

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τίτλος Εργασίας «Η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων ως
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στο Ελληνικό Δημόσιο»**

Όνομα φοιτήτριας ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, ΜΑΡΤΙΟΣ 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Πατρών

ΑΓΟΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ ΕΛΕΝΗ

**Επίκουρος Καθηγήτρια Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

**Καθηγητής Εφαρμογών, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Η Κωνσταντινιά Βλαχογιάννη,

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2)** Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

*Αφιερώνω τη παρούσα Διπλωματική εργασία
στο σύζυγό μου Κωνσταντίνο.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, τον Επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αντώνιο Γεωργόπουλο, που με ενέπνευσε για το αντικείμενο του μάνατζμεντ, ακολούθως για την άμεση ανταπόκρισή του, καθώς και για τη κατανόηση και τη σημαντική καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Οφείλω επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου, που αφιέρωσαν σημαντικό μέρος από τον πολύτιμο χρόνο τους και συνέβαλαν στην έρευνά μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου, για την υπομονή, τη στήριξη και τη συμπαράσταση, καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Πίνακας Περιεχομένων

✓ Περίληψη	Σελ: 5
✓ Abstract	Σελ: 7
✓ Μέρος Α: Θεωρητικό Τμήμα	Σελ: 9
✓ Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	Σελ: 9
1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 9
1.2 Σημαντικότητα Θέματος Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 9
1.3 Δομή Διπλωματικής Εργασίας	Σελ: 10
✓ Κεφάλαιο 2^ο: Στρατηγικό Μάνατζμεντ	Σελ: 13
2.1 Εισαγωγή Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ	Σελ: 13
2.2 Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού	Σελ: 14
2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός	Σελ: 18
✓ Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σελ: 21
3.1 Πόροι & Ικανότητες	Σελ: 21
3.2 Στρατηγική Σημασία των Πόρων	Σελ: 22
3.3 Ικανότητες	Σελ: 23
3.4 Αξιολόγηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων	Σελ: 23
3.5 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	Σελ: 25
✓ Κεφάλαιο 4^ο: Ο Δημόσιος Τομέας – Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 27
4.1 Η Έννοια του Δημόσιου Τομέα	Σελ: 27
4.2 Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα Σήμερα	Σελ: 27
4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό Δημόσιου Τομέα	Σελ: 29

4.4 Δημόσια Διοίκηση: Ορισμός & Έννοια	Σελ: 31
4.5 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 32
4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό Δημόσιας Διοίκησης	Σελ: 34
4.7 Προβλήματα & Αδυναμίες Δημόσιας Διοίκησης	Σελ: 36
4.8 Νέα Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 38
4.9 Σύγχρονες Τάσεις Δημόσιας Διοίκησης	Σελ: 40
✓ Κεφάλαιο 5^ο: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)	Σελ: 42
5.1 Ο Θεσμός του Α.Σ.Ε.Π.	Σελ: 42
5.2 Ανάλυση Εσωτερικού – Εξωτερικού Περιβάλλοντος Α.Σ.Ε.Π.	Σελ: 43
5.3 Ανθρώπινοι Πόροι Α.Σ.Ε.Π.	Σελ: 47
5.4 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων Α.Σ.Ε.Π.	Σελ: 48
5.5 Προβλήματα Τρόπου Λειτουργίας και αντιμετώπισή τους	Σελ.:49
5.6 Α.Σ.Ε.Π. & Εισαγωγή Καινοτομίας	Σελ: 50
✓ Μέρος Β: Ερευνητικό Τμήμα	Σελ: 55
✓ Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία Έρευνας	Σελ: 55
6.1 Αναφορά στους Σκοπούς και τους Στόχους της Έρευνας	Σελ: 55
6.2 Αναφορά στους Τύπους της Έρευνας	Σελ: 55
6.3 Αναφορά στις Στρατηγικές της Έρευνας	Σελ: 57
6.4 Αναφορά στις Μεθόδους Συλλογής Στοιχείων	Σελ: 57
6.5 Επιλογή Κατάλληλης Μεθόδου για τη Μελέτη Περίπτωσης	Σελ: 58
✓ Κεφάλαιο 7^ο: Αποτελέσματα Έρευνας	Σελ: 59
✓ Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις	Σελ: 69
8.1 Συμπεράσματα	Σελ: 69

8.2 Προτάσεις	Σελ: 71
✓ Βιβλιογραφικές Αναφορές	Σελ: 73
✓ Παράρτημα	Σελ: 76

Περίληψη

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί και να αναλυθεί η περίπτωση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), από τη σκοπιά της αποδοτικής του διοίκησης, τόσο σε επίπεδο λειτουργίας, όσο και σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου του δυναμικού. Για την καλύτερη μελέτη και ανάλυση του υπόψιν ζητήματος, η διπλωματική εργασία επιμερίζεται σε δυο μέρη, με το πρώτο εξ αυτών να είναι το θεωρητικό μέρος και το δεύτερο να είναι το ερευνητικό – πρακτικό μέρος της εργασίας. Το πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αποτελεί το εισαγωγικό τμήμα, στο οποίο αναλύονται τόσο ο σκοπός που επιχειρείται να ικανοποιηθεί, όσο και η σημαντικότητα που παρουσιάζει το υπόψιν θέμα. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αυτό στο οποίο αναλύεται η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ σε θεωρητικό επίπεδο, παραθέτοντας τον ορισμό του, ενώ παράλληλα αναλύονται οι παράμετροι που επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, όσο και εκείνοι που διαμορφώνουν το στρατηγικό του σχεδιασμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και παράλληλα, η διαδικασία μέσα από την οποία μπορεί για έναν οργανισμό να προκύψει ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, αναλύεται η έννοια των πόρων και των ικανοτήτων που ένας οργανισμός διαθέτει και παράλληλα παρουσιάζεται η στρατηγική σημασία που έχουν οι πόροι και οι ικανότητες για αυτό τον οργανισμό. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης που μπορεί να επιφέρουν οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού στην αποτελεσματικότητά του, ενώ το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με την παράθεση των κρίσιμων εκείνων παραγόντων που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία της στρατηγικής που ένας οργανισμός υιοθετεί.

Το τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει την παρουσίαση ενός πλήθους στοιχείων που αναφέρονται στο Δημόσιο Τομέα, καθώς και στη Δημόσια Διοίκηση, με στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη κατανόηση του πραγματικού τους περιεχομένου. Αρχικά προσδιορίζεται η έννοια του Δημόσιου Τομέα, ενώ παρατίθενται μια σειρά από στοιχεία που αναφέρονται στην κατάσταση που έχει διαμορφωθεί σήμερα ως προς τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα. Στη συνέχεια η ανάλυση επικεντρώνεται στην παρουσίαση του καθεστώτος που διέπει το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, στις συνθήκες απασχόλησης καθώς και στα κριτήρια πρόσληψης των στελεχών στην Ελλάδα. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, αναλύεται η έννοια της

Δημόσιας Διοίκησης, τόσο ως προς το περιεχόμενό της όσο και ως προς το πώς διαμορφώνεται σήμερα, αλλά και ως προς το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει. Γίνεται μια ευρεία αναφορά στα προβλήματα και τις αδυναμίες που η Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει, ενώ αναλύεται τόσο το φαινόμενο της νέας Δημόσιας Διοίκησης, όσο και οι σύγχρονες τάσεις που τη διέπουν.

Η περιγραφή και ανάλυση του φορέα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) αποτελεί το αντικείμενο μελέτης του πέμπτου κεφαλαίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στα πλαίσια αυτά πραγματοποιείται μια ευρεία παρουσίαση του Α.Σ.Ε.Π., καθώς και του περιβάλλοντος που διαμορφώνεται τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Επίσης παρουσιάζονται μια σειρά από πολύ σημαντικά ζητήματα όπως είναι ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, αλλά και τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε επίπεδο διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα του τρόπου λειτουργίας του.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι αυτό που αποτελεί το αμιγώς ερευνητικό τμήμα, το οποίο και διακρίνεται σε τρία επιμέρους κεφάλαια. Συνολικά, το έκτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας είναι αυτό που αναφέρεται στη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στα πλαίσια της πραγματοποίησης της έρευνας με αναφορά τόσο στους σκοπούς και τους στόχους, όσο και στον τύπο της έρευνας, στη στρατηγική της καθώς και στη μέθοδο εκείνη που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων. Το έβδομο κεφάλαιο είναι αυτό στο οποίο παρουσιάζονται συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, με την εργασία να ολοκληρώνεται με το όγδοο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που εξάγονται, ενώ παρατίθενται και μια σειρά από προτάσεις πρακτικού περιεχομένου και χαρακτήρα που αφορούν στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού.

Λέξεις Κλειδιά: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Δημόσιος Τομέας, Α.Σ.Ε.Π..

Abstract

The main purpose of this thesis is to study and analyze the case of the ASEP, from the point of view of its efficient administration, both at the level of operation and at the level of its management human resources. For the best study and analysis of the issue under consideration, the thesis is divided into two parts, the first of which is the theoretical part and the second is the research - practical part of the thesis. The first chapter of the thesis constitutes the introductory part, in which both the purpose that is attempted to be satisfied and the importance of the subject under consideration are analyzed. The second chapter is the one in which the concept of strategic management is analyzed at a theoretical level, quoting its definition, while at the same time analyzing the parameters that influence the internal and external environment of organizations, as well as those that shape its strategic planning.

The third chapter analyzes the concept of Human Resources Management and, at the same time, the process through which a clear competitive advantage can emerge for an organization. First, the concept of resources and capabilities that an organization has is analyzed and at the same time the strategic importance of resources and capabilities for this organization is presented. An assessment of the potential performance that an organization's resources and capabilities can bring to its effectiveness is then carried out, while this chapter concludes by listing the critical factors that can ensure the success of the strategy an organization adopts.

The fourth chapter of this thesis includes the presentation of a multitude of elements that refer to the Public Sector, as well as to Public Administration, with the aim of the best possible understanding of their real content. Initially, the concept of the Public Sector is defined, while a number of elements are listed that refer to the situation that has been formed today regarding the operation of the Public Sector in Greece. The analysis then focuses on the presentation of the regime that governs the human resources employed in the Public Sector in Greece, the employment conditions as well as the hiring criteria of executives in Greece. In the continuation of the chapter, the concept of Public Administration is analyzed, both in terms of its content and in terms of how it is shaped today, but also in terms of the human resources that make it up. A broad reference is made to the problems and weaknesses that the Public Administration presents, while both the phenomenon of the new Public Administration and the modern trends that govern it are analyzed.

The description and analysis of ASEP is the subject of study in the fifth chapter of this thesis. In this context, a broad presentation of ASEP is carried out, as well as the environment that is formed both inside and outside the organization. A number of very important issues are also presented, such as the way the organization's human resources are managed, as well as the problems presented at the level of administration and management of human resources and, in general, its mode of operation.

The second part of the thesis is the purely research part, which is divided into three separate chapters. Overall, the sixth chapter of the thesis is the one that refers to the methodology that will be used in the context of carrying out the research with reference to the aims and objectives, as well as the type of research, its strategy as well as the method that will be used to collect the data. The seventh chapter is the one in which the results of the research carried out are presented as a whole, with the thesis being completed with the eighth chapter, in which the most important conclusions drawn are presented, while a series of proposals of a practical content and nature concerning the improvement are listed of the functioning of the ASEP.

Key Words: Strategic Management, Competitive Advantage, Human Resource Management, Public Sector, A.S.E.P..

Μέρος Α: Θεωρητικό Τμήμα

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι, να αναλυθεί, σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο, μέσω της εκπόνησης μιας έρευνας στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) η σημαντικότητα των πόρων και των ικανοτήτων που μπορεί να διαθέτει ένας φορέας του δημόσιου τομέα, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να το διατηρήσει. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, η ανάλυση θα επικεντρωθεί σε ορισμένους εκ των σημαντικότερων μεταβλητών, που μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση της στρατηγικής ενός οργανισμού όπως είναι τόσο οι πόροι και οι ικανότητες που ο οργανισμός αυτός διαθέτει, όσο και το εσωτερικό αλλά και εξωτερικό του περιβάλλον, αναφορικά με το ποιοι παράγοντες το επηρεάζουν και πως αυτό διαμορφώνεται.

Ένας πρόσθετος σκοπός που επιδιώκει η παρούσα διπλωματική εργασία να ικανοποιήσει, είναι και η υποστήριξη της θεωρίας, πως οι πόροι ενός οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού, από μόνοι τους, δεν δύναται να συνθέτουν μια σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής, εάν δεν συνδυαστούν κατάλληλα ώστε να δημιουργήσουν ικανότητες. Σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, με τις προσδοκίες των ατόμων να είναι απρόβλεπτες και την τεχνολογία να εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού, κατάλληλα συνδυασμένα μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιτυχία που αποσκοπεί και χωριζόμενες σε οριακές και σε θεμελιώδεις ικανότητες, να αποτελέσουν το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις ικανότητες, οι οποίες και θα αποτελέσουν το βασικό «όπλο» του οργανισμού ώστε να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του και να επιτύχει.

1.2 Σημαντικότητα Θέματος Διπλωματικής Εργασίας

Όπως αναφέρθηκε και προγενέστερα, ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι, να αναλυθεί, σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο, μέσω της εκπόνησης

έρευνας στον οργανισμό Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), η σημαντικότητα των πόρων και των ικανοτήτων που μπορεί να διαθέτει ένας οργανισμός προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να το διατηρήσει. Κίνητρο για την εξέταση του παρόντος ζητήματος αποτέλεσε το γεγονός ότι, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού αποτελεί σήμερα το μοναδικό επίσημο κρατικό φορέα στην Ελλάδα, μέσω του οποίου επιλέγονται οι διορισθέντες υπάλληλοι στους διάφορους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Επίσης, πρόκειται για έναν οργανισμό που λειτουργεί μέσα στα πλαίσια της εξασφάλισης ίσως ευκαιριών, αμεροληψίας, απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας αλλά και αξιοκρατίας, σε ότι αφορά στην τήρηση των διαδικασιών εκείνων για τη στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Ένας ακόμη βασικός παράγοντας, ο οποίος και αποτέλεσε αφορμή για την ενασχόληση με το συγκεκριμένο ζήτημα είναι και το ότι, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει ο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού ξεχωριστά χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και εξέτασης. Είτε οι πόροι είναι υλικοί είτε είναι άυλοι, είναι εκείνοι που μπορούν να προσδώσουν, με την κατάλληλη στρατηγική διαχείρισή τους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί να αποκτήσει και να ενισχύσει η Ανεξάρτητη Αρχή. Κατά συνέπεια, εξετάζοντάς τους, μέσω της διπλωματικής εργασίας με τρόπο και θεωρητικό αλλά και πρακτικό, θα υπάρξει όχι μόνο μεγαλύτερη κατανόησή τους, αλλά κυρίως θα γίνει πλέον περισσότερο αντιληπτή η σημαντικότητα που έχουν και η ιδιαίτερη προσοχή που θα πρέπει να τους αποδίδεται, ώστε μελλοντικά να υπάρχει μια όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείρισή τους.

1.3 Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Η διπλωματική εργασία που υλοποιείται, διακρίνεται σε οκτώ επιμέρους κεφάλαια, κάθε ένα εκ των οποίων αναλύει ένα ξεχωριστό τμήμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, με ιδιαίτερη σημαντικότητα. Το πρώτο κεφάλαιο, που αποτελεί το εισαγωγικό τμήμα της παρούσας εργασίας, παρουσιάζει το βασικό σκοπό της εκπόνησής της, αναλύοντας παράλληλα και το λόγο (σημαντικότητα), για τον οποίο η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια ανάλυση σε θεωρητικό επίπεδο, αναφορικά με την ευρεία έννοια και το περιεχόμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, ενώ

παράλληλα παρουσιάζονται και οι παράγοντες εκείνοι που αποτελούν το ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, εντός του οποίου οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το ευρύτερο πλαίσιο εφαρμογής ενός στρατηγικού σχεδιασμού, με το δεύτερο αυτό κεφάλαιο να ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των επιμέρους τμημάτων του τελικού σταδίου του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως είναι η υλοποίηση, ο έλεγχός του, καθώς και η αξιολόγηση του συνόλου του πλάνου που ακολουθείται.

Σε συνέχεια του θεωρητικού τμήματος της παρούσας εργασίας, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το τμήμα αυτό που αφορά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, επιδιώκοντας παράλληλα την απόκτηση ενός όσο το δυνατόν πιο σημαντικού και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναλύονται οι έννοιες των πόρων και των ικανοτήτων ενός οργανισμού, καθώς και η στρατηγική σημασία που οι πόροι έχουν ως προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος αξιολόγησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με το κεφάλαιο αυτό να ολοκληρώνεται με το πως μέσα από τη στρατηγική του μάνατζμεντ, μπορούν οι ανθρώπινοι πόροι να αποτελέσουν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα απόκτησης του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δημόσια διοίκηση και ο ευρύτερος τομέας γενικότερα, αποτελούν το αντικείμενο της ανάλυσης του τέταρτου κεφαλαίου, παρουσιάζοντας τις έννοιές τους, καθώς και τα χαρακτηριστικά εκείνα που τους διέπουν. Παρουσιάζεται η κατάσταση που ισχύει σήμερα στο δημόσιο τομέα της χώρας, ενώ αναλύονται και μια σειρά από έγκυρα και έγκαιρα στοιχεία που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό που το απαρτίζουν. Σε ότι αφορά στη δημόσια διοίκηση, περιγράφονται τα προβλήματα και οι αδυναμίες που τη διέπουν, ενώ ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις αρχές και τα στοιχεία εκείνα που διακρίνουν τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, που αποτελεί το πλέον κατάλληλο εκείνο εργαλείο σήμερα που εξασφαλίζει έναν πιο αποδοτικό τρόπο άσκησης διοίκησης, μέσα από τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται.

Το κεντρικό θέμα της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), το οποίο ως θεσμός αποτελεί σήμερα τον σημαντικότερο οργανισμό επιλογής εργαζόμενων για τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Περιγράφεται στο πέμπτο κεφάλαιο επομένως της εργασίας η υφιστάμενη κατάσταση που ισχύει, αναλύοντας παράλληλα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, εντός του οποίου το Α.Σ.Ε.Π. λειτουργεί. Παρουσιάζεται η δομή και τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που

απασχολούνται στο Α.Σ.Ε.Π., ενώ αναλύεται και η διαδικασία που τηρείται, βάσει των κανονισμών που υπάρχουν, σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα προβλήματα που παρουσιάζει σήμερα ο οργανισμός του Α.Σ.Ε.Π., σε διοικητικό επίπεδο αλλά και σε λειτουργικό επίπεδο, με την ανάλυση του υπόψιν κεφαλαίου να ολοκληρώνεται με το τμήμα αυτό που παρουσιάζει τις σημαντικότερες προοπτικές ανάπτυξής του, βάσει των νέων δεδομένων που διαμορφώνονται σε εγχώριο αλλά και διεθνές επίπεδο.

Για την καλύτερη κατανόηση του αναγνώστη, στο έκτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναλύεται η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί σχετικά με την υλοποίηση του ερευνητικού της τμήματος. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, καθώς και στους τύπους εκείνους που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίησή της. Αναλύεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί σχετικά με το σχεδιασμό, την υλοποίηση αλλά και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που θα εξαχθούν, ενώ παρουσιάζεται και η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των διάφορων δεδομένων που θα συλλεχθούν. Το έβδομο κεφάλαιο της εργασίας είναι αυτό στο οποίο παρουσιάζονται αναλυτικά, μέσα από τη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων, τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ενώ η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το όγδοο κεφάλαιο στο οποίο διατυπώνονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα και παρατίθενται μια σειρά από προτάσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και διοίκηση του Α.Σ.Ε.Π.

Κεφάλαιο 2^ο: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1 Εισαγωγή Ορισμός Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η αξία της επιστήμης της διοίκησης κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η τεχνολογική και επιστημονική εξέλιξη, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων για μεγιστοποίηση των κερδών αλλά και των πελατών για ποιοτικότερες υπηρεσίες, οδήγησαν το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων σε πολύ υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας (Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., 2009). Αποτελεί πλέον ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που παρέχει ύψιστου βαθμού τεχνογνωσία για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των υλικών, των άυλων και των ανθρώπινων πόρων. Το οποίο θα μπορούσε κάλλιστα να χρησιμεύσει στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο μάνατζερ, ο οποίος καλείται να σχεδιάσει και να προγραμματίσει τη πορεία του οργανισμού, συνυπολογίζοντας τόσο την εσωτερική του διάρθρωση όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να φτάσει στο τελικό του στόχο, στο όραμά του (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Καθοριστικό ρόλο επίσης έχει και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες του μάνατζμεντ, τόσο για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής όσο και για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των νέων δεδομένων που αυτή θα φέρει.

Με τον όρο στρατηγικό μάνατζμεντ γίνεται αναφορά *«στη διοίκηση του οργανισμού και στην ύπαρξη στρατηγικών, νοώντας το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης ώστε μέσα από τον ανταγωνισμό για την επιβίωση και επικράτηση του παρόντος, να θεμελιωθεί η επιτυχή πορεία του μέλλοντος»* (Μπουραντάς Δ., 2002). Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, η διοίκηση και ειδικά ο μάνατζερ απαιτείται να λάβει υπόψιν του με τρία βασικά ερωτήματα – ζητήματα:

- ✓ Το πρώτο είναι αυτό που διατυπώνεται αναφορικά με το *«ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού σήμερα»*, να εξετάσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που διαθέτει και να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, προκειμένου να προβεί στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης (Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., 2009).

- ✓ Το δεύτερο ερώτημα είναι αυτό που αφορά στη λήψη μιας απάντησης σχετικά με το «*που θέλει να φτάσει ο οργανισμός*» (Παπαδάκης Β., 2016). Αρχικά, η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να έχει έναν απώτερο στόχο και βασικά πρέπει να έχει ένα όραμα. Εδώ, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο μάνατζερ, ο οποίος δεν αρκεί να είναι μόνο ένας πολύ καλός εκτελεστικός εργαζόμενος αλλά και ένας ηγέτης που θα πρέπει να κάνει στρατηγικές κινήσεις οι οποίες θα εξουδετερώσουν τον ανταγωνισμό, θα έχουν διάρκεια και θα είναι μακροπρόθεσμες.
- ✓ Το τελευταίο ερώτημα είναι αυτό που αφορά στο «*πως θα καταφέρει ο μάνατζερ να επιτύχει το στόχο*», δηλαδή αφορά σε ποια στρατηγική θα εφαρμόσει προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα (Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ., 2007). Το όραμα και η στρατηγική έχουν μακροχρόνια χαρακτηριστικά.

Κάθε οργανισμός πριν θέσει τους στόχους του πρέπει να ερευνήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον, και έπειτα να μελετήσει και να εξετάσει όλες τις πιθανές επιλογές που έχει, καθώς και την αλληλεπίδραση αυτών. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνονται η ανάλυση περιβάλλοντος, η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίησή της και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος.

2.2 Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον Οργανισμού

Η διοίκηση ενός οργανισμού προκειμένου να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του, θα πρέπει να προβεί, αφενός στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που πιθανόν υπάρχουν σε αυτό και αφετέρου στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., 2009). Προκειμένου να εξασφαλίζεται ο υψηλός βαθμός αποτελεσματικότητας, θα πρέπει η διοίκηση να μπορεί να προβλέπει το μελλοντικό περιβάλλον, καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, να μπορεί να αναλαμβάνει κινδύνους και να προσαρμόζεται εύκολα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού καθορίζεται από παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτόν, επηρεάζουν όμως σημαντικά τη δράση του. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο ευρύτερο μάκρο περιβάλλον και στο μικρο περιβάλλον (Παπαδάκης Β., 2016). Αρχικά, σε ότι αφορά στο μάκρο – περιβάλλον, για την ανάλυσή του καλούνται τα στελέχη του οργανισμού να εξετάσουν τις τάσεις του

περιβάλλοντος, τα γεγονότα που πιθανόν να επηρεάσουν τον οργανισμό και τη στρατηγική του, προκειμένου να περιορίσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν καθώς το περιβάλλον αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και απρόβλεπτο. Το μάκρο περιβάλλον καθορίζεται από παράγοντες πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, δημογραφικούς και παγκόσμιους και είναι ευρύτερα γνωστό ως περιβάλλον «PEST–DG».

Αναφορικά με το Πολιτικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείτε ένας οργανισμός, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αναζήτηση και μελέτη των αποφάσεων που λαμβάνονται από μια σειρά κεντρικών εγχώριων και διεθνών φορέων, σε πολιτικό και νομικό επίπεδο (Παπαδάκης Β., 2016). Τέτοιοι φορείς είναι, η Κυβέρνηση, η Περιφέρεια, οι Δήμοι, αλλά και οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Ο.Η.Ε., ο Ο.Α.Σ.Α., κλπ. Πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται σε όλα τα επίπεδα και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πολλές εκ των αποφάσεων αυτών καταγράφονται σε νόμους που ρυθμίζουν το τρόπο λειτουργίας της αγοράς, τον ανταγωνισμό, κλπ., καθώς και των επιχειρήσεων αλλά και των οργανισμών. Η προσθήκη ενός νομοθετικού περιορισμού από την Κυβέρνηση είναι σε θέση να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες ή απειλές για έναν οργανισμό.

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός, όπως και στις οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα γενικότερα, παράλληλα με το βαθμό στον οποίο αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν τον οργανισμό (Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., 2009). Με άλλα λόγια πρόκειται για το πως διαμορφώνονται μια σειρά από μεγέθη όπως είναι, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, ο πληθωρισμός Αναφερόμαστε δηλαδή, στην ανάπτυξη του Α.Ε.Π., στην άνοδο ή τη μείωση του πληθωρισμού, διάφορα θέματα που έχουν να κάνουν με την οικονομική ανάπτυξη, τη προσφορά, τη ζήτηση, επίσης με την οικονομική κρίση που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια κλπ.

Σχετικά με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό είναι τόσο η κοινωνική κουλτούρα, όσο και η γλώσσα, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τρόπο διαβίωσης των ατόμων, η νοοτροπία που τους διέπει, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, τα ήθη και έθιμα, οι κοινωνικές τάξεις, κλπ. (Παπαδάκης Β., 2016).

Ως προς το Τεχνολογικό περιβάλλον, αυτό έχει ως βασική του μεταβλητή τον παράγοντα εκείνο της τεχνολογίας, η οποία επηρεάζει τον ανταγωνισμό σε όλα τα επίπεδα. Η

τεχνολογία αποτελεί έναν παράγοντα ανταγωνισμού τόσο μεταξύ των χωρών, όσο και μεταξύ κλάδων οργανισμών αλλά και επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Το σύνολο αυτών παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες με τα οποία ανταγωνίζονται με άλλες αντίστοιχες οντότητες. Η τεχνολογία μπορεί να έχει μια ευρύτερη έννοια και μπορεί να αφορά μια νέα μέθοδο παραγωγής, ή ένα νέο προϊόν, ή μια νέα υπηρεσία, ένα νέο μηχάνημα, κλπ. Επίσης, η τεχνολογία αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς, και η κάθε προσθήκη νέου τεχνολογικού εργαλείου μπορεί να αποτελεί μια εξαιρετικά κρίσιμη μεταβλητή, τόσο ως προς την επιβίωση όσο και ως προς την ανάπτυξη κάθε οργανισμού. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν την ευχέρεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην περίπτωση κατά την οποία εκμεταλλευτούν και χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες.

Το Δημογραφικό περιβάλλον ενέχει υψηλό βαθμό σημαντικότητας μιας και αναφέρεται στη δημογραφική δομή μιας κοινωνίας, που βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τον αριθμό των γεννήσεων και θανάτων σε μια κοινωνία, με την ηλικιακή δομή και τις μετακινήσεις του πληθυσμού, με τη μετανάστευση και το προσφυγικό, κλπ. επηρεάζοντας γενικά μεγέθη της οικονομίας που αφορούν στην αγορά εργασίας, στην προσφορά εργασίας, στο ασφαλιστικό σύστημα, στις συντάξεις καθώς και σε ένα πλήθος άλλων κοινωνικών δεδομένων (Παπαδάκης Β., 2016). Γενικότερα η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καλείται να γνωρίζει το πλήθος των δημογραφικών στοιχείων σε μια κοινωνία όπως είναι, η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, αλλά και οι αλλαγές στη σύνθεση και στο μέγεθος του πληθυσμού με σκοπό την ανακάλυψη νέων ευκαιριών, αλλά και την αντιμετώπιση νέων πιθανών κινδύνων.

Τέλος, σε ότι αφορά στο Παγκόσμιο περιβάλλον, αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία και παράγοντες που υποδηλώνουν πως, τα όσα συμβαίνουν σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι μόνο εθνικό το θέμα μιας οικονομίας ή μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού, αλλά είναι διεθνές και παγκόσμιο θέμα (Παπαδάκης Β., 2016). Επίσης, ένα ακόμη θέμα είναι αυτό που αφορά στην αγορά εργασίας, με την επισήμανση πως αυτή είναι πλέον σήμερα διεθνοποιημένη και παγκοσμιοποιημένη και όχι εγχώρια ή τοπική. Επίσης, εκτός της αγοράς εργασίας αντιστοίχως διεθνοποιημένη είναι η αγορά κεφαλαίου, η αγορά, χρήματος, αλλά και η αγορά συναλλάγματος. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι εκείνοι που διαμορφώνουν τη λειτουργία τους βάση των οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εντούτοις, σε τακτά χρονικά διαστήματα παρουσιάζονται περιπτώσεις είτε συνεργασιών, είτε ανταλλαγών απόψεων και τεχνογνωσίας, με άλλες - τρίτες χώρες.

Στην περίπτωση του μικρο περιβάλλοντος, η ανάλυσή του αφορά στην ανίχνευση του ανταγωνισμού στο κλάδο όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός και προσδιορίζεται μέσα από την ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter (Παπαδάκης Β., 2016). Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι Πέντε Δυνάμεις αναφέρονται:

- ✓ στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του οργανισμού,
- ✓ στη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών,
- ✓ στην απειλή εισόδου νέων οργανισμών,
- ✓ στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ,
- ✓ στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και οργανισμούς στο κλάδο.

Τα ανωτέρω μέσα από τη μελέτη και την ερμηνεία τους είναι σε θέση να προσδιορίσουν τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Μέσα από αυτή την ανάλυση, ο οργανισμός μπορεί να συγκεντρώσει επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές στο κλάδο, όπως είναι οι νέες τεχνολογικές καινοτομίες ή προτιμήσεις πελατών, παρέχοντας επίσης τη δυνατότητα του εντοπισμού νέων ευκαιριών που υπάρχουν σχεδιάζοντας ανάλογα τη στρατηγική του (Θερίου Ν., 2015). Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει ένας οργανισμός, καθώς και ο τρόπος που τους διαχειρίζεται, τον διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές του. Τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να εστιάζουν μέσα στον οργανισμό, να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τους πόρους που διαθέτουν μετατρέποντάς τους σε ικανότητες δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα ισχυρό βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε ότι αφορά στους διαθέσιμους πόρους, αυτοί μπορεί να έχουν υπόσταση υλική ή και άυλη. Οι υλικοί πόροι μπορεί να είναι για παράδειγμα το κεφάλαιο, τα κτίρια, τα μηχανήματα., κλπ. (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Από την άλλη πλευρά, οι άυλοι πόροι μπορεί να είναι η επωνυμία, το όνομα, η φήμη που έχει ο οργανισμός, η εικόνα που απολαμβάνει στην αγορά, καθώς και η κουλτούρα. Με τον όρο κουλτούρα νοούνται οι αξίες που κυριαρχούν μέσα στον οργανισμό, ή η φιλοσοφία του και επίσης αναφέρεται σε ένα είδος συμπεριφοράς που αναπτύσσεται σε έναν οργανισμό με τον οποίο αντιμετωπίζεται κάθε είδος προβλήματος εσωτερικής ή εξωτερικής πρόκλησης και το οποίο έχει καταστεί κατανοητό από τη διοίκηση και διδάσκεται στους εργαζόμενους ως σωστός τρόπος σκέψης και λογικής. Ο όρος κουλτούρα αντικατοπτρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού και αποτελεί την ταυτότητά του, ως προς το τι υποστηρίζει, τι θεωρεί σημαντικό και πως ενεργεί.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη διοίκηση του προσωπικού του (Θερίου Ν., 2015). Επίσης, ένα ακόμη άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο είναι και αυτό που αναφέρεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού δύναται να έχει πολλές και διαφορετικές πτυχές, όπως είναι για παράδειγμα η γνώση, οι ικανότητες, η ευελιξία στη συνεργασία, η εμπειρία, κλπ. Η σωστή στελέχωση ενός οργανισμού με εξειδικευμένο αλλά και ευέλικτο προσωπικό, που διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία, ικανό να ανταπεξέλθει σε δύσκολες και απαιτητικές αποστολές, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν είναι δυνατό να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές με τον οργανισμό έτσι να αποκτάει αξία, φήμη και να συμβάλει στην ανάπτυξή του. Το ζητούμενο σε κάθε περίπτωση είναι πως αυτοί οι πόροι θα μπορούν να μετατραπούν σε ικανότητες.

2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση υλοποιεί τους στόχους της, βάσει των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος καθώς και των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Μια επιχείρηση εκκινεί τη λειτουργία της με ένα όραμα θέτοντας στη συνέχεια ρεαλιστικούς προς επίτευξη στόχους (Παπαδάκης Β., 2016). Για την επίτευξη αυτών των στόχων απαιτείται ο καθορισμός της κατάλληλης στρατηγικής, ο προγραμματισμός των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και η λήψη σωστών αποφάσεων από τα αρμόδια στελέχη. Ο βασικός στόχος της στρατηγικής αφορά στην εξασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό, το οποίο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο μόνιμο, να διαρκεί σε βάθος χρόνου, αλλά και να μην είναι κάτι εύθραυστο. Ασφαλώς και η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και να ανταποκρίνεται άμεσα στις μεταβολές του, προσπαθώντας και η ίδια να ανακατανείμει εσωτερικά τους πόρους. Αυτό ισχύει διότι, το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς και δημιουργεί συνεχώς νέες προκλήσεις.

Επίσης, όσον αφορά στη στρατηγική που θα επιλεγεί, αυτή θα πρέπει σε μεγάλο βαθμό να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες όλων των ομάδων που εμπλέκονται και ενδιαφέρονται για τον οργανισμό. Εναλλακτικά, δεν θα μπορεί να παραχθεί και να πουληθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα είναι αρεστό μόνο στη διοίκηση του οργανισμού. Αυτό

συνεπάγεται πως, η διοίκηση του οργανισμού είναι και εκείνη που καλείται να ανιχνεύει και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, οι οποίοι θα πρέπει να λάβουν ένα καλό προϊόν σε προσιτή τιμή ή εναλλακτικά ο οργανισμός, δημόσιος στην παρούσα περίπτωση, θα πρέπει να ικανοποιεί τους πολίτες οι οποίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να έχουν άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση (Θερίου Ν., 2015). Επίσης ικανοποίηση θα πρέπει να λαμβάνουν και οι προμηθευτές του δημόσιου οργανισμού, το κέρδος των οποίων προκύπτει από την πώληση των πρώτων υλών και γενικότερα θα πρέπει όλοι να είναι ικανοποιημένοι ώστε να μπορούν μετά να παρέχουν το μέγιστο των υπηρεσιών, από την άποψη της ποιότητας.

Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός καταρτίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού, ενώ εκτελείται από τα κατώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους του. Η εκάστοτε στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία στάδια (Παπαδάκης Β., 2016):

✓ Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί την πρωταρχική και ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, η οποία προσδιορίζει τους στόχους, τις ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αποστολής του οργανισμού, τον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού, το καθορισμό των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και την επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο οργανισμός. Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής λαμβάνονται αποφάσεις για τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, για την επέκταση των λειτουργιών, τη διαφοροποίηση, τη τμηματοποίηση, το καταμερισμό εργασίας κλπ.

✓ Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής συνεπάγεται την ενεργοποίηση από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζόμενων ώστε να υλοποιηθούν εκείνες οι δράσεις που έχουν αποφασισθεί. Η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί τη διαμόρφωση της κατάλληλης πολιτικής ώστε να δραστηριοποιηθεί το σύνολο του προσωπικού προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, ενώ επίσης απαιτεί και τον καθορισμό των ετήσιων στόχων, την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, καθώς και τον καταμερισμό των πόρων.

✓ Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής

Το στάδιο αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής περιλαμβάνει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται, καθώς επίσης και τη σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε αυτό το σημείο διαπιστώνεται εάν η στρατηγική έχει ορθά

εφαρμοστεί ή εάν πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές εξαιτίας μεταβαλλόμενων εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων. Κατά την αξιολόγηση της στρατηγικής η διοίκηση μπορεί να προβεί στην αναθεώρηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που αποτέλεσαν τη βάση της ληφθείσας στρατηγικής, στη μέτρηση της επίδοσής της, αλλά και στη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Τέλος, ένα ιδιαίτερα σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού είναι και αυτό που αναφέρεται στην ανάλυση SWOT, μέσα από την οποία συνδυάζεται η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης Β., 2016). Στο εσωτερικό περιβάλλον μελετώνται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον μελετώνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που ενδεχομένως παρουσιάζονται τόσο σήμερα όσο και μελλοντικά. Η ανάλυση αυτή μπορεί να πραγματοποιείται είτε σε ετήσια βάση, είτε σε μηνιαία βάση και γενικότερα, όποτε ο οργανισμός κρίνει σκόπιμο πως μπορεί να τον βοηθήσει στη διαμόρφωση μιας κατάλληλης στρατηγικής. Εντούτοις, η ανάλυση SWOT έχει στατικό χαρακτήρα καταγράφοντας τη δεδομένη χρονική στιγμή τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός οργανισμού, του εσωτερικού περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 3^ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων & Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

3.1 Πόροι & Ικανότητες

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων πρεσβεύει πως, η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, διαφέρει από τους ανταγωνιστές ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται (Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ., 2007). Σε μια περίοδο όπου, το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, με τις προσδοκίες των ατόμων να είναι ευμετάβλητες και την τεχνολογία να εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, ενώ και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε οργανισμού, όπως είναι οι πόροι και οι ικανότητες, συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, η θεωρία αυτή αντικατοπτρίζει απόλυτα την πραγματικότητα που βιώνουν οι οργανισμοί.

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι δυνατόν να προκύψουν δύο (2) βασικές παραδοχές, προκειμένου να γίνει αντιληπτή η πολύ μεγάλη σημασία που διαδραματίζει το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, ως προς το σχεδιασμό της στρατηγικής της (Παπαδάκης Β., 2016). Αρχικά, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν μια βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική μιας επιχείρησης, ενώ μπορούν να αποτελέσουν και τις πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και τις ικανότητές της, τα συστατικά αυτά στοιχεία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος. Όσον αφορά την ταξινόμηση που μπορούν να λάβουν, είναι εφικτό να διακριθούν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες (Γεωργόπουλος Ν., 2013):

- ✓ Φυσικοί Πόροι, που περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλά και τις καινοτομικές δράσεις.
- ✓ Ανθρώπινοι Πόροι, οι οποίοι περιλαμβάνουν ο ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, αλλά και την εμπειρία του.
- ✓ Οργανωσιακοί Πόροι, οι οποίοι αναφέρονται στον τρόπο χρηματοδότησης, στη διοίκηση μιας επιχείρησης, στην ηγεσία της, αλλά και γενικότερα στην κουλτούρα που τη διέπει.

3.2 Στρατηγική Σημασία των Πόρων

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι και χρησιμοποιούνται προκειμένου αυτός ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του, διαμέσου της αποτελεσματικής του λειτουργίας (McNamara G., Deephouse D., Luce R., 2002). Ο οργανισμός, μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον καλείται να προσαρμόσει το στρατηγικό του σχεδιασμό, ανάλογα με τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η προσαρμοστικότητα των οργανισμών κατά συνέπεια στο περιβάλλον αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, εντούτοις αυτό πολλές φορές δεν είναι αρκετό προκειμένου να εξηγηθεί η μακροχρόνια επιτυχία τους (Παπαδάκης Β., 2016). Διαμέσου της μελέτης και της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και κυρίως των πόρων που μπορεί να διαθέτει ένας οργανισμός, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη «βάση» επί της οποίας και στηρίζεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής ενός επιτυχημένου οργανισμού.

Πέραν της ανωτέρω διάκρισης των πόρων, σε φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς, υπάρχει και μια ακόμη κατηγοριοποίησή τους, η οποία και βασίζεται στη μη υλική υπόσταση ορισμένων εξ αυτών. Τέτοιοι άυλοι πόροι είναι οι εξής:

- ✓ Τεχνολογικοί Πόροι, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν την τεχνολογική ικανότητα που διαθέτει μια επιχείρηση, όπως είναι τα εμπορικά της σήματα και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας της, ή ακόμη και την απαραίτητη γνώση που χρειάζεται προκειμένου να υλοποιηθούν τα ανωτέρω (Kriemadis T., Theakou E., 2007).
- ✓ Καινοτομικοί Πόροι, οι οποίοι αναφέρονται κυρίως στις σημαντικές και διακεκριμένες ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και στις ερευνητικές της εγκαταστάσεις για την προώθηση του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
- ✓ Φήμη, η οποία ως πόρος αφορά, τόσο τη σχέση που δημιουργείται με τους πελάτες της επιχείρησης, όπως είναι το brand name ενός προϊόντος και το πώς αυτοί το αντιλαμβάνονται και το ακολουθούν, όσο και τη σχέση με τους προμηθευτές της, διαμέσου της αποτελεσματικής και αμοιβαίας ωφέλιμης συνεργασίας που δύναται να αναπτύξουν (Παπαδάκης Β., 2016).

3.3 Ικανότητες

Μέσα από τον κατάλληλο και σωστό συνδυασμό των πόρων και την ολοκλήρωση των ομάδων στις οποίες αυτοί διακρίνονται, προκύπτουν οι ικανότητες. Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν την ικανότητα να προσδώσουν στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτός επιζητεί έναντι των ανταγωνιστών του, όμως με τον συνδυασμό αυτών αλλά και τη δημιουργία των ικανοτήτων είναι δυνατόν να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος Ν., 2013). Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- ✓ στις οριακές ικανότητες, οι οποίες και είναι εκείνες οι ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή εάν όχι, μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν και να τις μιμηθούν οπότε και δεν αποδίδουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και
- ✓ στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες, τις οποίες οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αποκτήσουν και να μιμηθούν, οπότε και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό έναντι των ανταγωνιστών του (Παπαδάκης Β., 2016).

Οι προϋποθέσεις, υπό τις οποίες και μπορούν να δημιουργηθούν οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες σχετίζονται με το γεγονός πως, θα πρέπει να συμμετέχουν σημαντικά στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, να προσδίδουν το χαρακτηριστικό της διαφοροποίησης του οργανισμού από τους ανταγωνιστές, με την έννοια ότι οι ικανότητες αυτές είναι μοναδικές και να μην μπορούν να αντιγραφούν, ενώ τέλος να έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στον οργανισμό προοπτικές εξέλιξης, καθώς επίσης και ευκαιρίες εισόδου σε νέες αγορές (Kriemadis T., Theakou E., 2007). Από την άλλη πλευρά, τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαθέτουν οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες αφορούν τη διάρκειά τους, η οποία και είναι μεγαλύτερη των προϊόντων, καθώς και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Επίσης, οι θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες δεν αφορούν μονάχα ένα προϊόν, αλλά έχουν και το στοιχείο της υπερβατικότητας, ενώ τέλος είναι ιδιαίτερα περιορισμένες ως προς τον αριθμό τους.

3.4 Αξιολόγηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων

Οι ικανότητες ενός οργανισμού αποτελούν το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που αυτός διαθέτει. Από το ανωτέρω γίνεται κατανοητό πως, στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων, όσο και η

πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών (Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ., 2007). Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι, το κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτή επιζητάει. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως είναι (Παπαδάκης Β., 2016):

✓ Σταθερότητα (Durability)

Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού αποσβένονται ή απαξιώνονται. Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Λόγω του αυξανόμενου ρυθμού ανάπτυξης της τεχνολογίας, έχει μειωθεί σε σημαντικό βαθμό και η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων επί των οποίων και στηρίζονται οι καινοτομίες ή ο τεχνολογικός εξοπλισμός (Kriemadis T., Theakou E., 2007). Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές, ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς συγκριτικά με τους πόρους στους οποίους και στηρίζονται.

✓ Διαύγεια (Transparency)

Αποτελεί την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του οργανισμού, δηλαδή να προσδιορίσουν τις ικανότητες, τους πόρους και τη σχέση που τις συνδέει και παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης Β., 2016). Κατά συνέπεια, αναφορά γίνεται στο χρονικό διάστημα που απαιτείται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες κορμού επί των οποίων στηρίζεται η στρατηγική του οργανισμού. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο και ο οργανισμός θα είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό (Kriemadis T., Theakou E., 2007). Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων, είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα,

πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή σε μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται περισσότερο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

✓ Μεταβιβασιμότητα (Transferability)

Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να μπορούν να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες, προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική ενός οργανισμού. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν τα στοιχεία αυτά, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του (McNamara G., Deephouse D., Luce R., 2002). Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες, όπως είναι, η ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που επιθυμούν να αποκτήσουν, τη γεωγραφική διασπορά τους, που ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη, καθώς επίσης και την ιδιαίτερη φύση τους, που μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβασή τους.

✓ Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicapibility)

Αφορά τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και τις ίδιες ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την επιτυχία ενός οργανισμού (Παπαδάκης Β., 2016). Ακόμη και εάν ένας οργανισμός προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή του, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά πως θα αποκτήσει και την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή του. Από την άλλη πλευρά, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Πέραν όμως των δυο αυτών άκρων, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες, οι οποίες ενώ εκ πρώτης όψεως παρουσιάζονται αντιγράψιμες, εντούτοις τελικά αποδεικνύεται πως, αντιγράφονται με μεγάλη δυσκολία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν, ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που απαιτείται, τις καθιστούν πολύ δύσκολες προς μίμηση.

3.5 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική αποτελεί έναν εκ των ακρογωνιαίων λίθων για την επιτυχία της εκτέλεσής της (Kriemadis T., Theakou E., 2007). Οι άλλοι δύο σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας είναι, η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και η ύπαρξη ηγετικών ικανοτήτων από την πλευρά των στελεχών του

οργανισμού. Είναι πολλοί εκείνοι οι οργανισμοί, οι επιδιώκοντας την υιοθέτηση κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα, κυρίως για τους εργαζόμενούς τους, όπως μπορεί να είναι διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (bonus, πριμ, κλπ), χορήγηση μετοχών, προαγωγή, αναγνώριση, κλπ. Το βασικό καθήκον του κάθε manager, ο οποίος και σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι, η στενή σύνδεση εκείνων των παραγόντων που κρίνονται ως απαραίτητοι για την επιτυχία του οργανισμού. Θα πρέπει πάντοτε να υπάρχουν κίνητρα με νόημα, αλλά και με συνέπειες για την εξέλιξη των εργαζόμενων, διαφορετικά ελάχιστοι θα είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι και θα αποδώσουν την πρέπουσα σημασία σε ένα οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο (Ireland M., Hoskisson R., 2001).

Η βασική μέριμνα των πλέον επιτυχημένων οργανισμών είναι να διαθέτουν δομές κινήτρων, οι οποίες και θα εμπνέουν τους εργαζομένους τους, προκειμένου αυτοί να έχουν θετική στάση έναντι των επιδιώξεών τους και να συμμετέχουν με ενθουσιασμό. Είναι πολλοί εκείνοι οι οργανισμοί που επιδιώκουν ένα μίγμα θετικών αλλά και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως ενδεχομένως σε κάποιες περιπτώσεις να επιφέρουν και τα αντίθετα αποτελέσματα, όπως είναι για παράδειγμα η ανασφάλεια, το άγχος, κλπ. (Lynch M., 2006). Τα θετικά κίνητρα δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να «κερδίσουν» με μεγαλύτερη ευκολία τη συναίνεση των εργαζομένων, ενώ ο συνδυασμός των κινήτρων αυτών με τη χορήγηση ανταμοιβών είναι πιθανόν να κάνουν τους εργαζόμενους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επιτυχία της ακολουθούμενης στρατηγικής. Το είδος των κινήτρων που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από το είδος και το πόσο δύσκολη είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα αλλά και τη συνεχή παρακολούθηση από την πλευρά των υπευθύνων.

Κεφάλαιο 4^ο: Ο Δημόσιος Τομέας – Δημόσια Διοίκηση

4.1 Η Έννοια του Δημόσιου Τομέα

Ερευνώντας και επιχειρώντας μια ευρύτερη ανάλυση της έννοιας του Δημόσιου Τομέα, αυτό που επισημαίνεται είναι πως απαρτίζεται από την κυβέρνηση και από ένα σύνολο άλλων τομέων και οργανισμών, που ελέγχονται ή και χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, καθώς και από άλλους φορείς, προσφέροντας στους πολίτες μια σειρά από υπηρεσίες αλλά και αγαθά (Σωτηρόπουλος Δ., 2021). Εντούτοις, ο τρόπος με τον οποίο ο Δημόσιος Τομέας διαμορφώνεται δεν ξεκαθαρίζει σε όλες τις περιπτώσεις ποιος οργανισμός, τομέας ή φορέας υπάγεται εξ ολοκλήρου σε αυτόν ή ελέγχεται σε ένα μέρος του και από κάποιο άλλο οργανισμό ιδιωτικού χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, αυτό που πρέπει να αναφερθεί είναι πως, ο Δημόσιος Τομέας ως έννοια και περιεχόμενο διέπεται από μια ευρύτητα, εν συγκρίσει με την έννοια της κυβέρνησης που υπάρχει και μπορεί να περιλαμβάνει και μια σειρά από ιδιωτικούς ή και μη κερδοσκοπικούς τομείς.

Γενικότερα, αυτό που μπορεί να περιγραφθεί ως Δημόσιος Τομέας σήμερα, αφορά στην ύπαρξη και λειτουργία *«ενός διευρυμένου δακτυλίου οργανισμών με πυρήνα την κυβέρνηση, που ακολουθείται από τους φορείς και τις δημόσιες επιχειρήσεις. Γύρω από αυτό το δακτύλιο, είναι μια γκρίζα ζώνη που αποτελείται από δημόσια χρηματοδοτούμενους αναδόχους και επιχειρήσεις που ανήκουν στο δημόσιο, οι οποίες μπορεί να είναι, αλλά ως επί το πλείστον δεν είναι, μέρος του δημόσιου τομέα»* (Μακρυδημήτρης Α., 2010).

4.2 Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα Σήμερα

Μελετώντας την περίπτωση του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα σήμερα, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως πρόκειται για ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και συνάμα δύσκολο ως προς τη διαχείρισή του σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει ένα πλήθος από δημόσιους φορείς και οργανισμούς (Sotirakou T., Zeppou M., 2005). Το σύνολο αυτών των οργανισμών και των φορέων προσφέρουν πολλές και διαφορετικές κρατικές υπηρεσίες, που έχουν οικονομικό, κοινωνικό αλλά και υγειονομικό περιεχόμενο. Την ευθύνη ως προς τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα σήμερα έχει η Κεντρική Κυβέρνηση, ενώ ένα σημαντικό τμήμα των δημόσιων οργανισμών αποτελούν και οι Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι Δήμοι στην Ελλάδα λειτουργούν ως νομικές οντότητες ήδη από το 1883, με διάταγμα που εξεδώθη και ψηφίστηκε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Επίσης το 1912

θεσπίστηκαν και ως νομικά πρόσωπα και οι κοινότητες στην Ελλάδα, το οποίο και οδήγησε στη σημαντική αύξηση του πλήθους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα.

Στα έτη που ακολούθησαν και μέχρι και το 1997 δεν παρουσιάστηκε καμία μεταβολή ως προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τη συμμετοχή τους στο Δημόσιο Τομέα της Ελλάδος (Μακρυδημήτρης Α., 2010). Όμως, σε αυτό το έτος υπήρξε μια σημαντική μεταβολή και αναδιάρθρωση του Δημόσιου Τομέα στη χώρα, ειδικά σε πρωτοβάθμιο επίπεδο Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με συνέπεια και τον περιορισμό του πλήθους των φορέων και γενικότερα των οργανισμών. Πρόκειται για το σχέδιο που φέρει την ονομασία «Πρόγραμμα Καποδίστριας» με το οποίο ένα μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης μεταφέρθηκε στις επιμέρους τοπικές αρχές. Στα επόμενα έτη συντελέστηκε και μια ακόμη προσπάθεια αναδιάρθρωσης του Δημόσιου Τομέα της Ελλάδος, σε επίπεδο Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης», κατά το έτος 2010 (Σωτηρόπουλος Δ., 2021).

Πρακτικά το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» αποτελεί μια ολοκληρωτική προσπάθεια σχετικά με την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής μεταρρύθμισης σε επίπεδο αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης της Ελλάδος, αλλά και της αποκεντρωμένης διοίκησης, μιας και αυτό που επιδιώχθηκε ήταν να μεταρρυθμιστεί η διοικητική διαίρεση της χώρας και παράλληλα να επαναπροσδιοριστούν τα όρια που αποτελούν τις αυτοδιοικητικές μονάδες (Σωτηρόπουλος Δ., 2021). Επίσης, μέσα από το πρόγραμμα αυτό επιδιώχθηκε και η μεταβολή ως προς τον τρόπο εκλογής των οργάνων της διοίκησης, καθώς και το σύνολο των αρμοδιοτήτων τους. Παρά όμως τις προσπάθειες που συντελέστηκαν από όλες τις αρμόδιες και εποπτεύουσες αρχές, το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» εμφανίζει σημαντικές αστοχίες τόσο σε επίπεδο οργανωτικής ανεπάρκειας, όσο και σε επίπεδο διαμόρφωσης ενός περιβάλλοντος λειτουργίας των φορέων υπό συνθήκες επικάλυψης των αρμοδιοτήτων τους. Παράλληλα, αυτό που δεν συντελέστηκε σε καμία περίπτωση ήταν να υπάρξει μια προσαρμογή του τρόπου λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές αλλά και πολιτικές συνθήκες, λαμβάνοντας υπόψιν παράλληλα και τις όποιες ιδιαιτερότητες παρουσιάζει η Ελλάδα από γεωγραφικής απόψεως (νησιωτικές περιοχές, περιοχές μακριά από τα κέντρα αποφάσεων).

Τέλος, ως προς το Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα αυτό που επισημαίνεται είναι πως σε καμία περίπτωση δεν έχει προχωρήσει σε έναν εκσυγχρονισμό των κυβερνητικών δράσεων, ώστε να συντονιστεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στις διάφορες πολιτικές διοίκησης που υιοθετούνται από τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην οποία

ανήκει η χώρα (Μακρυδημήτρης Α., 2010). Από το 2001 υπάρχει η ευρεία δέσμευση της Ελλάδος σχετικά με την υιοθέτηση δράσεων εκσυγχρονισμού, οι οποίες όμως δεν έχουν επέλθει και οι οποίες είχαν ως στόχο τους την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης, παράλληλα και με την επίτευξη μιας ευρείας οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Αυτό που έπρεπε να έχουν κάνει οι δημόσιοι οργανισμοί ήταν να βελτιώσουν και παράλληλα να αποκεντρώσουν όλες τις ανάγκες των πολιτών που ήθελαν να ικανοποιήσουν, στοχεύοντας κυρίως στην παροχή περισσότερων αλλά και πιο ποιοτικών υπηρεσιών (Sotirakou T., Zερρου Μ., 2005). Σε κάθε περίπτωση, έπειτα από περισσότερα από 20 έτη, οι δημόσιοι φορείς θα έπρεπε να έχουν επιβάλει μια διοικητική μεταρρύθμιση, μέσα από την ανάληψη ολοκληρωμένων ενεργειών διοίκησης, προς όφελος της κοινωνίας αλλά και του Δημόσιου Τομέα γενικότερα.

4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό Δημόσιου Τομέα

Ολοένα και πιο έντονη, είναι η εμπλοκή του δημόσιου τομέα τα τελευταία έτη, σε μια διαδικασία όπου πραγματοποιούνται συνεχείς μεταβολές και μεταρρυθμίσεις όσον αφορά στις πρακτικές που πρέπει να υιοθετούνται σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Πετρίδου Ε., 2016). Αυτό που επισημαίνεται στο σύνολο των ανωτέρω μεταρρυθμίσεων είναι πως πλέον σήμερα παρατηρείται μια σταδιακή απομάκρυνση από το υφιστάμενο πλαίσιο και μοντέλο ως προς τη διαχείριση των εργαζόμενων, προς ένα αντίστοιχο μοντέλο που έχει περισσότερο δυναμικό χαρακτήρα, έχοντας παράλληλα οριοθετήσει πιο ισχυρά εργαλεία ελέγχου των πόρων, προβαίνοντας και σε μια σειρά από αλλαγές στις οργανωτικές δομές (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Παράλληλα με τα ανωτέρω, υπάρχει και ο παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπου οι μεταβολές που συντελούνται είναι πολύ σημαντικές, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό αλλά και σε τεχνολογικό επίπεδο. Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί στην ανάληψη δράσεων που συνιστούν στην ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος, το οποίο θα οδηγεί σε μια πιο αποτελεσματική αλλά και πιο αποδοτική λειτουργία του Δημόσιου Τομέα.

Το νέο μοντέλο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία και χαρακτηριστικά που αναφέρονται:

- ✓ αρχικά στο ότι το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα αποτελεί τη βασικότερη πηγή για την εξασφάλιση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

- ✓ επίσης, ο βασικός στόχος που τίθεται από την πλευρά των οργανισμών στο σύνολό τους είναι η συνεχής ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζόμενων, τόσο για δικό τους όφελος, όσο και προς όφελος της ίδιας της υπηρεσίας και
- ✓ στη συνέχεια, μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζόμενων μπορούν να δημιουργηθούν ικανότητες αλλά και δεξιότητες που θα είναι πολύ χρήσιμες σήμερα αλλά και στο μέλλον (Πετρίδου Ε., 2016).

Τα τελευταία έτη έχει δημιουργηθεί και ισχυροποιείται ολοένα και περισσότερο, μια σχέση ανάμεσα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στο στρατηγικό μάνατζμεντ στα πλαίσια της καλύτερης λειτουργίας των οργανισμών (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Στο επίκεντρο του σχεδιασμού και της εφαρμογής καλύτερων στρατηγικών αλλά και επίτευξης επιχειρησιακών στόχων βρίσκονται έννοιες όπως είναι η παρακίνηση, η ενδυνάμωση και οι δεξιότητες. Σε αυτές βασίζεται η λειτουργία ενός κατάλληλου συστήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, το οποίο οδηγεί άλλωστε και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Η διαχείριση εξάλλου των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα σήμερα αποτελεί και μια πολύ σημαντική πρόκληση για το σύνολο του Δημόσιου Τομέα.

Εκ των βασικότερων προκλήσεων είναι και αυτή που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα περιορισθεί το μισθολογικό κόστος, ώστε να αναδιαμορφωθεί παράλληλα και το πρόγραμμα του σχεδιασμού μιας κατάλληλης πολιτικής σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Παρά το γεγονός πως, τα τελευταία έτη συντελέστηκε μια πολύ σημαντική μείωση σε ότι αφορά στο πλήθος των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα της Ελλάδος, εντούτοις, αυτή η μείωση στον αριθμό, δεν οδήγησε και σε βελτίωση σε ότι αφορά στον περιορισμό του κόστους (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Αντίθετα, δημιουργήθηκαν πρόσθετα προβλήματα ως προς την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων και παράλληλα εμφανίσθηκαν και σημαντικές αδυναμίες σε ότι αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων.

Ορισμένα εκ των προβλημάτων επιχειρείται να αντιμετωπισθούν μέσα από την υιοθέτηση ενός νέου συστήματος παροχής αμοιβών, όπως είναι αυτό που καθορίζεται με το ενιαίο μισθολόγιο και το Νόμο 4024/2011, βάσει του οποίου διορθώνεται και το μισθολογικό χάσμα που υπάρχει ανάμεσα σε εργαζόμενους, με εξίσωση προς τα κάτω των αμοιβών του προσωπικού (Πετρίδου Ε., 2016). Παράλληλα όμως, δεν εφαρμόζονται οι διατάξεις εκείνες που προβλέπουν την παροχή αμοιβής σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων και την επίδοση των εργαζόμενων, ώστε να προσφέρονται και οι αντίστοιχες δυνατότητες προαγωγής. Ως προς αυτό το τμήμα, το ενιαίο μισθολόγιο δεν μπορεί να θεωρηθεί πως επιτελεί το βασικό και

πρωταρχικό του στόχο, ενώ δεν θα πρέπει να θεωρείται πως είναι και ένα εργαλείο μέσα από το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί μια πολιτική εκσυγχρονισμού ως προς τη διαχείριση των εργαζόμενων. Μέσα από την ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος αμοιβών θα πρέπει να παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία και θα βασίζονται στη μέτρηση και στην αξιολόγηση των επιδόσεων τους. Τα οφέλη που αποκομίζονται από την ύπαρξη τέτοιων συστημάτων είναι πολλαπλά με βασικότερο αυτό της διοίκησης σύμφωνα με ένα σύστημα βάσει στόχων και επιδόσεων, το οποίο παράλληλα εξασφαλίζει και τη μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα.

4.4 Δημόσια Διοίκηση: Ορισμός & Έννοια

Ως έννοια, αλλά πολύ περισσότερο ως περιεχόμενο και λειτουργία, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο σε πλήθος περιπτώσεων μελετάται, λόγω των σημαντικών πλεονεκτημάτων αλλά και των σημαντικών μειονεκτημάτων που παρουσιάζει το ενδεχόμενο της ιδιωτικοποίησης των φορέων και των οργανισμών της (Σωτηρόπουλος Δ., 2021). Επίσης, η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης στα πλαίσια του βαθμού στον οποίο οι υπηρεσίες της μπορεί να είναι αποδοτικές, καθώς επίσης και στα πλαίσια της συμβολής των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων και ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν. Από τα σημαντικότερα θέματα που μελετώνται είναι και αυτό που αφορά στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο απαιτείται να συμβαδίζει με το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας ενιαίας πολιτικής (Sotirakou T., Zerrou M., 2005). Αυτή η πολιτική θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο το άτομο και το κοινωνικό σύνολο, προκειμένου να μπορούν να αναγνωσθούν αλλά και να είναι κατανοητές οι καταστάσεις και οι συνθήκες εκείνες που διαμορφώνονται, μέσα στα πλαίσια της υλοποίησης δράσεων Δημόσιας Διοίκησης.

Βάσει των ανωτέρω επομένως μπορεί να υποστηριχθεί πως, ένας ακριβής ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι εφικτός και κατά συνέπεια δεν μπορεί να υπάρξει και μια ολοκληρωτική οριοθέτησή της. Αυτή η συνθήκη σε μεγάλο βαθμό οφείλεται και στο γεγονός πως με το πέρασμα των ετών αλλά και με την ύπαρξη σημαντικών μεταβολών ως προς τον τρόπο λειτουργίας του κράτους, η Δημόσια Διοίκηση έχει υποστεί και αυτή με τη σειρά της μεταβολές (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Επίσης, αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως, το κράτος, η κυβέρνηση αλλά και γενικότερα ο κρατικός μηχανισμός είναι ως έννοιες αλληλένδετες και επομένως, η όποια μεταβολή συντελείται σε έναν εξ αυτών επηρεάζει και

τους υπόλοιπους. Εντούτοις, εάν έπρεπε να χρησιμοποιηθεί ένας ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση αυτός θα αφορούσε *«στη σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού, και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος»* (Σωτηρόπουλος Δ., 2021).

Γενικότερα, αυτό που ισχύει και διατυπώνεται είναι πως, η επιχειρηματική δραστηριότητα σε κρατικό επίπεδο ασκείται και υλοποιείται μέσα από τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, οι οποίες και προσφέρουν ένα πλήθος από υπηρεσίες αλλά και αγαθά που σχετίζονται με την κάλυψη των αναγκών των πολιτών (Chandler J, 2003). Η Δημόσια Διοίκηση ως περιεχόμενο αφορά στην ανάπτυξη της δημόσιας πολιτικής, τόσο από τις δημόσιες υπηρεσίες και τους εργαζομένους τους, όσο και από τη Γενική Κυβέρνηση, αλλά και μέσα από ένα πλήθος διαδικασιών που αφορούν στην υλοποίηση μονομερών αποφάσεων που λαμβάνουν. Οι δημόσιοι φορείς ή οι οργανισμοί είναι εκείνοι που έχουν συγκροτηθεί με στόχο την παροχή των υπηρεσιών και των αγαθών και παράλληλα υποστηρίζονται συνολικά και εις ολόκληρον από το Σύνταγμα της χώρας, καθώς και από τις εκάστοτε Κυβερνήσεις (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008).

Τέλος, η Δημόσια Διοίκηση ασκείται σε μια ευρεία κλίμακα και αναφέρεται σε ένα πλήθος από οργανισμούς που παρουσιάζουν διασύνδεση μεταξύ τους, η λειτουργία των οποίων απαιτεί και την ύπαρξη ενός σημαντικού αριθμού πόρων, τόσο σε οικονομικό όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο (Sotirakou T., Zerrou M., 2005). Αυτοί οι πόροι είναι απαραίτητοι και αναγκαίοι προκειμένου να μπορούν να υλοποιηθεί το έργο της Δημόσιας Διοίκησης και παράλληλα να διασφαλισθεί και το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διατηρηθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης του πληθυσμού, ειδικά στα μεγαλύτερα αστικά κέντρα.

4.5 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Το ζήτημα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα σήμερα είναι πολυδιάστατο και κυρίως αποτελεί ένα συνεχές θέμα συζήτησης κυρίως σε επίπεδο αντιμετώπισης ενός πλήθους προβλημάτων που παρουσιάζονται (Ραμματά Μ., 2017). Από τα βασικότερα ζητήματα που καλείται η Γενική Κυβέρνηση να αντιμετωπίσει ως προς τη Δημόσια Διοίκηση στη χώρα είναι αυτό της γραφειοκρατίας, το οποίο επισημαίνεται και από διεθνείς αναγνωρισμένους φορείς, όπως ισχύει και στην περίπτωση του Ο.Ο.Σ.Α. Η γραφειοκρατία δεν επηρεάζει μόνο το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και την όποια οικονομική ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί (Παπαδημητρίου Κ., 2022). Στην Ελλάδα

σήμερα παρουσιάζεται το υψηλότερο ποσοστό επιβάρυνσης σε διοικητικό επίπεδο, ως προς τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, μεταξύ των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο περισσότερο οι ίδιοι οι πολίτες έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με ένα πολύ σημαντικό διαχειριστικό βάρος, το οποίο προκύπτει ως άμεση συνέπεια της γραφειοκρατίας που παρουσιάζεται σε επίπεδο ελέγχου και λήψης αποφάσεων. Αυτό το διαχειριστικό βάρος όμως έχει και οικονομικό βάρος, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά ελλείμματα ως προς την αποδοτικότητα των οργανισμών (Σωτηρόπουλος Δ., 2021).

Εκτός των ανωτέρω, επιβαρυντικός παράγοντας σχετικά με την αποδοτικότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, είναι και αυτός που αναφέρεται στους εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τη λειτουργία της (Ραμματά Μ., 2017). Η οικονομική κρίση που η Ελλάδα κλήθηκε να διαχειριστεί για μια σειρά ετών, παράλληλα όμως και με την αστάθεια του γενικότερου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος που παρουσιάζεται έως και σήμερα, είναι παράγοντες που επιβαρύνουν τη Δημόσια Διοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας της (Σωτηρόπουλος Δ., 2021). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός δυσμενούς πλαισίου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αλλά κυρίως έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός «κενού», μεταξύ των δημόσιων οργανισμών με τους πολίτες, το οποίο οδηγεί και στη διαμόρφωση μιας μη επιθυμητής εικόνας για το Δημόσιο Τομέα.

Ο τρόπος λειτουργίας που χαρακτηρίζει τον κρατικό μηχανισμό της Ελλάδος σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, μιας και σε πολλές περιπτώσεις κατηγορείται πως δεν μπορεί να φέρει εις πέρας την πραγματική του αποστολή (Παπαδημητρίου Κ., 2022). Ειδικά κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, αναδείχθηκε ένα μεγάλο πλήθος από προβλήματα που ο Δημόσιος Τομέας της Ελλάδος παρουσιάζει και κυρίως αναδείχθηκε η σημαντική του αδυναμία σχετικά με το επίπεδο της οργάνωσης που τον διέπει. Η αναποτελεσματικότητα για την οποία κατηγορείται ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα αφορά τόσο στο ζήτημα της συγκέντρωσης εξουσιών σε μικρό πλήθος φορέων και οργανισμών, όσο και στο ζήτημα της χαμηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και της χαμηλής παραγωγικότητας ως προς αυτές τις υπηρεσίες (Σωτηρόπουλος Δ., 2021). Επίσης, ένα ακόμη ζήτημα που έντονα υπερθεματίζεται είναι και αυτό που αφορά στο επίπεδο των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών εκείνων και των εργαζόμενων γενικότερα που ανήκουν στο δυναμικό των δημόσιων οργανισμών, καθώς και στο πλήθος όλων αυτών των στελεχών, που σε αρκετές περιπτώσεις κρίνεται ως υπεράριθμο.

Εν κατακλείδι, αυτό που διαπιστώνεται από το σύνολο των μελετών και των ερευνών που έχουν διεξαχθεί διαχρονικά και αφορούν στο ζήτημα της Δημόσιας Διοίκησης είναι πως, τα προβλήματα που αυτή παρουσιάζει είναι πολυάριθμα αλλά και πολυεπίπεδα (Ραμματά Μ., 2017). Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για προβλήματα που δυσχεραίνουν τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και επίσης, αποτελούν σοβαρά εμπόδια ως προς την επίτευξη του στόχου που αφορά στη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Παπαδημητρίου Κ., 2022). Τόσο η ποιότητα του κράτους, όσο και η ποιότητα της ζωής των πολιτών, αποτελεί εκείνο το ζήτημα που τίθεται σε προτεραιότητα, με τη στρατηγική πρόκληση που απασχολεί τη Γενική Κυβέρνηση να είναι αυτή της αντιμετώπισης των προβλημάτων και παράλληλα, του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στο σύνολό της.

4.6 Ανθρώπινο Δυναμικό Δημόσιας Διοίκησης

Με τον άνθρωπο πλέον σήμερα να βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής σε ότι αφορά στην απόκτηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε αυτό αφορά επιχείρηση του ιδιωτικού, είτε επιχείρηση του δημόσιου τομέα, είναι σαφές πως, μια κατάλληλη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται προκειμένου να αξιοποιηθούν στο σύνολό τους όλοι οι διαθέσιμοι πόροι (Πετρίδου Ε., 2016). Είναι πλέον περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, να μεταβληθεί ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η σύγχρονη διοίκηση σε επίπεδο δημόσιου τομέα, μεταβάλλοντας τον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας των τομέων και των οργανισμών γενικότερα, προκειμένου να αυξηθεί τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητά τους (Φλωράτος Χ., 2005). Αυτό που επιδιώκεται πλέον σήμερα είναι, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο δημοσίου, να συμβαδίζει με την αντίστοιχη που ασκείται στην περίπτωση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Εντούτοις, όλες οι προσπάθειες δεν είναι πάντοτε επιτυχημένες και αυτό έχει τις ρίζες του περισσότερο τόσο στο περιβάλλον ασάφειας που υπάρχει, όσο και στο περιεχόμενο της ίδιας της διοίκησης των φορέων του δημόσιου τομέα (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό μια δυσκολία ως προς την εναρμόνιση του περιεχομένου της διοίκησης του δημόσιου τομέα, με το υφιστάμενο πλαίσιο που ισχύει, τόσο σε θεσμικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικό, οικονομικό, αλλά και πολιτικό, το οποίο και εφαρμόζεται. Επομένως, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για μια περισσότερο αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση ως προς τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων, εστιάζοντας περισσότερο σε αυτούς,

αλλά και λαμβάνοντας υπόψιν τις διάφορες ανάγκες και ιδιαιτερότητες που ο κάθε φορέας του δημόσιου τομέα παρουσιάζει (Αλεξιάδη Α., Περιστερά Β., 2000).

Για παράδειγμα, ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα που θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης είναι και αυτό που αναφέρεται στο καθεστώς μονιμότητας που χαρακτηρίζει όσους εργάζονται στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Φλωράτος Χ., 2005). Αυτό συνεπάγεται πως, δεν υπάρχει η δυνατότητα της απόλυσης όσων εργαζόμενων δεν παρουσιάζει επάρκεια στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και παράλληλα, μπορεί να υπονομεύουν το συνολικό έργο μιας υπηρεσίας ή ενός φορέα. Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα πραγματοποιούνται (Πετρίδου Ε., 2016). Πιο συγκεκριμένα, ένα πολύ μεγάλο βάρος της επιλογής των εργαζόμενων για τους δημόσιους φορείς της χώρας αφορά το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, το οποίο καλείται να διαχειρισθεί ένα σημαντικό πλήθος προκηρύξεων για τις θέσεις απασχόλησης. Αυτό συνεπάγεται πως, η μη επαρκής στελέχωσή του οδηγεί σε σημαντικές καθυστερήσεις ως προς τη λήψη αποφάσεων για τους υποψηφίους, με αποτέλεσμα οι φορείς να συνεχίζουν να λειτουργούν με ελλιπές ανθρώπινο δυναμικό (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008).

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό πρόβλημα είναι και αυτό που αναφέρεται στην απουσία μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά και συνεργασίας που παρατηρείται ανάμεσα στις τρεις βασικότερες κατηγορίες εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα (Φλωράτος Χ., 2005). Η μια κατηγορία είναι αυτή των αιρετών εργαζόμενων, οι οποίοι ανά τέσσερα έτη αλλάζουν, μιας και η πρόσληψή τους βασίζεται τόσο σε τοπικά όσο περισσότερο σε πολιτικά κριτήρια. Η δεύτερη κατηγορία είναι αυτή των εργαζόμενων που έχουν επιλεγεί και απασχολούνται μέσω του Α.Σ.Ε.Π. και η τελευταία κατηγορία είναι αυτή των εργαζόμενων η εργασία τους έχει εποχικό χαρακτήρα, ή απασχολούνται με συμβάσεις μίσθωσης έργου και ορισμένου χρόνου, ή ακόμη απασχολούνται μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα του Ο.Α.Ε.Δ. (Αλεξιάδη Α., Περιστερά Β., 2000).

Σε πλήθος περιπτώσεων επίσης, το σύνολο των δημόσιων οργανισμών προσφέρουν υπηρεσίες που αφορούν πολλές και διαφορετικές ομάδες ατόμων, είτε αυτοί είναι οι απλοί πολίτες και οι επιχειρήσεις, είτε μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Σε αυτή την περίπτωση, τόσο οι απαιτήσεις που υπάρχουν όσο και τα συμφέροντα, δεν μπορούν να είναι τα ίδια και επίσης δεν μπορούν όλες οι ανάγκες να ικανοποιηθούν στον ίδιο βαθμό (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Αυτές οι ιδιαιτερότητες καθιστούν ολοένα και πιο αναγκαία την εισαγωγή μεταβολών σε επίπεδο πολιτικών που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου

δυναμικού στις δημόσιες επιχειρήσεις, με τα συστήματα που χρησιμοποιούνται να θεωρούνται πιο «αργά» και λιγότερο αποτελεσματικά, λόγω της προσκόλλησης που υπάρχει σε μια σειρά από κανόνες και αρχές (Πετρίδου Ε., 2016). Με τον τρόπο αυτό επιβαρύνεται το σύνολο της διαδικασίας της προσέλκυσης αρχικά και έπειτα, της παρακίνησης των εργαζόμενων ώστε να προσφέρουν περισσότερο ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

4.7 Προβλήματα & Αδυναμίες Δημόσιας Διοίκησης

Διαχρονικά έχει διατυπωθεί πλήθος απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα και τις αδυναμίες που παρουσιάζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε πολλά επίπεδα. Τα προβλήματά της σε πολλές περιπτώσεις εντοπίζονται τόσο στο σαφές έλλειμμα κατευθυντήριων όσο και στο γεγονός πως, απουσιάζει από την πλευρά των εργαζόμενων το πραγματικό κίνητρο ως προς την επίτευξη των στόχων (Αλεξιάδη Α., Περιστερά Β., 2000). Αρχικά, το έλλειμμα σε επίπεδο κατευθυντήριων εντολών οφείλεται στην απουσία μιας πραγματικής και συγκεκριμένης πολιτικής ανάπτυξης, που θα επικεντρώνεται στην κρατική διακυβέρνηση, μέσα σε ένα πλαίσιο διοικητικής αυτοτέλειας, προκειμένου να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις. Η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα το καθεστώς της μονιμότητας που διέπει το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι προαγωγές ή οι μετατάξεις των εργαζόμενων. Κάτι τέτοιο επηρεάζει αρνητικά σημαντική και το χρόνο εργασίας των εργαζόμενων, αλλά και την αποδοτικότητά τους (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Επίσης, ένας ακόμη παράγοντας είναι και αυτός που αφορά στην απουσία συσχέτισης μεταξύ του μισθού που ένας εργαζόμενος λαμβάνει, με την απουσία πραγματικών στόχων, αλλά και με τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ώστε να επιτελεί το πραγματικό του έργο. Παράλληλα στα ανωτέρω υπάρχει ασφαλώς και το πρόβλημα της απουσίας ή της ελλιπούς καθοδήγησης, επιμόρφωσης αλλά και εκπαίδευσης των εργαζόμενων, σε σχέση με τις νέες μεθόδους εργασίας που μπορεί να εφαρμόζονται.

Παρά τη συμμετοχή της Ελλάδος διαχρονικά σε ένα πλήθος προγραμμάτων αλλά και άλλων αναπτυξιακών δράσεων, που αφορούσαν στην προσπάθεια για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς, εντούτοις, τα προβλήματα σε επίπεδο οργάνωσης και αποδοτικότητας παρέμειναν διαχρονικά (Παπαδημητρίου Κ., 2022). Οι αδυναμίες της προσαρμογής της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αλλά και οι δυσκολίες ως

προς την εισαγωγή διαρθρωτικών αλλαγών είναι φανερές σε πολλούς τομείς και επίπεδα και οι λόγοι για τους οποίους κάτι τέτοιο υφίσταται βασίζεται σε μια σειρά από λόγους που αναφέρονται:

- ✓ αρχικά στην ύπαρξη πολλών και σε ορισμένες περιπτώσεις αντικρουόμενων μεταξύ τους νόμων, διαμορφώνοντας ένα κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης που χαρακτηρίζεται από ασάφεια. Στα πλαίσια αυτά επίσης θα πρέπει να επισημανθεί και το γεγονός πως, ως προς το περιεχόμενο και την ποιότητα των νόμων, υπάρχει ένα χαμηλό επίπεδο νομοθεσίας που δεν συμβάλει στην αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Ραμματά Μ., 2017),
- ✓ έπειτα, στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση απουσιάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό η εφαρμογή εκείνων των αρχών που αναφέρονται στην υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ, εμμένοντας σε παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης, με την παράλληλη απουσία ενός σύγχρονου μάνατζμεντ, το οποίο και θα επιτρέπει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων εργαλείων ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζόμενων (Σωτηρόπουλος Δ., 2021),
- ✓ επίσης, ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα είναι και αυτό που αφορά στην ύπαρξη ενός κατακερματισμού ως προς το επίπεδο της οργάνωσης που υπάρχει, μιας και λόγω της μορφής διοίκησης που ασκείται (πολυεπίπεδη), υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες οι αρμοδιότητες ανάμεσα στις υπηρεσίες επικαλύπτονται, ενώ δεν απουσιάζουν και εκείνα τα φαινόμενα του συγκεντρωτισμού ή των σημαντικών ελλείψεων, ειδικά στις περιπτώσεις των αποκεντρωμένων υπηρεσιών,
- ✓ σε μεγάλο βαθμό οι διάφορες υπηρεσίες αλλά και οι φορείς δεν λειτουργούν σύμφωνα με ένα σαφές οικονομικό πλάνο, το οποίο και συνδράμει στην αποτελεσματική διαχείριση και λειτουργία τους (Παπαδημητρίου Κ., 2022),
- ✓ τέλος, ένα πολύ συχνό πρόβλημα αλλά και αδυναμία είναι και αυτό της ύπαρξης φαινομένων διαφθοράς αλλά και απουσίας αξιοκρατίας, με αποτέλεσμα την ανυπαρξία κινήτρων για παραγωγικότητα, καθώς και την αναποτελεσματική λειτουργία των φορέων.

Είναι σαφές πως, τα προβλήματα και οι αδυναμίες που καλείται η Δημόσια Διοίκηση να διαχειρισθεί είναι πολλά και σημαντικά. Αυτά τα προβλήματα αποτελούν σημαντικό εμπόδιο ως προς την εισαγωγή εκείνων των διοικητικών αλλαγών που θα καταπολεμήσουν τόσο το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης που υπάρχει, όσο και τη γραφειοκρατία, εγκαθιδρύοντας ένα περισσότερο αποδοτικό σύστημα διοίκησης και εργασίας.

4.8 Νέα Δημόσια Διοίκηση

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 και έπειτα, υπάρχει μια ραγδαία ανάπτυξη αλλά και μια ευρεία μετάβαση σε ότι αφορά στη Δημόσια Διοίκηση προς το Δημόσιο Μάνατζμεντ. Παρά το γεγονός πως, ανάμεσα σε αυτά τα δυο η διάκρισή τους δεν είναι τόσο φανερή και οι δυο αυτοί όροι πρακτικά μπορούν να χρησιμοποιούνται είτε παράλληλα είτε εναλλακτικά, εντούτοις, το πραγματικό τους περιεχόμενο ειδικά σε ότι αφορά στην ιδεολογική τους προσέγγιση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, είναι διαφορετική (Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., Η., 2012). Ειδικότερα, το βασικό χαρακτηριστικό της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι πως, ενδείκνυται για την παροχή περισσότερο ποιοτικών και καλύτερων υπηρεσιών, χωρίς να υπάρχει παράλληλα και η άσκηση εξουσίας με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην υιοθέτηση καταπιεστικών και αυταρχικών ελέγχων. Επίσης, τόσο ο ρόλος όσο και το αποτέλεσμα που επέρχεται στα πλαίσια της άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να αξιολογηθούν μόνο μέσα από τη χρήση ποιοτικών όρων, έχοντας ως επίκεντρο την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων (Φλωράτος Χ., 2005).

Σύμφωνα επομένως με τα ανωτέρω, αυτό που διαπιστώνεται είναι πως, η Νέα Δημόσια Διοίκηση εστιάζει σε μια όσο το δυνατόν πιο ποιοτική, καλύτερη αλλά κυρίως, αποτελεσματική εφαρμογή των κανόνων και αρχών που αφορούν στην άσκηση επιστημονικής διοίκησης (Κτιστάκη Σ., 2014). Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσπάθεια για μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων φορέων, μέσα από την ύπαρξη ενός πλήρους καταμερισμού των εργασιών που υλοποιούνται, αξιοποιώντας παράλληλα στο μέγιστο βαθμό τους διαθέσιμους πόρους, τόσο υλικούς όσο και άυλους. Παράλληλα, μια από τις βασικές αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι και αυτή της παρακίνησης των εργαζόμενων, αξιολογώντας όμως παράλληλα και την αποδοτικότητά τους, στα πλαίσια ασφαλώς των σύγχρονων συστημάτων άσκησης διοίκησης που υπάρχουν (Παπαδημητρίου Κ., 2022).

Ασφαλώς και τα ανωτέρω σε θεωρητικό επίπεδο αποτελούν εξαιρετικά σημαντικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να προσδώσουν πολλαπλά πλεονεκτήματα και ισχυρά θετικά στοιχεία ως προς τον τρόπο άσκησης δημόσιας διοίκησης. Όμως σε κάθε περίπτωση αυτό που απαιτείται είναι και η πρακτική τους εφαρμογή, μια παράμετρος που αποτελεί κατά τα τελευταία τριάντα έτη ένα συνεχές και ευρύ ζήτημα ανάλυσης και αξιολόγησης (Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., Η., 2012). Για να επιτευχθεί ο μέγιστος επιθυμητός βαθμός αποτελεσματικότητας, απαιτείται από τη Δημόσια Διοίκηση να εισάγει ένα πλήθος

καινοτομιών, οι οποίες και θα αλλάξουν σε κάθε περίπτωση τη νοοτροπία και την κουλτούρα των εργαζόμενων, οι οποίες πλέον θα προσανατολίζονται προς μια υψηλότερη αποτελεσματικότητα αλλά και αποδοτικότητα. Εξάλλου, είναι διάχυτη η εμπειρία και η γνώση που υπάρχει από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με τις οποίες απαιτείται η υιοθέτηση μιας περισσότερο «απαιτητικής» στάσης έναντι της δυναμικής, της δραστηριότητας αλλά και της παραγωγικότητας των φορέων του Δημόσιου Τομέα.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να μελετηθεί και ως προς τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, είναι και αυτή που αναφέρεται στον πραγματικό ορισμό της, το οποίο άλλωστε απαιτείται προκειμένου να μπορεί να μελετηθεί καλύτερα το περιεχόμενό της. Αρχικά, ένας ευρύς ορισμός που χρησιμοποιείται είναι αυτός που αναφέρει πως, η Νέα Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα «όραμα, μια ιδεολογία, ή πιο απλά ένα πακέτο που εμπεριέχει συγκεκριμένες διοικητικές τεχνικές και προσεγγίσεις, αρκετές από τις οποίες προέρχονται από τον ιδιωτικό – κερδοσκοπικό τομέα» (Φλωράτος Χ., 2005). Επίσης, ένας ακόμη πολύ σημαντικός και διευρυμένος ορισμός της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι και αυτός που αναφέρεται στο ότι αυτή «αποτελείται από πολλές αλληλένδετες συνιστώσες, όπως η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών τις οποίες εκτιμούν οι πολίτες, η αύξηση της αυτονομίας των δημόσιων μάνατζερ, η επιβράβευση των οργανισμών και των ατόμων με βάση το κατά πόσο ανταποκρίνονται στους απαιτητικούς στόχους επιδόσεων, η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων που οι μάνατζερ πρέπει να διαχειρίζονται ορθά, η εκτίμηση των αρετών του ανταγωνισμού και η διατήρηση ενός ανοιχτού πνεύματος που θα επιτρέπει την καλύτερη εφαρμογή των δημόσιων σκοπών από τον ιδιωτικό τομέα και όχι από το δημόσιο» (Παπαδημητρίου Κ., 2022).

Τέλος, πέραν των ορισμών που αφορούν στην απόδοση της πραγματικής διάστασης της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, έχουν διατυπωθεί και πέντε συγκεκριμένες βασικές αρχές, οι οποίες στο σύνολό τους αντιπροσωπεύουν τα βασικότερα στοιχεία της φιλοσοφίας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Αυτές οι αρχές αναφέρονται (Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., Η., 2012):

- ✓ αρχικά στη δημιουργία ενός πιο στενού και κυρίως ισχυρού δικτύου αξιωματούχων, που διέπονται από ένα σύνολο υπηρεσιακών αλλά και κυβερνητικών δυνατοτήτων,
- ✓ έπειτα, στη χρήση μιας σειράς από στοιχεία και δυνατότητες στα πλαίσια της άσκησης εργαλείων ιδιωτικού μάνατζμεντ, στο χώρο όμως του δημόσιου τομέα,

- ✓ στη συνέχεια, στην ύπαρξη μιας αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης, εκτελεστικού χαρακτήρα και περιεχομένου, μέσα από την άσκηση πληθώρας δημόσιων υπηρεσιών αλλά και πολιτικών,
- ✓ στον περιορισμό της γραφειοκρατίας, που υλοποιείται μέσω της αναδιάρθρωσης της Γενικής Κυβέρνησης, με έμφαση όμως περισσότερο στο αποτέλεσμα και λιγότερο στις τηρούμενες διαδικασίες,
- ✓ τέλος, στην ιδιωτικοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, σε εταιρείες των οποίων ο σκοπός είναι η παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών, για το σύνολο των πολιτών.

4.9 Σύγχρονες Τάσεις Δημόσιας Διοίκησης

Τα τελευταία έτη ολοένα και αυξάνεται η τάση που υπάρχει στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες, για μια μείωση ως προς το μέγεθος της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό επιδιώκεται και επιτυγχάνεται μέσα από την ίδρυση και τη λειτουργία μιας σειράς από ανεξάρτητους οργανισμούς αλλά και υπηρεσίες, που θα λειτουργούν όπως λειτουργεί και το σύνολο της αγοράς, βάσει των αρχών και των κατευθυντήριων γραμμών της (Kriemadis T., Theakou E., 2007). Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η δημιουργία ενός κεντρικού πυρήνα υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, μέσα από τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η διαμόρφωση αλλά και η υλοποίηση ενός κατάλληλου σχεδιασμού πολιτικών αποφάσεων, που θα επιτρέπουν παράλληλα και τη λειτουργία ενός πλήθους από ανεξάρτητες υπηρεσίες αλλά και οργανισμούς, μέσα από τις οποίες θα γίνεται και η διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Ireland M., Hoskisson R., 2001). Προς αυτή την κατεύθυνση άλλωστε συνδράμει σε μεγάλο βαθμό και η παγκοσμιοποίηση που επικρατεί και η οποία επιταχύνει τη διάδοση νέων ιδεών και γνώσεων σε ολόκληρο τον κόσμο, επισπεύδοντας τη διαδικασία εκείνη που αφορά τόσο στη μίμηση όσο και στη μάθηση, σε αντίθεση με την επιβολή ενός ενιαίου πλαισίου το οποίο και οδηγεί στη δημιουργία μιας ομοιογενούς πολιτείας.

Κατά συνέπεια, μέσα σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας και διοίκησης του δημόσιου τομέα δεν υπάρχει μια και μόνη άριστη λύση σε ότι αφορά στη μεθοδολογία που υιοθετείται, αλλά αντίθετα, ακριβώς λόγω της παγκοσμιοποίησης, υπάρχει ένα πλήθος από πολιτισμικές ομάδες καθώς και συμφέροντα, τα οποία λειτουργούν σε πολλά και διαφορετικά κράτη, που διέπονται από διαφορετικά διοικητικά συστήματα (Sotirakou T., Zeprou M., 2005). Το επίκεντρο των σύγχρονων τάσεων της δημόσιας διοίκησης είναι πως, το σύνολο των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιούνται επηρεάζονται άμεσα από ένα σύνολο πολιτισμικών

παραγόντων, οι οποίοι και είναι ενσωματωμένοι στους μηχανισμούς των δημόσιων διοικήσεων, των διαφόρων χωρών (Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., 2008). Σε αυτά όμως θα πρέπει να επισημανθεί και το γεγονός πως, η όποια αλλαγή πρέπει να πραγματοποιηθεί εμφανίζει υψηλό βαθμό δυσκολίας λόγω των παγιωμένων συμφερόντων που υπάρχουν και τα οποία άλλωστε αποτελούν και τη βάση της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτά τα συμφέροντα δεν επιτρέπουν τόσο εύκολα να υπάρξει η όποια μεταστροφή, παρά το γεγονός πως, σχεδόν στο σύνολό τους οι οργανισμοί και οι φορείς επιθυμούν να παράσχουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικές αλλά και αποδοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες.

Κεφάλαιο 5^ο: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)

5.1 Ο Θεσμός του Α.Σ.Ε.Π.

Με το Νόμο 2190/1994, συστάθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ως μια ανεξάρτητη αρχή, που έχει ως βασικό του σκοπό την ορθή εφαρμογή των διατάξεων εκείνων που διέπουν τις πραγματοποιηθείσες προσλήψεις στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Α.Σ.Ε.Π., 2003). Το Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί εκείνο τον θεσμικό εγγυητή, τόσο της ύπαρξης ουδετερότητας από την πλευρά της Διοίκησης, όσο και της διασφάλισης της ισότητας σε επίπεδο ευκαιριών απασχόλησης για το σύνολο των πολιτών της χώρας, με στόχο την παροχή δικαιωμάτων στην εργασία, μέσα σε ένα πλαίσιο που διέπεται από δημοσιότητα, διαφάνεια, αντικειμενικότητα και αξιοκρατία. Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που διαθέτει το Α.Σ.Ε.Π., προκειμένου να μπορεί να υλοποιεί το έργο του χωρίς παρεμβάσεις αλλά και άλλες δυσκολίες, είναι και αυτό που αναφέρεται στην παροχή ειδικών εγγυήσεων ανεξαρτησίας ως προς τη λειτουργία του. Κατά συνέπεια, τα μέλη που απαρτίζουν τη συγκεκριμένη αρχή διαθέτουν προσωπική ανεξαρτησία ως προς τις επιλογές τους, οι οποίες στο σύνολό τους θα πρέπει να είναι σύννομες με το αντικείμενο του Α.Σ.Ε.Π. και παράλληλα είναι και κρατικοί λειτουργοί.

Επίσης, ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο σχετικά με την ανεξαρτησία αλλά και την εύρυθμη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π. είναι πως, ως ανεξάρτητη αρχή δεν υπόκειται σε εποπτεία ή έλεγχο από κάποιο κυβερνητικό όργανο, ή άλλη διοικητική αρχή, παρά μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, ο οποίος και ασκείται από τη Βουλή των Ελλήνων (Α.Σ.Ε.Π., 2003). Οι πράξεις που υλοποιούνται από το Α.Σ.Ε.Π. υπόκεινται μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Πρόκειται για μια ανεξάρτητη αρχή που οι αρμοδιότητες που διαθέτει είναι είτε κανονιστικές, σε επίπεδο παραγωγής δευτερογενών κανόνων δικαίου, είτε ελεγκτικές, σχετικά με τη νομιμότητα, τυπική αλλά και ουσιαστική των πράξεων που υπάγονται στη δικαιοδοσία του. Οι αρμοδιότητες αυτές υλοποιούνται με τον ορισμό από τον Πρόεδρο, Συμβούλων – Επιθεωρητών για τη διεξαγωγή συγκεκριμένου ελέγχου και έκδοση σχετικού πορίσματος. Επίσης, το Α.Σ.Ε.Π. έχει περιορισμένη κυρωτική αρμοδιότητα που περιλαμβάνει και τον καταλογισμό αποδοχών που καταβλήθηκαν παράνομα.

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο που αφορά το Α.Σ.Ε.Π. είναι πως διακρίνεται από οικονομική ανεξαρτησία, μέσα από τη κατάρτιση και την έγκριση του δικού του

προϋπολογισμού, με τον Πρόεδρο της Αρχής να αποτελεί και των διατάκτη των δαπανών. Επίσης, το Α.Σ.Ε.Π., αποτελεί και μια ιδιάζουσα μορφής περιορισμένη νομική προσωπικότητα, που εκπροσωπείται εξωδίκως και δικαστικώς από τον Πρόεδρό του, που δύναται να συνάπτει συμβάσεις συγκεκριμένου περιεχομένου, με τρίτα πρόσωπα (Α.Σ.Ε.Π., 2003). Συνεχίζοντας στο ζήτημα της ανεξαρτησίας του Α.Σ.Ε.Π., αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως, η κάθε πρόσληψη που πραγματοποιείται υλοποιείται με δυο βασικούς τρόπους, με τον ένα να είναι αυτός της διενέργειας ενός γραπτού διαγωνισμού και τον άλλο να αφορά στην επιλογή βάσει συγκεκριμένων προκαθορισμένων κριτηρίων που τίθενται. Τα ανωτέρω λειτουργούν στα πλαίσια της αξιοκρατίας που εξασφαλίζεται, ενώ και η κάθε πρόσληψη που πραγματοποιείται αποτελεί αντικείμενο ελέγχου στη συνέχεια από την Ανεξάρτητη Αρχή.

5.2 Ανάλυση Εσωτερικού – Εξωτερικού Περιβάλλοντος Α.Σ.Ε.Π.

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, είτε αυτός ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, είτε αυτός ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο, μέσα από το οποίο μπορούν να μελετηθούν οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι ως προς την αποτελεσματικότητά τους και ασφαλώς ως προς το ενδεχόμενο της μεταβολής τους (Παπαδάκης Β., 2016). Τα δυο βασικά σημεία στα οποία η ανάλυση αυτή επικεντρώνεται είναι, τόσο τα προβλήματα που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με παράλληλη αναφορά στις ανάγκες που ο οργανισμός αυτός εμφανίζει και χρήζουν ικανοποίησης, όσο και οι προκλήσεις αλλά και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν είτε προβλήματα στη λειτουργία του, είτε να συνδράμουν στη δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης.

Ένα πολύ βασικό εργαλείο μελέτης που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, όπως είναι και το Α.Σ.Ε.Π. που στην προκειμένη περίπτωση μελετάται, είναι και η Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (Παπαδάκης Β., 2016). Πρόκειται ουσιαστικά για έναν αποδοτικό τρόπο απεικόνισης των Δυνατών και των Αδύνατων σημείων που ένας οργανισμός εμφανίζει στο εσωτερικό του περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις εξωτερικές Ευκαιρίες και Απειλές όμως που παρουσιάζουν εκτός αυτού. Η κύρια χρήση του εργαλείου της Ανάλυσης SWOT εντοπίζεται στο να συμβάλλει στη διαμόρφωση εκείνης της στρατηγικής της οποίας το

περιεχόμενο αφορά στην οριοθέτηση του στρατηγικού στόχου ή στο σχεδιασμό του συνόλου μιας στρατηγικής, φροντίζοντας παράλληλα και για την παροχή υποστήριξης σε επίπεδο λήψης αποφάσεων.

Μελετώντας την περίπτωση του Α.Σ.Ε.Π. θα μπορούσε να υποστηριχθεί, σύμφωνα με το εργαλείο της Ανάλυσης SWOT, πως ισχύουν τα κάτωθι:

✓ Δυνατά Σημεία

Το Α.Σ.Ε.Π. διαθέτει ένα υψηλής ποιότητας και κατάρτισης ανθρώπινο δυναμικό, που διακρίνεται αφενός για το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τις σημαντικές εργασιακές δεξιότητες και ικανότητες και αφετέρου για το ήθος, το κύρος, την εμπιστοσύνη και την επαγγελματικότητα του. Σημαντικός αριθμός του προσωπικού εργάζεται στον εν λόγω φορέα πολλά έτη - αρκετοί από τη σύστασή του, με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί μια ιδιαίτερη κουλτούρα εργασιακής συμπεριφοράς στον οργανισμό, με κυρίαρχες αξίες αυτές της συναδελφικότητας, της εμπιστοσύνης, της ομαδικής εργασίας, της εχεμύθειας, Αποτέλεσμα αυτής της εσωτερικής κουλτούρας του οργανισμού είναι η προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αλλαγές τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο του οργανισμού είναι πως διαθέτει πολύ εξελιγμένη πληροφοριακή υποδομή, προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά, άμεσα και με αξιοπιστία, το σύνολο των έργων που του ανατίθενται, τα οποία είναι κομβικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία γενικότερα του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα, σε επίπεδο κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος, η πολυετής (σχεδόν τριάντα έτη) εμπειρία του οργανισμού σε ζητήματα προσλήψεων αλλά και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζει έναν πολύ υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας, ενώ παράλληλα, λόγω αυτής της πολυετούς εμπειρίας της Αρχής, καθώς και του υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητάς του, το Α.Σ.Ε.Π. έχει καταφέρει να δικτυωθεί και να αποκτήσει σημαντικές επαφές με εγνωσμένης αξίας και κύρους φορείς σε διεθνές επίπεδο, με στόχο την ανταλλαγή απόψεων και φυσικά την απόκτηση πρόσθετης τεχνογνωσίας.

✓ Αδύνατα Σημεία

Το Α.Σ.Ε.Π. ως ο μόνος φορέας στην Ελλάδα που επιτελεί το έργο της αναζήτησης, αξιολόγησης και πρόσληψης των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, καλείται να διαχειρισθεί έναν πολύ σημαντικό όγκο εργασιών, σε καθημερινή βάση. Ο μεγάλος όγκος εργασιών σε συνδυασμό με την απουσία επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού, έχουν ως απόρροια αρκετές φορές τη καθυστέρηση της ολοκλήρωσης των διαδικασιών πρόσληψης στις ορισθείσες

ημερομηνίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσπιστία ως προς τον οργανισμό τόσο από τους φορείς όσο και από τους υποψηφίους. Επίσης, της δημόσιας φύσης του οργανισμού, δεν απουσιάζουν σε κάποιες περιπτώσεις και συμπτώματα ελλείμματος κατάλληλης οργανωσιακής δομής, με αποτέλεσμα να υπάρχουν κωλυσιεργίες ή καθυστερήσεις στην υλοποίηση εργασιών και διαδικασιών, που θα έπρεπε να έχουν ολοκληρωθεί με μεγαλύτερη ταχύτητα. Τέλος, ένα ακόμη ζήτημα που έχει τεθεί επί τάπητος και αποτελεί ασφαλώς και θέμα προς επίλυση στο άμεσο μέλλον, είναι και αυτό της οργανωτικής δομής που διέπει τον τρόπο λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. Πρόκειται για ένα πρόβλημα που έχει εντοπισθεί από το Συμβούλιο και το οποίο με την αρωγή του ειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού του οργανισμού, αναμένεται εντός των προσεχών μηνών να επιλυθεί.

✓ Ευκαιρίες

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, το Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί έναν οργανισμό με πολυετή εμπειρία και διεθνές κύρος. Κατά συνέπεια είναι σαφές πως, η εμπειρία και η τεχνογνωσία του εξασφαλίζουν πολλές και σημαντικές δυνατότητες ως προς ανάπτυξη περαιτέρω διεθνών συνεργασιών σε διαφορετικά επίπεδα, είτε αυτά αφορούν στην ανάπτυξη νέων εργασιών και δράσεων, είτε αφορούν στην κατάρτιση των εργαζομένων του και ασφαλώς και στην κατάρτιση των εργαζόμενων γενικότερα του Δημόσιου Τομέα της Ελλάδος. Επίσης, η χρήση διαθέσιμων πόρων μέσω των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρέχει τη δυνατότητα στο Α.Σ.Ε.Π. για την αναβάθμιση των υποδομών του, την παροχή εκπαιδευτικής κατάρτισης προς τους εργαζόμενους και ασφαλώς, στην εισαγωγή νέων καινοτόμων εργαλείων για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Τέλος, στα πλαίσια της μεταβολής που υπάρχει σε επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος και αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα, ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. γίνεται ακόμη περισσότερο σημαντικός και κομβικός, μιας και προκύπτουν νέες ανάγκες για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών από την πλευρά των διαφόρων φορέων του Δημόσιου Τομέα, με συνέπεια, η συμβολή του Α.Σ.Ε.Π. να είναι καθοριστική ως προς την εύρεση και πρόσληψη των κατάλληλων στελεχών.

Απειλές

Το Α.Σ.Ε.Π. όμως εκτός των ευκαιριών που καλείται να διαχειρισθεί και οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον, θα πρέπει να αντιμετωπίσει και απειλές - κινδύνους που είναι σε θέση να διαταράξουν την εύρυθμη λειτουργία του. Η μια είναι αυτή

που αναφέρεται στη δημοσιονομική κρίση που βίωσε η Ελλάδα για αρκετά έτη και η οποία άφησε ανεξίτηλα τα σημάδια της σε ένα μεγάλο πλήθος εργασιών και διαδικασιών που επιτελούνταν στο Δημόσιο Τομέα της χώρας. Άλλη απειλή είναι αυτή που αναφέρεται στην περικοπή σε μεγάλο βαθμό της δημόσιας χρηματοδότησης που υπάρχει, για εργασίες και δράσεις αναζήτησης και πρόσληψης νέων εργαζόμενων, αλλά και υιοθέτησης κατάλληλων εργαλείων και διαδικασιών, μέσα από τα οποία θα αναβαθμιστούν οι υφιστάμενες εργασίες που επιτελούνται από τον οργανισμό, παράλληλα με την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για το σύνολο των φορέων του Δημοσίου Τομέα της χώρας.

Στις ανωτέρω απειλές, θα πρέπει να προστεθεί και μια ακόμη, η οποία μπορεί να προκαλέσει δυσχέρειες ως προς την αναζήτηση, την αξιολόγηση, καθώς και την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζόμενων για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Είναι το γεγονός ότι αρκετοί φορείς του Δημοσίου Τομέα της Ελλάδος προβαίνουν στην εκδήλωση ενδιαφέροντος για πρόσληψη εργαζόμενων, χωρίς τη συνεισφορά του Α.Σ.Ε.Π. στο σύνολο της διαδικασίας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σοβαρές αμφιβολίες ως προς το εάν οι διαδικασίες αυτές λαμβάνουν χώρα υπό συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, αντικειμενικότητας, αξιοκρατίας και αποτελεσματικότητας (κατάλληλοι υποψήφιοι σε κατάλληλες θέσεις απασχόλησης).

5.3 Ανθρώπινοι Πόροι Α.Σ.Ε.Π.

Η επιτέλεση του έργου του Α.Σ.Ε.Π. προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού ικανού να εφαρμόσει αμερόληπτα και αποτελεσματικά τις αντίστοιχες διαδικασίες επιλογής προσωπικού με κατευθυντήριους άξονες τη διασφάλιση της νομιμότητας και της τήρησης των αρχών της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δημοσιότητας και της αντικειμενικότητας (Α.Σ.Ε.Π., 2019). Αρχικά το Α.Σ.Ε.Π. διαθέτει ένα Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από πρόσωπα εγνωσμένου κύρους και επιστημονικής κατάρτισης ή επαγγελματικής εμπειρίας σε τομείς που έχουν σχέση με την αποστολή και τις αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. Το Συμβούλιο αυτό αποτελείται συνολικά από τριάντα πέντε (35) Μέλη, εκ των οποίων: έναν (1) Πρόεδρο, τέσσερις (4) Αντιπρόεδροι και τριάντα (30) Σύμβουλοι, οι οποίοι επιλέγονται με απόφαση της Διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής των Ελλήνων. Επίσης, ένα πολύ σημαντικό τμήμα του Α.Σ.Ε.Π. είναι και το ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, το οποίο συνδράμει στην προετοιμασία των υποθέσεων που τους ανατίθενται. Οι ειδικευμένοι αυτοί επιστήμονες εισηγούνται για τα θέματα που τους ανατίθενται, ενώ μπορεί να τους ανατίθενται και καθήκοντα Βοηθού Επιθεωρητή.

Πέραν των ανωτέρω, το ειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό ασκεί και μια σειρά άλλων καθηκόντων που αναφέρονται (Α.Σ.Ε.Π., 2020):

- ✓ στο χειρισμό ζητημάτων που αφορούν σε ηλεκτρονικές διαδικασίες του Α.Σ.Ε.Π. (π.χ. ανάλυση και σχεδιασμό ηλεκτρονικών υπηρεσιών, δια λειτουργικότητα με τρίτους φορείς, ζητήματα e- government, ανοιχτά δεδομένα, Διαύγεια κ.ά.),
- ✓ στην σύνταξη νομοθετικών προτάσεων,
- ✓ στην συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμών [με σειρά προτεραιότητας, επιτροπές πρακτικών (αθλητικών και ψυχοτεχνικών) δοκιμασιών, επιλογές ΕΕΠ κ.ά.],
- ✓ στην συμμετοχή σε ομάδες εργασίας για τον χειρισμό εξειδικευμένων ζητημάτων (π.χ. επικαιροποίηση κανονιστικού πλαισίου για τη λειτουργία και οργάνωση του Α.Σ.Ε.Π., διαμόρφωση παγίων μερών του περιεχομένου των προκηρύξεων κ.ά.),
- ✓ στην επιστημονική στήριξη συμμετοχής του Α.Σ.Ε.Π. σε συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ και λοιπές δράσεις και έργα που υλοποιούνται από το Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ στον σχεδιασμό Μητρώου Προσωπικού για την επιλογή των υπαλλήλων σε προγράμματα, δράσεις και συνεργασίες σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο που υλοποιούνται από το Α.Σ.Ε.Π..

Συνολικά στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού σήμερα, απασχολούνται περισσότερα από διακόσια άτομα, σε διαφορετικές κατηγορίες αντικειμένων και με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Α.Σ.Ε.Π., 2020). Ειδικότερα στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει σήμερα το Α.Σ.Ε.Π. ανά κατηγορίες.

Πίνακας 1: Ανθρώπινο Δυναμικό Ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης

Κατηγορία Προσωπικού	Μόνιμοι	ΙΔΑΧ	Αποσπασμένοι	Σύνολο
Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό	8	5		13
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	122	4	8	134
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	26	3	5	34
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	55	5	8	68
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	9	1	1	11
Σύνολο	220	18	22	260

5.4 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων Α.Σ.Ε.Π.

Σε ότι αφορά στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, ο φορέας αυτός διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ποικίλες αρμοδιότητες, οι οποίες συνοπτικά αφορούν (Α.Σ.Ε.Π., 2021):

- ✓ Στην αποτελεσματική διαχείριση μιας σειράς από θέματα που αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζόμενων, που απασχολούνται στον Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ Στη συνεχή και ενήμερη τήρηση του συνολικού αρχείου των εργαζόμενων που απασχολούνται στο Α.Σ.Ε.Π., μέσα από ένα αρχείο Μητρώου, το οποίο παρέχει και τη δυνατότητα της έκδοσης σχετικών πιστοποιητικών απαραίτητων για τους εργαζόμενους,
- ✓ Στην ύπαρξη μέριμνας όσον αφορά στην τήρηση του ημερήσιου ωραρίου εργασίας των απασχολούμενων, όπως αυτό ορίζεται από την κείμενη νομοθεσία που ισχύει,

- ✓ Στην τακτική ενημέρωση του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, στο οποίο υπάγονται και όσοι απασχολούνται στο Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ Στην ενδεδειγμένη τήρηση ενός αρχείου – μητρώου, εντός του οποίου περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζόμενων σε επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, βάσει της στοχοθεσίας που υπάρχει και βάσει των αποτελεσμάτων που επέρχονται,
- ✓ Στην έκδοση αρχικά και έπειτα στην ενημέρωση των αρμόδιων υπηρεσιών, ενός πλήθους ειδικών οδηγιών και εγκυκλίων που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ Στη μέριμνα σε ότι αφορά στη συγκρότηση των προβλεπόμενων εκείνων συλλογικών οργάνων, τα οποία λειτουργούν με γνώμονα την εξυπηρέτηση θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του φορέα.

5.5 Προβλήματα Τρόπου Λειτουργίας και αντιμετώπισή τους

Σύμφωνα με τις ετήσιες αναφορές που εκδίδονται και βάσει των διαθέσιμων στοιχείων που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π, καθίσταται κατανοητό και σαφές πως, τα προβλήματα που παρουσιάζονται ως προς τον υπόψιν φορέα έχουν ως επίκεντρο τις τροποποιήσεις που παρουσιάζονται σχετικά με τις διαδικασίες των προσλήψεων που πρέπει να τηρούνται για τους εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα (Α.Σ.Ε.Π., 2019). Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί πως, από το 1994 έως και το 2019, έχουν εκδοθεί περισσότερες από 130 τροποποιήσεις σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να τηρούνται όσον αφορά στον τρόπο προσλήψεων των εργαζόμενων, στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Αυτός ο πολύ μεγάλος αριθμός τροποποιήσεων είναι σαφές πως δημιουργεί πολλαπλά και σημαντικά προβλήματα σε ότι αφορά στη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π., ενώ δεν απουσιάζουν και εκείνα τα προβλήματα που σχετίζονται με την ερμηνεία της νομοθεσίας αλλά και την απουσία συνοχής σε επίπεδο διατάξεων.

Επιπλέον, ένα ακόμη πρόβλημα που υπάρχει και το οποίο προκύπτει συνέπεια αυτής ακριβώς της αναπροσαρμογής των διατάξεων και των τροποποιήσεων που υφίστανται, είναι και αυτό της δημιουργίας ενός πολυδαίδαλου θεσμικού πλαισίου για τις προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα, εντός του οποίου συνυπάρχουν τριάντα μια διαφορετικές διατάξεις που η κάθε μια αφορά σε διαφορετική κατηγορία προσλήψεων, όπου και παρατηρούνται

σημαντικές διαφορές είτε στη διαδικασία, είτε στα κριτήρια επιλογής είτε στην κατανομή του ελέγχου μεταξύ του Α.Σ.Ε.Π. και των εμπλεκόμενων φορέων (Α.Σ.Ε.Π., 2019). Παράλληλα, μέσα σε αυτό το σύστημα λειτουργίας, επιχειρείται η υιοθέτηση διαδικασιών που αποβλέπουν στον εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων με διαδικασίες διαφάνειας και εφαρμογής ενός διαθρωτικού μηχανισμού. Όμως, το σύνολο αυτών των προσπαθειών προσκρούουν στον διοικητικό συγκεντρωτισμό των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, στη μη ορθή αξιολόγηση και τοποθέτηση κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις απασχόλησης, στη γραφειοκρατική οργάνωση και νοοτροπία, καθώς και στην πολυνομία.

Τέλος, ένας ακόμη σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας ως προς την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π. είναι και αυτός που αναφέρεται στη δαιδαλώδη διαδικασία που τηρείται σχετικά με τις προσλήψεις στις διαφορετικές κατηγορίες εργαζόμενων (Α.Σ.Ε.Π., 2019). Πιο συγκεκριμένα, οι κατηγορίες του προσωπικού ποικίλουν σε τακτικό προσωπικό, καθαρά δημόσιο, σε προσωπικό ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου, προσωπικό με σύμβαση μίσθωσης έργου όπως και έκτακτο προσωπικό δίμηνης διάρκειας για κάλυψη αναγκών που προκλήθηκαν λόγω καταστροφικών συνθηκών. Η ιδιομορφία του προσωπικού ορισμένου χρόνου χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι ο χρόνος απασχόλησης παρότι καλύπτει πάγιες και διαρκείς ανάγκες δεν πρέπει να υπερβαίνει την οκτάμηνη απασχόληση για συμβάσεις ανταποδοτικού χαρακτήρα.

Προκειμένου το Α.Σ.Ε.Π. να αντιμετωπίσει τις ανωτέρω δυσχέρειες, θέσπισε το Νόμο 4765/2021, με σκοπό την αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει το δημόσιο τομέα, με έμφαση στη διατήρηση και περαιτέρω εμπέδωση του κεκτημένου των αρχών της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας, καθώς και η ενίσχυση του Α.Σ.Ε.Π., ως Αρχή αρμόδια για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα. Αντικείμενο του νόμου αυτού είναι η θέσπιση διαδικασίας πλήρωσης θέσεων με πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό και λοιπών διαδικασιών επιλογής προσωπικού στο δημόσιο τομέα (Φ.Ε.Κ. 6/Α'/15.01.2021). Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται να διασφαλίζεται η επιλογή των καταλληλότερων για τις προκηρυσσόμενες θέσεις υποψηφίων, καθώς και η ενδυνάμωση του ρόλου και της λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. προς εξασφάλιση της ταχύτερης και αποτελεσματικότερης άσκησης των αρμοδιοτήτων του.

5.6 Α.Σ.Ε.Π. & Εισαγωγή Καινοτομίας

Μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται με εξαιρετικά μεγάλη ταχύτητα, το Α.Σ.Ε.Π. επιδιώκει να προσαρμοσθεί όσο το δυνατόν περισσότερο και πιο άμεσα, με στόχο την πλήρη εναρμόνιση με τις νέες τεχνολογίες, προσφέροντας φυσικά το βέλτιστο ποιοτικό αποτέλεσμα τόσο προς τις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα όσο και προς τους πολίτες (Α.Σ.Ε.Π., 2021). Αυτός άλλωστε είναι και ο λόγος για τον οποίο, στα πλαίσια της εκπλήρωσης της αποστολής του, το Α.Σ.Ε.Π. έχει δρομολογήσει τα τελευταία έτη μια σειρά από δράσεις και ενέργειες βελτιστοποίησης της εξυπηρέτησης των πολιτών και της ελαχιστοποίησης τουλάχιστον της γραφειοκρατίας, κάνοντας χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, με επίκεντρο το διαδίκτυο. Είναι πολύ συχνές οι προσθήκες της διοίκησης του φορέα στο διαθέσιμο πληροφορικό σύστημα που υπάρχει, με στόχο την παροχή πρωτοποριακών υπηρεσιών, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της αμφίδρομης επικοινωνίας που υπάρχει, τόσο με τους πολίτες όσο και με τις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα.

Παράλληλα, στα πλαίσια της αναβάθμισης των λειτουργιών του και φυσικά της παροχής καλύτερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών, το Α.Σ.Ε.Π. έχει δρομολογήσει και μια σειρά από δράσεις, τεχνολογικού χαρακτήρα, που αφορούν στο εσωτερικό του περιβάλλον και τις διαδικασίες. Αυτές οι δράσεις επικεντρώνονται (Α.Σ.Ε.Π., 2021):

- ✓ Στη χρήση του Intranet και ενός εσωτερικού συστήματος υποστήριξης χρηστών (osTicket helpdesk: Ticket helpdesk: open source ticketing system),
- ✓ Στην τήρηση αποθήκης, με διαθέσιμο αρχείο των φακέλων των αιτήσεων των υποψηφίων),
- ✓ Στην καταγραφή και στη διαχείριση των barcodes εξωτερικής αλληλογραφίας,
- ✓ Στην επιλογή Διευθυντικών Στελεχών του Δημοσίου, σύμφωνα με το νόμο 4674/11-3-2020,
- ✓ Στην εφαρμογή χρεώσεων – εισηγήσεων,
- ✓ Στην εφαρμογή καταγραφής επισκεπτών στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ Στην εφαρμογή αυτοματοποιημένης δημιουργίας και ηλεκτρονικής αποστολής αποσπασμάτων αποφάσεων,
- ✓ Στην εφαρμογή προτυποποίησης δομής και βημάτων σύνταξης αποφάσεων του Α.Σ.Ε.Π.,

- ✓ Στην εφαρμογή αιτήσεων σεμιναρίων,
- ✓ Στη χρήση συστήματος Ηλεκτρονικής Καταγραφής Παρουσιών Προσωπικού,
- ✓ Στη διαχείριση Νομολογίας και Αποφάσεων του Α.Σ.Ε.Π.,
- ✓ Στην εφαρμογή Προ εισήγησης Ενστάσεων Διαγωνισμών,
- ✓ Στην ηλεκτρονική πρωτοκόλληση αιτήσεων με συσκευές γραμμωτού κώδικα (barcode).

Επίσης, σχετικά με την επέκταση και την ολοκλήρωση της δια λειτουργικότητας του πληροφοριακού συστήματος του Α.Σ.Ε.Π. με τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα άλλων φορέων του Δημόσιου Τομέα, θα μπορούσε να αναφερθεί πως αυτό έχει πραγματοποιηθεί στις ακόλουθες περιπτώσεις (Α.Σ.Ε.Π., 2021):

- ✓ Υπουργείο Εσωτερικών για τα στοιχεία του Μητρώου Πολιτών (Βεβαίωση Οικογενειακής Κατάστασης),
- ✓ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για αξιοποίηση υπηρεσιών που διατίθενται στους πολίτες μέσω gov.gr,
- ✓ Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, για άδειες εξάσκησης επαγγέλματος,
- ✓ Υπουργείο Παιδείας για τίτλους σπουδών δευτεροβάθμιας και ανώτατης εκπαίδευσης,
- ✓ ΕΦΚΑ για βεβαιώσεις ασφάλισης υποψηφίων και βεβαιώσεις αναπηρίας,
- ✓ ΔΟΑΤΑΠ για πράξεις αναγνώρισης τίτλων σπουδών αλλοδαπής.

Παράλληλα, στα πλαίσια της απόκτησης ενός περισσότερο ενεργού ρόλου του Α.Σ.Ε.Π. ως συμβούλου του Δημόσιου Τομέα για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, την προσέλκυση ικανών στελεχών, αλλά και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του, έχει σχεδιάσει και υλοποιεί μια έρευνα αγοράς στοχεύοντας στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού (Α.Σ.Ε.Π., 2021). Αυτή η έρευνα αγοράς που υλοποιείται βασίζεται σε μια σειρά από σύγχρονες μεθοδολογίες, εστιάζοντας:

- ✓ Στο βαθμό ενσωμάτωσης και αντιστοίχισης των υποψηφίων εργαζόμενων στο προφίλ των θέσεων εργασίας που επιλέχθηκαν,
- ✓ Στο βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων στην εργασία τους,
- ✓ Στη δέσμευση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ως προς τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται,

- ✓ Στην πρόθεση της παραμονής τους στον οργανισμό καθώς και στο σύνολο των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν τις ανωτέρω μεταβλητές, με βασικό στόχο την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της αγοράς εργασίας στο Δημόσιο και την αύξηση της εξωστρέφειας της υπηρεσίας.

Επίσης, για να αντιμετωπισθούν οι δυσχέρειες ως προς την επικοινωνία που υπήρξαν λόγω της πανδημίας του Covid – 19, εισήχθησαν μια σειρά από καινοτομίες, οι οποίες έως και σήμερα χρησιμοποιούνται αλλά θα εξακολουθήσουν να χρησιμοποιούνται μελλοντικά, στα πλαίσια της υλοποίησης των εργασιών αλλά και της εξ αποστάσεως επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους (Α.Σ.Ε.Π., 2021). Ειδικότερα, έχει ενεργοποιηθεί η χρήση της απομακρυσμένης σύνδεσης με τα απαραίτητα συστήματα, για ένα αρκετά μεγάλο αριθμό εργαζόμενων του Α.Σ.Ε.Π., ενώ για τον ίδιο λόγο έχει ενεργοποιηθεί και η διαδικασία υλοποίησης τηλεδιασκέψεων του φορέα με εγκατάσταση και υποστήριξη του απαιτούμενου λογισμικού και υλικού στους χώρους τηλεδιασκέψεων.

Μια ακόμη καινοτομία του Α.Σ.Ε.Π. είναι πως έχει ήδη αξιοποιήσει τις υποδομές φιλοξενίας του G-Cloud για την υποστήριξη του πληροφοριακού του συστήματος, το οποίο έχει συμβάλει σημαντικά στην ταχύτερη και ομαλότερη εξυπηρέτηση των πολιτών σε θέματα στατιστικών αρχείων και αποτελεσμάτων. Γενικότερα, όσον αφορά στην εισαγωγή καινοτόμων δράσεων από την πλευρά του Α.Σ.Ε.Π. σήμερα, αυτά που βρίσκονται σε εξέλιξη είναι μια σειρά από προγράμματα που αναφέρονται (Α.Σ.Ε.Π., 2021):

- ✓ Στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014- 2020 (ΜΔΤ)», με τίτλο «Δημιουργία βάσης δεδομένων για τη συσχέτιση και διασύνδεση μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών των υποψηφίων με τις προκηρυσσόμενες θέσεις ευθύνης σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους», το οποίο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ).
- ✓ Στο πρόγραμμα «Δράσεις Απλοποίησης Διαδικασιών και Αναδιοργάνωσης φορέων του Δημόσιου Τομέα», όπου έχει ενταχθεί το έργο «Απλούστευση Διαδικασιών Α.Σ.Ε.Π.» και αφορά στην υλοποίηση συστήματος επιλογής στελεχών δημόσιας διοίκησης, στη δημιουργία συστήματος διαχείρισης των επιθεωρήσεων του Γραφείου Επιθεώρησης του Α.Σ.Ε.Π., στην υλοποίηση συστήματος με τεστ προσομοίωσης διαγωνιστικών διαδικασιών και σε σύστημα διαχείρισης συνεντεύξεων.
- ✓ Στο πρόγραμμα «Digital transformation of the Supreme Council for Civil Personnel Selection», το οποίο αναφέρεται σε μια σειρά από έργα σχετικά με τη μελέτη της

εφαρμογής της τηλεργασίας στο Α.Σ.Ε.Π., με τη μελέτη μετάβασης του Α.Σ.Ε.Π. στο G-Cloud, με τη μελέτη για την Πολιτική Ασφάλειας στο Α.Σ.Ε.Π., αλλά και με τη Μελέτη για την εφαρμογή των γραπτών διαγωνισμών στο Α.Σ.Ε.Π.

Ολοκληρώνοντας τις αναφορές στις καινοτομίες που εισάγονται σε επίπεδο Α.Σ.Ε.Π., αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι πως, ο φορέας συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Ερευνητικό Πρόγραμμα «QualiChain», ως συνδεδεμένο μέλος σε συνεργασία με την Υπηρεσία Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων της Βουλής των Ελλήνων, το οποίο αποτελεί μέρος του προγράμματος «HORIZON 2020», για την έρευνα και την καινοτομία. Το έργο αυτό αφορά στη δημιουργία, στην πιλοτική υλοποίηση και στην αξιολόγηση μιας αποκεντρωμένης πλατφόρμας για την αποθήκευση, το διαμοιρασμό και την επαλήθευση των προσόντων σπουδών και της εργασιακής εμπειρίας. Αξιοποιεί την τεχνολογία Blockchain, τις αλγοριθμικές τεχνικές και την «υπολογιστική νοημοσύνη», με σκοπό να επιφέρει ριζικές μεταβολές τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης όσο και στον τρόπο που αλληλοεπιδρά με την αγορά εργασίας, τις διοικητικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα και γενικότερα τις εξελίξεις στην οικονομία και την κοινωνία. Το QualiChain υλοποιείται σε τοπικό επίπεδο με συντονιστή το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, ενώ συμμετέχουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς από την Ισπανία, τη Γερμανία, την Πορτογαλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Μέρος Β: Ερευνητικό Τμήμα

Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Αναφορά στους Σκοπούς και τους Στόχους της Έρευνας

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν και τα οποία, σε θεωρητικό επίπεδο απαντήθηκαν αφορούσαν:

- ✓ Τους λόγους από τους οποίους μπορεί να εξαρτάται η αποτυχία ή η επιτυχία ενός δημόσιου οργανισμού, σε επίπεδο διοίκησης, καθώς και του στρατηγικού του σχεδιασμού ως προς την παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών, τόσο σε επίπεδο επάρκειας όσο και σε επίπεδο ποιότητας.
- ✓ Τις μεταβλητές από τις οποίες μπορεί να εξαρτάται η συνολική επιτυχία ή αποτυχία της διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού, μέσα από τον τρόπο και τη μεθοδολογία άσκησης αυτής.
- ✓ Τα βασικά χαρακτηριστικά και πόρους που μπορεί να διαθέτει ένας δημόσιος οργανισμός και τα οποία, μέσω της αποδοτικής τους χρήσης, μπορούν να επιφέρουν και την απόκτηση ενός σαφούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά που τέθηκαν, πραγματοποιήθηκε μια εκτεταμένη ανάλυση, εκείνων των παραγόντων, που μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικές αποφάσεις και αφορούν, το περιβάλλον εντός του οποίου δρα η δημόσια αυτή επιχείρηση στον κλάδο στον οποίο λειτουργεί, τη δομή της και φυσικά, τον τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τις ανάγκες της έρευνας που διεξήχθη, χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) ως ένας φορέας εξαιρετικά δυναμικός, με σημαντικές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης, σημαντική κινητικότητα και ενδιαφέρουσα σύνθεση. Με άξονα τον υπόψιν δημόσιο φορέα και με δεδομένα τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν, πραγματοποιήθηκε το ερευνητικό τμήμα της διπλωματικής εργασίας.

6.2 Αναφορά στους Τύπους της Έρευνας

Υπάρχουν δυο διαφορετικοί τύποι έρευνας, με τον έναν να αναφέρεται στην ποσοτική έρευνα και τον άλλο στην ποιοτική έρευνα (Λιαργκόβας Π., Δερμάτης Ζ.,

Κομνηνός Δ., 2022). Σε ότι αφορά στην ποσοτική, ο βασικός της σκοπός είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα είναι αυτή που λειτουργεί είτε αυτοτελώς είτε συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, στοχεύοντας στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων.

Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το «γιατί» και το «πώς» των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια διερευνητική μέθοδο, η οποία στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων, παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό (Λιαργκόβας Π., Δερμάτης Ζ., Κομνηνός Δ., 2022). Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία. Τέλος, υπάρχουν και οι μικτές προσεγγίσεις, οι οποίες συνδυάζουν ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους κατά το μεθοδολογικό τους σχεδιασμό, ώστε να αξιοποιούν καλύτερα τα πλεονεκτήματα της κάθε μεθόδου και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις αδυναμίες της κάθε μιας.

Σχετικά με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην περίπτωση της μελέτης της άσκησης διοίκησης αλλά κυρίως της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, ο τύπος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτός που είχε αμιγώς στοιχεία μιας ποιοτικής διερευνητικής μεθόδου. Ο βασικός λόγος για μια τέτοια επιλογή είναι επειδή πρόκειται για ένα ζήτημα στο οποίο οι απαντήσεις που θα πρέπει να συλλεχθούν έχουν σε μεγάλο βαθμό έντονα τις προσωπικές απόψεις και εκτιμήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα (Λιαργκόβας Π., Δερμάτης Ζ., Κομνηνός Δ., 2022). Πραγματοποιώντας μια ποσοτική ανάλυση, οι ερωτηθέντες σε έναν βαθμό θα λάμβαναν μια «κατεύθυνση» προς την εξασφάλιση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, για ζητήματα όμως τα οποία οι ίδιοι ως εργαζόμενοι και στελέχη του δημόσιου αυτού φορέα βιώνουν καθημερινά και σε μεγάλο βαθμό. Επίσης, ο στόχος είναι να συλλεχθούν στοιχεία μέσα από τη συλλογή πρωτότυπων απαντήσεων και να μελετηθούν αυτά στο σύνολό τους επιδιώκοντας να

σχεδιασθούν και πρακτικά να εφαρμοσθούν μια σειρά από κατάλληλες λύσεις, προς όφελος του φορέα αλλά και των ίδιων των εργαζόμενων σε αυτόν.

6.3 Αναφορά στις Στρατηγικές της Έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της υλοποίησης της παρούσας ποιοτικής έρευνας, είναι η προσωπική δια ζώσης συνέντευξη, με ένα συνολικό πλήθος δέκα ατόμων, που κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις που αφορούν τόσο στη σημαντικότητα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, όσο και στις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει, όχι μόνο για τους φορείς του Δημόσιου Τομέα, αλλά και για το ίδιο το κοινωνικό σύνολο. Η συνέντευξη με κάθε ένα άτομο ξεχωριστά που πραγματοποιήθηκε, διακρίθηκε σε δυο κύρια τμήματα: στο πρώτο στο οποίο και έγινε η συλλογή των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων, κατόπιν ασφαλώς επιθυμίας τους ως προς την παροχή τους και στο δεύτερο, όπου και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε οκτώ ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Το βασικό στοιχείο της συνολικής στρατηγικής που υιοθετήθηκε για την πραγματοποίηση της υπόψιν έρευνας είναι πως, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε κυρίως στην ανάδειξη τόσο των μειονεκτημάτων όσο και των πλεονεκτημάτων του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού. Δεν επιδιώχθηκε μια μονομερής αντιμετώπιση του ζητήματος, που θα έχει αμιγώς θετικά ή αρνητικά στοιχεία, αλλά αντιθέτως, επιδιώχθηκε να συλλεχθούν δεδομένα που θα συμβάλλουν στην εξαγωγή ενός καλύτερου, περισσότερο ασφαλούς αλλά και πιο αποτελεσματικού συμπεράσματος.

6.4 Αναφορά στις Μεθόδους Συλλογής Στοιχείων

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, σχετικά με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε από το σύνολο των διαθέσιμων εκείνων που υπάρχουν, για την πραγματοποίηση μιας έρευνας, αυτή ήταν η μέθοδος της συνέντευξης (Λιαργκόβας Π., Δερμάτης Ζ., Κομνηνός Δ., 2022). Πρόκειται για μια εκ των πλέον γνωστών μεθόδων συλλογής υλικού και δεδομένων, με τον ερευνητή να υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτηθέντων συνολικά. Στην συνέχεια ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να

ομαδοποιήσει τις απόψεις αυτές. Τα είδη της συνέντευξης είναι, η κατευθυνόμενη η δομημένη, η ημι – κατευθυνόμενη και η ελεύθερη συνέντευξη. Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από συνεντεύξεις με αμιγώς δομημένο περιεχόμενο αλλά και τύπο ερωτήσεων στοχεύοντας, τόσο στην εξαγωγή κατάλληλων συμπερασμάτων, όσο κυρίως στο να αποφευχθεί να υπάρξει το ενδεχόμενο της ύπαρξης απαντήσεων που δεν θα είναι σε απόλυτη συσχέτιση με το εξεταζόμενο θέμα.

6.5 Επιλογή Κατάλληλης Μεθόδου για τη Μελέτη Περίπτωσης

Για τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συνέντευξης, μιας και θεωρείται ως προς πλέον κλασικό μέσο συλλογής στοιχείων, με το οποίο και είναι εξοικειωμένοι, τόσο οι ερωτώμενοι – εργαζόμενοι, όσο και οι ερευνητές, όταν πρόκειται για έρευνες με ποιοτικό χαρακτήρα. Παράλληλα, προσφέρει τη δυνατότητα, μέσω των δομημένων ερωτήσεων να καταγραφούν τυποποιημένες απαντήσεις, εύκολες στην ανάλυση και στην επεξεργασία τους. Η βασική ερευνητική επιδίωξη ήταν, η διαμόρφωση ενός πλαισίου συνέντευξης που θα καλύπτει τις ανάγκες σε πληροφορίες και παράλληλα, να διατηρεί ενεργό το ενδιαφέρον των ερωτώμενων, ώστε να μην εγκαταλείψουν το σύνολο της διαδικασίας. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν είχαν έναν αρκετά στοχευμένο χαρακτήρα, μιας και πραγματοποιήθηκαν με τη συμμετοχή εργαζόμενων στον οργανισμό του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, οι οποίοι διακρίνονται για την πολυετή και πολύπλευρη εμπειρία τους. Επίσης, δεν υπήρξε μέσα από τις ερωτήσεις που διατυπώθηκαν κάποια μεροληπτική στάση, είτε προς την κατεύθυνση της εξύψωσης του έργου και των δράσεων του οργανισμού, είτε προς την απεικόνιση μόνο των προβλημάτων και των μειονεκτημάτων που αφορούν στη λειτουργία του και στο σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 7^ο: Αποτελέσματα Έρευνας

Στα πλαίσια της υλοποίησης της παρούσας εργασίας, εκτός του θεωρητικού τμήματος που προηγήθηκε και το οποίο επικεντρώθηκε στην παρουσίαση και ανάλυση ενός πλήθους στοιχείων που αναφέρονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα αλλά και πιο συγκεκριμένα στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, πραγματοποιήθηκε και μια έρευνα, μέσα από τη διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη του υπόψιν φορέα. Η ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε οδήγησε στη συλλογή στοιχείων από δέκα στελέχη που απασχολούνται στον φορέα, με μακροχρόνια εμπειρία και με σημαντικές γνώσεις σε ζητήματα που αφορούν τόσο στον τρόπο της λειτουργίας του, όσο και στις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνολικά το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε δυο μέρη, με το πρώτο εξ αυτών να περιλαμβάνει μια σειρά από δημογραφικά στοιχεία που αφορούν στους συμμετέχοντες στην έρευνα και το δεύτερο μέρος να αποτελεί το κύριο τμήμα της συνέντευξης. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με δέκα στελέχη που απασχολούνται στην αρχή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, με τη μεγάλη πλειοψηφία αυτών να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως και 51 ετών. Τα υπόλοιπα δυο στελέχη είναι άτομα άνω των 52 ετών. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν αυτές οι δυο ηλικιακές κατηγορίες στελεχών είναι αφενός επειδή έπρεπε να συμμετάσχουν στην έρευνα άτομα με επαρκή εργασιακή εμπειρία σε επίπεδο φορέα και γενικότερα Δημόσιου Τομέα και αφετέρου επειδή το Α.Σ.Ε.Π. αντιμετωπίζει ένα πάγιο πρόβλημα ετών σχετικά με την απουσία νέων προσλήψεων μέσω των οποίων θα μπορούσαν στο δυναμικό του να εισέλθουν και νέοι εργαζόμενοι που θα διέθεταν σήμερα πλέον επαρκή επαγγελματική εμπειρία.

Το 60% όσων συμμετείχαν στην έρευνα είναι άνδρες, ενώ το 40% γυναίκες. Στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες σε αυτή τη διαδικασία των συνεντεύξεων ανήκουν και απασχολούνται στη Γενική Διεύθυνση Επιλογής Προσωπικού, μια Διεύθυνση με ξεχωριστή σημασία για το φορέα, μιας και πρόκειται για αυτή την υπηρεσία που φέρει την ευθύνη ως προς την ομαλή λειτουργία του συνόλου του Α.Σ.Ε.Π., σε διοικητικό επίπεδο. Η επιλογή της Διεύθυνσης αυτής επίσης είναι σε έναν βαθμό κατευθυνόμενη υπό την έννοια πως οι εργαζόμενοι σε αυτή πραγματεύονται πολλά και διαφορετικά εργασιακά αντικείμενα και επομένως, διαθέτουν κατάλληλη εμπειρία ως προς τον τρόπο λειτουργίας του φορέα αλλά και γνώσεις σχετικά με τα προβλήματα που υπάρχουν αλλά και με τον τρόπο επίλυσής τους. Από τα δέκα αυτά στελέχη με τα οποία έγιναν οι συνεντεύξεις, τα έξι διαθέτουν αρκετά σημαντική

επαγγελματική εμπειρία στο χώρο (από 15 έως και 19 έτη), ενώ τα υπόλοιπα στελέχη έχουν είτε ικανοποιητική εμπειρία σε επίπεδο ετών (4 έως 7 έτη), είτε σχετικά ικανοποιητική (0 έως 3 έτη).

Προχωρώντας στο κύριο μέρος της συνέντευξης και στην ανάλυση των όσων διατυπώθηκαν σε αυτή, θα πρέπει να επισημανθεί το βασικό πρόβλημα που κλήθηκε ο ερευνητής να αντιμετωπίσει το οποίο αφορούσε στο διαθέσιμο χρόνο που υπήρχε από την πλευρά των στελεχών, σχετικά με τη διενέργεια αυτής της διαδικασίας. Το εξαιρετικά πιεσμένο πρόγραμμα εργασίας των περισσότερων εκ των συμμετεχόντων οδήγησε και σε μια χρονική καθυστέρηση ως προς την πραγματοποίηση των συναντήσεων ή και μερικές φορές και σε διακοπή αυτών, συνέπεια των εξαιρετικά πιεσμένων χρονοδιαγραμμάτων που ο φορέας του Α.Σ.Ε.Π. έχει, ώστε να έλθουν εις πέρας οι καθημερινές εργασίες που επιτελούνται, με τον περιορισμό αριθμό εργαζόμενων.

Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα αφορούσε στο κατά πόσο θεωρούν πως είναι σημαντική η συμβολή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού σε επίπεδο στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό που διαπιστώθηκε από το σύνολο των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν είναι πως ομόφωνα τα στελέχη που ερωτήθηκαν υποστήριξαν τη σημαντικότητα και τη συμβολή του Α.Σ.Ε.Π. τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα από το Α.Σ.Ε.Π. έχει παρασχεθεί στο σύνολο των πολιτών το δικαίωμα της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα με συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας. Ενδεικτικά μπορεί να αναφερθεί πως, το άτομο Α απάντησε στο ερώτημα αυτό πως, «Το ΑΣΕΠ δεν αποφασίζει για την κείμενη περί προσλήψεων νομοθεσία, ο ρόλος του είναι να την εφαρμόσει και αυτό το κάνει πολύ καλά». Στα ανωτέρω το άτομο Β πρόσθεσε πως, «το γεγονός ότι λειτουργεί οι υποψήφιοι αξιολογούνται με βάση τα οριζόμενα από το νόμο κριτήρια και δεν έχουν ανάγκη «μέσο», τους απελευθερώνει ώστε να εργάζονται στο Δημόσιο σωστά», ενώ το άτομο Δ υποστήριξε ότι, «για να γίνει σωστά μια αξιολόγηση θα πρέπει να τίθενται ορθά εκείνα τα κριτήρια για να προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις εργασίας» και τα άτομα Ζ και Θ οριοθέτησαν τη συμβολή του ΑΣΕΠ ως «ένα ρόλο με μείζονα σημασία στη στελεχιακή διαδικασία της κάλυψης των αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης».

Παράλληλα με τα ανωτέρω, το άτομο Γ ανέφερε πως, «το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού ενεργεί ως θεσμικός θεματοφύλακας των αρχών της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού δημοσίων υπαλλήλων και στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα», μια άποψη που υπερθεματίστηκε και από το άτομο Ε. Μέσα από το Α.Σ.Ε.Π. επίσης, όπως τονίστηκε από τα άτομα Η και Ι «διασφαλίζεται η αξιοκρατία στην επιλογή των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης» ενώ το άτομο ΣΤ τόνισε πως «ενισχύεται το επίπεδο στελέχωσής της με θετικά αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο».

Μια ερώτηση που τέθηκε προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν και αυτή που αφορούσε στις διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει ένα υποψήφιο στέλεχος του Α.Σ.Ε.Π. να διαθέτει, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά στις εργασίες που θα του ανατεθούν. Τα στελέχη που κλήθηκαν να απαντήσουν στο συγκεκριμένο ερώτημα διέκριναν αυτές τις δεξιότητες και τις ικανότητες σε δυο κατηγορίες. Για παράδειγμα, τα άτομα Β και ΣΤ ανέφεραν πως μια κατηγορία είναι αυτή που αφορά περισσότερο στις «επαγγελματικές δεξιότητες, με επίκεντρο τις οργανωτικές ικανότητες και το σοβαρό επαγγελματικό ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας», με το άτομο Ε να αναφέρει «την επίδειξη ειλικρινούς διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών», ενώ το άτομο Θ έκανε λόγο για «αναζήτηση λύσεων και επίτευξη δύσκολων στόχων αναγνωρίζοντας την ευθύνη που συνοδεύει την θέση εργασίας που διεκδικεί». Στα ανωτέρω θα πρέπει να προστεθεί πως τα άτομα ΣΤ και Ζ ανέφεραν ότι, ένας εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει «γνώση και εμπειρία στη χρήση κατάλληλων ηλεκτρονικών εργαλείων και προγραμμάτων τα οποία θα τον βοηθήσουν στο έργο του».

Από την άλλη πλευρά, πέραν των ανωτέρω δεξιοτήτων, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν και μια σειρά από χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως είναι για παράδειγμα η συναδελφικότητα, η ενσυναίσθηση, η εργατικότητα, η υπομονή, η παρατηρητικότητα, αλλά και η εχεμύθεια. Συνοπτικά θα μπορούσε να αναφερθεί πως οι κύριες δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών που επιθυμούν να απασχοληθούν στο Α.Σ.Ε.Π. θα πρέπει να αφορούν:

- ✓ Στην εξοικείωση με την τεχνολογία (άτομο Δ).
- ✓ Στην ευελιξία ως προς τις αλλαγές που προκύπτουν (άτομο Α).
- ✓ Στο υψηλό αίσθημα ομαδικής εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται (άτομο Γ).

- ✓ Στην επίδειξη εργασιακού ήθους, μέσα στα πλαίσια της ακεραιότητας, της ειλικρίνειας, της εργατικότητας αλλά και της εχεμύθειας που πρέπει να διακρίνει κάθε στέλεχος (άτομο Η).
- ✓ Της ισχυρής θέλησης για μάθηση και απόκτηση γνώσεων (άτομο Ι).

Ασφαλώς και τα ανωτέρω σε μεγάλο βαθμό εξασφαλίζουν ικανή επάρκεια στα νέα αλλά και στα υφιστάμενα στελέχη του Α.Σ.Ε.Π. ώστε να υλοποιούν τις εργασίες που τους ανατίθενται. Σε κάθε περίπτωση, όπως ανέφεραν τόσο το άτομο Γ όσο και το άτομο ΣΤ, *«απαιτείται η συνεχής βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων ή ακόμη και η απόκτηση νέων, προκειμένου να παράγονται πιο ποιοτικές υπηρεσίες και ασφαλώς αυτές οι υπηρεσίες να υλοποιούνται στο βέλτιστο χρόνο»*. Επίσης, σύμφωνα με τα άτομα Ε, Η και Ι βελτίωση απαιτείται *«και σε επίπεδο απόκτησης πρόσθετων γνώσεων επί της κείμενης νομοθεσίας που διέπει το καθεστώς προσλήψεων των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, ενώ και σε ακαδημαϊκό επίπεδο χρειάζεται συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων που σχετίζονται με το αντικείμενο ενασχόλησης του κάθε εργαζόμενου»*. Αυτό που επισημάνθηκε από τα άτομα Α, Β και Ζ είναι πως *«απαιτείται η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών με αυτοματοποίηση των διαδικασιών το οποίο και θα συνδράμει στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους αλλά και στη βελτίωση της αποδοτικότητας του φορέα»*, ενώ τα άτομα Δ και Θ έθεσαν την ανάγκη *«για βελτίωση και συνεχή εκμάθηση νέων τεχνολογιών που αφορούν στη χρήση προγραμμάτων και εργαλείων πληροφορικής, μέσα από τα οποία οι εργασίες θα επιτελούνται σε μικρότερο χρονικό διάστημα από ότι σήμερα απαιτείται»*.

Ασφαλώς και όπως συμβαίνει με όλους τους φορείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης σήμερα, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα καθώς και προβλήματα, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν μακροχρόνια διάρκεια, που απασχολούν το Α.Σ.Ε.Π. Αυτό που επισημάνθηκε τόσο από το άτομο Α όσο και από το άτομο Ε ως ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα σε επίπεδο εργαζόμενων αλλά και ανθρώπινου δυναμικού, είναι το πρόβλημα *«της απουσίας επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη του μεγάλου όγκου εργασιών και διαδικασιών»*. Σύμφωνα με τα άτομα Δ και Ζ, *«υπάρχει σαφές έλλειμμα σε ανθρώπινους πόρους, το οποίο σε συνδυασμό με τον υπέρογκο φόρτο εργασίας, που επιφέρει κόπωση, με άμεσο αποτέλεσμα και την απουσία υψηλής αποδοτικότητας»*. Αυτός άλλωστε σύμφωνα με το άτομο ΣΤ, *«είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο σήμερα το Α.Σ.Ε.Π. ως φορέας του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα θεωρείται ως ένας εκ των πιο «γερασμένων» ηλικιακά, μιας και κατά μέσο όρο τα στελέχη του έχουν ηλικία 50 ετών»*.

Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα είναι και αυτό που αφορά στον εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων (άτομα Γ και Ι), και στις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες για τη στελέχωση του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα (άτομα Β και Η). Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα και με το άτομο Θ *«τα ανωτέρω καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού του Α.Σ.Ε.Π. σε θέματα που αφορούν στις διαδικασίες ελέγχου, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του φορέα»*. Πρόκειται για μια εξαιρετικά σημαντική διαδικασία που αφορά στον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων αλλά και στη συμμετοχή σε αντίστοιχα σεμινάρια. Τα ανωτέρω έχουν στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων και φυσικά την απόκτηση και κατάλληλης εμπειρίας για τα στελέχη του Α.Σ.Ε.Π.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σήμερα στο Α.Σ.Ε.Π., αποτελεί ένα πολύ σημαντικό και φλέγον ζήτημα, υπό την έννοια πως μέσω αυτής μπορούν οι επιμέρους στόχοι του φορέα να υλοποιηθούν πιο αποδοτικά αλλά κυρίως, μπορούν οι εργαζόμενοι να βελτιωθούν σε όλα τα επίπεδα, τόσο σε προσωπικό όσο και φυσικά σε επαγγελματικό. Το ερώτημα που τέθηκε προς τα στελέχη που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις αναφερόταν στον τρόπο ή στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιείται σήμερα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα, ενδεχομένως μέσα από τη συμμετοχή σε κάποια συγκεκριμένα σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζόμενων.

Τα άτομα Γ και Θ αναφέρουν πως, *«προωθείται η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων»*, ενώ τα άτομα Ε και Η αναφέρουν πως *«έχει οργανωθεί εσωτερικό σεμινάριο με σκοπό την επιμόρφωση των υπαλλήλων του Α.Σ.Ε.Π. σε θέματα ελέγχου ώστε να είναι σε θέση να ασκούν ελεγκτικά καθήκοντα με αποτελεσματικό τρόπο»*. Παράλληλά σύμφωνα με το άτομο Ι *«υπάρχει ειδικό πρόγραμμα κατάρτισης σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ για τις προσλήψεις»*, ενώ σε κάθε περίπτωση υλοποιούνται σεμινάρια στη Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης τα οποία επιχειρούν την κάλυψη των αναγκών σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης (άτομο ΣΤ). Επίσης όμως επισημάνθηκε από το άτομο Β και *«η έλλειψη που υπάρχει ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο διαδικασίας αξιολόγησης των βέλτιστων δυνατοτήτων των υπαλλήλων»*, ώστε να προκύπτει η βέλτιστη τοποθέτησή τους όπου ο φορέας παρουσιάζει ανάγκες (άτομο Ζ). Αυτό συνεπάγεται σύμφωνα με τα άτομα Α και Δ πως, *«η κατάλληλη τοποθέτηση των εργαζόμενων με αποτέλεσμα επαφίεται αποκλειστικά στην έμπνευση των*

διοικούντων και στην τήρηση ισορροπιών, μια διαδικασία με αμφίβολα αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για το Α.Σ.Ε.Π.».

Στους συμμετέχοντες στην έρευνα διατυπώθηκε το ζήτημα της υποχρέωσης από την πλευρά του Α.Σ.Ε.Π. του ελέγχου ως προς την ορθή εφαρμογή των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα, σύμφωνα πάντοτε με την κείμενη νομοθεσία. Με βάση το υπόψιν ζήτημα τέθηκε το ερώτημα του κατά πόσο θεωρούν πως θα μπορούσε ο ρόλος αυτός του Α.Σ.Ε.Π. να αναβαθμιστεί ή και να διαφοροποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά τόσο τους διαθέσιμους εσωτερικούς του πόρους, όσο και τη δυνατότητα της ανάπτυξης συνεργασίας με άλλους δημόσιους φορείς. Θετική απόκριση συνολικά υπήρξε σε αυτό το ερώτημα από όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα, υποστηρίζοντας πως ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. μπορεί να αναβαθμιστεί σημαντικά. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων:

- ✓ με αναβάθμιση του υπάρχοντος λογισμικού που χρησιμοποιεί το Α.Σ.Ε.Π. για την υλοποίηση των εργασιών (άτομα Δ και Θ),
- ✓ μέσα από τη συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδος και του εξωτερικού (άτομο Α), αλλά και με ασφαλιστικούς φορείς, σε επίπεδο ηλεκτρονικού ελέγχου των προσόντων των υποψηφίων (άτομο Ε),
- ✓ με την ανάληψη κατάλληλων δράσεων, όπως είναι για παράδειγμα η συμμετοχή του φορέα στο ερευνητικό πρόγραμμα QUALICHAIN σε συνεργασία με το ΕΚΠΑ και με φορείς από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (άτομα Β και Ι),
- ✓ με την αύξηση πόρων, οικονομικών αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (άτομο ΣΤ και Η),
- ✓ με την αύξηση της χρήσης κατάλληλων τεχνολογιών πληροφορικής και αυτόματων διαδικασιών ελέγχου των δικαιολογητικών των υποψηφίων αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής στην έκδοση των αποφάσεων του Α.Σ.Ε.Π. (άτομο Γ και Ζ).

Ένα πολύ σημαντικό θέμα που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν και αυτό που αφορούσε στα στοιχεία εκείνα που κρίνουν πως πρέπει να βελτιωθούν, σε ότι αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σήμερα. Από τους ερωτηθέντες ζητήθηκε να διατυπώσουν εκείνες τις μελλοντικές ενέργειες και δράσεις που θα μπορούσαν να αναληφθούν ώστε να βελτιωθεί τόσο η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του Α.Σ.Ε.Π., όσο και η παρεχόμενη προς τους πολίτες ποιότητα. Οι απαντήσεις των ατόμων που συλλέχθηκαν είχαν διαφορετικό σε κάθε

περίπτωση περιεχόμενο, όμως συνοψίζοντας θα μπορούσε να αναφερθεί πως, το περιεχόμενο τους συνέκλινε σε διαφορετικές κατευθύνσεις.

Η πρώτη κατεύθυνση, όπως εκφράστηκε από τα άτομα «στη στελέχωση με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων των επιμέρους Διευθύνσεων του Α.Σ.Ε.Π.», (άτομο Β) και «ειδικά της Διεύθυνσης Επιλογής Προσωπικού» (άτομο Ε). Επίσης, «μέσα από την παρακολούθηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων επί του αντικειμένου του ελέγχου, οι εργαζόμενοι αυτοί θα μπορούσαν να ενταχθούν σταδιακά» (άτομο Δ) αλλά και «πιο αποτελεσματικά» (άτομο Η) στις διαδικασίες που υλοποιούνται, «με στόχο την καλύτερη και πιο άμεση ολοκλήρωση των ελέγχων» (άτομο Ι).

Επίσης, μια ακόμη κατεύθυνση είναι αυτή που σχετίζεται «με την τήρηση ενός γενικότερου εκπαιδευτικού προγράμματος για τους εργαζόμενους», (άτομο Γ), στα «πλαίσια της βελτίωσης των ικανοτήτων τους» (άτομο Ζ), αλλά και «της αποτελεσματικότητάς τους» (άτομο ΣΤ). Τέλος, το άτομο Α κρίνει πως, «έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη δημιουργία θετικών κινήτρων που θα παρακινούν τους εργαζόμενους» ώστε «να βελτιώσουν την παραγωγικότητάς τους» (άτομο Θ).

Το τελευταίο ερώτημα που τέθηκε προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν αυτό που αναφερόταν γενικότερα στο έργο αλλά και στο ρόλο που το Α.Σ.Ε.Π. επιτελεί σήμερα στην ελληνική κοινωνία και εάν αυτά υλοποιούνται και ικανοποιούνται στο βέλτιστο βαθμό. Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες υποστήριξαν πως «το Α.Σ.Ε.Π., δεδομένων των συνθηκών και των διαθέσιμων πόρων επιτελεί σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τον ρόλο του (άτομα Α και Η)». Μέσα από τη λειτουργία του υπόψιν φορέα σύμφωνα με τα άτομα Γ και Ε «εξασφαλίζεται αμεροληψία και διαφάνεια στον πιο ευαίσθητο τομέα της απασχόλησης της Δημόσιας Διοίκησης». Επίσης, ένα ακόμη στοιχείο που αναφέρθηκε ήταν και αυτό που αφορούσε στους εργαζόμενους του φορέα, οι οποίοι επιτελούν το έργο και το ρόλο που τους έχει ανατεθεί με απόλυτο αίσθημα ευθύνης (άτομο Ι) και συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, καθιστώντας το Α.Σ.Ε.Π. θεματοφύλακα των αρχών της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας (άτομο Ζ). Σε κάθε περίπτωση όμως οι ερωτηθέντες υποστήριξαν πως, χρειάζεται να υπάρχει και ένας στόχος που θα αφορά το βέλτιστο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών αλλά και της Δημόσιας Διοίκησης (άτομο Δ και Θ), το οποίο για να επιτευχθεί απαιτείται να υπάρχει αгаστική συνεργασία με το κοινωνικό σύνολο, καθώς και με την ίδια την Πολιτεία (άτομο Β και ΣΤ).

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τόσο οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν προς τους ερωτηθέντες, όσο και οι αντίστοιχες απαντήσεις τους, για κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά. Ειδικότερα:

Ερωτήσεις	Άτομα - Απαντήσεις
<p>Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συμβολή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού σε επίπεδο στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης;</p>	<p>Άτομα Α, Β, Δ, Ζ και Θ: Το ΑΣΕΠ δεν αποφασίζει για την κείμενη περί προσλήψεων νομοθεσία, ο ρόλος του είναι να την εφαρμόσει και αυτό το κάνει πολύ καλά. Το γεγονός ότι λειτουργεί οι υποψήφιοι αξιολογούνται με βάση τα οριζόμενα από το νόμο κριτήρια και δεν έχουν ανάγκη «μέσο», τους απελευθερώνει ώστε να εργάζονται στο Δημόσιο σωστά.</p> <p>Άτομα Γ, Ε, ΣΤ, Η και Ι: Η συμβολή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού είναι πολύ σημαντική διότι ενεργεί ως θεσμικός θεματοφύλακας των αρχών της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού δημοσίων υπαλλήλων και στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.</p>
<p>Με την εμπειρία που διαθέτετε, μπορείτε να μας αναφέρετε τις σημαντικότερες ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει ένας υποψήφιος εργαζόμενος για το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού να διαθέτει ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός στην εργασία που θα του ανατεθεί;</p>	<p>Άτομα Β, Ε, ΣΤ, Ζ και Θ: Ο υποψήφιος εργαζόμενος για την Υπηρεσία, θα πρέπει να έχει οργανωτικές ικανότητες, σοβαρό επαγγελματικό ενδιαφέρον για τη θέση και να επιδεικνύει συγκρότηση και διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, αναζήτηση λύσεων και επίτευξη δύσκολων στόχων αναγνωρίζοντας την ευθύνη που συνοδεύει την θέση που διεκδικεί. Επίσης θα πρέπει να διαθέτει γνώση και εμπειρία στη χρήση κατάλληλων ηλεκτρονικών εργαλείων και</p>

	<p>προγραμμάτων τα οποία θα τον βοηθήσουν στο έργο του.</p> <p>Άτομα Α, Γ, Δ, Η και Ι: Ένας υποψήφιος εργαζόμενος για το ΑΣΕΠ για να είναι αποτελεσματικός θεωρώ πως πρέπει να διαθέτει τις εξής δεξιότητες:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εξοικείωση με την Τεχνολογία, 2. Ευελιξία στις αλλαγές που προκύπτουν, 3. Ομαδική εργασία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, 4. Εργασιακό ήθος: Ακεραιότητα, ειλικρίνεια, εργατικότητα και εχεμύθεια , 5. Ισχυρή θέληση για μάθηση.
<p>Ποιες πιστεύετε πως θα πρέπει να είναι εκείνες οι δεξιότητες και οι ικανότητες που διαθέτει το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού και χρήζουν απόκτησης ή βελτίωσης;</p>	<p>Άτομα Γ, Ε, ΣΤ, Η και Ι: Βελτίωση και συνεχής εκμάθηση νέων τεχνολογιών που αφορούν στη χρήση προγραμμάτων και εργαλείων πληροφορικής. Συνεχής παρακολούθηση νομοθεσίας.</p> <p>Άτομα Α, Β, Δ Ζ και Θ: Γνώση βάσεων δεδομένων και την ισχύουσας νομοθεσίας των προσλήψεων και του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.</p>
<p>Ποια θεωρείτε πως είναι σήμερα τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού σε επίπεδο εργαζόμενων και ανθρώπινου δυναμικού;</p>	<p>Άτομα Β, Γ, Θ, Η και Ι: Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων, και οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες για την στελέχωση του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού του ΑΣΕΠ σε θέματα που αφορούν στις διαδικασίες ελέγχου, με</p>

	<p>σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του φορέα.</p> <p>Άτομα Α, Δ, Ε, ΣΤ και Ζ: Έλλειψη πόρων ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τον υπέρογκο φόρτο εργασίας, επιφέρει κόπωση, η οποία επιφέρει σαν αποτέλεσμα όχι βέλτιστη αποδοτικότητα.</p>
<p>Με ποιο ή ποιους τρόπους πραγματοποιείται σήμερα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού; Ακολουθείται κάποια συγκεκριμένα σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζόμενων</p>	<p>Άτομα Α, Β, Δ, ΣΤ και Ζ: Σεμινάρια στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης τα οποία δεν αρκούν διότι αφενός δεν αφορούν το σύνολο των εργαζομένων, αφετέρου δεν μπορούν να καλύψουν το σύνολο των αναγκών της δημόσιας διοίκησης. Έλλειψη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η απουσία διαδικασίας αξιολόγησης των βέλτιστων δυνατοτήτων των υπαλλήλων, ώστε να προκύπτει η βέλτιστη τοποθέτησή τους όπου έχει ανάγκη η Υπηρεσία, με αποτέλεσμα να επαφίεται η τοποθέτηση τους αποκλειστικά στην έμπνευση των διοικούντων και στην τήρηση ισορροπιών.</p> <p>Άτομα Γ, Ε, Η, Θ και Ι: Προωθείται η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και έχει οργανωθεί εσωτερικό σεμινάριο με σκοπό την επιμόρφωση των υπαλλήλων του ΑΣΕΠ σε θέματα ελέγχου ώστε να είναι σε θέση να ασκούν ελεγκτικά καθήκοντα με αποτελεσματικό τρόπο.</p>
<p>Σύμφωνα με το νόμο, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Θεωρείτε πως θα μπορούσε ο ρόλος του αυτός</p>	<p>Άτομα Α, Δ, Ε και Θ: Φυσικά και μπορεί να αναβαθμιστεί ο ρόλος του ΑΣΕΠ. Με αναβάθμιση του υπάρχοντος λογισμικού, συνεργασία με πανεπιστήμια και ασφαλιστικούς φορείς (για τον</p>

<p>να αναβαθμιστεί ή και να διαφοροποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά τόσο τους διαθέσιμους εσωτερικούς του πόρους, όσο και τη δυνατότητα της ανάπτυξης συνεργασίας με άλλους δημόσιους φορείς;</p>	<p>ηλεκτρονικό έλεγχο προσόντων)</p> <p>Άτομα Β, Γ και Ι: Ναι, θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί και να βελτιωθεί μέσω της απλούστευσης ορισμένων διαδικασιών του.</p> <p>Άτομα ΣΤ, Ζ και Η: Αναβάθμιση του ρόλου του ΑΣΕΠ, μπορεί να επιτευχθεί, εάν καθολικά όλες οι προσλήψεις σε δημόσιες υπηρεσίες γίνονται αποκλειστικά μέσω διαδικασιών ΑΣΕΠ, με ταυτόχρονη αύξηση πόρων οικονομικών και ανθρώπινου δυναμικού και όσο το δυνατόν περισσότερη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και αυτόματων διαδικασιών ελέγχου των δικαιολογητικών των υποψηφίων αλλά και χρήση τεχνολογιών πληροφορικής στην έκδοση των Αποφάσεων ΑΣΕΠ.</p>
<p>Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που πιστεύετε πως θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε ότι αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σήμερα; Ποιες θα μπορούσαν να είναι εκείνες οι μελλοντικές ενέργειες και δράσεις που θα μπορούσαν να αναληφθούν ώστε να βελτιωθεί τόσο η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, όσο και η παρεχόμενη προς τους πολίτες ποιότητα;</p>	<p>Άτομα Β, Δ, Ε, Η και Ι: Στελέχωση με περισσότερους υπαλλήλους ελέγχου των Δ/νσεων Επιλογής Προσωπικού, οι οποίοι μετά από την κατάλληλη εκπαίδευση στο αντικείμενο του ελέγχου θα εντάσσονταν σταδιακά ώστε να ολοκληρώνονται οι διαδικασίες ελέγχου με μεγαλύτερη ταχύτητα.</p> <p>Άτομα Α, Γ, ΣΤ, Ζ και Θ: Η εκπαίδευση είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντική για τη βελτίωση τόσο των ικανοτήτων των εργαζόμενων όσο και της αποτελεσματικότητάς τους. Επίσης, πρέπει να δοθεί έμφαση στη δημιουργία θετικών κινήτρων που θα παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητάς τους.</p>
<p>Θεωρείτε πως το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού σήμερα επιτελεί το έργο και το ρόλο που του έχουν ανατεθεί</p>	<p>Άτομα Α, Γ, Ε και Η: Ναι επιτελεί το έργο του με επιτυχία εξασφαλίζοντας αμεροληψία και</p>

στο βέλτιστο βαθμό;

διαφάνεια στον πιο ευαίσθητο τομέα της απασχόλησης της Δημόσιας Διοίκησης.

Άτομα Β, Δ, ΣΤ και Θ: Δεδομένων των συνθηκών και των διαθέσιμων πόρων, το ΑΣΕΠ επιτελεί σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τον ρόλο του Όμως ο βέλτιστος βαθμός είναι πάντα ο στόχος, ο οποίος για να επιτευχθεί χρειάζεται αгаστή συνεργασία με το κοινωνικό σύνολο και την Πολιτεία.

Άτομα Ζ και Ι: Το προσωπικό του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού επιτελεί το έργο και το ρόλο που του έχει ανατεθεί με απόλυτο αίσθημα ευθύνης και συνεχή προσπάθεια για βελτίωση καθιστώντας τον Οργανισμό θεματοφύλακα των αρχών της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας.

Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα

Όπως εκτενώς παρουσιάστηκε και αναλύθηκε στο θεωρητικό τμήμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), έχει ως βασικό του σκοπό την εξασφάλιση του δικαιώματος της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα, μέσα από την ύπαρξη συνθηκών απόλυτης δημοσιότητας, διαφάνειας αλλά και ουδετερότητας, με την παροχή ίσων ευκαιριών του στο σύνολο των πολιτών. Το Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί το θεσμικό εκείνο εγγυητή ως προς την ορθή εφαρμογή των διατάξεων εκείνων που διέπουν τις προσλήψεις γενικότερα στον ευρύ Δημόσιο Τομέα της Ελλάδος (Α.Σ.Ε.Π., 2021). Στις βασικές αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. συμπεριλαμβάνονται συνοπτικά (Α.Σ.Ε.Π., 2021):

- ✓ η επιλογή του τακτικού προσωπικού του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα,
- ✓ ο έλεγχος των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα,
- ✓ η διεξαγωγή των διαδικασιών επιλογής σε θέσεις ευθύνης προσωπικού του Δημόσιου Τομέα ή η συμμετοχή σε αυτές, όπως ειδικότεροι νόμοι ορίζουν,
- ✓ η διενέργεια επιθεωρήσεων και ελέγχων από Συμβούλους και Επιθεωρητές του Α.Σ.Ε.Π. για τον έλεγχο της τήρησης των περί προσλήψεων διατάξεων,
- ✓ υλοποίηση ερευνών και δράσεων που σχετίζονται με τον σκοπό του Α.Σ.Ε.Π. αλλά και τους στρατηγικούς του στόχους συμμετέχοντας σε προγράμματα χρηματοδοτούμενα από εθνικούς πόρους ή και την Ευρωπαϊκή Ένωση ή από άλλους διεθνείς ή υπερεθνικούς οργανισμούς, καθώς και σε συγχρηματοδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα.

Από τα όσα στοιχεία συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία, το βασικό συμπέρασμα που μπορεί να προκύψει είναι αυτό της σαφούς αναβάθμισης του ρόλου του Α.Σ.Ε.Π., στα πλαίσια της διενέργειας προσλήψεων για τους φορείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, παράλληλα όμως και με την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, κυρίως μέσα από την υιοθέτηση και χρήση σημαντικών τεχνολογικών εργαλείων. Γενικότερα, αυτό που διαπιστώνεται είναι πως υπάρχει μια σαφής εξέλιξη και βελτίωση ως προς την έκδοση των αποτελεσμάτων των διαφόρων διαγωνισμών που πραγματοποιούνται, υπό την αιγίδα και την εποπτεία του Α.Σ.Ε.Π. ενώ παράλληλα έχουν

εξελιχθεί και οι διαδικασίες εκείνες που τηρούνται σχετικά με την οριστικοποίηση των αποτελεσμάτων, αφού προηγουμένως έχει ολοκληρωθεί το σύνολο της εξέτασης των διαφόρων ενστάσεων που κατατίθενται.

Το ανωτέρω, αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική και σοβαρή εξέλιξη, υπό την έννοια πως προσφέρει σημαντικές υπηρεσίες σε δυο επίπεδα: το ένα είναι αυτό που αφορά στην άμεση επαγγελματική αποκατάσταση των υποψηφίων, για τις προκηρυχθείσες θέσεις απασχόλησης, ενώ το άλλο αφορά στην πιο άμεση κάλυψη των αναγκών των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα, που έχουν αιτηθεί για την εξασφάλιση του αναγκαίου και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχημένη διαχρονικά πορεία του Α.Σ.Ε.Π. επίσης έχει εξασφαλίσει και ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, που σχετίζεται με την κατάλληλη επιλογή εκείνων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, στα κατάλληλες θέσεις απασχόλησης.

Σήμερα πλέον το Α.Σ.Ε.Π. διαθέτει ένα εξαιρετικά καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο μπορεί να πραγματοποιεί τις εργασίες που του ανατίθενται με αμεσότητα αλλά και με αποτελεσματικότητα, συνέπεια και της προσαρμοστικότητας που παρουσιάζει στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Η πανδημία του Covid – 19, όπως αναφέρθηκε και από το σύνολο των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οδήγησε στην υιοθέτηση μιας σειράς από τεχνολογικές καινοτομίες, με τη χρήση ασφαλώς των κατάλληλων εκείνων εργαλείων, τα οποία σε μεγάλο βαθμό απλοποίησαν τις διαδικασίες που τηρούνται όσον αφορά στην εξαγωγή αποτελεσμάτων, καθώς και γενικότερα στον τρόπο της λειτουργίας των εργαζόμενων.

Επίσης, στα πλαίσια του εξ ορθολογισμού της λειτουργίας του οργανισμού, ελήφθησαν και μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις, σε κεντρικό επίπεδο, οι οποίες στοχεύουν τόσο στη μείωση της γραφειοκρατίας όσο και στην ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων και των εργασιών, που το κάθε τμήμα και η κάθε διεύθυνση αναλαμβάνει. Για παράδειγμα, η αλλαγή που έχει συντελεσθεί σε ότι αφορά στην υποβολή των δικαιολογητικών, μόνο για τους υποψήφιους που ανήκουν στην κατηγορία των διοριστέων, εν συγκρίσει με ότι ίσχυε παλαιότερα, όπου έπρεπε το σύνολο των υποψηφίων να υποβάλει τα αντίστοιχα δικαιολογητικά, έχει επιφέρει μια πολύ σημαντική διευκόλυνση ως προς τη διαδικασία της υποβολής των αιτήσεων και παράλληλα, έχει μειωθεί σημαντικά και ο φόρτος της εργασίας των εργαζόμενων, για την αξιολόγηση των αιτήσεων.

Ασφαλώς και πέραν των σημαντικών μεταβολών, σε θετικό επίπεδο που συντελέστηκαν, υπάρχουν ακόμη ορισμένα σημαντικά προβλήματα που η Διοίκηση του Α.Σ.Ε.Π. θα πρέπει να μελετήσει αλλά και να επιλύσει, μέσα στην πλαίσια της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών και κυρίως, μέσα στα πλαίσια της προσαρμογής που απαιτείται στις αλλαγές στο χώρο της εργασίας. Τα προβλήματα αυτά εντοπίζονται κυρίως στην απόκτηση ακόμη μεγαλύτερης ευελιξίας ως προς την άσκηση της διοίκησης, καθώς και στη μειωμένη στελέχωση του ίδιου του Α.Σ.Ε.Π. με ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, δυο ακόμη προβλήματα που θα πρέπει άμεσα να αντιμετωπισθούν και να βελτιωθούν, είναι και αυτά που αναφέρονται τόσο στον εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων, όσο και στην ανάγκη για συνεχή και περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζόμενων στο Α.Σ.Ε.Π. σε ζητήματα που αφορούν στις διαδικασίες ελέγχου, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του φορέα.

8.2 Προτάσεις

Ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα που το Α.Σ.Ε.Π. μπορεί να παρουσιάζει, είναι σαφές πως, η βελτίωση των διαδικασιών, των λειτουργιών και ασφαλώς και της αποτελεσματικότητάς του, εξασφαλίζονται μέσα από την αναβάθμιση αλλά και τη διόρθωση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να παρουσιάζονται. Οι προτάσεις που διατυπώνονται και αφορούν στο Α.Σ.Ε.Π. έχουν ως βασικό τους στόχο την εξασφάλιση ενός βέλτιστου επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών, με επίκεντρο τόσο τους πολίτες όσο και τον ίδιο το φορέα. Γενικότερα, οι προτάσεις που θα μπορούσαν να διατυπωθούν και αφορούν στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. αναφέρονται:

- ✓ αρχικά στην περαιτέρω μείωση του μέσου χρόνου που απαιτείται από την έκδοση μιας προκήρυξης έως και την τελική πρόσληψη ενός υποψηφίου, λαμβάνοντας υπόψιν πως, σήμερα αυτό το χρονικό διάστημα τοποθετείται στα τρία έτη, ενώ μέχρι τέσσερα έτη πριν το αντίστοιχο χρονικό διάστημα ήταν επτά (Α.Σ.Ε.Π. 2021),
- ✓ έπειτα, ένα πάγιο αίτημα που αρχικώς επισημαίνεται από το Α.Σ.Ε.Π. αλλά επιπροσθέτως χρίζει μιας ολιστικής προσέγγισης από το σύνολο των φορέων του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, είναι και αυτό της δια λειτουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί μέχρι και σήμερα ένα πλέγμα επικοινωνίας των αρμόδιων μεταξύ τους φορέων με το Α.Σ.Ε.Π. όσον αφορά στη δημιουργία ενός διαύλου επικοινωνίας σχετικά

με τις ανάγκες που παρουσιάζουν σε ανθρώπινο δυναμικό και φυσικά σχετικά με το πώς αυτές μπορούν να καλυφθούν με τρόπο άμεσο αλλά και αποτελεσματικό,

- ✓ μπορεί να έχουν συντελεστεί σημαντικές θετικές μεταβολές ως προς την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων στο Α.Σ.Ε.Π., στα πλαίσια της καλύτερης και ταχύτερης υλοποίησης του έργου που τους ανατίθεται, όμως αυτό δεν συνεπάγεται πως θα πρέπει να υπάρχει εφησυχασμός. Σε όλες τις περιπτώσεις χρειάζεται η παροχή προς τους εργαζόμενους και η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα από τα οποία θα μπορούν να βελτιώνονται ακόμη περισσότερο, με άμεσο θετικό αντίκτυπο για τον ίδιο τον οργανισμό και φυσικά για το ρόλο που έχει αναλάβει,
- ✓ τέλος, μια ακόμη πρόταση που μπορεί να διατυπωθεί, παρά την ευρεία συμμετοχή του οργανισμού σε προγράμματα καινοτομίας, είναι η ακόμη πιο έντονη παρουσία του, αλλά κυρίως η συνεργασία του, με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς του εξωτερικού, σχετικά με ζητήματα ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος κινήτρων και αύξησης της αποδοτικότητας και ασφαλώς της γενικότερης διαχείρισης των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, με κατάλληλα προγράμματα που θα προσφέρουν εξειδικευμένες αλλά και αναβαθμισμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Βιβλιογραφία

1. Αλεξιάδη Α., Περιστέρα Β., (2000), «*Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 18, Αθήνα
2. Α.Σ.Ε.Π., (2003), «*Ετήσια Έκθεση Α.Σ.Ε.Π.*», Ενημερωτικό – Περίληπτικό Δελτίο, Αθήνα
3. Α.Σ.Ε.Π., (2019), «*Ετήσια Έκθεση Α.Σ.Ε.Π. 2018*», Φ.Ε.Κ. 9337/29.05.2018
4. Α.Σ.Ε.Π., (2020), «*Ετήσια Έκθεση Α.Σ.Ε.Π 2019*», Ενημερωτικό – Περίληπτικό Δελτίο, Αθήνα
5. Α.Σ.Ε.Π., (2021), «*Ετήσια Έκθεση Α.Σ.Ε.Π 2020.*», Ενημερωτικό – Περίληπτικό Δελτίο, Αθήνα
6. Γεωργόπουλος Ν., (2013), «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
7. Chandler J, (2003), «*Comparative Public Administration*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
8. Δρούλια Θ., Πολίτης Φ., (2008), «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα
9. Θερίου Ν., (2015), «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
10. Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., (2009), «*Το Επιχειρησιακό Όραμα σε Business Plan*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
11. Κτιστάκη Σ., (2014), «*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
12. Λιαργκόβας Π., Δερμάτης Ζ., Κομνηνός Δ., (2022), «*Μεθοδολογία της Έρευνας και Συγγραφή Επιστημονικών Εργασιών*», 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα
13. Μακρυδημήτρης Α., (2010), «*Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*», 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
14. Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., Η., (2012), «*Δημόσια Διοίκηση – Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*», 5^η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα

15. Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε., Ζοπουνίδης, Κ. (2007), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
16. Μπουραντάς Δ., (2002), «*Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
17. Παπαδάκης Β., (2016), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*», 7^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
18. Παπαδημητρίου Κ., (2022), «*Στρατηγικός Σχεδιασμός / Προγραμματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*», Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
19. Πετρίδου Ε., (2016), «*Διοίκηση – Μάνατζμεντ: μια εισαγωγή προσέγγιση*», 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη
20. Ραμματά Μ., (2017), «*Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
21. Σωτηρόπουλος Δ., (2021), «*Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*», Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
22. Φλωράτος Χ., (2005), «*Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: αδυναμίες – μέτρα εξυγίανσης*», Εκδόσεις Αρσενίδης, Αθήνα
23. Ireland M., Hoskisson R., (2001), «*Strategic Management Competitiveness and Globalization*», 4th Edition, West Publishing Company
24. Kriemadis T., Theakou E., (2007), «*Strategic Planning Models in Public and Non – Profit Sport Organizations*», Choregia 3(2)
25. Lynch M., (2006), «*Corporate Strategy*», 4th Edition, Essex: Prentice-Hall
26. McNamara G., Deephouse D., Luce R., (2002), «*Competitive positioning within across a strategic group structure: the performance of core, secondary and solitary firms*», Strategic Management Journal, Published online in Wiley InterScience
27. Sotirakou T., Zeppou M., (2005), «*How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies- A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context*», International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, No. 1

28. Α.Σ.Ε.Π., (2022), «*Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*», Διαθέσιμο
https://www.asep.gr/webcenter/portal/asep/asep/page188/page13774/page137749?_afrLoop=132740064275926286&_adf.ctrl-state=o1vxadohb_1#!%40%40%3F_afrLoop%3D132740064275926286%26_adf.ctrl-state%3Do1vxadohb_5, Ανάκτηση 20/12/2022

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

18 – 29 ετών 30 – 40 ετών

41 – 51 ετών 52 και άνω

3. Υπηρεσία στην οποία εργάζεστε

Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Γενική Διεύθυνση Επιλογής Προσωπικού

Γραμματεία Προέδρου

Τμήμα Εξυπηρέτηση Πολιτών

Γραφείο Ενημέρωσης & Δημοσίων Σχέσεων

Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

4. Έτη Προυπηρεσίας

0 – 3 έτη

4 – 7 έτη

8 – 11 έτη

12 – 15 έτη

15 – 19 έτη

20 έτη και άνω

Μέρος Β: Συνέντευξη

5. Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συμβολή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού σε επίπεδο στελέχωσης των οργανισμών και των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης;

.....

.....

6. Με την εμπειρία που διαθέτετε, μπορείτε να μας αναφέρετε τις σημαντικότερες ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει ένας υποψήφιος εργαζόμενος για το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού να διαθέτει ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός στην εργασία που θα του ανατεθεί;

.....

.....

7. Ποιες πιστεύετε πως θα πρέπει να είναι εκείνες οι δεξιότητες και οι ικανότητες που διαθέτει το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού και χρήζουν απόκτησης ή βελτίωσης;

.....

.....

8. Ποια θεωρείτε πως είναι σήμερα τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού σε επίπεδο εργαζόμενων και ανθρώπινου δυναμικού;

.....

.....

9. Με ποιο ή ποιους τρόπους πραγματοποιείται σήμερα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού; Ακολουθείται κάποια συγκεκριμένα σεμινάρια ή εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης και βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζόμενων

.....
.....

10. Σύμφωνα με το νόμο, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα. Θεωρείτε πως θα μπορούσε ο ρόλος του αυτός να αναβαθμιστεί ή και να διαφοροποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψιν φυσικά τόσο τους διαθέσιμους εσωτερικούς του πόρους, όσο και τη δυνατότητα της ανάπτυξης συνεργασίας με άλλους δημόσιους φορείς;

.....
.....

11. Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που πιστεύετε πως θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε ότι αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σήμερα; Ποιες θα μπορούσαν να είναι εκείνες οι μελλοντικές ενέργειες και δράσεις που θα μπορούσαν να αναληφθούν ώστε να βελτιωθεί τόσο η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, όσο και η παρεχόμενη προς τους πολίτες ποιότητα;

.....
.....

12. Θεωρείτε πως το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού σήμερα επιτελεί το έργο και το ρόλο που του έχουν ανατεθεί στο βέλτιστο βαθμό;

.....
.....

Ευχαριστώ Πολύ για το Χρόνο σας!