

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Μ.Π.Σ. Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Διπλωματική Εργασία

«Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας
Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Σέρβου Κωνσταντίνα

Επιβλέπων Καθηγητής : Κουτρούκης Θεόδωρος

Πάτρα, Ιούνιος 2026

...στο ταξίδι αυτό συνοδοιπόροι μου ήταν τα παιδιά μου, ο άνδρας μου, οι γονείς μου και οι φίλοι μου... σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς... η πίστη σας σε μένα ήταν η δύναμη μου...

... το μεγαλύτερο ευχαριστώ στους τρεις γιους μου και για όλη την ωριμότητα και κατανόηση που επέδειξαν ώστε να πραγματοποιήσω το όνειρό μου...

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού. Ο/Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, με έμφαση στην επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης και στην ανάγκη προσέλκυσης εξειδικευμένων στελεχών. Μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύονται η έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης, οι νέες δεξιότητες που απαιτούνται, τα προβλήματα στελέχωσης του ελληνικού Δημοσίου και οι διεθνείς καλές πρακτικές. Στα συμπεράσματα της εργασίας περιλαμβάνεται ότι η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης δεν εξαρτάται μόνο τα μέσα που χρησιμοποιούνται, αλλά κυρίως από την ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων να τα χρησιμοποιούν αποτελεσματικά. Ακόμη, η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εφόσον υπάρχει πρόνοια για την εκπαίδευση του προσωπικού και εποπτεία των αποτελεσμάτων που παράγονται μέσα από τη χρήση της. Παράλληλα, αναδείχθηκε ότι η προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί ένα μείζον ζήτημα για την Δημόσια Διοίκηση το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί δεδομένης της μέσης ηλικίας του προσωπικού. Καταληκτικά, η αναβάθμιση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται ως η αναγκαία συνθήκη για μια αποτελεσματικότερη και ανθρωποκεντρική διοίκηση, με πραγματικό όφελος για τον πολίτη.

Λέξεις Κλειδιά: Ψηφιακός μετασχηματισμός, Δημόσια Διοίκηση, Τεχνητή Νοημοσύνη, ανθρώπινο δυναμικό, ψηφιακή διακυβέρνηση, εκπαίδευση υπαλλήλων, οργανωσιακή κουλτούρα, ποιότητα υπηρεσιών, ανθρωποκεντρική διοίκηση.

“The Role of Human Resources in the Digital Transformation of Public Administration and the Benefits of Artificial Intelligence”

Servou Konstantina

Abstract

This paper examines the role of human resources in the digital transformation of Public Administration, with emphasis on the impact of Artificial Intelligence and the need to attract specialized executives. Through a literature review, the concept of digital governance, the new skills required, the human resources problems of the Hellenic State and international good practices are analyzed. The conclusions of the paper include that the success of the digital transition does not only depend on the means used, but mainly on the ability of public servants to use them effectively. Furthermore, Artificial Intelligence can improve the quality of services provided, as long as there is mention of staff training and supervision of the results produced through its use. At the same time, it was highlighted that talent acquisition is a major issue for Public Administration which should be addressed given the middle age of the staff. Ultimately, upgrading the capabilities of human resources emerges as the necessary condition for a more effective and people-centered administration, with real benefit for the citizen.

Keywords: Digital transformation, Public Administration, Artificial Intelligence, human resources, digital governance, employee training, organizational culture, service quality, human-centered administration.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Abstract	2
Συντομογραφίες και Ακρωνύμια	5
Κατάλογος Πινάκων	6
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	7
1.1 Αντικείμενο και σημασία της έρευνας	7
1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	8
1.3 Μεθοδολογία και δομή της εργασίας	12
1.4 Η δομή της Εργασίας	12
Κεφάλαιο 2. Ψηφιακή Μετάβαση στη Δημόσια Διοίκηση	13
2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά της ψηφιακής διακυβέρνησης	13
2.2 Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση	14
2.3 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις	16
2.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού	17
Κεφάλαιο 3. Ανθρώπινο Δυναμικό και Νέες Δεξιότητες	19
3.1 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διοικητική μεταρρύθμιση	19
3.2 Ψηφιακές δεξιότητες και νέες απαιτήσεις εργασίας	20
3.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση	21
3.4 Αντίσταση στην αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα	23
Κεφάλαιο 4. Προσέλκυση Προσωπικού στο Ελληνικό Δημόσιο	24
4.1 Προβλήματα προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού	24
4.2 Ο ρόλος του ΑΣΕΠ και τα ζητήματα στελέχωσης	28
4.3 Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα	31
4.4 Πολιτικές και στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού	35

Κεφάλαιο 5. Διεθνείς Καλές Πρακτικές	38
5.1 Έννοια των καλών πρακτικών στη δημόσια διοίκηση	38
5.2 Η περίπτωση της Εσθονίας	39
5.3 Παραδείγματα άλλων χωρών	40
5.3.1 Δανία	40
5.3.2 Η Σιγκαπούρη	41
5.3.3 Ηνωμένο Βασίλειο	42
5.4 Συγκριτική ανάλυση και διδάγματα για την Ελλάδα	44
5.5 Προσαρμογή των διεθνών πρακτικών στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο	45
Κεφάλαιο 6: Οφέλη για τον Πολίτη	47
6.1 Επιπτώσεις της ψηφιακής μετάβασης στην ποιότητα υπηρεσιών	47
6.2 Διαφάνεια, αξιοκρατία και ενίσχυση εμπιστοσύνης	51
6.3 Συνολικά οφέλη για τον πολίτη και την κοινωνία	52
7. Συμπεράσματα	54
8. Βιβλιογραφικές αναφορές	59

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

ΑΑΔΕ	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΟΥ	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΚΕΔ	Κέντρο Διαλειτουργικότητας
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΜΑΔΕΔ	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Κατανομή εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση ανά ηλικία (2023)21

Πίνακας 2 : Συγκριτικός Πίνακας των χωρών- μελών του Ο.Ο.Σ.Α. για τον Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2023)43

Πίνακας 3 : Εμπιστοσύνη, ευημερία και ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες (2023)51

1. Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο και σημασία της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης της Δημόσιας Διοίκησης, με έμφαση στην ανάγκη προσέλκυσης προσωπικού σε ένα περιβάλλον που επαναπροσδιορίζεται από την Τεχνητή Νοημοσύνη. Η εν λόγω θεματική αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ψηφιακή αναβάθμιση του δημόσιου τομέα δεν συνιστά αποκλειστικά ζήτημα τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, αλλά κυρίως ζήτημα οργανωσιακής προσαρμογής, ανανέωσης δεξιοτήτων και επανασχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού που καλείται να υλοποιήσει τη μετάβαση (Plesner et al., 2018). Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης έχει ως αναγκαία συνθήκη την ύπαρξη προσωπικού ικανό να κατανοεί, να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί τα νέα εργαλεία που προσφέρονται, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για νέες μορφές στελέχωσης, αλλά και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (Vrontis et al., 2023).

Το αντικείμενο της εργασίας επικεντρώνεται στη διασύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με την καινοτομία ώστε να μεγιστοποιηθεί η δημόσια αξία. Ο Mark H. Moore, στο *Creating Public Value* (2020), συνδέει την έννοια της δημόσιας αξίας με την εφαρμογή τριών (3) βασικών στοιχείων: την δημοκρατική νομιμοποίηση, την αποτελεσματικότητα και την διαχειριστική πρωτοβουλία των δημοσίων υπάλληλων. Το λεγόμενο στρατηγικό τρίγωνο του Moore ορίζει την επιτυχία μιας πολιτικής όχι μόνο από την αποδοτικότητα της αλλά και από το πόσο προστατεύει και ενισχύει τα δικαιώματα των πολιτών σε σχέση με τους θεσμούς. Όσο αφορά στην ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης, στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, η εφαρμογή της δεν αρκεί μόνο να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα αλλά πρέπει να είναι κατανοητή, δίκαιη με σεβασμό στα θεμελιώδη δικαιώματα. Δηλαδή να παράγει δημόσια αξία και όχι δημόσιο κίνδυνο.

Ειδικότερα, διερευνάται με ποιον τρόπο η προσέλκυση νέου υπαλληλικού προσωπικού με ψηφιακές και αναλυτικές δεξιότητες μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, την ενίσχυση της αποδοτικότητας και τη δημιουργία πιο προσωποποιημένων και άμεσων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Το ανθρώπινο

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

δυναμικό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παθητικός αποδέκτης τεχνολογικών αλλαγών, αλλά ως κύριο συστατικό στοιχείο της επιτυχίας, το οποίο καθορίζει τον ρυθμό, την ποιότητα και τη βιωσιμότητα της ψηφιακής μετάβασης.

Η σημασία του θέματος συνδέεται με τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση, όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη ευελιξίας, η δημογραφική γήρανση του προσωπικού και ο ανταγωνισμός με τον ιδιωτικό τομέα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, για την προσέλκυση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Reina & Scaroza, 2020). Η Τεχνητή Νοημοσύνη εντείνει αυτές τις προκλήσεις, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τον επαναπροσδιορισμό των επαγγελματικών ρόλων, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο, η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την προσέλκυση νέων ταλέντων και την αξιοποίησή τους στον δημόσιο τομέα συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής (R., K.S. & Archana, 2025).

Παράλληλα, η εργασία έχει ιδιαίτερη κοινωνική σημασία, καθώς η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και, κατ' επέκταση, την εμπειρία του πολίτη από το κράτος. Η επιτυχής ενσωμάτωση των ψηφιακών δεξιοτήτων, από το υπάρχον αλλά και από το μελλοντικό εργατικό δυναμικό, δύναται να οδηγήσει σε πιο γρήγορες, διαφανείς και αξιόπιστες διαδικασίες, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς. Υπό αυτή την έννοια, το αντικείμενο της έρευνας υπερβαίνει τα στενά όρια της διοικητικής οργάνωσης και αποκτά χαρακτήρα ευρύτερης θεσμικής και κοινωνικής αναγκαιότητας.

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η επιλογή του θέματος σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση στην Δημόσια Διοίκηση προέκυψε ανακαλύπτοντας την υπέροχη περίπτωση της Εσθονίας, ένα κράτος που αψήφησε τις αντιξοότητες και αντί να υποταχθεί στις αδυναμίες του, έχει αναδειχθεί σε μια σύγχρονη ψηφιακή κοινωνία. Η Εσθονία, η οποία μόλις το 1991 ανακηρύχτηκε σε ανεξάρτητη δημοκρατία, από το 2000 έχει εγκαταστήσει σχεδόν σε κάθε γωνία της χώρας ζώνες δωρεάν wi-fi και σήμερα το 99% των κρατικών υπηρεσιών προσφέρονται διαδικτυακά

στους πολίτες, οι οποίοι εξυπηρετούνται οποιαδήποτε στιγμή, επτά ημέρες την εβδομάδα (Αθανασίου,2025). Στην θεαματική της πορεία έπαιξε καταλυτικό ρόλο η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και η μείωση της γραφειοκρατίας. Στην χώρα αυτή, η ψηφιακή διασύνδεση και η λειτουργικότητα των υπηρεσιών για την άμεση ανταλλαγή πληροφοριών λειτούργησαν αδιαμφισβήτητα προς το όφελος των πολιτών.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού στην επιτυχή υλοποίηση της ψηφιακής μετάβασης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Παρά την μαζική συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα για γενικές ψηφιακές δεξιότητες, παραμένουν ζωντανά τα χαρακτηριστικά της άγνοιας, του φόβου και της έλλειψης εξοικείωσης προς την Τεχνητή Νοημοσύνη. Στόχος, επίσης, είναι να δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη προσέλκυσης και αξιοποίησης νέων ταλέντων σε ένα περιβάλλον που μετασχηματίζεται από την Τεχνητή Νοημοσύνη καθώς και στα οφέλη που προκύπτουν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Την ίδια στιγμή, η Ευρωπαϊκή Ένωση σθεναρά στηρίζει την αξιοποίηση αναδυόμενων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση. Από τα μέσα της δεκαετίας του 2010 οι δημόσιοι οργανισμοί άρχισαν να αξιοποιούν πιο συστηματικά τις ψηφιακές καινοτομίες. Το 2025 οι δημόσιοι οργανισμοί προχώρησαν σε πιλοτικές εφαρμογές, δοκίμασαν νέες ψηφιακές λύσεις ενισχύοντας τη γνώση γύρω από τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη (European Commission,2025).

Πιο συγκεκριμένα, ο Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1689 (AI Act) αποδεικνύει ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν εκλαμβάνει την Τ.Ν. μόνο ως τεχνολογική πρόοδο, αλλά θέτει το ζήτημα ότι η νέα τεχνολογία μπορεί αξιοποιηθεί στο έπακρο και με ασφάλεια μόνο με την ταυτόχρονη ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή αφορά και στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης καθώς αναδύεται η αναγκαιότητα για ενδυνάμωση και ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της, σε συνδυασμό με την συμμόρφωση του με τις αρχές της δεοντολογίας, της διαφάνειας και της προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων (European Union,2024). Προς την κατεύθυνση αυτή, το άρθρο 4 του AI Act που αφορά στον εγγραμματοισμό στην Τεχνητή Νοημοσύνη (AI

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

literacy), δίνει μεγάλη βαρύτητα στις τεχνικές γνώσεις, την εκπαίδευση και την κατάρτιση των ατόμων που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα της Τ.Ν..

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει η ανάγκη συσχέτισης της Τ.Ν. και αναδυόμενων νέων δεξιοτήτων, Συνεπώς, εύλογα, προκύπτει το πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα.

Ερευνητικό Ερώτημα 1 : *Με ποιον τρόπο η Τεχνητή Νοημοσύνη επηρεάζει τις απαιτούμενες δεξιότητες και το προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.*

Η έκθεση του ΟΟΣΑ με τίτλο « Ενεργοποίηση Δημόσιων Υπαλλήλων για μια Δημόσια Υπηρεσία Υψηλής Απόδοσης» και συγκεκριμένα για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στον δημόσιο τομέα αναδεικνύει τη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, δίνει κατευθύνσεις για τον τρόπο με το οποίο η Δημόσια Διοίκηση ενισχύει τον ρόλο της για να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο την συνολική αναβάθμιση της απόδοσης του. Στόχος είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω μιας πιο στρατηγικής προσέγγισης στην διοίκηση του προσωπικού. Οι πεπερασμένοι δημόσιοι πόροι πρέπει να διατίθενται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζονται αποτελεσματικά οι κυβερνητικές πολιτικές, να προάγεται η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων , να ενισχύεται η δημόσια ηγεσία και να αξιοποιείται η διαφορετικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό (ΟΟΣΑ,2016).

Αποκτάει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η σύγκριση της διεθνούς εμπειρίας με την ελληνική πραγματικότητα καθώς σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2024) στην Ελλάδα υπάρχουν σημαντικά κενά σε τεχνικές και ψηφιακές δεξιότητες στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το δημόσιο δυσκολεύεται να προσελκύσει εξειδικευμένους επαγγελματίες όπως σε τομείς data, πληροφορικής (IT) και προμηθειών.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει εύλογα το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: *Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντου στον δημόσιο τομέα έναντι του ιδιωτικού στην Ελλάδα.*

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ρευστό με συνεχείς μεταβολές και προκλήσεις (τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές), η οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής και αξιόπιστης δημόσιας Διοίκησης η οποία να υπηρετεί την διασφάλιση της δημοκρατίας και των θεσμών, το δημόσιο συμφέρον και να αποπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Στόχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην διαχείριση των προβλημάτων του πολίτη και να διατηρεί την αξιοπιστία της στην προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Η Κεντρική Διοίκηση είναι αυτή που θέτει κανόνες για την προάσπιση της δημόσιας ακεραιότητας, για την καταπολέμηση της διαφθοράς, της παραπληροφόρησης, του αθέμιτου ανταγωνισμού. Παράλληλα, η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης αυξάνει τις απαιτήσεις για νέες δεξιότητες, αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας και ικανότητα αντιμετώπισης σύνθετων κρίσεων. Αυτά υπαγορεύει η έκθεση του ΟΟΣΑ, *Government at a glance* (2023). Συνεπώς η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σε ουσιαστικό παράγοντα για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Διαθέσιμα στοιχεία δηλώνουν ότι στην Ελλάδα το 2023, το 32% των Ελλήνων ανέφερε υψηλή ή μέτρια υψηλή εμπιστοσύνη στην κεντρική κυβέρνηση, κάτω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ που είναι 39% (ΟΟΣΑ, 2024). Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των παραγόντων που διαμορφώνουν την εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στη δημόσια διοίκηση.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξετάσει σε ποιο βαθμό η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και, κατ' επέκταση, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη Δημόσια Διοίκηση.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Σε ποιο βαθμό η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης από την πλευρά των πολιτών.

1.3 Μεθοδολογία και δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία βασίζεται σε μια ποιοτική, θεωρητική προσέγγιση, η οποία στηρίζεται στη συστηματική ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας κρίνεται κατάλληλη, καθώς το αντικείμενο της έρευνας αποτελεί ένα φαινόμενο που δεν μπορεί να αποτυπωθεί επαρκώς μέσω ποσοτικών δεικτών. Αντιθέτως, απαιτεί ερμηνευτική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη θεσμικές, οργανωσιακές και κοινωνικές παραμέτρους. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιτρέπει τη σύνθεση υφιστάμενων θεωρητικών προσεγγίσεων και εμπειρικών ευρημάτων και σε άλλες χώρες, προσφέροντας ένα πλαίσιο κατανόησης των αλλαγών που επιφέρει η ψηφιοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη στη Δημόσια Διοίκηση. Όπως επισημαίνουν οι Pollitt και Bouckaert (2017), η ανάλυση μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση απαιτεί συνδυασμό θεωρητικής εμβάθυνσης και συγκριτικής επισκόπησης. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Saraceni (2023), η κατανόηση των επιπτώσεων της τεχνητής νοημοσύνης προϋποθέτει μια διεπιστημονική και βιβλιογραφική προσέγγιση.

Το ερευνητικό υλικό αντλείται από έγκριτα επιστημονικά άρθρα, διεθνείς οργανισμούς και θεσμικές εκθέσεις, τα οποία έχουν εντοπιστεί κυρίως μέσω της βάσης δεδομένων Google Scholar. Η χρήση τέτοιων πηγών διασφαλίζει την αξιοπιστία και την επιστημονική εγκυρότητα της ανάλυσης, επιτρέποντας την διερεύνηση των σύγχρονων τάσεων και προκλήσεων. Μέσω αυτής της μεθοδολογίας καθίσταται δυνατή η κριτική προσέγγιση του ζητήματος και η εξαγωγή συμπερασμάτων που συνδέουν τη θεωρία με τη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα.

1.4 Η δομή της Εργασίας

Η εργασία αρθρώνεται σε επτά επιμέρους κεφάλαια που ακολουθούν μια λογική αλληλουχία από το γενικό προς το ειδικό. Μετά την εισαγωγή, παρουσιάζεται το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά την ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης και τον αναβαθμισμένο ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού. Ακολουθεί η ανάλυση της επίδρασης της Τεχνητής Νοημοσύνης στις απαιτήσεις στελέχωσης, στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, καθώς και στις αναγκαίες μεταβολές των δεξιοτήτων και των οργανωσιακών πρακτικών. Στη συνέχεια εξετάζονται τα οφέλη της ψηφιακής αναβάθμισης

για τον πολίτη, με έμφαση στη διαφάνεια, την ταχύτητα, την προσβασιμότητα και την εξατομίκευση των υπηρεσιών. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα βασικά συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζουν τα ευρήματα της ανάλυσης και αναδεικνύουν τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική και ανθρωποκεντρική ψηφιακή δημόσια διοίκηση.

2. Ψηφιακή Μετάβαση στη Δημόσια Διοίκηση

2.1 Έννοια και χαρακτηριστικά της ψηφιακής διακυβέρνησης

Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί τη σύγχρονη μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο της οποίας οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών αξιοποιούνται για τον ανασχεδιασμό των διοικητικών λειτουργιών, τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και την ενίσχυση της σχέσης κράτους και πολίτη. Δεν περιορίζεται στην απλή μηχανοργάνωση των υπαρχουσών διεργασιών, αλλά προϋποθέτει την ριζική μεταβολή του τρόπου οργάνωσης, λήψης αποφάσεων και παροχής των δημόσιων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, συνιστά μια προσέγγιση που συνδυάζει θεσμικές, οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές, με στόχο μια πιο αποτελεσματική, διαφανή και προσανατολισμένη στον πολίτη διοίκηση (Grigalashvili, 2023).

Βασικό χαρακτηριστικό της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι η διαλειτουργικότητα μεταξύ φορέων και συστημάτων, ώστε η δημόσια πληροφορία να ρέει με ασφάλεια και ταχύτητα χωρίς να επιβαρύνεται ο πολίτης με την επαναλαμβανόμενη προσκόμιση ίδιων στοιχείων (Díaz-Gómez et al., 2023). Άλλωστε, η «αρχή της άπαξ» αποτελεί βασική αρχή της Ε.Ε. για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Η ενοποίηση δεδομένων και διαδικασιών συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην επιτάχυνση των συναλλαγών και στη βελτίωση της ακρίβειας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, η ψηφιακή διακυβέρνηση στηρίζεται στην αρχή της προσβασιμότητας, δηλαδή στη δυνατότητα των πολιτών να εξυπηρετούνται εύκολα, ανεξάρτητα από γεωγραφικούς, χρονικούς ή φυσικούς περιορισμούς. Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία κοινωνικό επίπεδο, όπου η ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί κρίσιμο δείκτη θεσμικής ποιότητας.

Ένα ακόμη ουσιώδες στοιχείο είναι η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Η ψηφιοποίηση των διοικητικών ενεργειών δημιουργεί ίχνη ελέγχου, επιτρέπει την καλύτερη

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

παρακολούθηση διαδικασιών και περιορίζει τα περιθώρια αυθαιρεσίας ή αδιαφάνειας (Engvall & Flak, 2022). Επίσης, διευκολύνει την ανάλυση δεδομένων για την αξιολόγηση πολιτικών από τους πολίτες και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων από τους διοικούντες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιακή διακυβέρνηση δεν λειτουργεί απλώς ως τεχνολογικό εργαλείο, αλλά ως μηχανισμός διοικητικού μετασχηματισμού που ενισχύει την ικανότητα του κράτους να ανταποκρίνεται άμεσα σε σύνθετες κοινωνικές ανάγκες και να ασκεί προληπτική πολιτική. Για παράδειγμα, πολίτες και φορείς μπορούν να σχολιάσουν σχέδια νόμου και πολιτικές στην δημόσια πλατφόρμα ανοιχτής διαβούλευσης (opengov.gr/) ώστε να γίνονται διαμορφωτές δημόσιων πολιτικών.

Κατά συνέπεια και η συμμετοχικότητα συνιστά αναπόσπαστη διάσταση της ψηφιακής διακυβέρνησης, καθώς τα ψηφιακά μέσα επιτρέπουν νέες μορφές επικοινωνίας, διαβούλευσης και αλληλεπίδρασης ανάμεσα στη διοίκηση και τους πολίτες (Grigalashvili, 2022). Μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών, ψηφιακών πλατφορμών και εργαλείων ανατροφοδότησης, ενισχύεται η δυνατότητα του πολίτη να διαδραματίζει ενεργότερο ρόλο στη δημόσια σφαίρα. Υπό το πρίσμα αυτό, η ψηφιακή διακυβέρνηση συμβάλλει όχι μόνο στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του κράτους, αλλά και στην εμβάθυνση της δημοκρατικής νομιμοποίησης των διοικητικών θεσμών, λόγω της ενεργής συμμετοχής των πολιτών.

Παράλληλα, η έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης συνδέεται στενά με την ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης. Η επιτυχία της μετάβασης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογική υποδομή, αλλά και από την ικανότητα των στελεχών να αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και να υιοθετούν κουλτούρα καινοτομίας (Vaia et al., 2022). Έτσι, η ψηφιακή διακυβέρνηση αναδεικνύεται σε πεδίο όπου η τεχνολογία, η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό συνδέονται αρμονικά για την παραγωγή καλύτερων δημόσιων αποτελεσμάτων.

2.2 Ο ρόλος της Τεχνητής Νοημοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση

Η Τεχνητή Νοημοσύνη αναδεικνύεται σε ένα παράγοντα μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς προσφέρει νέα εργαλεία για την οργάνωση, την ανάλυση και

την αξιοποίηση διοικητικών δεδομένων σε πραγματικό χρόνο (Vatamanu & Tofan, 2025). Στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης, η ενσωμάτωση συστημάτων Τεχνητής Νοημοσύνης επιτρέπει την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, τη μείωση του διοικητικού κόστους και την μείωση των σφαλμάτων κατά την διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών. Με αυτό τον τρόπο η σημασία της Τεχνητής Νοημοσύνης, δεν περιορίζεται μόνο στην τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά επεκτείνεται και στον επαναπροσδιορισμό του διοικητικού μοντέλου προς ένα πιο ευέλικτο σύστημα λήψης αποφάσεων χωρίς γραφειοκρατικές αγκυλώσεις.

Η συμβολή της Τεχνητής Νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα εμφανής σε πεδία όπως η εξυπηρέτηση του πολίτη (π.χ. στην Ελλάδα μέσω Κ.Ε.Π.), η διαχείριση αιτημάτων (π.χ. τμήμα μητρώου στις Δ.Ο.Υ.), η πρόβλεψη αναγκών και η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Rekunen et al., 2025). Μέσω χρήσης εφαρμογών που βασίζονται σε αλγορίθμους, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να εντοπίζουν μοτίβα, να προβλέπουν τις αυξημένες απαιτήσεις των υπηρεσιών και να κατανέμουν αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους πόρους. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της ΑΑΔΕ όπου μέσα από την πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης είναι πλέον δυνατή η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων από τα Mydata και αφετέρου η εύρεση πιθανών περιπτώσεων φοροδιαφυγής και φοροαποφυγής. Παράλληλα, η χρήση ψηφιακών βοηθών και συστημάτων αυτόματης απάντησης όπως το myAI που διατίθεται στο gov.gr συμβάλλει στην άμεση πληροφόρηση του πολίτη, ενισχύοντας την προσβασιμότητα και τη διαφάνεια. Έτσι, η Τεχνητή Νοημοσύνη λειτουργεί ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, με άμεσο αντίκτυπο στην εμπειρία του πολίτη.

Ωστόσο, ο ρόλος της δεν είναι αποκλειστικά τεχνικός. Η εφαρμογή της στη Δημόσια Διοίκηση θέτει κρίσιμα ζητήματα ηθικής, λογοδοσίας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και διασφάλισης της δικαιοσύνης στις διοικητικές αποφάσεις. Η αξιοποίηση αλγοριθμικών συστημάτων προϋποθέτει σαφές κανονιστικό πλαίσιο, μηχανισμούς ελέγχου και ανθρώπινη εποπτεία, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα μεροληψίας ή αδιαφάνειας. Αν και ο νόμος 4624/2019 περί της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, που ενσωματώνει την Ευρωπαϊκή Οδηγία (Ε.Ε.) 2016/680, αναφέρει τον τρόπο προστασίας των δεδομένων των ατόμων, δεν γίνεται ρητή αναφορά στην χρήση δεδομένων από τεχνολογίες Τεχνητής Νοημοσύνης. Συνεπώς, η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν υποκαθιστά τον δημόσιο

λειτουργό, αλλά αναβαθμίζει τον ρόλο του, μεταφέροντας το βάρος από τη μηχανιστική εκτέλεση καθηκόντων στην ερμηνεία σύνθετων πληροφοριών, στην κρίση και στον στρατηγικό σχεδιασμό (Barsekh-Onji et al., 2025).

Η νέα αυτή συνθήκη αναδεικνύει την ανάγκη ύπαρξης ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες, προσαρμοστικότητα και ικανότητα συνεργασίας με προηγμένα τεχνολογικά συστήματα. Επομένως, η Τεχνητή Νοημοσύνη δεν αποτελεί μόνο εργαλείο εκσυγχρονισμού, αλλά και καταλύτη ανασύνθεσης του ανθρώπινου ρόλου στη δημόσια διοίκηση (Criado et al., 2025). Η επιτυχής ένταξή της μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο αποτελεσματικό, αξιόπιστο και φιλικό προς τον πολίτη κράτος, υπό την προϋπόθεση ότι θα συνδυαστεί με θεσμική υπευθυνότητα και επένδυση στο κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

2.3 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις

Σε διεθνές επίπεδο, η ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης δεν εξελίσσεται πλέον ως απλή υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων, αλλά ως βαθιά οργανωσιακή και θεσμική αναδιάρθρωση. Πολλές χώρες, όπως η Δανία, η Σουηδία, η Εσθονία έχουν μετατοπιστεί από την αυτοματοποίηση επιμέρους διαδικασιών προς ολοκληρωμένα μοντέλα ψηφιακής διακυβέρνησης, στα οποία η διαλειτουργικότητα, η αξιοποίηση δεδομένων και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πολίτη αποτελούν βασικές προτεραιότητες. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται άμεσα με τη διεύρυνση των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, οι οποίες επιτρέπουν την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων καθηκόντων, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τη βελτιωμένη πρόβλεψη αναγκών σε κρίσιμους δημόσιους τομείς (Pakhrim, 2026).

Παράλληλα, διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Ο.Η.Ε. , ο Ο.Ο.Σ.Α., η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αλλά και χώρες με ανεπτυγμένα διοικητικά συστήματα, όπως οι Η.Π.Α. και η Γερμανία, δίνουν αυξανόμενο βάρος στην ψηφιακή ωριμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η τεχνολογική αναβάθμιση δεν αποδίδει χωρίς προσωπικό που να χαρακτηρίζεται από δεξιότητες ανάλυσης δεδομένων, ψηφιακή επάρκεια, διαχείρισης αλλαγής και ηθικής χρήσης αλγοριθμικών εργαλείων (Nurullah et al., 2026). Έτσι, η προσέλκυση υπαλλήλων με τα παραπάνω χαρακτηριστικά καθίσταται στρατηγική προτεραιότητα, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί ανταγωνίζονται πλέον τον ιδιωτικό τομέα για ειδικούς με γνώσεις στην χρήση

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης. Άρα καθίσταται αναγκαία η αναθεώρηση των συστημάτων προσλήψεων και σταδιοδρομίας, ώστε να είναι πιο ευέλικτα, ταχύτερα και ελκυστικά για νεότερες γενιές επαγγελματιών.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά επίσης το ζήτημα που προκύπτει για το ρυθμιστικό πλαίσιο εφαρμογής της τεχνητής νοημοσύνης στη δημόσια διοίκηση. Οι εξελίξεις δεν αφορούν μόνο την αποδοτικότητα, αλλά και τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών. Η διεθνής τάση είναι να συνδυάζεται η καινοτομία με οριοθετημένα πλαίσια δεοντολογίας, ώστε οι αλγοριθμικές εφαρμογές να λειτουργούν επικουρικά και όχι να υποκαθιστούν την ανθρώπινη κρίση σε αποφάσεις με κοινωνικές προεκτάσεις (Tkachenko et al., 2025). Αυτό αναδεικνύει νέα καθήκοντα για το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καλείται να κατανοεί, να ελέγχει και να αξιολογεί τα ψηφιακά συστήματα.

Με αυτόν τον τρόπο, οι διεθνείς τάσεις συγκλίνουν προς μια Δημόσια Διοίκηση περισσότερο προσανατολισμένη στον πολίτη και περισσότερο εξαρτημένη από τις σύγχρονες δεξιότητες (Srivastava et al., 2025). Το ζητούμενο δεν είναι μόνο η τεχνολογική ανανέωση, αλλά η οικοδόμηση κρατικών υπηρεσιών που μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα ικανά να στηρίξουν την ψηφιακή μετάβαση και να μεταφράσουν την τεχνητή νοημοσύνη σε απτά οφέλη για την ποιότητα, την ταχύτητα και την αξιοπιστία των δημόσιων υπηρεσιών.

2.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις αφορά το ψηφιακό χάσμα, το οποίο μπορεί να εμφανίζεται τόσο μεταξύ φορέων όσο και εντός του ίδιου του ανθρωπίνου δυναμικού. Η ανομοιογενής τεχνολογική επάρκεια των υπαλλήλων, η ελλιπής επιμόρφωση και η περιορισμένη εξοικείωση με αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, δυσχεραίνουν την ομαλή υιοθέτηση νέων διαδικασιών (Karrouk et al., 2025). Παράλληλα, η αντίσταση στην αλλαγή, η οποία συχνά συνδέεται με φόβους απώλειας ρόλου ή αύξησης του ελέγχου, μπορεί να επιβραδύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει όχι μόνο τεχνική αναβάθμιση, αλλά και συστηματική ενδυνάμωση των ανθρώπων που τον υλοποιούν.

Σημαντική πρόκληση αποτελεί επίσης η διασφάλιση της διαλειτουργικότητας των συστημάτων και της ασφάλειας των δεδομένων (Suntsova, 2024). Η Δημόσια Διοίκηση διαχειρίζεται ευαίσθητες πληροφορίες μεγάλης κλίμακας, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη αυστηρών μηχανισμών προστασίας, λογοδοσίας και συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο. Η υιοθέτηση μέσων Τεχνητής Νοημοσύνης προσφέρει δυνατότητες αυτοματοποίησης και υποστήριξης αποφάσεων, αλλά ταυτόχρονα εγείρει ζητήματα διαφάνειας, αλγοριθμικής προκατάληψης και ηθικής χρήσης. Επομένως, η αξιοποίηση της τεχνολογίας πρέπει να συνοδεύεται από ισχυρές εγγυήσεις θεσμικού ελέγχου και ανθρώπινης εποπτείας.

Παρά τις δυσκολίες, οι ευκαιρίες που αναδύονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών απελευθερώνει ανθρώπινους πόρους για πιο σύνθετες και ουσιαστικές λειτουργίες, ενώ η αξιοποίηση δεδομένων επιτρέπει τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και πιο στοχευόμενο σχεδιασμό πολιτικών (Hendrawan et al., 2024). Επιπλέον, η ψηφιακή ωρίμανση της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργεί νέες ανάγκες για εξειδικευμένα στελέχη, γεγονός που καθιστά κρίσιμη την προσέλκυση νέων ταλέντων με δεξιότητες στην ανάλυση δεδομένων, τη διοίκηση ψηφιακών έργων και την εφαρμογή τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης.

Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει ότι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι αλληλένδετες. Η επιτυχία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την διαθέσιμη τεχνολογική υποδομή, αλλά από την ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να μετασχηματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της σε φορέα καινοτομίας, προσαρμοστικότητας και δημόσιας αξίας (Hariyanti & Kristanti, 2024). Έτσι, η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά σε μια πιο αποτελεσματική διοίκηση, πιο εύκολα προσβάσιμη από τον πολίτη.

3. Ανθρώπινο Δυναμικό και Νέες Δεξιότητες

3.1 Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στη διοικητική μεταρρύθμιση

Η διοικητική μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση δεν αποτελεί αποκλειστικά ζήτημα θεσμικών παρεμβάσεων, τεχνολογικού εκσυγχρονισμού ή ανασχεδιασμού διαδικασιών, αλλά πρωτίστως ζήτημα ανθρωπίνου δυναμικού. Οι οργανωτικές αλλαγές, όσο φιλόδοξες κι αν είναι, παραμένουν ανεπαρκείς όταν δεν συνοδεύονται από ένα προσωπικό ικανό να τις κατανοήσει, να τις υιοθετήσει και να τις μετατρέψει σε απτά αποτελέσματα για τη διοικητική λειτουργία και τον πολίτη (Ekuma, 2023). Στο πλαίσιο της ψηφιακής μετάβασης, ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμος, καθώς η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης, των ψηφιακών εργαλείων και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών αναδιαμορφώνει το περιεχόμενο της εργασίας που παράγεται αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η επιτυχία της μεταρρύθμισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της διοίκησης να διαθέτει στελέχη με αναλυτική σκέψη, προσαρμοστικότητα και ικανότητα συνεργασίας σε περιβάλλοντα αυξημένης πολυπλοκότητας. Η ψηφιακή διοίκηση δεν προϋποθέτει απλώς τεχνικές δεξιότητες, αλλά και μια νέα διοικητική κουλτούρα, η οποία ευνοεί τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τη διαλειτουργικότητα και τη συνεχή μάθηση (Nweke & Onyemaechi, 2025). Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί ως φορέας θεσμικής αλλαγής, καθώς μετουσιώνει τις μεταρρυθμιστικές επιδιώξεις, από το επίπεδο του σχεδιασμού στο επίπεδο της καθημερινής εφαρμογής. Χωρίς την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων, κάθε προσπάθεια εκσυγχρονισμού κινδυνεύει να παραμείνει τυπική και αποσπασματική.

Εξίσου σημαντική είναι η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Μια διοίκηση που λειτουργεί με επάρκεια, ταχύτητα και συνέπεια ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις κοινωνικές ανάγκες και βελτιώνει την εμπειρία του πολίτη από τις δημόσιες υπηρεσίες. Στο μέτρο που οι δημόσιοι λειτουργοί ενσωματώνουν τις αρχές της ψηφιακής διακυβέρνησης στην καθημερινή πρακτική, η μεταρρύθμιση αποκτά πραγματικό κοινωνικό αποτύπωμα. Επομένως, το

ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί απλώς αποδέκτη της μεταρρύθμισης, αλλά τον βασικό της καταλύτη, καθώς μέσω της επαγγελματικής του εξέλιξης, της προσαρμοστικότητάς του και της δέσμευσής του προς το δημόσιο συμφέρον, καθορίζει την ποιότητα και τη βιωσιμότητά της (Latan et al, 2022).

3.2 Ψηφιακές δεξιότητες και νέες απαιτήσεις εργασίας

Η έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων υπερβαίνει τη στοιχειώδη εξοικείωση με το διαθέσιμο λογισμικό και τις ηλεκτρονικές εφαρμογές. Περιλαμβάνει την ικανότητα αναζήτησης, διαχείρισης και αξιολόγησης δεδομένων, την ασφαλή χρήση πληροφοριακών συστημάτων, την κατανόηση βασικών αρχών κυβερνοασφάλειας και την προσαρμογή σε περιβάλλοντα συνεχούς τεχνολογικής αλλαγής. Ιδιαίτερα υπό την επίδραση της Τεχνητής Νοημοσύνης, οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να αναπτύξουν κριτική ικανότητα απέναντι σε αυτοματοποιημένες προτάσεις, να ερμηνεύουν αλγοριθμικά αποτελέσματα και να διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις παραμένουν συμβατές με τις αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας (Engin & Treleaven, 2019). Η τεχνολογία, επομένως, δεν υποκαθιστά την ανθρώπινη κρίση, αλλά την αναβαθμίζει, εφόσον το προσωπικό διαθέτει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο.

Παράλληλα, η νέα πραγματικότητα δημιουργεί διαφορετικές απαιτήσεις εργασίας, οι οποίες αφορούν όχι μόνο στις τεχνικές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, αλλά και στις οριζόντιες δεξιότητες του. Η ικανότητα συνεργασίας σε διαλειτουργικές ομάδες, η επικοινωνία σε ψηφιακά περιβάλλοντα, η διαχείριση της αλλαγής και η προσαρμοστικότητα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία. Η Δημόσια Διοίκηση δεν λειτουργεί πλέον ως σύνολο απομονωμένων μονάδων, αλλά ως ένα πιο δικτυωμένο σύστημα, στο οποίο η ανταλλαγή πληροφορίας και η συντονισμένη δράση είναι καθοριστικές (Πατουλίδου, 2022). Επομένως, η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τη δυνατότητά του να συνδυάζει τεχνολογική επάρκεια με διοικητική αντίληψη και δεοντολογική ευαισθησία.

Η εξέλιξη αυτή έχει άμεσες επιπτώσεις και στην προσέλκυση νέου προσωπικού. Οι νεότερες γενιές επαγγελματιών, όπως η γενιά Z και η γενιά Y, αναζητούν εργασιακά περιβάλλοντα που προσφέρουν δυνατότητες μάθησης, καινοτομίας και αξιοποίησης προηγμένων ψηφιακών εργαλείων (Postolov et al., 2017). Στον αντίποδα, έρευνες δείχνουν

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

ότι, η Ελλάδα είχε το 2023, το μικρότερο ποσοστό νέων εργαζομένων (18-34 ετών) στην κεντρική δημόσια διοίκηση από ότι κατά μέσο όρο σε ολόκληρο τον Ο.Ο.Σ.Α., και το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας (55 ετών και άνω), με 43% στην Ελλάδα και 27% στον Ο.Ο.Σ.Α..

ΤΙΤΛΟΣ : Κατανομή εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση ανά ηλικία (2023)



Πηγή: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025-country-notes_da3361e1-en/greece_3bee4427-en.html

Επομένως, μια διοίκηση που επενδύει συστηματικά στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και στον εκσυγχρονισμό των θέσεων εργασίας καθίσταται πιο ελκυστική ως εργοδότης. Τελικός αποδέκτης αυτής της αναβάθμισης είναι ο πολίτης, ο οποίος ωφελείται από ταχύτερες, ακριβέστερες και περισσότερο προσωποποιημένες δημόσιες υπηρεσίες, σε ένα διοικητικό περιβάλλον που συνδυάζει τεχνολογική και ανθρώπινη αποτελεσματικότητα.

3.3 Εκπαίδευση, κατάρτιση και δια βίου μάθηση

Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η δια βίου μάθηση αποτελούν τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να ανταποκριθεί

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

στις απαιτήσεις της ψηφιακής μετάβασης. Η εισαγωγή της Τεχνητής Νοημοσύνης και των ψηφιακών εργαλείων δεν μεταβάλλει μόνο τις τεχνικές διαδικασίες του κράτους, αλλά αναδιαμορφώνει και το περιεχόμενο της δημόσιας εργασίας, απαιτώντας νέες γνώσεις, αναβαθμισμένες δεξιότητες και αυξημένη ικανότητα προσαρμογής (Newman et al., 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η συστηματική επιμόρφωση δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική λειτουργία, αλλά ως θεμελιώδης προϋπόθεση για τη λειτουργική ενσωμάτωση της καινοτομίας στη διοίκηση.

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, η αποτελεσματική κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων οφείλει να συνδυάζει τεχνικές (κάθετες) και οριζόντιες δεξιότητες. Από τη μία πλευρά, είναι αναγκαία η εξοικείωση με ψηφιακά συστήματα, εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, αυτοματοποιημένες εφαρμογές και βασικές αρχές λειτουργίας της Τεχνητής Νοημοσύνης. Από την άλλη, εξίσου σημαντική είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης, συνεργασίας, επικοινωνίας και ηθικής κρίσης, ώστε η τεχνολογική αξιοποίηση να παραμένει προσανατολισμένη στο δημόσιο συμφέρον (Μπεγνή, 2020). Η εκπαίδευση, συνεπώς, δεν αποβλέπει απλώς στην τεχνική επάρκεια, αλλά στη διαμόρφωση ενός διοικητικού προσωπικού ικανού να χρησιμοποιεί τα ψηφιακά μέσα με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα.

Η δια βίου μάθηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων καθιστά παρωχημένες πολλές από τις γνώσεις που αποκτώνται στην αρχική φάση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Πράγματι, στην μηχανική υπολογίζεται ότι η ημιζωή των γνώσεων που αποκτώνται κατά την φοίτηση στο Πανεπιστήμιο ως την αποφοίτηση, είναι 5-7 χρόνια. Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να εγκαταλείψει τη λογική των αποσπασματικών σεμιναρίων και να υιοθετήσει ένα σταθερό, δομημένο και προσαρμοστικό πλαίσιο μάθησης, το οποίο θα συνοδεύει τον υπάλληλο σε όλη τη διάρκεια του εργασιακού του βίου (Meuleman, 2021). Μέσα από τέτοιες διαδικασίες ενισχύεται η ικανότητα ανανέωσης του ανθρωπίνου δυναμικού, μειώνεται η τεχνολογική υστέρηση και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για πιο ευέλικτες και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες.

Παράλληλα, η επένδυση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση μπορεί να λειτουργεί ως μοχλός ενίσχυσης της ελκυστικότητας της Δημόσιας Διοίκησης προς νέα talenta. Ένα οργανωμένο περιβάλλον συνεχούς μάθησης και επαγγελματικής εξέλιξης μπορεί να

αποτελέσει ισχυρό κίνητρο προσέλκυσης στελεχών με σύγχρονες ψηφιακές δεξιότητες, τα οποία αναζητούν χώρους εργασίας που προσφέρουν προοπτικές ανάπτυξης και ουσιαστικής συμβολής. Έτσι, η μάθηση δεν εξυπηρετεί μόνο την εσωτερική αναβάθμιση της διοίκησης, αλλά και τη διαμόρφωση ενός νέου διοικητικού προφίλ που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ψηφιακής εποχής και, τελικά, στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να αναβαθμιστεί το έργο φορέων όπως το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προκειμένου να είναι δυνατή η εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων σε μεγαλύτερη κλίμακα μέσα από την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων οργανωμένων από τον φορέα και όχι από την εκάστοτε υπηρεσία (Ταχματζίδου, 2018). Η επιμορφωτική διαδικασία να περιλαμβάνει την μέθοδο ανάλυση μελέτης (case study) χρησιμοποιώντας πραγματικά περιστατικά και προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας υπάλληλος σε ρεαλιστικές συνθήκες.

3.4 Αντίσταση στην αλλαγή και οργανωσιακή κουλτούρα

Η ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογικό εγχείρημα, αλλά πρωτίστως οργανωσιακή και πολιτισμική μεταβολή, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εισαγωγή εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης μετασχηματίζει όχι μόνο τις διαδικασίες, αλλά και τις καθιερωμένες αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο του υπαλλήλου, τη λήψη αποφάσεων και την παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντίσταση στην αλλαγή συνιστά αναμενόμενη αντίδραση, ιδιαίτερα σε οργανισμούς με ισχυρές ιεραρχικές δομές, τυποποιημένες διαδικασίες και μακρά διοικητική παράδοση (El-Taliawi, 2022). Η αντίσταση αυτή δεν αποτυπώνει απαραίτητα αρνητική διάθεση απέναντι στον εκσυγχρονισμό, αλλά συχνά αντανακλά αβεβαιότητα, φόβο απώλειας ελέγχου, ανησυχία για την επάρκεια των δεξιοτήτων και δυσπιστία έναντι των επιδιωκόμενων οφελών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως κρίσιμος παράγοντας είτε ενίσχυσης είτε αποδυνάμωσης της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Σε περιβάλλοντα όπου κυριαρχούν η τυπικότητα, η αποφυγή ρίσκου και η προσκόλληση στην τυπολατρία, οι αλλαγές που συνδέονται με την ψηφιακή διοίκηση μπορεί να εκλαμβάνονται ως απειλή για το status quo που επικρατεί σε κάθε φορέα (Meng et al., 2025). Αντιθέτως, μια κουλτούρα μάθησης, συνεργασίας και προσαρμοστικότητας μπορεί να καλλιεργήσει αποδοχή, συμμετοχή και δημιουργική αξιοποίηση των νέων εργαλείων. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ηγεσία, η οποία

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

οφείλει να λειτουργεί ως φορέας εμπιστοσύνης, να επικοινωνεί με σαφήνεια τους σκοπούς της αλλαγής και να συνδέει την τεχνολογική καινοτομία με απτά οφέλη για τον οργανισμό, τον υπάλληλο και τον πολίτη.

Για την αντιμετώπιση των αναστολών και της διστακτικότητας ως προς την ψηφιακή μετάβαση, και για την επιτυχή εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, πρέπει να δοθεί έμφαση στην ενημέρωση, την επιμόρφωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων. Όταν το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν στοχεύει στην υποκατάστασή του, αλλά στην υποστήριξη και αναβάθμιση του έργου του, η διάθεση προσαρμογής ενισχύεται σημαντικά (Μαφούνη, 2025). Παράλληλα, η ανάπτυξη νέων ταλέντων στη Δημόσια Διοίκηση απαιτεί ένα οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο επιβραβεύεται η πρωτοβουλία, αναγνωρίζεται η μάθηση ως διαρκή διαδικασία και επιτρέπεται η συνύπαρξη της διοικητικής εμπειρίας με τις ψηφιακές δεξιότητες των νεότερων στελεχών.

4. Προσέλκυση Προσωπικού στο Ελληνικό Δημόσιο

4.1 Προβλήματα προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού

Η προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού στο ελληνικό Δημόσιο αποτελεί διαχρονική πρόκληση, η οποία έχει αποκτήσει εντονότερη σημασία στο περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης σε έναν πιο σύνθετο τρόπο λειτουργίας προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρωπίνου δυναμικού με υψηλή κατάρτιση, ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητα προσαρμογής σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες (Κόντη, 2026). Ωστόσο, η δυνατότητα του ελληνικού Δημοσίου να ανταγωνιστεί τον ιδιωτικό τομέα για την προσέλκυση τέτοιων στελεχών παραμένει περιορισμένη, καθώς συναντά ένα πλέγμα θεσμικών, οικονομικών και οργανωσιακών εμποδίων. Οι δυσκολίες αυτές δεν αφορούν μόνο την πρώτη είσοδο νέων επαγγελματιών στο δημόσιο σύστημα, αλλά και τη διατήρησή τους σε βάθος χρόνου, ιδίως όταν οι απαιτήσεις της εργασίας τους αυξάνονται χωρίς αντίστοιχες δυνατότητες επιβράβευσης ή εξέλιξης.

Ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες είναι το ζήτημα των αποδοχών. Παρά τις όποιες βελτιώσεις έχουν επέλθει κατά περιόδους στο μισθολογικό πλαίσιο του

Δημοσίου, οι αμοιβές εξακολουθούν να υπολείπονται σημαντικά σε σχέση με τις αντίστοιχες θέσεις στον ιδιωτικό τομέα, ιδιαίτερα σε επαγγέλματα υψηλής ζήτησης, όπως η πληροφορική και οι θέσεις που αφορούν σε απόφοιτους Πολυτεχνικών σχολών. Η απόκλιση αυτή καθίσταται ακόμη πιο έντονη όταν συγκρίνεται η αναλογία ευθύνης και απαιτούμενων δεξιοτήτων με το οικονομικό αντάλλαγμα. Για έναν εργαζόμενο με δυνατότητα επιλογών στην αγορά εργασίας, η ένταξη στο Δημόσιο συχνά συνεπάγεται οικονομική θυσία, η οποία δύσκολα αντισταθμίζεται από μη χρηματικά κίνητρα, όπως η σταθερότητα ή το κύρος της θέσης (Πολίτη,2021).

Η χαμηλότερη αμοιβή δεν λειτουργεί αποτρεπτικά μόνο στο επίπεδο της αρχικής επιλογής, αλλά επηρεάζει και την ποιότητα του υποψηφίου προφίλ που απευθύνεται στους διαγωνισμούς και τις προσλήψεις του Δημοσίου. Όταν οι πιο ανταγωνιστικοί υποψήφιοι μπορούν να διεκδικήσουν καλύτερες οικονομικές απολαβές στον ιδιωτικό τομέα ή και στο εξωτερικό, το Δημόσιο τείνει να προσελκύει περισσότερο όσους αναζητούν ασφάλεια απασχόλησης παρά εκείνους που διαθέτουν την υψηλότερη εξειδίκευση. Το φαινόμενο αυτό δεν είναι απόλυτο, όμως δημιουργεί μια δομική τάση που επηρεάζει τη σύνθεση του ανθρωπίνου δυναμικού. Σε συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η επιτυχία εξαρτάται από την τεχνική επάρκεια, την καινοτομία και τη διαρκή ενημέρωση, η αδυναμία του Δημοσίου να προσφέρει ανταγωνιστικές απολαβές λειτουργεί ως σοβαρό εμπόδιο στην ανανέωση του στελεχιακού του δυναμικού (Κελεκιάν,2025).

Για την προσέλκυση προσωπικού στην δημόσια διοίκηση, πέραν των οικονομικών παραγόντων, το καθεστώς της μονιμότητας αναδεικνύεται σε κύριο θεσμικό ζήτημα. Η μονιμότητα υπήρξε επί δεκαετίες στοιχείο ταυτότητας του ελληνικού δημόσιου υπαλληλικού συστήματος, συνδεδεμένο με τη θεσμική προστασία των υπαλλήλων από αυθαίρετες παρεμβάσεις και με τη διασφάλιση της διοικητικής συνέχειας (Τσακίρη,2025). Ωστόσο, οι κατά καιρούς συζητήσεις περί άρσης ή περιορισμού της μονιμότητας, ακόμη και όταν δεν καταλήγουν σε ουσιαστικές μεταβολές, παράγουν κλίμα αβεβαιότητας για την επαγγελματική προοπτική στο Δημόσιο. Για τους εργαζομένους, η αβεβαιότητα αυτή δεν αφορά μόνο τον κίνδυνο απώλειας της θέσης, αλλά και τη συνολικότερη αντίληψη ότι το δημόσιο εργασιακό περιβάλλον βρίσκεται σε φάση θεσμικής αναδιαμόρφωσης, χωρίς σαφώς προσδιορισμένες εγγυήσεις και όρους εξέλιξης.

Η θεσμική αβεβαιότητα, περί κατάργησης της μονιμότητας, είναι ιδιαιτέρως επιβαρυντική όταν συνδυάζεται με την απουσία ενός σταθερού και ελκυστικού πλαισίου αξιολόγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Αντί η συζήτηση περί μεταρρύθμισης να ενισχύει την εμπιστοσύνη σε ένα πιο αποτελεσματικό και αξιοκρατικό σύστημα, συχνά εκλαμβάνεται ως ένδειξη αστάθειας ή ως προάγγελος μέτρων που μεταβάλλουν μονομερώς τους όρους εργασίας (Νάσιος,2021). Αυτό αποτρέπει ιδίως στελέχη που διαθέτουν δεξιότητες υψηλής ζήτησης και επιδιώκουν προβλέψιμο περιβάλλον με σαφείς κανόνες ανταμοιβής και ανέλιξης, την επιλογή του κράτους ως εργοδότη. Στην πράξη, η αβεβαιότητα υπονομεύει την εικόνα του Δημοσίου ως φορέα απασχόλησης που προσφέρει όχι μόνο ασφάλεια, αλλά και θεσμική ποιότητα. Έτσι, το ζήτημα υπερβαίνει τη στενή νομική διάσταση της μονιμότητας και αγγίζει το ευρύτερο πεδίο της εργοδοτικής αξιοπιστίας.

Εξίσου σημαντική είναι η περιορισμένη ευελιξία του δημόσιου τομέα ως προς την οργάνωση της εργασίας, τις διαδικασίες πρόσληψης, την κινητικότητα και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Σε ένα περιβάλλον όπου οι ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να αναπροσαρμόζουν ταχύτερα ρόλους, αμοιβές, ομάδες έργου και σχήματα τηλεργασίας, το Δημόσιο εμφανίζει συχνά πιο άκαμπτες δομές (Αθανασίου,2021). Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού είναι συνήθως χρονοβόρες, τυποποιημένες και λιγότερο προσαρμοσμένες στις επιτακτικές ανάγκες ειδικών θέσεων. Η αδυναμία ταχείας πρόσληψης εξειδικευμένων στελεχών, ιδίως για ψηφιακά έργα με σύντομο κύκλο υλοποίησης, οδηγεί σε καθυστερήσεις ή σε εξάρτηση από εξωτερικούς συμβούλους και αναδόχους, περιορίζοντας τη δυνατότητα εσωτερικής ανάπτυξης ικανοτήτων.

Η περιορισμένη ευελιξία εκδηλώνεται επίσης στο επίπεδο της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Πολλοί αναζητούν περιβάλλοντα με δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, συμμετοχής σε καινοτόμα έργα, ταχύτερης αναγνώρισης της συνεισφοράς τους και ποικιλίας καθηκόντων. Το δημόσιο οργανωσιακό πλαίσιο, όμως, εξακολουθεί να διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από ιεραρχικές σχέσεις, αυστηρές διαδικασίες και περιορισμένη αυτονομία στην άσκηση αρμοδιοτήτων (Καφετζόπουλος κ.α.,2025). Αυτό μπορεί να λειτουργήσει αποθαρρυντικά για ανθρώπους με υψηλή εξειδίκευση, οι οποίοι δεν επιδιώκουν απλώς μια ασφαλή θέση, αλλά ένα περιβάλλον που θα αξιοποιεί δημιουργικά τις γνώσεις τους. Ιδίως για τα στελέχη που έχουν εμπειρία σε σύγχρονες ψηφιακές πρακτικές, η

σύγκριση με πιο ευέλικτες ιδιωτικές οργανώσεις εντείνει την αίσθηση ότι ο δημόσιος τομέας υπολείπεται σε οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η δημόσια εικόνα του Δημοσίου ως εργοδότη. Η αντίληψη που επικρατεί στην κοινωνία για τη διοίκηση επηρεάζει άμεσα τις επαγγελματικές επιλογές των νέων. Παρά το γεγονός ότι το Δημόσιο εξακολουθεί να θεωρείται χώρος σταθερότητας και θεσμικής αναγνώρισης, συχνά συνδέεται με γραφειοκρατία, αργές διαδικασίες, περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης και χαμηλή ανταπόκριση στην καινοτομία (Φύλλου,2024). Αυτή η εικόνα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τις νεότερες γενιές, οι οποίες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εργασιακή εμπειρία, στην ευελιξία, στο νόημα της εργασίας και στη δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης. Αν ο δημόσιος τομέας γίνεται αντιληπτός από τους πολίτες ως χώρος τυποποίησης και όχι ως περιβάλλον δημιουργίας και εξέλιξης, υστερεί στο να λειτουργήσει ως προτιμώμενος εργοδότης για τους πιο ικανούς υποψηφίους.

Η εργοδοτική εικόνα του Δημοσίου επιβαρύνεται επίσης από την αντίληψη περί περιορισμένων μηχανισμών αναγνώρισης της απόδοσης. Στις υπάρχουσες αγορές εργασίας, οι υποψήφιοι αναζητούν συστήματα που συνδέουν την προσπάθεια με την εξέλιξη, την απόδοση με τη μισθολογική βελτίωση και την τεχνογνωσία με την επαγγελματική καταξίωση. Όταν τέτοιες συνδέσεις είναι αδύναμες ή ανεπαρκείς, η δημόσια υπηρεσία χάνει πλεονεκτήματα έναντι οργανισμών που προσφέρουν πιο σαφείς διαδρομές καριέρας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την ψηφιακή διοίκηση, όπου η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση είναι διαρκής και η ταχύτητα προσαρμογής καθοριστική (Γιαννουλέα,2025). Αν οι υποψήφιοι δεν διακρίνουν ότι η είσοδος στο Δημόσιο συνεπάγεται όχι μόνο σταθερότητα αλλά και δυνατότητα ουσιαστικής επαγγελματικής ανάπτυξης, η προσέλκυση προσωπικού παραμένει αδύναμη.

Οι παραπάνω δυσκολίες αναδεικνύουν ότι το πρόβλημα της προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποσπασματικά. Η ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση απαιτεί εκσυγχρονισμό των πολιτικών στελέχωσης, ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού για talέντο και δεξιότητες (Κουσατάλογλου,2025). Η ανανέωση αυτή προϋποθέτει πιο ευέλικτα εργαλεία επιλογής, διαφοροποιημένα κίνητρα, ταχύτερες διαδικασίες και ένα πιο πειστικό πλαίσιο

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

επαγγελματικής εξέλιξης. Εξίσου απαραίτητη είναι η οικοδόμηση μιας νέας εικόνας του Δημοσίου ως εργοδότη που προσφέρει προοπτική, τεχνολογική αναβάθμιση και ουσιαστική κοινωνική αποστολή. Μόνο εφόσον συνδυαστούν οι θεσμικές εγγυήσεις του Δημοσίου (η αξιοκρατία, η αρχή της νομιμότητας, η μονιμότητα) με τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας, μπορεί το ελληνικό Δημόσιο να προσελκύσει και να συγκρατήσει το εξειδικευμένο προσωπικό που απαιτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του.

4.2 Ο ρόλος του ΑΣΕΠ και τα ζητήματα στελέχωσης

Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού αποτελεί έναν από τους κρίσιμότερους θεσμούς του ελληνικού διοικητικού συστήματος, καθώς έχει αναλάβει τον έλεγχο της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας στις διαδικασίες πρόσληψης στο Δημόσιο. Η ίδρυσή του συνδέεται με την ανάγκη υπέρβασης των παραδοσιακών πρακτικών ευνοιοκρατίας και πελατειακής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες για δεκαετίες επηρέαζαν αρνητικά την ποιότητα και την αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης. Με τον θεσμικό του ρόλο, το ΑΣΕΠ λειτουργεί ως μηχανισμός εγγύησης της αξιοκρατίας, επιδιώκοντας να διασφαλίσει ότι η επιλογή προσωπικού βασίζεται σε αντικειμενικά, προκαθορισμένα και ελέγξιμα κριτήρια (Αγγελίδης, 2025). Σε ένα περιβάλλον όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθιστά την επάρκεια, την ταχύτητα και την προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθοριστικές παραμέτρους, η λειτουργία του ΑΣΕΠ αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της στελέχωσης του δημόσιου τομέα.

Η θεσμική του αποστολή κατοχυρώθηκε σταδιακά μέσα από διαδοχικά νομοθετικά πλαίσια, με κεντρικό σημείο αναφοράς τον ν. 2190/1994 (Νόμος «Πεπονή», από το όνομα του Αναστάσιου Πεπονή, υπουργού που τον εισηγήθηκε), ο οποίος συγκρότησε το σύγχρονο σύστημα επιλογής προσωπικού με διαγωνιστικές και μοριοδοτικές διαδικασίες υπό την εποπτεία του Α.Σ.Ε.Π.. Ο νόμος αυτός αποτέλεσε τομή στη δημόσια διοίκηση, καθώς περιόρισε την πολιτική παρέμβαση στις προσλήψεις και καθιέρωσε κανόνες δημοσιότητας, ελέγχου και ιεράρχησης των υποψηφίων με βάση τυποποιημένα προσόντα. Στη συνέχεια, το θεσμικό πλαίσιο συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε μέσω του ν. 2527/1997, του ν. 3812/2009 και μεταγενέστερων ρυθμίσεων, οι οποίες αφορούν τόσο τις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού όσο και τις διαδικασίες πρόσληψης ορισμένου χρόνου και συμβασιούχων.

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Ειδικά οι παρεμβάσεις του ν. 4765/2021 αναμόρφωσαν εκ νέου το σύστημα προσλήψεων, επιχειρώντας να το καταστήσουν πιο συνεκτικό, διαφανές και λειτουργικό, χωρίς όμως να αναιρούν τις βασικές εγγυήσεις ελέγχου που συνδέονται με τον ρόλο του ΑΣΕΠ.

Η λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π. στηρίζεται στην αρχή ότι η πρόσβαση στις δημόσιες θέσεις πρέπει να πραγματοποιείται με όρους ίσης μεταχείρισης και αντικειμενικής αξιολόγησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι προκηρύξεις θέσεων, η υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων, η μοριοδότηση βάσει τυπικών προσόντων, η ενσωμάτωση κοινωνικών κριτηρίων και, όπου προβλέπεται, η διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων, συνθέτουν ένα πλέγμα διαδικασιών που αποσκοπεί στην εξασφάλιση αξιοκρατικών αποτελεσμάτων (Σαραλιώτου, 2024). Ιδίως με την χρήση εργαλείων αυτόματης κατάταξης των υποψηφίων, σημαντικό μέρος της διαδικασίας έχει πλέον αυτοματοποιηθεί, μειώνοντας ορισμένες μορφές διοικητικής επιβάρυνσης και ενισχύοντας την ιχνηλασιμότητα των αποφάσεων. Ωστόσο, η ύπαρξη τυποποιημένων βημάτων δεν αναιρεί το γεγονός ότι η ίδια η διαδικασία παραμένει σύνθετη και συχνά χρονοβόρα, λόγω του μεγάλου όγκου αιτήσεων, των ελέγχων νομιμότητας, των ενστάσεων και της ανάγκης τελικής επικύρωσης των πινάκων κατάταξης.

Η χρονική καθυστέρηση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο ζήτημα που συνδέεται με το σύστημα επιλογής προσωπικού μέσω Α.Σ.Ε.Π. (Τσακίρη, 2025). Παρότι η θεσμική αυστηρότητα ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, η διάρκεια από την έκδοση μιας προκήρυξης έως την οριστική τοποθέτηση του επιτυχόντος προσωπικού συχνά υπερβαίνει τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης. Η καθυστέρηση αυτή οφείλεται σε πολλαπλούς παράγοντες, όπως η μακρά προετοιμασία των προκηρύξεων, ο έλεγχος των δικαιολογητικών, η επεξεργασία των ενστάσεων, οι διορθώσεις σφαλμάτων και η αλληλουχία εγκρίσεων από διαφορετικά διοικητικά επίπεδα. Σε συνθήκες αυξημένων λειτουργικών απαιτήσεων, ιδίως όταν οι ανάγκες αφορούν ψηφιακές δεξιότητες, τεχνική υποστήριξη ή εξειδικευμένη διοικητική εμπειρία, ο χρόνος αυτός μπορεί να αποδειχθεί ασύμβατος με τον ρυθμό εξέλιξης των διοικητικών αναγκών.

Η γραφειοκρατία εντείνει περαιτέρω το πρόβλημα της στελέχωσης. Παρά τις προσπάθειες ψηφιοποίησης των διαδικασιών, η προσφυγή σε πολλαπλά στάδια ελέγχου και η υποχρεωτική συμμόρφωση με λεπτομερείς τυπικές απαιτήσεις οδηγούν συχνά σε διοικητική επιβάρυνση τόσο για τους υποψηφίους όσο και για τις υπηρεσίες. Η συλλογή,

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

επικαιροποίηση και διασταύρωση δικαιολογητικών παραμένει απαιτητική, ενώ η ανάγκη απόλυτης τήρησης των προϋποθέσεων νομιμότητας περιορίζει τα περιθώρια ευελιξίας. Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, όπου η στελέχωση δεν αφορά μόνο την αντικατάσταση αποχωρούντων υπαλλήλων αλλά και την άμεση ανταπόκριση σε νέες λειτουργικές απαιτήσεις, η γραφειοκρατική βραδύτητα συχνά μετατρέπεται σε δομικό εμπόδιο (Κόγιου,2020). Έτσι, ενώ το σύστημα προστατεύει από αυθαιρεσίες, ταυτόχρονα δυσκολεύει την έγκαιρη ενίσχυση των υπηρεσιών με το αναγκαίο προσωπικό.

Από την επίσημη κυβερνητική πλατφόρμα arografi.gov.gr (Μ.Α.Δ.Ε.Δ.), η οποία καταγράφει και διαχειρίζεται τα στοιχεία του συνόλου του προσωπικού του ελληνικού δημόσιου τομέα αντλείται, σε πραγματικό χρόνο, όλη η πληροφόρηση σχετικά με την κινητικότητα (μετατάξεις /αποσπάσεις), αλλά και για τις ελλείψεις του προσωπικού στην Δημόσια Διοίκηση. Όμως η αδυναμία ταχείας κάλυψης των αναγκών είναι ιδιαίτερα εμφανής σε τομείς που βασίζονται στην ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων. Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται πλέον προσωπικό που να διαθέτει όχι μόνο τυπικά προσόντα, αλλά και δεξιότητες χρήσης ψηφιακών συστημάτων, ανάλυσης δεδομένων, διαχείρισης ηλεκτρονικών ροών εργασίας και εξοικείωσης με τεχνολογικά περιβάλλοντα (Παρπέρη,2024). Ωστόσο, η διαδικασία πρόσληψης δεν ανταποκρίνεται πάντα με την απαιτούμενη ταχύτητα στις αναδυόμενες αυτές ανάγκες. Ακόμη και όταν προβλέπονται προκηρύξεις για ειδικότητες συναφείς με την ψηφιακή διακυβέρνηση, ο χρόνος ολοκλήρωσής τους συχνά καθιστά το προσωπικό διαθέσιμο αφού έχει ήδη δημιουργηθεί σημαντικό κενό στελέχωσης. Το αποτέλεσμα είναι η συσσώρευση εκκρεμοτήτων, η επιβάρυνση των υφιστάμενων υπαλλήλων και, τελικά, η υπονόμευση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

Οι επιπτώσεις των παραπάνω προβλημάτων στην ορθολογικότερη στελέχωση των υπηρεσιών είναι σύνθετες. Η καθυστέρηση στην κάλυψη θέσεων οδηγεί σε υποστελέχωση κρίσιμων υπηρεσιών, με συνέπεια τη μείωση της διοικητικής απόδοσης και την επιμήκυνση του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών. Η αδυναμία άμεσης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες περιορίζει τη δυνατότητα του κράτους να υλοποιεί μεταρρυθμίσεις με συνέπεια και ταχύτητα. Παράλληλα, η επιβάρυνση των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων μπορεί να προκαλέσει κόπωση, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένο κίνδυνο λαθών (Ράφτη,2021). Ακόμη, όταν οι διαδικασίες πρόσληψης καθυστερούν υπερβολικά, οι

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

δημόσιοι οργανισμοί καταφεύγουν συχνότερα σε προσωρινές λύσεις, οι οποίες δεν επιλύουν αλλά μεταθέτουν το πρόβλημα στελέχωσης.

Παρά τα παραπάνω, ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. παραμένει απολύτως αναγκαίος. Η ύπαρξη ενός ανεξάρτητου θεσμού ελέγχου των προσλήψεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εμπιστοσύνη των πολιτών στη δημόσια διοίκηση και για τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της. Το κρίσιμο ζητούμενο δεν είναι η αποδυνάμωση των εγγυήσεων αξιοκρατίας, αλλά ο εξορθολογισμός των διαδικασιών ώστε η διαφάνεια να συμβαδίζει με τη λειτουργικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, η διαλειτουργικότητα των μητρώων, η αυτοματοποιημένη επαλήθευση προσόντων και η απλούστευση ορισμένων σταδίων θα μπορούσαν να μειώσουν σημαντικά τις καθυστερήσεις χωρίς να θίγουν τον πυρήνα του θεσμικού ελέγχου. Έτσι, το Α.Σ.Ε.Π. μπορεί να συνεχίσει να αποτελεί θεμέλιο της αξιοκρατίας, ενώ ταυτόχρονα να προσαρμόζεται στις ανάγκες μιας διοίκησης που οφείλει να στελεχώνεται ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη ευελιξία (Κουσατάλογλου, 2025).

4.3 Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Η σύγκριση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ως προς τα κίνητρα, τις αμοιβές και την επαγγελματική εξέλιξη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κατανόηση των επιλογών σταδιοδρομίας και, κατ' επέκταση, για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών προσέλκυσης προσωπικού στο Ελληνικό Δημόσιο. Σε ένα περιβάλλον όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναβαθμίζει τις απαιτήσεις δεξιοτήτων και εντείνει τον ανταγωνισμό για την προσέλκυση ικανών στελεχών, η δημόσια διοίκηση καλείται να επανεξετάσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, αλλά και τις αδυναμίες της έναντι του ιδιωτικού τομέα. Η επιλογή εργασιακού φορέα δεν καθορίζεται πλέον μόνο από το ύψος της αμοιβής, αλλά από ένα σύνθετο πλέγμα παραγόντων που περιλαμβάνει τη σταθερότητα, τις προοπτικές εξέλιξης, το περιεχόμενο της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, την ταύτιση με τον δημόσιο σκοπό και τη δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων (Κουφοπούλου, 2020).

Ο ιδιωτικός τομέας πλεονεκτεί συνήθως σε επίπεδο οικονομικών απολαβών, ιδίως για θέσεις που απαιτούν εξειδίκευση, υψηλή απόδοση ή σπάνιες ψηφιακές και τεχνολογικές δεξιότητες. Οι μισθοί στον ιδιωτικό τομέα είναι συχνά πιο ευέλικτοι και μπορούν να

προσαρμόσονται στις συνθήκες της αγοράς, στις επιδόσεις του εργαζομένου και στη σπουδαιότητα της θέσης για την επιχείρηση (Καττή,2024). Αυτό επιτρέπει, σε πολλές περιπτώσεις, την προσφορά ανταγωνιστικότερων αμοιβών σε σχέση με το Δημόσιο, ιδίως σε κλάδους που αντιμετωπίζουν έντονη ζήτηση για προσωπικό με ψηφιακές γνώσεις, αναλυτική ικανότητα ή διοικητική εμπειρία και γενικότερα σε κλάδους ελεύθερων επαγγελματιών όπως είναι οι μηχανολόγοι, οι δικηγόροι, οι γιατροί. Αντιθέτως, στο Δημόσιο οι αμοιβές συνδέονται περισσότερο με τυποποιημένα μισθολογικά κλιμάκια και θεσμικά καθορισμένες ρυθμίσεις, γεγονός που να μεν ενισχύει τη διαφάνεια αλλά ταυτόχρονα περιορίζει τη δυνατότητα επιβράβευσης υψηλής απόδοσης ή την άμεση προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς εργασίας.

Η διαφορά στις αμοιβές δεν έχει μόνο οικονομική διάσταση, αλλά επηρεάζει και την ελκυστικότητα των δύο τομέων ως εργοδότες. Ο ιδιωτικός τομέας προσελκύει συχνά άτομα που δίνουν προτεραιότητα στην οικονομική ανταμοιβή, στην ταχεία άνοδο των αποδοχών και στη σύνδεση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής (Παππά,2025). Ιδίως οι νεότεροι εργαζόμενοι, οι απόφοιτοι επιστημονικών και τεχνολογικών κλάδων, καθώς και όσοι αναζητούν δυναμική εξέλιξη, είναι πιθανό να θεωρήσουν ελκυστικότερο ένα περιβάλλον όπου οι αμοιβές αντανακλούν πιο άμεσα τις δεξιότητες και την παραγωγικότητα. Για τη δημόσια διοίκηση, αυτό συνεπάγεται ότι η μισθολογική πολιτική από μόνη της δεν αρκεί για να ανταγωνιστεί τον ιδιωτικό τομέα, ιδίως σε τομείς υψηλής ειδίκευσης. Αντίθετα, απαιτείται μια ευρύτερη στρατηγική που να αναδεικνύει άλλα ισχυρά κίνητρα επιλογής δημόσιας απασχόλησης.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του δημόσιου τομέα είναι η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα. Η μονιμότητα ή ευρύτερα, η αυξημένη προστασία από απολύσεις, το σαφές θεσμικό πλαίσιο των συνθηκών εργασίας και η θεσμική συνέχεια αποτελούν στοιχεία που διαφοροποιούν ουσιαστικά το Δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα. Σε περιόδους κρίσεων, όπως την περίοδο 2008-2015, με έντονη μεταβλητότητα στην αγορά εργασίας, η ασφάλεια που απορρέει από την δημόσια απασχόληση λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο για σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού (Γκαβαρδίνας,2019). Για άτομα που επιδιώκουν σταθερό εισόδημα και δυνατότητα μακροπρόθεσμου οικογενειακού προγραμματισμού, ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται ως ασφαλές και προβλέψιμο περιβάλλον σταδιοδρομίας. Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε κοινωνίες και σε χρονικές

περιόδους όπου η οικονομική ανασφάλεια και η επισφάλεια της εργασίας εντείνονται. Τέτοια ήταν επίσης και η διάρκεια των δυο περιόδων lockdown για τον covid-19 (Μάρτιος 2020 – Μάιος 2020 και Νοέμβριος 2020 – άνοιξη 2021) όταν, η πλειοψηφία των εργαζομένων, είτε στο ιδιωτικό τομέα είτε ως ελεύθεροι επαγγελματίες βίωσαν τρομαχτική εργασιακή ανασφάλεια και οικονομική ασφυξία.

Παράλληλα, ο δημόσιος τομέας προσφέρει μη χρηματικά κίνητρα που συχνά υποτιμώνται στην ανάλυση της προσέλκυσης προσωπικού. Η δυνατότητα συμμετοχής σε έργο με κοινωνικό αντίκτυπο (π.χ. ιατρικό προσωπικό, κοινωνικές δομές), η αίσθηση προσφοράς στο δημόσιο συμφέρον, η νομιμοποίηση του ρόλου μέσω θεσμικών διαδικασιών και η προοπτική σταθερής υπηρεσιακής διαδρομής αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία εσωτερικής παρακίνησης. Για πολλούς εργαζομένους, ιδιαίτερα όσους αποδίδουν αξία στη δημόσια αποστολή και στη συμβολή στην κοινωνική ευημερία, η εργασία στο Δημόσιο συνδέεται με υψηλότερο αίσθημα νοήματος και θεσμικής ευθύνης (Ζευκιλή,2024). Αυτό είναι κρίσιμο για την προσέλκυση προσωπικού σε υπηρεσίες που υλοποιούν πολιτικές με κοινωνικό αποτύπωμα ή υποστηρίζουν ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού, όπου η επαγγελματική ικανοποίηση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την οικονομική επιβράβευση.

Ωστόσο, η δημόσια απασχόληση συνοδεύεται συχνά από περιορισμούς ως προς την ταχύτητα εξέλιξης και την αναγνώριση της ατομικής επίδοσης. Οι κάθετες ιεραρχικές δομές, οι θεσμικές δεσμεύσεις και οι τυποποιημένες διαδικασίες προαγωγής μπορεί να διασφαλίζουν αντικειμενικότητα, αλλά συχνά μειώνουν την ευελιξία και την αίσθηση άμεσης ανταμοιβής για υψηλή απόδοση. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα η επαγγελματική εξέλιξη είναι συχνά ταχύτερη, ιδίως όταν συνδέεται με την επίτευξη στόχων, την ανάληψη ευθύνης και την αποδεδειγμένη ικανότητα παραγωγής αποτελεσμάτων (Νικολάου,2024). Η προαγωγή, η ανάθεση κρίσιμων έργων και η μετακίνηση σε θέσεις αυξημένων αρμοδιοτήτων μπορούν να πραγματοποιηθούν πιο εύελικτα, δημιουργώντας κίνητρα φιλοδοξίας και άμεσης ανταμοιβής. Για στελέχη με υψηλές προσδοκίες επαγγελματικής επιτάχυνσης, το πλεονέκτημα αυτό αποτελεί ισχυρό λόγο επιλογής του ιδιωτικού τομέα.

Η διαφορά στην εξέλιξη επηρεάζει άμεσα την ικανότητα των δύο τομέων να προσελκύσουν διαφορετικά προφίλ εργαζομένων. Ο ιδιωτικός τομέας τείνει να προσελκύει άτομα με έντονο προσανατολισμό στην επίδοση, την ατομική διάκριση και τη γρήγορη

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

επαγγελματική ανέλιξη. Αντιθέτως, ο δημόσιος τομέας προσελκύει συχνότερα υποψηφίους που εκτιμούν τη μακροχρόνια σταθερότητα, τη θεσμική τάξη και τη διασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων (Μαυρόπουλος, 2020). Η επιλογή δεν είναι απαραίτητα αποτέλεσμα ανώτερης ή κατώτερης επαγγελματικής επιδίωξης, αλλά αντανακλά διαφορετικές προτεραιότητες, αξίες και αντιλήψεις για την επιτυχία στην εργασία.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι παραπάνω διαφοροποιήσεις αποκτούν νέα σημασία. Η εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών το περιεχόμενο της εργασίας μεταβάλλεται και αυξάνει τις απαιτήσεις για προσαρμοστικότητα, μάθηση και διαρκή αναβάθμιση δεξιοτήτων. Οι φορείς του Δημοσίου που επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ικανό προσωπικό οφείλουν να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματα έναντι του ιδιωτικού τομέα, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της σταθερότητας, της αποστολής και της θεσμικής αξιοπιστίας, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης και αναγνώρισης της επίδοσης. Η δημιουργία σαφών διαδρομών εξέλιξης, η επιμόρφωση σε ψηφιακές δεξιότητες, η αξιοκρατική αξιολόγηση και η σύνδεση της συμμετοχής σε μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες με επαγγελματικά κίνητρα μπορούν να ενισχύσουν την ελκυστικότητα του Δημοσίου ως εργοδότη (Γιάνναρου κ.α., 2025).

Επιπλέον, η σύγκριση των δύο τομέων δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στις αμοιβές και στις προαγωγές, αλλά να εντάσσεται σε μια πιο ολιστική θεώρηση της εργασιακής εμπειρίας. Η ποιότητα της διοίκησης, η κουλτούρα συνεργασίας, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ευελιξία στο ωράριο, οι συνθήκες εργασίας και η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων επηρεάζουν εξίσου τις επιλογές καριέρας (Μωυσίδου, 2025). Σε αυτό το επίπεδο, ο δημόσιος τομέας έχει τη δυνατότητα να αναδείξει πλεονεκτήματα που δεν αποτυπώνονται εύκολα στους μισθολογικούς πίνακες, όπως η θεσμική βεβαιότητα και προστασία, η κοινωνική νομιμοποίηση και η δυνατότητα μακροπρόθεσμης επαγγελματικής σταθερότητας. Παρά ταύτα, αν δεν υπάρξουν ουσιαστικές παρεμβάσεις στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, η υστέρηση έναντι του ιδιωτικού τομέα σε ζητήματα αμοιβής και ταχύτητας εξέλιξης θα εξακολουθεί να επηρεάζει αρνητικά την προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών.

4.4 Πολιτικές και στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού

Η προσέλκυση προσωπικού στο Ελληνικό Δημόσιο δεν μπορεί πλέον να αντιμετωπίζεται ως μια αποκλειστικά διοικητική λειτουργία στενής διαχείρισης θέσεων, αλλά ως στρατηγική διαδικασία που συνδέεται άμεσα με τη συνολική ικανότητα του κράτους να υλοποιεί μεταρρυθμίσεις, να ανταποκρίνεται σε σύνθετες κοινωνικές ανάγκες και να υποστηρίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σε ένα περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού για την απόκτηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, ο δημόσιος τομέας οφείλει να αναδιαμορφώσει τις πολιτικές του έτσι ώστε να ενισχύσει την ελκυστικότητά του ως εργοδότη, να περιορίσει τις καθυστερήσεις στις διαδικασίες στελέχωσης και να προσελκύσει υποψηφίους με ψηφιακές και διοικητικές δεξιότητες υψηλής αξίας. Η ανάγκη αυτή είναι ιδιαίτερα έντονη στην Ελλάδα, όπου οι μεταρρυθμιστικές απαιτήσεις, οι δημογραφικές μεταβολές και η αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες υψηλής ταχύτητας και ποιότητας καθιστούν κρίσιμη την ύπαρξη ενός ευέλικτου και ικανού συστήματος προσλήψεων (Μπούτλα,2023).

Η ενίσχυση της ελκυστικότητας του δημόσιου τομέα αποτελεί θεμέλιο κάθε αποτελεσματικής στρατηγικής προσέλκυσης. Παραδοσιακά, το Δημόσιο στηρίζεται στη σταθερότητα της απασχόλησης και στην ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα ή η θεσμική προστασία και η προβλεψιμότητα των συνθηκών εργασίας. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά δεν αρκούν πλέον για να ανταγωνιστεί ο δημόσιος τομέας την ιδιωτική αγορά. Επομένως, απαιτείται μια πιο σύνθετη πρόταση αξίας προς τον εργαζόμενο, η οποία θα συνδυάζει την επαγγελματική ασφάλεια με τη δυνατότητα ουσιαστικής συνεισφοράς στο δημόσιο συμφέρον, τις προοπτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων και τη συμμετοχή σε καινοτόμες διαδικασίες (Τσαλιαγκού,2024). Η προβολή του κοινωνικού αποτυπώματος της εργασίας στο Δημόσιο μπορεί να λειτουργήσει ως σημαντικό κίνητρο, ιδίως για νεότερες ηλικιακές ομάδες που αναζητούν την σύνδεση της εργασίας τους με αξίες και κοινωνική προσφορά. Η επαγγελματική τους πορεία που εδράζεται σε κοινωνικά χαρακτηριστικά και επηρεάζεται από το ευρύτερο κοινωνικό υπόβαθρο αποβλέπει στην προσωπική τους ικανοποίηση.

Παράλληλα, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας συνιστά κρίσιμο παράγοντα προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού. Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος δεν αφορά μόνο τις υλικές απολαβές, αλλά και το επίπεδο οργάνωσης της εργασίας, τη σαφήνεια

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

ρόλων, τη δυνατότητα συνεργασίας, τις ευκαιρίες εξέλιξης και το κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό. Στο ελληνικό δημόσιο σύστημα, η ύπαρξη γραφειοκρατικών βαρών, η περιορισμένη αυτονομία σε ορισμένα επίπεδα διοίκησης και η αργή κινητικότητα στην υπηρεσιακή εξέλιξη λειτουργούν αποτρεπτικά για πολλούς υποψηφίους. Η αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας προϋποθέτει ανασχεδιασμό των ροών εργασίας, μείωση των επαναλαμβανόμενων χειροκίνητων διαδικασιών, ενίσχυση της διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων και καθιέρωση πρακτικών υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης, όπως η συστηματική επιμόρφωση και η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (Γοργία,2024).

Ιδιαίτερη σημασία έχει η διαμόρφωση ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος που να αντανακλά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους. Όταν οι ίδιοι οι οργανισμοί του Δημοσίου λειτουργούν με παρωχημένα εργαλεία και χαμηλό επίπεδο τεχνολογικής υποστήριξης, καθίσταται δυσχερής η προσέλκυση προσωπικού με ψηφιακό προσανατολισμό. Αντίθετα, η παροχή σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων και η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας που στηρίζει την καινοτομία δημιουργούν ένα ισχυρότερο πλαίσιο έλξης (Τουμαζάτου,2025). Ο δημόσιος τομέας μπορεί έτσι να παρουσιαστεί όχι ως ένας στάσιμος και άκαμπος εργοδότης, αλλά ως ένας φορέας που συμμετέχει ενεργά στη μετάβαση προς μια πιο έξυπνη, αποδοτική και ανθρωποκεντρική διοίκηση.

Καθοριστικό ρόλο στις σύγχρονες στρατηγικές προσέλκυσης διαδραματίζει η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων στις προσλήψεις. Η ψηφιοποίηση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού μπορεί να περιορίσει δραστικά τον χρόνο και το διοικητικό κόστος, να αυξήσει τη διαφάνεια και να διευρύνει τη δεξαμενή των υποψηφίων. Η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, η αυτοματοποιημένη διασταύρωση προσόντων, η χρήση κεντρικών πλατφορμών δημοσίευσης προκηρύξεων και η ψηφιακή παρακολούθηση της πορείας κάθε υποψηφιότητας αποτελούν εργαλεία που καθιστούν τη διαδικασία περισσότερο φιλική και προσβάσιμη. Επιπλέον, οι τεχνολογίες μεγάλων δεδομένων (Big-DataAnalytics) μπορούν να υποστηρίξουν την προ-αξιολόγηση μεγάλου όγκου αιτήσεων, τη χαρτογράφηση δεξιοτήτων και την ανίχνευση υποψηφίων, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται με σαφή ρυθμιστικά πλαίσια, διαφάνεια και έλεγχο μεροληψίας (Παναγιώτου,2021).

Παρά ταύτα, σημειώνονται παρατεταμένες καθυστερήσεις μεταξύ της προκήρυξης μιας θέσης και της τελικής τοποθέτησης υποψηφίου που υπονομεύουν την

αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα, δημιουργούν αβεβαιότητα στους ενδιαφερομένους και συχνά οδηγούν στην απώλεια κατάλληλων στελεχών προς άλλες αγορές εργασίας (Παπαϊωάννου κ.α.,2026). Η ανάγκη για ταχύτερες και πιο ευέλικτες διαδικασίες προσλήψεων είναι ιδιαίτερα επιτακτική. Η επιτάχυνση των διαδικασιών δεν σημαίνει υποβάθμιση της ποιότητας ή παραίτηση από την αξιοκρατία. Αντιθέτως, προϋποθέτει τον εξορθολογισμό των σταδίων επιλογής, την απλοποίηση των απαιτούμενων δικαιολογητικών, την καλύτερη συντονισμένη λειτουργία των αρμόδιων φορέων και την αξιοποίηση ψηφιακής υποδομής που μειώνει τα περιθώρια διοικητικής αδράνειας. Η ευελιξία στα στάδια επιλογής προσωπικού , με τη σειρά της, σχετίζεται με την ικανότητα προσαρμογής των διαδικασιών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες στελέχωσης, ιδίως σε τομείς αιχμής όπου η ταχύτητα πρόσληψης είναι συστατικό για την επιτυχή υλοποίηση των πολιτικών στόχων.

Εν κατακλείδι, η προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού δεν είναι αυτοτελής στόχος, αλλά προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή ψηφιακών υπηρεσιών, την ενσωμάτωση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη ενός διοικητικού μοντέλου που λειτουργεί με βάση την τεχνολογική καινοτομία (Πατεράκη,2024).Ένα κράτος που επιδιώκει ψηφιακή ωρίμανση χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό ικανό να σχεδιάζει, να υλοποιεί και να υποστηρίζει αυτή τη μετάβαση. Επομένως, οι στρατηγικές προσέλκυσης οφείλουν να στοχεύουν όχι μόνο σε ποσοτική κάλυψη κενών, αλλά και σε ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου με έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες, την αρμονική συνύπαρξη και την προσαρμοστικότητα με τις νέες τεχνολογίες.

Εξίσου σημαντική είναι η ανάπτυξη στοχευμένων επικοινωνιακών πολιτικών του δημοσίου ως εργοδότης. Ο δημόσιος τομέας χρειάζεται να αναδείξει συστηματικά τα πλεονεκτήματα απασχόλησης σε αυτόν, να επικοινωνήσει με σαφήνεια τις δυνατότητες εξέλιξης και να προσεγγίσει ενεργά ομάδες υποψηφίων μέσα από ψηφιακά μέσα, πανεπιστημιακά δίκτυα και επαγγελματικές κοινότητες (Ραπτάκη,2018). Η εικόνα του Δημοσίου ως εργοδότη επηρεάζεται από την ποιότητα της επικοινωνίας του, τη διαφάνεια των διαδικασιών και την ταχύτητα ανταπόκρισης προς τους υποψηφίους.

Κεφάλαιο 5. Διεθνείς Καλές Πρακτικές

5.1 Έννοια των καλών πρακτικών στη δημόσια διοίκηση

Οι διεθνείς καλές πρακτικές στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελούν έτοιμες αυτούσιες λύσεις προς άμεση εφαρμογή μέσω απλής αντιγραφής. Αποτελούν, όμως, παραδείγματα επιτυχημένης διοικητικής πρακτικής που έχει αποδώσει μετρήσιμα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα θεσμικά περιβάλλοντα. Η αξία τους βρίσκεται κυρίως στη δυνατότητα ασφαλέστερης μεταρρυθμιστικής παρέμβασης, καθώς επιτρέπουν την προσαρμογή και την επιτάχυνση αλλαγών με χαμηλότερο θεσμικό ρίσκο. Στον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι καλές πρακτικές επιτρέπουν στη διοίκηση να μετακινείται από αποσπασματικές παρεμβάσεις προς μια λογική ολοκληρωμένης ψηφιακής διακυβέρνησης με επίκεντρο τον πολίτη (Srivastava, 2025). Ταυτόχρονα, αναδεικνύουν ότι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας δεν είναι αποκλειστικά η τεχνολογία, αλλά η ικανότητα του ανθρώπινου να αποκτήσει ηγετικό ρόλο και να βρίσκεται σε θέση να χρησιμοποιεί υπεύθυνα την τεχνητή νοημοσύνη.

Η σημασία των καλών πρακτικών είναι διπλή. Πρώτον, λειτουργούν ως μηχανισμός συγκριτικής διοικητικής αποτίμησης, καθώς βοηθούν τις κυβερνήσεις να εντοπίσουν ποια μίγματα πολιτικής παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Παράλληλα, είναι σημαντικές για το ανθρώπινο δυναμικό, επειδή αποσαφηνίζουν τις απαιτήσεις της ψηφιακής επαγγελματικής επάρκειας (Das, 2024). Από αυτή την άποψη, η μελέτη των διεθνών καλών πρακτικών βοηθά στον σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, μια πρακτική θεωρείται πραγματικά καλή μόνο όταν προσαρμόζεται στο θεσμικό, διοικητικό, πολιτισμικό και κοινωνικό πλαίσιο κάθε χώρας. Συνεπώς, για την Ελλάδα, η αξία των διεθνών παραδειγμάτων δεν βρίσκεται στην αυτούσια αντιγραφή τους, αλλά στη μεταφορά των αρχών που πρεσβεύουν. Αυτές οι πρακτικές συνοψίζονται στη μετάβαση προς ένα μοντέλο ώριμης ψηφιακής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι καλές πρακτικές μετατρέπουν την εμπειρία άλλων χωρών σε δομημένη γνώση πολιτικής και σε ρεαλιστικό οδηγό εφαρμογής, αρκεί να συνοδεύονται από θεσμική συνέπεια και συνεχή αξιολόγηση (Balaji, 2025).

5.2 Η περίπτωση της Εσθονίας

Η Εσθονία αποτελεί το πιο κλασσικό ευρωπαϊκό παράδειγμα ψηφιοποίησης των κρατικών υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται στο ότι διαμορφώθηκε από την αρχή της αποκατάστασης της ανεξαρτησίας της, Αύγουστος 1991, μια ολοκληρωμένη κρατική ψηφιακή αρχιτεκτονική, με θεσμική συνέχεια και ασφαλείς μηχανισμούς ταυτοποίησης και ανταλλαγής δεδομένων. Πλέον στην χώρα, το 100% των κρατικών υπηρεσιών είναι διαθέσιμο διαδικτυακά, ενώ ο κορμός αυτής της λειτουργίας είναι η εθνική ψηφιακή ταυτότητα (eID) και το X-Road, μια υποδομή ασφαλούς διαλειτουργικότητας που επιτρέπει την εφαρμογή της αρχής «άπαξ παροχή δεδομένων» (Kniazieva et al., 2023). Η λογική αυτή μειώνει τη γραφειοκρατία, περιορίζει τις πολλαπλές υποβολές και καθιστά εφικτές τις προληπτικές ή προσωποποιημένες υπηρεσίες.

Στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού, η εσθονική προσέγγιση είναι εξίσου θεσμικά κατοχυρωμένη. Το Γραφείο της Κυβέρνησης (Government office) διατηρεί ανοικτές διαδικασίες επιλογής προσωπικού για τις ανώτατες διοικητικές θέσεις, με βάση την αξιοκρατική διοικητική στελέχωση. Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού στηρίζεται σε ένα σύστημα πολυεπίπεδης αξιολόγησης υποψηφίων (γραπτές εξετάσεις, ψυχομετρικά τεστ). Παράλληλα, το σύνολο των ικανοτήτων και των προσόντων του δυναμικού της ανώτατης δημόσιας διοίκησης αξιοποιείται καθ' όλο τον κύκλο ανάπτυξης της διοικητικής ηγεσίας (Espinosa and Pino, 2024). Με άλλα λόγια, η Εσθονία δεν αντιμετωπίζει την ψηφιοποίηση ως καθαρά τεχνικό έργο, αλλά ως πρόγραμμα διαρκούς διοικητικής μάθησης και ηγετικής ανανέωσης.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των μέτρων που έλαβαν χώρα, το 99% των κατοίκων διαθέτουν ηλεκτρονική ταυτότητα, το 100% των κρατικών υπηρεσιών είναι διαθέσιμες διαδικτυακά, ενώ το X-Road εξυπηρετεί πάνω από 3.000 ηλεκτρονικές υπηρεσίες, περίπου 52.000 οργανισμούς ως έμμεσους χρήστες και περίπου 2,2 δισεκατομμύρια συναλλαγές ετησίως. Ακόμη, εκτιμάται ότι το X-Road εξοικονομεί πάνω από 1.345 χρόνια εργασίας τον χρόνο, επειδή καταργεί την περιττή γραφειοκρατία και επιτρέπει στους υπαλλήλους να επικεντρώνονται σε εργασίες που απαιτούν ανθρώπινη κρίση (Kassen, 2017). Όσον αφορά τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων, για το 2025 το 91% των ατόμων 16–74 ετών χρησιμοποιούσε το eID προκειμένου να κάνει χρήση των ψηφιακών

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

υπηρεσιών, το 85% για πρόσβαση σε υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης και το 81% για υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα (Boyoli, 2022).

Η εσθονική στρατηγική δείχνει επίσης ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξελίσσεται πλέον σε μετασχηματισμό με χρήση Τ.Ν. Η ιστορική πορεία του ψηφιακού κράτους της Εσθονίας αποτυπώνει μια σταδιακή μετάβαση προς προληπτικές δημόσιες υπηρεσίες, με βάση τον ενιαίο σχεδιασμό και την τεχνητή νοημοσύνη. Δίνεται, λοιπόν, μεγάλη έμφαση στις πολιτικές πρόληψης μέσω προληπτικών δημόσιων υπηρεσιών προς αποφυγή προβλημάτων πριν καν αυτά εκδηλωθούν. Στον προγραμματισμό του 2026 δίνεται ρητή έμφαση στη διασφάλιση ψηφιακών δεξιοτήτων, στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού καθώς και στην αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στον τομέα Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, (Kassen, 2019). Αυτό δείχνει ότι ακόμη και ένα ώριμο ψηφιακό κράτος, όπως η Εσθονία, θεωρεί ότι η βιωσιμότητα του μοντέλου του εξαρτάται από την σταθερή ανανέωση δεξιοτήτων και του ταλέντου του εργατικού του δυναμικού.

Παρά την επιτυχία του εγχειρήματος έχουν παρουσιαστεί και κάποια προβλήματα. Η εθνική αρχή πληροφοριακών συστημάτων της χώρας έχει επισημάνει ότι το 2024 καταγράφηκαν 6.515 περιστατικά κυβερνοασφάλειας με επιπτώσεις στις κρατικές υποδομές. Αυτό το νούμερο είναι περίπου το διπλάσιο από το 2023, γεγονός που υπογραμμίζει ότι η ψηφιακή ωριμότητα αυξάνει και την επιφάνεια κινδύνου (Kassen, 2019). Επομένως, αυτό που μπορεί να υιοθετήσει ως πρακτική η Ελλάδα, είναι ότι η ψηφιακή ταυτότητα και η διαλειτουργικότητα πρέπει να εντάσσονται σε μια ευρύτερη στρατηγική ψηφιακής εμπιστοσύνης αλλά και αυστηρής προστασίας από την ψηφιακή απάτη.

5.3 Παραδείγματα άλλων χωρών

5.3.1 Δανία

Στη Δανία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στηρίζεται στη δεσμευτική συνεργασία μεταξύ του κεντρικού κράτους και των περιφερειών ήδη από το 2001. Η εθνική ψηφιακή υποδομή της Δανίας βασίζεται σε ένα ενιαίο σύστημα ψηφιακής εξυπηρέτησης πολιτών. Σε αυτό εντάσσονται η ψηφιακή ταυτότητα (MitID), η ασφαλής σύνδεση στις δημόσιες υπηρεσίες (NemLog-in), το επίσημο ψηφιακό γραμματοκιβώτιο (DigitalPost) και η

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

κεντρική πύλη πρόσβασης προς τη δημόσια διοίκηση (borger.dk). Το μοντέλο αυτό συνοδεύεται από υψηλά ποσοστά διάχυσης στον πληθυσμό. Το 2025 το 98% των πολιτών είχε χρησιμοποιήσει τουλάχιστον έναν ιστότοπο ή κάποια από τις διαθέσιμες εφαρμογές της δημόσιας αρχής, ενώ το 99% χρησιμοποιούσε eID για υπηρεσίες ιδιωτικού σκοπού (Scupola & Mergel, 2021). Η Δανέζικη Υπηρεσία Ψηφιακής Διακυβέρνησης αναφέρει επίσης ότι το 96,6% του πληθυσμού άνω των 15 ετών διαθέτει ενεργό MitID, με 5,5 εκατομμύρια χρήστες και 89 εκατομμύρια μηνιαίες συναλλαγές κατά μέσο όρο μέσα στο 2024, ενώ 4,8 εκατομμύρια πολίτες λαμβάνουν ψηφιακά την αλληλογραφία τους από τις δημόσιες αρχές. Σε επίπεδο διεθνούς σύγκρισης με βάση τον ΟΟΣΑ, η Δανία για το 2022 είχε Δείκτη Ψηφιακής Ωριμότητας (DGI) 0,81 (Manita et al., 2023).

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό έχει υιοθετηθεί ένα δόγμα περί συνεχούς ανανέωσης και βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων σε ολόκληρη της διάρκεια του εργασιακού βίου. Με αυτόν τον τρόπο, το μοντέλο ψηφιακών δεξιοτήτων της δανέζικης κυβέρνησης σχεδιάστηκε ως εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, το μοντέλο οργανώνεται γύρω από τέσσερις δέσμες ψηφιακής διοικητικής ικανότητας (στρατηγική, χρήση τεχνολογίας, ασφάλεια δεδομένων, εκπαίδευση). Στον αντίποδα, το πρόβλημα που προέκυψε στην Δανέζικη περίπτωση είναι ότι περίπου το ένα πέμπτο των ενηλίκων δυσκολεύεται σε κάποιο βαθμό να αλληλεπιδρά ψηφιακά με το κράτος, γι' αυτό και έχουν θεσπιστεί αρχές ψηφιακής ένταξης και εναλλακτικών λύσεων (Barbero et al., 2019).

5.3.2 Η Σιγκαπούρη

Η Σιγκαπούρη προσφέρει ένα διαφορετικό, περισσότερο κάθετο και ταυτόχρονα ταχέως προσαρμοστικό μοντέλο. Το Smart Nation, το οποίο αποτελεί εθνική πρωτοβουλία δίνει έμφαση στον μετασχηματισμό της φύσης των δημοσίων υπηρεσιών ως καθολικά ψηφιακές. Στην χώρα το 99% των συναλλαγών μεταξύ πολιτών και κράτους μπορεί να ολοκληρωθεί διαδικτυακά, με την ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρήσεων να παραμένει υψηλή σε επίπεδα ίσο με 83% για το 2023 (Agarwal et al., 2024). Το Singpass αποτελεί την εθνική πλατφόρμα της χώρας (όπως το gov.gr στην Ελλάδα) και συνδέει πάνω από 2.700 υπηρεσίες σε 800 δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Στην πλατφόρμα έχουν κάνει εγγραφή πάνω από 5 εκατομμύρια χρήστες και μέσω αυτού διεκπεραιώνονται περισσότερες

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

από 41 εκατομμύρια συναλλαγές τον μήνα (Song et al., 2022). Στην ίδια λογική, η Σιγκαπούρη έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα προσέλκυσης και ανάπτυξης ψηφιακού ανθρωπίνου δυναμικού για τον δημόσιο τομέα όπου πραγματοποιούνται εξειδικευμένα προγράμματα εκμάθησης της τεχνητής νοημοσύνης στους δημόσιους λειτουργούς. Η Διεύθυνση Δημόσιας Υπηρεσίας της χώρας, επιδιώκει τη συστηματική αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων των δημόσιων λειτουργών, με έμφαση την διαχείριση δεδομένων και την τεχνητή νοημοσύνη.

Η Σιγκαπούρη αξιολογεί την τεχνητή νοημοσύνη όχι μόνο ως εργαλείο αποδοτικότητας, αλλά ως επόμενο επίπεδο κρατικής στρατηγικής ικανότητας. Με βάση την εθνική στρατηγική αναφορικά με την χρήση της τεχνητής νοημοσύνης έχει υιοθετηθεί μια προσέγγισης ευρείας χρήσης από όλες τις κρατικές υπηρεσίες, με εργαλεία που επιτρέπουν στους δημόσιους λειτουργούς να χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη στην καθημερινή εργασία τους. Παράλληλα για την βελτίωση της χρήσης της συγκεκριμένης τεχνολογίας από το προσωπικό πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ίδια η κυβέρνηση αναγνωρίζει, ωστόσο, ότι η εξέλιξη του μοντέλου απαιτεί συνεχή αντιμετώπιση των αναδυόμενων ψηφιακών δεξιοτήτων αιχμής και σταθερή επένδυση στην υπεύθυνη ψηφιακή διακυβέρνηση (Singh et al., 2024). Άρα, το πιο χρήσιμο μάθημα για την Ελλάδα δεν είναι μόνο η τεχνολογική φιλοδοξία της Σιγκαπούρης, αλλά η συστηματική δημιουργία μιας κρατικής αγοράς ταλέντου για το δημόσιο.

5.3.3 Ηνωμένο Βασίλειο

Η δημόσια διοίκηση στο Ηνωμένο Βασίλειο λειτουργεί σε ένα πιο σύνθετο διοικητικό περιβάλλον, αλλά διατηρεί ώριμη σχεδιαστική παράδοση και θεσμική συνέχεια στον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών. Ο νέος οδικός χάρτης για τη σύγχρονη ψηφιακή διακυβέρνηση έως το 2030 δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ενιαία ψηφιακή εμπειρία του πολίτη μέσω της ιστοσελίδας GOV.UK και της εφαρμογής GOV.UK OneLogin (Jiang, 2025). Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, το σχέδιο επιδιώκει τη συστηματική ανάπτυξη της ψηφιακής επαγγελματικής ικανότητας στη δημόσια διοίκηση. Στο Ηνωμένο Βασίλειο λειτουργεί ένας ολοκληρωμένος οδηγός, γνωστός ως Government Digital and Data Profession Capability Framework, (Πλαίσιο Ικανοτήτων Ψηφιακών και Δεδομενικών Επαγγελματιών της Κυβέρνησης), ο οποίος καθορίζει τον ψηφιακό ρόλο που έχει ο κάθε

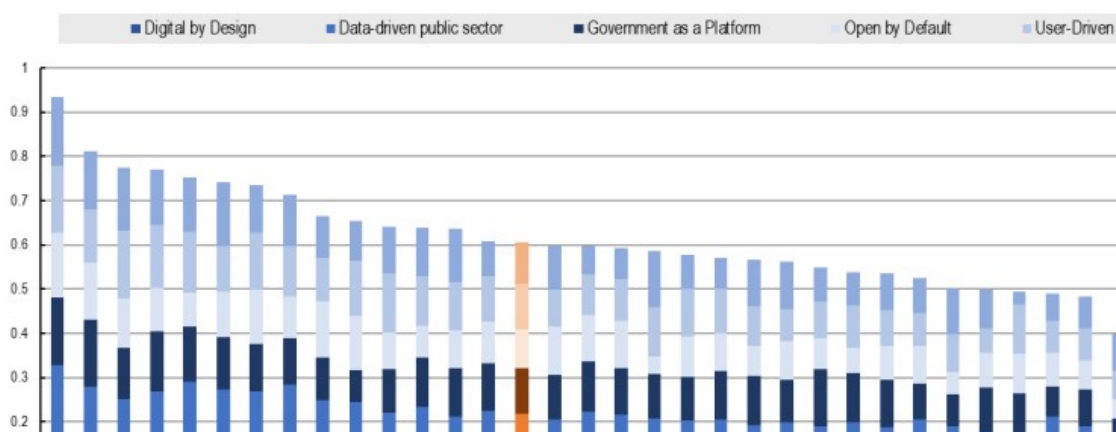
«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

ένας, τις απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει και την εξέλιξη της καριέρας του ανάλογα με τις δυνατότητες του για τον κάθε εργαζόμενο στον τομέα της τεχνολογίας εντός της βρετανικής δημόσιας διοίκησης.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα των παραπάνω πρακτικών, αποτυπώνεται στο γεγονός ότι το Ηνωμένο Βασίλειο κατείχε την τρίτη καλύτερη επίδοση (0.78) στον Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (DGI) ανάμεσα στις χώρες του ΟΟΣΑ, αρκετά υψηλότερα από τον Μ.Ο. (0,61) των χωρών- μελών (Breton, 2026).

ΤΙΤΛΟΣ: Συγκριτικός πίνακας των χωρών- μελών του ΟΟΣΑ για τον Δείκτη Ψηφιακής διακυβέρνησης (2023)

Figure 2. OECD 2023 Digital Government Index, composite results by country



Πηγή: 2023 OECD DIGITAL GOVERNMENT INDEX, OECD2024

Παρ' όλα αυτά, με βάση τον ίδιο επίσημο ψηφιακό οδικό χάρτη της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου προκύπτει ότι, παρότι το δημόσιο επένδυσε 26 δις λίρες για την δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών το 2023, μεγάλο μέρος του ποσού διοχετεύθηκε σε εξωτερικούς ανάδοχους και σε υπηρεσίες συμβουλευτικής, ενώ μόλις περίπου 6% του προσωπικού της κεντρικής κυβέρνησης κατείχε σχετικούς ρόλους (Mason and Dziekan, 2025). Επομένως, το κύριο βρετανικό δίδαγμα είναι ότι η ψηφιοποίηση και η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης αποδίδουν μόνο εφόσον μειώνεται η υπερεξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αυξάνεται η εσωτερική κρατική επάρκεια και κουλτούρα.

5.4 Συγκριτική ανάλυση και διδάγματα για την Ελλάδα

Από τις παραπάνω μελέτες περίπτωσης προκύπτει ότι οι καλές πρακτικές δεν ταυτίζονται με ένα μόνο θεσμικό μοντέλο. Η Εσθονία στηρίζεται στην επαναχρησιμοποίηση υπαρχόντων κρατικών δεδομένων με διαλειτουργικότητα από τις ψηφιακές υπηρεσίες (e-Estonia), η Δανία σε μεγάλο βαθμό στην υψηλή κοινωνική εμπιστοσύνη, η Σιγκαπούρη στην ισχυρή κρατική ικανότητα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίστοιχα, το Ηνωμένο Βασίλειο βασίζεται σε μια ώριμη κουλτούρα ανθρωποκεντρικής ψηφιακής διοίκησης και συνεχούς ανανέωσης των κοινών δημόσιων ψηφιακών υποδομών. Παρά τις διαφορές, όλες οι περιπτώσεις αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως τον κυριότερο συντελεστή του ψηφιακού κράτους και όχι ως μια εισροή που ακολουθεί παθητικά την τεχνολογική αλλαγή (Παναγιωτακοπούλου, 2025).

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά τη φύση των δεξιοτήτων. Οι χώρες με υψηλές ψηφιακές επιδόσεις δεν περιορίζονται μόνο στην πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών όπως οι μηχανικοί λογισμικού, αλλά επιδιώκουν τη συνολική ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων σε όλα τα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης. Η συγκεκριμένη λογική αποτελεί μια κλιμάκωση από τις γενικές ψηφιακές δεξιότητες του 21ου αιώνα, όπως η απλή χρήση των εφαρμογών γραφείου π.χ. word και excel, προς μια πιο ολιστική κατεύθυνση που περιλαμβάνει πιο ευρύτερες δεξιότητες. Η Δανία, η Σιγκαπούρη και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτυπώνουν αυτή τη λογική μέσα από διαφορετικές μορφές συστηματικής ανάπτυξης ψηφιακών ικανοτήτων στη δημόσια διοίκηση. Άρα, η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται όχι μόνο εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά και χρήστες/πολίτες των εργαλείων. Το προσωπικό θα πρέπει να βρίσκεται σε θέση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα διαθέσιμα μέσα καταλαβαίνοντας παράλληλα τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από την χρήση τεχνητής νοημοσύνης και λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία του χρήστη (Μωραΐτη, 2021).

Το τρίτο συμπέρασμα αφορά τη διαχείριση των αλλαγών. Καμία από τις εξεταζόμενες χώρες δεν αντιμετωπίζει την τεχνολογία ως ουδέτερη. Η Εσθονία, η Δανία, η Σιγκαπούρη και το Ηνωμένο Βασίλειο επενδύουν, με διαφορετικούς τρόπους, στη συμπεριληπτική και υπεύθυνη ψηφιακή μετάβαση. Επομένως, οι καλές πρακτικές δεν είναι

μόνο εργαλεία μέτρησης της αποδοτικότητας, αλλά και ρυθμιστές για την διαμόρφωση ενός πλαισίου που θα είναι κοινωνικά βιώσιμο για τον ψηφιακό μετασχηματισμού. Για την Ελλάδα αυτό είναι κρίσιμο, διότι η μετάβαση δεν θα κριθεί απλώς από τον αριθμό υπηρεσιών που υπάγονται στο gov.gr, αλλά από το κατά πόσο οι υπάλληλοι μπορούν να τις σχεδιάζουν, να τις επανασχεδιάζουν και να τις βελτιώνουν διαρκώς (Μπαϊράμης,2021).

Όσον αφορά την περίπτωση της Ελλάδας, η χώρα δεν περιλήφθηκε στα διαθέσιμα δεδομένα του ΟΟΣΑ, όσον αφορά τον δείκτη Digital Government Index (DGI) για το 2022, άρα λείπει ένας κρίσιμος συγκρίσιμος δείκτης ψηφιακής ωρίμανσης (Κρητικός,2025). Ταυτόχρονα, το προφίλ της κεντρικής διοίκησης δείχνει μόλις το 2% των εργαζομένων βρίσκονται στο ηλικιακό κλιμάκιο των 18–34 ετών και 43% των υπαλλήλων είναι μεγαλύτερο από τα 55 έτη (Τζαβέλλα και Λαζακίδου,2024). Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει άμεσα ζήτημα διοικητικής συνέχειας και μεταρρυθμιστικής ικανότητας. Το ελληνικό πρόβλημα, επομένως, δεν είναι η απουσία ψηφιακής στρατηγικής, αλλά η ανάγκη να συνδεθεί η υλοποίηση της στρατηγικής με μια ενεργητική πολιτική ανθρωπίνου δυναμικού.

5.5 Προσαρμογή των διεθνών πρακτικών στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο

Η Ελλάδα δεν ξεκινά από μηδενική βάση. Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, το εθνικό στρατηγικό σχέδιο της Ελλάδας για την ψηφιακή μετάβαση, ορίζει ρητά ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά όχι μόνο τεχνολογικές υποδομές, αλλά και εκπαίδευση, κατάρτιση και αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλη τη Δημόσια Διοίκηση. Στην ιστοσελίδα της Ψηφιακής Βίβλου (digitastrategy.gov.gr) γίνεται αναφορά σε 475 συνολικά έργα, εκ των οποίων τα 295 βρίσκονται σε εξέλιξη. Ακόμη, γίνεται αναφορά σε 1.701 ψηφιακές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες στο gov.gr και 3.299 μαθήματα που έχουν πραγματοποιηθεί στην Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων για την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού (Παναγιωτακοπούλου,2025). Επιπλέον, η ΕΚΔΔΑ η οποία αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης έχει ήδη υλοποιήσει δράσεις ψηφιακών δεξιοτήτων και προγράμματα τεχνητής νοημοσύνης για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης (Ζαμπουλάκης,2022). Με αυτόν τον τρόπο, το ζητούμενο δεν είναι η δημιουργία μιας νέας στρατηγικής από την αρχή, αλλά η μετάβαση από διάσπαρτες παρεμβάσεις σε ένα μοντέλο ανάπτυξης κρατικής ψηφιακής ικανότητας.

Η πρώτη αναγκαία προσαρμογή είναι η θέσπιση ενιαίου πλαισίου ψηφιακών ικανοτήτων για τη Δημόσια Διοίκηση, προσαρμοσμένου στο ελληνικό πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η Ελλάδα χρειάζεται ένα ενιαίο πλαίσιο χαρτογράφησης ψηφιακών ρόλων και δεξιοτήτων στη δημόσια διοίκηση. Η χαρτογράφηση αυτή πρέπει να συνδεθεί με το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και με δείκτες ελλείψεων ανά φορέα, ώστε να στηριχθεί ο μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός προσλήψεων και βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού (Τρακάλα,2024).

Η δεύτερη προσαρμογή αφορά τη δημιουργία ενός διαβαθμισμένου συστήματος ψηφιακής μάθησης μέσα από το ΕΚΔΔΑ, ώστε η επιμόρφωση να διαφοροποιείται ανάλογα με τον ρόλο, την ευθύνη και το επίπεδο εξειδίκευσης κάθε υπαλλήλου. Σε συνολικό επίπεδο, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα διεθνώς δεν βασίζονται στην εφάπαξ επιμόρφωση, αλλά σε ένα μοντέλο συνεχούς εφαρμοσμένης μάθησης, το οποίο συνδέει την κατάρτιση με την πράξη και τη σταδιακή επαγγελματική ανάπτυξη. Η Ελλάδα ήδη διαθέτει τον θεσμικό φορέα που θα μπορούσε να το αναλάβει. Αυτό που λείπει είναι η μετάβαση σε ένα σύστημα πιστοποιημένης και εφαρμοσμένης ψηφιακής μάθησης, συνδεδεμένο με την αξιολόγηση, την κινητικότητα και την ανάληψη έργων (Παπαβασιλείου,2021).

Η τρίτη προσαρμογή αφορά την προσέλκυση και την παραμονή του προσωπικού. Τα παραδείγματα της Σιγκαπούρης και του Ηνωμένου Βασιλείου δείχνουν ότι η πρόσληψη καλά καταρτισμένου προσωπικού δεν μπορεί να γίνει μονάχα από τις προκηρξίες προσλήψεων. Απαιτείται μια συνεκτική πολιτική προσέλκυσης ψηφιακού ταλέντου, η οποία θα επιτρέπει στο Δημόσιο να εντοπίζει, να προσελκύει και να εντάσσει γρήγορα εξειδικευμένα στελέχη. Για την Ελλάδα, αυτό σημαίνει ειδικές διαδρομές εισόδου για επαγγελματίες δεδομένων, κυβερνοασφάλειας και τεχνητής νοημοσύνης, καθώς και σταθερές συνεργασίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και την ομογένεια (Χανούμης,2026). Εξίσου σημαντικό είναι να δοθεί νόημα στην παραμονή του προσωπικού. Για την περίπτωση της Ελλάδας αυτό συνήθως περιλαμβάνει έναν μισθό ικανό να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού, ενώ στην πραγματικότητα θα πρέπει η εργασία να προσφέρει την ικανότητα επαγγελματικής εξέλιξης και να έχει πραγματικές αρμοδιότητες και αναγνώριση.

Η τέταρτη προσαρμογή είναι η υπεύθυνη ένταξη της τεχνητής νοημοσύνης στην δημόσια διοίκηση. Οι διεθνείς καλές πρακτικές δείχνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι πιο αποτελεσματική όταν αξιοποιείται σε διοικητικές διαδικασίες υψηλής επαναληψιμότητας, όπου μπορεί να μειώσει φόρτο εργασίας και να επιταχύνει την εξυπηρέτηση. Ωστόσο, η εφαρμογή της δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως απλός αυτοματισμός, αλλά ως μέρος μιας υπεύθυνης ψηφιακής διακυβέρνησης, με ανθρώπινη εποπτεία, λογοδοσία, εκπαίδευση προσωπικού και προστασία των πολιτών (Κρανάκη, 2021). Η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι η καινοτομία πρέπει να συνδέεται με τη ψηφιακή συμπερίληψη, ενώ η Σιγκαπούρη αναδεικνύει τη σημασία της συστηματικής εκπαίδευσης στην τεχνητή νοημοσύνη.

6. Οφέλη για τον Πολίτη

6.1 Επιπτώσεις της ψηφιακής μετάβασης στην ποιότητα υπηρεσιών

Τα αποτελέσματα της ψηφιακής μετάβασης επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, επειδή μεταβάλλεται ο τρόπος, με τον οποίο ο πολίτης έρχεται σε επαφή με το κράτος. Η ποιότητα δεν αφορά πλέον μόνο την ολοκλήρωση μιας διοικητικής πράξης, αλλά τη συνολική εμπειρία εξυπηρέτησης που αποκομίζει ο εκάστοτε πολίτης. Ο πολίτης αξιολογεί τη δημόσια υπηρεσία με βάση το αν μπορεί να ολοκληρώσει το αίτημά του γρήγορα, αποτελεσματικά και χωρίς περιττή φυσική παρουσία. Με αυτή την έννοια, η ψηφιακή μετάβαση δεν αποτελεί απλώς τεχνική αναβάθμιση των δημόσιων φορέων, αλλά έναν νέο τρόπο οργάνωσης της διοικητικής σχέσης ανάμεσα στο κράτος και την κοινωνία. Η ποιότητα της υπηρεσίας συνδέεται πλέον με την ευκολία πρόσβασης και την αξιοπιστία του τελικού αποτελέσματος της διοικητικής πράξης.

Η σημαντικότερη επίπτωση της ψηφιακής μετάβασης είναι η μείωση της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης. Στο παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο, ο πολίτης έπρεπε συχνά να μετακινείται σε διαφορετικές υπηρεσίες, να προσκομίζει επανειλημμένα τα ίδια δικαιολογητικά και να παρακολουθεί ο ίδιος την πορεία μιας διαδικασίας. Η ψηφιακή διακυβέρνηση περιορίζει αυτή την επιβάρυνση, επειδή μεταφέρει μεγάλο μέρος της διοικητικής εργασίας στο εσωτερικό των πληροφοριακών συστημάτων (Κορυλάκη, 2025). Η

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

ύπαρξη ενιαίων ψηφιακών πυλών, όπως το gov.gr στην περίπτωση της Ελλάδας, επιτρέπει τη συγκέντρωση υπηρεσιών στα ψηφιακά συστήματα του κράτους που ανταλλάσσουν δεδομένα ηλεκτρονικά, ώστε ο πολίτης να μη χρειάζεται να γνωρίζει τη διοικητική διάρθρωση του κράτους για να εξυπηρετηθεί.

Η συγκέντρωση των υπηρεσιών σε ένα ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον βελτιώνει την **ποιότητα**, επειδή μειώνει την πολυπλοκότητα που βιώνει ο χρήστης. Όταν η διοίκηση είναι κατακερματισμένη οι υπηρεσίες μεταξύ τους ούτε συνεργάζονται, ούτε αλληλεπιδρούν, με αποτέλεσμα ο πολίτης να δυσκολεύεται να γνωρίζει ποιος φορέας είναι αρμόδιος, ποια δικαιολογητικά απαιτούνται για μια διαδικασία αλλά και ποια βήματα πρέπει να ακολουθήσει για την ολοκλήρωση της (Αθανασοπούλου, 2026). Η εν λόγω ψηφιακή πύλη (gov.gr) λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός ο οποίος μετατρέπει τη διοικητική δομή σε μια πιο άμεση και κατανοητή διαδικασία για τον πολίτη.

Η δεύτερη ουσιώδης επίπτωση αφορά την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Η ψηφιακή διαδικασία μπορεί να μειώσει σημαντικά τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας διοικητικής ενέργειας. Η εξοικονόμηση χρόνου δεν έχει μόνο πρακτική σημασία, αλλά και θεσμική. Όταν ο πολίτης λαμβάνει άμεσα το αποτέλεσμα που χρειάζεται, ενισχύεται η αίσθηση ότι το κράτος είναι λειτουργικό και ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες του. Στην Ελλάδα, τα στοιχεία από την χρήση του gov.gr δείχνουν ότι οι πολίτες έχουν υιοθετήσει μαζί τις ψηφιακές συναλλαγές με το Δημόσιο. Ενδεικτικά, τον Μάιο του 2025, καταγράφηκαν περισσότεροι από 8,7 εκατομμύρια χρήστες που είχαν εκδώσει τουλάχιστον ένα έγγραφο ή είχαν μία ηλεκτρονική δήλωση μέσω της πλατφόρμας gov.gr, ενώ οι ψηφιακές συναλλαγές που ολοκληρώθηκαν με αποτέλεσμα είχαν ξεπεράσει τα 357 εκατομμύρια (Μπαλάσα, 2026).

Η ταχύτητα, όμως, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως απομονωμένο τεχνικό χαρακτηριστικό. Μια υπηρεσία είναι ποιοτική όταν η ταχεία ολοκλήρωση συνοδεύεται από **ακρίβεια**. Η ψηφιακή μετάβαση επιτρέπει τη μείωση λαθών κατά την αντιγραφή, καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων, επειδή πολλά στοιχεία αντλούνται απευθείας από τα διαθέσιμα μητρώα και δεν καταχωρούνται εκ νέου από τον πολίτη ή τον υπάλληλο. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η πιθανότητα λάθους και ενισχύεται η αξιοπιστία του διοικητικού αποτελέσματος. Η διασύνδεση του Μητρώου Πολιτών και του Μητρώου

Επικοινωνίας Πολιτών με την κεντρική ηλεκτρονική βάση δεδομένων και η χρήση ενιαίων μηχανισμών ταυτοποίησης αποτελούν κρίσιμη προϋπόθεση για αυτή την αναβάθμιση. Η εισαγωγή του Προσωπικού Αριθμού στην Ελλάδα συνδέεται ακριβώς με την ανάγκη ενιαίας ταυτοποίησης και διόρθωσης λαθών στα δημόσια μητρώα, ώστε οι συναλλαγές με το κράτος να γίνονται με μεγαλύτερη συνέπεια (Παπατσαρούχα, 2024).

Παράλληλα, η ψηφιακή μετάβαση βελτιώνει την προσβασιμότητα των υπηρεσιών. Η φυσική απόσταση από μια δημόσια υπηρεσία, οι περιορισμένες ώρες λειτουργίας και η ανάγκη αναμονής αποτελούσαν παραδοσιακά εμπόδια στην εξυπηρέτηση. Οι ψηφιακές υπηρεσίες επιτρέπουν στον πολίτη να εξυπηρετείται ανεξάρτητα από τον τόπο κατοικίας του και σε χρόνο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις πληθυσμιακές ομάδες ή οποίες δεν έχουν διαθέσιμο χρόνο ή δυνατότητα μετάβασης στις υπηρεσίες.

Η χρήση εφαρμογών για κινητές συσκευές (ψηφιακά πορτοφόλια) διευρύνει περαιτέρω την **ποιότητα** της εξυπηρέτησης, επειδή μετατρέπει την διοικητική υπηρεσία από μια μεμονωμένη συναλλαγή σε διαρκή δυνατότητα πρόσβασης (Κόντη, 2026). Ο πολίτης δεν μπορεί απλώς να εκδώσει ένα έγγραφο, αλλά μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε πιστοποιητικά και στοιχεία ταυτοποίησης μέσα από το κινητό του οποιαδήποτε ώρα της ημέρας. Η εξέλιξη αυτή μεταβάλλει την καθημερινή σχέση με τη διοίκηση, καθώς το κράτος καθίσταται πιο διαθέσιμο, ευέλικτο και εύχρηστο για τον πολίτη.

Ιδιαίτερη επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών έχει, αδιαμφισβήτητα, η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης. Η χρήση συστημάτων μηχανικής μάθησης μπορεί να ενισχύσει τη συνολική διαχείριση των διοικητικών αιτημάτων, συμβάλλοντας σε πιο άμεση, προληπτική και αποδοτική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι, η υπηρεσία μπορεί να γίνει πιο προληπτική, επειδή δεν περιμένει απλώς την εμφάνιση του προβλήματος, αλλά οργανώνεται με βάση δεδομένα και επαναλαμβανόμενα μοτίβα. Η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να επιταχύνει την ψηφιακή διακυβέρνηση, εφόσον στηρίζεται σε σωστή διαχείριση δεδομένων και εντάσσεται σε πλαίσιο λογοδοσίας (Σακελλαρίου, 2024). Η συμβολή της δεν περιορίζεται στην βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνεται στην ικανότητα της διοίκησης να ανταποκρίνεται πιο άμεσα, ουσιαστικά και στοχοπροσηλωμένα στις ανάγκες των πολιτών.

Ωστόσο, η ψηφιακή μετάβαση δεν οδηγεί νομοτελειακά σε ποιοτικότερες υπηρεσίες. Η τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει νέα εμπόδια όταν δεν εντάσσεται σε ένα ανθρωποκεντρικό πλαίσιο σχεδιασμού και υποστήριξης του πολίτη. Το ψηφιακό χάσμα μπορεί να μετατρέψει μια φαινομενικά αποτελεσματική υπηρεσία σε μηχανισμό αποκλεισμού. Για τον λόγο αυτό, η ποιότητα πρέπει να αξιολογείται όχι μόνο από τον αριθμό των διαθέσιμων ψηφιακών υπηρεσιών, αλλά και από το κατά πόσο αυτές είναι πραγματικά κατανοητές και χρήσιμες για διαφορετικές ομάδες πολιτών (Γρίβα, 2025).

Η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών εξαρτάται επίσης από το ανθρώπινο δυναμικό που τις υποστηρίζει. Όσο πιο προηγμένα γίνονται τα διοικητικά πληροφοριακά συστήματα, τόσο περισσότερο απαιτούνται δημόσιοι υπάλληλοι που μπορούν να τα χειριστούν. Η ψηφιακή μετάβαση δεν μειώνει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά τον μεταφέρει σε υψηλότερο επίπεδο ευθύνης. Ο δημόσιος υπάλληλος καλείται να λειτουργεί ως συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στα προηγμένα τεχνολογικά και πληροφορικά σύστημα και στις ανάγκες που έχει να καλύψει ο πολίτης. Εάν το προσωπικό δεν διαθέτει επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες, η υπηρεσία μπορεί να παραμένει τυπικά ψηφιακή αλλά ουσιαστικά δυσλειτουργική (Παπαβασιλείου, 2021). Επομένως, η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών προϋποθέτει συνδυασμό τεχνολογικής υποδομής και διοικητικής ικανότητας και ωριμότητας.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η πρόοδος που έχει επιτευχθεί είναι εμφανής, ωστόσο υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης. Η ύπαρξη χιλιάδων ψηφιακών υπηρεσιών και η αυξανόμενη χρήση τους δείχνουν σημαντική μεταβολή στην καθημερινή σχέση πολίτη και κράτους. Παράλληλα, όμως, η ικανοποίηση των πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες παραμένει χαμηλότερη από τον μέσο όρο άλλων ανεπτυγμένων διοικητικών συστημάτων. Για το 2023, το 54% των πολιτών στην Ελλάδα δήλωνε ικανοποίηση από τις διοικητικές υπηρεσίες που χρησιμοποίησε, ενώ ο Μ.Ο. στις χώρες του ΟΟΣΑ ήταν 66%. Το ίδιο έτος, η εμπιστοσύνη στην εθνική κυβέρνηση βρισκόταν στο 32%, έναντι 39% που ήταν ο Μ.Ο. του ΟΟΣΑ. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η ψηφιακή μετάβαση βελτιώνει τις υπηρεσίες, αλλά η εμπειρία του πολίτη εξαρτάται και από βαθύτερους παράγοντες όπως η διοικητική αξιοπιστία, η εμπιστοσύνης που νιώθουν οι πολίτες αλλά και η εξοικείωση τους με τα ψηφιακά μέσα.

ΤΙΤΛΟΣ : Εμπιστοσύνη, ευημερία και ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες (2023)

Εμπιστοσύνη στην εθνική κυβέρνηση, 2023

Ποσοστό ατόμων που δηλώνουν διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση (σε κλίμακα 0-10), 2023



ΠΗΓΗ: Oecd.org. (2025). Government at a Glance 2025: Greece.

6.2 Διαφάνεια, αξιοκρατία και ενίσχυση εμπιστοσύνης

Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχει μεταβάλει τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αντιλαμβάνονται τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς η ηλεκτρονική καταγραφή των ενεργειών καθιστά τη διοικητική δράση περισσότερο ορατή και ελέγξιμη. Η δυνατότητα αναζήτησης διοικητικών πράξεων (open data) και η ελεύθερη πρόσβασης σε δεδομένα χωρίς περιορισμούς ενισχύει τη διαφάνεια, μετατρέποντας τη διοίκηση από έναν απλό μηχανισμό έκδοσης αποφάσεων σε θεσμικό πεδίο δημόσιας λογοδοσίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεταβολής αποτελεί το πρόγραμμα «Διαύγεια», μέσα από το οποίο οι αποφάσεις των φορέων της δημόσιας διοίκησης δημοσιεύονται σε ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον. Ο πολίτης μπορεί να αναζητήσει διοικητικές πράξεις μέσα από συγκεκριμένα στοιχεία ταυτοποίησης, γεγονός που καθιστά ευκολότερο τον έλεγχο και την παρακολούθησή τους. Έτσι, η δημοσιότητα δεν παραμένει μια τυπική αρχή, αλλά αποκτά πρακτικό περιεχόμενο, καθώς οι διοικητικές πράξεις μπορούν να

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

εντοπιστούν και να ελεγχθούν ευκολότερα (Χασκής, 2025). Η σημασία της «Διαύγειας» δεν βρίσκεται μόνο στην ανάρτηση εγγράφων, αλλά στο ότι δημιουργεί μια πιο ανοιχτή και άμεση σχέση ανάμεσα στη διοίκηση και την κοινωνία.

Η διαφάνεια ενισχύεται επίσης μέσα από την τυποποίηση των ψηφιακών διαδικασιών. Όταν η ηλεκτρονική υποβολή μιας αίτησης εντάσσεται σε μια καταγεγραμμένη και τυποποιημένη διαδικασία, περιορίζεται η δυνατότητα αυθαίρετης ή και μεροληπτικής μεταχείρισης. Η ψηφιακή (απομακρυσμένη) διαδικασία δημιουργεί κοινό πλαίσιο εφαρμογής για όλους τους πολίτες και μειώνει την εξάρτηση από προσωπικές παρεμβάσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι η τεχνολογία εξαφανίζει κάθε διοικητική παθογένεια, αλλά μπορεί να περιορίσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες αναπτύσσονται πελατειακές πρακτικές ή ανεπίσημες διαδρομές εξυπηρέτησης (Δρουγκάκη, 2023). Επομένως, η ψηφιακή μετάβαση λειτουργεί ως μηχανισμός θεσμικής θωράκισης, εφόσον συνοδεύεται από σαφείς κανόνες και αποτελεσματικό έλεγχο.

Ωστόσο, η αξιοκρατία δεν διασφαλίζεται μόνο από την ύπαρξη ηλεκτρονικών συστημάτων. Προϋποθέτει, οι ψηφιακές πλατφόρμες να σχεδιάζονται με τρόπο που επιτρέπει στον πολίτη να τις χρησιμοποιεί και να τις ελέγχει χωρίς περιττή δυσκολία. Εάν οι διαδικασίες είναι υπερβολικά σύνθετες ή αν οι πολίτες δεν μπορούν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται ένα αίτημα, η ψηφιοποίηση μπορεί να δημιουργήσει νέα μορφή απόστασης ανάμεσα στο κράτος και τον πολίτη. Για τον λόγο αυτό, η ποιότητα της ψηφιακής διοίκησης πρέπει να συνδέεται με την απλότητα της χρήσης και με τη δυνατότητα επαλήθευσης του αποτελέσματος (Τερζούδη, 2020).

6.3 Συνολικά οφέλη για τον πολίτη και την κοινωνία

Η ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης παράγει κοινωνικό όφελος όταν δεν περιορίζεται απλά στην μεταφορά των συμβατικών διαδικασιών σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, αλλά όταν αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο το κράτος οργανώνει την παρουσία του στην καθημερινή ζωή του πολίτη. Η συγκέντρωση δημόσιων υπηρεσιών σε ένα ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον μειώνει την ανάγκη αναζήτησης πληροφοριών από διαφορετικούς φορείς και δημιουργεί μια πιο συνεκτική εμπειρία εξυπηρέτησης (Αθανασίου, 2021).

Σε κοινωνικό επίπεδο, το σημαντικότερο όφελος είναι ότι περιορίζεται η διοικητική απόσταση ανάμεσα στον πολίτη και το κράτος. Η δημόσια υπηρεσία παύει να εμφανίζεται ως ένας δύσκαμπτος μηχανισμός, στον οποίο ο πολίτης πρέπει να προσαρμόζεται πλήρως, και αποκτά πιο λειτουργικό χαρακτήρα. Η δυνατότητα έκδοσης και αποθήκευσης ψηφιακών εγγράφων στο Gov.gr Wallet, όπως η ταυτότητα και η άδεια οδήγησης, δείχνει ότι η διοικητική εξυπηρέτηση μεταφέρεται σταδιακά σε ένα περιβάλλον άμεσης χρήσης, το οποίο συνοδεύει τον πολίτη στις καθημερινές του συναλλαγές. Τα ψηφιακά έγγραφα του Gov.gr Wallet αναγνωρίζονται ως ισάξια με τα αντίστοιχα έντυπα έγγραφα για νόμιμη χρήση στην ελληνική επικράτεια, γεγονός που ενισχύει την πρακτική αξία της ψηφιακής διοίκησης (Παρπέρη, 2024).

Παράλληλα, η ψηφιακή μετάβαση συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνικής συμμετοχής, επειδή μειώνει εμπόδια διοικητικά, γεωγραφικά, οικονομικά που δυσκόλευαν την πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο, η ψηφιακή διοίκηση δεν διευκολύνει απλώς την ατομική καθημερινότητα, αλλά ενισχύει την ουσιαστική συμμετοχή στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Το όφελος αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επειδή η άμεση πρόσβαση στη διοίκηση δεν αποτελεί δευτερεύον ζήτημα, αλλά προϋπόθεση για την άσκηση δικαιωμάτων και την αξιοποίηση ευκαιριών από τους πολίτες (Τσιλβίδου, 2024).

Επιπλέον, η ψηφιακή μετάβαση έχει αναπτυξιακή διάσταση όταν ο συναλλασσόμενος είναι επιχείρηση. Όταν οι διαδικασίες γίνονται πιο λειτουργικές, διευκολύνονται και οι επαγγελματικές δραστηριότητες που εξαρτώνται από τη γρήγορη επικοινωνία με το Δημόσιο. Η δυνατότητα απόκτησης άυλης ηλεκτρονικής υπογραφής για πολίτες ή η δυνατότητα έναρξης μιας ατομικής επιχείρησης αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα, καθώς υποστηρίζουν ασφαλέστερες και πιο ευέλικτες συναλλαγές χωρίς να απαιτείται η ίδια φυσική διαδικασία πιστοποίησης (Ιωαννίδου, Παπαπέτρου & Αναγνωστόπουλος, 2025).

7. Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν μπορεί να κατανοηθεί αποκλειστικά ως τεχνολογική διαδικασία. Η τεχνολογία αποτελεί το μέσο, όμως ο καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας παραμένει το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να τη χρησιμοποιήσει, να την προσαρμόσει στις ανάγκες των υπηρεσιών και να τη μετατρέψει σε πραγματικό όφελος για τον πολίτη (Μπαρτζοπούλου, 2021). Όμως, το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να διατηρεί τον έλεγχο νομιμότητας και να διασφαλίζει την κρίση, την υπευθυνότητα, την αμεσότητα αλλά και την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πολιτών όπου απαιτείται. Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η ψηφιακή διοίκηση απαιτεί ένα νέο διοικητικό υπόδειγμα, στο οποίο η τεχνική επάρκεια συνδυάζεται με οργανωσιακή προσαρμογή και αίσθηση δημόσιας ευθύνης. Η εργασία είχε εξ αρχής ως βασικό άξονα να αναδείξει τη σύνδεση ανάμεσα στην ψηφιακή μετάβαση, την Τεχνητή Νοημοσύνη, την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Βασικό συμπέρασμα είναι ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη μεταβάλλει τις απαιτήσεις που συνδέονται με το προφίλ του δημόσιου υπαλλήλου. Ο υπάλληλος δεν αρκεί πλέον να γνωρίζει μόνο τις τυπικές διαδικασίες της υπηρεσίας του, αλλά χρειάζεται να μπορεί να κατανοεί ψηφιακά συστήματα, να αξιολογεί δεδομένα και να ασκεί έλεγχο στις αυτοματοποιημένες λειτουργίες. Η διοικητική εργασία μετατοπίζεται από την απλή διεκπεραίωση προς έναν πιο σύνθετο ρόλο. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας υποχωρεί. Αντιθέτως, αποκτά μεγαλύτερη σημασία, διότι η υπεύθυνη χρήση των ψηφιακών εργαλείων προϋποθέτει κρίση, γνώση και θεσμική ευαισθησία (Σιώπης, 2024). Η πραγματική αξία εφαρμογής των ΤΠΕ και της Τεχνητής Νοημοσύνης στην Δημόσια Διοίκηση θα αναδειχθεί μόνο αν αυτά αξιοποιηθούν ως εργαλεία, από κατάλληλα εκπαιδευμένους, καταρτισμένους και προσαρμοστικούς υπαλλήλους οι οποίοι θα υιοθετήσουν την νέα τεχνολογία ως εργαλείο αύξησης της παραγωγικότητάς τους. Η Δημόσια Διοίκηση για να επιτύχει την ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, πρέπει να θέσει ως προαπαιτούμενο την παράλληλη και ταυτόχρονη ανασχεδιάση τόσο του έμψυχου δυναμικού όσο και των νέων τεχνολογιών.

Παράλληλα, η εργασία κατέδειξε ότι το ελληνικό Δημόσιο αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες ως προς την προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού. Οι χαμηλότερες αποδοχές σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, η περιορισμένη ευελιξία των διαδικασιών πρόσληψης, η αργή επαγγελματική εξέλιξη και η εικόνα της διοίκησης ως χώρου περιορισμένης καινοτομίας λειτουργούν αποτρεπτικά για στελέχη με ψηφιακές δεξιότητες. Το ζήτημα αυτό γίνεται ακόμη πιο κρίσιμο λόγω της ηλικιακής σύνθεσης του ανθρωπίνου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση, με βάση το οποίο προκύπτει ότι μελλοντικά θα υπάρξει πρόβλημα διαδοχής όσον αφορά την στελέχωση των θέσεων εργασίας (Χανούμης, 2026). Επιπλέον, προκύπτει ότι η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να βελτιώσει ουσιαστικά την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, εφόσον συνδεθεί με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ώστε να καταργηθούν περιττά δικαιολογητικά, απαιτήσεις και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις. Η ύπαρξη μιας ενιαίας ψηφιακής πύλης, όπως το gov.gr, δεν έχει μόνο πρακτικό χαρακτήρα, αλλά σηματοδοτεί μια διαφορετική αντίληψη για τη σχέση κράτους και πολίτη. Η συγκέντρωση υπηρεσιών σε ένα κοινό σημείο πρόσβασης περιορίζει τη διοικητική πολυπλοκότητα και μειώνει την ανάγκη του πολίτη να γνωρίζει την εσωτερική διάρθρωση του κράτους για να εξυπηρετηθεί. Ωστόσο, η τεχνολογική αναβάθμιση δεν αρκεί από μόνη της. Η αποτελεσματική ψηφιακή διοίκηση απαιτεί την διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ δημόσιων φορέων, την ασφαλή διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των πολιτών σε συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο περί Προστασίας Δεδομένων και παράλληλα την συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Το Κέντρο Διαλειτουργικότητας (ΚΕ.Δ) αποτελεί την κεντρική πλατφόρμα για την ανταλλαγή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, μεταξύ των φορέων του Δημοσίου. Στον τομέα αυτό με την χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης η ενοποίηση των δεδομένων και πληροφοριών των συστημάτων όλων των φορέων του δημοσίου με αυτοματοποιημένες διαδικασίες, οδηγεί χωρίς αμφιβολία στην μεγιστοποίηση των ωφελειών για τον πολίτη και στην μείωση του διοικητικού φόρτου εργασίας των υπαλλήλων. Βέβαια, η διαλειτουργικότητα των δημόσιων φορέων είναι ένας τομέας στον οποίο διοικητικά υπάρχουν ακόμη τεράστια περιθώρια βελτίωσης.

Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την εργασία είναι ότι η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία όταν στηρίζεται σε ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού και η υπεύθυνη αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή ψηφιακή μετάβαση της

Δημόσιας Διοίκησης. Η δημόσια αξία δεν παράγεται αυτόματα επειδή μια υπηρεσία ψηφιοποιείται. Αντιθέτως, προκύπτει όταν η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της εμπειρίας του πολίτη. Σημαντικοί παράγοντες για την υλοποίηση του παραπάνω στόχου είναι η συνεχής καλλιέργεια των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και η ενθάρρυνση να έχουν δεκτικότητα απέναντι σε κάτι καινοτόμο χωρίς να κυριαρχεί το αίσθημα της περιθωριοποίησης τους και της ηθικής τους κόπωσης λόγω άγχους, ανεπαρκούς ψηφιακής κατάρτισης ή ψηφιακού αναλφαριθμητισμού.

Αλλά και η προσέλκυση του νέου εργατικού δυναμικού πρέπει να απεμπλακεί από διαδικαστικές αγκυλώσεις που στοιχίζουν σε χρόνο. Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να εξελιχθεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο στηρίζει την επαγγελματική εξέλιξη και την συνεχή μάθηση του εργαζόμενου, αξιοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες του και δίνει κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη και ανάδειξη ηγετών. Βέβαια, σημαντικό κίνητρο μπορεί να αποτελέσει και ο κοινωνικός αντίκτυπος που έχει μια επαγγελματική δραστηριότητα προς το δημόσιο συμφέρον αλλά και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Εν κατακλείδι, η επίτευξη του στόχου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να αξιοποιεί επαρκώς με υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα τις διαθέσιμες προηγμένες τεχνολογίες. Η Τεχνητή Νοημοσύνη και οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούν ισχυρούς πόλους προόδου και εκσυγχρονισμού, εφόσον ενταχθούν σε ένα πλαίσιο συνεχούς εκπαίδευσης και αποδοχής από το ανθρώπινο δυναμικό και από τους πολίτες. Μέσα από την συνδυαστική προσέγγιση μπορεί να προκύψει μια σύγχρονη, αποτελεσματική, ανθρωποκεντρική Δημόσια Διοίκηση, η οποία θα μπορεί πλήρως να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας.

Βασικός περιορισμός της παρούσας εργασίας είναι ότι αποτελεί βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η ανάλυση στηρίχθηκε κατά βάση στη διαθέσιμη αρθρογραφία χωρίς να πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα σε πολίτες ή δημόσιους υπαλλήλους. Αυτό σημαίνει ότι τα συμπεράσματα προκύπτουν από τη σύνθεση της υπάρχουσας γνώσης και όχι από άμεση εμπειρική διερεύνηση των αντιλήψεων των εμπλεκόμενων ομάδων. Επομένως, η εργασία μπορεί να αποτυπώσει τις βασικές τάσεις και να αναδείξει κρίσιμες διαστάσεις του

ζητήματος, αλλά δεν μπορεί να μετρήσει με ακρίβεια τον βαθμό στον οποίο οι πολίτες βιώνουν τις αλλαγές ως πραγματική βελτίωση. Επιπλέον, η βιβλιογραφική φύση της εργασίας δεν επιτρέπει τη σύγκριση διαφορετικών ομάδων πολιτών ή διαφορετικών κατηγοριών υπαλλήλων. Για παράδειγμα, δεν εξετάζεται εμπειρικά αν οι νέοι ηλικιακά πολίτες αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα οφέλη της ψηφιακής διοίκησης σε σχέση με μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, ούτε αν οι υπάλληλοι που εργάζονται σε ψηφιακά ώριμες υπηρεσίες έχουν διαφορετική στάση σε σχέση με υπαλλήλους που υπηρετούν σε λιγότερο εκσυγχρονισμένα περιβάλλοντα. Αυτό αποτελεί σημαντικό πεδίο που χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση. Ένας ακόμη περιορισμός αφορά τη δυναμική φύση του αντικειμένου. Η ψηφιακή διακυβέρνηση και η Τεχνητή Νοημοσύνη εξελίσσονται συνεχώς, με αποτέλεσμα πολλά δεδομένα να μεταβάλλονται γρήγορα. Συνεπώς, η παρούσα εργασία αποτυπώνει το ζήτημα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και δεν μπορεί να καλύψει πλήρως μελλοντικές εξελίξεις που ενδέχεται να αλλάξουν το περιεχόμενο της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς, κρίνεται αναγκαία η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας που θα εξετάσει πιο άμεσα τις επιπτώσεις της ψηφιακής μετάβασης στην Δημόσια Διοίκηση. Η έρευνα θα μπορούσε να κινηθεί προς δύο βασικούς άξονες. Η πρώτη κατεύθυνση θα μπορούσε να είναι η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων με πολίτες και δημόσιους υπαλλήλους που θα επέτρεπε την κατανόηση εμπειριών και αντιλήψεων. Από την πλευρά των πολιτών, θα μπορούσε να διερευνηθεί ο βαθμός βελτίωσης της εξυπηρέτησης και ο βαθμός ενίσχυσης της εμπιστοσύνης τους από τις ψηφιακές υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Από την πλευρά των υπαλλήλων, θα μπορούσε να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται την ψηφιακή αλλαγή, ο βαθμός προσαρμοστικότητας τους στις νέες τεχνολογίες και να καταγραφούν οι ανάγκες επιμόρφωσης συγκεκριμένα σχέση με την Τεχνητή Νοημοσύνη.

Μια δεύτερη κατεύθυνση θα μπορούσε να είναι η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η προσέγγιση αυτή θα μπορούσε να αποτυπώσει σε μεγαλύτερο δείγμα παραμέτρους όπως η ικανοποίηση των πολιτών, η ευκολία χρήσης, η συχνότητα χρήσης τους, η αντιλαμβανόμενη ευκολία και τα εμπόδια που εξακολουθούν να υπάρχουν. Αντίστοιχα, σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσαν να μετρηθούν παράμετροι

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

σχετικά με την ψηφιακή ωριμότητα, η στάση απέναντι στην Τεχνητή Νοημοσύνη και η ανάγκη για πρόσθετη επιμόρφωση.

Τέλος, μελλοντικές ερευνητικές προσεγγίσεις θα μπορούσαν να εμβαθύνουν περαιτέρω μεταξύ διαφορετικών δημόσιων φορέων (π.χ. υπουργείων, δήμων, ανεξάρτητων αρχών) και θα επέτρεπαν την ανάδειξη διαφορών ως προς τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας, την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών και τον ρυθμό υιοθέτησης καινοτομιών. Αντίστοιχα, καλές πρακτικές διοικητικών συστημάτων από διεθνή πρότυπα ψηφιακής διακυβέρνησης ανά φορέα, θα μπορούσαν να συμβάλουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας και επιτυχημένων μοντέλων εφαρμογής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Αγγελίδης, Δ. (2025). *Στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα: ιστορική και κριτική επισκόπηση των μεταρρυθμίσεων στελέχωσης και η αξία της έγκυρης και κατάλληλης στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης* [Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).

Αθανασίου, Α. (2021). *Τηλεργασία και smartworking στο σύγχρονο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]

Αθανασίου, Οδ. (2025). Γιατί αυτοί πέτυχαν:6 κράτη από την σκιά στην κορυφή. Εκδόσεις Μεταίχμιο,σελ.345-346

Αθανασοπούλου, Μ. (2026). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και οι Επιπτώσεις στην Κερδοφορία τους. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13351](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13351)

Γιάνναρου, Φ., Γκέγκας, Αθ., Ιωαννίδου, Στ., Ανδριανού, Π., Χαραλαμποπούλου, Ν. κ.ά.(2025). Πιστοποίηση επαγγελματικής επάρκειας Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Γιαννουλέα, Μ. (2025). *Ψηφιακός μετασχηματισμός στις επιχειρήσεις με στόχο την καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες τους* [Διπλωματική Εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

Γκαβαρδίνας, Γ. Π. (2019). *Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο και αντιμετώπιση της ελληνικής οικονομικής κρίσης* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]

Γοργία, Χ. (2024). Σύγχρονες εφαρμογές διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και η επίπτωση τους στην απόδοση των εργαζομένων [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]

Γρίβα, Χ. (2025). Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης κινδύνων κατά την ψηφιακή μετάβαση των δημόσιων υπηρεσιών, [dspace.lib.ntua.gr, https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/60977/Thesis_Griva_Digital-Transformation.pdf?sequence=1](https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/60977/Thesis_Griva_Digital-Transformation.pdf?sequence=1)

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Δρουγκάκη, Μ. (2023). Λειτουργία των ΚΕΠ και εξυπηρέτηση των πολιτών κατά την περίοδο της πανδημίας. Μελέτη περίπτωσης στο ΚΕΠ Μοιρών 0796 Δήμου Φαιστού, [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13197](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13197)

Ζαμπουλάκης, Ν. (2022). Διαχείριση έργων ΣΔΙΤ-ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον ελληνικό δημόσιο τομέα και οι προοπτικές του, [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12164](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12164)

Ζευκίλη, Α. (2024). Ανθρώπινο Δυναμικό: Ενίσχυση της δέσμευσης και της απόδοσης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου]

Καττή, Α. (2024). *Ο ρόλος της εκπαίδευσης και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις* [Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).

Καφετζόπουλος, Δ., Κομσέλη, Φ., & Μάρκοβιτς, Ι. (2025). Ηγετικότητα στο δημόσιο τομέα. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σελ 23-24

Κελεκιάν, Β. Μ. (2025). *Digital transformation* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς].

Κόγιου, Μ. (2020). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας], σελ 16-18

Κόντη, Α. (2026). *Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης του Gov. gr* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων], σελ 62-63

Κορυλάκη, Ε. (2025). Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ικανοποίηση των πολιτών από τις ψηφιακά παρεχόμενες δημόσιες και δημοτικές υπηρεσίες. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Καρδίτσας. [dspace.lib.uom.gr, https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/33015](https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/33015)

Κουσατάλογλου, Ε. Α. (2025). *Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μελέτη περίπτωσης: Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας* [Διπλωματική Εργασία], σελ.22

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Κουφοπούλου, Ε. (2020). Θεσμική θωράκιση κατά της διαφθοράς στον ιδιωτικό τομέα στα πλαίσια του άρθρου 396 ΠΚ [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονία]

Κρανάκη, Μ.Σ. (2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε τεχνικές εταιρείες, [dspace.lib.ntua.gr, https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/52926/%CE%94%CE%95%20%CE%9A%CF%81%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BA%CE%B7%20%CE%9C.%CE%A3..pdf?sequence=1](https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/52926/%CE%94%CE%95%20%CE%9A%CF%81%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BA%CE%B7%20%CE%9C.%CE%A3..pdf?sequence=1)

Κρητικός, Α. (2025). Το στρατηγικό μάντζμεντ και ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, [dione.lib.unipi.gr, https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18666](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18666)

Μαυρόπουλος, Β. (2020). *Οι μεταρρυθμίσεις στην απασχόληση του Δημόσιου Τομέα κατά την περίοδο της Οικονομικής Κρίσης, 2009-2018* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]

Μαφούνη, Στ. (2025). Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Επιδράσεις στην Παραγωγικότητα και την Ικανοποίηση των Εργαζομένων [Μεταπτυχιακή Εργασία, Διεπιστημονικό Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Ε.Μ.Π.], σελ 96-97

Μπαϊράμης, Β.Α. (2021). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Οργανισμών και οι επιπτώσεις του στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, [ir.lib.uth.gr, https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/57835/23800.pdf?sequence=1](https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/57835/23800.pdf?sequence=1)

Μπαλάσα, Θ. (2026). Η ψηφιακή Μετάβαση στις υπηρεσίες Υγείας. Η Μελέτη Περίπτωσης του Γενικού Νοσοκομείου Ρεθύμνου. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13496](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/13496)

Μπαρτζοπούλου, Ε. (2021). Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Οι πρόσφατες εξελίξεις λόγω της πανδημίας του κορονοϊού και η στάση των πολιτών. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11667](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/11667)

Μπεγνή, Σ. (2020), "Εγγραμματισμός στην διαχείριση κρίσεων για θεσμούς εθνικής ασφάλειας: γνωσιακή προεργασία για ανάπτυξη διδακτικής πρότασης" [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

«Σέρβου Κωνσταντίνα», «Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Μπούτλα, Ε. Β. (2023). Το δημογραφικό διακύβευμα στην Ελλάδα: ποια η απειλή για την βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας]

Μωραΐτη, Μ. (2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, [dione.lib.unipi.gr, https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/13758](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/13758)

Μωυσίδου, Ε. (2025). Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση, ανάδειξη και προαγωγή του ανθρωπίνου δυναμικού για την αποτελεσματική λειτουργία των νοσοκομειακών μονάδων: μελέτη περίπτωσης Νοσοκομείο Παπαγεωργίου [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]

Νάσιος, Γ. (2021). Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας: Προκλήσεις και προβληματισμοί. *Hellenic Evaluation Society Review*, No. 8,18-30. <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/eea/issue/view/2221/1105>, σελ 27-28

Νικολάου, Ν. (2024). *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων στην επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η αναγκαιότητα αυτής για αύξηση της αποδοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα* (Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου), σελ 32-34

Παναγιωτακοπούλου, Β. (2025). Ψηφιακός μετασχηματισμός και ανθρώπινο δυναμικό: προκλήσεις, ευκαιρίες, κίνδυνοι και επίδραση στην εταιρική κουλτούρα, [dione.lib.unipi.gr, https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18823](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18823)

Παναγιώτου, Χ. (2021). *Bigdata & digital transformation: ανάλυση, εφαρμογή και ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά*. [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

Παπαβασιλείου, Ι. (2021). Ψηφιακός μετασχηματισμός στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και η επίδραση Covid-19', [dspace.lib.ntua.gr, https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/54024/%CE%A8%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%20%CF%84%CE%B](https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/54024/%CE%A8%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%20%CF%84%CE%B)

[F%CE%BC%CE%AD%CE%B1%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%B7%20%CE%B5%CF%80%CE%AF%CE%B4%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B7%20Covid-19.pdf?sequence=2](#)

Παπαϊωάννου, Σ. Χατζηαναγνώστου, Μ., Νέζης, Μ., Λέρα, Α., Σαραντάκου, Κ., & Γιαλιά, Ε. (2026). Διοικητική/Γραμματειακή υποστήριξη συμβουλίων επιλογής στελεχών στη δημόσια διοίκηση. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Παπατσαρούχα, Α. (2024). Ψηφιακή μετάβαση στην Ελλάδα: Οι προκλήσεις των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. hephaestus.nup.ac.cy, <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12680>

Παππά, Χ. (2025). *Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

Παρπέρη, Χ. (2024). *Η Διοικητική Απλούστευση στο πλαίσιο της Εθνικής Πολιτικής Διοικητικών Διαδικασιών και ο νέος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση* [Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφο] <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12681>

Πατεράκη, Α. (2024). *Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες* [Διπλωματική Εργασία , Πανεπιστήμιο Πειραιώς], κεφ.4

Πατουλίδου, Π. (2022). Ψηφιακός εκσυγχρονισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία και οργάνωση των Δήμων." [Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου]

Πολίτη, Φ. (2021). Ίσες ευκαιρίες και πρόσβαση στην αγορά εργασίας στις χώρες της Ε. Ε. [Διπλωματική Εργασία , Πανεπιστήμιο Μακεδονίας], σελ.24-25

Ραπτάκη, Έ. (2018). *Αποτελεσματική στρατηγική ανασχεδιασμού η περίπτωση του δημόσιου τομέα* [Διπλωματική Εργασία , Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

Ράφτη, Σ. (2021). Στρες, εργασιακή ικανοποίηση, εξουθένωση και ποιότητα υπηρεσιών στα σώματα ασφαλείας της Ελλάδας. [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας]

«Σέρβου Κωνσταντίνα», « Ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και τα οφέλη της Τεχνητής Νοημοσύνης»

Σακελλαρίου, Μ. (2024). Οι προκλήσεις ενόψει της ψηφιακής μετάβασης των οργανισμών υγείας. [dione.lib.unipi.gr, https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/17273](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/17273)

Σαραλιώτου, Μ. (2024). ΑΣΕΠ και ηλεκτρονική διακυβέρνηση [Διπλωματική Εργασία, Διδρυματικό Πρόγραμμα Πανεπιστημίου Μακεδονίας]

Σιώπης, Σ. (2024). Η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στη φορολογική διοίκηση και ο αντίκτυπος στη φορολογική συμμόρφωση πολιτών και επιχειρήσεων. Η περίπτωση της Ελλάδας. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12824](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12824), κεφ.2

Ταχματζίδου, Α. (2018). Επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα: η περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων και η ανάγκη δημιουργίας Εθνικής Σχολής Δικαιοσύνης [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας], κεφ.3

Τερζούδη, Χ. (2020). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως εργαλείο μετασχηματισμού των σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες: Περίπτωση μελέτης: Ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στον αγροτικό τομέα. [ir.lib.uth.gr, https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54416/22119.pdf?sequence=1](https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/54416/22119.pdf?sequence=1)

Τζαβέλλα, Β, & Λαζακίδου, Α. (2024). Ο Ρόλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση: Η περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου', ... *Δια Βίου Μάθηση* ..., [eproceedings.epublishing.ekt.gr, https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/7321](https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/7321)

Τουμαζάτου, Α. (2025). Ψηφιακός μετασχηματισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς]

Τρακάλα, Γ.Ι. (2024). Ψηφιακός μετασχηματισμός στη δημόσια διοίκηση. Το ανθρώπινο δυναμικό στην ικανοποίηση των πολιτών. Η περίπτωση του Δήμου Κιλελέρ, [ir.lib.uth.gr, https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/85443/30795.pdf?sequence=4](https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/85443/30795.pdf?sequence=4)

Τσακίρη, Α. (2025). *Ενιαίο σύστημα κινητικότητας δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων: αξιολόγηση και προοπτικές* [Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης]

Τσαλιαγκού, Α. (2024). Δημόσια υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο: ο ρόλος της διοίκησης [Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου]

Τσιλβίδου, Β. (2024). Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική Ανάλυση Ελλάδας-Ευρώπης. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12698](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12698)

Φύλλου, Π. (2024). *ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ NEW PUBLIC MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ* [Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Δημόσια Διοίκηση, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου], σελ.57

Χανούμης, Δ. (2026). Ψηφιακός μετασχηματισμός και ο ρόλος του στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, [dione.lib.unipi.gr, https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18904](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/18904)

Χασκής, Χ. (2025). Τεχνολογία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Η Περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Αξιολόγηση του νέου Πληροφοριακού Συστήματος. [hephaestus.nup.ac.cy, https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12974](https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/12974)

Agarwal, S., Qin, Y., Sing, T.F. and Zhan, C. (2024). Sea level rise risks, adaptation strategies, and real estate prices in Singapore. *Journal of Public Economics*, [online] 241, p.105290. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2024.105290>.

Balaji, K. (2025). E-Government and E-Governance. *Advances in computational intelligence and robotics book series*, [online] pp.23–44. doi:<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch002>

Barbero, M., Potes, M.L., Vancauwenberghe, G., Vandenbroucke, D. and de Lima, V.N., 2019. The role of spatial data infrastructures in the digital government transformation of public administrations. *Publications Office of the European Union: Luxembourg*.

Barsekh-Onji, A, Hernandez, ZT, & Espinosa, EOC (2025). Advancing smart public administration: Challenges and benefits of artificial intelligence. *Urban Governance*, Elsevier, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2664328625000403>

Binaluyo, JP, Santos, AR, & ... (2024). Challenges and opportunities for digital transformation in Philippine microfinance institutions. *International Journal of Economics and Financial Issues*, search.proquest.com.

Boyoli, K. (2022). *Facing the digital divide in E-stonia: A field study on the inclusion of senior citizens in the digital society of Estonia*. [online] Lub.lu.se. Available at: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9084200> [Accessed 21 May 2026].

Breton, E. (2026). From Humanist Design Perspectives to Human-Centered Design: A Canadian Public Service Organisation Co-Design Strategy. *Concordia.ca*. [online] doi:https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/995551/1/Breton_MDes_F2025.pdf

Criado, JI, Sandoval-Almazan, R, & ... (2025). Artificial intelligence and public administration: Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. *Public Policy and Administration*, journals.sagepub.com, <https://doi.org/10.1177/09520767241272921>

Das, D.K. (2024). Exploring the Symbiotic Relationship between Digital Transformation, Infrastructure, Service Delivery, and Governance for Smart Sustainable Cities. *Smart Cities*, [online] 7(2), pp.806–835. doi:<https://doi.org/10.3390/smartcities7020034>.

Dvaz, C Gomez, Gonzalez-Cancelas, N, & ... (2023). Digital governance approach to the Spanish port system: proposal for a port. *Journal of Marine Science Engineering* mdpi.com, <https://www.mdpi.com/2077-1312/11/2/311>

Ekuma K., (2023). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 23(2). Sagepub. https://www.researchgate.net/publication/380489447_Artificial_Intelligence_and_Automation_in_Human_Resource_Development_A_Systematic_Review

El-Taliawi, O. G. (2022). Resistance to Organizational Change. *Springer EBooks*, 11472–11475. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3450

Engin, Z., & Treleaven, P. (2019). Algorithmic Government: Automating Public Services and Supporting Civil Servants in using Data Science Technologies. *The Computer Journal*, 62(3), 448–460. <https://doi.org/10.1093/comjnl/bxy082>

Engvall, T, & Flak, LS (2022). Digital governance as a scientific concept. ... of digital governance and transformation, Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_2

Espinosa, V.I. and Pino, A. (2024). E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia. *International Journal of Public Administration*, 48(2), pp.1–14. doi:<https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128>.

European Commission, (2025). AI and emerging technologies in the European public sector. Public Sector Tech Watch.

Grigalashvili, V (2023). Digital government and digital governance: grand concept. *International Journal of Scientific and Management Research*, https://ijsmr.in/doc/ijsmr06_06.pdf

Grigalashvili, V. (2022). Conceptual dimensions of electronic government and electronic governance in the domain of digital democracy. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, academia.edu, https://www.academia.edu/download/87424298/2222-Article_Text-4480-1-10-20220211.pdf

Hariyanti, S, & Kristanti, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: An overview of challenges and opportunities in digital technology. <https://pdfs.semanticscholar.org/61bb/9f911630dab3af05503a0293084424686398.pdf>

Hendrawan, SA, Chatra, A, Iman, N, & ... (2024). Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. *JurnalInformasi danTeknologi*, academia.edu, <https://www.academia.edu/download/118442836/354.pdf>

<https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/news/ai-and-emerging-technologies-european-public-sector-2025>

Jiang, H. (2025). Human-Centred Digitisation: Contextualising museum digitisation in collaborative and socio-technical environments. *figshare*. [online] doi:<https://doi.org/10.25392/leicester.data.29656025.v1>.

Karrouk, Y, Debasa, F, & Sanchez, LMF (2025). The digital transformation of smart hospitals: Challenges and opportunities. *Utilizing AI of Medical Things for Healthcare*, igi-global.com, <https://www.igi-global.com/chapter/the-digital-transformation-of-smart-hospitals/375187>

Kassen, M. (2017). Open data and e-government – related or competing ecosystems: a paradox of open government and promise of civic engagement in Estonia. *Information Technology for Development*, pp.1–27. doi:<https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1412289>.

Kassen, M. (2019). Open Data Politics in Estonia: Advancing Open Government in the Context of Ubiquitous Digital State. pp.37–67. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-11410-7_3.

Kniazieva, T.V., Kazanska, O.O., Orochovska, L.A., Yana Yu. Tsymbalenko and Dergach, A.V. (2023). Analysis of the Impact of Digitalization on the Quality and Availability of Public Services in Ukraine – A Comparative Approach with Insights from Estonia. *Statistics Politics and Policy*, 14(3), pp.375–398. doi:<https://doi.org/10.1515/spp-2023-0012>.

Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12469>

Manita, S.K., Khaghaany, H.H. and Mensah, I.B. (2023). Digital technologies and transformation of governance processes: A study of Syddanmark Regional Council in Denmark. *Journal of Public Policy & Governance*, 7(3), pp.13-22.

Meng, Y., Zhu, J., & Song, C. (2025). Pragmatism Versus Formalism: Theoretical Analysis and Reform Reflections on the Dilemmas of Modern Governance. *PoliEcoM Administration Review*, 1(1), 117–141. <https://doi.org/10.63802/pemr.v1.i1.100>

Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>

Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>

Nurullah, CA, Ibrahim, M, Djalil, MA, & ... (2026). Bureaucratic simplification and organizational effectiveness: the mediating role of administrative efficiency and the moderating roles of transformational and digital leadership. *Journal of Public Leadership*, emerald.com, <https://www.emerald.com/ijpl/article/22/1/67/1319484>

Nweke, P., & Onyemaechi. (2025). THE ROLE OF DIGITAL ADMINISTRATIVE SYSTEM IN TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER INSTITUTION. *International Journal of Studies in Education*, 21. <https://ijose.unn.edu.ng/wp-content/uploads/sites/224/2025/04/IJOSE-2025-021-Nweke.pdf>

Pakhrim, K. (2026). The Evolving Role of Technology in Public Administration: Challenges and Opportunities. *psppjournals.org*, <http://psppjournals.org/index.php/jprsp/article/view/311>

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176–1190. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2017-0257>

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

Postolov, K., Magdinceva Sopova, M., & Janeska Iliev, A. (2017). E-LEARNING IN THE HANDS OF GENERATION Y AND Z. *Poslovnalzvrsnost - Business Excellence*, 11(2), 107–119. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2017.11.2.107>

R., K. S., & Archana, T. (2025). Artificial Intelligence (AI) and Digital Competencies in the Public Sector. *Advances in Public Policy and Administration*, 95–120. https://www.researchgate.net/publication/388892795_Artificial_Intelligence_AI_and_Digital_Competencies_in_the_Public_Sector

Reina, R., & Scaroza, D. (2020). Human Resource Management in the Public Administration. *Organizational Development in Public Administration*, 61–101. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2_3

Rekunen, I., Kobushko, I., Dzydzguri, O., & ... (2025). The use of artificial intelligence in public administration: Bibliometric analysis, [search.proquest.com, https://search.proquest.com/openview/ceeb3ccf397e8bab5b06d22c7d98efcd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4368393](https://search.proquest.com/openview/ceeb3ccf397e8bab5b06d22c7d98efcd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4368393)

Saraceni, G. (2023). Artificial Intelligence And Mental Health. *HUMANITIES AND RIGHTS GLOBAL NETWORK JOURNAL*, vol.5 (2).

Scupola, A. and Mergel, I. (2021). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), p.101650. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>.

Singh, H., Ang, L.-M., Lewis, T., Paudyal, D., Acuna, M., Srivastava, P.K. and Srivastava, S.K. (2024). Trending and emerging prospects of physics-based and ML-based wildfire spread models: a comprehensive review. *Journal of Forestry Research*, 35(1). doi:<https://doi.org/10.1007/s11676-024-01783-x>

Song, S., Hou, Y., Lim, R.B.H., Gaw, L.Y.F., Richards, D.R. and Tan, H.T.W. (2022). Comparison of vegetable production, resource-use efficiency and environmental performance of high-technology and conventional farming systems for urban agriculture in the tropical city of Singapore. *Science of The Total Environment*, 807, p.150621. doi:<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150621>.

Srivastava, A, Narang, A, Arora, SV, Johri, M, & Sharma K. (2025). Digital Transformation In Public Administration: Policy, Governance, And Social Implications. *Vascular and Endovascular review*, [verjournal.com, http://verjournal.com/index.php/ver/article/view/1055](http://verjournal.com/index.php/ver/article/view/1055)

Srivastava, A. (2025). Digital Transformation In Public Administration: Policy, Governance, And Social Implications. *Vascular and Endovascular Review*, [online] 8(14s), pp.104–112. Available at: <http://verjournal.com/index.php/ver/article/view/1055>

Suntsova, O. (2024). Digital transformation of the global economy: Challenges and opportunities. Available at SSRN 5125647, papers.ssrn.com, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5125647

Tkachenko, V, Kotviakovskiy, Y, & Zinchenko S. (2025). Contemporary European Concepts of Public Administration in the Context of Digital Transformation and their Legal Framework. *Public Administration and law review*, public.scnchub.com, <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/249>

Vaia, G, Arkhipova, D, & DeLone, W (2022). Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments. *European Journal of Information Systems*, Taylor & Francis, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2078743>

Vatamanu, AF, & Tofan, M (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*, mdpi.com, <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149>

Vrontis D., Christofi, M. Pereira, V. Tarba, S. Y. Makrides, A. & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. https://www.researchgate.net/publication/369685454_Artificial_intelligence_robotics_advanced_technologies_and_human_resource_management_a_systematic_review

European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union.

OECD (2023), *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.

OECD (2024), *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.

ΟΟΣΑ (2016), *Ενεργοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων για μια δημόσια υπηρεσία υψηλής απόδοσης*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Παρίσι, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.