

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στην Ελλάδα. Συγκλίσεις και αποκλίσεις
με τις διαδικασίες στη Γαλλία, Ιρλανδία, Σουηδία και Κύπρο

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Γεώργιος Ι. Παραμανίδης

Αθήνα, 2025

Μέλη Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου

Πολυξένη Παπαδάκη, Καθηγήτρια πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου

Μέλη Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου

Πολυξένη Παπαδάκη, Καθηγήτρια πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου

Ελισάβετ Μπέσιλα-Μακρίδη, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Χαρίκλεια Αθανασοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννης Ρωσσίδης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Γεώργιος Ι. Παραμανίδης, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

«Αρχής τετευχώς, ίσθι ταύτης άξιος».

Μένανδρος, 4^{ος} αιώνας π.Χ.

“To Thine Own Self Be True”

William Shakespeare, Hamlet, Act 1, Scene III

Στο Δημήτρη

Στη Μαρία

Στη Σοφία

Στο Σταύρο

Συντομογραφίες

Ελληνικές

Α.Ε.Π.:	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
Α.Σ.Ε.Π.:	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Δ.Ο.Π.:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Ε.:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΙ.Σ.Ε.Π.:	Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Ε.Δ.:	Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων
Κ.Π.Α.:	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Ν.Δ.Μ.:	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.:	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.:	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Ε.Π.:	Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Σ.τ.Ε.:	Συμβούλιο της Επικρατείας
Τ.Δ.Δ.Π.:	Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
ΥΠ.ΕΣ.:	Υπουργείο Εσωτερικών

Ξενόγλωσσες

C.P.A.:	Committee for Performance Awards
C.P.S.A.:	Commission for Public Service Appointments
D.P.E.R.:	Department of Public Expenditure and Reform
E.F.Q.M.:	European Foundation Quality Management
E.N.A.:	École nationale d'administration
E.P.:	École Polytechnique
I.N.S.P.:	Institut National du Service Public
N.P.M.:	New Public Management
O.E.C.D.:	Organization for Economic Co-operation and Development
P.A.S.:	Public Appointments Service
P.M.D.S.:	Performance Management & Development System
T.L.A.C.:	Top Level Appointments Committee

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της ερευνητικής αυτής προσπάθειας αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη καταρχήν στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Λάμπρο Μπαμπαλιούτα, Επίκουρο Καθηγητή Παντείου Πανεπιστημίου, για τη συνεργασία, την πολύτιμη αρωγή, την υπομονή, την ανεκτίμητη καθοδήγηση και κυρίως για τη μεγάλη ευκαιρία που μου έδωσε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διατριβής μου. Χωρίς τη δική του εμπιστοσύνη και προτροπή δεν θα ήταν εφικτή ούτε η εκκίνηση, ούτε η ολοκλήρωση της απαιτητικής αυτής προσπάθειας.

Τις θερμότερες ευχαριστίες μου εκφράζω επίσης στα άλλα δύο μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής, τον κύριο Βασίλειο Κέφη, Καθηγητή πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου και την κυρία Πολυξένη Παπαδάκη, Καθηγήτρια πρώτης βαθμίδας Παντείου Πανεπιστημίου.

Τέλος, μεγάλο ευχαριστώ στο Δημήτρη για την κατανόηση, την αδιάλειπτη υποστήριξη και την υπομονή, στην Έλλη και στην Πέγκυ για τις συμβουλές, τις εύστοχες παρατηρήσεις και τη συνεχή ενθάρρυνση, και βέβαια ιδιαίτερες ευχαριστίες στη συνάδελφό μου Χριστίνα Δρούτσα για την πολύπλευρη συμβολή και την ουσιαστική ανατροφοδότηση σε κάθε στάδιο της συγγραφής της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Περιεχόμενα

Πίνακες.....	11
Διαγράμματα.....	13
Γραφήματα.....	13
Περίληψη.....	17
Εισαγωγή.....	21
Κεφάλαιο 1. Θεωρητική Προσέγγιση.....	26
1.1 Έννοια του Δημόσιου Τομέα.....	26
1.2 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	30
1.3 Αρχές της χρηστής Διοίκησης.....	38
1.4 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα.....	41
1.5 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης - Τα ανώτερα στελέχη - Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών.....	52
Κεφάλαιο 2. Διοικητική Μεταρρύθμιση και Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	62
2.1 Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις – Προσπάθειες και προβλήματα.....	62
2.2 Μοντέλα Διοικητικής Μεταρρύθμισης.....	64
2.2.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	64
2.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	69
2.2.3 Συγκριτική προτυποποίηση – Benchmarking.....	76
Κεφάλαιο 3. Η διαδικασία ανάληψης θέσεων ευθύνης. Νομοθετική Επισκόπηση.....	82
3.1 Νομοθετικό πλαίσιο από 1977 έως 2023.....	83
3.1.1 Π.Δ. 611/1977, Περί Κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάσταση των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.....	83
3.1.2 ν. 1586/1986, Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις.....	88
3.1.3 ν. 2085/1992, Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.....	95
3.1.4 ν. 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.....	100
3.1.5 ν. 2683/1999, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.....	107
3.1.6 ν. 3260/2004, Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης.....	114

3.1.7 ν. 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.....	119
3.1.8 ν. 3584/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.....	125
3.1.9 ν. 3839/2010, Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.....	128
3.1.10 ν. 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.....	137
3.1.11 ν. 4275/2014, Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.....	144
3.1.12 ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.....	153
3.1.13 ν. 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης... ..	166
3.1.14 ν. 4674/2020, Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.....	171
3.1.15 ν. 4765/2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.....	182
3.1.16 ν. 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.....	183
3.1.17 ν. 5045/2023, Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας - Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις.....	188
3.2 Συγκριτική εξέταση – Συγκλίσεις – Αποκλίσεις.....	190
3.3 Εξέταση νομολογίας Συμβουλίου της Επικρατείας.....	192
3.3.1 Συγκριτική εξέταση υποθέσεων.....	196
3.3.2 Διαπιστώσεις από την εξέταση της νομολογίας.....	203
3.3.3. Σημασία και συνέπειες επιλογής των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου.....	209
Κεφάλαιο 4. Γαλλία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.....	213
4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.....	213

4.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα.....	222
4.3 Σύγκριση με διαδικασία επιλογής στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	233
Κεφάλαιο 5. Ιρλανδία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.....	242
5.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.....	242
5.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στον Ιρλανδικό Δημόσιο Τομέα. .	253
5.3 Σύγκριση συστήματος με την ισχύουσα διαδικασία στην Ελλάδα.....	263
Κεφάλαιο 6. Κύπρος – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.....	269
6.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.....	269
6.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα. .	278
6.3 Σύγκριση με διαδικασία επιλογής στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	285
Κεφάλαιο 7. Σουηδία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.....	291
7.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.....	291
7.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα. ...	296
7.3 Σύγκριση συστήματος με την ισχύουσα διαδικασία στην Ελλάδα – Συγκλίσεις – Αποκλίσεις.....	305
Κεφάλαιο 8. Ερευνητική Διαδικασία / Μεθοδολογία – Ερωτηματολόγιο.....	310
8.1 Ερωτήματα και στόχοι της έρευνας.....	310
8.2 Περιγραφή περιεχομένου του ερωτηματολογίου.....	311
8.3 Επιλογή φορέων συμμετοχής και κριτήρια επιλογής – Αποστολή ερωτηματολογίου και συλλογή στοιχείων.....	312
8.5 Μεθοδολογία – Στατιστική Ανάλυση και Έλεγχος Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου..	314
8.7 Ανάλυση, αποτελέσματα ερωτηματολογίου.....	315
8.7.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	315
8.7.2 Απαντήσεις.....	321
8.7.3 Συσχετίσεις.....	335
8.8 Ανάλυση και εξέταση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Τελικά Συμπεράσματα.....	348
Συμπεράσματα.....	352
Προτάσεις.....	364
Βιβλιογραφία.....	373
Παράρτημα.....	394
Ερωτηματολόγιο.....	394

Απαντήσεις	402

Πίνακες

Πίνακας 1:	Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI).....	52
Πίνακας 2:	Βαθμοί Π.Δ. 611/1986.....	84
Πίνακας 3:	Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 1586/86.....	92
Πίνακας 4:	Κλίμακα βαθμών ν. 2085/1992.....	96
Πίνακας 5:	Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 2190/94.....	105
Πίνακας 6:	Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 2683/99.....	110
Πίνακας 7:	Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 3260/04.....	117
Πίνακας 8:	Μοριοδότηση κριτηρίων θέσεων ευθύνης ν. 3528/07.....	122
Πίνακας 9:	Κριτήρια αξιολόγησης.....	132
Πίνακας 10:	Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4024/11.....	140
Πίνακας 11:	Προϋποθέσεις και κριτήρια επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4369/16.....	160
Πίνακας 12:	Μοριοδότηση κριτηρίων ν. 4369/2016.....	161
Πίνακας 13:	Προϋποθέσεις και κριτήρια επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4674/20.....	176
Πίνακας 14:	Μοριοδότηση κριτηρίων ν. 4674/2020.....	179
Πίνακας 15:	Συγκριτική εξέταση νομοθεσίας.....	190
Πίνακας 16:	Αιτήσεις Ακύρωσης ΣτΕ.....	194
Πίνακας 17:	Αιτήσεις Ακύρωσης ανά φορέα.....	202
Πίνακας 18:	Αιτήσεις Ακύρωσης – Έκβαση.....	204
Πίνακας 19:	Διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών στη Γαλλία.....	223
Πίνακας 20:	Θέσεις ευθύνης στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση.....	224

Πίνακας 21:	Διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών στη Ιρλανδία	253
Πίνακας 22:	Διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών στην Κύπρο	278
Πίνακας 23:	Διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών στη Σουηδία	297
Πίνακας 24:	Σύνολο Δημοσίων Φορέων.....	313
Πίνακας 25:	Δείκτης Cronbach's alpha.....	315
Πίνακας 26:	Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων (N=330).....	316
Πίνακας 27:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με το φύλο	335
Πίνακας 28:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το φύλο.....	337
Πίνακας 29:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	339
Πίνακας 30:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	341
Πίνακας 31:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....	343
Πίνακας 32:	Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας	

σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....345

Πίνακας 33: Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....347

Πίνακας 34: Συγκριτικός Πίνακας Διαδικασιών Επιλογής Ανώτερων Στελεχών.....354

Πίνακας 35: Ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και βαθμός ανεξαρτησίας από πολιτικές πιέσεις, ποιότητα διαμόρφωσης και εφαρμογής πολιτικών, αξιοπιστία και δέσμευσης της Κυβέρνησης.....362

Πίνακας 36: Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς (CPI).....363

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Συνοπτική παρουσίαση Δημόσιου Τομέα.....30

Διάγραμμα 2: Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας.....53

Διάγραμμα 3: Κατηγορίες Προσωπικού Ιρλανδικής Δημόσιας Υπηρεσίας - Οργανωτική δομή.....246

Γραφήματα

Γράφημα 1: Κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων.....318

Γράφημα 2: Κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων.....318

Γράφημα 3: Κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων.....319

Γράφημα 4: Κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.....319

Γράφημα 5: Κατανομή της εργασιακής εμπειρίας στο Δημόσιο των συμμετεχόντων.....320

Γράφημα 6: Κατανομή του φορέα απασχόλησης.....	320
Γράφημα 7: Κατανομή της θέσης στο φορέα απασχόλησης.....	321
Γράφημα 8: Κατανομή της ερώτησης «Η ισχύουσα νομοθεσία για την ανάληψη θέσεων ευθύνης προϋποθέτει αυξημένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τους υποψήφιους. Ποιο είναι κατά την άποψή σας το σημαντικότερο κριτήριο; Παρακαλώ να ιεραρχήσετε τα ακόλουθα κριτήρια θέτοντας από (1) για το σημαντικότερο έως (4) για το λιγότερο σημαντικό;».....	322
Γράφημα 9: Κατανομή της ερώτησης «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων;».....	323
Γράφημα 10: Κατανομή της ερώτησης «Πώς πραγματοποιείται η τοποθέτηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο φορέα που υπηρετείτε;».....	323
Γράφημα 11: Κατανομή της ερώτησης «Θεωρείτε ότι τα επίπεδα ιεραρχίας στους Φορείς του Δημοσίου σήμερα, που περιλαμβάνουν θέσεις Προϊσταμένων, Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, επαρκούν για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών;».....	324
Γράφημα 12: Κατανομή της ερώτησης «Ποιον θεωρείτε πιο αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης της επίδοσης των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων;».....	325
Γράφημα 13: Κατανομή της ερώτησης «Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης ευθύνης που προβλέπεται από τη νομοθεσία για τους Προϊσταμένους οργανικών μονάδων είναι ικανοποιητικό ως πρόσθετη αμοιβή;».....	326
Γράφημα 14: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, είναι δίκαιο και αξιοκρατικό».....	327
Γράφημα 15: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία».....	328

Γράφημα 16: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, είναι αποτελεσματικό και βελτιώνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας».....	329
Γράφημα 17: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους».....	329
Γράφημα 18: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων».....	330
Γράφημα 19: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει τη συνταγματική αρχή της διαφάνειας».....	331
Γράφημα 20: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης».....	332
Γράφημα 21: Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;».....	333
Γράφημα 22: Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων εξακολουθεί να βασίζεται στις μέρες μας σε κομματικά κριτήρια;».....	333
Γράφημα 23: Κατανομή της ερώτησης «Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων ώστε να καταστεί πιο δίκαιο, πιο διαφανές, πιο αντικειμενικό και πιο αξιοκρατικό; Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις».....	334
Γράφημα 24: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» στους άνδρες και τις γυναίκες.....	336

Γράφημα 25: Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το φύλο.....	337
Γράφημα 26: Κατανομή της ερώτησης «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	340
Γράφημα 27: Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	341
Γράφημα 28: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....	344
Γράφημα 29: Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....	346
Γράφημα 30: Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.....	348

Περίληψη

«...καμία σοβαρή προσπάθεια μεταρρύθμισης της διοίκησης δεν μπορεί να καρποφορήσει εάν δεν αντιμετωπιστεί αποφασιστικά το πρόβλημα της κομματικοποίησης»¹

«Η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας ενσαρκώνει και σήμερα ένα δυσλειτουργικό, γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό μηχανισμό, με υποτίμηση του παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού της, χωρίς σύγχρονες πολιτικές στελέχωσης...»².

«...για πρώτη φορά στη μεταπολιτευτική περίοδο της χώρας συγκροτείται ένα σύγχρονο, ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασιών και τρόπου επιλογής και εξέλιξης του Στελεχιακού Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, με γνώμονα την Αρχή της Διαφάνειας, της Ισότητας και της Αξιοκρατίας»³

Όπως και πολλές άλλες Εισηγητικές Εκθέσεις παλαιότερων νόμων, η Εισηγητική Έκθεση του ν. 4369/2016 περιγράφει με τα παραπάνω εδάφια τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης που εξακολουθούν να την ταλανίζουν και να καθορίζουν τη λειτουργία της μέχρι τις μέρες μας. Είναι λογικό κάθε νέος νόμος να επιδιώκει την προώθηση και εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να δοθούν πιο αποτελεσματικές λύσεις και να εξαλειφθούν τα προβλήματα που αποτελούν τροχοπέδη στη βελτίωση και στον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών.

Σε τι βαθμό έχουν εφαρμοστεί οι μεταρρυθμίσεις που προωθεί κατά καιρούς η πολιτική ηγεσία αναφορικά με τις διαδικασίες και τις μεθόδους επιλογής στελεχών για τις δημόσιες υπηρεσίες; Έχουν υιοθετηθεί κάποιες από τις αρχές του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ»; Είναι ικανοποιημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι σήμερα από τον τρόπο

¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», σσ. 1-6, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2 [τελευταία πρόσβαση 5-11-2024]. Ν. 4369/2016 [33/Α/2016], Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

επιλογής των Προϊσταμένων; Είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται διαφανής, δίκαιη και αξιοκρατική, ή εξακολουθεί να επηρεάζεται από πολιτικούς συνασπισμούς και κομματικά δίκτυα; Τι ισχύει σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης;

Η ερευνητική αυτή προσπάθεια επιχειρεί να εξετάσει τα παραπάνω ζητήματα:

- Μέσω της συγκριτικής μελέτης της νομοθεσίας από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα.
- Μέσω της εξέτασης της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας των τελευταίων δεκαετιών.
- Μέσω της συγκριτικής μελέτης των διαδικασιών επιλογής και διαχείρισης ανώτερων στελεχών που εφαρμόζονται σε τέσσερις άλλες χώρες, ήτοι στη Γαλλία, στην Ιρλανδία, στην Κύπρο και στη Σουηδία.

Τέλος, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να διαφανεί με περισσότερη ακρίβεια η εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στις υπηρεσίες του Δημοσίου σήμερα και να καταγραφούν οι απόψεις και οι προτάσεις των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό η συγκριτική αυτή μελέτη συνοδεύεται από τη διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, με την εθελοντική συμμετοχή του υπηρετούντος προσωπικού σε ένα εύρος υπηρεσιών της Γενικής Κυβέρνησης, σε Υπουργεία, σε Ν.Π.Δ.Δ., σε Ανεξάρτητες Αρχές, σε Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ Βαθμού.

Λέξεις κλειδιά: Προϊστάμενος Τμήματος, Προϊστάμενος Διεύθυνσης, Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, ν. 4369/2016, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Δημόσια Διοίκηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Ανώτερα Στελέχη.

Summary

"...no serious attempt at administrative reform can bear fruit unless the problem of politicization is decisively tackled."

"The Public Administration in our country still embodies a dysfunctional, bureaucratic and ineffective mechanism that undervalues its productive human resources without modern staffing policies..."

"...for the first time in the post-dictatorship period of the country, a modern, comprehensive system of procedures and methods for the selection and development of Senior Public Administration Personnel is being established, guided by the principles of Transparency, Equality and Meritocracy".

The Explanatory Report of Law 4369/2016 outlines in the aforementioned paragraphs the persistent dysfunctions plaguing the Public Administration and shaping its operations to this day. It aims at promoting and implementing reforms to provide more effective solutions and eliminate problems that hinder the improvement and modernization of administrative procedures.

To what extent have the reforms regarding the selection of senior executives been implemented? Have any of the principles of "New Public Management" been adopted? Are civil servants today satisfied with the current selection procedure of their Supervisors? Is the selection method currently applied transparent, fair, and meritocratic, or is it still influenced by political coalitions and party networks? What is the situation in other European Union countries?

This research endeavor attempts to address the above issues focusing on:

- the comparative study of the legislation from the post-dictatorship era to the present day,
- the examination of case law of the Council of State over the past decades,
- the comparative study of the senior officials selection and management procedures applied in four other countries, namely France, Ireland, Cyprus and Sweden.

Finally, to gain a more accurate understanding of the current situation within public sector services and to record the views and suggestions of active civil servants, this comparative study is accompanied by a questionnaire-based survey, conducted with the voluntary participation of active civil servants across a wide range of Government Bodies, including Ministries, Legal Entities under Public Law, Independent Authorities, and Local Authorities.

Key words: Head of Department, Head of Directorate, Head of General Directorate, Law 4369/2016, Administrative Reform, Public Administration, New Public Administration, Senior Civil Servants.

Εισαγωγή

Το νέο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και η δημιουργία νέων παραμέτρων από την παγκοσμιοποίηση στο χώρο της πληροφόρησης, της βιομηχανίας, της τεχνολογίας, της πολιτικής, των χρηματοπιστωτικών αγορών, του εμπορίου και της κατανάλωσης, αποτελούν σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Οι σύγχρονες τάσεις στο χώρο της οικονομίας και της διοίκησης επιβάλλουν πλέον τον περιορισμό του μεγέθους του κράτους, ιδιωτικοποιήσεις και περικοπές δαπανών. Οι γρήγορες μεταβολές επίσης που επιβάλλονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις και την ολοένα μεγαλύτερη χρήση ψηφιακών μέσων και μεθόδων Τεχνολογίας Πληροφοριών, καθιστούν ζωτικής σημασίας την ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού από τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα και διεθνώς.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ως εκ τούτου, σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, οφείλει να λειτουργεί με βάση συγκεκριμένες αρχές, οργανωτικές δομές, διαδικασίες, πολιτικές και προγράμματα. Βασική της αποστολή αποτελεί άλλωστε πάντα η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, συμβάλλοντας στην κοινωνική ευημερία.

Το προσωπικό του συνόλου των δημόσιων φορέων, δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι κάθε βαθμίδας και ειδικότητας, υπηρετούν το λαό και τελούν υπό ειδική έννομη σχέση προς το κράτος ως εκτελεστές της θέλησής του⁴. Ως προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης είναι επιφορτισμένοι με την υποχρέωση να υλοποιούν τις δράσεις της και να επιδιώκουν την επίτευξη των τεθειμένων στόχων της με γνώμονα πάντα, όπως προαναφέρθηκε, την υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος⁵. Στο πλαίσιο αυτό, υπεύθυνοι για το συντονισμό του προσωπικού, την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας, την εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και το βαθμό

⁴ Βλ. άρ. 103, παρ. 1, Σύνταγμα της Ελλάδας [ΦΕΚ 211/τ.Α'/24-12-2019], <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma> [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

⁵ Βλ. Κτιστάκη Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, έκδοση 2^η, 2020, σσ. 28-29.

εκπλήρωσης των στόχων τους, είναι τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου, οι Προϊστάμενοι δηλαδή των Οργανικών Μονάδων⁶, ήτοι των Τμημάτων, των Διευθύνσεων και των Γενικών Διευθύνσεων όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, των Υπουργείων, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. Ο ρόλος συνεπώς των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης είναι βαρύνουσας σημασίας για τη συνολική λειτουργία και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, για το βαθμό ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των διοικούμενων, για τη συμβολή τους στην κοινωνική συνοχή και στην οικοδόμηση συνθηκών εμπιστοσύνης, ευημερίας και οικονομικής ευμάρειας.

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί λοιπόν το γεγονός ότι η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων για τις θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τη δίκαιη και βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, τόσο στις επιχειρήσεις και στους φορείς του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Η χρήση επομένως αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και για την επιτυχή πραγμάτωση των προγραμμάτων και των δράσεων της Κυβέρνησης.

Η πολιτική ηγεσία ωστόσο δεν πέτυχε μέχρι σήμερα τη θέσπιση ενός σταθερού οργανωτικού σχήματος ιεραρχίας των δημοσίων υπαλλήλων, έτσι ώστε να προκύψει ένα έμπειρο σώμα ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων με κύρος και μακρά θητεία σε θέσεις

⁶ Βλ. αρ. 84 ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007] «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=e32a0b63-e7b0-41a8-91fb-3f5f66ee91ea [τελευταία πρόσβαση 08-11-2024], όπως τροποποιήθηκε με αρ. 45, παρ. 1 ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=64649f58-a4e6-4995-a669-ab6900116208 [τελευταία πρόσβαση 08-11-2024]. Επίσης βλ. αρ. 87 ν. 3584/2007 [ΦΕΚ 143/Α/2007] «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=0f31d6ee-5200-4bd6-8be8-8250b4d53406 [τελευταία πρόσβαση 08-11-2024], όπως τροποποιήθηκε με αρ. 32, παρ. 3, ν. 4873/2021 [ΦΕΚ 248/Α/2021], «Προστασία του εθελοντισμού, ενίσχυση της δράσης της Κοινωνίας των Πολιτών, φορολογικά κίνητρα για την ενίσχυση της κοινωφελούς δράσης των Ο.Κοι.Π. και λοιπές διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=47ee71c9-664e-4f3f-beef-adf60189606f [τελευταία πρόσβαση 08-11-2024].

ευθύνης⁷. Αντί για την ορθολογική οργάνωση της ιεραρχίας του σώματος των υπαλλήλων στις δεκαετίες που ακολουθούν τη μεταπολίτευση, οι πελατειακές πρακτικές και τα πολιτικά και κομματικά συμφέροντα κυριαρχούν σε κάθε δράση που αφορά στο διορισμό υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αποτελούν βασική προϋπόθεση για την υπηρεσιακή εξέλιξη και την ανάληψη θέσεων ευθύνης. Οι Ελληνικές Κυβερνήσεις των τελευταίων ετών ωστόσο, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις, επιχειρούν να προωθήσουν διοικητικές μεταρρυθμίσεις και εξαγγέλλουν διάφορες οργανωσιακές αλλαγές και νομοθετικές επεμβάσεις για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, ταυτόσημες με τις αρχές της Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ – στο εξής Ν.Δ.Μ. (New Public Management – N.P.M.).

Σύμφωνα με τη νέα αυτή προσέγγιση διοίκησης, η ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων συνεπάγεται τη χρήση μιας αντικειμενικής και αξιόπιστης μεθόδου επιλογής Προϊσταμένων, μιας μεθόδου που θα λειτουργεί επίσης ως εργαλείο υποκίνησης για την αυτοβελτίωση του προσωπικού και την επίτευξη τόσο των ατομικών στόχων των υπαλλήλων, όσο και των στρατηγικών στόχων των δημοσίων υπηρεσιών. Βασική προϋπόθεση για όλα αυτά είναι η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων να οργανώνεται με ένα ομοιόμορφο σύστημα, απαλλαγμένο από υποκειμενικές, μεροληπτικές κρίσεις, κομματικές σκοπιμότητες και πελατειακές σχέσεις, και να διεξάγεται στο πλαίσιο συγκεκριμένων κανόνων, δεσμεύσεων και κριτηρίων, αποδεκτών από προσωπικό και ηγεσία.

Από το 1977 έως το 2023, έχουν ψηφισθεί διάφοροι νόμοι και Προεδρικά Διατάγματα αναφορικά με τις μεθόδους και τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων για τα Τμήματα, τις Διευθύνσεις και τις Γενικές Διευθύνσεις των δημόσιων φορέων προκειμένου, σύμφωνα με τις εξαγγελίες της εκάστοτε ηγεσίας, να θεσπιστεί ένα λειτουργικό και αποτελεσματικό σχήμα ιεραρχίας στις υπηρεσίες του Δημοσίου. Στο πλαίσιο αυτό, μια πρώτη εξέταση των Εισηγητικών Εκθέσεων και της σχετικής νομοθεσίας των τελευταίων σαράντα πέντε περίπου ετών, καταδεικνύει ότι η πολιτική ηγεσία επιδιώκει να υιοθετήσει κατάλληλες μεθόδους και πρακτικές ώστε να

⁷ Βλ. Ν. Μ. Πικραμένος, Το νομοθετικό καθεστώς των ανώτατων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση, 2018, <https://epkodi.gr/arthra-pinakas/144-to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosion-yvallilon-ypo-diarki-metarrythmisi> [τελευταία πρόσβαση 25-10-2023].

εφαρμοστούν οι αρχές και τακτικές του Ν.Δ.Μ. και να εκλείψουν, ή έστω να περιοριστούν, τα φαινόμενα διοικητικής παθογένειας στις διαδικασίες και στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό αντανακλάται και στη νομοθεσία για την επιλογή των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, των ανώτερων στελεχών δηλαδή της διοικητικής πυραμίδας των δημοσίων φορέων και οργανισμών.

Από την πρώτη ακόμη ανάγνωση της νομοθεσίας αναφορικά με τα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων στο Δημόσιο δύναται πράγματι να διακρίνει κανείς τις προθέσεις της ηγεσίας για αναβάθμιση του συστήματος επιλογής με τη θέσπιση πιο αξιοκρατικών, διαφανών, αντικειμενικών και σύγχρονων διαδικασιών, καθώς και τη διάθεση απομάκρυνσης από αναχρονιστικές πρακτικές που αντανακλούν το πελατειακό κατεστημένο και τα κομματικά συμφέροντα. Αυτό που είναι πιο δύσκολο να διαπιστωθεί στο διάστημα όλων αυτών των ετών είναι ο βαθμός εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών αυτών προσπαθειών στους διάφορους φορείς του Δημοσίου.

Στο πλαίσιο αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, από τη δειγματοληπτική έρευνα και τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου, με την εθελοντική συμμετοχή δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, σε Υπουργεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Ν.Π.Δ.Δ και Ο.Τ.Α., θα αναζητηθούν τα κάτωθι βασικά στοιχεία:

- Οι απόψεις των εν ενεργεία υπαλλήλων αναφορικά με την ορθή εφαρμογή ή το έλλειμμα εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας που ρυθμίζει τις διαδικασίες ανάληψης θέσεων ευθύνης στις δημόσιες υπηρεσίες,
- οι απόψεις και οι προτάσεις των υπηρετούντων υπαλλήλων αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών,
- ο βαθμός εκσυγχρονισμού της διοικητικής λειτουργίας εν γένει των δημοσίων υπηρεσιών,
- η γενικότερη έκταση της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων και της υλοποίησης των διαρθρωτικών αλλαγών στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης,
- ο βαθμός ενσωμάτωσης σύγχρονων διοικητικών συστημάτων.

Η απόπειρα διερεύνησης του βαθμού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης με στόχο την αναβάθμιση της ελλειμματικής εικόνας του Δημοσίου και τη διαμόρφωση

μιας σύγχρονης δυναμικής κουλτούρας διοίκησης, θα στηριχτεί επίσης στη συγκριτική μελέτη των συστημάτων επιλογής ανώτερων στελεχών της Γαλλίας, της Ιρλανδίας, της Κύπρου και της Σουηδίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλογή των τεσσάρων ευρωπαϊκών χωρών βασίστηκε σε συγκεκριμένους λόγους και ειδικότερα:

- η μελέτη του συστήματος της Σουηδίας προκειμένου να διαφανεί το σύστημα μιας χώρας που αποτελεί διεθνώς πρότυπο για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και την οργάνωση των κρατικών υπηρεσιών,
- η εξέταση της διαδικασίας επιλογής στελεχών στην Ιρλανδία για τη συγκριτική μελέτη ενός συστήματος που λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό με βάση το αγγλο-σαξωνικό μοντέλο διοίκησης,
- η Γαλλία λόγω του μεγάλου και σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει στην επιλογή των ανώτερων στελεχών το Εθνικό Ινστιτούτο Δημοσίου Τομέα - Institut National du Service Public, στο εξής I.N.S.P. (πρώην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης – École Nationale d'Administration, E.N.A.)⁸,
- τέλος, η μελέτη του συστήματος της Κύπρου προκειμένου να διαφανούν οι διαφορές στις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων υπαλλήλων με μια χώρα που μας συνδέουν στενοί εθνικοί, ιστορικοί, πολιτιστικοί και πνευματικοί δεσμοί.

⁸ Βλ. *Institut National du Service Public*, <https://I.N.S.P..gouv.fr/missions> [τελευταία πρόσβαση 17-02-2024].

Κεφάλαιο 1. Θεωρητική Προσέγγιση.

1.1 Έννοια του Δημόσιου Τομέα.

Ο Δημόσιος Τομέας αναφέρεται στο σύνολο των οργανισμών που διαχειρίζονται δημόσια εξουσία, διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υλοποιούν σκοπούς που εξυπηρετούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η οριοθέτηση της έννοιας του Δημοσίου Τομέα, η μελέτη και η ερμηνεία του όρου, δύνανται να πραγματοποιηθούν μέσω των συχνών αναφορών καταρχήν στο ίδιο το Σύνταγμα της χώρας, αλλά και σε διάφορα άλλα νομοθετήματα τα οποία αφορούν στην οργάνωση και στις αρμοδιότητες των φορέων του στενότερου ή ευρύτερου Δημοσίου⁹.

Ειδικότερα, στο 159/1992 Πρακτικό Επεξεργασίας του Συμβουλίου της Επικρατείας, από το σύνολο των διατάξεων του άρ. 1, παρ 6 του ν. 1256/1982, του άρ. 19 του ν. 1682/1987, του άρ. 22, παρ. 10 του ν. 1735/1987 και του άρ. 51 του ν. 1892/1990, συνάγεται ότι «...δημόσιος τομέας είναι το ιδιαίτερο νομικό καθεστώς που προκύπτει από επιμέρους νομοθετήματα που αφορούν σε περιορισμούς προσήκοντες ή συναφείς προς την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και αναγόμενους είτε στην πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του είτε στην απόκτηση και χρήση πόρων, προς επίτευξη του δημόσιου σκοπού τον οποίον επιδιώκουν.»¹⁰

Επιπροσθέτως, ο ορισμός του Δημοσίου Τομέα απαντάται στο άρθρο 1, παρ. 6 του ν. 1256/1982, όπου καταγράφονται όλοι οι κρατικοί φορείς, ήτοι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και δημόσιες επιχειρήσεις, όπως η Δ.Ε.Η. και ο Ο.Τ.Ε., τράπεζες, όπως η Αγροτική, η Εθνική, η Εμπορική καθώς και Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου

⁹ Βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 28-29. Βλ. επίσης Γ. Ρωσσίδης, «Ο Δημόσιος Τομέας» στο «Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα», επιμ. Δ. Σωτηρόπουλος, Β. Νταλάκου, εκδόσεις ΕΑΠ, έκδοση Β΄, 2021, σσ. 125-136.

¹⁰ Βλ. Ε. Β. Πρεβεστούρου, 2020, «Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα», ανακτήθηκε από:
<https://www.prevedourou.gr/%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%BF>
[τελευταία πρόσβαση 08-11-2024].

όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει¹¹.

Ειδικότερες αναφορές στην έννοια του Δημοσίου Τομέα γίνονται επίσης με πλήθος νέων νόμων οι οποίοι, είτε αποκλείουν παλιότερους ή προσθέτουν νέους φορείς στην έννοια του Δημοσίου, σε άλλες περιπτώσεις καταργούν ή συγχωνεύουν ή συστήνουν φορείς και Νομικά Πρόσωπα τα οποία εντάσσονται στο Δημόσιο Τομέα. Σ' αυτούς περιλαμβάνονται:

- Ο ν. 1892/1990 με τον οποίο εντάσσονται στο Δημόσιο Τομέα όλες οι δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, όλα τα Ν.Π.Δ.Δ., οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς καθώς και οι τράπεζες που ανήκουν στο Δημόσιο¹².
- Ο ν. 1943/1991 με τον οποίο εντάσσονται στο σύνολο των φορέων του Δημοσίου Τομέα τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου τα οποία επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς¹³.
- Ο ν. 2190/1994 ο οποίος προσθέτει στην έννοια του Δημοσίου Τομέα τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού, τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, τις Τοπικές Ενώσεως Δήμων και Κοινοτήτων, το Εθνικό Ίδρυμα Υποδοχής και Αποκατάστασης Αποδήμων και Παλιννοστούντων Ομογενών Ελλήνων, καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους¹⁴.

¹¹ Βλ. αρ. 1 ν. 1256/1982 [ΦΕΚ 65/Α/1982], «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις». Επίσης βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 28-29.

¹² Βλ. ν. 1892/1990 [ΦΕΚ 101/Α/1990], «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=19820400065 [τελευταία πρόσβαση 09-10-2023], https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=19900100101 [τελευταία πρόσβαση 09-09-2024]. Βλ. επίσης Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σ. 28.

¹³ Βλ. ν. 1943/1991 [ΦΕΚ 101/Α/1991], «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=19910100050 [τελευταία πρόσβαση 09-09-2024].

¹⁴ Βλ. ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=8a98f188-db06-4992-b959-92ebac1856e8 [τελευταία πρόσβαση 15-10-2024].

- Ο ν. 4109/2013, «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα – Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις»¹⁵.
- Ο ν. 4199/2013 για τη σύσταση της ανώνυμης εταιρείας του Δημοσίου «Κτιριακές Υποδομές ΑΕ». Το μετοχικό κεφάλαιό της ενσωματώνεται σε μια (1) μετοχή κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου¹⁶.
- Ο ν. 4310/2014 για τη σύσταση Νομικού Προσώπου Ιδιωτικού Δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με την επωνυμία «Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου» και τον διακριτικό τίτλο «ΕΚΤ», το οποίο απολαμβάνει όλων των διοικητικών, οικονομικών και δικαστικών ατελειών, καθώς και των δικονομικών και ουσιαστικών προνομίων του Δημοσίου¹⁷.
- Ο ν. 4622/2019, «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης», για την οριοθέτηση της Κεντρικής Διοίκησης¹⁸.
- Ο ν. 4633/2019 για την ίδρυση του Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), ο οποίος είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ) και υπάγεται στην εποπτεία του Υπουργού Υγείας¹⁹.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης, ότι οι όροι του Δημοσίου και του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα απαντώνται σε διάφορες αναφορές στο Σύνταγμα. Ειδικότερα, από τις

¹⁵ Βλ. ν. 4109/2013 [ΦΕΚ 16/Α/2013], «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=fcdcef6e-44cb-4365-a5cd-f8ddad69aacd [τελευταία πρόσβαση 28-08-2024].

¹⁶ Βλ. ν. 4199/2013 [ΦΕΚ 216/Α/2013], «Δημόσιες υπεραστικές οδικές μεταφορές επιβατών - Ρυθμιστική Αρχή Επιβατικών Μεταφορών και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=c39e15c4-0c7b-46f0-b7b6-dcb658f893c2 [τελευταία πρόσβαση 28-08-2024].

¹⁷ Βλ. ν. 4310/2014 [ΦΕΚ 258/Α/2014], «Ερευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=272da2fa-7945-4e88-a9a4-4a485852d004 [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

¹⁸ Βλ. ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=272da2fa-7945-4e88-a9a4-4a485852d004 [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

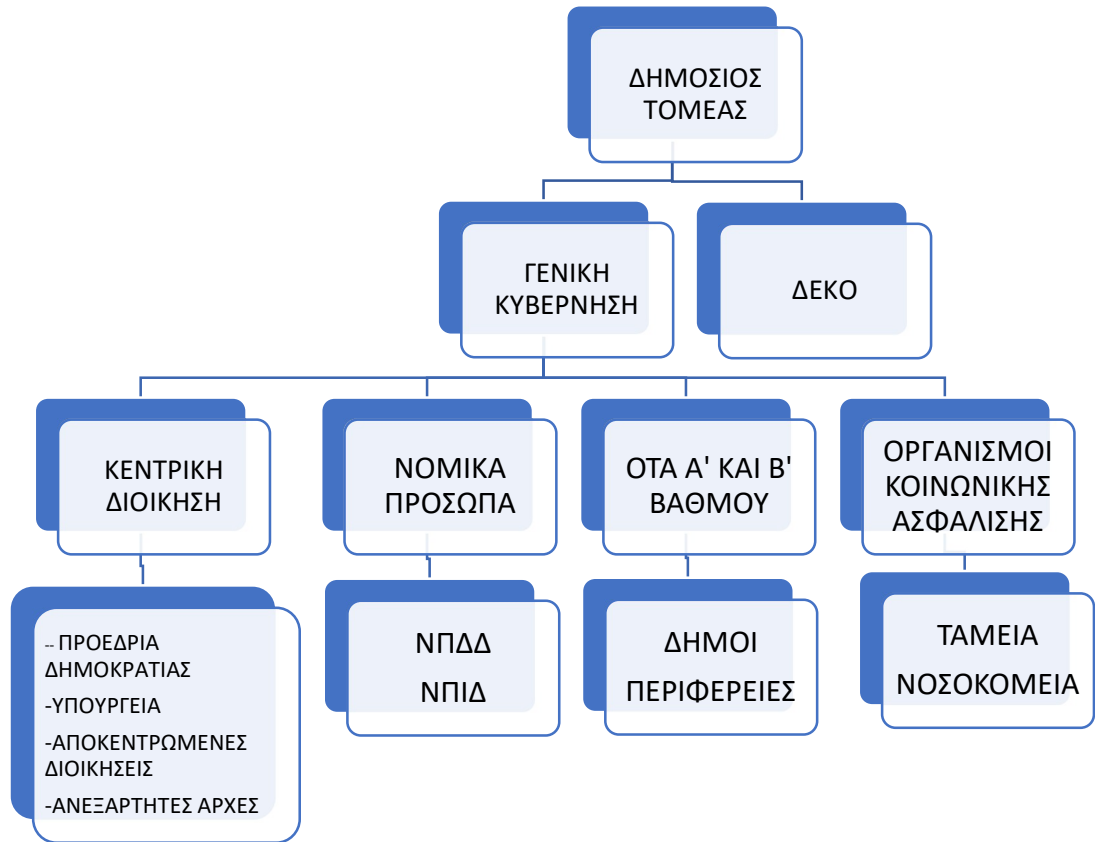
¹⁹ Βλ. ν. 4633/2019 [ΦΕΚ 161/Α/2019], «Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), ρυθμίσεις για τα προϊόντα καπνού, άλλα ζητήματα του Υπουργείου Υγείας και λοιπές διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6db2f937-0346-4aef-99de-aadc0151c5aa [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

διατάξεις του άρθρου 103, παρ. 7 και 8 του Συντάγματος γίνεται αντιληπτό ότι ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας καθορίζεται κάθε φορά από το νόμο. Από τις διατάξεις επίσης των άρθρων 23 παρ. 2, 29 παρ. 3 και 106 παρ. 3 του Συντάγματος, συνάγεται ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν αγαθά ζωτικής σημασίας για το κοινωνικό σύνολο, όπως η ύδρευση, η ενέργεια και οι επικοινωνίες και ασκούν ως εκ τούτου δημόσια υπηρεσία, πρέπει να παραμένουν υπό την εποπτεία του κράτους ανεξάρτητα από τη νομική τους υπόσταση, είτε δηλαδή λειτουργούν με τους κανόνες του δημοσίου δικαίου, είτε με κανόνες του ιδιωτικού δικαίου²⁰.

Συνοπτικά, ο Δημόσιος Τομέας λοιπόν περιλαμβάνει όλους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, τις Δημόσιες Επιχειρήσεις, τους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού καθώς και Ασφαλιστικά Ταμεία, Νοσοκομεία και Ανεξάρτητες Αρχές, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα 1.

²⁰ Βλ. άρ. 29, παρ. 3 Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

Διάγραμμα 1. Συνοπτική παρουσίαση Δημόσιου Τομέα.



1.2 Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.

Διοίκηση είναι η ενέργεια του «διοικείν», η διαχείριση και επιμέλεια προσώπων και υποθέσεων. Από τη σύσταση του νέου Ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα η διοικητική λειτουργία του κράτους είναι συνδεδεμένη ιστορικά με ένα σύστημα διοίκησης που προστατεύεται από τα κατά καιρούς ισχύοντα Συντάγματα²¹. Στο πλαίσιο αυτό η άσκηση της κρατικής εξουσίας διακρίνεται α) στη λήψη αποφάσεων που ανήκει στην Κυβέρνηση, και β) στην εφαρμογή των αποφάσεων αυτών που ανήκει στις διοικητικές υπηρεσίες. Η Δημόσια Διοίκηση ως εκ τούτου συνίσταται στην αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση των αποφάσεων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής που προσδιορίζονται από τα αρμόδια πολιτικά όργανα, και αποτελεί

²¹ Βλ. Δ. Κοντόγιωργα – Θεοχαρόπουλου, Η διοικητική οργάνωση του κράτους, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα, 2002, σσ. 1-16.

δυναμικό στοιχείο της πολιτείας που περιλαμβάνει τον τρόπο διακυβέρνησης του κράτους και τη λειτουργία που στοχεύει στη διευθέτηση των υποθέσεων του γενικού συνόλου, πάντα σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου²².

Ως ακαδημαϊκό θέμα, η λειτουργία της Διοίκησης, η εξέλιξή της, τα διάφορα διοικητικά συστήματα, η σχέση της Διοίκησης με την πολιτική εξουσία, ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας στη λειτουργία της Διοίκησης και στον τρόπο άσκησης δημόσιας εξουσίας, καθώς και οι επιδράσεις της άσκησης δημόσιας εξουσίας στο κοινωνικό σύνολο μελετώνται από τον κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης. Η Διοίκηση ως ενέργεια του «διοικείν» διακρίνεται περαιτέρω σε Ιδιωτική και σε Δημόσια. Η Ιδιωτική Διοίκηση συμπεριλαμβάνει τη λειτουργία και διαχείριση των επιχειρήσεων και ιδιωτικών εταιρειών και σκοπός της είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων διαφορετικών ιδιωτών, ενώ η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει όλους τους φορείς του Δημοσίου Τομέα, οι δράσεις της αφορούν στη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων και επιδιώκουν την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος²³.

Στο Σύνταγμα διακρίνονται τρεις λειτουργίες, η Νομοθετική, η Δικαστική και η Εκτελεστική, και ενώ η Νομοθετική ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και η Δικαστική από τα δικαστήρια, η Εκτελεστική λειτουργία ανήκει στην Κυβέρνηση και στη Δημόσια Διοίκηση. Η εκτελεστική αυτή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται με την εφαρμογή των κανόνων δικαίου και ασκείται από την Κυβέρνηση και από τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης, ήτοι τις δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, τα οποία προβλέπονται από τη νομοθεσία. Πέρα από την εκτέλεση των κανόνων δικαίου ωστόσο, τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης έχουν τη δυνατότητα να θέτουν κανόνες δικαίου εκδίδοντας κανονιστικές πράξεις ύστερα από νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου²⁴.

²² Βλ. *Α. Μακροδημήτρης – Μ.Η. Πραβίτα*, Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, έκδοση 5^η, 2010, σσ. 142-154. Επίσης βλ. και *Σ. Κτιστάκη*, ό.π., σ. 23.

²³ Βλ. *Σ. Κτιστάκη*, 2020, ό.π., σ. 23. Επίσης βλ. *Α. Τάχος*, Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, έκδοση 9^η, 2008, σσ. 19-23.

²⁴ Βλ. *Σ. Κτιστάκη*, 2020, ό.π., σσ. 24-26. Επίσης βλ. άρ. 43, παρ. 2 Σύνταγμα της Ελλάδας [ΦΕΚ 211/Α/2019], <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma> [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

Η Δημόσια Διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το κράτος και την πολιτική ηγεσία και αποτελεί την ουσιαστική διοίκηση του στενού και ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, ήτοι των Υπουργείων, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Ν.Π.Δ.Δ. και άλλων Δημοσίων Οργανισμών και Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου. Στο πλαίσιο της Εκτελεστικής αυτής λειτουργίας, εκτελεί τις εντολές της πολιτικής ηγεσίας και στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της υλοποιεί τις δράσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής²⁵. Επιπροσθέτως, είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των σχετικών νόμων στο σύνολο της επικράτειας, σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο, και είναι αρμόδια για την προώθηση και διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων καθώς και για τη μέριμνα πολύ σημαντικών για το κοινωνικό σύνολο τομέων όπως η υγεία, η άμυνα και η παιδεία²⁶.

Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης ως διακριτός μηχανισμός της εκτελεστικής εξουσίας και οι λειτουργίες της διαφαίνονται περαιτέρω με την εξέταση των άρθρων 101 – 104 του Συντάγματος, στα οποία καθορίζονται οι αρμοδιότητές της σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Στα πλαίσια της ανάπτυξης των δράσεων της είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και βέβαια για την επιτυχή υλοποίηση πράξεων δημόσιας πολιτικής σε ποικίλα πεδία, ήτοι στον Τομέα της Υγείας, της Οικονομίας, της Παιδείας, του Περιβάλλοντος, της Ασφάλειας κλπ. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι για την άσκηση αυτών των αρμοδιοτήτων, για τη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων και την εξυπηρέτηση των δημοσίων συμφερόντων και των αναγκών των διοικούμενων, η Δημόσια Διοίκηση βασίζεται σε κανόνες δημοσίου δικαίου και χρησιμοποιεί δημόσια εξουσία για την υλοποίηση των δράσεων και των σκοπών της. Όλες οι ενέργειες της Δημόσιας Διοίκησης και των αρμοδίων οργάνων που ασκούν δημόσια εξουσία στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, ελέγχονται ως προς τη συνταγματικότητα και νομιμότητα σύμφωνα με τον τρόπο και τις διαδικασίες που ορίζει η νομοθεσία²⁷.

²⁵ Βλ. Γ. Παγκάκης, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1991, σσ. 139-149.

²⁶ Βλ. Δ. Κόρσος, Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, έκδοση 4^η, 2013, σσ. 6-10.

²⁷ Βλ. άρ. 29, παρ. 3 Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

Η Δημόσια Διοίκηση ως εκδήλωση κρατικής εξουσίας η οποία πηγάζει από τη λαϊκή κυριαρχία και ασκείται, όπως προαναφέρθηκε, από την Κυβέρνηση και τα λοιπά κρατικά όργανα ονομάζεται Κυριαρχική Διοίκηση. Τα όργανα που είναι αρμόδια για την άσκηση της Κυριαρχικής Διοίκησης με προνόμια δημόσιας εξουσίας είναι το σύνολο των δημοσίων φορέων οι οποίοι προβλέπονται από τη νομοθεσία και συνιστούν τη Διοίκηση κατά οργανική έννοια, έχουν τη μορφή Νομικών Προσώπων Δημοσίου και Ιδιωτικού δικαίου και διέπονται από το διοικητικό δίκαιο²⁸.

Ειδικότερα, η Κυριαρχική Διοίκηση διακρίνεται σε²⁹:

- «Περιοριστική Διοίκηση» η οποία έχει ως βασική αποστολή της τη διαφύλαξη της δημόσιας τάξης και της ασφάλειας των πολιτών. Η Περιοριστική Διοίκηση ασκείται με τη χρήση κυριαρχικών μέσων και βασική της συνέπεια είναι η επέμβαση στην ιδιωτική σφαίρα των ατόμων.
- «Παροχική Διοίκηση» η οποία έχει ως βασική αρμοδιότητα την παροχή αγαθών και κοινωνικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, και είναι επίσης υπεύθυνη για τη διαχείριση των δημοσίων πραγμάτων, οδών, πλατειών, αιγιαλού, λιμένων, καθώς και Νομικών Προσώπων Δημοσίων Δικαίου, ΑΕΙ, νοσοκομείων, κλπ. που εξυπηρετούν συγκεκριμένες πτυχές του δημοσίου συμφέροντος.
- «Ρυθμιστική Διοίκηση» η οποία είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό δράσεων και τον καθορισμό στόχων, έχει κατευθυντήριο χαρακτήρα και ασκείται από την Κυβέρνηση³⁰.

Εκτός από την Κυριαρχική, η άλλη μορφή της Διοίκησης είναι η Συναλλακτική Διοίκηση, με την έννοια της δραστηριότητας του κράτους στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας, με μορφές και μέσα του ιδιωτικού δικαίου³¹.

Ανακεφαλαιώνοντας, η Δημόσια Διοίκηση έχει ένα σύνθετο χαρακτήρα με ποικίλες αρμοδιότητες, οι οποίες σχετίζονται με οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές δράσεις, και στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης αυτών των δράσεων:

²⁸ Βλ. Α. Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά, Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, έκδοση 3^η, 2016, σ. 57.

²⁹ Βλ. Δ. Κόρσος, 2013, ό.π., σσ. 6-10.

³⁰ Βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 28-29.

³¹ Βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σ. 30.

- α) υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση,
- β) ασκείται από την Κυβέρνηση και τα αρμόδια διοικητικά όργανα,
- γ) έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την παροχή υπηρεσιών στους διοικούμενους,
- δ) είναι αρμόδια για την εφαρμογή των προγραμμάτων και την υλοποίηση των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας,
- ε) υποχρεούται να λειτουργεί αμερόληπτα σύμφωνα με τη συνταγματική υποχρέωση της πολιτικής ουδετερότητας των δημοσίων υπαλλήλων σε αντίθεση με τα μέλη της Κυβέρνησης που θέτουν τους στόχους της διοικητικής δράσης με βάση πολιτικούς σκοπούς³².

Επιπροσθέτως, σε ότι αφορά την οργάνωση η Δημόσια Διοίκηση διακρίνεται σε κάθετη και οριζόντια. Στην κάθετη οργάνωση τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων από το όργανο που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας πετυχαίνοντας με τον τρόπο αυτό τη διευθέτηση των διοικητικών υποθέσεων με πιο ενιαίες και πιο λειτουργικές διαδικασίες. Όσο χαμηλότερα είναι τα επίπεδα ιεραρχίας τόσο αυξάνεται ο αριθμός των διοικητικών οργάνων και ταυτόχρονα μειώνονται οι αρμοδιότητές τους αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η ενιαία υλοποίηση των διοικητικών θεμάτων και μεγαλύτερος βαθμός αποτελεσματικότητας. Με την οριζόντια οργάνωση η έμφαση δίνεται στην εξειδίκευση καθώς το ανώτερο διοικητικό όργανο μεταβιβάζει αρμοδιότητες και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων σε άλλα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης ανάλογα με την ειδικότητα. Με τον τρόπο αυτό τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ανάλογα με την εξειδίκευση που αντιστοιχεί στις υφιστάμενες ανάγκες, όπως συμβαίνει δηλαδή με τα διάφορα Υπουργεία τα οποία αναλαμβάνουν διοικητικές ενέργειες που αφορούν σε έναν συγκεκριμένο τομέα³³.

³²Βλ. άρ. 29, παρ. 3, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

³³Βλ. *Χ. Ακριβοπούλου & Χ. Ανθόπουλος*, Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο. Στοιχεία διοικητικού δικαίου και διοικητικής οργάνωσης του κράτους, Εκδόσεις Κάλλιπος, 2015, σσ. 40-44. Επίσης βλ. *Α. Τάχος*, 2008, ό.π., σσ. 19-20, 167, 186.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα των δημόσιων φορέων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Κρατική Διοίκηση. Προκειμένου να καταστεί πιο σαφές το σύστημα οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη εξέταση και περιγραφή των βασικών συστημάτων διοικητικής οργάνωσης τα οποία εφαρμόζονται και σε άλλες χώρες. Ειδικότερα, η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση διαρθρώνεται με βάση δύο συστήματα διοικητικής οργάνωσης, ήτοι α) το σύστημα της συγκέντρωσης υπό ευρεία έννοια (centralisation) και β) το σύστημα της αποσυγκέντρωσης (decentralisation)³⁴.

α) Το σύστημα της συγκέντρωσης υπό ευρεία έννοια συνεπάγεται την άσκηση της διοικητικής εξουσίας από διοικητικά όργανα που ανήκουν στο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους. Το σύστημα αυτό διακρίνεται επιμέρους³⁵:

- στο σύστημα της συγκέντρωσης υπό στενή έννοια και
- στο σύστημα της αποκέντρωσης (deconcentration).

Με την υιοθέτηση ενός συγκεντρωτικού συστήματος υπό τη στενή έννοια, η άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιείται μέσω των διοικητικών οργάνων του κράτους, τα οποία έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα που επεκτείνεται σε όλη την Επικράτεια ανεξάρτητα από τον τόπο της έδρας τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους δηλαδή αποφασίζουν αποκλειστικά για οποιοδήποτε ζήτημα μπορεί να προκύψει σε οποιοδήποτε μέρος της Επικράτειας, με γενική αποφασιστική αρμοδιότητα ανεξάρτητα από το γεωγραφικό σημείο της έδρας τους. Επιπροσθέτως, με το σύστημα αυτό οι περιφερειακές διοικητικές υπηρεσίες έχουν περιορισμένες εξουσίες και ένα ρόλο εκτελεστικό κυρίως χωρίς καμιά δυνατότητα πρωτοβουλίας, λήψης αποφάσεων και χωρίς οικονομική ή διοικητική αυτοτέλεια. Τα κυριότερα όργανα της συγκεντρωτικής διοίκησης αποτελούν ο Πρωθυπουργός, οι Υπουργοί και οι Υφυπουργοί και θα πρέπει να σημειωθεί ότι το

³⁴ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, έκδοση 4^η, 2024, σσ. 4-13.

³⁵ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σσ. 4-13.

σύστημα αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ιεραρχικής δομής μεταξύ των κρατικών οργάνων και την άσκηση του ιεραρχικού ελέγχου από τα ιεραρχικώς προϊστάμενα όργανα³⁶.

Κατά το σύστημα της αποκέντρωσης η Κρατική Διοίκηση ασκείται μέσω περιφερειακών κρατικών υπηρεσιών τα οποία, για την ταχύτερη και ορθολογικότερη άσκηση της Διοίκησης, εκτός από εκτελεστικές έχουν και αποφασιστικές αρμοδιότητες για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Η γεωγραφική περιοχή στην οποία εκτείνεται η αποφασιστική αρμοδιότητα των περιφερειακών αυτών οργάνων αποτελεί μια διοικητική περιφέρεια και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τον κανόνα της νομιμότητας μιας διοικητικής πράξης, εφόσον οι πράξεις απευθύνονται σε πολίτες της στενά προσδιοριζόμενης διοικητικής περιφέρειας³⁷.

Είναι σημαντικό ως εκ τούτου να σημειωθεί ότι χαρακτηριστικό του αποκεντρωτικού συστήματος, εκτός από τη συνύπαρξη κεντρικών και περιφερειακών κρατικών οργάνων κατά την άσκηση της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί η απονομή γενικής αποφασιστικής αρμοδιότητας στα περιφερειακά όργανα, τα οποία έχουν τη δυνατότητα έκδοσης εκτελεστών διοικητικών πράξεων που δεν απαιτούν την έγκριση των οργάνων της κεντρικής κρατικής διοίκησης. Οι κεντρικές υπηρεσίες κατά την εφαρμογή του συστήματος αυτού περιορίζονται μόνο στην άσκηση του ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών κρατικών οργάνων³⁸.

Σύμφωνα με το άρθρο 101, παρ. 1 και 2 του Συντάγματος η Ελλάδα είναι οργανωμένη με το αποκεντρωτικό σύστημα και η διοικητική διαίρεση της χώρας *«διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες»*, με βασικά όργανα της Περιφερειακής Διοίκησης, τις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Στην παρ. 3 του άρθρου 101 ορίζεται δε ότι τα περιφερειακά όργανα *«έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους»*, ενώ η Κεντρική

³⁶ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σ. 4-13. Επίσης βλ. Α. Φιλίππου, Η εξέλιξη και λειτουργία του θεσμού της διοικητικής αποκέντρωσης και η διαμόρφωση του στα πλαίσια του σύγχρονου ελληνικού κράτους, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1994, σσ. 83-86.

³⁷ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σσ. 4-13

³⁸ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σσ. 4-13.

Διοίκηση δίνει τις γενικότερες κατευθύνσεις, συντονίζει και διενεργεί τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων³⁹.

β) Σε ότι αφορά το σύστημα της αποσυγκέντρωσης είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Κεντρική Διοίκηση μεταβιβάζει αρμοδιότητες και εξουσίες σε αυτοτελή Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία ασκούν μέσω των οργάνων τους πολιτική σε μια συγκεκριμένη περιοχή της Επικράτειας⁴⁰. Τα περιφερειακά αυτά όργανα είναι σε θέση να λαμβάνουν και να εκτελούν αποφάσεις ρυθμίζοντας συγκεκριμένα τοπικά θέματα χωρίς την έγκριση ή την ανάγκη επικύρωσης της Κεντρικής Διοίκησης. Οι αποφάσεις των περιφερειακών οργάνων είναι άμεσα εφαρμοστέες και παράγουν έννομα αποτελέσματα, ο αρμόδιος υπουργός ωστόσο ασκώντας ιεραρχικό έλεγχο διατηρεί το δικαίωμα ακύρωσής τους⁴¹.

Θα πρέπει να τονιστεί επίσης ότι επικρατέστερη μορφή αποσυγκέντρωσης αποτελεί η αυτοδιοίκηση και κυρίως η τοπική αυτοδιοίκηση. Τοπική αυτοδιοίκηση είναι η αυτοτελής άσκηση τοπικής Δημόσιας Διοίκησης από ένα εδαφικό Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου με τη σύμπραξη των μελών του υπό την εποπτεία του κράτους⁴². Στην περίπτωση οργάνωσης της Διοίκησης με το θεσμό της αυτοδιοίκησης, ο βαθμός αυτονομίας των τοπικών οργάνων είναι πολύ μεγαλύτερος και η Διοίκηση και η διαχείριση των ζητημάτων που αφορούν σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ανατίθεται όχι σε περιφερειακά όργανα της Κεντρικής Διοίκησης, αλλά σε αιρετά όργανα και Νομικά Πρόσωπα που ασκούν εξουσία με δικό τους προσωπικό. Η συμμετοχή έτσι των πολιτών στη διαχείριση των κοινών υποθέσεων και στην άσκηση της δημόσιας εξουσίας καθίσταται αμεσότερη προάγοντας τη συνεργασία και τη συνευθύνη για την επίλυση των ζητημάτων που σχετίζονται με την τοπική κοινότητα με αποτελεσματικότερο τρόπο. Με το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης επίσης ενισχύεται η

³⁹ Βλ. Α. Τάχος, 2008, ό.π., σσ. 19-20, 167, 186. Επίσης βλ. άρ. 101, παρ. 1-3, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁴⁰ Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σσ. 4-13.

⁴¹ Βλ. Γ. Πετράκος, Γ. Ψυχάρης, Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, έκδοση 2^η, 2016, σσ. 234-235, 248-263. Επίσης βλ. Μ. Bray, Centralization/decentralization and privatization/publicization: conceptual issues and the need for more research. Στο *International journal of educational research*, 21 (8), 1994, σσ. 817-824. Επίσης βλ. D. A. Rondinelli, *Decentralization in developing countries: A review of recent experience*, World Bank Staff Working Paper No. 581, Washington, DC: World Bank, 1983, σσ. 9-24.

⁴² Βλ. Α. Μπαμπαλιούτας, 2024, ό.π., σσ. 8-18.

αρχή της λαϊκής κυριαρχίας εφόσον διαμέσου δημοκρατικών διαδικασιών οι πολίτες επιλέγουν τη σύνθεση των τοπικών οργάνων διοίκησης⁴³.

1.3 Αρχές της χρηστής Διοίκησης.

Για την αποτροπή των φαινομένων κακοδιαχείρισης και διαφθοράς και για τον περιορισμό των αυθαίρετων ή παράτυπων ενεργειών στους φορείς του Δημοσίου, η Δημόσια Διοίκηση και τα διοικητικά όργανα οφείλουν κατά την άσκηση της διοικητικής εξουσίας να λειτουργούν αμερόληπτα, ορθολογικά και σύμφωνα με το νόμο. Για το λόγο αυτό οι διοικητικές διαδικασίες βασίζονται σε μια σειρά από θεμελιώδεις αρχές καλής διακυβέρνησης, νομιμότητας και χρηστής Διοίκησης οι οποίες είναι κοινές στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελούν κυρίως αρχές νομολογιακής προέλευσης που δεν διατυπώνονται πάντα ρητά στο Σύνταγμα ή σε κάποιο νομοθετικό κείμενο. Στις αρχές αυτές περιλαμβάνονται⁴⁴:

- **Η αρχή της νομιμότητας**, η οποία επιβάλλει την υποταγή της Δημόσιας Διοίκησης στις επιταγές και στους περιορισμούς της νομοθεσίας, ενώ διασφαλίζει τον έλεγχο των πράξεων των διοικητικών οργάνων και των δημοσίων υπηρεσιών από τα αρμόδια δικαστήρια. Η υπαγωγή της Δημόσιας Διοίκησης στους κανόνες δικαίου, δηλαδή τους νόμους που ψηφίζονται από το Κοινοβούλιο, σημαίνει έμμεσα την υποταγή της στο εκλογικό σώμα ως φορέα της λαϊκής κυριαρχίας⁴⁵. Η αρχή της νομιμότητας συνδέεται ως εκ τούτου άρρηκτα με την αρχή του κράτους δικαίου⁴⁶ και κατά συνέπεια με την αρχή της διάκρισης των λειτουργιών⁴⁷.

⁴³ Βλ. *Α. Μπαμπαλιούτας*, 2024, ό.π., σσ. 8-18. Επίσης βλ. *Κοντιάδης Ξ., Απίστουλας Δ.*, Μεταρρύθμιση του Κοινωνικού Κράτους και Τοπική Αυτοδιοίκηση, 2006, Εκδόσεις Παπαζήση και βλ. *Μ. Βινιεράτου-Μποσινάκη, Μ. Τουρή, Β. Δεληθέου*, Οι διαδικασίες του ευρωπαϊκού περιφερειακού προγραμματισμού και η εξέλιξη της αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Στο *Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης*, τεύχος 63, Αθήνα, 2011, σσ. 67-85.

⁴⁴ Βλ. *Δ. Ράκος*, Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά - Από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2006, σσ. 110-119. Επίσης βλ. *Κ. Σπανού*, Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Εκδόσεις Παπαζήση, 2001, σσ. 39-44.

⁴⁵ Βλ. *Σ. Κτιστάκη*, 2020, ό.π., σσ. 45-46. Επίσης βλ. *Ε. Σπηλιωτόπουλος, Β. Κονδύλης*, «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου», τόμος 1, Νομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 16^η, 2022, σσ. 85-89.

⁴⁶ Βλ. άρ. 25, παρ. 1, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁴⁷ Βλ. άρ. 26, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π. Επίσης βλ. *Α. Μακρυδημήτρης*, «Δημόσια Διοίκηση, στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, έκδοση Γ΄, σσ. 25-34.

- **Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος** διέπει τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί θεμελιακή αρχή για την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και προϋπόθεση της νομιμότητας της διοικητικής δράσης⁴⁸. Το δημόσιο συμφέρον προσδιορίζεται από το Σύνταγμα, από το νόμο και από τη Διοίκηση με την έκδοση κανονιστικών ή ατομικών πράξεων. Στο πλαίσιο αυτό τα όργανα και οι φορείς του Δημοσίου οφείλουν πάντα να επιλέγουν, μεταξύ εξίσου νόμιμων λύσεων σε ένα διοικητικό θέμα, εκείνη που κατά την κρίση τους εξυπηρετεί καλύτερα το δημόσιο συμφέρον⁴⁹.
- **Η αρχή της διαφάνειας** της διοικητικής δράσης, η οποία κατοχυρώνει την πρόσβαση και το δικαίωμα των πολιτών στην πληροφόρηση και εγγυάται τη διαφάνεια κατά τη διάρκεια της δράσης των διοικητικών οργάνων, με στόχο την καταπολέμηση των φαινομένων κακοδιαχείρισης, διαφθοράς και κακοδιοίκησης στις υπηρεσίες του Δημοσίου. Η τήρηση της αρχής της διαφάνειας συμβάλλει ως εκ τούτου στον περιορισμό των παρατυπιών και των αυθαιρεσιών των διοικητικών οργάνων και συνεπάγεται την αποτελεσματικότερη προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη⁵⁰.
- **Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου**, η οποία παρόλο που δεν περιλαμβάνεται σε συγκεκριμένο συνταγματικό ή νομοθετικό κείμενο, πηγάζει από το κράτος δικαίου και προκύπτει από το σύνολο της νομοθεσίας ρυθμίζοντας θέματα σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία των διοικητικών οργάνων. Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης εγγυάται τη σαφήνεια, την εξειδίκευση και την προβλεψιμότητα των νομοθετικών ρυθμίσεων και προφυλάσσει τους διοικούμενους από απρόοπτες μεταβολές που θα μπορούσαν να ανατρέψουν κεκτημένα δικαιώματά τους. Η αρχή αυτή υπερασπίζεται επίσης την εύλογη πεποίθηση των διοικούμενων ότι μια

⁴⁸ Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 46-49.

⁴⁹ Βλ. άρ. 33, παρ. 2, άρ. 103, παρ. 1, άρ. 106, παρ. 1, άρ. 17, παρ. 1, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π. Επίσης βλ. Ε. Σπηλιωτόπουλος, 2022, ό.π., σσ. 89-92 και βλ. Α. Τάχος, 2008, ό.π., σσ. 71-72.

⁵⁰ Βλ. άρ. 29, παρ. 3, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π. Επίσης βλ. Α. Ράικος, 2006, ό.π., σσ. 483-490 και βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 54-58.

παγιωμένη διοικητική πρακτική δεν πρόκειται να μεταβληθεί εκτός αν δικαιολογείται ή επιβάλλεται από κάποιο υπέρτερο δημόσιο συμφέρον⁵¹.

- **Η αρχή της αναλογικότητας**, η οποία καθορίζει τα όρια των μέτρων που μπορούν να επιβληθούν από τα διοικητικά όργανα αναφορικά με τα κατοχυρωμένα συνταγματικά δικαιώματα των πολιτών ως άτομα και ως μέλη του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας τα μέτρα που επιβάλλονται θα πρέπει να είναι αναγκαία, να ανταποκρίνονται σε σκοπούς γενικότερου δημοσίου συμφέροντος, να είναι κατάλληλα για την εξυπηρέτηση του σκοπού και να είναι τα ηπιότερα και τα λιγότερο επαχθή για τον διοικούμενο⁵².
- **Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης**, σύμφωνα με την οποία η Δημόσια Διοίκηση και τα όργανά της κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους οφείλουν να ενεργούν ανεξάρτητα από πολιτικές επιρροές, με στόχο πάντα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, με αμεροληψία και αντικειμενικότητα. Προς επίρρωση της αρχής αυτής, το άρθρο 29 του Συντάγματος επιβάλλει τον κανόνα της πολιτικής ουδετερότητας, σύμφωνα με τον οποίο απαγορεύεται στους δημοσίους υπαλλήλους κάθε μορφή εκδήλωσης υπέρ ή κατά πολιτικού κόμματος κατά την άσκηση των καθηκόντων τους⁵³.
- **Η αρχή της ισότητας** καθιερώνεται στο άρθρο 4 του Συντάγματος και σύμφωνα με τις παραγράφους 1 και 2 οι Έλληνες και οι Ελληνίδες είναι ίσοι και ίσες ενώπιον του νόμου και έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις. Η αρχή της ισότητας επιβάλλει στα όργανα της Διοίκησης να εφαρμόζουν το νόμο προστατεύοντας την ισότητα των πολιτών, να μεταχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο όμοιες περιπτώσεις και να εκδίδουν παρόμοιες αποφάσεις εφαρμόζοντας όσα προβλέπονται από τους νόμους με τον ίδιο τρόπο για όλους τους διοικούμενους⁵⁴.

⁵¹ ΣτΕ Α2845/1994, ΣτΕ 907/1997, ΣτΕ Α12/1999, Αιτήσεις Ακύρωσης. Ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/sfe/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=hrqc311f4_4&_afzLoop=14133306979368728#! [τελευταία πρόσβαση 11-11-2024]. Επίσης βλ. Α. Τάχος, 2008, ό.π., σσ. 75-76.

⁵² Βλ. άρ. 25, παρ. 1, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁵³ Βλ. άρ. 29, παρ. 3, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁵⁴ Βλ. άρ. 4, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

- **Η αρχή της αξιοκρατίας** συνδέεται με την αρχή της ισότητας και της αμεροληψίας και κατοχυρώνει την πρόσβαση σε δημόσιες θέσεις με διαδικασίες που διενεργούνται με διαφανή, αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Η επιλογή προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα με διαδικασίες που βασίζονται στην αρχή της αξιοκρατίας αποτελούν προϋπόθεση για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της εύρυθμης λειτουργίας των δημόσιων φορέων και της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες⁵⁵.
- **Η αρχή της συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της Διοίκησης**, η οποία αποτελεί από τις βασικότερες αρχές της χρηστής διοίκησης, έχει αποκτήσει συνταγματική κατοχύρωση και εγγυάται την αδιάκοπη και ακώλυτη λειτουργία των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης και του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα⁵⁶. Η αρχή αυτή επιδιώκει την διασφάλιση ενός εύρυθμου διοικητικού συστήματος και της κανονικής και αδιάλειπτης λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, ανεξάρτητα από απεργίες δημοσίων υπαλλήλων, τυχόν μεταβολές της Κυβέρνησης ή του πολιτειακού καθεστώτος⁵⁷.

1.4 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα.

Οι συνεχείς απόπειρες για μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και διεθνώς αποτελούν σταθερή πολιτική των Κυβερνήσεων με στόχο την περικοπή δαπανών, την ενίσχυση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων φορέων, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών⁵⁸. Οι Ελληνικές Αρχές κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας έχουν συνεργαστεί με τις Γαλλικές Αρχές καθώς και με άλλους διεθνείς εταίρους προκειμένου να υλοποιηθούν τα σχέδια και οι δράσεις που απαιτούνται για ένα ευρύ φάσμα μεταρρυθμίσεων στο Δημόσιο Τομέα⁵⁹. Στο πλαίσιο της διμερούς

⁵⁵ Βλ. άρ. 103, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁵⁶ Βλ. άρ. 23, παρ. 2, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁵⁷ Βλ. Σ. Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2009, σσ. 155-161. Επίσης βλ. Α. Τάχος, 2008, ό.π., σσ. 74-75.

⁵⁸ Βλ. C. Pollitt – G. Bouckaert, Public Management Reform: A comparative Analysis, Oxford University Press, Oxford, 2000, pp. 6-24.

⁵⁹ Βλ. European Commission, Directorate General for Structural Reform Support, *Governance and Public Administration*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, pp. 4-11. <https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2021-03/ht0120283enn.pdf> [τελευταία πρόσβαση 11-11-2024].

συνεργασίας με τη Γαλλία περιλαμβάνεται η τεχνική υποστήριξη αναφορικά με τη φορολογική και τελωνειακή διοίκηση, η συνεργασία με εμπειρογνώμονες για τον εκσυγχρονισμό της ψηφιακής τεχνολογίας, της δημόσιας λογιστικής, τους ανθρώπινους πόρους, καθώς και η σύμπραξη μεταξύ του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Α.Α.) και του Ι.Ν.Σ.Ρ.⁶⁰. Η τεχνική υποστήριξη της Γαλλίας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τα τελευταία χρόνια συνέβαλε ουσιαστικά στην προώθηση των μεταρρυθμιστικών δράσεων της χώρας με πολλαπλά οφέλη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την καλύτερη διαχείριση του προϋπολογισμού, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών, τη φορολογική διοίκηση και τη διοίκηση των τελωνείων⁶¹.

Κατά τη δεκαετία του 1980 ωστόσο, η ενίσχυση των δημοκρατικών θεσμών, η δημιουργία δομών κοινωνικού κράτους και η υποστήριξη των αδύναμων κοινωνικών ομάδων, οδήγησε στη σταδιακή μεγέθυνση του κράτους και του Δημοσίου Τομέα. Η αύξηση αυτή συνεχίστηκε με τη φιλελευθεροποίηση της οικονομίας και το άνοιγμα των αγορών κατά την προετοιμασία για την ένταξη στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (Ο.Ν.Ε.) στη δεκαετία του 1990, με ταυτόχρονη αύξηση του δημοσίου χρέους της χώρας⁶².

Μέχρι τις μέρες μας η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, παρά τις μεταρρυθμίσεις προκειμένου να συμβάλει στην περαιτέρω σύγκλιση της χώρας με τους κανόνες και τον τρόπο λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παραμένει γραφειοκρατική και συγκεντρωτική με σημαντικό έλλειμμα στην εφαρμογή της νομοθεσίας. Οι διοικητικές διαδικασίες, που αντανακλούν την εφαρμογή μιας οιονεί Βεμπεριανής γραφειοκρατίας, καθορίζονται και προωθούνται ως επί το πλείστον από το κόμμα που βρίσκεται στην εξουσία και δύσκολα εξασφαλίζουν τη συνέχεια στη Διοίκηση⁶³. Αποτέλεσμα της

⁶⁰ Βλ. Institut National du Service Public, <https://I.N.S.P..gouv.fr/missions> [τελευταία πρόσβαση 17-02-2024].

⁶¹ Βλ. Γ. Γεωργαράκης, (2011), *Ηθική και Δεοντολογία: προϋποθέσεις για τη μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση*. Εισήγηση στο Συνέδριο Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, σσ. 17-20, https://www.ekdd.gr/images/diethnoi/Praktika_Ekdda_Ena_GR.pdf [τελευταία πρόσβαση 11-11-2024].

⁶² Βλ. E. Ongaro, Public Management Reform and Modernization. Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain, Edward Elgar Publishing, 2009, pp. 202-240.

⁶³ Βλ. C. Spanou, European integration in administrative terms: a framework for analysis and the Greek case. Journal of European Public Policy, 5 (3), 1998, pp. 467-484,

εξάρτησης αυτής της Δημόσιας Διοίκησης από τα πολιτικά κόμματα είναι οι πελατειακές-κομματικές σχέσεις που έχουν οδηγήσει στην έλλειψη αξιοκρατίας σε ότι αφορά τις προσλήψεις υπαλλήλων, την επιλογή και τοποθέτηση των ανώτερων στελεχών, την έλλειψη αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και βέβαια τα συχνά φαινόμενα κακοδιαχείρισης, κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Οι ομάδες συμφερόντων που έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο των πελατειακών σχέσεων και δικτύων επιδιώκουν τη διαφύλαξη των κεκτημένων τους, και βλέπουν με σκεπτικισμό τις όποιες προσπάθειες μεταρρύθμισης και αναδιάρθρωσης στο χώρο του Δημοσίου. Ως εκ τούτου, το σύστημα αυτό του πελατειακού κράτους, που χαρακτηρίζει τόσο τη στάση των κομμάτων όσο και τη λειτουργία των συνδικάτων, αποτελεί έναν από τους λόγους που εμποδίζουν την υλοποίηση μεταρρυθμίσεων και διαρθρωτικών αλλαγών για τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών⁶⁴.

Είναι εμφανές ότι η εμπιστοσύνη των πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης καθώς ο Δημόσιος Τομέας στη χώρα συνεχίζει να δέχεται ιδιαίτερα αρνητικές κριτικές και να αντιμετωπίζεται με καχυποψία από την πλειοψηφία των διοικούμενων στις μέρες μας. Η αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αξιολογείται επίσης ιδιαιτέρως χαμηλά από διεθνείς οργανισμούς, οι οποίοι χρησιμοποιούν διάφορους δείκτες ως πρότυπα για τη μέτρηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα ο Government Effectiveness Indicator της Παγκόσμιας Τράπεζας. Η λειτουργία των δημόσιων φορέων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην Ελλάδα τοποθετούνται σε πολύ χαμηλό επίπεδο σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, με κυριότερες αιτίες το βαθμό εξάρτησης της Δημόσιας Διοίκησης από πολιτικές επιρροές, την έκταση της γραφειοκρατίας και το έλλειμμα εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών και των πολιτικών προγραμμάτων⁶⁵.

Επιπροσθέτως, το πραγματικά μεγάλο μέγεθος του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα και η δυσανάλογη έκταση των δαπανών για τη Δημόσια Διοίκηση σε σχέση με το Α.Ε.Π.

https://www.researchgate.net/publication/233637449_European_Integration_in_Administrative_Terms_A_Framework_for_Analysis_and_the_Greek_Case [τελευταία πρόσβαση 11-11-2024].

⁶⁴ Βλ. *Ε. Παπαβλασόπουλος, Μ. Σπουρδαλάκης, Κόμματα, Ομάδες Συμφερόντων και οι Μετασχηματισμοί στο Σύστημα Εκπροσώπησης. Πέρα από τις θεωρίες της κρίσης. Στο Ξ. Κοντιάδης & Κ. Ανθόπουλος (επιμ.), Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2008, σσ. 291-311.

⁶⁵ Βλ. *World Bank Group, Worldwide Governance Indicators, 1996-2019*, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> [τελευταία πρόσβαση 06-11-2024].

της χώρας, σε συνδυασμό με τις διαχρονικές παθογένειες και την αναποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, αποτέλεσαν για μεγάλη μερίδα των πολιτών τις κύριες αιτίες για τα δημοσιονομικά ελλείμματα της χώρας, για την οικονομική ύφεση, για την κρίση χρέους και τα επαχθή μνημόνια των προηγούμενων ετών. Τα αίτια για την καχυποψία και τον σκεπτικισμό των διοικούμενων αναφορικά με τη λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι σίγουρα πολλά, και οφείλονται αναμφίβολα ως ένα μεγάλο βαθμό στη στάση, τις επιλογές και τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Στα πιο σημαντικά αίτια κρίνεται σκόπιμο να συμπεριληφθούν:

- Ο περιορισμένος βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας και η επιμονή της πολιτικής ηγεσίας στο συγκεντρωτισμό, η πολιτική επιρροή αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, η διαρθρωτική ακαταλληλότητα του διοικητικού μηχανισμού στο επίπεδο της οργάνωσης, των μεθόδων και των διαδικασιών διοίκησης καθώς και η ανόμοια κατανομή προσωπικού ως συνέπεια της αρχής των πελατειακών σχέσεων στην κατανομή των ανθρώπινων πόρων, αναμφίβολα αποτελούν αιτίες για τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημόσιων φορέων⁶⁶.
- Η δυσανάλογη αύξηση του μεγέθους του Δημοσίου Τομέα στη μεταπολιτευτική περίοδο σε σχέση με την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας, αποτέλεσε επίσης έναν από τους βασικούς λόγους για την αρνητική εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης⁶⁷. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σταθερή αύξηση του μεγέθους του Δημοσίου ευνοήθηκε από τις εκάστοτε Κυβερνήσεις καθώς το Δημόσιο αποτελούσε πάντα πρόσφορο έδαφος για ανάπτυξη και καλλιέργεια κομματικών σχέσεων, για την πολιτική κυριαρχία και την εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων και ιδιωτικών σκοπών μέσω των διορισμών υπαλλήλων και στελεχών, όχι με αντικειμενικά κριτήρια και αξιοκρατικές διαδικασίες, αλλά με βάση κομματικές και πελατειακές πρακτικές. Αυτό το φαινόμενο αποτέλεσε αναμφισβήτητο έναν από τους κυριότερους λόγους υπερδιόγκωσης του κράτους

⁶⁶ Βλ. Α. Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα, 1999, σσ. 49-64. Επίσης βλ. Δ.Α. Σωτηρόπουλος, Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη νότια Ευρώπη: Ελλάδα - Ισπανία - Ιταλία - Πορτογαλία, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, 2007, σσ. 69-81.

⁶⁷ Βλ. Κ. Βαρβαρέσσος, Η πλημμελής λειτουργία της διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσης αυτής. Στο Ν., Μακρυδημήτρης Α. - Μιχαλόπουλος, Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2000, σσ. 65-91.

με βασικά χαρακτηριστικά τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και επιχειρήσεων και την αναποτελεσματική λειτουργία τους. Η αδυναμία της βιώσιμης λειτουργίας τους και οι μεγάλες για το κράτος οικονομικές ζημιές οδήγησαν ωστόσο για λόγους δημοσίου συμφέροντος σε αποκρατικοποιήσεις, στο κλείσιμο πολλών προβληματικών επιχειρήσεων και στην υιοθέτηση πολιτικής ιδιωτικοποιήσεων, με πολλά θετικά αποτελέσματα τόσο για το Δημόσιο όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις⁶⁸.

- Η σαφής έλλειψη πολιτικής βούλησης για την πραγματοποίηση των απαραίτητων διοικητικών μεταρρυθμίσεων οπωσδήποτε συμβάλλει στην αναποτελεσματικότητα και τη διοικητική ανεπάρκεια των δημοσίων φορέων. Η αντίσταση στην υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών δράσεων σε συνδυασμό με την πολυνομία, την κακή ποιότητα νομοθέτησης, την έλλειψη δεσμεύσεων, την αποφυγή ατομικής ευθύνης, αποτέλεσαν αναμφίβολα κάποιους από τους λόγους για τους οποίους η δυσλειτουργία του Δημοσίου Τομέα θεωρήθηκε ως η βασική αιτία για την ύφεση στην οποία οδηγήθηκε η οικονομία της χώρας κατά την τελευταία δεκαετία⁶⁹.
- Το χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο της πλειοψηφίας των υπαλλήλων εδώ και πολλές δεκαετίες αποτελεί άλλη μια σοβαρή αιτία για την έλλειψη αποδοτικότητας και την απώλεια εμπιστοσύνης των πολιτών στο Δημόσιο. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια η κατάσταση έχει βελτιωθεί με την πρόσληψη αρκετών υπαλλήλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με υψηλή εξειδίκευση σε αρκετούς τομείς του Δημοσίου, οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης εξακολουθούν να αποτελούν την πλειοψηφία των εργαζομένων. Επίσης, δεν έχει πραγματοποιηθεί κάποια καταγραφή των αναγκών των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να ακολουθήσει ένας σοβαρός προγραμματισμός για τη μετεκπαίδευση και την περαιτέρω επιμόρφωση των υπαλλήλων για νέες

⁶⁸ Βλ. Σ. Μπαμπανάσης, *Δημόσιες Επιχειρήσεις - Οργάνωση και Διοίκηση*, Παπαζήσης, Αθήνα, 1998, σσ. 617-663.

⁶⁹ Βλ. Α. Μακροδημήτρης, 1999, ό.π., σσ. 49-64.

μεθόδους και διαδικασίες διοίκησης ώστε να καλυφθούν οι υπάρχουσες ελλείψεις⁷⁰.

- Η γραφειοκρατία αποτελεί μια από τις πιο γνωστές παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί αναμφίβολα τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα των δημόσιων φορέων και επιχειρήσεων, δημιουργεί σοβαρά λειτουργικά και οργανωτικά προβλήματα στις δημόσιες υπηρεσίες, ενισχύει την απώλεια εμπιστοσύνης των διοικούμενων στο Δημόσιο και είναι από τους πιο σημαντικούς τροφοδότες της διαφθοράς. Σε συνδυασμό με την τάση συγκεντρωτισμού από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας, την έλλειψη σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ, την επικάλυψη αρμοδιοτήτων και την κακή συνεργασία ανάμεσα στους φορείς, η αποδοτικότητα των υπηρεσιών μειώνεται έτι περαιτέρω. Η εσωτερική γραφειοκρατία της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργεί πρόσθετο διοικητικό βάρος στους υπαλλήλους υποχρεώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών να δαπανά πρόσθετο κόπο και χρόνο σε αναχρονιστικές διαδικασίες και πρακτικές αντί να αξιοποιεί εποικοδομητικά το χρόνο και τις ικανότητές του. Η κατάσταση τα τελευταία χρόνια έχει βέβαια βελτιωθεί με τη σταδιακή επέκταση της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και την ανάπτυξη εφαρμογών για τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών. Με την έκδοση μεγάλου αριθμού ηλεκτρονικών πιστοποιητικών από την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη ERMIS, με τις φορολογικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του TAXISNET, τις υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης μέσω της ιστοσελίδας ΗΔΙΚΑ, η γραφειοκρατία έχει μειωθεί σημαντικά, υπολείπονται ωστόσο ακόμη αρκετά βήματα προκειμένου να επεκταθεί περισσότερο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και να βελτιωθεί η αξιοπιστία και η εικόνα των Δημοσίων Υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό η εθνική στρατηγική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, και η «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» με τις απαραίτητες παρεμβάσεις στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους, τους στόχους της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, τις κατευθυντήριες αρχές, τους

⁷⁰ Βλ. Α. Αλεξιάδη, Β. Περιστέρα, Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Διοικητική Ενημέρωση, 18, 2000, σσ. 25-38.

στρατηγικούς άξονες και τα έργα που υλοποιούν τη στρατηγική για την Ψηφιακή Ελλάδα, σίγουρα αποτελούν δράσεις προς την ορθή κατεύθυνση για τον περιορισμό και την εξάλειψη των γραφειοκρατικών μεθόδων και αναχρονιστικών πρακτικών του παρελθόντος⁷¹.

- Η έκταση των φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς αποτελεί άλλον ένα σοβαρό λόγο για την απώλεια εμπιστοσύνης των διοικούμενων στη Δημόσια Διοίκηση και για την αναποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Η μεγάλη έκταση της διαφθοράς στο Δημόσιο εκδηλώνεται σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες με συχνές περιπτώσεις δωροδοκίας, με χρηματισμούς, με νόθευση διαγωνισμών, με κατάχρηση εξουσίας και γενικά με διάφορες ενέργειες για την εξυπηρέτηση ιδιοτελών σκοπών εις βάρος του δημοσίου συμφέροντος. Επιπροσθέτως, το πελατειακό σύστημα σχέσεων, που συντηρήθηκε για σειρά ετών από το πολιτικό σύστημα, ο συγκεντρωτισμός, οι θεσμικές αδυναμίες της Διοίκησης και η ατιμωρησία, ευνοούν έτι περαιτέρω την εκδήλωση φαινομένων διαφθοράς με παράτυπους διορισμούς, προαγωγές, μεταθέσεις και άλλες μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Το καθεστώς αυτό ενισχύθηκε από πολλές Κυβερνήσεις επί σειρά ετών, με την ανοχή σε παρατυπίες, αυθαιρεσίες, κακοδιαχείριση και έλλειψη διαφάνειας σε διαδικασίες όπως προμήθειες και προσλήψεις προσωπικού, σε πλήθος προκηρύξεων και διαγωνισμών και γενικότερα σε διάφορες ενέργειες, αποφάσεις και δράσεις του Δημοσίου⁷². Αναμφίβολα η μεγάλη έκταση διαφθοράς σε μία χώρα πλήττει τη λειτουργία της Διοίκησης και το δημόσιο συμφέρον, δημιουργεί αντικίνητρα για την προσέλκυση επενδύσεων και για την επιχειρηματικότητα, εντείνει την καχυποψία των διοικούμενων και αποδυναμώνει κάθε έννοια δικαίου, διαφάνειας, και αξιοκρατίας διαβρώνοντας το σύστημα λειτουργίας της Διοίκησης. Η ψηφιακή διακυβέρνηση, ο ουσιαστικός έλεγχος της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης από σώματα ελεγκτών, η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και γενικότερα τα εργαλεία της Ανοικτής και συμμετοχικής διακυβέρνησης ενισχύουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια και υποστηρίζουν τη

⁷¹ Βλ. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, <https://digitalstrategy.gov.gr> [τελευταία πρόσβαση 11-08-2024].

⁷² Βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 28-29.

στρατηγική για την εξάλειψη της διαφθοράς και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης⁷³.

Η Σύσταση της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας με το ν. 4622/2019 για το «Επιτελικό Κράτος», αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας και καταπολέμησης της διαφθοράς, καθώς η νέα αυτή αρχή ορίζεται ως ο υπεύθυνος φορέας για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της διαφθοράς. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας επιδιώκει το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων προκειμένου να ενισχυθεί η διαφάνεια στις αποφάσεις της Διοίκησης και η ακεραιότητα των διοικητικών διαδικασιών των φορέων του Δημοσίου. Επιδιώκει επίσης την ενδυνάμωση της λογοδοσίας και την εποπτεία των οργάνων της Διοίκησης καθώς και την πρόληψη και τον καλύτερο εντοπισμό φαινομένων απάτης, κακοδιαχείρισης και διαφθοράς⁷⁴.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι διοικητικές διαδικασίες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, παρά τις σημαντικές απόπειρες των τελευταίων ετών για τον εκσυγχρονισμό, την απλοποίηση και την ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της αποτελεσματικότητας, εξακολουθούν να κυριαρχούνται από ένα κομματικό-πελατειακό σύστημα πρακτικών και συμφερόντων. Το κομματικό-πελατειακό αυτό σύστημα λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο έλλειψης μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού και χαρακτηρίζεται από συχνά φαινόμενα προσήλωσης των υπαλλήλων και των στελεχών της Διοίκησης σε προσωπικές επιδιώξεις και ιδιοτελή συμφέροντα, απομάκρυνση από την αρχή εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, έντονη τυπολατρία και έμφαση στις διαδικασίες και όχι στα αποτελέσματα⁷⁵.

Τα τελευταία χρόνια με την επέκταση της ψηφιακής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, η εσωτερική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών έχει βελτιωθεί σημαντικά ενώ παράλληλα μειώθηκε ο χρόνος συναλλαγής με τους διοικούμενους καθώς και το οικονομικό κόστος των υπηρεσιών. Επίσης, σήμερα το

⁷³Βλ. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικτυακός τόπος διαβουλεύσεων, <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/?p=2126> [τελευταία πρόσβαση 06-08-2024]. Επίσης βλ. Βενετσανοπούλου Μ., Κακοδιαχείριση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2014, σ. 37-44 και Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα, 1999, σσ. 24-38.

⁷⁴ Βλ. Ε. Μπέσιλα – Μακρίδη, Έλεγχος Διοίκησης, Η εθνική αρχή διαφάνειας Ν. 4622/2019, τόμος 2, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, έκδοση 2^η, 2020, σσ. 47-66.

⁷⁵ Βλ. Κ. Βαρβαρέσσος, 2000, ό.π., σσ. 65-91.

μέγεθος του Δημοσίου Τομέα, ο οποίος ασκεί εκτεταμένη και πολύπλευρη επιρροή στις οικονομικές εξελίξεις, είναι πιο κοντά στον ευρωπαϊκό μέσο όρο και το ύψος των δημοσίων δαπανών έχει μειωθεί σε σχέση με το παρελθόν⁷⁶. Παρά τη βελτιωμένη εικόνα απαιτούνται ωστόσο ακόμη πολλές συντονισμένες ενέργειες, εφαρμογή περαιτέρω μεταρρυθμίσεων, καθώς και σταθερή επέκταση της ψηφιοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών, προκειμένου να ενισχυθεί και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η ενδυνάμωση της λειτουργίας των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με έμφαση πάντα στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος⁷⁷. Εκτός από την παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, η ενίσχυση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών επηρεάζει θετικά και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, τις επενδύσεις και κατ' επέκταση την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των διοικούμενων⁷⁸.

Εκτός από τις θετικές συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες, θα μπορούσε να ενισχυθεί περαιτέρω μέσω ενός πιο ορθολογικού και σύγχρονου σχεδιασμού των προσλήψεων με δίκαια, αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια βασισμένα στα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Η αναζήτηση και πρόσληψη νέων υπαλλήλων με υψηλή εξειδίκευση, σύμφωνα με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας, θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω τη λειτουργία και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιμόρφωση του προσωπικού ώστε να δύναται να ανταποκριθεί στις νέες αυξημένες προκλήσεις και απαιτήσεις που δημιουργεί η εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορική και επικοινωνιών στο Δημόσιο.

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές προσλήψεις υπαλλήλων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στο Δημόσιο Τομέα, ωστόσο η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού κάθε εκπαιδευτικής κατηγορίας ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν στην τεχνολογία και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι ουσιαστικής

⁷⁶ Βλ. Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2022 – 2025, Αθήνα, 2021, <https://minfin.gov.gr/mesoprothesmo-plaisio-dimosionomikis-stratigikis> [τελευταία πρόσβαση 11-08-2024].

⁷⁷ Βλ. Θ. Κόντης, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, Αθήνα, 2001, σσ. 147-160.

⁷⁸ Βλ. Χ. Λαδιάς, Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2013, σσ. 174-179.

σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση⁷⁹.

Τη βελτίωση των επιδόσεων των υπαλλήλων δύναται να υποστηρίξει επίσης η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσής τους, ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα οι αδυναμίες και να ενισχύονται οι δεξιότητές τους με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η αποτελεσματικότητα του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσε να υποκινηθεί και με τη σύνδεση των μισθολογικών ωριμάνσεων με την απόδοση των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών, καθώς και με ένα σύστημα προαγωγών που δεν θα βασίζεται αποκλειστικά στην προϋπηρεσία αλλά θα δίνει έμφαση στα ουσιαστικά προσόντα, στην παραγωγικότητα, στην αποδοτικότητα και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων⁸⁰.

Καταλυτική είναι και η συμβολή των σημερινών τεχνολογικών μέσων στην πάταξη της διαφθοράς στο Ελληνικό Δημόσιο και στην περαιτέρω αντιμετώπιση και αναχαίτιση του προβλήματος και των αρνητικών συνεπειών του για τη λειτουργία των υπηρεσιών και για το κοινωνικό σύνολο. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και κυρίως οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής καθιστούν ευκολότερη τη δημιουργία και το συντονισμό αποτελεσματικών ελεγκτικών μηχανισμών, που λειτουργούν και ως μέσο αποτρεπτικό για τα συγκεκριμένα φαινόμενα. Με τις νέες τεχνολογίες ενισχύεται επίσης η διαφάνεια και η έγκαιρη πρόσβαση των πολιτών στη δημόσια πληροφορία, μειώνεται η γραφειοκρατία, απλοποιούνται οι διαδικασίες και το διοικητικό βάρος. Είναι ιδιαίτερα θετικό ότι η Ελλάδα έχει κάνει σημαντικά βήματα τα τελευταία χρόνια στην αντιμετώπιση και καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς στους φορείς του Δημοσίου και η βελτίωση αυτή αποτυπώνεται και από τις εκθέσεις και τα συμπεράσματα διεθνών οργανισμών. Ειδικότερα, σύμφωνα με το διεθνή δείκτη ελέγχου φαινομένων διαφθοράς C.P.I. - CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX - η θέση της χώρας παρουσιάζει σημαντική βελτίωση τα τελευταία χρόνια, καθώς από την 94^η θέση το 2012 στην κατάταξη, μέσα σε μια δεκαετία και συγκεκριμένα το 2022 βρίσκεται πλέον στην 51^η

⁷⁹ Βλ. *Α.Μ. Μούζα - Λαζαρίδη*, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός, 2020, σσ. 251-271.

⁸⁰ Βλ. *Κ. Βαρβαρέσσος*, ό.π., σσ. 65-91.

θέση μαζί με την Κύπρο, παραμένοντας ωστόσο πίσω από τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁸¹.

Η χρήση των νέων εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων στις Δημόσιες Υπηρεσίες σήμερα αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες λύσεις για τη διαχείριση τεράστιων όγκων δεδομένων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη συλλογή δεδομένων, τη δημιουργία αλλά και διασταύρωση μητρώων και τη διεκπεραίωση πλήθους συναλλαγών με τους πολίτες. Έτσι, πέρα από τη χρησιμότητά τους για την ανάπτυξη και το συντονισμό των ελεγκτικών μηχανισμών κατά της διαφθοράς, συμβάλλουν επίσης αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των διαχρονικών δυσλειτουργιών και παθογενειών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η έκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα βελτιώνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, και είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι με το ν. 4727/2020 έχει θεσπιστεί η υποχρεωτική χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) από τους φορείς του Δημοσίου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους⁸². Ο βαθμός ανάπτυξης της χρήσης Τ.Π.Ε. ωστόσο παραμένει πιο χαμηλός σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για την έκταση της χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις 193 χώρες-μέλη των Ηνωμένων Εθνών, που διενεργείται ανά διετία, και σύμφωνα με τη βαθμολογία και τη σειρά κατάταξης του δείκτη E.G.D.I. (E-GOVERNMENT DEVELOPMENT INDEX), η Ελλάδα, όπως φαίνεται στον πίνακα 1, κατέλαβε το 2022 την 33^η θέση ανάμεσα σε 193 χώρες σε ότι αφορά την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ το 2018 βρισκόταν στη 42 θέση. Αντίστοιχα, το 2022 η Σουηδία κατέλαβε την 5^η θέση της κατάταξης, η Γαλλία την 19^η, η Κύπρος την 27^η και η Ιρλανδία την 30^η θέση⁸³.

⁸¹ Βλ. Corruption Perceptions Index (CPI), <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> [τελευταία πρόσβαση 18-08-2024].

⁸² Βλ. ν. 4727/2020 [ΦΕΚ 184/Α/2020], «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=90679c56-c4b9-40df-a4d3-ac31000071d9 [τελευταία πρόσβαση 15-10-2024].

⁸³ Βλ. UN E-Government Knowledgebase, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/67-Greece> [τελευταία πρόσβαση 12-11-2024].

Πίνακας 1. Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E.G.D.I.).

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ – E-GOVERNMENT DEVELOPMENT INDEX							
A/A	ΧΩΡΕΣ	2022	2020	2018	2016	2014	2012
1	ΓΑΛΛΙΑ	19	19	9	10	4	6
2	ΕΛΛΑΔΑ	33	42	35	43	34	37
3	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	30	27	22	26	22	34
4	ΚΥΠΡΟΣ	27	18	36	64	58	45
5	ΣΟΥΗΔΙΑ	5	6	5	6	14	7

1.5 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης - Τα ανώτερα στελέχη - Η εμπειρία των τελευταίων δεκαετιών.

Όπως διαφαίνεται και από την αναλυτική εξέταση της νομοθεσίας που ακολουθεί, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, είτε πρόκειται για Υπουργεία, είτε για Νομικά Πρόσωπα, είτε για Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είτε για Ανεξάρτητες Αρχές, για την πραγμάτωση των δράσεων και των προγραμμάτων που προωθούνται από την πολιτική ηγεσία, για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, για την εξυπηρέτηση του διοικητικού έργου και για την επίτευξη των στόχων τους, βασίζονται σε ορθά καταρτισμένο, έμπειρο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και σε ικανά διοικητικά στελέχη που υπηρετούν στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις των υπηρεσιών.

Το Σύνταγμα της Ελλάδας επιβάλλει ένα σύστημα οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, βασίζεται στη λογική της κάθετης ιεραρχίας. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 2, οι δημόσιοι υπάλληλοι σχηματίζουν μια πυραμίδα, στην κορυφή της οποίας εντάσσονται τα ανώτερα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών, δηλαδή οι Γενικοί Διευθυντές οι οποίοι λαμβάνουν τις αποφάσεις σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της πολιτικής ηγεσίας. Ακολουθούν οι Διευθυντές και οι Τμηματάρχες που αποτελούν τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη των θέσεων ευθύνης αντίστοιχα, ενώ τη βάση της πυραμίδας καταλαμβάνουν οι εισηγητές, οι

απλοί δηλαδή υπάλληλοι των υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι που καταλαμβάνουν τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στο Δημόσιο είναι ως επί το πλείστον εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι, και οι θέσεις ευθύνης στις οποίες υπηρετούν αποτελούν οργανικές θέσεις των φορέων, θέσεις δηλαδή που προβλέπονται σε κανόνα δικαίου, αποτελούν μέρος του Οργανογράμματος, της οργανωτικής δηλαδή δομής των υπηρεσιών και έχουν συγκεκριμένο πεδίο αρμοδιοτήτων.

Διάγραμμα 2. Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας.



Τα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας, όπως Γενικοί Διευθυντές, Διοικητές Ν.Π.Δ.Δ. κ.α. που καθορίζουν τη στρατηγική, θέτουν στόχους και λαμβάνουν αποφάσεις για σοβαρά ζητήματα, τα μεσαία στελέχη, δηλαδή οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Τμημάτων, και οι απλοί υπάλληλοι που απασχολούνται στους διάφορους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, συνδέονται με τις υπηρεσίες τους με μια ειδική νομική σχέση η οποία είτε υπάγεται αποκλειστικά στους κανόνες του διοικητικού δικαίου, είτε σε κανόνες διοικητικού και ιδιωτικού δικαίου ταυτόχρονα. Οι υπάλληλοι που συνδέονται με τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης με αυτή την ειδική έννομη σχέση, ασκούν δημόσια εξουσία και αμείβονται γι' αυτό, αποτελούν τους δημοσίους υπαλλήλους, η υπηρεσιακή κατάσταση των οποίων καθορίζεται από τις διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα καθώς και από τα άρθρα 29, 56, 103 και 104 του Συντάγματος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι έμμισθα όργανα του κράτους με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, συνδέονται με ιεραρχική σχέση με την Κυβέρνηση και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα⁸⁴.

Το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο οι απλοί υπάλληλοι όσο και τα ανώτερα στελέχη των δημοσίων φορέων, επιλέγονται με συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης και με βάση τις δεξιότητες και τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που διαθέτουν. Σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής διοίκησης, οι πολιτικές αλλαγές και σκοπιμότητες δεν θα πρέπει να επηρεάζουν τους υπαλλήλους και τα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών σε κανένα επίπεδο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ούτε να αποτελούν προϋπόθεση για την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού που αποστολή του οφείλει να έχει την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος⁸⁵.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει ένα πολύ βασικό ρόλο στην επιλογή των ανώτερων στελεχών στις υπηρεσίες του Δημοσίου καθώς στις βασικές της αρμοδιότητες περιλαμβάνονται όλες οι μεταβολές, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές του προσωπικού. Στο πλαίσιο εκτέλεσης της αποστολής της εκάστοτε Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η ασφάλεια, τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις, οι εργασιακές σχέσεις και η υγεία των

⁸⁴ Βλ. άρθρα 29, 56, 103-104, Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

⁸⁵ Βλ. Σ. Κτιστάκη, 2020, ό.π., σσ. 28-29.

υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο⁸⁶.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο τόσο για τον Ιδιωτικό όσο και για τον Δημόσιο Τομέα και είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και την εκτέλεση πολλών δράσεων ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους διοικούμενους, για τη βιωσιμότητα των δημοσίων φορέων και γενικότερα για την επίτευξη των στόχων τους. Μέσα στις δράσεις αυτές περιλαμβάνεται και ο σχεδιασμός για τη στρατηγική διοίκησης που υιοθετείται από τους εκάστοτε φορείς καθώς και η ευθύνη για την υλοποίησή της. Η στρατηγική διοίκησης σχεδιάζεται με βάση την αποστολή και τους στόχους της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, αφού ληφθούν υπόψη τυχόν απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τα δυνατά στοιχεία και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει ουσιαστικά στην ορθή εφαρμογή των ενεργειών και των μέτρων που υιοθετούνται προκειμένου να καθίσταται εφικτή η επιτυχής υλοποίηση των προγραμματισμένων στόχων των δημοσίων φορέων και να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες⁸⁷.

Εκτός από την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την επιλογή μιας κατάλληλης και αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης υπεύθυνη για την ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και των υπαλλήλων, ανάλογα με τις ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών, ανάλογα με την εμπειρία και τις δεξιότητές του προσωπικού, και ανάλογα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που προκύπτουν από τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Η ορθή, αξιοκρατική και δίκαιη επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για τις θέσεις ευθύνης, με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες των υπηρεσιών, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και βέβαια για την ικανότητά των φορέων να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες, στις απαιτήσεις και στις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν στην προσπάθειά τους για την επίτευξη των τεθειμένων στόχων και της αποστολής τους. Συνοπτικά, στις βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου

⁸⁶ Βλ. άρ. 23, 28, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

⁸⁷ Βλ. Στ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 2010, σσ. 108-120.

Δυναμικού κάθε φορέα περιλαμβάνονται κυρίως α) οι ενέργειες και ο προγραμματισμός προσλήψεων για την επαρκή στελέχωση, β) ο σχεδιασμός και η ορθή σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, γ) η διοργάνωση αντικειμενικών, δίκαιων και αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής προσωπικού, δ) η μέριμνα για τη συνεχή εκπαίδευση και την περαιτέρω κατάρτιση του προσωπικού, ε) η διοργάνωση και υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων, στ) η διαχείριση των υπηρεσιακών μεταβολών, των προαγωγών, των μεταθέσεων, των λύσεων των συμβάσεων και η διαχείριση πειθαρχικών θεμάτων των υπαλλήλων⁸⁸.

Όπως τα στελέχη των ιδιωτικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους, έτσι στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης τα ανώτερα στελέχη των δημοσίων φορέων με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων αποτελεσματικής διοίκησης μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών τους, στην υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Οι δεξιότητές τους, η εμπειρία και η αποδοτικότητα των Προϊσταμένων κάθε ιεραρχικής βαθμίδας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, επηρεάζουν άμεσα το εργασιακό τους περιβάλλον, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην απομάκρυνση του δογματισμού και στην ενίσχυση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, οι συνέπειες των ενεργειών τους και ο βαθμός της αποτελεσματικότητάς τους αποτυπώνονται στον προγραμματισμό και στην οργάνωση των δράσεων, στην εξοικονόμηση πόρων, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους διοικούμενους καθώς και στο βαθμό επίτευξης των στόχων των δημοσίων φορέων⁸⁹. Για το λόγο αυτό είναι ζωτικής σημασίας η διαδικασία επιλογής στελεχών για την τοποθέτησή τους σε θέσεις ευθύνης, η οποία οργανώνεται και υλοποιείται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, να πραγματοποιείται χωρίς επιρροές από την πολιτική ηγεσία, με αξιοκρατικά, δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια και μεθόδους, και βέβαια με σεβασμό στις αρχές της χρηστής διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και είναι εφικτή η επιλογή των πιο

⁸⁸ Βλ. Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003, σ. 111. Επίσης βλ. M. A. Huselid, S. E. Jackson, & R. S. Schuler, Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management journal, 40 (1), 1997, σσ. 171-188.

⁸⁹ Βλ. Β. Κέφης, Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005, σσ. 57, 78-109.

κατάλληλων υπαλλήλων, οι οποίοι διαθέτουν τόσο τα ουσιαστικά προσόντα όσο και την απαιτούμενη εξειδίκευση ανάλογα με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των θέσεων ευθύνης⁹⁰.

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών μετά τη μεταπολίτευση, οι διαδικασίες για την επιλογή των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και την τοποθέτησή τους στις θέσεις ευθύνης των δημοσίων υπηρεσιών, διαμορφώνονται μέχρι σήμερα αντανakλώντας τη σταθερή εξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από την πολιτική ηγεσία. Οι περισσότερες Κυβερνήσεις των τελευταίων ετών επιδιώκουν, σύμφωνα με τις Εισηγητικές Εκθέσεις των νόμων να προωθήσουν πιο ορθές, πιο δίκαιες, πιο αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, με στόχο την από-πολιτικοποίηση των θέσεων ευθύνης στο Δημόσιο. Μέσα από τις συχνές αλλαγές ωστόσο στο σύστημα επιλογής των ανώτερων στελεχών, μέσα από την έμφαση στη διαδικασία προσωπικών συνεντεύξεων και την υιοθέτηση πολύπλοκων συστημάτων μοριοδότησης καταδεικνύεται η αδυναμία απεξάρτησης των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων από την πολιτική ηγεσία και η πρόθεση της Κυβέρνησης να συνεχίσει τον έλεγχο των ανώτερων στελεχών για την πιο εύκολη εξυπηρέτηση ιδιοτελών σκοπών και συμφερόντων. Η εμπειρία μέχρι σήμερα δείχνει ότι ο ρόλος και τα περιθώρια που δίνονται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για την οργάνωση και διεξαγωγή αξιοκρατικών, διαφανών και αντικειμενικών διαδικασιών προκειμένου να υπερασπιστεί και να προωθήσει το δημόσιο συμφέρον είναι αρκετά περιορισμένα.

Όπως διαφαίνεται παρακάτω από την εξέταση της σχετικής νομοθεσίας οι τροποποιήσεις, μέχρι σήμερα τουλάχιστον, επιδιώκουν ως επί το πλείστον την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος επιλογής Προϊσταμένων που να εξετάζει και να αξιολογεί τις αιτήσεις των υποψηφίων δίνοντας βαρύτητα στην εργασιακή εμπειρία και βέβαια στα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα. Οι αλλαγές ωστόσο δεν φαίνεται να προωθούν μια διαδικασία αξιολόγησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων σε σχέση με τις απαιτήσεις των περιγραμμάτων των θέσεων ευθύνης ούτε σε σχέση με τα καθήκοντα που οι θέσεις περιλαμβάνουν.

⁹⁰ Βλ. άρ. 81, 84-86, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τις τελευταίες δεκαετίες οι εκάστοτε αλλαγές στη νομοθεσία αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα σχετίζονται μάλλον με τις επιδιώξεις της πολιτικής ηγεσίας. Έτσι οι τροποποιήσεις στη νομοθεσία και στο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων φαίνεται να ευνοούν κάθε φορά συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων, ανάλογα με τα σχέδια του εκάστοτε κυβερνώντος κόμματος. Σε κάποιες περιπτώσεις οι τροποποιήσεις στα συστήματα επιλογής δίνουν περισσότερη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, με μια τάση να ταυτίζεται η αξιοκρατία και η διαφάνεια με τις απαιτήσεις για αυξημένα τυπικά προσόντα. Σε άλλες περιπτώσεις, οι αλλαγές στους κανόνες και τα κριτήρια για την επιλογή των ανώτερων στελεχών περιορίζονται σε αλλαγές που έχουν να κάνουν με τα χρόνια προϋπηρεσίας ή την προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης.

Έτσι, παρά την πρόθεση της ηγεσίας για από-πολιτικοποίηση και για εφαρμογή αμερόληπτων διαδικασιών με διαφάνεια και αξιοκρατία, διάχυτη εξακολουθεί να είναι στο σύνολο σχεδόν των υπαλλήλων η αντίληψη ότι η αναρρίχηση σε θέσεις ευθύνης δεν επιτυγχάνεται χωρίς κομματική στήριξη. Επιπροσθέτως, όλες αυτές οι συχνές αλλαγές στο σύστημα επιλογής ανώτερων στελεχών, οι οποίες διενεργούνται στη βάση της εξυπηρέτησης των κομματικών συμφερόντων και των πελατειακών σχέσεων, έχουν δυσμενή αντίκτυπο στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Στις αρνητικές συνέπειες που αναδεικνύονται, περιλαμβάνονται η αστάθεια, η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα των υπαλλήλων, το σοβαρό έλλειμμα εμπιστοσύνης, η έλλειψη θεσμικής συνέχειας και η αποδυνάμωση της θεσμικής μνήμης στους δημόσιους φορείς. Οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις από την άρνηση της εκτελεστικής εξουσίας να προωθήσει σύγχρονες και ορθολογικές αλλαγές σε συνδυασμό με την απουσία στρατηγικού προγραμματισμού αποτελούν τροχοπέδη στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων στις δυνατότητές τους, και δημιουργούν σοβαρά εμπόδια στη βελτίωση της αποδοτικότητας των στελεχών, στην καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης και βέβαια στην ανάπτυξη επιτελικών αρμοδιοτήτων και ομαδικού πνεύματος⁹¹.

⁹¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης», σσ. 24-27, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=7a75857c-3132-4629-a438-aa96000ead82 [τελευταία πρόσβαση 26-08-2024]. ν. 4622/2019 [133/A/2019],

Τις αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την απουσία συνέχειας στη Διοίκηση εντείνει έτι περαιτέρω ο άμετρος διορισμός μετακλητών υπαλλήλων και ειδικών συμβούλων στα γραφεία των Υπουργών και των ανώτερων πολιτικών στελεχών της Κυβέρνησης. Η τοποθέτηση των μετακλητών υπαλλήλων σε θέσεις ζωτικής σημασίας, η συχνή αντικατάστασή τους από νέα πρόσωπα σε περίπτωση αλλαγών στην πολιτική ηγεσία, η απουσία οριοθέτησης αρμοδιοτήτων, η έλλειψη προσδιορισμού της σχέσης τους με τα μόνιμα διοικητικά στελέχη, σε συνδυασμό με το μικρό βαθμό συνεργασίας και επικοινωνίας που έχουν με τους Προϊσταμένους των δημοσίων υπηρεσιών, ενισχύει επιπλέον την υποβάθμιση του ρόλου των μόνιμων ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Η εξάρτηση έτσι της διοικητικής λειτουργίας από την πολιτική ηγεσία εντείνεται μαζί με το νεποτισμό και το σύστημα πελατειακών πρακτικών και συμφερόντων, ενώ στα μόνιμα διοικητικά στελέχη απομένουν μικρά περιθώρια ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων. Το νέο σώμα πολιτικά διορισμένων μετακλητών υπαλλήλων αναλαμβάνει καθήκοντα με το που οι νέοι υπουργοί παραλαμβάνουν το χαρτοφυλάκιό τους χωρίς να υφίστανται συγκεκριμένες προϋποθέσεις και κριτήρια για την επιλογή τους πέρα από πολιτικούς συσχετισμούς και συμφέροντα. Ο σχεδιασμός επιπλέον και οι κατευθύνσεις που οι νέοι μετακλητοί υπάλληλοι συνήθως λαμβάνουν από τη νέα πολιτική ηγεσία συνήθως δεν αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης διοικητικής διαδικασίας και σπάνια αξιοποιεί την τεχνογνωσία, την εμπειρία και τη θεσμική μνήμη των ανώτερων κρατικών λειτουργών της Διοίκησης. Αντίστοιχα, μετά την αποχώρησή τους λόγω αλλαγών στην Κυβέρνηση κανένας σχεδιασμός δεν προβλέπει την εποικοδομητική αξιοποίηση του έργου και της εμπειρίας τους από τους διαδόχους τους⁹².

Στα παραπάνω πάγια και διαχρονικά προβλήματα που διαπιστώνονται σε ότι αφορά τις θέσεις ευθύνης και τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, θα μπορούσε να προστεθεί και το γεγονός ότι κατά διαστήματα η πολιτική ηγεσία αυξάνει σημαντικά τον αριθμό των θέσεων Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, σε σημείο που πολλές φορές οι Διευθύνσεις καταλήγουν να λειτουργούν

«Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης».

⁹² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4622/2019, ό.π., σσ. 24-27.

υποστελεχωμένες με μικρό αριθμό υφισταμένων. Όλο αυτό το κλίμα ευνοεί τη συνεχή εξάρτηση των ανώτερων στελεχών από τους πολιτικούς Προϊσταμένους, οδηγεί στην περαιτέρω αποδυνάμωση του ρόλου και της εξουσίας τους και στην ανάδυση φαινομένων κακοδιαχείρισης και μη ορθολογικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κάθε χώρα που επιδιώκει κοινωνική και οικονομική ευημερία, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους διοικούμενους, οικονομική σταθερότητα, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και ανάπτυξη, οι μεταρρυθμίσεις για μια αποτελεσματικότερη Διοίκηση θα πρέπει να συνεπάγονται την απαλλαγή της Διοίκησης από κομματικές σκοπιμότητες, την ενίσχυση της θεσμικής της μνήμης και την ορθολογική αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Στο πλαίσιο αυτό, οι μεταρρυθμίσεις του διοικητικού συστήματος θα ήταν καλό να προβλέπουν διαδικασίες για την επιλογή των ανώτερων δημοσίων λειτουργών οι οποίες εστιάζουν τόσο στα ουσιαστικά όσο και στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων και πάντα σε άμεση συσχέτιση με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις των θέσεων ευθύνης. Θα ήταν εξίσου σημαντικό να προσδιοριστεί με περισσότερη σαφήνεια ο ρόλος των μετακλητών υπαλλήλων και να μειωθεί ο αριθμός τους, ο οποίος αυξάνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, να ενισχυθεί η από-πολιτικοποίηση των κριτηρίων επιλογής τους, η ακεραιότητα και η λογοδοσία τους και να οριοθετηθούν τα καθήκοντα και οι σχέσεις τους με τα μόνιμα διοικητικά στελέχη. Με τον τρόπο αυτό, μέσα σε ένα πλαίσιο ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας είναι εφικτή η εδραίωση της θεσμικής συνέχειας και η ισχυροποίηση της υψηλής εργασιακής απόδοσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών καθώς και η επίτευξη των τεθειμένων στόχων προς όφελος των ίδιων των υπαλλήλων και των διοικούμενων, και γενικότερα της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας⁹³.

Οι μεταρρυθμίσεις που επιδιώκονται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών θα μπορούσαν επίσης να προωθούν διαδικασίες απλοποίησης του πολύπλοκου συστήματος μοριοδότησης που ισχύει για την επιλογή των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Το σύστημα θα μπορούσε να αντικατασταθεί από μια διαδικασία που θα

⁹³ Βλ. άρ. 76, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019],, ό.π.

αξιολογεί δίκαια τόσο τα τυπικά προσόντα όσο και την εξειδικευμένη εμπειρία και προϋπηρεσία των υποψηφίων ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα των θέσεων ευθύνης. Τα υψηλά τυπικά προσόντα παίζουν σίγουρα σημαντικό ρόλο και πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό των αξιοκρατικών και αντικειμενικών διαδικασιών επιλογής των ανώτερων δημοσίων λειτουργών, είναι ωστόσο εξίσου σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη η εμπειρία, τα ουσιαστικά προσόντα και η τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί στο διάστημα της θητείας των υπαλλήλων. Κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων, οι συντελεστές βαρύτητας για το σχηματισμό κρίσης θα πρέπει να επιδιώκουν μια ισορροπία ανάμεσα στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, πάντα ανάλογα με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις των περιγραμμάτων των θέσεων ευθύνης, ώστε να η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων να είναι πιο διαφανής, πιο δίκαιη, πιο ισορροπημένη και αντικειμενική και να εξασφαλίζει τη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιοκρατική επιλογή των ανώτερων στελεχών οι οποίοι διαθέτουν αναλυτική σκέψη, σέβονται την προσωπικότητα των υφισταμένων τους, βοηθούν στη μείωση της αβεβαιότητας, προωθούν την καινοτομία και ενισχύουν την αρμονία στο περιβάλλον εργασίας, αναμφίβολα συντελούν στην ανοδική πορεία και εύρυθμη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών⁹⁴.

⁹⁴ Βλ. Β. Κέφης, 2005, ό.π., σσ. 50-60.

Κεφάλαιο 2. Διοικητική Μεταρρύθμιση και Δημόσιο Μάνατζμεντ.

2.1 Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, τις τελευταίες δεκαετίες αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και χαρακτηρίζεται ως αναποτελεσματική σε ότι αφορά την υλοποίηση των δράσεών της, την επίτευξη των τιθέμενων στόχων της και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες. Το συγκεντρωτικό, γραφειοκρατικό και μη αποδοτικό σύστημα που διέπει τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αναμφίβολα δεν ανταποκρίνεται με επάρκεια στο απαιτητικό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον της σύγχρονης εποχής της παγκοσμιοποίησης. Ως εκ τούτου, περαιτέρω θεσμικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις κρίνονται απαραίτητες προκειμένου να καταστεί ο Δημόσιος Τομέας πιο σύγχρονος, λειτουργικός και αποδοτικός στο βαθμό εκείνο που θα μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη χρηματοδότηση των αναγκών της χώρας, στη σταθερή οικονομική ανάπτυξη και στην ευημερία των διοικούμενων.

Μέσα από τις Εισηγητικές Εκθέσεις σε σχέδια νόμων είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι οι Κυβερνήσεις των τελευταίων ετών επιδιώκουν σταθερά τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων φορέων με διάφορες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Με τροποποιήσεις στη νομοθεσία προτείνουν έτσι δομές μετα-γραφειοκρατικού χαρακτήρα, επιδιώκουν την εφαρμογή αρχών και τεχνικών από τον Ιδιωτικό Τομέα και επιλέγουν διοικητικά συστήματα που μοιάζουν με τον τρόπο διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων ώστε με τη σταθερή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών να βελτιώνουν τη ζωή και την καθημερινότητα των πολιτών⁹⁵. Με τη σταθερή επέκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, με ταχύτερες, πιο απλές διοικητικές διαδικασίες, οι δημόσιες υπηρεσίες δύνανται επιπροσθέτως να παίξουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στον επιχειρηματικό κόσμο, στην προσέλκυση σημαντικών

⁹⁵ Βλ. *Ν. Μιχαλόπουλος*, Η επιστήμη της δημόσιας διοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2016, σσ. 247-258.

επενδύσεων, στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και στη βελτίωση του οικονομικού κλίματος και της εικόνας της χώρας γενικότερα⁹⁶.

Πολύ σημαντικό ρόλο σε όλα αυτά παίζει η ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων των δημοσίων φορέων και επιχειρήσεων, και η επιλογή κατάλληλων, εξειδικευμένων και έμπειρων υπαλλήλων για την ανάληψη των θέσεων ευθύνης. Μέχρι σήμερα ωστόσο, είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι έχει διαμορφωθεί και επικρατήσει μια διοικητική κουλτούρα για το ανθρώπινο δυναμικό και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, η οποία βασίζεται όχι στις υπηρεσιακές ανάγκες και το δημόσιο συμφέρον, αλλά σε προσωπικά, πελατειακά και κομματικά συμφέροντα. Στο ίδιο πλαίσιο και οι θέσεις Προϊσταμένων σε διάφορους φορείς του δημοσίου δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών, αλλά σε πελατειακές πρακτικές που υποδεικνύονται από κομματικές ή πολιτικές επιδιώξεις. Έτσι εξηγείται η ύπαρξη στο Δημόσιο Τομέα πολλών θέσεων ευθύνης που δεν ανταποκρίνονται σε πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες και χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο. Οι συνθήκες αυτές δημιουργούν μια Διοίκηση μη λειτουργική και μη αποδοτική, με προσήλωση στους κανόνες και τους τύπους και όχι στα αποτελέσματα, με ένα ανθρώπινο δυναμικό χωρίς την απαιτούμενη εξειδίκευση και προσκολλημένο στην τυπολατρία, το οποίο μάλιστα συχνά αντιτίθεται σε οργανωσιακές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις προκειμένου να μην απολέσει τα κεκτημένα⁹⁷.

Οι αιτίες αποτυχίας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τα βασικά δομικά στοιχεία που διέπουν τη λειτουργία του διοικητικού της συστήματος. Εκτός από όσα προαναφέρθηκαν, στους λόγους αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων θα πρέπει να αναφερθεί και η τάση της κάθε Κυβέρνησης να ακυρώνει τις όποιες προσπάθειες για διοικητικές ή οργανωσιακές αλλαγές της προηγούμενης ηγεσίας, και να επιδιώκει απλά να διαφοροποιηθεί ως προς τις μεταρρυθμιστικές επιλογές από το αντίπαλο κόμμα. Οι όποιες προσπάθειες ως εκ τούτου για αλλαγή, βελτίωση ή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, αν δεν ολοκληρωθούν μέσα στον χρονικό ορίζοντα μιας συγκεκριμένης πολιτικής ηγεσίας, ακυρώνονται λόγω

⁹⁶ Βλ. *Χ. Λαδιάς*, 2013, ό.π., σσ. 174-179.

⁹⁷ Βλ. *Ν. Μουζέλης*, Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις. Το Κράτος και το κομματικό φούτμπολ, Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα. Μια αποτίμηση του «εκσυγχρονισμού», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2005, σσ. 17-36.

της ασυνέχειας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση. Η ασυνέχεια αυτή δυστυχώς αποτελεί συχνή τροχοπέδη στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ακόμη και σε περιπτώσεις κυβερνητικών ανασχηματισμών, με την απλή δηλαδή αλλαγή υπουργών. Σε πολλές περιπτώσεις αυτοί που τους διαδέχονται, αντί να σεβαστούν και να αξιοποιήσουν τον κόπο, την προσπάθεια και τους πόρους που έχουν ήδη δαπανηθεί, απαξιούν ή ακυρώνουν τις όποιες απόπειρες αλλαγής διοικητικών διαδικασιών οδηγώντας σε σπατάλη των πολύτιμων διαθέσιμων πόρων, σε περιττό διοικητικό βάρος και χρονική απώλεια που θα μπορούσε να αποφευχθεί⁹⁸.

Τέλος, ένας επίσης σοβαρός λόγος αποτυχίας της όποια μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης είναι και η αρνητική στάση της κομματικής Διοίκησης σε οποιαδήποτε μορφή ελέγχου των φορέων του δημοσίου από κάποια εξω-κυβερνητική ή αυτόνομη αρχή. Η αρνητική αυτή στάση δημιουργεί ένα τείχος προστασίας προκειμένου να μην απειληθούν σε κανένα επίπεδο τα κεκτημένα, το πελατειακό – κομματικό κατεστημένο, και να μην περιοριστεί ο βαθμός εξουσίας του ισχύοντος διοικητικού συστήματος που διατηρεί μέχρι σήμερα ένα διπλό ρόλο ελεγκτή και ελεγχόμενου⁹⁹.

2.2 Μοντέλα Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

2.2.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Από τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 έχουν ξεκινήσει πολλές έρευνες και μελέτες πάνω στη θεωρία και την πρακτική της Δημόσιας διοίκησης με κύριο στόχο τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της και τη συνεχή ενίσχυση και βελτίωση των λειτουργιών της. Το Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται εκείνο το διάστημα με μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών αρχικά στη Μ. Βρετανία, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, και στη συνέχεια στη Σκανδιναβία και την υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη. Η εμφάνιση του Ν.Δ.Μ. αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διεθνείς τάσεις αναφορικά με την αναδιαμόρφωση της λειτουργίας της Δημόσιας

⁹⁸ Βλ. *K. Featherstone*, Introduction: 'Modernisation' and the Structural Constraints of Greek Politics. Στο *West European Politics*, 28(2), 2005, σσ. 223-241.

⁹⁹ Βλ. *Δ. Β. Παπούλιας, & Χ. Τσούκας* (1998). *Κατευθύνσεις για την μεταρρύθμιση του κράτους*. Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα, 1998, σσ. 10-30. Βλ. επίσης *Ν. Μουζέλης*, 2005, ό.π., σσ. 17-36.

Διοίκησης, η οποία αποτελεί τη βάση της αναδιοργάνωσης του Δημόσιου Τομέα των περισσότερων δυτικών κρατών¹⁰⁰.

Το Ν.Δ.Μ. έχει ως βασικά χαρακτηριστικά την εξωστρέφεια, την έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην αποτελεσματικότητα, στην αυτοευθύνη των υπαλλήλων και στην ομαδικότητα, και δέχεται επιρροές από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, ήτοι από την επιστήμη της Οικονομίας, τη Νομική, τις Πολιτικές Επιστήμες και την Κοινωνιολογία. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, το άνοιγμα των συνόρων και των αγορών, το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αύξηση της παραγωγικότητας και των εμπορικών συναλλαγών και η γρήγορη διάδοση των νέων τεχνολογιών δημιούργησαν νέες απαιτήσεις και προκλήσεις στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Τα εμπόδια των αναχρονιστικών γραφειοκρατικών διαδικασιών των δημοσίων υπηρεσιών έπρεπε να ξεπεραστούν, οι διοικητικές διαδικασίες να εκσυγχρονιστούν και να ενδυναμωθεί η παροχή υπηρεσιών και η αποτελεσματικότητα γενικότερα του Δημοσίου Τομέα. Έτσι, οι στόχοι της αρχικής εφαρμογής του Ν.Δ.Μ. ήταν να προωθήσει νέες διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές επικεντρωμένες στα αποτελέσματα, στη μεγαλύτερη εξειδίκευση και τη σταθερή βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, το Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε ένα νέο θεωρητικό μοντέλο διοίκησης για την εφαρμογή των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων και την εισαγωγή νέων αντιλήψεων και μιας νέας εργασιακής κουλτούρας στις δημόσιες υπηρεσίες, και βέβαια για την υιοθέτηση μιας διαφορετικής προσέγγισης στη διοίκηση με έμφαση στα αποτελέσματα, στην απόδοση και στην παροχή υπηρεσιών με βάση τις πολιτικές του μάρκετινγκ¹⁰¹. Η εφαρμογή ως εκ τούτου των αρχών του Ν.Δ.Μ. στις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αναμφίβολα θα συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, στην επιλογή και εφαρμογή πιο αξιόπιστων μεθόδων.

Συνοπτικά, στους λόγους και στις συνθήκες που επέβαλαν την υιοθέτηση των πρακτικών και αρχών του Ν.Δ.Μ. για την αναδιοργάνωση των δομών της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνονται¹⁰²:

¹⁰⁰ Βλ. *C. Hood*, *A public management for all seasons?* Royal Institute of Public Administration, 1991, 69, σσ. 3-19.

¹⁰¹ Βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁰² Βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

- Το άνοιγμα των συνόρων, των αγορών και το νέο οικονομικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης του ανταγωνισμού.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ταχύτατη διάδοση γνώσεων και πληροφοριών.
- Οι νέες προκλήσεις των δημοσίων υπηρεσιών ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους διοικούμενους.
- Η ανάγκη να περιοριστούν οι κρατικές δαπάνες και να μειωθεί το μέγεθος του Δημόσιου Τομέα με ιδιωτικοποιήσεις ή εξωτερική ανάθεση – outsourcing – υπηρεσιών σε επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα.
- Η ανάγκη να αναδιοργανωθεί η γραφειοκρατική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και να εκσυγχρονιστούν οι διοικητικές διαδικασίες.

Η νέα αυτή αντίληψη για τη Δημόσια Διοίκηση στηρίζεται σε μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί στον Ιδιωτικό Τομέα, επιδιώκει μεταρρυθμίσεις που βελτιώνουν τις διοικητικές διαδικασίες των δημοσίων υπηρεσιών και τις καθιστούν πιο απλές, λειτουργικές και αποδοτικές, μακριά από παλιές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και πρακτικές, ώστε η Δημόσια Διοίκηση να είναι σε θέση να διαδραματίσει ένα πιο δυναμικό ρόλο, και να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης που χαρακτηρίζει τον 21^ο αιώνα. Οι διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων σίγουρα θα μπορούσαν να βελτιωθούν με την υιοθέτηση πιο απλών, λειτουργικών μεθόδων, σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., με μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας για περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία.

Βασικός στόχος της νέας αυτής αντίληψης αποτελεί επίσης η ικανοποίηση των πολιτών με την παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών. Βάσει αυτού του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του πολίτη διενεργείται και η αξιολόγηση των ενεργειών της Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, το Ν.Δ.Μ. επικεντρώνεται στην προώθηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης με έμφαση στην εξειδίκευση του προσωπικού, στον ορθό καταμερισμό αρμοδιοτήτων και εργασιών, στην ορθολογική αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, στην ανά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία κινήτρων ώστε να

καθίσταται αποδοτικότερο¹⁰³. Έτσι, αναφορικά με τη διαχείριση των ανώτερων στελεχών η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την καθιέρωση ενός πιο αποτελεσματικού και διευρυμένου συστήματος κινητικότητας των υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο αυτό πολλές χώρες μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) προωθούν την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και την υιοθέτηση των βασικών αρχών και μεθόδων του Ν.Δ.Μ. με στόχο τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας διοίκησης με έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και με βασικότερα χαρακτηριστικά¹⁰⁴:

- Τη μεγαλύτερη έμφαση στα αποτελέσματα και όχι τόσο στις διαδικασίες, την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Την έμφαση στην αποκέντρωση ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται από φορείς που είναι πιο κοντά στους πολίτες και τους άμεσα ενδιαφερόμενους, και απομάκρυνση από αυστηρά συγκεντρωτικές μεθόδους διοίκησης.
- Τη συντηρητική και ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων με περιορισμό των δαπανών του εκάστοτε φορέα, χρήση μεθόδων και εξεύρεση λύσεων που εξασφαλίζουν αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος για τη Διοίκηση.
- Την υιοθέτηση της «Διοίκησης μέσω στόχων» για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και των υπαλλήλων.
- Τον ορθό σχεδιασμό και προετοιμασία ώστε οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις τυχόν μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
- Την υιοθέτηση των πετυχημένων, καινοτόμων μεθόδων διαχείρισης του Ιδιωτικού Τομέα.

¹⁰³ Βλ. *Π. Καρκατσιούλης*, Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση. Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σσ. 40-54.

¹⁰⁴ Βλ. *M. Keating*, Public Management Reform and Economic and Social Development. Στο *OECD Journal on Budgeting*, 1(2), 2001, σσ. 141-212, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/budget-v1-art12-en.pdf?expires=1732526452&id=id&accname=oid042523&checksum=2CB163556D4FF0A068450AD3C6D998ED> [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

- Το σχεδιασμό και την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.
- Την εφαρμογή επαγγελματικού μάνατζμεντ.
- Τη στρατηγική τόνωσης του ανταγωνισμού.
- Τις ιδιωτικοποιήσεις και τη μεταφορά αρμοδιοτήτων δημοσίων φορέων σε εξωτερικές, ιδιωτικές εταιρείες¹⁰⁵.

Οι χώρες που εφαρμόζουν τις αρχές του Ν.Δ.Μ. προωθούν ως εκ τούτου τη μείωση του μεγέθους του Δημοσίου Τομέα και υποστηρίζουν το σύστημα της «περιορισμένης διακυβέρνησης». Η υιοθέτηση του Ν.Δ.Μ. ως μοντέλου διοικητικής οργάνωσης συνεπάγεται τον περιορισμό των κρατικών δαπανών, τις ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, και την παραχώρηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων σε ανεξάρτητες ιδιωτικές υπηρεσίες και οργανισμούς, που κατέχουν την απαραίτητη εξειδίκευση και τεχνογνωσία ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο Δημόσιος Τομέας διατηρεί κατά βάση μόνο κάποιες βασικές επιτελικές υπηρεσίες οι οποίες έχουν ως βασική αρμοδιότητα το σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών προγραμμάτων και την εφαρμογή των αποφάσεων της ηγεσίας¹⁰⁶.

Ωστόσο παρά το ενιαίο πλαίσιο που προωθείται διεθνώς λόγω της παγκοσμιοποίησης, πολλά κράτη εφαρμόζουν διαφορετικά συστήματα διοίκησης, και οι απαιτούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις επηρεάζονται από πολιτισμικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τα πολιτικά συστήματα και τους μηχανισμούς διοίκησης των χωρών. Κατά συνέπεια, παρά τα πολλαπλά μεταρρυθμιστικά προγράμματα για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών με ιδιωτικοποιήσεις, μεταφορά αρμοδιοτήτων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και περικοπές δαπανών που εφαρμόστηκαν από πολλές χώρες, υφίστανται ακόμη χαρακτηριστικά, θεσμοί και παγιωμένα συμφέροντα που προβάλλουν αντίσταση στις μεταβολές των διοικητικών συστημάτων προκειμένου να διατηρηθούν τα κεκτημένα και βασικά επίπεδα ελέγχου και εξουσίας. Για το λόγο αυτό δεν είναι απαραίτητο να

¹⁰⁵ Βλ. *S. Hays, R.C. Kearney*, Riding the crest of a wave: The national performance review and public management reforms. Στο *International Journal of Public Administration*, 20(1), 1997, σσ. 11-40. Επίσης βλ. *Π. Καρκατούλης*, 2004, ό.π., σσ. 40-54.

¹⁰⁶ Βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

εφαρμόζεται ένα μοναδικό μοντέλο σε ότι αφορά τις μεταρρυθμίσεις των δημοσίων φορέων αλλά υφίστανται εναλλακτικές μέθοδοι και συστήματα που δύνανται να προσαρμοστούν στις ανάγκες της κάθε χώρας και ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαίτερες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες¹⁰⁷.

Συνοψίζοντας, η Δημόσια Διοίκηση με την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. επιδιώκει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα που επιφέρει η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές συνθήκες στην οικονομία που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση. Υιοθετώντας μεθόδους του Ιδιωτικού Τομέα για τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, το Ν.Δ.Μ. επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και στη συνεχή ενίσχυση της αποδοτικότητας με ταυτόχρονη μείωση των δαπανών. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Ν.Δ.Μ. κρίνεται σκόπιμο οι δημόσιοι φορείς να λειτουργούν ως ιδιωτικές επιχειρήσεις, αξιοποιώντας την διοικητική εμπειρία των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα, προκειμένου να απαλλαγούν από γραφειοκρατικές πρακτικές, να εκσυγχρονιστούν, να γίνουν πιο παραγωγικές και να παρέχουν πιο ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του Ν.Δ.Μ., ακόμη κι όταν πραγματοποιείται με ιδιαίτερη μέριμνα, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στη λήψη αναγκαίων αλλά δύσκολων ή δυσάρεστων αποφάσεων και μέτρων όπως οι περικοπές σε προσωπικό ή η σύνδεση απόδοσης και αμοιβής, τα οποία βέβαια ενδέχεται να έχουν και ανάλογο πολιτικό κόστος. Στις χώρες ωστόσο που εφαρμόστηκαν οι αρχές και οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ., η Δημόσια Διοίκηση κατέστη πιο ευέλικτη και πιο έτοιμη να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ευημερία των πολιτών και στην οικονομική ανάπτυξη και ανακτώντας έτσι την εμπιστοσύνη των διοικούμενων.

2.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στους φορείς και τις υπηρεσίες του Δημοσίου η βελτίωση της ποιότητας μακροπρόθεσμα αφορά στις σχέσεις μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτών, στις

¹⁰⁷ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

σχέσεις και στη συνεργασία μεταξύ των φορέων και βέβαια στις σχέσεις της Δημόσιας Διοίκησης με την πολιτική ηγεσία, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και την ενίσχυση του ενδιαφέροντος για τις ανάγκες των πολιτών. Σημαντικό ρόλο παίζουν επιπροσθέτως για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, καθώς και η οργάνωση και η στρατηγική που εξασφαλίζει καλές εργασιακές συνθήκες και κίνητρα για την παρακίνηση και ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού¹⁰⁸.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν διάφορα οργανωτικά, τεχνικά και λειτουργικά στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με:

- Τις δυνατότητες που παρέχονται στους πολίτες αναφορικά με την πρόσβαση στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τις εγκαταστάσεις, την πρόσβαση των ΑΜΕΑ, τους χώρους στάθμευσης και αναμονής καθώς και τα ωράρια λειτουργίας που εξυπηρετούν καλύτερα το κοινό.
- Τις απλές και κατανοητές διοικητικές διαδικασίες που διενεργούνται χωρίς καθυστερήσεις και δυσλειτουργίες από περιττές γραφειοκρατικές αγκυλώσεις.
- Την ορθολογική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη στελέχωση των υπηρεσιών με εξειδικευμένο προσωπικό που δύναται να ανταποκριθεί άμεσα στα συγκεκριμένα αιτήματα των πολιτών τηρώντας βασικές αρχές ίσης μεταχείρισης, υπευθυνότητας και ευγενικής συμπεριφοράς.
- Την έμφαση στον επαγγελματισμό και τη συνέπεια του προσωπικού, τον αυστηρό έλεγχο και την πρόληψη φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς, την οικοδόμηση κλίματος αξιοπιστίας, ασφάλειας και εμπιστοσύνης και γενικότερα τη βελτίωση της εικόνας της Διοίκησης στο σύνολο των πολιτών.
- Την αξιοποίηση των απόψεων των πολιτών μέσω της ανατροφοδότησης προκειμένου να εξετάζονται δυνατότητες περαιτέρω απλοποίησης των

¹⁰⁸ Βλ. *G. Bouckaert*, *Remodeling Quality and Quantity in a Management Context*. Στο *A. H. Bouckaert*, *Public Productivity Through Quality and Strategic Management*. IOS Press, Amsterdam, 1995, σσ. 21-38.

διαδικασιών και βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται με το μικρότερο δυνατό κόστος¹⁰⁹.

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές Κυβερνήσεις, προκειμένου να πετύχουν τη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών στις χώρες τους, προχώρησαν σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις και στην υιοθέτηση των κατευθύνσεων του Ν.Δ.Μ. Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί από τους δημόσιους φορείς και οργανισμούς διεθνώς επέλεξαν μια διοικητική προσέγγιση ιδιαίτερα διαδεδομένη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, γνωστή ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Total Quality Management - προκειμένου να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά και την ανταγωνιστικότητά τους. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης των υπηρεσιών εφαρμόζεται ήδη από το 1949 στην Ιαπωνία και από τη δεκαετία του 80 στις ΗΠΑ¹¹⁰.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - στο εξής Δ.Ο.Π. - αποτελεί μια νέα φιλοσοφία διοίκησης που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, επικεντρώνεται στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών τους, και συνδέει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων με τις επιθυμίες τους. Στο πλαίσιο αυτό υπόκειται σε συνεχείς προσαρμογές και βελτιώσεις προκειμένου να ανταποκρίνεται, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, στις συχνές μεταβολές και εξελίξεις που συντελούνται σε τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, σε μια συνεχή προσπάθεια να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά σε ότι αφορά τις απαιτήσεις της αγοράς και να προβλέπει έγκαιρα τις μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών¹¹¹.

Εκκινώντας από μια απόπειρα για ένα σαφή ορισμό, θα μπορούσε να ειπωθεί καταρχάς ότι για τους περισσότερους ερευνητές η Δ.Ο.Π. ως φιλοσοφία και ως πρακτική διοίκησης επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός φορέα, επιχείρησης ή οργανισμού, με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων¹¹². Η Δ.Ο.Π. ως μια νέα

¹⁰⁹ Βλ. *A. Senlle*, *Calidad Total En Los Servicios Y En La Administracion Publica*, Gestión 2000, Barcelona, 1993, σσ. 11-140. Επίσης βλ. *M.G. Cuadrado*, *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias*, Madrid: Instituto Nacional De Administracion Publica, Madrid, 2011, σσ. 31-54.

¹¹⁰ Βλ. *M. Milakovich*, *Total quality management in the public sector*. *National Productivity Review*, 10 (2), 1991, σσ. 195-213.

¹¹¹ Βλ. *B. Κέφης*, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, έκδοση 2^η, 2014, σσ. 57-58.

¹¹² Βλ. *B. Κέφης*, 2014, *ό.π.*, σσ. 42-70.

πρακτική διοίκησης προωθεί συγκεκριμένες αρχές και διακριτά χαρακτηριστικά αναφορικά με το σύστημα ποιότητας και τις λειτουργικές διαδικασίες των φορέων και των οργανισμών, και το πεδίο εφαρμογής της αφορά τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο Τομέα διεθνώς. Ειδικότερα, τα πιο βασικά χαρακτηριστικά και οι διεργασίες που συνοδεύουν την κουλτούρα διοίκησης της Δ.Ο.Π. περιλαμβάνουν:

- 1) Τη δέσμευση του ανώτερου στελεχιακού δυναμικού στη μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 2) Την εισαγωγή μιας νέας εργασιακής κουλτούρας η οποία είναι αποδεκτή από όλους τους υπαλλήλους και σύμφωνα με την οποία όλοι είναι υπεύθυνοι για το τελικό αποτέλεσμα.
- 3) Την εφαρμογή πρακτικών και διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών όλων των τομέων ενός οργανισμού.
- 4) Την προμήθεια των υλικών με βάση ποιοτικά κριτήρια και στόχο τη μείωση των ελαττωμάτων.
- 5) Την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές ώστε να δεσμεύονται για την προμήθεια ποιοτικών υλικών για προϊόντα αντάξια των απαιτήσεων του πελάτη.
- 6) Την ανάπτυξη οριζόντιων ιεραρχικών δομών στο ανθρώπινο δυναμικό και δημιουργία κατάλληλου κλίματος για ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στις διαδικασίες, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και νέων ιδεών.
- 7) Τη συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση τόσο των ανώτερων στελεχών όσο και των απλών υπαλλήλων με στόχο τη σταθερή βελτίωση της αποδοτικότητας.
- 8) Την ενίσχυση και προαγωγή της ομαδικότητας και την προσήλωση σε κοινούς οργανωσιακούς στόχους.
- 9) Τη συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών που οδηγούν στις τελικές εκροές του οργανισμού, με στόχο την τελειοποίησή τους και τη μεγιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

- 10) Την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης και της θετικής αξιολόγησής τους με ελαχιστοποίηση του κόστους¹¹³.

Συνοπτικά, η Δ.Ο.Π. ως μια νέα στρατηγική διοίκησης επιδιώκει τη σταθερή ενίσχυση της αποτελεσματικότητας με την ενεργοποίηση και τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία. Η Δ.Ο.Π. προωθεί επίσης την ομαδικότητα και τη συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός φορέα, με στόχο το σταθερό έλεγχο της ποιότητας όλων των διαδικασιών και τη σταθερή βελτίωση τους, έτσι ώστε οι τελικές παρεχόμενες υπηρεσίες να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις πραγματικές ανάγκες των πελατών¹¹⁴. Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση της διοικητικής αυτής κουλτούρας και των διεργασιών της Δ.Ο.Π. στις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών θα συνέβαλε σίγουρα στην εφαρμογή μιας μεθόδου απαλλαγμένης από περιττή γραφειοκρατία και πολιτικές επιρροές, με στόχο την πρόκριση των άριστων υπαλλήλων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η Δ.Ο.Π. ως νέο μοντέλο διοίκησης ξεκίνησε να εφαρμόζεται κυρίως σε ιδιωτικές επιχειρήσεις που είχαν ως βασική επιδίωξη την αύξηση των πελατών, των πωλήσεων και του κέρδους. Η εφαρμογή της νέας αυτής φιλοσοφίας διοίκησης είναι ωστόσο εφικτή και για τον Δημόσιο Τομέα, σε διάφορες διοικητικές διαδικασίες, ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και οι διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, με την προϋπόθεση ότι οι μεταρρυθμίσεις στις υπηρεσίες του Δημοσίου θα εισάγονται σταδιακά, ώστε να μειώνονται οι όποιες αντιθέσεις και να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των δημοσίων φορέων¹¹⁵.

Είναι ωστόσο αναμενόμενο ότι η εφαρμογή των αρχών και μεθόδων της Δ.Ο.Π. και η βελτίωση της ποιότητας εν γένει στο Δημόσιο Τομέα είναι αρκετά δυσκολότερη σε σύγκριση με τον Ιδιωτικό εξαιτίας των ιδιαίτερων συνθηκών λειτουργίας των δημοσίων

¹¹³ Βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 54-56. Επίσης βλ. *Γ. Τσιότρας*, Βελτίωση Ποιότητας. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, σ. 432 και βλ. *R. C. Winn, R. S. Green*, Applying Total Quality Management to the Educational Process. International Journal of Engineering Education, 14 (1), 1998, σσ. 24-29.

¹¹⁴ Βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

¹¹⁵ Βλ. *O. N. Madsen*, Public enterprise and total quality management. Total Quality Management, 6 (2), 1995, σσ. 165-174.

υπηρεσιών. Στα πιο βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν τη λειτουργία τους περιλαμβάνονται κυρίως:

- Η γραφειοκρατική οργάνωση και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών.
- Η επικράτηση ενός μοντέλου διοίκησης με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την εξάρτηση από την πολιτική ηγεσία, η οποία περιορίζει τις δυνατότητες αυτόνομης διαχείρισης και λήψης αποφάσεων.
- Η έμφαση σε διαδικασίες που δεν έχουν ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των πολιτών.
- Οι αντιστάσεις που προβάλλονται από το πελατειακό κράτος σε οποιαδήποτε μορφή μεταρρυθμίσεων και αλλαγών καθώς θεωρούνται ως απειλή για τα κεκτημένα κομματικά – πολιτικά συμφέροντα.
- Η έλλειψη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών και υπαλλήλων.
- Η υποστελέχωση πολλών δημοσίων υπηρεσιών.
- Η έλλειψη καθορισμένων στόχων, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο υπηρεσίας.
- Η έλλειψη ενός ορθού συστήματος αξιολόγησης, παρακίνησης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού.
- Η αντίσταση στην αξιολόγηση των υπηρεσιών από εξωκυβερνητικούς μηχανισμούς.
- Η έλλειψη συνέχειας και συνέπειας της Διοίκησης ¹¹⁶.

Παρά τις δυσκολίες που συνεπάγεται η εφαρμογή των μεθόδων της Δ.Ο.Π. στο Δημόσιο Τομέα, μέχρι σήμερα έχουν δοκιμαστεί κάποια μοντέλα ποιότητας σε υπηρεσίες του Δημοσίου, όπως είναι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management – E.F.Q.M. Model) ¹¹⁷. Εκτός από αυτά ωστόσο, ένα ακόμη μοντέλο της Δ.Ο.Π. που

¹¹⁶ Βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 87-92. Επίσης βλ. *B. Radin & J. Coffee*, A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector. *Public Administration Quarterly* , 17 (1), σσ. 42-54.

¹¹⁷ Βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 75-85. Επίσης βλ. *European Foundation for Quality Management*, <https://efqm.org/the-efqm-model> [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

χρησιμοποιείται από δημόσιες υπηρεσίες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο είναι και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης - στο εξής Κ.Π.Α.¹¹⁸.

Το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα εργαλείο Δ.Ο.Π. που αναπτύχθηκε από εμπειρογνώμονες το Μάιο 2000 για την υποστήριξη της Δημόσιας Διοίκησης σε μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Το Κ.Π.Α. σχεδιάστηκε ειδικά για το Δημόσιο Τομέα και αποτελεί ένα απλό και εύχρηστο πρότυπο για όλους τους δημόσιους φορείς στην Ευρώπη, το οποίο χρησιμοποιείται ήδη από 3000 δημόσιες υπηρεσίες. Από την εμφάνισή του μέχρι σήμερα έχει αναθεωρηθεί δύο φορές, με πιο πρόσφατη την αναθεώρηση του 2013, προκειμένου να είναι ακόμη πιο εξοπλισμένο και αποτελεσματικό στην υποστήριξη των δημοσίων οργανισμών σε ότι αφορά τη χρήση τεχνικών διαχείρισης ποιότητας. Απώτερος στόχος του εργαλείου είναι να καταστεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος όλων και κυρίως των πολιτών που αποτελούν τους χρήστες και αποδέκτες των υπηρεσιών, και περιλαμβάνει πέντε βασικούς στόχους:

1. την εισαγωγή της αριστείας και των αρχών της Δ.Ο.Π. στην κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης,
2. την προοδευτική πορεία των φορέων σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, ο οποίος περιλαμβάνει τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης (PDCA: Plan, Do, Check, Act),
3. την εισαγωγή της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να καθοριστούν οι απαιτούμενες δράσεις βελτίωσής τους,
4. την προσέγγιση μεταξύ των διαφορετικών προτύπων διοίκησης ποιότητας που χρησιμοποιεί ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός Τομέας,
5. την προώθηση και εισαγωγή της συγκριτικής μάθησης (benchlearning) μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα.

Το Κ.Π.Α. είναι ένα εργαλείο Δ.Ο.Π. εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας – E.F.Q.M. Model - του European Foundation for Quality Management, και ως εκ τούτου συμμορφώνεται με τις αρχές της αριστείας όπως είχαν οριστεί από αυτό¹¹⁹. Οι αρχές που υιοθετεί το Κ.Π.Α. αποσκοπούν σε μια δημόσια οργάνωση προσανατολισμένη στην

¹¹⁸ Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013, <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis> [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

¹¹⁹ Βλ. European Foundation for Quality Management, 2024, ό.π.

Ολική Ποιότητα μακριά από παραδοσιακές γραφειοκρατικές πρακτικές, και συνοψίζονται στα ακόλουθα¹²⁰:

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- Ηγεσία με σαφές όραμα και αξίες και σκοπός σταθερός παρά τις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Διαχείριση μέσω δράσεων και μέσω αποφάσεων που βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.
- Ανάπτυξη και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνεχής καινοτομία και βελτίωση που θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο των υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των φορέων του Δημοσίου Τομέα που φέρουν προστιθέμενη αξία.
- Κοινωνική ευθύνη και συνεχής προσπάθεια των δημοσίων υπηρεσιών να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.
- Έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη¹²¹.

Οι δημόσιοι φορείς λοιπόν που εφαρμόζουν το Κ.Π.Α., επιδιώκουν τη βελτίωση της απόδοσής τους και υιοθετούν μια κουλτούρα αριστείας η οποία με την αποτελεσματική υλοποίηση του Κ.Π.Α. συνεχώς αναπτύσσεται. Η χρήση του προτύπου αποτελεί άλλωστε μια μαθησιακή διαδικασία για κάθε φορέα, και κάθε υπηρεσία έχει την ελευθερία να εφαρμόσει το πρότυπο Κ.Π.Α. προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητές της. Συνιστάται ωστόσο να λαμβάνονται υπόψη οι κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση του Κ.Π.Α. σε όλα τα βήματα του σχεδίου εφαρμογής του μοντέλου¹²².

2.2.3 Συγκριτική προτυποποίηση – Benchmarking.

Ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο που εφαρμόζει τις αρχές και τη στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της Δ.Ο.Π. είναι η συγκριτική προτυποποίηση - Benchmarking. Σε

¹²⁰ Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013, ό.π.

¹²¹ Βλ. Ν. Μιχαλόπουλος, Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μάνατζμεντ. Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα, 2003, σσ. 243-249.

¹²² Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2013, ό.π.

γενικές γραμμές θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το benchmarking αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση, προκειμένου να πετύχει άριστα αποτελέσματα και να υλοποιήσει τους στόχους της, προωθεί τη συστηματική μελέτη των επιδόσεων και την εφαρμογή πρακτικών και τεχνικών διοίκησης, τις οποίες εφαρμόζουν ήδη με επιτυχία άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και θεωρούνται ως πρότυπα. Έτσι μέσω της ανάλυσης και υιοθέτησης εναλλακτικών μεθόδων που εφαρμόζουν οι ηγέτες του χώρου, επιδιώκουν να βελτιώσουν το δικό τους επίπεδο διοίκησης και παραγωγής, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να πετύχουν τους στρατηγικούς και ποιοτικούς τους στόχους¹²³.

Ακολουθώντας το ρεύμα για υιοθέτηση ενός σύγχρονου Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ και τις τάσεις για διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα, η πρακτική της συγκριτικής προτυποποίησης, ως εργαλείο των αρχών της Δ.Ο.Π., θα μπορούσε να εφαρμοστεί και για τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και λειτουργιών των δημοσίων φορέων. Η χαμηλή αποδοτικότητα των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα αποτελεί ένα διαχρονικό πρόβλημα στην Ελλάδα, και αναμφίβολα πολλοί δημόσιοι φορείς θα μπορούσαν να ωφεληθούν χρησιμοποιώντας τις τεχνικές του Benchmarking, ιδίως σε διαδικασίες που αφορούν στην επιλογή ανώτερων στελεχών. Η μεταφορά τεχνογνωσίας από άλλους φορείς του Δημοσίου αλλά και από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα θα συνέβαλε ουσιαστικά στην επίλυση πολλών αδυναμιών στις διαδικασίες επιλογής και στην ενίσχυση της λειτουργίας και αξιοπιστίας πολλών δημοσίων υπηρεσιών¹²⁴. Με τον τρόπο αυτό οι υπηρεσίες του Δημοσίου θα μπορούσαν με χαμηλό κόστος να επωφεληθούν από τεχνικές και μεθόδους πετυχημένων επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα ή άλλων πρότυπων δημοσίων οργανισμών, προκειμένου να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις διοικητικές τους διαδικασίες και να ξεπεράσουν γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες και προβλήματα κακοδιαχείρισης. Ειδικότερα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους φορείς του Δημοσίου, θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο εργαλείο προσέγγισης Δ.Ο.Π. προκειμένου να μελετήσει συστηματικά τις

¹²³ Βλ. *European Foundation for Quality Management*, 2024, ό.π.

¹²⁴ Βλ. *Ι. Ρωσσίδης - Μ. Γ. Ασπρίδης - Α. Μπαμπαλιούτας*, Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές, 2017, σσ. 1-10. Ανάκτηση από: https://www.researchgate.net/publication/319623177_E_technike_tou_Benchmarking_ston_demosio_tomea_a_epharmoge_kai_prooptikes [τελευταία πρόσβαση 10-01-2025].

διαδικασίες και τις βέλτιστες πρακτικές επιλογής στελεχών που εφαρμόζουν πετυχημένες εταιρείες του Ιδιωτικού Τομέα για την εξεύρεση των πιο κατάλληλων υπαλλήλων για τη στελέχωση των θέσεων ευθύνης¹²⁵.

Το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης δύναται να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις και φορείς του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις ανάγκες τους, ανάλογα με τα προβλήματα ποιότητας που έχουν εντοπιστεί, και γενικότερα ανάλογα με τον προσανατολισμό τους. Οι τεχνικές του benchmarking συνοψίζονται σε τρεις γενικά κατηγορίες:

- Την εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση - εσωτερικό benchmarking,
- την εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση - εξωτερικό benchmarking,
- την συγκριτική προτυποποίηση – benchmarking - που μελετά συγκριτικά τις τεχνικές και μεθόδους επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων.

Η εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση συνεπάγεται την εξέταση και μελέτη πετυχημένων διαδικασιών που εφαρμόζονται σε τμήματα ή διευθύνσεις μιας επιχείρησης, με στόχο την εφαρμογή τους στο σύνολο της διοικητικής δομής ώστε να προσαυξηθούν τα επίπεδα αποτελεσματικότητάς της. Κατά την εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις ακολουθούν τη μέθοδο της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης και αναζητούν λύσεις και βέλτιστες πρακτικές μέσα στο δικό τους οργανωσιακό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση, μελετούν και αναλύουν τις μεθόδους και τεχνικές άλλων πετυχημένων επιχειρήσεων, είτε αποτελούν ανταγωνιστές είτε όχι, συγκρίνοντας άλλοτε μόνο προϊόντα και άλλοτε προϊόντα και διαδικασίες μαζί. Η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται κυρίως στον Ιδιωτικό Τομέα στον οποίο η ενίσχυση του ανταγωνισμού για τη διατήρηση και σταθερή αύξηση των πελατών αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Τέλος, η κατηγορία της συγκριτικής προτυποποίησης που μελετά συγκριτικά τις τεχνικές επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων, είναι σχετικά πιο εύκολη στην υλοποίηση

¹²⁵ Βλ. *H. Magd and A. Curry*, Benchmarking: achieving best value in public-sector organizations. Benchmarking: An International Journal, 2003, 10(3), σσ. 261-286.

για τους φορείς που την επιλέγουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι κατά τη συλλογή των πληροφοριών και κατά την εξέταση των τεχνικών και μεθόδων των άλλων επιχειρήσεων δεν προκύπτουν εμπόδια και δυσκολίες εφόσον δεν υφίσταται το ζήτημα του ανταγωνισμού¹²⁶.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης που επιλέγουν να εφαρμόσουν την πρακτική του benchmarking, δεν μιμούνται απλά τις τεχνικές των άλλων πετυχημένων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, προχωρούν σε εφαρμογή των νέων μεθόδων και διαδικασιών, αφού πρώτα τις βελτιώσουν περαιτέρω, και βέβαια αφού τις προσαρμόσουν στις δικές τους αξίες και στην κουλτούρα της δικής τους επιχείρησης. Παρά τις όποιες προσαρμογές ωστόσο, οι επιχειρήσεις που τελικά αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο αυτό ως το πλέον κατάλληλο για τη βελτίωση των διεργασιών τους, συνήθως ακολουθούν κάποια βασικά στάδια¹²⁷:

- Αρχικά τα στελέχη της επιχείρησης προχωρούν στον εντοπισμό των αδυναμιών τους, των ανταγωνιστικών στόχων και των εσωτερικών διαδικασιών για τις οποίες απαιτούνται βελτιωτικές ενέργειες. Τα αρχικά βήματα στην ουσία αποτελούν μια προσπάθεια εξεύρεσης των λειτουργικών και στρατηγικών κενών απόδοσης του φορέα ή της επιχείρησης.
- Στη συνέχεια αναζητούνται επιχειρήσεις – ανταγωνίστριες ή όχι - που έχουν αποδεδειγμένα επιτυχίες στον τομέα τους, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα για την υιοθέτηση νέων μεθόδων και βελτίωση των διαδικασιών που εντοπίστηκαν στο πρώτο βήμα.
- Ακολουθεί η επικοινωνία και η διενέργεια μιας σειράς επαφών με τα στελέχη της επιχείρησης - πρότυπο προκειμένου να αναζητηθούν και να εξετασθούν τα απαραίτητα στοιχεία, μέθοδοι και λύσεις που έχουν ήδη δοκιμασθεί και εφαρμοστεί από την επιχείρηση – πρότυπο, για όλες τις εσωτερικές διαδικασίες που οφείλουν να τροποποιηθούν και να βελτιωθούν.
- Επόμενο σημαντικό βήμα αποτελεί η προσπάθεια ανάπτυξης σχεδίων δράσης και υιοθέτησης των μεθόδων και λύσεων της επιχείρησης – πρότυπο, στο βαθμό που

¹²⁶ Βλ. R. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Productivity Press, New York, 2006, σσ. 39-73.

¹²⁷ Βλ. R. Camp, 2006, ό.π., σσ. 183-224.

είναι εφικτό, και με τις απαραίτητες προσαρμογές ανάλογα πάντα με τον προσανατολισμό, το χαρακτήρα και την κουλτούρα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Τέλος, βασικό στάδιο του συγκεκριμένου εργαλείου για τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και μεθόδων των επιχειρήσεων και φορέων αποτελεί η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, η αξιολόγησή τους και ενδεχομένως ο επαναπροσδιορισμός των δράσεων που εφαρμόστηκαν¹²⁸.

Συνοπτικά, το εργαλείο της συγκριτικής προτυποποίησης έχει σημαντικά πλεονεκτήματα κατά την εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις και τους φορείς του Δημόσιου ή Ιδιωτικού τομέα που επιδιώκουν βελτιωτικές αλλαγές στις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες τους. Στα πλεονεκτήματα περιλαμβάνονται:

- Η μέτρηση των επιδόσεων και εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους.
- Ο καθορισμός ουσιαστικών στόχων.
- Η αναγνώριση των αναγκών των πελατών/πολιτών.
- Η ανάπτυξη εξωστρεφούς συμπεριφοράς.
- Η ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσονται οι επιχειρήσεις, η καταγραφή της πραγματικής τους θέσης έναντι των ανταγωνιστών στον τομέα που αναπτύσσουν τη δράση τους, και η παρακολούθηση των εξελίξεων.
- Η επιτάχυνση του σχεδιασμού βελτιωτικών δράσεων, διαδικασιών αναδιάρθρωσης και ανασχεδιασμού διαδικασιών.
- Η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων βελτίωσης των τεχνικών και μεθόδων που εφαρμόζονται έξω από τα στενά πλαίσια των επιχειρήσεων και η ευκαιρία να επωφεληθούν από την τεχνογνωσία άλλων πετυχημένων επιχειρήσεων.
- Η βελτίωση της ποιότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων ή των δημόσιων φορέων.
- Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας.

¹²⁸ Βλ. R. Camp, 2006, ό.π., σσ. 183-224.

- Η διαμόρφωση λιτών και ευέλικτων δομών¹²⁹.

Βασικό μειονέκτημα ωστόσο του συγκεκριμένου εργαλείου, που θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη πριν την εφαρμογή του για βελτίωση των διαδικασιών και την αύξηση της απόδοσης, αποτελεί το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ανταγωνίστριες εταιρείες που επιλέγονται ως πρότυπα, ενδέχεται, κατά τη διάρκεια των επαφών και της ανταλλαγής πληροφοριών, να μη μεταδώσουν ορθά στοιχεία για τις μεθόδους και τις διαδικασίες τους. Ειδικότερα για τους δημόσιους φορείς, η πρόσβαση σε πληροφορίες και στοιχεία ιδιωτικών εταιρειών είναι έτι δυσκολότερη λόγω απειρίας και λόγω της έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού σε τέτοιες διοικητικές τεχνικές, και γενικότερα λόγω της ιδιομορφίας του Δημοσίου Τομέα. Προβλήματα επίσης στην ανάπτυξη και εφαρμογή των νέων τεχνικών στους φορείς του δημοσίου μπορεί να προκύψουν και λόγω πολιτικών παρεμβάσεων. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας του benchmarking και την εξαγωγή των σχετικών πορισμάτων, ενδέχεται να προκληθούν δυσκολίες κατά την εφαρμογή των βελτιωτικών δράσεων και γενικότερα κατά την προσαρμογή των υπηρεσιών στις νέες τεχνικές και μεθόδους λειτουργίας, λόγω της ιδιαίτερης φύσης των φορέων του Δημοσίου και γενικότερα λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες¹³⁰.

¹²⁹ Βλ. *I. Ρωσσίδης - Μ. Γ. Ασπρίδης - Α. Μπαμπαλιούτας*, ό.π., σσ. 1-10.

¹³⁰ Βλ. *T. Papaioannou, H. Rush, J. Bessant*, Benchmarking as a policy-making tool: From the private to the public sector, *Science and Public Policy*, 33 (2), 2006, σσ. 91-102. Βλ. επίσης *I. Ρωσσίδης - Μ. Γ. Ασπρίδης - Α. Μπαμπαλιούτας*, ό.π., σσ. 1-10.

Κεφάλαιο 3. Η διαδικασία ανάληψης θέσεων ευθύνης. Νομοθετική Επισκόπηση.

Από τη συγκριτική εξέταση των βασικότερων νόμων των τελευταίων δεκαετιών που σχετίζονται με την επιλογή, τη διαχείριση των ανώτερων στελεχών, τις προαγωγές και την υπηρεσιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, θα πρέπει να επισημανθεί η διαφορά ανάμεσα στην τοποθέτηση σε θέση ευθύνης και την εξέλιξη σε ανώτερο βαθμό. Ενώ δηλαδή η βαθμολογική εξέλιξη σχετίζεται περισσότερο με τα έτη υπηρεσίας, γίνεται συνήθως αυτόματα και αφορά το σύνολο του προσωπικού, η ανάληψη μιας θέσης ευθύνης είναι μια σύνθετη διοικητική διαδικασία και υπόθεση ενός πολύ περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων, οι οποίοι επιλέγονται για να καταλάβουν τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας των δημοσίων φορέων.

Όπως προκύπτει από τη μελέτη της νομοθεσίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι, εφόσον συμπληρώσουν κάποια έτη υπηρεσίας, δύνανται να καταλάβουν τον καταληκτικό βαθμό που προβλέπεται για την εκπαιδευτική τους κατηγορία. Οι νόμοι που αφορούν στο συγκεκριμένο ζήτημα της προαγωγής από βαθμό σε βαθμό δεν τροποποιούνται σημαντικά κατά τα τελευταία σαράντα περίπου έτη. Η προαγωγή στους ανώτερους βαθμούς ωστόσο, παίζει ως ένα βαθμό κάποιο ρόλο για την κατάληψη ορισμένων θέσεων ευθύνης, εφόσον ο βαθμός αποτελεί σε κάποιες περιπτώσεις μια από τις προϋποθέσεις για τη διεκδίκησή τους.

Προκειμένου να διαφανεί η εξέλιξη και η προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού της διαχείρισης των ανώτερων στελεχών και των θέσεων ευθύνης του Δημοσίου, κατά την μελέτη και παρουσίαση των νόμων που ακολουθεί κρίνεται σημαντικό να εξεταστούν συγκεκριμένα στοιχεία που έχουν να κάνουν κυρίως με:

- Τα αρμόδια όργανα για την οργάνωση και διαχείριση της επιλογής των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων.
- Τη διαδικασία επιλογής που σε κάποιες περιπτώσεις περιλαμβάνει πρόβλεψη για προκήρυξη των θέσεων ή διαγωνιστικές διαδικασίες.
- Τις προϋποθέσεις για την υποβολή αίτησης υποψηφιότητας στις οποίες μπορεί να περιλαμβάνεται ο βαθμός ή κάποια έτη προϋπηρεσίας.
- Τα επιδόματα και οι πρόσθετες αμοιβές για τις θέσεις ευθύνης.

- Τα συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής που μπορεί να περιλαμβάνουν συγκεκριμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και δεξιότητες ανάλογα με τα καθήκοντα που περιλαμβάνονται στο περίγραμμα της θέσης.

3.1 Νομοθετικό πλαίσιο από 1977 έως 2023.

3.1.1 Π.Δ. 611/1977, Περί Κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

Το ΠΔ 611/1977 περιλαμβάνει κωδικοποιημένες τις ρυθμίσεις που είχαν τεθεί σε ισχύ από τον Υπαλληλικό Κώδικα του 1951¹³¹ και μετά, καθώς και νομοθετήματα της περιόδου 1974-1977 με τις σχετικές τροποποιήσεις.

Έτσι, στις διατάξεις του κώδικα υπάγονται:

- οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του κράτους,
- οι πολιτικοί υπάλληλοι των υπηρεσιών των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας,
- οι υπάλληλοι των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου,
- οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου,

ενώ δεν υπάγονται στις διατάξεις του κώδικα:

- οι υπάλληλοι του Υπουργείου Εξωτερικών,
- το κύριο προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,
- τα στρατιωτικά οργανωμένα όργανα των Σωμάτων Ασφαλείας, ήτοι της Αστυνομία, της Πυροσβεστικής και του Λιμενικού Σώματος,
- οι καθηγητές των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και το λοιπό διδακτικό προσωπικό¹³².

¹³¹ Βλ. ν. 1811/1951 [ΦΕΚ 141/Α/1951], «Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», <http://www.et.gr/ids-nph/search/fekForm.html#results> [τελευταία πρόσβαση 22-10-2023].

¹³² Βλ. άρ. 2, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερόμενων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.»,

Σε ότι αφορά την κατάταξη των υπαλλήλων οι θέσεις του προσωπικού διακρίνονται σε:

- Ειδικές Θέσεις (ΕΘ) για τους Ειδικούς Γραμματείς των Υπουργείων και τους Νομάρχες,
- Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΤ) για τους πτυχιούχους των ανώτατων σχολών,
- Ανώτερης Εκπαίδευσης (ΑΡ) για τους πτυχιούχους των ανώτερων σχολών,
- Μέσης Εκπαίδευσης (ΜΕ) για τους αποφοίτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,
- Στοιχειώδους Εκπαίδευσης (ΣΕ) για όσους ολοκλήρωσαν μόνο την Υποχρεωτική Εκπαίδευση¹³³.

Οι παραπάνω δε θέσεις του προσωπικού χωρίζονται σε δεκαπέντε συνολικά βαθμούς, όπως φαίνεται παρακάτω στον πίνακα 2, εκ των οποίων ο «Βαθμός α» αφορά στις θέσεις των Γενικών Γραμματέων στα Υπουργεία.

Πίνακας 2. Βαθμοί Π.Δ. 611/77.

ΒΑΘΜΟΙ ΘΕΣΕΩΝ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΘΕΣΕΩΝ
Βαθμός α	ΕΘ
Βαθμός β	ΕΘ
1 ^{ος} βαθμός	ΑΤ
Βαθμός Αναπληρωτού Γενικού Διευθυντή	ΑΤ
2 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ
3 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ
4 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ
5 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ
6 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ

http://www.et.gr/idos-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHit7hKgnQ3o3dtvSoClrL8dPiJFyS0CqR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SlueKgfDDOB_LZluw1YA0lVYVWI50BBLp6_7bFhO08qW5 [τελευταία πρόσβαση 22-10-2023].

¹³³ Βλ. άρ. 62, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

7 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ, ΣΕ
8 ^{ος} βαθμός	ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ, ΣΕ
9 ^{ος} βαθμός	ΑΡ, ΜΕ, ΣΕ
10 ^{ος} βαθμός	ΜΕ, ΣΕ
11 ^{ος} βαθμός	ΣΕ
12 ^{ος} βαθμός	ΣΕ

Οι βαθμοί των υπαλλήλων με το Π.Δ. 611/1977 έμειναν στην ουσία οι ίδιοι με αυτούς που είχαν θεσπιστεί με τον Κώδικα του 1951¹³⁴ με την προσθήκη του βαθμού του Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή μεταξύ του 1ου και του 2ου βαθμού, ο οποίος είχε ήδη εισαχθεί στη βαθμολογική κλίμα με το ν. 51/1975¹³⁵. Με τις αλλαγές αυτές στη νομοθεσία ο 1^{ος} βαθμός και ο βαθμός του Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή αποτελούν πλέον τις ανώτατες ιεραρχικές θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών, στις οποίες οι υπάλληλοι τοποθετούνται κατόπιν απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου. Το Υπουργικό Συμβούλιο ασκεί χρέη Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τις ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας, κάτι που καταδεικνύει τη στενή εξάρτηση που εξακολουθεί να υφίσταται μεταξύ των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου με την πολιτική ηγεσία.

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική για την ορθή και δίκαιη εφαρμογή της νομοθεσίας κρίνεται η σύσταση σε κάθε Υπουργείο Υπηρεσιακών Συμβουλίων, με πενταμελή και τριμελή σύνθεση και διετή θητεία, τα οποία είναι αρμόδια για την προαγωγή των υπαλλήλων στον 5^ο βαθμό και την κρίση των υπαλλήλων των βαθμών από 5 έως 2, και τα τριμελή Συμβούλια για την προαγωγή όλων των υπολοίπων¹³⁶. Για την προαγωγή των υπαλλήλων Ειδικών Θέσεων και των υπαλλήλων 1^{ου} βαθμού αναπληρωτού Γενικού Διευθυντού, τόσο των πολιτικών δημοσίων υπαλλήλων όσο και των υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., χρέη Υπηρεσιακού Συμβουλίου ασκεί όπως προαναφέρθηκε το Υπουργικό Συμβούλιο.

¹³⁴ Βλ. ν. 1811/1951 [ΦΕΚ 141/Α/1951], «Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων», <http://www.et.gr/idos-nph/search/fekForm.html#results> [τελευταία πρόσβαση 22-10-2023].

¹³⁵ Βλ. ν. 51/1975 [ΦΕΚ 125/Α/1975], «Περί αναδιοργανώσεως των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών», <http://www.et.gr/idos-nph/search/fekForm.html#results> [τελευταία πρόσβαση 22-10-2023].

¹³⁶ Βλ. *Ι. Χρυσικόπουλος*, «Κώδιξ Δημοσίων Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 1977, σσ. 214-215. Επίσης βλ. άρ. 4-6, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

Συνιστώνται τέλος, Υπηρεσιακά Συμβούλια και για τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, με απόφαση του εποπτεύοντος Υπουργού για όσα έχουν έδρα την Αττική ή με απόφαση του οικείου Νομάρχη για όσα έχουν έδρα σε άλλους νομούς¹³⁷.

Αναφορικά με τους διορισμούς υπαλλήλων, η είσοδος στο Δημόσιο πραγματοποιείται κατόπιν επιτυχίας σε διαγωνισμό ενώπιον εξεταστικής επιτροπής η οποία καταρτίζει πίνακα επιτυχόντων, με κάποιες εξαιρέσεις για το προσωπικό κλάδων ΣΕ - Στοιχειώδους Εκπαίδευσης, για θέσεις συμβασιούχων ή όταν το απαιτούν εξαιρετικές συνθήκες¹³⁸. Οι διαγωνισμοί διακρίνονται σε ειδικούς, νομαρχιακούς για θέσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και κοινούς για πτυχιούχους ανώτερης ή ανώτατης σχολής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το προεδρικό διάταγμα δεν προβλέπει προκήρυξη για την επιλογή και το διορισμό υπαλλήλων απευθείας σε θέσεις ευθύνης, αλλά μόνο για απλούς υπαλλήλους οι οποίοι μετά την επιτυχία τους εισέρχονται στο Δημόσιο καταλαμβάνοντας τις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας¹³⁹.

Η υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων αναλύεται στα άρθρα 159 – 182 και κανένας δημόσιος υπάλληλος δεν δύναται να προαχθεί από βαθμό σε βαθμό:

- Αν δεν υφίσταται η κενή θέση που θα καλυφθεί μετά την προαγωγή του υπαλλήλου.
- Αν δεν έχει συμπληρώσει τον καθορισμένο χρόνο υπηρεσίας στον κατώτερο βαθμό, και δεν έχει τα λοιπά απαιτούμενα τυπικά προσόντα.
- Αν δεν έχει τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα για τον ανώτερο βαθμό κατά την κρίση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου¹⁴⁰.

Ειδικότερα, προκειμένου να ληφθούν υπόψη σημαντικά στοιχεία υπηρεσιακών μεταβολών για τους υπαλλήλους είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι για τη διαμόρφωση της κρίσης του το Υπηρεσιακό Συμβούλιο οφείλει να εξετάσει:

- α) τα στοιχεία του ατομικού φακέλου του κρινόμενου υπαλλήλου,
- β) τα στοιχεία του πειθαρχικού του φακέλου,

¹³⁷ Βλ. άρ. 7, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

¹³⁸ Βλ. άρ. 47-50, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

¹³⁹ Βλ. άρ. 28, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

¹⁴⁰ Βλ. άρ. 159-182, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

γ) τις απόψεις των μελών του Συμβουλίου που αναπτύσσονται και στο πρακτικό,

δ) οποιοδήποτε άλλο στοιχείο ή σχετικό έγγραφο το οποίο μπορεί να βοηθήσει για την ορθή εκτίμηση των προσόντων του υποψηφίου¹⁴¹.

Ο τρόπος προαγωγής του προσωπικού των Υπηρεσιών ορίζεται λοιπόν α) κατ' εκλογή, και β) κατ' αρχαιότητα, με κάποια γενικά κριτήρια που έχουν να κάνουν με το ήθος, το χαρακτήρα, την πρωτοβουλία, την κατάρτιση και τη διοικητική ικανότητα, τα οποία ωστόσο δεν είναι εύκολο να εγγυηθούν την αμεροληψία και μια αντικειμενική μέθοδο κατά το σχηματισμό της κρίσης των αρμοδίων οργάνων. Με την εφαρμογή αυτών των δύο τρόπων προαγωγής επιδιώκεται η απλούστευση της διαδικασίας ώστε να μην θεωρείται αμφισβητήσιμη και αόριστη¹⁴².

Το Π.Δ. 611 ορίζει ρητά ότι ο διορισμός υπαλλήλων, η είσοδος δηλαδή στο Δημόσιο, διενεργείται μόνο κατόπιν επιτυχίας σε διαγωνιστικές διαδικασίες. Η προϋπόθεση αυτή θα πρέπει να ειπωθεί ότι αποτελεί ένα πολύ θετικό γεγονός καθώς καταδεικνύει την πρόθεση του νομοθέτη για την εφαρμογή ενός συστήματος πιο σύγχρονου, πιο αντικειμενικού και αξιοκρατικού το οποίο ενισχύει τις ίσες ευκαιρίες ως προς την πρόσβαση στις δημόσιες θέσεις. Από την εξέταση των άρθρων του Π.Δ. 611 ωστόσο, διαπιστώνεται ότι δεν προβλέπονται προκηρύξεις και διαγωνισμοί, είτε ανοιχτοί, είτε μόνο για τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους, για την επιλογή ανώτερων στελεχών και για την τοποθέτηση Προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης σε Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ. ή σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Είναι βέβαιο ότι μια τέτοια πρόβλεψη στη νομοθεσία θα συνέβαλε ουσιαστικά στην προσπάθεια διεξαγωγής πιο διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών για την επιλογή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης και θα βοηθούσε στον περιορισμό των κομματικών σκοπιμοτήτων και των πελατειακών σχέσεων.

Σε ότι αφορά την προαγωγή στους ανώτερους βαθμούς της ιεραρχίας, για την προαγωγή υπαλλήλων στον 3^ο βαθμό απαιτείται η επιτυχής αποφοίτηση των υπαλλήλων από ειδικό πρόγραμμα μετεκπαίδευσης διοικητικών στελεχών, ενώ για τους ανώτερους υπαλλήλους, 1^{ου} βαθμού και Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή, το Π.Δ., πέρα από την κατοχή τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης και συγκεκριμένα έτη υπηρεσίας, δεν

¹⁴¹ Βλ. άρ. 160, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

¹⁴² Βλ. *Ι. Χρυσικόπουλος*, 1977, ό.π., σσ. 214-215.

περιλαμβάνει κριτήρια πιο εξειδικευμένα από αυτά που ορίζονται για τους υπαλλήλους όλων των βαθμών. Μια τέτοια πρόβλεψη αναμφίβολα θα συνέβαλε στην επιλογή των πλέον κατάλληλων υπαλλήλων για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και ανάγκες των θέσεων ευθύνης. Επιπροσθέτως, στο Π.Δ. προβλέπεται η σύσταση των Υπηρεσιακών Συμβουλίων ως αρμόδιων οργάνων για την προαγωγή των υπαλλήλων, αλλά η επιλογή των ανώτατων στελεχών διενεργείται από το Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο έχει ειδική σύσταση και βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από την πολιτική ηγεσία, γεγονός που δεν αποτελεί εγγύηση για την αντικειμενικότητα των κρίσεων και επιλογών του¹⁴³.

3.1.2 ν. 1586/1986, Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις.

Ο ν. 1586/86 εισάγει ένα νέο βαθμολόγιο για τις θέσεις του προσωπικού στο Δημόσιο τις οποίες κατατάσσει σε κατηγορίες εκπαίδευσης ανάλογα με τον κατεχόμενο τίτλο σπουδών. Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση οι αλλαγές αυτές εντάσσονται στη γενικότερη προσπάθεια της Κυβέρνησης να αναβαθμίσει ποιοτικά τη Δημόσια Διοίκηση και να υιοθετήσει λειτουργικές διαδικασίες που θα την αναβαθμίσουν ποιοτικά και θα την καταστήσουν πιο παραγωγική. Ο βασικός στόχος με τον περιορισμό των διαρθρωτικών και λειτουργικών της προβλημάτων είναι να μπορεί να διαδραματίσει έναν πιο δυναμικό και καίριο ρόλο στην αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας¹⁴⁴. Επίσης, στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων με τις επιμέρους διατάξεις του νόμου επιδιώκεται μεταξύ άλλων:

- η δημιουργία μιας ενιαίας ιεραρχικής κλίμακας βαθμών,
- η συμμετοχή εκπροσώπων των υπαλλήλων στα συμβούλια κρίσης,
- η αποδέσμευση των καθηκόντων του βαθμού από τα καθήκοντα Προϊσταμένου,
- η αυστηρή αξιοκρατική επιλογή Προϊσταμένων από Υπηρεσιακό Συμβούλιο στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι των υπαλλήλων,

¹⁴³ Βλ. άρ. 159, 161, Π.Δ. 611/1977 [ΦΕΚ 198/Α/1977], ό.π.

¹⁴⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/18415/3/A003_17.2.3.pdf [τελευταία πρόσβαση 5-11-2024]. ν. 1586/1986 [37/Α/1986], «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».

- η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας,
- η πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση και προαγωγή από βαθμό σε βαθμό¹⁴⁵.

Οι θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων κατατάσσονται σε:

- ΥΕ, θέσεις υποχρεωτικής εκπαίδευσης,
- ΔΕ, θέσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- ΤΕ, θέσεις τεχνολογικής εκπαίδευσης
- ΠΕ, θέσεις πανεπιστημιακής εκπαίδευσης
- ΕΘ, κατηγορία ειδικών θέσεων,

και ορίζονται τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για το διορισμό σε κάθε κατηγορία. Σε ότι αφορά τους βαθμούς για την κάθε κατηγορία εκπαίδευσης, αυτοί είναι συνολικά τέσσερις, ήτοι Α, Β, Γ και Δ, με καταληκτικό βαθμό τον Α' και κατώτερο τον Γ' για τις θέσεις ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και τον Γ' και Δ' ως ανώτατο και κατώτατο βαθμό αντίστοιχα για τις θέσεις ΥΕ¹⁴⁶.

Εδώ είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, ως Προϊστάμενοι όλων των Οργανικών Μονάδων μπορούν να τοποθετούνται υπάλληλοι που κατέχουν το βαθμό Α' των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ακόμη και ΔΕ, κάτι που σίγουρα δεν συνάδει με τη σύγχρονη αντίληψη μιας διαδικασίας που αναζητά τους άριστους υπαλλήλους ως Προϊσταμένους. Επιπροσθέτως, η επιλογή των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων γίνεται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, και όχι από την πολιτική ηγεσία, και για την επιλογή εκτιμώνται στοιχεία του προσωπικού φακέλου των υποψηφίων που αποτελούν απόδειξη της ικανότητάς τους για πρωτοβουλία, και καταδεικνύουν την υπηρεσιακή δραστηριότητα και τις δεξιότητές τους. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή παίζει και η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 1586/1986, ό.π. Επίσης βλ. Δ. Κοντόγιωργα Θεοχαροπούλου, «Οι προαγωγές των Δημοσίων Υπαλλήλων», Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1989, σσ. 40-51.

¹⁴⁶ Βλ. άρ. 1-2, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-fek> [τελευταία πρόσβαση 22-10-2023]. Επίσης βλ. Δ. Κοντόγιωργα Θεοχαροπούλου, 1989, ό.π., σσ. 52-53.

¹⁴⁷ Βλ. άρ. 9, παρ. 1-2, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

Τα Υπηρεσιακά Συμβούλια είναι πενταμελή, με τρεις μόνιμους υπαλλήλους της οικείας υπηρεσίας με βαθμό Α΄ και δύο αιρετούς εκπροσώπους των υπαλλήλων. Με τη ρύθμιση αυτή του νόμου οι υπάλληλοι διαδραματίζουν πλέον έναν πιο ενεργό ρόλο στα Υπηρεσιακά Συμβούλια από τα οποία κρίνεται πιο αξιοκρατικά και αντικειμενικά η επιλογή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι ο Υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο του Νομικού Προσώπου επιλέγει τρεις Προϊσταμένους Διευθύνσεων από τους υπαλλήλους που πληρούν τις προϋποθέσεις χωρίς κρίση Υπηρεσιακού Συμβουλίου, οι οποίοι αυτοδίκαια στη συνέχεια αποτελούν τα μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Η διάταξη αυτή ισχύει και για τα Υπηρεσιακά Συμβούλια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης¹⁴⁸. Η πολιτικοποίηση έτσι της Δημόσιας Διοίκησης είναι δεδομένη, όπως δεδομένη είναι με τον τρόπο αυτό και η εξάρτηση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου από την πολιτική ηγεσία¹⁴⁹.

Θετικό κρίνεται το γεγονός του χρονικού περιορισμού στη διάρκεια της θητείας των Προϊσταμένων στη θέση ευθύνης, η οποία περιορίζεται στα τρία έτη, με στόχο ο χρονικός αυτός περιορισμός να αποτελεί κίνητρο για τους υπόλοιπους υπαλλήλους ώστε να επιδιώκουν τη συνεχή ενίσχυση των δεξιοτήτων τους και να μην εφησυχάζουν. Επιπλέον, με την εναλλαγή του προσωπικού αποκλείονται τα στεγανά και τα προνόμια, και δημιουργούνται κίνητρα για τους υπόλοιπους υπαλλήλους ώστε να επιδιώκουν τη μελλοντική επιλογή τους σε θέση ευθύνης μέσω της συνεχούς αυτοβελτίωσής τους¹⁵⁰.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου Οργανικών Μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι βαθμού Α΄ με τετραετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό χωρίς κάποια άλλη προϋπόθεση που να σχετίζεται με τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων. Σε περίπτωση που σε κάποια δημόσια υπηρεσία δεν υπηρετούν υπάλληλοι που να πληρούν αυτά τα κριτήρια, τότε επιλέγονται άτομα με τριετή ή και λιγότερη υπηρεσία στο βαθμό Α΄. Αν δεν υπάρχουν καθόλου υπάλληλοι με βαθμό Α΄, τότε επιλέγονται προσωρινά υπάλληλοι με βαθμό Β΄. Όπως είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς, η κατηγορία εκπαίδευσης δυστυχώς δεν παίζει κανένα ρόλο στη διαδικασία επιλογής των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, εφόσον ως προϋπόθεση τίθεται

¹⁴⁸ Βλ. άρ. 8, παρ. γ΄, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁴⁹ Βλ. Δ. Κοντόγιωργα Θεοχαροπούλου, 1989, ό.π., σσ. 111-112.

¹⁵⁰ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 1586/1986, ό.π.

μόνο η κατοχή του βαθμού Α΄ ο οποίος ωστόσο είναι καταληκτικός βαθμός και για τους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης¹⁵¹.

Σε ότι αφορά τους Προϊσταμένους Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων, επιλέγονται υπάλληλοι βαθμού Α΄ και σε περίπτωση που σε κάποια υπηρεσία δεν υπηρετούν υπάλληλοι στο βαθμό αυτό, τότε ορίζονται ως Προϊστάμενοι προσωρινά υπάλληλοι βαθμού Β΄ ή Γ΄. Οι Προϊστάμενοι ωστόσο μη Αυτοτελών Γραφείων ορίζονται χωρίς κρίση Υπηρεσιακού Συμβουλίου από τον Προϊστάμενο της άμεσα υπερκείμενης Οργανικής Μονάδας από τους υπαλλήλους που υπάγονται σε αυτόν¹⁵², γεγονός που σίγουρα δεν αποτελεί έναν αντικειμενικό και δίκαιο τρόπο επιλογής στελεχών σύμφωνα με τις σύγχρονες διεθνείς πρακτικές και τις αρχές του Ν.Δ.Μ. και δεν συντελεί στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στο εσωτερικό των υπηρεσιών¹⁵³.

Συνοπτικά οι προϋποθέσεις σε ότι αφορά το βαθμό και την κατηγορία των υπαλλήλων που δύνανται να καταλάβουν μια θέση ευθύνης σύμφωνα με το ν. 1586/1986, καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα 3.

¹⁵¹ Βλ. άρ. 9, παρ. 3, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁵² Βλ. άρ. 9, παρ. 4, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁵³ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

Πίνακας 3. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 1586/86.

Κατηγορία		Προϊστάμενοι Μη Αυτοτελών Γραφείων	Προϊστάμενοι Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων
	Αρμόδιο Όργανο →	Ορίζεται από Προϊστάμενο υπερκείμενης Οργανικής Μονάδας	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο
ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ		-υπάλληλοι βαθμού Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ ή Γ΄ (προσωρινά)	-υπάλληλοι βαθμού Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ ή Γ΄ (προσωρινά)	-τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ ή -τριετής υπηρεσία στον Α΄ ή -υπάλληλοι με τον περισσότερο χρόνο στον Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ (προσωρινά, ελλείψει υπαλλήλων Α΄)
ΥΕ		-	-	-

Όσοι επιλέγονται από Υπηρεσιακό Συμβούλιο παραμένουν στα καθήκοντά τους για τρία έτη και σίγουρα μέχρι την επανεπιλογή τους ή την τοποθέτηση νέου Προϊσταμένου¹⁵⁴. Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο δύναται να αποφασίσει την απαλλαγή ενός Προϊσταμένου από τα καθήκοντά του, για σοβαρούς λόγους στους οποίους περιλαμβάνονται η πλημμελής άσκηση καθηκόντων, η μη προσήκουσα συμπεριφορά, η κακή συνεργασία με λοιπούς Προϊσταμένους, η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων¹⁵⁵. Είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική η πρόβλεψη σύμφωνα με την οποία οποιαδήποτε μετακίνηση, απόσπαση ή μετάθεση Προϊσταμένου από τα αρμόδια όργανα είναι εφικτή

¹⁵⁴ Βλ. άρ. 9, παρ. 5, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁵⁵ Βλ. άρ. 9, παρ. 5, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

αλλά μόνο σε αντίστοιχη θέση Προϊσταμένου Οργανικής Μονάδας ώστε να γίνεται σεβαστή η απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου και να περιορίζονται οι μετακινήσεις τέτοιου είδους ως μέσο απειλής ή τιμωρίας για λόγους πολιτικούς και κομματικούς λόγους που δεν εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και τις αντικειμενικές ανάγκες των υπηρεσιών¹⁵⁶.

Ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία επιπλέον κινήτρου για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των Προϊσταμένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αποτελεί και η καθιέρωση επιδόματος θέσης ευθύνης. Το επίδομα καταβάλλεται και στις περιπτώσεις απουσίας των Προϊσταμένων από τα καθήκοντά τους, ωστόσο μέχρι το διάστημα των δύο μηνών. Στις περιπτώσεις που η απουσία ενός Προϊσταμένου ξεπερνά τους δύο μήνες το επίδομα λαμβάνει ο ανώτερος κατά βαθμό υπάλληλος που τον αναπληρώνει, και σε περίπτωση που η απουσία ξεπερνά τους έξι μήνες τότε ορίζεται αναπληρωτής Προϊστάμενος από τον Προϊστάμενο της αμέσως υπερκείμενης Οργανικής Μονάδας¹⁵⁷.

Ο νόμος προβλέπει επίσης και θέσεις Ειδικών Γραμματέων και Συντονιστών Διοίκησης. Ειδικοί Γραμματείς μπορούν να οριστούν υπάλληλοι που κατέχουν το βαθμό Α', είναι κατηγορίας ΠΕ και έχουν επιλεγεί ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Για το συντονισμό Διευθύνσεων σε νομαρχιακό επίπεδο προβλέπονται και θέσεις Συντονιστών Διοίκησης, για υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και βαθμού Α' που έχουν επίσης επιλεγεί ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Οι Συντονιστές Διοίκησης ορίζονται με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού ή του συλλογικού οργάνου διοίκησης του Νομικού Προσώπου, και η θητεία τους λήγει με απόφαση πάλι του αρμόδιου οργάνου ή όταν ο υπάλληλος παύει να κατέχει θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι για την επιλογή των ανώτερων στελεχών για τις θέσεις αυτές που συνεπάγονται και κάποιο υψηλότερο επίδομα, δεν προβλέπεται από το νόμο κάποια συγκεκριμένη, διαφανής και συντονισμένη διαδικασία που να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και δικαίου

¹⁵⁶ Βλ. άρ. 10, παρ. 5, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁵⁷ Βλ. άρ. 12, παρ. 5, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

ανάμεσα στο προσωπικό των υπηρεσιών αναφορικά με την αξιοκρατική πρόκριση και επιλογή των καταλληλότερων υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.¹⁵⁸.

Η αναπλήρωση των Προϊσταμένων που απουσιάζουν από τα καθήκοντά τους γίνεται από τον Προϊστάμενο της αμέσως υποκείμενης Οργανικής Μονάδας ή αν δεν υπάρχει από τον ανώτερο κατά βαθμό υπάλληλο που υπηρετεί στην ίδια Οργανική Μονάδα. Επιπροσθέτως, το αρμόδιο για το διορισμό όργανο μπορεί να ορίσει ως αναπληρωτή Προϊσταμένου, τον Προϊστάμενο άλλης Οργανικής Μονάδας. Αυτά ισχύουν για τις περιπτώσεις εκείνες που το χρονικό διάστημα που υπολείπεται για τη συμπλήρωση της τριετίας είναι μικρότερο του εξαμήνου. Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις ο αναπληρωτής ορίζεται με απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου¹⁵⁹.

Μέσα στις επιδιώξεις που διατυπώνονται στην Εισηγητική Έκθεση αναφέρεται και η ενδυνάμωση της αρχής της ανεξαρτησίας των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης από την πολιτική εξουσία. Η Κυβέρνηση επιδιώκει τον εκσυγχρονισμό, την ποιοτική αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς της, με ενεργούς και πρωτόβουλους υπαλλήλους που έχουν δικαίωμα συμμετοχής στα Υπηρεσιακά Συμβούλια. Με την πρόβλεψη όμως ο Υπουργός να δύναται να επιλέγει τρεις Προϊσταμένους Διευθύνσεων, οι οποίοι αποτελούν τακτικά μέλη των Υπηρεσιακών Συμβουλίων που κρίνουν τις προαγωγές και τοποθετήσεις των λοιπών Προϊσταμένων, σίγουρα δεν επιτυγχάνεται η απεξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από την πολιτική ηγεσία. Επίσης, δεν προάγεται η εφαρμογή μιας αντικειμενικής και αξιοκρατικής μεθόδου επιλογής ανώτερων στελεχών αφού τα τακτικά μέλη των Υπηρεσιακών Συμβουλίων αποτελούν επιλογές στην ουσία του Υπουργού. Επιπροσθέτως, ούτε ο νόμος αυτός προβλέπει διαγωνιστικές διαδικασίες και σαφή κριτήρια για την επιλογή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης. Το γεγονός επίσης ότι η εκπαιδευτική βαθμίδα δεν παίζει κανένα ρόλο για την επιλογή των Διευθυντών των δημοσίων υπηρεσιών δεν συντελεί στην επιλογή υπαλλήλων με υψηλά τυπικά προσόντα, ούτε συμβάλλει στην

¹⁵⁸ Βλ. άρ. 11-13, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π. Επίσης βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁵⁹ Βλ. άρ. 13, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

καθιέρωση μιας διαφανούς και αξιοκρατικής διαδικασίας για την κατάληψη κάποιων από τις πιο υψηλές διοικητικές θέσεις¹⁶⁰.

3.1.3 ν. 2085/1992, Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

Με την ψήφιση του νόμου αυτού, η Κυβέρνηση επιδιώκει να αποκαταστήσει τα προβλήματα που προκλήθηκαν κατά τη δεκαετία του 80 στη Δημόσια Διοίκηση και σχετίζονται με το συγκεντρωτισμό, τον κομματισμό, τη γραφειοκρατική δομή και τη χαμηλή παραγωγικότητα, στα οποία ήρθαν να προστεθούν η ισοπέδωση των υπαλλήλων, η αναξιοκρατία και η κατάργηση της ιεραρχίας. Την έλλειψη αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας και το χαμηλό γενικά επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για τη χώρα έρχεται να διορθώσει ο ν. 2085/1992 με τη δημιουργία μιας πάγιας ιεραρχίας η οποία θα εγγυάται την ομαλή διοικητική λειτουργία, θα δημιουργεί κίνητρα στους υπαλλήλους για υπηρεσιακή εξέλιξη και θα εισάγει ένα νέο θεσμικό πλαίσιο συμβάλλοντας στον εκσυγχρονισμό και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της εικόνας των δημοσίων υπηρεσιών σε όλη τη χώρα, σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.¹⁶¹.

Έτσι στο πλαίσιο αυτό οι θέσεις της κατηγορίας ΠΕ κατατάσσονται στους βαθμούς που ξεκινούν με τον εισαγωγικό βαθμό του Δόκιμου Γραμματέα και καταλήγουν στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή. Με τον ίδιο εισαγωγικό βαθμό, του Δόκιμου Γραμματέα δηλαδή, ξεκινούν και οι θέσεις της κατηγορίας ΤΕ με καταληκτικό ωστόσο το βαθμό του Διευθυντή Α΄. Αντίστοιχα για τις θέσεις της κατηγορίας ΔΕ, εισαγωγικός βαθμός είναι αυτός του Δόκιμου Γραφέα και καταληκτικός αυτός του Τμηματάρχη Α΄, ενώ για τις θέσεις της κατηγορίας ΥΕ εισαγωγικός βαθμός είναι αυτός του Δόκιμου Βοηθού και καταληκτικός αυτός του Επιμελητή Α΄.

¹⁶⁰ Βλ. άρ. 14, παρ. 5, ν. 1586/1986 [ΦΕΚ 37/Α/1986], ό.π.

¹⁶¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», σσ. 1-30. ν. 2085/1992 [170/Α/1992], «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις». Επίσης βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

Οι νέοι βαθμοί για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ που εισάγονται με το νόμο αυτό φαίνονται αναλυτικότερα στον παρακάτω πίνακα και η έκταση της νέας κλίμακας στοχεύει στην αντιστοίχιση θέσεων και καθηκόντων και στη διάκριση των εργασιών ανάλογα με το διαφορετικό επίπεδο βαρύτητας και ευθύνης¹⁶².

Πίνακας 4. Κλίμακα βαθμών ν. 2085/1992.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΒΑΘΜΩΝ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				
	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ	ΕΘ
	Γενικός Διευθυντής			Επιμελητής Α΄	Βαθμός α
	Διευθυντής Α΄	Διευθυντής Α΄		Επιμελητής Β΄	Βαθμός β
	Διευθυντής Β΄	Διευθυντής Β΄		Επιμελητής Γ΄	
	Τμηματάρχης Α΄	Τμηματάρχης Α΄	Τμηματάρχης Α΄	Βοηθός Υπάλληλος Α΄	
	Τμηματάρχης Β΄	Τμηματάρχης Β΄	Τμηματάρχης Β΄	Βοηθός Υπάλληλος Β΄	
	Εισηγητής Α΄	Εισηγητής Α΄	Εισηγητής Α΄	Βοηθός Υπάλληλος Γ΄	
	Εισηγητής Β΄	Εισηγητής Β΄	Εισηγητής Β΄	Δόκιμος Βοηθός	
	Γραμματέας Α΄	Γραμματέας Α΄	Γραμματέας Α΄		
	Γραμματέας Β΄	Γραμματέας Β΄	Γραμματέας Β΄		
	Δόκιμος Γραμματέας	Δόκιμος Γραμματέας	Γραφέας Α΄		
			Γραφέας Β΄		
			Δόκιμος Γραφέας		

¹⁶² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2085/1992, ό.π., σσ. 1-30.

Εξετάζοντας περαιτέρω το νόμο, διαπιστώνεται ότι οι προαγωγές των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών οι οποίες διενεργούνται με τρεις τρόπους:

α) Κατά απόλυτη εκλογή για τους υπαλλήλους που κατέχουν σε άριστο επίπεδο τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα που σχετίζονται κυρίως με το χαρακτήρα, τη συμπεριφορά, την πρωτοβουλία, τη διοικητική ικανότητα, την αποτελεσματικότητα και τη γνώση του αντικειμένου.

β) Κατά εκλογή για τους υπαλλήλους που κατέχουν σε πολύ καλό επίπεδο τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα που προαναφέρθηκαν.

γ) Κατά αρχαιότητα για τους υπαλλήλους που κατέχουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα σε καλό επίπεδο¹⁶³.

Οι υπάλληλοι που δεν πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις δεν προάγονται. Για την τήρηση μιας αντικειμενικής και δίκαιης διαδικασίας είναι θετικό το γεγονός ότι όλες οι προαγωγές των υπαλλήλων διενεργούνται κατόπιν κρίσεως του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη του τη βαθμολογία της τελευταίας πενταετίας, τα στοιχεία του πειθαρχικού τους φακέλου, τυχόν μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους, καθώς και τη γνώση ξένων γλωσσών, τυχόν συχνές αναρρωτικές άδειες, πιστοποιητικά εκπαιδευτικών προγραμμάτων και βέβαια την αρχαιότητα και τα χρόνια υπηρεσίας¹⁶⁴.

Ο απαιτούμενος χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό για όλες τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ είναι μεγαλύτερος στις κατηγορίες ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ. Επιπροσθέτως, αναφορικά με τις προαγωγές, το Υπηρεσιακό Συμβούλιο καταρτίζει πίνακα των υπαλλήλων, οι οποίοι μέχρι τέλος Απριλίου του επόμενου έτους συμπληρώνουν τον απαιτούμενο χρόνο για προαγωγή και κατέχουν τα τυπικά προσόντα που προβλέπονται. Στη συνέχεια με βάση τα στοιχεία αυτά, το Συμβούλιο καταρτίζει επίσης τους ακόλουθους πίνακες¹⁶⁵:

α) πίνακα προακτέων κατ' απόλυτη εκλογή,

¹⁶³ Βλ. άρ. 2, ν. 2085/1992 [ΦΕΚ 170/Α/1992], «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», <http://www.et.gr/idosc-nph/search/fekForm.html#results> [τελευταία πρόσβαση 18-11-2023].

¹⁶⁴ Βλ. άρ. 3, ν. 2085/1992 [170/Α/1992], ό.π.

¹⁶⁵ Βλ. άρ. 4, ν. 2085/1992 [170/Α/1992], ό.π.

- β) πίνακα προακτέων κατ' εκλογή,
- γ) πίνακα προακτέων κατ' αρχαιότητα,
- δ) πίνακα μη προακτέων.

Οι παραπάνω πίνακες καταρτίζονται χωριστά για κάθε βαθμό και κλάδο, και η σειρά εγγραφής σ' αυτούς γίνεται κατά φθίνουσα σειρά της γενικής βαθμολογίας των εκθέσεων αξιολόγησης. Η αρχαιότητα παίζει ρόλο μόνο σε περίπτωση ισοβαθμίας καθώς τότε στη σειρά εγγραφής προηγείται ο αρχαιότερος υπάλληλος.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι στη θέση του Γενικού Διευθυντή προάγεται Διευθυντής Α' με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία στο βαθμό και με απόφαση του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου, εφόσον κρίνεται προακτέος κατ' απόλυτη εκλογή, κάτι ιδιαίτερα θετικό στο πλαίσιο της προσπάθειας να επιλέγονται οι άριστοι και οι πιο κατάλληλοι υπάλληλοι. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η αρχαιότητα στο βαθμό του Διευθυντή Α' δεν λαμβάνεται υπόψη για το σχηματισμό κρίσης για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή ούτε και καταρτίζονται πίνακες προακτέων.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον επίσης το γεγονός ότι οι θέσεις ευθύνης στο νόμο αυτό ταυτίζονται πλέον με τους βαθμούς των υπαλλήλων. Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση το βαθμολόγιο του ν. 1586/1986 κατήργησε την πάγια ιεραρχία, αποσύνδεσε τους βαθμούς από τα καθήκοντα Προϊσταμένων και καθιέρωσε ενιαίους βαθμούς οδηγώντας το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων σε πλήρη ισοπέδωση. Ένα τέτοιο σύστημα ωστόσο δεν δημιουργεί κίνητρα και προοπτικές για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων, ούτε συμβάλλει στην εξασφάλιση της συνέχειας της Διοίκησης, την αξιοκρατία, την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των ανώτερων διοικητικών στελεχών, σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁶⁶. Με το νέο σύστημα βαθμών του ν. 2085/1992, σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση, επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των ικανοτήτων και της εμπειρίας των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, δημιουργούνται κίνητρα και ενισχύεται το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την προαγωγική εξέλιξη και τη συνεχή προσωπική βελτίωσή τους με ιδιαίτερα θετικές συνέπειες για τη συνοχή και το συντονισμό των

¹⁶⁶ Βλ. Β. Κέφης, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

υπηρεσιακών μονάδων και γενικότερα για την καλύτερη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, αλλαγές που κινούνται στο πλαίσιο των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης¹⁶⁷.

Παρατηρείται ότι ως εισαγωγικός βαθμός για τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης ορίζεται ο βαθμός του Εισηγητή Β΄, ο ίδιος δηλαδή βαθμός με τον εισαγωγικό βαθμό που ορίζεται για τους κατόχους Διδακτορικού διπλώματος. Η εξίσωση αυτή των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής με Διδάκτορες κρίνεται ως υπερβολή παρά το θετικό γεγονός ότι πραγματοποιείται στο πλαίσιο μιας προσπάθειας να ενισχυθεί το κύρος και η βαρύτητα της Σχολής. Οι απόφοιτοι επίσης της Εθνικής Σχολής που είχαν ήδη την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου και βαθμό ανώτερο από το βαθμό του Εισηγητή Β΄, προβλέπεται να διατηρούν το βαθμό που είχαν καθώς και το χρόνο υπηρεσίας στον κατεχόμενο βαθμό¹⁶⁸. Διαπιστώνεται εδώ ότι, παρόλο που ο εισαγωγικός βαθμός για τους απόφοιτους της Εθνικής Σχολής είναι ανώτερος από τον εισαγωγικό βαθμό για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ, ο νόμος που επιδιώκει την αποκατάσταση της αξιοκρατίας και την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, δεν οδηγεί τους αποφοίτους, ή ένα ποσοστό των πιο υψηλόβαθμων από αυτούς, αυτόματα στην ανάληψη κάποιας θέσης ευθύνης. Με τις διατάξεις του νόμου δεν ορίζεται η άνοδος στην κλίμακα των βαθμών για τους αποφοίτους εκείνους που κατέχουν ήδη την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, απλά προβλέπεται η διατήρηση του βαθμού τους αν είναι ήδη υψηλότερος από αυτόν του Εισηγητή Β΄. Η απουσία κάποιας ρύθμισης ώστε οι βέλτιστοι των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής να καταλαμβάνουν αυτόματα και κάποια ανώτερη θέση Προϊσταμένου στην ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών είναι εμφανής και στο νόμο αυτό. Μια τέτοια πρόβλεψη κατά τα πρότυπα του I.N.S.P. στη Γαλλία θα συνέβαλε σημαντικά στην αποκατάσταση του κύρους των υπηρεσιών, στη δημιουργία κινήτρων στο προσωπικό και στην αποφυγή της ισοπέδωσης, στην πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ώθηση για βελτίωση της αποδοτικότητάς του και πιο ποιοτική παροχή υπηρεσιών στο πλαίσιο των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2085/1992, ό.π., σσ. 1-30. Επίσης βλ. C.Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁶⁸ Βλ. άρ. 1, παρ. 10, ν. 2085/1992 [170/A/1992], ό.π.

¹⁶⁹ Βλ. Institut National du Service Public, <https://I.N.S.P..gouv.fr/missions> [τελευταία πρόσβαση 17-02-2024]. Επίσης βλ. B. Κέφης, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

3.1.4 ν. 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.

Ο θεσμός των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών καθιερώθηκε στη χώρα αρχικά από τον κοινό νομοθέτη. Έτσι με το ν. 2190/94 συστάθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (στο εξής Α.Σ.Ε.Π.) ως ανεξάρτητη αρχή και θεσμικός εγγυητής στο πλαίσιο της προσπάθειας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και διαμόρφωσης θεσμών για τη διακοπή του «ομφάλιου λώρου» μεταξύ κυβερνώντος κόμματος και δημοσίων υπηρεσιών¹⁷⁰. Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση, το νομοσχέδιο αυτό επιδιώκει μια ριζική διοικητική μεταρρύθμιση, ένα αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων προσωπικού καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών, την κοινωνική και πολιτική πρόοδο και τη βελτίωση της αναχρονιστικής εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης ως ένα ουσιαστικό βήμα σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. και τις διεθνείς τάσεις¹⁷¹. Με την ίδρυση της ανεξάρτητης αρχής για τη διενέργεια των προσλήψεων στο Δημόσιο, η Κυβέρνηση διατηρεί μεν την πολιτική απόφαση για το αν και πότε θα πραγματοποιηθούν προσλήψεις, πόσες θα είναι αυτές και σε ποιες υπηρεσίες θα διενεργηθούν, αποκόπτεται όμως ολοκληρωτικά από τις διαδικασίες για τη διεξαγωγή των οποίων ως υπεύθυνη διοικητική αρχή ορίζεται πλέον το Α.Σ.Ε.Π.¹⁷².

Κύρια αρμοδιότητα της νέας ανεξάρτητης αρχής αποτελεί η προκήρυξη διαγωνισμών για την πλήρωση θέσεων και την πρόσληψη προσωπικού σε δημόσιες υπηρεσίες, είτε πρόκειται για μόνιμους υπαλλήλους, είτε για συμβασιούχους ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου. Το σύστημα προσλήψεων που καθιερώνεται σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση έχει κύρια χαρακτηριστικά τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία με την εγγύηση του Α.Σ.Ε.Π.¹⁷³.

Ιδιαίτερα θετικό κρίνεται το γεγονός ότι βασικές μέθοδοι του νέου συστήματος προσλήψεων για τις κενές θέσεις των διοικητικών υπαλλήλων κατηγορίας εκπαίδευσης

¹⁷⁰ Βλ. Α. Ράικος, Συνταγματικό Δίκαιο, Οργανωτικό Μέρος II, Νομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 4^η, 2012, σσ. 161-165.

¹⁷¹ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁷² Βλ. άρ. 2, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π. Επίσης βλ. Ε. Μπέσιλα – Μακρίδη, «Έλεγχος διοίκησης», τόμος Α΄, έκδοση 2^η, Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2010, σσ. 186-187.

¹⁷³ Βλ. άρ. 3, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι α) η προκήρυξη διαγωνισμών και β) η διαδικασία επιλογής προσωπικού με σειρά προτεραιότητας, με βάση σαφώς καθορισμένα αξιοκρατικά κριτήρια και προϋποθέσεις που αφορούν σε τυπικά προσόντα και κατοχή τίτλων σπουδών. Η πλήρωση των θέσεων της κατηγορίας ΥΕ διενεργείται με σειρά προτεραιότητας και τα κριτήρια για την επιλογή είναι κυρίως κοινωνικού χαρακτήρα¹⁷⁴.

Είναι θετικό το γεγονός ότι ο νόμος περιλαμβάνει με σαφήνεια λεπτομέρειες για τις δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στις διατάξεις του και ορίζει τις λεπτομέρειες για τους γραπτούς διαγωνισμούς, για τον τρόπο διενέργειάς τους, για την προκήρυξη των θέσεων, για την υποβολή αιτήσεων, για τους πίνακες επιτυχόντων και βέβαια για το διορισμό των υπαλλήλων. Με σαφήνεια ρυθμίζονται επίσης οι λεπτομέρειες για την πλήρωση των θέσεων βάσει προτεραιότητας, για την προκήρυξη, για την υποβολή των αιτήσεων, για τον τρόπο κατάταξης και πρόταξης στους πίνακες προτεραιότητας, για τη συγκρότηση των αρμόδιων επιτροπών για τη διεξαγωγή της διαδικασίας καθώς και για τις διαδικασίες διορισμού¹⁷⁵.

Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι εκτός από τις υπηρεσίες που υπάγονται στις διατάξεις του νόμου, αναγράφονται επίσης αναλυτικά και οι κατηγορίες υπαλλήλων που εξαιρούνται στο πλαίσιο οριοθέτησης της έκτασης εφαρμογής του συστήματος προσλήψεων. Δυστυχώς οι κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων που εξαιρούνται είναι αρκετές, κάτι που δημιουργεί έναν κάποιο σκεπτικισμό ως προς τις προθέσεις του νομοθέτη για αντικειμενικότητα και διαφάνεια. Σ' αυτές περιλαμβάνονται το προσωπικό της Βουλής, οι μετακλητοί υπάλληλοι, ειδικοί σύμβουλοι και συνεργάτες, καθώς και «οι απευθείας διοριζόμενοι σε διευθυντικούς βαθμούς και καθήκοντα». Ο νόμος ως εκ τούτου που προβλέπει τη σύσταση του Α.Σ.Ε.Π. ώστε να διενεργούνται προσλήψεις με σύγχρονες, διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες, εξαιρεί από τις διατάξεις του νόμου τις θέσεις αρκετών υψηλόβαθμων στελεχών, και μάλιστα θέσεις υπαλλήλων που

¹⁷⁴ Βλ. άρ. 18, ν. 2190/1994, ό.π. Επίσης βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», σσ. 1-15, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=8a98f188-dbb06-4992-b959-92ebac1856e8 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 2190/1994 [28/Α/1994], «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

¹⁷⁵ Βλ. άρ. 14-17, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

διορίζονται απευθείας ως επικεφαλής Διευθύνσεων¹⁷⁶. Οι θέσεις αυτές εξαιρούνται τόσο από τις γραπτές διαγωνιστικές διαδικασίες όσο και από τους διαγωνισμούς με σειρά προτεραιότητας για τους οποίους είναι υπεύθυνο και εγγυάται το Α.Σ.Ε.Π. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση οι εξαιρέσεις αυτές οφείλονται στην ιδιαίτερη φύση της υπαλληλικής σχέσης ορισμένων κατηγοριών προσωπικού, κάτι που επίσης κρίνεται με επιφύλαξη και σκεπτικισμό καθώς αφήνει πολλά περιθώρια για κομματικές και πολιτικές επιλογές στη διαχείριση των ανώτερων στελεχών του δημοσίου. Οι συγκεκριμένες εξαιρέσεις επίσης δεν συνάδουν με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της ορθής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁷⁷.

Σε ότι αφορά τους βαθμούς των υπαλλήλων και τις προαγωγές τους, οι θέσεις των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) του προσωπικού που υπάγεται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (Π.Δ. 611/1977) κατατάσσονται στους πέντε βαθμούς Α, Β, Γ, Δ και Ε, από τους οποίους κατώτερος είναι ο Ε και ανώτερος ο Α. Επίσης, οι θέσεις της κατηγορίας Ειδικών Θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται στους βαθμούς 1^ο και 2^ο. Δυστυχώς, ο νόμος αυτός δεν υιοθετεί το σύστημα της πάγιας ιεραρχίας σε ότι αφορά τις θέσεις Διευθυντή και Γενικού Διευθυντή για τα ανώτερα στελέχη που σίγουρα δημιουργούσε κάποια κίνητρα στο προσωπικό των υπηρεσιών για αυτοβελτίωση και ενίσχυση της παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, κατώτερος βαθμός για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ είναι ο βαθμός Δ' και καταληκτικός βαθμός ο Α' ενώ για τους υπαλλήλους ΥΕ κατώτερος βαθμός είναι ο Ε και καταληκτικός ο βαθμός Β'. Τέλος, οι θέσεις όλων των βαθμών για την κάθε κατηγορία είναι οργανικά ενιαίες και δεν υφίσταται η έννοια της αρχαιότητας μεταξύ των υπαλλήλων του ίδιου βαθμού¹⁷⁸. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι ως οργανικές μονάδες νοούνται η Γενική Διεύθυνση, η Διεύθυνση, το Τμήμα, το Γραφείο, το Αυτοτελές Τμήμα, το Αυτοτελές Γραφείο, καθώς και τυχόν ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης

¹⁷⁶ Βλ. άρ. 14, παρ. 2, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

¹⁷⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2190/1994, ό.π., σσ. 1-15. Βλ. επίσης C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19 και βλ. Β. Κέφης, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

¹⁷⁸ Βλ. άρ. 34, παρ. 1, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

και ως Προϊστάμενοι όλων των οργανικών μονάδων τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό Α' των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ¹⁷⁹.

Αναφορικά με τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, ως Προϊστάμενοι επιλέγονται μόνιμοι Υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α' με την προϋπόθεση ότι έχουν διατελέσει ή υπηρετούν ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων κατά την ημέρα υποβολής της αίτησης υποψηφιότητας. Η επιλογή γίνεται, κατόπιν αιτήσεως των ενδιαφερόμενων, από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο με βάση τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου κάθε υπαλλήλου και ουσιαστικά κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης¹⁸⁰:

- την άρτια επαγγελματική κατάρτιση,
- τις επιστημονικές γνώσεις,
- τη δραστηριότητα στην υπηρεσία,
- την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών,
- την ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού,
- την ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων για την επίτευξη στόχων.

Για την επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων ως αρμόδιο όργανο ορίζεται το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Στο πλαίσιο της τήρησης μιας αντικειμενικής και αξιοκρατικής διαδικασίας είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι ουσιαστικό ρόλο για την επιλογή παίζουν οι εκθέσεις αξιολόγησης και τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων που δείχνουν τις ικανότητές, την πρωτοβουλία και το βαθμό δραστηριότητας. Για το σχηματισμό επίσης κρίσης από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνονται υπόψη¹⁸¹:

- η επιτυχής άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου οργανικής μονάδας οποιουδήποτε επιπέδου,
- η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων για ενίσχυση της απόδοσης,
- τυχόν πιστοποιητικά παρακολούθησης εκπαιδευτικών ή επιμορφωτικών προγραμμάτων,
- η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης,

¹⁷⁹ Βλ. άρ. 36, παρ. 1, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

¹⁸⁰ Βλ. άρ. 36, παρ. 2, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

¹⁸¹ Βλ. άρ. 36, παρ. 3, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

- η βράβευση εργασιών ή μελετών,
- οι εισηγήσεις ή οι προτάσεις προς την υπηρεσία για απλούστευση διαδικασιών, εξυπηρέτηση πολιτών, αύξηση αποδοτικότητας, βελτίωση συνθηκών εργασίας,
- η κατοχή περισσότερων τίτλων σπουδών από εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης,
- τυχόν αναρρωτικές άδειες και αδικαιολόγητες απουσίες,
- τα στοιχεία του πειθαρχικού φακέλου.

Αναφορικά με τις θέσεις των Προϊστάμενων Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, δυστυχώς εκτός από υπαλλήλους ΠΕ και ΤΕ με βαθμό Α΄ δύνανται να επιλέγονται και υπάλληλοι ΔΕ με βαθμό Α΄, οι οποίοι έχουν τουλάχιστον τετραετή προϋπηρεσία στο βαθμό. Για τόσο υψηλές θέσεις στην διοικητική ιεραρχία, η δυνατότητα αυτή για τους υπαλλήλους ΔΕ δεν συνάδει με την όλη προσπάθεια ορθολογικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και τις διεθνείς τάσεις εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών¹⁸². Ως Προϊστάμενοι Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, επιλέγονται υπάλληλοι με τον Α΄ βαθμό. Σε περίπτωση δε έλλειψης υπαλλήλων Α΄, τότε επιλέγονται υπάλληλοι Β΄, είτε είναι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό¹⁸³. Και για τις περιπτώσεις Προϊσταμένων Τμημάτων δεν κρίνεται ως ορθολογική μέθοδος αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού η δυνατότητα τοποθέτησης σε θέση ευθύνης υπαλλήλων κατηγορίας ΔΕ. Το γεγονός ότι Προϊστάμενοι οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης, αλλά και επιπέδου Τμήματος, μπορούν να γίνουν υπάλληλοι όλων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, και μάλιστα με τις ίδιες προϋποθέσεις, σίγουρα δεν ενισχύει το κύρος της θέσης, ούτε δημιουργεί κίνητρα για ευγενή άμιλλα και έναν υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των άριστων με υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα υπαλλήλων σύμφωνα με τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁸⁴.

¹⁸² Βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁸³ Βλ. άρ. 36, παρ. 6-7, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

¹⁸⁴ Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140.

Πίνακας 5. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 2190/94.

	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων	Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων
Αρμόδιο όργανο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο
ΠΕ	-Υπάλληλοι βαθμού Α΄ -Υπάλληλοι βαθμού Β΄ και 5 χρόνια υπηρεσίας	-τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό	-Υπάλληλοι βαθμού Α΄ με υπηρεσία σε θέση Διευθυντή ή που κατέχουν θέση Διευθυντή
ΤΕ	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και έξι χρόνια υπηρεσίας	-τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό	-
ΔΕ	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και οκτώ χρόνια υπηρεσίας	-τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ -υπάλληλοι βαθμού Β΄ με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό	-
ΥΕ	-	-	-

Όσοι επιλέγονται ως Προϊστάμενοι από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο υπηρετούν για τρία (3) χρόνια και εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους και μετά τη λήξη της θητείας τους ως την τυχόν επανεπιλογή τους ή την τοποθέτηση νέου Προϊσταμένου. Σημαντικό κίνητρο για την κατάληψη θέσης Προϊσταμένου οργανικής μονάδας αποτελεί το μηνιαίο επίδομα θέσης ευθύνης που καταβάλλεται για όσο χρόνο ασκούν τα καθήκοντά τους. Το ύψος του επιδόματος αυτού καταβάλλεται και σε περίπτωση απουσίας μέχρι δύο μηνών των Προϊσταμένων από την υπηρεσία τους¹⁸⁵.

Αναφορικά με τη δυνατότητα απαλλαγής από τα καθήκοντα του Προϊσταμένου, κάτι τέτοιο είναι εφικτό με απόφαση του Υπηρεσιακού Συμβουλίου και πριν από τη λήξη της τριετίας για σοβαρούς ωστόσο λόγους, όπως για πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών καθηκόντων, για αδυναμία συνεργασίας και έλλειψη αποδοτικότητας, για έλλειψη διάθεσης επικοινωνίας, για αδικαιολόγητη καθυστέρηση στη διεκπεραίωση υποθέσεων κ.α. Ο Προϊστάμενος μπορεί επίσης να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του με δική του

¹⁸⁵ Βλ. άρθρ. 36, παρ. 9 & 18 ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

αίτηση και κατόπιν έγκρισης του Υπηρεσιακού Συμβουλίου αλλά στην περίπτωση αυτή δεν μπορεί να επιλεγεί ξανά ως Προϊστάμενος για τρία χρόνια¹⁸⁶.

Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση το εκάστοτε σύστημα προσλήψεων τακτικού προσωπικού στο παρελθόν καταστρατηγήθηκε στην πράξη με τη χρήση αόριστων εξαιρέσεων. Οι εξαιρέσεις που καθορίζονται με το παρόν νομοσχέδιο ωστόσο είναι πιο σαφείς και συγκεκριμένες, και δικαιολογούνται από την ιδιαίτερη φύση του καθεστώτος των υπαλλήλων που απαιτεί ειδικές διαδικασίες πρόσληψης. Με την ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π. και τις εγγυήσεις ανεξαρτησίας που του δίνονται το σύστημα των προσλήψεων παύει ουσιαστικά να εξαρτάται από την Κυβέρνηση και διαμορφώνονται πλέον θεσμοί που περιορίζουν τη σχέση του κυβερνώντος κόμματος με τη Δημόσια Διοίκηση. Με την ίδρυση της ανεξάρτητης αυτής αρχής ο ρόλος της Κυβέρνησης περιορίζεται στην πολιτική απόφαση για την πραγματοποίηση των προσλήψεων, για τον καθορισμό του αριθμού των κενών θέσεων στις Υπηρεσίες, για τον προσδιορισμό των αναγκών αναφορικά με τις ειδικότητες¹⁸⁷.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ωστόσο ότι με το νόμο αυτό η παρέμβαση της Κυβέρνησης δεν αποκόπτεται εντελώς από τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης ανώτερων στελεχών καθώς το Α.Σ.Ε.Π. δεν ορίζεται ως υπεύθυνο για τη διεξαγωγή διαγωνιστικών διαδικασιών που αφορούν ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία των δημοσίων υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό σίγουρα προβληματίζει και δυσχεραίνει την επίτευξη των στόχων για απομάκρυνση από αναχρονιστικές μεθόδους και εκσυγχρονισμό σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.¹⁸⁸, και αποδυναμώνει τις θετικές συνέπειες στις οποίες στοχεύει το συγκεκριμένο νομοσχέδιο με την καθιέρωση και εφαρμογή του νέου θεσμικού πλαισίου.

¹⁸⁶ Βλ. άρ. 36, παρ. 11 ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

¹⁸⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2190/1994, ό.π., σσ. 1-15.

¹⁸⁸ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

3.1.5 ν. 2683/1999, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.

Με το ν. 2683/1999 κυρώνεται ο κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. Η κατάρτιση του Υπαλληλικού Κώδικα θεωρείται ως απαραίτητη για την κατοχύρωση της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων και προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών¹⁸⁹. Ο σκοπός του Υπαλληλικού Κώδικα είναι να καθιερώσει ενιαίους κανόνες για την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης, ώστε να διασφαλίζει τη μέγιστη αποδοτικότητα του προσωπικού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Σε συνδυασμό με τη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π., της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης καθώς και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, ο νέος Κώδικας αποτελεί μια αναγκαία μεταρρύθμιση που θα συμβάλει στην υλοποίηση αυτού του σκοπού¹⁹⁰.

Η κατάρτιση του νέου Υπαλληλικού Κώδικα κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στη σύγχρονη διοικητική αντίληψη της εποχής, που απαιτεί την υιοθέτηση νέων συστημάτων οργάνωσης για την ποιοτική αναβάθμισή της, πιο κοντά στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης¹⁹¹. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο νέος νόμος καταρτίστηκε με βάση την εμπειρία των προβλημάτων του παρελθόντος, τη νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων, τις νεότερες απόψεις της επιστήμης, καθώς επίσης συγκριτικά στοιχεία άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹⁹².

Οι βαθμοί των υπαλλήλων για όλες τις κατηγορίες θέσεων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, είναι πλέον επτά, ήτοι Α, Β, Γ, Δ, Ε και στην κορυφή της κλίμακας περιλαμβάνονται οι βαθμοί του Γενικού Διευθυντή και του Διευθυντή. Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι με το

¹⁸⁹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», σσ. 1-8, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=8c635eb1-0964-45e3-b06e-ccd794145ad3 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 2683/1999 [19/Α/1999], «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

¹⁹⁰ Βλ. άρ. 1, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], «Κύρωση του Κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=8c635eb1-0964-45e3-b06e-ccd794145ad3 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024].

¹⁹¹ Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140. Επίσης βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

¹⁹² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2683/1999, ό.π., σσ. 1-8.

νόμο αυτό αλλάζει το σύστημα βαθμολογίου των υπαλλήλων, και υιοθετείται ένα μικτό σύστημα ιεραρχίας, το οποίο περιλαμβάνει μια κινητή ιεραρχία μέχρι το βαθμό του Τμηματάρχη, που σημαίνει αποσύνδεση καθηκόντων με βαθμό, και μια πάγια ιεραρχία με σύνδεση καθηκόντων θέσης με το βαθμό για τα ανώτερα στελέχη Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών. Ως εκ τούτου, καταργούνται οι θέσεις Προϊσταμένων στο επίπεδο του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή, και εισάγονται βαθμοί Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών. Όταν έτσι κάποιος υπάλληλος επιλεγεί να υπηρετήσει ως Διευθυντής, είτε θα αποχωρήσει από την Υπηρεσία ως Διευθυντής ή θα προαχθεί σε Γενικό Διευθυντή¹⁹³.

Το νέο σύστημα βαθμολογίου, το οποίο βασίζεται στο μικτό σύστημα ιεραρχίας, υιοθετεί τα πλεονεκτήματα των δύο συστημάτων, της κινητής στο επίπεδο των Τμημάτων και της πάγιας ιεραρχίας στο επίπεδο των Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων υπηρετώντας τη συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας¹⁹⁴. Έτσι η προαγωγή από βαθμό σε βαθμό πραγματοποιείται ακώλυτα ενώ για τους βαθμούς του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή δημιουργείται πάγια ιεραρχία με σύνδεση βαθμού, θέσης και καθηκόντων. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται εγγυήσεις και κριτήρια για την αξιοκρατική εξέλιξη των υπαλλήλων και είναι εφικτή η ανάδειξη μιας πιο αποδοτικής ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση με την αμερόληπτη αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων¹⁹⁵.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί επίσης το πλεονέκτημα που δίνεται στους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής καθώς κατατάσσονται στο βαθμό Β' ενώ οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ κατατάσσονται με το διορισμό τους στο βαθμό Δ' που θεωρείται ως εισαγωγικός, και εξελίσσονται μέχρι το βαθμό του Γενικού Διευθυντή που είναι ο καταληκτικός βαθμός. Αντίστοιχα οι θέσεις της κατηγορίας ΤΕ κατατάσσονται στους βαθμούς Δ' που είναι ο εισαγωγικός έως και του Διευθυντή που είναι ο καταληκτικός, και οι υπάλληλοι κατηγορίας ΔΕ δύνανται να φτάσουν μέχρι το βαθμό Α'. Ως ιδιαίτερα θετικό για την τήρηση των αρχών της αξιοκρατίας και την ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το γεγονός ότι με τις αλλαγές που προωθεί ο νόμος αυτός οι

¹⁹³ Βλ. άρ. 79, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

¹⁹⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2683/1999, ό.π., σσ. 1-8.

¹⁹⁵ Βλ. άρ. 80, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

Υπάλληλοι κατηγορίας ΔΕ μπορούν να καταλάβουν θέση Διευθυντή παρά μόνο ως εξαίρεση, σε περίπτωση δηλαδή έλλειψης υπαλλήλων ΠΕ και ΤΕ σε κάποιες περιφερειακές υπηρεσίες. Επίσης, οι θέσεις των Γενικών Διευθυντών, που αποτελούν μέχρι σήμερα και τα ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, προορίζονται μόνο για τους υπαλλήλους Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, ενώ οι υπάλληλοι ΤΕ δύνανται να καταλάβουν μόνο θέσεις Διευθυντών, τις οποίες, όπως αναφέρθηκε, κατ' εξαίρεση καταλαμβάνουν σε περιφερειακές υπηρεσίες και υπάλληλοι κατηγορίας ΔΕ¹⁹⁶.

Οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια που ορίζονται για τις προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης αποτελούν μέρος της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για δημιουργία και εφαρμογή πιο αντικειμενικών και δίκαιων διαδικασιών επιλογής των πιο κατάλληλων υπαλλήλων για τις θέσεις Προϊσταμένων. Συγκεκριμένα, για την προαγωγή υπαλλήλων ΠΕ σε θέσεις Γενικού Διευθυντή απαιτείται τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Διευθυντή. Σε ότι αφορά την προαγωγή υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ σε θέση Διευθυντή, απαιτείται εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Α' και άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου Τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες. Για την κατ' εξαίρεση τοποθέτηση υπαλλήλων ΔΕ σε θέση Διευθυντή, ορίζεται ως η προϋπόθεση οι υπάλληλοι να έχουν υπηρετήσει στο βαθμό Α' επτά έτη αντί για έξι που απαιτείται για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ¹⁹⁷. Οι προϋποθέσεις και τα αρμόδια όργανα που αποφασίζουν και επιλέγουν τα στελέχη των φορέων περιλαμβάνονται επιγραμματικά στον παρακάτω πίνακα.

¹⁹⁶ Βλ. άρ. 79, παρ. 3-5, ν. 2683/1999, [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

¹⁹⁷ Βλ. άρ. 81, παρ. 1, ν. 2683/1999, [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

Πίνακας 6. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 2683/99.

	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων	Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων
Αρμόδιο όργανο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο
ΠΕ	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και πέντε χρόνια υπηρεσίας	Εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ και άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες	Τετραετής υπηρεσία σε θέση Διευθυντή
ΤΕ	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και έξι χρόνια υπηρεσίας	Εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ και άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες	-
ΔΕ	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και επτά χρόνια υπηρεσίας	(Κατ'εξάιρεση) Επταετής υπηρεσία στο βαθμό Α΄ και άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες	-
ΥΕ	-	-	-

Αναφορικά με την προαγωγή στον αμέσως επόμενο βαθμό, προϋπόθεση αποτελεί να έχει συμπληρώσει οι υπάλληλοι τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν και διαθέτουν τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα σύμφωνα με τα στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου. Ειδικότερα για την προαγωγή στο βαθμό του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή απαιτούνται¹⁹⁸:

- α) η ύπαρξη κενής θέσης,
- β) η συμπλήρωση του απαιτούμενου χρόνου,
- γ) η συνδρομή τυπικών και ουσιαστικών προσόντων.

¹⁹⁸ Βλ. άρ. 82, παρ. 4, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

Ως ιδιαίτερα θετικό για την τήρηση της αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας στις διαδικασίες κρίνεται το γεγονός ότι τα Υπηρεσιακά Συμβούλια παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των προαγωγών για όλους τους υπαλλήλους. Τις αποφάσεις για τις προαγωγές μέχρι το βαθμό του Διευθυντή τις λαμβάνει το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο ενώ για τις θέσεις Γενικών Διευθυντών αποφαινεται το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο που εδρεύει στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης¹⁹⁹.

Αν δεν είναι εφικτή η πλήρωση κενών θέσεων με προαγωγή λόγω ελλείψεως υπαλλήλων που έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του ανώτατου οργάνου διοίκησης του Ν.Π.Δ.Δ., τη θέση μπορεί να καταλάβει υπάλληλος του αμέσως κατώτερου βαθμού υπό την προϋπόθεση ότι ανήκει σε κλάδο του οποίου οι υπάλληλοι μπορούν να προΐστανται σύμφωνα με τις οικείες οργανικές διατάξεις. Εναλλακτικά οι θέσεις μπορούν να καλυφθούν με μετατάξεις, προσλήψεις ή αποσπάσεις από άλλους φορείς κάτι ιδιαίτερα θετικό καθώς ενισχύει την κινητικότητα των υπαλλήλων και την ορθολογική αξιοποίηση του προσωπικού²⁰⁰.

Οι προαγωγές των υπαλλήλων στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή γίνονται όπως προαναφέρθηκε, με απόφαση του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου, ύστερα από αίτηση υποψηφιότητας που υποβάλλεται από τους υποψηφίους, η οποία συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα το περιεχόμενο του οποίου προκύπτει από τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων. Δικαίωμα υποβολής αίτησης υποψηφιότητας έχουν και υπάλληλοι άλλων δημοσίων υπηρεσιών ή Ν.Π.Δ.Δ. συναφούς αντικειμένου. Στη συνέχεια η διαδικασία περιλαμβάνει μια προφορική συνέντευξη των υποψηφίων προκειμένου το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο να διαμορφώσει γνώμη για την ικανότητα και την προσωπικότητά τους ως προς την άσκηση των καθηκόντων του Γενικού Διευθυντή και να επιλέξει τον πιο κατάλληλο. Η διαδικασία της συνέντευξης ως μόνης μεθόδου για την επιλογή των Γενικών Διευθυντών, που είναι και η υψηλότερη βαθμίδα διοίκησης για τα στελέχη του Δημοσίου, ίσως δεν είναι ο πιο ασφαλής, δίκαιος, αντικειμενικός και διάφανος τρόπος για να διακριθούν οι άριστοι. Είναι σημαντικό να

¹⁹⁹ Βλ. άρ. 158, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

²⁰⁰ Βλ. άρ. 82, παρ. 6, ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

σημειωθεί ότι οι θέσεις αυτές παίζουν καίριο ρόλο στη γενικότερη λειτουργία των φορέων του Δημοσίου και αποτελούν βασικό παράγοντα που επηρεάζει το συντονισμό κάθε είδους δράσης για τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών, την επίτευξη των στόχων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αναφορικά με τα κριτήρια για τις προαγωγές των υπαλλήλων, διαπιστώνεται ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων, η πρωτοβουλία, η άσκηση καθηκόντων ως Προϊσταμένου καθώς και η ικανότητα παρακίνησης των υπαλλήλων. Προβάδισμα δίνεται στους υπαλλήλους με υψηλότερη πρωτοβουλία και διοικητική ικανότητα και σε περίπτωση ισοδυναμίας προηγούνται οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (στο εξής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.). Σημαντικό ρόλο επίσης στο σχηματισμό κρίσης από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο παίζουν οι πρόσθετοι τίτλοι σπουδών σε συνδυασμό με την απόδοση του υπαλλήλου στην υπηρεσία. Οι επαναλαμβανόμενες αναρρωτικές άδειες επηρεάζουν επίσης το σχηματισμό κρίσης²⁰¹.

Ειδικότερα, για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή σημαντική βαρύτητα δίνεται:

- στα στοιχεία του προσωπικού μητρώου κάθε υπαλλήλου,
- στην άρτια επαγγελματική κατάρτιση και στις επιστημονικές γνώσεις,
- στη δραστηριότητα στην υπηρεσία,
- στην ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών,
- στην ικανότητα προγραμματισμού και ορθού συντονισμού,
- στην ικανότητα παρακίνησης των υφισταμένων για την επίτευξη στόχων,
- στην καλή γνώση μιας ή περισσότερων άλλων ευρωπαϊκών γλωσσών²⁰².

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας προβλέπεται ως προϋπόθεση για την προαγωγή στο βαθμό του Γενικού Διευθυντή μετά από μια

²⁰¹ Βλ. άρ. 83, παρ. 6 ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

²⁰² Βλ. άρ. 83, παρ. 7 ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

πενταετία από την έναρξη ισχύος του νόμου. Στο σχηματισμό κρίσης λαμβάνονται επιπροσθέτως υπόψη η τυχόν συγγραφική δραστηριότητα σε θέματα σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση, η συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών που συνδέονται με αντικείμενα της Υπηρεσίας. Τέλος, σε περίπτωση ισοδυναμίας ανάμεσα σε υποψηφίους, επιλέγεται ο υπάλληλος της οικείας Υπηρεσίας.

Από την εξέταση των διατάξεων του νόμου διαπιστώνεται ότι ούτε με τις τροποποιήσεις του νόμου αυτού που επιδιώκει την ποιοτική αναβάθμιση της Διοίκησης αξιοποιούνται οι άριστοι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής, εφόσον δεν προβλέπεται η απευθείας τοποθέτησή τους σε κάποια θέση ευθύνης. Η αξιοκρατία, η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών, η οργάνωση της Διοίκησης με σύγχρονες διοικητικές αντιλήψεις, αποτελούν τους στόχους του νέου Υπαλληλικού Κώδικα²⁰³, ωστόσο μικρές αλλαγές υιοθετούνται με το νόμο αυτό για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τις θέσεις ευθύνης των δημοσίων φορέων, και τις προϋποθέσεις και διαδικασίες πρόσβασης σ' αυτές. Η υιοθέτηση του συστήματος της πάγιας ιεραρχίας για τις θέσεις των Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών δημιουργεί σίγουρα κίνητρα και προοπτικές για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων, με την προϋπόθεση ωστόσο ότι οι διαδικασίες για την προαγωγή στους βαθμούς αυτούς είναι αμερόληπτες, αδιάβλητες και οργανωμένες έτσι ώστε να περιορίζονται τα υποκειμενικά κριτήρια και να εξασφαλίζεται η αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή των πιο κατάλληλων υπαλλήλων. Στις διαδικασίες ωστόσο του νόμου δεν προβλέπονται δυστυχώς διαγωνιστικές διαδικασίες που να εγγυώνται τη διάφανη, δίκαιη και ορθολογική επιλογή των άριστων. Επιπροσθέτως, η διεξαγωγής συνέντευξης για την τοποθέτηση των Γενικών Διευθυντών συνήθως εμπεριέχει υποκειμενικά κριτήρια και σίγουρα δεν αποτελεί την πιο αντικειμενική μέθοδο για την απαλοιφή φαινομένων επιλογής Προϊσταμένων εξαρτημένων από την πολιτική ηγεσία.

²⁰³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 2683/1999, ό.π., σσ. 1-8.

3.1.6 ν. 3260/2004, Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης.

Με το ν. 3260/2004 ρυθμίζονται θέματα που αφορούν, ανάμεσα σε άλλα, στο σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης και επιλογής Προϊσταμένων, στο σύστημα προσλήψεων στο Δημόσιο και στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, ο νόμος επαναφέρει σε ισχύ ρυθμίσεις του ν. 2190/1994, επικαιροποιημένες ωστόσο γιατί είχαν υποστεί διάφορες μεταβολές από την έναρξη της ισχύος τους²⁰⁴.

Δυστυχώς ο νόμος αυτός αντί να προωθεί αλλαγές και προσεγγίσεις, επαναφέρει στην ουσία σε ισχύ διατάξεις του ν. 2190/1994 για τις θέσεις των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)²⁰⁵. Ως εκ τούτου, οι βαθμοί για τις θέσεις των υπαλλήλων με το ν.3260 γίνονται και πάλι πέντε, ήτοι Α', Β', Γ', Δ' και Ε'. Οι βαθμοί 1^{ος} και 2^{ος} εξακολουθούν να αποτελούν τους βαθμούς για την κατηγορία των Ειδικών Θέσεων (ΕΘ) ενώ οι βαθμοί του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή καταργούνται ως μέρος της βαθμολογικής κλίμακας με το νόμο αυτό και αποτελούν πλέον βαθμίδες καθηκόντων. Ως κατώτερος βαθμός για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ ορίζεται ο βαθμός Δ' και καταληκτικός ο βαθμός Α', ενώ για τους υπαλλήλους ΥΕ κατώτερος βαθμός είναι ο Ε' και καταληκτικός ο βαθμός Β'. Επίσης, μεταξύ των υπαλλήλων του ίδιου βαθμού δεν υπάρχει αρχαιότητα και οι θέσεις όλων των βαθμών των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ είναι σε κάθε κατηγορία οργανικά ενιαίες²⁰⁶.

Με το ν. 3260/2004 ρυθμίζονται τα θέματα που αφορούν στις προϋποθέσεις και στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Ειδικότερα, ως Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό Α' των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Ως οργανικές μονάδες της παραγράφου αυτής νοούνται η

²⁰⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης», σσ. 1-9, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f38f14d0-4339-482a-87cc-44ca88a13ac4 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 3260/2004 [151/Α/2004], «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης».

²⁰⁵ Βλ. ν. 2683/1999 [ΦΕΚ 19/Α/1999], ό.π.

²⁰⁶ Βλ. άρ. 7, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f38f14d0-4339-482a-87cc-44ca88a13ac4 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024].

Γενική Διεύθυνση, η Διεύθυνση, το Τμήμα, το Γραφείο, το Αυτοτελές Τμήμα, το Αυτοτελές Γραφείο, καθώς και τυχόν ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης²⁰⁷.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ως Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων μπορούν να κριθούν μόνιμοι υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ που κατέχουν τον Α΄ βαθμό με την προϋπόθεση ότι έχουν διατελέσει ή υπηρετούν ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων κατά την ημέρα υποβολής της αίτησης υποψηφιότητας. Για την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, συνιστάται Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, όπως ακριβώς προέβλεπε και ο ν. 2190/1994, το οποίο είναι το αρμόδιο όργανο για την εξέταση των αιτήσεων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων²⁰⁸. Αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο οφείλει να λαμβάνει υπόψη του για το σχηματισμό κρίσης το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων συνεκτιμώντας τα κάτωθι:

- την άρτια επαγγελματική κατάρτιση,
- τις επιστημονικές γνώσεις των υποψηφίων και γενικότερα τα τυπικά τους προσόντα,
- την δραστηριότητα στην υπηρεσία,
- την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών,
- την ευχέρεια προγραμματισμού και συντονισμού,
- την ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων.

Ιδιαίτερα σημαντικό για τη βαρύτητα και το κύρος της θέσης αποτελεί το γεγονός ότι σε περίπτωση που Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης δεν επιλέγεται για δεύτερη φορά, καταλαμβάνει κενή θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης και αν δεν υπάρχει, καταλαμβάνει την πρώτη θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης που θα κενωθεί στο μέλλον. Επίσης, οι Γενικοί Διευθυντές, οι οποίοι δεν επιλέγονται εκ νέου μετά τη λήξη της θητείας τους, μπορούν να αποχωρήσουν από την Υπηρεσία διατηρώντας τις αποδοχές του Γενικού Διευθυντή, εφόσον υποβάλλουν αίτηση παραίτησης μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δύο (2) μηνών από την ανακοίνωση της μη επανεπιλογής τους²⁰⁹.

²⁰⁷ Βλ. άρ. 8, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], ό.π.

²⁰⁸ Βλ. άρ. 29, παρ. 3, ν. 2190/1994 [ΦΕΚ 28/Α/1994], ό.π.

²⁰⁹ Βλ. άρ. 8, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], ό.π.

Σε ότι αφορά την επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων αρμόδιο όργανο είναι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Για την επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων για τις θέσεις αυτού του επιπέδου λαμβάνονται υπόψη ακριβώς τα ίδια κριτήρια που το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο καλείται να συνεκτιμήσει για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών²¹⁰.

Επιπροσθέτως, ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α' οι οποίοι έχουν τουλάχιστον τετραετή υπηρεσία στο βαθμό αυτόν. Δυστυχώς η κατηγορία εκπαίδευσης δεν αποτελεί ουσιαστικό κριτήριο για την τοποθέτηση στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης, καθώς πρόσβαση σ' αυτή έχουν, εκτός από τους υπαλλήλους ΠΕ, και οι υπάλληλοι κατηγορίας ΤΕ και ΔΕ. Η μόνη προϋπόθεση είναι οι υπάλληλοι να κατέχουν το βαθμό Α' και τετραετή υπηρεσία στο βαθμό. Αν σε κάποια δημόσια υπηρεσία δεν υπάρχουν υπάλληλοι που να πληρούν αυτά τα κριτήρια, επιλέγονται εκείνοι με τον περισσότερο χρόνο στον Α' βαθμό ή υπάλληλοι βαθμού Β' με τα περισσότερα χρόνια στο βαθμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επικουρικότητα αυτή δεν ισχύει για τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων Αντίστοιχα, σε ότι αφορά τις θέσεις των Προϊσταμένων Τμημάτων, οι υπάλληλοι που επιλέγονται πρέπει να είναι βαθμού Α'. Αν σε κάποιο φορέα δεν υπηρετούν υπάλληλοι αυτού του βαθμού, επιλέγονται υπάλληλοι βαθμού Β' που έχουν συμπληρώσει, αν είναι ΠΕ πέντε έτη υπηρεσίας στο βαθμό, αν είναι κατηγορίας ΤΕ έξι έτη στο βαθμό και αν είναι ΔΕ τουλάχιστον οκτώ έτη στο βαθμό Β'²¹¹.

Τέλος, θετικό κρίνεται το γεγονός ότι η θητεία στις θέσεις ευθύνης είναι συγκεκριμένης διάρκειας ώστε να υπάρχει έτσι δυνατότητα εναλλαγής υπαλλήλων και να δημιουργούνται κίνητρα αυτοβελτίωσης και αύξησης της παραγωγικότητας. Έτσι, όσοι επιλέγονται στις θέσεις ευθύνης των οργανικών μονάδων, υπηρετούν ως Προϊστάμενοι για τρία έτη και μετά τη λήξη της θητείας τους εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά

²¹⁰ Βλ. άρ. 8, παρ. 3, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], ό.π.

²¹¹ Βλ. άρ. 8, παρ. 6, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], ό.π.

τους μέχρι την τοποθέτηση νέου Προϊσταμένου. Συνοπτικά οι προϋποθέσεις για την ανάληψη θέσεων ευθύνης αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα²¹²:

Πίνακας 7. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 3260/04.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Κατηγορίες υπαλλήλων	Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου
Αρμόδιο όργανο	Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Υπηρεσιακό Συμβούλιο
ΠΕ	Υπάλληλοι Α΄ βαθμού που έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Διεύθυνσης	Υπάλληλοι Α΄ βαθμού με 4ετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και πέντε έτη υπηρεσίας στο βαθμό
ΤΕ	-	Υπάλληλοι Α΄ βαθμού με 4ετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και έξι έτη υπηρεσίας στο βαθμό
ΔΕ	-	Υπάλληλοι Α΄ βαθμού με 4ετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό	-Υπάλληλοι με βαθμό Α΄ -Υπάλληλοι με βαθμό Β΄ και οκτώ έτη υπηρεσίας στο βαθμό

Ο ν. 3260/2004 φαίνεται πως ευνοεί τους παλαιότερους υπαλλήλους και κυρίως αυτούς των χαμηλών εκπαιδευτικών βαθμίδων, καθώς αρκεί να είναι κανείς υπάλληλος βαθμού Α΄ για να καταλάβει μια θέση Προϊσταμένου επιπέδου Τμήματος. Για τη συγκεκριμένη θέση ευθύνης η εκπαιδευτική βαθμίδα των υποψηφίων δεν παίζει κανένα ρόλο, καθώς η μόνη προϋπόθεση είναι η κατοχή του βαθμού Α΄. Η ίδια ευνοϊκή διάθεση φαίνεται να υφίσταται και για τις θέσεις Προϊσταμένων Διεύθυνσης καθώς πρόσβαση σε

²¹² Βλ. άρ. 8, παρ. 9, ν. 3260/2004 [ΦΕΚ 151/Α/2004], ό.π.

αυτές έχουν υπάλληλοι όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, αρκεί να κατέχουν το βαθμό Α΄ με τετραετή υπηρεσία στο βαθμό αυτό.

Συνοπτικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο ν. 3260/2004 αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, τους βαθμούς των υπαλλήλων και τα αρμόδια όργανα, φαίνεται να αποτελεί μια επιστροφή στις διαδικασίες του ν. 2190/1994. Από την εξέταση του νέου νόμου οι διαδικασίες για την επιλογή των Προϊσταμένων δεν φαίνεται να τροποποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνονται οι υπάρχουσες διοικητικές πρακτικές, ούτε να εκσυγχρονίζονται οι αναχρονιστικές μέθοδοι για την επιλογή των ανώτερων στελεχών. Οι αλλαγές που προωθούνται δεν φαίνεται να οδηγούν στην οικοδόμηση ενός συστήματος που βασίζεται πραγματικά στην αξιοκρατία, τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα, εφόσον ούτε με το νόμο αυτό προβλέπονται διαγωνιστικές διαδικασίες για την επιλογή των υπαλλήλων που θα αναλάβουν τις υψηλότερες διοικητικές θέσεις.

Ως προς τις διατάξεις που αφορούν στο Α.Σ.Ε.Π., η λογική με την οποία συστάθηκε ως αρμόδια ανεξάρτητη αρχή για την οργάνωση και διεξαγωγή αδιάβλητων και αξιοκρατικών διαδικασιών για τις προσλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων, θα μπορούσε ίσως να εφαρμοστεί και για τις επιλογές των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Οι αλλαγές ωστόσο για το Α.Σ.Ε.Π. περιορίζονται σε θέματα που σχετίζονται με τη βαθμολογία στους γραπτούς διαγωνισμούς, την εμπειρία των υποψηφίων, τη σειρά κατάταξης. Ο νόμος δεν αλλάζει επίσης με κάποια τροποποίηση το καθεστώς των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ώστε οι άριστοι ή αυτοί που αποφοιτούν με την υψηλότερη βαθμολογία να οδηγούνται αυτόματα σε κάποια ανώτερη διοικητική θέση. Τέλος, δεν δημιουργεί κίνητρα και προοπτικές για τους υπαλλήλους ώστε να υποκινεί περαιτέρω το ενδιαφέρον τους για την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και την επίτευξη των ατομικών τους στόχων, κάτι που θα είχε ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις για την αποδοτικότητα των δημοσίων φορέων και την καλύτερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

3.1.7 ν. 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

Με το ν. 3528/2007 κυρώνεται ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. στο πλαίσιο της γενικότερα αποδεκτής ανάγκης για διοικητική μεταρρύθμιση, εξυγίανση και εκσυγχρονισμό του Δημοσίου Τομέα. Βασικός στόχος της πολιτικής ηγεσίας αποτελεί η αντιμετώπιση χρόνιων διαρθρωτικών προβλημάτων που έχουν οδηγήσει σε χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, σε μη ορθολογική διάθεση των διαθέσιμων πόρων, σε προβληματική οργάνωση, έλλειψη συντονισμού, απουσία επαρκούς ελέγχου των δαπανών, διαφθορά και κακοδιοίκηση²¹³.

Με το νέο Υπαλληλικό Κώδικα συντελείται μια προσπάθεια «Επανάδρυσης του Κράτους» με την εισαγωγή ενός σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για τη βελτίωση θεμάτων που αφορούν στην πρόσληψη και υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, με επίκεντρο τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος αξιοκρατίας, διαφάνειας και αντικειμενικότητας στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και στην επιλογή των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων μακριά από την πελατειακή λογική και τις κομματικές πρακτικές²¹⁴.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι με το νέο Κώδικα επιδιώκεται η άρση της πολυνομίας, η πάταξη της γραφειοκρατίας, η προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του πολίτη και η εφαρμογή ενός νέου πρότυπου διοίκησης με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορική. Ο νέος Κώδικας επιδιώκει επιπροσθέτως την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης συνέχειας στο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, κάτι που αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία μιας υπαλληλικής ιεραρχίας κατοχυρωμένης με αξιοκρατία και διαφάνεια²¹⁵.

²¹³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου "Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.", σσ. 1-4, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=e32a0b63-e7b0-41a8-91fb-3f5f66ee91ea [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 3528/2007 [26/Α/2007], «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».

²¹⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, ό.π., σσ. 1-4.

²¹⁵ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, ό.π., σσ. 1-4.

Οι αλλαγές λοιπόν στον τρόπο επιλογής των Προϊσταμένων αποτελούν βασική καινοτομία του νέου Υπαλληλικού Κώδικα, ο οποίος επιδιώκει ένα νέο, αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα που βασίζεται στα επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα, στην εργασιακή και διοικητική εμπειρία και στις ικανότητες των υπαλλήλων που αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων μορίων. Στο νέο σύστημα τα αντικειμενικά κριτήρια υπερτερούν των υποκειμενικών, ενώ το βάρος των κριτηρίων κάθε ομάδας ανά επίπεδο διοίκησης – Γενική Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος – έχει υπολογισθεί έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει συγκεκριμένο ποσοστό επί της συνολικής βαθμολόγησης των κριτηρίων²¹⁶. Έτσι:

- Ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α΄ και είκοσι έτη υπηρεσίας – ή τουλάχιστον δεκαοκτώ - οι οποίοι έχουν διατελέσει ή υπηρετούν ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης.
- Ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι με βαθμό Α΄ επίσης, οι οποίοι έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι τμήματος για ένα έτος ή τουλάχιστον υπάλληλοι με βαθμό Α΄.
- Τέλος, ως Προϊστάμενοι Τμήματος επιλέγονται υπάλληλοι με το βαθμό Α΄, και σε περίπτωση έλλειψης υπαλλήλων με το βαθμό αυτό επιλέγονται υπάλληλοι βαθμού Β΄, οι οποίοι έχουν συμπληρώσει ελάχιστο χρόνο υπηρεσίας τέσσερα (4) έτη στο βαθμό²¹⁷.

Για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης προβλέπεται και συνέντευξη η οποία έχει ως στόχο τη διαμόρφωση μια πιο ολοκληρωμένης άποψης για την προσωπικότητα, τις ικανότητες και την καταλληλότητα των υποψηφίων αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων του Προϊσταμένου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συνέντευξη των υποψηφίων προβλέπεται να έχει ένα περιορισμένο συντελεστή βαρύτητας που κυμαίνεται από 12% έως 12,7% για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και 7% έως 7,3% για τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης. Με τον τρόπο αυτό η κρίνεται ότι η συνέντευξη δεν επηρεάζει καθοριστικά το σύνολο της βαθμολογίας καθώς όλα τα υπόλοιπα κριτήρια βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία²¹⁸.

²¹⁶ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, ό.π., σσ. 1-4.

²¹⁷ Βλ. άρ. 84, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

²¹⁸ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, ό.π., σσ. 1-4.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής των Προϊσταμένων σε θέσεις Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος, για το σχηματισμό ορθής και δίκαιης κρίσης και για την ολοκλήρωση της επιλογής, συνεκτιμώνται τρεις διαφορετικές ομάδες για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, οι οποίες μοριοδοτούνται σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται στον πίνακα 8 και περιλαμβάνουν²¹⁹:

1. 1^η ομάδα: Τα επαγγελματικά – τεχνικά προσόντα, ήτοι τους τίτλους σπουδών, μεταπτυχιακά ή διδακτορικά διπλώματα, ξένες γλώσσες, φοίτηση σε Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Σχολή Εθνικής Ασφάλειας, Σχολή Εθνικής Άμυνας, περαιτέρω επιμόρφωση σε προβλεπόμενους φορείς.
2. 2^η ομάδα: Την εργασιακή – διοικητική εμπειρία, για την εκτίμηση της οποίας λαμβάνονται υπόψη ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας των υπαλλήλων καθώς και ο χρόνος υπηρεσίας τους σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης.
3. 3^η ομάδα: Τις ικανότητες – δεξιότητες των υποψηφίων, για τις οποίες λαμβάνονται υπόψη οι βαθμολογίες των υπαλλήλων στις εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων πέντε ετών καθώς και συγγραφικές δραστηριότητες και ανακοινώσεις σε συνέδρια που είναι συναφείς με το αντικείμενο της υπηρεσίας, ηθικές αμοιβές, μετάλλια.

²¹⁹ Βλ. άρ. 85, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

Πίνακας 8. Μοριοδότηση κριτηρίων θέσεων ευθύνης ν. 3528/07.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
Επαγγελματικά Τεχνικά προσόντα	• Βασικός τίτλος σπουδών από 200-300 μόρια • 2^{ος} τίτλος από 40-80 μόρια • Διδακτορικό: 200 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 120 • Μεταπτυχιακό: 120 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 60 • Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 40-60 μόρια, επιπλέον γλώσσα 40-50. • Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 120 • Σχολή Εθνικής Ασφάλειας και Σχολή Εθνικής Άμυνας: 30 • Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 100 μόρια • Περισσότερα διδακτορικά/ μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος	• Βασικός τίτλος σπουδών από 200-300 μόρια • 2^{ος} τίτλος από 40-80 μόρια • Διδακτορικό: 180 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 100 • Μεταπτυχιακό: 100 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 60 • Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 30-50 μόρια, επιπλέον γλώσσα 30-40. • Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 100 • Σχολή Εθνικής Ασφάλειας και Σχολή Εθνικής Άμυνας: 30 • Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 80 μόρια • Περισσότερα διδακτορικά/ μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος	• Βασικός τίτλος σπουδών από 200-300 μόρια • 2^{ος} τίτλος από 40-80 μόρια • Διδακτορικό: 180 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 100 • Μεταπτυχιακό: 100 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 60 • Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 50-70 μόρια, επιπλέον γλώσσα 50-60. • Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 130 • Σχολή Εθνικής Ασφάλειας και Σχολή Εθνικής Άμυνας: 30 • Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 100 μόρια • Περισσότερα διδακτορικά/ μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος
Εργασιακή, Διοικητική Εμπειρία	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 600 μόρια (20/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 200, (5,56/έτος,	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 600 μόρια (20/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 200, (5,56/έτος,	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 450 μόρια (15/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 200, (5,56/έτος,

	Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης: έως 350, (9,72/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 36) Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 250, (6,94/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 36)	μέγιστος αριθμός ετών: 36) Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Τμήματος: έως 125, (3,47/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 36)	μέγιστος αριθμός ετών: 36) Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Τμήματος: έως 125, (3,47/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 36)
Ικανότητες, Δεξιότητες	- Υπηρεσιακή αξιολόγηση 5 ετών: έως 700 μόρια - Ανακοινώσεις, εισηγήσεις: έως 150 - Ηθική αμοιβή: 20 - Μετάλλιο: 50 - Συνέντευξη: 100 – 450	- Υπηρεσιακή αξιολόγηση 5 ετών: έως 450 μόρια - Ανακοινώσεις, εισηγήσεις: έως 120 - Ηθική αμοιβή: 20 - Μετάλλιο: 50 - Συνέντευξη: 50 – 200	- Υπηρεσιακή αξιολόγηση 5 ετών: έως 300 μόρια - Ανακοινώσεις, εισηγήσεις: έως 60 - Ηθική αμοιβή: 20 - Μετάλλιο: 40 - Ειδική Αξιολόγηση: 50 – 200

Ως προς τις διαδικασίες επιλογής των Προϊσταμένων για τις θέσεις ευθύνης, η επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ενώ η επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων γίνεται από το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το αργότερο μέσα σε ένα μήνα από τη λήξη της θητείας τους. Στη λήψη της απόφασης για την πιο αντικειμενική και δίκαιη επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων λαμβάνονται υπόψη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και τυχόν επαναλαμβανόμενες αναρρωτικές άδειες καθώς και πειθαρχικές ποινές²²⁰.

Όπως προέβλεπε και ο ν. 3260/2004, οι Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων των οποίων η θητεία λήγει, εξακολουθούν να διατηρούν τη θέση τους και να ασκούν τα καθήκοντα τους έως την επιλογή και τοποθέτηση νέων Προϊσταμένων. Αν κάποιος Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης δεν κριθεί για δεύτερη φορά, τότε προβλέπεται να

²²⁰ Βλ. άρ. 85, παρ. 8 & αρ. 86, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

καταλάβει κενή θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή την πρώτη θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης που θα κενωθεί. Ως τότε θεωρείται Προϊστάμενος Διεύθυνσης και τα καθήκοντα του προσδιορίζονται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης του Ν.Π.Δ.Δ., ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες. Επίσης, οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης, οι οποίοι δεν επιλέγονται εκ νέου μετά τη λήξη της θητείας τους, μπορούν να αποχωρήσουν από την Υπηρεσία διατηρώντας τις αποδοχές του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, εφόσον υποβάλουν αίτηση παραίτησης μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δύο (2) μηνών από την ανακοίνωση της μη επανεπιλογής τους.

Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης ότι για πρώτη φορά επιτρέπεται να αιτηθούν για θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και υπάλληλοι άλλων υπουργείων και Ν.Π.Δ.Δ. Η δυνατότητα αυτή έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας κινητικότητας στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της δικαιότερης και πιο ορθολογικής αξιοποίησης του στελεχιακού της δυναμικού²²¹.

Ιδιαίτερα θετική απόφαση είναι η πρόβλεψη για περιορισμένη διάρκεια της θητείας στις θέσεις ευθύνης για λόγους εναλλαγής και δημιουργίας περισσότερων κινήτρων για το υπόλοιπο προσωπικό. Αναφορικά λοιπόν με τη διάρκεια της θητείας, όσοι επιλέγονται σε θέσεις ευθύνης από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια τοποθετούνται με απόφαση του οικείου οργάνου ως Προϊστάμενοι σε αντίστοιχου επιπέδου οργανικές μονάδες για τρία (3) έτη²²².

Η κινητικότητα των στελεχών που καταλαμβάνουν θέσεις Γενικών Διευθύνσεων γίνεται εφικτή με το ν. 3528 κάτι που σίγουρα συμβάλλει ουσιαστικά στην πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως, ο νόμος ορίζει με ακρίβεια τη μοριοδότηση βάσει των τριών ομάδων κριτηρίων για την επιλογή των Προϊσταμένων, προκειμένου να είναι πιο αντικειμενικές και αξιοκρατικές οι διαδικασίες, και το βάρος των κριτηρίων κάθε ομάδας να αντιπροσωπεύει συγκεκριμένο ποσοστό επί της συνολικής βαθμολογίας ανά επίπεδο διοίκησης, για Προϊσταμένους δηλαδή Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων. Παρά τις προθέσεις του νομοθέτη για εφαρμογή πιο δίκαιων, αντικειμενικών και αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής, ο νόμος προβλέπει τη διενέργεια συνέντευξης για τις θέσεις των Γενικών Διευθύνσεων και

²²¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, ό.π., σσ. 1-4.

²²² Βλ. άρ. 86, παρ. 4, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

Διευθύνσεων με στόχο την ορθότερη διαμόρφωση γνώμης για την ικανότητα και καταλληλότητα των υπαλλήλων. Παρόλο που η βαθμολογία της συνέντευξης προβλέπεται να μην υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί της συνολικής βαθμολογίας, η διαδικασία στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να παραμείνει ανεπηρέαστη από υποκειμενικά στοιχεία. Τέλος, ούτε αυτός ο νόμος προβλέπει διαγωνιστικές διαδικασίες ανοιχτές σε όλους, υπαλλήλους δηλαδή του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, ώστε να πραγματοποιούνται απευθείας προσλήψεις μονίμων ανώτερων στελεχών ανάλογα με τις ειδικότητές τους, τις ιδιαίτερες δεξιότητες και τις ανάγκες των φορέων. Οι ανώτατες θέσεις της Διοίκησης ως εκ τούτου εξακολουθούν να προορίζονται μόνο για τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους.

Αναφορικά με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, παρόλο που ο νόμος μοριοδοτεί την εκπαίδευση στη Σχολή ώστε να δίνεται μια ώθηση στους αποφοίτους για μια θέση στην διοικητική ιεραρχία, δεν περιλαμβάνει ωστόσο κάποια ρύθμιση ώστε οι άριστοι απόφοιτοι της Σχολής να τοποθετούνται απευθείας σε κάποια θέση ευθύνης. Επιπροσθέτως, δεν προβλέπει διαγωνιστικές διαδικασίες αποκλειστικά για αποφοίτους, ούτε προωθεί ένα σύστημα προετοιμασίας και εκπαίδευσης των ανώτερων στελεχών από τη Σχολή κατά τα πρότυπα του I.N.S.P. στη Γαλλία²²³, το οποίο έχει διαδραματίσει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία και εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης με ιδιαίτερος θετικά αποτελέσματα αναφορικά με την εύρυθμη λειτουργία, την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους διοικούμενους²²⁴.

3.1.8 ν. 3584/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Η σύνταξη ενός νέου Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων κρίθηκε αναγκαία με στόχο, το περιεχόμενο και οι αρχές του να συμβαδίζουν με τη σύγχρονη

²²³ Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης - École Nationale d'Administration (ENA) καταργήθηκε στις 31 Δεκεμβρίου 2021 και αντικαταστάθηκε από το Εθνικό Ινστιτούτο Δημοσίου Τομέα Institut National du Service Public (I.N.S.P.) από την 1^η Ιανουαρίου 2022. Βλ. École Nationale d'Administration, <https://www.ena.fr> [τελευταία πρόσβαση 02-12-2023]

²²⁴ Βλ. Institut National du Service Public, <https://I.N.S.P..gouv.fr/missions> [τελευταία πρόσβαση 25-04-2023}.

διοικητική αντίληψη και τα νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης των υπαλλήλων Ο.Τ.Α. και να προωθούν την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους στο πλαίσιο της γενικότερης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας²²⁵.

Στο ίδιο πνεύμα με το ν. 3528/2007 ο νέος Κώδικας των υπαλλήλων Ο.Τ.Α. επιδιώκει ανάμεσα σε άλλα την κατοχύρωση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, την ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, την πάταξη της γραφειοκρατίας και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής προκειμένου να προωθήσει την εφαρμογή ενός νέου και σύγχρονου θεσμικού πλαισίου σύμφωνα με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης²²⁶, για την ενίσχυση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης²²⁷.

Οι προϋποθέσεις που ορίζει ο νέος Κώδικας για τη διεκδίκηση και ανάληψη μιας θέσης Προϊσταμένου για τους υπαλλήλους Ο.Τ.Α., είναι ακριβώς οι ίδιες με αυτές που προβλέπονται στον Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. Επιπροσθέτως, σε ότι αφορά τα κριτήρια ο νέος Κώδικας προβλέπει τις ίδιες ακριβώς ομάδες με το ν. 3528/2007 με το ίδιο σκεπτικό διαμόρφωσης ενός συστήματος επιλογής στο οποίο τα αντικειμενικά κριτήρια υπερτερούν των υποκειμενικών. Η μόνη διαφορά που παρατηρείται αφορά στη μοριοδότηση των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι λαμβάνουν κάποια παραπάνω μόρια ανάλογα με τη θέση που διεκδικούν. Ειδικότερα, για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης οι απόφοιτοι λαμβάνουν 150 μόρια, για τις θέσεις Προϊσταμένων Διεύθυνσης 130 μόρια και για τις θέσεις Προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος 160 μόρια ενώ ο ν. 3528/2007 για τις παραπάνω θέσεις προβλέπει οι απόφοιτοι να λαμβάνουν 120, 100 και 130 αντίστοιχα. Επίσης, ο νέος Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων δεν περιλαμβάνει μοριοδότηση των υποψηφίων για την αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας και τη Σχολή Εθνικής Άμυνας²²⁸.

²²⁵ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων», σσ. 1-7, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/K-OTAKOD-EIS.pdf> [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 3584/2007 [143/A/2007], «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».

²²⁶ Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140. Επίσης βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

²²⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3584/2007, ό.π., σσ. 1-7.

²²⁸ Βλ. άρθρα 87-88, ν. 3584/2007 [ΦΕΚ 143/A/2007], ό.π.

Σε ότι αφορά τα αρμόδια όργανα επιλογής των Προϊσταμένων για τις θέσεις ευθύνης, η επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ενώ η επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων από τα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) τα οποία είναι πενταμελή και συνιστώνται με απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης στην έδρα κάθε Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Τέλος, η επιλογή των Προϊσταμένων Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων γίνεται από το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Οι Προϊστάμενοι που επιλέγονται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, τα Σ.Ε.Π. και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια τοποθετούνται Προϊστάμενοι σε αντίστοιχου επιπέδου οργανικές μονάδες για θητεία τριών (3) ετών με απόφαση του οικείου οργάνου²²⁹.

Οι αλλαγές στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που προωθούνται με το ν. 3584/2007, είναι σχεδόν οι ίδιες με όσες μεταβολές περιλαμβάνονται στον Κώδικα Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., όπως ίδιοι είναι και οι στόχοι των αλλαγών αυτών κάτι που είναι κατανοητό για κάποιες Υπηρεσίες Ο.Τ.Α. οι οποίες εκτελούν παρόμοια καθήκοντα με κάποιους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Είναι γεγονός ωστόσο ότι οι Ο.Τ.Α. περιλαμβάνουν και άλλες υπηρεσίες που σχετίζονται περισσότερο με την εξυπηρέτηση πολιτών, με τη διαχείριση Δημοτικών Επιχειρήσεων, με τοπικά έργα ανάπτυξης και γενικότερα μπορεί να περιλαμβάνουν θέσεις εργασίας με μεγαλύτερη ποικιλομορφία αναφορικά με τα καθήκοντα των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό θα μπορούσε ο Κώδικας Υπαλλήλων Ο.Τ.Α. να διαφοροποιείται από τον Κώδικα Πολιτικών Υπαλλήλων αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων τουλάχιστον ως προς τα κριτήρια, τις προϋποθέσεις και κυρίως ως προς τη διεξαγωγή των διαδικασιών επιλογής, με κάποιο άνοιγμα ίσως προς τον Ιδιωτικό Τομέα για κάποιες ειδικότητες που απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες, ή περιλαμβάνοντας μεγαλύτερη ευελιξία στην κινητικότητα του προσωπικού.

²²⁹ Βλ. άρ. 89, ν. 3584/2007 [ΦΕΚ 143/Α/2007], ό.π.

3.1.9 ν. 3839/2010, Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.

Δύο θεμελιώδεις κανόνες διέπουν την επιλογή του προσωπικού και των Προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση, η αρχή της αξιοκρατίας και η αρχή των ίσων ευκαιριών για όλους τους υπαλλήλους. Η ισότητα και η αξιοκρατία αποτελούν ως εκ τούτου τη βασικότερη εγγύηση σε ότι αφορά την αμεροληψία της Κρατικής Διοίκησης, η οποία μπορεί να υπηρετήσει αποτελεσματικά και αμερόληπτα την εφαρμογή της γενικής βούλησης όταν είναι οργανωμένη και λειτουργεί με Προϊσταμένους που έχουν επιλεγεί με διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες και μεθόδους²³⁰.

Είναι ξεκάθαρο δυστυχώς ότι εξακολουθεί να μαστίζει το περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης το πελατειακό σύστημα λειτουργίας και οι κομματικά αρεστές επιλογές ανώτερων στελεχών για τις θέσεις ευθύνης. Οι πολλαπλές ζημιές που έχουν προκληθεί στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών εξαιτίας αυτού του πρόδηλα μεροληπτικού τρόπου διακυβέρνησης περιλαμβάνουν όπως είναι φυσικό πολλαπλά φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς που μοιραία εξακολουθούν να αναπτύσσονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον Διοίκησης. Ο νόμος αυτός ως εκ τούτου φιλοδοξεί να ενεργοποιήσει τη Δημόσια Διοίκηση και να διασφαλίσει την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, αναδεικνύοντας τα ικανότερα στελέχη και αποκόπτοντας την εξάρτηση των δημοσίων φορέων από την εκάστοτε Κυβέρνηση. Μέσα στους στόχους του νόμου είναι να δοθεί μια αποτελεσματική λύση στο αδιέξοδο που έχει προκληθεί στο Δημόσιο Τομέα, να αποκατασταθεί η αξιοπιστία της δράσης της Διοίκησης και των δημοσίων λειτουργών καθώς και η δημοκρατική λειτουργία του κράτους. Με το νόμο αυτό προωθείται αποφασιστικά η αποκατάσταση της αξιοκρατίας και της αξιοπιστίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, και στο πεδίο της επιλογής Προϊσταμένων όλων των υπηρεσιακών

²³⁰ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», σσ. 1-20, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f1771499-4701-4bdf-a876-fc1838a84cfd [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 3839/2010 [51/Α/2010], «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».

μονάδων του κράτους υιοθετείται ένα θεσμικό πλαίσιο που απελευθερώνει τη Δημόσια Διοίκηση από το γνωστό πρόβλημα της εξάρτησης από την πολιτική ηγεσία και της πελατειακής και κομματικής λειτουργίας²³¹.

Το σύστημα που προωθείται με το νόμο αυτό, προβάλλεται ως μία τομή στη Δημόσια Διοίκηση αναφορικά με τον τρόπο επιλογής των Προϊσταμένων, ο οποίος εκσυγχρονίζεται, βασίζεται στις αρχές της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας και στηρίζεται σε δυο βασικούς άξονες²³²:

- Ο πρώτος άξονας αφορά στη σύσταση συλλογικών οργάνων για την επιλογή των Προϊσταμένων, αξιόπιστα και με κύρος ώστε η συγκρότηση και η λειτουργία τους να θεωρείται έγκυρη, διαφανής και αξιοκρατική. Έτσι, για την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ένα νέο πενταμελές συλλογικό όργανο, το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) με πρόεδρο έναν Αντιπρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π., τρία μέλη επίσης από το Α.Σ.Ε.Π., και έναν Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη, με ισάριθμους αναπληρωτές. Αντιστοίχως, για την επιλογή των Προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης, συνιστάται σε κάθε Υπουργείο και κάθε περιφέρεια της χώρας, ένα Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) με πέντε μέλη, τρία εκ των οποίων είναι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης και δύο αιρετά μέλη από υπαλλήλους βαθμού Α'. Τέλος, για την επιλογή των Προϊσταμένων Τμημάτων αρμόδιο είναι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο που συνιστάται σε κάθε Υπουργείο ή Ν.Π.Δ.Δ. με απόφαση του οικείου Υπουργού²³³.
- Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει την εισαγωγή ενός σύγχρονου, διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος επιλογής ανώτερων στελεχών, το οποίο θα υπηρετεί τις αυξημένες ανάγκες της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και θα βασίζεται σε τρεις ομάδες κριτηρίων που αφορούν στα επαγγελματικά προσόντα, στην εργασιακή-διοικητική εμπειρία και στις ικανότητες - δεξιότητες των υποψηφίων²³⁴.

²³¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3839/2010, ό.π., σσ. 1-20.

²³² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3839/2010, ό.π., σσ. 1-20.

²³³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3839/2010, ό.π., σσ. 1-20.

²³⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 3839/2010, ό.π., σσ. 1-20.

Με το νόμο αυτό τροποποιούνται τα άρθρα 84 έως 87 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. – ν. 3528/2007²³⁵ - σχετικά με τις προϋποθέσεις, τα κριτήρια και τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, εισάγεται για πρώτη φορά η δοκιμασία της γραπτής εξέτασης η οποία διενεργείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, και ορίζονται συγκεκριμένες θεματικές ενότητες για τη συνέντευξη ώστε η βαθμολόγηση να είναι αντικειμενική, αιτιολογημένη και να είναι πιο εύκολος ο έλεγχός της. Θα πρέπει να τονιστεί επίσης ότι απαραίτητη προϋπόθεση για όλες τις θέσεις οποιουδήποτε επιπέδου οργανικής μονάδας, αποτελεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει να έχει επιβληθεί πειθαρχική ποινή σε κανέναν από τους υποψήφιους προς επιλογή²³⁶.

Ειδικότερα, ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης μπορούν να επιλεγούν υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α΄, με την προϋπόθεση ότι:

- α. έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης στο παρελθόν ή
- β. έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή
- γ. έχουν δεκαοκτώ (18) τουλάχιστον έτη υπηρεσίας και είναι ή έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

Αντίστοιχα ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ που κατέχουν τον Α΄ βαθμό και έχουν ήδη ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή Τμήματος στο παρελθόν.

Τέλος, ως Προϊστάμενοι Τμήματος επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή υπάλληλοι με βαθμό Α΄.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια επιλογής των Προϊσταμένων όλων των επιπέδων οργανικών μονάδων που προαναφέρθηκαν, τα αρμόδια όργανα για τη διαμόρφωση της κρίσης τους και την τελική τους απόφαση βασίζονται στα κάτωθι:

- α. Στα επαγγελματικά - τεχνικά προσόντα, για την εκτίμηση των οποίων συνυπολογίζονται ο βασικός τίτλος σπουδών, τυχόν άλλα πτυχία, μεταπτυχιακές ή

²³⁵ Βλ. άρ. 84-87, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007], ό.π.

²³⁶ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f1771499-4701-4bdf-a876-fc1838a84cfd [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

διδασκαλίες σπουδές σε συναφές ή άλλο γνωστικό αντικείμενο, η φοίτηση στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι ξένες γλώσσες, η πιστοποιημένη επιμόρφωση της τελευταίας εικοσαετίας από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (στο εξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), άλλες σχολές του Δημοσίου και Πανεπιστήμια.

β. Στην εργασιακή διοικητική εμπειρία και στον τυχόν χρόνο υπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ή Τμήματος:

γ. Στις ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων και ειδικότερα, για τον ορθό σχηματισμό της κρίσης εξετάζεται η υπηρεσιακή αξιολόγηση των υπαλλήλων καθώς και άλλες δραστηριότητες όπως συγγραφικό έργο, εισηγήσεις, ανακοινώσεις, ηθικές αμοιβές, καθώς και η συνέντευξη και η γραπτή εξέταση που παίζουν έναν εξίσου σημαντικό ρόλο²³⁷.

Στον πίνακα 9 που ακολουθεί καταγράφονται τα κριτήρια αξιολόγησης των μελλοντικών στελεχών καθώς και η μοριοδότηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων αναλυτικά για όλες τις οργανικές θέσεις ευθύνης Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος. Με μια πρώτη ανάγνωση διαπιστώνεται πως τα τυπικά προσόντα λαμβάνουν τον ίδιο βαθμό κι έχουν την ίδια βαρύτητα για όλα τα επίπεδα των θέσεων ευθύνης. Το ίδιο ισχύει και για τη μοριοδότηση των ουσιαστικών προσόντων, δηλαδή την εργασιακή εμπειρία, τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων. Η προϋπηρεσία δηλαδή, οι αξιολογήσεις, καθώς και άλλες δραστηριότητες ή ηθικές αμοιβές έχουν την ίδια ακριβώς βαρύτητα ως προς τη μοριοδότησή τους, είτε πρόκειται για την κάλυψη θέσεων Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, είτε για θέσεις Διεύθυνσης ή Τμήματος. Τέλος, η συνέντευξη για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης καθώς και η γραπτή εξέταση για όλα τα επίπεδα των θέσεων έχουν επίσης την ίδια βαρύτητα σε ότι αφορά τη μοριοδότηση για την τελική επιλογή.

²³⁷ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], ό.π.

Πίνακας 9. Κριτήρια αξιολόγησης.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
Επαγγελματικά –Τεχνικά προσόντα	- Βασικό τίτλος σπουδών Χ 25 (Συντελεστής) 2^{ος} τίτλος σπουδών Χ 7 - Διδακτορικό: 200 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 100 - Μεταπτυχιακό: 160 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 80 - Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 30-80 μόρια, γλώσσα εκτός Ε.Ε. 30-50. - Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 180 - Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 50 μόρια - Περισσότερα διδακτορικά/μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος	- Βασικό τίτλος σπουδών Χ 25 (Συντελεστής) 2^{ος} τίτλος σπουδών Χ 7 - Διδακτορικό: 200 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 100 - Μεταπτυχιακό: 160 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 80 - Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 30-80 μόρια, γλώσσα εκτός Ε.Ε. 30-50. - Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 180 - Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 50 μόρια - Περισσότερα διδακτορικά/μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος	- Βασικό τίτλος σπουδών Χ 25 (Συντελεστής για ΠΕ, ΤΕ), Χ 6 (Συντελεστής για ΔΕ) 2^{ος} τίτλος σπουδών Χ 7 (ΠΕ, ΤΕ), Χ 2 (ΔΕ) - Διδακτορικό: 200 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 100 - Μεταπτυχιακό: 160 μόρια, σε άλλο αντικείμενο: 80 - Ξένη γλώσσα Ε.Ε.: 30-80 μόρια, γλώσσα εκτός Ε.Ε. 30-50. - Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: 180 - Πιστοποιημένη Επιμόρφωση: έως 50 μόρια - Περισσότερα διδακτορικά/μεταπτυχιακά διπλώματα και Σχολές: Προσόν με περισσότερα μόρια + 1/3 μορίων του άλλου προσόντος

Εργασιακή, Διοικητική Εμπειρία	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 300 μόρια (10/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης: έως 380, (2,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 300, (1,67/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Τμήματος: έως 200, (1,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) * Σύνολο μορίων από υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γεν. Δ/νσης, Δ/νσης, Τμήματος: 380 μόρια	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 300 μόρια (10/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης: έως 380, (2,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 300, (1,67/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Τμήματος: έως 200, (1,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) * Σύνολο μορίων από υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γεν. Δ/νσης, Δ/νσης, Τμήματος: 380 μόρια	• Χρόνος υπηρεσίας: έως 300 μόρια (10/έτος, μέγιστος αριθμός ετών: 30) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γενικής Δ/νσης: έως 380, (2,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Δ/νσης: έως 300, (1,67/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • Υπηρεσία ως Προϊστάμενος Τμήματος: έως 200, (1,11/μήνα, μέγιστος αριθμός μηνών: 180) • * Σύνολο μορίων από υπηρεσία ως Προϊστάμενος Γεν. Δ/νσης, Δ/νσης, Τμήματος: 380 μόρια

Ικανότητες, Δεξιότητες	• Υπηρεσιακή αξιολόγηση: έως 300 μόρια • Ειδικές δραστηριότητες: έως 80 • Ηθική αμοιβή: 70 • Συνέντευξη: έως 350 • Γραπτή εξέταση: έως 350	• Υπηρεσιακή αξιολόγηση: έως 300 μόρια • Ειδικές δραστηριότητες: έως 80 • Ηθική αμοιβή: 70 • Συνέντευξη: έως 350 • Γραπτή εξέταση: έως 350	• Υπηρεσιακή αξιολόγηση: έως 300 μόρια • Ειδικές δραστηριότητες: έως 80 • Ηθική αμοιβή: 70 • Γραπτή εξέταση: έως 350

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι για την τελική βαθμολογία των υποψηφίων και τη διαμόρφωση πιο αντικειμενικής και δίκαιης κρίσης, τα αρμόδια όργανα, ήτοι το ΕΙ.Σ.Ε.Π., τα Σ.Ε.Π. και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, λαμβάνουν υποχρεωτικά υπόψη τις συστηματικά επαναλαμβανόμενες αναρρωτικές άδειες και τυχόν πειθαρχικές ποινές, ενώ η τελική κατάταξη και επιλογή των υποψηφίων πραγματοποιείται κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα μέλη του ΕΙ.Σ.Ε.Π., των Σ.Ε.Π. καθώς και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, διαπιστώσουν ότι ο υποψήφιος είναι ακατάλληλος για την άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου, μπορούν με πλήρως αιτιολογημένη ομόφωνη απόφαση τους να τον αποκλείσουν από την επιλογή, ανεξάρτητα από τη σειρά κατάταξής του με βάση τη βαθμολογία που συγκέντρωσε²³⁸.

Σε ότι αφορά τον τρόπο επιλογής για τις θέσεις των Γενικών Διευθύνσεων, προβλέπεται μια σύνθετη διοικητική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει διάφορα στάδια μέχρι την τελική επιλογή. Ειδικότερα, για τις Γενικές Διευθύνσεις εκδίδεται αρχικά μια κοινή προκήρυξη του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του οικείου Υπουργού, πέντε (5) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί

²³⁸ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], ό.π.

επίσης ότι σύμφωνα με τα διάφορα στάδια της διαδικασίας επιλογής ισχύουν τα κάτωθι²³⁹:

- Δικαίωμα για υποβολή αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης.
- Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και το περιεχόμενο του οποίου προκύπτει από τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου.
- Με απόφαση του ΕΙ.Σ.Ε.Π. οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης αποκλείονται από την περαιτέρω διαδικασία.
- Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο, και καλεί τον κάθε υποψήφιο χωριστά για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Για τις διαδικασίες επιλογής των υποψηφίων που αφορούν τις θέσεις των Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ισχύουν αντίστοιχα τα εξής:

- Αρχικά εκδίδεται απόφαση-προκήρυξη με αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) εργάσιμων ημερών για την υποβολή αίτησης υποψηφιότητας. Για υπηρεσίες που έχουν περιφερειακές μονάδες, μπορεί να καθορίζεται αποκλειστική προθεσμία έως είκοσι (20) εργάσιμων ημερών.
- Η υποβολή αίτησης συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του αιτούντος, και με βάση τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου.
- Σε περίπτωση μη υποβολής αιτήσεων επιλέγεται από το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο υπάλληλος που πληροί τις νόμιμες προϋποθέσεις και υπηρετεί στον τόπο που θα ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου.
- Τέλος, το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο μοριοδοτεί τους υποψηφίους για τις θέσεις Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων²⁴⁰.

Με το πέρας των διαδικασιών, όσοι επιλέγονται από τα αρμόδια όργανα τοποθετούνται ως Προϊστάμενοι για θητεία πέντε (5) ετών. Οι τοποθετούμενοι ως

²³⁹ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], ό.π.

²⁴⁰ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], ό.π.

Προϊστάμενοι εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους και μετά τη λήξη της θητείας τους ως την επανεπιλογή τους ή την τοποθέτηση του νέου Προϊσταμένου. Με απόφαση του ΕΙ.Σ.Ε.Π., του Σ.Ε.Π. και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου κατά περίπτωση, ο Προϊστάμενος οργανικής μονάδας μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντα του πριν από τη λήξη της θητείας του για σοβαρό λόγο, αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων ή κατόπιν αιτήσεώς του, ύστερα από απόφαση του αρμόδιου συμβουλίου²⁴¹.

Για πρώτη φορά με το νόμο αυτό εισάγεται γραπτή δοκιμασία για τις θέσεις Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων που διενεργείται από το Α.Σ.Ε.Π. Η γραπτή δοκιμασία για τους υποψηφίους αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο για την πρόκριση των υπαλλήλων με τις υψηλότερες επιδόσεις, και είναι σίγουρα ένα θετικό βήμα για την υιοθέτηση πιο σύγχρονων και πιο αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής ανώτερων στελεχών, σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ.²⁴². Από την εξέταση των κριτηρίων επιλογής των αρμόδιων οργάνων, που ορίζονται από το δεύτερο άξονα της διαδικασίας, διαπιστώνεται ότι αποτελούν επανάληψη των κριτηρίων του ν. 3528/2007. Ο συνδυασμός κριτηρίων αξιολόγησης από τρεις ομάδες που αναφέρονται στα επαγγελματικά προσόντα, στη διοικητική εμπειρία και στις ικανότητες – δεξιότητες των υπαλλήλων θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα ορθό βήμα για πιο αντικειμενικές μεθόδους επιλογής στελεχών, χωρίς ωστόσο να αποτελεί κάποια τομή στην διαδικασία, εφόσον οι τρεις αυτές ομάδες κριτηρίων εισάγονται και με το ν. 3528/2007.

Ο νόμος αυτός προβλέπει τη διεξαγωγή συνέντευξης για τις δύο υψηλότερες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, τις Γενικές Διευθύνσεις και τις Διευθύνσεις, όπως προβλέπει και ο ν. 3528/2007. Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι η διαδικασία με τον παρόντα νόμο οριοθετείται σε θεματικές ενότητες ώστε να περιορίζονται τα υποκειμενικά στοιχεία στη βαθμολογία. Η πρόβλεψη ωστόσο τα μέλη των αρμόδιων οργάνων επιλογής να μπορούν με αιτιολογημένη ομόφωνη απόφαση τους να αποκλείσουν υποψηφίους από την επιλογή, ανεξάρτητα από τη σειρά κατάταξης με βάση τη βαθμολογία που συγκέντρωσαν, οδηγεί σε κάποιο σκεπτικισμό αναφορικά με το σε

²⁴¹ Βλ. άρ. 1, ν. 3839/2010 [ΦΕΚ 51/Α/2010], ό.π.

²⁴² Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140. Επίσης βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

ποιο βαθμό μπορεί μια τέτοια ρύθμιση να εφαρμοστεί αντικειμενικά και χωρίς επιρροές από τους συνηθισμένους κομματικούς και πελατειακούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιλογές και τις κρίσεις των ανώτερων στελεχών.

3.1.10 ν. 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.

Η εφαρμογή του Μεσοπρόθεσμου πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής που ψηφίστηκε με το ν. 3985/2010 (ΦΕΚ Α'65) είχε ως στόχο τη διασφάλιση των θέσεων εργασίας και του εισοδήματος των πολιτών, τη θωράκιση της χώρας έναντι του ασταθούς διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος και τη διαμόρφωση προϋποθέσεων για ένα νέο πρότυπο ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτών των προσπαθειών εντάσσεται η προώθηση διαρθρωτικών αλλαγών προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα φαινόμενα παθογένειας στη λειτουργία του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα, η αναποτελεσματικότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών και η αποσύνδεσή τους από τις ανάγκες της αγοράς και των πολιτών²⁴³.

Με το ν. 4024/2011 εισάγεται για πρώτη φορά ένα σύστημα βαθμολογικής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού που προβλέπει ανώτατο ποσοστό προαγωγής υπαλλήλων από βαθμό σε βαθμό, το οποίο αυτομάτως επηρεάζει με αρνητικό τρόπο και τις προοπτικές των υπαλλήλων αναφορικά με την ανάληψη θέσεων ευθύνης²⁴⁴. Με όρια που τίθενται από τα ανώτατα ποσοστά προαγωγής, αποφεύγεται το φαινόμενο «πληθωρισμού» υπαλλήλων στα ανώτερα βαθμολογικά κλιμάκια καθώς θεσπίζονται ανώτατα ποσοστά προαγόμενων υπαλλήλων²⁴⁵.

²⁴³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015», σσ. 1-25, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=b5992ad2-8db5-4824-89a6-5ca1879c1baa [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 4024/2011 [226/Α/2011], «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015».

²⁴⁴ Βλ. άρ. 7, παρ. 6, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=b5992ad2-8db5-4824-89a6-5ca1879c1baa [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

²⁴⁵ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4024/2011, ό.π., σσ. 1-25.

Καταρχήν, οι θέσεις όλων των κατηγοριών εκπαίδευσης - Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) - κατατάσσονται σε έξι (6) συνολικά βαθμούς, και συγκεκριμένα στους βαθμούς Α, Β, Γ, Δ, Ε και ΣΤ κατά φθίνουσα σειρά. Εισαγωγικός βαθμός για όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης προσωπικού είναι ο Βαθμός ΣΤ και καταληκτικός, ο Βαθμός Α για την ΠΕ και ΤΕ κατηγορία, ο Βαθμός Β για τη ΔΕ κατηγορία και ο Βαθμός Γ για την ΥΕ κατηγορία²⁴⁶.

Επιπλέον, από την εξέταση του νόμου προκύπτει πως η κατάταξη των υπαλλήλων με βάση το βαθμό, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για τη δυνατότητα τοποθέτησης σε μια θέση ευθύνης. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τις προϋποθέσεις για την επιλογή Προϊσταμένων, οι υπάλληλοι που έχουν προαχθεί στο Βαθμό Α΄ έχουν δικαίωμα να διεκδικήσουν θέσεις Προϊσταμένου επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ή Τμήματος, εφόσον πληρούν τις κάτωθι προϋποθέσεις²⁴⁷:

- α) Οι υποψήφιοι θα πρέπει να έχουν επιτύχει τους στόχους τους σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη πριν από την επιλογή,
- β) θα πρέπει να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης αν διεκδικούν θέση επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, ή να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος, αν πρόκειται να επιλεγούν ως Προϊστάμενοι οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης,
- γ) θα πρέπει επίσης να ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ για θέσεις επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και για τις θέσεις επιπέδου Διεύθυνσης ή Τμήματος να ανήκουν στις κατηγορίες προσωπικού ΠΕ ή ΤΕ.

Αντίστοιχα, υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν προαχθεί στο Βαθμό Β΄ έχουν δικαίωμα να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης οργανικής μονάδας επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης ή Τμήματος:

²⁴⁶ Βλ. άρ. 6, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], ό.π.

²⁴⁷ Βλ. άρ. 10, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], ό.π.

α) εφόσον έχουν επιτύχει τους στόχους τους σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη πριν από την επιλογή,

β) εφόσον έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος αν διεκδικούν θέση Προϊσταμένου επιπέδου Διεύθυνσης, και έχουν ασκήσει καθήκοντα επιπέδου Διεύθυνσης αν η θέση που διεκδικούν είναι επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης,

γ) εφόσον ανήκουν στην κατηγορία προσωπικού ΠΕ, αν διεκδικούν θέση Προϊσταμένου επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, και για θέσεις επιπέδου Διεύθυνσης εφόσον ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ ή ΤΕ. Τις θέσεις επιπέδου Τμήματος μπορούν να διεκδικήσουν εκτός από τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ και υπάλληλοι κατηγορίας ΔΕ.

Επιπροσθέτως, υπάλληλοι στο Βαθμό Γ΄ έχουν δικαίωμα να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος ή Διεύθυνσης εφόσον:

α) έχουν επιτύχει τους στόχους τους σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη πριν από την επιλογή,

β) ανήκουν στις κατηγορίες ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ αν πρόκειται για θέση επιπέδου Τμήματος και ΠΕ ή ΤΕ αν πρόκειται για θέση επιπέδου Διεύθυνσης και

γ) έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος αν πρόκειται να επιλεγούν ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

Τέλος, υπάλληλοι που έχουν προαχθεί στο Βαθμό Δ΄ έχουν δικαίωμα επιλογής για θέσεις ευθύνης επιπέδου Τμήματος εφόσον:

α) έχουν επιτύχει τους στόχους τους σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη πριν από την επιλογή,

β) ανήκουν στις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ.

Συνοπτικά, οι προϋποθέσεις για τις θέσεις ευθύνης ανάλογα με τους βαθμούς των υπαλλήλων φαίνονται αναλυτικά στον πίνακα 10 που ακολουθεί.

Πίνακας 10. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4024/11.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ			
ΒΑΘΜΟΙ	Γενική Διεύθυνση	Διεύθυνση	Τμήμα
A	-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη - καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης -κατηγορία ΠΕ	υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη - καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ	υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ
B	-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη - καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Διεύθυνσης -κατηγορία ΠΕ	-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη - καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ	-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ
Γ		-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη - καθήκοντα Προϊσταμένου οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ	-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ
Δ			-υλοποίηση της στοχοθεσίας, σε ποσοστό τουλάχιστον 90% κατά τα δύο (2) τελευταία έτη -κατηγορία ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ούτε αυτός ο νόμος προβλέπει την απευθείας τοποθέτηση σε θέση ευθύνης κάποιων εκ των άριστων αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Οι απόφοιτοι κατατάσσονται ωστόσο ως μόνιμοι στο Βαθμό Δ', σε αντίθεση με τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ που κατατάσσονται ως δόκιμοι στο Βαθμό Ε'. Παρά την ευνοϊκή αυτή πρόβλεψη για τους αποφοίτους, ο νόμος δεν δημιουργεί περαιτέρω κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης και των επιδόσεων του προσωπικού, ούτε κίνητρα για προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης για τους άριστους και εξειδικευμένους σε ζητήματα δημόσιας διοίκησης υπαλλήλους²⁴⁸.

Ο ν. 4024/2011 προβλέπει ωστόσο κάποιες θετικές συνέπειες για τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων σε περίπτωση επιλογής τους σε κάποια θέση ευθύνης, καθώς όσοι επιλέγονται ως Προϊστάμενοι οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος και ανήκουν σε βαθμό κατώτερο του Βαθμού Γ', με την τοποθέτησή τους κατατάσσονται στο Βαθμό Γ' που αυτόματα συνεπάγεται υψηλότερο μισθολογικό κλιμάκιο εφόσον οι βαθμοί είναι συνδεδεμένοι με τις αμοιβές των υπαλλήλων. Αντίστοιχα, όσοι επιλέγονται ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και ανήκουν σε βαθμό κατώτερο του Β', με την τοποθέτησή τους κατατάσσονται στο Βαθμό Β'. Τέλος, υπάλληλοι που επιλέγονται ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης και ανήκουν σε βαθμό κατώτερο του Α', με την τοποθέτησή τους κατατάσσονται στο Βαθμό Α' ²⁴⁹.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι ούτε αυτός ο νόμος προβλέπει διαγωνιστικές διαδικασίες ανοιχτές σε άτομα εκτός του Δημοσίου Τομέα για κάποιες θέσεις ευθύνης που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, καθώς οι προκηρύξεις για θέσεις Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμήματος απευθύνονται μόνο στους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους. Οι υποψήφιοι μάλιστα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις για την επιλογή σε θέσεις ευθύνης κατά τη λήξη της προθεσμίας των αιτήσεων, και αν δεν υπάρχουν υποψήφιοι με τις απαραίτητες προϋποθέσεις τότε μπορούν να τοποθετηθούν στις θέσεις υπάλληλοι με κατώτερο βαθμό.

Τέλος, σημαντικό κίνητρο για τις θέσεις ευθύνης οποιουδήποτε επιπέδου αποτελεί το γεγονός ότι στους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων του Δημοσίου,

²⁴⁸ Βλ. άρ. 6, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], ό.π.

²⁴⁹ Βλ. άρ. 10, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], ό.π.

Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., οποιουδήποτε επιπέδου, προβλέπεται ένα μηνιαίο επίδομα θέσης ευθύνης το οποίο διαμορφώνεται ως εξής:

α) για τους Προϊστάμενους Γενικών Διευθύνσεων Διοίκησης προβλέπεται επίδομα θέσης εννιακοσίων (900) ευρώ,

β) για τους Προϊστάμενους Διευθύνσεων Διοίκησης προβλέπεται επίδομα τετρακοσίων (400) ευρώ,

γ) για τους Προϊστάμενους Υποδιευθύνσεων Διοίκησης το επίδομα ορίζεται στα τριακόσια (300) ευρώ, και τέλος,

δ) για τους Προϊστάμενους Τμημάτων Διοίκησης στα διακόσια πενήντα (250) ευρώ²⁵⁰.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι πολύ θετική κρίνεται η απόφαση για την τροποποίηση του επιδόματος ευθύνης για τους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων με το ν. 4354/2015²⁵¹ και η προσαύξησή του μεσοσταθμικά κατά 14% περίπου με στόχο την επιβράβευση των ανώτερων στελεχών και την περαιτέρω ενίσχυση των επιδόσεών τους. Το επίπεδο των θέσεων ευθύνης αναπροσαρμόστηκε επίσης με επιπλέον προσαύξηση 30% με το ν. 5045/2023²⁵² μέσα στο πλαίσιο μέτρων οικονομικού χαρακτήρα για την ενίσχυση του πραγματικού εισοδήματος, με αυξήσεις που ποσοτικοποιήθηκαν με γνώμονα τη σύμπλευση των αλλαγών με τις αντοχές του Κρατικού Προϋπολογισμού και τις μεσοπρόθεσμες υποχρεώσεις της χώρας προς το εξωτερικό²⁵³.

²⁵⁰ Βλ. άρ. 18, ν. 4024/2011 [ΦΕΚ 226/Α/2011], ό.π.

²⁵¹ Βλ. άρ. 16, παρ. 1, ν. 4354/2015 [ΦΕΚ 176/Α/2015], «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=fb46f432-d95d-4e4b-82a8-a56c015b777c [τελευταία πρόσβαση 08-01-2025].

²⁵² Βλ. άρ. 22, ν. 5045/2023 [ΦΕΚ 136/Α/2023], «Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας-Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις», <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/12324238.pdf> [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024].

²⁵³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας-Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις», σσ. 1-76, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/12324238.pdf> [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 5045/2023 [136/Α/2023], «Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας-Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις».

Σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση ο νόμος επιδιώκει να αναιρέσει τα φαινόμενα κατακερματισμένου και αποσπασματικού τρόπου εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος που προκαλείται από τις παραδοσιακές κομματικές παρεμβάσεις και τις παθογένειες του Δημοσίου Τομέα. Στο πλαίσιο αυτό δεσμεύεται να δημιουργήσει ένα σύστημα κινήτρων που αφορούν στην υπηρεσιακή σταδιοδρομία συμβάλλοντας έτσι στην εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία βρίσκεται σε συνάρτηση με την ιεραρχική διαβάθμιση των επιπέδων ευθύνης κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων²⁵⁴.

Θετικές και ουσιαστικής σημασίας για την πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνονται οι αλλαγές για απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών που αφορούν στην κινητικότητα του προσωπικού με την εισαγωγή της έννοιας του κρατικού υπαλλήλου. Έτσι επιτυγχάνεται επίσης η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με τη βέλτιστη κατανομή προσωπικού και όγκου εργασίας. Οι υπάλληλοι δεν ανήκουν πλέον αποκλειστικά στα οικεία υπουργεία αλλά στο κράτος, και διοικούνται από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τον οικείο Υπουργό ώστε να εξασφαλίζεται η ορθολογική κατανομή του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες, ανάλογα με τις υφιστάμενες υπηρεσιακές ανάγκες. Η ευελιξία αυτή στην κινητικότητα των υπαλλήλων αφορά και στις θέσεις ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών, ώστε οι θέσεις να προκηρύσσονται ανοικτά για όλους τους υπαλλήλους του Δημοσίου, και να επιτρέπεται η μετακίνησή τους από τη μία υπηρεσία στην άλλη προκειμένου να επιλέγεται ο πιο κατάλληλος και να διασφαλίζεται η αρτιότερη στελέχωση των υπηρεσιών. Η βελτίωση του συστήματος κινητικότητας των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων είναι ασφαλώς ένα θετικό βήμα για την πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Χωρίς ωστόσο περισσότερη ευελιξία στον τρόπο πρόσληψης των ανώτερων στελεχών και χωρίς τη δημιουργία πρόσθετων κινήτρων για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων δεν επαρκεί βέβαια για την επίλυση των προβλημάτων δυσλειτουργίας και έλλειψης αποδοτικότητας της Διοίκησης, ούτε συμβάλλει επαρκώς στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας υγιούς ανταγωνισμού ανάμεσα στους υπηρετούντες υπαλλήλους.

²⁵⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4024/2011, ό.π., σσ. 1-25.

Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η βαθμολογική εξέλιξη του προσωπικού, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αποτελεί προϋπόθεση για την υπηρεσιακή εξέλιξη, με τις αλλαγές του νόμου αυτού είναι πλέον εφικτή μόνο με βάση συγκεκριμένα ποσοστά. Το σύστημα αυτό των ποσοστρώσεων και η παραμονή ενός μεγάλου αριθμού νέων υπαλλήλων στους κατώτερους βαθμούς ΣΤ', Ε' και Δ', σίγουρα δεν συμβάλει στη δημιουργία ενός καλού κλίματος συνεργασίας, ασφάλειας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών, αντιθέτως καθιστά πιο εύκολη τη συνέχιση της εξάρτησης του προσωπικού από την πολιτική ηγεσία και βέβαια από τα κομματικά - πελατειακά δίκτυα.

3.1.11 ν. 4275/2014, Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.

Δύο έτη μετά το δεύτερο μνημόνιο, ο ν. 4275/2014 ψηφίστηκε για να τροποποιήσει τα άρθρα 84, 85 και 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. του ν. 3528/2007. Με το νέο νόμο εισάγεται ένα νέο σύστημα επιλογής Προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση, με έμφαση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και στην επιλογή των πιο κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις ευθύνης. Η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών των δημοσίων υπηρεσιών περιλαμβάνει τη μείωση του αριθμού τους, τη μείωση του αριθμού των θέσεων ευθύνης και την πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλαγές σύμφωνες και με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας²⁵⁵. Στο πλαίσιο αυτό, επειδή οι διοικητικές δομές θα είναι λιγότερες σε αριθμό και με περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες απαιτούνται κατάλληλοι και καταρτισμένοι Προϊστάμενοι για την εύρυθμη λειτουργία τους. Οι αλλαγές του ν. 4275 σε ότι αφορά το σύστημα επιλογής, καθιστούν εφικτή την ανάδειξη των ικανότερων και των πιο κατάλληλων υπαλλήλων με διαφανείς, αξιοκρατικές και αντικειμενικές διαδικασίες. Για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση του νέου συστήματος ο νόμος λαμβάνει υπόψη του βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών, και βέβαια ο ρόλος του

²⁵⁵ Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140. Επίσης βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19 και βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

Α.Σ.Ε.Π. στην αρχιτεκτονική του νέου συστήματος είναι καταλυτικός για την εγγύηση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας²⁵⁶.

Αναφορικά με τις προϋποθέσεις επιλογής των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, οι οποίοι πρέπει:

- να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα έτος τουλάχιστον ή
- να έχουν δεκαπέντε έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία έτη ή
- να έχουν δεκαοκτώ έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊστάμενου Διεύθυνσης το λιγότερο για ένα έτος²⁵⁷.

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης, προκειμένου να πληρούν τις προϋποθέσεις επιλογής, οι υποψήφιοι πρέπει να είναι υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ καθώς και:

- να έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης το λιγότερο για τρία έτη ή
- να έχουν τουλάχιστον δέκα έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και να έχουν ασκήσει τουλάχιστον για τρία έτη καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος ή
- να διαθέτουν το λιγότερο δώδεκα έτη πραγματική δημόσια υπηρεσία και να έχουν ασκήσει για ένα (1) έτος καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος²⁵⁸.

²⁵⁶ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊστάμενων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις», σσ. 1-3, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4 [τελευταία πρόσβαση 18-07-2024]. ν. 4275/2014 [149/Α/2014], «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊστάμενων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις».

²⁵⁷ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], «Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊστάμενων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=6edba071-85d9-4abb-aabf-624dc13fa3e4 [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

²⁵⁸ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

Τέλος, αναφορικά με την επιλογή Προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος, οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι υπάλληλοι ΠΕ, ΤΕ ή ΔΕ, και επιπροσθέτως:

- να έχουν τέσσερα έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος για ένα τουλάχιστον έτος ή
- να είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με συνολικό χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας τέσσερα έτη ή
- να έχουν το λιγότερο έξι έτη συνολικής πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας²⁵⁹.

Για τους υποψήφιους υπαλλήλους προβλέπονται επίσης και συγκεκριμένα κωλύματα, σύμφωνα με τα οποία:

- Δεν δύναται να υποβάλει αίτηση για καμία θέση ευθύνης υπάλληλος που αποχωρεί αυτοδίκαια από την υπηρεσία μέσα σε ένα έτος από την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας για την υποβολή αίτησης.
- Δεν μπορούν επίσης να υποβάλουν αίτηση δόκιμοι υπάλληλοι, υπάλληλοι σε διαθεσιμότητα ή αργία, υπάλληλοι που έχουν παραπεμφθεί για κακούργημα και υπάλληλοι στους οποίους έχουν επιβληθεί πειθαρχικές ποινές²⁶⁰.

Στα κωλύματα θα πρέπει να αναφερθεί και ο περιορισμός που ισχύει για τους Προϊστάμενους Γενικής Διεύθυνσης, οι οποίοι εφόσον έχουν επιλεγεί σε μια συγκεκριμένη θέση και έχουν ασκήσει τα καθήκοντά τους, δύνανται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για την ίδια θέση για μία μόνο φορά ακόμη. Η συγκεκριμένη ρύθμιση κρίνεται ως ιδιαίτερα θετική καθώς εξασφαλίζει την εναλλαγή του προσωπικού, δημιουργεί περισσότερα κίνητρα αυτοβελτίωσης και συνεπάγεται περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Είναι επίσης ουσιαστικής σημασίας το γεγονός ότι ανεξάρτητα από τα ειδικά προσόντα και τους συγκεκριμένους τίτλους σπουδών που μπορεί να απαιτούνται για μια θέση ευθύνης, οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μπορούν να

²⁵⁹ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

²⁶⁰ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

διεκδικούν ως υποψήφιοι οποιασδήποτε θέση ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που κατέχουν²⁶¹.

Σε ότι αφορά την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος, η διαδικασία ολοκληρώνεται σε τρία στάδια που περιλαμβάνουν:

1. Το πρώτο στάδιο σχετίζεται με την πλήρωση συγκεκριμένων προϋποθέσεων και τυπικών προσόντων τα οποία πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι ώστε να κληθούν στο δεύτερο στάδιο επιλογής.
2. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει γραπτή εξέταση που διενεργείται από το Α.Σ.Ε.Π. και δύναται να περιλαμβάνει ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών ή και ερωτήσεις με απαντήσεις ελεύθερης ανάπτυξης. Το αντικείμενο των γραπτών εξετάσεων καθορίζεται επίσης με βάση τις ιδιαιτερότητες και το περίγραμμα της θέσης ευθύνης. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις μπορεί να είναι σχετικές με το νομοθετικό πλαίσιο των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα, τις γενικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, καθώς και τις γενικές γνώσεις και δεξιότητες των υπαλλήλων, προκειμένου να εξεταστούν οι αναλυτικές και συνθετικές δεξιότητες καθώς και οι ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων. Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι το Α.Σ.Ε.Π. εμπλέκεται στη διαδικασία επιλογής ανώτερων στελεχών ως εγγυητής της αντικειμενικής και αξιοκρατικής διαδικασίας επιλογής ανώτερων στελεχών.
3. Στο τρίτο στάδιο προβλέπεται η δομημένη συνέντευξη που διενεργείται από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων. Κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της συνέντευξης παρόντες μπορούν να είναι και οι λοιποί συνυποψήφιοι, εφόσον όμως έχουν ήδη εξεταστεί. Στόχος της δομημένης συνέντευξης αποτελεί η αξιολόγηση των υποψηφίων με βάση συγκεκριμένες θεματικές ενότητες ώστε να είναι εφικτή η ορθή διαμόρφωση γνώμης για τις ικανότητες, την προσωπικότητα και την καταλληλότητά τους. Οι θεματικές ενότητες που προβλέπονται στη διαδικασία εξετάζουν α) την υπηρεσιακή

²⁶¹ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

δραστηριότητα, β) τη γνώση του αντικειμένου του φορέα και γ) τις διοικητικές ικανότητες των υποψηφίων²⁶².

Αναφορικά με τη δομημένη συνέντευξη κάθε μέλος του αρμόδιου Συμβουλίου Συνέντευξης βαθμολογεί την κάθε θεματική ενότητα ξεχωριστά και η τελική βαθμολογία προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας όλων των μελών. Είναι ιδιαίτερα θετικό για την πιο αντικειμενική και δίκαιη διεξαγωγή της διαδικασίας το γεγονός ότι το περιεχόμενο της συνέντευξης πρέπει να καταγράφεται συνοπτικά σε πρακτικό κατά τη διάρκεια συνεδρίασης του αρμόδιου συλλογικού οργάνου, στο οποίο πρέπει να περιλαμβάνεται και η αιτιολογία της βαθμολογίας που έλαβε κάθε υποψήφιος από τα μέλη του αρμόδιου Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων²⁶³.

Ειδικότερα, αναφορικά με τη σύνθετη διοικητική διαδικασία επιλογής των Προϊσταμένων τα πιο σημαντικά στάδια προβλέπουν τα εξής:

- Η επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων γίνεται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), και για τους Προϊστάμενους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης από το Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.), ύστερα από κοινή απόφαση-προκήρυξη του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του οικείου Υπουργού.
- Οι προκηρύξεις των θέσεων ευθύνης καταρτίζονται με την τεχνική υποστήριξη του Α.Σ.Ε.Π. και εκδίδονται τουλάχιστον πέντε (5) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων Προϊσταμένων.
- Η προκήρυξη πρέπει να αναρτηθεί στην ιστοσελίδα α) του προγράμματος «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», β) του οικείου φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις, γ) του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, δ) του Α.Σ.Ε.Π. και τέλος ε) να αναρτηθεί στον οικείο χώρο ανακοινώσεων του φορέα και να κοινοποιηθεί με κάθε πρόσφορο τρόπο στους υπαλλήλους.

²⁶² Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

²⁶³ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

- Η προκήρυξη προσδιορίζει: α) τις κενές θέσεις ευθύνης, β) περιλαμβάνει τους όρους και της προϋποθέσεις συμμετοχής και γ) τα απαιτούμενα προσόντα που απαιτούνται για την κάθε θέση ευθύνης ανάλογα με το περίγραμμά της.
- Δικαίωμα να υποβάλουν αίτηση για θέσεις Προϊσταμένων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης έχουν όλοι οι υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, αυτοτελών ή μη δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και Ν.Π.Δ.Δ.
- Δικαίωμα υποβολής αίτησης για Προϊσταμένους επιπέδου Τμήματος έχουν όλοι οι υπάλληλοι που ανήκουν οργανικά στον φορέα που προκηρύσσει τις κενές θέσεις, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης.
- Η αίτηση υποψηφιότητας υποβάλλεται εντός προθεσμίας δέκα (10) εργάσιμων ημερών από την ημέρα καταχώρισης της προκήρυξης στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π. και συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα. Βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο βιογραφικό είναι, εκτός από τίτλους σπουδών, στοιχεία για την υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων, για τη βαθμολογία από εκθέσεις αξιολόγησης, για πιστοποιημένη επιμόρφωση, για συγγραφικό έργο, εισηγήσεις, ανακοινώσεις καθώς και στοιχεία για τυχόν αναρρωτικές άδειες και πειθαρχικές ποινές.
- Οι αιτήσεις των υποψηφίων και το βιογραφικό σημείωμα αποστέλλονται από το Α.Σ.Ε.Π. στην καθ' ύλην αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού των υπαλλήλων προκειμένου να βεβαιωθούν τα στοιχεία τους εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών.
- Η αρμόδια Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού αποστέλλει στο ΕΙ.Σ.Ε.Π. του φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις όλα τα στοιχεία των υποψηφίων προκειμένου να αποφασίσει αιτιολογημένα εντός προθεσμίας δεκαπέντε (15) εργάσιμων ημερών για το αν πληρούνται από τους υποψηφίους οι προϋποθέσεις της προκήρυξης. Με την απόφαση αυτή του ΕΙ.Σ.Ε.Π. η οποία αποστέλλεται στο Α.Σ.Ε.Π., αποκλείονται οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης.
- Οι πίνακες προσωρινών αποτελεσμάτων αναρτώνται στο Α.Σ.Ε.Π. και εντός πέντε εργάσιμων ημερών από την ανάρτησή τους δύνανται οι υποψήφιοι να

ασκήσουν ενστάσεις ενώπιον του Α.Σ.Ε.Π. Οι ενστάσεις οφείλουν να εξεταστούν από το αρμόδιο τμήμα του Α.Σ.Ε.Π. εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής τους ώστε να καταρτιστούν οι πίνακες οριστικών αποτελεσμάτων.

- Αναρτώνται οι πίνακες των υποψηφίων που περνούν στο στάδιο της συνέντευξης η οποία διενεργείται από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων²⁶⁴.

Επιπροσθέτως, στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας η συνέντευξη έχει διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τη θέση ευθύνης. Έτσι για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης η συνέντευξη αποτελεί το 70% της βαθμολογίας, για τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης το 60% και τέλος για τους Προϊσταμένους Τμήματος το 50%. Το υπόλοιπο ποσοστό ανά επίπεδο θέσης καταλαμβάνει η βαθμολογία από τη γραπτή εξέταση. Επίσης, για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης προβλέπεται η κινητικότητα των υπαλλήλων από φορέα σε φορέα. Έτσι σε περίπτωση επιλογής τους σε θέση ευθύνης άλλης υπηρεσίας, δρομολογείται η απόσπασή τους στην νέα υπηρεσία ώστε να αναλάβουν καθήκοντα στη θέση ευθύνης που έχουν επιλεγεί. Επίσης, σε όσους επιλέγονται Προϊστάμενοι και για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους απονέμεται λόγω της επιλογής τους ο βαθμός Α΄ στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, ο βαθμός Β΄ σε όσους επιλέγονται ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και ο βαθμός Γ΄ σε όσους επιλέγονται Προϊστάμενοι Τμήματος²⁶⁵. Η ρύθμιση αυτή κρίνεται ως ιδιαίτερα θετική για τη δημιουργία κινήτρων καθώς η βαθμολογική άνοδος συνεπάγεται και αύξηση στις αποδοχές των Προϊσταμένων.

Αναφορικά με τα αρμόδια όργανα επιλογής θα πρέπει να σημειωθεί ότι προβλέπεται η σύσταση πενταμελούς οργάνου ΕΙ.Σ.Ε.Π. σε κάθε Υπουργείο. Ο πρόεδρος του οργάνου και ένα μέλος προέρχονται από το Α.Σ.Ε.Π., ενώ τα άλλα τρία μέλη περιλαμβάνουν τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου Υπουργείου, τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης άλλου Υπουργείου και έναν ιδιώτη ως εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης.

²⁶⁴ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

²⁶⁵ Βλ. άρ. 1, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

Επίσης, ορίζεται και η σύσταση τριμελούς Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων σε κάθε Υπουργείο, αρμόδιο για τη διενέργεια της συνέντευξης των υποψηφίων οι οποίοι καλούνται με βάση τη βαθμολογία που έλαβαν στη γραπτή εξέταση²⁶⁶. Τέλος, στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προβλέπεται η σύσταση Κεντρικού Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.) για την επιλογή Προϊσταμένων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης, καθώς και η σύσταση Κεντρικού Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων, για τη διεξαγωγή της συνέντευξης των υποψηφίων για τις θέσεις επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης²⁶⁷.

Παρόλο που ο νόμος είχε ως στόχο τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών από παρωχημένες νοοτροπίες και πρακτικές και η Εισηγητική Έκθεση κάνει λόγο για αναδιοργάνωση της Διοίκησης, για λιτότερες διοικητικές δομές, για εξορθολογισμό και χρήση βέλτιστων διεθνών πρακτικών για το σχεδιασμό της διαδικασίας, από μια αρχική ανάγνωση εύκολα διαφαίνεται η σύσταση πολλών οργάνων με παράλληλες αρμοδιότητες, καθώς και μια αρκετά περίπλοκη μέθοδο σε ό,τι αφορά την επιλογή των ανώτερων στελεχών²⁶⁸. Η συμμετοχή στη διαδικασία στελεχών εμπειρογνομόνων από τον Ιδιωτικό Τομέα θα μπορούσε πράγματι να καταστεί χρήσιμη για την υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών, πιο αντικειμενικών και σύγχρονων μεθόδων σύμφωνα με τα πρότυπα και τις επιτυχημένες πρακτικές των ιδιωτικών επιχειρήσεων και σύμφωνα με τη χρήση του εργαλείου της συγκριτικής προτυποποίησης²⁶⁹. Η τεχνογνωσία που οι εμπειρογνώμονες διαθέτουν από τον Ιδιωτικό Τομέα θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση των εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης των υποψηφίων και στην αναβάθμιση της διαδικασίας επιλογής ώστε να αναδεικνύει τους καταλληλότερους, η εφαρμογή τους όμως θα έπρεπε να προσαρμοστεί περισσότερο στις ιδιαιτερότητες και

²⁶⁶ Βλ. άρ. 2, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

²⁶⁷ Βλ. άρ. 2, ν. 4275/2014 [ΦΕΚ 149/Α/2014], ό.π.

²⁶⁸ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4275/2014, ό.π., σσ. 1-3.

²⁶⁹ Βλ. *Ι. Ρωσσίδης - Μ. Γ. Ασπρίδης - Α. Μπαμπαλιούτας*, ό.π., σσ. 1-10.

τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου²⁷⁰.

Ο νόμος σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση χρησιμοποιεί σύγχρονες διεθνείς πρακτικές δίνοντας βάρος στα «δυναμικά» στοιχεία των υποψηφίων εφόσον από αυτά κρίνεται η αποτελεσματικότητα και η απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα πλέον κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης και επιλογής, τα οποία σύμφωνα με την Έκθεση δύνανται να εντοπίσουν τα δυναμικά αυτά στοιχεία των υποψηφίων, είναι η διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων και η πραγματοποίηση μιας επιστημονικά προετοιμασμένης «δομημένης» συνέντευξης. Επιχειρείται λοιπόν για πρώτη φορά μια αλλαγή προσέγγισης, ώστε η μοριοδότηση των τυπικών προσόντων να μην αποτελεί το μοναδικό εργαλείο για την επιλογή των Προϊσταμένων στις δημόσιες υπηρεσίες. Παρόλο που η συνέντευξη ως διαδικασία εμπεριέχει κινδύνους υποκειμενικών εκτιμήσεων, ιδίως όταν κατέχει τόσο μεγάλη βαρύτητα στην τελική βαθμολογία, αποτελεί σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση το πλέον κατάλληλο εργαλείο, καθώς διεξάγεται κατόπιν επιμόρφωσης των μελών του αρμόδιου οργάνου, με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια και με τη συμμετοχή και εγγύηση του Α.Σ.Ε.Π.²⁷¹.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται επίσης στο γεγονός ότι οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αξιοποιούνται ορθολογικά και άμεσα καθώς τους παρέχεται η δυνατότητα να διεκδικούν θέσεις ευθύνης επιπέδου Τμήματος δύο έτη μετά την αποφοίτησή τους, αλλά και να συμμετέχουν σε προκηρύξεις για θέσεις ευθύνης ανεξάρτητα από το αν κατέχουν τον προβλεπόμενο τίτλο σπουδών²⁷². Η δυνατότητα αυτή σίγουρα δίνει περισσότερες ευκαιρίες στους αποφοίτους να διεκδικήσουν πιο γρήγορα και πιο εύκολα μια θέση ευθύνης, ωστόσο οι σχετικές τροποποιήσεις του νόμου δεν φαίνεται να δημιουργούν τις προϋποθέσεις και τις εγγυήσεις για την άμεση τοποθέτησή τους σε θέσεις Προϊσταμένων ώστε να εκμεταλλευτεί δεόντως η Δημόσια Διοίκηση το σώμα αυτό των εκπαιδευμένων επιτελικών στελεχών. Με την παράλειψη αυτή θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι

²⁷⁰ Βλ. Μ. – Η. Πραβίτα, Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημόσιων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2018, 1(44), σσ. 62-63.

²⁷¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4275/2014, ό.π., σσ. 1-3.

²⁷² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4275/2014, ό.π., σσ. 1-3.

διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών συνεχίζουν να υποβαθμίζουν την εκπαίδευση των αποφοίτων και να ακυρώνουν στην πράξη την προστιθέμενη αξία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

3.1.12 ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

Με το νόμο αυτό συνιστάται για πρώτη φορά Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης και το οποίο τηρείται και ενημερώνεται από το Α.Σ.Ε.Π. Το Μητρώο σύμφωνα με την Εισηγητική Έκθεση δημιουργείται στο πλαίσιο μιας προσπάθειας για συγκρότηση ενός σύγχρονου, ολοκληρωμένου συστήματος διαδικασιών και τρόπου επιλογής και εξέλιξης του Στελεχιακού Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης με γνώμονα την Αρχή της Διαφάνειας, της Ισότητας και της Αξιοκρατίας²⁷³.

Μελετώντας τις Εισηγητικές Εκθέσεις των νόμων που αφορούν στην ανάληψη θέσεων ευθύνης στο Δημόσιο, διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες Κυβερνήσεις καταδικάζουν, στη θεωρία τουλάχιστον, την άμεση εξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία και τη διαμόρφωση του πελατειακού κρατικού μηχανισμού ο οποίος δεν διασφαλίζει το συλλογικό συμφέρον. Ωστόσο χωρίς αμφιβολία αυτό που έχει επικρατήσει σε όλη τη διάρκεια της μεταπολιτευτικής περιόδου, είναι τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης να επιλέγονται κυρίως με κομματικά κριτήρια και να εξαρτώνται από τον εκάστοτε Υπουργό. Η πρακτική αυτή έχει υποκαταστήσει απόλυτα τις διαδικασίες προγραμματισμού και σχεδιασμού για την ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, στερώντας τις δημόσιες υπηρεσίες από την εμπειρία και την τεχνογνωσία ιδιαίτερα ικανών και προσοντούχων υπαλλήλων²⁷⁴.

Η σύσταση του Μητρώου αναμφίβολα αποτελεί μια καινοτομία που επιδιώκει να αλλάξει και να βελτιώσει τις διοικητικές διαδικασίες ώστε να στηρίζουν και να προωθούν τη νομιμότητα και το δημόσιο συμφέρον. Με τη σύσταση και οργάνωση του Μητρώου, για πρώτη φορά ρυθμίζεται στη Δημόσια Διοίκηση με ενιαίο, συστηματικό

²⁷³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁷⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

και ολοκληρωμένο τρόπο η αξιολόγηση δομών και προσώπων, καθώς και η αξιοκρατική στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών με πολιτικό αποχρωματισμό της όλης διαδικασίας επιλογής των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων. Ο νόμος επιδιώκει να θέσει ένα τέρμα ως εκ τούτου στις αναχρονιστικές πρακτικές ευνοιοκρατικού και πελατειακού χαρακτήρα στη στελέχωση των επιτελικών κεντρικών θέσεων του Δημοσίου, και να θεσπίσει δίκαιες και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών με διαφάνεια και στόχο την εύρυθμη λειτουργία της Διοίκησης και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας της στο σύνολο των πολιτών²⁷⁵.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνιστώνται θέσεις Διοικητικών και Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων Υπουργείων, που υπάγονται σε κάθε Υπουργό ή Αναπληρωτή Υπουργό αντίστοιχα, για την εκτέλεση και διοικητική εφαρμογή της πολιτικής που καθορίζεται από την Κυβέρνηση. Συνιστώνται επίσης θέσεις Τομεακών Γραμματέων, οι οποίοι καταλαμβάνουν τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Γραμματειών των Υπουργείων, καθώς και θέσεις Ειδικών Τομεακών Γραμματέων, για τις θέσεις Προϊσταμένων των ενιαίων διοικητικών τομέων που λειτουργούν σε κάθε Υπουργείο²⁷⁶.

Ιδιαίτερα σημαντικό για την αξιοκρατική επιλογή ανώτερων στελεχών και την πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το γεγονός ότι οι σημαντικότερες θέσεις των Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα, των Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ αλλά και θέσεις σε Ν.Π.Ι.Δ. θα στελεχώνονται από μέλη του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών. Ως εκ τούτου, οι θέσεις των Γενικών Γραμματέων και Ειδικών Γραμματέων των Υπουργείων στελεχώνονται πλέον αποκλειστικά με μέλη του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών χωρίς εξάρτηση από τις εκάστοτε Κυβερνήσεις. Η εξέλιξη αυτή είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς οι θέσεις αυτές βρίσκονται στην κορυφή της Διοίκησης και διασφαλίζουν τη συνέχεια και τη θεσμική μνήμη των φορέων του Δημοσίου. Εκτός από τις θέσεις Γενικών και Ειδικών Γραμματέων, από το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών

²⁷⁵ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁷⁶ Βλ. άρ. 6, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=4df6f4be-8c45-4533-ab42-a5a10151fba2 [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

επιλέγονται επίσης, οι θέσεις των Προέδρων, Αντιπροέδρων, Διοικητών και γενικά όλων των επικεφαλής των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Η επιλογή πραγματοποιείται κατόπιν πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος και βάσει συγκεκριμένης διοικητικής διαδικασίας. Επιπροσθέτως σε ότι αφορά τις θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου ή Αναπληρωτή Διευθύνοντος Συμβούλου των Ν.Π.Ι.Δ., θα στελεχώνονται τόσο από μέλη του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών όσο και από υποψήφιους που δεν υπηρετούν στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, κατόπιν πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος και σύμφωνα με συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής²⁷⁷.

Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής των Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων, για την πλήρωση των κενών θέσεων εκδίδεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον οικείο Υπουργό, η οποία δημοσιεύεται για δέκα ημέρες τουλάχιστον τόσο στην ιστοσελίδα του οικείου Υπουργείου όσο και στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π.²⁷⁸ Σε ότι αφορά τη διαδικασία επιλογής τους, η αξιολόγησή των αιτήσεων των υποψηφίων πραγματοποιείται από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων (στο εξής Ε.Σ.Ε.Δ.), το οποίο λειτουργεί στο Α.Σ.Ε.Π. με διετή θητεία σύμφωνα με το άρθρο 10 του νόμου και λειτουργεί σε τρία τμήματα με εννέα μέλη το καθένα²⁷⁹.

Με τη λειτουργία του Ε.Σ.Ε.Δ. είναι εφικτή η εφαρμογή ενός αντικειμενικού και αδιάβλητου συστήματος επιλογής ανώτερων στελεχών με αξιοκρατικά κριτήρια και διαφάνεια, ανάλογα με τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα καθώς και την εμπειρία του καθενός χωρίς τη στήριξη και την εξάρτηση από κομματικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, στα τυπικά προσόντα που απαιτούνται περιλαμβάνονται η κατοχή διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και η αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Επίσης, στα ουσιαστικά προσόντα απαραίτητη είναι ως απόδειξη της επαγγελματικής εμπειρίας των υποψηφίων η κατοχή του βαθμού Α' του νέου βαθμολογίου καθώς και η

²⁷⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁷⁸ Βλ. άρ. 7, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁷⁹ Βλ. άρ. 10, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

επίτευξη βαθμολογίας μεγαλύτερης ή ίσης του 75 στο νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο επίσης εισάγεται με τις διατάξεις του προτεινόμενου σχεδίου νόμου²⁸⁰.

Σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία, το Ε.Σ.Ε.Δ. αφού καταλήξει στους τρεις επικρατέστερους υποβάλλει σχετική εισήγηση στον αρμόδιο Υπουργό ο οποίος επιλέγει αυτόν που κρίνει ως πιο κατάλληλο. Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ένας από τους τρεις επικρατέστερους που το Ε.Σ.Ε.Δ. προτείνει στον αρμόδιο Υπουργό δύναται να είναι πρόσωπο που δεν υπηρετεί στο Δημόσιο Τομέα. Το Ε.Σ.Ε.Δ. για την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων συνεκτιμά τα κάτωθι:

- το βιογραφικό των υποψηφίων,
- τα τυπικά τους προσόντα,
- το επιστημονικό και ερευνητικό τους έργο,
- τυχόν πρότερη διοικητική εμπειρία,
- την προσωπικότητά τους κατόπιν διενέργειας συνέντευξης²⁸¹.

Για τη συνέντευξη καλούνται τουλάχιστον δέκα υποψήφιοι και η διαδικασία προβλέπει την απαραίτητη τήρηση πρακτικών. Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης ότι για τις συγκεκριμένες θέσεις, αν δεν υποβληθούν υποψηφιότητες ή αν ο Υπουργός κρίνει ότι οι υποψήφιοι δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για να ανταποκριθούν στα αυξημένα καθήκοντα που περιλαμβάνουν τα περιγράμματα των θέσεων ευθύνης, μπορεί να δημοσιευτεί πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος ανοικτή σε υποψηφίους που δεν υπηρετούν στο Δημόσιο Τομέα²⁸².

Επιπροσθέτως, αυτοί που επιλέγονται ως Προϊστάμενοι διορίζονται για τέσσερα χρόνια με δικαίωμα ανανέωσης για μία ακόμη φορά. Ωστόσο με απόφαση Υπουργού οι Προϊστάμενοι μπορούν να παύονται από τα καθήκοντά τους και πριν τη λήξη της θητείας τους. Ενστάσεις μπορούν να υποβληθούν στον Α.Σ.Ε.Π. μέσα σε πέντε ημέρες από τη δημοσίευση του διορισμού²⁸³.

²⁸⁰ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁸¹ Βλ. άρ. 7, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁸² Βλ. άρ. 7, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁸³ Βλ. άρ. 7, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

Το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών με την επιλογή των πλέον κατάλληλων και άριστων υπαλλήλων με την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία για τα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης ευθύνης, έχει ως στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος και την άσκηση των καθηκόντων με αίσθημα ευθύνης ενάντια σε φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Η δημιουργία του μητρώου αποτελεί επίσης, μια ριζική αλλαγή που αποσκοπεί επιπροσθέτως στον εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων φορέων και στο μετασχηματισμό τους σε ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό μηχανισμό. Σε περίπτωση βέβαια που οι θέσεις αυτές δεν δύνανται να καλυφθούν από υπαλλήλους του Δημοσίου τότε ο νόμος προβλέπει, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τη δυνατότητα να καταλαμβάνονται από στελέχη που προέρχονται από τον Ιδιωτικό Τομέα²⁸⁴.

Εκτός από τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις των Γενικών και Ειδικών Γραμματέων των Υπουργείων, των Προέδρων και Διοικητών Ν.Π.Δ.Δ., καθώς και των άλλων θέσεων που προαναφέρθηκαν, σε ότι αφορά τις προϋποθέσεις, τα κριτήρια και τη διαδικασία επιλογής των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων ισχύουν τα κάτωθι²⁸⁵.

- Τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων μπορούν να διεκδικήσουν υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, αρκεί να πληρούν μία από τις τέσσερις ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) Να έχουν ήδη διατελέσει Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή

γ) να είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος συναφούς με το αντικείμενο της θέσης, ή να είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, και να κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό ή

δ) να κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό.

²⁸⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁸⁵ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

- Αντίστοιχα για τις θέσεις των Προϊσταμένων Διευθύνσεων επιλέγονται υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ οι οποίοι σύμφωνα με το άρθρο 29 θα πρέπει:

α) έχουν ήδη υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή

β) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος συναφούς με το αντικείμενο της θέσης, ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, και να κατέχουν το βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό ή

γ) να κατέχουν το βαθμό Α΄ και να έχουν ήδη υπηρετήσει για τρία (3) έτη τουλάχιστον ως Προϊστάμενοι Τμήματος ή

δ) να κατέχουν το βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό.

- Τέλος, τις θέσεις Προϊσταμένων Τμημάτων δύνανται να διεκδικήσουν υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ αρκεί, είτε να κατέχουν το βαθμό Α΄, είτε να έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Τμήματος για ένα (1) έτος τουλάχιστον.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις καθώς και τα προσόντα επιλογής πρέπει να συντρέχουν κατά την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής αιτήσεων υποψηφιότητας. Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης ότι οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι στην προκήρυξη οποιασδήποτε θέσης ευθύνης ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που κατέχουν.

Αναφορικά με την επιλογή των Προϊσταμένων των παραπάνω Οργανικών Μονάδων λαμβάνονται υπόψη τέσσερις διαφορετικές ομάδες κριτηρίων. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις ομάδες περιλαμβάνουν μοριοδότηση η οποία διενεργείται με βάση²⁸⁶:

- α) τα τυπικά προσόντα και τα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης,
- β) την εργασιακή εμπειρία και την υπηρετήση σε θέση ευθύνης,
- γ) την αξιολόγηση της απόδοσής τους,
- δ) τη διενέργεια συνέντευξης.

²⁸⁶ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

Για την τελική μοριοδότηση, ανάλογα με τη θέση ευθύνης υφίστανται διαφορετικοί συντελεστές βαρύτητας για τις τέσσερις ομάδες κριτηρίων. Ειδικότερα, κάθε ομάδα πολλαπλασιάζεται με τους εξής συντελεστές:

- Για τη θέση Προϊσταμένου Τμήματος:
 - 40 % για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Για τη θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης:
 - 35% για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ)
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Για τη θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης:
 - 30% για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ),
 - 30% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

Πίνακας 11. Προϋποθέσεις και κριτήρια επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4369/16.

Οργανικές Μονάδες	Προϋποθέσεις	Κριτήρια - Συντελεστής			
		α)Τυπικά Προσόντ α	β)Εργασιακή Εμπειρία	γ)Αξιολόγηση	δ)Συνέντευξ η
Γενική Διεύθυνση	-ΠΕ, ΤΕ -Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης για ένα έτος τουλάχιστον ή -Προϊστάμενοι Διεύθυνσης για τρία έτη τουλάχιστον ή -κάτοχοι διδακτορικού, απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, κάτοχοι μεταπτυχιακού, και βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ έτη ή -βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα έτη	30%	20%	20%	30%
Διεύθυνση	-ΠΕ, ΤΕ -Προϊστάμενοι Διεύθυνσης για ένα έτος τουλάχιστον --κάτοχοι διδακτορικού, απόφοιτοι Εθνικής Σχολής	35%	20%	20%	25%

	Δημόσιας Διοίκησης, κάτοχοι μεταπτυχιακού, και βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ έτη ή -βαθμό Α΄ με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα έτη				
Τμήμα	-ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ -βαθμό Α΄ ή -Προϊστάμενοι Τμήματος για ένα έτος τουλάχιστον.	40%	20%	20%	20%

Οι τέσσερις ομάδες κριτηρίων αναλυτικότερα αξιολογούνται και μοριοδοτούνται σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται στον πίνακα 12, προκειμένου η επιλογή από τις αρμόδιες επιτροπές να είναι αντικειμενική, αξιοκρατική και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις των θέσεων:

Πίνακας 12. Μοριοδότηση κριτηρίων ν. 4369/2016.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ	
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΜΟΡΙΑ
Τυπικά προσόντα	Βασικός τίτλος σπουδών	100
	2 ^{ος} τίτλος	30
	Μεταπτυχιακό	150
	2ος Μεταπτυχιακός τίτλος	30
	Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	250

	Διδακτορικό	300
	Πιστοποιημένη Επιμόρφωση δεκαετίας, 10 μόρια/σεμινάριο, ανώτατο όριο: 40	Έως 40
	Ξένη γλώσσα, Άριστη γνώση: 40 Πολύ καλή γνώση: 30 Καλή γνώση: 10	Έως 100
	ΣΥΝΟΛΟ	Έως 1000
Εργασιακή, Διοικητική Εμπειρία	Δημόσιο: 20 μόρια / έτος (ανώτατο όριο 33 έτη) Ιδιωτικός Τομέας: 25 μόρια / έτος (ανώτατο όριο 7 έτη) Θέση ευθύνης: 16,5 μόρια/έτος (ανώτατο όριο 10 έτη)	Έως 1000
Αξιολόγηση	Μέσος όρος εκθέσεων τελευταίας τριετίας	Έως 1000
Συνέντευξη	Δομημένη συζήτηση σχετική με αντικείμενο θέσης	500
	Ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου	500
	ΣΥΝΟΛΟ	1000

Για την εξαγωγή του συνολικού αθροίσματος το αποτέλεσμα της μοριοδότησης των παραπάνω κριτηρίων πολλαπλασιάζεται με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας (βλ. πίνακα 11). Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών και τα διδακτορικά διπλώματα προκειμένου να μοριοδοτηθούν σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, θα πρέπει να είναι συναφή με τα αντικείμενα της προκηρυσσόμενης θέσης, όπως σε συναφές αντικείμενο θα πρέπει να είναι και ο χρόνος υπηρεσίας στον

Ιδιωτικό Τομέα. Σε ότι αφορά το κριτήριο της αξιολόγησης, για να ληφθεί υπόψη θα πρέπει να έχει αξιολογηθεί ο υποψήφιος τουλάχιστον δύο φορές με τις διατάξεις του ν. 4369/2016²⁸⁷.

Τέλος, το τέταρτο κριτήριο, που περιλαμβάνει τη δομημένη συνέντευξη, έχει ως στόχο να υποβοηθήσει το αρμόδιο Συμβούλιο να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, λαμβάνοντας υπόψη και τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, καθώς και το βιογραφικό σημείωμά του. Αναλυτικότερα, η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει δύο θεματικές ενότητες, τη δομημένη συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και της προκηρυσσόμενης θέσης, και την ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου, γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος, που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου. Το σύστημα αυτό, αποτελεί εγγύηση για την επιλογή των πιο άξιων, πιο κατάλληλων και ικανών υποψηφίων, και η εφαρμογή του συμβάλλει στη βελτίωση της εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης και στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας μεταξύ των υπαλλήλων²⁸⁸.

Επίσης, αναφορικά με την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων των Υπουργείων, αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Ο.Τ.Α. και Ν.Π.Δ.Δ., συνιστάται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης το οποίο αποτελείται από πέντε μέλη των οποίων η θητεία είναι τριετής. Αντίστοιχα, για την επιλογή των Προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης, συνιστάται ένα Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.) σε κάθε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία, Ν.Π.Δ.Δ., και Αποκεντρωμένη Διοίκηση με απόφαση του αρμοδίου οργάνου. Τα Σ.Ε.Π. είναι πενταμελή με τριετή θητεία των μελών και αρμόδια για την επιλογή Προϊσταμένων Διευθύνσεων καθώς και για τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων για την επιλογή

²⁸⁷ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁸⁸ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

των Προϊσταμένων Τμήματος. Τέλος, για την επιλογή των Προϊσταμένων Τμημάτων αρμόδιο είναι το Υπηρεσιακό Συμβούλιο²⁸⁹.

Σύμφωνα με την προβλεπόμενη σύνθετη διοικητική διαδικασία, για την πλήρωση θέσεων Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων ισχύουν τα κάτωθι:

- Εκδίδεται προκήρυξη από τον Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης.
- Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών ή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης.
- Οι υποψήφιοι μπορούν με την αίτησή τους να διεκδικήσουν περισσότερες από μία θέσεις.
- Η αίτηση των υποψηφίων πρέπει να συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα.
- Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. αποτελεί το αρμόδιο όργανο το οποίο μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο.
- Διενεργείται η δομημένη συνέντευξη από το ΕΙ.Σ.Ε.Π. το οποίο καλεί κάθε υποψήφιο χωριστά.
- Στο τέλος της διαδικασίας καταρτίζεται πίνακας κατάταξης κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας για την κάθε θέση.
- Ο επικρατέστερος τοποθετείται στη θέση ευθύνης με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του αρμόδιου για την τοποθέτηση οργάνου²⁹⁰.

Για τις διαδικασίες επιλογής των υποψηφίων που αφορούν τις θέσεις των Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ισχύουν αντίστοιχα τα εξής:

- Εκδίδεται απόφαση-προκήρυξη από τον οικείο φορέα.
- Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι που ανήκουν οργανικά στο φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις του νόμου και της προκήρυξης.

²⁸⁹ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁹⁰ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

- Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση όχι για περισσότερες από πέντε (5) θέσεις.
- Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα.
- Στη συνέχεια, το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο μοριοδοτεί τους υποψηφίους για τις θέσεις Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων με βάση τις ομάδες κριτηρίων που προαναφέρθηκαν.
- Με βάση την ως άνω μοριοδότηση ακολουθεί από το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο η κατάρτιση πίνακα κατάταξης για όλες τις θέσεις ανά Γενική Διεύθυνση ή συνολικά για όλο το φορέα, κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας με αριθμό υποψηφίων πενταπλάσιο του αριθμού των προς πλήρωση θέσεων.
- Οι υποψήφιοι που περιλαμβάνονται στον πίνακα κατάταξης της Γενικής Διεύθυνσης ή του φορέα καλούνται για τη δομημένη συνέντευξη ο καθένας χωριστά.
- Ολοκληρώνεται η μοριοδότηση και η κατάρτιση πινάκων κατάταξης για θέσεις ανά Γενική Διεύθυνση ή συνολικά για φορέα.
- Με το πέρας των διαδικασιών, όσοι επιλέγονται από τα αρμόδια όργανα τοποθετούνται ως Προϊστάμενοι με θητεία τριών ετών²⁹¹.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα οι διαδικασίες που προβλέπει ο ν. 4369/2016 για την προκήρυξη των θέσεων Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων δεν έχουν τεθεί σε εφαρμογή καθώς ελάχιστοι φορείς έχουν προκηρύξει τις θέσεις ευθύνης για τα συγκεκριμένα ιεραρχικά επίπεδα²⁹². Το έλλειμμα εφαρμογής της νομοθεσίας των προηγούμενων ετών ως εκ τούτου, δυστυχώς συνεχίζει να κυριαρχεί παρά τις προθέσεις του νομοθέτη για υιοθέτηση αξιοκρατικών, αντικειμενικών και πιο δίκαιων διαδικασιών για την επιλογή των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και η εξάρτηση της Διοίκησης από την πολιτική ηγεσία, στοιχεία που ο νόμος αυτός επιδιώκει να αναχαιτίσει, δυστυχώς εξακολουθούν να υφίστανται, όπως και η απουσία μιας σοβαρής πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η παράλειψη της εφαρμογής ως εκ τούτου της νομοθεσίας

²⁹¹ Βλ. άρ. 29, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

²⁹² Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, Προκηρύξεις Επιλογής Προϊσταμένων (2023), ανάκτηση από: <https://www.ypes.gr/category/dioikitiki-anasygkrotisi/prosopiko/prokirixeis-epilogis-proistamenon> [τελευταία πρόσβαση 24-10-2023].

οδηγεί στη συνέχιση της κυριαρχίας του «πολιτικού υποσυστήματος» έναντι του «διοικητικού» και στην υποκατάσταση της Διοίκησης από το «κόμμα» ως διοικητικό-κρατικό οργανισμό. Η κρίση νομιμότητας, η υποτίμηση του παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού και οι αναχρονιστικές διοικητικές πρακτικές παραμένουν σε ισχύ επιτείνοντας έτσι τον υποβιβασμό και την ασφυξία της Διοίκησης παρά τις προθέσεις του νομοθέτη να δημιουργήσει ένα κατάλληλο και σύγχρονο μηχανισμό για την καταπολέμησή τους²⁹³.

3.1.13 ν. 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης.

Οι αλλαγές που προωθεί ο νομοθέτης με το ν. 4622/2019 επιδιώκουν, όπως και πολλοί παλαιότεροι νόμοι, την αποκομματικοποίηση της διοικητικής λειτουργίας των δημοσίων φορέων. Για την έμπρακτη και αποτελεσματική διάκριση της Κυβέρνησης από τη Διοίκηση²⁹⁴, ορίζονται Υπηρεσιακοί Γραμματείς σε κάθε Υπουργείο οι οποίοι υπάγονται στον Υπουργό και έχουν ως βασικά καθήκοντα τη μέριμνα για την αποτελεσματική διοικητική και οικονομική λειτουργία των Υπουργείων. Με τη σύσταση θέσης Υπηρεσιακού Γραμματέα σε κάθε Υπουργείο επιδιώκεται η πραγματική αποκομματικοποίηση της διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας των Υπουργείων και η οριστική διακοπή της σχέσης ανάμεσα στην πολιτική και τη διοικητική σφαίρα στα αμιγώς διοικητικά ζητήματα, βήμα απαραίτητο προκειμένου να λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες σταδιακά με πιο σύγχρονες διοικητικές διαδικασίες, πιο κοντά στη λογική του Ν.Δ.Μ. και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας²⁹⁵. Οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς, ως Προϊστάμενοι όλων των Υπηρεσιών που ασκούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την οργανωτική και οικονομική διαχείριση των Υπουργείων τους, έχουν ως αποστολή τη διασφάλιση της ομαλής διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας των φορέων τους²⁹⁶.

²⁹³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, ό.π., σσ. 1-6.

²⁹⁴ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4622/2019, ό.π., σσ. 24-27.

²⁹⁵ Βλ. *A. Senlle*, ό.π., σσ. 11-140. Επίσης βλ. *C. Hood*, 1991, ό.π., σσ. 3-19 και βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

²⁹⁶ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4622/2019, ό.π., σσ. 24-27.

Η θητεία των Υπηρεσιακών Γραμματέων είναι τριετής με δυνατότητα ανανέωσης για μια μόνο τριετία, κάτι ιδιαίτερα θετικό καθώς οι περιορισμοί στο χρονικό διάστημα της θητείας δημιουργούν προϋποθέσεις για εναλλαγή υπαλλήλων στις θέσεις αυτές και περισσότερα κίνητρα αυτοβελτίωσης. Για τις θέσεις των Υπηρεσιακών Γραμματέων εκδίδεται πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από το Α.Σ.Ε.Π. τουλάχιστον δύο (2) μήνες πριν τη λήξη της θητείας των προηγούμενων Υπηρεσιακών Γραμματέων. Με την τριετή θητεία και το δικαίωμα ανανέωσης της θητείας για μία μόνο φορά θεσπίζεται η ελάχιστη απαραίτητη δικλείδα ασφαλείας ώστε να αποφεύγονται τα φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας και διαφθοράς, και δημιουργείται επιπροσθέτως η απαραίτητη πρόκληση στα υπηρεσιακά στελέχη που φιλοδοξούν να σταδιοδρομήσουν στο ανώτατο επίπεδο²⁹⁷.

Δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας για τις θέσεις αυτές έχουν οι τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι με σχέση εργασίας δημοσίου δικαίου ή ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σε φορέα της Γενικής Κυβέρνησης. Οι υποψήφιοι οφείλουν επίσης κατά την αίτηση υποψηφιότητας να διαθέτουν τα ακόλουθα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα²⁹⁸:

- (α) Πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής,
- (β) πολύ καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας της Ε.Ε.,
- (γ) τουλάχιστον δωδεκαετή πραγματική προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα,
- (δ) τουλάχιστον τριετή προϋπηρεσία σε φορείς της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και Ν.Π.Δ.Δ., σε θέση ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης ή πενταετή προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης ή τετραετή προϋπηρεσία και στα δύο αυτά επίπεδα εκ των οποίων ένα (1) έτος σε θέση ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης²⁹⁹.

Η τελική επιλογή πραγματοποιείται από πενταμελή Επιτροπή Επιλογής Στελεχών του Δημοσίου, η οποία συγκροτείται με απόφαση του Προέδρου του Α.Σ.Ε.Π. και αποτελείται από τέσσερις (4) Αντιπροέδρους ή συμβούλους του Α.Σ.Ε.Π. με ισάριθμους

²⁹⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4622/2019, ό.π., σσ. 24-27.

²⁹⁸ Βλ. άρ. 36, παρ. 4, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

²⁹⁹ Βλ. άρ. 36, παρ. 4, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

συμβούλους ως αναπληρωτές, και τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τον αναπληρωτή του. Επιπροσθέτως, για την επιλογή των Υπηρεσιακών Γραμματέων λαμβάνονται υπόψη τρεις (3) ομάδες κριτηρίων³⁰⁰:

(α) Μοριοδότηση των τυπικών εκπαιδευτικών προσόντων των υποψηφίων που το σύνολό τους δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια³⁰¹.

(β) Μοριοδότηση των προσόντων εμπειρίας τα οποία μοριοδοτούνται με 2 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα, εκτός αυτής που έχει διανυθεί σε θέσεις ευθύνης, η οποία μοριοδοτείται ως εξής:

- 2,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου επιπέδου Τμήματος,
- 3,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου επιπέδου Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης,
- 8 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση Υπηρεσιακού Γραμματέα και
- 6,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση Προϊσταμένου επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης. Η προαναφερθείσα προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης πρέπει να έχει διανυθεί σε φορείς της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης και σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου των φορέων αυτών³⁰².

(γ) Μοριοδότηση κατόπιν δομημένης συνέντευξης με σκοπό τη διαμόρφωση από την Επιτροπή γνώμης για την προσωπικότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης. Η συνέντευξη μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 1.000 μόρια, σύμφωνα με πίνακα που καταρτίζει το Α.Σ.Ε.Π. Η προσωπικότητα του υποψηφίου βαθμολογείται μέχρι 300 μόρια, η καταλληλότητα για τα καθήκοντα της θέσης έως 500 μόρια και η επικοινωνιακή ικανότητα με 200 μόρια³⁰³.

³⁰⁰ Βλ. άρ. 36, παρ. 5-6, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

³⁰¹ Βλ. άρ. 36, παρ. 5-6, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

³⁰² Βλ. άρ. 36, παρ. 5-6, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

³⁰³ Βλ. άρ. 36, παρ. 5-6, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

Η σταθμισμένη μοριοδότηση κάθε ομάδας κριτηρίων προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του συνολικού αριθμού μορίων της ομάδας (α) με συντελεστή 25%, της ομάδας (β) με συντελεστή 35% και της ομάδας (γ) με συντελεστή 40% και εξάγεται με προσέγγιση δύο (2) δεκαδικών ψηφίων³⁰⁴.

Ως Προϊστάμενοι των διοικητικών υπηρεσιών στους φορείς τους, οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς έχουν εξουσία τελικής υπογραφής για τις κάτωθι διοικητικές πράξεις:

(α) για την έγκριση των περιγραμμάτων θέσεων ευθύνης,

(β) για την έκδοση προκηρύξεων για την κάλυψη θέσεων ευθύνης των Υπουργείων,

(γ) για τη συγκρότηση συλλογικών οργάνων και επιτροπών σχετικά με την επιλογή Προϊσταμένων και για τη διαδικασία κινητικότητας,

(δ) για τη συγκρότηση της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης του άρθρου 21 του ν. 4369/2016,

(ε) για ατομικές διοικητικές πράξεις που αφορούν σε κάθε ζήτημα μεταβολής της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων του Υπουργείου ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας,

(στ) για ατομικές διοικητικές πράξεις που σχετίζονται με τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων του Υπουργείου,

(ζ) για ατομικές διοικητικές πράξεις που αφορούν στη βαθμολογική ή μισθολογική προαγωγή,

(η) για τη συγκρότηση πειθαρχικών και υπηρεσιακών συμβουλίων,

(θ) για τη χορήγηση αδειών στο προσωπικό του Υπουργείου,

³⁰⁴ Βλ. άρ. 36, παρ. 5-6, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

(ι) για την έκδοση αποφάσεων καθιέρωσης υπερωριακής εργασίας με αμοιβή του προσωπικού του Υπουργείου για την απασχόλησή του τις απογευματινές, νυκτερινές ώρες, τις αργίες και τις εξαιρέσιμες ημέρες,

(ια) για τα έγγραφα που απευθύνονται στα δικαστήρια και αναφέρονται σε ένδικα βοηθήματα και μέσα που έχουν ασκηθεί κατά πράξεων ή παραλείψεων των υπηρεσιών αρμοδιότητάς του³⁰⁵.

Επίσης, οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς αποκτούν την αρμοδιότητα της τελικής υπογραφής διοικητικών πράξεων που αφορούν στη διενέργεια διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων του οικείου Υπουργείου, από τη διακήρυξη του διαγωνισμού έως και την κατακύρωση της σύμβασης ή την ματαίωση της διαδικασίας. Επιπλέον, οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς ορίζονται ως κύριοι διατάκτες του προϋπολογισμού των Υπουργείων τους, εξαιρουμένων των δαπανών για τις οποίες απόφαση του Υπουργού ορίζει διατάκτη τον ίδιο ή άλλο όργανο. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μεταβολή του μεγέθους του προϋπολογισμού του Υπουργείου παραμένει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Υπουργού. Τέλος, παρέχεται η δυνατότητα με την έκδοση προεδρικού διατάγματος, μετά από πρόταση των αρμόδιων για τον προϋπολογισμό και τη Δημόσια Διοίκηση Υπουργών, να ανατεθούν στους Υπηρεσιακούς Γενικούς Γραμματείς πρόσθετες αρμοδιότητες για τελική υπογραφή ενώ και οι ίδιοι με απόφασή τους μπορούν να εκχωρήσουν αρμοδιότητες και εξουσία τελικής υπογραφής σε υπαλλήλους διοικητικών επιπέδων που υπάγονται ιεραρχικά σε αυτούς³⁰⁶.

Η σύσταση θέσεων Υπηρεσιακών Γραμματέων δεν εντάσσεται στις οργανικές μονάδες των άρθρων 84 του ν. 3528/2007 και 87 του ν. 3584/2007 όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, αναμφίβολα όμως η σύσταση των θέσεων αυτών προκειμένου να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία της Διοίκησης από την Πολιτική ηγεσία, ο καλύτερος συντονισμός και η πιο άρτια οργάνωση των διοικητικών διαδικασιών των Υπουργείων αποτελεί σημαντικό βήμα για την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του Δημοσίου

³⁰⁵ Βλ. άρ. 37, παρ. 1-4, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

³⁰⁶ Βλ. άρ. 37, παρ. 2-3, ν. 4622/2019 [ΦΕΚ 133/Α/2019], ό.π.

Τομέα. Επιπροσθέτως, η ύπαρξη των θέσεων αυτών πολύ ψηλά στη διοικητική ιεραρχία θα μπορούσε να λειτουργήσει καταλυτικά για τη δημιουργία επιπλέον κινήτρων αυτοβελτίωσης του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για την επιτυχία της ρύθμισης αποτελεί η πιστή εφαρμογή του νόμου στο σύνολο των Δημοσίων Υπηρεσιών και η αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή των υποψηφίων από τις αρμόδιες Επιτροπές. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι ο συντελεστής της δομημένης συνέντευξης, στην οποία ενυπάρχει πάντα μεγαλύτερος κίνδυνος υποκειμενικών κρίσεων, ανέρχεται στο 40% ενώ τα μόρια των τυπικών προσόντων πολλαπλασιάζονται με συντελεστή 25% και η προϋπηρεσία με 35%. Το υψηλότερο αυτό ποσοστό που ορίζεται για τη δομημένη συνέντευξη αποτελεί σίγουρα τροχοπέδη στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης στους θεσμούς και τις διαδικασίες, εφόσον δυνητικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την πολιτική ηγεσία για την προώθηση υποψηφίων με βάση κομματικά κριτήρια και πελατειακές σχέσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι με την παράγραφο 2 του άρθρου 119 του νόμου αυτού καταργήθηκε το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών που είχε συσταθεί με το άρθρο 1 του ν. 4369/2016. Η κατάργηση του Μητρώου το οποίο παρείχε ένα πλαίσιο διαφάνειας και στο οποίο προβλεπόταν η ένταξη υποψηφίων για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης αναμφίβολα υποβαθμίζει την προσπάθεια για την επικράτηση της αξιοκρατίας στην επιλογή στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση. Η κατάργησή του δημιουργεί επίσης ερωτήματα σχετικά με τα κριτήρια και τις διαδικασίες που θα ακολουθούνται στο μέλλον για την επιλογή ανώτερων στελεχών για ανώτερες διοικητικές θέσεις αυξημένης ευθύνης.

3.1.14 ν. 4674/2020, Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.

Με το ν. 4674/2020 τροποποιείται η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων με τρόπο στοχευμένο σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός της διαδικασίας επιλογής, και να ληφθεί υπόψη η μέχρι σήμερα εμπειρία από την εφαρμογή της στους

φορείς του Δημοσίου³⁰⁷. Βασική αλλαγή στη διαδικασία αποτελεί το νέο προαπαιτούμενο που εισάγεται για τη συμμετοχή στη διεκδίκηση θέσεων Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και Προϊσταμένου Διεύθυνσης. Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι προκειμένου να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για τις θέσεις αυτές θα πρέπει να έχουν ήδη ασκήσει καθήκοντα σε θέση ευθύνης τουλάχιστον επιπέδου Τμήματος. Με τον τρόπο αυτό δίνεται βαρύτητα στην εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία κρίνεται απαραίτητη πλέον των αυξημένων τυπικών προσόντων, και συνάδει με τις αρχές μιας αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης³⁰⁸.

Μία επιπλέον προϋπόθεση που εισάγεται στις διαδικασίες επιλογής για θέσεις ευθύνης είναι και η υψηλή επίδοση των υποψηφίων στα καθήκοντά τους κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Έτσι προκειμένου για θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι υπάλληλοι με μέσο όρο στην αξιολόγηση κατά την τελευταία τριετία από 90 έως 100, ενώ, για θέση Προϊσταμένου Τμήματος η βαθμολογία θα πρέπει να είναι από 75 έως 100 σε δύο τουλάχιστον εκθέσεις³⁰⁹.

Ως προς τα τυπικά προσόντα οι αλλαγές περιλαμβάνουν τη δυνατότητα μοριοδότησης των μη συναφών μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων, καθώς κρίνεται ότι αποτελούν απόδειξη σημαντικών δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του χρόνου, τον ορθό προγραμματισμό και την εργασία σε συνθήκες πίεσης, τα οποία κρίνονται ως ιδιαίτερα σημαντικά για ανώτερα στελέχη με αυξημένες ευθύνες. Σε ότι αφορά τη μοριοδότηση των τυπικών προσόντων, με το νόμο αυτό μειώνεται η βαρύτητα της πιστοποιημένης επιμόρφωσης των υποψηφίων προκειμένου να μην αποτελεί η συγκέντρωση πιστοποιήσεων αυτοσκοπό και να είναι πιο αντικειμενική η αξιολόγηση³¹⁰.

³⁰⁷ Βλ. άρ. 47, ν. 4674/2019 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³⁰⁸ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Στρατηγική Αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις», σσ. 20-21, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=64649f58-a4e6-4995-a669-ab6900116208 [τελευταία πρόσβαση 26-08-2024]. ν. 4674/2020 [53/Α/2020], «Στρατηγική Αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».

³⁰⁹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, ό.π., σσ. 19-21.

³¹⁰ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, ό.π., σσ. 19-21.

Επιπροσθέτως, αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία, ο υπολογισμός της προϋπηρεσίας γίνεται σε μήνες πλέον και όχι σε έτη, με διαφορετική μοριοδότηση για το χρόνο που οι υποψήφιοι έχουν διανύσει σε θέσεις ευθύνης και ανάλογα με το επίπεδο της θέσης ευθύνης. Ο τρόπος αυτός κρίνεται ως πιο δίκαιος και αντικειμενικός καθώς δίνεται βαρύτητα τόσο στα τυπικά προσόντα όσο και στα ουσιαστικά, και με διαφορετική στάθμιση για το διάστημα που έχει διανυθεί σε θέσεις ευθύνης. Σκοπός των τροποποιήσεων αυτών είναι να δύνανται να μετέχουν στη διεκδίκηση των θέσεων τόσο οι υπάλληλοι με αυξημένα τυπικά προσόντα, όσο και εκείνοι με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, έτσι ώστε η τελική επιλογή του πιο κατάλληλου να μπορεί να ολοκληρωθεί με τη διαδικασία της συνέντευξης³¹¹.

Σε ότι αφορά την προϋπηρεσία των υποψηφίων σε θέσεις ευθύνης, ο νόμος διακρίνει περαιτέρω τις περιπτώσεις που η τοποθέτηση των υπαλλήλων πραγματοποιείται κατόπιν διαδικασίας επιλογής ή με την εφαρμογή ειδικών διατάξεων και διατάξεων περί αναπλήρωσης, σταθμίζοντας με διακριτό τρόπο το διάστημα που διανύθηκε σε θέσεις ευθύνης. Η ρύθμιση αυτή κρίθηκε απαραίτητη για την τήρηση και εφαρμογή των προβλεπόμενων διαδικασιών επιλογής επειδή πολλοί δημόσιοι φορείς επιμένουν να λειτουργούν με διαδικασίες αναπλήρωσης, αγνοώντας τις ήδη θεσμοθετημένες με τον Υπαλληλικό Κώδικα διατάξεις περί επιλογής Προϊσταμένων³¹².

Μια επιπλέον αλλαγή που προβλέπει ο νόμος, η οποία συντελεί στην πιο ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση των ανώτερων στελεχών, αποτελεί η δυνατότητα των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης να μετατάσσονται με αίτησή τους στον κλάδο Επιτελικών Στελεχών σε περίπτωση που δεν επιλεγούν ξανά σε θέση Προϊσταμένου ίδιου επιπέδου. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να ενισχυθεί η μεταφορά των γνώσεων, της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας των ανώτερων και αρχαιότερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στους νεότερους υπαλλήλους³¹³.

Με το ν. 4674/2020 τροποποιούνται επίσης οι διατάξεις των άρθρων 87-89 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων του ν. 3584/2007 που αφορούν στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων των ΟΤΑ α΄

³¹¹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, ό.π., σσ. 19-21.

³¹² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, ό.π., σσ. 19-21.

³¹³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, ό.π., σσ. 19-21.

βαθμού, προκειμένου τα κριτήρια, οι προϋποθέσεις και οι διαδικασίες επιλογής να εναρμονιστούν με τις αλλαγές στην αντίστοιχη διαδικασία επιλογής στελεχών του Υπαλληλικού Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. - ν. 3528/2007³¹⁴.

Σε ότι αφορά τις προϋποθέσεις για τη διεκδίκηση των θέσεων ευθύνης, στο εξής Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης μπορούν να επιλεγούν όσοι υπάλληλοι είναι κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ αρκεί να πληρούν κάποια από τις κάτωθι προϋποθέσεις, ήτοι³¹⁵:

α) να έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης για ένα έτος τουλάχιστον ή

β) να έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης το λιγότερο για τρία έτη ή

γ) να είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι συναφούς διδακτορικού διπλώματος. Τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης μπορούν να διεκδικήσουν και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ωστόσο θα πρέπει να είναι υπάλληλοι βαθμού Α΄ με οκτώ (8) έτη πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό, και επιπροσθέτως είτε να έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Τμήματος για τρία (3) έτη είτε να έχουν άριστη βαθμολογία στις τελευταίες τρεις αξιολογήσεις.

δ) Τέλος, υποψήφιοι για τις θέσεις αυτές μπορούν να είναι και όσοι υπάλληλοι βαθμού Α΄ έχουν διανύσει ήδη δέκα έτη στο βαθμό. Ο νόμος προβλέπει ότι θα πρέπει επιπλέον να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου για πέντε έτη, εκ των οποίων δύο (2) έτη σε Διεύθυνση, είτε να έχουν άριστες επιδόσεις στην αξιολόγησή τους κατά την τελευταία τριετία.

Αντίστοιχα, τις θέσεις των Προϊσταμένων Διεύθυνσης μπορούν να διεκδικήσουν υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, αρκεί να πληρούν μία από τις κάτωθι προϋποθέσεις:

α) να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης τουλάχιστον για ένα (1) χρόνο ή

³¹⁴ Βλ. άρ. 46, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³¹⁵ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

β) να κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα ή να είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με βαθμό Α' και πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον έξι (6) έτη στο βαθμό. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου θα πρέπει επιπλέον να έχουν υπηρετήσει σε θέση Προϊσταμένου Τμήματος για ένα χρόνο ή να έχουν άριστη βαθμολογία στις αξιολογήσεις των τελευταίων τριών ετών.

γ) Δυνατότητα να διεκδικήσουν θέσεις Προϊσταμένων Διεύθυνσης έχουν περαιτέρω και οι υπάλληλοι βαθμού Α' που έχουν ήδη υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Τμήματος για τρία τουλάχιστον έτη ή

δ) όσοι υπάλληλοι βαθμού Α' έχουν δέκα έτη πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό και άριστη επίδοση στις αξιολογήσεις της τελευταίας τριετίας.

Σε αντίθεση με ότι ισχύει για τις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις, ως Προϊστάμενοι Τμήματος μπορούν να επιλεγούν, εκτός από τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, και υπάλληλοι κατηγορίας ΔΕ. Επιπροσθέτως, οι υποψήφιοι θα πρέπει κατά την τελευταία τριετία να έχουν δύο αξιολογήσεις με βαθμό από 75 έως 100 και³¹⁶:

α) να είναι υπάλληλοι βαθμού Α' με τρία (3) έτη πραγματικής υπηρεσίας ή

β) να είναι υπάλληλοι βαθμού Α' και να έχουν υπηρετήσει ένα (1) έτος ως Προϊστάμενοι Τμήματος.

³¹⁶ Βλ. άρ. 45, παρ. 3, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

Πίνακας 13. Προϋποθέσεις και κριτήρια επιλογής σε θέσεις ευθύνης του ν. 4674/2020.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΥΘΥΝΗΣ			
Κατηγορίες υπαλλήλων	Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου
ΠΕ	-Προϊστάμενοι Γεν. Δ/νσης για 1 έτος -Προϊστάμενοι Δ/νσης για 3 έτη -Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ -Κάτοχοι Διδακτορικού -Κάτοχοι Μεταπτυχιακού+Α' βαθμό +8 πλεονάζοντα έτη+Προϊστάμενοι Τμήματος για 3 έτη ή άριστη επίδοση για 3 έτη	-Προϊστάμενοι Δ/νσης για 1 έτος -Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ -Κάτοχοι Διδακτορικού -Κάτοχοι Μεταπτυχιακού+Α' βαθμ ό+6 πλεονάζοντα έτη+Προϊστάμενοι Τμήματος για 1 έτος ή άριστη επίδοση για 3 έτη	-Υπάλληλοι βαθμού Α' με 2 επιδόσεις 75-100 την τελευταία τριετία+3 έτη υπηρεσίας ή 1 έτος ως Προϊστ.Τμήματος
ΤΕ	-Προϊστάμενοι Γεν. Δ/νσης για 1 έτος -Προϊστάμενοι Δ/νσης για 3 έτη -Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ -Κάτοχοι Διδακτορικού -Κάτοχοι Μεταπτυχιακού+Α' βαθμό +8 πλεονάζοντα έτη+Προϊστάμενοι Τμήματος για 3 έτη ή άριστη επίδοση για 3 έτη	-Προϊστάμενοι Δ/νσης για 1 έτος -Απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ -Κάτοχοι Διδακτορικού -Κάτοχοι Μεταπτυχιακού+Α' βαθμ ό+6 πλεονάζοντα έτη+Προϊστάμενοι Τμήματος για 1 έτος ή άριστη επίδοση για 3 έτη	-Υπάλληλοι βαθμού Α' με 2 επιδόσεις 75-100 την τελευταία τριετία+3 έτη υπηρεσίας ή 1 έτος ως Προϊστ.Τμήματος
ΔΕ	-	-	-Υπάλληλοι βαθμού Α' με 2 επιδόσεις 75-100 την τελευταία τριετία+3 έτη υπηρεσίας ή 1 έτος ως Προϊστ.Τμήματος

Οι παραπάνω προϋποθέσεις, καθώς και τα προσόντα επιλογής θα πρέπει να συντρέχουν κατά την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων για τις θέσεις ευθύνης. Ιδιαίτερα σημαντική για την πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η δυνατότητα για τους απόφοιτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να συμμετέχουν ως υποψήφιοι στην προκήρυξη οποιασδήποτε θέσης ευθύνης, ανεξάρτητα του τίτλου σπουδών τους. Εξαίρεση στη δυνατότητα αυτή αποτελούν μόνο οι προκηρύξεις των θέσεων εκείνων που απαιτούν ειδικές τεχνικές ή επιστημονικές γνώσεις³¹⁷.

Ως προς τα κριτήρια επιλογής των Προϊσταμένων χρησιμοποιούνται ακριβώς οι ίδιες ομάδες κριτηρίων με το ν. 4369/2016 και μοριοδοτούνται με βάση:

- α) τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων καθώς και τα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης,
- β) την προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία και την υπηρετήση σε θέση ευθύνης,
- γ) τη βαθμολογία που προκύπτει από την ετήσια αξιολόγησή τους,
- δ) την αξιολόγησή τους μετά από τη διενέργεια της συνέντευξης³¹⁸.

Αυτό που αλλάζει με το νέο νόμο είναι οι συντελεστές βαρύτητας των παραπάνω ομάδων κριτηρίων για την τελική μοριοδότηση των υποψηφίων. Έτσι παρατηρείται μια μείωση της βαρύτητας των τυπικών προσόντων για όλες τις θέσεις Προϊσταμένων, καθώς και μείωση του συντελεστή αναφορικά με την αξιολόγηση των υποψηφίων για τις θέσεις Προϊσταμένων Διεύθυνσης και Γενικής Διεύθυνσης. Η μείωση μάλιστα του συντελεστή της ομάδας κριτηρίων που περιλαμβάνει την αξιολόγηση για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης φτάνει το 10%. Αντιθέτως, αυξάνεται η βαρύτητα των συντελεστών που σχετίζονται με την εργασιακή εμπειρία και τη δομημένη συνέντευξη. Στην περίπτωση δε των θέσεων Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, ο συντελεστής για τη μοριοδότηση από τη δομημένη συνέντευξη φτάνει πλέον στο 40%³¹⁹.

Ειδικότερα, για κάθε ομάδα κριτηρίων προβλέπονται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης ευθύνης οι εξής συντελεστές:

³¹⁷ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³¹⁸ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³¹⁹ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

- Για τη θέση Προϊσταμένου Τμήματος:
35 % για την ομάδα κριτηρίων (α),
20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
20% για την ομάδα κριτηρίων (γ),
25 % για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Για τη θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης:
25 % για την ομάδα κριτηρίων (α),
25 % για την ομάδα κριτηρίων (β),
15 % για την ομάδα κριτηρίων (γ)
35 % για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Για τη θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης:
25 % για την ομάδα κριτηρίων (α),
25 % για την ομάδα κριτηρίων (β),
10 % για την ομάδα κριτηρίων (γ),
40 % για την ομάδα κριτηρίων (δ).

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής, ως προς τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, αυξάνονται τα μόρια για την κατοχή μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος, όπως επίσης και τα μόρια για τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Επίσης, προβλέπονται επιπλέον μόρια: α) για τους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σε αντικείμενο σπουδών μη συναφές με τα καθήκοντα και το περίγραμμα της θέσης ευθύνης, και β) στους κατόχους 2^{ου} διδακτορικού διπλώματος³²⁰.

Για πρώτη φορά υπάρχει επίσης πρόβλεψη για τη μοριοδότηση μεταπτυχιακών τίτλων ενσωματωμένων στο βασικό τίτλο σπουδών. Τέλος, μικρές αλλαγές εισάγονται ως προς την αξιολόγηση των ξένων γλωσσών, οι οποίες, όπως και στο ν. 4369/2016, μοριοδοτούνται στο σύνολο μέχρι 100 μόρια, ενώ μειώνονται τα μόρια από την πιστοποιημένη επιμόρφωση. Ως τροποποίηση θετική για την πιο ορθολογική διαδικασία επιλογής κρίνεται επίσης η αλλαγή του τρόπου μοριοδότησης της εργασιακής εμπειρίας

³²⁰ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

των υποψηφίων, καθώς ο υπολογισμός βασίζεται πλέον σε μήνες και όχι σε έτη υπηρεσίας. Η μοριοδότηση είναι επίσης διαφορετική ανάλογα με τη θέση ευθύνης καθώς οι υπάλληλοι που έχουν υπηρετήσει ως Προϊστάμενοι Τμήματος λαμβάνουν 3 μόρια ανά μήνα, οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης 4 μόρια, οι Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης 5,5 και οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς 6 μόρια ανά μήνα, κάτι που καθιστά πιο δίκαιο τον τρόπο υπολογισμού των μορίων. Ο μέγιστος αριθμός ετών προϋπηρεσίας που μοριοδοτούνται για την πραγματική δημόσια υπηρεσία, την προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα και την προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης, παραμένει ο ίδιος όπως στο ν. 4369/2016 μόνο που υπολογίζεται πλέον, όπως προαναφέρθηκε, σε μήνες³²¹.

Πίνακας 14. Μοριοδότηση κριτηρίων ν. 4674/2020.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΚΑΙ ΤΜΗΜΑ	
	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΜΟΡΙΑ
Τυπικά προσόντα	Βασικό τίτλος σπουδών	100
	2 ^{ος} τίτλος	30
	Μεταπτυχιακό συναφές	200
	Μεταπτυχιακό μη συναφές	70
	Μεταπτυχιακό ενσωματωμένο	150
	2ος Μεταπτυχιακός τίτλος	50
	Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	275
	Διδακτορικό συναφές	300
	Διδακτορικό μη συναφές	100
	2 ^ο Διδακτορικό	70
	Πιστοποιημένη Επιμόρφωση δεκαετίας, 5 μόρια/σεμινάριο, ανώτατο όριο: 20	Έως 20

³²¹ Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

	Ξένη γλώσσα, Άριστη γνώση: 50 Πολύ καλή γνώση: 30 Καλή γνώση: 10	Έως 100
	ΣΥΝΟΛΟ	Έως 1000
Εργασιακή, Διοικητική Εμπειρία	Δημόσιο: 1,5 μόρια / μήνα (ανώτατο όριο 396 μήνες) Ιδιωτικός τομέας: 1 μόρια / μήνα (ανώτατο όριο 84 μήνες) Θέση ευθύνης: (ανώτατο όριο 120 μήνες) Πρ. Τμήματος: 3 μόρια/μήνα Πρ. Δ/νσης: 4 μόρια/μήνα Πρ. Γ.Δ/νσης: 5,5 μόρια/μήνα Υπηρεσιακός Γραμ.: 6 μόρια/μήνα	Έως 1000
Αξιολόγηση	Μέσος όρος εκθέσεων τελευταίας τριετίας	Έως 1000
Συνέντευξη	Δομημένη συζήτηση σχετική με αντικείμενο θέσης	500
	Ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου	500
	ΣΥΝΟΛΟ	1000

Η μοριοδότηση της αξιολόγησης και της δομημένης συνέντευξης πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο που ορίζεται και στο ν. 4369/2016 με αλλαγές όπως προαναφέρθηκε στους συντελεστές βαρύτητας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και ο ν. 4674/2020, όπως και ο ν. 4369/2016, προβλέπει το περιεχόμενο της συνέντευξης να καταγράφεται στο πρακτικό του Συμβουλίου και να αιτιολογείται η μοριοδότηση των υποψηφίων από κάθε μέλος στο πλαίσιο των αρχών της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της ορθής και δίκαιης εφαρμογής των διαδικασιών επιλογής ανώτερων στελεχών. Επίσης, πολύ θετικό κρίνεται το γεγονός ότι διατηρείται η πρόβλεψη να παρέχεται

τεχνογνωσία για τη διαδικασία των συνεντεύξεων στα μέλη των αρμόδιων Συμβουλίων από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης³²².

Μια προσθήκη στη διαδικασία που επίσης αξίζει να σημειωθεί, αποτελεί το γεγονός ότι οι δομημένες συνεντεύξεις για τις θέσεις Προϊσταμένων Διεύθυνσης μπορούν να διεξάγονται στην έδρα του Α.Σ.Ε.Π., ειδικά όταν κάποιος φορέας δεν διαθέτει Κεντρική Υπηρεσία με έδρα την Αθήνα.

Στις τροποποιήσεις του ν. 4674/2020 θα πρέπει να προστεθεί και η δυνατότητα που δίνεται στους υποψηφίους να υποβάλουν συμπληρωματικές αιτήσεις σε περίπτωση κατάργησης ή συγχώνευσης θέσεων ώστε να μπορούν να διεκδικήσουν άλλες θέσεις ευθύνης³²³. Τέλος, όπως ήδη έχει επισημανθεί, κρίσιμη παράμετρος για τη μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας συνιστά η πρόβλεψη της δυνατότητας οι Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, σε περίπτωση μη επανεπιλογής τους στην ίδια βαθμίδα, να δύνανται, κατόπιν αιτήσεώς τους, να μετατάσσονται σε συνιστώμενες προσωποπαγείς θέσεις του κλάδου Επιτελικών Στελεχών³²⁴.

Από τη μελέτη των διατάξεων του νόμου αναφορικά με τις προϋποθέσεις για τη διεκδίκηση μιας θέσης ευθύνης προκύπτει ότι πλέον μόνο υπάλληλοι βαθμού Α' μπορούν να υποβάλουν υποψηφιότητα για μια θέση Προϊσταμένου, είτε πρόκειται για επίπεδο Τμήματος, είτε για θέση επιπέδου Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης. Η τροποποίηση αυτή κρίνεται ως μια θετική εξέλιξη καθώς αναμφίβολα εξασφαλίζει την ικανή εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Επιπροσθέτως, η αλλαγή στη στάθμιση των τυπικών προσόντων των υποψηφίων και η μείωση του συντελεστή βαρύτητας σε ότι αφορά την τελική μοριοδότησή τους ωστόσο δημιουργεί κάποιο σκεπτικισμό, καθώς δεν πρόκειται για κάποια τροποποίηση που καθιστά τις διαδικασίες πιο αντικειμενικές ή πιο αξιοκρατικές. Το γεγονός ότι αυξάνεται η βαρύτητα των ουσιαστικών προσόντων προκειμένου να δοθεί προτεραιότητα στους υποψηφίους που έχουν εργασιακή εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ακολουθεί σίγουρα μια λογική η οποία είναι συνεπής με τις

³²² Βλ. άρ. 45, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³²³ Βλ. άρ. 45, παρ. 7, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

³²⁴ Βλ. άρ. 45, παρ. 8α, ν. 4674/2020 [ΦΕΚ 53/Α/2020], ό.π.

αλλαγές που αποσκοπούν σε μια αποτελεσματικότερη Διοίκηση. Η μείωση όμως του συντελεστή για τη μοριοδότηση της ετήσιας αξιολόγησης των υποψηφίων και η αύξηση της βαρύτητας του συντελεστή για τη δομημένη συνέντευξη, ο οποίος μάλιστα για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης φτάνει το 40%, κρίνεται αναμφίβολα με περισσότερη δυσπιστία και επιφυλακτικότητα για τους πραγματικούς σκοπούς της συγκεκριμένης τροποποίησης. Το γεγονός ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε ένα κριτήριο που αφήνει μεγάλα περιθώρια για υποκειμενικές κρίσεις σίγουρα δεν συμβαδίζει με τις επιδιώξεις του νομοθέτη για εξορθολογισμό των διαδικασιών και πιο ορθή στάθμιση των κριτηρίων επιλογής.

3.1.15 ν. 4765/2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.

Με το νέο νόμο 4765/2021 αναμορφώνεται το σύστημα προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, και με έμφαση στη διατήρηση του κεκτημένου των αρχών της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας. Στόχος του νόμου αποτελεί επίσης και η ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ως Αρχής αρμόδιας για τις προσλήψεις στον Δημόσιο Τομέα³²⁵. Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι ο νέος νόμος προβλέπει τη διαμόρφωση μιας διαδικασίας για έναν πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό που θα αποτελεί τη βασική μέθοδο πλήρωσης θέσεων μονίμου προσωπικού στο Δημόσιο, με τον εντοπισμό των καταλληλότερων εξ αυτών με γνώμονα τις ανάγκες των υπηρεσιών. Οποιαδήποτε επιλογή και μέθοδος έχει ως στόχο την αξιοκρατική επιλογή προσωπικού και την ορθολογική αξιοποίησή του είναι άλλωστε σύμφωνοι και με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης³²⁶. Ιδιαίτερα σημαντικό επίσης στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός θα διενεργείται

³²⁵ Βλ. άρ. 1, ν. 4765/2021 [ΦΕΚ 6/Α/2021], «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις»,

https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=c31dd212-ca11-4626-b8c5-ac92017fd345 [τελευταία πρόσβαση 10-07-2025].

³²⁶ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

τουλάχιστον μια φορά κάθε δύο χρόνια προκειμένου να επιτυγχάνεται η ανανέωση της «δεξαμενής» των πιο κατάλληλων υπαλλήλων που θα ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των φορέων του Δημοσίου. Επιπροσθέτως, η πρόσληψη του πλέον κατάλληλου προσωπικού μέσω αξιοκρατικών και αντικειμενικών κριτηρίων για τις ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών, αναμφίβολα συνεπάγεται θετικές συνέπειες μακροπρόθεσμα εφόσον είναι δεδομένο ότι κάποιοι από αυτούς θα καταλάβουν κάποια στιγμή θέσεις Προϊσταμένων³²⁷.

Επίσης, ιδιαίτερα θετικά κρίνεται το γεγονός ότι στο πλαίσιο της διευρυμένης αποστολής του Α.Σ.Ε.Π. οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν πλέον την διεξαγωγή διαδικασιών επιλογής υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης ή τη συμμετοχή στις διαδικασίες αυτές. Αναμφίβολα η διεύρυνση αυτή των αρμοδιοτήτων του Α.Σ.Ε.Π. εφόσον τεθεί σε εφαρμογή, μόνο θετικές συνέπειες μπορεί να έχει για τη διασφάλιση των αρχών της αξιοκρατίας και της διαφάνειας των διαδικασιών επιλογής των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου³²⁸. Θα είναι επίσης ιδιαίτερα θετικό για τη βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στο προσωπικό των υπηρεσιών, αν τη συνολική διαδικασία προκήρυξης των θέσεων, επεξεργασίας των αιτήσεων και τελικής επιλογής, την αναλάμβανε το Α.Σ.Ε.Π. που ως θεσμικός εγγυητής των προσλήψεων στο Δημόσιο θα αποτελούσε πλέον και εγγυητή για την ορθολογική, δίκαιη και αξιοκρατική επιλογή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης.

3.1.16 ν. 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.

Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η βελτίωση των λειτουργιών των φορέων του Δημοσίου, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η εισαγωγή της έννοιας της

³²⁷ Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», σσ. 82-102, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/11596543.pdf> [τελευταία πρόσβαση 02-09-2024]. ν. 4765/2021 [6/Α/2021], «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».

³²⁸ Βλ. άρ. 4, ν. 4765/2021, ό.π.

αυτοαξιολόγησης. Για την επιτυχία των στόχων κρίνεται απαραίτητος ο καθορισμός των απαιτούμενων δεξιοτήτων κατά την άσκηση των καθηκόντων και η συνεχής ανάπτυξη, βελτίωση και επιβράβευση των υπαλλήλων. Ο νόμος επιδιώκει να θεσπίσει ένα νέο λειτουργικό και διάφανο πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα, την εγκαθίδρυση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση και την καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων³²⁹.

Έτσι, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού των διαδικασιών αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι θεσπίζεται ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους του Δημοσίου, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την εφαρμογή των διαδικασιών επιλογής προσωπικού και Προϊσταμένων καθώς και για την αξιολόγηση και την εκπαίδευσή τους. Αναλυτικότερα, το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων περιλαμβάνει³³⁰:

- α) τον προσανατολισμό στον πολίτη, με στόχο τη γρήγορη εξυπηρέτηση, την παροχή συμβουλών, την ευγένεια και την κατανόηση των αναγκών του,
- β) την ομαδικότητα, την υποστήριξη, την αποφυγή εντάσεων και τη συνεργασία,
- γ) την προσαρμοστικότητα, την αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων προβλημάτων, την ευελιξία στις αλλαγές,
- δ) τον προσανατολισμό του προσωπικού στο αποτέλεσμα, τη συνεχή προσπάθεια δηλαδή για την επιτυχή υλοποίηση των δράσεων και των στόχων της υπηρεσίας,
- ε) την οργάνωση και τον προγραμματισμό, την ιεράρχηση καθηκόντων και υποχρεώσεων, την ορθή διαχείριση του χρόνου και την τήρηση των προθεσμιών,
- στ) την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα, την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων σε ζητήματα που προκύπτουν, την εφαρμογή πρωτότυπων λύσεων,

³²⁹ Βλ. άρ. 1-2, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6 [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³³⁰ Βλ. άρ. 4, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

- ζ) τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα, την άσκηση των καθηκόντων και την υλοποίηση των στόχων με υπευθυνότητα και τήρηση των αρχών και κανόνων που επιβάλλουν οι δράσεις των υπηρεσιών,
- η) τη διαχείριση γνώσης, την αξιοποίηση της επαγγελματικής εμπειρίας και τη διάθεση για περαιτέρω ενίσχυση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων,
- θ) την «ηγετικότητα», την ικανότητα δηλαδή παρακίνησης, καθοδήγησης και διοίκησης του προσωπικού των υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί³³¹.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η νέα διαδικασία αξιολόγησης Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων προβλέπεται να πραγματοποιείται πλέον σε τρία (3) διαδοχικά στάδια κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, και είναι υποχρεωτική. Με το νέο σύστημα επιδιώκεται εφαρμογή νέων διαδικασιών αξιολόγησης που θα είναι πιο λειτουργικές, διαφανείς, αποδοτικές και απλές στην υλοποίησή τους. Στα οφέλη από την εφαρμογή του νέου συστήματος, τα οποία αναμένεται να είναι πολλαπλά, περιλαμβάνονται³³²:

- ο δυναμικός χαρακτήρας της διαδικασίας η οποία θα παρακολουθεί την πρόοδο των υπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια του έτους παρέχοντας έτσι περιθώρια για ανατροφοδότηση, βελτιώσεις και προσαρμογές,
- η ολοκλήρωσή της αξιολόγησης εντός του ίδιου έτους η οποία με το νέο σύστημα θα είναι χρονικά συντονισμένη με τη στοχοθεσία,
- η απλούστευση της διαδικασίας η οποία θα πραγματοποιείται πιο αποτελεσματικά με σύγχρονα και εύχρηστα ψηφιακά εργαλεία βοηθώντας στην εξοικονόμηση χρόνου και στη μείωση του συνολικού κόστους και του διοικητικού βάρους,

³³¹ Βλ. άρ. 4, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

³³² Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα», σσ. 15-71, https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=d242a5ba-25b2-4589-a691-aea600e39ee6 [τελευταία πρόσβαση 02-09-2024]. ν. 4940/2022 [112/Α/2022], «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα».

- η απλούστευση της διαδικασίας η οποία ενισχύεται με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης που συγκροτούνται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και έχουν διετή θητεία³³³.

Ειδικότερα, για τα τρία (3) διαδοχικά στάδια της νέας διαδικασίας αξιολόγησης προβλέπονται τα κάτωθι:

- Το πρώτο στάδιο υλοποιείται τον Ιανουάριο και περιλαμβάνει τη συζήτηση ανάμεσα στον Αξιολογητή και τον αξιολογούμενο αναφορικά με τον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας, την καταχώρησή τους στο έντυπο επίτευξης στόχων και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου εντός του έτους αναφοράς.
- Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας το οποίο υλοποιείται το Μάιο κατά τη διάρκεια του οποίου πραγματοποιείται συζήτηση επισκόπησης προόδου ανάμεσα σε Αξιολογητή και αξιολογούμενο για το χρονικό διάστημα μέχρι τη διενέργεια της συζήτησης. Η συζήτηση περιλαμβάνει την εξέταση της πορείας υλοποίησης των στόχων, αναλυτικά στοιχεία για την πρόοδο υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και τη λειτουργία της οργανικής μονάδας καθώς και λεπτομέρειες για το επίπεδο δεξιοτήτων του Προϊσταμένου. Με τη συζήτηση πραγματοποιείται επικαιροποίηση του έντυπου επίτευξης στόχων, αν κριθεί ότι υφίσταται ανάγκη αναθεώρησής τους, καθώς και επικαιροποίηση του Σχεδίου Ανάπτυξης του αξιολογούμενου. Εκτός από την προβλεπόμενη συζήτηση επισκόπησης του δευτέρου σταδίου μπορούν να πραγματοποιηθούν προαιρετικές συζητήσεις για την επισκόπηση της προόδου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με πρωτοβουλία είτε του Αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου.
- Το τρίτο στάδιο που υλοποιείται το Δεκέμβριο του έτους κατά τη διάρκεια του οποίου οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του Προϊσταμένου που αξιολογείται καλούνται να συμπληρώσουν και να υποβάλουν, επώνυμα και υποχρεωτικά, το έντυπο σφυγμού ομάδας. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις για τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας, τις σχέσεις και τη

³³³ Βλ. άρ. 14-15, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

συνεργασία των υπαλλήλων μεταξύ τους και κάθε σχετικό θέμα με την καθημερινή λειτουργία της. Ακολουθεί συζήτηση ανάμεσα σε Αξιολογητή και αξιολογούμενο για τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του μέσα στο έτος αναφορικά με το βαθμό επίτευξης των στόχων, το επίπεδο των δεξιοτήτων του και τα συμπεράσματα για τη λειτουργία της οργανικής μονάδας με βάση όσα αναφέρονται στα έντυπα σφυγμού ομάδας³³⁴.

Η έκθεση αξιολόγησης καθώς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του επόμενου έτους συντάσσονται και υποβάλλονται από τον Αξιολογητή μετά την ολοκλήρωση της συζήτησης με τον αξιολογούμενο Προϊστάμενο που προβλέπεται στο τρίτο στάδιο. Ειδικότερα, η έκθεση περιλαμβάνει τη βαθμολογία του αξιολογούμενου και βάσει αυτής την υποχρεωτική επιλογή τριών αναπτυγμένων και μίας προς ανάπτυξη δεξιοτήτων, με την απαραίτητη ειδική αιτιολογία³³⁵.

Αναφορικά με την τελική βαθμολογία, ο Προϊστάμενος που αξιολογείται βαθμολογείται σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, και το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει από το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας σε τρία επιμέρους στοιχεία που περιλαμβάνουν 1) το βαθμό επίτευξης των στόχων (50%), 2) τις δεξιότητες (40%) και 3) το σφυγμό ομάδας (10%) που είναι ο μέσο όρος από τα έντυπα που συμπληρώνουν οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι υπάλληλοι. Σε περίπτωση που η βαθμολογία δεν υπερβαίνει το δύο με μέγιστο το πέντε, ο Αξιολογητής πρέπει υποχρεωτικά να συμπεριλάβει αναλυτική αιτιολογία με συγκεκριμένα περιστατικά που στοιχειοθετούν την κρίση του. Αναφορικά με τη βαθμολογία από το σφυγμό ομάδας θα πρέπει να τονιστεί ότι αξιολογεί τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι τις δεξιότητες του Προϊσταμένου³³⁶.

Αναφορικά με το δικαίωμα ένστασης των αξιολογούμενων Προϊσταμένων, προβλέπεται η υποβολή του ενώπιον της Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης, η οποία συστήνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών στην Προεδρία της Κυβέρνησης και στα Υπουργεία, για το σύνολο των γραμματειών, διοικητικών τομέων, υπηρεσιών και νομικών προσώπων που εποπτεύονται από αυτά. Η θητεία των μελών της Επιτροπής

³³⁴ Βλ. άρ. 10, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

³³⁵ Βλ. άρ. 10, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

³³⁶ Βλ. άρ. 10-11, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

είναι διετής και στα καθήκοντά της περιλαμβάνεται, εκτός από την εξέταση των ενστάσεων, ο έλεγχος και η έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης των υπαλλήλων³³⁷.

Οι αλλαγές που προκύπτουν από τη νέα διαδικασία αξιολόγησης του ν. 4940 με μια πρώτη εκτίμηση δεν φαίνεται να συνθέτουν μια ιδιαίτερα απλή διαδικασία καθώς η αξιολόγηση διενεργείται πλέον σε τρεις φάσεις κατά τη διάρκεια του έτους με τη συμπλήρωση αρκετών εγγράφων, που περιλαμβάνουν το έντυπο επίτευξης των στόχων, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τα έντυπα του Σφυγμού Ομάδας. Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι απαιτεί τρία διαφορετικά στάδια για την υλοποίησή της δεν φαίνεται να εξασφαλίζει τη μείωση του διοικητικού βάρους που επιδιώκεται από το νομοθέτη³³⁸. Ωστόσο, το γεγονός ότι διενεργείται πλέον κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς αποτελεί ένα θετικό στοιχείο καθώς έτσι δύνανται να γίνουν οι απαραίτητες παρεμβάσεις και διορθώσεις ώστε να βελτιωθούν ενδεχομένως οι αδυναμίες που διαπιστώνονται αναφορικά με την πορεία εκτέλεσης των στόχων της Υπηρεσίας και την εκτέλεση των καθηκόντων των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Η πιο ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων στην τελική βαθμολογία των Προϊσταμένων με το έντυπο σφυγμού ομάδας, σίγουρα αποτελεί ένα επιπλέον θετικό βήμα στην υιοθέτηση μιας πιο αντικειμενικής και δίκαιης διαδικασίας καθώς έτσι ενισχύεται και το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας ανάμεσα στο προσωπικό. Θα πρέπει ωστόσο να παρέλθει κάποιο διάστημα από την εφαρμογή της διαδικασίας ώστε να είναι εφικτή η εξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με το βαθμό και την έκταση εφαρμογής της, και βέβαια για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα για το προσωπικό, τα ανώτερα στελέχη και τη γενικότερη αποδοτικότητα και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών³³⁹.

3.1.17 ν. 5045/2023, Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας - Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις.

Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι με το ν. 5045 το επίδομα θέσης ευθύνης αυξάνεται σε ποσοστό τριάντα τοις εκατό (30%) οριζόντια για τους Προϊσταμένους

³³⁷ Βλ. άρ. 14-15, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

³³⁸ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4940/2022, ό.π., σσ. 15-71.

³³⁹ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 4940/2022, ό.π., σσ. 15-71.

Οργανικών Μονάδων³⁴⁰. Θα ήταν ωστόσο σίγουρα πιο δίκαιο αν η αύξηση του επιδόματος ήταν διαφορετική ανάλογα με την ιεραρχική βαθμίδα της θέσης, τα καθήκοντα και τις αυξημένες ευθύνες που συνεπάγεται η κάθε θέση ανάλογα με το περίγραμμά της.

Στόχος της αναπροσαρμογής του επιδόματος ευθύνης μέσω της ρύθμισης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, σε συνδυασμό με τις γενικότερες αυξήσεις στους βασικούς μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπονται με το νόμο αυτό, αποτελεί σύμφωνα με την Εισηγητική έκθεση η ενίσχυση του πραγματικού-διαθέσιμου εισοδήματος για το προσωπικό που υπηρετεί στο Δημόσιο Τομέα³⁴¹. Επίσης, η καταβολή του επιδόματος προβλέπεται μόνο σε υπαλλήλους, που με τη νόμιμη διαδικασία έχουν τοποθετηθεί μετά από κρίση ή αναπλήρωση Προϊστάμενοι σε οργανική μονάδα επιπέδου που δικαιολογεί την καταβολή της συγκεκριμένης παροχής. Τέλος, η καταβολή του επιδόματος θέσης ευθύνης είναι συνυφασμένη με την άσκηση συγκεκριμένων καθηκόντων κατά βαθμίδα θέσης που συνεπάγονται ανάλογη ανάληψη ευθύνης³⁴².

Η οριζόντια αύξηση κατά 30% του επιδόματος σίγουρα αποτελεί μια πολύ θετική ενέργεια για τη δημιουργία επιπλέον κινήτρων για την αυτοβελτίωση του υπηρετούντος προσωπικού. Η αύξηση ωστόσο που προβλέπεται είναι ίδια για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και θα ήταν ίσως πιο λογικό η αναπροσαρμογή να διαφέρει ανάλογα με τη βαθμίδα και το ύψος της θέσης ευθύνης, και βέβαια ανάλογα με τα καθήκοντα και την ανάληψη της ευθύνης που απαιτείται. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι στην ηλεκτρονική διαβούλευση περιλαμβάνονται σχόλια που αφορούν στην αμφισβήτηση της νομιμότητας του τρόπου πλήρωσης των θέσεων ευθύνης κάτι που καταδεικνύει την καχυποψία και την έλλειψη εμπιστοσύνης που εξακολουθεί να υφίσταται αναφορικά με το ζήτημα αυτό από την πλευρά των πολιτών³⁴³.

³⁴⁰ Βλ. άρ. 22, ν. 5045/2023 [ΦΕΚ 136/Α/2023], ό.π.

³⁴¹ Βλ. άρ. 20, ν. 5045/2023 [ΦΕΚ 136/Α/2023], ό.π. Επίσης βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 5045/2023, ό.π., σσ. 1-76.

³⁴² Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 5045/2023, ό.π., σσ. 1-76.

³⁴³ Βλ. Εισηγητική Έκθεση ν. 5045/2023, ό.π., σσ. 1-76.

3.2 Συγκριτική εξέταση – Συγκλίσεις – Αποκλίσεις.

Η μελέτη της νομοθεσίας των τελευταίων δεκαετιών καταδεικνύει με ξεκάθαρο τρόπο ότι οι διαδικασίες της επιλογής των ανώτερων στελεχών για την τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο Τομέα πέρασε από διάφορα στάδια. Όπως διαφαίνεται από την εξέταση της νομοθεσίας η διαδικασία τροποποιήθηκε, ως ένα βαθμό βελτιώθηκε και εκσυγχρονίστηκε, άλλες φορές απλοποιήθηκε και άλλες φορές έγινε πιο περίπλοκη. Στόχος πάντα σύμφωνα με την εξέταση των Εισηγητικών Εκθέσεων αποτέλεσε η προσπάθεια δημιουργίας ενός συστήματος επιλογής πιο αξιοκρατικού, πιο δίκαιου, πιο διαφανούς, σύγχρονου και ορθολογικού και βέβαια ανεξάρτητου από πολιτικές επιρροές και εφάμιλλου των πετυχημένων και αποτελεσματικών συστημάτων άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μια απόπειρα μιας πρώτης συγκριτικής ανάγνωσης των νόμων με βάση τις διαδικασίες που προβλέπουν, τα κριτήρια και τα αρμόδια όργανα προκειμένου να είναι κατά τι ευκολότερη η διεξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων.

Πίνακας 15. Συγκριτική εξέταση νομοθεσίας.

A/A	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	ΜΕΘΟΔΟΣ	ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΑΡΜΟΔΙΑ ΟΡΓΑΝΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	ΠΔ 611/77		Δεν προβλέπεται προκήρυξη θέσεων		Υπηρεσιακό Συμβούλιο για Αναπλ. Γεν. Δ/ντες	
2	ν. 1586/86		Δεν προβλέπεται προκήρυξη θέσεων	-Κριτήρια για κάποια ουσιαστικά προσόντα - Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Υπηρεσιακό Συμβούλιο για Προϊσταμένους Δ/νσης, Τμημάτων, Αυτοτελών Γραφείων <u>ΕΞΑΙΡΕΣΗ:</u> 3 θέσεις Διευθυντών απευθείας από Υπουργό	-Κατάργηση πάγιας ιεραρχίας, -Αποσύνδεση βαθμών από καθήκοντα -Η εκπαιδευτική βαθμίδα δεν παίζει κανένα ρόλο για τις θέσεις ευθύνης
3	ν.2085/92	-κατά απόλυτη εκλογή -κατά εκλογή -κατά αρχαιότητα		Κριτήρια για ουσιαστικά προσόντα	Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Δημιουργία πάγιας ιεραρχίας
4	ν. 2190/94			Κριτήρια για ουσιαστικά προσόντα	-Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	-Σύσταση Α.Σ.Ε.Π. -Κατάταξη σε 5 βαθμούς, όχι πάγια ιεραρχία -Η εκπαιδευτική βαθμίδα δεν παίζει σημαντικό ρόλο για θέσεις ευθύνης

5	v. 2683/99	Με Συνέντευξη για θέσεις Γενικών Δ/ντών		-Κριτήρια για τυπικά και ουσιαστικά προσόντα - Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	-Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	-Μικτό σύστημα ιεραρχίας: α) Κινητή, β) Πάγια για Γεν. Δ/ντές και Δ/ντές -Σύνδεση καθηκόντων θέσης με βαθμό για Γεν. Δ/ντές και Δ/ντές -Μικρό ρόλο παίζει η Εκπαιδευτική Βαθμίδα
6	v.3260/04			Κριτήρια για ουσιαστικά προσόντα	-Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	
7	v. 3528/07	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	Προκήρυξη θέσεων	Κριτήρια με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Διαδικασία Δομημένης Συνέντευξης
8.	v. 3584/07	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	Προκήρυξη θέσεων	Κριτήρια με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο -Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	Διαδικασία Δομημένης Συνέντευξης
9	v. 3839/10	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	Προκήρυξη θέσεων	Κριτήρια με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων	-Συνέντευξη για επιλογή -Γραπτή εξέταση
10	v. 4024/11		Προκήρυξη θέσεων	Προϋποθέσεις με έμφαση στα ουσιαστικά προσόντα		-Δημιουργία κινήτρων -Βελτίωση κινητικότητας -Ανώτατο ποσοστό προαγωγής
11	v. 4275/14	Σε τρία στάδια	Προκήρυξη θέσεων		-Κεντρικό Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο -Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο	
12	v. 4369/16	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	Προκήρυξη θέσεων	Κριτήρια με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	-Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων -Υπηρεσιακό Συμβούλιο	-Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών -Δομημένη συνέντευξη
13	v. 4622/19	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	-Πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από Α.Σ.Ε.Π.	Σταθμισμένη μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων	Επιτροπή Επιλογής Στελεχών του Δημοσίου	-Αφορά θέσεις Υπηρεσιακών Γραμματέων -Κατάργηση Μητρώου Επιτελικών Στελεχών -Διαδικασία Δομημένης Συνέντευξης
14	v. 4674/20	Με Σύνθετη Διοικητική Διαδικασία	Προκήρυξη θέσεων	Κριτήρια με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων		-Υπολογισμός προϋπηρεσίας με βάση τους μήνες
15	v. 4765/21					-Το Α.Σ.Ε.Π. με αρμοδιότητα τη διαδικασία επιλογής

						Προϊσταμένων ή τη συμμετοχή σε αυτήν
16	v. 4940/22					-Νέα Διαδικασία Αξιολόγησης Προϊσταμένων σε 3 στάδια
17	v. 5045/23					-Αύξηση επιδόματος ευθύνης Προϊσταμένων

Οι διαδικασίες επιλογής των Προϊσταμένων όπως είναι φυσικό και όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα τροποποιούνται και εξελίσσονται διαρκώς. Σε ότι αφορά την νομοθέτηση και την εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων είναι βέβαιο ότι παίζουν σημαντικό ρόλο οι οδηγίες, οι κανονισμοί και οι αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης καθοριστικό ρόλο στις τροποποιήσεις και αλλαγές που προωθούν οι εκάστοτε Κυβερνήσεις, ανεξάρτητα από το βαθμό ή την επιτυχία σε ότι αφορά την εφαρμογή τους, διαδραματίζουν σίγουρα και οι διεθνείς επιρροές, αναφορές και εξελίξεις.

3.3 Εξέταση νομολογίας Συμβουλίου της Επικρατείας.

Οι περισσότερες Εισηγητικές Εκθέσεις των νόμων αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα που εξετάζονται παραπάνω, αναφέρονται αναλυτικά στη συνεχή προσπάθεια της πολιτικής ηγεσίας, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, για υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων που συνεπάγονται την αναίρεση των κάθε είδους υφιστάμενων κομματικών εξαρτήσεων. Οι αλλαγές και οι καινοτομίες που εισάγονται αποσκοπούν επίσης σε περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία, σε μια δίκαιη και ίση μεταχείριση των υποψηφίων σύμφωνα με τις επιταγές του Συντάγματος, σε μια πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και βέβαια στην απομάκρυνση της Δημόσιας Διοίκησης από πελατειακές σχέσεις και συμφέροντα.

Μελετώντας ωστόσο στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας, τη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας κατά το χρονικό διάστημα των δεκαετιών που ακολούθησαν τη μεταπολίτευση, καθίσταται εφικτό να διαπιστωθεί ο βαθμός εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας για την επιλογή των Προϊσταμένων στις δημόσιες

υπηρεσίες στο παρελθόν, καθώς και ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων και υποψήφιων στελεχών του Δημοσίου από την υλοποίηση και εφαρμογή της νομοθεσίας στο πέρασμα των ετών. Δυστυχώς, ο μεγάλος αριθμός των αιτήσεων ακύρωσης που απαντώνται στη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, ανεξάρτητα από το ποσοστό που γίνεται τελικά δεκτό, καταδεικνύει το γεγονός ότι οι σχετικοί νόμοι για τη στελέχωση των θέσεων ευθύνης στο Δημόσιο Τομέα σίγουρα δεν ικανοποίησαν αρκετά υποψήφια στελέχη, ούτε εφαρμόστηκαν κατά γράμμα, ούτε υλοποιήθηκαν με τον ίδιο τρόπο από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Έτσι, ένας σημαντικός αριθμός δημοσίων υπαλλήλων θεωρώντας ότι οι διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων διενεργήθηκαν πλημμελώς από τους φορείς στους οποίους υπηρετούσαν, κατέφυγαν στη δικαιοσύνη προκειμένου να διορθώσουν τυχόν εσφαλμένες ενέργειες, αδικίες ή παραλείψεις των αρμοδίων οργάνων. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα και τη δικαστική έκβαση των υποθέσεων τους, το αν δικαιώθηκαν δηλαδή ή όχι, είναι ξεκάθαρο ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι στην απόφασή τους αυτή οδηγήθηκαν λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στους θεσμούς, στις ίδιες τις διαδικασίες αλλά και στα αρμόδια όργανα, και εν γένει λόγω του συνολικού σκεπτικισμού με τον οποίο αντιμετώπισαν το βαθμό τήρησης των εκ του νόμου προβλεπόμενων διαδικασιών.

Στόχος της εξέτασης της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας είναι λοιπόν να καταφανεί, στο βαθμό που είναι εφικτό:

- α) κατά πόσο εφαρμόστηκαν από τους διάφορους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης οι νόμοι για την επιλογή των Προϊσταμένων, καθώς και
- β) ο βαθμός ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι βίωσαν τις αλλαγές στη νομοθεσία ως υποψήφιοι για την διεκδίκηση μιας θέσης ευθύνης στις υπηρεσίες τους.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται οι υποθέσεις αιτήσεων ακύρωσης που εξετάστηκαν στο πλαίσιο της ερευνητικής αυτής προσπάθειας, σε αντιστοιχία με τη νομοθεσία που ίσχυε κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Πίνακας 16. Αιτήσεις Ακύρωσης ΣτΕ.

A/A	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ ΣτΕ
1	ΠΔ 611/77	1977 - 1986	ΣτΕ 1442/1995
2	ν. 1586/86	1986 - 1992	ΣτΕ 905/1992, 1228/1993, 3601/1994, 2289/1995, 3174/1998, 3334/1991, 3333/1991, 3336/1991
4	ν. 2190/94	1994 - 1999	ΣτΕ 885 /1999, 1093 /1999, 1374 /1999, 1463 /2003, 1674 /1999, 2595 /2004, 3151/2000, 3134 /2004, 3190 /2003, 3256 /1999, 3461 /2002, 3463 /2002, 3730 /2000, 3798 /2000, 3802 /2000, 4063 /1999, 4067 /1998, 4180 /1996, 4696 /1996
5	ν. 2683/99	1999 -2004	ΣτΕ 256 /2003,595 /2003,1393 /2003,1582 /2003, 2022/2003,2272 /2003,2991 /2002,3215 /2010, 3354 /2002,3758 /2010, 4048 /2005
6	ν. 3260/04	2004 - 2007	ΣτΕ 224/2011,661/2011,790/2012, 1016/2010, 1070/2008,1178/2014,1206/2015, 1468/2019, 1798 /2007, 2757 /2011,2881 /2014,2993 /2010, 3006 /2011, 3052 /2009,3058 /2009, 3213 /2010, 3390 /2008,3392 /2008,3395 /2010,3638 /2010, 3641 /2010,3668 /2009,3669 /2009,3893

			/2013, 4378 /2011,5068 /2012,5106 /2012
7	v. 3528/07	2007 - 2010	ΣτΕ 101/2020, 148/2011, 149/2011,418/2015, 559/2013,1075/2013,1272/2020,1719/2014, 2223/2012,2646/2009,2787/2009,3019/2014, 3420/2015, 4124/2010
8	v. 3839/10	2010 - 2011	ΣτΕ136/2020,720/2020,917/2014,1265/2020, 1445/2017,1472/2018,1708/2013,1924/2017, 2040/2013,2415/2016,2507/2016,2732/2017, 2845/2016,2973/2014,3378 /2017
9	v. 4024/11	2011 - 2016	ΣτΕ 1027/2019,1072/2020, 1263/2020, 1439/2019,2353/2020

Ως εκ τούτου, από την προσεκτική εξέταση των παραπάνω αιτήσεων ακύρωσης που υποβλήθηκαν κατά τις δεκαετίες μετά τη μεταπολίτευση, προκύπτει ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι, υποψήφιοι για μια θέση Προϊσταμένου, κατέφυγαν στη δικαιοσύνη επειδή διαπίστωσαν είτε αυθαιρεσίες από τα αρμόδια όργανα, είτε την παράλειψη κάποιου ουσιώδους τύπου κατά την εφαρμογή των διαδικασιών επιλογής Προϊσταμένων, είτε παραλείψεις από τις οποίες διαπιστώνεται γενικότερα ένα έλλειμμα στην εφαρμογή της νομοθεσίας από τους φορείς του Δημοσίου.

Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις πολλοί υποψήφιοι προσέφυγαν στη δικαιοσύνη επειδή απλά δεν είχαν εμπιστοσύνη στα διοικητικά όργανα που ήταν υπεύθυνα να υλοποιήσουν τη σύνθετη διοικητική διαδικασία της επιλογής και θεώρησαν τις παρατυπίες ή τις παραλείψεις στην εφαρμογή του νόμου ως κάτι δεδομένο. Αυτό διαφαίνεται από το γεγονός ότι πολλές αιτήσεις ακύρωσης δεν γίνονται τελικά δεκτές επειδή από κανένα στοιχείο δεν προκύπτει ότι οι υπηρεσίες δεν έχουν ενεργήσει ορθά και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα. Πολλές δηλαδή υποθέσεις οδηγούνται στα διοικητικά δικαστήρια μόνο και μόνο επειδή εδώ και δεκαετίες υφίσταται μια έλλειψη εμπιστοσύνης και μια καχυποψία από τους ίδιους τους υπαλλήλους οι οποίοι ως ενεργό κομμάτι της

Δημόσιας Διοίκησης επιδιώκουν να αναλάβουν μια ηγετική θέση στους φορείς που υπηρετούν.

Μελετώντας τη σχετική με ζητήματα επιλογής Προϊσταμένων νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης ότι ο αριθμός των αιτήσεων ακύρωσης αποφάσεων Υπουργών, Διοικητών και άλλων οργάνων της Διοίκησης δεν παρουσιάζει μια φθίνουσα πορεία με το πέρασμα των χρόνων. Αντιθέτως, η τάση υποβολής παρόμοιων αιτήσεων ακύρωσης από υποψήφια στελέχη του Δημοσίου και η προσφυγή τους στη Δικαιοσύνη παραμένει σταθερή μέχρι τις μέρες μας και δεν διαφαίνεται μια μείωση του αριθμού τους ως θετική συνέπεια των συνεχών ενεργειών, προσπάθειών και μεταρρυθμίσεων των εκάστοτε Κυβερνήσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης ή τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών με τις αλλαγές στη νομοθεσία και τις εκάστοτε τροπολογίες.

3.3.1 Συγκριτική εξέταση υποθέσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, από την εξέταση της νομολογίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων σαράντα ετών, ήτοι από το 1981 μέχρι το 2021, καταδεικνύεται ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι επεδίωξαν ως υποψήφιοι την κατάληψη κάποιας θέσης ευθύνης στους φορείς που υπηρετούσαν, κατέφυγαν τελικά στα διοικητικά δικαστήρια καθώς θεώρησαν ότι αδικήθηκαν κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της προβλεπόμενης από τη νομοθεσία σύνθετης διοικητικής διαδικασίας. Οι βασικότερες αιτίες που προβάλλονται για την προσφυγή τους στα διοικητικά δικαστήρια περιλαμβάνουν:

- 1) Τη μη τήρηση του ουσιώδους τύπου σύνταξης πρακτικού συνέντευξης των υποψηφίων από το αρμόδιο όργανο επιλογής Προϊσταμένων, κάτι που αποτελεί παράλειψη ουσιώδους τυπικού στοιχείου της προβλεπόμενης διαδικασίας³⁴⁴. Σύμφωνα με τη νομοθεσία το πρακτικό θα έπρεπε να είναι είτε αυτοτελές είτε ενσωματωμένο στην απόφαση, με μνεία ερωτήσεων για το σχηματισμό ορθής και αντικειμενικής κρίσης ως προς την προσωπικότητά

³⁴⁴ Βλ. ΣτΕ 3052/2009, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=tcwje49vk_4&_afLoop=29272779650630532# [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

τους, την ικανότητα συντονισμού και προγραμματισμού, την ανάληψη πρωτοβουλιών, και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης. Η σύνταξη πρακτικού από το αρμόδιο όργανο επιλογής είναι προϋπόθεση της αμερόληπτης και αντικειμενικής κρίσης και αποτελεί επιπροσθέτως εγγύηση για το κράτος δικαίου και την τήρηση των συνταγματικών αρχών της ισότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας³⁴⁵. Οι αρχές αυτές του Συντάγματος περιλαμβάνουν το δικαίωμα των Ελλήνων πολιτών για ελεύθερη πρόσβαση στις δημόσιες θέσεις και είσοδο στο Υπαλληλικό Σώμα, καθώς και περαιτέρω τις διαδικασίες εξέλιξης, προαγωγής και ανάθεσης καθηκόντων κατά το λόγο της προσωπικής τους αξίας και ικανότητας³⁴⁶.

- 2) Την παράλειψη του υπολογισμού μορίων για κάποιους υποψηφίους που προέκυπταν από επιπλέον τίτλους σπουδών, από μεταπτυχιακά διπλώματα, από τη γνώση ξένων γλωσσών ή από ειδικές δραστηριότητες, καθώς και την αμφισβήτηση ισοτιμίας τίτλων σπουδών από πανεπιστήμια του εξωτερικού, αντιβαίνοντας στις αρχές της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης³⁴⁷.
- 3) Τη μη νόμιμη συγκρότηση των αρμόδιων επιτροπών επιλογής με τη συμμετοχή: α) ατόμων που η συμμετοχή τους δεν ήταν αποδεκτή από τη νομοθεσία³⁴⁸, β) ατόμων που βρίσκονταν σε δικαστική διαμάχη με τους υποψηφίους, γ) δικαστικών λειτουργών στους οποίους η ανάθεση διοικητικών καθηκόντων απαγορεύεται από το Σύνταγμα³⁴⁹. Η μη νόμιμη συγκρότηση των

³⁴⁵ Βλ. άρ. 29, παρ. 3 Σύνταγμα της Ελλάδας [ΦΕΚ 211/Α/2019], <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma> [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

³⁴⁶ Βλ. ΣτΕ 3668/2009, 148/2011, 2757/2011, 3006/2011, 790/2012, 1075/2013, 1178/2014, 1719/2014, 1206/2015, 1263/2020, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

³⁴⁷ Βλ. ΣτΕ 3378/2017, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

³⁴⁸ Βλ. άρ. 2, παρ. 1, 2, 5, ν. 2993/2002 [ΦΕΚ 58/Α/2002], «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Οργανισμού Δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών (κ.ν. 1756/1988) και του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (κ.ν. 2812/2000) και άλλες διατάξεις», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f3279cec-6dc8-4740-afd7-4ce09c2b505b [τελευταία πρόσβαση 08-08-2024].

³⁴⁹ Βλ. άρ. 29, παρ. 3 Σύνταγμα της Ελλάδας, ό.π.

επιτροπών δεν δύναται να εγγυηθεί την αντικειμενική και αμερόληπτη κρίση κατά τη διαδικασία επιλογής, έρχεται σε αντίθεση με τον κώδικα διοικητικής διαδικασίας, και αποτελεί παράβαση των αρχών της ισότητας, διαφάνειας και αξιοκρατίας του Συντάγματος³⁵⁰.

- 4) Το μη νόμιμο ορισμό Εισηγητικής Επιτροπής στο Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, κάτι που αποτελεί πλημμέλεια κατά τη διαδικασία επιλογής³⁵¹.
- 5) Την απόρριψη υποψηφίων από τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης Προϊσταμένων λόγω ειδικότητας στον τίτλο σπουδών παραβιάζοντας έτσι την αρχή της ισότητας³⁵².
- 6) Την αυθαίρετη, και χωρίς κανένα νόμιμο λόγο, τοποθέτηση από Υπουργούς σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ατόμου με χαμηλότερη θέση στην τελική κατάταξη, κατά παράβαση του άρθρου 86, παρ. 1 του ν. 3528/07 καθώς και των Συνταγματικών αρχών περί ισότητας, αξιοκρατίας και πρόσβασης στις δημόσιες θέσεις και αξιώματα κατά τον λόγο της προσωπικής αξίας εκάστου σύμφωνα με το άρθρο 4, παρ. 1 και παρ. 5 καθώς και το άρθρο 5, παρ. 1 του Συντάγματος³⁵³.
- 7) Την άρνηση του οικείου Υπουργού να υλοποιήσει αποφάσεις της Διοίκησης αναστέλλοντας και ματαιώνοντας την τοποθέτηση του επιλεγέντα από τα αρμόδια όργανα, λειτουργώντας έτσι ενάντια στις αρχές της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης³⁵⁴.
- 8) Την παράβαση της αρχής της αμεροληψίας των διοικητικών οργάνων με προσωπικές, αυθαίρετες και αναιτιολόγητες κρίσεις και επιλογές εκτός των

³⁵⁰ Βλ. ΣτΕ 3058/2009, 3758/2010, 2881/2014, 1468/2019, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

³⁵¹ Βλ. ΣτΕ 3893/2013, 2881/2014, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

³⁵² Βλ. ΣτΕ 1798/2007, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 24-07-2024].

³⁵³ Βλ. ΣτΕ 720/2020, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³⁵⁴ Βλ. ΣτΕ 136/2020, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

διαγραφομένων από τις συνταγματικές αρχές της ισότητας, διαφάνειας και αξιοκρατίας πλαισίων³⁵⁵.

- 9) Τον αδιαφοροποίητο συνυπολογισμό ετών προϋπηρεσίας ανεξάρτητα από το αν η υπηρεσία διανύθηκε με τα τυπικά προσόντα της κατηγορίας ΠΕ. Η πρακτική αυτή εξομοιώνει, σε ότι αφορά τη σταδιοδρομία, υπαλλήλους που τελούν υπό διαφορετικές συνθήκες, κατά παράβαση της συνταγματικής αρχής της ισότητας³⁵⁶.
- 10) Τον λάθος υπολογισμό των πραγματικών ετών υπηρεσίας που έχει ως συνέπεια τη δημιουργία εσφαλμένης βάσης για το σχηματισμό κρίσης κατά τη διαδικασία επιλογής³⁵⁷.
- 11) Την πλημμελώς αιτιολογημένη βαθμολόγηση, κάποιες φορές μάλιστα με σημαντικές αποκλίσεις, και την παράλειψη αναγνώρισης της κατάδηλης υπεροχής κάποιων υποψηφίων που προκύπτει από τη σύγκριση και αντιπαραβολή των στοιχείων των φακέλων τους, σε ότι αφορά τα κριτήρια επιστημονικών γνώσεων και επαγγελματικής κατάρτισης. Η μη ποιοτική αξιολόγηση της επιμόρφωσης των υποψηφίων από τις αρμόδιες επιτροπές για τις ειδικές δραστηριότητες, το συγγραφικό έργο, τις εισηγήσεις σε συνέδρια και ημερίδες που είναι συναφείς προς το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί αρκετά συχνό φαινόμενο στις διαδικασίες επιλογής³⁵⁸.
- 12) Την αδυναμία αιτιολόγησης από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο της παράλειψης υποψηφίων κατά την κρίση για επιλογή και τοποθέτηση σε θέση

³⁵⁵ Βλ. ΣτΕ 3641/2010, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=tcwj49vk_4&_afLoop=29272779650630532# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³⁵⁶ Βλ. ΣτΕ 2585/1982, 356/1985, 418/2015, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³⁵⁷ Βλ. ΣτΕ 1093/1999, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁵⁸ Βλ. ΣτΕ 1374/1999, 1070/2008, 559/2013, 1072/2020, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

Προϊσταμένου Διεύθυνσης, υπερβαίνοντας τα άκρα όρια της διακριτικής ευχέρειας που διαθέτει κατά τη διενέργεια των σχετικών επιλογών³⁵⁹.

- 13) Την ανακριβή αναφορά ή μη ορθή συνεκτίμηση στοιχείων του προσωπικού μητρώου των υποψηφίων που οδηγεί σε λανθασμένη κρίση κατά τη διαδικασία επιλογής από το αρμόδιο όργανο³⁶⁰.
- 14) Την εσφαλμένη και παράνομη πρόκριση κάποιων υποψηφίων με παράλληλο αποκλεισμό κάποιων άλλων υπαλλήλων, με βάση τα στοιχεία του πειθαρχικού φακέλου ενώ δεν έχει επιβληθεί ποινή ή ενώ εκκρεμεί ένσταση³⁶¹.
- 15) Την επιλογή υποψηφίων ενώ ανήκουν σε κλάδο που δεν προβλέπεται και δεν περιλαμβάνεται στους κλάδους που απαιτούνται προκειμένου να προΐσταται κάποιος σε μια συγκεκριμένη θέση³⁶².
- 16) Τις αστοχίες και υπερβολές κατά την άποψη κάποιων υποψηφίων του συστήματος μοριοδότησης κάποιων προσόντων και τίτλων σπουδών, παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις προβλέπονται από το νόμο. πχ. Υψηλότερη μοριοδότηση σε απόφοιτο ΕΣΔΑΑ από κάτοχο μεταπτυχιακού της Νομικής³⁶³.
- 17) Την παράλειψη από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο της συνεκτίμησης των εκθέσεων υπηρεσιακής αξιολόγησης ώστε να είναι πιο ορθή και δίκαιη η κρίση για την τελική επιλογή και ανάλογη με τα ουσιαστικά προσόντα και επιδόσεις των υποψηφίων³⁶⁴.

³⁵⁹ Βλ. ΣτΕ 2646/2009, 2787/2009, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³⁶⁰ Βλ. ΣτΕ 885/1999, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶¹ Βλ. ΣτΕ 1674/1999, 224/2011, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

³⁶² Βλ. ΣτΕ 2881/2014, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶³ Βλ. ΣτΕ 2973/2014, 1472/2018 ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶⁴ Βλ. ΣτΕ 2272/2003, ανάκτηση από

18) Την επιλογή και τοποθέτηση σε θέσεις Προϊσταμένων υποψηφίων που υπέβαλαν εκπρόθεσμα αίτηση³⁶⁵.

19) Τον αποκλεισμό υποψηφίων από τη διαδικασία επιλογής από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο παρά την εμπρόθεσμη υποβολή των αιτήσεών τους³⁶⁶.

Το παραπάνω χρονικό διάστημα στο οποίο εκτείνεται η ανίχνευση της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας είναι αρκετά μεγάλο, και οι νόμοι οι οποίοι καθορίζουν τη σύνθετη διοικητική διαδικασία επιλογής των Προϊσταμένων της Διοίκησης είναι διαφορετικοί ανάλογα με τη χρονική περίοδο, όπως φαίνεται παραπάνω στον πίνακα 15. Επιπροσθέτως, η εξέταση των αιτήσεων ακύρωσης που κατέληξαν στο Συμβούλιο της Επικρατείας, καταδεικνύει ότι τα προβληματικά αυτά περιστατικά και οι παραλείψεις για τις οποίες κατηγορήθηκαν κατά διαστήματα τα αρμόδια όργανα και οι αρμόδιες υπηρεσίες για τις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών, δεν αποτελούν απλώς περιστασιακά λάθη ή παραλείψεις που περιορίζονται σε ένα ή δύο μεμονωμένους φορείς του Δημοσίου. Αντιθέτως, όλες οι παρατυπίες, οι υποκειμενικές κρίσεις, οι αυθαίρετες επιλογές, ο άδικος αποκλεισμός προσώπων κ.α. εντοπίζονται όλες αυτές τις δεκαετίες σε ένα μεγάλο εύρος φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, στα περισσότερα Υπουργεία, σε Ασφαλιστικά Ταμεία, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, καθώς και σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε Νομαρχίες και Δήμους, όπως διαφαίνεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα 17:

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/st/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶⁵ Βλ. ΣτΕ 3802/2000, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/st/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶⁶ Βλ. ΣτΕ 2507/2016, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/st/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd3l_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

Πίνακας 17. Αιτήσεις Ακύρωσης ανά φορέα.

A/A	Δημόσιοι Φορείς	Αιτήσεις Ακύρωσης	ΣΥΝΟΛΟ
1	Υπουργείο Ανάπτυξης	3	100
2	Υπουργείο Γεωργίας	8	
3	Υπουργείο Εσωτερικών	19	
4	Υπουργείο Μεταφορών	14	
5	Υπουργείο Οικονομικών	12	
6	Υπουργείο Πολιτισμού	1	
7	Υπουργείο Υγείας	6	
8	Υπουργείο Παιδείας	3	
9	Υπουργείο Δικαιοσύνης	3	
10	Υπουργείο Εργασίας	4	
11	Υπουργείο Περιβάλλοντος	4	
12	Πανεπιστήμια	7	
13	Ασφαλιστικά Ταμεία (ΙΚΑ – ΕΦΚΑ/ΟΙΚΟΣ ΝΑΥΤΟΥ κλπ)	8	
14	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων	1	
15	Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις	2	
16	ΟΑΕΔ	5	

3.3.2 Διαπιστώσεις από την εξέταση της νομολογίας.

Από την εξέταση και ανάλυση της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας των τελευταίων σαράντα ετών προκύπτουν σημαντικές και ενδιαφέρουσες διαπιστώσεις αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών στους φορείς του Δημοσίου, τόσο για το παρελθόν όσο και για την κατάσταση που επικρατεί στις μέρες μας. Επιπροσθέτως, είναι εξίσου σημαντικό να καταγραφούν και κάποιες συνέπειες από όλα αυτά τα ζητήματα και προβλήματα που απασχολούν τα τελευταία χρόνια κατ' επανάληψη τα υποψήφια στελέχη των υπηρεσιών και κρίνονται τελικά στα δικαστήρια. Από την προσεκτική μελέτη της νομολογίας γίνεται γενικώς αντιληπτό ότι:

α) Καταρχήν, από μια πρώτη εξέταση των αιτήσεων ακύρωσης διαπιστώνεται ότι ένας σημαντικός αριθμός υποψηφίων που καταφεύγουν στη δικαιοσύνη τελικά δικαιώνονται. Όπως φαίνεται και παρακάτω στον πίνακα 18, ένα ποσοστό των αιτήσεων παραπέμπεται σε άλλο αρμόδιο διοικητικό δικαστήριο³⁶⁷, στην επταμελή σύνθεση ή στην ολομέλεια³⁶⁸, ένα άλλο μικρότερο ποσοστό καταλήγει σε αναβολή³⁶⁹ για να συγκεντρωθούν και να εξεταστούν περισσότερα στοιχεία, και ένα άλλο ποσοστό οδηγείται σε κατάργηση της δίκης κυρίως επειδή οι λόγοι για τους οποίους έγινε το αίτημα δεν υφίστανται πλέον ή έχουν αναιρεθεί³⁷⁰.

Το ένα τρίτο (1/3) ωστόσο, των αιτήσεων γίνεται δεκτό από το Συμβούλιο της Επικρατείας, ένα ποσοστό αποδοχής, το οποίο δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αμελητέο και το οποίο αποτελεί μια επιπλέον απόδειξη του γεγονότος ότι παρά τις βελτιωτικές προσπάθειες των Κυβερνήσεων κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών για

³⁶⁷ Βλ. ΣτΕ 905/1992, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶⁸ Βλ. ΣτΕ 3333/1991, 3334/1991, 3336/1991, 2289/1995, 1708/2011, 5068/2012, 136/2020, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁶⁹ Βλ. ΣτΕ 3354/2002, 3390/2008, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁰ Βλ. ΣτΕ 3392/2008, 101/2009, 2223/2009, 3420/2015, 2732/2017, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

τροποποιήσεις στη νομοθεσία, δικαιολογημένα ένας μεγάλος αριθμός υποψηφίων στελεχών καταφεύγει στη δικαιοσύνη, και δικαιολογημένα εξακολουθεί να υφίσταται η δυσπιστία και η δυσaréσκεια των υπαλλήλων για αυτές καθαυτές τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων καθώς και για το υφιστάμενο έλλειμμα εφαρμογής των σχετικών νόμων.

Πίνακας 18. Αιτήσεις Ακύρωσης – Έκβαση.

	ΑΠΟΔΟΧΗ	ΑΠΟΡΡΙΨΗ	ΑΝΑΒΟΛΗ	ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ	ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΚΥΡΩΣΗΣ	33	52	2	5	8	100



β) Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης, ότι τα προβλήματα και οι αντιδράσεις των υπαλλήλων δεν αποτελούν, όπως προαναφέρθηκε, απλά περιπτώσεις ενός μεμονωμένου φορέα ή ενός συγκεκριμένου Υπουργείου, αλλά απαντώνται σε έναν ικανό αριθμό

υπηρεσιών του στενού και του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, ήτοι στην πλειοψηφία των Υπουργείων της χώρας, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, σε Ασφαλιστικά Ταμεία και φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης³⁷¹. Από τη μελέτη της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας των τελευταίων δεκαετιών, διαπιστώνεται επίσης ότι πολλοί υπάλληλοι υποψήφιοι για μία θέση ευθύνης στις υπηρεσίες που υπηρετούσαν, υπέβαλαν αίτηση ακύρωσης κατά αποφάσεων:

- του Υπουργού Οικονομικών³⁷²,
- του Υπουργού Εσωτερικών³⁷³,
- του Υπουργού Εργασίας³⁷⁴,
- του Υπουργού Γεωργίας/Αγροτικής Ανάπτυξης³⁷⁵,
- του Υπουργού Υποδομών και Μεταφορών³⁷⁶,
- του Υπουργού Ανάπτυξης³⁷⁷,
- του Υπουργού Παιδείας³⁷⁸,
- του Υπουργού Υγείας³⁷⁹,

³⁷¹ Βλ. ΣτΕ 256/2003, 4378/2011, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷² Βλ. ΣτΕ 4067/1998, 3151/2000, 5106/2012, 2353/2013, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷³ Βλ. ΣτΕ 101/2009, 3461/2002, 3463/2002, 3213/2010, 3638/2010, 1265/2020, 1272/2020, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁴ Βλ. ΣτΕ 1442/1995, 1582/2003, 1016/2010, 1445/2017, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁵ Βλ. ΣτΕ 3334/1991, 3256/1999, 3730/2000, 3134/2004, 2040/2013, 3019/2014, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁶ Βλ. ΣτΕ 4063/1999, 595/2003, 2022/2003, 2595/2004, 3395/2010, 4124/2010, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁷ Βλ. ΣτΕ 1463/2003, 1027/2019, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁸ Βλ. ΣτΕ 3333/1991, 3392/2008, 2845/2011, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁷⁹ Βλ. ΣτΕ 950/1992, 1228/1993, 3601/1994, 4048/2005, 3215/2010, ανάκτηση από

http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afriLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

- του Υπουργού Δικαιοσύνης³⁸⁰,
- του Υπουργού Πολιτισμού³⁸¹,
- του Υπουργού Περιβάλλοντος³⁸²,
- κατά αποφάσεων Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων³⁸³,
- του ΟΑΕΔ³⁸⁴,
- του ΙΚΑ/ΕΦΚΑ³⁸⁵.

Η δυσaráσκεια των υπαλλήλων και τα ζητήματα, ως εκ τούτου, που προκλήθηκαν από την έλλειψη εφαρμογής της νομοθεσίας, τις παραλείψεις της Διοίκησης και των αρμοδίων οργάνων, αναφορικά πάντα με τις επιλογές και τοποθετήσεις των ανώτερων στελεχών σε θέσεις ευθύνης, απαντώνται στο σύνολο σχεδόν των φορέων του Δημοσίου Τομέα.

γ) Από την εξέταση των περιπτώσεων διαφαίνεται επίσης ότι τα προβλήματα που προκύπτουν για τα υπονήφια στελέχη δεν αποτελούν συνέπεια απλώς μιας κακής οργάνωσης των υπηρεσιών, μιας έλλειψης συντονισμού ή τεχνογνωσίας και πρόχειρης εκπαίδευσης του προσωπικού, ούτε και αποτελούν προβλήματα που τα προκαλεί η αμέλεια κάποιων υπαλλήλων. Σε πολλές περιπτώσεις τα ζητήματα προκύπτουν επειδή οι επιλογές και η πρόκριση υπαλλήλων στις θέσεις ευθύνης γίνεται από την ηγεσία με βάση προσωπικά, πολιτικά και κομματικά κριτήρια και συμφέροντα, αυθαίρετα και χωρίς κανένα σεβασμό στις υφιστάμενες διαδικασίες που ορίζονται από τη νομοθεσία.

³⁸⁰ Βλ. ΣτΕ 2993/2010, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁸¹ Βλ. ΣτΕ 4180/1996, 2991/2002, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁸² Βλ. ΣτΕ 3174/1998, 3798/2000, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁸³ Βλ. ΣτΕ 149/2011, 5068/2012, 1708/2013, 917/2014, 2415/2016, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁸⁴ Βλ. ΣτΕ 1393/2003, 3190/2003, 3669/2009, 1924/2017, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

³⁸⁵ Βλ. ΣτΕ 4696/1996, 1374/1999, 661/2011, 1439/2019, ανάκτηση από http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_adf.ctrl-state=x698vdd31_4&_afLoop=29000159479811413# [τελευταία πρόσβαση 14-08-2024].

Ο μεγάλος αριθμός των φορέων επιπροσθέτως, στους οποίους υπηρετούν όλοι αυτοί οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι, οι οποίοι αποτελούν και υποψήφια στελέχη για την κατάληψη των θέσεων ευθύνης στους φορείς που υπηρετούν, καταδεικνύει το βάθος, την έκταση και τη σημαντική επιρροή που έχουν ακόμη και στις μέρες μας οι παλιές κομματικές και πελατειακές αντιλήψεις στις μεθόδους και διαδικασίες των δημοσίων υπηρεσιών. Το κρατερό αυτό σύστημα λειτουργίας του Δημόσιου Τομέα με βάση τις πολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες και τα προσωπικά συμφέροντα, χωρίς διαφάνεια και χωρίς δίκαιες και αξιοκρατικές μεθόδους, υπεύθυνο για τόσα φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς τις τελευταίες δεκαετίες, εξακολουθεί να κυριαρχεί και να επηρεάζει σε μεγάλο και επικίνδυνο βαθμό πλήθος λειτουργιών και διαδικασιών του Δημοσίου, μια από τις οποίες είναι και το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων. Ο στόχος έτσι, ακόμη και στις μέρες μας, που εξακολουθεί να αποτελεί προτεραιότητα για μεγάλο αριθμό υπηρεσιών του Δημοσίου, δεν είναι η προώθηση των άριστων, ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων, η αύξηση της αποτελεσματικότητας και η μακροπρόθεσμη βελτίωση της λειτουργίας και της εικόνας των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά η επίτευξη κυρίως πολιτικών, κομματικών και ατομικών συμφερόντων.

δ) Η προσφυγή των υποψηφίων στελεχών στη δικαιοσύνη επιπροσθέτως, δεν αποτελεί ένα παροδικό φαινόμενο. Η δυσαρέσκεια που προαναφέρθηκε και εκφράζεται μέσω της δικαστικής οδού, δυστυχώς φαίνεται πως παραμένει αμείωτη στο πέρασμα των ετών, παρά τις όποιες καλές προθέσεις και εξαγγελίες των εκάστοτε Κυβερνήσεων για αλλαγές και τροποποιήσεις στη νομοθεσία με στόχο, σύμφωνα πάντα με τις Εισηγητικές Εκθέσεις, τη βελτίωση και την υιοθέτηση πιο αντικειμενικών, δίκαιων, σύγχρονων και αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής Προϊσταμένων. Όπως φαίνεται από την εξέταση των αιτήσεων ακύρωσης τα προβλήματα εξακολουθούν να υφίστανται, οι αδικίες, οι παραλείψεις και οι παρατυπίες επαναλαμβάνονται, και συνεχίζονται οι καταγγελίες για διάφορες περιπτώσεις αυθαίρετης αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων, για μη τήρηση ουσιωδών τύπων της διαδικασίας, για παράλειψη σύνταξης πρακτικού συνέντευξης, για μη ορθή συγκρότηση επιτροπών και πολλές άλλες άδικες και παράτυπες μεθόδους που εφαρμόζονται για την τελική επιλογή των ανώτερων στελεχών.

Η προσκόλληση των αρμόδιων οργάνων επίσης στην ενίσχυση της ίδιας κομματικής νοοτροπίας που ισχύει εδώ και δεκαετίες, και η τάση για παραλείψεις και παρατυπίες σε ότι αφορά την εφαρμογή της νομοθεσίας, δεν φαίνεται να διαφοροποιείται σημαντικά ούτε παρουσιάζει τάσεις βελτίωσης που να δημιουργούν ένα κλίμα αισιοδοξίας για πιο σύγχρονες και αντικειμενικές μεθόδους επιλογής στελεχών στο άμεσο μέλλον. Αντίθετα η ισχύουσα κουλτούρα παραμένει ανεπηρέαστη από τις διάφορες προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης και εφαρμογής νέων σύγχρονων διαδικασιών και μεθόδων που εφαρμόζονται ήδη σε άλλες χώρες και προάγουν τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την απομάκρυνση από πολιτικές εξαρτήσεις και κομματικές πρακτικές, βελτιώνοντας ουσιαστικά την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους διοικούμενους.

ε) Η συχνότητα προσφυγής στη δικαιοσύνη, ο σεβαστός αριθμός των αιτήσεων και το εύρος των φορέων στους οποίους ανήκουν οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι, καθιστούν επίσης σαφές το γεγονός ότι κανένα κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας δεν έχει οικοδομηθεί που να επηρεάζει θετικά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την καθημερινότητα των υπαλλήλων. Όλες οι αλλαγές και οι τροποποιήσεις που έχουν επιβληθεί στο πέρασμα των ετών στη νομοθεσία, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής νέων μεθόδων και διαδικασιών σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., είτε έμειναν στα χαρτιά είτε εφαρμόστηκαν επιλεκτικά ώστε να μη θέτουν εμπόδια και να μην κλονίζουν τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας και τις υπάρχουσες αναποτελεσματικές διοικητικές δομές, οι οποίες εξυπηρετούν τόσο καλά και νομιμοποιούν συγκεκριμένα ατομικά και κομματικά συμφέροντα και στόχους.

Η τελική επιλογή για προσφυγή στα διοικητικά δικαστήρια όλων αυτών των υπαλλήλων, που υπηρετούν σε τόσους διαφορετικούς δημόσιους φορείς, καταδεικνύει πως η απόφαση αυτή αποτελεί τελικά για τους περισσότερους τη μόνη ασφαλή λύση, και φανερώνει τον σκεπτικισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνης ενός μεγάλου αριθμού υποψηφίων για τις ισχύουσες διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων. Η δυσαρέσκεια και η δυσπιστία που εκδηλώνεται αφορά στις ίδιες τις διαδικασίες ανάληψης των θέσεων ευθύνης, στις παραλείψεις και στις παρατυπίες που γίνονται αντιληπτές από τους υπαλλήλους, στην επιλεκτική εφαρμογή της νομοθεσίας,

στην έλλειψη ορθολογισμού, στις αυθαίρετες αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων και της ηγεσίας, στις κομματικές σχέσεις, στην εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων, και βέβαια στην τελική επικράτηση της αναξιοκρατίας και σε πρακτικές που παραμένουν δογματικά αναλλοίωτες, παρασκηνιακές και αδιαφανείς.

Είναι σίγουρα θετικό το γεγονός ότι πολλοί υποψήφιοι υπάλληλοι που κατέφυγαν στη δικαιοσύνη δικαιώθηκαν. Ωστόσο, όλες οι περιπτώσεις κακοδιοίκησης ή πλημμελούς διεξαγωγής των διαδικασιών επιλογής στελεχών δεν κατέληξαν σε δικαστικούς αγώνες. Είναι βέβαιο πως ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων στο διάστημα όλων αυτών των ετών επέλεξε να παραιτηθεί από κάθε πιθανή διεκδίκηση και να μη δώσει συνέχεια στην υπόθεσή του, είτε γιατί δεν μπορούσε να επωμιστεί το κόστος μιας δικαστικής διαμάχης, είτε επειδή είχε χάσει την εμπιστοσύνη του στην αποτελεσματικότητα των θεσμών και των δημοσίων αξιών. Η εμφανής επιπροσθέτως έλλειψη λογοδοσίας και η κακή λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών δεν δημιούργησαν ποτέ ένα επαρκές αντίβαρο σε όλο αυτό το κλίμα αναξιοπιστίας, κακοδιοίκησης και ανομίας.

3.3.3. Σημασία και συνέπειες επιλογής των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου.

Η ορθολογική, δίκαιη και αξιοκρατική επιλογή στελεχών για τις υπηρεσίες του Δημοσίου είναι αναμφισβήτητα ύψιστης σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία τους, τόσο στις μέρες μας όσο και στο παρελθόν. Οι επικεφαλής των Τμημάτων, Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων είναι τα πρόσωπα που κατευθύνουν τη λειτουργία όλου του μηχανισμού εφαρμογής των κανόνων δικαίου και των αποφάσεων της Κυβέρνησης στα πλαίσια της χρηστής διοίκησης.

Ως εκ τούτου, η επιλογή στελεχών που δεν υλοποιείται με ορθές, διαφανείς και αξιοκρατικές διαδικασίες, με πιστή και δίκαιη εφαρμογή του νόμου, είναι φυσικό και επόμενο να έχει πλήθος συνεπειών που εκδηλώνονται σε διάφορα επίπεδα. Πέρα από τις αρνητικές επιπτώσεις των αυθαίρετων επιλογών στη ζωή των ίδιων των υποψηφίων, οι δυσμενείς επενέργειες μοιραία μετακυλούν στην εσωτερική λειτουργία των φορέων και αντανakλούν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, επηρεάζοντας αρνητικά το επίπεδο προσέγγισης του Δημόσιου Τομέα με την κοινωνία. Η

κατάσταση που κυριαρχεί στο σύστημα και τις μεθόδους επιλογής Προϊσταμένων είναι ένα δείγμα του τρόπου λειτουργίας και των επιλογών της ηγεσίας για το σύνολο σχεδόν του Δημόσιου Τομέα. Οι συνέπειες αυτών των επιλογών και των μεθόδων έχουν οδηγήσει σε ποικιλία προβλημάτων, που είναι ορατά σε όλους στα χρόνια μετά τη μεταπολίτευση, και τα οποία εκδηλώνονται, όπως προαναφέρθηκε:

α) σε ατομικό επίπεδο,

β) σε επίπεδο υπηρεσίας,

γ) σε επίπεδο κοινωνίας, εφόσον επηρεάζουν την καθημερινότητα των πολιτών.

Σε ότι αφορά τους ίδιους τους υπαλλήλους, είναι σημαντικό να τονιστεί πως όλες αυτές οι υποθέσεις που μαρτυρούν τις παρατυπίες, τις παραλείψεις, τις αδικίες, την πλημμελή διεξαγωγή διαδικασιών κλπ., δεν έχουν ως αποτέλεσμα απλώς την απώλεια μιας θέσης ευθύνης για έναν υποψήφιο. Τα αρνητικά επακόλουθα είναι πολυεπίπεδα και συχνά εκτείνονται και μετά το τέλος της υπηρεσιακής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, εφόσον σε πολλές περιπτώσεις επηρεάζουν σημαντικά και τις συνταξιοδοτικές τους αποδοχές, και ως εκ τούτου και τη μετέπειτα ζωή των προσώπων αυτών και των οικογενειών τους. Ως έμμεση συνέπεια, συνεχίζει να επαυξάνεται η έλλειψη εμπιστοσύνης και η δυσaréσκεια που επικρατεί ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο από την επιλεκτική εφαρμογή της νομοθεσίας, και όλες αυτές τις αυθαιρεσίες της Διοίκησης, τις κομματικές σκοπιμότητες, την έκταση της ανομίας και της κακοδιοίκησης.

Αναφορικά με το εσωτερικό των δημοσίων υπηρεσιών, εφόσον μια τοποθέτηση Προϊσταμένου δεν ολοκληρώνεται με δίκαιες, νομότυπες διαδικασίες και με στόχο την επιλογή των άριστων και πιο άξιων υπαλλήλων, είναι πιθανό να οδηγεί άτομα σε ιεραρχικά θέσεις καίριας σημασίας χωρίς ωστόσο να κατέχουν τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις της εργασίας τους. Η τοποθέτηση ακατάλληλων ατόμων σε θέσεις Προϊσταμένων, οι οποίοι:

- δεν κατορθώνουν να βελτιώσουν και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και των υπαλλήλων,

- δεν μπορούν να επικοινωνήσουν σωστά και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους,
- δεν είναι σε θέση να επιδείξουν πρωτοβουλίες,
- δεν προωθούν την ομαδικότητα και τη συνεργασία στον τομέα ευθύνης τους,
- αδυνατούν να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν,
- δεν συμβάλλουν στην αντιμετώπιση κρίσεων,
- δεν ανταποκρίνονται στα διαρκώς μεταβαλλόμενα δεδομένα και εν γένει στα καθήκοντά τους με επάρκεια,

αποτελέσσε και εξακολουθεί να αποτελεί πολύ συχνό φαινόμενο σε μεγάλο αριθμό υπηρεσιών τις τελευταίες δεκαετίες, και συνέβαλε επιβλαβώς στην ελλειμματική λειτουργία τους, την αρνητική εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης και την απώλεια της επαφής της με την κοινωνία. Ως εκ τούτου, το κακό κλίμα και η δυσaráεσκεια των υπαλλήλων στο περιβάλλον εργασίας συνεχίζονται, η ανασφάλεια του προσωπικού, η εξάρτησή του από πολιτικούς και κομματικούς παράγοντες και η έλλειψη εμπιστοσύνης, λειτουργούν σίγουρα ανασταλτικά στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται. Όλα αυτά τα αρνητικά δεδομένα αποτελούν την καθημερινότητα στο εργασιακό περιβάλλον για πλήθος δημοσίων υπαλλήλων από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο αυτό είναι πρακτικά αδύνατο να επιτευχθούν οι δομικές αλλαγές και οι τροποποιήσεις που επιδιώκονται με βάση τις αρχές του Ν.Δ.Μ., να αλλάξει η εργασιακή κουλτούρα του προσωπικού, να επιτευχθούν οι στόχοι των υπηρεσιών και να ενισχυθεί η εξωστρέφειά τους³⁸⁶.

Ως επακόλουθο λοιπόν της συνεχιζόμενης επιλεκτικής εφαρμογής της νομοθεσίας και των παράτυπων επιλογών στελεχών, περαιτέρω αρνητικοί παράγοντες συσσωρεύονται που εμποδίζουν την οικοδόμηση εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες και τους πολίτες, και αποτελούν τροχοπέδη στη βελτίωση της εικόνας του Δημόσιου Τομέα στην κοινωνία. Έτσι, οι δημόσιες υπηρεσίες δεν συμβάλλουν στην ενίσχυση της ποιότητας της δημοκρατίας στη χώρα ούτε παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην οικονομική της ανάπτυξη, παρά τις συνεχείς απόπειρες διοικητικών μεταρρυθμίσεων των

³⁸⁶ Βλ. *M. Keating*, ό.π., σσ. 142-208. Επίσης βλ. *B. Κέφης*, 2014, ό.π., σσ. 42-60.

τελευταίων ετών και παρά τις πολλαπλές εξαγγελίες των Κυβερνήσεων για αλλαγές υπέρ του εκσυγχρονισμού και των θεσμικών διεξόδων στην έλλειψη αποτελεσματικότητας της Διοίκησης.

Κεφάλαιο 4. Γαλλία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.

Για την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών που αφορούν στην επιλογή στελεχών για τις ανώτερες και σημαντικότερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα, κρίνεται σκόπιμη η εξέταση κάποιων βασικών στοιχείων για τη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση, τη διοικητική οργάνωση και τις διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων που απασχολούνται στους κλάδους που αποτελούν το Γαλλικό Δημόσιο.

Η Γαλλική Δημοκρατία όπως και η Ελλάδα είναι μια κοινοβουλευτική δημοκρατία της οποίας η Κεντρική Κυβέρνηση αποτελείται από διάφορα Υπουργεία, τα οποία με τη σειρά τους διαθέτουν, ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τους Περιφερειακές Υπηρεσίες, Εξειδικευμένες Διευθύνσεις και Τμήματα. Οι περισσότερες θέσεις εργασίας στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση είναι ανοιχτές σε πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μόνο ένας μικρότερος αριθμός υπαλλήλων που απασχολούνται σε σώματα ασφαλείας, στην αστυνομία και στον τομέα της δικαιοσύνης, προορίζονται αποκλειστικά για Γάλλους υπηκόους. Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης το γεγονός ότι περίπου οι μισοί από τους δημόσιους υπαλλήλους απασχολούνται στο Γαλλικό Δημόσιο Εκπαιδευτικό Σύστημα³⁸⁷.

Ο Γαλλικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται από βαθιά ριζωμένες παραδόσεις και αξίες και πρέπει να σημειωθεί πως υφίστανται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον Ιδιωτικό Τομέα εδώ και αιώνες. Στις μέρες μας η Γαλλική Δημόσια Διοίκηση απασχολεί περίπου 5.6 εκατομμύρια υπαλλήλους, οι οποίοι αντιστοιχούν κατά προσέγγιση στο 21 % του ενεργού εργατικού δυναμικού. Η δημόσια απασχόληση ωστόσο μαζί με ιδιωτικούς οργανισμούς, όπως για παράδειγμα κάποια ιδιωτικά σχολεία που χρηματοδοτούνται κυρίως από το Δημόσιο Τομέα, αποτελεί

³⁸⁷ Βλ. Le portail de la Fonction publique, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/lemploi-dans-la-fonction-publique-2019> [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

περίπου το ένα τέταρτο των είκοσι πέντε περίπου εκατομμυρίων απασχολούμενων στη χώρα³⁸⁸.

Ειδικότερα, ο αμιγώς Δημόσιος Τομέας στη Γαλλία χωρίζεται σε τρεις βασικούς κλάδους³⁸⁹:

- Στην «Κρατική Δημόσια Διοίκηση» (Fonction Publique del' État), με 2,4 εκατομμύρια υπαλλήλους οι οποίοι αντιστοιχούν στο 47% του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων και υπηρετούν στα διάφορα Υπουργεία της χώρας και σε άλλα δημόσια διοικητικά ιδρύματα. Στον κλάδο αυτό των υπαλλήλων ανήκουν οι εκπαιδευτικοί και οι στρατιωτικές δυνάμεις της χώρας³⁹⁰.
- Στη «Νοσοκομειακή Δημόσια Διοίκηση» (Fonction Publique Hospitalière), με πάνω από ένα εκατομμύριο υπαλλήλους που αντιπροσωπεύουν περίπου το 20 % του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων, εκ των οποίων το 94 % εργάζεται σε νοσοκομεία και το 6 % σε κατοικίες και άλλα γραφεία³⁹¹.
- Στην «Περιφερειακή Δημόσια Διοίκηση» (Fonction Publique Territoriale) με 1,9 εκατομμύρια υπαλλήλους που αντιστοιχούν στο 33 % περίπου του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων και εργάζονται σε υπηρεσίες και φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης³⁹².

Καθένας από τους παραπάνω κλάδους διέπεται από νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, που εφαρμόζονται σε εθνικό επίπεδο με το «Γενικό Καταστατικό των Δημοσίων Υπαλλήλων» -«Statut Général des Fonctionnaires», το οποίο βασίζεται στους παρακάτω τέσσερις νόμους³⁹³. Συγκεκριμένα:

³⁸⁸ Βλ. Le portail de la Fonction publique, 2023, ό.π.

³⁸⁹ Βλ. A. Bartoli, The study of public management in France. The study of public management in Europe and the US, Routledge, London and New York, 2008, σσ. 14-41.

³⁹⁰ Βλ. Vie Publique, <https://www.vie-publique.fr/fiches/20255-quest-ce-quun-fonctionnaire> [τελευταία πρόσβαση 15/04/2024].

³⁹¹ Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

³⁹² Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

³⁹³ Βλ. Cfdt: Fonctions Publiques, https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/le-statut-general-et-les-statuts-particuliers-srv1_1157163 [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

- Ο νόμος 83-634 της 13 Ιουλίου 1983 ρυθμίζει τα σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων³⁹⁴.
- Ο νόμος 84-16 της 11 Ιανουαρίου 1984 αφορά στους υπαλλήλους της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης³⁹⁵.
- Ο νόμος 84-53 της 26 Ιανουαρίου 1984 αφορά στους υπαλλήλους της Περιφερειακής Δημόσιας Διοίκησης³⁹⁶.
- Ο νόμος 86-33 της 9 Ιανουαρίου 1986 αφορά στους υπαλλήλους της Νοσοκομειακής Δημόσιας Διοίκησης³⁹⁷.

Οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι – της Κεντρικής Διοίκησης, των Τοπικών Αρχών και των Νοσοκομείων - παρόλο που πλειοψηφούν αποτελούν μόνο ένα υποσύνολο του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, παρόλο που θεωρητικά οι στρατιωτικές μονάδες καθώς και το στρατιωτικό προσωπικό ανήκουν στο Γαλλικό Δημόσιο, δεν υπολογίζονται μαζί με τους υπόλοιπους δημοσίου υπαλλήλους που προαναφέρθηκαν, και διέπονται από διαφορετικό καταστατικό όπως και τα μέλη του Δικαστικού Σώματος. Στο Γαλλικό Δημόσιο ανήκει επίσης και το εργατικό δυναμικό του κράτους – *ouvriers d' État* – που αφορά στους απασχολούμενους στον τομέα της κρατικής βιομηχανίας³⁹⁸.

Ενώ σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες ο όρος «δημόσιος υπάλληλος» μπορεί να χρησιμοποιείται για να περιγράψει πιο συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων όπως π.χ. στη Γερμανία ή όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου αναφέρεται μόνο σε υπαλλήλους της Κεντρικής Κυβέρνησης, στη Γαλλία ο όρος "δημόσιος υπάλληλος" αναφέρεται σε όλο το προσωπικό που προαναφέρθηκε και απασχολείται στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση³⁹⁹. Υπάρχουν ωστόσο διαφορετικές κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, ανάλογα με:

³⁹⁴ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/> [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

³⁹⁵ Βλ. Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/> [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

³⁹⁶ Βλ. Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320434/> [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

³⁹⁷ Βλ. Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000512459/> [τελευταία πρόσβαση 21/11/2023].

³⁹⁸ Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

³⁹⁹ Βλ. A. Bartoli, 2008, ό.π., σσ. 14-41.

α) τη θέση στην οποία απασχολούνται, που μπορεί να είναι σε Κεντρικές Κρατικές Υπηρεσίες, σε Υπουργεία, σε Τοπικές Αρχές και σε Δημόσια Ιδρύματα,

β) το καθεστώς απασχόλησής τους, αν πρόκειται δηλαδή για μόνιμους υπαλλήλους, για υπαλλήλους αορίστου χρόνου με καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου⁴⁰⁰.

Οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι ορίζονται από τη μονιμότητα της απασχόλησής τους και τη θητεία τους σε ένα σώμα και έναν βαθμό. Θεωρούνται "μόνιμοι" επειδή διέπονται από ένα καταστατικό δημοσίου δικαίου και δεν υπόκεινται σε κάποιο είδος σύμβασης κατά παρέκκλιση από τους γενικούς κανόνες που αφορούν στους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να τονιστεί η διάκριση ανάμεσα στους μόνιμους υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης, στους οποίους ανήκουν οι πολιτικοί δημόσιοι υπάλληλοι, οι δικαστές, στρατιωτικοί κ.α. και στους μόνιμους υπαλλήλους των Τοπικών Αρχών και των Νοσοκομείων⁴⁰¹.

Σε ότι αφορά τους υπαλλήλους αορίστου χρόνου, θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα τελευταία χρόνια ο αριθμός τους έχει πολλαπλασιαστεί, τόσο εντός της Κεντρικής Διοίκησης όσο και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και στα Νοσοκομεία καθώς το καθεστώς απασχόλησής τους συνεπάγεται πιο ευέλικτες συνθήκες πρόσληψης. Στην κατηγορία αυτή των υπαλλήλων αορίστου χρόνου εντάσσονται διάφορες υποκατηγορίες όπως επικουρικό προσωπικό, υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου, υπάλληλοι με μερική απασχόληση⁴⁰².

Μέσα σε αυτό το σύνολο των υπαλλήλων αορίστου χρόνου, θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ υπαλλήλων αορίστου χρόνου δημοσίου δικαίου και ιδιωτικού δικαίου. Το μη μόνιμο προσωπικό που εργάζεται για λογαριασμό μιας Δημόσιας Υπηρεσίας είναι συμβασιούχοι υπάλληλοι δημοσίου δικαίου, ανεξάρτητα από τη φύση των καθηκόντων τους. Οι υπόλοιποι, για παράδειγμα οι εργαζόμενοι σε βιομηχανικές και εμπορικές Δημόσιες Υπηρεσίες ή εκείνοι των τοπικών ταμείων κοινωνικής ασφάλισης, διέπονται από κανόνες ιδιωτικού δικαίου⁴⁰³.

⁴⁰⁰ Βλ. A. Bartoli, 2008, ό.π., σσ. 14-41.

⁴⁰¹ Βλ. A. Bartoli, 2008, ό.π., σσ. 14-41.

⁴⁰² Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

⁴⁰³ Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη Γαλλική νομοθεσία δεν υφίσταται νομικά κατοχυρωμένος όρος για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης στους φορείς της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης που προαναφέρθηκαν, ωστόσο για τις θέσεις που βρίσκονται ψηλότερα στην ιεραρχία του Δημοσίου ισχύουν και εφαρμόζονται συγκεκριμένες διατάξεις για το εύρος των καθηκόντων, τις δυνατότητες πρωτοβουλιών, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και γενικότερα για τις συνθήκες εργασίας των «ανώτερων» ιεραρχικά υπαλλήλων. Όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες οι υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας περιλαμβάνουν τις θέσεις του Γενικού Διευθυντή, του Διευθυντή και του Προϊσταμένου Τμήματος, ωστόσο στη Γαλλία ο όρος «ανώτερα στελέχη» στο Δημόσιο περιλαμβάνει και τους Γενικούς Γραμματείς των Υπουργείων καθώς και τους Αναπληρωτές Διευθυντές και Αναπληρωτές Προϊσταμένους Τμημάτων⁴⁰⁴.

Για τη Δημόσια Διοίκηση, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τη μισθολογική πολιτική όλων των δημοσίων υπαλλήλων, αρμόδιο είναι το Υπουργείο Προϋπολογισμού, Δημόσιων Λογαριασμών, Δημόσιας Διοίκησης και Μεταρρύθμισης του κράτους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης εντάσσονται ανάλογα με τη θέση εργασίας τους σε κάποιο «Σώμα» υπαλλήλων, και κάθε υπάλληλος εντός του «Σώματος» στο οποίο ανήκει και απασχολείται, κατέχει ένα «Βαθμό» και ένα «Κλιμάκιο». Στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση κάθε «Σώμα» έχει το δικό του καταστατικό με τους δικούς του κανόνες ανάλογα με τη φύση των εργασιών του και τις ιδιαίτερες δράσεις του. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η Περιφερειακή Δημόσια Διοίκηση που είναι κυρίως αρμόδια για ζητήματα που αφορούν στην κατάρτιση, στις μεταφορές και στα δημόσια έργα, έχει διαφορετική οργάνωση καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι των διαφόρων υπηρεσιών δεν ανήκουν σε κάποιο «Σώμα» όπως στην Κεντρική Δημόσια Διοίκηση αλλά χωρίζονται σε διάφορες «Ειδικότητες»⁴⁰⁵.

⁴⁰⁴ Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, *Hauts fonctionnaires en Europe. Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l' Union européenne*, European Institut of Public Administration, Maastricht, 2008, σσ. 9-119.

⁴⁰⁵ Βλ. Ελεύθερη μετάφραση του “cadres d’ emploi”, όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού στις οποίες εντάσσονται οι δημόσιοι υπάλληλοι της Γαλλικής Περιφερειακής Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης βλ. *A. Bartoli*, 2008, ό.π., σσ. 14-41.

Σε ότι αφορά την εξέλιξη των υπαλλήλων εντός του «Σώματος» στο οποίο απασχολούνται, στη Γαλλία η προαγωγή σε ανώτερο κλιμάκιο συνεπάγεται μια αύξηση στο βασικό μισθό και γίνεται αυτόματα με το πέρασμα των χρόνων υπηρεσίας χωρίς να προκαλεί κάποια αλλαγή στα καθήκοντα. Η εξέλιξη ωστόσο των υπαλλήλων σε ότι αφορά την αλλαγή «Βαθμού», εκτός από μισθολογική αύξηση σημαίνει και ανάθεση σημαντικότερων καθηκόντων με περισσότερη ευθύνη και επίπεδο δυσκολίας. Η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων σε ανώτερο βαθμό δεν γίνεται αυτόματα, αλλά πραγματοποιείται με δύο τρόπους, είτε κατόπιν επιλογής είτε κατόπιν εξετάσεων. Και στις δύο περιπτώσεις ωστόσο, προϋπόθεση αποτελεί οι υπάλληλοι να πληρούν τις προϋποθέσεις που τίθενται από το Καταστατικό του «Σώματος» στο οποίο ανήκουν. Οι προϋποθέσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την εκτέλεση κάποιων καθηκόντων για ένα χρονικό διάστημα, κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση, ένα βαθμό κατάρτισης πάνω στο αντικείμενο της θέσης εργασίας⁴⁰⁶.

Οι θέσεις εργασίας στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα χωρίζονται σε ότι αφορά τις προσλήψεις υπαλλήλων σε τρεις (3) κατηγορίες, ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται. Ειδικότερα:

- Στην Α' κατηγορία εντάσσονται θέσεις εργασίας που απαιτούν σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Στη Β' κατηγορία εντάσσονται θέσεις που απαιτούν την ολοκλήρωση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Στην Γ' κατηγορία εντάσσονται θέσεις που απαιτούν υποχρεωτική εκπαίδευση ή σίγουρα δεν θέτουν την ολοκλήρωση της δευτεροβάθμιας ως προαπαιτούμενο⁴⁰⁷.

Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει τα διάφορα «Σώματα» υπαλλήλων, στα οποία ανήκουν όλοι οι υπάλληλοι που εργάζονται με βάση ένα συγκεκριμένο καταστατικό. Και κάθε «Σώμα» χωρίζεται περαιτέρω, όπως προαναφέρθηκε, σε «Βαθμούς», ανάλογα με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας. Το κάθε «Σώμα» μπορεί να έχει έναν ή περισσότερους «Βαθμούς» ανάλογα με το καταστατικό του, και στις περιπτώσεις

⁴⁰⁶ Βλ. Service-Public, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12344> [τελευταία πρόσβαση 22/11/2023].

⁴⁰⁷ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

που προβλέπονται περισσότεροι «Βαθμοί», τότε η σχέση μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετικό βαθμό είναι ιεραρχική⁴⁰⁸.

Με ορισμένες εξαιρέσεις, η είσοδος των υπαλλήλων σε ένα «Σώμα» γίνεται στον χαμηλότερο βαθμό που αποτελεί τον πρώτο «Βαθμό» της υπαλληλικής σταδιοδρομίας τους. Με το πέρασμα των ετών και ανάλογα με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου, προβλέπεται βέβαια η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής σε υψηλότερο «Βαθμό». Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις προόδου σε ανώτερο «Βαθμό» είναι στοιχεία αυστηρά καθορισμένα από το καταστατικό του κάθε «Σώματος», και η προαγωγή αυτή σε ανώτερο «Βαθμό» δεν αποτελεί δικαίωμα των υπαλλήλων, ούτε γίνεται αυτόματα με τη συμπλήρωση κάποιων ετών υπηρεσίας⁴⁰⁹.

Για παράδειγμα, το «Σώμα» των καθηγητών του σχολείου είναι ένα Σώμα της Α' κατηγορίας και περιλαμβάνει βάσει του καταστατικού του περισσότερους «Βαθμούς». Η πρόσληψη ενός καθηγητή γίνεται συνήθως στον πρώτο «Βαθμό» που θεωρείται εισαγωγικός, ενώ προβλέπεται η δυνατότητα για προαγωγή στον επόμενο βαθμό για το προσωπικό που πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες έχουν να κάνουν τόσο με την αρχαιότητα και τα χρόνια υπηρεσίας, όσο και με την αξιολόγηση της όλης επαγγελματικής πορείας τους και των προσωπικών επιδόσεών τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους⁴¹⁰. Το συγκεκριμένο «Σώμα» των καθηγητών σχολείου περιλαμβάνει και έναν καταληκτικό «Βαθμό», στον οποίο έχουν δυνατότητα να προαχθούν όσοι υπάλληλοι έχουν ήδη υπηρετήσει για οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέσεις ευθύνης, ήτοι ως Διευθυντές σχολείων, ως Αναπληρωτές Διευθυντές, ως Εκπαιδευτικοί Σύμβουλοι κ.α.⁴¹¹

Εντός της κατηγορίας Α', των δημοσίων υπαλλήλων δηλαδή που είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και προσλαμβάνονται με προϋπόθεση τα αυξημένα τυπικά προσόντα, υπάρχουν οι υπάλληλοι που θεωρούνται Α+ και αποτελούν τους πολύ υψηλούς αξιωματούχους της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης. Αν και η κατηγορία Α+ δεν έχει καθορισμένη νομική υπόσταση στο γενικό καταστατικό των δημοσίων υπαλλήλων,

⁴⁰⁸ Βλ. Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984, 2023, ό.π.

⁴⁰⁹ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

⁴¹⁰ Βλ. *SGEN+*, <https://sgenplus.cfdt.fr/article/hors-classe-qui-quand-comment/> [τελευταία πρόσβαση 22/11/2023].

⁴¹¹ Βλ. *SGEN+*, 2023. ό.π.

η έννοια της κατηγορίας αυτής υπαλλήλων χρησιμοποιείται συχνά για να διακρίνει τα ανώτερα στελέχη απασχόλησης, την ανώτερη διοίκηση και τους δημοσίους υπαλλήλους που αποτελούν την ηγεσία μέσα στην κατηγορία Α΄, αυτούς που έχουν την ευθύνη του συντονισμού, του ελέγχου και της επίβλεψης όλου του «Σώματος» καθώς και κάθε εργασίας σχεδιασμού, διαχείρισης και διοίκησης⁴¹².

Η κατηγορία των ανώτερων στελεχών Α+ περιλαμβάνει τους υψηλόβαθμους δημοσίους υπαλλήλους που είναι κυρίως απόφοιτοι του I.N.S.P.⁴¹³, όπως και τα στελέχη που έχουν καταλάβει τις θέσεις ευθύνης στους φορείς της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης ως απόφοιτοι της Πολυτεχνικής Σχολής (École Polytechnique – στο εξής Ε.Ρ.). Περικλείει το σύνολο των Σωμάτων των υπαλλήλων και των τριών τομέων της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης, ήτοι της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, της Νοσοκομειακής και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, και ως εκ τούτου στην κατηγορία Α+ συμπεριλαμβάνονται ανώτερα Διευθυντικά στελέχη, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Αναπληρωτές Διευθυντές, Διευθυντές Έργων, Επιθεωρητές και Εμπειρογνώμονες υψηλού επιπέδου της Κεντρικής Διοίκησης, αλλά και ανώτεροι ιεραρχικά υπάλληλοι άλλων δημοσίων φορέων, όπως οι Κρατικοί Αρχιτέκτονες και Πολεοδόμοι, οι Αστυνομικοί, καθώς και οι Διοικητές Νοσοκομείων. Αναφορικά δε με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η κατηγορία Α+ περιλαμβάνει τις λειτουργικές θέσεις Γενικού Διευθυντή και Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή Υπηρεσιών σε μεγάλους δήμους, διαμερίσματα ή περιφέρειες, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για ένα μεγάλο εύρος δράσεων και λειτουργιών. Τέλος, στην κατηγορία Α+ εντάσσονται και ανώτερα στελέχη του Γαλλικού δημοσίου που διορίζονται απευθείας με απόφαση της Κυβέρνησης όπως Γενικοί Γραμματείς, επικεφαλής διπλωματικών αποστολών με βαθμό Πρέσβη, Νομάρχες, Πρυτάνεις Πανεπιστημίων κ.α.⁴¹⁴.

Για μια πληρέστερη εικόνα της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία και των στελεχών της, κρίνεται σημαντικό να γίνει μνεία και σε ορισμένα «Σώματα» δημοσίων

⁴¹² Βλ. *Cfdt: Cadres*, <https://www.cadrefcfdt.fr/actualites/qui-sont-les-22-600-tres-hauts-fonctionnaires-00640391> [τελευταία πρόσβαση 14/10/2024].

⁴¹³ Βλ. *J.-F., Kesler*, La réforme de l'ENA. La Revue Administrative, 39 (234), 1986, σσ. 535-542. Επίσης βλ. Institut National du Service Public, 2023, ό.π.

⁴¹⁴ Βλ. *Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique*, L'encadrement supérieur et dirigeant dans les trois versants de la fonction publique, DGAFF, 2015, σσ. 1-22.

υπαλλήλων τα οποία απολαμβάνουν ιδιαίτερο κύρος, και αποτελούν τα «Μεγάλα Κρατικά Σώματα» -"Grands Corps del' État". Σ' αυτά περιλαμβάνονται:

- Το «Μεγάλο Τεχνικό Σώμα του Κράτους», αποτελούμενο από μηχανικούς που προσλαμβάνονται κυρίως από την Ε.Ρ.⁴¹⁵.
- Το «Σώμα Τηλεπικοινωνιών» (Corps des telecommunications).
- Το «Σώμα γεφυρών, νερών και δασών» (Corps des ponts, des eaux et des forêts).
- Το «Μεγάλο Διοικητικό Σώμα του Κράτους», με στελέχωση κυρίως μέσω του Ι.Ν.Σ.Ρ.
- Το «Συμβούλιο της Επικρατείας» (Conseil d' État).
- Το «Σώμα Γενικής Επιθεώρησης Οικονομικών».
- Το «Ελεγκτικό Συνέδριο»⁴¹⁶.

Η ικανοποιητική αμοιβή και η επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο στη Γαλλία και στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες, δύναται να αποτελέσει κίνητρο για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του προσωπικού με άμεσο θετικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων των υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται. Οι αποδοχές στη Γαλλία γενικότερα περιλαμβάνουν μια βασική αμοιβή, πιθανή υπερωριακή αμοιβή, αποζημίωση διαμονής, οικογενειακό επίδομα, καθώς και επιπλέον αμοιβές για επίτευξη στόχων, που εξαρτώνται άμεσα από την εκάστοτε θέση εργασίας, από την αξιολόγηση και την αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου⁴¹⁷.

Ο βασικός μισθός για τους περισσότερους δημόσιους υπαλλήλους καθορίζεται από το «Βαθμό» που κατέχουν μέσα στο «Σώμα» που ανήκουν καθώς και από ένα συντελεστή, η τιμή του οποίου αυξάνεται τακτικά για να αντισταθμίσει το ύψος του πληθωρισμού. Το ύψος του συντελεστή εξαρτάται από το «Σώμα», το «Βαθμό» και την αρχαιότητα των υπαλλήλων. Σε ότι αφορά τις πρόσθετες πριμοδοτήσεις, στις μέρες μας υφίσταται ένα εναρμονισμένο, εξορθολογισμένο και πιο εξατομικευμένο σύστημα

⁴¹⁵ Βλ. École Polytechnique, <https://www.polytechnique.edu> [τελευταία πρόσβαση 07-07-2024].

⁴¹⁶ Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

⁴¹⁷ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

πρόσθετων αμοιβών, σύμφωνα με το οποίο για τον καθορισμό των αποδοχών λαμβάνονται υπόψη οι ευθύνες των δημοσίων υπαλλήλων και η αξιολόγηση των ατομικών τους επιδόσεων⁴¹⁸.

Στην περίπτωση των υψηλόβαθμων δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι δεν περιλαμβάνονται στο ίδιο σύστημα κατάταξης με τους υπόλοιπους, το «Σώμα», ο «Βαθμός» και η αρχαιότητα αντιστοιχούν σε ειδικούς κωδικούς από τους οποίους εξαρτάται και η αντίστοιχη ετήσια αμοιβή. Υπάρχουν επίσης, ειδικοί κανόνες για τις αμοιβές των εκλεγμένων αξιωματούχων και των Υπουργών της Κυβέρνησης⁴¹⁹. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι μισθοί κάποιων ανώτερων διοικητικών υπάλληλων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία μπορούν να συγκριθούν με τους αντίστοιχους που προβλέπονται για θέσεις στελεχών σε ιδιωτικές βιομηχανίες. Στις περιπτώσεις βέβαια που υφίστανται σημαντικές αποκλίσεις, οι υπάλληλοι δύνανται εφόσον το αιτηθούν να λαμβάνουν προσωρινή άδεια από την δημόσια υπηρεσία τους προκειμένου να απασχοληθούν για ένα διάστημα στον Ιδιωτικό Τομέα. Τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου αναλαμβάνουν επίσης συχνά ενεργό ρόλο και στην πολιτική. Αυτό διευκολύνεται από το γεγονός ότι δημόσιοι υπάλληλοι οποιουδήποτε επιπέδου είναι σε θέση να ασκούν εκλεγμένο αξίωμα λαμβάνοντας προσωρινή άδεια από τα διοικητικά τους καθήκοντα ως στελέχη του Δημοσίου⁴²⁰.

4.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα.

Οι επιλογές και τοποθετήσεις σε θέσεις ευθύνης των ανώτερων στελεχών στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν σύνθετες διοικητικές διαδικασίες και παρατίθενται επιγραμματικά στον πίνακα 19.

⁴¹⁸ Βλ. Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Public_employment_-_France [τελευταία πρόσβαση 19-06-2024].

⁴¹⁹ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

⁴²⁰ Βλ. Eurostat, 2024, ό.π.

Πίνακας 19. Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών στη Γαλλία.

Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών							
Γαλλία	Σύστημα	Αρμόδιο Όργανο	Προκήρυξη	Κριτήρια	Μέθοδος επιλογής	Κινητικότητα	Παρατηρήσεις
	Καριέρας με: -Διάφορα Σώματα -Βαθμούς	I.N.S.P. Πολυτεχνική Σχολή Υπουργεία	Ναι – Ενημέρωση από ιστοσελίδες Υπουργείων και Φορέων	Ναι ανάλογα με τη θέση: Πτυχία, Εμπειρία, Προϋπηρεσία, Διετής εκπαίδευση σε Πολυτεχνική Σχολή	-Γραπτές ή/και Προφορικές εξετάσεις - Εσωτερική Διαδικασία Προαγωγής (Tour extérieur)	NAI	-Άμεσοι κυβερνητικοί διορισμοί για κάποιες ανώτερες θέσεις πχ Νομάρχες -Εκπαίδευση επιτυχόντων από: -INSP -IRA -Σχολές Υπουργείων και άλλες Σχολές

Η Δημόσια Διοίκηση στη Γαλλία είναι οργανωμένη σύμφωνα με το σύστημα της καριέρας. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι ο δημόσιος υπάλληλος με την πρόσληψή του εισέρχεται, όπως προαναφέρθηκε, σε ένα «Σώμα» δημοσίων υπαλλήλων, δηλαδή σε ένα σύνολο εργαζομένων που υπάγονται στο ίδιο ειδικό καθεστώς και χωρίζονται σε συγκεκριμένους «Βαθμούς»⁴²¹. Με την πρόσληψή του ο κάθε υπάλληλος, ή τοποθετείται λόγω υψηλής βαθμολογίας άμεσα σε θέση ευθύνης, ή τοποθετείται σε μία από τις θέσεις που αντιστοιχούν στον εισαγωγικό βαθμό της θέσης εργασίας ενός συγκεκριμένου «Σώματος», και μέσα σ' αυτό το σύστημα εξελίσσεται επαγγελματικά⁴²².

Αυτό το σύστημα της καριέρας στο οποίο βασίζεται η οργάνωση της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης, με τον τρόπο που εφαρμόζεται, έχει διάφορα πλεονεκτήματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα, καθώς αφενός εγγυάται τη σταθερότητα της απασχόλησης και αφετέρου προστατεύει τη Διοίκηση από πολιτικά συμφέροντα και επιρροές. Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης με βάση το

⁴²¹ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

⁴²² Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

σύστημα της καριέρας έχει επικρατήσει και σε άλλα δυτικοευρωπαϊκά κράτη, όπως στην Ελλάδα, στην Κύπρο και στη Μεγάλη Βρετανία, όπου ωστόσο οι αποστάσεις και τα όρια ανάμεσα στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον πολιτικό κόσμο είναι ακόμη μεγαλύτερα και πιο αυστηρά⁴²³.

Οι θέσεις ευθύνης στις οποίες έχουν πρόσβαση και μπορούν να διεκδικήσουν όλοι οι υποψήφιοι που επιδιώκουν μια καριέρα στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση, περιλαμβάνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 20. Θέσεις ευθύνης στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση.

ΑΝΩΤΕΡΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
A/A	ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
1	ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ
2	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
3	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
4	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
5	ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ
6	ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ

Οι περισσότερες θέσεις Προϊσταμένων του Γαλλικού Δημόσιου Τομέα καλύπτονται μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών και εξετάσεων⁴²⁴. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η οργάνωση γραπτών ή / και προφορικών εξετάσεων σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντα των αντίστοιχων θέσεων εργασίας. Για ορισμένες θέσεις βέβαια, όπως για παράδειγμα για την πρόσληψη καθηγητών σε πανεπιστήμια, η εξέταση που οργανώνεται ειδικά για την κάθε θέση συνίσταται στην υποβολή ενός φακέλου με τα επαγγελματικά προσόντα και την εμπειρία του υποψηφίου, ακολουθούμενη από μια

⁴²³ Βλ. Vie Publique, 2024, ό.π.

⁴²⁴ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

συνέντευξη. Σε όλες τις περιπτώσεις, μια επιτροπή κατατάσσει τους υποψήφιους ανάλογα με τις επιδόσεις τους, και οι θέσεις εργασίας καλύπτονται από αυτούς που προκρίνονται με βάση αυτή τη σειρά κατάταξης. Για ορισμένες ανώτερες διευθυντικές θέσεις, οι διορισμοί είναι στη διακριτική ευχέρεια του ιεραρχικά ανώτερου οργάνου⁴²⁵. Οι ενδιαφερόμενοι πληροφορούνται για τους σχετικούς διαγωνισμούς του Δημοσίου στη σχετική ιστοσελίδα των κρατικών διαγωνισμών και προσλήψεων καθώς και στις ιστοσελίδες των Υπουργείων και άλλων δημοσίων φορέων. Ειδικότερα, για την εισαγωγή στελεχών στο Γαλλικό Δημόσιο Τομέα, εκ των οποίων κάποιοι τοποθετούνται άμεσα σε θέσεις ευθύνης, διοργανώνονται τρεις διαφορετικοί τύποι διαγωνισμών⁴²⁶.

α) Οι ανοιχτοί διαγωνισμοί αφορούν αποκλειστικά υποψήφιους που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις τυπικών προσόντων, διπλωμάτων και ηλικίας. Για παράδειγμα για τη συμμετοχή σε έναν ανοιχτό διαγωνισμό κατηγορίας Α', οι υποψήφιοι οφείλουν να κατέχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αν δεν διαθέτουν το απαιτούμενο πτυχίο, η συμμετοχή τους είναι εφικτή μόνο εφόσον αποδεικνύεται επαγγελματική εμπειρία που να αντιστοιχεί στις δεξιότητες που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας του διαγωνισμού⁴²⁷.

β) Οι εσωτερικοί διαγωνισμοί απευθύνονται σε άτομα που απασχολούνται ήδη σε κάποια Γαλλική Δημόσια Υπηρεσία είτε ως μόνιμοι υπάλληλοι είτε ως συμβασιούχοι, καθώς επίσης και σε άτομα που εργάζονται σε κάποιο διεθνή διακυβερνητικό οργανισμό ή δύνανται να αποδείξουν κάποια προϋπηρεσία στη Δημόσια Διοίκηση κράτους εντός του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου. Οι λεπτομέρειες και οι όροι για τη διάρκεια της υπηρεσίας, για την κατάρτιση των υποψηφίων κλπ που απαιτούνται για τις προς κάλυψη θέσεις εργασίας, καθορίζονται από το ειδικό καταστατικό του «Σώματος» στο οποίο ανήκουν οι κενές θέσεις του διαγωνισμού⁴²⁸.

γ) Οι διαγωνισμοί οι οποίοι είναι γνωστοί ως διαγωνισμοί 3^{ης} κατηγορίας, διοργανώνονται αποκλειστικά για υποψήφιους που ασκούν εδώ και κάποιο χρονικό διάστημα κάποια επαγγελματική δραστηριότητα και έχουν ήδη συγκεκριμένη

⁴²⁵ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

⁴²⁶ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

⁴²⁷ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

⁴²⁸ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

επαγγελματική εμπειρία και ηλικία. Οι λεπτομέρειες αναφορικά με την πρόσληψη, τις αμοιβές και τη διάρκεια της υπηρεσίας καθορίζονται από το ειδικό καταστατικό του «Σώματος» στο οποίο ανήκουν οι κενές θέσεις εργασίας του διαγωνισμού⁴²⁹.

Οι όροι πρόσβασης στις εξετάσεις για τους ενδιαφερόμενους ποικίλλουν ανάλογα με το αν πρόκειται για διαγωνισμό εξωτερικό, εσωτερικό ή διαγωνισμό που απαιτεί συγκεκριμένη επαγγελματική προϋπηρεσία, και ανάλογα με το επίπεδο της εκάστοτε θέσης εργασίας, αν δηλαδή πρόκειται για πρόσληψη κατηγορίας Α΄, Β΄ ή Γ΄. Οι διαγωνισμοί μπορεί να αποτελούνται από γραπτές ή / και προφορικές δοκιμασίες και να περιλαμβάνουν και συνέντευξη από ειδική επιτροπή. Μετά την έκδοση των αποτελεσμάτων, οι όροι του διορισμού διαφέρουν ανάλογα με τη δημόσια υπηρεσία και την κατηγορία της σχετικής θέσης⁴³⁰.

Για τη συμμετοχή σε έναν διαγωνισμό, οι υποψήφιοι πρέπει να πληρούν τους γενικούς όρους πρόσβασης καθώς και τις προϋποθέσεις που καθορίζονται από το ειδικό καταστατικό του εκάστοτε «Σώματος» υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι μιας υπηρεσίας, που προορίζονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας με παρόμοιο αντικείμενο και καθήκοντα, υπόκεινται στο ίδιο σύνολο κανόνων, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τον όρο κατοχής ενός πτυχίου, κάποια ιδιαίτερη φυσική ικανότητα, συγκεκριμένη προϋπηρεσία ή κάποιο όριο ηλικίας⁴³¹.

Όταν για κάποιες θέσεις ορίζεται ένα όριο ηλικίας, αυτό μπορεί να αφαιρεθεί ή να τροποποιηθεί αν οι υποψήφιοι ανήκουν σε κάποια ειδική κατηγορία όπως:

- αν είναι άτομα με κάποια αναπηρία,
- αν πρόκειται για εργαζόμενους που έχουν ήδη υπηρετήσει σε άλλη δημόσια υπηρεσία,
- αν πρόκειται για άτομα έχουν ήδη υπηρετήσει σε δημόσιο φορέα άλλης χώρας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- αν πρόκειται για αθλητές υψηλού αγωνιστικού επιπέδου,
- αν οι υποψήφιοι είναι γονείς τουλάχιστον τριών παιδιών,
- αν ανήκουν σε μονογονεϊκές οικογένειες.

⁴²⁹ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

⁴³⁰ Βλ. Service-Public, 2023, ό.π.

⁴³¹ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

Σε ορισμένες περιπτώσεις που υποψήφιοι αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας ή είναι άτομα με ειδικές ανάγκες καθώς και σε περιπτώσεις εγκυμοσύνης, οι εξετάσεις μπορούν να οργανωθούν από απόσταση με τηλεδιάσκεψη. Ειδικότερα, σε περίπτωση προβλήματος υγείας, οι προφορικές εξετάσεις μπορούν να ακυρωθούν ή να αντικατασταθούν από γραπτές εξετάσεις. Οι γραπτές ή οι προφορικές εξετάσεις μπορεί να περιλαμβάνουν τη σύνταξη ενός διοικητικού εγγράφου, ερωτήσεις γενικών γνώσεων ή να απαιτούν την παρουσίαση από τον υποψήφιο της επαγγελματικής του εμπειρίας. Η επιλογή πραγματοποιείται από ειδική επιτροπή με κριτήριο τα τυπικά προσόντα ή από ένα συνδυασμό των τυπικών προσόντων και της επαγγελματικής εμπειρίας των υποψηφίων⁴³².

Κάθε διαγωνισμός ολοκληρώνεται με την κατάρτιση μιας κύριας λίστας επιτυχόντων και μιας συμπληρωματικής λίστας με επιλαχόντες. Η λίστα επιλαχόντων έχει ως στόχο να διευκολύνει την αντικατάσταση υποψηφίων οι οποίοι, ενώ είναι εγγεγραμμένοι στην κύρια λίστα, δεν μπορούν να διοριστούν λόγω κάποιου κωλύματος. Οι επιτυχόντες διορίζονται ως εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι με τη σειρά που περιλαμβάνονται στην κύρια λίστα και στη συνέχεια στη συμπληρωματική λίστα. Τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα με διάφορους τρόπους ανάλογα με το εκάστοτε Υπουργείο είτε διαδικτυακά, με ανάρτηση σε συγκεκριμένη ιστοσελίδα, και σε κάποιες περιπτώσεις κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους μέσω ταχυδρομείου. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, οι επιτυχόντες ενημερώνονται για την ανάληψη υπηρεσίας τους και από τις αρμόδιες διοικήσεις των υπηρεσιών στις οποίες πρόκειται να τοποθετηθούν⁴³³.

Για την προετοιμασία των υποψηφίων ενόψει κάποιου διαγωνισμού ή για την επαγγελματική κατάρτιση των επιτυχόντων ανώτερων στελεχών σε κάποιον διαγωνισμό, λειτουργούν στη Γαλλία εξειδικευμένες σχολές και ιδρύματα. Πολλές από αυτές τις σχολές είναι άμεσα συνδεδεμένες με κάποιο Υπουργείο, και μάλιστα καθιστούν δυνατή την απόκτηση εργασίας στο οικείο Υπουργείο είτε στην Κεντρική Διοίκηση ή σε Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες. Στις σχολές αυτές περιλαμβάνονται η Σχολή της Αστυνομίας και η Σχολή Δικαστικού Σώματος, ενώ άλλες μπορεί να είναι διυπουργικές

⁴³² Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

⁴³³ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

και να παρέχουν πρόσβαση σε θέσεις εργασίας διαφορετικών Υπουργείων. Τέτοιες σχολές είναι:

- Τα Ινστιτούτα Περιφερειακής Διοίκησης (Instituts Régionaux d' Administration - IRA)⁴³⁴.
- Το Εθνικό Ινστιτούτο Δημοσίου Τομέα – I.N.S.P.⁴³⁵.

Αυτές οι Σχολές και τα Ινστιτούτα έχουν γενικά ως αποστολή την παροχή της αρχικής εκπαίδευσης στους επιτυχόντες, δηλαδή πριν από την τοποθέτησή τους σε μια θέση ευθύνης, αλλά και την οργάνωση μιας συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους μόνιμους υπαλλήλους και τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου.

Θα πρέπει να επισημανθεί επίσης ότι διορισμοί ανώτερων στελεχών για τις πιο σημαντικές θέσεις του Δημόσιου Τομέα γίνονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, ενώ οι υπόλοιπες προσλήψεις ανώτερων στελεχών υλοποιούνται από τον επικεφαλής της εκάστοτε υπηρεσίας ή από τον αρμόδιο Υπουργό. Στην πράξη, τα ανώτερα στελέχη διορίζονται γενικά από το όργανο που έχει λάβει από τον επικεφαλής του οργανισμού ή τον Υπουργό την ανάλογη εξουσιοδότηση⁴³⁶.

Το γαλλικό σύστημα απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα βασίζεται, όπως προαναφέρθηκε, στη σταδιοδρομία των υπαλλήλων με στόχο την καλύτερη συνοχή της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου στη Γαλλία τα οποία ονομάζονται δημόσιοι υπάλληλοι ανώτερου βαθμού, προσλαμβάνονται με ειδικούς όρους που διαφέρουν από τους όρους που υφίστανται για τους υπόλοιπους δημοσίου υπαλλήλους. Οι ειδικοί αυτοί όροι για τις υψηλόβαθμες θέσεις στο Γαλλικό Δημόσιο σχετίζονται με την πρόσληψη των ανώτερων στελεχών, την είσοδό τους στην υπηρεσία, την ανάθεση καθηκόντων αυξημένης ευθύνης, τις δυνατότητες κινητικότητας,

⁴³⁴ Βλ. *Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques*, Le Portail de la Fonction Publique, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-instituts-regionaux-dadministration-ira> [τελευταία πρόσβαση 15-05-2024].

⁴³⁵ Βλ. Institut National du Service Public, 2023, ό.π. Επίσης βλ. *N. Gally*, Le marché des hauts fonctionnaires. De l'ENA à l'I.N.S.P.. *Esprit*, 6, 2022, σσ. 105-113, <https://www.cairn.info/revue-esprit-2022-6-page-105.htm> [τελευταία πρόσβαση 22-07-2024].

⁴³⁶ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

τις αποδοχές καθώς και άλλα πλεονεκτήματα που συνοδεύουν την τοποθέτησή τους στις θέσεις ευθύνης⁴³⁷.

Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι στη Γαλλία ως εκ τούτου αρχίζουν τη σταδιοδρομία τους στο Δημόσιο Τομέα με την πρόσληψή τους, η οποία πραγματοποιείται μέσω εξαιρετικά ανταγωνιστικών εξετάσεων και συγκεκριμένων προγραμμάτων κατάρτισης μέσω εξειδικευμένων ινστιτούτων⁴³⁸. Οι δύο σημαντικότερες Σχολές που διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην προετοιμασία και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών είναι το I.N.S.P. και η E.P.⁴³⁹ για τους υπαλλήλους του Τεχνικού Σώματος⁴⁴⁰. Οι νεοεισερχόμενοι στο πρόγραμμα των Σχολών αυτών γίνονται άμεσα μισθωτοί δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ το 20 % των σπουδαστών από το I.N.S.P. και το 25 % από την E.P. που αποφοιτούν με τη μεγαλύτερη βαθμολογία διορίζονται στις πιο σημαντικές και ανώτερες ιεραρχικά θέσεις των δημοσίων φορέων⁴⁴¹.

Θα μπορούσε ως εκ τούτου να πει κανείς ότι τα τελευταία έτη, το I.N.S.P. έχει καθιερωθεί ως το κύριο μέσο για την πρόσβαση στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας του Γαλλικού Δημοσίου Τομέα. Ωστόσο, στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση υπάρχει επίσης θεσμοθετημένη η πρόβλεψη και η δυνατότητα να αναλάβει κάποια θέση ευθύνης και ένας εν ενεργεία δημόσιος υπάλληλος, μέσω ειδικών διαδικασιών προαγωγής και τοποθέτησης που διοργανώνονται για όλους τους δημοσίου υπαλλήλους περιοδικά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Η διαδικασία αυτή επιλογής και τοποθέτησης σε ανώτερες διοικητικά θέσεις εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων στη Γαλλία είναι γνωστή ως «Tour extérieur»⁴⁴².

Σε ότι αφορά την είσοδο και τη φοίτηση στο I.N.S.P., οι υποψήφιοι απαιτείται να είναι κάτοχοι τουλάχιστον ενός διπλώματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και βέβαια να

⁴³⁷ Βλ. *P. Bezes, G. Jeannot*, The Development and Current Features of the French Civil Service System. Van der Meer Frits (ed), Civil Service Systems in Western Europe, Edward Elgar, 2011, σσ. 105-113, <https://enpc.hal.science/hal-01257027/document> [τελευταία πρόσβαση 15-01-2025].

⁴³⁸ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

⁴³⁹ Βλ. École Polytechnique, 2024, ό.π.

⁴⁴⁰ Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

⁴⁴¹ Βλ. Eurostat, 2024, ό.π.

⁴⁴² Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

επιτύχουν στις εισαγωγικές εξετάσεις⁴⁴³. Το ποσοστό των θέσεων της Σχολής που προορίζεται να καλυφθεί μέσω ανοιχτών εξωτερικών εξετάσεων ανέρχεται στο 50 %, ενώ το 40 % των θέσεων είναι για υποψήφιους που είναι εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι και εισάγονται κι αυτοί με εξετάσεις που διενεργούνται και οργανώνονται ειδικά για δημόσιους φορείς. Τέλος, ένα 10 % των θέσεων αποτελούν έναν τρίτο δίαυλο ανοιχτό σε υποψήφιους με συγκεκριμένες ειδικότητες από τον Ιδιωτικό Τομέα ή σε υποψήφιους με αιρετό αξίωμα. Αντίστοιχα για την είσοδο στην Ε.Ρ. απαιτείται Δίπλωμα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δύο έτη προπαρασκευαστικών μαθημάτων και η επιτυχία στις εισαγωγικές εξετάσεις. Επιπροσθέτως, για το Τεχνικό Σώμα υπαλλήλων διοργανώνονται ειδικές εξετάσεις από την Ε.Ρ., για την πρόσληψη υπαλλήλων για διπλωματικές αποστολές διοργανώνονται ειδικοί διαγωνισμοί από το Υπουργείο Εξωτερικών, ενώ για άλλες θέσεις που απαιτούν ειδικές δεξιότητες και τεχνογνωσία διοργανώνονται διαγωνιστικές διαδικασίες από άλλα Υπουργεία⁴⁴⁴.

Μετά την πρόσληψη των ανώτερων στελεχών και την τοποθέτησή τους στις θέσεις ευθύνης των δημοσίων υπηρεσιών, το Ι.Ν.Σ.Ρ. και η Ε.Ρ. διοργανώνουν ειδικά προγράμματα κατάρτισης το αργότερο μέσα σε ένα εξάμηνο από την τοποθέτηση των υπαλλήλων, ώστε να είναι προετοιμασμένοι και να έχουν επαρκή εφόδια για να ανταποκριθούν στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα και στις αυξημένες απαιτήσεις των θέσεών τους στην ηγεσία της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης. Τα προγράμματα αυτά που διοργανώνονται για τα νέα στελέχη των υπηρεσιών, περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα, την εκπαίδευσή τους πάνω στις τεχνικές διαπραγμάτευσης, την ενίσχυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους καθώς και την κατάρτισή τους πάνω σε γενικότερα θέματα Δημόσιας Διοίκησης⁴⁴⁵.

Όπως προαναφέρθηκε, οι πιο υψηλόβαθμοι απόφοιτοι που προσλαμβάνονται μέσω του Ι.Ν.Σ.Ρ. και της Ε.Ρ. καταλαμβάνουν τις θέσεις ευθύνης στην κορυφή της ιεραρχίας του Γαλλικού Δημόσιου Τομέα. Το σύστημα ανάληψης θέσεων ευθύνης της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης δίνει λοιπόν ιδιαίτερη βαρύτητα στην υψηλή κατάρτιση

⁴⁴³ Βλ. *F. Larat*, *Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience*. *Teaching Public Administration*, 35 (1), 2017, σσ. 88-104, <https://doi.org/10.1177%2F0144739416655598> [τελευταία πρόσβαση 21-06-2024].

⁴⁴⁴ Βλ. *Institut National du Service Public*, 2023, ό.π.

⁴⁴⁵ Βλ. *Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques*, 2024, ό.π.

και στην επιλογή των άριστων ως βασικό παράγοντα για τη μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των ανώτερων στελεχών ανά δημόσιο υπάλληλο στη Γαλλία είναι ιδιαίτερα υψηλό, και ανέρχεται σε 4 στελέχη ανά 1000 υπαλλήλους στους φορείς της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης⁴⁴⁶.

Είναι ιδιαίτερης σπουδαιότητας επίσης το γεγονός ότι όλες οι θέσεις Γενικών Γραμματέων των Υπουργείων στελεχώνονται από ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους, όπως επίσης και όλες οι θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων καθώς και οι θέσεις των Προϊσταμένων Διευθύνσεων. Ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι δύνανται επίσης να καταλάβουν τις θέσεις των Αναπληρωτών Προϊσταμένων Διευθύνσεων, των Προϊσταμένων Τμημάτων καθώς και των Αναπληρωτών Προϊσταμένων Τμημάτων. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης ο υψηλός βαθμός αποκέντρωσης που έχει επιτευχθεί την τελευταία εικοσαετία στη Γαλλία, καθώς μόνο το 44% των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης υπηρετεί στην πρωτεύουσα, ενώ τα υπόλοιπα στελέχη είναι διαμοιρασμένα σε φορείς που εδρεύουν έξω από το Παρίσι⁴⁴⁷.

Σε ότι αφορά τις προσλήψεις προσωπικού, θα πρέπει να επισημανθεί ότι και στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση διενεργούνται διορισμοί υψηλόβαθμων στελεχών όχι μέσω των συνηθισμένων διαδικασιών που προαναφέρθηκαν, αλλά απευθείας από την Κυβέρνηση. Οι διορισμοί αυτοί αφορούν συγκεκριμένες θέσεις ανώτερων στελεχών του Δημοσίου, όπως θέσεις για Νομάρχες, για Πρόσβεις κλπ, οι οποίοι προσλαμβάνονται είτε με σύμβαση αορίστου χρόνου, οπότε μπορούν να ανακληθούν ανά πάσα στιγμή, είτε με καθορισμένη διάρκεια που συνήθως για τα ανώτερα στελέχη ορίζεται για τρία έτη και μπορεί να ανανεωθεί για μία μόνο φορά. Για αυτούς τους διορισμούς των ανώτερων στελεχών που γίνονται απευθείας από την Κυβέρνηση δεν υφίσταται ούτε ακολουθείται κάποια θεσμοθετημένη διαδικασία⁴⁴⁸.

⁴⁴⁶ Βλ. *Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques*, 2024, ό.π.

⁴⁴⁷ Βλ. *Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique*, 2015, ό.π., σσ. 1-22.

⁴⁴⁸ Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούνται όπως και οι υπόλοιποι υπάλληλοι, δηλαδή συνήθως μία ή δύο φορές ετησίως. Η διαδικασία αξιολόγησης για τους υπαλλήλους με θέσεις ευθύνης περιλαμβάνει καταρχάς την διενέργεια συνέντευξης από τους ιεραρχικά ανώτερους Προϊσταμένους τους, την εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των ατομικών τους στόχων βάσει συγκεκριμένων δεικτών, τις διοικητικές τους ικανότητες αλλά και την επιχειρησιακή ποιότητα της υπηρεσίας στην οποία προΐστανται⁴⁴⁹.

Η διαδικασία αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου στη Γαλλία και των δημοσίων υπαλλήλων γενικότερα, προβλέπεται στο διάταγμα 682, «περί αξιολόγησης, κατάταξης και προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων στη διοικητική ιεραρχία». Η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο ιεραρχικά Προϊστάμενο και βασίζεται στις ατομικές επιδόσεις με βάση συγκεκριμένους δείκτες, στη γενικότερη αποδοτικότητα του φορέα καθώς και στις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. Σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία, μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης οι υπάλληλοι ενημερώνονται για το αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να αναθεωρηθεί κατόπιν αιτήσεως των υπαλλήλων ή κατόπιν ιεραρχικής προσφυγής. Κάθε Υπουργείο δύναται να εγκρίνει το δικό του σύστημα αξιολόγησης ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας και τις ιδιαίτερες δράσεις του κατόπιν συμφωνίας με συνδικαλιστικές οργανώσεις. Αξίζει να τονιστεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παίζουν σημαντικό ρόλο για τις προαγωγές και γενικότερα για τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων στη Γαλλία, καθώς στις μέρες μας η αποδοτικότητα και η προσωπική αξία θεωρούνται πιο σημαντικά από την προϋπηρεσία για την εξέλιξη και σταδιοδρομία των υπαλλήλων⁴⁵⁰.

Θα πρέπει να επισημανθεί επίσης, ότι η αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών στη Γαλλία έχει βαρύνουσα σημασία σε ότι αφορά τις αποδοχές τους, καθώς τα διευθυντικά στελέχη των Δημοσίων Υπηρεσιών λαμβάνουν αμοιβές που συνδέονται με τις ατομικές τους επιδόσεις και με το ύψος των ευθυνών που περιλαμβάνει η θέση εργασίας τους. Εκτός από το βασικό μισθό δηλαδή που προβλέπεται για τους υπαλλήλους σε κάθε

⁴⁴⁹ Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

⁴⁵⁰ Βλ. *Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat*, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000409148> [τελευταία πρόσβαση 24-10-2024].

«Σώμα», για τα ανώτερα στελέχη προβλέπεται μια πριμοδότηση της ατομικής τους απόδοσης που προκύπτει από την αξιολόγησή τους, και ορίζεται ως ποσοστό επί του βασικού μισθού ανάλογα με το μισθολογικό τους κλιμάκιο. Σύμφωνα με την ισχύουσα διαδικασία το ύψος των πριμοδοτήσεων που χορηγούνται με βάση τις επιδόσεις, δύναται να ανέλθει κατ' ανώτατο όριο στο 20 % του συνολικού μισθού⁴⁵¹.

4.3 Σύγκριση με διαδικασία επιλογής στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση εκτός από τις μισθολογικές πριμοδοτήσεις που προβλέπονται σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο προκειμένου να δημιουργούν κίνητρα απόδοσης και αποτελεσματικότητας, απολαμβάνουν και διάφορα άλλα προνόμια. Σ' αυτά περιλαμβάνονται η δυνατότητα μερικής απασχόλησης και η τηλεργασία καθώς και η κινητικότητα για τα ανώτερα στελέχη η οποία είναι εφικτή μεταξύ των Υπουργείων και άλλων δημόσιων φορέων, κάτι που συμβάλλει στην πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι επιτρέπεται τέλος να λαμβάνουν άδειες απουσίας για την άσκηση πολιτικού αξιώματος ή προκειμένου να εργαστούν στον Ιδιωτικό Τομέα, διατηρώντας με την επιστροφή τους στην υπηρεσία τα προνόμιά τους, όπως το μισθολογικό τους κλιμάκιο και το καθεστώς της «αρχαιότητας» τους ως υπάλληλοι⁴⁵².

Από το 2005, διάφορες πρωτοβουλίες για τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την κατάργηση του ορίου ηλικίας των 50 ετών για την πρόσληψη στο Δημόσιο, διευκολύνουν την πρόσληψη ανώτερων στελεχών στο Γαλλικό Δημόσιο. Έτσι, δύναται να πραγματοποιηθούν προσλήψεις μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών που προορίζονται για υπαλλήλους με τουλάχιστον οκταετή προϋπηρεσία και έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να ληφθεί υπόψη η επαγγελματική εμπειρία των υποψηφίων. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον επίσης το γεγονός ότι τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των τριών κλάδων της Δημόσιας Διοίκησης έχουν αρθεί, έτσι ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Νοσοκομείων που είναι αποσπασμένοι

⁴⁵¹ Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

⁴⁵² Βλ. *H. Kuperus, A. Rode*, 2008, ό.π., σσ. 9-119.

σε θέσεις ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων να μπορούν να μετακινούνται εκεί μόνιμα μετά από 2 έτη υπηρεσίας⁴⁵³.

Μετά την πρόσληψή τους τα ανώτερα στελέχη και οι δημόσιοι υπάλληλοι γενικότερα στη Γαλλία απολαμβάνουν κάποια βασικά δικαιώματα που περιλαμβάνουν το δικαίωμα της απεργίας, της προσχώρησης σε συνδικαλιστική οργάνωση, της συνεχούς κατάρτισης, της αμοιβής, και της ελευθερίας της γνώμης. Εκτός από τα δικαιώματα και τα πλεονεκτήματα αυτά ωστόσο, μετά την τοποθέτηση των ανώτερων στελεχών στις θέσεις ευθύνης και των υπαλλήλων γενικότερα στις δημόσιες θέσεις εργασίας τους ορίζονται από τη νομοθεσία και κάποιες βασικές υποχρεώσεις και συγκεκριμένα καθήκοντα. Ακριβώς όπως προβλέπεται και από τον Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα στην Ελλάδα, έτσι και στη Γαλλία η πλημμελής προσήλωση σ' αυτά τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις δύναται σε κάποιες περιπτώσεις να οδηγεί σε πειθαρχικές διαδικασίες και ποινές για τους υπαλλήλους. Κάποιες βασικές υποχρεώσεις αρχές και προϋποθέσεις που συνδέονται με τις θέσεις των ανώτερων στελεχών αλλά και των απλών δημοσίων υπαλλήλων στη Γαλλία περιλαμβάνουν⁴⁵⁴:

- Την πλήρη δέσμευση στα καθήκοντά τους, που σημαίνει πως ένας δημόσιος υπάλληλος πρέπει να αφιερώνει την πλήρη επαγγελματική του δραστηριότητα στις υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στο περίγραμμα της θέσης εργασίας του. Στη Γαλλία με την άδεια των ιεραρχικά ανωτέρων του, ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί εκτός από τις τακτικές του δραστηριότητες, να διδάσκει ή να ασκεί και συγγραφική δραστηριότητα.
- Το λευκό ποινικό μητρώο, δηλαδή να μην έχει καταδικαστεί ο υπάλληλος για κάποιο έγκλημα.
- Τη διακριτικότητα και την αποφυγή δηλώσεων και ενεργειών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν κάποια βλάβη στους θεσμούς. Σε γενικές γραμμές, ένας δημόσιος υπάλληλος πρέπει πάντοτε να αποφεύγει να προβαίνει σε προσωπικές απόψεις με τρόπο που θα μπορούσε να εκληφθεί ως έκφραση της επίσημης γνώμης της Γαλλικής Κυβέρνησης ή ενός δημόσιου φορέα. Αυτό αφορά

⁴⁵³ Βλ. Eurostat, 2024, ό.π.

⁴⁵⁴ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

- περισσότερο τις ανώτερες διευθυντικές θέσεις και υπαλλήλους που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό ή εργάζονται σε διπλωματικές αποστολές.
- Την υπακοή στην ιεραρχία και την εκτέλεση των εντολών που δίνονται από τους ανωτέρους τους. Όπως και στην Ελλάδα ωστόσο, οι υπάλληλοι δύνανται να αρνηθούν την εκτέλεση εντολών που είναι προφανώς παράνομες και αντίθετες προς το δημόσιο συμφέρον.
 - Την τήρηση του επαγγελματικού απορρήτου και την εχεμύθεια αναφορικά με πληροφορίες που έχουν αποκτήσει κατά τη διάρκεια των καθηκόντων τους. Ανάλογα με το «Σώμα» στο οποίο ανήκει ένας δημόσιος υπάλληλος αυτή η υποχρέωση μπορεί να έχει διαφορετική βαρύτητα.
 - Την εντιμότητα και την ακεραιότητα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους στη δημόσια θέση που κατέχουν.
 - Την τήρηση της αρχής της ουδετερότητας ως προς θρησκευτικές ή πολιτικές απόψεις, ως προς την εθνική καταγωγή ή το φύλο⁴⁵⁵.

Είναι προφανές ότι οι παραπάνω αρχές, υποχρεώσεις και περιορισμοί που ισχύουν για τα στελέχη του Δημοσίου και για τους δημοσίους υπαλλήλους γενικότερα στη Γαλλία απαντώνται και στον Κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Οι αρχές αυτές και οι υποχρεώσεις που προαναφέρθηκαν αποτελούν κάποιες από τις βασικές προϋποθέσεις που διέπουν τη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και καθορίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων των ανώτερων στελεχών που προΐστανται στις θέσεις ευθύνης των Οργανικών Μονάδων του Δημοσίου και των δύο χωρών.

Τόσο οι Ελληνικές όσο και οι Γαλλικές Κυβερνήσεις προχωρούν τις τελευταίες δεκαετίες σε διοικητικές μεταρρυθμίσεις, με βάση τις αρχές του Ν.Δ.Μ., προκειμένου να εκσυγχρονίσουν το Δημόσιο Τομέα και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και γενικότερα την εικόνα και το κύρος των δημοσίων φορέων. Στο πλαίσιο αυτό έχουν δρομολογηθεί διάφορα μεταρρυθμιστικά έργα στη Γαλλία με μια σειρά διυπηρεσιακών μέτρων που περιλαμβάνουν τη σταθερή ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και διαδοχικές πολιτικές αποκέντρωσης και πολυετείς δράσεις για τις εξατομικευμένες αμοιβές των

⁴⁵⁵ Βλ. Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, 2023, ό.π.

υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης, για την αξιολόγηση, για τις προσλήψεις, για την κινητικότητα και την κατάρτιση των ανώτερων στελεχών καθώς και για τον εκσυγχρονισμό, για την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων γενικότερα.

Αναμφίβολα τα ανώτερα στελέχη των Δημοσίων Φορέων όταν διαθέτουν τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τις θέσεις ευθύνης που κατέχουν, μπορούν πιο εύκολα να ηγηθούν και να διαδραματίσουν ουσιαστικής σημασίας ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών και στις δράσεις εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι αναμφισβήτητο επίσης ότι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ενίσχυσης της αποδοτικότητας, τη βελτίωση και την επίτευξη των στόχων του προσωπικού.

Σύμφωνα με τους δείκτες που προκύπτουν από τις έρευνες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, η αποτελεσματικότητα των Γαλλικών δημοσίων υπηρεσιών είναι σε πολύ καλύτερο επίπεδο από την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα (ΟΟΣΑ). Είναι επίσης αξιοσημείωτο το ότι η καλύτερη αποτελεσματικότητα δεν επηρεάζεται αρνητικά από το γεγονός ότι ο Δημόσιος Τομέας στη Γαλλία έχει αρκετά μεγαλύτερη έκταση σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Το ποσοστό μάλιστα των εργαζομένων στο Γαλλικό Δημόσιο το 2019 καταλάμβανε πάνω από το 21% του συνολικού εργατικού δυναμικού, ποσοστό μεγαλύτερο και από το 16,65% της Ελλάδας. Αναφορικά λοιπόν με τους διεθνείς δείκτες αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και τους δείκτες που σχετίζονται με τη διαφθορά στο Δημόσιο Τομέα, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει αρκετά χαμηλότερη βαθμολογία από τη Γαλλία, και στις υψηλές αυτές επιδόσεις της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης σημαντικό ρόλο σίγουρα διαδραματίζουν και τα στελέχη που επιλέγονται και τοποθετούνται στις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας των δημοσίων υπηρεσιών⁴⁵⁶.

Με κριτήριο λοιπόν τις διεθνείς αναφορές και τους σχετικούς δείκτες για τις επιδόσεις των Γαλλικών δημοσίων φορέων που είναι εμφανώς καλύτερες από τις

⁴⁵⁶ Βλ. OECD, https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GOV_2019 [τελευταία πρόσβαση 15-09-2024].

αντίστοιχες επιδόσεις των υπηρεσιών του Ελληνικού Δημοσίου⁴⁵⁷, θα μπορούσε να εξάγει κανείς το συμπέρασμα ότι τα κριτήρια και η μέθοδος επιλογής των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών στη Γαλλία έχουν καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην Ελλάδα σε ότι αφορά την ανάδειξη και επιλογή των πιο ικανών και πιο κατάλληλων υποψηφίων⁴⁵⁸.

Αναφορικά λοιπόν με τις τρέχουσες διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης στην Ελλάδα και στη Γαλλία, θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει αρκετές αποκλίσεις. Σε αντίθεση με τις διαδικασίες που ισχύουν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η πρόσβαση στις ανώτερες θέσεις των δημοσίων φορέων στη Γαλλία γίνεται κυρίως μέσω του I.N.S.P., μέσω της E.P. για κάποιες ειδικότητες, ή μέσω ειδικών διαγωνισμών που διοργανώνονται από κάποια Υπουργεία για υπαλλήλους με συγκεκριμένες ειδικότητες ή δεξιότητες. Στην Ελλάδα μέχρι τις μέρες μας ελάχιστοι είναι οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. που έχουν πρόσβαση στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις των δημοσίων υπηρεσιών παρόλο που η Σχολή αυτή ιδρύθηκε και λειτουργεί ήδη από το 1983, με στόχο ακριβώς την εκπαίδευση, την ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων και την προετοιμασία υπαλλήλων για να αποτελέσουν τα στελέχη των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης⁴⁵⁹.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν στη Γαλλία, ένα ποσοστό 20% των αποφοίτων του I.N.S.P. με τη μεγαλύτερη βαθμολογία και ένα 25% της E.P., προβλέπεται να αναλάβουν κάποιες από τις θέσεις ευθύνης του Γαλλικού Δημόσιου Τομέα αμέσως μετά την αποφοίτησή τους. Στην Ελλάδα μέχρι σήμερα δεν υφίσταται τέτοια πρόβλεψη στη νομοθεσία, ώστε οι απόφοιτοι με την υψηλότερη βαθμολογία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να τοποθετούνται αυτόματα με την αποφοίτησή τους σε υψηλές θέσεις ευθύνης σε φορείς του Δημοσίου. Είναι ξεκάθαρο ότι με την πρόβλεψη αυτή στη νομοθεσία, η Γαλλική Δημόσια Διοίκηση δίνει ένα σαφές προβάδισμα, κίνητρα και αναγνώριση στους άριστους και ήδη εκπαιδευμένους υπαλλήλους σε αντίθεση με τις

⁴⁵⁷ Βλ. Πίνακα 1, σελ. 52.

⁴⁵⁸ Βλ. Transparency International, <https://www.transparency.org/en/countries/france> [τελευταία πρόσβαση 15-09-2024].

⁴⁵⁹ Βλ. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB-%CE%B5%CF%83%CE%B4%CE%B4%CE%B1> [τελευταία πρόσβαση 15-09-2024].

διαδικασίες στην Ελλάδα, όπου παρά τις όποιες εξαγγελίες για αξιοκρατία και ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καμία εγγύηση δεν υφίσταται για τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. αναφορικά με την επαγγελματική τους πορεία και εξέλιξη μέσα στο Ελληνικό Δημόσιο⁴⁶⁰.

Στις αποκλίσεις θα πρέπει να συμπεριληφθεί επίσης και το γεγονός ότι σε αντίθεση με την ισχύουσα κατάσταση στην Ελλάδα, στη Γαλλία οργανώνονται από το I.N.S.P., την E.P. και άλλες πανεπιστημιακές σχολές, υποχρεωτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους που τοποθετούνται σε θέσεις ευθύνης μέσα σε ένα εξάμηνο από την ανάληψη των καθηκόντων τους. Στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι να λαμβάνουν οι υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης την απαιτούμενη εξειδικευμένη κατάρτιση ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για τις απαιτήσεις των θέσεων στην ηγεσία των δημοσίων φορέων. Τα προγράμματα όπως προαναφέρθηκε, περιλαμβάνουν την κατάρτιση των στελεχών σε τεχνικές διαπραγμάτευσης, την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους, καθώς και την περαιτέρω ενίσχυση των γνώσεών τους πάνω στη Δημόσια Διοίκηση. Στην Ελλάδα υφίστανται κάποια σεμινάρια μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., χωρίς ωστόσο να αποτελούν τα σεμινάρια αυτά ένα προσόν που διευκολύνει την υπηρεσιακή εξέλιξη και την πρόσβαση σε ανώτερες θέσεις ή ένα εφόδιο που παίζει ουσιαστικό ρόλο στην τοποθέτηση των υπαλλήλων σε κάποια θέση ευθύνης. Απουσιάζει επίσης από τη νομοθεσία οποιαδήποτε πρόβλεψη για υποχρεωτική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων πριν αναλάβουν καθήκοντα Προϊσταμένου σε κάποια από τις υφιστάμενες οργανικές θέσεις των φορέων όπου υπηρετούν⁴⁶¹.

Επιπροσθέτως, σημαντική απόκλιση αναφορικά με τη διαχείριση των ανώτερων στελεχών της Ελληνικής και της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί και η σημαντική διαφορά ως προς τις αποδοχές των υπαλλήλων στη Γαλλία, που είναι πολύ υψηλότερες από τις αποδοχές των αντίστοιχων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Στην Γαλλία προβλέπεται επιπλέον πριμοδότηση για τα στελέχη των Δημοσίων Υπηρεσιών ανάλογα με τις επιδόσεις τους, υφίσταται δηλαδή σύνδεση της αποδοτικότητας με την αμοιβή ώστε να δημιουργείται ένα επιπλέον κίνητρο για τη συνεχή ενίσχυση της απόδοσής τους.

⁴⁶⁰ Βλ. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2024, ό.π.

⁴⁶¹ Βλ. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2024, ό.π.

Οι πριμοδοτήσεις μάλιστα που δίνονται ως κίνητρα αποδοτικότητας στους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν καθήκοντα ως Προϊστάμενοι είναι τόσες, ώστε σε κάποιες περιπτώσεις, σύμφωνα με στοιχεία του 2017, οι μισθοί των ανώτερων αυτών δημοσίων υπαλλήλων ξεπέρασαν τις αποδοχές του Γάλλου Προέδρου, προκαλώντας σχετική επερώτηση Γάλλου βουλευτή το Νοέμβριο του 2019. Παρόλο που σύμφωνα με το Γαλλικό Γενικό Λογιστήριο, τόσο υψηλές αποδοχές προβλέπονται μόνο για υπαλλήλους που εργάζονται σε διπλωματικές αποστολές, και μάλιστα για προσωπικό που υπηρετεί σε χώρες με ιδιαίτερα αυξημένη επικινδυνότητα, οι πριμοδοτήσεις των ανώτερων στελεχών στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση είναι δεδομένες και νομικά κατοχυρωμένες⁴⁶². Μια τέτοια νομοθετική ρύθμιση δεν υφίσταται στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα για τα ανώτερα στελέχη των Δημοσίων Υπηρεσιών, για τα οποία προβλέπεται μεν ένα επίδομα ευθύνης ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, χωρίς ωστόσο καμία επιπλέον πριμοδότηση ως επιβράβευση της ατομικής τους απόδοσης⁴⁶³.

Επιπροσθέτως, αναφορικά με τις αποδοχές θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε αντίθεση με όσα ισχύουν για το μισθολογικό καθεστώς των ανώτερων υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης στο Ελληνικό Δημόσιο, τα στελέχη της Γαλλικής Δημόσιας Διοίκησης ως ιδιαίτερα υψηλά αμειβόμενοι υπάλληλοι δύνανται να συγκριθούν και να εξομοιωθούν μισθολογικά με τα διευθυντικά στελέχη εταιρειών του Ιδιωτικού Τομέα. Τα αποτελέσματα έρευνας μάλιστα, που έγιναν για την ειδικότητα των μηχανικών, δείχνουν ότι δεν υφίστανται μισθολογικές διαφορές ανάμεσα στους μηχανικούς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα για όσους υπαλλήλους είναι μέχρι 30 ετών, ενώ η διαφορά είναι στο 1% - υπέρ των υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα - για την ηλικιακή κατηγορία από 30 – 45. Η πρόβλεψη για τις αμοιβές των ανώτερων υπαλλήλων του Δημοσίου στη Γαλλία αποτελεί απόδειξη και του υψηλού κύρους που συνοδεύει την κατοχή μιας τέτοιας θέσης σε αντίθεση με την γενικότερη απαξίωση που επικρατεί για τους δημοσίους υπαλλήλους οποιουδήποτε βαθμού και θέσης στην Ελλάδα⁴⁶⁴.

⁴⁶² Βλ. Le Figaro, <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/a-bercy-170-hauts-fonctionnaires-sont-mieux-remuneres-qu-emmanuel-macron-20190716> [τελευταία πρόσβαση 24-10-2024].

⁴⁶³ Βλ. *Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique*, 2015, ό.π., σσ. 1-22.

⁴⁶⁴ Βλ. *Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique*, 2015, ό.π., σσ. 1-22.

Όπως προαναφέρθηκε στη Γαλλία, όπως και στην Ελλάδα, υφίστανται κάποιες ανώτερες θέσεις στο Δημόσιο Τομέα για τις οποίες οι προσλήψεις γίνονται απευθείας από την Κυβέρνηση, όπως οι θέσεις πολλών Γενικών Γραμματέων για παράδειγμα. Παρά την ύπαρξη ωστόσο αυτών των πολιτικών διορισμών, είναι φανερό από τους δείκτες μέτρησης απόδοσης και ποιότητας παροχής υπηρεσιών διεθνών οργανισμών ότι η αποδοτικότητα του Δημοσίου Τομέα στη Γαλλία παραμένει σε υψηλό επίπεδο, όπως και η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη των πολιτών για τη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών. Είναι ξεκάθαρο επίσης ότι οι συγκεκριμένοι διορισμοί δεν ξεπερνούν κάποια λογικά όρια εφόσον σύμφωνα με τα διεθνή στατιστικά δεδομένα, η λειτουργία των Δημοσίων Φορέων στη Γαλλία δεν παρουσιάζει τα αυξημένα φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς που είναι τόσο έντονα στην Ελλάδα⁴⁶⁵.

Μία επιπλέον διαφορά που μπορεί να διαπιστωθεί αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών στην Ελλάδα και στη Γαλλία είναι οι αυξημένες δυνατότητες κινητικότητας των υπαλλήλων που προβλέπονται από τη Γαλλική νομοθεσία. Η διαδικασία ανάληψης των θέσεων ευθύνης μέσω των διαγωνιστικών διαδικασιών που οργανώνονται για τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους (*Tour extérieur*), πέρα από το γεγονός ότι οδηγεί στην πρόκριση και επιλογή προσώπων για τις ανώτερες θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης με κριτήρια την επαγγελματική τους πείρα, την τεχνογνωσία και τις δεξιότητές τους, δημιουργεί επιπροσθέτως και μια σημαντική δυναμική κινητικότητας στους κόλπους των δημοσίων υπαλλήλων με την καλύτερη δυνατή και πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι υπάλληλοι μπορούν να μετακινηθούν όχι μόνο μεταξύ Υπουργείων, αλλά και από την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κεντρική Διοίκηση, και γενικότερα από ένα χώρο της Διοίκησης σε έναν άλλο, αξιοποιώντας στο μέγιστο την επαγγελματική τους εμπειρία και τις δεξιότητές τους, συμβάλλοντας στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην παροχή πιο ποιοτικών υπηρεσιών και στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Τέτοιες δυνατότητες κινητικότητας των υπαλλήλων στην έκταση που εφαρμόζονται στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση δεν υφίστανται στο Ελληνικό Δημόσιο ούτε προβλέπονται από τη νομοθεσία, με εξαίρεση τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων. Σε ότι αφορά άλλωστε τις διαδικασίες κινητικότητας των

⁴⁶⁵ Βλ. Transparency International, 2024, ό.π.

δημοσίων υπαλλήλων, οι δύο κύκλοι του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας που διοργανώνονται ετησίως δεν αφορούν θέσεις ευθύνης⁴⁶⁶.

⁴⁶⁶ Βλ. άρ. 1-4, ν. 4440/2016 [ΦΕΚ 224/Α/2016], «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις»,

https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=701003cb-548d-4420-8f71-a6c20159bad4 [τελευταία πρόσβαση 28-07-2024].

Κεφάλαιο 5. Ιρλανδία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

5.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ιρλανδία η πολιτική ηγεσία αποφάσισε την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και μεταρρυθμίσεων οι οποίες ενισχύθηκαν από την «Πρωτοβουλία για Στρατηγική Διοίκηση» - Strategic Management Initiative⁴⁶⁷ που τέθηκε σε εφαρμογή το 1994⁴⁶⁸. Η πρωτοβουλία αυτή υιοθετήθηκε από την Κυβέρνηση της χώρας με στόχο να καταστεί η Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση πιο υπεύθυνη, πιο διαφανής και αποτελεσματική, με περισσότερο συντονισμό και οργάνωση. Επιπροσθέτως, οι δράσεις που περιελάμβανε ήταν σύμφωνες με το μοντέλο του Ν.Δ.Μ. και τις σχετικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες χώρες όπως η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ. Οι στόχοι της πρωτοβουλίας αυτής επικεντρώθηκαν στην εξασφάλιση της σταθερής συνεισφοράς του Δημόσιου Τομέα στην ανάπτυξη της χώρας, ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους διοικούμενους με την καλύτερη δυνατή διαχείριση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων⁴⁶⁹.

Η Έκθεση για «Καλύτερη Διακυβέρνηση» του 1996 – «*Delivering Better Government — A Programme of Change for the Irish Civil Service*»⁴⁷⁰, έδωσε σαφείς κατευθύνσεις αναφορικά με το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων που προώθησε η Κυβέρνηση στις Δημόσιες Υπηρεσίες, επεκτείνοντας το πλαίσιο της πρωτοβουλίας για Στρατηγική Διοίκηση με την περιγραφή μιας εκτεταμένης διαδικασίας εκσυγχρονισμού πάνω σε βασικά οργανωτικά θέματα. Αυτά περιελάμβαναν κατά βάση τη μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα, το στόχο για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του κοινού, καθώς και την εφαρμογή αποτελεσματικών, απλουστευμένων διοικητικών διαδικασιών. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου υπήρξαν σημαντικές βελτιώσεις στους τομείς:

⁴⁶⁷ Βλ. A. Barrington & B. Carpenter & S. MacFeely. Setting out a vision for the civil service in Ireland. Administration. 62 (3), 2014, σσ. 65 – 92,

https://www.researchgate.net/publication/292988213_Setting_out_a_vision_for_the_civil_service_in_Ireland [τελευταία πρόσβαση 15-10-2024].

⁴⁶⁸ Βλ. B. Vaughan, Strategic Management Initiative: The Impact in the Department of Environment, Heritage and Local Government. Dublin: National College of Ireland, 2007.

⁴⁶⁹ Βλ. State Secretariat for the Public Service, Public Employment in European Union Member States, Ministry of the Presidency, Madrid, 2010, σσ. 235-244.

⁴⁷⁰ Βλ. Houses of the Oireachtas, <https://www.oireachtas.ie> [τελευταία πρόσβαση 10-11-2024].

- α) διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) οικονομικής διαχείρισης,
- γ) μεταρρυθμίσεων στις διοικητικές διαδικασίες και,
- δ) ηλεκτρονικής διακυβέρνησης⁴⁷¹.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως έκτοτε έχουν λάβει χώρα σημαντικές καινοτομίες στον τρόπο με τον οποίο ο Δημόσιος Τομέας στην Ιρλανδία αντιμετωπίζει το κοινό, όπως επίσης και στον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις εσωτερικές του λειτουργίες. Οι θετικές επιδόσεις συγκριτικά με άλλες χώρες αποτυπώνονται και στις αξιολογήσεις Διεθνών Οργανισμών όπως η Παγκόσμια Τράπεζα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και αξιοπιστία του Δημοσίου Τομέα, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την απεξάρτηση από πολιτικές και κομματικές επιρροές, η Ιρλανδία το 2020 κατέλαβε την εικοστή θέση ανάμεσα σε εκατό χώρες, από την εικοστή όγδοη στην οποία βρισκόταν το 2019. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι στο συγκεκριμένο πίνακα κατάταξης, η Ελλάδα το 2020 βρισκόταν στην εξηκοστή θέση, κάτω από όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με καλύτερη επίδοση μόνο σε σύγκριση με την Κροατία, Ιταλία, Πολωνία, Ρουμανία και Βουλγαρία⁴⁷².

Στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του Ιρλανδικού Δημοσίου Τομέα έχουν πραγματοποιηθεί ουσιαστικές αλλαγές στη μέθοδο με την οποία καθορίζονται οι αμοιβές του προσωπικού και οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν αποδεχτεί τροποποιήσεις στους όρους και τις συνθήκες εργασίας τους με αδιαμφισβήτητη βελτίωση της ποιότητας των εκροών για τις υπηρεσίες. Επιπροσθέτως, τα Υπουργεία, οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα των υπηρεσιών λειτουργούν πλέον με συγκεκριμένα όρια σε ότι αφορά τον αριθμό των υπαλλήλων, γεγονός που αντανακλάται και στον αντίστοιχο προϋπολογισμό. Απώτερος στόχος των μεταρρυθμίσεων αυτών είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας πιο προσανατολισμένης στην απόδοση του προσωπικού, στην ενίσχυση των δεξιοτήτων του

⁴⁷¹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁴⁷² Βλ. World Bank Group, Prosperity Data360, https://prosperitydata360.worldbank.org/en/home?country=IRL&indicator=388&viz=bar_chart&years=2020 [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

και την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, έχουν υιοθετηθεί πρωτοβουλίες με στόχο την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας και των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, από την είσοδό τους στις δημόσιες υπηρεσίες μέχρι τη συνταξιοδότησή τους, καθώς και πρωτοβουλίες για την αύξηση της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο υπηρεσίας. Σε επίπεδο οργάνωσης, η προετοιμασία στρατηγικού σχεδιασμού και ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού έχει ενταχθεί πλέον απόλυτα στον ετήσιο κύκλο εργασιών των δημοσίων υπηρεσιών και οι εκθέσεις αναμενόμενων εκροών έχουν ως στόχο τη σαφή σύνδεση των διαθέσιμων πόρων με τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις με μια αυστηρή προσέγγιση στη διαχείριση όλων των πόρων του Δημοσίου Τομέα⁴⁷³.

Σε ατομικό επίπεδο, το «Σύστημα Διοικητικής Διαχείρισης & Ανάπτυξης - Performance Management & Development System (στο εξής P.M.D.S.)» - αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της εργασίας κάθε υπαλλήλου⁴⁷⁴. Το σύστημα αυτό παρέχει ένα εργαλείο στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών προκειμένου να βελτιώνουν και να ενισχύουν σταθερά τις δεξιότητες και την απόδοσή τους. Η ανάπτυξη του συστήματος στην Ιρλανδία στηρίζεται από τους Συλλόγους των υπαλλήλων και ακολουθεί τις προτάσεις ανώτερων και έμπειρων στελεχών που εργάζονται στον τομέα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μέθοδοι για την ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού που παρείχαν ευκαιρίες και δυνατότητες να συζητηθεί η απόδοση και η περαιτέρω βελτίωση με τον άμεσο Προϊστάμενο προϋπήρχαν στη Δημόσια Διοίκηση της Ιρλανδίας. Ωστόσο, η ενσωμάτωση του παραπάνω Συστήματος P.M.D.S. με διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, ήτοι με μισθολογικές αυξήσεις και δυνατότητες προαγωγής, αυξάνει το επίπεδο λογοδοσίας των υπαλλήλων αναφορικά με την απόδοσή τους και διασφαλίζει περαιτέρω τη δέσμευσή τους για τη σταθερή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών⁴⁷⁵.

⁴⁷³ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁴⁷⁴ Βλ. *Human Resource Management*, <https://hr.per.gov.ie/en/corporate-pages/career/performance/pmds> [τελευταία πρόσβαση 10-10-2024].

⁴⁷⁵ Βλ. *Human Resource Management*, 2024, ό.π.

Οι νομοθετικές αλλαγές, που υιοθετήθηκαν με το Νόμο του 2005 τροποποιώντας τον «Κανονισμό Δημοσίων Υπηρεσιών» - “*Civil Service Regulation*”⁴⁷⁶- καθώς και με το “Νόμο περί Διαχείρισης Δημοσίων Υπηρεσιών» του 1997 - *Public Service Management Act*⁴⁷⁷ – προβλέπουν την άμεση ευθύνη των Γενικών Γραμματέων και των Επικεφαλής των Τμημάτων σε ότι αφορά τη διαχείριση του προσωπικού. Με τη σειρά τους, οι Γενικοί Γραμματείς δύνανται επίσης να αναθέσουν περαιτέρω την ευθύνη για τη διαχείριση του προσωπικού σε άλλα διευθυντικά στελέχη μέσα στις υπηρεσίες της αρμοδιότητάς τους.

Η βασική οργανωτική δομή ως εκ τούτου όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, σε ότι αφορά τις θέσεις ευθύνης και τις κατηγορίες προσωπικού σε μια δημόσια υπηρεσία στην Ιρλανδία, περιλαμβάνει το Γενικό Γραμματέα στην κορυφή της ιεραρχίας και στη βάση τους υπαλλήλους γραφείου, οι οποίοι αποτελούν και το βαθμό εισαγωγής στο Δημόσιο Τομέα⁴⁷⁸.

⁴⁷⁶ Βλ. *Civil Service Regulation (Amendment) Act 2005*,

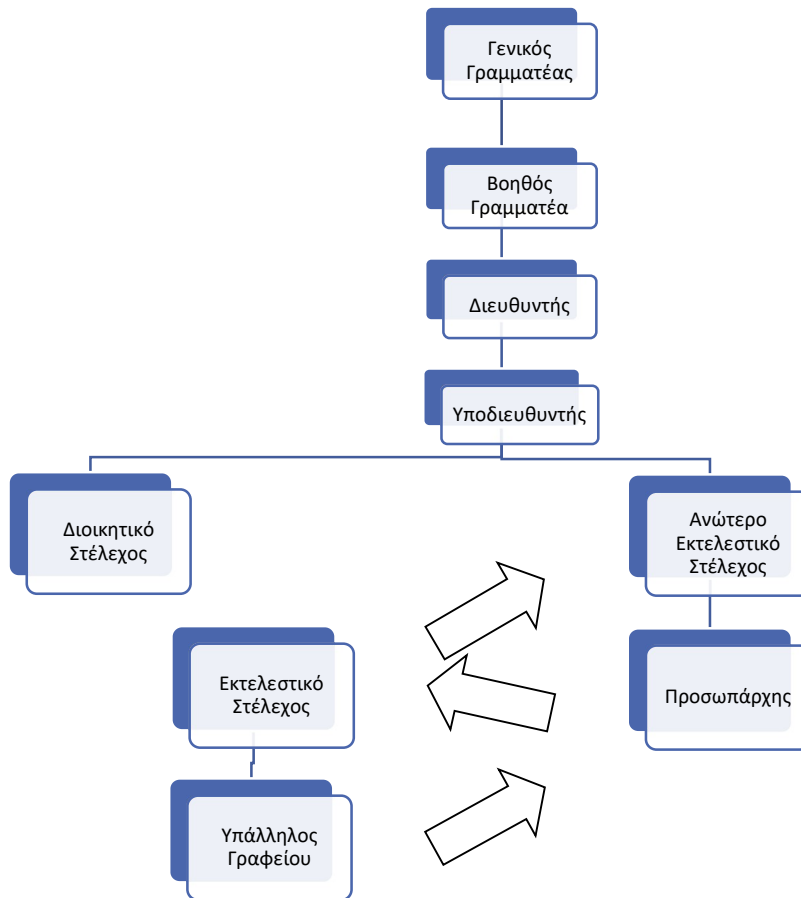
<https://www.irishstatutebook.ie/eli/2005/act/18/enacted/en/html> [τελευταία πρόσβαση 14/11/2024].

⁴⁷⁷ Βλ. *Article 9, Public Service Management Act, 1997*,

<https://www.irishstatutebook.ie/eli/1997/act/27/section/9/enacted/en/html#sec9> [τελευταία πρόσβαση 14/11/2024].

⁴⁷⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

Διάγραμμα 3. Κατηγορίες Προσωπικού Ιρλανδικής Δημόσιας Υπηρεσίας - Οργανωτική δομή.



Αναφορικά με το προσωπικό που απασχολείται στις υπηρεσίες της χώρας, ο Ιρλανδικός Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει δύο ομάδες υπαλλήλων. Ειδικότερα:

- η πρώτη ομάδα, που είναι και η μεγαλύτερη, αφορά στο προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την εκτέλεση διοικητικών εργασιών, και
- η δεύτερη ομάδα αφορά σε πιο εξειδικευμένους υπαλλήλους όπως είναι οι λογιστές και οι μηχανικοί⁴⁷⁹.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στις υπηρεσίες που εργάζονται, με βασικό τους στόχο την ορθή εφαρμογή της κυβερνητικής

⁴⁷⁹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

πολιτικής και βέβαια την απρόσκοπτη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αντίστοιχα με τις ομάδες υπαλλήλων που προαναφέρθηκαν, οι δημόσιες θέσεις διακρίνονται επίσης σε γενικές διοικητικές θέσεις και σε άλλες πιο τεχνικές, επιφορτισμένες με την εκτέλεση πιο εξειδικευμένων δράσεων. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι που υπηρετούν στους βαθμούς του Υπαλλήλου Γραφείου, του Διοικητικού Υπαλλήλου, του Εκτελεστικού Υπαλλήλου, του Ανώτερου Εκτελεστικού Υπαλλήλου και του Βοηθού Διευθυντή καταλαμβάνουν θέσεις γενικής υπηρεσίας, ενώ στις πιο εξειδικευμένες θέσεις των υπηρεσιών απασχολούνται κυρίως λογιστές, αρχιτέκτονες, χημικοί, μηχανικοί, δικηγόροι κ.α.⁴⁸⁰

Σύμφωνα με επίσημα στατιστικά στοιχεία του “Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης” (Institute of Public Administration – I.P.A.), η απασχόληση στον Ιρλανδικό Δημόσιο Τομέα καταλαμβάνει κάτι λιγότερο από το 15% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα, ποσοστό που είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μικρότερο από το αντίστοιχο ποσοστό της Σουηδίας, Γαλλίας και Ελλάδας. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο, ότι μετά την πτώση κατά 10% στον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι από 320.000 το 2008 μειώθηκαν σε 288.000 το 2013, ο αριθμός τους αυξήθηκε το 2018 σε 323.000 υπαλλήλους⁴⁸¹, εκ των οποίων οι δύο στους τρεις εργάζονται στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας⁴⁸².

Αναφορικά με τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας, οι γυναίκες καταλαμβάνουν περίπου το 33% των θέσεων ευθύνης, ποσοστό που παρέμεινε πάνω κάτω ίδιο κατά την περίοδο 2013 – 2016 και αποτελεί ένα από τα χαμηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, πιο χαμηλό και από το αντίστοιχο ποσοστό της Ελλάδας, Σουηδίας και Γαλλίας. Αντίθετα, το ποσοστό των γυναικών που απασχολείται σε διοικητικές θέσεις με καθήκοντα που περιλαμβάνουν μικρότερο βαθμό ευθύνης είναι πιο κοντά στον Ευρωπαϊκό μέσο όρο και ανέρχεται περίπου στο 49%. Ανάμεσα στο 2012 και 2015 το

⁴⁸⁰ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁴⁸¹ Βλ. *R. Boyle*, *Public Sector Trends*, 2018, Institute of Public Administration, 2018. *State of the Public Service Series 23*, σσ. 6-31, https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/PUBLICSECTORTRENDS2018.pdf [τελευταία πρόσβαση 11-11-2024].

⁴⁸² Βλ. *Department of Public Expenditure and Reform*, *Our Public Service 2020*, <https://www.gov.ie/en/organisation/departments/departments-of-public-expenditure-and-reform> [τελευταία πρόσβαση 17-09-2024].

80% των ανώτερων ιεραρχικά θέσεων ευθύνης το κάλυπταν εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι του στενού Δημόσιου Τομέα, ποσοστό που έπεσε στο 60% το 2016 με το διορισμό στις θέσεις αυτές περισσότερων ατόμων από τον Ιδιωτικό και τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα⁴⁸³.

Στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων που προωθούνται για τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας και τον εκσυγχρονισμό των Δημοσίων Υπηρεσιών στην Ιρλανδία, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αναπτύσσονται διάφορες πολιτικές που επιδιώκουν να προωθήσουν την ισότητα των φύλων και τη διαφορετικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Πολλές από αυτές έχουν ως στόχο την πρόληψη και την προστασία από τη σωματική κακοποίηση και την ηθική παρενόχληση στο χώρο εργασίας – *mobbing* - και άλλες αφιερώνονται στην προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η πολιτική για τη διαφορετικότητα, που υιοθετήθηκε τον Ιούλιο του 2002, δεσμεύει τη Δημόσια Διοίκηση να διασφαλίζει ίσες ευκαιρίες σε όλους, σε τομείς όπως η πρόσληψη, η προαγωγή, η κατάρτιση, η περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων καθώς και το ευέλικτο ωράριο εργασίας. Η πολιτική για την ισότητα των φύλων του 2001 ορίζει επίσης ότι η προώθηση της ισότητας στη δημόσια απασχόληση πρέπει να βασίζεται στον καθορισμό στρατηγικών στόχων με επίκεντρο τη διασφάλιση της ισότητας σε επίπεδο Υπουργείων προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών⁴⁸⁴. Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκεται:

- Η ανάπτυξη μιας οργανωτικής κουλτούρας που υποστηρίζει την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών.
- Η κατάρτιση Επιτροπών με επίκεντρο την ανάπτυξη πολιτικής ίσης αμοιβής, κινητικότητας και προστασίας της οικογενειακής ζωής.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων που διασφαλίζουν δράσεις σύμφωνα με την πολιτική ισότητας.

Η Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση ως εκ τούτου, υιοθέτησε ευέλικτα ωράρια εργασίας τα τελευταία χρόνια, έτσι ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να είναι σε θέση να προσαρμόσουν το ωράριο εργασίας στην οικογενειακή τους ζωή. Εκτός από το ευέλικτο

⁴⁸³ Βλ. *R. Boyle*, 2018, ό.π., σσ. 6-31.

⁴⁸⁴ Βλ. Circular 42/2001: Gender Equality Policy for the Civil Service, Department of Finance, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2001/42.pdf> [τελευταία πρόσβαση 02-11-2024].

ωράριο όλοι οι απασχολούμενοι στους φορείς του Δημοσίου έχουν επίσης δικαίωμα ετήσιας κανονικής άδειας, ο αριθμός ημερών της οποίας ανά έτος διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό και τη θέση τους μέσα στην υπηρεσία. Στο Ιρλανδικό Δημόσιο λοιπόν είναι πιο ευνοημένοι στο θέμα των αδειών όσοι κατέχουν θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την εγκύκλιο του Υπουργείου Οικονομικών 06/2011, που δημοσιεύτηκε την 13 Απριλίου 2011 και κοινοποιήθηκε σε όλες τις Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάλογα με τη θέση των υπαλλήλων στην ιεραρχία ισχύουν τα ακόλουθα⁴⁸⁵:

- Για τους Υπαλλήλους Γραφείου, τον βαθμό δηλαδή εισαγωγής στο Δημόσιο, 22 ημέρες το χρόνο για τα πρώτα έτη απασχόλησης, 23 ημέρες μετά από 5 έτη υπηρεσίας, και 24 μετά από 10 έτη υπηρεσίας.
- Για τους Τμηματάρχες η άδεια ξεκινά με 23 ημέρες το χρόνο αρχικά, 24 ημέρες μετά από 5 έτη υπηρεσίας, και 25 μετά από 10 έτη υπηρεσίας.
- Για τα Εκτελεστικά Στελέχη των Υπηρεσιών προβλέπονται επίσης 23 ημέρες τα πρώτα χρόνια απασχόλησης, 24 ημέρες μετά από 5 έτη υπηρεσίας και 25 μετά από 10 έτη υπηρεσίας.
- Για τα Διοικητικά Στελέχη προβλέπονται 25 ημέρες το χρόνο αρχικά, 29 ημέρες μετά από 5 χρόνια υπηρεσίας και 31 μετά από 10 χρόνια υπηρεσίας.
- Για τα Ανώτερα Εκτελεστικά Στελέχη οι μέρες της άδειας ανά έτος είναι αρχικά 29 ημέρες, 30 ημέρες μετά από 5 έτη υπηρεσίας και 31 μετά από 10 έτη.
- Για τους Υποδιευθυντές προβλέπονται 32 ημέρες ανά έτος αρχικά και 33 ημέρες μετά από 5 χρόνια υπηρεσίας.
- Για τους Διευθυντές προβλέπονται συνολικά 33 ημέρες άδειας ανά έτος.
- Για τους Γενικούς Γραμματείς, τους Αναπληρωτές και Βοηθούς Γενικούς Γραμματείς προβλέπονται συνολικά 33 ημέρες ετήσιας άδειας⁴⁸⁶.

Εκτός από την ετήσια άδεια οι απασχολούμενοι και τα ανώτερα στελέχη στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν επίσης μια σειρά από επιλογές άδειας με αποδοχές καθώς και

⁴⁸⁵ Βλ. Circular 06/2011: Annual Leave and Privilege Days, Department of Finance, <https://www.gov.ie/en/circular/69c6c9a0318b4196819fb98a021dcc8a> [τελευταία πρόσβαση 02-11-2024].

⁴⁸⁶ Βλ. Department of Public Expenditure and Reform, Human Resource Management in the Civil Service, <https://www.gov.ie/en/organisation/departments-of-public-expenditure-and-reform> [τελευταία πρόσβαση 19-09-2024].

δυνατότητες άδειας άνευ αποδοχών, οι οποίες είναι στη διάθεσή τους ώστε να εξυπηρετούνται διάφορες ανάγκες και σκοπιμότητες. Συγκεκριμένα:

- Προβλέπονται προγράμματα μικρότερου έτους εργασίας τα οποία επιτρέπουν στους δημοσίους υπαλλήλους να εξισορροπούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα με εξωτερικές, προσωπικές τους υποχρεώσεις ή δεσμεύσεις, όπως για παράδειγμα είναι οι διακοπές των παιδιών τους. Οι όροι του προγράμματος αυτού περιλαμβάνουν ειδική άδεια διαθέσιμη για 2, 4, 6, 8, 10 ή 13 συνεχόμενες εβδομάδες την οποία το προσωπικό των Δημοσίων Υπηρεσιών μπορεί να αιτηθεί για περισσότερες από μία περιόδους ανά έτος, με μέγιστο ωστόσο χρονικό διάστημα τις 13 εβδομάδες ανά έτος⁴⁸⁷.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν επίσης να υποβάλουν αίτηση για άδεια άνευ αποδοχών για χρονικό διάστημα από έξι μήνες έως και πέντε έτη, για διάφορους λόγους όπως η φροντίδα των παιδιών τους, ή για άλλους οικογενειακούς λόγους, για εκπαιδευτικούς σκοπούς ή ακόμη και για ταξίδια στο εξωτερικό. Η απόφαση χορήγησης της άδειας άνευ αποδοχών υπόκειται στην έγκριση της Διεύθυνσης της υπηρεσίας⁴⁸⁸.
- Για τους δημοσίους υπαλλήλους προβλέπεται επιπροσθέτως άδεια μητρότητας διάρκειας 26 εβδομάδων με αποδοχές και δυνατότητα επέκτασης για επιπλέον 16 εβδομάδες άνευ αποδοχών⁴⁸⁹.
- Για την περίοδο θηλασμού, οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι δικαιούνται επίσης μειωμένο κατά μία ώρα ωράριο ημερησίως προκειμένου να διευκολύνεται η διαδικασία του θηλασμού μέχρι την ηλικία των δύο ετών για το παιδί⁴⁹⁰.
- Σύμφωνα με την εγκύκλιο 18/2016 οι άντρες δημόσιοι υπάλληλοι στην Ιρλανδία δικαιούνται μια άδεια πατρότητας δύο εβδομάδων με αποδοχές προκειμένου να παρέχουν υποστήριξη στην φροντίδα του παιδιού⁴⁹¹.

⁴⁸⁷ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁴⁸⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁴⁸⁹ Βλ. Circular 35/1995: Maternity Leave, Department of Finance, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/1995/35.pdf> [τελευταία πρόσβαση 19-09-2024].

⁴⁹⁰ Βλ. HR Management in the Civil Service, <https://hr.old.gov.ie/maternity-leave/> [τελευταία πρόσβαση 19-09-2024].

⁴⁹¹ Βλ. Circular 18/2016: Paternity Leave in the Civil Service, Department of Public Expenditure and Reform, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/per/2016/18.pdf> [τελευταία πρόσβαση 23-09-2024].

- Άλλο ένα θεσμοθετημένο δικαίωμα των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί η δυνατότητα χορήγησης γονικής άδειας άνευ αποδοχών, η οποία αυξήθηκε σταδιακά από 18 σε 22 εβδομάδες το Σεπτέμβριο 2019 και από 22 σε 26 εβδομάδες το Σεπτέμβριο 2020, για την ανατροφή παιδιού, η οποία μπορεί να ληφθεί συνεχόμενη ή διακεκομμένη. Η χρήση της συγκεκριμένης άδειας πρέπει να γίνει πριν το παιδί συμπληρώσει το 13^ο έτος της ηλικίας του ή το 16^ο για τις περιπτώσεις παιδιών με αναπηρία ή με κάποια άλλη σοβαρή ασθένεια⁴⁹².
- Οι θετές μητέρες και οι μονογονεϊκοί θετοί πατέρες δικαιούνται άδεια υιοθεσίας για 24 συνεχόμενες εβδομάδες με αποδοχές, η οποία μπορεί να συνεχιστεί έως 16 συνεχόμενες εβδομάδες χωρίς αποδοχές⁴⁹³.
- Για τους υπαλλήλους που χρειάζονται άδεια για τη φροντίδα κάποιου δικού τους προσώπου προβλέπεται ειδική άδεια άνευ αποδοχών μέχρι δύο έτη. Η άδεια μπορεί να χορηγηθεί σε μια συνεχόμενη περίοδο 104 εβδομάδων ή σε περισσότερες περιόδους που συνολικά ωστόσο δεν ξεπερνούν τις 104 εβδομάδες που προβλέπει ο νόμος⁴⁹⁴.
- Προκειμένου να ανταποκρίνονται σε περιπτώσεις που χαρακτηρίζονται ως επείγοντα περιστατικά, τα οποία αφορούν σε συγγενικά πρόσωπα ή σε πρόσωπα του στενού οικείου περιβάλλοντος των υπαλλήλων, προβλέπεται επίσης άδεια για λόγους ανωτέρας βίας η οποία χορηγείται με αποδοχές μέχρι τρεις ημέρες ετησίως ή πέντε ημέρες για τριάντα έξι μήνες⁴⁹⁵.
- Τέλος, προβλέπονται επιπλέον άδειες για ειδικούς λόγους με αποδοχές και άνευ αποδοχών, όπως για γάμο, πένθος, εξετάσεις, οικογενειακές υποθέσεις, δικαστικές υποχρεώσεις, φιλανθρωπικές δράσεις και αθλητικές εκδηλώσεις⁴⁹⁶.

⁴⁹² Βλ. Circular 20/2008: Parental Leave in the Civil Service, Department of Public Expenditure and Reform, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2008/20.pdf> [τελευταία πρόσβαση 23-09-2024]. Επίσης βλ. PARENTAL LEAVE (AMENDMENT) ACT 2019, <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2019/act/11/enacted/en/print.html> [τελευταία πρόσβαση 28-09-2024].

⁴⁹³ Βλ. Circular 30/2006: Adoptive Leave Act 2005, Department of Public Expenditure and Reform, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2006/30.pdf> [τελευταία πρόσβαση 28-09-2024].

⁴⁹⁴ Βλ. Circular 39/2005: Carer's Leave, Department of Public Expenditure and Reform, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2005/39.pdf> [τελευταία πρόσβαση 28-09-2024].

⁴⁹⁵ Βλ. Circular 05/2010: Force Majeure and other Urgent Family Reasons Leave, Department of Public Expenditure and Reform, <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2010/05.pdf> [τελευταία πρόσβαση 28-09-2024].

⁴⁹⁶ Βλ. HR Management in the Civil Service, 2024, ό.π.

Σε ότι αφορά την κινητικότητα και τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων, η Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει διάφορες ευκαιρίες ανάλογα με το βαθμό, τα προσόντα και την εργασιακή εμπειρία. Οι θεσμοθετημένες δυνατότητες κινητικότητας δίνουν την ευκαιρία εσωτερικών μετακινήσεων εντός των υπηρεσιών, λόγω προαγωγής σε ανώτερες θέσεις άλλων τμημάτων μέσα στην ίδια υπηρεσία μετά από επιτυχία σε διατμηματικούς διαγωνισμούς. Έτσι, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι όχι απλώς δεν μένουν σε μια κατάσταση στασιμότητας, αλλά αντιθέτως απασχολούνται σε περισσότερες από μία διοικητικές θέσεις κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, και επιπροσθέτως τους παρέχονται κίνητρα ώστε να ενισχύεται η επιθυμία τους για βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας, για βελτίωση της αποδοτικότητας και των δεξιοτήτων τους, με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα για τη συνεχή επαύξηση της παροχής και της ποιότητας των εκροών, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο υπηρεσίας⁴⁹⁷.

Τέλος, αναφορικά με το σύστημα αποδοχών των υπαλλήλων του Δημοσίου, ο βασικός μισθός που προβλέπεται είναι ο ίδιος για όλους τους δημόσιους φορείς της χώρας, καθορίζεται με την ένταξη του κάθε υπαλλήλου στο Δημόσιο Τομέα και ποικίλλει ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ανήκει ο δημόσιος υπάλληλος καθώς και με τη θέση που καταλαμβάνει μέσα στην υπηρεσία που απασχολείται. Κάθε βαθμός έχει μια συγκεκριμένη μισθολογική κλίμακα, και τα ποσοστά αμοιβής που περιλαμβάνει η κάθε κλίμακα εγκρίνονται από το Υπουργείο Οικονομικών⁴⁹⁸. Σε ότι αφορά τους μισθούς των πολιτικών και των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να σημειωθεί ότι αναθεωρούνται κάθε τέσσερα χρόνια από το Συμβουλευτικό Αναθεωρητικό Όργανο για τις Υψηλότερες Αποδοχές στο Δημόσιο Τομέα. Οι συστάσεις του Οργάνου αυτού αναφορικά με τις αποδοχές των ανώτερων στελεχών εγκρίνονται γενικά από την Κυβέρνηση η οποία αποτελεί τον κύριο φορέα λήψης αποφάσεων σε αυτόν τον τομέα⁴⁹⁹.

⁴⁹⁷ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁴⁹⁸ Βλ. *J. O' Riordan*, *A Review of the Civil Service Grading and Pay System*, Institute of Public Administration, Dublin, 2008, σσ. 5-30, https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/CPMR_DP_38_Review_ofthe_Civil_Service_Grading_Pay_System.pdf [τελευταία πρόσβαση 18-11-2024].

⁴⁹⁹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

5.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στον Ιρλανδικό Δημόσιο Τομέα.

Οι επιλογές ανώτερων στελεχών στον Ιρλανδικό Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν σύνθετες διοικητικές διαδικασίες, στις οποίες συμμετέχουν διάφορα όργανα κατά λόγο αρμοδιότητας, και παρατίθενται επιγραμματικά στον παρακάτω πίνακα 21.

Πίνακας 21. Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών στην Ιρλανδία.

Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών							
Ιρλανδία	Σύστημα	Αρμόδιο Όργανο	Προκήρυξη	Κριτήρια	Μέθοδος επιλογής	Κινητικότητα	Παρατηρήσεις
	Καριέρας	TLAC σε συνεργασία με - CPSA και - PAS	NAI. Σύμφωνα με Κώδικα Διαδικασίας από CPSA	Ναι. Καθορίζονται από PAS	-Ανοιχτοί Διαγωνισμοί για Γεν. Γραμματέα, Αναπλ. Γεν. Γραμματέα, Βοηθό Γεν. Γραμματέα, Δ/ντές, Υποδ/ντές, Ανώτερα Εκτελεστικά Στελέχη, Έκτελεστικά Στελέχη -Κλειστοί Διαγωνισμοί	NAI	-Άμεσοι κυβερνητικοί διορισμοί για κάποιες θέσεις Γενικών Γραμματέων -Εκπαίδευση με σεμινάρια, προγράμματα επιμόρφωσης, ειδικές μεταπτυχιακές σπουδές

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το Ιρλανδικό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην καριέρα και οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται συνήθως παραμένουν στο Δημόσιο καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, οι ανώτερες θέσεις στην ιεραρχική κλίμακα συνήθως προκηρύσσονται

με ανοιχτούς διαγωνισμούς, και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψής τους οι δημόσιοι υπάλληλοι, τοποθετούνται σε συγκεκριμένο Τμήμα ή Κυβερνητικό Γραφείο. Η διοικητική σταδιοδρομία ενός δημοσίου υπαλλήλου από την πρόσληψή του και μετά δεν είναι στατική και η κινητικότητα μεταξύ των Τμημάτων και των Γραφείων είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό στην καριέρα ενός δημοσίου υπαλλήλου⁵⁰⁰.

Σε ότι αφορά τις κατηγορίες προσωπικού και την ιεραρχική βαθμολογική κλίμακα των δημοσίων υπηρεσιών, ο κατώτερος βαθμός στην ιεραρχία των υπαλλήλων στην Ιρλανδία που αποτελεί και τον αρχικό βαθμό διορισμού στο Δημόσιο Τομέα είναι αυτός του «Υπαλλήλου Γραφείου». Αναλυτικότερα, οι βασικοί βαθμοί της ιεραρχίας σε μια δημόσια υπηρεσία περιλαμβάνουν τις κάτωθι κατηγορίες από την κατώτερη προς την ανώτερη⁵⁰¹:

1. Υπάλληλος Γραφείου – Βαθμός εισόδου στο Δημόσιο.
2. Τμηματάρχης.
3. Εκτελεστικό Στέλεχος.
4. Ανώτερο Εκτελεστικό Στέλεχος και Διοικητικά Στελέχη.
5. Υποδιευθυντής.
6. Διευθυντής.
7. Βοηθός Γραμματέα.
8. Αναπληρωτής Γενικός Γραμματέας.
9. Γενικός Γραμματέας, που αποτελεί την ανώτερη βαθμίδα ιεραρχίας⁵⁰².

Οι βαθμοί αυτοί αποτελούν τις πρωταρχικές κατηγορίες υπαλλήλων και καλύπτουν τις βασικές θέσεις εργασίας και τις θέσεις ευθύνης στον Ιρλανδικό Δημόσιο Τομέα. Ο κάθε βαθμός όμως, και κυρίως οι ανώτεροι ιεραρχικά βαθμοί, περιλαμβάνουν επιπλέον μια δική τους ιεραρχική κλίμακα με πρόσθετες κατηγορίες στελεχών που έχουν διαφορετικές αποδοχές και καθήκοντα, όπως για παράδειγμα ο ανώτερος βαθμός του Γενικού Γραμματέα περιλαμβάνει τρία επιπλέον επίπεδα - επίπεδα I, II και III - με ανώτερο και υψηλότερα αμειβόμενο το επίπεδο I. Επίσης, οι βαθμοί του Διευθυντή και

⁵⁰⁰ Βλ. *Houses of the Oireachtais*, Pay and grading, <https://www.oireachtas.ie/en/foi/pay-and-grading> [τελευταία πρόσβαση 18-11-2024].

⁵⁰¹ Βλ. *Houses of the Oireachtais*, 2024, ό.π.

⁵⁰² Βλ. *Publicjobs*, <https://www.publicjobs.ie/en/information-hub/civil-service-career-path> [τελευταία πρόσβαση 18-11-2024].

του Υποδιευθυντή περιλαμβάνουν άλλα δύο επίπεδα όπως και οι βαθμοί των Διοικητικών και των Εκτελεστικών Στελεχών⁵⁰³.

Στην Ιρλανδία, η έννοια των “ανώτερων δημόσιων στελεχών” δεν ορίζεται επίσημα στη Δημόσια Διοίκηση. Οι φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης διευθύνονται από έναν Γενικό Γραμματέα που υποστηρίζεται από ένα μικρό στέλεχος ανώτερων στελεχών σε επίπεδο Βοηθού Γενικού Γραμματέα. Οι βαθμοί αυτοί καταλαμβάνουν το πρώτο και το δεύτερο επίπεδο στη διοικητική ιεραρχική κλίμακα, και στο τρίτο και το τέταρτο επίπεδο της ιεραρχίας ακολουθούν οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές αντίστοιχα. Τέλος, ένα πέμπτο επίπεδο ιεραρχίας αποτελούν τα Ανώτερα Εκτελεστικά Στελέχη και τα Διοικητικά Στελέχη. Παρόλο που όπως προαναφέρθηκε, η έννοια των «ανώτερων δημόσιων στελεχών» δεν ορίζεται επίσημα, η Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές θέσεις ευθύνης και ευκαιρίες για καριέρα στους εν ενεργεία υπαλλήλους. Ο σχεδιασμός του συστήματος διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών και η διάρθρωσή τους διαφέρουν σημαντικά από την ελληνική διοικητική πρακτική. Ο Δημόσιος Τομέας στην Ιρλανδία προσφέρει πολυποίκιλες δυνατότητες για εξέλιξη στους δημοσίους υπαλλήλους με διάφορα κίνητρα για να ξεχωρίσουν και να διακριθούν με βάση την προσωπική τους αξία και ικανότητα αποφεύγοντας την ισοπέδωση και την απαξίωση στην οποία μοιραία οδηγούν η έλλειψη διαφάνειας, οι κομματικές – πελατειακές σχέσεις και το έλλειμμα εφαρμογής της νομοθεσίας⁵⁰⁴.

Σε αντίθεση με τον τρόπο λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας στο Ιρλανδικό Δημόσιο είναι πολυποίκιλες, έτσι ώστε τόσο τα ανώτερα στελέχη όσο και οι απλοί υπάλληλοι να έχουν τη δυνατότητα να απασχοληθούν σε διαφορετικούς τομείς του Δημοσίου, όπως η Υγεία ή άλλοι Οικονομικοί και Διοικητικοί Φορείς που απαιτούν την παροχή υπηρεσιών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προωθεί μια νοοτροπία και μια κουλτούρα συνεργασίας ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά ως μέρος μιας ομάδας. Για την περαιτέρω ενίσχυση μάλιστα αυτής της νοοτροπίας συχνά δημιουργούνται σύλλογοι και αθλητικές

⁵⁰³ Βλ. *FORSA*, Civil Service Salary Scales, <https://www.forsa.ie/pay-scales/civil-service-salary-scales> [τελευταία πρόσβαση 18-11-2024].

⁵⁰⁴ Βλ. *FORSA*, Civil Service Salary Scales, 2024, ό.π.

ομάδες ώστε να δίνονται περισσότερες ευκαιρίες κοινωνικοποίησης στους υπαλλήλους και να δημιουργούνται πιο ισχυροί προσωπικοί δεσμοί⁵⁰⁵.

Οι λεπτομέρειες για την πρόσληψη και το διορισμό υπαλλήλων, είτε πρόκειται για ανώτερα στελέχη είτε όχι, σε μια δημόσια υπηρεσία καθορίζονται από το νόμο του 2004 για τη Δημόσια Διοίκηση, με τον οποίο συστάθηκε η «Επιτροπή για τους Διορισμούς στο Δημόσιο Τομέα» (Commission for Public Service Appointments – στο εξής C.P.S.A.)⁵⁰⁶ καθώς και η «Υπηρεσία Διορισμών του Δημοσίου» (Public Appointments Service – P.A.S.)⁵⁰⁷.

Η σύσταση της C.P.S.A. πραγματοποιήθηκε στις 19 Οκτωβρίου 2004 με το “Νόμο για τη Δημόσια Διοίκηση του 2004” αναφορικά με τις προσλήψεις και τους διορισμούς – «Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004». Στα άρθρα 11 έως 26 του νόμου εκτός από τη σύσταση της Επιτροπής για τους Διορισμούς περιλαμβάνονται λεπτομέρειες σχετικά με τα μέλη της, τις αρμοδιότητές, τα καθήκοντά και τους κώδικες λειτουργίας της⁵⁰⁸. Βασική αρμοδιότητα της Επιτροπής αποτελεί η ρύθμιση της διαδικασίας προσλήψεων ώστε να διασφαλίζεται η αξιοκρατία, η διαφάνεια και ένα δίκαιο σύστημα επιλογής υπαλλήλων. Στα καθήκοντα της Επιτροπής περιλαμβάνεται και η έκδοση ενός «Κώδικα διαδικασίας» ο οποίος αναλύει τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται για κάθε στάδιο των διαδικασιών πρόσληψης καθώς και λεπτομέρειες για τους μηχανισμούς που αφορούν στις ενστάσεις των υποψηφίων. Η Επιτροπή είναι αρμόδια επίσης για την εξέταση παραπόνων και καταγγελιών αναφορικά με παρατυπίες ή παραβιάσεις των κανόνων που περιλαμβάνονται στον «Κώδικα διαδικασίας»⁵⁰⁹.

Εκτός από τη σύσταση της Επιτροπής C.P.S.A., με το νόμο του 2004 δημιουργείται και ένα νέο όργανο, αρμόδιο για την υλοποίηση των διαδικασιών

⁵⁰⁵ Βλ. *Public Appointments Service*, <https://www.gov.ie/en/organisation/public-appointments-service> [τελευταία πρόσβαση 14-11-2024].

⁵⁰⁶ Βλ. *Commission for Public Service Appointments*, <https://www.cpsa.ie/the-commission/who-we-are> [τελευταία πρόσβαση 14-11-2024].

⁵⁰⁷ Βλ. *Public Appointments Service*, 2024, ό.π. Επίσης βλ. Βλ. *Publicjobs*, 2024, ό.π.

⁵⁰⁸ Βλ. *Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004 Revised*, Number 33 of 2004, <https://revisedacts.lawreform.ie/eli/2004/act/33/revised/en/pdf?annotations=true> [τελευταία πρόσβαση 14-11-2024].

⁵⁰⁹ Βλ. *Commission for Public Service Appointments*, 2024, ό.π.

πρόσληψης του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών, η «Υπηρεσία Διορισμών του Δημοσίου» - (Public Appointments Service – στο εξής P.A.S.)⁵¹⁰. Η υπηρεσία αυτή αναλαμβάνει όλες τις διαγωνιστικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού, ανώτερων στελεχών καθώς και τις διαδικασίες προαγωγών, καθορίζει τα απαιτούμενα κριτήρια για τις εκάστοτε θέσεις, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αξιολόγηση και την επιλογή των υπαλλήλων και φροντίζει για τη διασφάλιση των αρχών της αξιοκρατίας, διαφάνειας και δίκαιης μεταχείρισης των υποψηφίων σύμφωνα με τις αρχές του «Κώδικα διαδικασίας» της Επιτροπής C.P.S.A. και σύμφωνα με το άρθρο 34 του «Νόμου για τη Δημόσια Διοίκηση του 2004»⁵¹¹.

Συνοπτικά, η Επιτροπή C.P.S.A. καθορίζει τις προϋποθέσεις που πρέπει να καλύπτονται για την πρόσληψη υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών για τις κενές θέσεις και τις θέσεις ευθύνης στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας και γενικότερα σε φορείς του Δημοσίου, ενώ η P.A.S. είναι ο αρμόδιος φορέας για την υλοποίηση των απαιτούμενων προσλήψεων του Ιρλανδικού Δημοσίου Τομέα⁵¹². Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο των ευθυνών της P.A.S. περιλαμβάνονται:

- Η οργάνωση και η διεξαγωγή των διαγωνιστικών διαδικασιών, ανοιχτών τόσο σε εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους όσο και σε εξωτερικούς υποψήφιους. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν εξετάσεις, θεωρητικές και πρακτικές δοκιμασίες για θέσεις διάφορων επιπέδων της ιεραρχίας στην Κεντρική Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Η οργάνωση και διεξαγωγή ειδικών ανοιχτών διαγωνιστικών διαδικασιών για ιδιαίτερες ομάδες προσωπικού και για άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Η οργάνωση και διεξαγωγή κλειστών διαγωνιστικών διαδικασιών αποκλειστικά για τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους⁵¹³.

Η διασφάλιση μιας αποτελεσματικής προσέγγισης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναμφισβήτητη έναν από τους πιο σημαντικούς

⁵¹⁰ Βλ. *Public Appointments Service*, 2024, ό.π.

⁵¹¹ Βλ. *Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004 Revised*, 2024, ό.π.

⁵¹² Βλ. *Human Resource Management*, <https://hr.per.gov.ie/en/corporate-pages/career/promotion> [τελευταία πρόσβαση 18-07-2023].

⁵¹³ Βλ. *Human Resource Management*, 2023, ό.π.

μοχλούς για την επιτυχία κάθε είδους μεταρρύθμισης που επιδιώκεται στο Δημόσιο Τομέα, όχι μόνο της Ιρλανδίας, αλλά και κάθε χώρας. Είναι προφανές ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους βασικότερους πόρους κάθε οργανισμού, και η ουσιαστική βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών δύναται να επιτευχθεί μέσω υψηλής παρακίνησης εξειδικευμένων και ικανών υπαλλήλων που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δεσμεύονται να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους διοικούμενους. Έτσι, προκειμένου να ενισχυθούν τα επίπεδα δεξιοτήτων των υπαλλήλων που εισέρχονται και αναλαμβάνουν καθήκοντα στις δημόσιες υπηρεσίες, υιοθετήθηκε μια ανοιχτή διαδικασία σε ότι αφορά τις προσλήψεις, με στόχο την προσέλκυση των καταλληλότερων ατόμων για τις θέσεις που αφορούν στους τους βαθμούς⁵¹⁴.

α) του Διευθυντή,

β) του Υποδιευθυντή,

γ) των Ανώτερων Εκτελεστικών Στελεχών και

δ) των Εκτελεστικών Στελεχών.

Οι διορισμοί στις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας στους φορείς της Ιρλανδικής Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιούνται από την «Επιτροπή Διορισμών Ανώτατου Επιπέδου» - Top Level Appointments Committee (στο εξής T.L.A.C.), η οποία συστάθηκε το 1984 με κυβερνητική απόφαση. Η Επιτροπή αυτή διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο αναφορικά με τους διορισμούς των ανώτερων στελεχών καθώς αποτελεί το αρμόδιο όργανο που αποφασίζει εάν μια ανώτερη ιεραρχικά δημόσια θέση θα πρέπει να καλυφθεί στο πλαίσιο ενός ανοιχτού διαγωνισμού ή όχι. Η Επιτροπή αυτή λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες και τις προϋποθέσεις της Επιτροπής C.P.S.A. και υλοποιεί τις διαδικασίες πρόσληψης με τη βοήθεια της P.A.S., στην οποία προωθεί παρατηρήσεις και οδηγίες για τα βασικά κριτήρια και τις απαιτούμενες προϋποθέσεις αναφορικά με την κάλυψη των ανώτερων αυτών θέσεων ευθύνης⁵¹⁵.

Στο ίδιο πνεύμα της προσπάθειας ενίσχυσης του επιπέδου δεξιοτήτων των ανώτερων στελεχών που προσλαμβάνονται στο Δημόσιο και με προσήλωση στο στόχο

⁵¹⁴ Βλ. *Top Level Appointments Committee*, Tenth Report to the Minister for Public Expenditure and Reform, 2022, σσ. 1-34.

⁵¹⁵ Βλ. *Top Level Appointments Committee*, 2022, ό.π.

της επιλογής των πιο κατάλληλων υποψηφίων για το βαθμό Διευθυντή, Υποδιευθυντή κλπ, υιοθετήθηκε από τα τέλη του 2006 μια ανοιχτή διαδικασία για όλους τους διαγωνισμούς της T.L.A.C.⁵¹⁶. Επιπροσθέτως, έχει υιοθετηθεί ένα νέο πλαίσιο προσλήψεων που επιτρέπει στα Υπουργεία και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες να διενεργούν μόνοι τους τις προσλήψεις που απαιτούνται, με στόχο οι δημόσιοι φορείς να προσλαμβάνουν άμεσα τους υπαλλήλους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Αυτή η ευελιξία είναι ζωτικής σημασίας σε μια ολόένα και πιο ανταγωνιστική αγορά εργασίας όπου το Δημόσιο επιδιώκει να αποτελεί έναν ελκυστικό και σημαντικό εργοδότη⁵¹⁷.

Στις αρμοδιότητες της Επιτροπής T.L.A.C. περιλαμβάνεται επίσης η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς το Υπουργείο Δημοσίων Δαπανών και Μεταρρύθμισης - Department of Public Expenditure and Reform (D.P.E.R.) - και προς τον αρμόδιο Υπουργό Δημοσίων Δαπανών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διορισμών στις ανώτερες θέσεις των Δημοσίων Φορέων. Το συγκεκριμένο Υπουργείο έχει άλλωστε την ευθύνη για τις προσλήψεις, την προαγωγή, τη διαχείριση και τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων σε όλο το Δημόσιο και είναι αρμόδιο για την έγκριση των κενών θέσεων ή των νέων θέσεων που θα πρέπει να καλυφθούν⁵¹⁸.

Η Επιτροπή T.L.A.C. είναι επίσης το αρμόδιο όργανο το οποίο προτείνει τους πιο κατάλληλους υποψηφίους για τους διορισμούς ανώτερων στελεχών στις δημόσιες υπηρεσίες, και με την επιφύλαξη ορισμένων εξαιρέσεων, ασχολείται ουσιαστικά με όλες τις θέσεις σε επίπεδο ισοδύναμο ή ανώτερο του Βοηθού Γενικού Γραμματέα σε όλο το Δημόσιο Τομέα. Βασικός στόχος της Επιτροπής T.L.A.C. είναι η διοργάνωση και διεξαγωγή μιας ανοιχτής, διαγωνιστικής διαδικασίας για την ανάδειξη των κατάλληλων υποψηφίων με τα προσδοκώμενα προσόντα, την απαραίτητη εμπειρία και ικανότητες, που θα διορίζονται σε ορισμένες από τις υψηλότερες θέσεις του Δημοσίου Τομέα, σε επίπεδο δηλαδή:

⁵¹⁶ Βλ. *Department of Public Expenditure and Reform*, <https://www.gov.ie/en/collection/baa380-top-level-appointments-committee-tlac/#> [τελευταία πρόσβαση 10-10-2024].

⁵¹⁷ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁵¹⁸ Βλ. *Department of Public Expenditure and Reform*, 2024, ό.π.

- Γενικού Γραμματέα,
- Αναπληρωτή Γραμματέα και
- Βοηθού Γραμματέα.

Οι διαδικασίες της Επιτροπής T.L.A.C. αντικατέστησαν το παλιό σύστημα κάλυψης των ανώτερων αυτών θέσεων που στο παρελθόν πραγματοποιούνταν με απευθείας διορισμούς από Υπουργούς ή την Κυβέρνηση, χωρίς καμιά διαφάνεια ή ανοιχτή αξιοκρατική διαδικασία, και συνήθως σύμφωνα με τις συστάσεις ανώτερων στελεχών δημοσίων υπηρεσιών που έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στην αρχαιότητα⁵¹⁹. Επιπροσθέτως, διαδικασίες που βασίζονται σε αξιοκρατικές μεθόδους επιλογής εφαρμόζονται όλο και πιο εκτεταμένα για τις εσωτερικές προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης, με στόχο το 75% όλων των θέσεων αυτών σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας να καλύπτεται μέσω αξιοκρατικών διαγωνιστικών διαδικασιών που απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες και θέτουν αντικειμενικά κριτήρια επιλογής⁵²⁰.

Ωστόσο, παρά τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της T.L.A.C. στο πλαίσιο της εφαρμογής πιο αντικειμενικών, δίκαιων και αξιοκρατικών διαδικασιών, οι τελικές επιλογές αναφορικά με τις προσλήψεις των Γενικών Γραμματέων παραμένουν στη δικαιοδοσία της Κυβέρνησης. Ειδικότερα, σύμφωνα με την τρέχουσα διαδικασία, η T.L.A.C. προτείνει έως τρεις υποψηφίους εφόσον κριθούν κατάλληλοι, η τελική επιλογή ωστόσο και ο διορισμός του επικρατέστερου μεταξύ των προτεινόμενων πραγματοποιείται από την Κυβέρνηση. Πριν καταθέσει τις προτάσεις της, η Επιτροπή, με τη συμμετοχή του απερχόμενου Γενικού Γραμματέα ως τακτικό μέλος, εξετάζει για τις θέσεις αυτές τις αιτήσεις των υποψηφίων και πραγματοποιεί συνεντεύξεις με αυτούς που θεωρεί πιο ικανούς πριν καταλήξει στην επιλογή των τριών που θα συμπεριλάβει στις προτάσεις της. Ο αριθμός των τριών υποψηφίων δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι θέσεις των Γενικών Γραμματέων είναι οι υψηλότερες θέσεις ιεραρχικά στο Ιρλανδικό Δημόσιο. Η δυνατότητα για υποβολή υποψηφιότητας και διεκδίκησης των θέσεων σε επίπεδο Γενικού Γραμματέα προορίζεται μόνο στους υφιστάμενους Βοηθούς Γραμματείς που υπηρετούν ήδη στο Δημόσιο. Οι υπάλληλοι σε αυτό το επίπεδο είναι πάντα δημόσιοι

⁵¹⁹ Βλ. *Top Level Appointments Committee*, 2022, ό.π.

⁵²⁰ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

υπάλληλοι εγνωσμένου κύρους που έχουν επιλεγεί μέσω μιας θεσμοθετημένης διαδικασίας επιλογής ανεξάρτητη από πολιτικές επιρροές. Οι Ιρλανδοί δημόσιοι υπάλληλοι άλλωστε πάνω από τον βαθμό του υπαλλήλου γραφείου, που αποτελεί το βαθμό εισόδου στο Δημόσιο, απαγορεύεται να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην πολιτική⁵²¹.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από τον περιορισμό ως προς την τελική επιλογή για τις θέσεις σε επίπεδο Γενικού Γραμματέα, οι αρμοδιότητες της Επιτροπής αναφορικά με τους διορισμούς ανώτερων στελεχών υφίστανται κάποιους επιπλέον περιορισμούς. Ειδικότερα, οι θέσεις ανώτερων στελεχών για το διορισμό των οποίων το δικαίωμα επιλογής ανήκει αποκλειστικά στην Κυβέρνηση και δεν προβλέπονται ούτε απαιτούνται συστάσεις της T.L.A.C., είναι οι ακόλουθες⁵²²:

- Γενικός Γραμματέας της Κυβέρνησης και του Γραφείου Πρωθυπουργού (An Taoiseach).
- Δεύτερος Γενικός Γραμματέας του Γραφείου Πρωθυπουργού.
- Γενικός Γραμματέας στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.
- Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Οικονομικών.
- Γενικός Γραμματέας στο Υπουργείο Δημοσίων Δαπανών και Μεταρρύθμισης.
- Γενικός Γραμματέας, Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομικών.
- Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εξωτερικών.
- Πρόεδρος των Επιτροπών Εσόδων.

Οι θέσεις των παραπάνω ανώτερων στελεχών εξακολουθούν μέχρι σήμερα να μην αποτελούν αντικείμενο των διαγωνιστικών διαδικασιών της T.L.A.C. και συνήθως καλύπτονται από ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους με άμεσο κυβερνητικό διορισμό βάσει «προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος». Στο πλαίσιο ωστόσο της συνεχούς προσπάθειας ενίσχυσης της διαφάνειας στις διαδικασίες διορισμού των ανώτερων στελεχών, η επιλογή του Γενικού Γραμματέα για το Υπουργείο Δημοσίων Δαπανών και Μεταρρύθμισης για το έτος 2021 πραγματοποιήθηκε μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας της T.L.A.C.⁵²³.

⁵²¹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁵²² Βλ. *Top Level Appointments Committee*, 2022, ό.π.

⁵²³ Βλ. *Top Level Appointments Committee*, 2022, ό.π.

Η θητεία των Γενικών Γραμματέων είναι συνήθως επταετής και τα ανώτερα στελέχη που διορίζονται απευθείας από την Κυβέρνηση είναι έμπειροι δημόσιοι υπάλληλοι σταδιοδρομίας και δεν αποτελούν πολιτικούς διορισμούς ούτε στελέχη κάποιου πολιτικού κόμματος. Στις περιπτώσεις ωστόσο που κάποιος υπάλληλος με το διορισμό του ως Γενικός Γραμματέας είναι μεταξύ 56 και 60 ετών, η Κυβέρνηση μπορεί, κατά την κρίση της να τον απαλλάξει από την υποχρέωσή του να συνταξιοδοτηθεί στα 60 και να υπηρετεί ως Γενικός Γραμματέας για περίοδο που δεν υπερβαίνει όμως τα 4 έτη.

Η αρμόδια αρχή για την απόλυση ενός Ιρλανδού δημοσίου υπαλλήλου, συμπεριλαμβανομένων και των Γενικών Γραμματέων, των ανώτερων δηλαδή ιεραρχικά υπαλλήλων του Δημοσίου, είναι η Κυβέρνηση της Ιρλανδίας. Ο νόμος περί Κανονισμού Δημόσιας Υπηρεσίας 2005, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει – Civil Service Regulation Act 2005 - ορίζει στο άρθρο 7, παρ. 5 ότι «κάθε διορισμένος δημόσιος υπάλληλος διατηρεί τα καθήκοντά του κατά τη βούληση και τη διακριτική ευχέρεια της Κυβέρνησης»⁵²⁴. Πριν από την απόλυση οποιουδήποτε Ιρλανδού δημοσίου υπαλλήλου, διασφαλίζεται πρωτίστως ότι ακολουθήθηκε με κάθε λεπτομέρεια ότι προβλέπεται από τη νομοθεσία με απόλυτη προστασία των δικαιωμάτων του υπαλλήλου σε κάθε στάδιο της διαδικασίας απόλυσης κι αυτό ισχύει χωρίς εξαίρεση για το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού στο Δημόσιο⁵²⁵.

Αναφορικά με τη γενικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών, καθώς και για τον καθορισμό της στοχοθεσίας των υπηρεσιών, η Ιρλανδική Κυβέρνηση υιοθέτησε και έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα P.M.D.S. Αυτό το πρόγραμμα καθορίζει την κατάλληλη στρατηγική για την ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων των υπαλλήλων, στις οποίες περιλαμβάνονται η πρωτοβουλία ανάληψης ευθυνών και οι ηγετικές ικανότητες για τις θέσεις στο ανώτατο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας⁵²⁶.

⁵²⁴ Βλ. *Civil Service Regulation (Amendment) Act 2005*, ό.π.

⁵²⁵ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁵²⁶ Βλ. *Human Resource Management*, <https://hr.per.gov.ie/en/corporate-pages/career/performance/pmds> [τελευταία πρόσβαση 18-07-2023].

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι για τα ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ιρλανδία υφίσταται επιπλέον μια σειρά συμφωνιών μεταξύ των διαφορετικών διοικητικών επιπέδων, ώστε οι Βοηθοί Γραμματείς ή οι Γενικοί Γραμματείς να εκτελούν τα καθήκοντά τους αυξάνοντας συνεχώς την επιμόρφωσή τους. Αυτά τα προγράμματα ή οι συμφωνίες περιλαμβάνουν⁵²⁷:

1) Την Ετήσια Διάσκεψη των Γενικών Γραμματέων, η οποία παρέχει την ευκαιρία ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες των υπαλλήλων.

2) Το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών για το Δημόσιο Τομέα για Βοηθούς Γραμματείς, το οποίο αφορά στις δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν στα διάφορα διοικητικά επίπεδα.

3) Το Δίκτυο Βοηθών Γραμματέα, τα μέλη του οποίου μοιράζονται πληροφορίες και απόψεις για τη δημόσια τάξη και ζητήματα πολιτικού και διοικητικού ενδιαφέροντος.

4) Συμμετοχή σε σεμινάρια υψηλού επιπέδου τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια, η Ιρλανδία υποστηρίζει τη σταθερή κατάρτιση των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου αφιερώνοντας το 4% του προϋπολογισμού που αφορά στη Δημόσια Διοίκηση σε διακεκριμένα και ποιοτικά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού⁵²⁸.

5.3 Σύγκριση συστήματος με την ισχύουσα διαδικασία στην Ελλάδα.

Από τη συγκριτική εξέταση των διαδικασιών και των συστημάτων επιλογής των ανώτερων στελεχών στην Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση με τις αντίστοιχες ισχύουσες διαδικασίες στην Ελλάδα προκύπτουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και σημαντικά συμπεράσματα. Η συγκριτική αυτή μελέτη βοηθά ουσιαστικά στην καλύτερη κατανόηση της υψηλότερης αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών του Ιρλανδικού Δημοσίου Τομέα συγκριτικά με την αποδοτικότητα των αντίστοιχων Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μια

⁵²⁷ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁵²⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

ουσιώδης πρώτη διαφοροποίηση που θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα έχει να κάνει με τις αμοιβές των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες όντας πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες στην Ελλάδα, δημιουργούν επιπλέον κίνητρα στους υπαλλήλους για τη συνεχή προσπάθεια ενίσχυσης των δεξιοτήτων και της αποτελεσματικότητάς τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι υψηλές αμοιβές των ανώτερων στελεχών, οι επιπλέον πριμοδοτήσεις και τα προνόμια που συνεπάγεται ο διορισμός σε μια θέση ευθύνης ενισχύει το προσωπικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων ώστε να επιδιώκουν την περαιτέρω επιμόρφωσή τους, εφόσον γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι οι επιπλέον δεξιότητες μπορούν να συμβάλουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη και στην προαγωγή τους σε ακόμη καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας⁵²⁹.

Άλλη μια αξιοσημείωτη διαφορά με το ισχύον καθεστώς στην Ελλάδα αποτελούν οι πολλές διαφορετικές δυνατότητες προαγωγής σε ανώτερες θέσεις οι οποίες συνεπάγονται και μια ικανή αύξηση των αποδοχών⁵³⁰. Η υπολογίσιμη αύξηση στο μισθό σε συνδυασμό με ένα αξιοκρατικό, δίκαιο και διαφανές σύστημα επιλογής ανώτερων στελεχών, συντελούν αναμφίβολα στη δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης και θετικής διάθεσης καθώς και στην αδιάλειπτη προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Η εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας στην Ιρλανδία εγγυάται στους δημοσίους υπαλλήλους ότι οι δεξιότητες και τα ουσιαστικά και τυπικά τους προσόντα θα αξιοποιηθούν με κατάλληλο και ορθολογικό τρόπο κατά τη διάρκεια της καριέρας τους. Το εν ενεργεία προσωπικό έχει επίσης επίγνωση και βεβαιότητα ότι η προαγωγή και η κατάληψη μιας ανώτερης ιεραρχικά θέσης θα επιφέρει μια σημαντική αύξηση των αποδοχών η οποία συνεπάγεται και μια σημαντική αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου. Ταυτόχρονα θα πρέπει να τονιστεί και η εμπιστοσύνη που υπάρχει στο σύστημα πρόκρισης και επιλογής για τις θέσεις ευθύνης στις δημόσιες υπηρεσίες σε αντίθεση με το διάχυτο κλίμα δυσπιστίας που επικρατεί στο Ελληνικό Δημόσιο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί η ασφάλεια που προκύπτει από τις δίκαιες, αξιοκρατικές και ορθολογικές διαδικασίες ωθεί το απασχολούμενο προσωπικό να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια αυτοβελτίωσης με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα που αντανακλώνται

⁵²⁹ Βλ. *Houses of the Oireachtais*, 2024, ό.π.

⁵³⁰ Βλ. *Houses of the Oireachtais*, 2024, ό.π.

στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών, στην εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων φορέων, στην πιο ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και βέβαια στην περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη της χώρας⁵³¹.

Στην Ιρλανδία, όπως προαναφέρθηκε, προβλέπεται η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα με διάφορες δυνατότητες που παρέχονται τόσο στους απλούς υπαλλήλους όσο και στα ανώτερα στελέχη. Μέχρι σήμερα δεν λειτουργεί στην Ιρλανδία μια Σχολή αφιερωμένη ειδικά στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του Δημοσίου, όπως η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στην Ελλάδα. Επίσης δεν λειτουργεί μια Σχολή για την προετοιμασία και εκπαίδευση ανώτερων στελεχών προκειμένου να αναλάβουν υπηρεσία στις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας, όπως το I.N.S.P. στη Γαλλία. Παρόλα αυτά οι υπάλληλοι έχουν διάφορες ευκαιρίες και δυνατότητες κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους για περαιτέρω επιμόρφωση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Ειδικότερα για τους Γενικούς Γραμματείς και τους Βοηθούς Γραμματείς όπως προαναφέρθηκε, οργανώνονται διασκέψεις σε ετήσια βάση για ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων και εμπειριών, σεμινάρια και ειδικά προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών για την περαιτέρω επιμόρφωσή τους⁵³².

Ιδιαίτερα σημαντικό για τη βέλτιστη και ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επίσης το γεγονός ότι η κινητικότητα του προσωπικού είναι εύκολη και δεδομένη στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας. Με τον τρόπο αυτό οι υπάλληλοι που πληρούν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις μπορούν να διεκδικούν και να καταλαμβάνουν ανώτερες ιεραρχικά θέσεις ακόμη κι αν προκηρύσσονται από άλλο δημόσιο φορέα, κάτι που δεν ισχύει ακόμη στην Ελλάδα. Η αποφυγή του εγκλωβισμού των υπαλλήλων σε μια υπηρεσία σε συνδυασμό με τη δυνατότητα αυτή να προάγονται και να μετακινούνται μέσα στο χώρο του Δημοσίου ανάλογα με τις προσωπικές τους επιδιώξεις και ικανότητες, και βέβαια με αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής, ασφαλώς ενισχύει τα κίνητρα αυτοβελτίωσης και αύξησης της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους. Με τον τρόπο αυτό, το προσωπικό του Ιρλανδικού Δημοσίου δεν οδηγείται στο τέλμα ή στο αδιέξοδο που αποτελεί μονόδρομο για πολλούς δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα.

⁵³¹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

⁵³² Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

Εκτός από τα οφέλη σε προσωπικό επίπεδο, οι ίδιες οι υπηρεσίες με τον τρόπο αυτό εκμεταλλεύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό τοποθετώντας τα πιο κατάλληλα και ικανά πρόσωπα στις θέσεις όπου δύνανται να αποδώσουν περισσότερο. Τα πλεονεκτήματα δε της εύκολης αυτής κινητικότητας του προσωπικού και οι θετικές επιπτώσεις για τις συνολικές επιδόσεις των δημοσίων φορέων στην Ιρλανδία αναγνωρίζονται κατά την αξιολόγηση του Δημοσίου Τομέα από διεθνείς οργανισμούς. Η αξιολόγηση για παράδειγμα από την Παγκόσμια Τράπεζα κατατάσσει το Ιρλανδικό Δημόσιο σε σημαντικά υψηλότερη θέση ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του συγκριτικά με πολλές άλλες χώρες⁵³³.

Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης με την πρόβλεψη πολλών διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας και θέσεων ευθύνης αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα που συντελεί επίσης στη δημιουργία περισσότερων κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση του προσωπικού των υπηρεσιών, καθώς συνεπάγεται περισσότερες θέσεις ευθύνης με αυξημένες απολαβές και επιπλέον προνόμια για όσους υπαλλήλους προκριθούν και οριστούν ως επικεφαλής. Οι περισσότερες ευκαιρίες για την προαγωγή των υπαλλήλων που δημιουργεί η οργάνωση και δομή αυτή των δημοσίων υπηρεσιών στην Ιρλανδία συμβάλλουν επίσης στην εγρήγορση του προσωπικού, στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής του, στην ανανέωσή του, στην αποφυγή της στασιμότητας και της αίσθησης αδιεξόδου κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του.

Σε αντίθεση με την Ιρλανδική Δημόσια Διοίκηση η σημερινή πραγματικότητα στην Ελλάδα φαίνεται αρκετά διαφορετική καθώς η πλήρης απουσία προοπτικών εξέλιξης για την πλειοψηφία των υπαλλήλων, η έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλεται και στις αμοιβές του προσωπικού, η έλλειψη επαγγελματικής αναγνώρισης και εκτίμησης της εργασίας, οδηγούν σε απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης, χαμηλή αυτοεκτίμηση και αποδοτικότητα. Στις αρνητικές συνέπειες πολλές φορές προστίθενται και η δυσλειτουργία στις σχέσεις των υπαλλήλων, τα συναισθήματα απογοήτευσης, η έλλειψη ενδιαφέροντος, η υποτονική διάθεση για παραγωγικότητα και απόδοση στα εργασιακά καθήκοντα. Όλες αυτές οι αρνητικές

⁵³³ Βλ. *World Bank Group*, Prosperity Data360, 2019-2020, https://govdata360.worldbank.org/indicators/h1c9d2797?country=IRL&indicator=388&viz=bar_chart&years=2020 [τελευταία πρόσβαση 22-08-2024]. Επίσης βλ. σελ. 360, Πίνακας 35.

συνέπειες αποτελούν ένα μονόδρομο που οδηγεί στη χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων, στην χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων και στη γενικότερη δυσλειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα.

Κάτι που σίγουρα συμβάλλει στην ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης στην ακεραιότητα των διαδικασιών επιλογής ανώτερων στελεχών, στην ενίσχυση της λογοδοσίας και διαφάνειας, και στον καλύτερο έλεγχο των ενεργειών των αρμοδίων οργάνων επιλογής στην Ιρλανδία, αποτελεί το γεγονός ότι ο αρμόδιος θεσμικός φορέας είναι μία μόνο επιτροπή, η T.L.A.C.⁵³⁴. Η συγκέντρωση των αρμοδιοτήτων σε ένα όργανο μπορεί να του δίνει αυξημένες εξουσίες, ωστόσο αυτό συνεπάγεται και περισσότερες ευθύνες καθώς είναι ευκολότερος ο έλεγχος των δράσεων του αρμοδίου οργάνου, και σίγουρα ευκολότερο να διαπιστωθούν τυχόν παρατυπίες ή αυθαιρεσίες σε ότι αφορά τη διενέργεια των διαδικασιών επιλογής. Ως εκ τούτου, στις περιπτώσεις διαγωνιστικών διαδικασιών για θέσεις ανώτερων στελεχών, η προσοχή όλων των υποψηφίων και των προσώπων με έννομο συμφέρον είναι στραμμένη στις ενέργειες της Επιτροπής T.L.A.C., και είναι σίγουρα πιο δύσκολη η οποιαδήποτε απόπειρα παρέκκλισης από τις διαδικασίες που ορίζει ο νόμος. Πιο δύσκολες καθίστανται επίσης οι περιπτώσεις νεποτισμού και κομματικών επιλογών, εφόσον το αρμόδιο όργανο είναι πιο εκτεθειμένο στον έλεγχο και τη δημόσια κριτική.

Ένα επιπλέον κίνητρο για τους δημοσίους υπαλλήλους σε ότι αφορά την βελτίωση των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητάς τους, προκειμένου να είναι ικανοί υποψήφιοι για την κατάληψη ανώτερων ιεραρχικά θέσεων, αποτελεί και η κλιμακωτή αύξηση των ημερών αδείας. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό οι υπάλληλοι δικαιούνται μεγαλύτερο αριθμό ημερών αδείας όχι μόνο ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας, αλλά ανάλογα και με τη θέση που μπορεί να κατέχουν στην ιεραρχία. Η πρόβλεψη αυτή των διαφορετικών ημερών αδείας ανάλογα με τη θέση στην ιεραρχική κλίμακα προσθέτει ένα επιπλέον πλεονέκτημα για όσους υπηρετούν σε μια θέση ευθύνης, καθώς εκτός από τις πιο δελεαστικές αμοιβές μπορούν να αιτούνται και περισσότερες ημέρες κανονικής ετήσιας άδειας. Έτσι, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, οι απλοί υπάλληλοι

⁵³⁴ Βλ. *Top Level Appointments Committee*, 2022, ό.π.

γραφείου, βαθμός εισαγωγής στο Ιρλανδικό Δημόσιο, δικαιούνται 20 με 22 ημέρες κανονικής ετήσιας άδειας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας τους, ενώ οι Διευθυντές δικαιούνται 31 ημέρες κανονικής άδειας το χρόνο. Η πρόβλεψη αυτή προσδίδει περαιτέρω κύρος στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, συντελεί στην αποφυγή της ισοπέδωσης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, και ενισχύει τη διάθεση των υπαλλήλων να επιδιώκουν την προαγωγή τους και να διεκδικούν την κατάληψη μιας ανώτερης ιεραρχικά θέσης μέσω της αυτοβελτίωσης και ενίσχυσης της αποδοτικότητάς τους.

Κεφάλαιο 6. Κύπρος – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

6.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.

Ο Νόμος του 1990, «Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, ρυθμίζει όλα όσα αφορούν στην απασχόληση, τις κατηγορίες και τους βαθμούς των υπαλλήλων, και γενικότερα τις θέσεις εργασίας στο Δημόσιο Τομέα στην Κύπρο. Ειδικότερα, οι θέσεις εργασίας μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές και με νόμο προσδιορίζεται ο τίτλος τους, οι αντίστοιχοι μισθοί ή η μισθοδοτική τους κλίμακα καθώς και ο αριθμός τους⁵³⁵.

Οι δημόσιες θέσεις σύμφωνα με το νόμο του 1990 χωρίζονται καταρχήν σε εναλλάξιμες θέσεις και μη εναλλάξιμες. Οι εναλλάξιμες θέσεις αποτελούν ξεχωριστό Τμήμα με Προϊστάμενο το Διευθυντή της Υπηρεσίας Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, και περιλαμβάνουν τις θέσεις:

- (α) Γενικού Διοικητικού Προσωπικού,
- (β) Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού,
- (γ) Γενικού Γραφειακού Προσωπικού,
- (δ) Γενικού Βοηθητικού Προσωπικού,
- (ε) Γενικού Τεχνικού Προσωπικού, και

(στ) των Εργοδηγών, ενώ όλες οι υπόλοιπες θέσεις εργασίας των φορέων του Δημοσίου θεωρούνται μη εναλλάξιμες. Οι δημόσιες θέσεις χωρίζονται επίσης σε κατηγορίες και τάξεις που καθορίζονται στο άρθρο 24 του ίδιου νόμου⁵³⁶.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του «νόμου περί Δημόσιας Υπηρεσίας», στη «Δημόσια Υπηρεσία» της Κυπριακής Δημοκρατίας περιλαμβάνονται οι μόνιμοι και έκτακτοι υπάλληλοι των Υπουργείων, Τμημάτων και Υπηρεσιών. Εξαιρούνται η Δικαστική Υπηρεσία, οι Ένοπλες Δυνάμεις και οι Δυνάμεις Ασφαλείας, ο Γενικός Ελεγκτής, ο Γενικός Λογιστής, και οι Εκπαιδευτικοί οι οποίοι ανήκουν στην «Εκπαιδευτική Υπηρεσία». Σύμφωνα με τα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας, τον Απρίλιο του 2022,

⁵³⁵ Βλ. αρ. 21, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας, http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/1990_1_1/full.html [τελευταία πρόσβαση 14-11-2024].

⁵³⁶ Βλ. αρ. 24, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

ο αριθμός των υπαλλήλων στη «Δημόσια Υπηρεσία» αριθμούσε 17.349 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 10.320 ήταν μόνιμοι και οι 7.029 έκτακτο προσωπικό⁵³⁷.

Αναφορικά με τη σημασία του όρου «Προϊστάμενος», επίσης σύμφωνα με το άρθρο 2 του «νόμου περί Δημόσιας Υπηρεσίας», ο όρος υποδηλώνει το δημόσιο υπάλληλο που κατέχει την ιεραρχικά ανώτατη θέση ανάμεσα στους υπαλλήλους στο Τμήμα, Γραφείο ή Υπηρεσία. Ο όρος μπορεί να αναφέρεται για παράδειγμα, στο Γενικό Λογιστή της Δημοκρατίας αναφορικά με τους υπαλλήλους του Γενικού Λογιστηρίου, στο Γενικό Διευθυντή της Βουλής των Αντιπροσώπων αναφορικά με τους υπαλλήλους της Βουλής των Αντιπροσώπων, στο Γενικό Διευθυντή Υπουργείου αναφορικά με τους Προϊσταμένους Τμημάτων του Υπουργείου αυτού και τους υπαλλήλους που δεν υπάγονται σε Τμήμα του Υπουργείου κλπ.

Αρμόδια για τις διαδικασίες πρόσληψης, προαγωγής, κινητικότητας, αξιολόγησης, αφυπηρέτησης και άσκησης πειθαρχικού ελέγχου των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, είναι η «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας» (στο εξής: η Επιτροπή), η οποία συνιστάται με το άρθρο 4 του «νόμου περί Δημόσιας Υπηρεσίας», και η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις διαδικασίες για την επιλογή υπαλλήλων προκειμένου να υπηρετήσουν σε θέσεις ευθύνης. Η Επιτροπή περιλαμβάνει έναν Πρόεδρο και τέσσερα μέλη που διορίζονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας με εξαετή θητεία, και στη δικαιοδοσία της εμπίπτουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτός από όσους απασχολούνται στη Δικαστική Υπηρεσία, στην εκπαίδευση, στις Ένοπλες Δυνάμεις και στις Δυνάμεις Ασφαλείας, σε ημι-κυβερνητικές οργανώσεις και τοπικές αρχές, οι οποίοι διέπονται από ειδική νομοθεσία⁵³⁸.

Αναφορικά με την πλήρωση των θέσεων στους φορείς του Δημοσίου, θα πρέπει να τονιστεί ότι η Επιτροπή προχωρά σε ενέργειες μόνο όταν έχει προηγηθεί γραπτή πρόταση από την αρμόδια αρχή, στις περισσότερες περιπτώσεις δηλαδή τον αρμόδιο Υπουργό που ενεργεί μέσω του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου. Προτάσεις για την πλήρωση μιας θέσης πρέπει να υποβάλλονται το αργότερο μέσα σε τέσσερις μήνες από την ημέρα που η θέση έχει δημιουργηθεί ή έχει κενωθεί, και δεν αποσύρονται. Όταν δεν

⁵³⁷ Βλ. *Στατιστική Υπηρεσία*, <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65133> [τελευταία πρόσβαση 18-11-2024].

⁵³⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120. Επίσης βλ. αρ. 4, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

τηρούνται αυτές οι προθεσμίες, η Επιτροπή δύναται να προχωρήσει στην πλήρωση της θέσης χωρίς πρόταση από την αρμόδια αρχή⁵³⁹.

Προκειμένου για το διορισμό ή την προαγωγή του προσωπικού, οι θέσεις εργασίας χωρίζονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

(α) «Θέσεις Πρώτου Διορισμού», οι οποίες μπορούν να απονεμηθούν σε εξωτερικούς υποψήφιους, σε άτομα δηλαδή που δεν απασχολούνται στη «Δημόσια Υπηρεσία», ή σε υπαλλήλους που ήδη υπηρετούν σε κάποιο δημόσιο φορέα.

(β) «Θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής», στις οποίες μπορούν να διοριστούν εξωτερικοί υποψήφιοι που δεν εργάζονται στη «Δημόσια Υπηρεσία» ή υπάλληλοι που ήδη υπηρετούν σε κάποια υπηρεσία μπορούν να διοριστούν ή να προαχθούν.

(γ) «Θέσεις Προαγωγής», οι οποίες καλύπτονται εσωτερικά με την προώθηση υποψηφίων που υπηρετούν στην αμέσως κατώτερη θέση του συγκεκριμένου κλάδου στη «Δημόσια Υπηρεσία».

(δ) «Θέσεις Διατμηματικής Προαγωγής», που είναι θέσεις στην μισθολογική κλίμακα Α13(ii) του κυβερνητικού μισθολογίου, στις οποίες μπορούν να προαχθούν υπάλληλοι οι οποίοι υπηρετούν οπουδήποτε στη «Δημόσια Υπηρεσία» σε κάποια θέση που βρίσκεται στο αμέσως κατώτερο μισθοδοτικό επίπεδο⁵⁴⁰.

Για την πλήρωση των κενών «θέσεων Πρώτου Διορισμού» ή «Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής», με εξαίρεση τις περιπτώσεις πλήρωσης των θέσεων Προϊσταμένων Τμημάτων, και για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου της, η Επιτροπή επικουρείται από Συμβουλευτικές Επιτροπές. Βασική προϋπόθεση για τα μέλη των Συμβουλευτικών αυτών Επιτροπών είναι να κατέχουν θέση ή τάξη ιεραρχικά ανώτερη από τη θέση που πρόκειται να πληρωθεί⁵⁴¹.

⁵³⁹ Βλ. αρ. 29, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁴⁰ Βλ. αρ. 32, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁴¹ Βλ. αρ. 32, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

Οι προϋποθέσεις για τον διορισμό σε κάποια δημόσια θέση καθώς και για την επιλογή υπαλλήλων προκειμένου να αναλάβουν κάποια θέση ευθύνης σε δημόσιους φορείς και υπηρεσίες προαπαιτούν τα κάτωθι⁵⁴²:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι πολίτες της Κυπριακής Δημοκρατίας ή πολίτες κράτους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 17 ετών και να έχουν ολοκληρώσει την στρατιωτική τους θητεία ή να απαλλάσσονται νόμιμα από αυτήν.
- Οι υπάλληλοι θα πρέπει επίσης να κατέχουν τα προσόντα που προβλέπονται στο σχέδιο υπηρεσίας της εκάστοτε θέσης που προκηρύσσεται.
- Θα πρέπει να μην έχουν καταδικαστεί για κάποιο σοβαρό αδίκημα.
- Θα πρέπει να μην έχουν απολυθεί στο παρελθόν από δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό δημοσίου δικαίου της Κύπρου ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης για πειθαρχικό παράπτωμα.
- Θα πρέπει κατόπιν ιατρικών εξετάσεων να κρίνονται ικανοί για τη συγκεκριμένη θέση.
- Προκειμένου για υπηρετούντες δημόσιους υπαλλήλους που επιθυμούν να καταλάβουν μια θέση ευθύνης, θα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις της παραγράφου (γ) του εδαφίου (2) του άρθρου 35, που σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να έχουν τιμωρηθεί κατά τη διάρκεια των τριών προηγούμενων ετών για πειθαρχικό παράπτωμα σοβαρής μορφής⁵⁴³.

Ο διορισμός υποψηφίων που δεν είναι πολίτες της Κυπριακής Δημοκρατίας ή άλλου κράτους της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι εφικτός για λόγους δημοσίου συμφέροντος, εφόσον το επιτρέψει το Υπουργικό Συμβούλιο⁵⁴⁴.

Εκτός από την «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας», ένα άλλο διακριτό σώμα, αρμόδιο για επίσης για ζητήματα που αφορούν στη διοίκηση του προσωπικού του Δημοσίου και του ευρύτερου Δημοσίου τομέα της Κύπρου, είναι το «Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού» (στο εξής Τ.Δ.Δ.Π.) του Υπουργείου Οικονομικών⁵⁴⁵.

⁵⁴² Βλ. αρ. 31, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁴³ Βλ. αρ. 35, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁴⁴ Βλ. αρ. 31, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁴⁵ Βλ. Υπουργείο Οικονομικών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού,

Το Τ.Δ.Δ.Π. καταρχήν διαμορφώνει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την οργάνωση και την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Οι βασικές του αρμοδιότητες περιλαμβάνουν:

α) την έγκριση των περιγραμμάτων εργασίας για τους διάφορους φορείς του Δημοσίου, και

β) την έγκριση της κατάλληλης μισθολογικής κλίμακας για κάθε διαφορετική θέση εργασίας, καθώς και για όλες τις θέσεις ευθύνης των ανώτερων βαθμίδων της Διοίκησης σε συνεργασία με το αρμόδιο Υπουργείο ή την αρμόδια Ανεξάρτητη Αρχή. Οι θέσεις εργασίας μετά την έγκρισή τους, περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό του αντίστοιχου φορέα, ο οποίος υποβάλλεται για έγκριση στη Βουλή⁵⁴⁶.

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων αυτών, το Τ.Δ.Δ.Π. έχει την άμεση ευθύνη για περίπου 48.000 εργοδοτούμενους στο Δημόσιο Τομέα - δημόσιους υπαλλήλους, αστυνομικούς, πυροσβέστες, στρατιωτικούς, εκπαιδευτικούς και εργατοτεχνίτες - και ασκεί συμβουλευτικό ρόλο για άλλους περίπου 20.000 υπαλλήλους, οι οποίοι απασχολούνται σε ημι-κρατικούς οργανισμούς και στις Αρχές Τοπικής Αυτοδιοίκησης⁵⁴⁷.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως συγκεντρωτική. Η ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων, είναι ευθύνη των άμεσων Προϊσταμένων και χρησιμοποιείται για την περαιτέρω αξιολόγησή τους από την «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας» κατά τις διαδικασίες επιλογής των πιο κατάλληλων για τις θέσεις ευθύνης. Στις περιπτώσεις επίσης που προκηρύσσονται θέσεις προαγωγής, ο Διευθυντής της σχετικής υπηρεσίας συμμετέχει στη συνέντευξη που διεξάγεται από την Επιτροπή, η οποία είναι το αρμόδιο όργανο για την τελική επιλογή και διατυπώνει τις συστάσεις του. Σε κάποιες περιπτώσεις οι φορείς δύνανται να σχηματίσουν μια Συμβουλευτική Επιτροπή, με την έγκριση του αρμόδιου Υπουργού, η οποία υποβάλλει λίστα υποψηφίων στην «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας»,

https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument [τελευταία πρόσβαση 14-11-2023].

⁵⁴⁶ Βλ. *Stylianides, T., Mallouppas, A., Public administration characteristics and performance in EU28 : Cyprus*, Ed. Hammerschmid, G., Thijs, N., 2018, σσ. 155-158, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05051> [τελευταία πρόσβαση 19-11-2024].

⁵⁴⁷ Βλ. *Υπουργείο Οικονομικών*, 2023, ό.π.

που ωστόσο δεν είναι δεσμευτική και δεν αποκλείει την επιλογή και άλλων υποψηφίων⁵⁴⁸.

Αναφορικά με τις θέσεις ευθύνης και εποπτείας στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν περιορίζονται στους βαθμούς των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος όπως ισχύει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στους δημόσιους φορείς στην Κύπρο υφίστανται θέσεις εποπτείας και ευθύνης με περισσότερους βαθμούς ιεραρχίας κάτι που σίγουρα δημιουργεί περισσότερα κίνητρα τόσο για το προσωπικό που υπηρετεί ήδη όσο και για τους υποψήφιους που επιθυμούν να εργαστούν μελλοντικά ως δημόσιοι υπάλληλοι. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται επίσης η ισοπέδωση μιας μεγάλης μερίδας προσωπικού που κατέχει υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και ενισχύεται η διάθεση των υπαλλήλων για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο φορέα.

Στην Ελλάδα ο όρος «Προϊστάμενος» χρησιμοποιείται κυρίως για την αναφορά στους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος που αποτελούν και τις βασικές θέσεις ευθύνης στους φορείς του Δημοσίου. Ο όρος «Προϊστάμενος» στην Κύπρο είναι ίσως λίγο πιο διευρυμένος, καθώς χρησιμοποιείται και για κάποιες πιο ειδικές θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου «περί Δημόσιας Υπηρεσίας του 1990» (1/1990), «Προϊστάμενος Τμήματος» είναι αυτός που κατέχει την ιεραρχικά ανώτατη θέση στο Τμήμα, και προκειμένου περί Ανεξάρτητου Γραφείου ή Υπηρεσίας, ο Προϊστάμενος αυτού ή αυτής. Ωστόσο, ο όρος περιλαμβάνει επίσης⁵⁴⁹.

- το δημόσιο υπάλληλο που κατέχει την ιεραρχικά ανώτερη θέση ανάμεσα στους υπαλλήλους που υπηρετούν στην Προεδρία,
- το Γενικό Λογιστή της Δημοκρατίας ο οποίος προϊσταται των υπαλλήλων του Γενικού Λογιστηρίου,
- το Γενικό Διευθυντή της Βουλής των Αντιπροσώπων ο οποίος προϊσταται των υπαλλήλων της Βουλής των Αντιπροσώπων,

⁵⁴⁸ Βλ. *Stylianides, T., Mallouppas, A.*, 2018, ό.π., σσ. 155-158.

⁵⁴⁹ Βλ. αρ. 2, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

- το Γενικό Διευθυντή Υπουργείου ο οποίος προΐσταται των Προϊσταμένων Τμημάτων του Υπουργείου αυτού,
- το Γενικό Διευθυντή του Γραφείου Προγραμματισμού ο οποίος προΐσταται των υπαλλήλων του Γραφείου,
- τον Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου ο οποίος προΐσταται των υπαλλήλων της Γραμματείας αυτού και
- τον Αρχιπρωτοκολλητή ο οποίος προΐσταται των Πρωτοκολλητών και όλων των υπαλλήλων του Ανωτάτου Δικαστηρίου καθώς και όλων των άλλων δικαστηρίων που υπάγονται στο Ανώτατο Δικαστήριο⁵⁵⁰.

Γενικότερα οι βαθμοί των ανώτερων ιεραρχικά υπαλλήλων σχετίζονται με θέσεις εποπτείας και ευθύνης οι οποίες αποτελούν «θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής» και ανάμεσα στα καθήκοντα των ανώτερων αυτών στελεχών περιλαμβάνεται όπως είναι φυσικό ο έλεγχος και η καθοδήγηση των υφισταμένων τους.

Επιπροσθέτως, οι βαθμοί των ανώτερων αυτών δημοσίων υπαλλήλων αντιστοιχούν σε μια εγκεκριμένη Μισθολογική Κλίμακα και συγκεκριμένα⁵⁵¹:

- Ο Λειτουργός Α΄ αποτελεί τον κατώτερο βαθμό υπαλλήλου με εποπτικά καθήκοντα και αντιστοιχεί συνήθως στη Μισθολογική Κλίμακα Α11⁵⁵².
- Ο Ανώτερος Λειτουργός αντιστοιχεί σε εγκεκριμένη Μισθολογική Κλίμακα Α13(ii)⁵⁵³.

⁵⁵⁰ Βλ. αρ. 2, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁵¹ Βλ. *Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας*,

<http://www.treasury.gov.cy/treasury/treasurynew.nsf/All/3F6393476A4031F4C22584510028FBA2?OpenDocument> [τελευταία πρόσβαση 20-11-2024].

⁵⁵² Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας – Αρχείο Προκηρύξεων*,

[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/F2C9830869195814C225874C0026F82D/\\$file/%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A3%20%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%93%CE%93%CE%A5%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3%20%CE%91%CE%84.%20%20%CE%A4%CE](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/F2C9830869195814C225874C0026F82D/$file/%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A3%20%CE%91%CE%A6%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%93%CE%93%CE%A5%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3%20%CE%91%CE%84.%20%20%CE%A4%CE) [τελευταία πρόσβαση 20-11-2024].

⁵⁵³ Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας – Αρχείο Προκηρύξεων*,

[http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/8FBFF28C87F336BFC22587E6002D5D82/\\$file/%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%82%20%CE%B1%CE%BC%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82..pdf?OpenElement](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/8FBFF28C87F336BFC22587E6002D5D82/$file/%CE%B1%CE%BD%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%82%20%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%82%20%CE%B1%CE%BC%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82..pdf?OpenElement) [τελευταία πρόσβαση 20-11-2024].

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για την εκπαίδευση και την περαιτέρω κατάρτιση του προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, τόσο των απλών υπαλλήλων όσο και αυτών που κατέχουν θέσεις ευθύνης, ιδρύθηκε το 1991 η *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*, και έκτοτε αποτελεί το Κέντρο Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο των δράσεών της η Ακαδημία προχώρησε το 2001 στην εισαγωγή του «Συστήματος Αποκεντρωμένης Διαχείρισης της Μάθησης», με στόχο οι δημόσιες υπηρεσίες να ενισχύσουν την ικανότητά τους σε ότι αφορά την οργάνωση του συστήματος και των μεθόδων εκπαίδευσης του προσωπικού τους απευθείας, και ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, με μια πιο αποκεντρωμένη και αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης⁵⁶⁰.

Το αποκεντρωμένο αυτό σύστημα διαχείρισης της μάθησης στηρίχτηκε με τη δημιουργία «Πυρήνων Μάθησης» στις δημόσιες υπηρεσίες με ομάδα από λειτουργούς που πριν αναλάβουν το έργο τους λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση στην Ακαδημία, και στη συνέχεια αναλαμβάνουν τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα παράλληλα με την καθημερινή καθιερωμένη εργασία τους. Οι «Πυρήνες Μάθησης» υποστηρίζονται από τους οικείους Διευθυντές και σε συνεργασία με την Ακαδημία διαχειρίζονται με συστηματικό τρόπο τα επιμορφωτικά προγράμματα και τις μεθόδους εκπαίδευσης στον κάθε δημόσιο φορέα ώστε να ικανοποιούνται πιο αποτελεσματικά οι ειδικότερες ανάγκες που αφορούν στις ατομικές δεξιότητες και γενικότερα θέματα Διοίκησης⁵⁶¹. Μέχρι το 2010, σαράντα από περίπου ογδόντα Οργανισμούς Δημόσιας Διοίκησης στην Κύπρο διέθεταν τους δικούς τους «Πυρήνες Μάθησης» για την προετοιμασία, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων του προσωπικού τους⁵⁶².

⁵⁶⁰ Βλ. *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*, https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page17_gr/page17_gr?OpenDocument [πρόσβαση 18-08-2024].

⁵⁶¹ Βλ. *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*, 2024, ό.π.

⁵⁶² Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 107-120.

6.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα.

Οι επιλογές ανώτερων στελεχών στον Κυπριακό Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνουν μια σύνθετη διοικητική διαδικασία. Πριν την αναλυτική παρουσίασή της κάποια βασικά της στοιχεία παρατίθενται επιγραμματικά στον παρακάτω πίνακα 22.

Πίνακας 22. Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών στην Κύπρο.

Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών							
Κύπρος	Σύστημα	Αρμόδιο Όργανο	Προκήρυξη	Κριτήρια	Μέθοδος επιλογής	Κινητικότητα	Παρατηρήσεις
	Καριέρας	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας	ΝΑΙ. Για όλες τις θέσεις ευθύνης σε ιστοσελίδα της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας	Ναι. Περιλαμβάνονται στα Σχέδια Υπηρεσίας	-Διαγωνισμοί για την επιλογή, κυρίως κλειστοί	ΝΑΙ	-Πυρήνες Εκπαίδευσης -Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Για όλες τις θέσεις στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, τόσο για τις θέσεις διορισμού όσο και για τις θέσεις ευθύνης, το Υπουργικό Συμβούλιο καθορίζει, με κανονισμούς που εγκρίνει η Βουλή, τα γενικά καθήκοντα, τις ευθύνες και τα απαιτούμενα προσόντα, τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι προκειμένου να μπορούν να διεκδικήσουν και να καταλάβουν μια θέση ευθύνης στο Δημόσιο. Τα καθήκοντα αυτά και τα απαιτούμενα προσόντα περιλαμβάνονται με σαφήνεια στα «Σχέδια Υπηρεσίας», τα οποία μετά την έγκρισή τους δημοσιεύονται σε ειδικό Παράρτημα της επίσημης Εφημερίδας της Δημοκρατίας και σύμφωνα με το «Νόμο περί Δημόσιας Υπηρεσίας του 1990», ενδέχεται να προβλέπουν και τη διενέργεια κάποιας

διαγωνιστικής διαδικασίας ως προϋπόθεση για το διορισμό ή για την προαγωγή σε κάποια θέση⁵⁶³.

Το προσωπικό στο Δημόσιο στην Κύπρο συνήθως διορίζεται στις «θέσεις Πρώτου Διορισμού», οι οποίες αποτελούν την πρώτη γραμμή εισόδου για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων, είτε δηλαδή πρόκειται για επιστημονικό προσωπικό και απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, είτε για απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης⁵⁶⁴. Οι «θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής», είναι συνήθως οι θέσεις ανώτατων και μεσαίων στελεχών για πτυχιούχους πανεπιστημίου, και σ' αυτές περιλαμβάνονται και οι θέσεις ευθύνης. Παρόλο που οι θέσεις αυτές παραμένουν ανοιχτές τόσο στους εν ενεργεία δημόσιους υπαλλήλους όσο και σε υποψηφίους εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας, συνήθως προορίζονται στη συντριπτική τους πλειοψηφία για τους εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν το πλεονέκτημα της σχετικής εμπειρίας, γνώσης και εφαρμογής της νομοθεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες που υπηρετούν και είναι σχετικά σπάνια η επιλογή και ο διορισμός «εξωτερικών» υποψηφίων στις συγκεκριμένες θέσεις⁵⁶⁵.

Στο Κυπριακό Δημόσιο υφίστανται επίσης θέσεις προαγωγής, στις οποίες έχουν δικαίωμα υποβολής αίτησης αποκλειστικά οι υπηρετούντες δημόσιοι υπάλληλοι. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η «Δημόσια Υπηρεσία» στην Κύπρο βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο σύστημα καριέρας, και η προαγωγή του υπάρχοντος προσωπικού, επιστημονικού ή άλλου, είναι ο μόνος τρόπος για να διεκδικήσει και να καταλάβει ένας υπάλληλος κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του μια θέση ευθύνης. Ένα τέτοιο σύστημα καριέρας εγγυάται τη σταθερή απασχόληση των υπαλλήλων και δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας με θετικό αντίκτυπο στη σταθερή ενίσχυση της απόδοσης του προσωπικού, καλλιεργώντας ταυτόχρονα ένα ομαδικό πνεύμα, μια κοινή εργασιακή κουλτούρα και κοινές αξίες. Ωστόσο, παρόλο που το σύστημα αυτό αποτελεί εγγύηση για την προαγωγή των υπαλλήλων ως έναν υπηρεσιακό βαθμό και για την αντίστοιχη με την εξέλιξή τους μισθολογική κλίμακα, δεν εγγυάται αυτόματα την εξέλιξή τους σε

⁵⁶³ Βλ. αρ. 27, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁶⁴ Βλ. *T. Stylianides, A. Mallouppas*, 2018, ό.π., σσ. 155-158.

⁵⁶⁵ Βλ. *T. Stylianides, A. Mallouppas*, 2018, ό.π., σσ. 155-158.

ανώτερα στελέχη τα οποία κάποια στιγμή θα κληθούν να αναλάβουν καθήκοντα σε μια θέση ευθύνης⁵⁶⁶.

Όπως προαναφέρθηκε, όλοι οι διορισμοί και οι προαγωγές στο Κυπριακό Δημόσιο συντελούνται με συγκεκριμένες διαδικασίες με αρμόδιο όργανο την «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας». Το γεγονός ότι ο Πρόεδρος και τα τέσσερα μέλη της Επιτροπής διορίζονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας με εξαστητή τητρία, ίσως θα μπορούσε να εμπεριέχει έναν κίνδυνο σε ότι αφορά τη διατήρηση της ουδετερότητας και την έκταση των κομματικών επιρροών⁵⁶⁷. Ωστόσο, τόσο για τον Πρόεδρο όσο και για τα μέλη της «Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας», σύμφωνα με το άρθρο 5 του «νόμου περί Δημόσιας Υπηρεσίας 1/1990», προβλέπεται συνεχής ενημέρωση και επιμόρφωση αναφορικά με τις αρμοδιότητές και τα καθήκοντά τους. Επίσης, κατά τη διενέργεια των διαδικασιών επιλογής υπαλλήλων, είτε πρόκειται για πρόσληψη, είτε για προαγωγή ή επιλογή για θέσεις ευθύνης, εφαρμόζονται συγκεκριμένοι μηχανισμοί για την διασφάλιση της νομότυπης διαδικασίας στο πλαίσιο των οποίων η Επιτροπή οφείλει να τεκμηριώνει εγγράφως τις επιλογές της. Ειδικότερα, κατά την προφορική εξέταση συμπληρώνονται δομημένα έντυπα στα οποία καταγράφονται παρατηρήσεις για την απόδοση των υποψηφίων καθώς και η βαθμολογία και το αποτέλεσμα της εξέτασης. Τα στοιχεία αυτά, η βαθμολογία και οι συνολικές παρατηρήσεις αποτελούν μέρος του οικείου φακέλου στον οποίο κάθε υποψήφιος έχει άμεση πρόσβαση σύμφωνα με το άρθρο 5^A του «νόμου περί Δημόσιας Υπηρεσίας 1/1990»⁵⁶⁸.

Οι θέσεις ευθύνης στην Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση όπως προαναφέρθηκε προκηρύσσονται ως επί το πλείστον ως «θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής». Η πλήρωση αυτών των ανώτερων ιεραρχικά θέσεων ευθύνης στο Κυπριακό Δημόσιο γίνεται μέσω μιας σύνθετης διοικητικής διαδικασίας όπως και στην Ελλάδα, η οποία ξεκινάει με γραπτή πρόταση για την ανάγκη κάλυψης των κενών θέσεων. Η πρόταση αυτή πρέπει να υποβληθεί από την αρμόδια αρχή προς την «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας», σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 29 του Νόμου 1/1990, το αργότερο μέσα σε τέσσερις μήνες από την μέρα που η θέση μένει κενή ή δημιουργείται. Στη

⁵⁶⁶ Βλ. *T. Stylianides, A. Mallouppas*, 2018, ό.π., σσ. 155-158.

⁵⁶⁷ Βλ. *T. Stylianides, A. Mallouppas*, 2018, ό.π., σσ. 155-158.

⁵⁶⁸ Βλ. αρ. 5, 5A, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

συνέχεια οι θέσεις προκηρύσσονται και δημοσιεύονται στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Η δημοσίευση μπορεί να λάβει χώρα και σε οποιαδήποτε στιγμή μέσα στο χρονικό διάστημα των έξι μηνών πριν την αποχώρηση του υπαλλήλου, όταν αναμένεται η αφυπηρέτηση του κατόχου της, ή όταν αναμένεται η κένωση της επειδή βρίσκεται σε εξέλιξη διαδικασία για την πλήρωση ανώτερης θέσης Προαγωγής στον ίδιο κλάδο της υπηρεσίας. Η προκήρυξη των θέσεων περιλαμβάνει πλήρη στοιχεία για τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων, τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, την εγκεκριμένη Μισθοδοτική Κλίμακα για τη συγκεκριμένη θέση καθώς και την προθεσμία υποβολής των αιτήσεων⁵⁶⁹.

Στη συνέχεια της διαδικασίας οι αιτήσεις παραδίδονται στον Πρόεδρο της αρμόδιας Συμβουλευτικής Επιτροπής μαζί με τους προσωπικούς φακέλους και τους φακέλους των ετήσιων υπηρεσιακών εκθέσεων των υποψηφίων που είναι δημόσιοι υπάλληλοι μαζί με αντίγραφο της ανακοίνωσης στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Η Συμβουλευτική Επιτροπή οφείλει μέσα σε δύο εβδομάδες να συνεδριάσει και να αποφασίσει αν οι υποψήφιοι θα υποβληθούν σε γραπτές ή προφορικές εξετάσεις ή σε ένα συνδυασμό και των δύο, και τα αποτελέσματα των γραπτών εξετάσεων δημοσιεύονται στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Σε περίπτωση που οι υποψήφιοι υποβάλλονται τόσο σε γραπτές όσο και σε προφορικές εξετάσεις θα πρέπει να ορίζεται η βαρύτητα που θα αποδοθεί σε κάθε εξέταση, με τον περιορισμό ότι η γραπτή εξέταση δεν μπορεί να έχει βαρύτητα μικρότερη του 80%. Την προετοιμασία των θεμάτων και τη βαθμολόγηση των γραπτών δύναται να αναλάβει μια υπηρεσία ή συγκεκριμένοι λειτουργοί, ή ακόμη και κρατικό ή ιδιωτικό πανεπιστήμιο, ανάλογα με την απόφαση της Συμβουλευτικής Επιτροπής⁵⁷⁰.

Μετά το τέλος των εξετάσεων, γραπτών ή/και προφορικών, η Συμβουλευτική Επιτροπή αφού λάβει υπόψη τις επιδόσεις των υποψηφίων, το περιεχόμενο των προσωπικών φακέλων τους, την ετήσια αξιολόγηση και τα προσόντα τους, αποστέλλει ένα κατάλογο στην Επιτροπή με τις προτάσεις της, μαζί με αιτιολογημένη έκθεση για τις συγκεκριμένες επιλογές της⁵⁷¹.

⁵⁶⁹ Βλ. αρ. 29, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷⁰ Βλ. αρ. 34, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷¹ Βλ. αρ. 34, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

Σε περίπτωση διεξαγωγής γραπτών εξετάσεων, στον κατάλογο με τις προτάσεις της Συμβουλευτικής Επιτροπής περιλαμβάνεται τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων από τον αριθμό των κενών θέσεων, ενώ σε περίπτωση διεξαγωγής προφορικών εξετάσεων ή προφορικών και γραπτών μαζί, τότε στον κατάλογο περιλαμβάνεται τετραπλάσιος αριθμός υποψηφίων από τις κενές θέσεις. Το έργο της Συμβουλευτικής Επιτροπής ολοκληρώνεται μέσα σε έξι μήνες από την ημέρα λήψης των αιτήσεων διαφορετικά οφείλει να ενημερώσει την Επιτροπή για τους λόγους της καθυστέρησης⁵⁷².

Η διαδικασία επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για τη θέση ολοκληρώνεται αφού η Επιτροπή καλέσει σε προφορική εξέταση αυτούς που έχουν προταθεί από τη Συμβουλευτική Επιτροπή μαζί με όσους άλλους υποψήφιους κρίνει ότι θα έπρεπε να είχαν συμπεριληφθεί στη λίστα με τους προτεινόμενους. Κατά τη λήψη της απόφασης και την επιλογή του καταλληλότερου για την εκάστοτε θέση, λαμβάνονται υπόψη:

- α) η έκθεση της Συμβουλευτικής Επιτροπής,
- β) το περιεχόμενο των αιτήσεων των υποψηφίων,
- γ) οι προσωπικοί φάκελοι για όσους είναι εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι,
- δ) οι ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις, η αξιολόγηση δηλαδή των υποψηφίων που υπηρετούν ήδη στο Δημόσιο,
- ε) οι συστάσεις του Προϊσταμένου του οικείου Τμήματος ή όταν πρόκειται για την πλήρωση θέσης Προϊσταμένου Τμήματος οι συστάσεις του Γενικού Διευθυντή του οικείου Υπουργείου,
- στ) η απόδοση κατά την προφορική εξέταση⁵⁷³.

Οι εντυπώσεις και οι απόψεις για την απόδοση των υποψηφίων στην προφορική εξέταση καταγράφονται στα πρακτικά τόσο από τη Συμβουλευτική Επιτροπή όσο και από την Επιτροπή, η οποία έχει το δικαίωμα να μην επιλέξει κανέναν από τους υποψηφίους εφόσον κρίνει ότι δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα ή δεν είναι κατάλληλοι για τη θέση⁵⁷⁴.

⁵⁷² Βλ. αρ. 33, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷³ Βλ. αρ. 33, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷⁴ Βλ. αρ. 33, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

Σε ότι αφορά τις «θέσεις Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής», στο σημείο αυτό θα ήταν σημαντικό να τονιστεί ότι κανείς δεν δύναται να διοριστεί ή να προαχθεί σε ανώτερη θέση ή θέση ευθύνης εκτός αν πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις, ήτοι:

α) να κατέχει τα προσόντα που προβλέπονται για τη θέση αυτή κατά τη λήξη προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων⁵⁷⁵,

β) οι εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι δεν θα πρέπει να έχουν τιμωρηθεί τα τελευταία τρία έτη λόγω σοβαρού πειθαρχικού παραπτώματος⁵⁷⁶,

γ) για όσους δεν είναι ήδη υπάλληλοι του Δημοσίου θα πρέπει να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν για το διορισμό σε μια δημόσια θέση⁵⁷⁷.

Τέλος, ουσιαστικής σημασίας αποτελεί και το δικαίωμα που δίνει ο νόμος στους υπαλλήλους που δεν επιλέχθηκαν για κάποια θέση ή δεν πέτυχαν την προαγωγή που επεδίωκαν, να επιθεωρήσουν μέσω δικηγόρου τους φακέλους των δικών τους ετήσιων υπηρεσιακών εκθέσεων καθώς και των υπαλλήλων που έχουν προαχθεί, καθώς έχουν έννομο συμφέρον να προσβάλουν την προαγωγή αν κρίνουν ότι αδικήθηκαν⁵⁷⁸.

Αναφορικά με τις «θέσεις Προαγωγής» της παραγράφου 1β του άρθρου 28 του «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου», σύμφωνα με το άρθρο 35 οι θέσεις αυτές δεν δημοσιεύονται και προορίζονται μόνο για τους υπηρετούντες υπαλλήλους της «Δημόσιας Υπηρεσίας» στην Κύπρο. Για τις θέσεις αυτές οι υποψήφιοι θα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στο σχέδιο υπηρεσίας και να μην έχουν τιμωρηθεί για σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα τα τελευταία τρία έτη. Επίσης, σημαντικό ρόλο για την επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων παίζει η αρχαιότητα, οι προσωπικές δεξιότητες και τα προσόντα των υπαλλήλων. Η επιλογή γίνεται πάλι από την Επιτροπή, η οποία λαμβάνει υπόψη της το περιεχόμενο των προσωπικών φακέλων, τις ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις των υποψηφίων, δηλαδή την αξιολόγησή τους, τις αιτιολογημένες συστάσεις του Προϊστάμενου του Τμήματος στο οποίο υφίσταται η κενή θέση, και βέβαια το αποτέλεσμα της προφορικής εξέτασης. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι για τις θέσεις αυτές δεν προβλέπονται γραπτές εξετάσεις στη νομοθεσία. Στις περιπτώσεις

⁵⁷⁵ Βλ. αρ. 35, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷⁶ Βλ. αρ. 35, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷⁷ Βλ. αρ. 31, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁷⁸ Βλ. αρ. 50, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

που η κενή θέση προορίζεται για Προϊστάμενο Τμήματος, τότε οι συστάσεις γίνονται από το Γενικό Διευθυντή του οικείου Υπουργείου⁵⁷⁹.

Όταν η Επιτροπή ολοκληρώσει το έργο της και προχωρήσει στις επιλογές της, οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης γίνονται με γραπτή προσφορά προς τα άτομα που έχουν διακριθεί, και απαιτείται και γραπτή αποδοχή των θέσεων. Η προσφορά που γίνεται από την Επιτροπή περιλαμβάνει την αμοιβή και όλους τους υπηρεσιακούς όρους που αφορούν στη συγκεκριμένη θέση, καθώς και την ημερομηνία από την οποία ισχύει η προαγωγή. Στις περιπτώσεις που οι υποψήφιοι δεν αποδεχτούν τη θέση ή αν δεν κριθούν κατάλληλοι κατά την ιατρική εξέταση, η Επιτροπή προχωρά σε νέα προσφορά επιλέγοντας άλλον υποψήφιο και η προαγωγή δημοσιεύεται στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας το αργότερα εντός 45 ημερών από την αποδοχή της θέσης⁵⁸⁰.

Τέλος, αναφορικά με τις «θέσεις Διατμηματικής Προαγωγής»⁵⁸¹ οι οποίες όπως προαναφέρθηκε, είναι θέσεις στην μισθολογική κλίμακα Α13(ii) του κυβερνητικού μισθολογίου, δηλαδή θέσεις Ανώτερων Λειτουργών ή Προϊσταμένων Τμήματος ή Υπηρεσίας που περιλαμβάνουν εποπτικά καθήκοντα. Επίσης, η πλήρωσή τους προβλέπει την αρχική δημοσίευσή τους στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας και δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν υπάλληλοι που υπηρετούν οπουδήποτε στη «Δημόσια Υπηρεσία»⁵⁸². Στη δημοσίευση περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία για τα προσόντα, τα καθήκοντα και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι καθώς και την προθεσμία υποβολής των αιτήσεων. Η Επιτροπή στην περίπτωση των «θέσεων Διατμηματικής Προαγωγής», προχωρά στις διαδικασίες πλήρωσής τους εφόσον έχει προηγηθεί γραπτή πρόταση της αρμόδιας αρχής, σύμφωνα βέβαια με τις προθεσμίες που προβλέπει η νομοθεσία. Οι «θέσεις Διατμηματικής Προαγωγής» ενισχύουν την κινητικότητα των υπαλλήλων καθώς μπορούν να τις διεκδικήσουν υπάλληλοι που υπηρετούν οπουδήποτε στη «Δημόσια Υπηρεσία», και οι διαδικασίες επιλογής της Επιτροπής περιλαμβάνουν γραπτή και προφορική εξέταση, με τον τρόπο και τη σειρά

⁵⁷⁹ Βλ. αρ. 35, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁸⁰ Βλ. αρ. 37, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

⁵⁸¹ Βλ. Υπουργείο Οικονομικών, Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Οικονομικών για το 2020, http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202111/1022/docs/mof_annual_report_2020.pdf [τελευταία πρόσβαση 10-10-2023].

⁵⁸² Βλ. αρ. 35Α, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

που διοργανώνονται για τις «θέσεις Πρώτου Διορισμού» και «Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής»⁵⁸³.

6.3 Σύγκριση με διαδικασία επιλογής στελεχών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο λειτουργεί με ένα σύστημα που βασίζεται στην περαιτέρω εξέλιξη της καριέρας των υπαλλήλων και περιλαμβάνει περισσότερες κατηγορίες θέσεων ευθύνης σε σύγκριση με τις υφιστάμενες θέσεις στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Αυτό σίγουρα αποτελεί ένα θετικό παράγοντα ενάντια σε πολιτικές που οδηγούν στην ισοπέδωση της αξίας των υπαλλήλων, των τυπικών, ουσιαστικών προσόντων και ιδιαίτερων ικανοτήτων του προσωπικού, και λειτουργεί ως εργαλείο υποκίνησης για όσους επιθυμούν να προαχθούν και να εξελιχθούν ιεραρχικά καταλαμβάνοντας μια θέση ευθύνης με περισσότερο κύρος και καλύτερες αποδοχές.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα για την Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση που θα πρέπει να τονιστεί αποτελεί επίσης το γεγονός ότι προβλέπονται πολλές διαφορετικές μισθολογικές κλίμακες για τους δημοσίους υπαλλήλους, ειδικά για όσους πρόκειται να καταλάβουν θέσεις ευθύνης, είτε πρόκειται για Προϊσταμένους Τμημάτων, είτε για Διευθυντές, Ανώτερους Λειτουργούς, Πρώτους Λειτουργούς κλπ. Οι υψηλές μισθολογικές κλίμακες που συνοδεύουν μια θέση και περιλαμβάνονται στις προκηρύξεις, πέρα από το κύρος που προσδίδουν στην υπηρεσία και στους ίδιους τους υπαλλήλους, αποτελούν σίγουρα ένα παράγοντα που δημιουργεί επιπλέον κίνητρα και διάθεση για αποδοτικότητα και προσωπική βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού.

Η ύπαρξη περισσότερων θέσεων ευθύνης σε συνδυασμό με τις πολλές διαφορετικές μισθολογικές κλίμακες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού και σίγουρα παίζουν ένα θετικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία και απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι σημαντικό οι δημόσιοι υπάλληλοι να αισθάνονται καταξιωμένοι, να νοιώθουν ότι εργάζονται σε υπηρεσίες που εμπνέουν σεβασμό και κύρος, να πιστεύουν ότι η προσωπική τους αξία μπορεί να αναγνωριστεί και ότι έχουν περιθώρια συνεχούς και σταθερής εξέλιξης και διεκδίκησης ανώτερων ιεραρχικά θέσεων με αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες.

⁵⁸³ Βλ. αρ. 29, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

Ιδιαίτερα σημαντικό και βασικό για την τήρηση της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της προστασίας του δικαιώματος των πολιτών και των εν ενεργεία υπαλλήλων για ίση πρόσβαση στις δημόσιες θέσεις, αποτελεί επίσης το γεγονός ότι όλες οι θέσεις, είτε πρόκειται για πρώτου διορισμού είτε για θέσεις ευθύνης, προκηρύσσονται από ένα και μοναδικό όργανο. Όπως προαναφέρθηκε, το καθ' ύλην αρμόδιο όργανο για την προκήρυξη και την επιλογή των υποψηφίων που θα αναλάβουν καθήκοντα ως Διευθυντές, ως Προϊστάμενοι, ως Ανώτεροι Λειτουργοί κλπ, είναι η «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας», ένα ανεξάρτητο και συλλογικό όργανο το οποίο ασκεί τις εξουσίες και τις αρμοδιότητες που κατ' αποκλειστικότητα του ανατίθενται από το Σύνταγμα⁵⁸⁴.

Η «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας» είναι λοιπόν το μοναδικό καθ' ύλην αρμόδιο όργανο για την οργάνωση και διεξαγωγή της σύνθετης διοικητικής διαδικασίας που προβλέπεται για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων για όλες τις θέσεις ευθύνης, όλων των επιπέδων της ιεραρχίας στην Κύπρο, σε αντίθεση με το σύστημα στην Ελλάδα που προβλέπει την ύπαρξη διαφορετικών οργάνων κατά περίπτωση. Συγκεκριμένα, στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αρμόδιο όργανο είναι:

- το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο για την επιλογή των Προϊσταμένων Τμημάτων,
- το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων το οποίο συστήνεται σε κάθε Υπουργείο για την επιλογή των Προϊσταμένων Διεύθυνσης, και τέλος,
- για την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων αρμόδιο είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων.

Το γεγονός ότι όλες οι επιλογές προσώπων, για όλες τις θέσεις ευθύνης, όλων των επιπέδων ιεραρχίας στην Κύπρο πραγματοποιούνται από ένα μόνο αρμόδιο όργανο, δηλαδή την «Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας», σίγουρα μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ορθότερη επιλογή προσώπων, εφόσον βέβαια τηρηθούν οι αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης των υποψηφίων. Η Επιτροπή κατά τη διάρκεια της εξαετούς θητείας της έχει εικόνα για όλες τις προαγωγές στο Δημόσιο Τομέα και μπορεί να έχει καλύτερο μέτρο σύγκρισης των υποψηφίων εφόσον εξετάζει τις αιτήσεις για όλες

⁵⁸⁴ Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας*, http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/home_el/home_el?opendocument# [τελευταία πρόσβαση 18-10-2023].

τις θέσεις σε όλες τις υπηρεσίες. Έτσι αποκτά γρήγορα μεγαλύτερη εμπειρία κατά την εξέταση των αιτήσεων και σίγουρα είναι ευκολότερη η αποφυγή λαθών που αφορούν τόσο στον ουσιώδη τύπο της διαδικασίας όσο και στις τελικές επιλογές προσώπων. Η ύπαρξη μιας Επιτροπής διασφαλίζει επίσης μια πιο δίκαιη διαδικασία για τους υποψήφιους, εφόσον είναι πιο εύκολο να τηρηθεί η συνεκτικότητα και η ομοιογένεια στις διαδικασίες, να εφαρμοστούν τα ίδια μέτρα και σταθμά και οι ίδιες συνθήκες κατά την επιλογή, με σεβασμό και διαφάνεια προς τους υποψηφίους και τους πολίτες⁵⁸⁵.

Η πρόβλεψη επίσης στο νόμο για διαρκή ενημέρωση και επιμόρφωση των μελών της Επιτροπής σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων, και γενικότερα για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, αποτελεί μια επιπλέον δικλείδα ασφαλείας αναφορικά με την ορθότερη και δικαιότερη διεξαγωγή των διαδικασιών και σίγουρα ενισχύει το κλίμα ασφάλειας, σεβασμού και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υποψηφίους⁵⁸⁶.

Η ύπαρξη πολλών οργάνων αρμόδιων για την επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης στην Ελλάδα, διαφορετικών για κάθε Υπουργείο και ανάλογα με το επίπεδο της θέσης, σίγουρα βοηθάει στο να μη συγκεντρώνεται υπερβολική εξουσία σε ένα μόνο όργανο. Η έλλειψη ωστόσο πρόβλεψης για εκπαίδευση των πολλών διαφορετικών αρμοδίων οργάνων σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας των μελών τους - τα τελευταία χρόνια δεν είναι συχνή η προκήρυξη των θέσεων και η διενέργεια ανάλογων διαδικασιών - σίγουρα δεν διευκολύνει την ορθή διεξαγωγή των διαδικασιών, δεν αποτελεί ικανή εγγύηση για την τήρηση των αρχών της αξιοκρατίας και ίσης μεταχείρισης των υποψηφίων, και δεν συντελεί στην οικοδόμηση ενός κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Η ύπαρξη, επιπροσθέτως, ενός μόνο αρμοδίου οργάνου για όλες τις προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, όπως η Επιτροπή στην Κύπρο, προσδίδει μεγαλύτερο κύρος στο όργανο αυτό, τα μέλη του γίνονται γνωστά στους διοικούμενους πιο γρήγορα και αποκτούν μεγαλύτερη προβολή στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, καθιστώντας έτσι ευκολότερο τον έλεγχο και την άσκηση κριτικής στις ενέργειες και αποφάσεις τους. Με τον τρόπο αυτό

⁵⁸⁵ Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας*, 2023, ό.π.

⁵⁸⁶ Βλ. αρ. 5, 5Α, Ο Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος, 1/1990, ό.π.

καθίσταται δυσκολότερη η εξάρτηση της Επιτροπής από πολιτικές επιρροές και κομματικές σκοπιμότητες και ευκολότερη η επιδίωξη των στόχων της και η υποστήριξη και εφαρμογή μιας σύγχρονης, συνεκτικής μεθόδου επιλογής που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες στελέχωσης των υπηρεσιών με το πιο άρτια καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό.

Όπως προαναφέρθηκε, τόσο οι «θέσεις διορισμού» όσο οι «θέσεις προαγωγής» δημοσιεύονται στην επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Εκτός από τη δημοσίευση αυτή των θέσεων που προβλέπεται στο νόμο «περί Δημόσιας Υπηρεσίας», όλες οι προκηρύξεις για θέσεις ευθύνης δημοσιεύονται επίσης και στην ιστοσελίδα της «Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας», όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ενημερωθούν τόσο για τις νέες προκηρύξεις όσο και για προκηρύξεις προηγούμενων περιόδων. Η ύπαρξη και λειτουργία της ιστοσελίδας ενός τόσο σημαντικού οργάνου όπως η Επιτροπή, έχει ιδιαίτερη βαρύτητα και αξία καθώς συμβάλλει όχι μόνο στην άμεση και εύκολη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων, αλλά και στην τήρηση της αρχής της διαφάνειας, υποστηρίζοντας το δικαίωμα όλων των πολιτών για ίση μεταχείριση και πρόσβαση στην πληροφορία για όλες τις δημόσιες θέσεις. Η ύπαρξη της ιστοσελίδας επιπροσθέτως διευκολύνει περαιτέρω την όλη διεξαγωγή της σύνθετης διοικητικής διαδικασίας επιλογής κατάλληλου προσωπικού και στελέχωσης υπηρεσιών, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους υποψήφιους να υποβάλουν τις αιτήσεις τους σε ηλεκτρονική μορφή. Το όλο σύστημα απλοποιείται έτσι σημαντικά, απαιτεί λιγότερο χρόνο, τόσο από τους υποψήφιους για τη συμπλήρωση της αίτησης, όσο και από τους υπαλλήλους που είναι αρμόδιοι για την επεξεργασία και διαχείριση των αιτήσεων⁵⁸⁷.

Στην Ελλάδα στην παρούσα χρονική στιγμή μια τέτοια ιστοσελίδα στην οποία να ανακοινώνονται όλες οι προκηρύξεις που αφορούν σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο υφίσταται ως σύνδεσμος στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών. Στην ιστοσελίδα του Υπουργείου και στο σύνδεσμο «Ανθρώπινο Δυναμικό Δημοσίου Τομέα», ανακοινώνονται οι προκηρύξεις για επιλογή Προϊσταμένων όλων των επιπέδων από το 2017⁵⁸⁸. Η συνεχής και έγκαιρη ενημέρωσή της και οι άμεσες αναρτήσεις όλων των προκηρύξεων σίγουρα συμβάλλουν στην άμεση πληροφόρηση των ενδιαφερομένων για

⁵⁸⁷ Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας*, 2023, ό.π.

⁵⁸⁸ Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών, Προκηρύξεις Επιλογής Προϊσταμένων, ό.π.

τις κενές θέσεις ευθύνης και ενισχύουν περαιτέρω την υπηρετήση των αρχών της διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων. Συντελούν επίσης στην καταπολέμηση της δυσπιστίας και καχυποψίας που υπάρχει στο χώρο του Δημοσίου αναφορικά με την πρόσβαση στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας εφόσον βέβαια η ενημέρωση της ιστοσελίδας είναι σταθερή, έγκαιρη και άμεση. Το γεγονός ωστόσο ότι η διαχείριση της ιστοσελίδας δεν ανήκει στα αρμόδια όργανα που διοργανώνουν και πραγματοποιούν τις διαδικασίες επιλογής ίσως δημιουργεί ένα πρόσθετο βαθμό δυσκολίας στη συλλογή των πληροφοριών ή να προκαλεί κάποια καθυστέρηση στην ανάρτησή τους. Είναι σίγουρα ευκολότερη η εύρυθμη λειτουργία μιας τέτοιας ιστοσελίδας όταν υπεύθυνο για την τακτική συντήρηση και ενημέρωσή της είναι το ίδιο το όργανο που έχει ως βασικό άξονα δράσης τη διενέργεια των διαδικασιών για την πλήρωση των κενών θέσεων ευθύνης ή διορισμού υπαλλήλων, όπως ισχύει δηλαδή στην περίπτωση της Κύπρου⁵⁸⁹.

Η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών προς τους διοικούμενους, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων φορέων, ο βαθμός απεξάρτησης του Δημόσιου Τομέα από πολιτικές και κομματικές επιρροές, η βούληση της εκάστοτε Κυβέρνησης να σχεδιάσει, να συντονίσει και να εφαρμόσει μεταρρυθμίσεις και σύγχρονες πολιτικές βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών και ο βαθμός αξιοπιστίας της στο κοινωνικό σύνολο, αξιολογούνται σε ετήσια βάση από δείκτες διεθνούς κύρους, όπως ο δείκτης της Παγκόσμιας Τράπεζας. Στην περίπτωση της Κύπρου, η απόδοση της χώρας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών σύμφωνα με το δείκτη αυτό, είναι υψηλότερη από αυτή της Ελλάδας κατά τα τελευταία 25 χρόνια. Δεδομένου ότι οι επικεφαλής των δημοσίων υπηρεσιών παίζουν σίγουρα ένα σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τους καθώς και στην ποιότητα και σταθερότητα της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, είναι εύλογο το συμπέρασμα ότι η μέθοδος επιλογής ανώτερων στελεχών που εφαρμόζεται στην Κύπρο, τόσο ο σχεδιασμός όσο και

⁵⁸⁹ Βλ. *Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας*, 2023, ό.π.

η εφαρμογή της, έχουν μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα καλύτερα αποτελέσματα από τις αντίστοιχες διαδικασίες που εφαρμόζονται στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα⁵⁹⁰.

⁵⁹⁰ Βλ. *World Bank Group*, Prosperity Data360, https://govdata360.worldbank.org/indicators/h1c9d2797?country=CYP&indicator=391&countries=GRC,FR,IRL,SWE&viz=line_chart&years=1996,2020&indicators=944 [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

Κεφάλαιο 7. Σουηδία – Εξέταση τρέχουσας διαδικασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

7.1 Ανθρώπινο Δυναμικό – Κατηγορίες υπαλλήλων.

Ο Σουηδικός Δημόσιος Τομέας χωρίζεται σε τρία επίπεδα διοίκησης, τα οποία περιλαμβάνουν την Κεντρική Διοίκηση, την Περιφερειακή και την Τοπική Διοίκηση στην οποία ανήκουν οι Δήμοι. Υπάρχει επίσης ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στις κεντρικές υπηρεσίες που λαμβάνουν τις αποφάσεις και στις υπηρεσίες που αποτελούν τα εκτελεστικά όργανα της κυβερνητικής πολιτικής και είναι υπεύθυνα για την παρακολούθηση και υλοποίηση των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας.

Η Κεντρική Διοίκηση οργανώνεται σε δύο επίπεδα: α) Στα Υπουργεία και β) Στις υπηρεσίες της Κεντρικής Κυβέρνησης.

α) Τα Υπουργεία στη Σουηδία απασχολούν μόνο ένα σχετικά μικρό αριθμό προσωπικού και οι υπηρεσίες τους απολαμβάνουν μια σχετική αυτονομία. Εργάζονται κυρίως για την υποστήριξη της Κυβέρνησης στις δραστηριότητές της, και στα καθήκοντά τους περιλαμβάνεται η διενέργεια ερευνών, η διατύπωση επιχειρησιακών στόχων και η παρακολούθηση της πορείας των στόχων αυτών για την Κεντρική Κυβέρνηση.

β) Μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων εργάζονται στην Κυβέρνηση σε υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να έχουν κεντρικά, περιφερειακά και τοπικά γραφεία. Οι υπηρεσίες αυτές είναι κρατικές οντότητες που είναι υπεύθυνες για τις περισσότερες επιχειρησιακές δραστηριότητες της Σουηδικής Δημόσιας Διοίκησης και κάθε μία διοικείται από έναν εκτελεστικό διευθυντή και συνήθως ένα διοικητικό συμβούλιο που διορίζεται από την Κυβέρνηση. Οι κυβερνητικές αυτές υπηρεσίες ανήκουν σε κάποιο τμήμα Υπουργείου, αλλά έχουν υψηλό βαθμό αυτονομίας όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στους πόρους και στο απαιτούμενο προσωπικό για την εκπλήρωση των στόχων που ορίζονται στο καταστατικό ή στους κανονισμούς τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω της αυτονομίας αυτής που παρέχεται από το Σουηδικό Σύνταγμα, οι Υπουργοί δεν επιτρέπεται να παρεμβαίνουν απευθείας στις καθημερινές λειτουργίες αυτών των κυβερνητικών υπηρεσιών⁵⁹¹.

⁵⁹¹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

Εκτός από την Κεντρική Διοίκηση, η Σουηδία περιλαμβάνει είκοσι μία (21) Περιφέρειες και αρμόδια όργανα για την υλοποίηση των δράσεων σε επίπεδο Περιφερειών είναι:

A) τα Περιφερειακά Συμβούλια με εκπροσώπους άμεσα εκλεγμένους από τους πολίτες σε τοπικό επίπεδο και υπεύθυνα για υπηρεσίες όπως οι περιφερειακές συγκοινωνίες, τα νοσοκομεία κ.α.

B) Τα Διοικητικά Συμβούλια των Περιφερειών τα οποία αποτελούν φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης και εκπροσωπούν την Κεντρική Διοίκηση στις Περιφέρειες.

Στις Περιφέρειες λειτουργούν και άλλες τοπικές κρατικές αρχές, όπως το Συμβούλιο Κοινωνικών Ασφαλίσεων, η Αστυνομία, η Εθνική Αρχή Απασχόλησης. Εκτός από τις Περιφέρειες, η Σουηδία περιλαμβάνει 290 Δήμους, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την παροχή διαφόρων τοπικών υπηρεσιών. Σε κάθε Δήμο της χώρας λειτουργεί ένα Δημοτικό Συμβούλιο – *Kommunfullmäktige* - τα μέλη του οποίου εκλέγονται από τους πολίτες. Οι Δήμοι – *Kommuner* - στη Σουηδία έχουν εκτεταμένες αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα τη ρύθμιση και την είσπραξη φόρων, και η εκτελεστική εξουσία τους συντονίζεται και ασκείται από το Εκτελεστικό Συμβούλιο του Δήμου και τα διάφορα τεχνικά γραφεία με επικεφαλής διορισμένους πολιτικούς και στελέχωση από δημοτικούς υπαλλήλους. Οι δημοτικές αρμοδιότητες ρυθμίζονται από το Νόμο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση⁵⁹².

Σε γενικές γραμμές στο Δημόσιο Τομέα εφαρμόζονται για τους εργαζόμενους οι ίδιοι κανόνες απασχόλησης με αυτούς που εφαρμόζονται στον Ιδιωτικό Τομέα. Ο νόμος περί απασχόλησης του 1994 ορίζει βασικούς όρους και προϋποθέσεις για την επιλογή των υπαλλήλων καθώς και τα προβλεπόμενα πειθαρχικά μέτρα για τους δημοσίους υπαλλήλους⁵⁹³.

⁵⁹² Βλ. *Kommunallag 1991:900*, Finansdepartementet, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-1991900_sfs-1991-900/ [τελευταία πρόσβαση 05-10-2024]. Επίσης βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁵⁹³ Βλ. *Lag 1994:260 om offentlig anställning*, Sveriges Riksdag, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning_sfs-1994-260 [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

Η Σουηδική νομοθεσία δεν ρυθμίζει πολλούς τομείς της απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων. Όπως και άλλοι κλάδοι της αγοράς εργασίας, οι συνθήκες απασχόλησης του Σουηδικού Δημοσίου Τομέα βασίζονται σε κλαδικές συμφωνίες που συμπληρώνουν όσα δεν ρυθμίζονται από τη νομοθεσία. Ως εκ τούτου, ένα σύνολο συμφωνιών υφίσταται για τον τομέα των Δήμων και των Περιφερειών και ένα άλλο σύνολο συμφωνιών για τον τομέα της Διοίκησης της Κεντρικής Κυβέρνησης⁵⁹⁴.

Αναφορικά με τη Σουηδική Κεντρική Κυβέρνηση, οι περισσότερες αρμοδιότητες διαχείρισης της δημόσιας απασχόλησης έχουν ανατεθεί σε 250 υπηρεσίες. Κάθε υπηρεσία προσλαμβάνει, διαχειρίζεται και απολύει το δικό της προσωπικό, πλην των Γενικών Διευθυντών οι οποίοι ως Προϊστάμενοι των Υπηρεσιών διορίζονται απευθείας από την Κυβέρνηση με εξαετή συνήθως θητεία. Σε κάποιες περιπτώσεις οι Γενικοί Διευθυντές ως εκτελεστικά στελέχη επιλέγονται από το χώρο της πολιτικής⁵⁹⁵.

Κάθε υπηρεσία έχει επίσης το δικό της διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται από τον επικεφαλής Γενικό Διευθυντή και έναν αριθμό από ανώτατα στελέχη ή εκπρόσωπους οργανώσεων ή πληθυσμιακών ομάδων με ειδικό ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της υπηρεσίας, και μερικές φορές από πολιτικούς. Όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου διορίζονται από την Κυβέρνηση ενώ όλα τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη προσλαμβάνονται από τις ίδιες τις υπηρεσίες ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα περιγράμματα των εκάστοτε θέσεων εργασίας⁵⁹⁶.

Στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση, οι Υπουργοί δεν έχουν εξουσία ή αρμοδιότητα ώστε να μπορούν να παρεμβαίνουν στην εσωτερική διαχείριση των υποθέσεων μιας Υπηρεσίας. Ως συνέπεια αυτού του ανεξάρτητου καθεστώτος που διέπει τις δραστηριότητές τους, οι υπηρεσίες της Κεντρικής Κυβέρνησης έχουν την υποχρέωση να υποβάλουν προτάσεις στην πολιτική ηγεσία αναφορικά με τις δράσεις και τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι προτάσεις αυτές συχνά αφορούν προσαρμογές στους νόμους και

⁵⁹⁴ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁵⁹⁵ Βλ. *Arbetsgivarverket*, <https://www.arbetsgivarverket.se/> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

⁵⁹⁶ Βλ. *Arbetsgivarverket - Swedish Agency for Government Employers*, Central government and delegated employer responsibility - The Swedish Model, Arbetsgivarverket, Stockholm, 2009, σσ. 7-15, <https://www.arbetsgivarverket.se/avtal-och-skrifter/skrifter/central-government-and-delegated-employer-responsibility> [τελευταία πρόσβαση 10-10-2024].

διατάγματα που ισχύουν για τους τομείς δράσεως των υπηρεσιών και συνήθως είναι διαθέσιμες για δημόσιο σχολιασμό⁵⁹⁷.

Η Σουηδική Κυβέρνηση έχει αναθέσει το ρόλο του συντονισμού, αναφορικά με τις αρχές που διέπουν την εργοδοτική πολιτική της Κεντρικής Διοίκησης και τις διαπραγματεύσεις με τους συλλόγους των υπαλλήλων, στον «Σουηδικό Οργανισμό Κυβερνητικών Εργοδοτών» – «Arbetsgivarorganisationen för Statliga Arbetsgivare». Ο Οργανισμός αυτός αποτελεί μια ανεξάρτητη Κρατική Υπηρεσία, ιδρύθηκε την 1η Ιουλίου 1994 και αριθμεί 250 κρατικές υπηρεσίες ως μέλη⁵⁹⁸.

Ο «Οργανισμός Εργοδοτών», σύμφωνα με το νόμο SFS 2007:829 «Κανονισμός λειτουργίας και οδηγίες για το Σουηδικό Οργανισμό Απασχόλησης», εκτός από την αρμοδιότητα της ανάπτυξης και παρακολούθησης της κυβερνητικής εργοδοτικής πολιτικής, είναι επίσης υπεύθυνος για συμφωνίες και διαπραγματεύσεις με συνδικαλιστικές οργανώσεις σε ότι αφορά τους όρους αμοιβής, της απασχόλησης και των μισθολογικών αυξήσεων για περίπου 250.000 εργαζομένους στο Δημόσιο Τομέα⁵⁹⁹. Όλοι οι κρατικοί φορείς είναι υποχρεωτικά μέλη του Οργανισμού αυτού, ο οποίος χρηματοδοτείται πλήρως από τις συνδρομές των μελών και διευθύνεται από ένα 15μελές συμβούλιο – arbetsgivarkollegium - που διορίζεται από τους 250 επικεφαλής των κρατικών υπηρεσιών-μελών. Σε αντίθεση με τους υπόλοιπους Γενικούς Διευθυντές των κρατικών υπηρεσιών που διορίζονται από την Κυβέρνηση, ο Γενικός Διευθυντής του Οργανισμού Εργοδοτών, υπεύθυνος για τις καθημερινές λειτουργίες και δράσεις του Οργανισμού, διορίζεται από το 15μελές Συμβούλιο, το οποίο είναι επίσης αρμόδιο για τις μισθολογικές διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Οι συμφωνίες που συνάπτονται με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις ρυθμίζουν τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης των επιπέδων αμοιβών, τους γενικούς όρους της απασχόλησης καθώς επίσης και άλλα θέματα που καλύπτουν την ασφάλεια της εργασίας καθώς και συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις⁶⁰⁰.

⁵⁹⁷ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁵⁹⁸ Βλ. *Arbetsgivarverket*, <https://www.arbetsgivarverket.se/> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

⁵⁹⁹ Βλ. *SFS 2007:829, Förordning med instruktion för Arbetsgivarverket*, https://www.lagboken.se/Lagboken/start/sfs/sfs/2007/800-899/d_170685-sfs-2007_829-forordning-med-instruktion-for-arbetsgivarverket [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

⁶⁰⁰ Βλ. *Arbetsgivarverket*, <https://www.arbetsgivarverket.se/> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

Σύμφωνα με το νόμο SFS 2007:829 ο «Οργανισμός Εργοδοτών» αποτελεί μια διοικητική αρχή η οποία πληροφορεί, υποστηρίζει και συμβουλεύει τις δημόσιες υπηρεσίες σε ένα εύρος θεμάτων που αφορούν σε εργασιακά ζητήματα, σε ζητήματα εκπαίδευσης εργοδοτών καθώς και στην ερμηνεία της νομοθεσίας και των κανονισμών για την απασχόληση. Επιπροσθέτως, έχει την αρμοδιότητα να παρέχει νομικές συμβουλές και να εκπροσωπεί τις δημόσιες υπηρεσίες σε εργατικές διαφορές⁶⁰¹.

Η Σουηδία εδώ και χρόνια αποτελεί πρότυπο για πολλές άλλες χώρες αναφορικά με τη διαχείριση και την αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου Τομέα της, ο οποίος είναι από τους πιο μεγάλους παγκοσμίως τόσο ως προς την αναλογία των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό, όσο και ως προς την αναλογία του προϋπολογισμού του Δημοσίου σε σχέση με το ΑΕΠ. Σύμφωνα με τα στοιχεία της «Στατιστικής Βάσης Δεδομένων» - Statistikdatabasen - ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που απασχολείται σε υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης της χώρας παρουσιάζει μια σταθερά αυξητική τάση αριθμώντας περίπου 262.000 υπαλλήλους το 2022 έναντι 234.000 το 2014, με ίση περίπου κατανομή ανδρών και γυναικών. Παρόμοια αύξηση του προσωπικού σε σχέση με το παρελθόν παρατηρείται και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, τους Δήμους δηλαδή και τις Περιφέρειες της χώρας⁶⁰².

Στη Σουηδία εφαρμόζονται πολιτικές για τη διαφορετικότητα και την ισότητα των φύλων όχι μόνο μεταξύ των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Με στόχο την επίτευξη πλήρους ισότητας των φύλων, μεγάλος αριθμός διοικητικών υπαλλήλων στα διάφορα Υπουργεία και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση εμπλέκονται άμεσα στη διαμόρφωση μιας προοπτικής για την ισότητα, τόσο σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό όσο και τις νομοθετικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται η εξάλειψη οποιασδήποτε διαφοράς στις αμοιβές αντρών και γυναικών που απασχολούνται στους φορείς του δημοσίου καθώς και η ίση

⁶⁰¹ Βλ. SFS 2007:829, ό.π.

⁶⁰² Βλ. Statistikdatabasen,

https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0105_AM0105A/Landsting3g12/ [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

αντιμετώπιση αναφορικά με θέματα υγείας, αποκατάστασης ή θέματα περαιτέρω κατάρτισης και εκπαίδευσης υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών⁶⁰³.

Στους δημόσιους υπαλλήλους στη Σουηδία αναγνωρίζεται το δικαίωμα συμμετοχής σε σωματεία και συνδικαλιστικές οργανώσεις, το δικαίωμα στις συλλογικές διαπραγματεύσεις καθώς και το δικαίωμα της απεργίας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επίσης ευρεία ελευθερία έκφρασης και το δικαίωμα να ενημερώνουν πρόσωπα εκτός Δημοσίου Τομέα για τις λειτουργίες των δημοσίων υπηρεσιών, εφόσον η ενημέρωση δεν αφορά σε πληροφορίες που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικές. Αυτό συνεπάγεται το δικαίωμα υποβολής πληροφοριών στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, γνωστό ως ελευθερία της δημοσίευσης για τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι πολίτες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν άλλωστε τη δυνατότητα πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία, με εξαίρεση όπως προαναφέρθηκε τα θέματα που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικά, ως απόρροια της αρχής της διαφάνειας της διοικητικής δράσης. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ωστόσο στη Σουηδία δεν έχουν κατοχυρωμένη τη μονιμότητα στις θέσεις εργασίας τους, που σημαίνει ότι απολύσεις προσωπικού μπορούν να πραγματοποιηθούν εφόσον υφίσταται μια σοβαρή αιτία, όπως για παράδειγμα η αναδιοργάνωση Τμημάτων και Διευθύνσεων μέσα στις υπηρεσίες που υπηρετούν⁶⁰⁴.

7.2 Επιλογή Στελεχών σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα.

Οι επιλογές ανώτερων στελεχών στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα πραγματοποιούνται με βάση τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Πριν την αναλυτική παρουσίαση της διαδικασίας επιλογής, κάποια βασικά της στοιχεία παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα 23.

⁶⁰³ Βλ. *Statens Offentliga Utredningar*, "Gender Equality in Public Services", Edita Sverige AB, Stockholm, 2007, σσ. 6-46.

⁶⁰⁴ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

Πίνακας 23. Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών στη Σουηδία.

Διαδικασία Επιλογής Ανώτερων Στελεχών							
Σουηδία	Σύστημα	Αρμόδιο Όργανο	Προκήρυξη	Κριτήρια	Μέθοδος επιλογής	Κινητικότητα	Παρατηρήσεις
	Με βάση τα περιγράμματα των θέσεων- position based	Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού με μεγάλη αυτονομία	ΝΑΙ. Για όλες τις θέσεις ευθύνης	Ναι. Περιλαμβάνονται στα περιγράμματα τα θέσεων	Επιλογή των άριστων με βάση τις γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες	ΝΑΙ	-Εξωστρεφές σύστημα επιλογής, πιο κοντά στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ -Περιορισμένοι κυβερνητικοί διορισμοί

Όπως προαναφέρθηκε ο Δημόσιος Τομέας στη Σουηδία περιλαμβάνει μικρά Υπουργεία και οι περισσότερες λειτουργίες του εκτελούνται από 250 υπηρεσίες. Τόσο τα Υπουργεία όσο και οι υπόλοιπες υπηρεσίες του Δημοσίου έχουν δική τους Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι αρμόδια για όλα τα θέματα προσωπικού και βέβαια για τις απαραίτητες προσλήψεις των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών. Οι Δήμοι και οι Περιφέρειες της χώρας, οι οποίοι αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της Σουηδικής Δημόσιας Διοίκησης, έχουν ακόμη μεγαλύτερη αυτονομία σε ότι αφορά τις προσλήψεις ανώτερων στελεχών και θέματα γενικά ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι στη Σουηδία οι προσλήψεις προσωπικού και των ανώτερων στελεχών στον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα πραγματοποιούνται με βάση τους ίδιους κανονισμούς και την ίδια νομοθεσία, εκτός από λίγες περιπτώσεις που αφορούν σε καθήκοντα κάποιων συγκεκριμένων θέσεων δημοσίων υπηρεσιών ⁶⁰⁵. Επιπροσθέτως, όπως προαναφέρθηκε, δεν υφίσταται μονιμότητα για το προσωπικό που απασχολείται στις υπηρεσίες του Δημοσίου με πολύ

⁶⁰⁵ Βλ. Lag 1994:260 om offentlig anställning, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1994260-om-offentlig-anstallning_sfs-1994-260 [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

λίγες εξαιρέσεις, όπως για τους δικαστές οι οποίοι απολύονται μόνο αν διαπράξουν κάποιο σοβαρό αδίκημα⁶⁰⁶. Παρόλο που η μονιμότητα στο Δημόσιο δεν είναι κατοχυρωμένη συνταγματικά όπως στην Ελλάδα, στη Σουηδία οι δημόσιοι υπάλληλοι χαίρουν του σεβασμού και της αναγνώρισης των πολιτών και ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί πρότυπο διοίκησης για πολλές άλλες χώρες, παρόλο που είναι από τους πιο μεγάλους στον κόσμο με μεγάλο προϋπολογισμό σε σχέση με το ΑΕΠ της χώρας και μεγάλο αριθμό υπαλλήλων αναλογικά με το συνολικό πληθυσμό⁶⁰⁷.

Αναφορικά με τις δυνατότητες προαγωγής στο Σουηδικό Δημόσιο, είναι σημαντικό καταρχάς να τονιστεί ότι ένα σημαντικό στοιχείο του συστήματος απασχόλησης αποτελεί το γεγονός ότι δεν βασίζεται στο σύστημα καριέρας - career based system. Οι περισσότερες υπηρεσίες του Δημοσίου έχουν εγκαταλείψει τα συστήματα σταδιοδρομίας ήδη από τη δεκαετία του 90, και στην παρούσα χρονική στιγμή δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης βασισμένες σε συστήματα καριέρας έχουν παραμείνει μόνο για τους υπαλλήλους του Υπουργείου Εξωτερικών, του Υπουργείου Άμυνας και για την Αστυνομία⁶⁰⁸. Ως εκ τούτου, σε αντίθεση με όσα ισχύουν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι υπάλληλοι δεν τοποθετούνται σε εισαγωγικές οργανικές θέσεις από τις οποίες, με το πέρασμα των ετών και εφόσον πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις και κριτήρια, μπορούν να προαχθούν και να καταλάβουν ανώτερες θέσεις ευθύνης. Στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη επιλέγονται με βάση το σύστημα απασχόλησης που βασίζεται στο «περίγραμμα» της θέσης εργασίας - position based system - σύμφωνα με το οποίο οι υπηρεσίες αναζητούν υποψηφίους που τα προσόντα τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις σε γνώσεις και δεξιότητες μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι επιλογές στελεχών γίνονται αξιοκρατικά, με βάση τις ικανότητες και την προσωπική αξία των υποψηφίων και ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των θέσεων εργασίας. Το σύστημα ως εκ

⁶⁰⁶ Βλ. *Arbetsgivarverket - Swedish Agency for Government Employers*, 2009, ό.π., σσ. 7-15.

⁶⁰⁷ Βλ. *O. N. Skans, K. J. Brösamle*, Paths to higher office: Evidence from the Swedish Civil Service, IFAU - Institute for Labour Market Policy Evaluation, Uppsala, 2011, σσ. 1-33, ανάκτηση από: <file:///C:/Users/User/Downloads/wp11-13-paths-to-higher-office-evidence-from-the-swedish-civil-office.pdf> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

⁶⁰⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

τούτου στο Σουηδικό Δημόσιο είναι εξωστρεφές, ανοιχτό σε εξωτερικούς – εκτός του Δημοσίου Τομέα – υποψηφίους και ταυτίζεται περισσότερο με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.⁶⁰⁹.

Θα πρέπει να τονιστεί επίσης ότι στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση υπάρχει μια ομάδα ανώτερων στελεχών που διορίζονται άμεσα από την Κυβέρνηση, η οποία μπορεί να χωριστεί σε δύο κύριες υπο-ομάδες⁶¹⁰:

- Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τα εκτελεστικά στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών, δηλαδή τους Γενικούς Διευθυντές, τους Αναπληρωτές Γενικούς Διευθυντές, τους Περιφερειάρχες, τους Προϊστάμενους Υπηρεσιών που υπάγονται άμεσα στην Κυβέρνηση, τους Πρυτάνεις Πανεπιστημίων, τους Υποδιοικητές και τους Διευθυντές Κομητειών.
- Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τους Γενικούς Γραμματείς και τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων που παρέχουν διοικητική και νομική υποστήριξη στα μέλη της Κυβέρνησης.

Όλοι οι υπόλοιποι υπάλληλοι οι οποίοι καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε επίπεδα κατώτερα των παραπάνω θέσεων ευθύνης διορίζονται απευθείας από τις Διευθύνσεις Προσωπικού της κάθε υπηρεσίας. Η πολιτική επιρροή δηλαδή στις περισσότερες θέσεις ευθύνης είναι πολύ περιορισμένη, με εξαίρεση τις θέσεις ανώτερων στελεχών που υπηρετούν ως επικεφαλής των δημοσίων υπηρεσιών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο. Αναλυτικότερα, στα Υπουργεία οι άμεσοι διορισμοί από την Κυβέρνηση περιορίζονται στους Υπουργούς και τους Συμβούλους τους (*sakkunniga*). Πολιτική επιρροή ασκείται επίσης και στους διορισμούς των Διοικητικών Προϊσταμένων των Υπουργείων, δηλαδή στους Υπηρεσιακούς Γενικούς Γραμματείς (*statssekreterare*), οι οποίοι επιλέγονται πολύ συχνά από εν ενεργεία δημοσίου υπαλλήλους⁶¹¹.

Στις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες μόνο ο Επικεφαλής της υπηρεσίας, ο Γενικός Διευθυντής (*generaldirektör*) δηλαδή, αποτελεί *de facto* πολιτική επιλογή και στις περισσότερες περιπτώσεις προέρχεται επίσης από εν ενεργεία δημοσίου υπαλλήλους. Οι Γενικοί Διευθυντές ως Επικεφαλής των δημοσίων υπηρεσιών διορίζονται κανονικά για

⁶⁰⁹ Βλ. *Arbetsgivarverket - Swedish Agency for Government Employers*, 2009, ό.π., σσ. 7-15.

⁶¹⁰ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁶¹¹ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

μια θητεία έξι ετών που δύναται να παραταθεί για άλλα τρία έτη και με τη λήξη της σύμβασης είναι εφικτή η απασχόλησή τους σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου. Ακόμη και για τους υπαλλήλους που αποτελούν πολιτική επιλογή ωστόσο, σημαντικό ρόλο παίζουν οι ηγετικές ικανότητες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία για την πλήρωση μιας συγκεκριμένης θέσης. Όλοι οι υπόλοιποι διορισμοί κάτω από αυτό το επίπεδο, στις μεσαίες διευθυντικές θέσεις δηλαδή, διενεργούνται με αξιοκρατικά κριτήρια και με ανοιχτές διαδικασίες, ώστε να επιλέγονται τα καταλληλότερα πρόσωπα που ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας⁶¹².

Βασικό στοιχείο έτσι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ο αποκεντρωτικός της χαρακτήρας, και ο πολύ μικρός βαθμός ελέγχου της πολιτικής ηγεσίας στις προσλήψεις προσωπικού. Συγκεκριμένα, για όλους τους βαθμούς στελεχών κάτω από το επίπεδο του Γενικού Διευθυντή κάθε δημόσια υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να προκηρύσσει τις κενές θέσεις εργασίας και να προσλαμβάνει το προσωπικό που θεωρεί ότι πληροί τα απαιτούμενα κριτήρια. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ανάμεσα στα Υπουργεία και τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δημοσίου προκειμένου να καλυφθούν θέσεις ανώτερων στελεχών, βρίσκεται σε σχετικά χαμηλό επίπεδο ενώ λίγο πιο συχνή είναι η κινητικότητα προσωπικού από ένα Υπουργείο σ' ένα άλλο⁶¹³.

Σημαντικό επίσης στοιχείο αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί η μεγάλη αυτονομία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία είναι το βασικό εργαλείο για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο. Αυτό ενισχύει την εμπειρία και τις δεξιότητες των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να είναι σε θέση να διεκδικούν θέσεις ανώτερων στελεχών στους φορείς της Κεντρικής Διοίκησης της χώρας⁶¹⁴.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν είναι σαφές ότι το σύστημα επιλογής προσωπικού στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση είναι αξιοκρατικό και βασίζεται στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων. Αυτό ισχύει τόσο για τους υπαλλήλους

⁶¹² Βλ. *O. N. Skans, K. J. Brösamle*, 2011, ό.π., σσ. 1-33.

⁶¹³ Βλ. *O. N. Skans, K. J. Brösamle*, 2011, ό.π., σσ. 1-33.

⁶¹⁴ Βλ. *O. N. Skans, K. J. Brösamle*, 2011, ό.π., σσ. 1-33.

που πρωτοδιορίζονται στο Δημόσιο, όσο και για τις τοποθετήσεις ανώτερων στελεχών, τουλάχιστον για τους βαθμούς της ιεραρχίας που δεν διορίζονται απευθείας από την Κυβέρνηση. Στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα των υπαλλήλων περιλαμβάνονται οι βαθμοί:

- A) του Γενικού Γραμματέα (Statssekreterare),
- B) των Πολιτικών Συμβούλων (Politisk Sakkuniga),
- Γ) του Βοηθού Γενικού Γραμματέα (Departmentsråd),
- Δ) του Γενικού Διευθυντή (Generaldirektör),
- Ε) του Διευθυντή Τομέα (Avdelningchef).

Τους Υπουργούς επικουρούν στο έργο τους μαζί με τους Γενικούς Γραμματείς και κάποιοι Πολιτικοί Σύμβουλοι και Βοηθοί που συνήθως προέρχονται από απευθείας πολιτικό διορισμό. Πέρα από το στενό αυτό κύκλο των Πολιτικών Συμβούλων και Βοηθών του Υπουργού, στα γραφεία των Υπουργείων απασχολούνται και άλλοι Ανώτεροι Κυβερνητικοί Υπάλληλοι οι οποίοι δεν αποτελούν πολιτικούς διορισμούς. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι από τους 4800 περίπου υπαλλήλους που απασχολούνται στα κυβερνητικά γραφεία των Υπουργείων της χώρας, μόνο οι 170 αποτελούν απευθείας κυβερνητικούς διορισμούς⁶¹⁵.

Εκτός από τις παραπάνω θέσεις που αποτελούν την ελίτ των θέσεων ευθύνης στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση, στις δημόσιες υπηρεσίες υφίστανται και άλλες θέσεις «μεσαίων διοικητικών στελεχών». Σύμφωνα με έρευνα που δημοσίευσε το «Ινστιτούτο Αξιολόγησης της Αγοράς Εργασίας και της Εκπαιδευτικής Πολιτικής» - “Institutet för Arbetsmarknads-och Utbildningspolitisk Utvärdering”, περίπου το 8% των δημοσίων υπαλλήλων κατορθώνει να καταλάβει μια θέση «μεσαίου διοικητικού στελέχους», ενώ πολύ μικρότερο, μόνο το 0,73%, είναι το ποσοστό εκείνων που πετυχαίνουν να αναρριχηθούν στους ανώτερους βαθμούς της διοικητικής ελίτ⁶¹⁶.

⁶¹⁵ Βλ. Regeringskansliet, <https://www.government.se/the-government-offices/about-the-government-offices/> [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

⁶¹⁶ Βλ. Institutet för arbetsmarknads och utbildningspolitisk utvärdering, <https://www.ifau.se/> [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

Η ίδια έρευνα καταδεικνύει επίσης ότι το ποσοστό προσλήψεων μεσαίων και ανώτερων διευθυντικών στελεχών απευθείας από τον Ιδιωτικό Τομέα δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό, ενώ πιο συνηθισμένη είναι η επιλογή στελεχών για διευθυντικά στελέχη μεσαίων κυρίως ιεραρχικών επιπέδων από Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις ή από την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Τόσο για τις μεσαίες διευθυντικές θέσεις όσο και για τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις ευθύνης ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων που επιλέγονται, προέρχεται από το προσωπικό του στενού Δημόσιου Τομέα. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι υφίσταται μια «εσωτερική» αγορά εργασίας στελεχών για τις υπηρεσίες του Δημοσίου στη Σουηδία, με σημαντική ωστόσο κινητικότητα ανάμεσα σε Υπουργεία και άλλες κρατικές υπηρεσίες, και ανοιχτή σε υποψηφίους από τον Ιδιωτικό Τομέα⁶¹⁷.

Αναφορικά με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στη Σουηδία, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν υφίσταται ένα κεντρικό σύστημα αμοιβών ή ένα ενιαίο μισθολόγιο όπως στην Ελλάδα. Τόσο στα Υπουργεία και στις υπηρεσίες του στενού Δημοσίου Τομέα, όσο και στις Περιφέρειες και στους Δήμους, κάθε φορέας που απασχολεί προσωπικό είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του προϋπολογισμού του και για την πρόβλεψη δέσμευσης ενός μέρους του προϋπολογισμού για τη μισθοδοσία των υπαλλήλων⁶¹⁸.

Ως εκ τούτου, αν εξετασθούν οι αμοιβές του προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων, διαπιστώνονται καταρχήν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους μισθούς από ειδικότητα σε ειδικότητα. Ο αρχικός μισθός διορισμού δηλαδή σε μια δημόσια υπηρεσία ενός λογιστή είναι διαφορετικός από το μισθό ενός νεοδιοριζόμενου *στατιστικολόγου* ή ενός *οικονομολόγου* ή ενός *διοικητικού υπαλλήλου*⁶¹⁹. Διαφορές επίσης διαπιστώνονται στις μισθοδοσίες υπαλλήλων της ίδιας ειδικότητας ανάλογα με το φορέα στον οποίο απασχολούνται, αν δηλαδή απασχολούνται σε υπηρεσία της Κεντρικής Διοίκησης, της

⁶¹⁷ Βλ. O. N. Skans, K. J. Brösamle, 2011, ό.π., σσ. 1-33. Επίσης βλ. J. Pierre & E. Peter. *The Welfare State Managers: Senior Civil Servants in Sweden*, in Edward C. Page and Vincent Wright (eds), *Bureaucratic Elites in Western European States: A comparative Analysis of Top Officials*. Oxford, 1999; online edn, Oxford Academic, 2003, σσ. 249-265, <https://academic.oup.com/book/36099/chapter-abstract/313563415?redirectedFrom=fulltext> [τελευταία πρόσβαση: 14-12-2024].

⁶¹⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁶¹⁹ Βλ. *Statistikdatabasen*, https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0104_AM0104A/Statlig3gSSYK412/ [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

Περιφέρειας ή ενός Δήμου⁶²⁰. Έτσι διαφορετικά αμείβεται ένας ειδικός δημοσίων σχέσεων, ένας αναλυτής, ένας οικονομολόγος ή ένας λογιστής αν απασχολείται σε ένα Υπουργείο και διαφορετική είναι η αμοιβή του αν εργάζεται σε κάποιο Δήμο ή Περιφέρεια⁶²¹. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία δεν διαφαίνεται μια τάση οι μισθοί να είναι συνολικά υψηλότεροι στις υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης ή συνολικά υψηλότεροι στις Περιφέρειες ή στους Δήμους για υπαλλήλους ίδιων ειδικοτήτων.

Σημαντικές είναι επίσης οι διαφορές που διαπιστώνονται ανάμεσα στις αμοιβές των νέων δημοσίων υπαλλήλων και στις αμοιβές των στελεχών που έχουν προσληφθεί απευθείας για τη στελέχωση μεσαίων διευθυντικών θέσεων ή που έχουν προαχθεί σε μεσαίες διευθυντικές θέσεις. Η κατάληψη μιας θέσης ευθύνης για μεσαία διευθυντικά στελέχη συνεπάγεται σημαντική διαφορά στις αποδοχές, είτε οι δημόσιοι υπάλληλοι απασχολούνται σε κάποιο φορέα της Κεντρικής Διοίκησης είτε στην Περιφέρεια είτε σε κάποιο Δήμο. Και σε αυτό το επίπεδο ιεραρχίας των μεσαίων διευθυντικών στελεχών παρατηρείται ότι υφίστανται διαφορές στη μισθοδοσία των υπαλλήλων τόσο ανάλογα με την ειδικότητα, όσο και ανάλογα με τον εργοδότη. Σε αντίθεση με την Ελληνική πραγματικότητα η μισθοδοσία των μεσαίων στελεχών διαφέρει αν εργοδότης τους είναι φορέας της Κεντρικής Διοίκησης, της Περιφέρειας ή κάποιου Δήμου⁶²². Επίσης, σε αντίθεση με την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπου όλοι οι Διευθυντές, ανεξαρτήτως ειδικότητας λαμβάνουν το ίδιο ακριβώς επίδομα για τη θέση ευθύνης, στη Σουηδία ένας Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού αμείβεται διαφορετικά από έναν Διευθυντή Οικονομικής Υπηρεσίας ή έναν Διευθυντή Πληροφορικής ή Δημοσίων Σχέσεων.

Διαφορές καταγράφονται επιπροσθέτως στις αποδοχές των *Ανώτερων Κυβερνητικών Υπαλλήλων*, καθώς οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε γραφεία Υπουργείων αμείβονται υψηλότερα από πολλά άλλα ανώτερα στελέχη δημοσίων υπηρεσιών. Το ύψος

⁶²⁰ Βλ. Statistikdatabasen, https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0106_AM0106A/Kommun3g12/ [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

⁶²¹ Βλ. Statistikdatabasen, https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/en/ssd/START_AM_AM0105_AM0105A/Landsting3g12/ [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

⁶²² Βλ. Statistikdatabasen, <https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/> [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

ωστόσο των μισθών των *Ανώτερων Κυβερνητικών Υπαλλήλων* αποφασίζεται από την ίδια την Κυβέρνηση και καθοριστικό ρόλο παίζουν τα προσόντα και η εμπειρία τους. Οι μισθοί τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό επίσης από τον προϋπολογισμό, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου, την αποτελεσματικότητα και τις ετήσιες αξιολογήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι διαφορές παρατηρούνται στις αμοιβές τους επίσης ανάλογα με το αν οι *Ανώτεροι Κυβερνητικοί Υπάλληλοι* απασχολούνται σε φορέα της Κεντρικής Διοίκησης, της Περιφέρειας ή σε φορέα κάποιου Δήμου⁶²³, χωρίς ωστόσο να υπάρχει μια ξεκάθαρη τάση σταθερά υψηλότερων ή χαμηλότερων αμοιβών για κάποιο επίπεδο διοίκησης.

Στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση δηλαδή οι αμοιβές εξαρτώνται απόλυτα από τον τρόπο που κάθε υπηρεσία διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό της, και κάθε υπηρεσία είναι εντελώς αυτόνομη να καθορίζει το ύψος των μισθών ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητές της, ανάλογα με την εξειδίκευση των υπαλλήλων, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τις ευθύνες που συνεπάγεται η εκάστοτε θέση ευθύνης. Βασικός στόχος είναι να διασφαλίζεται ότι η αμοιβή είναι ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας στο σύνολό της κατά την εκτέλεση του ίδιου είδους δραστηριοτήτων.

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στη Σουηδία⁶²⁴, η κυβερνητική πολιτική προβλέπει το διάλογο και τις τακτικές προσωπικές συνεντεύξεις ανάμεσα στη Διοίκηση των Υπουργείων και τους Επικεφαλής των υπηρεσιών αναφορικά με τις ικανότητες και την απόδοσή τους. Για τα υπόλοιπα στελέχη του Δημοσίου η πολιτική αξιολόγησης περιλαμβάνει την ετήσια προσωπική συνέντευξη με τον ανώτερο ιεραρχικά Προϊστάμενο κατά την οποία συζητείται η απόδοσή τους ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο Υπηρεσίας. Εξετάζεται επίσης η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η έγκαιρη εκτέλεση των καθηκόντων καθώς και η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η κάθε υπηρεσία ορίζει τη δική της διαδικασία για κάθε κατηγορία θέσης

⁶²³ Βλ. *Statistikdatabasen*, <https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/> [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

⁶²⁴ Βλ. *OECD Web Archive*, Human Resources Management: Country Profiles, 2014, <https://web-archive.oecd.org/2014-12-23/217564-hrpractices.htm> [τελευταία πρόσβαση 21-11-2024].

εργασίας, η οποία ωστόσο πρέπει να συμβαδίζει με όσα προβλέπονται στην αντίστοιχη συμφωνία για τις αμοιβές των ανώτερων στελεχών⁶²⁵.

Για την περαιτέρω εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών διοργανώνονται από το Υπουργείο Οικονομικών διάφορα προγράμματα που επικεντρώνονται στην ενίσχυση της κατάρτισης και των ηγετικών δεξιοτήτων τους. Παρόλο που η παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι υποχρεωτική, η συμμετοχή σ' αυτά είναι συνήθως δεδομένη και τα προγράμματα οργανώνονται είτε εσωτερικά από τις ίδιες τις δημόσιες υπηρεσίες είτε εξωτερικά από άλλους εξειδικευμένους φορείς⁶²⁶. Αναφορικά με την περαιτέρω ενίσχυση της κατάρτισης του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών, θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι οι υπάλληλοι της Κεντρικής Κυβέρνησης συμμετέχουν σε περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα σε σύγκριση με τους υπαλλήλους της υπόλοιπης αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με στοιχεία της Σουηδικής Στατιστικής Υπηρεσίας⁶²⁷ το ποσοστό των υπαλλήλων που εκπαιδεύονται σε ετήσια βάση, η μέση διάρκεια της εκπαίδευσης και το ποσοστό των ωρών που αφιερώνονται για την κατάρτιση του προσωπικού, είναι σε γενικές γραμμές σε υψηλότερα επίπεδα στις δημόσιες υπηρεσίες σε σχέση με κάθε σφαίρα απασχόλησης του Ιδιωτικού Τομέα⁶²⁸.

7.3 Σύγκριση συστήματος με την ισχύουσα διαδικασία στην Ελλάδα – Συγκλίσεις – Αποκλίσεις.

Η πιο βασική διαφορά ανάμεσα στη διαδικασία επιλογής στελεχών στο Δημόσιο Τομέα στη Σουηδία με τη μέθοδο που εφαρμόζεται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εντοπίζεται στο γεγονός ότι στη Σουηδία οι επιλογές των υπαλλήλων για τις θέσεις ευθύνης πραγματοποιούνται με το βάσει το περίγραμμα των θέσεων εργασίας και διενεργούνται από τις οικείες Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε υπηρεσίας. Όπως προαναφέρθηκε, στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση οι διορισμοί υπαλλήλων και στελεχών στις κενές θέσεις εργασίας δεν βασίζονται στο σύστημα της σταδιοδρομίας των

⁶²⁵ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁶²⁶ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁶²⁷ Βλ. *SCB Statistikmyndigheten*, <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/befolkningens-utbildning/personalutbildningsstatistik/> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

⁶²⁸ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

υπαλλήλων. Τα πρόσωπα που επιλέγονται θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, να διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα και δεξιότητες που προβλέπονται από τα περιγράμματα των θέσεων, και οι διορισμοί τους δεν συνεπάγονται μονιμότητα. Με το σύστημα αυτό το οποίο είναι απόλυτα σύμφωνο με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., εξασφαλίζεται η υψηλότερη αποδοτικότητα των υπαλλήλων, οι οποίοι έχοντας τις δεξιότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας στις οποίες διορίζονται, ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθήκοντά τους, παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και συντελούν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο υπηρεσίας.

Άλλη μια ιδιαίτερα σημαντική διαφοροποίηση με το καθεστώς στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα αποτελεί η ανεξαρτησία των υπηρεσιών του Δημοσίου από την Κεντρική Διοίκηση σε ότι αφορά τις προσλήψεις στελεχών κατώτερων του βαθμού του Γενικού Διευθυντή. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες επιλογής στη Σουηδία γίνονται με απόλυτα αξιοκρατικό τρόπο, χωρίς πολιτικές επιρροές και ανάλογα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, συντελώντας έτσι στην πρόσληψη και επιλογή των πραγματικά άριστων και των πλέον κατάλληλων υπαλλήλων οι οποίοι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να ανταπεξέλθουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες των υπηρεσιών τους.

Οι πολιτικοί διορισμοί στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση έχουν ένα όριο εφόσον περιορίζονται σε συγκεκριμένες θέσεις Γενικών Γραμματέων και Γενικών Διευθυντών που ορίζονται ως Επικεφαλής κάποιων υπηρεσιών. Το γεγονός ότι τα όρια αυτά είναι και συγκεκριμένα και σεβαστά από την πολιτική ηγεσία αποδεικνύεται από το γεγονός ότι όλα τα υπόλοιπα στελέχη επιλέγονται όπως προαναφέρθηκε με αξιοκρατικά κριτήρια και με βάση τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Αποδεικνύεται επίσης από τις αναμφισβήτητες υψηλές επιδόσεις του Δημοσίου Τομέα στη Σουηδία, ο οποίος είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός σύμφωνα με τις εκτιμήσεις διεθνών οργανισμών που

επιβεβαιώνουν την υψηλή απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών τόσο σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο⁶²⁹.

Άλλη μια αξιοσημείωτη διαφορά ανάμεσα στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα και τον Ελληνικό εντοπίζεται στη μισθοδοσία των ανώτερων στελεχών που υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης. Ιδιαίτερα ευνοϊκό για τα στελέχη και τους υπαλλήλους του Δημοσίου στη Σουηδία είναι το γεγονός ότι οι τελικές αποφάσεις για τις αμοιβές τους λαμβάνονται κατόπιν διαπραγμάτευσης ανάμεσα στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τον «Σουηδικό Οργανισμό Κυβερνητικών Εργοδοτών» – «Arbetsgiverorganisationen för Statliga Arbetsgivare». Οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι επομένως των υπαλλήλων έχουν σημαντική επιρροή και λόγο σε ότι αφορά τους μισθούς και τις αυξήσεις των αποδοχών τους. Επιπροσθέτως, εξίσου ευνοϊκό είναι το γεγονός ότι το ύψος του μισθού των μεσαίων και ανώτερων στελεχών αποφασίζεται χωριστά για την κάθε θέση εργασίας, ανάλογα με τις απαιτήσεις και το περίγραμμα θέσης, καθώς έτσι οι αποδοχές δεν έχουν τον οριζόντιο χαρακτήρα που εφαρμόζεται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, και μπορούν να αποτελούν ένα επιπλέον κίνητρο για την προσέλκυση ικανών στελεχών, καθώς και για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους⁶³⁰.

Οι αποδοχές ως εκ τούτου των στελεχών στη Σουηδία όταν καταλαμβάνουν μια μεσαία διευθυντική θέση ανεβαίνουν σημαντικά ανάλογα με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που συνοδεύουν τη θέση αυτή. Ο μισθός γίνεται ακόμη πιο υψηλός όταν τα στελέχη καταλαμβάνουν θέσεις ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, είτε στην Κεντρική Διοίκηση είτε στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Επίσης, επειδή δεν υπάρχει ένα ενιαίο μισθολόγιο και λόγω της αυτονομίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι αποδοχές των ανώτερων στελεχών για την ίδια θέση μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την υπηρεσία και ανάλογα με το αν ο υπάλληλος υπηρετεί στην Κεντρική Διοίκηση, σε κάποια Περιφέρεια ή σε κάποιο Δήμο.

⁶²⁹ Βλ. *World Bank Group*, Prosperity Data360, https://prosperitydata360.worldbank.org/en/home?country=CYP&indicator=391&countries=GRC,FRA,IRL,SWE&viz=line_chart&years=1996,2020&indicators=944 [τελευταία πρόσβαση 16-11-2024].

⁶³⁰ Βλ. *Arbetsgivarverket*, <https://www.arbetsgivarverket.se/> [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

Ένα επιπλέον κίνητρο για τους υπηρετούντες υπαλλήλους αποτελεί το γεγονός ότι η αποδοτικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους μετράει και έχει σημασία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι στη Σουηδία έχουν εμπιστοσύνη στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και της αντικειμενικής δυνατότητας που τους παρέχεται για μια δίκαιη διεκδίκηση μιας ανώτερης θέσης και μια αξιοκρατική προαγωγή. Το μεγαλύτερο ποσοστό των μεσαίων και ανώτερων στελεχών άλλωστε προέρχεται από τους υπηρετούντες δημοσίους υπαλλήλους, παρόλο που οι θέσεις αυτές είναι ανοιχτές και σε υπαλλήλους του Ιδιωτικού Τομέα. Η κινητικότητα επιπροσθέτως ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα εύκολη στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση με πολλαπλές θετικές συνέπειες για τη λειτουργία, την αποδοτικότητα και την γενικότερη εικόνα του Δημοσίου Τομέα, σε αντίθεση με το πιο δυσκίνητο καθεστώς που επικρατεί μέχρι σήμερα στην Ελλάδα.

Άλλη μια σημαντική διαφορά με την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το γεγονός ότι ο διορισμός των ανώτερων διοικητικών στελεχών πραγματοποιείται για έξι έτη με δυνατότητα παράτασης για άλλα τρία. Ο χρονικός αυτός περιορισμός αφήνει περιθώρια και σε άλλους υπαλλήλους και στελέχη του Δημοσίου να διεκδικήσουν και να καταλάβουν μια θέση ευθύνης στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Η εναλλαγή αυτή του προσωπικού, που δεν είναι καθόλου δεδομένη στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, δίνει ένα επιπλέον κίνητρο στους υπαλλήλους στη Σουηδία να επιδιώκουν τη συνεχή κατάρτισή τους και την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητάς τους καθώς γνωρίζουν ότι μπορούν με αξιοκρατικό τρόπο να επιδιώξουν μια καλύτερη θέση.

Για τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου όπως και στην Ελλάδα βέβαια, προβλέπονται δυνατότητες ειδικών αδειών φροντίδας παιδιών, άδειες για τοκετό ή για υιοθεσία καθώς και για τη φροντίδα των παιδιών τους όταν ασθενούν⁶³¹. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι υπάλληλοι λαμβάνουν αποζημίωση από τη Σουηδική Υπηρεσία Κοινωνικών Ασφαλίσεων καθώς και συμπληρωματική αποζημίωση από τη δημόσια υπηρεσία στην οποία υπηρετούν. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα μερικής απασχόλησης

⁶³¹Βλ. Föräldraledighetslag (1995:584), Arbetsmarknadsdepartementet ARM, https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/foraldraledighetslag-1995584_sfs-1995-584 [τελευταία πρόσβαση 14-10-2024].

στους υπαλλήλους που είναι γονείς μικρών παιδιών και επιθυμούν να κάνουν χρήση αυτού του δικαιώματος⁶³².

Τέλος, στα πλεονεκτήματα των ανώτερων στελεχών του Σουηδικού Δημοσίου Τομέα θα πρέπει να προστεθεί και η μεγαλύτερη δυνατότητα τηλεργασίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι η ανάγκη πραγματοποίησης πολλών συναντήσεων και η συχνή συμμετοχή των Προϊσταμένων σε διάφορα συνέδρια μειώνει σημαντικά την επιλογή εργασίας από το σπίτι. Στη Σουηδική Δημόσια Διοίκηση επίσης δεν προβλέπεται συγκεκριμένο ωράριο εργασίας για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η νομοθεσία παρέχει ευέλικτους χρόνους εργασίας για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις προκειμένου να επιτυγχάνεται καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την ιδιωτική τους ζωή. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης έχουν τη δυνατότητα να οργανώσουν μόνοι τους το χρόνο που θα εργαστούν, επιλέγοντας το ωράριο που τους επιτρέπει να είναι πιο συγκεντρωμένοι και πιο αφοσιωμένοι στα καθήκοντά τους, σίγουρα συντελεί σε έναν πιο παραγωγικό τρόπο εργασίας. Τα πλεονεκτήματα αυτά των ανώτερων στελεχών αποτελούν βέβαια αποτέλεσμα μιας διαφορετικής αίσθησης ευθύνης και ωριμότητας του ίδιου του προσωπικού που απασχολείται στο Δημόσιο, μιας άλλης κουλτούρας διοίκησης και μιας εμπιστοσύνης στους θεσμούς που μέχρι σήμερα δεν αποτελεί χαρακτηριστικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης⁶³³.

⁶³² Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

⁶³³ Βλ. *State Secretariat for the Public Service*, 2010, ό.π., σσ. 235-244.

Κεφάλαιο 8. Ερευνητική Διαδικασία / Μεθοδολογία – Ερωτηματολόγιο.

8.1 Ερωτήματα και στόχοι της έρευνας.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής εξετάστηκε το νομοθετικό πλαίσιο των τελευταίων πενήντα περίπου ετών αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, σε μια προσπάθεια να φανεί η εξέλιξη των διαδικασιών και οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού τους με βάση τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της ίσης πρόσβασης των υπαλλήλων σε δυνατότητες σταδιοδρομίας.

Μέσα από τη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας επιδιώχθηκε επίσης να διαφανεί:

- το αίσθημα των υπαλλήλων κατά τις προηγούμενες δεκαετίες αναφορικά με τον τρόπο εφαρμογής της νομοθεσίας,
- ο βαθμός ικανοποίησής τους αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής Προϊσταμένων στις υπηρεσίες τους,
- τυχόν προβλήματα, ενστάσεις και παρατυπίες που εντοπίζονται σε ενέργειες της Διοίκησης αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών.

Τέλος, γίνεται μια προσπάθεια συγκριτικής παρουσίασης των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται σε κάποιες άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ήτοι στη Γαλλία, Ιρλανδία, Κύπρο και Σουηδία, στις οποίες ο δείκτης αποτελεσματικότητας του Δημοσίου θεωρείται υψηλότερος, σύμφωνα με τις εκθέσεις και τα πορίσματα διεθνών οργανισμών. Η συγκριτική μελέτη περιλαμβάνει καταγραφή των αποκλίσεων και των συγκλίσεων με τις Ελληνικές διαδικασίες ώστε να εντοπιστούν οι διαφοροποιήσεις αυτές που θα μπορούσαν να συντελέσουν στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Στο πλαίσιο αυτό της διερεύνησης των δυνατών και των τρωτών σημείων της διαδικασίας επιλογής ανώτερων στελεχών και της εξέτασης του βαθμού εφαρμογής της νομοθεσίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, διενεργήθηκε έρευνα με τη χρήση

ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (google forms) με διαμορφωμένες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο είχε ως στόχο την εξέταση των απόψεων και των προτάσεων του υπηρετούντος προσωπικού αναφορικά με τις ισχύουσες διαδικασίες στις υπηρεσίες του Δημοσίου και την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων τόσο από τις μεθόδους που προβλέπει η νομοθεσία όσο και από την τελική εφαρμογή της.

8.2 Περιγραφή περιεχομένου του ερωτηματολογίου.

Προκειμένου να διερευνηθούν όσα προαναφέρθηκαν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε επιδιώκει τη συλλογή καθορισμένων δημογραφικών στοιχείων και χωρίζεται σε τρία μέρη που εξετάζουν ειδικότερα:

- το πρώτο μέρος διερευνά τις απόψεις του προσωπικού αναφορικά με συγκεκριμένα στοιχεία της διαδικασίας επιλογής, όπως η αξιολόγηση, τα επίπεδα ιεραρχίας, το επίδομα ευθύνης και τα κριτήρια επιλογής,
- το δεύτερο μέρος εξετάζει τις απόψεις του προσωπικού αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής όσων προβλέπει σήμερα η νομοθεσία,
- το τρίτο μέρος εξετάζει γενικές απόψεις των εν ενεργεία υπαλλήλων για το σύνολο της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων στις υπηρεσίες που υπηρετούν.

Το ερωτηματολόγιο λοιπόν εκτός από τις ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία περιλαμβάνει και ανεξάρτητες ερωτήσεις με πολλαπλές επιλογές, ερωτήσεις κλίμακας likert καθώς και ερωτήσεις μορφής ναι ή όχι. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των απαντήσεων κρίθηκε σκόπιμο να διενεργηθούν κάποιες συγκρίσεις και συσχετίσεις συγκεκριμένων ερωτήσεων με κάποια δημογραφικά στοιχεία προκειμένου να διαφανούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των υπαλλήλων οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αξιόλογα και χρήσιμα συμπεράσματα. Ως εκ τούτου, κάποιες απαντήσεις εξετάστηκαν με βάση το φύλο των υπαλλήλων, το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση τους στο φορέα. Ειδικότερα:

- Ως προς το φύλο των υπαλλήλων διερευνήθηκαν οι απαντήσεις αναφορικά με το αν η μέθοδος επιλογής Προϊσταμένων δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους ανάλογα με την προσωπική τους αξία (ερώτηση 8), καθώς και η άποψή τους σχετικά με το αν

η διαδικασία επιλογής στις μέρες μας έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν (ερώτηση 14).

- Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων διερευνήθηκαν οι απαντήσεις τους αναφορικά με το κριτήριο που θεωρούν ως πιο σημαντικό κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων (ερώτηση 2) καθώς και η άποψή τους αναφορικά με τη βελτίωση της διαδικασίας σε σχέση με το παρελθόν (ερώτηση 14).
- Ως προς τη θέση των υπαλλήλων στο φορέα διερευνήθηκαν οι απόψεις τους αναφορικά με το αν η μέθοδος δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλο το προσωπικό ανάλογα με την προσωπική αξία (ερώτηση 8). Επίσης, διερευνήθηκαν οι απαντήσεις τους αναφορικά με το αν το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων (ερώτηση 11). Τέλος, εξετάστηκαν οι απόψεις τους αναφορικά με τη βελτίωση της διαδικασίας επιλογής σε σχέση με το παρελθόν (ερώτηση 8).

8.3 Επιλογή φορέων συμμετοχής και κριτήρια επιλογής – Αποστολή ερωτηματολογίου και συλλογή στοιχείων.

Για τη διενέργεια της έρευνας έγινε επιλογή ποικίλων φορέων του Δημοσίου προκειμένου το μεγάλο εύρος των υπηρεσιών να συμβάλει στην εξέταση του βαθμού εφαρμογής της νομοθεσίας με περισσότερη αντικειμενικότητα και ορθότητα. Η επιλογή πολλών διαφορετικών φορέων του στενού και ευρύτερου Δημοσίου Τομέα ενισχύει επίσης την ακριβέστερη αποτύπωση των απόψεων και του γενικότερου αισθήματος των υπαλλήλων, καθώς και τη διαμόρφωση καλύτερης εικόνας για την ισχύουσα διαδικασία επιλογής.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε δημόσιους φορείς της Αττικής και της υπόλοιπης Ελλάδας, ήτοι σε Υπουργεία, σε Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, σε Δήμους, σε Ανεξάρτητες Αρχές, σε Περιφέρειες, σε Ν.Π.Δ.Δ. και σε Πανεπιστήμια καθώς και στο Σύλλογο Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Ειδικότερα, οι δημόσιοι φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα περιλαμβάνονται στον παρακάτω πίνακα 24.

Πίνακας 24. Σύνολο Δημοσίων Φορέων.

A/A	ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	ΑΠΟΚΕΝΤΡ. ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	ΔΗΜΟΙ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗ ΜΙΑ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	ΑΝΕΞΑΡΤ. ΑΡΧΕΣ	Ν.Π.Δ.Δ.
1	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΑΘΗΝΩΝ	ΑΙΓΑΙΟΥ	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΣΥΝΗΓΟΡΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	ΟΙΚΟΣ ΝΑΥΤΟΥ
2	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	ΗΠΕΙΡΟΥ	ΑΓ. ΠΑΡ/ΣΚΕΥΗΣ	ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	ΣΥΝΗΓΟΡΟΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	ΕΦΚΑ
3	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΔΑΦΝΗΣ	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ	ΕΚΚΑ
4	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΚΡΗΤΗΣ	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	ΙΟΝΕΙΟ	ΗΠΕΙΡΟΥ		
5	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	ΠΕΛΟΠ/ΝΗΣΟΥ	Ν. ΣΜΥΡΝΗΣ	ΚΡΗΤΗΣ	ΠΕΛΟΠ/ΝΗΣ ΟΥ		
6	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ	ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	ΧΑΝΙΩΝ	ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ		
7	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤ. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	ΠΕΙΡΑΙΑ	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ		

Τέλος, για την αποστολή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των απαντήσεων των συμμετεχόντων υπαλλήλων από τους παραπάνω φορείς επιλέχθηκε το εργαλείο Google Forms και η συμμετοχή στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από Ιανουάριο 2023 έως Μάιο 2023 ήταν εθελοντική, ανώνυμη και εμπιστευτική.

8.5 Μεθοδολογία – Στατιστική Ανάλυση και Έλεγχος Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.

Στα πλαίσια της περιγραφικής ανάλυσης, οι ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάστηκαν μέσω της συχνότητας και της σχετικής συχνότητας (N, %). Επιπλέον, για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών των δημογραφικών στοιχείων, ήτοι το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση στο φορέα, και της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων, καθώς και για την αξιολόγηση των ερευνητικών ερωτημάτων της μελέτης εφαρμόστηκε ο έλεγχος Pearson X^2 . Ο συγκεκριμένος έλεγχος χρησιμοποιείται στην περίπτωση που πρέπει να αξιολογηθεί η συσχέτιση μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών και προϋποθέσεις για την εφαρμογή του ελέγχου Pearson X^2 είναι η μη ύπαρξη κελιών με μηδενικές παρατηρήσεις καθώς και το 75% των κελιών του πίνακα να έχει αναμενόμενη συχνότητα πάνω από 5.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Περιλαμβάνει, όπως προαναφέρθηκε, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις με δυνατότητα απάντησης «ναι» ή «όχι» και άλλες στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Οι ερωτήσεις στο πρώτο μέρος σχετίζονται με δημογραφικά στοιχεία και στα υπόλοιπα τρία μέρη είναι σχετικές με την τρέχουσα διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο Δημόσιο, το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, το βαθμό εφαρμογής της νομοθεσίας.

Για την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, για την ορθότερη σύνταξη και δομή, τη σωστή τοποθέτηση των ερωτήσεων, πραγματοποιήθηκε πριν τη διεξαγωγή της έρευνας μια πιλοτική εφαρμογή του με συμμετοχή 20 υπαλλήλων οι οποίοι υπηρετούν σε διαφορετικές θέσεις και διαφορετικές βαθμίδες της ιεραρχίας. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώθηκαν προβλήματα διατύπωσης και κατανόησης και έγιναν οι απαραίτητες αλλαγές και σημασιολογικές διορθώσεις ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι σαφές και να επιτευχθεί η θεματική, νοηματική και λειτουργική ροή στη διαδικασία συμπλήρωσής του. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αξιολογήθηκε επίσης μέσω του δείκτη Cronbach's alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης λαμβάνει τιμές από 0 έως 1, με τιμές άνω του 0.7 να υποδηλώνουν ικανοποιητική αξιοπιστία στο ερωτηματολόγιο.

Ειδικότερα, εκτιμήθηκε η αξιοπιστία για τις ερωτήσεις που απαρτίζουν το Β' μέρος του ερωτηματολογίου μέσω του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Ο δείκτης ήταν 0.927, άνω του 0.7, συνεπώς οι ερωτήσεις εμφανίζουν υψηλή συνοχή άρα και υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 25. Δείκτης Cronbach's alpha.

	Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Β' μέρος ερωτηματολογίου	0.927	7

Η ανάλυση και η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που λήφθηκαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25.0. Τέλος, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το $p\text{-value} < 0.05$.

8.7 Ανάλυση, αποτελέσματα ερωτηματολογίου.

8.7.1 Δημογραφικά Στοιχεία.

Στον πίνακα 26 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα. Ειδικότερα:

- Το 62.4% (N=206) του δείγματος αποτελούν οι γυναίκες και το 37.6% (N=124) οι άνδρες.
- Η πιο συχνή ηλικιακή ομάδα των υπαλλήλων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι η ομάδα από 41-50 ετών με ποσοστό 44.5% (N=147) και ακολουθούν με ποσοστό 30.9% (N=102) οι συμμετέχοντες ηλικίας από 51-60 ετών.
- Οι έγγαμοι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 54.5% (N=180) και ακολουθούν με χαμηλότερο ποσοστό 31.2% οι άγαμοι (N=103).

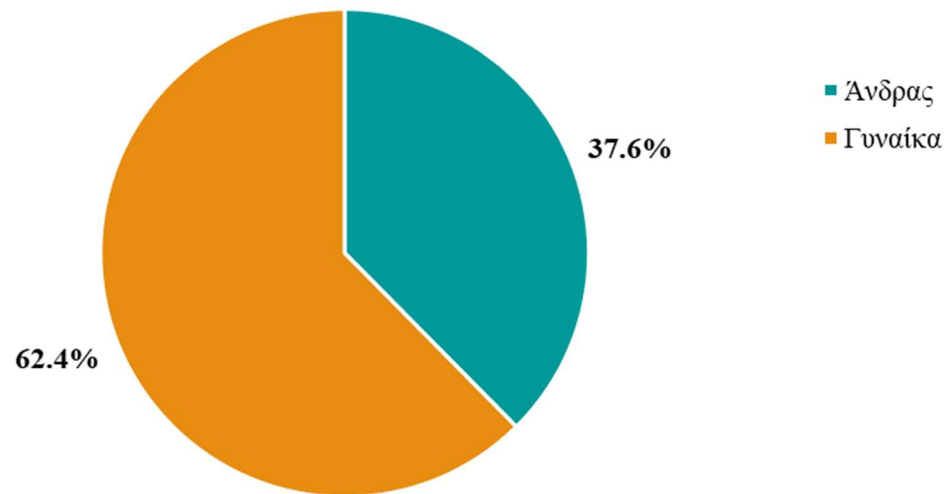
- Επιπλέον, παρατηρείται ότι το 43% (N=142) των εργαζομένων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 36.7% (N=121) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) και ένα 15.8% (N=67) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία στο Δημόσιο, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν πολυετή εμπειρία, καθώς το 35.8% (N=118) δηλώνει εμπειρία πάνω από 20 έτη, το 24.8% (N=82) από 16 έως 20 έτη και το 23.3% (N=77) από 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας.
- Επίσης, περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες και συγκεκριμένα το 60% (N=198) απασχολούνται σε Υπουργεία, ένα ποσοστό 16.1% των υπαλλήλων σε ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού και το 13% σε Ν.Π.Δ.Δ.
- Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, ήτοι το 74.2% (N=245) απασχολούνται σε θέση υπαλλήλου στο φορέα τους (Πίνακας 26, Γράφημα 7) ενώ το ποσοστό που κατέχει θέση ευθύνης ανέρχεται στο 25.8% (N=85).

Πίνακας 26. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων (N = 330).

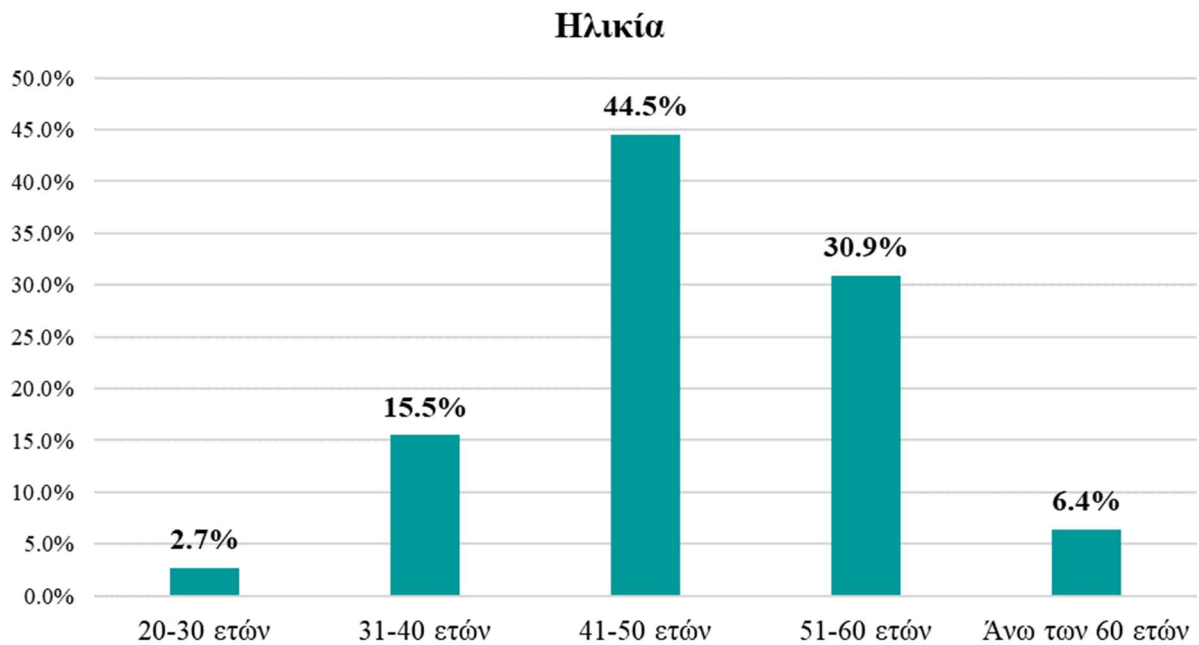
	N	%
Φύλο		
Άνδρας	124	37.6
Γυναίκα	206	62.4
Ηλικία		
20-30 ετών	9	2.7
31-40 ετών	51	15.5
41-50 ετών	147	44.5
51-60 ετών	102	30.9
Άνω των 60 ετών	21	6.4
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος,η	103	31.2
Έγγαμος,η	180	54.5
Διαζευμένος,η	26	7.9
Σε διάσταση	7	2.1
Χήρος,α	5	1.5

Σύμφωνο συμβίωσης	9	2.7
Επίπεδο εκπαίδευσης		
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	2	0.6
Απόφοιτος Λυκείου	52	15.8
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	121	36.7
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	142	43.0
Κάτοχος Διδακτορικού	13	3.9
Εργασιακή Εμπειρία στο Δημόσιο		
0-5 έτη	34	10.3
6-10 έτη	19	5.8
11-15 έτη	77	23.3
16-20 έτη	82	24.8
> 20 έτη	118	35.8
Φορέας Απασχόλησης		
Υπουργεία	198	60.0
ΝΠΔΔ	43	13.0
ΝΠΙΔ και Επιχειρήσεις	18	5.5
ΟΤΑ α' και β' βαθμού	53	16.1
Ανεξάρτητες Αρχές	18	5.5
Θέση στο φορέα		
Υπάλληλος	245	74.2
Προϊστάμενος/η Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης	85	25.8

Γράφημα 1. Κατανομή του φύλου των συμμετεχόντων.



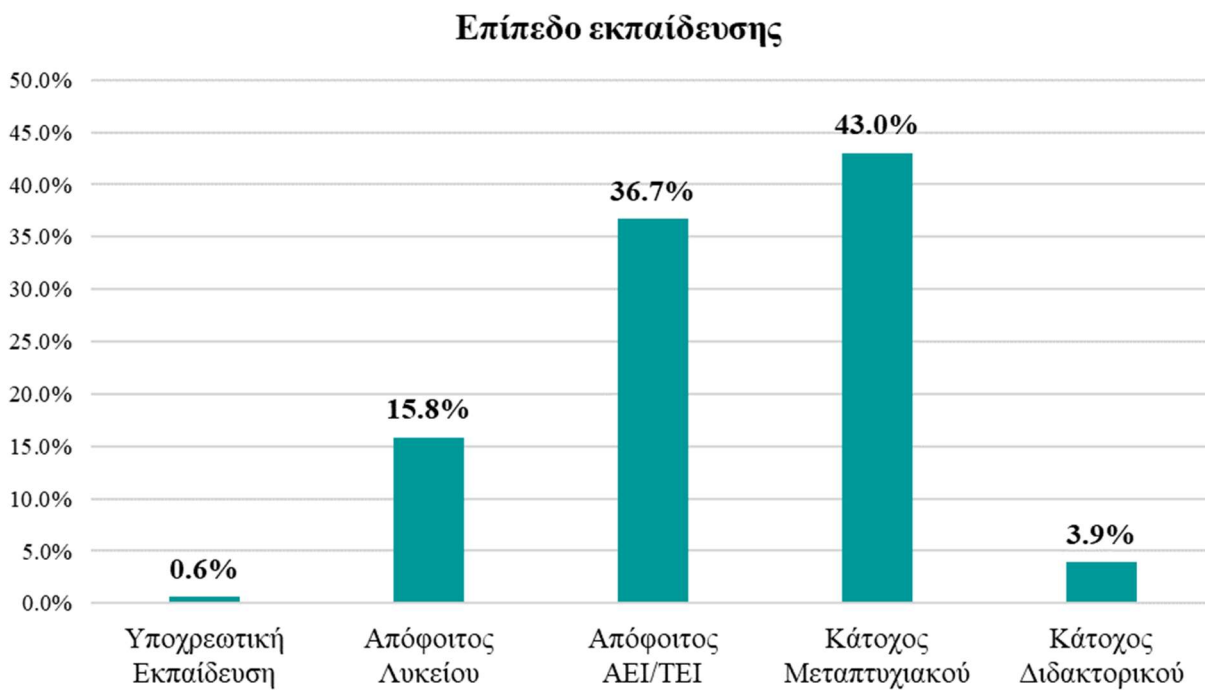
Γράφημα 2. Κατανομή της ηλικίας των συμμετεχόντων.



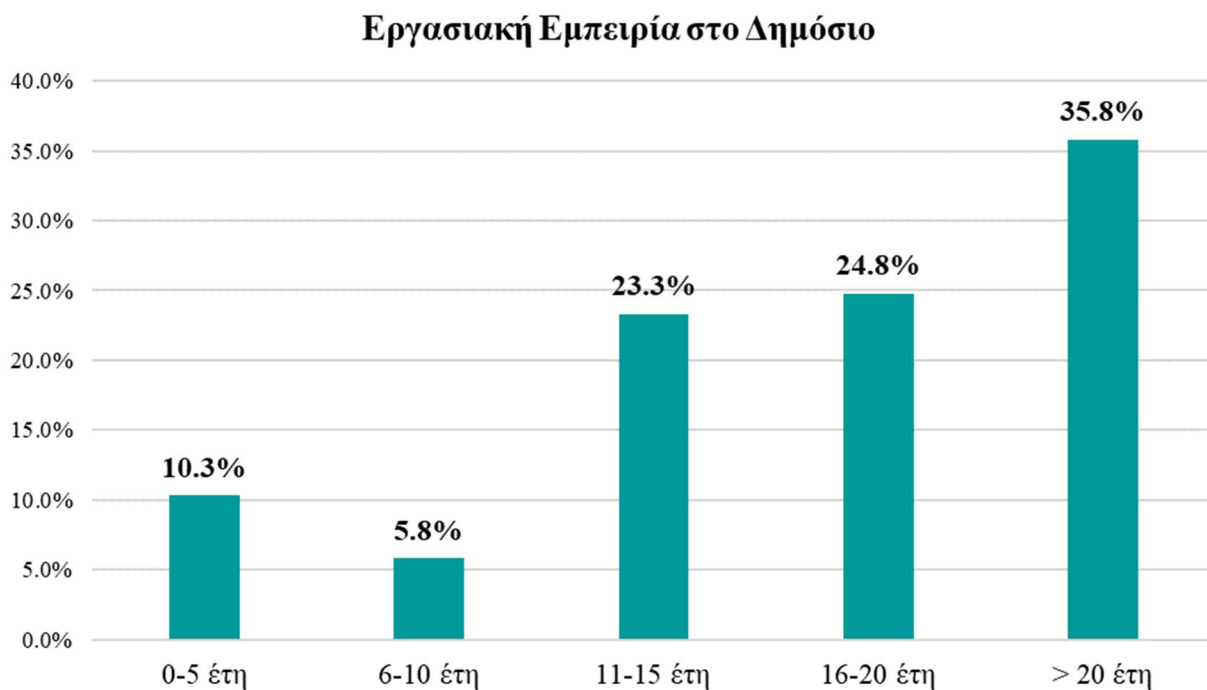
Γράφημα 3. Κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των συμμετεχόντων.



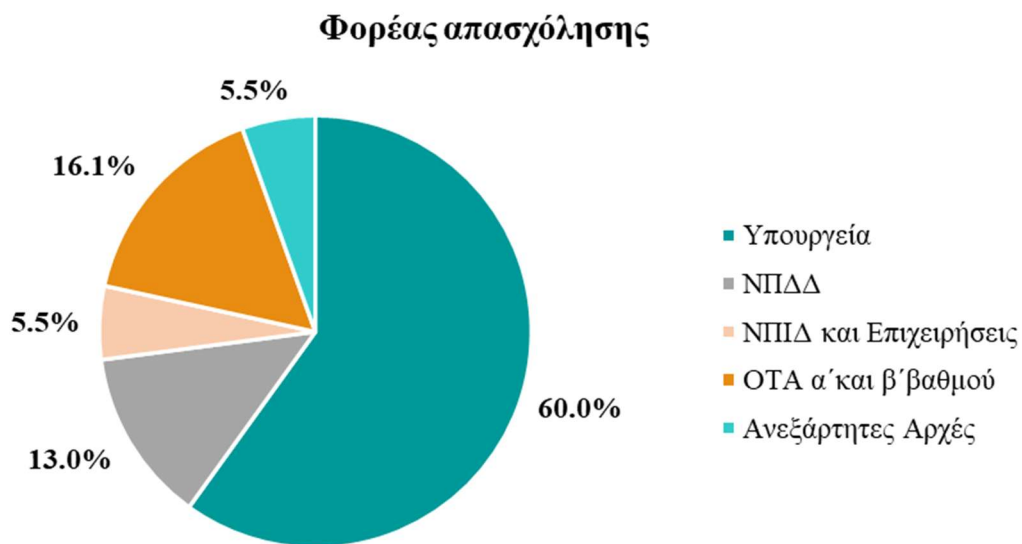
Γράφημα 4. Κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.



Γράφημα 5. Κατανομή της εργασιακής εμπειρίας στο Δημόσιο των συμμετεχόντων.



Γράφημα 6. Κατανομή του φορέα απασχόλησης.



Γράφημα 7. Κατανομή της θέσης στο φορέα απασχόλησης.



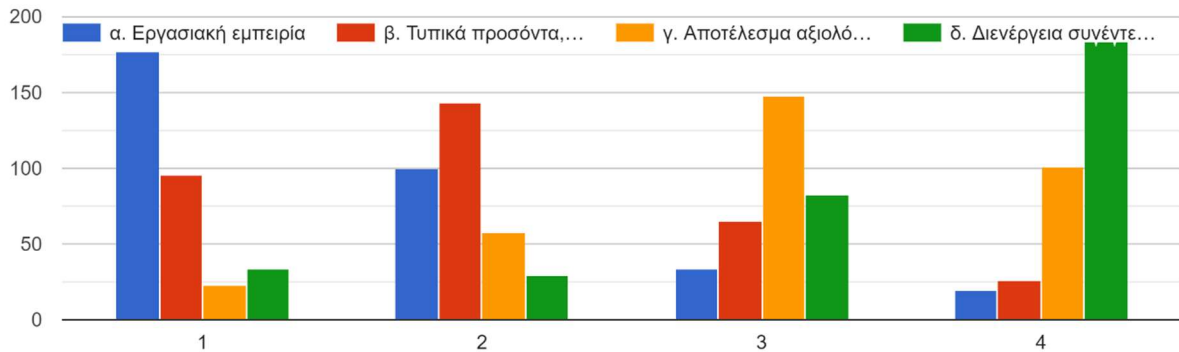
8.7.2 Απαντήσεις.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν εθελοντικά τριακόσιοι τριάντα (330) εν ενεργεία δημόσιοι υπάλληλοι από διάφορους φορείς του Δημοσίου Τομέα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα πολύτιμες για την εξαγωγή συμπερασμάτων, την εικόνα και τη γενικότερη αίσθηση του προσωπικού αναφορικά με:

- τις ισχύουσες διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων καθώς και αναφορικά
- με το βαθμό εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας,
- με την τήρηση της αρχής της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της ίσης πρόσβασης στα δημόσια αξιώματα.

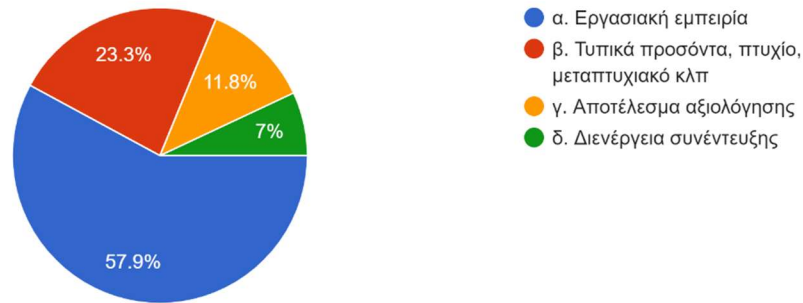
Πριν την εξαγωγή συμπερασμάτων ωστόσο είναι σημαντικό να παρουσιαστούν οι απόψεις και οι πεποιθήσεις των συμμετεχόντων, οι απαντήσεις των οποίων διαμορφώθηκαν ως εξής:

Γράφημα 8. Κατανομή της ερώτησης «Η ισχύουσα νομοθεσία για την ανάληψη θέσεων ευθύνης προϋποθέτει αυξημένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τους υποψήφιους. Ποιο είναι κατά την άποψή σας το σημαντικότερο κριτήριο; Παρακαλώ να ιεραρχήσετε τα ακόλουθα κριτήρια θέτοντας από (1) για το σημαντικότερο έως (4) για το λιγότερο σημαντικό»



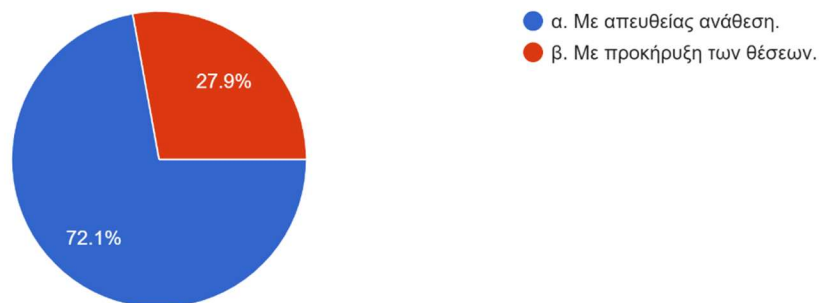
Σε ότι αφορά την πρώτη ερώτηση, στην οποία έπρεπε να πραγματοποιηθεί μια ιεράρχηση συγκεκριμένων κριτηρίων για τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι η εργασιακή εμπειρία επιλέγεται ως πρώτο κριτήριο και τα τυπικά προσόντα ως δεύτερο. Επιπροσθέτως, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και η διενέργεια συνέντευξης επιλέγονται ως τρίτο και τέταρτο κριτήριο αντίστοιχα. Για την πλειοψηφία ως εκ τούτου των υπαλλήλων η προϋπηρεσία και η εμπειρία αποτελούν το πιο σημαντικό κριτήριο και η διενέργεια συνέντευξης το κριτήριο με την πιο μικρή βαρύτητα. Τα αποτελέσματα αυτά της πρώτης ερώτησης επιβεβαιώνονται με τις απαντήσεις της δεύτερης, η οποία έχει παρόμοιο περιεχόμενο με τη διαφορά ότι δεν ζητά ιεράρχηση κριτηρίων αλλά επιλογή μόνο αυτού που θεωρείται ως το πιο σημαντικό.

Γράφημα 9. Κατανομή της ερώτησης «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων;»



Στη δεύτερη ερώτηση διαφαίνεται ξεκάθαρα το γεγονός ότι το προσωπικό που υπηρετεί στις δημόσιες υπηρεσίες σήμερα θεωρεί πως η μεγαλύτερη βαρύτητα στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων θα πρέπει να δοθεί στην εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων καθώς το κριτήριο αυτό επιλέχθηκε από το 57.9% των συμμετεχόντων. Ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων, ήτοι το 23.3%, επέλεξε τα τυπικά προσόντα ως πιο σημαντικό κριτήριο, το 11.8% επέλεξε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ενώ μόνο το 7% τη διενέργεια συνέντευξης.

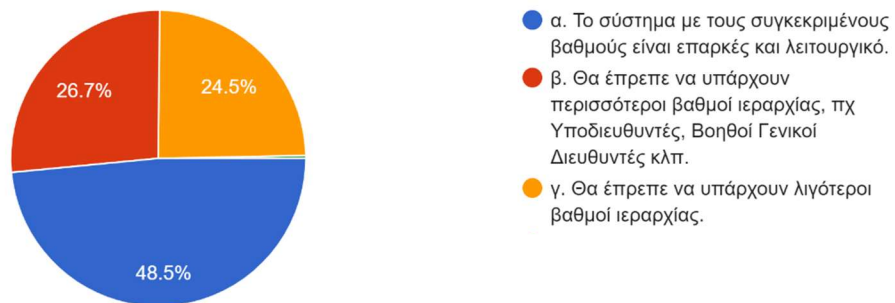
Γράφημα 10. Κατανομή της ερώτησης «Πώς πραγματοποιείται η τοποθέτηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο φορέα που υπηρετείτε;»



Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι και η απάντηση των συμμετεχόντων στην ερώτηση αναφορικά με τη μέθοδο τοποθέτησης των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο

φορέα που υπηρετούν καθώς πάνω από τα 2/3 των υπαλλήλων απαντούν πως οι επιλογές πραγματοποιούνται με απευθείας ανάθεση από την ηγεσία, και μόνο το 27,9% δηλώνει ότι πραγματοποιούνται κατόπιν προκήρυξης των θέσεων. Η απάντηση αυτή οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα σε ότι αφορά το βαθμό εφαρμογής της νομοθεσίας στη Δημόσια Διοίκηση στις μέρες μας, το μέγεθος της πολιτικής επιρροής στις αποφάσεις της Διοίκησης, και βέβαια τη συνεχιζόμενη εξάρτηση των δημοσίων φορέων από την πολιτική ηγεσία.

Γράφημα 11. Κατανομή της ερώτησης «Θεωρείτε ότι τα επίπεδα ιεραρχίας στους Φορείς του Δημοσίου σήμερα, που περιλαμβάνουν θέσεις Τμηματάρχων, Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, επαρκούν για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών;»



Οι απαντήσεις των υπαλλήλων αναφορικά με το αν οι βαθμοί ιεραρχίας των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Τμηματάρχων, όπως καθορίζονται σήμερα από τη νομοθεσία⁶³⁴, επαρκούν για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, οδηγούν τόσο σε σημαντικά συμπεράσματα όσο και σε κάποιους προβληματισμούς, καθώς οι μισοί σχεδόν υπάλληλοι σε ποσοστό δηλαδή 48.5 % δηλώνουν στην ουσία πως δεν θα επιθυμούσαν μια αλλαγή με την προσθήκη περισσότερων βαθμών στην ιεραρχική κλίμακα. Παρόλο που η θέσπιση δηλαδή περισσότερων βαθμών, όπως για παράδειγμα ο βαθμός του Υποδιευθυντή ή του Βοηθού Γενικού Διευθυντή, θα δημιουργούσε περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης για το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών, οι περισσότεροι υπάλληλοι φαίνεται πως

⁶³⁴ Βλ. αρ. 84, ν. 3528/2007 [ΦΕΚ 26/Α/2007] , ό.π. και αρ. 87, ν. 3584/2007 [ΦΕΚ 143/Α/2007], ό.π.

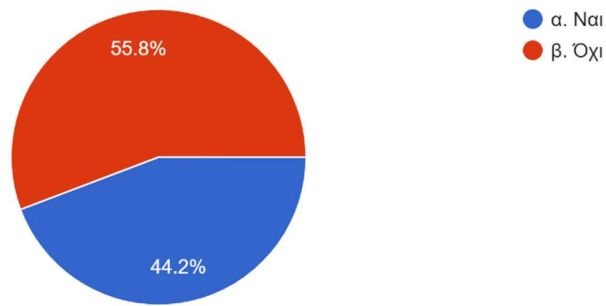
δεν κρίνουν απαραίτητη μια τέτοια αλλαγή. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στην άποψη ότι οι επιπλέον βαθμοί ιεραρχίας ενδέχεται να μετατραπούν σε αντικείμενο κομματικών και πελατειακών σχέσεων.

Γράφημα 12. Κατανομή της ερώτησης «Ποιον θεωρείτε πιο αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης της επίδοσης των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων;»



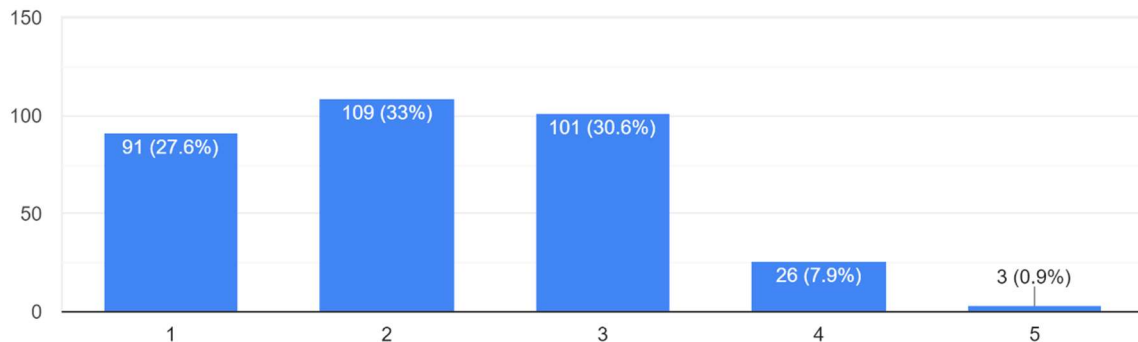
Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 5 διαφαίνεται επίσης η επιθυμία της συντριπτικής πλειοψηφίας των συμμετεχόντων να τροποποιηθεί ο τρόπος αξιολόγησης των Προϊσταμένων, καθώς το 85.8% θεωρεί πως κατά την αξιολόγηση των ιεραρχικά άμεσων Προϊσταμένων τους, ο βαθμός των υφισταμένων θα πρέπει να λαμβάνεται περισσότερο υπόψη στη συνολική βαθμολογία. Μια τέτοια τροποποίηση θα δημιουργούσε επιπλέον κίνητρα στα ανώτερα στελέχη για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητάς τους. Θα βελτίωνε επιπροσθέτως το πνεύμα συνεργασίας, τη συμπεριφορά και την επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, αλλαγές αναμφίβολα θετικές που θα οδηγούσαν και στην γενικότερη ενδυνάμωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Γράφημα 13. Κατανομή της ερώτησης «Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης ευθύνης που προβλέπεται από τη νομοθεσία για τους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων είναι ικανοποιητικό ως πρόσθετη αμοιβή;»



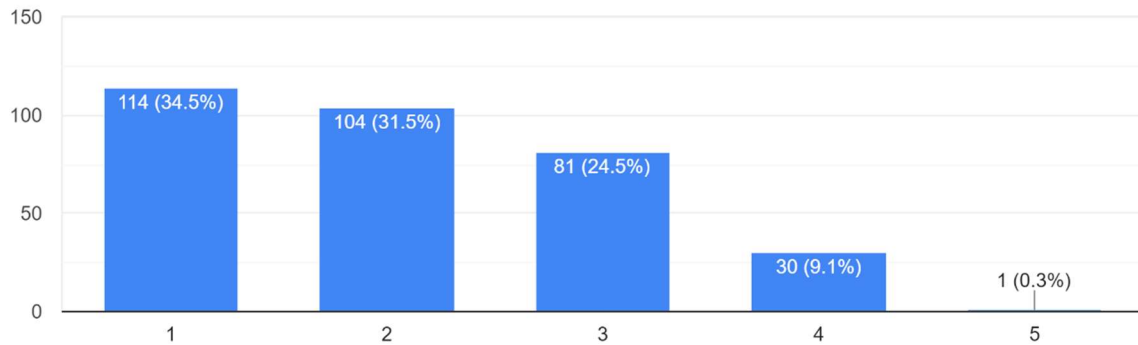
Με την απάντηση στην ερώτηση 6 αναφορικά με το προβλεπόμενο επίδομα της θέσης ευθύνης που λαμβάνουν οι Προϊστάμενοι καθίσταται σαφές ότι η πλειοψηφία του προσωπικού δεν το θεωρεί επαρκές και ικανοποιητικό ως πρόσθετη αμοιβή. Μια αλλαγή προς την κατεύθυνση της αύξησης του επιδόματος ευθύνης, όπως η αύξηση που προβλέπεται με το ν. 5045/2023, αναμφίβολα αποτελεί ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση και καθιστά τις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις πιο ελκυστικές από οικονομικής απόψεως. Επιπλέον τροποποιήσεις για πρόσθετες αμοιβές των Προϊσταμένων, συνδεδεμένες με την προσωπική στοχοθεσία καθώς και με την επίτευξη των στόχων των υπηρεσιών θα δημιουργούσαν επιπλέον κίνητρα για τη βελτίωση των επιδόσεων τόσο των υπηρετούντων ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης όσο και των υπολοίπων υπαλλήλων που επιθυμούν να διεκδικήσουν μια ανώτερη θέση στην ιεραρχία.

Γράφημα 14. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι δίκαιο και αξιοκρατικό».



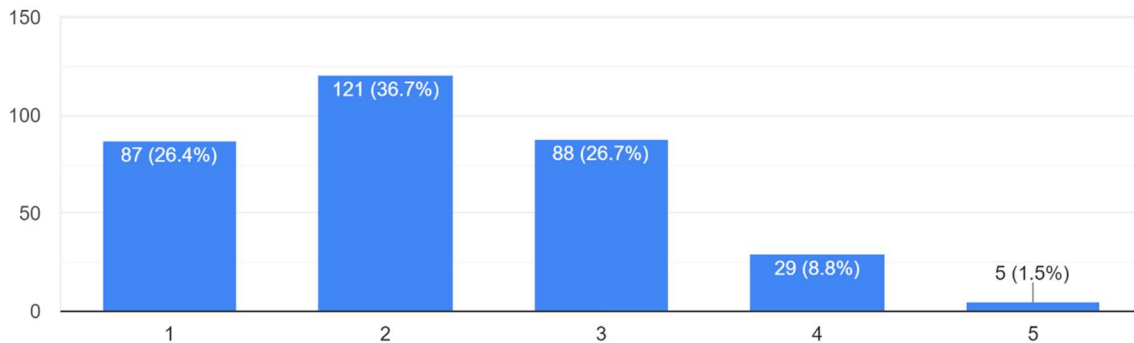
Ιδιαίτερα σημαντικές είναι και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση 7, αναφορικά με την άποψή τους για τον τρόπο εφαρμογής της διαδικασίας επιλογής των ανώτερων στελεχών. Από τις απαντήσεις διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι η πλειοψηφία «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι το σύστημα όπως εφαρμόζεται είναι δίκαιο και αξιοκρατικό, ένα πολύ μικρό ποσοστό μόνο, ήτοι το 0.9%, «συμφωνεί απόλυτα» και τέλος μόνο ένα 7.9% των υπαλλήλων «μάλλον συμφωνεί» με τη δήλωση περί δίκαιης και αξιοκρατικής διαδικασίας. Οι απαντήσεις αυτές για τον τρόπο εφαρμογής της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σίγουρα θα πρέπει να οδηγήσουν σε κάποιους εύλογους προβληματισμούς, καθώς έχουν πραγματοποιηθεί πολλές αλλαγές στη νομοθεσία από την πολιτική ηγεσία με στόχο την εφαρμογή ενός αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος επιλογής και τοποθέτησης ανώτερων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα.

Γράφημα 15. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία».



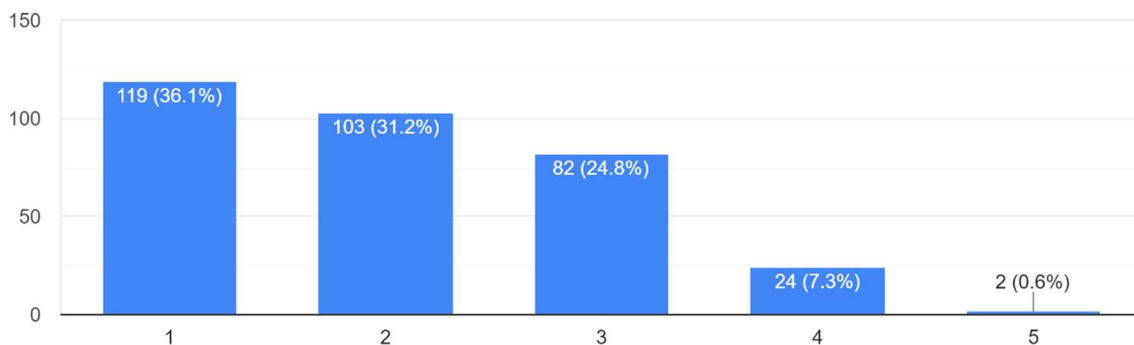
Εξίσου μικρό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που συμφωνεί με τη δήλωση της 8^{ης} ερώτησης, ότι το ισχύον σύστημα δηλαδή παρέχει ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και διεκδίκησης θέσεων ευθύνης σε όλο το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών ανάλογα με την προσωπική τους αξία. Μόνο ένα 0.3% των συμμετεχόντων «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση αυτή και ένα μικρό σχετικά ποσοστό 9.1% «μάλλον συμφωνεί». Αντιθέτως, το 34.5% των συμμετεχόντων φαίνεται να «διαφωνεί απόλυτα», και το 31.5% με την απάντησή του δηλώνει πως «μάλλον διαφωνεί» με τη δήλωση ότι το ισχύον σύστημα ενισχύει μια πολιτική ίσων ευκαιριών και προωθεί με δίκαιο τρόπο τους υπαλλήλους ανάλογα με τις δεξιότητές τους.

Γράφημα 16. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι αποτελεσματικό και βελτιώνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας».



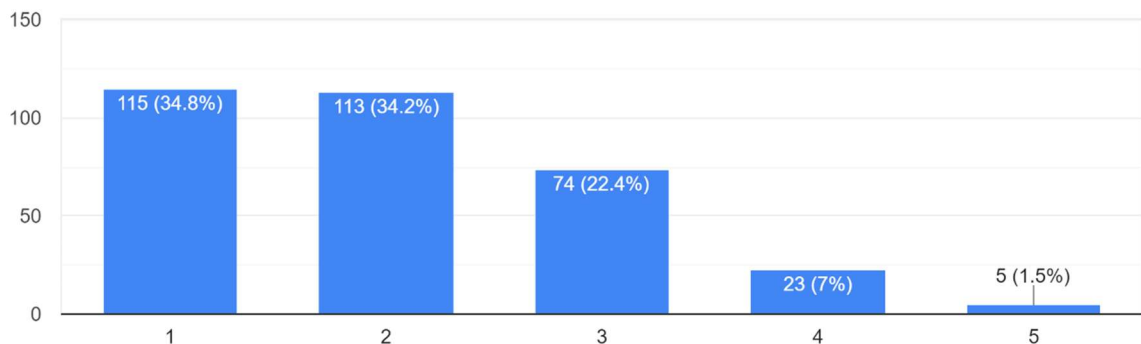
Αρνητική επίσης εικόνα για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου επιλογής Προϊσταμένων και για τη συμβολή της στη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην ερώτηση 9. Από τις απαντήσεις φαίνεται πως το 26.4% των υπαλλήλων «διαφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση αυτή και το 36.7% φαίνεται πως «μάλλον διαφωνεί». Ένα μικρότερο ποσοστό 8.8% με την απάντησή του φαίνεται πως «μάλλον συμφωνεί» με την παραπάνω δήλωση ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό, ήτοι το 1.5% μόνο φαίνεται πως «συμφωνεί απόλυτα».

Γράφημα 17. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους».



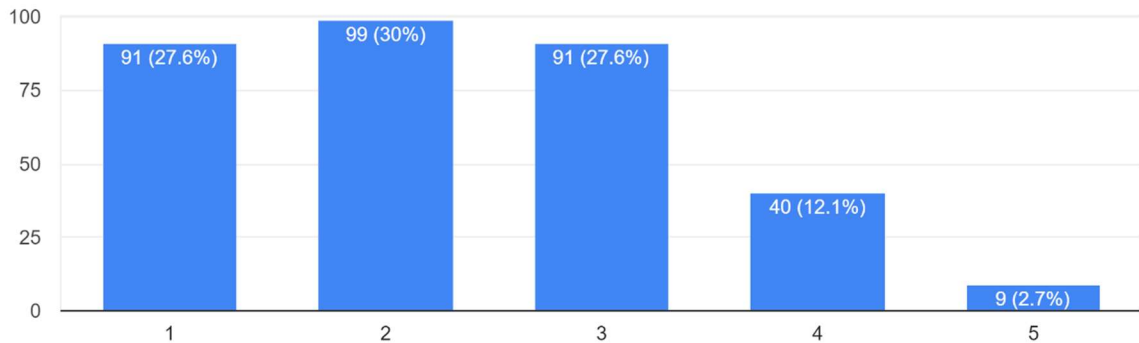
Η αρνητική εικόνα των υπαλλήλων για το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων αποτυπώνεται και στις απαντήσεις της ερώτησης 10, αναφορικά με τα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους μέσω του συστήματος επιλογής Προϊσταμένων για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Δυστυχώς από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν προκύπτει μια θετική εκτίμηση για την τρέχουσα μέθοδο επιλογής ανώτερων στελεχών καθώς μόνο ένα 0.6% των υπαλλήλων απάντησε ότι «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση αυτή και μόνο ένα 7.3% απάντησε πως «μάλλον συμφωνεί». Η πλειοψηφία των υπαλλήλων, ήτοι το 36.1% και το 31.2%, απάντησαν αντίστοιχα ότι «διαφωνούν απόλυτα» ή ότι «μάλλον διαφωνούν».

Γράφημα 18. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων».



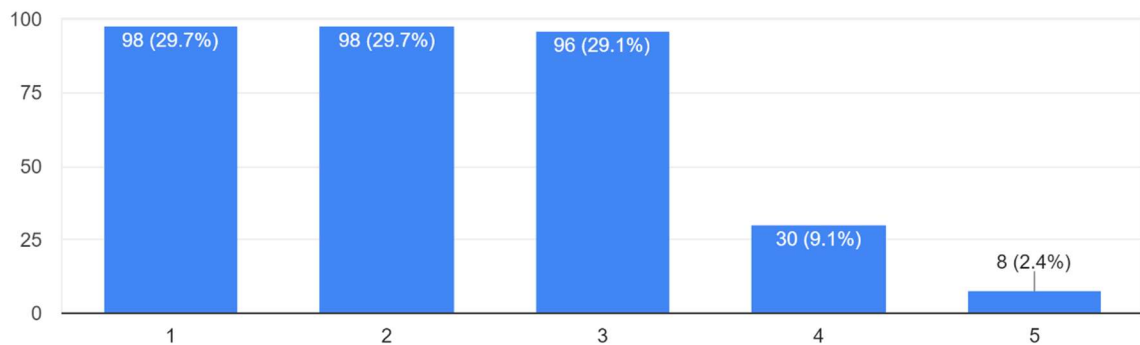
Σύμφωνες με το πνεύμα των προηγούμενων απαντήσεων είναι και οι επιλογές των συμμετεχόντων στην ερώτηση 11 καθώς η πλειοψηφία φαίνεται πως «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι το ισχύον σύστημα ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί μια κουλτούρα συνεργασίας μακριά από πολιτικές διακρίσεων. Συγκεκριμένα το 34.8% των υπαλλήλων «διαφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση αυτή και το 34.2% «μάλλον διαφωνεί», ενώ μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό 1.5% φαίνεται να «συμφωνεί απόλυτα» και μόνο ένα 7% δηλώνει πως «μάλλον συμφωνεί».

Γράφημα 19. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει τη συνταγματική αρχή της διαφάνειας».



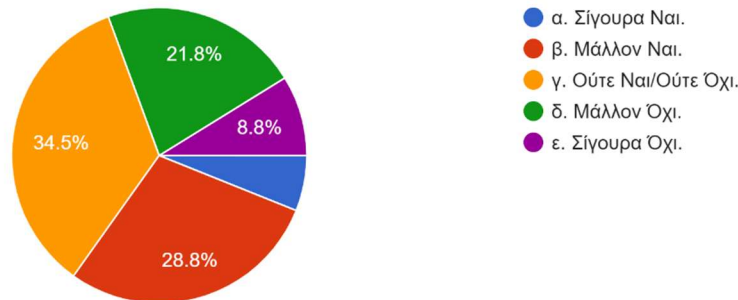
Σε αρνητικά συμπεράσματα οδηγούν και οι απαντήσεις στην ερώτηση 12 αναφορικά με την ενίσχυση της συνταγματικής αρχής της διαφάνειας μέσω της εφαρμογής του συστήματος επιλογής Προϊσταμένων. Μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, ήτοι το 27.6% «διαφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση αυτή και το 30% «μάλλον διαφωνεί». Στον αντίποδα ένα πολύ μικρό ποσοστό των υπαλλήλων, ήτοι το 2.7%, φαίνεται να «συμφωνεί απόλυτα» και ένα 12.1% δηλώνει πως «μάλλον συμφωνεί».

Γράφημα 20. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης».



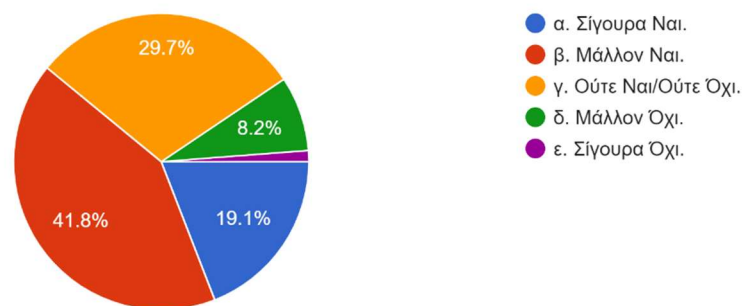
Δυστυχώς, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων δεν φαίνεται ικανό να συμβάλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης. Μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, ήτοι το 29.7% απαντά πως «διαφωνεί» με τη δήλωση ότι το σύστημα επιλογής συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης και το ίδιο ποσοστό των υπαλλήλων δηλαδή ένα εξίσου 29.7% δηλώνει πως «μάλλον διαφωνεί». Αντίστοιχα, το ποσοστό των συμμετεχόντων που φαίνεται να «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση είναι μόνο το 2.4% και το ποσοστό αυτών που «μάλλον συμφωνεί» ανέρχεται μόνο σε 9.1%.

Γράφημα 21. Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;»



Ωστόσο, παρά τις αρνητικές επιλογές των συμμετεχόντων στις προηγούμενες ερωτήσεις, ένα σημαντικό ποσοστό αυτών, ήτοι το 28.8%, φαίνεται να απαντά πως μάλλον συμφωνεί» με τη δήλωση της ερώτησης 14, ότι η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων έχει βελτιωθεί σε σχέση με το παρελθόν, και ένα 6.1% φαίνεται πως «συμφωνεί απόλυτα». Δεν είναι μικρό ωστόσο και το ποσοστό αυτών που διαφωνούν με τη δήλωση αυτή καθώς το 21.8% φαίνεται να απαντά πως «μάλλον διαφωνεί» και το 8.8% πως «διαφωνεί απόλυτα». Το ένα τρίτο επίσης περίπου των συμμετεχόντων, ήτοι το 34.5% απαντά «ούτε ναι/ούτε όχι» στη συγκεκριμένη δήλωση.

Γράφημα 22. Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων εξακολουθεί να βασίζεται στις μέρες μας σε κομματικά κριτήρια;»



Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες είναι και οι απαντήσεις στην ερώτηση 15 στην οποία διερευνήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις κομματικές επιρροές

και τα κριτήρια ως προς τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας. Από τις απαντήσεις διαφαίνεται πως το 19.1% «συμφωνεί απόλυτα» με τη δήλωση ότι η διαδικασία εξακολουθεί να βασίζεται σε κομματικά κριτήρια, και ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων, ήτοι το 41.8%, «μάλλον συμφωνεί». Αντίστοιχα, πολύ μικρό μόνο ποσοστό των συμμετεχόντων, ήτοι το 1.2%, δηλώνει πως «διαφωνεί απόλυτα» με τη συγκεκριμένη δήλωση και ένα 8.2% πως «μάλλον διαφωνεί».

Γράφημα 23. Κατανομή της ερώτησης «Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων ώστε να καταστεί πιο δίκαιο, πιο διαφανές, πιο αντικειμενικό και πιο αξιοκρατικό; Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις».



Σε πολύ ουσιαστικά συμπεράσματα οδηγούν επίσης οι επιλογές των συμμετεχόντων στην ερώτηση 16 αναφορικά με τους τρόπους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν δυνητικά στη βελτίωση του ισχύοντος συστήματος επιλογής Προϊσταμένων. Από τις επιλογές – προτάσεις που είχαν στη διάθεσή τους οι συμμετέχοντες, τρεις είναι οι επιλογές που συγκεντρώνουν συνολικά το 71.9% των απαντήσεων. Συγκεκριμένα, το 29.4% των συμμετεχόντων δηλώνει πως θα πρέπει να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα, το 26.7% πως θα πρέπει να προκηρύσσονται οι θέσεις ευθύνης,

και ένα 15.8% δηλώνει πως θα πρέπει να εφαρμοστούν βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών.

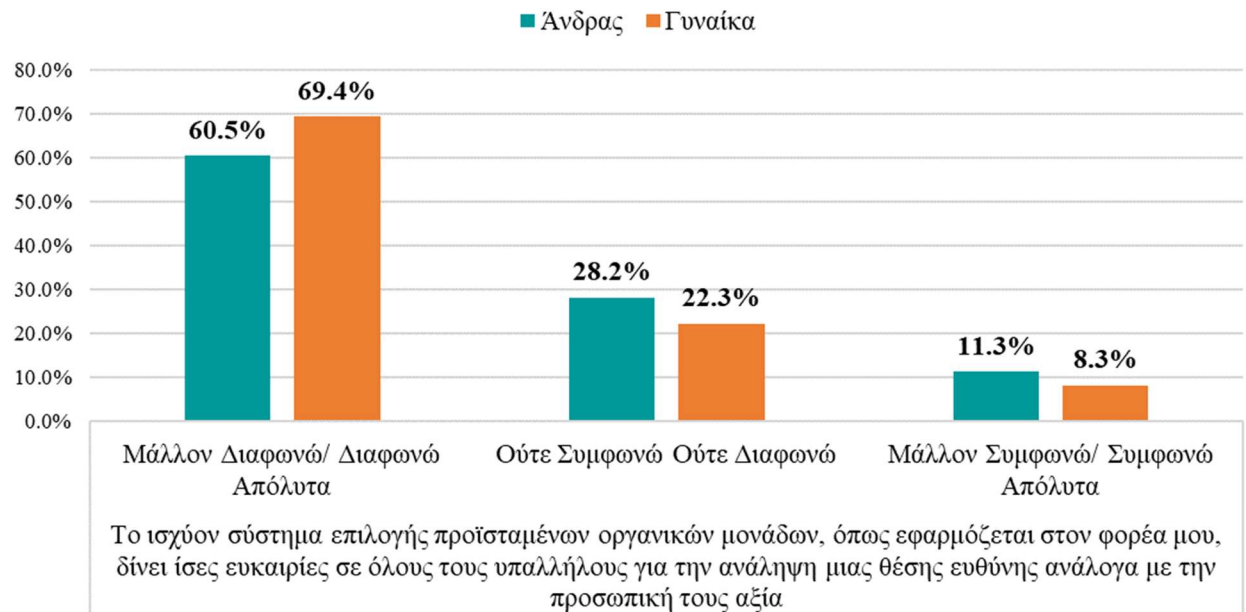
8.7.3 Συσχετίσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, για την καλύτερη και ορθότερη ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων κρίθηκε σκόπιμο να διενεργηθούν κάποιες συσχετίσεις δημογραφικών στοιχείων με ορισμένες απαντήσεις. Στον πίνακα 27 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson Chi-Square προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την ισότητα των ευκαιριών για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($\chi^2 = 2.79$, $p = 0.248$), καθώς τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται ότι «διαφωνούν» με τη δήλωση ότι το ισχύον σύστημα δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό των γυναικών που φαίνεται πως διαφωνεί ανέρχεται σε 69.4% ενώ το ποσοστό των αντρών που διαφωνεί με τη δήλωση ανέρχεται στο 60.5% (Γράφημα 24).

Πίνακας 27. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με το φύλο.

		Φύλο		χ^2	p
		Άνδρας N(%)	Γυναίκα N(%)		
Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία	Μάλλον Διαφωνώ/ Διαφωνώ	75(60.5%)	143(69.4%)	2.79	0.248
	Απόλυτα Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	35(28.2%)	46(22.3%)		
	Μάλλον Συμφωνώ/ Συμφωνώ	14(11.3%)	17(8.3%)		
		Απόλυτα			

Γράφημα 24. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» στους άνδρες και τις γυναίκες.



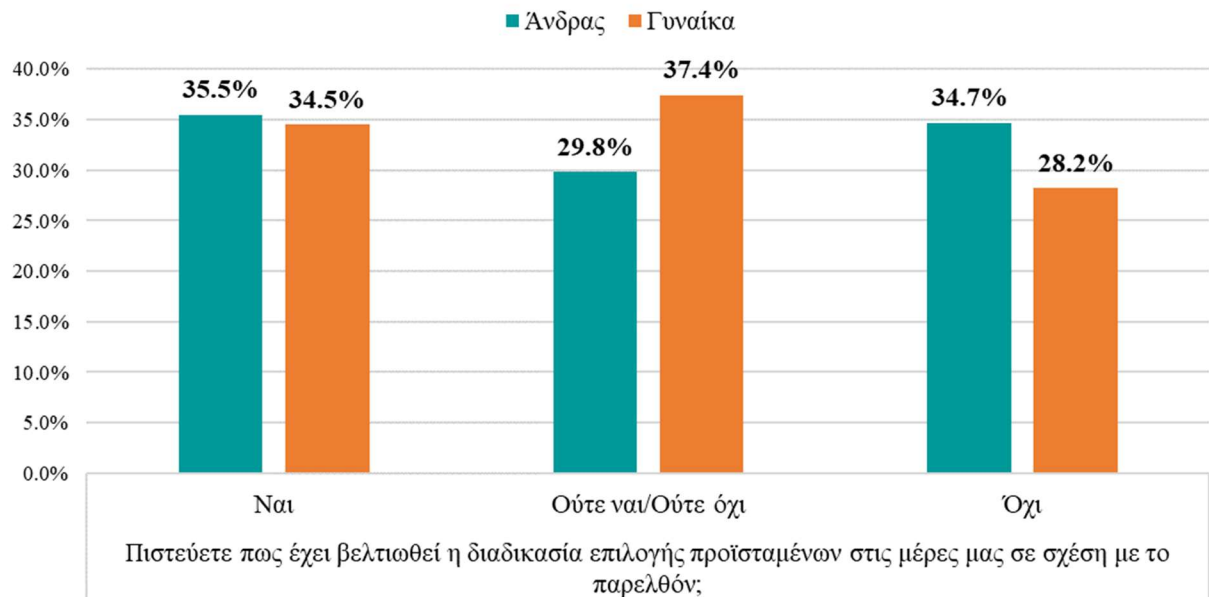
Στη συνέχεια, ακολουθεί ο έλεγχος που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να αξιολογηθεί εάν οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετική άποψη σχετικά με τη βελτίωση της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων σε σχέση με το παρελθόν. Και κατά τη συσχέτιση αυτή δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($\chi^2 = 2.37$, $p = 0.305$), καθώς οι άνδρες και οι γυναίκες του δείγματος είχαν παρόμοιες απόψεις (Πίνακας 28, Γράφημα 25).

Ειδικότερα, οι γυναίκες που θεωρούν πως η διαδικασία έχει βελτιωθεί ανέρχονται σε ποσοστό 34.5% και οι άντρες σε 35.5% ενώ αρνητικά σε ότι αφορά τη βελτίωση του συστήματος επιλογής απαντά το 28.2% των γυναικών και το 34.7% των αντρών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό τόσο των αντρών όσο και των γυναικών που απαντούν «ούτε ναι/ούτε όχι» στη συγκεκριμένη ερώτηση, εκτιμώντας ίσως πως η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στην ουσία δεν παρουσιάζει στις μέρες μας ουσιαστικές και πιο θετικές αλλαγές χωρίς να έχει γίνει χειρότερη ωστόσο.

Πίνακας 28. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το φύλο.

		Φύλο		χ^2	p
		Άνδρας N(%)	Γυναίκα N(%)		
Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;	<i>Ναι</i>	44(35.5%)	71(34.5%)	2.37	0.305
	<i>Ούτε ναι/Ούτε όχι</i>	37(29.8%)	77(37.4%)		
	<i>Όχι</i>	43(34.7%)	58(28.2%)		
	<i>Όχι</i>	43(34.7%)	58(28.2%)		

Γράφημα 25. Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» στους άνδρες και τις γυναίκες.



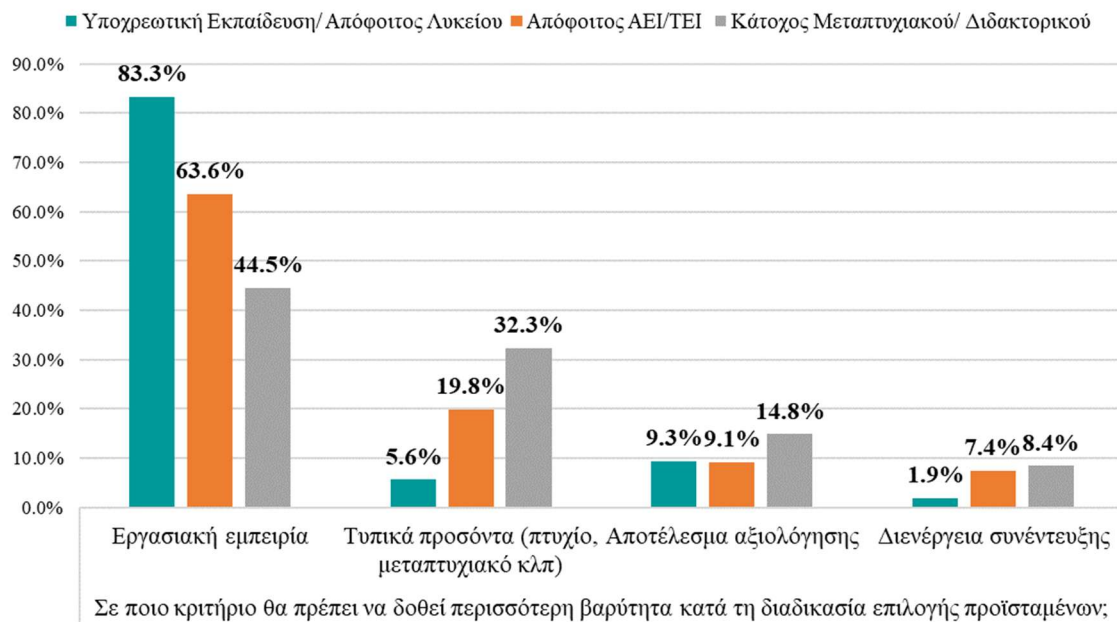
Στον πίνακα 29 παρουσιάζεται ο έλεγχος Pearson Chi-Square για τη διερεύνηση διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τα σημαντικότερα κριτήρια της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των

συμμετεχόντων. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων σημειώθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις ($\chi^2 = 29.53$, $p < 0.001$), καθώς παρατηρείται ότι οι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι λυκείου θεωρούν σε υψηλότερο ποσοστό ως σημαντικότερο κριτήριο την εργασιακή εμπειρία. Παρόλο που υψηλό ποσοστό των κατόχων πανεπιστημιακών τίτλων και των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου επίσης επιλέγει την εργασιακή εμπειρία ως το πιο σημαντικό κριτήριο, ένα σημαντικό ποσοστό αυτών εκτιμά ότι τα τυπικά προσόντα παίζουν επίσης ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία επιλογής. Ως εκ τούτου, είναι αρκετά υψηλό το ποσοστό των κατόχων πανεπιστημιακών τίτλων - ποσοστό 19.8% - και των κατόχων μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων - ποσοστό 32.3% - οι οποίοι επιλέγουν τα τυπικά προσόντα ως πιο σημαντικό κριτήριο σε σχέση με το ποσοστό των αποφοίτων Υποχρεωτικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που επιλέγει τα τυπικά προσόντα ως το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα με ποσοστό μόνο 5.6%. Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι για όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης αυτό που αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο είναι η εργασιακή εμπειρία.

Πίνακας 29. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

		Επίπεδο εκπαίδευσης			χ ²	p
		Υποχρεωτική Εκπαίδευση/ Απόφοιτος Λυκείου N(%)	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ N(%)	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού N(%)		
Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων;	<i>Εργασιακή εμπειρία</i>	45(83.3%)	77(63.6%)	69(44.5%)	29.53	<0.001
	<i>Τυπικά προσόντα (πτυχίο, μεταπτυχιακό κλπ)</i>	3(5.6%)	24(19.8%)	50(32.3%)		
	<i>Αποτέλεσμα αξιολόγησης</i>	5(9.3%)	11(9.1%)	23(14.8%)		
	<i>Διενέργεια συνέντευξης</i>	1(1.9%)	9(7.4%)	13(8.4%)		

Γράφημα 26. Κατανομή της ερώτησης «Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

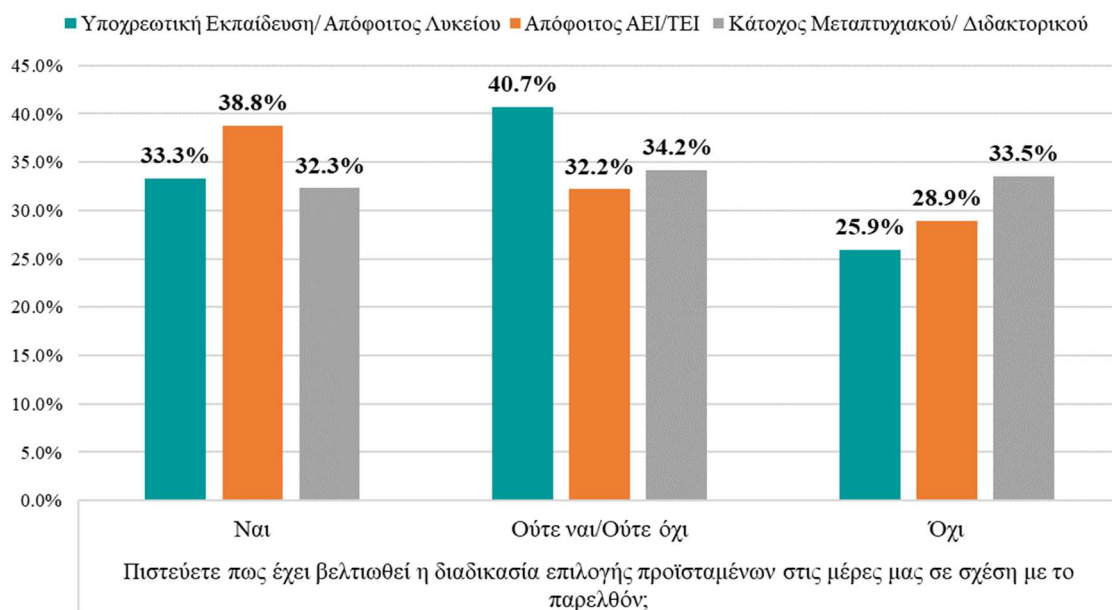


Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Pearson Chi-Square προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι απόψεις των εργαζομένων, αναφορικά με τη βελτίωση ή όχι της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας, διαφέρουν σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Κατά την εξέταση των απαντήσεων δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($\chi^2 = 2.62$, $p = 0.624$), παρατηρείται, ωστόσο, ότι οι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι λυκείου παρουσιάζονται περισσότερο ουδέτεροι, οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό (38.8%) πως βελτιώθηκε η διαδικασία, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό (33.5%) πως δεν βελτιώθηκε. Οι συγκεκριμένες διαφορές, ωστόσο, δεν θεωρούνται στατιστικά σημαντικές (Πίνακας 30, Γράφημα 27).

Πίνακας 30. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

		Επίπεδο εκπαίδευσης			χ ²	p
		Υποχρεωτική Εκπαίδευση/ Απόφοιτος Λυκείου N(%)	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ N(%)	Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού N(%)		
Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;	Ναι	18(33.3%)	47(38.8%)	50(32.3%)	2.62	0.624
	Ούτε ναι/Ούτε όχι	22(40.7%)	39(32.2%)	53(34.2%)		
	Όχι					
	Όχι	14(25.9%)	35(28.9%)	52(33.5%)		

Γράφημα 27. Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.

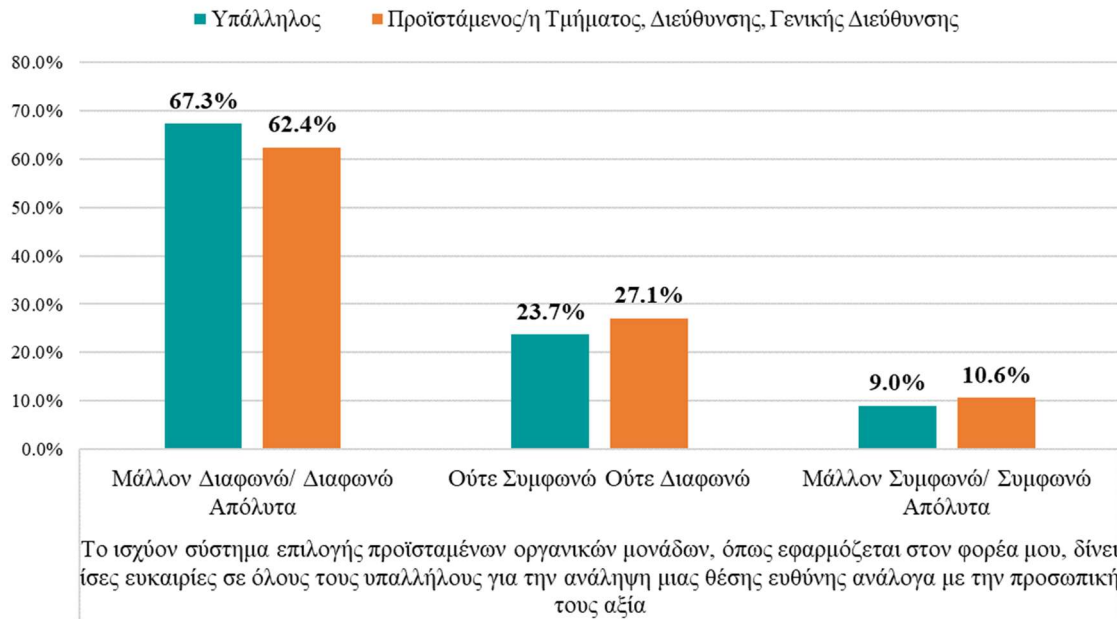


Στον πίνακα 31 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson Chi-Square, ο οποίος πραγματοποιήθηκε με σκοπό να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς την ισότητα των ευκαιριών για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στο φορέα. Κατά την εξέταση των απαντήσεων δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($X^2 = 0.71$, $p = 0.702$). Παρατηρείται μια τάση στους υπαλλήλους να διαφωνούν με το ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες σε ποσοστό 67.3%, αλλά και οι Προϊστάμενοι Τμήματος, Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης φαίνεται να διαφωνούν με τη συγκεκριμένη δήλωση σε ποσοστό 62.4%, οπότε η συγκεκριμένη διαφορά δεν κρίνεται ως σημαντική (Γράφημα 28). Επίσης, μικρό σχετικά είναι το ποσοστό, και στις δύο κατηγορίες υπαλλήλων, αυτών που θεωρούν ότι το σύστημα έτσι όπως εφαρμόζεται δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλο το προσωπικό για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης, καθώς μόνο το 9% των υπαλλήλων και το 10.6% των Προϊσταμένων συμφωνεί με τη συγκεκριμένη δήλωση. Τέλος, ούτε και το ποσοστό αυτών που απάντησαν πιο ουδέτερα φαίνεται να παρουσιάζει ιδιαίτερα σημαντική απόκλιση καθώς οι μεν υπάλληλοι που εμφανίζονται πιο ουδέτεροι ανέρχονται σε ποσοστό 23.7% ενώ αντίστοιχα οι Προϊστάμενοι σε ποσοστό 27.1%. Ως εκ τούτου, δεν διαφαίνονται σημαντικές διαφορές στις απόψεις του προσωπικού, είτε κατέχει θέση ευθύνης είτε όχι, αναφορικά με το συγκεκριμένο ερώτημα.

Πίνακας 31. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.

		Θέση στο φορέα		χ ²	p
		Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης		
		N(%)	N(%)		
Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία	Μάλλον Διαφωνώ/ Διαφωνώ Απόλυτα	165(67.3%)	53(62.4%)	0.71	0.702
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	58(23.7%)	23(27.1%)		
	Μάλλον Συμφωνώ/ Συμφωνώ Απόλυτα	22(9%)	9(10.6%)		

Γράφημα 28. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.



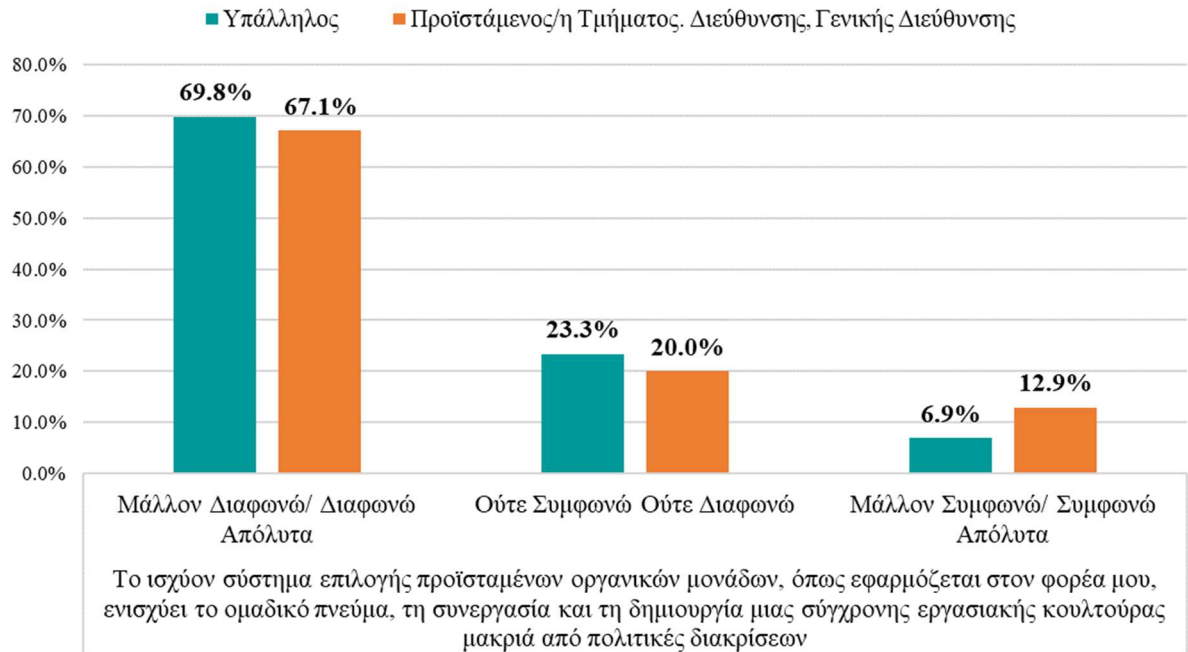
Στον πίνακα 32 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson Chi-Square, για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το αν το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στο φορέα. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($\chi^2 = 3.05$, $p = 0.218$), καθώς τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι Προϊστάμενοι Τμήματος, Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης φαίνεται ότι διαφωνούν με τη συγκεκριμένη δήλωση. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι που διαφωνούν ανέρχονται σε ποσοστό 69.8% και οι Προϊστάμενοι αντίστοιχα σε 67.1%. Παρατηρείται επίσης κάποια τάση οι Προϊστάμενοι Τμήματος, Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης να συμφωνούν σε μεγαλύτερο ποσοστό, συγκεκριμένα σε ποσοστό 12.9%, με τη δήλωση ότι ενισχύεται το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία μακριά από πολιτικές διακρίσεων ενώ αντίστοιχα οι

απλοί υπάλληλοι που είναι σύμφωνοι με τη συγκεκριμένη δήλωση αποτελούν μόνο το 6.9%, ωστόσο η διαφορά αυτή δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική (Γράφημα 29).

Πίνακας 32. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.

		Θέση στο φορέα		χ ²	p
		Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η Τμήματος. Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης		
		N(%)	N(%)		
Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων	Μάλλον Διαφωνώ/	171(69.8%)	57(67.1%)	3.05	0.218
	Διαφωνώ Απόλυτα				
	Ούτε Συμφωνώ	57(23.3%)	17(20%)		
	Ούτε Διαφωνώ				
	Μάλλον Συμφωνώ/	17(6.9%)	11(12.9%)		
	Συμφωνώ				
	Απόλυτα				

Γράφημα 29. Κατανομή της ερώτησης «Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στον φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.

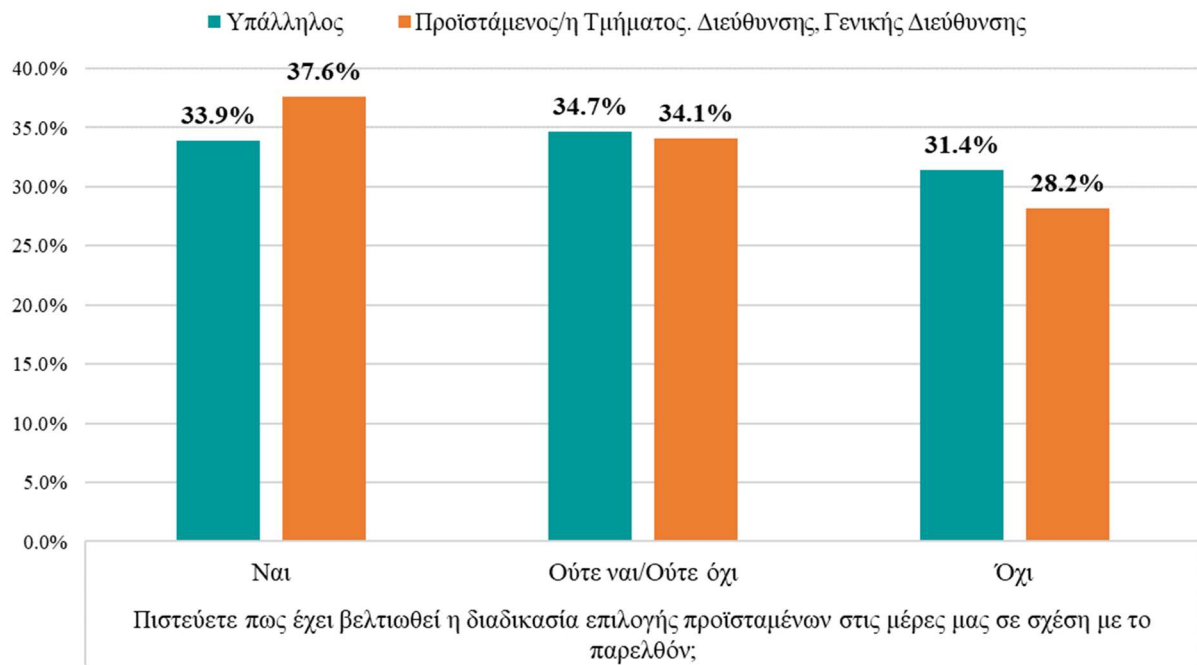


Τέλος, πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Pearson Chi-Square προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων διαφέρουν σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν στο φορέα. Από την ανάλυση και εξέταση των απαντήσεων των συμμετεχόντων δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ($\chi^2 = 0.47$, $p = 0.789$). Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι είναι περισσότεροι οι απλοί υπάλληλοι που θεωρούν ότι δεν βελτιώθηκε η διαδικασία και σχετικά περισσότεροι οι Προϊστάμενοι Τμήματος, Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης που εκτιμούν πως έχει υπάρξει βελτίωση αυτής της διαδικασίας, χωρίς ωστόσο αυτές οι διαφορές να είναι στατιστικά σημαντικές (Πίνακας 33, Γράφημα 30).

Πίνακας 33. Συγκρίσεις για την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ερώτηση «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.

		Θέση στο φορέα		Χ ²	p
		Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η Τμήματος. Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης		
		N(%)	N(%)		
Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;	<i>Ναι</i>	83(33.9%)	32(37.6%)	0.47	0.789
	<i>Ούτε</i>				
	<i>ναι/Ούτε</i>	85(34.7%)	29(34.1%)		
	<i>όχι</i>				
	<i>Όχι</i>	77(31.4%)	24(28.2%)		

Γράφημα 30. Κατανομή της ερώτησης «Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;» σε σχέση με τη θέση στο φορέα.



8.8 Ανάλυση και εξέταση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Τελικά Συμπεράσματα

Από την εξέταση και την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων εξάγονται ιδιαίτερα σημαντικά δεδομένα αναφορικά με:

- τον τρόπο που οι δημόσιοι υπάλληλοι σήμερα εκτιμούν γενικότερα την ισχύουσα διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων,
- τις σχετικές διοικητικές διαδικασίες σε σχέση με το παρελθόν και
- το βαθμό εφαρμογής της νομοθεσίας.

Από τις απαντήσεις προκύπτουν επίσης πολύ ουσιαστικά στοιχεία για το γενικότερο αίσθημα, τις απόψεις και τις πεποιθήσεις του εν ενεργεία προσωπικού σε ότι αφορά εν γένει τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Καταρχήν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων παρουσιάζουν κάποια βελτίωση σε σχέση με το παρελθόν. Οι τροποποιήσεις ωστόσο που εισάγονται με τις αλλαγές στη νομοθεσία είτε κρίνεται ότι δεν επαρκούν, είτε δεν εφαρμόζονται στο βαθμό που απαιτείται προκειμένου να αλλάξει το γενικότερο κλίμα δυσπιστίας και έλλειψης εμπιστοσύνης το οποίο εξακολουθεί να είναι διάχυτο στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες. Η εφαρμογή του συστήματος επιλογής ανώτερων στελεχών εξακολουθεί μέχρι και σήμερα να μην ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, και σίγουρα δεν φαίνεται να βοηθάει στην εξάλειψη των εντάσεων και της καχυποψίας μέσα στις υπηρεσίες. Όλα αυτά καταδεικνύουν ότι δυστυχώς δεν έχουν γίνει αρκετά βήματα και μεταρρυθμίσεις που να προωθούν τη δημιουργία μιας διαφορετικής, πιο σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας σε ότι αφορά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά την αποδέσμευση της Δημόσιας Διοίκησης από κομματικές και πολιτικές επιρροές, το εν ενεργεία προσωπικό που συμμετείχε στην έρευνα φαίνεται πως δεν θεωρεί ότι έχουν πραγματοποιηθεί επαρκή βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, παρά τις όποιες δηλώσεις της πολιτικής ηγεσίας στις Εισηγητικές Εκθέσεις περί ενεργειών και αλλαγών στη νομοθεσία υπέρ του συγκεκριμένου στόχου. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντιθέτως καταδεικνύουν μια συνεχή εξάρτηση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης από πολιτικές επιρροές ακόμη και στις μέρες μας, η οποία είναι επόμενο να οδηγεί σε πολιτικές διακρίσεων, σε ένα κλίμα απογοήτευσης και καχυποψίας και σίγουρα δεν συντελεί στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργασίας.

Η γενικότερη αυτή αίσθηση των υπαλλήλων για τη συνεχιζόμενη πολιτική διακρίσεων και κομματικών επιρροών στους φορείς που υπηρετούν είναι εμφανής σε διάφορες απαντήσεις. Συγκεκριμένα, παρά τις όποιες αλλαγές και τις συνεχείς δηλώσεις της πολιτικής ηγεσίας περί διαφάνειας, αξιοκρατίας και εφαρμογής ενός δίκαιου συστήματος επιλογής Προϊσταμένων, η πλειοψηφία του υπηρετούντος προσωπικού θεωρεί ότι οι διαδικασίες όπως εφαρμόζονται δεν ενισχύουν τη διαφάνεια, ούτε συντελούν στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης, εφόσον στις περισσότερες υπηρεσίες η επιλογή δεν πραγματοποιείται με αντικειμενική και δίκαιη επιλογή

υποψηφίων κατόπιν προκήρυξης των θέσεων, αλλά με απευθείας ανάθεση στην οποία βέβαια είναι πολύ ευκολότερη η προώθηση ατόμων που αποτελούν κομματικές επιλογές και δεν πληρούν απαραίτητα τα απαιτούμενα κριτήρια των συγκεκριμένων θέσεων ευθύνης.

Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και ο βαθμός εφαρμογής ως εκ τούτου της ισχύουσας νομοθεσίας, σύμφωνα τουλάχιστον με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, εξακολουθεί να μη συμβάλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών των υπηρεσιών, με αρνητικές συνέπειες σε ότι αφορά τη δημιουργία μιας σύγχρονης, αποδοτικής Δημόσιας Διοίκησης, ικανής να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο και να προωθή την οικονομική ενδυνάμωση της χώρας.

Η ανάγκη δημιουργίας και εφαρμογής ενός συστήματος που παρέχει περισσότερα κίνητρα για την αυτοβελτίωση του προσωπικού διαφαίνεται και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα επιπλέον επιδόματα των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης, τα οποία κρίνεται πως δεν επαρκούν ως πρόσθετη αμοιβή για το μέγεθος των ευθυνών και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν οι Προϊστάμενοι των δημοσίων φορέων στις μέρες μας.

Ο στόχος των μεταρρυθμίσεων και των αλλαγών στη νομοθεσία είναι, όπως προαναφέρθηκε, η εφαρμογή μιας πιο αντικειμενικής, δίκαιης και αξιοκρατικής διαδικασίας επιλογής ανώτερων στελεχών η οποία δημιουργεί περισσότερα κίνητρα για την ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα εκτιμούν ότι για τα κριτήρια επιλογής μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας θα πρέπει να έχει πρωτίστως η εργασιακή εμπειρία, στη συνέχεια τα τυπικά προσόντα, και σε μικρότερο βαθμό το αποτέλεσμα της αξιολόγησης και η διενέργεια συνέντευξης. Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης το γεγονός ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ουσιαστικής σημασίας τη διενέργεια των διαδικασιών επιλογής με προκήρυξη των θέσεων για τη διασφάλιση της διαφάνειας, του κύρους και της αξιοκρατίας της μεθόδου.

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των υπαλλήλων επίσης η μέθοδος επιλογής Προϊσταμένων θα μπορούσε να βελτιωθεί περαιτέρω λαμβάνοντας υπόψη βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών.

Οποιοσδήποτε ενέργειες και τροποποιήσεις στη νομοθεσία με κατεύθυνση:

- α) τη δημιουργία περισσότερων κινήτρων αυτοβελτίωσης για το προσωπικό,
- β) τις υψηλότερες πρόσθετες ή ειδικές αμοιβές για τις θέσεις ευθύνης,
- γ) την οργάνωση μιας πιο αντικειμενικής διαδικασίας αξιολόγησης των Προϊσταμένων με μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων τους,
- δ) την προκήρυξη των κενών θέσεων Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων σε όλους τους φορείς του Δημοσίου,

θα αποτελούσαν σίγουρα ορθά και σημαντικά βήματα για την ουσιαστική και σταδιακή βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας, του κύρους και της εικόνας γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης. Οι παραπάνω ενέργειες θα συνέβαλαν επίσης ουσιαστικά στη ενίσχυση της αποδοτικότητας του προσωπικού, στη βελτίωση της εμπιστοσύνης και της ομαδικότητας μέσα στις υπηρεσίες, καθώς και στην οικοδόμηση μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής εργασιακής κουλτούρας, τουλάχιστον αν λάβει κανείς υπόψη τις απόψεις και τις δηλώσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα που διενεργήθηκε.

Συμπεράσματα

Η εξέταση των Εισηγητικών Εκθέσεων καταδεικνύει ότι οι περισσότερες αλλαγές στη νομοθεσία αποσκοπούν στην ενίσχυση της διαφάνειας, της δικαιοσύνης και της αξιοκρατίας στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, καθώς και στην απομάκρυνση από κομματικές επιρροές. Στόχος είναι η εφαρμογή μιας μεθόδου επιλογής που να ανταποκρίνεται στα πρότυπα ενός οργανωμένου και σύγχρονου ευρωπαϊκού κράτους, το οποίο προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες χωρίς καθυστερήσεις ή παρατυπίες, και χωρίς φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς.

Επιπροσθέτως, οι τροποποιήσεις στη νομοθεσία και τα πιο πρόσφατα συστήματα επιλογής ανώτερων στελεχών αποτυπώνουν την πρόθεση της πολιτικής ηγεσίας για υιοθέτηση και εφαρμογή πιο δίκαιων και πιο αξιοκρατικών μεθόδων επιλογής που συμβαδίζουν περισσότερο με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.⁶³⁵. Οι διαδικασίες που προωθούνται βασίζονται σε αδιάβλητα αντικειμενικά κριτήρια, στα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, στη διενέργεια συνέντευξης και στη σφαιρική αξιολόγηση του φακέλου των υποψηφίων.

Σε κανένα νόμο ωστόσο των τελευταίων 40 περίπου ετών δεν δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε να διευκολύνεται η κινητικότητα του προσωπικού σε ότι αφορά την ανάληψη θέσεων ευθύνης, με λίγες εξαιρέσεις για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών, οι οποίοι με το ν. 4369/2016 επιτρέπεται να διεκδικούν και θέσεις σε άλλους φορείς εκτός της υπηρεσίας τους. Η συγκεκριμένη δυσκαμψία που παρατηρείται ως προς την κινητικότητα του προσωπικού σίγουρα δεν συμβάλλει στην ορθότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς δημιουργεί εμπόδια στην επιλογή και τοποθέτηση των πιο κατάλληλων υπαλλήλων στις κενές θέσεις ευθύνης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι εξετάζοντας τις διατάξεις του ν. 4674/2020 σχετικά με τις προϋποθέσεις διεκδίκησης θέσεων ευθύνης, διαπιστώνεται ότι πλέον μόνο υπάλληλοι βαθμού Α' μπορούν να υποβάλουν υποψηφιότητα για θέσεις Προϊσταμένων, Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης. Η αλλαγή αυτή κρίνεται ως θετική, καθώς

⁶³⁵ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

εξασφαλίζει την απαραίτητη εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων στη Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, η μείωση του συντελεστή βαρύτητας των τυπικών προσόντων στην τελική μοριοδότηση προκαλεί κάποιο σκεπτικισμό αναφορικά με την αντικειμενικότητα των διαδικασιών επιλογής. Επίσης, η μείωση του συντελεστή της ετήσιας αξιολόγησης και η αύξηση της βαρύτητας της δομημένης συνέντευξης, ιδίως για τις θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης που φτάνει το 40%, εγείρει σίγουρα κάποιες επιφυλάξεις για την αντικειμενικότητα των διαδικασιών και των τελικών επιλογών. Αναμφίβολα, η έμφαση σε ένα κριτήριο, το οποίο σε μεγάλο βαθμό επιτρέπει υποκειμενικές κρίσεις, έρχεται σε αντίθεση με την επιδίωξη του νομοθέτη για εξορθολογισμό των διαδικασιών και ορθή στάθμιση των κριτηρίων επιλογής.

Επιπλέον, από την εξέταση της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας των τελευταίων δεκαετιών είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς μια συνεχιζόμενη καχυποψία και μια έλλειψη εμπιστοσύνης αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό υπαλλήλων σε ένα πλήθος φορέων της Διοίκησης. Η δυσaréσκεια μάλιστα των υπαλλήλων που προσφεύγουν στη Δικαιοσύνη για τις παρατυπίες της Διοίκησης είναι διάχυτη, επαναλαμβανόμενη και παραμένει αμείωτη κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρά τις τροποποιήσεις στη νομοθεσία, και παρά τις διακηρύξεις της πολιτικής ηγεσίας περί μεταρρυθμίσεων υπέρ της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της ίσης πρόσβασης στα δημόσια αξιώματα και υπέρ του εκσυγχρονισμού των μεθόδων επιλογής των ανώτερων στελεχών.

Το γεγονός επίσης ότι το Συμβούλιο της Επικρατείας δικαίωσε το 1/3 περίπου των υπαλλήλων, των οποίων οι αιτήσεις ακύρωσης εξετάστηκαν στο πλαίσιο αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, καταδεικνύει ότι σε μεγάλο βαθμό η Διοίκηση από το παρελθόν μέχρι σήμερα εξακολουθεί να λειτουργεί με παρατυπίες και παραλείψεις. Οι άδικες και μη σύννομες ενέργειες της Διοίκησης, σίγουρα δεν συνάδουν με τις συνταγματικές αρχές της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, δεν συντελούν στη δημιουργία ενός πνεύματος ομαδικής συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων, και αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή του κλίματος και της εργασιακής κουλτούρας εντός των δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, εντείνουν το αίσθημα δυσπιστίας και απογοήτευσης

του προσωπικού με αποτέλεσμα να χάνεται η διάθεση για οποιαδήποτε προσπάθεια αυτοβελτίωσης και επαγγελματικής εξέλιξης.

Είναι σημαντικό να τονιστεί επίσης, ότι οι παρατυπίες και οι παραλείψεις δεν περιορίζονται σε μεμονωμένες υπηρεσίες. Αντίθετα, από την ανάλυση των αιτήσεων ακύρωσης προκύπτει ότι τα προβλήματα και οι άδικες πρακτικές σχετικά με την επιλογή Προϊσταμένων εμφανίζονται σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες, τόσο της Γενικής Κυβέρνησης, όσο και των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ Βαθμού. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, παρά τις προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις, πολλοί δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν σοβαρά ελλείμματα στην εφαρμογή της νομοθεσίας. Αυτή η κατάσταση εξακολουθεί να υφίσταται και σήμερα, πιθανώς λόγω έλλειψης πραγματικής πολιτικής βούλησης, διστακτικότητας και συνεχιζόμενης αντίστασης στην υλοποίηση των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων.

Από την εξέταση των διαδικασιών επιλογής ανώτερων στελεχών των άλλων χωρών στο πλαίσιο αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, και συγκεκριμένα της Γαλλίας, Ιρλανδίας, Κύπρου και Σουηδίας, προκύπτουν επίσης αξιολογικά συμπεράσματα. Για την καλύτερη κατανόησή τους πριν την αναλυτική παρουσίασή τους, παρατίθεται συγκριτικός πίνακας με βασικά στοιχεία από τις διαδικασίες επιλογής.

Πίνακας 34. Συγκριτικός Πίνακας Διαδικασιών Επιλογής Ανώτερων Στελεχών.

Διαδικασίες Επιλογής Ανώτερων Στελεχών							
Χώρα	Σύστημα	Αρμόδιο Όργανο	Προκήρυξη	Κριτήρια	Μέθοδος επιλογής	Κινητικότητα	Παρατηρήσεις
Ελλάδα	Καριέρας	Υπηρεσιακά Συμβούλια Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων	Ναι	Ναι	Με μοριοδότηση τυπικών και ουσιαστικών προσόντων Δομημένη Συνέντευξη	Όχι Μόνο για θέσεις Γενικών Διευθυντών	Πραγματοποίηση προσλήψεων κυρίως με απευθείας ανάθεση

Γαλλία	Καριέρας με: -Διάφορα Σώματα -Βαθμούς	I.N.S.P. Πολυτεχνική Σχολή	Ναι – Ενημέρωση από ιστοσελίδες Υπουργείων και Φορέων	Ναι ανάλογα με θέση: Πτυχία, Εμπειρία, Διετής εκπαίδευση σε Πολυτεχνική Σχολή	-Γραπτές ή/και Προφορικές εξετάσεις -Εσωτερική Διαδικασία Προαγωγής (Tour extérieur)	ΝΑΙ	-Άμεσοι κυβερνητικοί διορισμοί για κάποιες ανώτερες θέσεις -Εκπαίδευση επιτυχόντων από: -INSP -IRA -Σχολές Υπουργείων και άλλες Σχολές
Ιρλανδία	Καριέρας	TLAC σε συνεργασία με - CPSA και - PAS	ΝΑΙ. Σύμφωνα με Κώδικα Διαδικασίας από CPSA	Ναι. Αρμόδιο όργανο PAS	-Ανοιχτοί Διαγωνισμοί για θέσεις Γεν. Γραμματέα, και άλλων ανώτερων στελεχών -Κλειστοί Διαγωνισμοί	ΝΑΙ	-Άμεσοι κυβερνητικοί διορισμοί για Γενικούς Γραμματείς -Εκπαίδευση με σεμινάρια, προγράμματα, μεταπτυχιακές σπουδές
Κύπρος	Καριέρας	Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας	ΝΑΙ. Για όλες τις θέσεις ευθύνης σε ιστοσελίδα Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας	Ναι. Περιλαμβάνονται στα Σχέδια Υπηρεσίας	Διαγωνισμοί για την επιλογή, κυρίως κλειστοί	ΝΑΙ	-Πυρήνες Εκπαίδευσης -Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Σουηδία	Με βάση τα περιγράμματα των θέσεων-position based	Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού με μεγάλη αυτονομία	ΝΑΙ. Για όλες τις θέσεις ευθύνης	Ναι. Περιλαμβάνονται στα περιγράμματα θέσεων	Επιλογή των άριστων με βάση τις γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες	ΝΑΙ	-Εξωστρεφές σύστημα επιλογής, κοντά στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ -Περιορισμένοι κυβερνητικοί διορισμοί

Μια αρχική διαπίστωση αφορά καταρχήν στην κινητικότητα των Προϊσταμένων, καθώς δυστυχώς στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν διευκολύνεται ιδιαίτερα από τη νομοθεσία. Αντιθέτως, στις υπόλοιπες χώρες οι μέθοδοι επιλογής ανώτερων στελεχών που χρησιμοποιούνται, με τις δυνατότητες κινητικότητας του προσωπικού που προβλέπονται, εξασφαλίζουν την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η μετακίνηση των κατάλληλων και πιο ικανών

υπαλλήλων μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, προκειμένου να τοποθετηθούν σε μια θέση ευθύνης με συγκεκριμένες απαιτήσεις και καθήκοντα, αποτελεί σίγουρα μια συμφέρουσα και λογική λύση για να καλύπτονται πιο άμεσα οι κενές θέσεις εργασίας με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο υπηρετεί ήδη σε κάποιο φορέα του Δημοσίου. Η αξιοποίηση της κινητικότητας του προσωπικού στις άλλες χώρες συντελεί στην πιο άμεση κάλυψη των κενών θέσεων, στην ορθότερη εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στη δημιουργία περισσότερων ευκαιριών για την προσωπική εξέλιξη και σταδιοδρομία των εν ενεργεία υπαλλήλων.

Άλλη σημαντική διαφορά ως προς τη διαχείριση των ανώτερων στελεχών στις άλλες χώρες αποτελεί η σημαντική επαύξηση στο μισθό των Προϊσταμένων και των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων που προβλέπεται από τη νομοθεσία, και αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την προσέλκυση των πιο κατάλληλων ατόμων για τις ανάγκες και τα καθήκοντα των κενών θέσεων ευθύνης. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία, Ιρλανδία, Κύπρο και Σουηδία προβλέπονται ιδιαίτερα υψηλές αμοιβές και πρόσθετα επιδόματα, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με τη θέση ευθύνης και τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις δεν χορηγούνται οριζόντια αλλά ανάλογα με την αποδοτικότητα των ανώτερων στελεχών, τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης. Η διαφοροποίηση αυτή αποτελεί σίγουρα ένα επιπλέον κίνητρο για τη βελτίωση του επιπέδου κατάρτισης των υπαλλήλων και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, με πρόσθετα οφέλη για την επίτευξη των στόχων και την αποδοτικότητα όλης της υπηρεσίας.

Επιπροσθέτως, το ελαστικό ωράριο που προβλέπεται στις διαδικασίες κάποιων χωρών συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας για τους Προϊσταμένους των υπηρεσιών, καθώς με τον τρόπο αυτό δύνανται να συντονίσουν και να οργανώσουν το απαιτητικό και δύσκολο πρόγραμμά τους με πιο βολικό τρόπο, επιτυγχάνοντας καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική τους ζωή. Η καλή ψυχολογία και η θετική διάθεση που επιτυγχάνονται με τον τρόπο αυτό, σίγουρα συντελούν ουσιαστικά στην καλύτερη διαχείριση του άγχους, στην επιτυχή αντιμετώπιση των κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον και στην αποδοτικότερη άσκηση των καθηκόντων τους που συνδέονται άμεσα με την επιτυχία των στόχων της υπηρεσίας.

Μια άλλη σημαντική διαφορά με τις άλλες χώρες – Γαλλία, Ιρλανδία, Κύπρο και Σουηδία - ως προς τη συνολική οργάνωση και διαχείριση των θέσεων ευθύνης και των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου Τομέα που αξίζει να σημειωθεί, αφορά στην ύπαρξη περισσότερων βαθμίδων στην κλίμακα της ιεραρχίας. Η οργάνωση ενός συστήματος με την πρόβλεψη περισσότερων βαθμίδων ιεραρχίας, σε συνδυασμό με την ευκολότερη κινητικότητα των υπαλλήλων, δημιουργεί σίγουρα περισσότερες δυνατότητες και ευκαιρίες για την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού. Ένα τέτοιο σύστημα ωστόσο προϋποθέτει και μια διαφορετική εργασιακή κουλτούρα, και μια Δημόσια Διοίκηση ανεξάρτητη από πολιτικές επιρροές ώστε οι περισσότερες θέσεις και οι περισσότεροι βαθμοί των ανώτερων στελεχών να μην καταλήξουν ένα επιπλέον αντικείμενο κομματικής εκμετάλλευσης και πελατειακών σχέσεων.

Σε ότι αφορά τον τρόπο επιλογής και τοποθέτησης των ανώτερων στελεχών σε θέσεις ευθύνης είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης η διαφοροποίηση που διαπιστώνεται ανάμεσα στις διαδικασίες της Ελλάδας και της Σουηδίας. Ειδικότερα, στη Σουηδία η επιλογή των Προϊσταμένων στους δημόσιους φορείς πραγματοποιείται με βάση τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας. Έτσι, η επαγγελματική πορεία για έναν υπάλληλο που προσλαμβάνεται στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα, ο οποίος είναι πλήρως απαλλαγμένος από την νοοτροπία των κομματικών σχέσεων, συνεπάγεται την πρόσληψή του με αξιοκρατικά κριτήρια και με διαδικασίες που εφαρμόζονται σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.⁶³⁶. Βασική προϋπόθεση για την επιλογή των ανώτερων στελεχών βέβαια είναι να ικανοποιούν τα κριτήρια που τίθενται από το περίγραμμα της θέσης εργασίας, να διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και να υπερτερούν των υπολοίπων υποψηφίων.

Στην Ελλάδα όπου κυρίαρχη είναι ακόμη η νοοτροπία του κομματικού κράτους και των πελατειακών σχέσεων, η εξέλιξη και η σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται κυρίως σε πολιτικές διασυνδέσεις. Στο σύστημα καριέρας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που είναι στενά συνυφασμένο με τη μονιμότητα, η προαγωγή σε θέσεις ευθύνης επιτυγχάνεται, ακόμη και στις μέρες μας, κυρίως μέσω κομματικής δικτύωσης καθώς οι περισσότερες θέσεις καλύπτονται με απευθείας ανάθεση από την πολιτική ηγεσία.

⁶³⁶ Βλ. C. Hood, 1991, ό.π., σσ. 3-19.

Επίσης, ιδιαίτερα θετικές είναι οι συνέπειες στην Κύπρο και στην Ιρλανδία του ορισμού ενός μόνο αρμοδίου οργάνου για την επιλογή και τοποθέτηση των Προϊσταμένων στις κενές θέσεις ευθύνης. Αν και η συγκέντρωση εξουσίας σε μια μόνο Επιτροπή μπορεί να εμπεριέχει κινδύνους, το γεγονός ότι ένα μόνο όργανο είναι αρμόδιο για τις επιλογές των ανώτερων στελεχών, διευκολύνει τον έλεγχο των αποφάσεων και των ενεργειών του καθώς και τον καταλογισμό ευθυνών σε περίπτωση παρατυπιών ή ατασθαλιών. Οι διακρίσεις ή οι τυχόν αθέμιτες ενέργειες γίνονται πιο εύκολα αντιληπτές από υποψήφιους υπαλλήλους, διοικητικά όργανα και ελεγκτικούς μηχανισμούς, μειώνοντας την πιθανότητα κατάχρησης εξουσίας για προσωπικό ή κομματικό όφελος. Επιπλέον, η υλοποίηση των διαδικασιών επιλογής Προϊσταμένων από ένα μόνο αρμόδιο όργανο εξασφαλίζει περισσότερη ομοιομορφία και αποφυγή παραλείψεων ή άδικων ενεργειών.

Η συγκριτική μελέτη των συστημάτων διαχείρισης των ανώτερων στελεχών των τεσσάρων άλλων χωρών καταδεικνύει επίσης τη σημαντική διαφορά με την Ελλάδα σε ότι αφορά την προκήρυξη των θέσεων. Σε όλες τις άλλες χώρες οι απευθείας διορισμοί ανώτερων στελεχών από την πολιτική ηγεσία είναι πολύ συγκεκριμένες και περιορίζονται γενικότερα σε ένα σταθερό αριθμό υψηλών θέσεων χωρίς παρεκκλίσεις. Η δημοσίευση επίσης των προκηρύξεων σε ένα σταθερό διαδικτυακό τόπο, σε συνδυασμό με τις πιο ευέλικτες και εκτεταμένες δυνατότητες κινητικότητας, συμβάλλουν στην ορθότερη προσέγγιση και αξιοποίηση του προσωπικού και στην επιλογή των πιο κατάλληλων ατόμων για τις θέσεις ευθύνης. Οι συνέπειες των συγκεκριμένων διαδικασιών είναι πολύ θετικές για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη δέσμευση των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο.

Ιδιαίτερα σημαντικός επίσης στην επιλογή, προετοιμασία, εκπαίδευση και περαιτέρω επιμόρφωση των υπαλλήλων που καταλαμβάνουν θέσεις Προϊσταμένων φαίνεται πως είναι ο ρόλος του I.N.S.P. στη Γαλλία. Σε αντίθεση με τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ένα μεγάλο ποσοστό των αποφοίτων του I.N.S.P. με τις καλύτερες επιδόσεις στη Γαλλία τοποθετούνται απευθείας σε θέσεις Προϊσταμένων. Ο τρόπος αυτός αναμφίβολα συντελεί στην τήρηση μιας δίκαιης και αξιοκρατικής διαδικασίας επιλογής ανώτερων

στελεχών που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και δύνανται να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις των θέσεων ευθύνης και τις πραγματικές ανάγκες της Διοίκησης.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δεν προβλέπεται να προετοιμάζει και να εκπαιδεύει υπαλλήλους για την άμεση τοποθέτησή τους σε θέσεις Προϊσταμένων, ούτε προβλέπεται μέχρι σήμερα η προκήρυξη θέσεων Προϊσταμένων αποκλειστικά για αποφοίτους της Εθνικής Σχολής. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. προωθούνται μεν βαθμολογικά και μισθολογικά, ωστόσο η νομοθεσία δεν προβλέπει την άμεση τοποθέτησή τους σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις όπως γίνεται στη Γαλλία, με αποτέλεσμα να μην αξιοποιούνται τα εφόδια, η εξειδίκευση, οι γνώσεις και η προστιθέμενη αξία που παράγει η Σχολή.

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν επιπροσθέτως, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε έναν ικανό αριθμό φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Καταρχήν, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει με σαφήνεια η κυρίαρχη αντίληψη ότι, παρά τις αλλαγές και τις προσπάθειες βελτίωσης, το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων στη Δημόσια Διοίκηση εξακολουθεί να υπολείπεται των προσδοκιών. Οι υπάλληλοι διακρίνουν σημαντικές αδυναμίες που υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία της μεθόδου, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη για περαιτέρω, ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις.

Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκφράζουν σοβαρές αμφιβολίες σχετικά με την αποδέσμευση της Δημόσιας Διοίκησης από κομματικές και πολιτικές επιρροές. Παρά τις διακηρύξεις της πολιτικής ηγεσίας περί εκσυγχρονισμού των διαδικασιών, η πλειονότητα των υπαλλήλων θεωρεί ότι η λειτουργία της Διοίκησης εξακολουθεί να επηρεάζεται από πολιτικές σκοπιμότητες, γεγονός που οδηγεί σε διακρίσεις, απογοήτευση και καχυποψία.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που επίσης αναδεικνύονται από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατίας στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων. Η πλειονότητα των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι διαδικασίες δεν είναι αντικειμενικές και δεν συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κακοδιοίκησης και της

διαφθοράς στον τομέα του Δημοσίου. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι τοποθετήσεις σε θέσεις Προϊσταμένων δεν διενεργούνται, στην πλειονότητά τους, μέσω ανοικτών και διαφανών διαδικασιών όπως η προκήρυξη των θέσεων. Αντίθετα, στους περισσότερους φορείς παρατηρείται η πρακτική της απευθείας ανάθεσης, χωρίς την ύπαρξη σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής, ούτε και κάποιας αιτιολόγησης για την τελική απόφαση.

Επιπλέον, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, το ισχύον σύστημα δεν φαίνεται να συμβάλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών. Αυτό έχει αρνητικές συνέπειες για τη δημιουργία μιας σύγχρονης και αποδοτικής Δημόσιας Διοίκησης, ικανής να προωθεί την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Επιπροσθέτως, οι συμμετέχοντες στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων διατυπώνουν με σαφήνεια την άποψη ότι η τρέχουσα κατανομή της βαρύτητας των κριτηρίων χρήζει άμεσης αναθεώρησης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η εργασιακή εμπειρία και τα τυπικά προσόντα πρέπει να αναδειχθούν σε πρωτεύοντα κριτήρια, ενώ μικρότερη σημασία πρέπει να αποδίδεται στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και τη συνέντευξη. Η ανακατανομή αυτή στοχεύει σε μια πιο αντικειμενική και αξιοκρατική διαδικασία, όπου θα αναδεικνύονται η ουσιαστική εμπειρία και η τεκμηριωμένη γνώση. Η υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιλογή των καταλληλότερων στελεχών, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα του Δημοσίου Τομέα.

Οι απαντήσεις των υπαλλήλων καταδεικνύουν ακόμη ότι η διαρκής παράλειψη εφαρμογής της νομοθεσίας η οποία εξακολουθεί να αποτελεί καθεστώς στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, συνεπάγεται πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις και αναστέλλει κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού των Δημόσιων Υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η μη συμμόρφωση προς το νομοθετικό πλαίσιο υπονομεύει την αποδοτικότητα του Δημοσίου, περιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης και προόδου της χώρας και αποδυναμώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος και τους θεσμούς του.

Η έρευνα αναδεικνύει επίσης την επιτακτική ανάγκη για ένα ανανεωμένο σύστημα κινήτρων, ικανό να προωθήσει την προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού. Οι συμμετέχοντες θεωρούν τα υφιστάμενα επιδόματα ανεπαρκή για την ανταμοιβή των αυξημένων ευθυνών των στελεχών. Επιπλέον, οι νομοθετικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών δεν έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν επαρκή κίνητρα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τη συνεχή κατάρτιση του προσωπικού. Η έλλειψη αυτή, σε συνδυασμό με τις συνεχείς πολιτικές παρεμβάσεις στις επιλογές Προϊσταμένων, αποθαρρύνει τους υπαλλήλους αναφορικά με την περαιτέρω βελτίωση των προσόντων τους και την ενεργό συμμετοχή τους στην αναβάθμιση του Δημόσιου Τομέα. Η αύξηση του επιδόματος ευθύνης κατά 30%, που προβλέπεται στον ν. 5045/2023, αποτελεί αναμφίβολα μια θετική κίνηση προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, η οριζόντια εφαρμογή της σε όλες τις θέσεις της ιεραρχίας, χωρίς διαφοροποίηση ανάλογα με τα καθήκοντα και το ύψος των ευθυνών, περιορίζει την αποτελεσματικότητά της.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστούν οι αδυναμίες και η γενικότερη υστέρηση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες των τεσσάρων άλλων χωρών. Οι αδυναμίες που προαναφέρθηκαν αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής των Προϊσταμένων, με το έλλειμμα εφαρμογής της νομοθεσίας και την εξάρτηση της Διοίκησης από πολιτικές και κομματικές επιρροές, αποτυπώνονται στην αξιολόγηση που διενεργείται τα τελευταία χρόνια από διάφορους Διεθνείς Οργανισμούς. Στον παρακάτω πίνακα 35, στον οποίο παρατίθεται η αξιολόγηση της Παγκόσμιας Τράπεζας για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την πολιτική βούληση για την εφαρμογή της νομοθεσίας, η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση συγκριτικά με τις τέσσερις άλλες χώρες, με πρώτη τη Σουηδία, δεύτερη την Ιρλανδία, τρίτη τη Γαλλία και τέταρτη την Κύπρο.

Πίνακας 35. Ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και βαθμός ανεξαρτησίας από πολιτικές πιέσεις, ποιότητα διαμόρφωσης και εφαρμογής πολιτικών, αξιοπιστία και δέσμευσης της Κυβέρνησης⁶³⁷.

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - GOVERNMENT EFFECTIVENESS			
ΧΩΡΕΣ	2020	2021	2022
ΓΑΛΛΙΑ	85.71	85.24	83.02
ΕΛΛΑΔΑ	67.14	67.14	66.51
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	90	91.90	93.40
ΚΥΠΡΟΣ	76.67	73.81	75.47
ΣΟΥΗΔΙΑ	94.76	95.24	94.81

Ωστόσο, παρά την υστέρηση του Δημοσίου Τομέα της χώρας σε σχέση με τις άλλες χώρες, είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να υπογραμμιστεί ότι με την υποστήριξη και επέκταση των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την χρήση και αξιοποίηση εφαρμογών Τ.Π.Ε., έχει σημειωθεί σημαντική βελτίωση στην ενίσχυση της διαφάνειας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς σε διάφορους τομείς του Δημοσίου στην Ελλάδα. Ειδικότερα, σύμφωνα με το διεθνή δείκτη ελέγχου φαινομένων διαφθοράς CPI - CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX - η θέση της χώρας στην παγκόσμια κατάταξη βελτιώθηκε σημαντικά, και από την 94^η θέση το 2012, το 2022 βρίσκεται

⁶³⁷ World Bank Group – Prosperity Data360,
<https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+WWGI+GE+PER+RNK> [τελευταία πρόσβαση 10-01-2025].

πλέον στην 51^η θέση διεθνώς ⁶³⁸. Οι θετικές αλλαγές μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η ενίσχυση της διαφάνειας ασφαλώς θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιο διαφανείς, αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων και ανώτερων στελεχών στο μέλλον.

Πίνακας 36. Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς (C.P.I.).

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ - CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX						
ΧΩΡΕΣ	2022	2020	2018	2016	2014	2012
ΓΑΛΛΙΑ	21	23	21	23	27	22
ΕΛΛΑΔΑ	51	59	67	69	69	94
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	10	20	18	19	17	25
ΚΥΠΡΟΣ	51	42	38	47	31	29
ΣΟΥΗΔΙΑ	5	3	3	4	4	4

⁶³⁸ Βλ. Corruption Perceptions Index (CPI), <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> [τελευταία πρόσβαση 18-08-2024].

Προτάσεις

Αναφορικά με τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, έχουν γίνει σημαντικά βήματα και αλλαγές στη νομοθεσία προς την ορθή κατεύθυνση. Οι στόχοι των μεταρρυθμίσεων που προωθούνται τα τελευταία χρόνια, τόσο για τη μέθοδο επιλογής των ανώτερων στελεχών όσο και για διάφορες άλλες διοικητικές διαδικασίες του Δημοσίου Τομέα, έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και αναλυτικά στις Εισηγητικές Εκθέσεις των νόμων. Οι επιπρόσθετες αλλαγές που θα μπορούσαν να θεσμοθετηθούν και να τεθούν σε εφαρμογή, ώστε τα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου να επιλέγονται και να αξιοποιούνται πιο ορθά, με όλα τα οφέλη που αυτό συνεπάγεται για τις εκροές των υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους, στο πλαίσιο της ερευνητικής αυτής προσπάθειας διαφαίνονται α) από την εξέταση της νομοθεσίας των τελευταίων ετών, β) από την εξέταση της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας, γ) από τη συγκριτική εξέταση των συστημάτων επιλογής Προϊσταμένων των άλλων χωρών, και βέβαια δ) από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας.

Οι μεταρρυθμίσεις ως εκ τούτου, και οι τροποποιήσεις στη νομοθεσία με κατεύθυνση την ορθότερη επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση των πιο κατάλληλων στελεχών και τη δημιουργία περισσότερων κινήτρων για την αυτοβελτίωση του εν ενεργεία προσωπικού της Διοίκησης, θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν:

α) τη νομοθετική πρόβλεψη για περισσότερα επιδόματα, τα οποία δεν θα χορηγούνται οριζόντια για όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, αλλά ανάλογα με την αξιολόγηση, τις επιδόσεις, το ύψος των ευθυνών και τα καθήκοντα που περιλαμβάνουν οι θέσεις ευθύνης,

β) την εφαρμογή ενός πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης με την ουσιαστική συμμετοχή και των υφισταμένων στη διαδικασία,

γ) την ενίσχυση της κινητικότητας των υπαλλήλων ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί πιο ορθολογικά το προσωπικό των υπηρεσιών και να τοποθετούνται τα

κατάλληλα άτομα στις κενές θέσεις ευθύνης ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των υπηρεσιών,

δ) την πρόβλεψη ενός πιο ελαστικού ωραρίου και τη δυνατότητα τηλεργασίας με στόχο την εποικοδομητική οργάνωση του χρόνου εργασίας και την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και στην επαγγελματική ζωή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης,

ε) την υιοθέτηση ενός συστήματος επιλογής με βάση το περίγραμμα της θέσης ευθύνης, όπως γίνεται στο Σουηδικό Δημόσιο Τομέα,

στ) την επαναλειτουργία του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών, η σύσταση του οποίου έγινε με το ν. 4369/2016 και το οποίο καταργήθηκε με το ν. 4622/2019,

ζ) την επαναφορά ενός συστήματος «πάγιας ιεραρχίας» όπως προβλεπόταν με το ν. 2085/1992,

η) την προώθηση βελτιωτικών αλλαγών στην επιλογή και διαχείριση των ανώτερων στελεχών με βάση τις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών,

θ) τον πιο ενδελεχή έλεγχο και την εφαρμογή μιας πιο αυστηρής πολιτικής λογοδοσίας με στόχο τη μείωση των παρατυπιών και τυχόν αυθαίρετων ενεργειών της Διοίκησης,

ι) την προετοιμασία και την εκπαίδευση των μελλοντικών Προϊσταμένων και των ανώτερων στελεχών μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. κατά τα πρότυπα του I.N.S.P. στη Γαλλία,

ια) τον ορισμό μιας μόνο αρμόδιας Επιτροπής για τη διενέργεια των διαδικασιών επιλογής Προϊσταμένων ώστε να είναι ευκολότερος ο έλεγχος των δράσεών της και ο καταλογισμός ευθυνών,

ιβ) την εφαρμογή μιας πιο αμερόληπτης διαδικασίας επιλογής και τοποθέτησης Προϊσταμένων με έμφαση στην εργασιακή εμπειρία και στα τυπικά προσόντα και μείωση του συντελεστή βαρύτητας της συνέντευξης,

ιγ) τον καθορισμό πιο αυστηρών χρονικών ορίων για τη θητεία των υπαλλήλων στις θέσεις ευθύνης και την πρόβλεψη για εναλλαγή προσωπικού,

ιδ) την προκήρυξη των θέσεων Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων σε όλους τους φορείς του Δημοσίου,

ιε) την χρήση εργαλείων της ψηφιακής διακυβέρνησης στις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων.

Αναλυτικότερα, η νομοθετική πρόβλεψη για υψηλότερο επίδομα ευθύνης, για πρόσθετες αμοιβές και επιβράβευση της απόδοσης των Προϊσταμένων σε περίπτωση επίτευξης των τεθειμένων στόχων, αναμφίβολα αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τη συνεχή προσπάθεια ενίσχυσης των δεξιοτήτων και των επιδόσεών τους, με πολλαπλά οφέλη τόσο σε προσωπικό όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται ήδη όπως προαναφέρθηκε σε άλλες χώρες, με σημαντικές και θετικές συνέπειες για τη συνολική εικόνα και απόδοση του Δημοσίου Τομέα τους. Η αύξηση του επιδόματος ευθύνης με το ν. 5045/2023⁶³⁹ ασφαλώς καθιστά τις θέσεις ευθύνης πιο ελκυστικές, συμβάλλοντας στη δημιουργία επιπλέον κινήτρων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ωστόσο θα ήταν ίσως πιο δίκαιο η αύξηση να μην είναι ίδια για όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας, αλλά να περιλαμβάνει περισσότερες κλίμακες ανάλογα με τα καθήκοντα και το ύψος των ευθυνών.

Η καθιέρωση ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των Προϊσταμένων, με ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων, θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και στην ενίσχυση των διοικητικών τους ικανοτήτων. Παράλληλα, θα δημιουργούσε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ενθαρρύνοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά τυχόν λάθη στη διαχείριση του προσωπικού και να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους υπαλλήλους. Οι αλλαγές του ν. 4940/2022⁶⁴⁰ με τις οποίες εισάγεται η συμμετοχή των υφισταμένων στην αξιολόγηση των Προϊσταμένων με το έντυπο σφυγμού ομάδας αποτελεί ένα θετικό βήμα για την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός πιο αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών με την προϋπόθεση ότι θα εφαρμοστεί σύμφωνα με τον τρόπο που προβλέπει η νομοθεσία.

⁶³⁹ Βλ. άρ. 22, ν. 5045/2023 [ΦΕΚ 136/Α/2023], ό.π.

⁶⁴⁰ Βλ. άρ. 10, ν. 4940/2022 [ΦΕΚ 112/Α/2022], ό.π.

Επιπροσθέτως, η δημιουργία ενός ευέλικτου συστήματος κινητικότητας των υπαλλήλων στο Δημόσιο Τομέα θα συνέβαλε καθοριστικά στην ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιοκρατική επιλογή των καταλληλότερων στελεχών για τις θέσεις ευθύνης. Ένα τέτοιο σύστημα θα επέτρεπε την τοποθέτηση των υπαλλήλων στις σωστές θέσεις, ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία και τις δεξιότητές τους, καλύπτοντας τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών.

Η δυνατότητα επίσης επιλογής ενός πιο ελαστικού ωραρίου για τους Προϊσταμένους των υπηρεσιών, όπως εφαρμόζεται στη Σουηδία και σε άλλες χώρες της Ε.Ε., θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οδηγώντας σε πιο ορθή αξιοποίηση του χρόνου και σε εκπλήρωση των προσωπικών και υπηρεσιακών στόχων. Επιπλέον, η δυνατότητα τηλεργασίας θα επέτρεπε την παροχή υπηρεσιών πέραν του τυπικού ωραρίου, αυξάνοντας την παραγωγικότητα των Προϊσταμένων και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος των υπηρεσιών⁶⁴¹.

Επιπροσθέτως, η εφαρμογή ενός συστήματος επιλογής ανώτερων στελεχών, βασισμένου στο περίγραμμα της θέσης ευθύνης, όπως στη Σουηδία, θα ενίσχυε σημαντικά την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Ένα τέτοιο σύστημα θα διασφάλιζε αντικειμενικές και δίκαιες επιλογές, μειώνοντας τις πολιτικές παρεμβάσεις και ενισχύοντας την αξιοπιστία. Το σαφές περίγραμμα καθορίζει τις απαιτήσεις και τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης, επιτρέποντας την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εν κατακλείδι, ένα τέτοιο σύστημα θα προωθούσε μια επαγγελματική κουλτούρα με αξιοκρατία, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, αναβαθμίζοντας τη Δημόσια Διοίκηση και καθιστώντας την πιο ικανή να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις.

Η επαναλειτουργία του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών, το οποίο καταργήθηκε με τον ν. 4622/2019, θα αποτελούσε μια σημαντική μεταρρύθμιση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας. Η ορθή λειτουργία του Μητρώου θα συνέβαλε καθοριστικά στην

⁶⁴¹ Βλ. *Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος*, Τηλεργασία - Προβλήματα και Προοπτικές, 2020. Ανάκτηση από: <https://www.oke.gr/el/opinions/tilergasia-provlimata-kai-prooptikes> [τελευταία πρόσβαση: 09-01-2025].

επιλογή των ικανότερων στελεχών για θέσεις ευθύνης, ενισχύοντας την αποδοτικότητα του Δημοσίου. Επίσης, η ένταξη των υπαλλήλων στο Μητρώο, με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, θα ενίσχυε τη διαφάνεια στις διαδικασίες επιλογής και θα περιόριζε τις κομματικές παρεμβάσεις. Τέλος, η αξιοκρατική επιλογή των ανώτερων στελεχών θα ενίσχυε την ανεξαρτησία και την αμεροληψία της Δημόσιας Διοίκησης, προωθώντας την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος.

Ένα ουσιαστικό βήμα για την εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με πολλαπλά οφέλη για τους υπαλλήλους θα αποτελούσε επίσης η επαναφορά μιας "πάγιας ιεραρχίας" στη Δημόσια Διοίκηση, όπως ίσχυε με τον ν. 2085/1992. Η δημιουργία μιας τέτοιας ιεραρχίας θα προσέφερε ένα σταθερό πλαίσιο για την υπηρεσιακή εξέλιξη, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα βήματα που απαιτούνται για την προαγωγή τους. Αυτό θα λειτουργούσε ως ισχυρό κίνητρο για τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και την αύξηση της αποδοτικότητας, ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να επενδύσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και σταδιοδρομία μέσω της συμμετοχής σε σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης.

Η προώθηση μεταρρυθμίσεων με βάση τις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών για τον καλύτερο συντονισμό και λειτουργία του μηχανισμού επιλογής ανώτερων στελεχών και την ορθολογικότερη διαχείριση των θέσεων ευθύνης, είναι μια από τις προτάσεις που επέλεξε μεγάλος αριθμός υπαλλήλων κατά τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας, προκειμένου να βελτιωθεί περαιτέρω η σχετική διοικητική διαδικασία. Η ανταλλαγή απόψεων και βέλτιστων πρακτικών με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει εφαρμοστεί άλλωστε και σε άλλους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης, όπως στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ⁶⁴² και στη διαχείριση θεμάτων μετανάστευσης και ασύλου⁶⁴³. Με τη συγκριτική μελέτη των συστημάτων διαχείρισης ανώτερων στελεχών και θέσεων ευθύνης των άλλων χωρών θα μπορούσαν να εντοπιστούν καλύτερα τα

⁶⁴² Βλ. Δ. Σπινέλλης, Ν. Βασιλάκης, Ν. Πουλούδη, Ν. Τσούμα, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, 2018, σσ. 46-62, https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/EGov_Upd_090318.pdf [τελευταία πρόσβαση: 09-01-2025].

⁶⁴³ Βλ. European Commission, Migration and Asylum, https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum_en [τελευταία πρόσβαση: 09-01-2025].

προβλήματα, οι αδυναμίες και οι ελλείψεις στις ισχύουσες διαδικασίες και να επιλεγούν πιο κατάλληλες μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση και βελτίωση της μεθόδου επιλογής.

Η προώθηση ενός πιο αυστηρού ελέγχου των δράσεων των Προϊσταμένων κάθε βαθμίδας της Διοίκησης και μια πιο συνεπής πολιτική λογοδοσίας, αναμφίβολα θα άφηναν μακροπρόθεσμα ένα θετικό αποτύπωμα στη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου και των υπηρεσιών στις οποίες προϊστάται. Ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης προβλέπεται ήδη με το ν. 4369/2016⁶⁴⁴ με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη λειτουργία του Δημοσίου, και αποτελεί σίγουρα μια μορφή έμμεσου ελέγχου, αξιολόγησης των υπηρεσιών, εντοπισμού και καταγραφής προβλημάτων. Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου επίσης που προβλέπονται με το ν. 4795/2021⁶⁴⁵, αν βέβαια προχωρήσει και ολοκληρωθεί η σύσταση, η στελέχωση και η λειτουργία τους στο σύνολο των φορέων του Δημοσίου, θα μπορούσαν να ενισχύσουν σημαντικά τους μηχανισμούς λογοδοσίας για όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, να συμβάλουν ουσιαστικά στη διόρθωση λαθών και στην αποφυγή μελλοντικών αυθαιρεσιών, βελτιώνοντας έτσι μακροπρόθεσμα την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση του συστήματος επιλογής και διαχείρισης των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου θα μπορούσε να διαδραματίσει η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με μια ενεργή συμμετοχή στην προετοιμασία και στην εκπαίδευσή τους. Ο ρόλος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στον τομέα επιλογής και εκπαίδευσης Προϊσταμένων για τη Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να επανεξεταστεί και να αναθεωρηθεί ώστε να αποτελεί ένα επιπλέον εργαλείο για την επιλογή και διαχείριση των ανώτερων στελεχών του Δημοσίου. Το πρόγραμμα σπουδών και η λειτουργία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα μπορούσαν να τροποποιηθούν κατά τα πρότυπα του I.N.S.P. στη Γαλλία, πολλοί απόφοιτοι του οποίου, έπειτα από μια περίοδο υπηρεσίας στο Δημόσιο, μεταβαίνουν εύκολα στον Ιδιωτικό Τομέα ως εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη με υψηλά τυπικά και ουσιαστικά

⁶⁴⁴ Βλ. άρ. 24, ν. 4369/2016 [ΦΕΚ 33/Α/2016], ό.π.

⁶⁴⁵ Βλ. άρ. 9-10, ν. 4795/2021 [ΦΕΚ 62/Α/2021], «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημοσίου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη Δημόσια Διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση», https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=15f8cf04-74ff-488a-b832-acfe0163c2f6 [τελευταία πρόσβαση: 10-01-2025].

προσόντα⁶⁴⁶. Αντίστοιχα, η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα μπορούσε να οργανώνει και να υλοποιεί προγράμματα προετοιμασίας και εκπαίδευσης Προϊσταμένων, τόσο για εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους όσο και για νεοδιοριζόμενα στελέχη, τα οποία μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της προετοιμασίας τους στη σχολή θα αναλαμβάνουν κατευθείαν καθήκοντα ως επικεφαλής συγκεκριμένων μονάδων στο πλαίσιο μιας ανοιχτής και διαφανούς διαδικασίας, όπως πραγματοποιείται στη Γαλλική Δημόσια Διοίκηση.

Μια αλλαγή που θα μπορούσε επίσης να συμβάλει στον περιορισμό των αυθαιρεσιών και των παράτυπων ενεργειών αφορά στις αρμόδιες Επιτροπές για την επιλογή ανώτερων στελεχών. Η νομοθεσία στην Ελλάδα προβλέπει αυτή τη στιγμή τη σύσταση και λειτουργία πολλών αρμόδιων Επιτροπών και οργάνων, άλλων για την επιλογή Γενικών Διευθυντών, άλλων για την επιλογή Διευθυντών και Τμηματαρχών, διαφορετικών για κάθε Υπουργείο, για Ν.Π.Δ.Δ., για φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κλπ. Μια μεταρρύθμιση κατά τα πρότυπα της Κύπρου, όπου η νομοθεσία προβλέπει μία μόνο αρμόδια Επιτροπή για την επιλογή των Προϊσταμένων του Δημοσίου, θα αποτελούσε ίσως μια αποτελεσματική λύση για τον περιορισμό των αυθαιρεσιών κατά τις διαδικασίες επιλογής των ανώτερων στελεχών. Όταν ο αριθμός των αρμοδίων προσώπων είναι περιορισμένος, καθίσταται ευκολότερος ο έλεγχος των ενεργειών τους και δυσκολότερη η αποφυγή απόδοσης ευθυνών για τυχόν παρατυπίες ή παραλείψεις.

Επιπλέον, σύμφωνα με τις απαντήσεις σημαντικού αριθμού συμμετεχόντων στην εμπειρική έρευνα, ένα σημαντικό βήμα για την ουσιαστική βελτίωση του συστήματος επιλογής θα ήταν τα κριτήρια πρόκρισης των κατάλληλων υπαλλήλων να βασίζονται περισσότερο στην εργασιακή εμπειρία και τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, ανάλογα με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Θα ήταν επίσης σημαντικό η διενέργεια της προσωπικής συνέντευξης κατά τη διάρκεια της επιλογής Προϊσταμένων να είχε μικρότερο συντελεστή βαρύτητας για την τελική μοριοδότηση, καθώς η συγκεκριμένη διαδικασία κρίνεται σε γενικές γραμμές ως πιο διάτρητη, και είναι πιο

⁶⁴⁶ M. Saint Martin, «Méritocratie ou cooptation? La formation des élites en France» στο *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 39, 2005, σσ. 57-66, https://documentation.I.N.S.P..gouv.fr/I.N.S.P./doc/SYRACUSE/169194/meritocratie-ou-cooptation-la-formation-des-elites-en-france-monique-de-saint-martin-n-39-septembre-?_lg=fr-FR [τελευταία πρόσβαση: 09-01-2025].

εύκολο να γίνει εργαλείο για την εξυπηρέτηση πελατειακών σχέσεων με την προώθηση προσωπικών ή κομματικών επιλογών.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας κατέδειξαν επίσης ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ουσιαστικής σημασίας την προκήρυξη των θέσεων ευθύνης σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται και ορίζονται από τη νομοθεσία. Η ανοιχτή προκήρυξη των διαδικασιών επιλογής Προϊσταμένων με ξεκάθαρες προϋποθέσεις και κριτήρια, με έμφαση στα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα, και ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα που προκύπτουν από τα περιγράμματα των κενών θέσεων ευθύνης, αναμφίβολα θα αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα για την πρόκριση και επιλογή των πιο κατάλληλων υπαλλήλων στο πλαίσιο μιας διαφανούς, δίκαιης και αξιοκρατικής διαδικασίας.

Επιπλέον, ο καθορισμός χρονικών ορίων στη θητεία των Προϊσταμένων και η θέσπιση περιορισμών στην ανανέωση της θητείας τους θα αποτελούσε μια σημαντική μεταρρύθμιση. Η συχνότερη εναλλαγή στελεχών θα λειτουργούσε ως ισχυρό κίνητρο για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, θα αναβάθμιζε το κύρος των θέσεων ευθύνης και θα ενίσχυε την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις δημόσιες υπηρεσίες. Η θέσπιση χρονικών ορίων, όπως εφαρμόζεται στη Σουηδία, θα προωθούσε την αίσθηση δικαιοσύνης, θα εξισορροπούσε τις εργασιακές σχέσεις δημιουργώντας περισσότερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας, θα αποθάρρυνε τη συγκέντρωση εξουσίας και θα ενίσχυε την αυτονομία της Διοίκησης από κομματικές παρεμβάσεις.

Τέλος, η αξιοποίηση των εργαλείων της ψηφιακής διακυβέρνησης στις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών θα συνέβαλε σημαντικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η ψηφιοποίηση θα επέτρεπε την καταγραφή και ανάλυση των ενεργειών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τον έλεγχο, και μειώνοντας τον κίνδυνο διαφθοράς. Η δημοσιοποίηση επίσης των κριτηρίων και των αποτελεσμάτων σε ψηφιακή μορφή θα ενίσχυε την εμπιστοσύνη των πολιτών, ενώ η χρήση ψηφιακών εργαλείων για την αξιολόγηση θα προωθούσε την αντικειμενικότητα και θα μείωνε τις υποκειμενικές κρίσεις. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση σταδίων της διαδικασίας θα μείωνε τον χρόνο, το διοικητικό βάρος και το κόστος, και η ψηφιοποίηση θα παρείχε πολύτιμα

δεδομένα για τη βελτίωση της μεθόδου και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της.

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, η υλοποίηση των προαναφερθέντων μέτρων θα συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των ανώτερων στελεχών, στην αναβάθμιση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και στην αποκατάσταση της θετικής εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, η υιοθέτηση και εφαρμογή των προτεινόμενων δράσεων θα προωθήσει τη δημιουργία μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής εργασιακής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων και στην ανάπτυξη των δημοσίων φορέων.

Παρά την ισχυρή πολιτική βούληση για την εφαρμογή των προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων, η υλοποίησή τους και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του Δημόσιου Τομέα απαιτούν σημαντικό χρόνο, καθώς οι επιδιωκόμενες αλλαγές, που απορρέουν από τις νομοθετικές τροποποιήσεις, δεν είναι ούτε εύκολες ούτε άμεσες, ιδιαίτερα όταν συγκρούονται με εδραιωμένα συμφέροντα και κατεστημένες πρακτικές δεκαετιών. Ως εκ τούτου, στο μεσοδιάστημα, και μέχρι την επίτευξη του στόχου μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης με αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων, η συνεχής επιμόρφωση και μετεκπαίδευση των εν ενεργεία στελεχών αναδεικνύεται ως κρίσιμη παράμετρος. Η οργάνωση ενός συντονισμένου προγράμματος μετεκπαίδευσης για τους εν ενεργεία Προϊσταμένους θα μπορούσε να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη συνειδητοποίηση της βαρύτητας των ευθυνών, στην ακριβή διάγνωση των πραγματικών αναγκών των υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, αποτελώντας μια στρατηγική επένδυση για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ακριβοπούλου Χ. & Ανθόπουλος Χ. (2015). *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο. Στοιχεία διοικητικού δικαίου και διοικητικής οργάνωσης του κράτους*. Κάλλιπος.
- Αλεξιάδη Α., Περιστερά Β. (2000). *Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*. Διοικητική Ενημέρωση.
- Βαρβαρέσσος Κ. (1952). *Η πλημμελής λειτουργία της διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής*, στο Μακρυδημήτρης Α και Μιχαλόπουλος Ν. Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, Αθήνα, 2000. Παπαζήση.
- Βενετσανοπούλου Μ. (2014). *Κακοδιαχείριση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση*. Σάκκουλας.
- Βινιεράτου-Μποσινάκη Μ., Τουρή Μ., Δεληθέου Β. (2011). *Οι διαδικασίες του ευρωπαϊκού περιφερειακού προγραμματισμού και η εξέλιξη της αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα*. Στο «Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης». Αθήνα.
- Γεωργαράκης Γ. (2011), *Ηθική και Δεοντολογία: προϋποθέσεις για τη μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση*. Εισήγηση στο Συνέδριο Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- Καρκατσούλης Π., (2004). *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο Δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης.
- Κέφης Β. (2005). *Ολοκληρωμένο μανάτζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Έκδοση 2^η. Αθήνα: Κριτική.
- Κόντης Θ. (2001). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ.

- Κοντιάδης Ξ., Απίστουλας Δ. (2006). *Μεταρρύθμιση του Κοινωνικού Κράτους και Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Παπαζήση.
- Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου Δ. (2002). *Η διοικητική οργάνωση του κράτους*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου Δ. (1989). *Οι προαγωγές των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Κόρσος Δ. (2013). *Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Κτιστάκη Σ. (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Έκδοση 2^η. Αθήνα: Παπαζήση.
- Κτιστάκη Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Λαδιάς Χ. (2013). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης Α. (1999). *Διοίκηση και κοινωνία: Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης Α. *Δημόσια Διοίκηση, στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Εκδόσεις Σάκκουλα, έκδοση Γ', Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
- Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν. (1998). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης Α. – Πραβίτα Μ. Η. (2010). *Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Έκδοση 5^η. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Μαρκαντωνάτου - Σκαλτσά Α. (2016). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. Έκδοση 3^η. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2016). *Η επιστήμη της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μάνατζμεντ*. Αθήνα. Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μούζα – Λαζαρίδη Α.Μ., (2020). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις: Ζυγός.
- Μουζέλης Ν. (2005). *Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις. Το Κράτος και το κομματικό φούτμπολ*. Στο Κ. Π. Μουζέλης Ν., *Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων*

- στην Ελλάδα. *Μια αποτίμηση του «εκσυγχρονισμού»* (σσ. 17-36). Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπαμπαλιούτας Λ. (2024). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Έκδοση 4^η. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
 - Μπαμπανάσης Σ. (1998). *Δημόσιες Επιχειρήσεις - Οργάνωση και Διοίκηση*. Παπαζήσης.
 - Μπέσιλα – Μακρίδη Ε. (1999). *Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Σάκκουλας.
 - Μπέσιλα – Μακρίδη Ε. (2010). *Έλεγχος διοίκησης*. Τόμος Α΄. Έκδοση 2^η. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
 - Μπέσιλα - Μακρίδη Ε. (2020). *Έλεγχος Διοίκησης, Η εθνική αρχή διαφάνειας Ν. 4622/2019*. Τόμος Β΄. Έκδοση 2^η. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
 - Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
 - Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
 - Παγκάκης Γ. (1991). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας.
 - Παπαβλασόπουλος Ε., Σπουρδαλάκης Μ. (2008). *Κόμματα, Ομάδες Συμφερόντων και οι Μετασχηματισμοί στο Σύστημα Εκπροσώπησης. Πέρα από τις θεωρίες της κρίσης*. Στο Κοντιάδης Ξ. & Ανθόπουλος Κ.(επιμ.), *Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
 - Παπούλιας Δ., Τσούκας Χ. (1998). *Κατευθύνσεις για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους*. Αθήνα: Καστανιώτης.
 - Πετράκος Γ., Ψυχάρης Γ. (2004). *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Έκδοση 2^η. Αθήνα: Κριτική.
 - Πικραμένος Ν. Μ. (2018). *Το νομοθετικό καθεστώς των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση*. Ανάκτηση από <https://epkodi.gr/arthritis-pinakas/144-to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosion-ypallilon-ypodiarki-metarrythmisi>.

- Πραβίτα Μ.- Η. (2018). *Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημόσιων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης*. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης.
- Πρεβεδούρου Ε. (2020). *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα*. Ανάκτηση από: <https://www.prevedourou.gr>
- Ράικος Δ. (2006). *Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά - Από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Ράικος Α. (2012). *Συνταγματικό Δίκαιο, Οργανωτικό Μέρος II*, έκδοση 4^η, Νομική Βιβλιοθήκη.
- Ρωσσίδης Ι. (2021). Ο Δημόσιος Τομέας, στο «*Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*», επιμ. Δ. Σωτηρόπουλος, Β. Νταλάκου, έκδοση Β', ΕΑΠ.
- Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Μ. Γ., Μπαμπαλιούτας Α. (2017). *Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές*. Ανάκτηση από: https://www.researchgate.net/publication/319623177_E_technike_tou_Benchmarking_ston_demosio_tomea_Epharmoge_kai_prooptikes
- Σπανού Κ. (2001), *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σπηλιωτόπουλος Ε., Κονδύλης Β. (2022), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, τόμος 1, έκδοση 16^η, Νομική Βιβλιοθήκη.
- Σπινέλλης Δ., Βασιλάκης Ν., Πουλούδη Ν., Τσούμα Ν.. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*. Διανέοσις.
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2007). *Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη νότια Ευρώπη: Ελλάδα - Ισπανία - Ιταλία – Πορτογαλία*. Αθήνα: Ποταμός.
- Τάχος Α. (2008). *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*. Έκδοση 9η. Αθήνα: Σάκκουλα.
- Τσιότρας Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Ανάκτηση από: https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf

- Φιλίππου Δ. (1994). *Η εξέλιξη και λειτουργία του θεσμού της διοικητικής αποκέντρωσης και η διαμόρφωση του στα πλαίσια του σύγχρονου ελληνικού κράτους*. Αθήνα – Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Χρυσικόπουλος Ι. (1977). *Κώδιξ Δημοσίων Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1977.

Ξενόγλωσση

- Barrington A., Carpenter B., MacFeely S. (2014). Setting out a vision for the civil service in Ireland. Administration.
- Bartoli A. (2008). *The study of public management in France*. Στο *The study of public management in Europe and the US*. London and New York: Routledge.
- Bezes P., Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. Van der Meer Frits (ed), *Civil Service Systems in Western Europe*, Cheltenham, Edward Elgar. Ανάκτηση από: <https://enpc.hal.science/hal-01257027/document>
- Bouckaert G. (1995). *Remodeling Quality and Quantity in a Management Context*. Στο A. H. Bouckaert, *Public Productivity Through Quality and Strategic Management*. Amsterdam: IOS Press.
- Boyle R. (2018). *Public Sector Trends, 2018*. Institute of Public Administration.
- Bray M. (1994). *Centralization/decentralization and privatization/publicization: conceptual issues and the need for more research*. International journal of educational research.
- Camp R. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Productivity Press.
- Cuadrado M. G. (2011). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- European Commission, Directorate General for Structural Reform Support, *Governance and Public Administration*, Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2020. Ανάκτηση από: <https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2021-03/ht0120283enn.pdf>

- Featherstone K. (2005). *Introduction: 'Modernisation' and the Structural Constraints of Greek Politics. West European Politics* , 28 (2).
- Gally N. (2022). *Le marché des hauts fonctionnaires. De l'ENA à l'I.N.S.P.*, vol. 6, Esprit.
- Hays S.W., Kearney R.C. (1997). *Riding the crest of a wave: The national performance review and public management reforms. International Journal of Public Administration*, 20 (1).
- Hood C. (1991). *A public management for all seasons?* Vol. 69. Spring.
- Hood C. (1995). *The 'New Public Management' in the 1980's: variations on a theme. Accounting, Organizations and Society*. Vol. 20. No. 2/3. Pergamon Publishing House.
- Huselid M. A., Jackson S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40 (1).
- Joanna O. R. (2008). *A Review of the Civil Service Grading and Pay System*. Dublin: Institute of Public Administration.
- Keating M. (2001). *Public Management Reform and Economic and Social Development. Στο OECD Journal on Budgeting*.
- Kesler J. F. (1986). *La réforme de l'ENA. La Revue Administrative*, 39 (234).
Ανάκτηση από: <http://www.jstor.org/stable/40781285>
- Kuperus H., Rode A. (2008). *Hauts fonctionnaires en Europe. Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les Etats membres de l' Union européenne*. Maastricht: European Institut of Public Administration.
- Larat F. (2017). *Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience. Teaching Public Administration*. Ανάκτηση από: <https://doi.org/10.1177%2F0144739416655598>
- Madsen O. N. (1995). *Public enterprise and total quality management. Total Quality Management*, 6 (2).
- Magd H. and Curry A. (2003). *Benchmarking: achieving best value in public-sector organisations. Benchmarking: An International Journal*, 10 (3).

- Milakovich M. (1991). *Total quality management in the public sector*. *National Productivity Review*, 10 (2).
- Saint Martin M. (2005). *Méritocratie ou cooptation?* *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 39, 2005.
- Nordström Skans O., Brösamle K. J. (2011). *Paths to higher office: Evidence from the Swedish Civil Service*. Uppsala: IFAU - Institute for Labour Market Policy Evaluation.
- Ongaro E. (2009). *Public Management Reform and Modernization*, Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain, Edward Elgar Publishing.
- O' Riordan J., *A Review of the Civil Service Grading and Pay System*, Institute of Public Administration, Dublin, 2008. Ανάκτηση από:
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_38_Review_ofthe_Civil_Service_Grading_Pay_System.pdf
- Papaioannou T., Rush H., Bessant J. (2006). *Benchmarking as a policy-making tool: From the private to the public sector*. *Science and Public Policy*, 33 (2).
- Bezes P., Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. Στο V. d. (ed), *Civil Service Systems in Western Europe*. Edward Elgar.
- Pierre J. & Ehn P. *The Welfare State Managers: Senior Civil Servants in Sweden*, in Edward C. Page and Vincent Wright (eds), *Bureaucratic Elites in Western European States: A comparative Analysis of Top Officials*. Oxford, 1999; online edn, Oxford Academic, 2003. Ανάκτηση από:
<https://academic.oup.com/book/36099/chapter-abstract/313563415?redirectedFrom=fulltext>
- Pollitt C.– Bouckaert G. (2000). *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
- Radin B. & Coffee J. (1993). *A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector*. *Public Administration Quarterly* , 17 (1).

- Rondinelli D. A. (1983). *Decentralization in developing countries: A review of recent experience* (World Bank Staff Working Paper No. 581 εκδ.). Washington, DC: World Bank.
- Saint Martin M. (2005). Méritocratie ou cooptation? La formation des élites en France στο *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 39, 2005. Ανάκτηση από: https://documentation.I.N.S.P..gouv.fr/I.N.S.P./doc/SYRACUSE/169194/meritocratie-ou-cooptation-la-formation-des-elites-en-france-monique-de-saint-martin-n-39-septembre-?_lg=fr-FR
- Senlle A. (1993). *Calidad Total En Los Servicios Y En La Administracion Publica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Spanou C. (1998). *European integration in administrative terms: a framework for analysis and the Greek case*. *Journal of European Public Policy*, 5 (3).
- Stylianides, T., Mallouppas, A. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28 : Cyprus*. (Thijs N., Hammerschmid G., Επιμ.) Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ανάκτηση από: <https://data.europa.eu/doi/10.2767/05051>
- Vaughan B. (2007). *Strategic Management Initiative: The Impact in the Department of Environment, Heritage and Local Government*. Dublin: National College of Ireland.
- Winn R. C., Green R. S. (1998). *Applying Total Quality Management to the Educational Process*. *International Journal of Engineering Education*, 14 (1).

Ελληνική Νομοθεσία

- Εισηγητική Έκθεση ν. 1586/1986, Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις. Βουλή των Ελλήνων.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 2085/1992, Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.

- Εισηγητική Έκθεση ν. 2683/1998, Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 3260/2004, Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 3528/2007, Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου "Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.".
- Εισηγητική Έκθεση ν. 3584/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 3839/2010, Σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4275/2014, Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4354/2015, Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

- Εισηγητική Έκθεση ν. 4674/2020, «Στρατηγική Αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4765/2021, «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».
- Εισηγητική Έκθεση ν. 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.
- Εισηγητική Έκθεση ν. 5045/2023, Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας -Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις.
- ν. 1811/1951, Περί Κώδικας καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων. (ΦΕΚ 141/τ.Α'/16-05-1951).
- ν. 51/1975, Περί αναδιοργάνωσης των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών. (ΦΕΚ Α'125/26-06-1975).
- Π.Δ. 611/1977, Περί Κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. (ΦΕΚ 198/τ.Α'/15-07-1977).
- ν. 1256/1982, Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 65/τ.Α'/31-05-1982).
- ν. 1586/1986, Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 37/τ.Α'/01-04-1986).
- ν. 1892/1990, Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 101/τ.Α'/31-07-1990).

- ν. 1943/1991, Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις. (ΦΕΚ 50/τ.Α'/11-04-1991).
- ν. 2085/1992, Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 170/τ.Α'/20-10-1992).
- ν. 2190/1994, Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης. (ΦΕΚ 28/τ.Α'/03-03-1994).
- ν. 2683/1999, Κύρωση του Κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 19/τ.Α'/09-02-1999).
- ν. 2993/2002, Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Οργανισμού Δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών (κ.ν. 1756/1988) και του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (κ.ν. 2812/2000) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 58/τ.Α'/26-03-2002).
- ν. 3260/2004, Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης. (ΦΕΚ 151/τ.Α'/06-08-2004).
- ν. 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ΦΕΚ 26/τ.Α'/09-02-2007).
- ν. 3584/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων. (ΦΕΚ Α'143/28-06-2007).
- ν. 3839/2010, Σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. (ΦΕΚ 51/τ.Α'/29-03-2010).
- ν. 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015. (ΦΕΚ 226/τ.Α'/27-10-2011).
- ν. 4109/2013, Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 16/τ.Α'/23-01-2013).

- ν. 4199/2013, Δημόσιες υπεραστικές οδικές μεταφορές επιβατών - Ρυθμιστική Αρχή Επιβατικών Μεταφορών και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 216/τ.Α'/11-10-2013).
- ν. 4275/2014, Τροποποίηση Διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν. 3528/2007) - Επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 149/τ.Α'/15-07-2014).
- ν. 4310/2014, Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 258/τ.Α'/08-12-2014).
- ν. 4354/2015, Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. (ΦΕΚ 176/τ.Α'/16-12-2015).
- ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια - Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016).
- ν. 4440/2016, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις. (ΦΕΚ 224/τ.Α'/02-12-2016).
- ν. 4622/2019, Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. (ΦΕΚ 133/τ.Α'/07-08-2019).
- ν. 4633/2019, Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), ρυθμίσεις για τα προϊόντα καπνού, άλλα ζητήματα του Υπουργείου Υγείας και λοιπές διατάξεις. (ΦΕΚ 161/τ.Α'/16-10-2019).
- ν. 4674/2020, Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 53/τ.Α'/11-03-2020).

- ν. 4727/2020, Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 184/τ.Α΄/23-09-2020).
- ν. 4765/2021, Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. (ΦΕΚ 6/τ. Α΄/15-01-2021).
- ν. 4795/2021, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη Δημόσια Διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. (ΦΕΚ 62/τ.Α΄/17-04-2021).
- ν. 4873/2021, Προστασία του εθελοντισμού, ενίσχυση της δράσης της Κοινωνίας των Πολιτών, φορολογικά κίνητρα για την ενίσχυση της κοινωφελούς δράσης των Ο.Κοι.Π. και λοιπές διατάξεις. (ΦΕΚ 248/τ. Α΄/16-12-2021).
- ν. 4940/2022, Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. (ΦΕΚ 112/τ.Α΄/14-06-2022).
- ν. 5045/2023, Ενίσχυση του εισοδήματος των μισθωτών, των νέων, της οικογένειας και της εργασίας - Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις. (ΦΕΚ Α΄136/29-07-2023).
- Σύνταγμα της Ελλάδας, (ΦΕΚ 211/τ.Α΄/24-12-2019).

Νομοθεσία άλλων χωρών

- Circular 35/1995: Maternity Leave. (1995). Ireland.
- Circular 42/2001: Gender Equality Policy for the Civil Service. Ireland: Department of Finance.
- Circular 39/2005: Carer's Leave. (2005). Ireland: Department of Public Expenditure and Reform.
- Circular 30/2006: Adoptive Leave Act 2005. (2006). Ireland: Department of Public Expenditure and Reform.
- Circular 20/2008: Parental Leave in the Civil Service. (2008). HR Management in the Civil Service. Ireland: Department of Public Expenditure and Reform.

- Circular 05/2010: Force Majeure and other Urgent Family Reasons Leave. (2010). Ireland: Department of Public Expenditure and Reform.
- Circular 06/2011: Annual Leave and Privilege Days. (2011, April). Circular Letter 06/2011 to Personnel Officers: Annual Leave and Privilege Days. 1-6. Ireland: Department of Finance.
- Circular 18/2016: Paternity Leave in the Civil Service. (2016). Department of Public Expenditure and Reform.
- Civil Service Regulation (Amendment) Act 2005. (2005). *Irishstatutebook.ie*.
Ανάκτηση από:
<https://www.irishstatutebook.ie/eli/2005/act/18/enacted/en/html>
- Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat. (2013, Janvier 01). *Légifrance*. Ανάκτηση από:
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000409148/>
- Föräldraledighetslag (1995:584). (1995, May). Föräldraledighetslag (1995:584). Sweden: Arbetsmarknadsdepartementet ARM.
- Kommunallag (1990:900). Finansdepartementet. Ανάκτηση από:
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-1991900_sfs-1991-900/
- Lag (1994:260) om offentlig anställning. Sverige: Sveriges Riksdag.
- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983. *Légifrance*. Ανάκτηση από:
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/>
- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984. *Légifrance*. Ανάκτηση από:
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000501099/>
- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984. *Légifrance*. Ανάκτηση από:
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320434>
- Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986. *Légifrance*. Ανάκτηση από:
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000512459/>
- Ο περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμος του 1990, 1/1990. Κύπρος: Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας.

- Parental Leave (Amendment) Act 2019. (2019). Ανάκτηση από:
<https://www.irishstatutebook.ie/eli/2019/act/11/enacted/en/pdf>
- Public Service Management Act 2004 Revised. Number 33 of 2004. *Public Service Management (Recruitment and Appointments) Act 2004 Revised Updated 2023*. Ireland. Ανάκτηση από:
<https://revisedacts.lawreform.ie/eli/2004/act/33/revised/en/pdf?annotations=true>
- Public Service Management Act. (1997). Public Service Management Act, 1997. Ireland.

Νομολογία

Αποφάσεις Συμβουλίου της Επικρατείας ανά έτος, ανάκτηση από
<http://www.adjustice.gr/>

- ΣτΕ 2585/1982
- ΣτΕ 356/1985
- ΣτΕ 3334/1991, 3333/1991, 3336/1991
- ΣτΕ 950/1992, 905/1992
- ΣτΕ 1228/1993
- ΣτΕ 3601/1994, Α2845/1994
- ΣτΕ 1442/1995, 2289/1995
- ΣτΕ 4696/1996, 4180/1996
- ΣτΕ 907/1997
- ΣτΕ 4067/1998, 3174/1998
- ΣτΕ Α12/1999, 1093/1999, 1374/1999, 1674/1999, 885/1999, 1374/1999, 3256/1999, 4063/1999
- ΣτΕ 3151/2000, 3730/2000, 3802/2000, 3798/2000
- ΣτΕ 3354/2002, 3461/2002, 3463/2002, 2991/2002
- ΣτΕ 256/2003, 595/2003, 1393/2003, 3190/2003, 1582/2003, 1463/2003, 2272/2003, 2022/2003
- ΣτΕ 2595/2004, 3134/2004

- ΣτΕ 4048/2005
- ΣτΕ 1798/2007
- ΣτΕ 1070/2008, 3390/2008, 3392/2008
- ΣτΕ 101/2009, 2223/2009, 3058/2009, 3668/2009, 3669/2009, 2646/2009, 2787/2009, 3052/2009
- ΣτΕ 3213/2010, 3638/2010, 3641/2010, 3758/2010, 1016/2010, 3215/2010, 2993/2010, 3395/2010, 4124/2010
- ΣτΕ 148/2011, 149/2011, 224/2011, 4378/2011, 661/2011, 2757/2011, 2845/2011, 3006/2011, 1708/2011
- ΣτΕ 790/2012, 5068/2012, 5106/2012
- ΣτΕ 559/2013, 1708/2013, 1075/2013, 2040/2013, 2353/2013, 3893/2013
- ΣτΕ 2881/2014, 917/2014, 2973/2014, 1178/2014, 1719/2014, 3019/2014
- ΣτΕ 418/2015, 1206/2015, 3420/2015
- ΣτΕ 2507/2016, 2415/2016
- ΣτΕ 1924/2017, 1445/2017, 2732/2017, 3378/2017
- ΣτΕ 1472/2018
- ΣτΕ 1027/2019, 1439/2019, 1468/2019
- ΣτΕ 1265/2020, 1272/2020, 136/2020, 1072/2020, 720/2020, 1263/2020

Ιστοσελίδες Ελληνικές

- Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας,
<http://www.treasury.gov.cy/treasury/treasurynew.nsf/All/3F6393476A4031F4C22584510028FBA2?OpenDocument>
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, <https://www.ekdd.gr/i-sxoli-esdda/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B9%CE%BB-%CE%B5%CF%83%CE%B4%CE%B4%CE%B1>
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας,
http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/home_el/home_el?opendocument#
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Αρχείο Προκηρύξεων (2017 - 2022),
<http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/785A654A9F7C3532C22587E6002CDCE>

- 9/\$file/%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%B1%CE%BC%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82,.pdf?OpenElement
- Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης,
https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page17_gr/page17_gr?OpenDocument
 - Στατιστική Υπηρεσία, <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65133>
 - Συμβούλιο της Επικρατείας, <http://www.adjustice.gr/>
 - Υπουργείο Εσωτερικών, *Προκηρύξεις Επιλογής Προϊσταμένων*,
<https://www.ypes.gr/category/dioikitiki-anasygkrotisi/prosopiko/prokiryxeis-epilogis-proistamenon>
 - Υπουργείο Οικονομικών. *Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού*,
https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument
 - Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2020). *Δικτυακός τόπος διαβουλεύσεων*,
<http://www.opengov.gr/digitalandbrief/?p=2126>

Ιστοσελίδες ξενόγλωσσες

- Arbetsgivarverket. *Arbetsgivarorganisationen för Statliga Arbetsgivare*,
<https://www.arbetsgivarverket.se/>
- *Cfdt: Cadres*, <https://www.cadrefdt.fr/actualites/qui-sont-les-22-600-tres-hauts-fonctionnaires-00640391>
- *Cfdt: Fonctions Publiques*, https://uffa.cfdt.fr/portail/uffa/vos-droits-et-obligations/definitions/le-statut-general-et-les-statuts-particuliers-srv1_1157163
- Commission for Public Service Appointments, <https://www.cpsa.ie/the-commission/who-we-are/>
- CPI. Corruption Perceptions Index, <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- Department of Public Expenditure and Reform, <https://www.gov.ie/en/>

- DG REFORM. Governance and Public Administration. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Ανάκτηση από: <https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2021-03/ht0120283enn.pdf>
- École nationale d'administration. ENA, <https://www.ena.fr/>
- École Polytechnique, <https://www.polytechnique.edu>
- EDGI. *UN E-Government Knowledgebase*. Ανάκτηση από: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/67-Greece>
- E.F.Q.M. *European Foundation for Quality Management*, <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- European Commission. Migration and Home Affairs, https://home-affairs.ec.europa.eu/index_en?prefLang=el
- Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Public_employment_-_France
- FORSA. Civil Service Salary Scales. IRELAND. Ανάκτηση από: <https://www.forsa.ie/pay-scales/civil-service-salary-scales/>
- Houses of the Oireachtas. *Pay and grading*. Ανάκτηση από: <https://www.oireachtas.ie/en/foi/pay-and-grading/>
- HR Management in the Civil Service. Maternity Leave. Ireland. Ανάκτηση από: <https://hr.old.gov.ie/maternity-leave/>
- Human Resource Management. *Human Resource Management in the Civil Service*. Ανάκτηση από: <https://hr.per.gov.ie/en/corporate-pages/career/promotion/>
- IFAU. *Institutet för Arbetsmarknads-och Utbildningspolitisk Utvärdering*, <https://www.ifau.se/>
- Institut National du Service Public. I.N.S.P.. France, <https://I.N.S.P..gouv.fr/>
- Irish Statute Book, *ISB*, <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2005/act/18/enacted/en/print#sec7>
- Le Figaro, <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/a-bercy-170-hauts-fonctionnaires-sont-mieux-remuneres-qu-emmanuel-macron-20190716>

- Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. *Le Portail de la Fonction Publique*, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-instituts-regionaux-dadministration-ira>
- Le portail de la Fonction publique, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/emploi-dans-la-fonction-publique-2019>
- OECD, https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GOV_2019
- OECD Web Archive. *Human Resources Management: Country Profiles*, <https://web-archive.oecd.org/2014-12-23/217564-hrpractices.htm>
- Public Appointments Service, <https://www.gov.ie/en/organisation/public-appointments-service/>
- Publicjobs.ie, <https://www.publicjobs.ie/en/information-hub/civil-service-career-path>
- Regeringskansliet, <https://www.government.se/the-government-offices/about-the-government-offices/>
- SCB *Statistikdatabasen*,
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0105__AM0105A/Landsting3g12/
- SCB *Statistikmyndigheten*,
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/befolkningens-utbildning/personalutbildningsstatistik/>
- *Service-Public*, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12344>
- *Sgen Cfdt: Alsace*, <https://alsace.sgen-cfdt.fr/dossier/promotions-classe-normale-hors-classe-classe-exceptionnelle-comment-ca-marche/>
- *SGEN+*, <https://sgenplus.cfdt.fr/article/hors-classe-qui-quand-comment/>
- Statistics Sweden (1999-2003). *SCB Statistics Sweden*,
<https://www.scb.se/en/finding-statistics/statistics-by-subject-area/education-and-research/education-of-the-population/staff-training-statistics/>

- World Bank Group – Prosperity Data360,
<https://prosperitydata360.worldbank.org/en/indicator/WB+WWGI+GE+PER+RNK>
- Transparency International, <https://www.transparency.org/en/countries/france>
- UN E- Government Knowledge, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/67-Greece>
- Vie Publique, <https://www.vie-publique.fr/>
- World Bank (1996-2019). *Worldwide Governance Indicators*,
<https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>

Έγγραφα κρατικών και ευρωπαϊκών φορέων

- Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Ανάκτηση από:
<https://digitalstrategy.gov.gr/>
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (2012). Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Εθνικό Τυπογραφείο.
- Stylianides, T., Mallouppas, A. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28 : Cyprus*. (Thijs N., Hammerschmid G., Επιμ.) Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. (2013). *Υπουργείο Εσωτερικών*. Ανάκτηση από:
<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
- Ministère de la décentralisation et de la fonction publique (2015). *L'encadrement supérieur et dirigeant dans les trois versants de la fonction publique*. DGAFP.
- Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος. (2020). *Τηλεργασία - Προβλήματα και Προοπτικές*. Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος.

- SFS 2007:829 (2007). Förordning med instruktion för Arbetsgivarverket. Sweden: Finansdepartementet ESA. Ανάκτηση από:
https://www.lagboken.se/Lagboken/start/sfs/sfs/2007/800-899/d_170685-sfs-2007_829-forordning-med-instruktion-for-arbetsgivarverket
- State Secretariat for the Public Service. (2010). *Public Employment in European Union Member States*. Madrid: Ministry of the Presidency.
- Statens Offentliga Utredningar. (2007). *"Gender Equality in Public Services"*. Stockholm: Edita Sverige AB.
- Top Level Appointments Committee (2022). *Tenth Report to the Minister for Public Expenditure and Reform*.
- Υπουργείο Οικονομικών. (2021). *Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Οικονομικών για το 2020*. Υπουργείο Οικονομικών.
- Υπουργείο Οικονομικών. (2021). *Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2022 - 2025*. Αθήνα. Ανάκτηση από:
<https://minfin.gov.gr/mesoprothesmo-plaisio-dimosionomikis-stratigikis>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διδακτορικής διατριβής με θέμα: **«Η επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στην Ελλάδα. Συγκλίσεις και αποκλίσεις με τις διαδικασίες στη Γαλλία, Ιρλανδία, Σουηδία και Κύπρο»** στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο υπό την εποπτεία του διδάσκοντα καθηγητή Λάμπρου Μπαμπαλιούτα.

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή πληροφοριών και απόψεων από υπαλλήλους στο Δημόσιο Τομέα σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, και οι ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας, στον τρόπο επιλογής των Προϊσταμένων στις δημόσιες υπηρεσίες σήμερα, στην τήρηση των αρχών διαφάνειας και αξιοκρατίας, στην αποτελεσματικότητα του παρόντος συστήματος και στο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων. Στο τέλος δίνεται η δυνατότητα διατύπωσης τυχόν προτάσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη βελτίωση του συστήματος.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της παρούσας έρευνας. Τα ερευνητικά αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα στους συμμετέχοντες, εφόσον ζητηθούν, μετά την ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία και τη συμμετοχή σας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

2. Ηλικία

- A. 20-30
- B. 31-40
- Γ. 41-50
- Δ. 51-60
- E. Άνω των 60

3. Οικογενειακή κατάσταση

- A. Άγαμος,η
- B. Έγγαμος,η
- Γ. Διαζευμένος,η
- Δ. Σε διάσταση
- E. Χήρος,α
- Z. Σύμφωνο συμβίωσης

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- A. Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- B. Απόφοιτος Λυκείου
- Γ. Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Δ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- E. Κάτοχος Διδακτορικού

5. Εργασιακή εμπειρία στο Δημόσιο

- A. 0-5 έτη
- B. 6-10 έτη
- Γ. 11-15 έτη
- Δ. 16-20 έτη
- E. Πάνω από 20 έτη

6. Φορέας απασχόλησης

- A. Υπουργεία
- B. Ν.Π.Δ.Δ.
- Γ. Ν.Π.Ι.Δ. και Επιχειρήσεις
- Δ. ΟΤΑ α' και β' βαθμού

Ε. Ανεξάρτητες Αρχές

7. Θέση στο φορέα

Α. Υπάλληλος

Β. Προϊστάμενος/η Τμήματος, Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Α΄ ΜΕΡΟΣ

1. Η ισχύουσα νομοθεσία για την ανάληψη θέσεων ευθύνης προϋποθέτει αυξημένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τους υποψήφιους. Ποιο είναι κατά την απόψή σας το σημαντικότερο κριτήριο; Παρακαλώ να ιεραρχήσετε τα ακόλουθα κριτήρια θέτοντας από (1) για το σημαντικότερο έως (4) για το λιγότερο σημαντικό.

A/A	α. Εργασιακή εμπειρία	β. Τυπικά προσόντα, πτυχίο, μεταπτυχιακό κλπ	γ. Αποτέλεσμα αξιολόγησης	δ. Διενέργεια συνέντευξης
1				
2				
3				
4				

2. Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων;

- α. Εργασιακή εμπειρία
- β. Τυπικά προσόντα, πτυχίο, μεταπτυχιακό κλπ
- γ. Αποτέλεσμα αξιολόγησης
- δ. Διενέργεια συνέντευξης

3. Πώς πραγματοποιείται η τοποθέτηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο φορέα που υπηρετείτε;

- α. Με απευθείας ανάθεση.
- β. Με προκήρυξη των θέσεων.

4. Θεωρείτε ότι τα επίπεδα ιεραρχίας στους φορείς του Δημοσίου σήμερα, που περιλαμβάνουν θέσεις Τμηματάρχων, Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, επαρκούν για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών;

- α. Το σύστημα με τους συγκεκριμένους βαθμούς είναι επαρκές και λειτουργικό.

β. Θα έπρεπε να υπάρχουν περισσότεροι βαθμοί ιεραρχίας, πχ. Υποδιευθυντές, Βοηθοί Γενικοί Διευθυντές κλπ.

γ. Θα έπρεπε να υπάρχουν λιγότεροι βαθμοί ιεραρχίας.

5. Ποιον θεωρείτε πιο αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης της επίδοσης των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων;

α. Με αξιολόγηση από τον ανώτερο ιεραρχικά προϊστάμενο και από τους υφισταμένους, χωρίς ωστόσο ο βαθμός των υφισταμένων να παίζει ρόλο στην τελική βαθμολογία.

β. Με αξιολόγηση από τον ανώτερο ιεραρχικά προϊστάμενο και από τους υφισταμένους, με το βαθμό των υφισταμένων να παίζει ρόλο κατά ένα ποσοστό στην τελική βαθμολογία.

6. Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης ευθύνης που προβλέπεται από τη νομοθεσία για τους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων είναι ικανοποιητικό ως πρόσθετη αμοιβή;

α. Ναι.

β. Όχι.

Β' ΜΕΡΟΣ

Παρακαλώ να αξιολογήσετε τις παρακάτω δηλώσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, με 1 για «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 για «Μάλλον Διαφωνώ», 3 για «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ», 4 για «Μάλλον Συμφωνώ» και 5 για «Συμφωνώ Απόλυτα».

7. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι δίκαιο και αξιοκρατικό.

1	2	3	4	5

8. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία.

1	2	3	4	5

9. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι αποτελεσματικό και βελτιώνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας.

1	2	3	4	5

10. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

1	2	3	4	5

11. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων.

1	2	3	4	5

12. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει τη συνταγματική αρχή της διαφάνειας.

1	2	3	4	5

13. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης.

1	2	3	4	5

Γ' ΜΕΡΟΣ

14. Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;

- α. Σίγουρα Ναι.
- β. Μάλλον Ναι.
- γ. Ούτε Ναι / Ούτε Όχι.
- δ. Μάλλον Όχι.
- ε. Σίγουρα Όχι.

15. Πιστεύετε πως η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων εξακολουθεί να βασίζεται στις μέρες μας σε κομματικά κριτήρια;

- α. Σίγουρα Ναι.
- β. Μάλλον Ναι.
- γ. Ούτε Ναι / Ούτε Όχι.
- δ. Μάλλον Όχι.
- ε. Σίγουρα Όχι.

16. Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων ώστε να καταστεί πιο δίκαιο, πιο διαφανές, πιο αντικειμενικό και πιο αξιοκρατικό; Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις.

- α. Να προκηρύσσονται οι θέσεις ευθύνης.
- β. Να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα.
- γ. Να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα.
- δ. Να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στην προϋπηρεσία.
- ε. Να μειωθεί η βαρύτητα της συνέντευξης.
- στ. Να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στη συνέντευξη.
- ζ. Να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στις ετήσιες αξιολογήσεις.
- η. Να εφαρμοστούν βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών ή του ιδιωτικού τομέα.
- θ. Να ενισχυθεί η κινητικότητα των υπαλλήλων ώστε να μπορούν να επιλέγονται και υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών.
- ι. Να είναι ανοιχτές οι προκηρύξεις και οι διαδικασίες για υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.

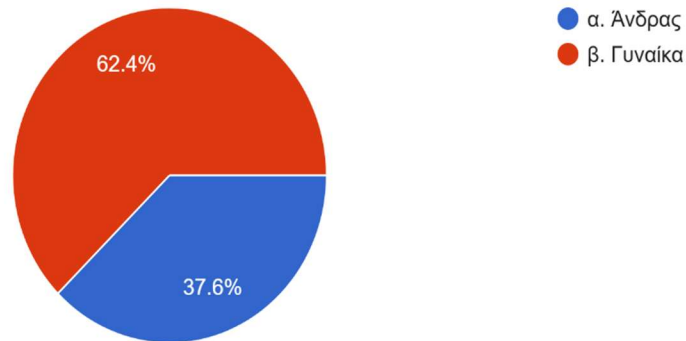
Απαντήσεις

«Η επιλογή Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στην Ελλάδα. Συγκλίσεις και αποκλίσεις με τις διαδικασίες στη Γαλλία, Ιρλανδία, Σουηδία και Κύπρο».

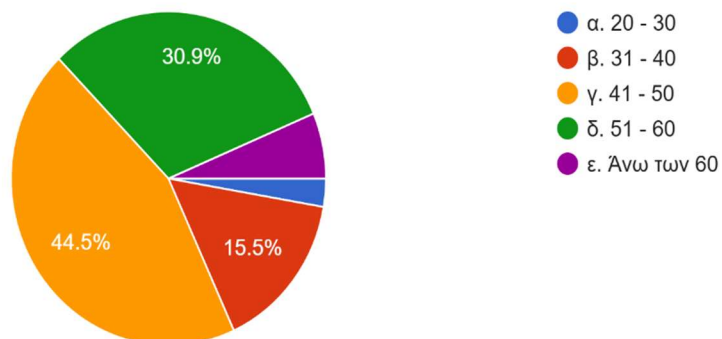
(330 Συμμετέχοντες)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

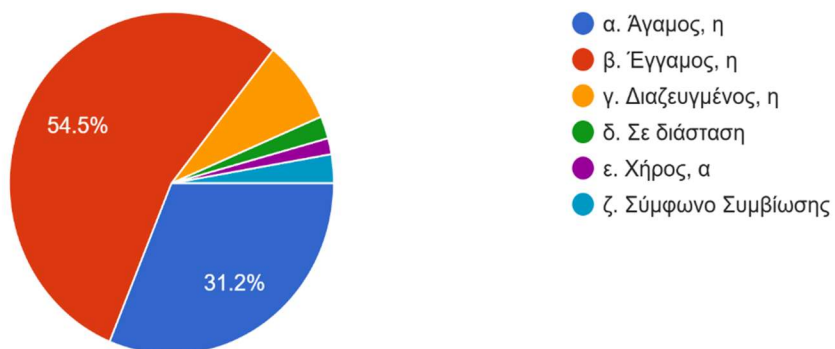
1. Φύλο



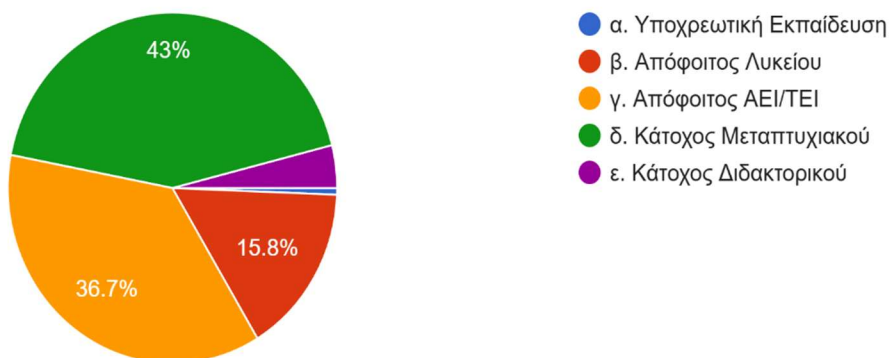
2. Ηλικία



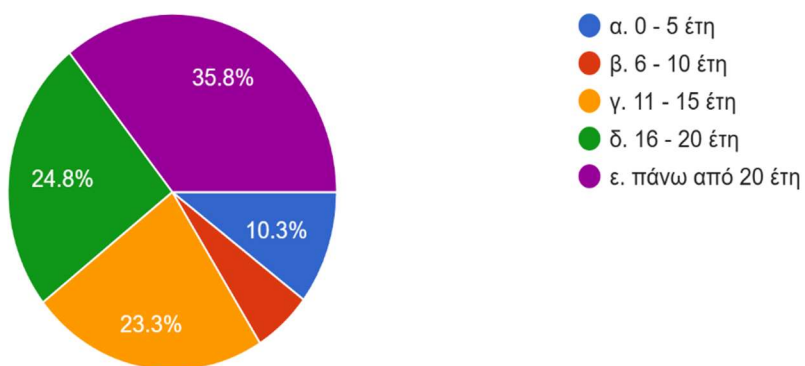
3. Οικογενειακή Κατάσταση



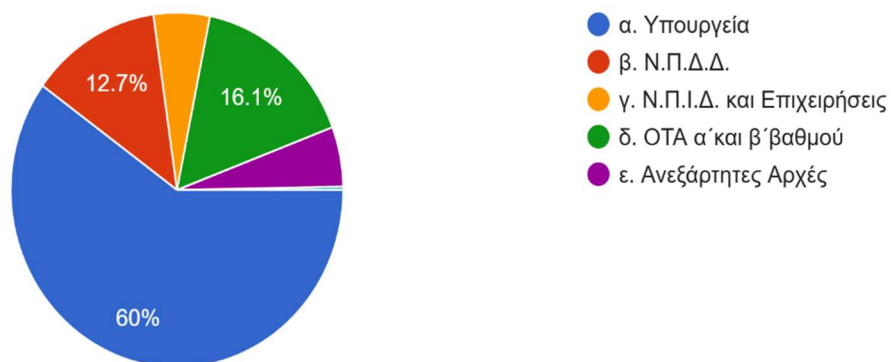
4. Επίπεδο Εκπαίδευσης



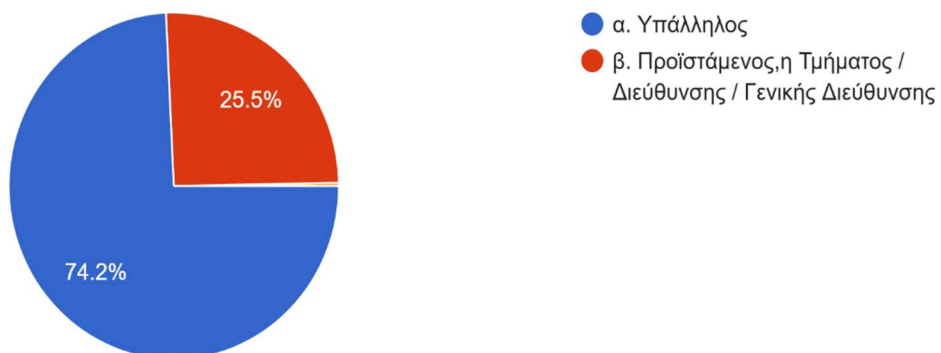
5. Εργασιακή Εμπειρία στο Δημόσιο



6. Φορέας Απασχόλησης



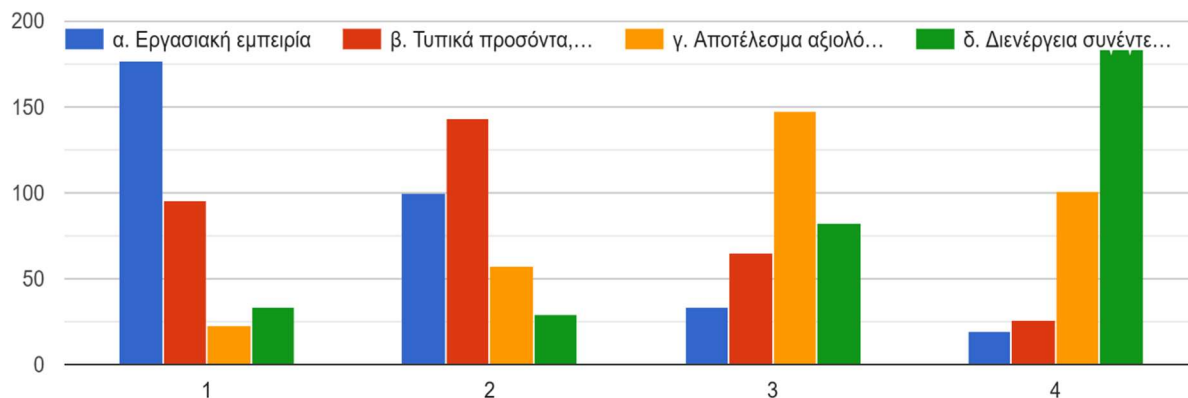
7. Θέση στο φορέα



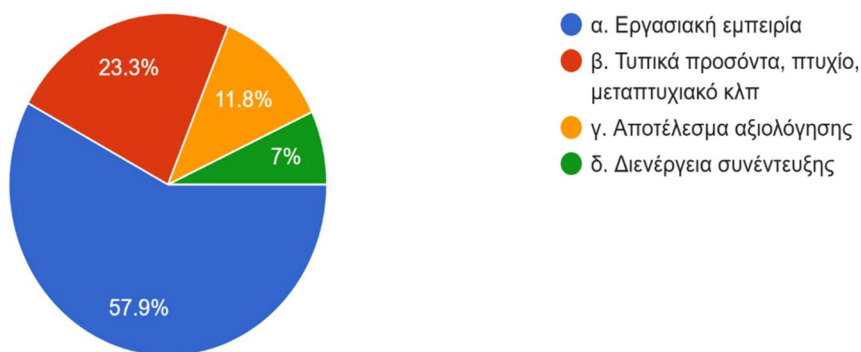
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

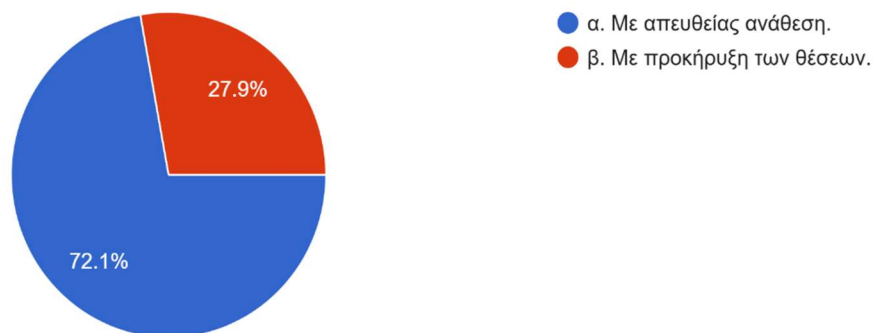
1. Η ισχύουσα νομοθεσία για την ανάληψη θέσεων ευθύνης προϋποθέτει αυξημένα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα για τους υποψήφιους. Ποιο είναι κατά την άποψή σας το σημαντικότερο κριτήριο; Παρακαλώ να ιεραρχήσετε τα ακόλουθα κριτήρια θέτοντας από (1) για το σημαντικότερο έως (4) για το λιγότερο σημαντικό.



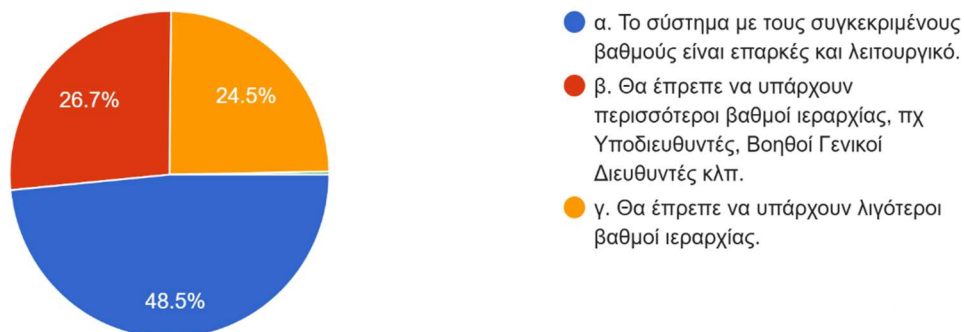
2. Σε ποιο κριτήριο θα πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων;



3. Πώς πραγματοποιείται η τοποθέτηση Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στο φορέα που υπηρετείτε;



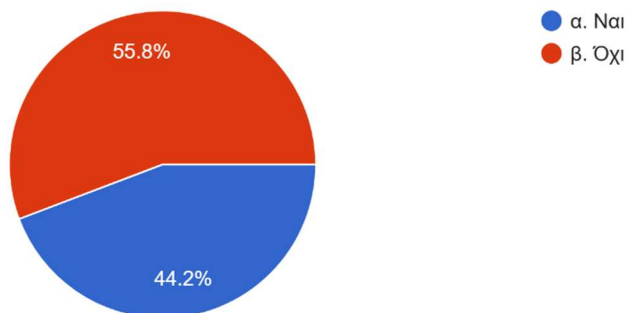
4. Θεωρείτε ότι τα επίπεδα ιεραρχίας στους φορείς του Δημοσίου σήμερα, που περιλαμβάνουν θέσεις Τμηματάρχων, Διευθυντών και Γενικών Διευθυντών, επαρκούν για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών;



5. Ποιον θεωρείτε πιο αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης της επίδοσης των Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων;

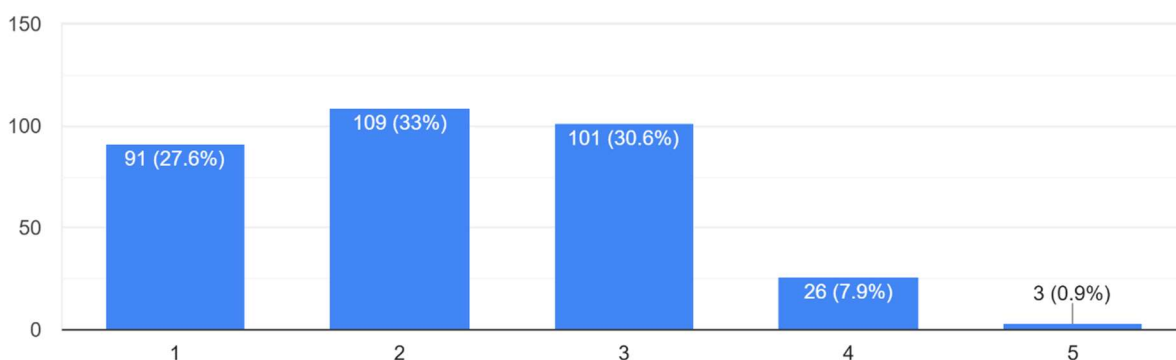


6. Θεωρείτε ότι το επίδομα θέσης ευθύνης που προβλέπεται από τη νομοθεσία για τους Προϊσταμένους Οργανικών Μονάδων είναι ικανοποιητικό ως πρόσθετη αμοιβή;

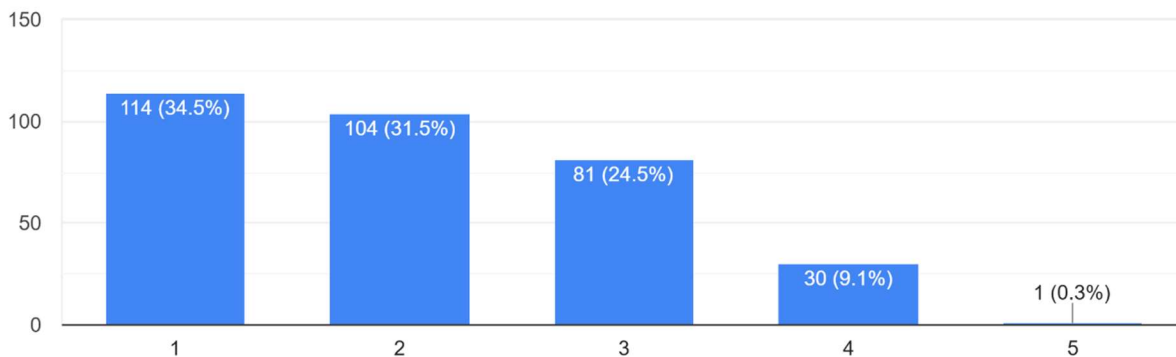


Β΄ ΜΕΡΟΣ

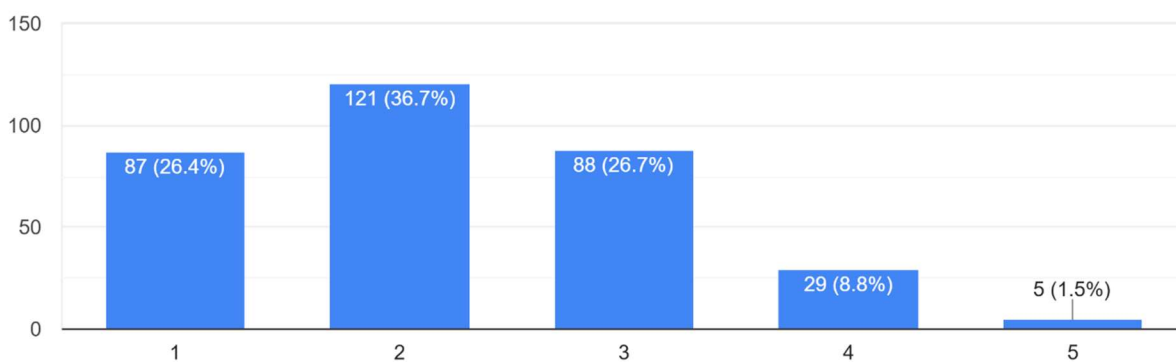
7. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι δίκαιο και αξιοκρατικό.



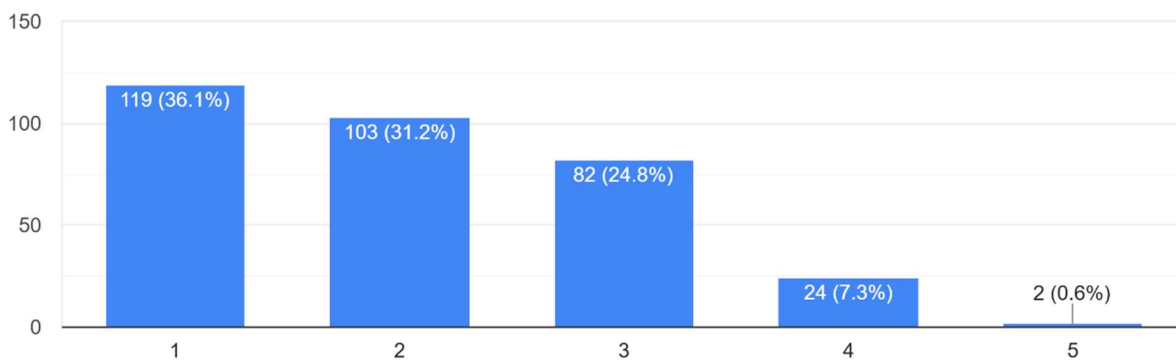
8. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους για την ανάληψη μιας θέσης ευθύνης ανάλογα με την προσωπική τους αξία.



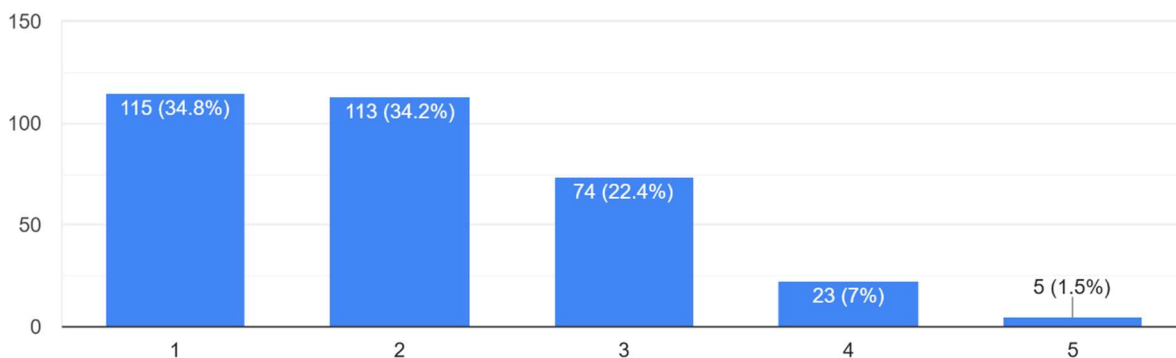
9. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, είναι αποτελεσματικό και βελτιώνει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας.



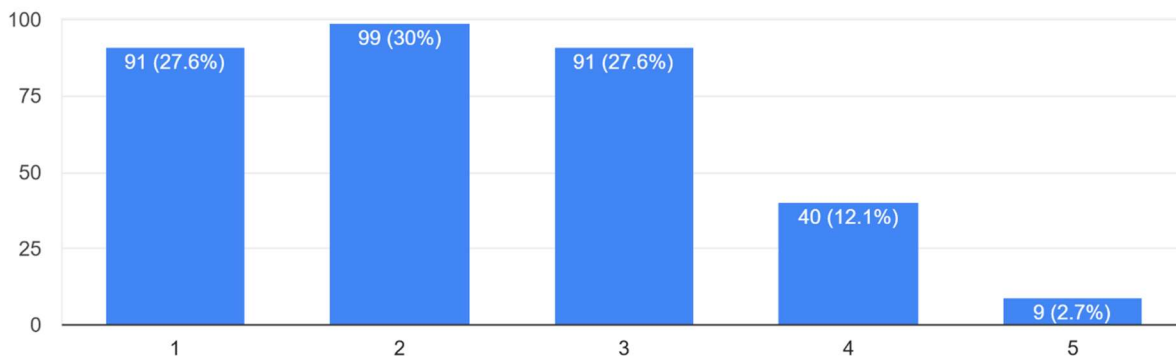
10. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.



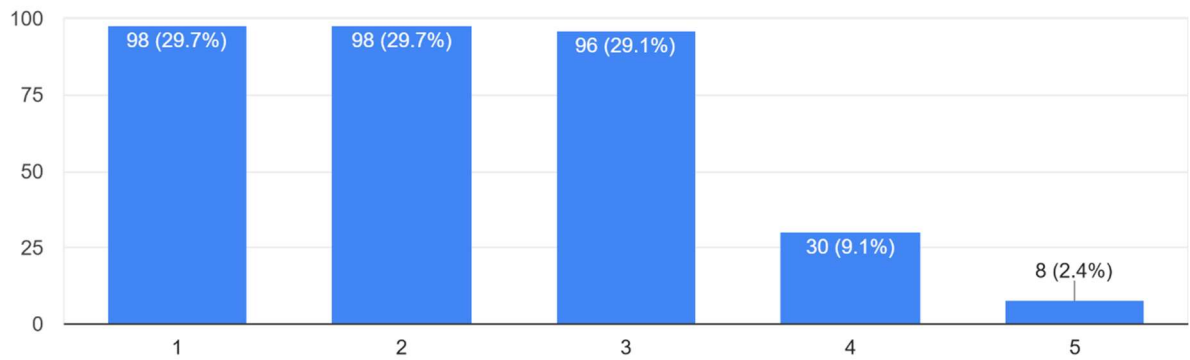
11. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και τη δημιουργία μιας σύγχρονης εργασιακής κουλτούρας μακριά από πολιτικές διακρίσεων.



12. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, ενισχύει τη συνταγματική αρχή της διαφάνειας.

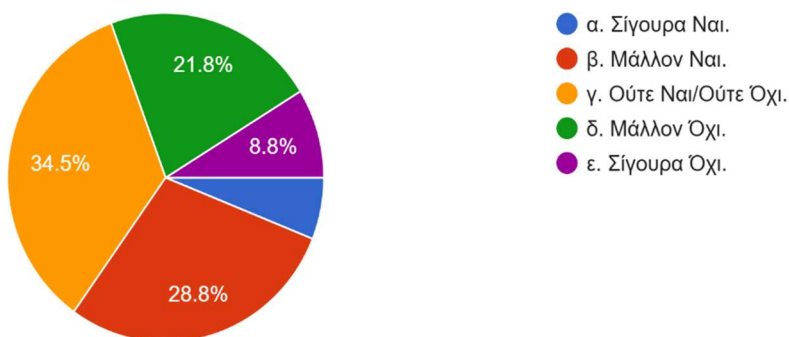


13. Το ισχύον σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων, όπως εφαρμόζεται στο φορέα μου, συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης.

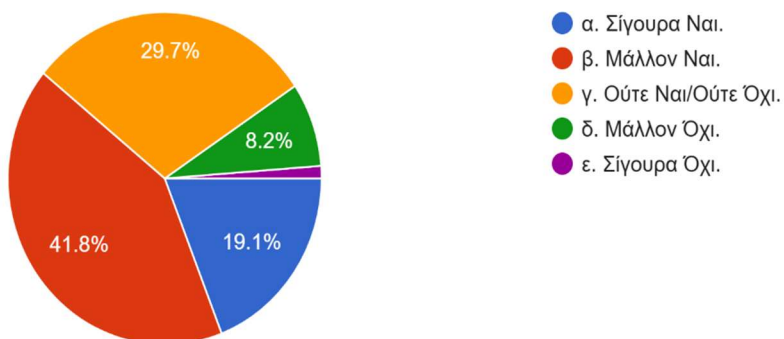


Γ΄ ΜΕΡΟΣ

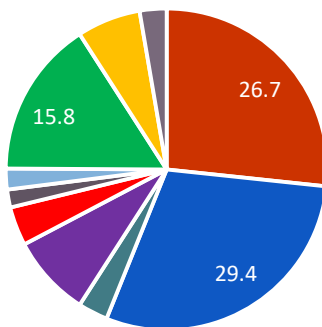
14. Πιστεύετε πως έχει βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων στις μέρες μας σε σχέση με το παρελθόν;



15. Πιστεύετε πως η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων εξακολουθεί να βασίζεται στις μέρες μας σε κομματικά κριτήρια;



16. Πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων ώστε να καταστεί πιο δίκαιο, πιο διαφανές, πιο αντικειμενικό και πιο αξιοκρατικό; Επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις.



■ α. Να προκηρύσσονται οι θέσεις	■ β. Βαρύτητα στα ουσιαστικά προσόντα
■ γ. Βαρύτητα στα τυπικά προσόντα	■ δ. Βαρύτητα στην προϋπηρεσία
■ ε. Να μειωθεί η βαρύτητα της συνέντευξης	■ στ. Μεγαλύτερη βαρύτητα στη συνέντευξη
■ ζ. Βαρύτητα στην αξιολόγηση	■ η. Βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών
■ θ. Να ενισχυθεί η κινητικότητα	■ ι. Ανοιχτές προκηρύξεις στον ιδιωτικό τομέα



Copyright © Γεώργιος Ι. Παραμανίδης, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.