούς διαγωνισμούς, σχεδιασμένο για 160 χρήστες. Ξύπνησε ένας πρωί-πρωί και λέει ρε παιδιά δεν γίνεται άλλο με τα χαρτιά πρέπει να κάνουμε κάτι ηλεκτρονικό. Δεν θα το κάνουμε από την αρχή.. Να ρε έχει ένα το Υπουργείο Εμπορίου... Ωραία, φέρτε το εδώ... όλη η δημόσια διοίκηση εδώ! Κάτσε κάτσε κάτσε κάτσε! Αυτό σχεδιάστηκε για να δουλεύεται από 160 ανθρώπους! Εμείς είμαστε

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

χιλιάδες! Μόνο στην εταιρεία που δουλεύω εγώ οι χρήστες του συστήματος ξεπερνούν τους 100! Σε μια εταιρεία της Θεσσαλονίκης! Σκέψου το λίγο αυτό! Ξέρεις πόσους χρήστες καλείται να διαχειριστεί ένα σύστημα που σχεδιάστηκε για 160 άτομα;; Δηλαδή τι να την κάνω εγώ την πολύ πολύ πολύ σωστή σκέψη ότι πρέπει να τελειώσουμε από το βασίλειο του χαρτιού, πρέπει να πάμε στο σαρωμένο έγγραφο, στο έγγραφο που ανέβηκε στο cloud, πάρα πολύ ωραίο! Ναι αλλά με τι; με το ποδήλατο; Πρέπει να δημιουργήσουμε κάτι! Δεν μπορούμε σήμερα; Πρέπει να θέσουμε τις βάσεις να το έχουμε αύριο. Να το έχουμε αύριο σωστό! Εμείς το έχουμε σήμερα λειψό!

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ήταν αυτό που σου ανέφερα! Με κάλεσαν μια μέρα και είπαν γειά σας από εδώ ο απεσταλμένος της διοίκησης ήρθε να σας εκπαιδεύσει στο Ε.Σ.Η.Δ.Π. που είναι σύστημα διαχείρισης προμηθειών, είσαι χρήστης το ξέρω, είμαστε και οι δυο χρήστες. Όταν λοιπόν πας με όλη την καλή διάθεση και αντιμετωπίζεις αυτό που μόλις σας περιέγραψα: προβλήματα, προβλήματα, προβλήματα, αυτό, εκείνο, το άλλο.... και τελικά την παραδοχή ότι το οικοδόμημα είναι από τα θεμέλια λάθος και οι στρατηγικοί στόχοι δεν υλοποιούνται, και δεν υλοποιούνται, πόσο αισιόδοξος μπορεί να είναι;

- Άρα τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δε συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού ακόμα;
- Δεν συνδέονται γιατί συγκρούονται με λάθος δομές, με λάθος μέσα, όχι δομές. Πόσο χρήσιμο είναι, πόσο αποτελεσματικό είναι να εκπαιδεύσεις με τις καλύτερες των προθέσεων, με τις καλύτερες συνθήκες εκπαίδευσης; Πως θα γίνει αυτό σε έναν σύστημα που είναι εκ βαθών λάθος; Ποιο είναι το αποτέλεσμα τελικά; και τελικά, ο αποδέκτης ή αν θέλεις ο εισηγητής με πόση όρεξη θα το κάνει;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Να περιγράψαμε μερικές προτάσεις που έχουν σχέση με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που αφορούν τα προγράμματα εκπαίδευσης; Τι θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε στα προγράμματα εκπαίδευσης; Πάντα με γνώμονα την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού;
- Δεν μπορώ να σου απαντήσω. Δεν μπορώ να σου απαντήσω γιατί είμαι στη λογική «δεν έχω τίποτα να βελτιώσω» εάν πρώτα δεν έχω σιγουρευτεί για το τελικό προϊόν, όταν εγώ δεν είμαι σίγουρος για το τελικό προϊόν που προσφέρω..
- Άρα πρέπει να καθορίσουμε επακριβώς τους στρατηγικούς στόχους...
- Πρέπει να πάμε ένα βήμα πίσω και με πολύ ηρεμία και με πολύ ανοιχτό μυαλό και ανοιχτά αυτιά. Εκεί έρχεται η παρέμβαση, η πολύ κακή παρέμβαση της εκάστοτε κυβέρνησης που νομίζω δεν βλέπει και δεν ακούει τους ανθρώπους που είναι ήδη χρόνια στο σύστημα. Νομίζω ότι οι άνθρωποι αυτοί (υπάρχουν καλοπροαίρετες προθέσεις) θα μπορούσαν να αποτυπώσουν τις ανάγκες και μετά να έρθει ο πολιτικός φορέας να υλοποιήσει όλα αυτά τα προγράμματα.
- Άρα έχουμε έλλειψη επικοινωνίας
- Σαφέστατα! Νομίζω ότι το ανθρώπινο δυναμικό χωρίζεται σε δυο: στους ανθρώπους που τρέχουν το δημόσιο τομέα και οι πολιτικοί φορείς εκεί είναι ένα άλλο σώμα. Ένα σώμα είναι οι πολιτικοί φορείς και ένα οι φορείς της δημόσιας διοίκησης. Νομίζω αυτές οι δυο ομάδες δεν επικοινωνούν.
- Και πρέπει να ξεκαθαρίσουν τους ρόλους τους
- Πρέπει! Ξεκάθαροι διακριτοί ρόλοι. Εντάξει αντιλαμβάνομαι ότι λέει ο πολιτικός τομέας ότι εγώ θέλω να υλοποιήσω αυτό το σχέδιό μου και αυτό θα υλοποιήσω. Αλλά δεν γίνεται να ορίσεις «εσύ», το πλήθος της δημόσιας διοίκησης, το τι θέλω εγώ να κάνω. Το λέει. οκ. Να το αναθεωρήσουμε λίγο και αυτό; Μήπως θα έπρεπε αυτοί να λειτουργούν βελτιωτικά; Εδώ βλέπουμε πράγματα που μένουν στη μέση, από την αλλαγή πολιτικής σκοπιάς. Άρα τι; Δεν ήταν καλός ο προηγούμενος; ήρθα εγώ που είμαι καλός; Άρα εγώ λέω ότι θα το κάνουμε ανάποδα; Και όλη

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

αυτή η δουλειά που έκανε όλος αυτός ο κόσμος; και όλοι αυτοί οι πολίτες που πήγαν να προσαρμοστούν στην προηγούμενη τροπή που δώσαμε; Όπα σταματήστε! Τώρα θα δώσουμε νέα τροπή! Οπότε πρέπει να τη μάθει ο δημόσιος φορέας και να την περάσει στον Έλληνα πολίτη. Ο οποίος Έλληνας πολίτης καλείται να ξεχάσει αυτά που του λέγαν πριν, να μάθει κάτι άλλο και άνθρωποι είμαστε κάποια στιγμή θα αγανακτήσουμε. Υπάρχει μεγάλο πρόβλημα να αφουγκραστεί η πολιτική ηγεσία, τους υφιστάμενους λειτουργούς της δημόσιας διοίκησης και να σκεφτεί κάτι πέρα από μικροκομματικά συμφέροντα. Πέρα από βραχυπρόθεσμες εξυπηρετήσεις και να κάνει κάτι μακροχρόνιο το οποίο θα ωφελήσει τους πάντες. Ποιοι είναι οι πάντες; Τα υπόλοιπα δέκα εκατομμύρια πολιτών, οι οποίοι καλούνται να ζήσουν σε αυτό τον τόπο και να λειτουργήσουν με αυτό το σύστημα.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικό στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Αξιολόγηση! Μεγάλη κουβέντα! Είμαι θετικός! Θα δηλώσω ότι είμαι θετικός στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με πολλά αλλά... Θετικό βήμα. Ποιος είναι ο στόχος όμως της αξιολόγησης; για εμένα ο στόχος της αξιολόγησης θα ήταν η βελτίωση. Ούτε η τιμωρία ούτε η μείωση ούτε ο υποβιβασμός ούτε τίποτα άλλο. Για εμένα ο στόχος της αξιολόγησης αρχικά να κρίνουμε που χρειάζεται να επέμβουμε για να δώσουμε βοήθεια όχι να τιμωρήσουμε. Ο άνθρωπος που εμείς τον κρίναμε, τον αξιολογήσαμε κακώς μπορεί να μην αντιλαμβάνεται. Δεν πρέπει να Ξεκινάμε με το σκεπτικό ότι αυτός ξεκινάμε με το σκεπτικό ότι αυτός έχει κακές προθέσεις. Είναι κακός υπάλληλος είναι κακό σπορέας είναι κακό εκείνο είναι κακό το άλλο. Έχουμε σκεφτεί ότι αυτός ο άνθρωπος μπορεί να μην αντιλαμβάνεται τι θα έπρεπε να κάνει; έχουμε σκεφτεί ότι ίσως φταίμε και εμείς που δεν δώσαμε τα εχέγγυα; που δεν του δώσαμε την οπτική να καταλάβει δάσος μήπως τρακάρει σε ένα δέντρο και δεν βλέπει το δάσος; εκπαίδευση! Σαφήνεια! Λεπτομέρεια εκεί που χρειάζεται!

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Η υπάρχουσα αξιολόγηση είναι αποτελεσματική;
- Είναι απαξιωμένη θεωρώ. Με έχει καλέσει το σύστημα να αξιολογήσω..
- Άρα αναποτελεσματική;
- Ναι αναποτελεσματική. Έχω εικόνα από δύο καταστάσεις. Δεν θα χρησιμοποιήσω τη λέξη "εκμεταλλεύτηκε", αλλά θα χρησιμοποιήσω τη λέξη "βασίστηκε" "διεκδίκηση" ή οτιδήποτε άλλο " ανάδειξη προβλήματος" σε μία έκθεση αξιολόγησης, την οποία την συνδυάζω με το γεγονός διέπραξα εγώ όταν έπρεπε να αξιολογήσει ο υφιστάμενός μου. Οπότε θα ξεκινήσω από εκεί Ας ξεκινήσω από το σπίτι μας! Νομίζω ότι την αξιολόγηση την έκανα ελαφρά την καρδιά. Γιατί; όχι γιατί δεν θεωρώ σημαντική τη δουλειά μου. Όχι γιατί δεν θεωρώ σημαντική τη δουλειά των άλλων. Όχι γιατί δεν θεωρώ σημαντική την αξιολόγηση την ίδια. Την έκανα ελαφρά την καρδιά διότι θεωρώ ότι ο τρόπος αξιολόγησης δεν αποτύπωνε επουδενί τα ποιοτικά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας των υφιστάμενων μου.
- Άρα αναποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, ασάφεια της αξιολόγησης...
- Δεν γίνεται όλοι οι τομείς να αξιολογηθούν όλοι με ένα κοινό ερωτηματολόγιο
- Και ο βαθμός που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των στόχων;
- Πολύ μικρός. Οπότε εάν εγώ διακατεχόμενος ενός από αυτή την αποτυχία από αυτή την αίσθηση, αναγκαστικά εντός πολλών εισαγωγικών να συμπληρώσω μία αξιολόγηση για τους υφιστάμενους μου, την οποία δεν την πίστευα, δεν την πιστεύω Όχι σαν θεσμό, ειδικά δεν την πίστευα αυτά που Διάβαζα και έπρεπε να απαντήσω για να αποτυπώσω αυτό που παίρνω εγώ από αυτούς, νομίζω πως δεν βρήκα πουθενά Πώς να το αποτυπώσω.
- Για να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης και για να πάμε σε υψηλότερα αποτελέσματα τι θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας;
- Θέλει ειδική και όχι οριζόντια αξιολόγηση. Κάθε φορέας κάθε οργανισμός κάθε εργαζόμενος σε οργανική θέση είναι μοναδικός.
- Άρα θέλουμε προσωποποίηση της αξιολόγησης και των καθηκόντων.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Ναι. Των καθηκόντων, του τομέα, του είδους... Δεν μπορώ να αξιολογήσω το ίδιο Εγώ με έναν άνθρωπο στον τεχνικό τομέα, τους οποίους Εγώ τους θαυμάζω ανθρώπους που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, με τον κόσμο αυτοί οι άνθρωποι βιώνουν άλλα πράγματα. Εγώ νιώθω άλλα πράγματα. Άλλο το άγχος αυτών άλλο το δικό μου Άλλη προσπάθεια αυτων άλλη δική μου.
- Έστω ότι πηγαίναμε στην κατεύθυνση αυτή που περιγράφεις κατά πόσο αυτό θα συνέβαλε ώστε ο οργανισμός να εκπληρώσει τους στόχους του;
- Θα συνέβαλε τα μέγιστα στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας εάν, όπως προείπα η ερμηνεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης, γινόταν με κριτήρια στην κατεύθυνση της βελτίωσης. Στην κατεύθυνση της βοήθειας προς το εργατικό δυναμικό. Έχω ακούσει περιπτώσεις ότι οι αξιολογήσεις ερμηνεύονται με τιμωρητικό χαρακτήρα. Νομίζω ότι δεν ήταν ποτέ Στους στόχους της αξιολόγησης η τιμωρία. Κι όμως έχω ακούσει να γίνεται. Εάν ο αναγνώστης της αξιολόγησης... Πρέπει να του δώσουμε εμείς το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει; το πλαίσιο λοιπόν της αξιολόγησης θα είναι ο Επιμερισμός μικροπροβλημάτων, να ξεψαχνίσουμε, να τα βρούμε και να βοηθήσουμε.. Το είπα και πριν ο κακός εντός πολλών εισαγωγικών υπάλληλος, μπορεί απλά να μην έχει καταλάβει τι πρέπει να κάνει. Αυτό δεν το θέλει κανένας σας παράγοντα. Όλα πάνε στο προσωπικό αυτός είναι καλός εκείνος είναι κακός Αυτός είναι στραβός αυτός είναι ο κουτσός... Δεν γίνεται έτσι.
- Αν όλοι αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι που συζητάμε του οργανισμού υλοποιούνται πάμε προς τη βελτίωση δηλαδή, τότε αναπτύσσεται το ανθρώπινο δυναμικό; βελτιώνεται;;
- Βελτιώνονται οι άνθρωποι. Η εργασία μας είναι μεγάλο μέρος της ζωής μας. Μπορεί να είναι και η μισή ζωή μας.
- Θεωρήσω τα κίνητρα προς το ανθρώπινο δυναμικό παίζουν μεγάλο ρόλο; και τι κίνητρα θα μπορούσαν να είναι αυτά; οικονομικού χαρακτήρα ή εργασιακού;
- Ο οικονομικός παράγοντας είναι ένας πολύ σοβαρός παράγοντας.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Άρα πάμε στα οικονομικά κίνητρ.
- Όχι. λέω ότι ο οικονομικός είναι ένας πολύ σοβαρός λόγος ενα κίνητρο σοβαρό. Παρόλα αυτά εγώ θα ήμουν ιδιαίτερα ευτυχής, ιδιαίτερα χαρούμενος εάν η πρόταση, η προσπάθεια, εάν δω ένα αποτέλεσμα και μέσα σε αυτό το αποτέλεσμα προς το καλύτερο αναγνώριση και τη δική μου συμβολή, ήμασταν το Α και καταφέραμε και πήγαμε στο Β. Προς το καλό το Β. Και αν βλέπω ότι μέσα στην κατάσταση που είναι από τη δική μου Έμπνευση, τη δική μου προσπάθεια, νομίζω ότι ηθικά θα νιώθω πάρα πολύ καλά, θα με κάνουν να προσπαθώ να βελτιώσω παραπάνω τις συνθήκες εργασίας, την αποτελεσματικότητα της εργασίας μου και να πάμε στο Γ άμα είναι δυνατό και λιθαράκι-λιθαράκι να χτίσουμε ένα τοίχο. Αν στον τοίχο αναγνωρίσω ότι εκείνο το τούβλο το έβαλα εγώ και όλοι μαζί καταφέραμε και χτίσαμε έναν τοίχο ηθικά Εμένα θα μου έδινε πολύ μεγάλη χαρά.
- Άρα τα ηθικά κίνητρα και τα κίνητρα αξιολογήσεις είναι εξίσου ισχυρά με τα οικονομικά κίνητρα.
- Εγώ Συμφωνώ απολύτως εμένα λειτουργούν έτσι.

3. Παπαδόπουλος Κων/νος: Στέλεχος ΔΕΚΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας «*Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία*» στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «*Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς*».

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Παπαδόπουλος Κων/νος

Θέση εργασίας: Στέλεχος ΔΕΚΟ-Μηχ\γος Μηχ\κός Προϊστάμενος Τεχνικού τομέα

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Άλλαξαν ηλεκτρονικές υπηρεσίες και επικοινωνία με τον πολίτη. Ήταν λίγο πιο αργή η προσαρμογή τους αλλά μετά από λίγο καιρό προσαρμόστηκαν αρκετά καλά. Ψηφιοποίησαν ουσιαστικά τις υπηρεσίες τους κατά μεγάλο μέρος. Η επικοινωνία έγινε πιο εύκολη και εγώ θεωρώ ότι σε αυτό τον τομέα δεν ήτανε έτοιμο. Ήμασταν λίγο πίσω Γιατί δεν είχαμε δώσει βάση σε τρόπους που δεν προϋποθέτουν προσωπική επαφή. Και αυτό ήταν ένα πρόβλημα. Το αλλάξαμε όμως.

- Κατά πόσο ήταν ευέλικτος ο δημόσιος τομέας;
- Ήταν αρκετά ευέλικτος έγινε σχετικά γρήγορα. Κατάφεραν να το αλλάξουν αρκετά γρήγορα. Και από τη δικιά μας την περίπτωση Έτσι όπως το είδα. Πολύ γρήγορα προσαρμοστήκαμε σε αυτό το πράγμα. Βάλε με τον κόσμο να δουλεύει εκ περιτροπής και βάλαμε βάρδιες ουσιαστικά σε αυτό το Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

πράγμα, ποιοι θα δουλεύουν εξ αποστάσεως και ποιοι θα δουλεύουν με φυσική Παρουσία. Έγινε πολύ γρήγορα. Σχεδόν άμεσα να το πω έτσι.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Σίγουρα έχει επηρεαστεί. Κατά την άποψή μου έχει επηρεαστεί προς το καλύτερο γιατί αναγκάστηκε να ψηφιοποιήσει πολλές από τις λειτουργίες της και να ενδώσει να τα πούμε σε εισαγωγικά σε τεχνολογικές λύσεις οι οποίες υπήρχαν αλλά δεν αξιοποιούνταν.

- Άρα υπήρχαν τεχνολογικές λύσεις αλλά δεν αξιοποιούνταν;
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός υπήρχε φορητά υπήρχαν δεν χρησιμοποιούνταν όμως δεν αξιοποιούνταν με αυτό το σκοπό.
- Άρα ο βαθμός που επηρεάστηκε Γενικά η δημόσια διοίκηση ήταν μεγάλος.
- μεγάλος. Και μπορούσες να έχεις τη διαδραστικότητα με αυτόν που ήθελε, είτε πωλητής λέγεται είτε άλλος φορέας, να γίνεται είτε μέσω email είτε με άλλους τρόπους, χωρίς να πρέπει να περιμένεις σε ουρές και να ταλαιπωρείσαι με χαρτιά και βελτιώθηκε η λειτουργία μας.
- Άρα βελτιώθηκε;
- Επαγγελματικά μιλάμε για τον τομέα το δικό μας. Για την παιδεία ναι μεν έγινε γρήγορα η προσαρμογή, ίσως στα ιδιωτικά περισσότερο για παράδειγμα στα φροντιστήρια έγινε άμεσα. Στα σχολεία ήταν λίγο πιο δύσκολο. Αλλά νομίζω ότι δεν τα βοήθησε τα παιδιά. Εκεί δηλαδή δεν βοήθησε.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Ήδη εφαρμόζονται τηλεδιασκέψεις χωρίς να χρειάζεται να γίνει μετακίνηση φυσική να έχει παρουσία φυσική σε ένα χώρο πολλών ατόμων ή και λιγότερων ατόμων. Γίνεται παραγωγική διαδικασία και μία εξ αποστάσεως συνεδρίαση συζήτηση συνάντηση μέσω είτε του Teams είτε του Viber ή του Skype. οτιδήποτε Χρησιμοποιεί ο καθένας από πλατφόρμα για να επικοινωνήσεις με τον άλλον. Προσαρμοστήκαμε εύκολα σε αυτό το πράγμα και εμείς που συμμετέχουμε ως συμμετέχοντες σε κάτι τέτοιο αλλά και άλλοι οι οποίοι μπορεί να είναι κύριοι ομιλητές σε μία τέτοια συζήτηση. Μπορεί να είναι ενδεχομένως πιο μεταδοτικοί. Και φυσικά αξιοποιήθηκαν περισσότερο τα μέσα τα οποία είτε είχαμε είτε αποκτήσαμε σχετικά γρήγορα προς το σκοπό αυτό.

- Θα ωφελήσει την αποτελεσματικότητά του ανθρώπινου δυναμικού;
- Η επαφή του κόσμου με τα ηλεκτρονικά μέσα, και φέρνοντας στον ασ το πούμε βεβιασμένα σε επαφή με αυτόν τον τομέα, θεωρώ ότι μακροπρόθεσμα τον οικειοποιεί με την τεχνολογία και σίγουρα μπορεί να αποδώσει καλύτερα στη δουλειά του.
- Άρα έχουμε βελτίωση της απόδοσης.
- Υπήρχαν άνθρωποι οι οποίοι δεν ήταν τόσο εξοικειωμένοι με αυτά τα πράγματα. Νομίζω ότι τους έδωσε μεγαλύτερη ασφάλεια η εξοικείωση αυτή και η χρήση αυτών των μέσων με αποτέλεσμα να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είτε άλλων συσκευών είτε μιλώντας για smartphone tablet είτε κάμερες κτλ. Ναι θεωρώ πως είναι προς την αύξηση της απόδοσης. Όχι σε όλους το ίδιο γιατί ο καθένας κάνει άλλα πράγματα.
- Θα ωφελήσει μακροπρόθεσμα την άσκηση της διοίκησης;
- Σε μία εταιρεία όπως είμαστε εμείς δεν μπορεί αυτό να εφαρμοστεί σε όλα τα μήκη της εταιρείας. Στο κομμάτι το απολύτως τεχνικό δεν μπορεί να κάνεις τηλε-διάγνωση στον εξοπλισμό. Πρέπει πολλές φορές να πας εσύ ο ίδιος να τον δεις. Η τεχνολογία σε αυτό τον τομέα δεν επηρεάστηκε από την Πανδημία. Όχι. Ούτως ή άλλως και οι τεχνητές μας δούλευαν και εργάζονταν κανονικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Δεν υφίσταται αλλαγή συνεργασία σε αυτόν τον τομέα για λόγους που έχεις που

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ακούγονται. Δεν μπορείς να φτιάξεις τη διαρροή από το σπίτι σου. Σε άλλα τμήματα της εταιρείας που έχουν πιο δουλειά γραφείου, έχουν άλλη δραστηριότητα, η οποία δεν έχει να κάνει με το τεχνικό κομμάτι της εταιρείας, μπορεί να υπάρχει αύξηση και να βελτιώσει το κομμάτι της λειτουργίας και της διοίκησης του προσωπικού. Αλλά όχι εκεί που εμπλέκεται τεχνικό αντικείμενο και πρέπει να έχεις τεχνίτες.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Απάντηση: Οι αλλαγές που έγιναν είναι ότι φροντίσαμε για το κομμάτι αυτό να προστατεύσουμε τον κόσμο φέρνοντας τους χώρους εργασίας ΕΚ περιτροπής, ομαδοποιημένα έτσι ώστε να μην επηρεαστεί σε περίπτωση που είχαμε κάποιο περιστατικό ασθένειας και να μην επηρεαστεί ένα ολόκληρο τμήμα τεχνικό και εξουδετερωθεί να το πω έτσι, γιατί λαμβάνοντας της ευθύνης που έχουμε δεν μπορείς να αφήσεις στους ηλεκτρολόγους στις εγκαταστάσεις. Μπήκαμε στη διαδικασία να μάθουμε στον κόσμο να δουλεύει με έναν άλλο τρόπο με βάρδιες πιο αραιές ή πιο μεγάλες.

- Μπορούμε να πούμε ότι είναι και οι μεταρρυθμίσεις που θα μείνουν μακροπρόθεσμα;
- Όχι πάντα. Δεν είναι να τα αφήσουμε όλα να μείνουν να εφαρμοστούν στην προκειμένη περίπτωση γιατί ήταν αποκλειστικά προσαρμογή, για την προστασία από την μη εξάπλωση της νόσου. Δεν είχαμε άλλου τύπου μεταβολές εμείς, στη διοίκηση οι οποίες μπορεί να μείνουν και μετά την Πανδημία, κατά τη δική μου άποψη τουλάχιστον για το δικό μας τομέα έτσι όπως εγώ τον αντιλαμβάνομαι.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Οι τομείς που επηρεάστηκαν θετικά θεωρώ είναι ότι, και όχι μόνο σε εμάς γενικά στο Δημόσιο, είναι η επαφή του Πολίτη με τον φορέα και η συναλλαγή του με αυτόν, σε επίπεδο ηλεκτρονικό. Διευκόλυne κατά πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και διευκολύνει γιατί το διατηρούν πολλές υπηρεσίες αυτό, η

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

λειτουργία και να ελαφρύνουν και την ταλαιπωρία του κόσμου και εξυπηρετείται καλύτερα το κοινό. Μπορεί να κάνει τη δουλειά του από το σπίτι του από τη δουλειά του με έναν ηλεκτρονικό τρόπο να ανεβάσει ένα αρχείο, να στείλει τα δικαιολογητικά Και φυσικά να γίνεται πολύ πιο γρήγορα όλη αυτή η διαδικασία και να το πούμε και διαφορετικά αναίμακτα.

- Άρα Η εξυπηρέτηση του κοινού επηρεάστηκε θετικά.
- Θετικά. Θετικά επηρεάστηκε θετικά. Σε αυτό τον τομέα εμείς θεωρώ ότι βελτιωθήκαμε και άλλοι φορείς. Αυτό που σου είπα και προηγουμένως το αρνητικό ήταν συνήθως στην εκπαίδευση.
- Μιλάμε για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού εδώ μέσα;
- Όχι. Η εκπαίδευση του προσωπικού εδώ μέσα αν το κατεβάσουμε Στο επίπεδο των σεμιναρίων που κάποιοι παρακολουθούν σεμινάρια ή αναγκάστηκαν να παρακολουθήσουν εξ αποστάσεως. Ενδεχομένως να είχαμε ένα μικρό υποβιβασμό να το πω έτσι.
- Είχε δηλαδή ένα μικρό αντίκτυπο.
- Μπορεί να υπήρχε ένας μικρός υποβιβασμός.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Οι κυριότερες προκλήσεις ήταν η αλλαγή της νοοτροπίας όπου πολλά κλισέ και ταμπού έπεσαν και ο κόσμος προσαρμόστηκε Αν και στην αρχή Δεν πίστευαν ότι θα ήταν δυνατόν να γίνει αυτό.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Το ότι ψηφιοποίησες πολλές από τις λειτουργίες σου βοήθησε στην εξοικείωση κάποιων ανθρώπων Όχι όλων. Πολύς κόσμος τρέχει δικαιωμένος με τις τεχνολογίες αλλά υπήρχε κόσμος ο οποίος ήταν προσκολλημένος στο μολύβι και το χαρτί. Και σε αυτό τον κόσμο έδωσε τη δυνατότητα να εγκλιματιστεί με πιο σύγχρονες μορφές λειτουργίας και φυσικά σαν εταιρεία να μας δώσει μία ακόμα ώθηση για να πάμε λίγο πιο πέρα, στο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας, είτε αυτό λέγεται διαχείριση εγγράφων τώρα Αυτό με τον πάπυρο, που θέλουμε να

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

βάλουμε και να ξεκινήσουμε τη διαχείριση των εγγράφων μας και να καταργήσουμε και χαρτιά και ενδεχομένως και τηλέφωνα και άλλα πράγματα που θα γίνουν μέσα από την πλατφόρμα αυτή. Ε, αυτό είναι ένα κέρδος. Ένα κέρδος από την άποψη ότι γλιτώνεις περίσσεια μετακίνηση κόσμου, χασομεριου να το πω έτσι για παράδειγμα, για πράγματα τα οποία μπορείς να τα κάνεις είτε μέσω ενός e-mail είτε μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας όπως είναι αυτή. Νομίζω ότι βοήθησε τον κόσμο, τον περισσότερο κόσμο. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις και σημεία τα οποία αυτά δεν αγγίζουν επειδή ο χώρος δεν είναι ο ανάλογος.

- Άρα οι ευκαιρίες και προκλήσεις προσαρμογής περνάνε μέσα από ένα λογισμικό το οποίο θα φέρει μόνιμες αλλαγές.
- Ναι θα λειτουργήσει για μόνιμες και στο επίπεδο της επικοινωνίας και στο επίπεδο καταγραφής και για την αποθήκευση δεδομένων.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Δεν άλλαξε τίποτα εκεί σημαντικό. Αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού να επηρεάστηκε σε ένα μικρό βαθμό.

- Άρα γίνεται πιο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού;
- Ναι γίνεται. Και πάλι όμως έχει κάποια όρια σταματάει κάπου.
- Πώς πιστεύεις ότι θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα από αυτά που έχουν επιτευχθεί ήδη; έστω αυτά τα μικρά;
- Νομίζω ότι κάναμε ότι θα μπορούσαμε να κάνουμε στα πλαίσια των δυνατοτήτων της εταιρείας και του αντικείμενου μας, γιατί αναγκαστικά το αντικείμενο της εταιρείας, το τεχνικό αντικείμενο της εταιρείας δεν μπορεί να αλλάξει. Το πεδίο είναι πολύ εκτεταμένο είναι είτε έξω είτε μέσα σε χώρους τεχνικούς, όπου η παρουσία είναι αναγκαστική και αυτό δεν μπορούσε να αλλάξει. Δεν μπορείς να κάνεις τηλεϊατρική μέχρι ένα σημείο μπορεί να γίνει αυτό. Από εκεί και πέρα τα συστήματα που έχουμε τηλελέγχου τηλεχειρισμού.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Εγώ θεωρώ ότι η Πανδημία στο δημόσιο τομέα εκτός από την αλλαγή της νοοτροπίας κάποιων ανθρώπων που η προσέγγισή τους αφορά τη διευκόλυνση της εργασίας τους μέσω της τεχνολογίας δεν υπάρχει κάτι άλλο. Δεν βλέπω εγώ να υπάρχει κάτι άλλο. Η αλλαγή νοοτροπίας έγινε κατά μεγάλο βαθμό, στο να ψηφιοποιήσεις πολλές από τις λειτουργίες σου και τις διαδικασίες σου και να κάνεις τη λειτουργία σου περισσότερο να βασίζεται σε αυτά τα μέσα παρά σε παραδοσιακά μέσα.

- Αυτή είναι αντίληψη που περιγράφουμε πώς θεωρείς ότι θα συνέβαλε στην βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας;
- Δύσκολη ερώτηση.
- Θα μπορούσε να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού ή στο να είναι πιο ευχαριστημένοι οι πολίτες;
- Ενδεχομένως. Αυτό είναι και ένα κομμάτι το οποίο χτίζει και μία καλύτερη εικόνα προς τα έξω και την εικόνα σου απέναντι στον κόσμο, πώς του φέρεις και τον ταλαιπωρείς. Σίγουρα παρακάμφθηκαν πολλά σκληρά να το πω έτσι παλαιόγένη εμπόδια που υπήρχαν στη λειτουργία μας και υιοθετούμε νέες ευκολότερες διαδικασίες γιατί η ηλεκτρονική εποχή τα απαιτεί αυτά τα πράγματα. Εμείς σαν εταιρεία είχαμε προχωρήσει σε πολλά κομμάτια στο να βοηθούμε μέχρι και το τεχνικό πεδίο, όσο γίνεται και όσο μας επιτρέπει η διαθέσιμη τεχνολογία πιας το επίπεδο των οδηγών να τους δώσουμε tablet να έχουν χάρτες στο GIS χωρίς να κουβαλούν χαρτιά μαζί τους ή χάρτες οτιδήποτε και να μπορούν έτσι να έχουν πρόσβαση σε αυτά τα πράγματα. Είναι διαφορετική νομίζω η ταχύτητα και η κλίμακα του πώς επηρέασαν η Πανδημία και η προσαρμογή λειτουργίας της εταιρείας στην Πανδημία, τη μετά πανδημίας περίοδο.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Θα μπορούσαν να μπουν στρατηγικές στόχων και σχεδίων στο δημόσιο τομέα. Κάποιοι φορείς έχουν δεν έχουν όλοι.

- Οι στρατηγικοί στόχοι της ΔΕΥΑΘ εξυπηρετούνται από τον τρόπο που γίνεται το management του ανθρώπινου προσωπικού;
- Πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτούς τους τομείς. πάντα! Όμως δεν προέρχεται πάντα το πρόβλημα από τη διοίκηση! Βέβαια τι εννοούμε διοίκηση και σε ποιο επίπεδο της διοίκησης μιλάμε διοίκηση υπάρχει σημείο λίγο πιο πάνω από τα συνεργεία. Και εκεί διοίκηση είναι. Φυσικά και παίζει ρόλο αλλά δεν ξέρω εάν άλλαξε κάτι σε αυτό το πράγμα.
- Άρα δεν έχουμε αλλαγές;
- Δεν ξέρω δεν μπορώ να απαντήσω.

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Εδώ μέσα έχουμε κάποιες προσπάθειες κυρίως να εκπαιδεύουμε το ανθρώπινο δυναμικό. Κυρίως τα σεμινάρια και την πιστοποίηση. Ακόμη η εκπαίδευση στην εταιρεία Δεν υπάρχει με την έννοια του προγράμματος εκπαίδευσης κατά το οποίο έρχεται ένας νέος υπάλληλος και μπαίνει σε μία διαδικασία εκπαίδευσης, μέσα από ένα σκελετό Ή μέσα από ένα Πρόγραμμα Εκπαίδευσης το οποίο είναι δομημένο για να μπορέσει να προσαρμοστεί στα καθήκοντά του. Τέτοιο πράγμα δεν υπάρχει σε αυτή την εταιρεία. Από εκεί και πέρα η εκπαίδευση σε αυτή την εταιρεία γίνεται σημειακά από κάθε διεύθυνση κάθε τμήμα για τα πράγματα που θεωρεί ότι θα βελτιώσουν το γνωστικό αντικείμενο του προσωπικού ή των τεχνικών σε τεχνικό ή θεωρητικό επίπεδο και αναλόγως πράττει.

- Συνδέεται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Ίσως εξ αποστάσεως να συνδέεται γιατί αν το πάρουμε ότι αισθάνομαι να έχουμε τη βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας η της βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας των εργαζομένων ναι θα μπορούσε να πει κάποιος ότι συνδέεται. Έμμεσα έστω.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικό στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Εμείς κάνουμε αξιολόγηση. Τώρα η αξιολόγηση που κάνουμε εμείς και αυτή που μας γίνεται μέχρι ένα σημείο αξιοποιείται αυτή η αξιολόγηση. Το σημείο μέχρι το οποίο αξιοποιείται είναι λεγόμενες κρίσεις στελεχών. Μέχρι εκεί Παραπάνω δεν αξιοποιείται.

- Άρα το αποτέλεσμα της δεν περνάει στην αξιοποίηση της απόδοσης του προσωπικού;
- Όχι με κάποιον άμεσο τρόπο. Θα το πω πολύ λαϊκά. Αν κάποιος ενοχληθεί ενοχλείται από το βαθμό μου πήρες την αξιολόγηση, εάν τον ενδιαφέρει και είναι άνθρωπος ο οποίος έχει να κάνει με τον προσωπικό του το χαρακτήρα του θα κάνει βήματα για να βελτιωθεί. Δεν έχει κάποιο άλλο αποτέλεσμα η επίπτωση πάνω στο πρόσωπό που αξιολογείται. Μιλάμε πάντα για την εταιρεία μας δεν ξέρω τι γίνεται στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα και τι επίπτωση έχει μία καλή η μία κακή αξιολόγηση στο φάκελο ενός εργαζόμενου
- Άρα θεωρείς ότι συμβάλλει περιορισμένα στην αποτελεσματικότητα;
- Λίγο εφόσον δεν έχει επίπτωση ουσιαστικά κάτσε λίγο πολύ έως καθόλου κάποιον ανάλογα με το χαρακτήρα του. Μέχρι εκεί.
- Πιστεύεις στην παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό και να έχει πιο καλή αξιολόγηση;
- Φυσικά πάντα τα κίνητρα αλλά το θέμα είναι ποια κίνητρα είναι.
- Έχουμε δύο ειδών κίνητρα είναι τα οικονομικά και τα διοικητικά κίνητρα.

- Και το διοικητικό κίνητρο στην τελική καταλήγει να είναι οικονομικό κίνητρο θεωρητικά. Υπάρχουν οι μνείες αλλά υπάρχουν και τα κίνητρα ως έπαινος. Θα μπορούσε αλλά είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να σχεδιαστεί με εξαιρετικά υψηλή προσοχή και να διασφαλιστούν τα απαραίτητα στεγανά σε αυτές τις έτσι ώστε να μην έχεις την προώθηση των ημετέρων η ανθρώπων με τους οποίους έχεις κάποια συμπάθεια εσύ ανθρώπων οι οποίοι δεν συμπαθούν κάποιους άλλους.
- Πώς πιστεύεις ότι η αξιολόγηση θα μπορούσε να συμβάλει σε υψηλότερα ή καλύτερα αποτελέσματα;
- Εάν είχε άμεση και άρρηκτη σύνδεση είτε με την πορεία και τη σταδιοδρομία των ανθρώπων μέσα στην εταιρεία είτε με οικονομικές είτε άλλες απολαβές.
- Άρα πάμε στο κομμάτι οικονομικά κίνητρα
- ή και ηθικά κίνητρα. Εάν σε αυτό υπήρχε κάποια σύνδεση η οποία θα ήταν αισθητή τότε θεωρώ ότι και ο κόσμος θα βελτιωνόταν. Αλλά όταν ο κόσμος έχει τη νοοτροπία ή την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση του δεν παίζει κανένα ρόλο ούτε καλό ούτε κακό δεν νομίζω ότι τον βελτιώνει ή ότι είναι σκοπός του να βελτιωθεί.
- Άρα πιστεύεις ότι υπάρχει περιθώριο η αξιολόγηση να συμβάλλει σε υψηλότερα αποτελέσματα;
- Ναι αρκεί η ίδια η αξιολόγηση να αλλάξει. Να αλλάξει η βαρύτητα της, η σημασιολογία της. Στο λέω και θέμα δεν υπάρχει είναι κάτι πολύ τυπικό.

4. Γεωργία Σερετούδη: Στέλεχος ΔΕΚΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας «*Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία*» στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «*Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς*».

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Γεωργία Σερετούδη-Διευθύντρια Εγκαταστάσεων Ύδρευσης

Θέση

εργασίας:

Στέλεχος

ΔΕΚΟ

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -132-

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Σε ότι αφορά τη συγκεκριμένη εταιρεία που είμαστε εμείς επειδή γενικά για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα Δεν ξέρω ακριβώς σε ποια κατάσταση ήταν, η λειτουργία ήταν σίγουρα σε καλύτερο επίπεδο σε ότι αφορά την ηλεκτρονική διαχείριση των θεμάτων σε σχέση με πριν πέντε-δέκα χρόνια, αλλά όχι σε επίπεδο ακόμη που να είναι ολοκληρωτικά μία ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Σίγουρα κάποια είχαν ήδη δρομολογηθεί ηλεκτρονικά όπως είναι στη διαχείριση του προσωπικού, στη διαχείριση των προμηθειών, στη διαχείριση των εγγράφων και της αλληλογραφίας σε ένα βαθμό αλλά όχι εντελώς.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Σήμερα σε σχέση με το 2020 ήταν περισσότερο προετοιμασμένος συγκριτικά με το εάν αυτό συνέβαινε το 2010. Δεν μιλάω Δηλαδή για το 2000. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι χρήστες πλέον ηλεκτρονικών υπολογιστών, γιατί η διαχείριση αυτό που απαιτήσε δηλαδή η κρίση της πανδημίας θέλω να μπορούμε να τα κάνουμε όλα απομακρυσμένα ή έστω να γίνεται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Οπότε κάτι τέτοιο πριν 20 χρόνια θα ήταν αδύνατο. Γιατί δεν είχαν οι περισσότεροι εργαζόμενοι υπολογιστή στο γραφείο τους και δεν υπήρχε ευελιξία σε τίποτα. Δεν είχαν υπολογιστή ακόμα και κινητό ακόμα και το διαδίκτυο πολύ βασικό. Επίσης δεν ήταν προσβάσιμο για όλους τους εργαζόμενους. Τώρα πλέον υπάρχει διαδίκτυο WiFi διαθέσιμο στους περισσότερους χώρους ακόμη δηλαδή και με τα κινητά θα μπορούσαν να γίνουν κάποιες συσκέψεις, κάτι το οποίο ακόμα και πριν από πέντε χρόνια φαινόταν αδύνατο.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων** και **β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Έχει επηρεαστεί. Μπορούν πλέον κάποιες εργασίες να γίνουν ηλεκτρονικά, όπως επίσης και σε συσκέψεις πολλές συσκέψεις πλέον γίνονται με τηλεδιασκέψεις, χωρίς να απαιτείται το προσωπικό. Δηλαδή από το γραφείο του ο κάθε εργαζόμενος. Και μετακίνηση του προσωπικού δεν γίνονται δια ζώσης δηλαδή γίνονται απομακρυσμένα. Ακόμα και από τα σπίτια των εργαζομένων.

- Θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα
- Πολύ. Σίγουρα κάποια ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα επιταχύνει τις διαδικασίες και νομίζω ότι θα επισπεύσει κάποιες διαδικασίες χρονικά, γιατί αυτό που είπα και πριν όταν δεν απαιτούνται μετακινήσεις κάποιες φορές ή όταν δεν είναι εφικτό να βρεθούν κατάλληλες ημερομηνίες για κάποιες συναντήσεις, τώρα αυτό μπορεί να λυθεί πιο εύκολα αφού γίνεται με τηλεδιάσκεψη. Όπως επίσης κάπου απαιτήθηκε να υπάρχει ψηφιακή Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

υπογραφή ή να μετακινούνται έγγραφα ηλεκτρονικά. Οπότε Επίσης τώρα αυτό το επιτάχυνε.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Απάντηση: Κυρίως οι τηλεδιασκέψεις ήταν το σημαντικότερο και ίσως να μείνουν σε μεγάλο βαθμό. Γενικά η ηλεκτρονική αλληλογραφία έχει επεκταθεί πάρα πολύ. Αυτές είναι κυρίες είναι ηλεκτρονική όλη η διαδικασία για την αλληλογραφία και για την επικοινωνία.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Είπαμε Που επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν επισκέψεις που αντικαταστάθηκαν με τηλεδιάσκεψη. Αυτό έχει τα υπέρ και τα κατά: Δεν υπάρχει ανθρώπινη επικοινωνία δεν υπάρχει αλληλεπίδραση η δια ζώσης αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους ή με τα στελέχη αλλά διευκολύνει σε ότι αφορά τη χρονική εκτέλεση κάποιες φορές. Δηλαδή πιο εύκολα πιο σύντομα βρίσκονται κάποιες ημερομηνίες ή ακόμη και μπορεί να συναντηθούν άνθρωποι οι οποίοι είναι εκτός Πού να μείνουμε στην εταιρεία. Αλλά σίγουρα και οι δια ζώσης απαιτούνται.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Η κυριότερη πρόκληση ήταν ότι αυτοί που δεν ήταν εξοικειωμένοι με τα ηλεκτρονικά μέσα όπως οι υπολογιστές και τα κινητά έπρεπε να εξοικειωθούν και να μάθουν σε τεχνολογίες καινούργια λογισμικά όπως το zoom και το meeting δηλαδή πλέον γίνονται ακόμα και συνεντεύξεις ηλεκτρονικά, δεν χρειάζεται να παρακολουθείς όπως εγώ ένα σεμινάριο εχθές από την Αμερική και με διαφορά ώρας πράγμα το οποίο ήταν πολύ δύσκολο.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Οι ευκαιρίες είναι ότι είναι πιο προσβάσιμα κάποια πράγματα πλέον από άποψη και επικοινωνίας και διεκπεραίωσης καταστάσεων. Είναι πολύ πιο προσβάσιμα γιατί γίνονται πολύ πιο γρήγορα με τον ηλεκτρονικό τρόπο.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Νομίζω ότι αρχικά Όχι υπήρχαν πάρα πολλές προκλήσεις δεν έγινε αποτελεσματικά ειδικά στο πρώτο κύμα της πανδημίας δεν υπήρχαν σαφείς οδηγίες για την διαχείριση των κρουσμάτων για την απομόνωση των κρουσμάτων για της ιχνηλατήσεις. Νομίζω δεν υπήρχε και δεν υπήρχε και γνώση για ενημέρωση από το επιστημονικό προσωπικό.

- Ποια θα μπορούσαν να έχουν γίνει πιο σωστά σε αυτό το κομμάτι;
- Ναι υπήρχαν πιο σαφείς οδηγίες Όσον αφορά τη διαχείριση των κρουσμάτων αυτό πιστεύω ή ακόμη και τα μέτρα προφύλαξης.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Για την αντίληψη είπαμε υιοθέτηση αυτών των πρακτικών που ανέφερα πριν που γίνονται με ηλεκτρονικό τρόπο. Όπως και η τηλεργασία που μπήκε και δεν την ανέφερα πριν την αναφέρω τώρα. Απλά είναι λίγο που έχει τα υπέρ και τα κατά η περίπτωση της τηλεργασίας με την έννοια ότι δεν μπορούν όλοι να κάνουν την εργασία εννοείται. Τα όρια για το πώς αξιολογείται η τηλεργασία και πώς να μην εκμεταλλεύεται την εργασία και πάμε στο άλλο άκρο. Δεν ξέρω εάν θα την υιοθετήσει είναι Πάντως η τηλεργασία μία νέα μορφή εργασίας που μπορεί να την αξιοποιήσουν κάποιες εταιρείες. Για τη δικιά μας δεν ξέρω δεν νομίζω.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Αναλόγως τα στρατηγικά σχέδια που υπάρχουν. Οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης δεν δίνουν ιδιαίτερη βελτίωση της αποδοτικότητας, στοχεύουν περισσότερο στην εκπλήρωση ποσοτικών παραμέτρων. Σε ότι αφορά τις προσλήψεις σίγουρα περιορίζονται, περιορίζονται και από άλλους λόγους όμως δεν είναι τόσο ευέλικτοι. Περιορίζονται από την εκάστοτε νομοθεσία.

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Δεν θα το έλεγα, συνήθως είναι πιο στοχευμένα στο αντικείμενο που κάνει κάθε γραφείο δηλαδή στο αντικείμενο κάθε υπαλλήλου. Δεν πλατειάζουν δηλαδή τόσο πολύ ώστε να μπορούμε να μιλήσουμε για στρατηγικούς στόχους.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Η αξιολόγηση του προσωπικού θεωρώ ότι είναι σημαντική μέχρι ένα βαθμό, εφόσον γίνεται αξιοκρατικά όσο είναι αυτό δυνατόν και εφόσον υπάρχει ελευθερία να γίνει αυτή η αξιοκρατική αξιολόγηση.

- Είναι αποτελεσματική για τους στρατηγικούς στόχους;
- Πιστεύω είναι μέχρι εσένα σημείο είναι γιατί προκύπτουν κάποιες βγαίνουν κάποιες παθολογίες από τα εσωτερικά συνήθως των διευθύνσεων και φαίνεται η λειτουργία των διευθύνσεων.
- Θα μπορούσε να συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;
- Θα μπορούσε να. Αυτό θα μπορούσε να γίνει όχι απλά με την αξιολόγηση αλλά να έχεις και κάποια κίνητρα μαζί με την αξιολόγηση και επειδή δεν υπάρχει κάποιο κίνητρο τουλάχιστον στο δημόσιο όπως υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Αν μπορούσε δηλαδή να γίνει αυτό να έχει κάποια μπόνους γιατί τώρα τον έχεις μία καλή και μία κακή αξιολόγηση Δεν σημαίνει και κάτι πρακτικά στο δημόσιο τομέα. Από ότι γνωρίζω εγώ. Ενώ

στον ιδιωτικό τομέα αν έχεις μία καλή αξιολόγηση μπορεί να έχεις κάποιο μπόνους έτσι δεν είναι; εμείς εδώ Κάτι τέτοιο όπως ξέρεις δεν έχουμε. Η αξιολόγηση αυτή και ανάλογα με το αποτέλεσμα δεν έχει κάποια επίπτωση είτε καλή είναι είτε κακοί είναι το ίδιο.

- Άρα θα πρέπει να προσβλέπουμε σε μία αύξηση των κινήτρων;
- Ναι. ή η αξιολόγηση αυτή να έχει κάποια επίπτωση. Αν δεν έχει είναι τυπική μόνο.

5. Γεώργιος Σακαλίδης: Τομέας υγείας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Θεόδωρος Χατζηθεοδωρίδης και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»* στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών *«Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»*.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Γεώργιος Σακαλίδης

Θέση εργασίας: Τομέας υγείας-Προιστάμενος Νοσηλείας Ψ.Ν.Θεσ\νίκης

-

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Στον εργασιακό χώρο το δικό μου δεν υπήρχε προετοιμασία για να αντιμετωπιστεί μία τέτοια Πανδημία οι αριθμοί ήταν εντελώς διαφορετικοί και ο αριθμός των περιστατικών που νοσηλεύονταν σε μία ψυχιατρική δομή όπως είναι η δομή στην οποία εργάζομαι εγώ, ήταν μηδαμινός σε σχέση με αυτό τον αριθμό που υπάρχει αυτό το διάστημα μετά την Πανδημία. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι ότι έχουν κλείσει πολλές ψυχιατρικές δομές σε διάφορα σημεία σε όλα τα νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας. Να μιλήσουμε για το δικό μας κομμάτι για τα νοσοκομεία στη Θεσσαλονίκη ενώ υπήρχαν πάρα πολλές, λέγοντας πάρα πολλές εννοούμε ότι κάθε ένα μεγάλο νοσοκομείο είχε μία ψυχιατρική δομή, ένα ψυχιατρικό τμήμα, από την ημέρα που δημιουργήθηκε η Πανδημία αυτές οι τομές έχουν κλείσει, έχουν δοθεί τα κρεβάτια τους για να

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -140-

γίνουν δομές και να υποστηριχθούν περιστατικά Covid, με αποτέλεσμα κλείνοντας όλες αυτές οι ψυχιατρικές δομές τα μεγάλα νοσοκομεία να αυξηθεί ο αριθμός των καθαρά ψυχιατρικών περιστατικών, στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης και στον εργασιακό χώρο το δικό μου.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Δεν ήταν κανένας προετοιμασμένος δεν υπήρχε καθόλου προετοιμασία για μία τέτοια Πανδημία. Υπάρχει πάντα μία προετοιμασία για έναν μικρό τύπο αντιμετώπισης ενός προβλήματος ένα 10 με 15% όταν προκύψει κάτι καινούργιο. Υπάρχουν οι δομές υπάρχει ανθρώπινη εμπειρία να αντιμετωπίσουμε έναν καινούργιο θέμα ένα καινούργιο πρόβλημα στον κλάδο της υγείας, σε ένα ποσοστό 10 με 15%. Εδώ δεν ήταν ένα τέτοιο ποσοστό ήταν μία πανδημία. Ο Covid δημιούργησε τρομερά προβλήματα σε όλα τα τμήματα του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Επέφερε αλλαγές στον χώρο του νοσοκομείου που εργάζομαι. Το γεγονός ότι δημιουργήθηκαν καινούργια περιστατικά σε όλα τα υπόλοιπα νοσοκομεία της Ελλάδος ανάγκασε τις διοικήσεις των άλλων νοσοκομείων να κλείσουν τις ψυχιατρικές τους δομές με αποτέλεσμα να φορτωθούν όλα αυτά τα περιστατικά στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης.

- Όλες αυτές οι αλλαγές που ήρθαν που εξελίχθηκαν μέσα στην Πανδημία πιστεύεις ότι θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα;
- Εάν εκμεταλλευτούμε την καλή άποψη όλη αυτή την εμπειρία που είχε το προσωπικό η ταινία Ιατρικό είτε είναι νοσηλευτικό είτε είναι διοικητικό από τον κορονοϊό και μπουν στόχοι για το πως θα πρέπει να είναι το

προσωπικό σε κάποιες καινούργιες πανδημίες νομίζω θα μπορεί να ωφελήσει το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα. Επίσης εάν εκμεταλλευτούμε αυτή την Πανδημία Όπως πρέπει θα αποκτήσουμε εμπειρίες σε μία παρόμοια Πανδημία ή σε περίοδο κρίσης θα μπορούμε να αντιμετωπίσουμε καλύτερα κάποια τέτοιου είδους προβλήματα.

- Κατά την άποψή σου τα οφέλη θα είναι προς την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων ή ως προς την άσκηση της διοίκησης;
- Προς την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων περισσότερο. Αλλά και για την άσκηση της διοίκησης εάν λάβουμε υπόψη την εμπειρία που έχουν αποκτήσει από τα θέματα που έχουν να κάνουν με την Πανδημία και τη χρησιμοποιήσουν για να αντιμετωπίσουν άλλες παρόμοιες καταστάσεις θα είναι αποτελεσματικό και για αυτούς.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Απάντηση: Το προσωπικό ήταν τακτοποιημένο ρυθμισμένο καλά αλλά και με τις εμπειρίες του να αντιμετωπίσει τον τρόπο λειτουργίας των ψυχιατρικών δομών που υπήρχαν μέχρι τώρα. Αυτό το προσωπικό καλέστηκε και εκπαιδεύτηκε όσο ήταν δυνατόν μέσα στην Πανδημία να μπορέσει να αντιμετωπίσει όλη αυτή πανδημία. Τους εμβολιασμούς, τους τρόπους για το πώς να διαχειριστούν τα περιστατικά, ήταν πρωτόγνωρα πράγματα για το προσωπικό είτε ήταν Ιατρικό είτε νοσηλευτικό αλλά μέρα με την ημέρα αποκτώντας κάποια εμπειρία σε αυτά τα περιστατικά νομίζω ότι τα αντιμετώπισε όσο καλύτερα γινόταν. Αποκτήθηκε εμπειρία πάνω σε αυτό το κομμάτι και μιλάμε για ανθρώπους και άτομα σχέση πάνω σε αυτό το αντικείμενο αλλά οι ανάγκες της πανδημίας το οδήγησαν αυτό το προσωπικό να εκπαιδευτεί ως ένα σημείο πάνω σε διάφορους τομείς για το πώς θα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, με αποτέλεσμα να τα καταφέρω να έλεγε σήμερα.

- Άρα πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό;
- Ναι υπήρχε όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι βγήκαν εξοντωτικά

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε το υπάρχον προσωπικό να βοηθήσουμε και να κλειστούν τρύπες πράγμα που είναι πολύ δύσκολο. Προσαρμοστήκαμε με το υπάρχον προσωπικό δεν έγιναν προκηρύξεις πολλές για να έρθει νέο προσωπικό για το συγκεκριμένο λόγο. Ωστόσο έγιναν κάποιες προσλήψεις για μικρό χρονικό διάστημα αλλά αυτοί που βγάλαν το λούκι στη συγκεκριμένη Πανδημία ήταν παλιό προσωπικό το οποίο εργαζόταν σε άλλους τομείς και αυτό το προσωπικό δέχτηκε να προσπαθήσει να δώσει κάποιες λύσεις σε αυτή την Πανδημία αυτό το χρονικό διάστημα και με την αυτή τη λίγη που είχε.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Το προσωπικό ήταν τακτοποιημένο ρυθμισμένο καλά αλλά και με τις εμπειρίες του να αντιμετωπίσει τον τρόπο λειτουργίας των ψυχιατρικών δομών που υπήρχαν μέχρι τώρα. Αυτό το προσωπικό καλέστηκε και εκπαιδεύτηκε όσο ήταν δυνατόν μέσα στην Πανδημία να μπορέσει να αντιμετωπίσει όλη αυτή πανδημία. Τους εμβολιασμούς, τους τρόπους για το πώς να διαχειριστούν τα περιστατικά, ήταν πρωτόγνωρα πράγματα για το προσωπικό είτε ήταν Ιατρικό είτε νοσηλευτικό αλλά μέρα με την ημέρα αποκτώντας κάποια εμπειρία σε αυτά τα περιστατικά νομίζω ότι τα αντιμετώπισε όσο καλύτερα γινόταν. Αποκτήθηκε εμπειρία πάνω σε αυτό το κομμάτι και μιλάμε για ανθρώπους και άτομα σχέση πάνω σε αυτό το αντικείμενο αλλά οι ανάγκες της πανδημίας το οδήγησαν αυτό το προσωπικό να εκπαιδευτεί ως ένα σημείο πάνω σε διάφορους τομείς για το πώς θα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, με αποτέλεσμα να τα καταφέρω να έλεγε σήμερα.

- Άρα πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό;
- Ναι υπήρχε όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι βγήκαν εξοντωτικά ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε το υπάρχον προσωπικό να βοηθήσουμε και να κλειστούν τρύπες πράγμα που είναι πολύ δύσκολο. Προσαρμοστήκαμε με **Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

το υπάρχον προσωπικό δεν έγιναν προκηρύξεις πολλές για να έρθει νέο προσωπικό για το συγκεκριμένο λόγο. Ωστόσο έγιναν κάποιες προσλήψεις για μικρό χρονικό διάστημα αλλά αυτοί που βγάλαν το λούκι στη συγκεκριμένη Πανδημία ήταν παλιό προσωπικό το οποίο εργαζόταν σε άλλους τομείς και αυτό το προσωπικό δέχτηκε να προσπαθήσει να δώσει κάποιες λύσεις σε αυτή την Πανδημία αυτό το χρονικό διάστημα και με την αυτή τη λίγη που είχε.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Το προσωπικό ήταν τακτοποιημένο ρυθμισμένο καλά αλλά και με τις εμπειρίες του να αντιμετωπίσει τον τρόπο λειτουργίας των ψυχιατρικών δομών που υπήρχαν μέχρι τώρα. Αυτό το προσωπικό καλέστηκε και εκπαιδεύτηκε όσο ήταν δυνατόν μέσα στην Πανδημία να μπορέσει να αντιμετωπίσει όλη αυτή πανδημία. Τους εμβολιασμούς, τους τρόπους για το πώς να διαχειριστούν τα περιστατικά, ήταν πρωτόγνωρα πράγματα για το προσωπικό είτε ήταν Ιατρικό είτε νοσηλευτικό αλλά μέρα με την ημέρα αποκτώντας κάποια εμπειρία σε αυτά τα περιστατικά νομίζω ότι τα αντιμετώπισε όσο καλύτερα γινόταν. Αποκτήθηκε εμπειρία πάνω σε αυτό το κομμάτι και μιλάμε για ανθρώπους και άτομα σχέση πάνω σε αυτό το αντικείμενο αλλά οι ανάγκες της πανδημίας το οδήγησαν αυτό το προσωπικό να εκπαιδευτεί ως ένα σημείο πάνω σε διάφορους τομείς για το πώς θα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, με αποτέλεσμα να τα καταφέρω να έλεγε σήμερα.

- Άρα πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό;
 - Ναι υπήρχε όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι βγήκαν εξοντωτικά ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε το υπάρχον προσωπικό να βοηθήσουμε και να κλειστούν τρύπες πράγμα που είναι πολύ δύσκολο. Προσαρμοστήκαμε με το υπάρχον προσωπικό δεν έγιναν προκηρύξεις πολλές για να έρθει νέο προσωπικό για το συγκεκριμένο λόγο. Ωστόσο έγιναν κάποιες προσλήψεις για μικρό χρονικό διάστημα αλλά αυτοί που βγάλαν το λούκι στη
- Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

συγκεκριμένη Πανδημία ήταν παλιό προσωπικό το οποίο εργαζόταν σε άλλους τομείς και αυτό το προσωπικό δέχτηκε να προσπαθήσει να δώσει κάποιες λύσεις σε αυτή την Πανδημία αυτό το χρονικό διάστημα και με την αυτή τη λίγη που είχε.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Το προσωπικό ήταν τακτοποιημένο ρυθμισμένο καλά αλλά και με τις εμπειρίες του να αντιμετωπίσει τον τρόπο λειτουργίας των ψυχιατρικών δομών που υπήρχαν μέχρι τώρα. Αυτό το προσωπικό καλέστηκε και εκπαιδεύτηκε όσο ήταν δυνατόν μέσα στην Πανδημία να μπορέσει να αντιμετωπίσει όλη αυτή πανδημία. Τους εμβολιασμούς, τους τρόπους για το πώς να διαχειριστούν τα περιστατικά, ήταν πρωτόγνωρα πράγματα για το προσωπικό είτε ήταν Ιατρικό είτε νοσηλευτικό αλλά μέρα με την ημέρα αποκτώντας κάποια εμπειρία σε αυτά τα περιστατικά νομίζω ότι τα αντιμετώπισε όσο καλύτερα γινόταν. Αποκτήθηκε εμπειρία πάνω σε αυτό το κομμάτι και μιλάμε για ανθρώπους και άτομα σχέση πάνω σε αυτό το αντικείμενο αλλά οι ανάγκες της πανδημίας το οδήγησαν αυτό το προσωπικό να εκπαιδευτεί ως ένα σημείο πάνω σε διάφορους τομείς για το πώς θα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, με αποτέλεσμα να τα καταφέρω να έλεγε σήμερα.

- Άρα πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν περισσότερο σε θετικό βαθμό;
- Ναι υπήρχε όμως και αρνητικό που αφορά την ψυχολογία του προσωπικού στο θέμα της κούρασης και στο θέμα ότι βγήκαν εξοντωτικά ωράρια, δεν έγιναν προσλήψεις πολλές που θα εστίαζαν πάνω σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε το υπάρχον προσωπικό να βοηθήσουμε και να κλειστούν τρύπες πράγμα που είναι πολύ δύσκολο. Προσαρμοστήκαμε με το υπάρχον προσωπικό δεν έγιναν προκηρύξεις πολλές για να έρθει νέο προσωπικό για το συγκεκριμένο λόγο. Ωστόσο έγιναν κάποιες προσλήψεις για μικρό χρονικό διάστημα αλλά αυτοί που βγάλαν το λούκι στη συγκεκριμένη Πανδημία ήταν παλιό προσωπικό το οποίο εργαζόταν σε άλλους τομείς και αυτό το προσωπικό δέχτηκε να προσπαθήσει να δώσει

κάποιες λύσεις σε αυτή την Πανδημία αυτό το χρονικό διάστημα και με την αυτή τη λίγη που είχε.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Η διοίκηση πείστηκε πάρα πολύ έψαξε και αυτή για να βρει καινούργιους τρόπους λειτουργίας των δομών αυτών και πώς θα μπορέσουν οι δομές αυτές να αντιμετωπίσουν την Πανδημία. Ήταν καινούργια πράγματα και για τη διοίκηση γιατί και αυτοί δεν είχαν εμπειρία πάνω στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των συνθηκών και προβλημάτων. Όπως δεν είχε εμπειρία το Ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό έτσι δεν είχε και η διοίκηση του εκάστοτε νοσοκομείου πάνω στη διαχείριση κρίσεων.

Με όλες αυτές τις κινήσεις που έκαναν η διαχείριση του προσωπικού έγινε αποτελεσματικά;

Σε ένα σημείο έγινε αλλά θα μπορούσε να γίνει και ακόμα πιο αποτελεσματικά. Αν ήταν ξεκάθαρα κάποια πράγματα που είχαν να κάνουν με τον ιό, με τη συμπτωματολογία του ιού ίσως και η διοίκηση να μπορούσε να βρει πιο κατάλληλους ανθρώπους για να αντιμετωπίσουν αυτή την Πανδημία. Αλλά από την άλλη Πανδημία αυτή ήταν πρωτόγνωρη για τα δεδομένα της πατρίδας μας, δεν είχαμε ξανασυναντήσει σαν κράτος είχαμε πάρα μα πάρα πολλά χρόνια να αντιμετωπίσουμε μία Πανδημία. Πριν πόσα χρόνια ήταν η τελευταία Πανδημία που αντιμετωπίσαμε; άρα όταν έχεις πολλά χαμένα αντιμετώπισης μία Πανδημία δεν έχει και την εμπειρία της αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής, είτε είναι από τη μεριά της διοίκησης είτε είναι από τη μεριά του στελεχωμένο προσωπικού. Θα μπορούσε να είναι καλύτερη οργάνωση αλλά δεν υπήρχε η κατάλληλη εμπειρία.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Εάν και δεν έχει λήξει ακόμα η Πανδημία, ας είμαστε λίγο επιφυλακτικοί μήπως εμφανιστεί ένα στέλεχος καινούργιο του κορονοϊού γιατί δεν ξέρουμε πως μεταλλάσσονται τα στελέχη του. Τα θετικά στοιχεία που υπήρξαν προέρχονται μέσα από τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού είτε είναι Ιατρικό είτε ένα νοσηλευτικό. Από τις γνώσεις που απέκτησαν από το θέμα του κορονοϊού.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Εάν και δεν έχει λήξει ακόμα η Πανδημία, ας είμαστε λίγο επιφυλακτικοί μήπως εμφανιστεί ένα στέλεχος καινούργιο του κορονοϊού γιατί δεν ξέρουμε πως μεταλλάσσονται τα στελέχη του. Τα θετικά στοιχεία που υπήρξαν προέρχονται μέσα από τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού είτε είναι Ιατρικό είτε ένα νοσηλευτικό. Από τις γνώσεις που απέκτησαν από το θέμα του κορονοϊού.

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Συνήθως οι οδηγίες αντιμετώπισης δίνονται από κέντρα διοικητικά που παίρνουν αποφάσεις για τα θέματα του προσωπικού και δίνουν οδηγίες προς τις διάφορες δημόσιες δομές, όπως είναι τα νοσοκομεία. Αυτοί είναι που δίνουν τις οδηγίες για το πώς θα αντιμετωπιστεί ο κορονοϊός στα δημόσια νοσοκομεία. Υπάλληλοι του νοσοκομείου και η διοίκηση δεν είναι αυτοί που αποφασίζουν για τον τρόπο που θα αντιμετωπιστεί ο ιός αυτός. Δίνονται γενικές οδηγίες οι οποίες ξεκινούν από το υπουργείο υγείας και κατευθύνονται στις διάφορες δομές όλης της Ελλάδας και όλο το σύστημα το νοσοκομειακό χωρίζεται

σε διάφορες ΔΙΠΕ, όπου η καθεμία είναι υπεύθυνη για την περιοχή της. Οπότε οι οδηγίες αντιμετώπισης, μεταφέρονται στις δομές από την κεντρική διοίκηση. Όσον αφορά τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων συνδέονται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από την κεντρική διοίκηση, από το υπουργείο υγείας δηλαδή. Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό γνωρίζει τους τρόπους αντιμετώπισης και αυτή βάσει των οδηγιών αυτών και εγώ έτσι τις εμπειρίες που έχουν από την καθημερινή τους επαφή με περιστατικά Covid, εκπαιδεύονται πιο ολοκληρωμένα για την αντιμετώπιση του ιού και έχουν μεγαλύτερη εμπειρία που εστιάζεται στον εμβολιασμό τους. Εστιάζεται και στον εμβολιασμό βοηθάει πολύ στον εμβολιασμό που έχει να κάνει με τον Covid, σε προσωπικό που έχει εμπειρία πάνω σε αυτά τα θέματα. Οι στρατηγικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από τα προγράμματα καθώς μέσα από την εμπειρία τους βοηθούνται προς αυτή την κατεύθυνση.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Είναι πάρα πολύ σημαντική νομίζω εγώ είναι πάρα πολύ σημαντική η αξιολόγηση. Γιατί εάν γίνεται Όπως πρέπει η αξιολόγηση μπορούμε και αξιολογούμε ανθρώπους ικανούς σε κάποια κομμάτια της διοίκησης, γιατί η διοίκηση στα νοσοκομεία μοιράζεται σε κάποιους τομείς. Εάν γίνει αξιολόγηση όπως πρέπει θα μπορούμε να στελεχώσουμε τον κάθε τομέα με το κατάλληλο άτομο το οποίο είναι αξιολογημένο. Όταν τα άτομα είναι αξιολογημένα και είναι κατάλληλα το αποτέλεσμα είναι πολύ πιο θετικό. Γιατί με την αξιολόγηση κάποιος βαθμούς Και όσο πιο πολλούς βαθμούς προσθέτουμε τόσο πιο καλά είναι τα αποτελέσματα.

- Άρα συμβολή της αξιολόγησης θεωρείς πως είναι μεγάλο κομμάτι για την αποτελεσματικότητα;

- Ναι είναι πολύ μεγάλο κομμάτι. Η γνώμη μου είναι ότι συμβάλλει πάρα πολύ αξιολόγηση στην αποτελεσματικότητα και στο να έχουμε καλά αποτελέσματα στο Δημόσιο.
- Αν έρθετε ως στέλεχος στόχους για την επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων θα θεωρούσε σημαντικό εργαλείο την αξιολόγηση;
- Φυσικά το πιο σημαντικό νομίζω εγώ. Για εμένα όταν οι στόχοι μας είναι υψηλοί για να τους καταφέρουμε, θα τους καταφέρουμε μόνο όταν γίνει η αξιολόγηση που πρέπει για να έρθουν μπροστά τα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη θέση.
- Τα στελέχη στην περίπτωση της πανδημίας πιστεύεις ότι θα θεωρήσουν σημαντική την αξιολόγηση για την επίτευξη των στόχων;
- Θα ήθελα να γίνει αυτό αλλά δεν ξέρω κατά πόσο θα γίνει. Νομίζω Εάν γινόταν αυτό θα ήταν ο ιδανικός τρόπος λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού. Και στον ιδιωτικό τομέα αλλά τον ιδιωτικό τομέα τα ποσοστά είναι μεγαλύτερα γιατί γίνεται διαφορετικά η αξιολόγηση σε σχέση με το δημόσιο έως ένα σημείο αλλά δεν είναι αυτή που θα έπρεπε. Δεν ολοκληρώνεται όπως πρέπει για να είναι ακόμη πιο θετικά τα αποτελέσματα.
- Πιστεύεις ότι ήρθε για να μείνει στο χώρο σας είναι αντίληψη διοίκησης στο δημόσιο τομέα που έχει έρθει μετά την Πανδημία;
- Θα ήθελα να πιστεύω ότι ναι. Αλλά δεν το γνωρίζω ακόμη. Δυστυχώς και άλλες φορές σε πήραν θετικά αποτελέσματα που είχαν να κάνουν με την αξιολόγηση ξεκινήσαν αυτά τα αποτελέσματα στην αρχή αλλά στη συνέχεια δεν ολοκληρώθηκαν. Για αυτό λέω ότι δεν ξέρω αν θα λειτουργήσει αυτός το δημόσιο. Στην αρχή ξεκινάμε θετικά πάντα και στη διάρκεια διαπιστώνουμε ότι κάτι δεν μας αρέσει λόγω εξωγενών και ενδογενών παραγόντων με αποτέλεσμα να σταματάει η αξιολόγηση.

6. Γιώργος Χριστοδούλου: Εκπαιδευτικός τομέας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας «*Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία*» στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «*Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς*».

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Γιώργος Χριστοδούλου - Εκπαιδευτικός τομέας

Θέση εργασίας: Λέκτορας Τμήματος Βιβλιογραφίας, Αρχειονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης-ΔΙΠΑΕ.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -150-

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Η απάντηση σε αυτό σύμφωνα με τη δική μου εμπειρία είναι ότι ο δημόσιος τομέας είχε μία οργάνωση των υπηρεσιών του αν και πολλά πράγματα δεν είχαν προχωρήσει για να εξυπηρετούν καλύτερα τον πολίτη για διάφορους λόγους δυσκαμψίας. Η Πανδημία για εμένα θεωρώ ότι ήρθε και έδωσε τη δυνατότητα να τρέξουν πιο γρήγορα κάποιες εξελίξεις, να ενσωματωθεί η τεχνολογία περισσότερο στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και να γίνει πιο ευέλικτος και πιο αποτελεσματικός, πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

- Πριν από την Πανδημία Όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και των υφισταμένων τους τι παρατηρείς έχεις να κάνεις;
- Όσον αφορά τις εσωτερικές υπηρεσίες;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -151-

- Στο χώρο της εκπαίδευσης γιατί υπάρχει ένα στελεχιακό δυναμικό το οποίο επικοινωνεί με τους υφιστάμενους του.
- Η επικοινωνία διατηρήθηκε. Ούτως ή άλλως την εκπαίδευση χρησιμοποιούσαμε τις τεχνολογίες που υπάρχουν.
- Άρα υπήρχε ήδη ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας;
- Ναι. Βοήθησε λίγο η δυνατότητα που δόθηκε να γίνονται κάποιες συνεδριάσεις είτε συνελεύσεων είτε επιτροπών μέσα από το zoom και αυτό διευκόλυνε αρκετά τις καταστάσεις, ώστε να είμαστε πιο γρήγοροι στις συναντήσεις μας πιο άμεση διαφορετικά οι συναντήσεις είχαν ένα έτσι πιο θεσμικό καθορισμένο Πλαίσιο, ότι Τότε πρέπει να γίνει η συνέλευση.
- Άρα σε ένα βαθμό ήταν προετοιμασμένος και ευέλικτος ο δημόσιος τομέας γενικότερα;
- Ναι στην εκπαίδευση είναι.
- Είχαμε δηλαδή ένα βαθμό προετοιμασίας. Πολύ σημαντικό για το τι συνέβη μετά.
- Το πρώτο που ανέφερα ήταν γενικά για το δημόσιο τομέα, στην εκπαίδευση είχαμε ναι. Είχαμε υποδομές είχαμε λογισμικά, το μόνο λογισμικό που χρειάστηκε να χρησιμοποιήσουμε επιπλέον ήταν αυτό των τηλεδιασκέψεων. το Zoom, WebEx.. Αυτά ήταν που δεν τα είχαμε μόνο και προστέθηκαν σαν τεχνολογικά Εργαλεία τα υπόλοιπα τα είχαμε.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Πιστεύω ότι έχει επηρεαστεί πάρα πολύ, αλλά με τρόπο ώστε κατά την άποψή μου να βελτιωθεί, γιατί πράγματα τα οποία γινόντουσαν μόνο δια ζώσης οργανώθηκαν και μεθοδευτεί καν ώστε να εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά. Για παράδειγμα αιτήματα των φοιτητών προς τη γραμματεία, τα οποία θα έπρεπε να τα κάνουν όταν είναι ανοιχτή η γραμματεία να καταθέσει το αίτημά του να πάρει απάντηση κάποια άλλη μέρα, θα έπρεπε πάλι να στηθεί στη θυρίδα, ξαφνικά αυτό έγινε στείλτε μας e-mail και σας απαντάμε με email. Οπότε εξυπηρετήσε

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

πάρα πολύ στο κομμάτι της επικοινωνίας το οποίο βελτιώθηκε σε μεγάλο βαθμό. Έγινε πολύ μεγάλη αλλαγή.

- Αυτό επηρέασε και την αποδοτικότητα Όσον αφορά την επικοινωνία των ανώτερων στελεχών με τους υφιστάμενους τους;
- Αυτό δεν μπορώ να σου απαντήσω νομίζω ότι δεν βοήθησε ιδιαίτερα τα πράγματα.
- Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α)** αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και **β)** άσκησης διοίκησης; (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθολογιών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Ναι το πιστεύω πάρα πολύ, γιατί θα υπάρχει μία ροή και μία μεθοδικότητα στην εργασία, μέσω αυτής της διαδικασίας τους επιτρέπει να λειτουργούν πιο συστηματικά. Για παράδειγμα ένα παράδειγμα που μπορώ να φέρω, εγώ λόγω της εμπειρίας μου, παράδειγμα για να πάω εγώ στο Συγκοινωνιών να πάρω την άδεια μου, έστειλα ένα email, μου απάντησαν σε δύο ημέρες τάδε ώρα έχετε ραντεβού πήγα εγώ στην ώρα του ραντεβού δεν είχε τον κόσμο και τις ουρές που βλέπαμε παλαιότερα και εξυπηρετήθηκα μέσα σε μισή ώρα πήρα την άδεια μου και έφυγα. Και αυτό θεωρώ ότι είναι πολύ καλό Για τον πολίτη αλλά είναι και πολύ καλό για τον υπάλληλο ο οποίος δεν μπουκώνει με κόσμο στην εργασία του κάποιες ώρες.

- Η ωφέλεια αυτή υπάρχει και στην άσκηση της διοίκησης;
- Πιστεύω ότι όταν κάτι λειτουργεί καλύτερα και η διοίκηση μπορεί να αντιδράσει καλύτερα και να σχεδιάσεις πιο καλές υπηρεσίες, να έχει καλύτερα στατιστικά και καλύτερα δεδομένα, γιατί όταν πια μιλάμε για τεχνολογία και ψηφιακό μετασχηματισμό και ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορείς να έχεις καλύτερο έλεγχο της ροής των εργασιών και όλων αυτών που συμβαίνουν.

Ερώτηση 3. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Απάντηση: Νομίζω ότι κάποια πράγματα που έρχονται μένουν και καλό είναι ότι μένουν. Για παράδειγμα η ευελιξία που έχουμε πλέον στις συναντήσεις μας μέσω των τηλεδιασκέψεων, οι φόρμες επικοινωνίας που αποκτήσαμε και θα μείνουν.

- Ένα σχόλιο για την απομακρυσμένη εργασία;
- Η απομακρυσμένη εργασία είχε θέματα. Ήταν πολύ βολική για όλους αλλά είχε θέματα. Αν θέλουμε να το δούμε στην ουσία πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι είχε θέματα.

Ερώτηση 4. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Ένας τομέας είναι αυτός της επικοινωνίας και ένας άλλος είναι αυτός της διαδικασίας και διεκπεραίωση συγκεκριμένων λειτουργιών Όπως ήταν οι συσκέψεις. Ένας άλλος τομέας ήταν της απομακρυσμένης εργασίας που δεν είχε τόσο θετική ανταπόκριση ως τώρα. Η απομακρυσμένη εργασία για εμένα δεν είναι τόσο αποτελεσματική Χάνεται η αμεσότητα του φοιτητή και του καθηγητή, χάνεται η ανισότητα μεταξύ των φοιτητών και δεν αναπτύσσονται σχέσεις φιλικές συνεργατικές, ομαδικές εργασίες δεν μπορείς να ελέγξεις την επίδοση του φοιτητή μέσα στην αίθουσα, δεν μπορείς να δεις την απορία στα μάτια του για να μπορέσεις να του εξηγήσεις πράγματα... Αυτά είναι πολύ προβληματικά στην όλη διαδικασία. Κάποια στιγμή όταν δούλευα και έκανα μάθημα ένιωθα κάποια στιγμή ότι μιλάω στον υπολογιστή σε μία μαύρη οθόνη και κάποια στιγμή νιώθεις λίγο τρελός με το να μιλάς στην οθόνη σου. Όταν δηλαδή δεν έχει πια δράση να βλέπεις πρόσωπα να σου μιλάνε κτλ είναι περίεργο.

Ερώτηση 5. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Όχι δεν είχαμε ευκαιρίες προσαρμογής επειδή ήμασταν με επόμενη ημέρα θα έπρεπε να κάνουμε κάτι καινούργιο. Σε μία εβδομάδα Δείτε το zoom και ξεκινάμε μαθήματα. Ήταν δηλαδή μία άμεση αλλαγή σε σύντομο χρόνο Δεν μπορούσα με άλλο τρόπο να γίνει.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες *ευκαιρίες* προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Έγινε επαρκώς. Συνήθως οι μεταβολές και οι γρήγορες μεταβολές στην Ελλάδα ειδικά γίνονται σε ένα επαρκές επίπεδο. Δεν σχεδιάζονται συνήθως αυτές οι μεταβολές σε τόσο μεγάλο βάθος για να προβλέψουν όλα τα ζητήματα αυτής της μετάβασης. Ξεκινάμε και βλέπουμε και όταν σκάνε προβλήματα τρέχουμε να τα αντιμετωπίσουμε. Αυτή είναι η φιλοσοφία σε όλα τα θέματα αυτά.

- Για πιο καλά αποτελέσματα τι πιστεύεις ότι θα μπορούσε να βοηθήσει;
- Καλύτερος σχεδιασμός. Εμείς έπρεπε να κάνουμε εξετάσεις για παράδειγμα μέσω της πλατφόρμας που έχουμε για την ασύγχρονη εκπαίδευση Moodle, το οποίο όμως δεν μπορούσε να σηκώσει τον όγκο των φοιτητών που θα έπρεπε να συνδεθούν για να συμμετάσχουν στις εξετάσεις. Άρα χρειαζόταν καλή προετοιμασία. Σε κάποια πανεπιστήμια άκουσα να υπάρχουν κάποια προβλήματα εμείς το περάσαμε επιτυχώς αυτό το στάδιο γιατί τρέξαμε και στήσανε μία καινούργια πλατφόρμα ποια καινούργια και στήσανε 5-6 πλατφόρμες και μοίρασαν τα τμήματα ανά πλατφόρμα. Οπότε ήμασταν λίγα τμήματα ανά πλατφόρμα και έτσι μπορούσε να λειτουργήσει στις εξετάσεις.

Ερώτηση 7. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Έγινε επαρκώς. Συνήθως οι μεταβολές και οι γρήγορες μεταβολές στην Ελλάδα ειδικά γίνονται σε ένα επαρκές επίπεδο. Δεν σχεδιάζονται συνήθως αυτές οι μεταβολές σε τόσο μεγάλο βάθος για να προβλέψουν όλα τα ζητήματα αυτής της μετάβασης. Ξεκινάμε και βλέπουμε και όταν σκάνε προβλήματα τρέχουμε να τα αντιμετωπίσουμε. Αυτή είναι η φιλοσοφία σε όλα τα θέματα αυτά.

- Για πιο καλά αποτελέσματα τι πιστεύεις ότι θα μπορούσε να βοηθήσει;
- Καλύτερος σχεδιασμός. Εμείς έπρεπε να κάνουμε εξετάσεις για παράδειγμα μέσω της πλατφόρμας που έχουμε για την ασύγχρονη εκπαίδευση Moodle, το οποίο όμως δεν μπορούσε να σηκώσει τον όγκο

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

των φοιτητών που θα έπρεπε να συνδεθούν για να συμμετάσχουν στις εξετάσεις. Άρα χρειαζόταν καλή προετοιμασία. Σε κάποια πανεπιστήμια άκουσα να υπάρχουν κάποια προβλήματα εμείς το περάσαμε επιτυχώς αυτό το στάδιο γιατί τρέξαμε και στήσανε μία καινούργια πλατφόρμα ποια καινούργια και στήσανε 5-6 πλατφόρμες και μοίρασαν τα τμήματα ανά πλατφόρμα. Οπότε ήμασταν λίγα τμήματα ανά πλατφόρμα και έτσι μπορούσε να λειτουργήσει στις εξετάσεις.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Πιστεύω σε μία αντίληψη Νέας διοίκησης πλέον Όταν δοκιμάσαμε αναγκαστικά νέους τρόπους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης αλλά και εκπαίδευσης αυτό δίνει και στη διοίκηση μία νέα αντίληψη για το πώς θα πρέπει να στήνει αυτές τις υπηρεσίες. Πιστεύω ότι βελτίωσε την απόδοση και τη συνολική λειτουργία και εύχομαι να μην ξαναγυρίσουμε στις προηγούμενες καθυστερήσεις και στις προηγούμενες γνωστές καταστάσεις που βιώναμε. Δηλαδή πέρασε η Πανδημία τώρα σταματάω τις υπηρεσίες και μόνο θα εξυπηρετώ όπως εξυπηρετούσα παλιά. Εύχομαι να μη συμβεί.

- Άρα μετράει σε όλο αυτό η επικοινωνία και η άσκηση δραστηριότητας καταγράφεται και μένει καταγεγραμμένη και Συνεπώς συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, πού θα μείνει και μακροπρόθεσμα η καταγραφή.
- Ναι. Μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας υπάρχουν καταγραφές που μένουν. Το περιβάλλον δεν είναι πλέον άναρχο και αυτό φαίνεται στην πράξη με τον gov.gr που έδωσε πρόσβαση σε πάρα πολλές υπηρεσίες πια και ηλεκτρονικά μπορούμε να κάνουμε πάρα πολλά πράγματα, αντί να τρέχουμε Σε διάφορες υπηρεσίες και να παίρνουμε είτε χαρτιά είτε πιστοποιητικά, είτε αυτό με την με το γνήσιο της υπογραφής μου αρέσει πάρα πολύ που αναπτύχθηκε ψηφιακά και μπορείς κάθε έγγραφο σου ότι θέλει ο καθένας να το υπογράψει ψηφιακά και να μη χρειάζεται να τρέξεις τις υπηρεσίες. Επίσης σαν παράδειγμα της νέας αντίληψης της διοίκησης **Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.**

στο δημόσιο τομέα, βλέπουμε πια ένα σύστημα που αναπτύχθηκε από το υπουργείο εργασίας, αν θυμάσαι που μπορεί να βλέπει υπάλληλοι για παράδειγμα ποσό σύνταξης βγάζουν και έτσι να έχει έναν έλεγχο των υπαλλήλων για διάφορα ζητήματα και προβλήματα. Όταν για παράδειγμα έβγαζε μία σύνταξη την ημέρα ο άλλος... Αντίστοιχα αυτός επέκταση Πιστεύω ότι θα το δούμε σε πολλά υπουργεία και πολλές υπηρεσίες.

Ερώτηση 9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Στα εκπαιδευτικά ζητήματα η διοίκηση είναι κάτι έτσι λίγο περίεργο. Δηλαδή υπάρχει ο διοικητικός τομέας οι υπηρεσίες οι διοικητικές δηλαδή του πανεπιστημίου, οι οποίες όμως την χάνεις ανωτέρω προσωπικό να έχουν εκπαιδευτικό προσωπικό. Εδώ για εμένα υπάρχει ένα μικρό θέμα. Δηλαδή μπορεί να έχουμε τη διοίκηση από κάτω τους προϊσταμένους των τμημάτων κάποιο διευθυντή και κάποια υπηρεσία αλλά ο ανώτερος που είναι ο εκάστοτε εκλεγμένος πρύτανης εκεί αρχίζει και δημιουργούνται λίγο κάποια θέματα. Από ποια άποψη δημιουργούνται θέματα; ότι καλείται ένας άνθρωπος ο οποίος έκανε εκπαιδευτικό έργο μέχρι εκείνη τη στιγμή να βρεθεί σε υψηλό διοικητικό πόστο αποφασίστηκε να πράξει κάποια πράγματα τα οποία δεν είναι της εμπειρίας του και τόσο πολύ του δικού του χώρου και δυνατοτήτων. Προσπαθεί βέβαια Κάθε ένας που βρίσκεται εκεί να συμβουλευτεί τους από κάτω τους υφιστάμενους αλλά θεωρώ ούτε εδώ είναι πρόβλημα στο σχεδιασμό.

Ερώτηση 10. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Το ανθρώπινο δυναμικό και πάλι θα το χωρίσω σε εκπαιδευτικό και διοικητικό. Το εκπαιδευτικό προσωπικό αναγκαστικά και λόγω της φύσης της δουλειάς του θα πρέπει να επιμορφώνεται διαρκώς, να συμμετέχει σε συνεδρία να κάνει έρευνες, οπότε η εκπαίδευση είναι κάτι το οποίο έρχεται αυτόματα. Είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς. Συνήθως οι στρατηγικοί στόχοι

υλοποιούνται μέσα από αλλαγές στα προγράμματα σπουδών, από συνεργασία με άλλους φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα έτσι ώστε να υπάρχει μία διάδραση, με αυτούς τους φορείς για ανταλλαγή τεχνογνωσίας και μέσα από ερευνητικά προγράμματα, που μπορεί να υλοποιηθούν διάφορες στρατηγικοί στόχοι. Πάλι υπάρχει συνεργασία ενός τμήματος με ένα δήμο για παράδειγμα για την υλοποίηση ενός έργου ενός προγράμματος παράδειγμα κάποια πατέντα κάποια πρωτοτυπία για ένα προϊόν. Εκεί πιστεύω ότι γίνεται η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι, τα προγράμματα εκπαίδευσης βλέπω ότι γίνονται αυτά τα θεσμοθετημένα προγράμματα επιμόρφωσης μέσω κέντρων επιμόρφωσης, όσον αφορά νέες τεχνολογίες ή τεχνολογίες πληροφορικής. Πέρα από αυτό εκπαίδευση γίνεται στο προσωπικό όταν πρόκειται να αλλάξει το πρόγραμμα το γραμματειακό σύστημα ή το πρόγραμμα της διαχείρισης. Για παράδειγμα άλλαξε το πρόγραμμα της μισθοδοσίας. Οπότε εδώ υπήρξε μία εκπαίδευση εξ ανάγκης.

Ερώτηση 11. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικό στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Η αξιολόγηση γενικά είναι σημαντική. Η αξιολόγηση είναι κάτι που πρέπει να το έχουμε συνέχεια στην καθημερινή μας ζωή στον εαυτό μας γενικά στη δουλειά μας. Η αξιολόγηση θεωρείται ως ένα εργαλείο για να μας κάνει καλύτερους για να κάνει καλύτερη τιμή υπηρεσία. Δεν τη θεωρώ τιμωρητική, δεν τη θεωρώ κάτι το οποίο θα πρέπει να είναι εκφοβιστικό και να δημιουργεί αντίθετα αποτελέσματα.

- Αυτό ισχύει γενικότερα και ισχύει και για τον τομέα σου.
- Ναι ναι. Εμείς έχουμε αξιολόγηση διαρκώς κάθε εξάμηνο από τους φοιτητές που καλούνται ανώνυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης για το κάθε μάθημα που παρακολουθούν και για τον κάθε διδάσκοντα που έχουν στο μάθημα για τις υποδομές του Τμήματος. Αυτά

όλα ανώνυμα συγκεντρώνονται και άρα το εκπαιδευτικό προσωπικό κάθε εξάμηνο αξιολογείται, από τους φοιτητές του εξαμήνου.

- Είναι αποτελεσματικό;
- Αυτό είναι θέμα διαχείρισης της επιτροπής που συλλέγει τα δεδομένα. Είναι αποτελεσματικό όσο ένα βαθμό αλλά θα μπορούσε να είναι ακόμα περισσότερο. Θα μπορούσε για παράδειγμα όταν παρατηρούνται προβλήματα και ζητήματα και να εμφανιστούν αξιολόγηση, εκεί θα πρέπει Καταρχήν να γίνονται γνωστά στον ενδιαφερόμενο εκπαιδευτικό και η επιτροπή και καλείται να συζητήσει μαζί του και να το επιστήση την προσοχή, όσον αφορά τα αδύνατα σημεία τα οποία φάνηκαν από την αξιολόγηση.
- Άρα θεωρείς ότι είναι σημαντική η αξιολόγηση;
- Ναι. Βέβαια πιστεύω ότι υπάρχει ένα κομμάτι ντροπή ότι την αξιολόγηση που κάνουν οι φοιτητές θα τη δουν και κάποιοι άλλοι συνάδελφοί του δημιουργείται ένα αίσθημα ντροπής επειδή θα πρέπει να βελτιώσει την απόδοση του. Κατά τα άλλα δεν θα έχει κάποια κυρώσεις ο καθηγητής από την αξιολόγηση δεν θα χάσει Το μισθό του δεν θα χάσει τη θέση του, δεν επηρεάζει Δηλαδή αυτή η αξιολόγηση σε κάτι.
- Μήπως τα έχει υψηλότερο αποτελέσματα η αξιολόγηση εάν υπήρχαν κίνητρα;
- Κίνητρα; στη δημόσια εκπαίδευση τα κίνητρα ποια θα ήταν; δεν ξέρω ποια κινήτά θα μπορούσαν να είναι.
- Ναι είναι οικονομικής φύσεως.
- Οικονομικής φύσεως Ναι Σαφώς. Αυτό είναι πάρα πολύ ωραίο όταν δηλαδή κάποιος προσπαθεί και γίνεται καλύτερος και αυτό απεικονίζεται, ναι να αμείβεται καλύτερα.
- Άρα η παρακίνηση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα μπορεί να περνάει μέσα από οικονομικά κίνητρα;
- Ναι ως ένα βαθμό ναι.
- Από τι άλλο περνάει;
- Από την υστεροφημία.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Άρα Υπάρχει και το κομμάτι το μη οικονομικό...
- Ναι υπάρχει. Αλλά νομίζω ότι και τα δύο σε συνδυασμό θα ήταν πάρα πολύ ωραία. Σαφώς κάθε κίνητρο που υπάρχει ενδυναμώνει την επίδοση.
- Συμπερασματικά να πούμε και κατά πόσο υπάρχει παρακίνηση το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα. Παρακίνηση για αποτελέσματα. υπάρχει; Στο χώρο σου υπάρχει;
- Στους εκπαιδευτικούς την παρακίνηση δημιουργείται εσωτερικά μέσα από τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ τμημάτων ή εκπαιδευτικού προσωπικού. Για παράδειγμα ο ένας δουλεύει βγάζει κάτι μπορεί να γράψω εγώ ένα βιβλίο και ταυτόχρονα αποτελεί και ένα κριτήριο αξιολόγησης, δηλαδή αξιολόγηση όταν θέλεις να ανέβεις βαθμίδα που σημαίνει ότι θα πάρεις καλύτερες απολαβές με την παραπάνω βαθμίδα, αυτό είναι κίνητρο. Εκεί έχουμε τις απολαβές δηλαδή παραπάνω απολαβές που λέγαμε προηγουμένως ως κίνητρο έρχονται στους καθηγητές τους εκπαιδευτικούς με την επόμενη βαθμίδα.

6. Γιαννούλα Χατζηθεοδωρίδου



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ονομάζομαι Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος και με το ερωτηματολόγιο αυτό πραγματοποιώ για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Διπλωματικής μου εργασίας *«Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία»* στα πλαίσια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου στην Πολυτεχνική Σχολή στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και ειδικότερα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών *«Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς»*.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορείτε να διακόψετε σύμφωνα με την κρίση σας. Επίσης εάν επιθυμείτε μπορείτε να παραλείψετε κάποιο ερώτημα που σας φέρνει σε δύσκολη θέση ή ακόμη και να αποσύρεται έγκαιρα τη συμμετοχή σας. Οι απαντήσεις σας στα ερωτήματα της έρευνας αυτής θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς που ήδη έχουν αναφερθεί.

Όνομα συμμετέχοντα: Γιαννούλα Χατζηθεοδωρίδου

Θέση εργασίας: Στέλεχος ΔΕΚΟ-Προιστάμενη back-office εξυπηρέτησης Καταναλωτών.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.
Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -161-

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακαλώ απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν, λαμβάνοντας υπόψη και συμπεριλαμβάνοντας στις απαντήσεις σας όλα ή τα πιο πολλά από τα ακόλουθα ζητήματα:

Προσλήψεις	Σχέσεις εργασίας - Συνθήκες της εργασίας	Ώρες εργασίας	Ημέρες άδειας
Οικονομικές απολαβές - επιδόματα	Ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης καριέρας	Δίκαιη διαχείριση - αξιοκρατία	Ευκαιρίες κατάρτισης
Λήψη πρωτοβουλιών	Επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών και υφισταμένων και μεταξύ συναδέλφων	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Απόδοση δημόσιου τομέα

Ερώτηση 1. Περιγράψτε σύντομα αλλά περιεκτικά την λειτουργία του δημόσιου τομέα (Δημόσια διοίκηση πριν την πανδημία) και πόσο προετοιμασμένος – ευέλικτος ήταν ο δημόσιος τομέας, ώστε να διαχειριστεί την υγειονομική κρίση (πανδημία);

Απάντηση: Πιστεύω ότι δεν ήταν προετοιμασμένος όχι μόνο για την Πανδημία αλλά για οτιδήποτε περίεργο έξω από τα καθιερωμένα. Αλλά αναγκαστικά προσπαθείς να βρεις Πολύ σύντομα κάποιες λύσεις, κάποια πατήματα για να μπορεί να προσπεράσεις το σκόπελο.

- Για να λες σε οτιδήποτε περίεργο συνέβαινε σημαίνει ότι δεν είναι και ευέλικτος;
- Ναι μπορείς να το πεις και έτσι. Ο δημόσιος σαν δημόσιος τομέας είναι εξαρτώμενος από πάρα πολλά πράγματα. Δεν έχει την ευελιξία του ιδιωτικού τομέα και αυτό επηρεάζει στο να μην είναι προετοιμασμένος πάρα πολύ. Βέβαια επειδή Εμείς είμαστε ανώνυμος εταιρεία έχουμε καλύτερα αποτελέσματα.
- Όταν λες ανώνυμος εταιρεία Εννοείται ΕΥΑΘ;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -162-

- Ναι υπήρξε μία προσπάθεια ιδιωτικοποίησης αλλά ότι παραμένει δημόσιος τομέας παραμένει.
- Είναι δημόσιος τομέας γιατί ουσιαστικά παρέχει ένα δημόσιο αγαθό.
- Ακριβώς.

Ερώτηση 2. Πιστεύετε ότι η δημόσια διοίκηση έχει επηρεαστεί από την πανδημία; Αν ναι σε τι βαθμό; Μιλήστε για τις αλλαγές που έφερε (Δημόσια διοίκηση μετά την πανδημία).

Απάντηση: Ναι έχει επηρεαστεί κατά 80% για εμένα.

- Μίλησέ μου λίγο για τις αλλαγές που έφερε.
- Έχει και θετικές αλλαγές βέβαια δεν είναι μόνο τα αρνητικά, μεταξύ των οποίων είναι κάποιες εργασίες που γίνονται ηλεκτρονικά πλέον. Η συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών: Θέλω Κάποιο έγγραφο από μία υπηρεσία του στρατού για παράδειγμα, εάν ο πελάτης δεν μπορεί μόνος του έρχομαι και εγώ σε επαφή με την υπηρεσία και μπορεί μέσω e-mail να μου στείλει αυτό που θέλω. Άρα υπάρχει επικοινωνία και μεταξύ μας πια. Μεταξύ των φορέων.

Ερώτηση 3. Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που επέφερε η πανδημία (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση-ψηφιακός μετασχηματισμός) θα ωφελήσουν το δημόσιο τομέα μακροπρόθεσμα από άποψη **α) αποτελεσματικότητας των ανθρώπων και β) άσκησης διοίκησης;** (και κατ' επέκταση την επίλυση χρόνιων παθογενειών του δημόσιου τομέα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού).

Απάντηση: Ναι πιστεύω ότι Εννοείται πως θα ωφελήσουν εννοείται. ή θα τον αφήσουν να τελματώσει μέσα σε ένα ψηφιακό περιβάλλον;

- Όχι θα βοηθήσει, θα ωφεληθούμε και επίσης το γεγονός ότι ακολουθεί η νέα γενιά η οποία είναι πολύ εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και με τα καινούργια συστήματα θα είναι ακόμα πιο θετικό. Το πρόβλημα είναι στις μεγάλες ηλικίες αυτή τη στιγμή.
- Από άποψη αποτελεσματικότητας στο ζήτημα των ανθρώπων; θα ωφεληθεί ο δημόσιος τομέας;

- Ναι φυσικά θα ωφελήσει είσαι χρόνο σε ταχύτητα εξυπηρέτησης, απλοποίηση συναλλαγών όλα αυτά είναι σημαντικά.
- Άρα έχουμε βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων του δημόσιο τομέα ως προς την αποτελεσματικότητα τους;
- Ναι. Και το ξαναλέω το πρόβλημά μας είναι οι μεγάλες ηλικίες γιατί οι νεότεροι σε ηλικία θα πάνε πολύ καλά. Ένα κριτήριο δηλαδή είναι η ηλικία.
- Η άσκηση της διοίκησης του επωφεληθεί μακροπρόθεσμα;
- Εδώ έχω κάποιες ενστάσεις Δεν είμαι σίγουρη ότι θα επωφεληθεί 100% αλλά εξαρτάται από το επίπεδο των στελεχών.
- Θα επιλυθούν χρόνια προβλήματα και παθολογίες;
- Αυτός είναι ο στόχος.
- Άρα τίθεται θέμα στόχων. Θεωρείς ότι οι στόχοι υπάρχουν έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι;
- Ναι σίγουρα είναι συγκεκριμένη αλλά το ξαναλέω ότι εξαρτάται από τη συνεργασία και το τι θα κάνουν τα στελέχη. Πώς θα αντιμετωπίσουν τα στελέχη αυτή τη διαδικασία.
- Πριν σου ανέφερα την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων σου χω την αποτελεσματικότητα του προσωπικού πιστεύεις ότι θα την ωφελήσει όλος αυτός ο μετασχηματισμός;
- Εγώ πιστεύω θα την ωφελήσει αλλά θα χρειαστεί αρκετό διάστημα.
- Πιο πολύ τους εργαζόμενους ή την πυραμίδα της ιεραρχίας.
- Και τους εργαζόμενους και την πυραμίδα της ιεραρχίας. Δεν υπάρχει εργαζόμενος που να μην θέλει να δουλέψει και να έχει θετικά αποτελέσματα από κάποιες αλλαγές. Μη σου πω ότι σε επιδιώκει κίολας. Άρα την αποτελεσματικότητά του Όσον αφορά την απόδοση του θα τη βελτιώσει, θα την καλυτερεύσει κάτι φυσικά που το θέλουν και οι εργαζόμενοι.

Ερώτηση 4. Ποιες μεταρρυθμίσεις - αλλαγές έγιναν αναφορικά με τη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την εκδήλωση της πανδημίας;

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Εισάγοντας μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία -164-

Απάντηση: Ένα κομμάτι είναι η εξ αποστάσεως εργασία. Πολύ μεγάλο κομμάτι και πολύ σημαντικό κομμάτι. Χρειάζεται δηλαδή η παρουσία 100% μπορείς να εργαστείς και εξ αποστάσεως και να παρακολουθείται και το έργο σου γιατί παρακολουθείτε Δεν γίνεται αλλιώς.

- Οπότε βάζεις μέσα και τον ορό την παρακολούθηση του εκτελούμενου έργου;
- Ναι φυσικά αλλιώς το χάσαμε το παιχνίδι. Αλλιώς κοροϊδεύουμε ο ένας τον άλλο. Είναι πολύ σημαντικό δηλαδή να μπορεί η διοίκηση να με ελέγχει έκανα αυτά που έπρεπε να κάνω σήμερα;
- Άρα είναι μία μεταρρύθμιση η εξ αποστάσεως εργασία;
- Το θεωρώ πολύ μεγάλο ατού.
- Ποια άλλη μεταρρύθμιση νομίζεις ότι έγινε;
- Σημαντικό το πιο σημαντικό νομίζω που έγινε ήταν αυτό η εξ αποστάσεως εργασία. Το πιο σημαντικό.

Ερώτηση 5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάστηκαν με θετικό ή/και αρνητικό τρόπο; Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;

Απάντηση: Θέλω να πιστεύω ότι οι περισσότερες επιρροές είναι θετικές.

- Στην πράξη τι έχεις δει; ότι επηρεάστηκαν θετικά;
- Ως επί το πλείστον θετικά και όχι τόσο αρνητικά.
- Βελτιώθηκε η απόδοση δηλαδή;
- Δεν τη μέτρησα να σου πω την αλήθεια 100% αλλά υπάρχει τρόπος να γίνει.
- Ποιοι τομείς επηρεάστηκαν κυρίως από τις αλλαγές;
- Η εξυπηρέτηση του κοινού και ο τρόπος εργασίας των εργαζομένων.

Ερώτηση 6. Ποιες πιστεύετε ήταν οι κυριότερες προκλήσεις προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Κυρίως ότι έφυγαν οι παλιές γενιές συνταξιοδοτήθηκαν και ήρθε η νέα γενιά η οποία ξέρει τι κάνει Είναι εξοικειωμένοι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και μην σου πω ότι προτείνω και νέα πράγματα.

- Πρόκληση προσαρμογής είναι και η εξ αποστάσεως εργασία
- Ναι φυσικά. Από μόνη της σαν έννοια είναι μεγάλη υπόθεση, η οποία φοιτά στο εξωτερικό στην Ευρώπη έχει πάρα πολύ γερό που γίνεται και δεν έγινε μόνο μέσω πανδημίας. Έγινε ως ένα μέτρο αντιμετώπισης για να μπορείς να εργάζεσαι και από το σπίτι σου.

Ερώτηση 7. Ποιες πιστεύετε είναι οι κυριότερες ευκαιρίες προσαρμογής στη νέα αυτή κατάσταση, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό;

Απάντηση: Στα πλαίσια του δημόσιου τομέα δεν έχει και πολλές δυνατότητες.

- Άρα είναι λιγότερες ευκαιρίες προσαρμογής;
- Ναι γιατί αυτό μπορεί να συμβαίνει σε έναν ιδιωτικό καθαρά τομέα και όχι στο δημόσιο στο δημόσιο τομέα έχεις κάποια πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να δουλέψεις.
- Αλλά είναι οι ελάχιστες. Οι ευκαιρίες που δίνονται προκειμένου να προσαρμοστείς;
- ναι γιατί δεν σου δίνονται ακριβώς αυτό πρέπει να είσαι μέσα σε μία γραμμή πλεύσης εκεί που θα είναι η πλειοψηφία και όλοι μαζί να προχωράμε. Εγώ έτσι το βλέπω τουλάχιστον.

Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι σε ανώτερο επίπεδο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε αποτελεσματικά; (Εάν ναι τι οδήγησε στο αποτέλεσμα αυτό; Εάν όχι τι έγινε λάθος; Πως θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;)

Απάντηση: Ναι το διαχειριστή και αποτελεσματικά απλώς Σε κάποια σημεία θεωρώ ότι δεν ήταν επαρκώς ενημερωμένοι- παραπληροφορημένοι. Γιατί σκέψου ότι τα στελέχη αυτά έρχονται σε άμεση επαφή με τις διευθύνσεις μέσω των διευθυντών οι διευθυντές των ουσιαστικά αυτή που μεταφέρουν το κλίμα και την κατάσταση που υπάρχει ή υφίσταται. Όμως έδωσαν λάθος στίγμα. Εννοείται ότι και τα στελέχη βρίσκονται σε λάθος γραμμή.

- Άρα τι έγινε λάθος;
- Ότι δεν ήταν καλά πληροφορημένοι και ότι υπήρχαν διευθυντές οι οποίοι ήταν στοχευμένα και ήθελαν να προωθήσουν μία κατάσταση προς μία

συγκεκριμένη κατεύθυνση, γιατί Συμβαίνουν και αυτά και δεν αντικατοπτρίζεται η πραγματικότητα και η εικόνα που θα έπρεπε.

- Τουναντίον πώς πιστεύετε ότι θα είχαν επιτευχθεί πιο καλά αποτελέσματα;
- Εάν ήταν περισσότερο ειλικρινείς οι διευθύνσεις πιστεύω. Γιατί Εσύ πού είσαι ανώτερος το έλεγχος ακούς εμένα που είναι διευθυντής Άρα εάν εγώ σε κατευθύνω λάθος, λάθος θα είναι και το αποτέλεσμα.

Ερώτηση 9. Πιστεύετε σε μια νέα αντίληψη διοίκησης στον δημόσιο τομέα την περίοδο μετά την πανδημία; Πως θεωρείτε ότι αυτή θα συνέβαλλε στη βελτίωση της απόδοσης και της συνολικής λειτουργίας του;

Απάντηση: Γενικά τα πιστεύω γιατί είμαι θετική υπέρ των νέων αλλαγών, μου αρέσουν οι αλλαγές, δεν θέλω τη στατικότητα και θεωρώ ότι κάνει καλό σε όλους μας. Είτε ως εργαζόμενοι είτε ως πολίτες δεν είναι καλό να μένουμε σε κάποια στεγανά τα πράγματα προχωράνε και καλό είναι να τα ακολουθούμε.

- Άρα αυτή είναι αντίληψη πως θεωρείς κατά την άποψή σου ότι συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης;
- Μου δίνει ερεθίσματα το κυριότερο. Με βάζει να σκεφτώ κάτι καλύτερο κάτι πιο αποτελεσματικό ή κάτι διαφορετικό και συμβάλλει στη συνολική λειτουργία και κάθε αλλαγή θεωρώ ότι έχει μόνο θετικά να δώσει και όχι αρνητικά. Απεναντίας η στατικότητα είναι δύσκολη. Βαλτώνεις. Δεν έχεις να δώσεις κάτι φρέσκο ή κάτι καινούργιο. Και αυτό δεν είναι καλό.
- Άρα θεωρείς ότι αυτή είναι αντίληψη δίνει ώθηση..
- Δίνουνε είτε λέγεται Πανδημία είτε είναι κάτι άλλο αρκεί να υπάρχει αλλαγή.
- Άρα η Πανδημία Λειτουργήσε ως ερέθισμα
- Ερέθισμα ακριβώς.

Ερώτηση 10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως οι υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συμβάλλουν στην εκπλήρωση στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού;

Απάντηση: Ναι κατά το μεγαλύτερο μέρος τους ναι συμβάλλουν. Γιατί και αυτός είναι ο στόχος, υλοποίησε ένα πλάνο και ένα πρόγραμμα της διοίκησης το οποίο θα πρέπει να φέρει κάποια αποτελέσματα.

- Αλλά υπάρχει πλάνο και πρόγραμμα και δημόσια διοίκηση;
- Πάντα υπάρχει.
- Το εντάσεις σε κάτι που θα λέγαμε στρατηγικό σχέδιο;
- Ναι. Αυτό που δεν είναι εύκολο να συμβεί κάθε φορά είναι ότι θα πρέπει κάθε φορά να ορίζονται οι στόχοι και να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους. Κυρίως όμως θα πρέπει να υπάρχει Δια Βίου Μάθηση για τους εργαζόμενους και αυτό είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι.

Ερώτηση 11. Θεωρείτε πως τα υφιστάμενα προγράμματα εκπαίδευσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;

Απάντηση: Στις υφιστάμενες πολιτικές διοίκησης είναι ενταγμένο το κομμάτι της δια βίου μάθησης;

- είναι. υπάρχει.
- Άρα έχουμε προγράμματα εκπαίδευσης;
- Έχουμε.
- Αυτά τα υφιστάμενα προγράμματα πιστεύεις ότι συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων;
- Κατά 90% ναι. Στο μεγαλύτερο μέρος τους.
- Άρα είσαι υπέρ των προγραμμάτων εκπαίδευσης γιατί όπως λες ναι ούτε με τους στρατηγικούς στόχους.
- Εγώ ναι . Ναι συνδέονται και έχουν να δώσουν θετικά στοιχεία. Παρακολούθησα και εγώ προσωπικά αλλά και από συναδέλφους που παρακολούθησαν έρχονται πιο σίγουροι για τη δουλειά τους. Νιώθουν πιο καλά νιώθουν πιο εντάξει και ολοκληρωμένη να το πω έτσι και φυσικά υπάρχει και απόδοση και στη δουλειά τους και στην καθημερινότητά τους. Για πιο συγκεκριμένα γίνονται σε συνεργασία τα προγράμματα εκπαίδευσης με φορείς από τον ιδιωτικό τομέα και υπάρχει συμμετοχή.

Χατζηθεοδωρίδης Θεόδωρος | Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

- Πάνω στο κομμάτι εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού συνδέεις και τον ιδιωτικό τομέα ο οποίος χρησιμοποιείται και έχει εργαλειοποιηθεί.
- Ακριβώς εμείς το εφαρμόζουμε πλέον εδώ και πάρα πολύ καιρό.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντική είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση; Είναι αποτελεσματική; Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και πως πιστεύετε θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;

Απάντηση: Η αξιολόγηση λίγο χωλαίνει στην δημόσια διοίκηση. Με ποια έννοια κατ'εμέ; Δεν τη θεωρώ ότι είναι αντικειμενική 100%, γιατί μέσα από αυτό και πάλι διευθυντές εφαρμόζουν τους στόχους τους και αυτούς που θέλουν. Αν ήταν αντικειμενική αξιολόγηση θα ήταν πάρα πολύ καλό. Η αξιολόγηση είναι σημαντική αρκεί να γίνεται στη σωστή της βάση και καθαρά αντικειμενικά για αυτό και κάποια στιγμή είχα πει αντίστοιχα στην ανώτερη διεύθυνση " ότι ξέρετε τελικά Μήπως πρέπει να με αξιολόγησε ένα στέλεχος από άλλο φορέα που να είναι της ειδικότητας Αυτής να ξέρει αυτά που θα του πω και όχι αυτός που είναι διευθυντής μου και με παρακολουθεί στην πράξη;". Το λογικό είναι να σε αξιολογήσει αυτός που είναι πάνω από εσένα, το καταλαβαίνω αυτό Έλα ντε όμως που δεν γίνεται αντικειμενικά αυτό και δεν με κρίνει σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους. Προωθεί αυτούς που θέλει και μέσα από την αξιολόγηση βαθμολογεί πολύ καλά αυτούς που θέλει.

- Άρα είναι αποτελεσματική αξιολόγηση;
- Παραπλανητική είναι αποτελεσματική δεν ξέρω εάν είναι. Αυτό δεν μου αρέσει και δεν συμφωνώ σε αυτό.
- Αν πιστεύεις ότι σε μειωμένο βαθμό συμβάλλει αξιολόγηση στην αποτελεσματικότητα;
- Μπορείς να συμβάλλει σε πολύ περισσότερο βαθμό αλλά λόγω του γεγονότος ότι διαχειρίζεται όχι σωστά από τους διευθυντές.. Για αυτό..
- Πώς πιστεύεις ότι θα μπορούσε να συμβάλλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων η αξιολόγηση τι θα πρότεινες;

- Να μην γίνεται μόνο από τους δικούς μας δεν θα γίνεται και από άλλους, από ένα άλλο ουδέτερο όργανο αξιολόγησης. Υπάρχουν τέτοιοι φορείς στον ιδιωτικό τομέα. Να υπάρχουν δηλαδή τέτοιες ώρες που έρχεται ένας άλλος είναι τρίτο πρόσωπο και σε περνάει από συνέντευξη Έχουνε τον τρόπο τους αυτοί έχουνε τις ερωτήσεις τους και το κριτήριο αξιολόγησης που τους ενδιαφέρει οπότε θα ήθελα να συμβάλει και αυτός σε αυτή τη διαδικασία.
- Εάν συμβεί αυτό που περιγράφεις θα συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων;
- Ναι ναι σίγουρα ξεκάθαρα ναι γιατί θα είναι πιο αντικειμενικό.
- Άρα θεωρείς την αξιολόγηση σημαντική Αλλά εφόσον αλλάξει ο τρόπος που εφαρμόζεται σίγουρα και θα συμβάλει σίγουρα σε υψηλότερα αποτελέσματα εάν αλλάξει ο τρόπος εφαρμογής της;
- Ναι εάν δεν περιορίζεται μόνο στον ανώτερο ιεραρχικά από εμένα, γιατί εκεί δεν γίνεται αντικειμενικά δυστυχώς δεν γίνεται λυπάμαι που το λέω αλλά έτσι είναι. . Εάν θέλουμε να μιλήσουμε για αλήθειες αυτή είναι η αλήθεια.