

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΜΝΗΜΟΝΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ

Βασιλική Τζαβέλλα

*Προϊσταμένης Τμήματος Προσωπικού της Διεύθυνσης Διοίκησης Περιφέρειας
Πελοποννήσου, υπαλλήλου ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού β.Α', MSc in Public
Management.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία, με αποτέλεσμα αυτή να επιδρά στο πώς αισθάνονται και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η ενδυνάμωση αντικαθιστά σταδιακά την παραδοσιακή άσκηση της διοίκησης με τη μορφή της επιτήρησης στο οργανωσιακό περιβάλλον, που συνιστά ανασταλτικό παράγοντα της ατομικής ανάπτυξης των εργαζομένων και περιορίζει την επιτυχία πραγματοποίησης των οργανωσιακών στόχων. Η ενδυνάμωση βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού, προσφέροντας οικονομικά οφέλη και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στην εργασία αυτή αναλύονται οι προσπάθειες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα για μια αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση, μέσα από τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που έγιναν πριν και κυρίως κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, καθώς και σε αυτές που είναι σε εξέλιξη κατά την έξοδο της χώρας μας από τα μνημόνια.

1. Εισαγωγή

Μετά από μία παρατεταμένη περίοδο οικονομικής κρίσης η Ελλάδα καταφέρνει κάνοντας πειστικές και βαθιές αλλαγές να ορθοποδήσει όπως διαφαίνεται στον μεταμνημονιακό ορίζοντα και να μπορέσει να κινηθεί προς τα εμπρός με γνώμονα διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και στο Δημόσιο Τομέα που στόχο έχουν την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, που αποτελούν μονόδρομο προς αυτήν την κατεύθυνση. Συγχρόνως όμως οδηγούν και στην αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού, ως του κύριου συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες κατά την έξοδο από την κρίση.

2. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Όλοι αναγνωρίζουμε την ανάγκη συνέχισης των μεταρρυθμίσεων και των διαρθρωτικών αλλαγών σε όλη την οικονομία και ιδιαίτερα στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Υψηλή προτεραιότητα κατέχει η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση των θέσεων εργασίας. Η επανεκπαίδευση, η περιγραφή θέσεων εργασίας, η επανατοποθέτηση εντός της Υπηρεσίας και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά, προς

αυτήν την κατεύθυνση. Εργαλείο για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η εξειδίκευση της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων στο πλαίσιο του Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η αποτελεσματικότητα ή μη ενός Οργανισμού, στις κρίσιμες περιόδους που διανύουμε, εξαρτάται πολύ από το βαθμό ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του προσωπικού του, γι' αυτό και πρέπει να αποτελεί στόχο στρατηγικής σημασίας για όλους τους Δημοσίου φορείς. Για να εφαρμοστεί επιτυχώς, θα πρέπει να υπάρξει μια σειρά από οργανωσιακές αλλαγές (στρατηγικές, δομές, συστήματα, διαδικασίες, κανονισμοί, συμπεριφορές, τεχνολογίες κ.λ.π.) που θα συντελέσουν στην αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας του Δημοσίου Τομέα, η οποία θα αποβλέπει πρώτα στο ομαδικό και κοινωνικό συμφέρον και κατά δεύτερον στην εξυπηρέτηση ατομικών επιδιώξεων και στοχεύσεων.

Οι προσπάθειες ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι μια βασική προϋπόθεση για τη συνολικότερη επάρκεια της Διοίκησης. Επίσης ο ρόλος της Διοίκησης ή Διεύθυνσης (leading) Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει γίνει αναγκαίος για την προσαρμογή, ενδυνάμωση και ανάπτυξη σύγχρονων διοικητικών μεθόδων, τεχνικών, δεξιοτήτων και φιλοσοφίας στο πεδίο λειτουργίας των διοικητικών θεσμών στο Δημόσιο Τομέα.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο αναφοράς η ενδυνάμωση (empowerment), ως έννοια και ως πρακτική, απασχολεί όλο και περισσότερο την διοίκηση των οργανισμών. Στους δημόσιους μάλιστα οργανισμούς, όπου οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τους βασικούς αν όχι τους αποκλειστικούς πόρους για την λειτουργία τους, η ανάπτυξη και ενδυνάμωσή τους, καθίσταται αναγκαία και επιβεβλημένη.

Η Δημόσια Διοίκηση (Public Management), στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού των εσωτερικών διαδικασιών, της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη, καταβάλλει μια σημαντική προσπάθεια εναρμόνισης με τις διεθνείς πρακτικές και πολιτικές, εφαρμόζει τις κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, στοχεύοντας παράλληλα στην ενίσχυση και την βελτίωση της σχέσης Κράτους - Πολίτη.

Στην κατεύθυνση αυτή η Δημόσια Διοίκηση κάνει σημαντικά βήματα προόδου καταρτίζοντας και εφαρμόζοντας Επιχειρησιακά Προγράμματα, Νόμους, δράσεις κ.α., μέσα από τα οποία στοχεύει στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να ξεπεράσει τις αγκυλώσεις του διοικητικού μοντέλου της γραφειοκρατίας και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των σύγχρονων οργανισμών, δημιουργώντας παράλληλα το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3. Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Συγκεκριμένες δράσεις, με τις οποίες έγιναν προσπάθειες εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και κατά συνέπεια της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν:

A) Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) (Common Assessment Framework – CAF). Ένα εκ των πλέον διαδεδομένων μοντέλων διοικητικής μεταρρύθμισης με σημείο αναφοράς τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους φορείς. Βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως αυτές διατυπώνονται και εξειδικεύονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του οργανισμού EFQM. Η πρώτη ολοκληρωμένη έκδοση του Κ.Π.Α. προέκυψε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας των Υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Συγκεκριμένα, η ευθύνη για τη διαμόρφωση του μοντέλου αποδόθηκε στην Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών αφού προηγήθηκε σχετική συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης.

Κύρια αποστολή του Κ.Π.Α. είναι η διευκόλυνση της περιοδικής αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων φορέων με στόχο την αποκάλυψη των δυνατών-αδύνατων σημείων τους και την ενεργοποίηση των κατάλληλων τεχνικών Δ.Ο.Π. για βελτίωση της συνολικής τους επίδοσης. Οι τέσσερις ειδικότεροι σκοποί του Κ.Π.Α. είναι οι εξής:

1. Συνεπής, αξιόπιστη καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημοσίων φορέων.
2. Υποβοήθηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων των δημοσίων φορέων.
3. Συνένωση και δημιουργική αφομοίωση των αρχών που διέπουν τα πλέον δημοφιλή μοντέλα διαχείρισης ποιότητας.
4. Υποκίνηση της χρήσης τεχνικών συγκριτικών επιδόσεων (benchmarking) μεταξύ των δημοσίων φορέων.

Β) Ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»:

Σύμφωνα με αυτό το σύστημα διοίκησης (Διοίκηση μέσω στόχων), μπορούν οι στόχοι του οργανισμού να εναρμονισθούν με τους προσωπικούς-ατομικούς στόχους, δημιουργώντας έτσι ένα δυναμικό σύστημα όπου και τα δύο μέρη αναπτύσσονται αρμονικά. Ο συμμετοχικός καθορισμός των στόχων που προβλέπεται μέσω του συστήματος αυτού, προσφέρει την εσωτερική ικανοποίηση για τον εργαζόμενο που θεωρείται απαραίτητη όταν αναφερόμαστε σε καταστάσεις ενδυνάμωσης.

Με τον νόμο αυτό επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Οι δράσεις όμως αυτές δεν έφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, είτε επειδή δεν κατάφεραν να ενσωματωθούν στην κουλτούρα την ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, είτε επειδή δεν υπήρξε η τεχνογνωσία και το κατάλληλο υπόβαθρο για να εφαρμοστούν έννοιες που στο λοιπό σύγχρονο κόσμο αποτελούν πεπαλαιωμένα εργαλεία δουλειάς.

Γ) Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»

Η αναγκαιότητα μιας πραγματικά σύγχρονης μεταρρύθμισης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εκφράστηκε επίσης με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για την επανίδρυσή της, καθώς και από συναφή, συμπληρωματικά προγράμματα όπως το Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας. Αναγνωρίζοντας ότι μπορεί να αποτελέσει η Δημόσια Διοίκηση τον κυριότερο περιοριστικό παράγοντα για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο της χώρας, η ανασυγκρότηση και η πραγματική επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί στρατηγική επιλογή και προτεραιότητα της πολιτείας, με εργαλείο το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» ως θεσμό εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Το Υποπρόγραμμα (4) αναφέρεται αποκλειστικά, στην Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην δημόσια διοίκηση και περιλαμβάνει δράσεις που έχουν σαν σκοπό αφ' ενός μεν, τον προσδιορισμό των

αναγκών στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης, αφ' ετέρου δε, την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που θα βελτιώνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και θα του επιτρέψουν να εργαστεί αποδοτικά στο νέο και σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά διαφορετικό από το υφιστάμενο, οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον.

Δ) Όμως και μετά την ολοκλήρωση του Προγράμματος «**ΠΟΛΙΤΕΙΑ**» και του Ε.Π. “ΚτιΠ”, το κράτος θέλοντας να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, δημιούργησε το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) «**Διοικητική Μεταρρύθμιση**», στα πλαίσια υλοποίησης της 4^{ης} Προγραμματικής Περιόδου 2007- 2013.

Ο στρατηγικός στόχος, του εν λόγω Επιχειρησιακού Προγράμματος υπήρξε, η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και η ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.

Ειδικότεροι στόχοι του προγράμματος αποτέλεσαν: α) η ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών, όπου για την υλοποίηση του στόχου αυτού, προβλέφθηκαν δράσεις ενίσχυσης της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης, με την προώθηση διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών με ολοκληρωμένο χαρακτήρα και β) η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για την υποστήριξη θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, όπου για να υλοποιηθεί ο στόχος αυτός, προβλέφθηκαν αφενός δράσεις ενίσχυσης των διαδικασιών σχεδιασμού και βελτίωσης της ποιότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης, αφετέρου στοχευμένες δράσεις κατάρτισης για την ενδυνάμωση και την προσαρμογή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις επιχειρούμενες αλλαγές.

Ε) Το νέο ΕΠ «**Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020**», εντάχθηκε στο συνολικό αναπτυξιακό όραμα και στη στρατηγική προσέγγιση της χώρας για τα έτη 2014-2020 και στόχο έχει την αποδοτική χρήση των διαρθρωτικών Ταμείων και ειδικότερα του ΕΚΤ και του ΕΤΠΑ. Αποτελεί ένα από τα τέσσερα (4) Εθνικά Επιχειρησιακά Προγράμματα της χώρας του ΕΣΠΑ 2014-2020.

Το όραμα είναι μέσα σε αυτά τα 7 χρόνια, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας.

Στόχοι

- Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της δημοσίας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα από παρεμβάσεις που θα αλλάξουν τη δομή την οργάνωση και τη λειτουργία των υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.

- Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα η οποία σε συνδυασμό με συστημικές δράσεις και πολιτικές, θα αποτελέσουν τα κύρια εργαλεία μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες και καθιστώντας τη Διοίκηση πιο αποτελεσματική και αποδοτική.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω: της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της καλύτερης αξιοποίησης των στελεχών της διοίκησης καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκρισή τους στις αυξημένες ανάγκες.

4. Ο ρόλος της αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης στην ανάπτυξη της χώρας

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα λειτουργεί μέσα σε ένα αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, με ταχύτατες και σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Η ρευστότητα στο οικονομικό σύστημα, το οποίο παραμένει εξαιρετικά ευάλωτο στις διεθνείς εξελίξεις και η ένταση της κρίσης εμπιστοσύνης και αμφισβήτησης των θεσμών από πλευράς πολιτών, γεγονός το οποίο καθιστά δυσχερέστερη την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, αποτελούν τις προκλήσεις των νέων συνθηκών.

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έχει επιπτώσεις και συνέπειες συνολικά στη χώρα και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη. Η σωστή της λειτουργία αποτελεί προϋπόθεση δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων του τόπου, παρέχοντάς τους την ευκαιρία να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους, στο πλαίσιο της προσπάθειας εξόδου της Ελλάδας από την οικονομική κρίση. Η επανέναρξη της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα προσαρμογής της Δημόσιας Διοίκησης στα νέα δεδομένα και την πλήρη ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Η ριζική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη έχει ήδη αρχίσει, αλλά έχει ακόμη δρόμο για να αντιμετωπίσει τις σοβαρές ανεπάρκειες του δημοσίου τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός ισχυρού και επιτελικού κεντρικού κράτους με αποκεντρωμένες εκτελεστικές περιφερειακές διοικήσεις και τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού, με σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, προσβάσιμες σε όλους τους πολίτες και προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση πολιτών, στη διαχείριση διαδικασιών, στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και στην κοινωνική ευθύνη. Το μεγάλο στοίχημα αποτελούν η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης έναντι των θεσμών διακυβέρνησης, η υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης, η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και η αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η περίοδος της βαθιάς κοινωνικοοικονομικής κρίσης, που φαίνεται ότι αφήνουμε πίσω μας σαν χώρα, επιβάλλει πλέον στην μετά των επώδυνων μνημονίων

εποχή, την αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, εξαιτίας των ιστορικών συνθηκών και της ανάγκης για ανάπτυξη, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο Δημόσιος και ευρύτερος Δημόσιος Τομέας δεν θα είναι πλέον πολυπληθής, αλλά λίγοι και ικανοί θα κληθούν να επιτελέσουν ένα τεράστιο όγκο δουλειάς. Συνεπώς είναι επιβεβλημένη η αξιοποίηση των προαναφερθέντων θεσμοθετημένων εργαλείων και δράσεων, που θα οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην ορθολογικότερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων που διαθέτει.

Ο ρόλος όσων ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό είναι να βοηθήσουν τον Δημόσιο Τομέα να ενσωματώσει στη λειτουργία του τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που δεν είναι τίποτε άλλο από την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, από την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς του, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη, συμμετοχή και αμφίδρομη επικοινωνία..

Στην νέα εποχή που έρχεται που σαφώς δεν θα είναι εύκολη, όσοι ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λειτουργήσουν καταλυτικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών μέσω της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον για εξοικονόμηση πόρων, νέες ευκαιρίες και καινοτόμες λύσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, εκδόσεις Γ. Μπένου.
2. Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική.
3. Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπένος.
4. Χατζηπαντελή Π.(1999), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων* - Αθήνα, Μεταίχμιο.
5. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου,.
6. Κ. & Α. Τζωρτζάκης (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: εκδόσεις Rosili
7. Νίκος Ε. Σκουλάς- Κυριακή Π. Οικονομάκη (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα.
8. Κριεμάδης, Θ. (n.d.). «Οι επιπτώσεις της ενδυνάμωσης του ανθρ. δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών». Διοίκηση και Οικονομία (No 3) .
9. Mumford A. (1993), *How managers can become developers*, Personnel Managment, June, pp.42-45.
10. Shouler R.S.& Jackson S.E.(1996), *Human Resource Managment: Positioning of the 21st Century*, 6th Edition, West Publishing Company.
11. Linda Honold (1997), *Empowerment in Organizations*, MCB UP Ltd, Vol. 5 pp.202-212.
12. Sullivan K. D.(1994), *Empowerment and control: a new management paradigm, Educational Leadership*, Seattle University, Seattle, WA .
13. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α. 2006) και ο Οδηγός εφαρμογής του.
14. Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-2-2004).
15. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία» η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005- 2007).

16. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας (Ε.Π. “ΚτΠ”) 2000-2006.
17. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007- 2013.
18. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020» (1η αναθεώρηση SFC 29/09/2017)