

2024-01

þÿ ‘ ½ , Á Î À ½ ½ ¿ ” Å ½ ± ¼ ¹ ⁰ Ì • ½ - Ã Ç Å Ã  
þÿ ´ - Ã ¼ µ Å Ã · Â ⁰ ± ¹ Ä · Â ± À Ì ´ ¿ Ã · Â Ä  
þÿ µ Á ³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ Ã Ä ¿ ½ ´ · ¼ Ì Ã ¹ ¿ Á

þÿ – µ Å ⁰ ¹ » ® , › ± ¼ À Á ½ ½ ®

þÿ œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ Ì Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Ä ” ¹ ¿ ⁰ · Ä · Ä , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½ • Ä ¹ Ã Ä  
þÿ ” ¹ ¿ ⁰ · Ä · Ä , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ Ä ¿ » ¹ Ä ¬ Æ ¿ Á

<http://hdl.handle.net/11728/12705>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ:  
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ  
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΖΕΥΚΙΑΗ ΛΑΜΠΡΙΝΗ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-2024**

**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας**

**Ανθρώπινο Δυναμικό:**

**Ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου  
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.**

**Ζευκική Λαμπρινή**

**Ιανουάριος/2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Ζευκίλη Λαμπρινή, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **Σελίδα Εγκυρότητας**

**Όνοματεπώνυμο:** Ζευκική Λαμπρινή

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** Ανθρώπινο Δυναμικό

Ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις .....από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Βύττας Βασίλειος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μεραμβελιωτάκης Γιώργος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ρωσσίδης Ιωάννης

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Λαμπρινή Ζευκική γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ανθρώπινο Δυναμικό: Ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

Ζευκική Λαμπρινή

## Περίληψη

Η παρούσα εκτενής εργασία διερευνά τις πολυπλοκότητες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα, με στόχο να εξετάσει βασικές ερευνητικές αναζητήσεις και να προσφέρει πρακτικές προτάσεις. Μέσω του εντοπισμού των εμποδίων, της διερεύνησης των επιπτώσεων της οργανωτικής κουλτούρας και δομής, της αξιολόγησης της ευθύνης της ηγεσίας, της επίδειξης νέων προσεγγίσεων και της υποβολής συστάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η έρευνα παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση της δυναμικής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πρωταρχικός στόχος είναι να υπάρξει σημαντική επιστημονική συμβολή με την παροχή πληροφοριών στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, στους επαγγελματίες του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και στους ακαδημαϊκούς σχετικά με την περίπλοκη φύση της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου σε κυβερνητικούς οργανισμούς. Η παρούσα εργασία αποτελεί απαραίτητο βοήθημα για τα άτομα που αναζητούν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα και για όσους επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού για την οργανωτική επιτυχία, καθώς συνθέτει νέες ιδέες και ποικίλες προοπτικές.

**Λέξεις - κλειδιά:** Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δημόσιος τομέας, οργανωσιακή κουλτούρα, ηγεσία, δέσμευση εργαζομένων

## Abstract

This extensive investigation explores the complexities of human resource management (HRM) in the public sector, aiming to address key research inquiries and offer practical suggestions. Through the identification of obstacles, investigation into the effects of organisational culture and structure, evaluation of the leadership's responsibility, demonstration of novel approaches, and suggestion of recommendations to improve efficiency, the research provides a comprehensive comprehension of HRM dynamics. The primary objective is to make a significant scholarly contribution by providing information to policymakers, HR professionals, and academics regarding the intricate nature of human capital management in governmental organisations. This publication is an indispensable resource for individuals seeking a comprehensive comprehension of human resource management (HRM) in the public sector and those seeking to optimise human resource strategies for organisational success, as it synthesises novel insights and diverse perspectives.

**Keywords:** Human resource management, public sector, organisational culture, leadership, employee engagement



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Βασίλειο Βύττα για την πολύτιμη καθοδήγηση που μου πρόσφερε όπως και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε ώστε να διεκπεραιώσω την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την ηθική και ψυχολογική υποστήριξη που μου πρόσφεραν σε ολόκληρη την ακαδημαϊκή μου πορεία. Τέλος απευθύνω θερμές ευχαριστίες και σε όλους τους αξιόλογους καθηγητές που είχα και μου μετέδωσαν τα απαραίτητα εφόδια και τις γνώσεις που χρειαζόμουν ώστε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου με επιτυχία!

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη .....	6
Abstract .....	7
Ευχαριστίες .....	8
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή .....	11
1.1. Ορισμός προβλήματος .....	12
Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία .....	14
2.1. Σκοπός της μελέτης.....	14
2.2. Σημαντικότητα της μελέτης.....	16
2.3. Στρατηγική αναζήτησης.....	17
2.4. Εξαγωγή και σύνθεση δεδομένων .....	17
2.5. Θεματική ανάλυση.....	17
2.6. Αξιολόγηση ποιότητας.....	18
2.7. Περιορισμοί βιβλιογραφικής ανασκόπησης .....	18
Κεφάλαιο 3ο: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	19
3.1. Κύρια εμπόδια στη ΔΑΔ.....	19
3.1.1. Διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού.....	19
3.1.2. Τεχνολογικές εξελίξεις και ΔΑΔ .....	21
3.1.3. Θέματα πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού .....	23
3.2. Οργανωσιακή κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	25
3.2.1. Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας .....	25
3.2.2. Επιρροή της κουλτούρας στη ΔΑΔ.....	26
3.3. Οργανωτική δομή και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	28
3.3.1. Τύποι οργανωτικών δομών .....	28
3.3.2. Επίδραση της δομής στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	32
3.4. Καινοτόμες στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού .....	34

3.4.1. Παραδειγματικά μοντέλα στη ΔΑΔ .....	34
3.4.2. Νέες μεθοδολογίες στη ΔΑΔ .....	36
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Δημόσιος Τομέας και Δέσμευση Εργαζομένων .....	39
4.1. Κατανόηση της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα .....	39
4.1.1. Ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων .....	39
4.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων .....	39
4.2. Προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα .....	46
4.2.1. Ζητήματα πρόσληψης και διατήρησης .....	46
4.2.2. Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού .....	48
4.2.3. Τεχνολογικές εξελίξεις .....	50
4.3. Ηγεσία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	51
4.3.1. Στυλ ηγεσίας και ΔΑΔ .....	51
4.3.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΑΔ .....	53
Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση .....	55
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα .....	57
Βιβλιογραφία .....	60

## Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή

Σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από ταχεία τεχνολογική πρόοδο, εξελισσόμενα κοινωνικά πρότυπα και αυξημένες προσδοκίες για δημόσιες υπηρεσίες, ο έλεγχος της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στο δημόσιο τομέα έχει αποκτήσει ύψιστη σημασία. Στόχος της παρούσας διατριβής είναι να ξεπεραστούν τα κύρια εμπόδια που συνδέονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στο δημόσιο τομέα, αναγνωρίζοντας την κρίσιμη λειτουργία της στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων του πληθυσμού και την επακόλουθη επίδραση στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Lee, 2004). Μέσω της ενδελεχούς εξέτασης των εμποδίων, της οργανωτικής κουλτούρας, της δομής, της δέσμευσης των εργαζομένων, των δυσκολιών του εργατικού δυναμικού, της ηγεσίας και των καινοτόμων προσεγγίσεων, στόχος της έρευνάς μας είναι να ρίξουμε φως στο σύνθετο περιβάλλον που επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Δεληγιάννης, 2023).

Η ιεράρχηση της εξέτασης της επιρροής της οργανωσιακής κουλτούρας στις προσπάθειες διαχείρισης του κινδύνου καταστροφών είναι ζωτικής σημασίας όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση των εμποδίων που εμποδίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Camilleri & Van Der Heijden, 2007). Η έρευνα εμβαθύνει στην επίδραση των οργανωσιακών διαμορφώσεων στις στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), με ιδιαίτερη έμφαση στη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Εξετάζουμε τις συνέπειες για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) εμβαθύνοντας στις ανησυχίες του εργατικού δυναμικού, όπως η διατήρηση των ταλέντων και η δημογραφική γήρανση. Αναγνωρίζουμε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στη διαμόρφωση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων (Kim, 2010). Με τη διερεύνηση νέων προσεγγίσεων, η παρούσα εργασία προσπαθεί να εξακριβώσει αποτελεσματικά πλαίσια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Δεδομένης της σημαντικής επιρροής που ασκεί η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα στη βελτίωση της κοινωνίας στο σύνολό της, στόχος της παρούσας διατριβής είναι να παράσχει ιδέες και προτάσεις που προκαλούν προβληματισμό μέσω της ανάλυσης του πολύπλοκου περιβάλλοντος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

## 1.1. Ορισμός προβλήματος

Όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HR), οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν ένα ευρύ φάσμα σύνθετων ζητημάτων. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν εμπόδια στην επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας και δομής, τη δυναμική της ηγεσίας και την απαίτηση για δημιουργικές μεθόδους. Οι δυσκολίες αυτές επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσο και τη συνολική απόδοσή του. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στα επιτεύγματα των οργανισμών του δημόσιου τομέα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλύσει αυτά τα πολύπλοκα προβλήματα και να παράσχει συστάσεις για τον τρόπο στρατηγικής προσέγγισής τους.

Η κατανόηση αυτών των δυσκολιών στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η εξεύρεση λύσεων σε αυτές είναι απολύτως αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Είναι δυνατόν η αναποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων να οδηγήσει σε μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων, σε υποβαθμισμένες επιδόσεις και σε μείωση της παροχής υπηρεσιών. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι ζωτικής σημασίας να γίνει έρευνα σχετικά με αυτές τις δυσκολίες προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των οργανισμών, να μεγιστοποιηθεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και να ευθυγραμμιστούν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με τις ειδικές συνθήκες του δημόσιου τομέα.

Παρά το γεγονός ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία προσφέρει γνώσεις σχετικά με ορισμένα στοιχεία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα, υπάρχει έλλειψη πλήρους γνώσης που να ενσωματώνει τα εμπόδια, τις οργανωτικές επιπτώσεις, τη δυναμική της ηγεσίας, τις καινοτόμες πρακτικές και τις συστάσεις για την αποτελεσματικότητα. Η παρούσα μελέτη σκοπεύει να καλύψει αυτό το κενό γνώσης συγκεντρώνοντας μια ποικιλία απόψεων και παρέχοντας μια ολοκληρωμένη προοπτική σχετικά με τις δυσκολίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Σκοπός αυτής της προσπάθειας είναι να συμβάλει σημαντικά στο υπάρχον σώμα γνώσεων, με στόχο να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους επαγγελματίες να ξεπεράσουν τα προβλήματα και να καλλιεργήσουν μια ατμόσφαιρα που ευνοεί την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς που ανήκουν στον δημόσιο τομέα.

Η διάταξη που ακολουθεί η διατριβή πιο συγκεκριμένα είναι η ακόλουθη. Στο κεφάλαιο 1 της εισαγωγής θέτουμε τις βάσεις, περιγράφοντας τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στο δημόσιο τομέα. Στο κεφάλαιο 2 της μεθοδολογίας διευκρινίζουμε τη συστηματική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για την αντιμετώπιση των ερευνητικών ερωτημάτων, εξηγώντας τον ερευνητικό σχεδιασμό, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων και τις τακτικές ανάλυσης. Στο κεφάλαιο 3 και 4 συγχωνεύουμε τις γνώσεις σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα, τη δομή, την ηγεσία, τις καινοτόμες προσεγγίσεις και τις βέλτιστες πρακτικές με μια διερεύνηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Δημιουργεί μια θεμελιώδη κατανόηση, εντοπίζοντας τις ελλείψεις και θέτοντας τα θεμέλια για τις επακόλουθες εμπειρικές έρευνες. Το κεφάλαιο 5 της συζήτησης μας προσφέρει μια ολοκληρωμένη εξέταση των εντοπισμένων εμποδίων, των οργανωτικών επιρροών, της δυναμικής της ηγεσίας, των αποτελεσματικών πρακτικών και των συστάσεων για αυξημένη αποτελεσματικότητα. Και στο τελευταίο κεφάλαιο 6, των συμπερασμάτων τα ευρήματα της μελέτης συντίθενται, παρέχοντας οριστικές απαντήσεις σε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα. Τα βασικά σημεία της μελέτης συμπυκνώνονται στα ευρήματα, εισάγοντας νέες προοπτικές για την οργανωτική διαχείριση στο σύνολό της.

## Κεφάλαιο 2ο: Μεθοδολογία

Το κεφάλαιο της μεθοδολογίας περιγράφει τη στρατηγική και τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιμετώπιση των στόχων και των ερωτημάτων της μελέτης, λειτουργώντας ως οδικός χάρτης για την έρευνα. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η τεχνική της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, περιγράφοντας τη μεθοδική διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση, ανάλυση και σύνοψη των προηγουμένως δημοσιευμένων ακαδημαϊκών εργασιών που σχετίζονται με την έρευνα.

### 2.1. Σκοπός της μελέτης

Η σημασία αυτής της έρευνας υπογραμμίζεται από τις συνεχιζόμενες ελλείψεις, τις παγκόσμιες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και τα πολλαπλά εμπόδια που πλήττουν τον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Ο δημόσιος τομέας, ως βασικό στοιχείο της διακυβέρνησης, αντιμετωπίζει μια σειρά από σύνθετες προκλήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, το οργανωτικό ήθος και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι ανεπάρκειες σε αυτούς τους τομείς εμποδίζουν την παροχή δημόσιων υπηρεσιών στο υψηλότερο επίπεδο, οδηγώντας σε αναποτελεσματικότητα και μειωμένη αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, εν όψει παγκόσμιων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών υφέσεων και των πανδημιών, εντείνεται η ανάγκη για ευέλικτες και ισχυρές μεθοδολογίες του δημόσιου τομέα. Ουσιαστικά, η παρούσα διατριβή αντιμετωπίζει τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης παρέχοντας στρατηγικές λύσεις για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας των οργανισμών και την ενίσχυση της διακυβέρνησης στο σύνολό της κατά τη διάρκεια μιας εποχής που χαρακτηρίζεται από απaráμιλλες δυσκολίες.

## Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποια είναι τα κύρια εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα για να διαχειριστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τους ανθρώπινους πόρους τους;

Στόχος του ερωτήματος στην έρευνά είναι να διακρίνει και να κατανοήσει τα ξεχωριστά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Mujtaba, 2007).

2. Πώς η οργανωτική κουλτούρα και η δομή επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα;

Είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστούν αυτές οι επιρροές προκειμένου να προσαρμοστούν οι στρατηγικές ανθρώπινων πόρων που αντιστοιχούν στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Gochhayat et al., 2017).

3. Ποιο ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία στην προώθηση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα;

Ο προσδιορισμός του αντίκτυπου της ηγεσίας θα διευκολύνει τη δημιουργία εστιασμένων παρεμβάσεων και εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών με στόχο τη βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Arif & Mehmood, 2011).

4. Ποιες καινοτόμες στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά στον δημόσιο τομέα;

Η διατριβή επιδιώκει να αντιμετωπίσει το έλλειμμα γνώσης όσον αφορά τις επιτυχημένες προσεγγίσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), αναδεικνύοντας τις βέλτιστες πρακτικές. Αυτό θα προωθήσει την ανταλλαγή ιδεών και θα διευκολύνει την εφαρμογή επιτυχημένων καινοτομιών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Arslan et al., 2022).



5. Ποιες συστάσεις μπορούν να γίνουν για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα;

Γεφυρώνοντας την απόσταση μεταξύ των προκλήσεων και των λύσεων, η μελέτη θα παράσχει στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και στους επαγγελματίες με εφαρμόσιμες γνώσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον δημόσιο τομέα (Leroy et al., 2018).

6. Ποιες προσεγγίσεις και παρεμβάσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων και με ποιους τρόπους η αποτελεσματικότητα της δέσμευσης αυτής συμβάλλει στην πρόοδο αυτή;

Στόχος της παρούσας ερώτησης είναι να εξετάσει τις στρατηγικές και τις παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην αύξηση του επιπέδου δέσμευσης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Πρωταρχικός στόχος είναι να κατανοηθούν τα μέσα με τα οποία μπορεί να ενισχυθεί η δέσμευση και να διερευνηθεί η επακόλουθη επίδραση στη συνολική απόδοση (Bedarkar & Pandita, 2014).

## 2.2. Σημαντικότητα της μελέτης

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παρεμποδίζεται σε ένα δυναμικό και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον του δημόσιου τομέα από εμπόδια όπως η γραφειοκρατική γραφειοκρατία, οι απαρχαιωμένες πρακτικές και η αντίσταση στην αλλαγή. Οι πολυπλοκότητες που συνδέονται με την προσαρμογή στις αναδυόμενες τεχνολογίες και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του εργατικού δυναμικού επιδεινώνουν αυτές τις δυσκολίες. Η βιβλιογραφική μας έρευνά προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτά τα ζητήματα με την εξαντλητική εξέταση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Μέσω του εντοπισμού και της κατανόησης αυτών των περιορισμών, η έρευνά μας παρέχει εξατομικευμένες λύσεις και ευρηματικές προσεγγίσεις που ευθυγραμμίζονται με το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Με την παροχή τεκμηριωμένων συστάσεων, δίνουμε τη δυνατότητα στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή, προωθώντας έτσι την αποτελεσματικότητα, την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα. Η έρευνα λειτουργεί ως ανεκτίμητο πλεονέκτημα, παρέχοντας στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και στους ηγέτες του δημόσιου τομέα τη γνώση που απαιτείται για την υπέρβαση των εμποδίων και τη βελτίωση των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εν μέσω ενός ταχέως εξελισσόμενου τοπίου.

### 2.3. Στρατηγική αναζήτησης

Για τον εντοπισμό βιβλίων, επιστημονικών άρθρων και άλλων ακαδημαϊκών πηγών σχετικών με το θέμα, χρησιμοποιήθηκε μια μεθοδική τεχνική αναζήτησης. Χρησιμοποιήθηκαν πολλές διαδικτυακές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των PubMed, IEEE Xplore και Google Scholar. Η ενδελεχής αλλά και στοχευμένη εξέταση της βιβλιογραφίας εξασφαλίστηκε με τη συμπερίληψη σημαντικών εννοιών που σχετίζονται με την έρευνα στα κριτήρια αναζήτησης (Ramalho et al., 2015).

### 2.4. Εξαγωγή και σύνθεση δεδομένων

Ο καθορισμός των κριτηρίων συμπερίληψης και αποκλεισμού έγινε προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα και η συνάφεια της βιβλιογραφίας. Τα κριτήρια συμπερίληψης πληρούσαν βιβλία, επιστημονικές εργασίες και άρθρα που δημοσιεύθηκαν τα τελευταία 10 χρόνια, γεγονός που διασφάλιζε ότι συμπεριλήφθηκαν σύγχρονες απόψεις. Για να εξασφαλιστεί ομοιομορφία και να καταστεί δυνατή μια ολοκληρωμένη εξέταση, δεν συμπεριλήφθηκαν βιβλία γραμμένα σε άλλες γλώσσες εκτός της αγγλικής (Mackenzie & Knipe, 2006).

### 2.5. Θεματική ανάλυση

Το υλικό που ανακτήθηκε κατηγοριοποιήθηκε και ταξινομήθηκε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Κατά τη διάρκεια της έρευνας, εμφανίστηκαν θέματα και μοτίβα που ρίχνουν φως σε επαναλαμβανόμενα θέματα, προσεγγίσεις και θεωρητικά πλαίσια που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία. Για τους σκοπούς της δημιουργίας μιας λογικής και καλά οργανωμένης αφήγησης για τη βιβλιογραφική μελέτη, αυτή η θεματική ανάλυση ήταν πολύ χρήσιμη (Snyder, 2019).

## 2.6. Αξιολόγηση ποιότητας

Κάθε πηγή υποβλήθηκε σε αξιολόγηση ποιότητας για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η αυστηρότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Αξιολογήσαμε την εγκυρότητα των ευρημάτων, την αξιοπιστία των συγγραφέων και τη δυνατότητα εφαρμογής των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν. Αυτή η προσεκτική αξιολόγηση βοήθησε να δημιουργηθεί το υπόβαθρο για ένα σώμα αξιόπιστης και έγκυρης βιβλιογραφίας (Mackenzie & Knipe, 2006).

## 2.7. Περιορισμοί βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Η αναγνώριση των εγγενών ορίων της βιβλιογραφικής μελέτης είναι ζωτικής σημασίας. Η δυναμική φύση των θεμάτων της μελέτης μπορεί να αφήσει κενά στη βιβλιογραφία και η προσέγγιση αναζήτησης μπορεί να έχει αποκλείσει ακούσια σημαντικές πηγές. Επιπλέον, οι προκαταλήψεις στην επιλεγμένη βιβλιογραφία ενδέχεται να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συμβάλλει στη συνολική εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης θέτοντας τα θεμέλια για τα τελευταία στάδια της έρευνας μέσω της χρήσης μιας αυστηρής στρατηγικής αναζήτησης, της θεματικής ανάλυσης και της αξιολόγησης της ποιότητας (Mackenzie et al., 2012).

# Κεφάλαιο 3ο: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

## 3.1. Κύρια εμπόδια στη ΔΑΔ

### 3.1.1. Διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού

Η ένταξη διαφορετικών ατόμων στο εργατικό δυναμικό έχει αναδειχθεί σε σημαντικό στοιχείο των σύγχρονων στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), αντανακλώντας τη δυναμική σύνθεση του διεθνούς εργατικού δυναμικού. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού αναφέρεται στο εύρος των διακρίσεων μεταξύ των ατόμων εντός μιας επιχείρησης (D'Netto et al., 2014). Αυτό περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων, όπως η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, η φυλή, η πολιτιστική κληρονομιά, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι ικανότητες και οι περιορισμοί, μεταξύ άλλων. Η αναγνώριση και η εκτίμηση της ποικιλομορφίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση μιας ατμόσφαιρας χωρίς αποκλεισμούς στο χώρο εργασίας και στην αξιοποίηση των ξεχωριστών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτει κάθε εργαζόμενος (Sukalova & Ceniga, 2020).

Εκτεταμένες έρευνες έχουν καταδείξει σταθερά τις πλεονεκτικές επιδράσεις ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού σε διάφορες πτυχές της οργανωτικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας. Οι ποικιλόμορφες ομάδες διαθέτουν πληθώρα προοπτικών, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν σε βελτιωμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και σε πιο τεκμηριωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Kundu et al., 2015). Επιπλέον, η παρουσία ενός ετερογενούς εργατικού δυναμικού είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο, καθώς τους επιτρέπει να κατανοούν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε διαφορετικές αγορές (Dike, 2013).

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει την παρουσία στερεοτύπων και προκαταλήψεων ως σημαντικό εμπόδιο. Τα στερεότυπα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν άνισες αξιολογήσεις των ατόμων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους,

εμποδίζοντας έτσι την επίτευξη ίσων ευκαιριών και καλλιεργώντας μια ατμόσφαιρα όπου ορισμένες ομάδες μπορεί να βιώσουν περιθωριοποίηση. Οι οργανισμοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες όταν οι κανόνες και οι πρακτικές τους δεν έχουν συμμετοχικότητα στο σχεδιασμό τους. Αυτό περιλαμβάνει διαδικασίες πρόσληψης που παρουσιάζουν ακούσια προκατάληψη προς συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ανεπαρκείς πρωτοβουλίες κατάρτισης σε θέματα πολυμορφίας και έλλειψη εκπροσώπησης σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους (Foma, 2014).

Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί σε έναν εργασιακό χώρο που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία. Οι παρερμηνείες, τα γλωσσικά εμπόδια και οι αποκλίνουσες πολιτισμικές νόρμες έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν διχόνοια και να εμποδίσουν τις προσπάθειες συνεργασίας. Η δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας και η προώθηση της πολιτισμικής επάρκειας είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών (Onday, 2016).

Η απροθυμία που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην εφαρμογή των προσπαθειών για την πολυμορφία μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εμπόδιο. Ορισμένα άτομα μπορεί να βιώνουν ένα αίσθημα ανησυχίας ως αντίδραση στις αλλαγές στη δυναμική της εργασίας τους. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτής της αντίστασης, είναι απαραίτητη μια καλά σχεδιασμένη και στρατηγική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως πρωτοβουλίες κατάρτισης, αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας και υποστηρικτική ηγεσία (Munjuri & Maina, 2013).

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση και την καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και συμμετοχικότητα. Οι ηγέτες που υποστηρίζουν ενεργά τις προσπάθειες για την πολυμορφία, το αποδεικνύουν μέσω των πράξεών τους και καλλιεργούν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς συμβάλλουν ουσιαστικά στην άρση των εμποδίων (D'Netto et al., 2014).

Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να καθιερώσουν πλήρη προγράμματα κατάρτισης σε θέματα πολυμορφίας με στόχο την εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τη σημασία της πολυμορφίας, της ισότητας και της ένταξης. Είναι επιτακτική ανάγκη τα προγράμματα αυτά να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, εξοπλίζοντας παράλληλα τα άτομα με τα απαραίτητα εργαλεία για την ικανή διαπολιτισμική επικοινωνία (Foma, 2014).

Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς είναι εξαιρετικά σημαντική. Αυτό συνεπάγεται την αξιολόγηση και την τροποποίηση των διαδικασιών πρόσληψης, τη διασφάλιση ισότιμων προοπτικών προαγωγής και την προώθηση ενός οργανωτικού περιβάλλοντος που δίνει σημασία στη διαφορετικότητα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού απαιτεί την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης και στρατηγικής προσέγγισης. Η αναγνώριση των εμποδίων και η εφαρμογή αποτελεσματικών τακτικών δεν είναι μόνο ηθικά αναγκαία αλλά και ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας σε σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία και συνεχείς αλλαγές (Munjuri & Maina, 2013).

### 3.1.2. Τεχνολογικές εξελίξεις και ΔΑΔ

Η σύγκλιση των τεχνολογικών εξελίξεων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) είναι ένας ρευστός και προοδευτικός τομέας που έχει βαθύ αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιβλέπουν το προσωπικό τους. Η εμφάνιση ποικίλων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, της αυτοματοποίησης, της ανάλυσης δεδομένων και των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας, έχει παρουσιάσει στις πρακτικές της ΔΑΔ μια σειρά από δυσκολίες και ευκαιρίες (Budhwar et al., 2022).

Ένα από τα κύρια τεχνολογικά εμπόδια στη διαχείριση ψηφιακών δικαιωμάτων αφορά τις ανησυχίες σχετικά με την πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας που προκύπτει από την αυτοματοποίηση. Υπάρχει μια αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με τον πιθανό πλεονασμό ορισμένων εργασιακών ρόλων, καθώς οι οργανισμοί ενσωματώνουν όλο και περισσότερο αυτοματοποιημένα συστήματα και τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης για τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών τους διαδικασιών (Qamar et al., 2021). Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αποτελεσματικής διαχείρισης της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας προκειμένου να ενισχυθεί η επιχειρησιακή αποδοτικότητα, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι το εργατικό δυναμικό διατηρεί την ικανότητα προσαρμογής στις εξελισσόμενες απαιτήσεις εργασίας (Vrontis et al., 2022).

Η αυξανόμενη εξάρτηση από την τεχνολογία στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων δημιουργεί ανησυχίες σχετικά με την προστασία της ιδιωτικής ζωής και τη διασφάλιση των δεδομένων. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού

καλούνται να αντιμετωπίσουν ανησυχίες σχετικά με την εμπιστευτικότητα και τη διαφύλαξη ευαίσθητων πληροφοριών λόγω της συσσώρευσης και εξέτασης εκτεταμένων δεδομένων προσωπικού. Αυτό συνεπάγεται την εφαρμογή ισχυρών μέτρων κυβερνοασφάλειας και την τήρηση των προτύπων προστασίας δεδομένων (Arslan et al., 2022).

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει οδηγήσει σε αυξανόμενη ανισότητα μεταξύ των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και των ικανοτήτων που απαιτούν οι αναδυόμενες τεχνολογίες. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να υιοθετήσει μια προληπτική προσέγγιση για τον εντοπισμό των ελλείψεων δεξιοτήτων και την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης που ενισχύουν αποτελεσματικά τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν την καταλληλότητά τους σε ένα τεχνολογικά εξελιγμένο εργασιακό περιβάλλον (Vrontis et al., 2022).

Το περιβάλλον προσλήψεων έχει μεταβληθεί σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι εμπειρογνώμονες του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν σήμερα αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης για να εξετάζουν βιογραφικά σημειώματα, να αξιολογούν την καταλληλότητα των υποψηφίων και ακόμη και να διεξάγουν προκαταρκτικές συνεντεύξεις. Αυτό όχι μόνο επιταχύνει τη διαδικασία πρόσληψης αλλά και βελτιώνει την ακρίβεια της επιλογής των υποψηφίων (Arslan et al., 2022).

Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας προσαρμογής στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διευκόλυνση της επιτυχούς ενσωμάτωσης των τεχνολογικών εξελίξεων από τους εργαζομένους. Αυτό περιλαμβάνει τη διαμόρφωση μιας νοοτροπίας που εκτιμά τη μάθηση, την ενθάρρυνση της συνεχούς κατάρτισης και την αποτελεσματική επικοινωνία των πλεονεκτημάτων που συνδέονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την ατομική επαγγελματική ανέλιξη (Qamar et al., 2021).

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι ανησυχίες που αφορούν την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια των δεδομένων, είναι επιτακτική ανάγκη η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να καθιερώσει ένα σύνολο ηθικών αρχών που θα διέπουν την απόκτηση και τη χρήση των δεδομένων των εργαζομένων.

Η εγκαθίδρυση εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε οργανισμό, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανοικτή και διαφανή επικοινωνία σχετικά με τις πρακτικές δεδομένων και τη δέσμευση για την τήρηση των ηθικών προτύπων (Budhwar et al., 2022).

Συνοψίζοντας, η έλευση της τεχνολογίας δημιουργεί τόσο εμπόδια όσο και προοπτικές στο πεδίο της διαχείρισης δεδομένων στον δημόσιο τομέα. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των δυναμικών απαιτεί την εφαρμογή μιας στρατηγικής που αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα εμπόδια, υιοθετεί καινοτόμες τεχνικές και συνδέει τις στρατηγικές IDM (Identity Management) με το διαρκώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον.

### 3.1.3. Θέματα πρόσληψης και διατήρησης προσωπικού

Οι προκλήσεις της πρόσληψης και της διατήρησης αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) τόσο στον δημόσιο όσο και στον εμπορικό τομέα. Τα προβλήματα αυτά δεν έχουν αντίκτυπο μόνο στην ικανότητα ενός οργανισμού να προσελκύει και να διατηρεί άρτια εκπαιδευμένα άτομα, αλλά έχουν επίσης ευρύτερες επιπτώσεις στη συνολική του απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του (West et al., 2019).

### **Προκλήσεις πρόσληψης προσωπικού**

Η πρόσληψη περιλαμβάνει τις συστηματικές διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανακάλυψη, την προσέλκυση και την επιλογή εξειδικευμένων ατόμων για την πλήρωση κενών θέσεων σε έναν οργανισμό. Στη σύγχρονη και διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, οι διάφοροι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων εκείνων του δημόσιου τομέα, αντιμετωπίζουν συχνά την πρόκληση να ανταγωνίζονται για μια περιορισμένη δεξαμενή εργαζομένων υψηλής κατάρτισης. Το αυξημένο επίπεδο του ανταγωνισμού στην αγορά υπογραμμίζει την ανάγκη για μια σκόπιμη και καλά σχεδιασμένη στρατηγική προσλήψεων, προκειμένου να προσελκύονται και να εξασφαλίζονται οι πλέον καταρτισμένοι υποψήφιοι (Sissons & Green, 2017).



Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία των εξελισσόμενων συνθηκών της αγοράς εργασίας στη διαμόρφωση των τεχνικών πρόσληψης. Η πολυπλοκότητα των προσπαθειών πρόσληψης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εμφάνισης της gig economy, της αυξανόμενης τάσης για τηλεργασία και των εξελισσόμενων προσδοκιών των διαφόρων γενεών. Η προσέλκυση ατόμων υψηλής εξειδίκευσης αποτελεί σημαντική πρόκληση για τον δημόσιο τομέα, κυρίως λόγω των περιορισμών που επιβάλλουν οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι. Η αξιοποίηση ελκυστικών προσφορών αμοιβών ή σύνθετων εκστρατειών πρόσληψης μπορεί να περιοριστεί λόγω οικονομικών περιορισμών (Allen & Vardaman, 2017).

### **Προκλήσεις διατήρησης προσωπικού**

Η διατήρηση εξειδικευμένων ατόμων είναι εξίσου κρίσιμη με τη διαδικασία πρόσληψής τους. Συχνά παρατηρείται συσχέτιση μεταξύ χαμηλών επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων και υψηλότερων ποσοστών εναλλαγής προσωπικού. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, συνιστάται στους εργοδότες να καλλιεργούν μια ευνοϊκή εργασιακή ατμόσφαιρα, να προσφέρουν διεξόδους για επαγγελματική ανάπτυξη και να αναγνωρίζουν την πολύτιμη συνεισφορά των εργαζομένων, προκειμένου να αυξήσουν το επίπεδο δέσμευσής τους (Azeez, 2017). Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν ενεργά τις δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Οι οργανισμοί, ιδίως εκείνοι του δημόσιου τομέα, αντιμετωπίζουν δυσκολίες όταν αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν διαφανείς οδούς επαγγελματικής εξέλιξης, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και την αύξηση των ποσοστών αποχώρησης (DeCenzo et al., 2016).

Το ζήτημα της διατήρησης μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως σημαντική πρόκληση. Οι οργανισμοί που δεν δίνουν προτεραιότητα στην υγεία των υπαλλήλων τους μπορεί να αντιμετωπίσουν αυξημένα ποσοστά διαρροής εργαζομένων, ιδίως καθώς το εργατικό δυναμικό εκτιμά όλο και περισσότερο την ευελιξία και την ποιότητα ζωής (Van Berkel et al., 2017).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία επικεντρώνεται κυρίως σε γενικά ζητήματα πρόσληψης και διατήρησης, παραμελώντας να αντιμετωπίσει επαρκώς τα ειδικά

εμπόδια που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας. Οι προκλήσεις αυτές περιλαμβάνουν γραφειοκρατικές διαδικασίες, περιορισμένα οικονομικά κίνητρα και ξεχωριστές οργανωτικές κουλτούρες. Υπάρχει ανάγκη για τη διεξαγωγή πρόσθετων διαχρονικών μελετών προκειμένου να αξιολογηθούν τα διαρκή αποτελέσματα των τακτικών πρόσληψης και διατήρησης. Η απόκτηση μιας ολοκληρωμένης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αυτές οι προσπάθειες συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη σταθερότητα, είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Azeez, 2017).

Η πολυπλοκότητα που περιβάλλει τις ανησυχίες σχετικά με την πρόσληψη και τη διατήρηση απαιτεί σχολαστική μελέτη και την εφαρμογή αποτελεσματικών μέτρων. Με την κατανόηση αυτών των εμποδίων και την προσαρμογή των διορθωτικών μέτρων για την αντιμετώπιση ξεχωριστών οργανωτικών καταστάσεων, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να αυξήσουν την ικανότητά τους να προσελκύουν και να διατηρούν προσωπικό υψηλής απόδοσης (Van Berkel et al., 2017).

## 3.2. Οργανωσιακή κουλτούρα και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

### 3.2.1. Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας

Η ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι περίπλοκη και ποικίλη, καθώς περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία όπως κοινές αξίες, πεποιθήσεις, συμβάσεις, συμπεριφορές και κανόνες. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν συλλογικά το κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον εντός ενός οργανισμού. Η υπό εξέταση έννοια ενσωματώνει το αμάλγαμα της ταυτότητας και του χαρακτήρα ενός οργανισμού, ασκώντας επιρροή στον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό εντός του οργανισμού αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και αντιδρά στις διάφορες πτυχές του επαγγελματικού του περιβάλλοντος. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να κατανοηθεί ως μια άυλη δύναμη που διαμορφώνει και επηρεάζει τις γνωστικές διαδικασίες, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ατόμων εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Δικωμίτου, 2017).

Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά βάση, περιλαμβάνει μια συλλογή βαθιά ενσωματωμένων παραδοχών, στάσεων και πρακτικών που εσωτερικεύονται από τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Αυτές οι πολιτισμικές πτυχές υπάρχουν συχνά με τρόπο ανομολόγητο, υπονοούμενο και υποτιθέμενο, ασκώντας αντίκτυπο τόσο στην ατομική όσο και στην κοινοτική

συμπεριφορά (Μπελιάς, 2015). Η εκδήλωση της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις, όπως τα γλωσσικά πρότυπα που χρησιμοποιούνται από τα μέλη, τα τελετουργικά και τις τελετές που ασκούνται, τα σύμβολα και τα αντικείμενα που εκτίθενται, καθώς και το συνολικό κλίμα και την ατμόσφαιρα που χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον (Χατζηιωαννίδης, 2014).

### 3.2.2. Επιρροή της κουλτούρας στη ΔΑΔ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία διαμορφώνει την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την εμπειρία των πρακτικών ΔΑΔ στο χώρο εργασίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά, τις προοπτικές και τις στάσεις των εργαζομένων, επηρεάζοντας έτσι τη συνολική αποτελεσματικότητα των προσπαθειών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Gochhayat et al., 2017).

Μια αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα εγγυάται τη σύμπτωση μεταξύ των αξιών που είναι ριζωμένες στην κουλτούρα και εκείνων που υποστηρίζονται μέσω των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού που ευθυγραμμίζονται με τις πολιτισμικές αξίες του οργανισμού έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αγκαλιαστούν και να γίνουν αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Ένας οργανισμός του οποίου η κουλτούρα πριμοδοτεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, για παράδειγμα, μπορεί να δώσει προτεραιότητα σε πρακτικές ανθρώπινων πόρων που προωθούν τη συνεχή μάθηση και την ανταλλαγή ιδεών (Harrison & Bazy, 2017).

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων που συμπεριφέρονται τις αξίες και τα πρότυπα του χώρου εργασίας είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Κατά την πρόσληψη, οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων και οι οργανωτικοί ηγέτες πρέπει να αξιολογούν από κοινού την πολιτισμική συμβατότητα, ώστε να διασφαλίζουν ότι τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα όχι μόνο διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες αλλά και υποστηρίζουν τις αξίες του οργανισμού. Αυτή η ευθυγράμμιση προάγει ένα περιβάλλον αρμονίας και συνοχής στην εργασία (Raj & Srivastava, 2013).

Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων και της κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας. Το πολιτισμικό πλαίσιο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

που ενθαρρύνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, όπως οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, η ανοικτή επικοινωνία και η αναγνώριση. Οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού που καλλιεργούν την αίσθηση του ανήκειν και του κοινού σκοπού μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία σε μια κουλτούρα που προμοδοτεί τη συνεργασία και την ομαδική εργασία, για παράδειγμα (Sabuhari et al., 2020).

Η επιρροή της οργανωτικής κουλτούρας στη διαχείριση της απόδοσης και την ανατροφοδότηση είναι σημαντική. Ένας οργανισμός που προμοδοτεί τη συνεχή ανάπτυξη μπορεί να δώσει προτεραιότητα σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως οι περιοδικές αξιολογήσεις απόδοσης, οι συνεδρίες ανατροφοδότησης και οι ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αντίθετα, σε μια κουλτούρα που εκτιμά την παράδοση και τη σταθερότητα, οι αξιολογήσεις επιδόσεων μπορεί να είναι λιγότερο συχνές και πιο καθεστωτικές (Sabuhari et al., 2020).

Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό συχνά αντανακλά την κουλτούρα του. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να κατανοήσουν και να τροποποιήσουν τις πρακτικές της ΔΑΔ προκειμένου να εναρμονιστούν με το τρέχον στυλ ηγεσίας. Ένας οργανισμός που δίνει προτεραιότητα στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, για παράδειγμα, θα μπορούσε να επωφεληθεί από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Harrison & Bazzi, 2017).

Το ήθος ενός οργανισμού συνδέεται στενά με την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Όσον αφορά τη διαχείριση της αλλαγής, την κατάρτιση και τις στρατηγικές επικοινωνίας, οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνάδουν με τα πολιτισμικά πρότυπα του οργανισμού. Μια κουλτούρα που είναι πιο δεκτική στην καινοτομία και την αλλαγή μπορεί να επιτρέψει πιο απρόσκοπτες μεταβάσεις, ενώ μια κουλτούρα που είναι πιο παραδοσιακή μπορεί να απαιτεί προσεκτική και σταδιακή εφαρμογή της αλλαγής (Raharjo & Achmad Rinaldo Fernandes, 2018).

Αν και οι συνέργειες μπορούν να προκύψουν από μια ισχυρή ευθυγράμμιση μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής κουλτούρας, οι αποκλίσεις μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια. Η αντίσταση στις πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη αποδοχής από τους εργαζόμενους και η πιθανή αποδέσμευση μπορεί να προκύψουν από αποκλίνουσες αξίες.

Αναγνωρίζοντας αυτά τα εμπόδια, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να σχεδιάσουν στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν μια ευνοϊκή πολιτισμική επιρροή και ξεπερνούν στρατηγικά τα πολιτισμικά εμπόδια (Raj & Srivastava, 2013).

Αναγνωρίζοντας τη δυναμική σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας, οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν τακτικές που αξιοποιούν τα πολιτισμικά πλεονεκτήματα, ενώ παράλληλα μετριάζουν τα πιθανά εμπόδια, καλλιεργώντας έτσι ένα εργασιακό περιβάλλον που ευδοκιμεί με βάση τις αμοιβαίες αξίες και στόχους.

### 3.3. Οργανωτική δομή και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 3.3.1. Τύποι οργανωτικών δομών

Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τον καθορισμό της ιεραρχίας, των διαύλων επικοινωνίας και της οριοθέτησης των αρμοδιοτήτων. Η οργανωτική δομή που εφαρμόζεται έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην οργάνωση και την εκτέλεση των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Μια ποικιλία δομών προσφέρει διακριτά πλαίσια που διέπουν την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και τη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Tran & Tian, 2013).

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των οργανικών δομών που αντιστοιχούν σε εταιρείες με σκοπό να γίνει παρουσίαση των ελλείψεων που υφίστανται το σημερινό διαρθρωτικό πλαίσιο του δημόσιου τομέα, είναι ζωτικής σημασίας η εφαρμογή συγκεκριμένων βέλτιστων πρακτικών από συγκρίσιμες οργανωτικές δομές. Η τρέχουσα ανεπάρκεια στους λειτουργικούς μηχανισμούς των δημόσιων υπηρεσιών απαιτεί διόρθωση- αυτή είναι μια ευθύνη που ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να αναλάβει αποτελεσματικά, λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό του στην παραγωγή ανώτερων αποτελεσμάτων.

#### **1. Λειτουργική δομή**

Μια λειτουργική οργανωτική δομή ταξινομεί τις λειτουργίες, τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, τους ανθρώπινους πόρους και άλλες εξειδικευμένες λειτουργίες ενός οργανισμού σε λειτουργικούς τομείς ή τμήματα. Κάθε τμήμα λειτουργεί αυτόνομα, αφιερώνοντας τις προσπάθειές του στον ξεχωριστό σκοπό του. Ενώ αυτός ο

οργανωτικός σχεδιασμός ενισχύει την παραγωγικότητα σε συγκεκριμένα τμήματα, θα μπορούσε δυνητικά να εμποδίσει την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αυτή η δομή συχνά συνεπάγεται ένα κεντρικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που διαχειρίζεται μια ποικιλία λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού για ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης, της πρόσληψης και της διαχείρισης επιδόσεων (Ahmady et al., 2016).

## **2. Δομή τμημάτων**

Ένας οργανισμός διαιρείται σε τμήματα σύμφωνα με τμήματα πελατών, προϊόντα, υπηρεσίες ή γεωγραφικές περιοχές μέσω μιας τμηματικής δομής. Με εξαίρεση τους ανθρώπινους πόρους, κάθε τμήμα λειτουργεί ως ημιαυτόνομη μονάδα με το δικό του σύνολο λειτουργικών τομέων. Μια τμηματική δομή μπορεί να επιτρέψει την αποκέντρωση των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού, με κάθε τμήμα να διαθέτει τη δική του ομάδα ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση μοναδικών προκλήσεων και απαιτήσεων. Ενώ αυτό το οργανωτικό πλαίσιο παρέχει αυξημένη προσαρμοστικότητα, μπορεί να οδηγήσει σε πλεονάζουσες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορα τμήματα (Tran & Tian, 2013).

## **3. Δομή matrix**

Η δομή matrix είναι ένας υβριδικός σχεδιασμός που ενσωματώνει λειτουργικά και τμηματικά οργανωτικά στοιχεία. Οι εργαζόμενοι αναφέρονται τόσο σε έναν λειτουργικό διευθυντή όσο και σε έναν διευθυντή έργου ή προϊόντος σε μια δομή μήτρας. Η διαλειτουργική συνεργασία και η επικοινωνία διευκολύνονται από αυτή τη δομή, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει ασάφεια ρόλων και μάχες εξουσίας. Η δομή matrix στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί από τους επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού να περιηγηθούν στις περίπλοκες σχέσεις αναφοράς, διασφαλίζοντας παράλληλα τη συμφωνία με τους λειτουργικούς στόχους και τους στόχους του έργου (Ahmady et al., 2016).

#### **4. Επίπεδη δομή**

Μια πιο επίπεδη οργανωτική δομή διευκολύνει έναν πιο άμεσο διάυλο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας μειώνοντας τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων. Αυτός ο οργανωτικός σχεδιασμός διακρίνεται από ένα ευρύ πεδίο ελέγχου και έναν μειωμένο αριθμό επιπέδων διοίκησης. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM) συχνά βελτιστοποιείται σε οριζόντιες οργανωτικές δομές, όπου οι ειδικοί HR αναλαμβάνουν ζωτική λειτουργία στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων, της επικοινωνίας και της διατήρησης μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας (Tran & Tian, 2013).

#### **5. Ιεραρχική δομή**

Μια ιεραρχική δομή, εναλλακτικά αναφερόμενη ως υψηλή δομή, διακρίνεται από μια επίπεδη δομή λόγω των πολυάριθμων επιπέδων διαχείρισης και του περιορισμένου πεδίου ελέγχου. Η ανάθεση της εξουσίας λήψης αποφάσεων διατρέχει πολλαπλά επίπεδα ιεραρχίας. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια υψηλή δομή μπορεί να περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό διακριτών αρμοδιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, όπου διακριτοί επαγγελματίες είναι υπεύθυνοι για τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την κατάρτιση και την πρόσληψη σε διάφορα οργανωτικά επίπεδα (Tran & Tian, 2013).

#### **6. Δομή δικτύου**

Χωρίς επίσημη ιεραρχία, η δικτυακή ή εικονική δομή εφαρμόζεται συχνά σε οργανισμούς που βασίζονται σε έργα ή που δίνουν προτεραιότητα στην προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε έργου, τα άτομα μπορεί να αναφέρονται σε διάφορα στελέχη και οι ομάδες οργανώνονται σύμφωνα με κριτήρια ειδικά για το έργο. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο μιας δικτυακής δομής απαιτεί ευελιξία, δεδομένου ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιφορτισμένοι με την παροχή βοήθειας σε διαφορετικές ομάδες που διαθέτουν μοναδικές απαιτήσεις (Ahmady et al., 2016).

## **7. Δομή βασισμένη σε ομάδες**

Ο οργανισμός οργανώνεται γύρω από αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες που είναι υπεύθυνες για συγκεκριμένα καθήκοντα ή πρωτοβουλίες στο πλαίσιο μιας δομής με βάση την ομάδα. Κάθε ομάδα λειτουργεί με σημαντικό βαθμό ανεξαρτησίας και συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ομαδοκεντρικό πλαίσιο δίνει σημαντική έμφαση στην ανάπτυξη της ομάδας, στις συνεργατικές προσπάθειες και στις ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, με στόχο την υποβοήθηση και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της ομάδας (Tran & Tian, 2013).

## **8. Γραφειοκρατία**

Γενικά, ο καθορισμός του κριτηρίου, η διαμόρφωση, η ενοποίηση των μεθόδων εργασίας όπως ονομάζεται τυποποίηση είναι βασική έννοια ή θεμέλιο της γραφειοκρατίας των μηχανών. Εάν επισκέπτεστε τράπεζες, αλυσίδες καταστημάτων, εφορίες, υγειονομικές υπηρεσίες, πυροσβεστική, αυτά τα ιδρύματα και τα γραφεία βασίζονται στην τυποποίηση των μεθόδων και των μεθόδων εργασίας για τον συντονισμό και την καλή εποπτεία. Τα χαρακτηριστικά της μηχανικής γραφειοκρατίας είναι τα εξής (Ahmady et al., 2016):

- Υψηλός όγκος ομοιόμορφων και συνεχών εκτελεστικών εργασιών
- Αντιμέτωπιση τακτικών και τυπικών κανονισμών
- Η παρουσία διαχωρισμένων μονάδων με συγκεκριμένα ταξινομημένα καθήκοντα
- Η συγκέντρωση της εξουσίας και η λήψη αποφάσεων μέσω της ιεραρχίας διοίκησης

Καθώς το είδος της οργανωτικής δομής επηρεάζει το σχεδιασμό και την εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να την κατανοούν σε βάθος. Η ταύτιση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) και της οργανωτικής δομής εγγυάται ότι οι στρατηγικές ΔΑΔ υποστηρίζουν επαρκώς τους γενικούς στόχους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες του οργανισμού. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που είναι προσαρμοσμένες στα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις δυσκολίες



μιας δεδομένης οργανωτικής δομής αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την επιτυχή επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

### 3.3.2. Επίδραση της δομής στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) επηρεάζονται σημαντικά από την οργανωτική δομή, η οποία καθορίζει το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση των λειτουργιών ΔΑΔ στο ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο. Το επιλεγμένο πλαίσιο έχει αντίκτυπο στο βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, στους διαύλους επικοινωνίας, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού (Kehoe & Wright, 2013).

Οι πρακτικές ΔΑΔ επηρεάζονται ουσιαστικά από την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής. Η πρόσληψη, η κατάρτιση και οι σχέσεις με τους εργαζομένους είναι τυπικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού που συγκεντρώνονται σε μια λειτουργική δομή, η οποία οργανώνει τα τμήματα σύμφωνα με εξειδικευμένες λειτουργίες. Οι τυποποιημένες διαδικασίες προωθούνται από αυτή τη συγκέντρωση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας (Bratton et al., 2021).

Αντίθετα, μια τμηματική δομή ή μια δομή matrix, που χαρακτηρίζεται από την αποκέντρωση των λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες επιχειρηματικές μονάδες ή πρωτοβουλίες, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα λόγω της δυνατότητας προσαρμογής των προσεγγίσεων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων απαιτήσεων. Ο τρόπος με τον οποίο οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού εκτελούν και συντονίζουν τα καθήκοντά τους καθορίζεται από τη δομή, η οποία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού (Swanson, 2022).

Η δομή ενός οργανισμού ασκεί άμεση επίδραση στη ροή της επικοινωνίας στο εσωτερικό του. Η επικοινωνία σε μια ιεραρχική δομή ακολουθεί γενικά μια μεθοδολογία "από πάνω προς τα κάτω", με αποτέλεσμα τα μηνύματα του ανθρώπινου δυναμικού να υφίστανται μια διαδικασία φιλτραρίσματος που περιλαμβάνει πολλαπλά επίπεδα διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, οι ομαδικές οργανωτικές δομές προάγουν μεγαλύτερο βαθμό άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των επαγγελματιών του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και των εργαζομένων. Διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η διάδοση πολιτικών, η επίλυση προβλημάτων και η δέσμευση των

εργαζομένων, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η προσβασιμότητα του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού και η ευκολία με την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να παρέχουν ανατροφοδότηση καθορίζονται από τη δομή (Albrecht et al., 2015).

Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωτικές δομές είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες ποικίλλει. Συχνά, οι δικτυακές και επίπεδες οργανωτικές δομές είναι πιο ευέλικτες, επιτρέποντας την άμεση λήψη αποφάσεων και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εντός αυτών των οργανωτικών πλαισίων μπορεί να παρουσιάζουν μεγαλύτερο δυναμισμό, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίζουν άμεσα τις αναδυόμενες προκλήσεις, να τροποποιούν τα προγράμματα κατάρτισης και να μεταβάλλουν τις στρατηγικές πρόσληψης (Renwick et al., 2013). Αντίθετα, τα άκαμπτα ιεραρχικά πλαίσια ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες κατά την προσπάθεια ευθυγράμμισης των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του οργανισμού. Αυτό θα απαιτούσε μια διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής που θα ήταν πιο σκόπιμη και μεθοδική (Bratton et al., 2021).

Η διασφάλιση της σύγκλισης μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική επίτευξη ενός οργανισμού. Ο βαθμός στον οποίο οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων ενσωματώνονται στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων καθορίζεται από τη δομή (Albrecht et al., 2015). Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ασκήσουν στρατηγική επιρροή σε δομές με βάση τη μήτρα ή την ομάδα, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης, διασφαλίζοντας ότι οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού συνάδουν με τους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική ευθυγράμμιση σε λειτουργικές δομές, οι οποίες έχουν περιορισμένη ολοκλήρωση, μπορεί να απαιτήσει σκόπιμες προσπάθειες για να συμβιβάσει τα κενά επικοινωνίας και να εγγυηθεί ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην εκπλήρωση των γενικών στόχων (Renwick et al., 2013).

Η επιρροή της οργανωτικής δομής στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) είναι εκτεταμένη και επηρεάζει ποικίλες λειτουργίες ΔΑΔ. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να διαθέτουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των λεπτομερειών της οργανωτικής δομής, προκειμένου να προσαρμόζουν με επάρκεια τις πρακτικές τους (Mathis et al., 2017). Η οργανωτική δομή, είτε είναι

συγκεντρωτική είτε αποκεντρωμένη, είτε ιεραρχική είτε επίπεδη, επηρεάζει το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Cascio, 2015). Με την υιοθέτηση μιας προσαρμοστικής και στρατηγικής στάσης απέναντι στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), οι πρακτικές εναρμονίζονται με τη δομή του οργανισμού, γεγονός που προάγει την επιτυχία του οργανισμού, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Cascio, 2015).

### 3.4. Καινοτόμες στρατηγικές και βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Τα μοντέλα και τα μέσα που έχουν επισημανθεί παρακάτω δεν υφίστανται προς το παρόν στον δημόσιο τομέα. Το άμεσο έργο που πρέπει να διεκπεραιωθεί περιλαμβάνει τη διεξαγωγή μιας διεξοδικής εμπειρικής αξιολόγησης και διαδικασίας προσαρμογής των εργαλείων και μοντέλων που παρατίθενται παρακάτω, προκειμένου να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητά τους για την ομαλή ενσωμάτωση στο περίπλοκο περιβάλλον του δημόσιου τομέα.

Η διενέργεια εμπειρικής έρευνας είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο τα εν λόγω μοντέλα μπορούν να προσαρμοστούν στα ξεχωριστά ρυθμιστικά πλαίσια και τις δυναμικές που είναι εγγενείς στα περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα. Αυτό θα εγγυηθεί ότι τα μοντέλα θα λειτουργούν με την υψηλότερη δυνατή αποδοτικότητα και θα συνάδουν με τους ποικίλους στόχους και τις αρχές διακυβέρνησης που καθορίζουν τον δημόσιο τομέα στο σύνολό του.

#### 3.4.1. Παραδειγματικά μοντέλα στη ΔΑΔ

##### 1. Σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS)

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη ΔΑΔ, το Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης συνδυάζει πολλές τεχνικές για την αύξηση της παραγωγικότητας, της δέσμευσης των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης. Τα βασικά συστατικά στοιχεία του HPWS αποτελούνται από (Dorta-Afonso et al., 2021):

- Δέσμευση των εργαζομένων: Το HPWS προωθεί την προληπτική συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων, στην επίλυση προβλημάτων και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή αυτή ενθαρρύνει την αφοσίωση των εργαζομένων και το αίσθημα ιδιοκτησίας.
- Συνεχής κατάρτιση και ανάπτυξη: επιπλέον δίνει μεγάλη έμφαση στη συνεχή κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων της, προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την ευελιξία τους. Ενισχύεται η ευημερία των εργαζομένων και αυξάνεται επίσης η εφευρετικότητα και η ευελιξία του οργανισμού.
- Διαχείριση επιδόσεων: Επιπροσθέτως διαθέτει ισχυρά συστήματα διαχείρισης επιδόσεων που συνδέουν την ατομική απόδοση με τους οργανωτικούς στόχους, θέτουν σαφείς προσδοκίες και προσφέρουν συχνή ανατροφοδότηση. Η στρατηγική αυτή βοηθά στον συντονισμό των προσπαθειών των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους.
- Συστήματα ανταμοιβής: Η θέσπιση αποτελεσματικών συστημάτων ανταμοιβής, όπως κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση και πρωτοβουλίες αναγνώρισης, αποτελεί κρίσιμο μέρος της HPWS. Αυτό ενθαρρύνει την αριστεία μεταξύ των μελών του προσωπικού και υποστηρίζει μια κουλτούρα υψηλών προτύπων.
- Δομές βασισμένες σε ομάδες: Η HPWS ενθαρρύνει τη διαλειτουργική συνεργασία, τις ομαδικές δομές και τη συνεργασία. Οι ομάδες έχουν την εξουσία να συνεργάζονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.
- Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι γνωστό για την ικανότητά του να προάγει μια ατμόσφαιρα στην οποία οι εργαζόμενοι είναι ταλαντούχοι, κινητοποιημένοι και αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας, γεγονός που τελικά οδηγεί σε σταθερά υψηλές επιδόσεις.

## *2. Πρόταση για την αξία των εργαζομένων (EVP):*

Ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μια συναρπαστική και ξεχωριστή συλλογή προσφορών για τους εργαζομένους του, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της Πρότασης Αξίας για τους Εργαζόμενους (Employee Value Proposition). Αυτό καλύπτει κάτι περισσότερο από τις τυπικές αμοιβές και τα προνόμια- περιλαμβάνει

επίσης το συνολικό εργασιακό περιβάλλον εντός της εταιρείας. Σημαντικά στοιχεία της EVP αποτελούν (Pawar, 2016):

- Αποδοχές και παροχές: Η EVP λαμβάνει επίσης υπόψη μη χρηματικά πλεονεκτήματα, όπως η ευελιξία, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και οι πρωτοβουλίες ευεξίας.
- Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης: Τονίζει την αφοσίωση της εταιρείας στην υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων με την παροχή κατάρτισης, καθοδήγησης και ευκαιριών προόδου.
- Εργασιακή κουλτούρα: επίσης υπογραμμίζει την ανάγκη ύπαρξης μιας φιλόξενης και αισιόδοξης κουλτούρας στο χώρο εργασίας. Ένα ισχυρό EVP είναι αποτέλεσμα των οργανισμών που δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην ποικιλομορφία, την ισότητα και την ένταξη.
- Ευημερία των εργαζομένων: Επιπροσθέτως η EVP τάσσεται υπέρ των προγραμμάτων που ενισχύουν τόσο την ψυχική όσο και τη σωματική υγεία, επειδή κατανοεί πόσο σημαντική είναι η ευημερία των εργαζομένων. Αυτό καλύπτει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την υποστήριξη της ψυχικής υγείας και τις πρωτοβουλίες ευεξίας.
- Ανατροφοδότηση και αναγνώριση: Τέλος υπογραμμίζει τη σημασία του να ευχαριστούμε τα μέλη του προσωπικού για τη συνεισφορά τους. Η συνεπής ανατροφοδότηση και η αναγνώριση αποτελούν σημαντικά στοιχεία ενός ευτυχισμένου εργασιακού περιβάλλοντος.

#### 3.4.2. Νέες μεθοδολογίες στη ΔΑΔ

Στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), έχουν αναπτυχθεί διάφορες νέες προσεγγίσεις για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων και των εργατικών δυνάμεων. Οι προσεγγίσεις αυτές επιδιώκουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, να προωθήσουν την ευτυχία των εργαζομένων και να συνδυάσουν τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους με τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Μεταξύ των αξιοσημείωτων προσεγγίσεων είναι:

## **Η ευέλικτη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Agile HR)**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει υιοθετήσει ευέλικτες προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν αρχικά για την ανάπτυξη λογισμικού. Η ευέλικτη HR δίνει μεγάλη έμφαση στην προσαρμοστικότητα, την ομαδική εργασία και την ανταπόκριση στις αλλαγές. Συνεπάγεται συχνή ανατροφοδότηση, επαναληπτικό σχεδιασμό και την ικανότητα ταχείας τροποποίησης των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού σε ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της εταιρείας (McMackin & Heffernan, 2021).

## **Ανθρώπινη ανάλυση**

Η λήψη αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού υποβοηθείται από τη χρήση δεδομένων και αναλύσεων από την People Analytics. Οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν περισσότερα για την απόδοση, τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων αξιολογώντας τα δεδομένα του εργατικού δυναμικού. Οι επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους και να λαμβάνουν καλά ενημερωμένες αποφάσεις χάρη σε αυτή την προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα (Peeters et al., 2020).

## **Thinking Design**

Η ανθρωποκεντρική μεθοδολογία της σχεδιαστικής σκέψης προωθεί την ιδεολογία, την ενσυναίσθηση και την επανάληψη. Όταν πρόκειται για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, συνεπάγεται την κατανόηση των απαιτήσεων και των εμπειριών των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργηθούν δημιουργικές λύσεις για την ανάπτυξη ταλέντων, τη δέσμευση των εργαζομένων και τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού (Brown, 2008).

## **Στρατηγικές απομακρυσμένης εργασίας**

Καθώς η απομακρυσμένη εργασία έχει αυξηθεί, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έπρεπε να προσαρμοστεί σε νέες προσεγγίσεις για τη διαχείριση γεωγραφικά διασκορπισμένων ομάδων. Αυτό συνεπάγεται τη θέσπιση κανονισμών που προσαρμόζονται στην απομακρυσμένη εργασία, τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για συνεργασία και την τοποθέτηση των αποτελεσμάτων πάνω από τις συμβατικές μετρήσεις παραγωγικότητας.

## **Νευροεπιστήμη του ανθρώπινου δυναμικού**

Οι προσεγγίσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διερευνούν τρόπους βελτίωσης της ευημερίας των εργαζομένων και της γνωστικής απόδοσης με τη χρήση ανακαλύψεων από τη νευροεπιστήμη. Αυτό καλύπτει μεθόδους για τη μείωση του άγχους, την ενθάρρυνση της αρμονίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τον σχεδιασμό χώρων που ενισχύουν τη γνωστική απόδοση (Chrysomyti, 2021).

# Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Δημόσιος Τομέας και Δέσμευση Εργαζομένων

## 4.1. Κατανόηση της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

### 4.1.1. Ορισμός της δέσμευσης των εργαζομένων

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων έχει διάφορες διαστάσεις, περιλαμβάνοντας τους συναισθηματικούς, γνωστικούς και συμπεριφορικούς δεσμούς που δημιουργούν τα άτομα με τις εργασιακές τους αρμοδιότητες, τους συναδέλφους τους και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο. Η έννοια εκτείνεται πέρα από τη βασική εργασιακή ευτυχία και καλύπτει μια βαθιά και ευνοϊκή δέσμευση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένα μέτρο του επιπέδου αφοσίωσης και των κινήτρων που έχουν τα άτομα απέναντι στην απασχόλησή τους σε μια επιχείρηση, καθώς και της ευθυγράμμισής τους με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης (Bedarkar & Pandita, 2014).

### 4.1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων

Κατά τη διάρκεια ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε όλο τον κόσμο, έχει διαπιστωθεί ότι διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τα επίπεδα δέσμευσης ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Μερικοί από αυτούς εξετάζονται παρακάτω:

#### *Ανάπτυξη σταδιοδρομίας*

Οι οργανισμοί με υψηλά δεσμευμένους εργαζόμενους παρέχουν στους υπαλλήλους τους άφθονες ευκαιρίες για να μάθουν δεξιότητες, να αναπτύξουν ικανότητες, να αποκτήσουν γνώσεις και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Οι πρακτικές ανάπτυξης σταδιοδρομίας βοηθούν τους οργανισμούς να διατηρούν ταλαντούχους υπαλλήλους και επίσης να παρέχουν ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι τείνουν να επενδύουν σε οργανισμούς που επενδύουν σε αυτούς σχεδιάζοντας την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας αποτελεί παγκόσμιο παράγοντα δέσμευσης των εργαζομένων. Επίσης, το επαρκές επίπεδο ανάπτυξης των



εργαζομένων μέσω της κατάρτισης, των δεξιοτήτων και της μάθησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο αφοσιωμένοι σε σχέση με την εργασία και τον οργανισμό (Rasool et al., 2021).

#### *Αποτελεσματική διαχείριση των ταλέντων*

Η κουλτούρα φιλική προς τη δέσμευση των εργαζομένων εκτιμά την ποικιλομορφία που σχετίζεται με τα ταλέντα και τις δεξιότητες που έρχονται με τους εργαζόμενους και προτρέπει τους εργαζόμενους να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν το όραμα του μέλλοντος. Μια στρατηγική διαχείρισης ταλέντων που περιλαμβάνει σχεδιασμό σταδιοδρομίας, οργανωτική υποστήριξη και κίνητρα μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή δέσμευση και μειωμένα επίπεδα φθοράς στον οργανισμό. Η δέσμευση των εργαζομένων θεωρείται ότι επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από έναν παράγοντα, την αποτελεσματική διαχείριση μεταξύ άλλων παραγόντων. Ωστόσο, τα ευρήματα αποκαλύπτουν επίσης ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό μοντέλο που να δείχνει τη σημασία και τη σπουδαιότητα της επιρροής όλων των μεταβλητών, επειδή οι διάφοροι εργαζόμενοι δίνουν διαφορετική έμφαση στις μεταβλητές που επηρεάζουν τη δέσμευση. Οι διαφορές αυτές μπορεί να οφείλονται σε διαφοροποιήσεις στα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, στη διαφορετικότητα των φύλων, στην εθνοτική ποικιλομορφία κ.λπ. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η διακύμανση μεταξύ της δέσμευσης και των παραγόντων ηγεσίας, δηλαδή του προσανατολισμού στα καθήκοντα και του προσανατολισμού στις σχέσεις, παρουσίασε σημαντική επικάλυψη (Chandani et al., 2016).

#### *Ηγεσία*

Οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό όταν βλέπουν ότι οι ίδιοι επαινούνται από τους άμεσους προϊσταμένους τους, έχουν την προσοχή της ηγεσίας (για παράδειγμα, σε προσωπικές συζητήσεις). Οι διαστάσεις της ηγεσίας που βρέθηκαν να έχουν μεγαλύτερη επιρροή είναι η συγκρότηση ενός καλού μέντορα ή διευθυντή και η διατύπωση του οράματος. Στην περίπτωση των επιχειρηματικών επιχειρήσεων η ηγεσία πρέπει να είναι οραματική, προσανατολισμένη στο μέλλον και να εμπλέκει τους εργαζόμενους στο όραμά της, προκειμένου να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε επίσης ότι βασικός παράγοντας για τη δέσμευση των

εργαζομένων είναι οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ότι η ηγεσία τους είναι αφοσιωμένη. η ποιότητα των ανταλλαγών μεταξύ των ηγετών-μελών μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (Al Mehrzi & Singh, 2016).

#### *Σαφήνεια των αξιών, των πολιτικών και των πρακτικών*

Οι πρακτικές και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των πρακτικών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και της δέσμευσης των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, αποκαλύφθηκε ότι η σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της δέσμευσης είναι μάλλον έμμεση. Δύο βασικοί παράγοντες επηρεάζονται από τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, η συμπεριφορά του προϊσταμένου και η προσαρμογή ατόμου και θέσης εργασίας. Η πραγματική σχέση υπάρχει μεταξύ αυτών των δύο και της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι οι αξίες είναι σαφείς και ξεκάθαρες, προκειμένου να δημιουργηθεί υψηλότερη δέσμευση. Η προσαρμογή των αξιών μεταξύ άλλων βρέθηκε επίσης ότι αποτελεί προγενέστερο παράγοντα για τη δέσμευση των εργαζομένων (Bedarkar & Pandita, 2014).

#### *Σεβαστή μεταχείριση των εργαζομένων*

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί τείνουν να σέβονται επίσης τη συμβολή και τις ιδιότητες των εργαζομένων τους στον οργανισμό, ανεξάρτητα από το επίπεδο εργασίας των εργαζομένων. Μια κουλτούρα στην οποία εκτιμάται ο σεβασμός έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη δέσμευση των εργαζομένων. Η στάση σεβασμού των διευθυντών προς τον εργαζόμενο και η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων κατανοεί αν ένας διευθυντής θα άκουγε τις ιδέες ή τις προτάσεις του εργαζομένου ή αν κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν ή αν μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους εργαζομένους. Οι συμμετοχές που έρχονται σε επαφή με την κανονική πρακτική παίζουν το ρόλο των κινήτρων και κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και έτσι ενισχύουν τη δέσμευση (Bhuvanaiiah & Raya, 2014).

### *Τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς*

Τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς ενός οργανισμού συμβάλλουν στη δέσμευση ενός εργαζομένου. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα εξαρτάται από την αντίληψή τους για την ποιότητα των υπηρεσιών και των αγαθών. Η υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται επίσης με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των πελατών. Η εικόνα της εταιρείας, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, απεικονίζει επίσης τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη επηρεάζει επίσης θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων (Bedarkar & Pandita, 2014).

### *Ενδυνάμωση*

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα πρέπει να μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους για αποφάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τις λειτουργίες τους. Η ηγεσία των εργασιακών χώρων υψηλής δέσμευσης δημιουργεί ένα περιβάλλον πρόκλησης και εμπιστοσύνης, στο οποίο οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να διαφωνούν με τις επικρατούσες ορθόδοξες πρακτικές, να καινοτομούν και να βοηθούν τον οργανισμό να αναπτυχθεί. Η δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους στην ανώτερη διοίκηση επηρεάζει επίσης τη δέσμευση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι ο έλεγχος μαζί με τις ανταμοιβές και την αναγνώριση και την προσαρμογή των αξιών προβλέπει τη δέσμευση των εργαζομένων. Επίσης η υψηλότερη δέσμευση προς τον προϊστάμενο ενισχύει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη μάθηση και, τέλος, σε καινοτομία στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι όταν αισθάνονται ότι ο προϊστάμενός τους έχει ενδυναμωτικό στυλ, το οποίο με τη σειρά του παρέχει κίνητρα, καθιστώντας τον έτσι πιο δεσμευμένο (Popli & Rizvi, 2016).

### *Δίκαιη μεταχείριση*

Η δέσμευση των εργαζομένων τείνει να είναι υψηλότερη όταν το αφεντικό ή ο προϊστάμενος τους παρέχει ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους. Οι ισότιμες δομές αμοιβών επηρεάζουν επίσης το επίπεδο δέσμευσης

των εργαζομένων στον οργανισμό. Επίσης, έρευνες που έγιναν στο δημόσιο τομέα δείχνουν ότι η δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερο αίσθημα διαδικαστικής δικαιοσύνης έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να το ανταποδώσουν με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στον οργανισμό. Διαπιστώθηκε ότι εάν οι εργαζόμενοι γίνονταν μάρτυρες της πληροφοριακής και της διανεμητικής δικαιοσύνης ως μέρος της αξιολόγησης της απόδοσής τους, παρουσίαζαν αίσθημα καλύτερης ευεξίας και μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων. Μεγαλύτερα ποσά πληροφοριακής δικαιοσύνης οδηγούν σε μεγαλύτερη συμπεριφορική και γνωστική δέσμευση προς την εργασία με συμπτώματα μεγαλύτερης δέσμευσης και παρακίνησης, υπερηφάνεια για την εργασία και αίσθημα ενθουσιασμού για αυτήν (Verigaki, 2022).

#### *Αμοιβές και παροχές*

Ένας οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλα συστήματα μισθοδοσίας, ώστε να παρακινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται. Για να ενισχυθεί το επίπεδο δέσμευσης, πρέπει να παρέχονται στον εργαζόμενο συγκεκριμένες αμοιβές και παροχές. Τα τρία υψηλόβαθμα νομισματικά κίνητρα, δηλαδή αυξημένος βασικός μισθός, μπόνους σε μετρητά, μετοχές ή δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ο μισθός ως αποτελεσματικό μέσο δέσμευσης, ο εργοδότης θα πρέπει να τον συνδέσει με θέσεις εργασίας, απόδοση, ειδικά ή προσωπικά επιδόματα, συντάξεις, πρόσθετες παροχές κ.λπ. Οι ισότιμες δομές αμοιβών επηρεάζουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Τα κίνητρα, οι άυλες ανταμοιβές και η ποιότητα της ηγεσίας έχουν ισχυρότερη σχέση με την ικανότητα του οργανισμού να παράγει εργαζόμενους με υψηλή δέσμευση σε σύγκριση με στοιχεία όπως ο βασικός μισθός και οι παροχές. Η κατανόηση από τους εργαζόμενους των στρατηγικών, των προγραμμάτων και των συστημάτων που εφαρμόζονται για την αποζημίωση οδηγεί σε μεγαλύτερο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ τους (Κοντοκόστας, 2021).

#### *Υγεία και ασφάλεια*

Διαπιστώθηκε ότι τα επίπεδα δέσμευσης συσχετίζονται με το αίσθημα ασφάλειας κατά την εργασία. Ως εκ τούτου, όλοι οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν κατάλληλα συστήματα και μεθόδους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων. Το ωράριο

εργασίας και η υγεία και η ασφάλεια μεταξύ άλλων παραγόντων βρέθηκαν να είναι πρόδρομοι παράγοντες για τη δέσμευση των εργαζομένων και στην περίπτωση του δημόσιου τομέα (Ελληνα, 2013).

#### *Ικανοποίηση*

Η ικανοποίηση είναι το σκαλοπάτι για τη δέσμευση- επομένως, είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να ταιριάζει τους στόχους της εργασίας με τους ατομικούς στόχους του εργαζομένου, ώστε να μπορεί να αισθάνεται ικανοποιημένος από τη δουλειά του. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα αυτοαποτελεσματικότητας είναι πιο πιθανό να είναι δεσμευμένοι όσον αφορά την εργασία τους, καθώς οδηγεί σε υψηλότερη ιδιοσυγκρασία για να δαπανήσουν επιπλέον προσπάθειες και ενέργεια για την ολοκλήρωση των καθηκόντων και, επομένως, μεγαλύτερη απορρόφηση και συμμετοχή. Οι εργαζόμενοι που είναι πιο αποτελεσματικοί είναι πιθανό να ρυθμίζουν τα κίνητρά τους μέσω του καθορισμού φιλόδοξων στόχων και με τη σειρά τους είναι πιθανό να είναι πιο αφοσιωμένοι. Αναφέρθηκε επίσης ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα μεταξύ των συναδέλφων και των εργαζομένων τόσο μεγαλύτερη ήταν η δέσμευση όταν το επίπεδο ικανοποίησης ήταν υψηλότερο και τόσο μικρότερη ήταν η δέσμευση όταν η ικανοποίηση ήταν μικρότερη (Verigaki, 2022).

#### *Οικογενειακή φιλικότητα*

Αναφέρεται στην επιρροή των οικογενειών ενός ατόμου στην εργασία του. Η δέσμευση έρχεται στο προσκήνιο όταν ο εργαζόμενος αναπτύσσει συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό ως αποτέλεσμα των παροχών που παρέχει ο οργανισμός στην οικογένειά του (Verigaki, 2022).

#### *Αναγνώριση ταλέντων*

Αναλύθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων και διαπιστώθηκε ότι, στους περισσότερους τομείς, λίγα μη οικονομικά κίνητρα είναι συνήθως αποτελεσματικά στην οικοδόμηση της δέσμευσης των εργαζομένων μακροπρόθεσμα. Οι προγενέστερες ανταμοιβές και η αναγνώριση συσχετίζονται θετικά με την οργανωτική δέσμευση. Τα ευρήματα αυτά

υποδηλώνουν ότι τα ανώτερα στελέχη πρέπει να σχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας ώστε να αφήνουν τους υπαλλήλους τους να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους και να τους δίνουν έτσι ταυτότητα, αυτονομία εποικοδομητική ανατροφοδότηση και σημασία της εργασίας τους, και να ταιριάζουν με τα προσόντα και τις τρέχουσες δεξιότητες αυτών των υπαλλήλων που εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται (Σόνους, 2015).

### *Επικοινωνία*

Ένας πολυεθνικός οργανισμός στον τομέα της ενέργειας, είχε αναλάβει ένα έργο ηγετικής αριστείας για τη δημιουργία ενός αγωγού ταλέντων και τη διαχείριση των ικανοτήτων που οδηγούν σε ιδιαίτερα αφοσιωμένους υπαλλήλους. Επίσης, σε μια μελέτη διαπιστώθηκε ότι τα προγράμματα ανταμοιβής επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων. Η κατανόηση από τους εργαζόμενους των στρατηγικών, των προγραμμάτων και των συστημάτων που εφαρμόζονται για την αποζημίωση οδηγεί σε μεγαλύτερο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ τους. Η μακροπρόθεσμη δέσμευση ξεκινά με την καλή επικοινωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων καθώς και μεταξύ των συναδέλφων (Ελληνα, 2013).

### *Φύση της εργασίας*

Σε μια μελέτη που διεξήχθη για την ανακάλυψη των “Antecedents and Consequences of engagement of employees in the private sector companies using selected” προκύπτει ότι η εργασιακή δέσμευση και τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας συσχετίζονται θετικά με τη δέσμευση. Η αντιλαμβανόμενη οργανωτική και προϊσταμένη υποστήριξη, η αναγνώριση και οι ανταμοιβές συσχετίζονται θετικά με τα μέτρα δέσμευσης με σημαντικό τρόπο. Η ταύτιση εργαζομένου - πελάτη αποτελεί προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης για να συνδεθεί η εργασιακή δέσμευση με την ταύτιση εργαζομένου - πελάτη και την οργανωτική, ο προσανατολισμός στους πελάτες λειτουργεί ως αναγκαία παρεμβατική επίδραση (Καρδαμανίδου, 2021).

### *Παραγωγικότητα*

Διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη και ότι υπάρχει σχέση αρνητικού

χαρακτήρα μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της αντιπαραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τα καθήκοντά τους στην εργασία. Εργάζονται συνεχώς σκληρά για την επίτευξη των στόχων που απαιτούνται από τους ρόλους και τα καθήκοντά τους. Επίσης, εκτελούν επιπλέον εργασία από τους ρόλους τους, καθώς απελευθερώνουν πόρους καθώς επιτυγχάνουν τους στόχους τους και εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Ωστόσο, όταν ο εργαζόμενος διαθέτει αρνητικές αντιλήψεις για την εργασία του είναι πιο πιθανό να εμπλακεί σε αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Σπανορήγα, 2021).

#### *Παράγοντες προσωπικότητας*

Η υψηλή εξωστρέφεια και ο χαμηλός νευρωτισμός οδηγούν σε υψηλά δεσμευμένους εργαζόμενους. Αυτό διαπιστώθηκε μελετώντας τη σχέση της αντίληψης της υποστήριξης που παρέχεται στους οργανισμούς με τη συναισθηματική οργανωσιακή απόδοση και τη δέσμευση του εργαζομένου στην εργασία του. Παράγοντες όπως η υποστήριξη και η ανατροφοδότηση του προϊσταμένου μπορούν να επηρεάσουν την αποφασιστικότητα και το ηθικό του υφισταμένου. Η έρευνα συνοψίζει τα χαρακτηριστικά των δεσμευτικών θέσεων εργασίας και στη συνέχεια εξετάζει τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που παρουσιάζουν οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι, τα οποία περιλαμβάνουν την ανθεκτικότητα, την υψηλή εξωστρέφεια, τον εσωτερικό τόπο ελέγχου, τον χαμηλό νευρωτισμό, την υψηλή αυτοεκτίμηση και το ενεργό στυλ αντιμετώπισης (Σόνους, 2015).

## 4.2. Προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα

### 4.2.1. Ζητήματα πρόσληψης και διατήρησης

Το εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα πρόσληψης και διατήρησης, τα οποία εμποδίζουν την ικανότητά του να προσελκύει και να διατηρεί ένα εξειδικευμένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Τα ζητήματα αυτά είναι πολύπλοκα και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες που διασταυρώνονται με την ιδιαίτερη φύση του δημόσιου τομέα (Beck et al., 2012).

Ένα σημαντικό εμπόδιο για την προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένων ατόμων στο δημόσιο τομέα προκύπτει συχνά από τη διαφορά στις αμοιβές σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι ρυθμίσεις αμοιβών για την απασχόληση στο δημόσιο τομέα, ιδίως στα χαμηλότερα επίπεδα, μπορεί να μην είναι πάντα ανταγωνιστικές. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις συχνά προσελκύουν εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση με καλύτερες αμοιβές και ελκυστικές παροχές, δημιουργώντας μια πρόκληση για τον δημόσιο τομέα να ανταγωνιστεί στην αγορά εργασίας (Okeke-Uzodike & Subban, 2015).

Ο δημόσιος τομέας είναι γνωστός για τα γραφειοκρατικά πρωτόκολλα, τη βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων και τα άκαμπτα πλαίσια. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να αποτρέψουν δυνητικούς εργαζόμενους που αναζητούν ζωντανά και ταχέως εξελισσόμενα εργασιακά περιβάλλοντα. Η παρουσία πολύπλοκων διαδικασιών στον δημόσιο τομέα ενδέχεται να εμποδίσει την επιτυχή αφομοίωση και ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια και την απογοήτευση των εργαζομένων (Vesin, 2021).

Οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να θεωρηθεί ότι παρέχουν περιορισμένες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Η ύπαρξη ιεραρχικών συστημάτων και αυστηρών προτύπων προαγωγών μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη ότι η επαγγελματική ανέλιξη είναι αργή και βασίζεται κυρίως στην προϋπηρεσία και όχι στο ατομικό ταλέντο. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να αποτρέψει φιλόδοξα άτομα που επιδιώκουν ταχεία επαγγελματική εξέλιξη (Ramson et al., 2016).

Η σταθερότητα και η ασφάλεια των θέσεων εργασίας στον δημόσιο τομέα ήταν ιστορικά αδιαμφισβήτητες. Ωστόσο, τον τελευταίο καιρό, οι οικονομικές δυσκολίες και τα όρια του κρατικού προϋπολογισμού έχουν προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με την εργασιακή ανασφάλεια στον τομέα αυτό. Η ανησυχία σχετικά με πιθανές περικοπές, οικονομικές μειώσεις ή τη μεταφορά υπηρεσιών σε ιδιωτικούς φορείς θα μπορούσε να αποθαρρύνει τα άτομα από το να σκεφτούν μια παρατεταμένη αφοσίωση στην απασχόληση στον δημόσιο τομέα (Vesin, 2021).

Ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει προκλήσεις λόγω της αυξανόμενης γήρανσης του εργατικού δυναμικού, γεγονός που έχει εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον προγραμματισμό για τη μελλοντική ηγεσία. Η αποχώρηση έμπειρων εμπειρογνομώνων έχει ως αποτέλεσμα ένα σημαντικό κενό σε



γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη που είναι δύσκολο να γεφυρωθεί. Η ανεπαρκής εφαρμογή μέτρων σχεδιασμού διαδοχής μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση της θεσμικής γνώσης και ικανότητας (Beck et al., 2012).

#### 4.2.2. Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού

Ακόμη και αν η αξία της πολυμορφίας στο εργατικό δυναμικό αναγνωρίζεται όλο και ευρύτερα, η ενθάρρυνσή της στο δημόσιο τομέα παραμένει ένα σημαντικό πρόβλημα. Παρά τις προσπάθειες πολυάριθμων οργανισμών του δημόσιου τομέα να προωθήσουν την ενσωμάτωση, μια σειρά από εμπόδια στέκονται στο δρόμο για ένα πραγματικά ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό (Gaunya, 2015).

Η υποεκπροσώπηση ορισμένων δημογραφικών ομάδων στο δημόσιο τομέα είναι ένα από τα κύρια προβλήματα. Τα άτομα με αναπηρία, οι γυναίκες και τα μέλη εθνοτικών μειονοτήτων ενδέχεται να υποεκπροσωπούνται, ιδίως σε ηγετικές θέσεις. Οι δημόσιες αρχές ενδέχεται να δυσκολεύονται να ανταποκριθούν επαρκώς στα συμφέροντα και τις ανησυχίες μιας ποικιλόμορφης κοινωνίας των πολιτών ως αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης ποικιλίας, η οποία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μια στρεβλή προοπτική (Hewins-Maroney & Williams, 2013).

Οι πρωτοβουλίες για την ποικιλομορφία μπορεί να παρεμποδίζονται από εσωτερικά θεσμικά εμπόδια. Είναι πιθανό ότι βαθιά ριζωμένα πολιτιστικά πρότυπα, γραφειοκρατικοί θεσμοί και ιστορικές προκαταλήψεις διατηρούν ακούσια ένα ομοιογενές εργατικό δυναμικό. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα βαθιά ριζωμένα προβλήματα και να προωθηθεί ένας χώρος εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, είναι απαραίτητη μια ενδελεχής αναθεώρηση των οργανωτικών κανόνων, διαδικασιών και συμπεριφορών (Gaunya, 2015).

Οι αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη, την προαγωγή και τη διατήρηση των εργαζομένων ενδέχεται να επηρεάζονται ακούσια από ασυνείδητες προκαταλήψεις που διατηρούν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Αυτές οι προκαταλήψεις θα μπορούσαν να έχουν τις ρίζες τους στην ηλικία, το φύλο, το χρώμα ή άλλα χαρακτηριστικά, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε ακούσιες διακρίσεις. Αυτές οι προκαταλήψεις μπορούν να μειωθούν και να προωθηθεί ένα δίκαιο και ισότιμο εργασιακό περιβάλλον με την εφαρμογή της εκπαίδευσης ευαισθητοποίησης στην πράξη και τη δημιουργία ρητών προτύπων για τη λήψη αποφάσεων (Ramson et al., 2016).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορεί περιστασιακά να μην έχουν ισχυρές πολιτικές που ενθαρρύνουν ενεργά την ένταξη και την πολυμορφία. Η πρόοδος μπορεί να παρεμποδίζεται από την έλλειψη ρητών κανόνων, στόχων πολυμορφίας και συστημάτων λογοδοσίας. Η δημιουργία μιας κουλτούρας που εκτιμά την πολυμορφία και η εφαρμογή πολιτικών χωρίς αποκλεισμούς είναι βασικά πρώτα βήματα για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού (Soni, 2000).

Τα εμπόδια στην προσβασιμότητα, όπως οι δυσπρόσιτες φυσικές υποδομές ή οι περιορισμοί στην εξ αποστάσεως εργασία, ενδέχεται να κρατήσουν τα μέλη συγκεκριμένων δημογραφικών ομάδων εκτός του εργατικού δυναμικού. Χρειάζεται αφοσίωση για τη δημιουργία ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων εργασίας και προσβάσιμων χώρων εργασίας για την άρση αυτών των εμποδίων (Gaunya, 2015).

Η προσαρμογή σε αλλαγές στην κουλτούρα μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη. Επειδή αισθάνονται ότι οι προσπάθειες για την πολυμορφία αποτελούν πρόκληση για τις καθιερωμένες δομές εξουσίας ή επειδή φοβούνται ότι θα χάσουν τα παραδοσιακά πρότυπα του εργασιακού χώρου, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αντιταχθούν σε αυτές. Για να ξεπεραστεί αυτή η αντίθεση απαιτείται δέσμευση της ηγεσίας να ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα, καθώς και καλή επικοινωνία και εκπαίδευση (Stazyk et al., 2021). Η έλλειψη ποικιλόμορφων υποψηφίων για ηγετικές θέσεις μπορεί να αποδοθεί σε ανεπαρκείς προσπάθειες ανάπτυξης ενός αγωγού ποικίλων ταλέντων. Η δημιουργία προγραμμάτων καθοδήγησης, η συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα και η χρήση εστιασμένων τεχνικών πρόσληψης μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία μιας πιο ποικιλόμορφης δεξαμενής υποψηφίων (Mujtaba, 2007).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να αναλάβουν συνολική και συνεχή δέσμευση για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Αυτό συνεπάγεται τη θέσπιση προληπτικών κανόνων, την ενθάρρυνση μιας κουλτούρας χωρίς αποκλεισμούς, την αντιμετώπιση των ασυνείδητων προκαταλήψεων και την ενεργή ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Ο δημόσιος τομέας μπορεί να εκπροσωπεί καλύτερα τις κοινότητες που εξυπηρετεί και να ενισχύσει την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις ποικίλες και περίπλοκες απαιτήσεις μιας ποικιλόμορφης κοινωνίας των πολιτών αγκαλιάζοντας την πολυμορφία (Kundu et al., 2018).

#### 4.2.3. Τεχνολογικές εξελίξεις

Οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα ευκαιρίες και προκλήσεις. Ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την παροχή υπηρεσιών, φέρνουν επίσης μαζί τους μοναδικά εμπόδια που πρέπει να επιλυθούν για να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη μετάβαση και η καλύτερη δυνατή εφαρμογή αυτών των εργαλείων στο δημόσιο τομέα (Shava & Hofisi, 2017).

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει ένα σημαντικό ζήτημα με τη μορφή χάσματος ψηφιακών δεξιοτήτων. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων του δημόσιου τομέα βρίσκεται συχνά πίσω από τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Είναι πιθανό ότι το εργατικό δυναμικό δεν διαθέτει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση της νέας τεχνολογίας, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολη την ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων και τη μεγιστοποίηση των δυνητικών οφελών τους (Mulgan & Albury, 2003).

Στον δημόσιο τομέα, η αντίσταση στην τεχνολογική αλλαγή μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο. Επειδή διστάζουν να αλλάξουν από την καθιερωμένη εργασιακή ρουτίνα τους, φοβούνται μήπως χάσουν τη δουλειά τους ή ανησυχούν για την εργασιακή τους ασφάλεια, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιστέκονται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και μεθόδων. Θα χρειαστούν ισχυρές τεχνικές διαχείρισης της αλλαγής, σαφής επικοινωνία και συνεχείς πρωτοβουλίες κατάρτισης για να ξεπεραστεί αυτή η απροθυμία (Shava & Hofisi, 2017). Ο κίνδυνος απειλών για την κυβερνοασφάλεια αυξάνεται καθώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την τεχνολογία για τη διαχείριση δεδομένων και την παροχή υπηρεσιών. Είναι απαραίτητο να διαφυλαχθεί η ακεραιότητα των κυβερνητικών συστημάτων και να προστατευθούν τα ευαίσθητα δεδομένα. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν ισχυρές δικλείδες ασφαλείας στον κυβερνοχώρο και να διασφαλιστεί ότι τα μέλη του προσωπικού λαμβάνουν επαρκή εκπαίδευση στις βέλτιστες πρακτικές κυβερνοασφάλειας (Ramson et al., 2016).

Ανησυχίες σχετικά με την προστασία της ιδιωτικής ζωής και τη δεοντολογία εγείρονται από τη μαζική συλλογή και χρήση δεδομένων του δημόσιου τομέα. Η διατήρηση της ανοικτότητας, ο καθορισμός ρητών κατευθυντήριων γραμμών για τη διακυβέρνηση των δεδομένων και η τήρηση των ηθικών αρχών είναι ζωτικής σημασίας

για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού και τη διασφάλιση της υπεύθυνης χρήσης της τεχνολογίας στις κυβερνητικές λειτουργίες (Shava & Hofisi, 2017).

Η εφαρμογή και η συντήρηση τεχνολογιών αιχμής συχνά συνεπάγονται μεγάλες οικονομικές δαπάνες. Ο δημόσιος τομέας μπορεί να δυσκολευτεί περισσότερο να υιοθετήσει και να συντηρήσει την τεχνολογική του υποδομή λόγω δημοσιονομικών περιορισμών. Για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, η εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ της συνεχούς απαίτησης για τεχνική καινοτομία και της δημοσιονομικής ευθύνης αποτελεί πρόκληση (Soni, 2004).

Ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών του δημόσιου τομέα εξακολουθεί να χρησιμοποιεί ξεπερασμένα συστήματα που ενδέχεται να μην λειτουργούν με πιο σύγχρονα. Μπορεί να είναι δύσκολο και δαπανηρό να ενσωματωθούν αυτά τα ξεπερασμένα συστήματα με τις σύγχρονες τεχνολογίες. Μπορεί να είναι δύσκολο να βρεθεί ισορροπία μεταξύ της ενημέρωσης των υφιστάμενων συστημάτων και της εφαρμογής νέων, συμβατών εναλλακτικών λύσεων- αυτό απαιτεί προσεκτική προετοιμασία. Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι όλα τα άτομα, ιδίως εκείνα με αναπηρίες ή περιορισμένη πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορούν να επωφεληθούν από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν τεχνολογικές λύσεις που είναι χωρίς αποκλεισμούς και δεν προκαλούν ψηφιακούς διαχωρισμούς στις τοπικές κοινότητες (Mulgan & Albury, 2003).

### 4.3. Ηγεσία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 4.3.1. Στυλ ηγεσίας και ΔΑΔ

Ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης ηγείται έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) σε έναν οργανισμό. Οι διάφορες φιλοσοφίες της ηγεσίας μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται τα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού, στον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τους εργαζομένους και στον τρόπο με τον οποίο διοικείται ένας οργανισμός στο σύνολό του (Laka-Mathebula, 2004). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται διαφορετικά από δύο γνωστές φιλοσοφίες ηγεσίας, τη συναλλακτική ηγεσία και τη μετασχηματιστική ηγεσία:

## 1. Μετασχηματιστική ηγεσία:

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η ικανότητά τους να ενθαρρύνουν και να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβαίνουν τα καθήκοντά τους. Κύριοι στόχοι τους είναι η καθιέρωση μιας υγιούς οργανωτικής κουλτούρας, η ενθάρρυνση της καινοτομίας και η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμφανίζουν συχνά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Arif & Mehmood, 2011):

- **Ανάπτυξη των εργαζομένων:** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν μεγάλη αξία στην προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους. Προβαίνουν σε επενδύσεις στην καθοδήγηση, την κατάρτιση και τις ευκαιρίες για δια βίου μάθηση, συντονίζοντας τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ανάπτυξη ενός προσωπικού με γνώσεις και ευελιξία.
- **Ενδυνάμωση:** Αναθέτοντας καθήκοντα και παραχωρώντας ελευθερία, αυτοί οι διευθυντές δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη του προσωπικού τους. Αυτό σχετίζεται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως παρακίνηση των ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού να αναλάβουν την ευθύνη, να κάνουν επιλογές και να υποστηρίξουν στρατηγικούς τους στόχους.
- **Καλή επικοινωνία:** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι άριστοι επικοινωνιολόγοι, διασφαλίζοντας ότι τα μέλη του προσωπικού ενημερώνονται για τις αλλαγές, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τους στόχους. Στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ανοιχτή επικοινωνία είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και τη διατήρηση ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- **Δέσμευση των εργαζομένων:** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες καταβάλλουν συντονισμένη προσπάθεια να εμπλέξουν τα μέλη του προσωπικού, στους στόχους του οργανισμού. Στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αυτό σημαίνει ανάπτυξη πρωτοβουλιών δέσμευσης των εργαζομένων, λήψη συνεισφορών και βοήθεια στους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι έχουν σκοπό και θέση.

## 2. Συναλλακτική ηγεσία

Αντίθετα, οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα σύστημα ανταμοιβών και ποινών για να διατηρήσουν την ειρήνη και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η ηγετική τους προσέγγιση είναι συναλλακτική, με έμφαση στην τήρηση των διαδικασιών και την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Στο πλαίσιο του τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η συναλλακτική ηγεσία διακρίνεται από (Hartog & Boon, 2012):

- Τη διαχείριση της απόδοσης: Οι συναλλακτικοί ηγέτες θεσπίζουν σαφείς προσδοκίες και κάνουν χρήση μέτρων απόδοσης. Αυτό το στυλ υποστηρίζεται από διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως προγράμματα επιβράβευσης, αξιολογήσεις επιδόσεων και μια οργανωμένη μέθοδο χειρισμού των συνεισφορών των εργαζομένων.
- Συμμόρφωση: δίνουν μεγάλη σημασία στην τήρηση καθορισμένων κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών. Σε αυτό το πλαίσιο, τα καθήκοντα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις οργανωτικές πολιτικές, τους κανόνες και τους κανονισμούς, με έμφαση στη διαχείριση κινδύνων και τη νομική συμμόρφωση.
- Στρατηγική προσανατολισμένη στα καθήκοντα: δίνουν προτεραιότητα στις καθημερινές λειτουργίες και είναι προσανατολισμένοι στα καθήκοντα. Όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, αυτό σημαίνει ότι διαχειρίζονται σωστά τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η ένταξη και η διαχείριση των παροχών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι εκπληρώνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

### 4.3.2. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΑΔ

Η ικανότητα ενός οργανισμού να εφαρμόζει με επιτυχία τις στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία του. Η αφοσίωση, η προνοητικότητα και η ικανότητα της ηγεσίας να καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα που ευνοεί τις προσπάθειες της ΔΑΔ επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ (Ali, 2009).

Η καθιέρωση ενός διακριτού οράματος για τη ΔΑΔ που να συνάδει με τη γενικότερη στρατηγική αποτελεί ευθύνη της ηγεσίας. Αυτό περιλαμβάνει τη

σκιαγράφηση της επιδιωκόμενης εμπειρίας των εργαζομένων, την ανάδειξη της σημασίας της διαχείρισης ταλέντων και την αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το όραμα διασφαλίζει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με τους ευρύτερους στόχους, λειτουργώντας ως κατευθυντήρια αρχή για την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Hartog & Boon, 2012).

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την ηγεσία, και αυτό ισχύει και για τον τρόπο προσέγγισης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μια κουλτούρα συνεργασίας, σεβασμού και διαρκούς βελτίωσης καλλιεργείται από τους ηγέτες και αυτό προάγει μια ατμόσφαιρα που είναι ιδανική για την αποτελεσματική χρήση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική εφαρμογή της πρακτικής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζεται από μια οργανωσιακή κουλτούρα που θεωρεί τους εργαζόμενους ως βασικούς πόρους και δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξή τους (Du Plessis & Sukumaran, 2015).

Τόσο οι τεχνολογικοί όσο και οι ανθρώπινοι πόροι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη της ΔΑΔ. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι να διασφαλίσουν ότι το τμήμα ΔΑΔ διαθέτει το εργατικό δυναμικό, την τεχνολογία και τους πόρους που χρειάζεται για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Επιπλέον, η συνεχής βοήθεια είτε με τη μορφή καθοδήγησης ή ενθάρρυνσης ενισχύει τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει στην επιτυχία της (Leroy et al., 2018).

Ο οργανωτικός μετασχηματισμός, όπως η αναδιοργάνωση, η εφαρμογή νέου λογισμικού διαχείρισης επιδόσεων ή η εισαγωγή τεχνολογίας αιχμής στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί συχνά μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφοντας τους λόγους της αλλαγής, επιλύοντας την αντίσταση και προωθώντας ενεργά τις πρωτοβουλίες της ΔΑΔ, οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής. Σε περιόδους αλλαγών, η αποτελεσματική ηγεσία ελαχιστοποιεί τις διαταραχές και εγγυάται μια πιο απρόσκοπτη μετάβαση (Roerke et al., 2000).

Οι διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συντονίζονται από την ηγεσία με το γενικότερο σχέδιο. Αυτό συνεπάγεται την ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους του οργανισμού και τη διασφάλιση ότι ο προγραμματισμός προσωπικού, η διαχείριση ταλέντων και η

ανάπτυξη των εργαζομένων υποστηρίζουν άμεσα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η ομαλή ενσωμάτωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο διευκολύνεται από ηγέτες που βλέπουν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής επιτυχίας (Roepke et al., 2000).

## Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση

Με την εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη, επιτυγχάνεται μια ολοκληρωμένη κατανόηση του πολύπλοκου πεδίου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στο δημόσιο τομέα μέσω της σύνθεσης των αποτελεσμάτων. Τα συνακόλουθα συμπεράσματα προκύπτουν από την εξαντλητική εξέταση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία περιλαμβάνει καίριες απόψεις από πολυάριθμους ακαδημαϊκούς και ερευνητές.

Όσο αναφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα τα εμπόδια που έχουν εντοπιστεί είναι η ανεπαρκής τεχνολογική υποδομή, η αντίθεση στην αλλαγή και η γραφειοκρατική πολυπλοκότητα. Ο Mujtaba (2007) διασαφηνίζει την εξέταση των εμποδίων στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα, υπογραμμίζοντας την κρίσιμη αναγκαιότητα για τα θεσμικά όργανα να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τις πολλαπλές δυσκολίες. Η διαδικασία αναγνώρισης αυτών των προκλήσεων προσφέρει μια θεμελιώδη κατανόηση που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη εστιασμένων προσεγγίσεων που επιδιώκουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στα ιδρύματα του δημόσιου τομέα.

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σύμφωνα με την έρευνά μας, η εξέταση της επιρροής της οργανωτικής κουλτούρας και δομής στις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα συμβάλλει στη συλλογική κατανόηση των στοιχείων του πλαισίου που διαμορφώνουν τη ΔΑΔ. Οι Gochhayat κ.ά. (2017) παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τον αντίκτυπο της οργανωσιακής κουλτούρας και δομής στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ), υπογραμμίζοντας τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι παράγοντες του πλαισίου. Η αναγνώριση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για την προσαρμογή των στρατηγικών ανθρώπινων πόρων που αντιστοιχούν στα διακριτά χαρακτηριστικά



που είναι εγγενή στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αυτό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα μιας προσαρμοστικής και ευαίσθητοποιημένης ως προς την κατάσταση μεθοδολογίας.

Σύμφωνα με την έρευνά μας το τρίτο ερευνητικό ερώτημα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που διεξήχθει, παρουσιάζει βασικό συστατικό της απόδοσης της ΔΑΔ την ηγεσία. Οι ικανοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, καλωσορίζουν τις τροποποιήσεις και καλλιεργούν μια φιλική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας. Οι Arif και Mehmood (2011) υπογραμμίζουν επίσης, τον σημαντικό αντίκτυπο που έχει η ηγεσία στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας επιτρέπει τη δημιουργία εστιασμένων παρεμβάσεων και προγραμμάτων κατάρτισης, προωθώντας έτσι την ανάπτυξη κρίσιμων ηγετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, εντοπίσαμε ότι τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και η εστίαση στην ευημερία των εργαζομένων αποτελούν παραδείγματα καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Arslan κ.ά. (2022), που διερευνούν τον τομέα της γνώσης διατυπώνουν την σημαντικότητα στις καινοτόμες πρακτικές της ΔΑΔ. Μέσω του προσδιορισμού και της έμφασης αποτελεσματικών μεθοδολογιών, η παρούσα μελέτη διευκολύνει την ανταλλαγή σκέψεων και ενθαρρύνει την υιοθέτηση πρωτοποριακών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε ιδρύματα του δημόσιου τομέα. Λειτουργεί ως αποθετήριο ανεκτίμητων βέλτιστων πρακτικών που αφορούν την ενίσχυση των οργανισμών.

Για το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα σύμφωνα με την έρευνά μας, η υιοθέτηση της τεχνολογίας για την επιτάχυνση των διαδικασιών, η ενθάρρυνση της νοοτροπίας της συνεχούς βελτίωσης και η προσφορά συνεχούς κατάρτισης είναι μέγιστης σημασίας. Τα ευρήματα μας συνάδουν επίσης με την έρευνα που διεξήχθει από τους Leroy κ.ά. (2018) σχετικά με τις προτάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ των εμποδίων και των λύσεων. Η έρευνα αυτή παρέχει πρακτικές και εφαρμόσιμες γνώσεις στους φορείς χάραξης πολιτικής και στους επαγγελματίες, επιτρέποντάς τους να κάνουν καλά ενημερωμένες επιλογές που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα στο σύνολό του.

Τέλος για το έκτο ερευνητικό ερώτημα, εντοπίσαμε ότι η σαφής επικοινωνία, οι πρωτοβουλίες αναγνώρισης και οι ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων προωθούν τη δέσμευση των εργαζομένων. Η αυξημένη παραγωγικότητα, η ευτυχία των εργαζομένων και η οργανωτική επιτυχία επηρεάζονται από την αποτελεσματική δέσμευση. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Bedarkar και Pandita (2014) σχετικά με τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων διευκρινίζει τους μηχανισμούς με τους οποίους η δέσμευση προάγει την οργανωτική απόδοση. Η κατανόηση και η αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμο ζήτημα που διαθέτει την ικανότητα να επηρεάζει ευνοϊκά τη συνολική απόδοση στον δημόσιο τομέα, λειτουργώντας έτσι ως καταλύτης για την οργανωτική πρόοδο.

## Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα

Το κύριο κίνητρο για τη διεξαγωγή αυτής της εκτεταμένης έρευνας ήταν να αποσαφηνιστούν και να επιλυθούν σημαντικές ελλείψεις στην κατανόηση και την εφαρμογή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στο δημόσιο τομέα. Υπό το πρίσμα της κρίσιμης σημασίας της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) για την επιτυχία ενός οργανισμού, στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει μεθοδικά και να προσφέρει αποχρώσεις σε διάφορες πτυχές της ΔΑΔ, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού των εμποδίων και της πρότασης νέων προσεγγίσεων. Μέσω αυτής της προσπάθειας, η μελέτη επεδίωξε να συμβάλει σημαντικά επιστημονικά στη συζήτηση σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Απώτερος στόχος της ήταν να παράσχει καθοδήγηση για τη χάραξη πολιτικής και την πρακτική εφαρμογή, με σκοπό τη βελτίωση της κατάστασης των εν λόγω φορέων.

Υπάρχουν πολλαπλά πειστικά επιχειρήματα που δικαιολογούν την προσοχή προς την κατεύθυνση αυτής της εργασίας. Πρωτίστως, λειτουργεί ως μια ολοκληρωμένη συλλογή γνώσεων, ενσωματώνοντας ποικίλες απόψεις σχετικά με καίρια στοιχεία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Οι

ακαδημαϊκοί, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων και τα οργανωτικά στελέχη έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν ανεκτίμητες γνώσεις σχετικά με τις καινοτόμες προσεγγίσεις, τις προκλήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε αυτό το ιδιαίτερο περιβάλλον. Η παρούσα έρευνα προσφέρει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των λεπτομερειών του πλαισίου που επηρεάζουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα, επιτρέποντας έτσι τις τεκμηριωμένες επιλογές και τη στρατηγική πρόβλεψη. Επιπλέον, μέσω της συμβολής της στη βιβλιογραφία, η παρούσα εργασία παρέχει μια ολοκληρωμένη προοπτική για τις περιπλοκές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) στον δημόσιο τομέα. Αυτό το καθιστά απαραίτητο ανάγνωσμα για άτομα που ενδιαφέρονται για την αποτελεσματικότητα και την ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων σε κυβερνητικούς οργανισμούς.

Η κατανόηση των εγγενών περιορισμών μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι απαραίτητη. Οι προκαταλήψεις που υπάρχουν στην επιλεγμένη βιβλιογραφία θα μπορούσαν ενδεχομένως να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα. Παρέχοντας ένα σταθερό πλαίσιο για τις μετέπειτα φάσεις της έρευνας μέσω της εφαρμογής μιας αυστηρής στρατηγικής αναζήτησης, της ανάλυσης των θεμάτων και της αξιολόγησης της ποιότητας, η βιβλιογραφική ανασκόπηση ενισχύει τη συνολική εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης.

Η ολοκληρωμένη διερεύνηση της ενσωμάτωσης και των επιπτώσεων των αναπτυσσόμενων τεχνολογιών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα. Η χρήση και η προσαρμογή τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και η ανάλυση δεδομένων στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο αυτής της μελέτης, με έμφαση στο πόσο καλά λειτουργούν για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που εγείρονται από την έρευνα. Η μελέτη θα μπορούσε επίσης να διερευνήσει τις συνέπειες για τη δυναμική των εργαζομένων, τις τεχνικές διαχείρισης οργανωτικών αλλαγών και τα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με τη χρήση αυτών των τεχνολογιών. Η αναγνώριση των τρόπων με τους οποίους η τεχνολογία επηρεάζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα θα μπορούσε να αποτελέσει έναν χρήσιμο τρόπο για τους επαγγελματίες και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να περιηγηθούν στο μεταβαλλόμενο τοπίο της οργανωτικής διαχείρισης και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις κυβερνητικές υπηρεσίες.

Νέες ιδέες δημιουργούνται μέσω της σύνθεσης και της ενσωμάτωσης των ευρημάτων που προέρχονται από μια ποικιλία ερευνητικών ερευνών στην παρούσα μελέτη. Το κείμενο παρέχει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των περιπλοκών που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα όταν επιχειρούν να διαχειριστούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ). Διερευνά τον αντίκτυπο της οργανωτικής κουλτούρας και δομής, την κρίσιμη σημασία της ηγεσίας, τις αποτελεσματικές καινοτόμες πρακτικές και τις πρακτικές προτάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Μέσω της συλλογικής εξέτασης αυτών των πτυχών, η έρευνα προσφέρει μια ολιστική άποψη που ξεπερνά τις μεμονωμένες σκέψεις, παρέχοντας έτσι μια εμπειριστατωμένη και ολοκληρωμένη κατανόηση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα. Ως αποτέλεσμα, η εργασία προάγει την τρέχουσα κατανόηση της δυναμικής της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους κυβερνητικούς οργανισμούς και αποτελεί σύνθεση νέων γνώσεων, έχει τη δυνατότητα να χρησιμεύσει ως οδηγός για μελλοντική έρευνα και πρακτικές εφαρμογές.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Δεληγιάννης, Δ. Σ. (2023). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα: συγκριτική ανάλυση.

Δικωμίτου, Μ. (2017). Εργασιακή ικανοποίηση με βάση την οργανωσιακή κουλτούρα.

Έλληνα, Ε. (2013). Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων: Εργασιακή δέσμευση και απόδοση.

Καρδαμανίδου, Ε. (2021). Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

Κοντοκόστας, Α. (2021). Η δέσμευση και ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό.

Σόνους, Δ. Θ. (2015). *Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση* (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).

Σπανορήγα, Γ. (2021). Η ομαδική εργασία, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση, η αναγνώριση και η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό; Εμπειρική ανάλυση στα ΕΛΤΑ.

Χατζιωαννίδης, Ν. (2014). Οργανωσιακή κουλτούρα και επιχειρησιακή αλλαγή.

Χρυσοστόμου, Ν. (2013). Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.

Arif, M. I., & Mehmood, Z. (2011). Leadership and HRM: Evaluating new leadership styles for effective human resource management. *International Journal of Business and social science*, 2(15), 236-243.

Ali, A. (2009). The role of leadership in human resource management a comparative study of specific public and private sectors in Pakistan. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 2(2).

Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2017). Recruitment and retention across cultures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 153-181.

Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75-88.

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.

Azeez, S. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

Beck, A. J., Boulton, M. L., Lemmings, J., & Clayton, J. L. (2012). Challenges to recruitment and retention of the state health department epidemiology workforce. *American Journal of Preventive Medicine*, 42(1), 76-80.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of Indian Management*, 11(4), 61.
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence—challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. New York, NY, USA.: McGraw-hill.
- Chrysomyti, V. (2021). Στρατηγικές εναλλαγής από δια ζώσης μοντέλα εργασίας σε τηλεργασία: Η περίπτωση εταιρειών στον τομέα της Τεχνολογίας.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Camilleri, E., & Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public performance & management review*, 31(2), 241-274.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 3226.
- Du Plessis, A., & Sukumaran, S. (2015). The role of HRM in leadership development, talent retention, knowledge management, and employee engagement.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.

Dike, Priscilla. "The impact of workplace diversity on organisations." (2013).

Foma, E. (2014). Impact of workplace diversity. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 382.

Gaunya, C. R. (2015). Effect of workforce diversity management on employee performance in the Public Sector in Kenya. *Journal of Resources Development and Management*, 13(2), 9-15.

Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.

Harrison, T., & Bazzy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269.

Hartog, D. N. D., & Boon, C. (2012). HRM and leadership. *Managing human resources: human resource management in transition*, 198-217.

Hewins-Maroney, B., & Williams, E. (2013). The role of public administrators in responding to changing workforce demographics: Global challenges to preparing a diverse workforce. *Public Administration Quarterly*, 456-490.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.

Kundu, S. C., Bansal, J., & Chawla, A. S. (2015). Managing workforce diversity through HR practices: a review. *Emerging Horizons in Business Management*; Victorious Publishers: Delhi, India, 115-124.

Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.

Koch, P., & Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector—today and beyond.



- Laka-Mathebula, M. R. (2004). Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust. University of Pretoria (South Africa).
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Lee, S. H. (2004). Moving Forward to Employee Commitment in the Public Sector: Does It Matter?. *International Review of Public Administration*, 8(2), 13-24.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Munjuri, M. G., & Maina, R. M. (2013). Workforce diversity management and employee performance in the banking sector in Kenya. *DBA Africa management review*, 3(1).
- Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S., & Baldwin, C. (2012). The value and limitations of participatory action research methodology. *Journal of hydrology*, 474, 11-21.
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. *Issues in educational research*, 16(2), 193-205.
- Mujtaba, B. (2007). *Workforce diversity management: Challenges, competencies and strategies* (pp. 207-229). Llumina Press.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, 1(1), 40.
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: fine in practice, but will it work in theory?. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791.
- Önday, Ö. (2016). Global workforce diversity management and the challenge of managing diversity: Situation on world and in turkey. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 31-51.
- Okeke-Uzodike, O. E., & Subban, M. (2015). Public sector recruitment policies: efficiency, effectiveness and consequences. *Problems and perspectives in management*, (13, Iss. 1), 26-34.

- Pawar, A. (2016). Employee value proposition: a collaborative methodology for strengthening employer brand strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 56-62.
- Peeters, T., Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203-219.
- Qamar, Y., Agrawal, R. K., Samad, T. A., & Jabbour, C. J. C. (2021). When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339-1370.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
- Raharjo, K., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346-1367.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Raj, R., & Srivastava, K. B. (2013). The mediating role of organizational learning on the relationship among organizational culture, HRM practices and innovativeness. *Management and Labour Studies*, 38(3), 201-223.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Ramalho, R., Adams, P., Huggard, P., & Hoare, K. (2015, August). Literature review and constructivist grounded theory methodology. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 16, No. 3).
- Ramson, P., Govender, P., & Naidoo, K. (2016). Recruitment and retention strategies for public sector optometrists in KwaZulu-Natal Province, South Africa. *African Vision and Eye Health*, 75(1), 1-10.

- Roepke, R., Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2000). Aligning the IT human resource with business vision: The leadership initiative at 3M. *Mis Quarterly*, 327-353.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.
- Shava, E., & Hofisi, C. (2017). Challenges and opportunities for public administration in the fourth industrial revolution. *African Journal of Public Affairs*, 9(9), 203-215.
- Soni, V. (2004). From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty-First Century. *Review of Policy Research*, 21(2), 157-178.
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review*, 60(5), 395-408.
- Stazyk, E. C., Davis, R. S., & Liang, J. (2021). Probing the links between workforce diversity, goal clarity, and employee job satisfaction in public sector organizations. *Administrative Sciences*, 11(3), 77.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sissons, P., & Green, A. E. (2017). More than a match? Assessing the HRM challenge of engaging employers to support retention and progression. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 565-580.
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity management in sustainable human resources management. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01033). EDP Sciences.
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm.
- Van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. *Blending*

social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513.

Vesin, A. (2021). *An Analysis of Recruitment, Selection and Retention Challenges Within the Public Sector* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.

Verigaki, M. (2022). Η δέσμευση των εργαζομένων την εποχή της πανδημίας: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας.

West, C., Ricks, J., Strachan, C., Iacono, J., & Shay, C. (2019). Factors that influence recruitment and retention.