



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις μετά την κρίση στην ελληνική δημόσια διοίκηση και
ειδικότερα στην στελέχωση του προσωπικού

The administrative reforms in the Greek public administration after the financial crisis,
focusing on the staffing and management of human resources

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΚΤΙΣΤΑΚΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΧΑΤΖΗΑΝΔΡΕΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΑΜ: 7123m027

ΑΘΗΝΑ 2025

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια μου και τους καθηγητές μου οι οποίοι με βοήθησαν και στάθηκαν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού μου ταξιδιού. Είμαι ευγνώμων για την καθοδήγηση και την υποστήριξή της καθηγήτριας μου κυρίας Κτιστάκη Σταυρούλας, η οποία ήταν ανεκτίμητη στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής μου εμπειρίας και στην προετοιμασία μου για αυτή την εργασία. Είμαι υπερήφανη που υπήρξα μέλος αυτού του ιδρύματος και ανυπομονώ να χρησιμοποιήσω τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησα για να έχω θετικό αντίκτυπο στον κόσμο.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που υλοποιήθηκαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση μετά την οικονομική κρίση, εστιάζοντας στη στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κρίση ανέδειξε δομικές αδυναμίες του δημόσιου τομέα, όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη διαφάνειας, η αναποτελεσματική κατανομή πόρων, η κακοδιοίκηση και η διαφθορά οδηγώντας στην ανάγκη για βαθιές και επείγουσες αλλαγές.

Η εργασία αναλύει τις νομοθετικές και θεσμικές πρωτοβουλίες που εφαρμόστηκαν, όπως το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) και τα συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Παρά τις θετικές προθέσεις, η εφαρμογή των αλλαγών συχνά παρεμποδίστηκε από τη βαθιά ριζωμένη γραφειοκρατική κουλτούρα και την πολιτική αντίσταση. Επίσης αναφέρεται στην δημιουργία του κλάδου επιτελικών στελεχών, στην μεταρρύθμιση της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, στην θέσπιση των κλάδων καθώς και στην σημασία της ηγεσίας.

Λέξεις-κλειδιά: Διοικητικές μεταρρυθμίσεις, Δημόσια διοίκηση, Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Κλάδοι, Επιτελικές Θέσεις, Ηγεσία, Επιμόρφωση, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας.

Abstract

This paper examines the administrative reforms implemented in the Greek public administration after the financial crisis, focusing on the staffing and management of human resources. The crisis highlighted structural weaknesses in the public sector, such as bureaucracy, lack of transparency and inefficient resource allocation, maladministration and corruption leading to the need for deep and urgent changes.

The paper analyses the legislative and institutional initiatives that were implemented, such as the Single Mobility System (SMS) and the evaluation systems for civil servants. Despite positive intentions, implementation of the changes was often hampered by deep-rooted bureaucratic culture and political resistance. It also refers to the creation of the branch command executive, the reform of the training of civil servants, the establishment of the branches and the importance of leadership.

Keywords: Administrative reforms, public administration, , the evaluation systems for civil servants, Branches, Branches of Command Executives, Education, Unified Mobility System.

Περιεχόμενα	
Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο Πρώτο: Δημόσια Διοίκηση	
1.1 Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης.....	10
1.2 Ορισμός Μεταρρυθμίσεων και οι μορφές των μεταρρυθμίσεων.....	12
1.3 Ορισμός Διοικητικής Μεταρρύθμισης.....	12
1.4 Ορισμός του Δημοσίου Υπαλλήλου.....	13
1.4.1 Ορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά.....	13
Κεφάλαιο Δεύτερο: Παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης	
2.1. Η κακοδιοίκηση και η διαφθορά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	15
2.2. Ορισμός και Εννοιολογική Διασαφήνιση.....	15
2.3. Οι Σχέσεις Κακοδιοίκησης και Διαφθοράς	16
2.4. Μορφές και Αίτια της Διαφθοράς.....	16
2.5. Οι Συνέπειες της Κακοδιοίκησης και της Διαφθοράς.....	17
2.6. Μεταρρυθμιστικές Προκλήσεις.....	17
2.7. Συμπεράσματα.....	18
Κεφάλαιο Τρίτο: Γραφειοκρατία και προσπάθειες αντιμετώπισής της	
3.1. Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας και της στελέχωσης προσωπικού.....	19
3.2. Θεμέλια και στρατηγικές για αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα.....	20
3.3. Προβλήματα προσαρμογής στις βαθιά ριζωμένες γραφειοκρατικές αντιλήψεις που εμπόδιζαν τις μεταρρυθμίσεις	21
3.4. Αναγκαιότητα Αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης.....	22

3.5.Κύριες Προκλήσεις στην Εφαρμογή των Μεταρρυθμίσεων.....	23
3.6.Στόχοι των τριών Μνημονίων για το ανθρώπινο δυναμικό.....	24

Κεφάλαιο Τέταρτο

Η Κινητικότητα στο Δημόσιο Τομέα

4.1.Εφαρμογή του Νόμου 4440/2016 και Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας.....	27
4.1.1 Εισαγωγή και Ιστορικό Υπόβαθρο.....	27
4.1.2.Σκοποί του Νόμου 4440/2016 και του ΕΣΚ	28
4.2.Διαδικασίες και Λειτουργία του ΕΣΚ	28
4.3.Προκλήσεις και Περιορισμοί.....	29
4.4. Αξιολόγηση του ΕΣΚ.....	29
4.5.Κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	30
4.6.Υπηρεσιακές Μεταβολές των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	30
4.7.Μορφές Κινητικότητας.....	31
4.7.1.Υποχρεωτική Κινητικότητα.....	32
4.7.2. Οικειοθελής Κινητικότητα.....	32
4.8.Θεσμικό Πλαίσιο και Διαδικασίες.....	33

Κεφάλαιο Πέμπτο

Νόμος 5143/2024

5.1.Εξαιρέσεις από την Εφαρμογή του ΕΣΚ.....	34
5.2.Ευελιξία για Ειδικές Κατηγορίες Προσωπικού.....	35
5.3.Απλοποίηση και Βελτίωση Διαδικασιών.....	35
5.4.Πρόβλεψη των κύκλων στελέχωσης.....	35
5.5.Μοντέλο Στελέχωσης	36

Κεφάλαιο Έκτο

Σταδιοδρομία και επιλογή των διευθυντικών στελεχών – Ηγέτης

6.1.ΗΓΕΣΙΑ	37
6.2.Μορφές Ηγεσίας	37
6.2.1.Συναλλακτική Ηγεσία	38
6.2.2.Μετασηματιστική Ηγεσία.....	38
6.2.3.Χαρισματική ηγεσία	38
6.3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	39

6.3.1. Αποκλίσεις και ομοιότητες ηγεσιών.....	39
6.3.2 Δημόσιος Τομέας.....	40
6.3.3.Γενικός Διευθυντής στο Δημόσιο.	41
6.3.3.1.Τα καθήκοντα των προϊσταμένων των γενικών Διευθύνσεων	41
6.3.3.2.Τα προσόντα των γενικών διευθυντών.....	42
6.3.3.3 Η διαδικασία ανάδειξης του γενικού διευθυντή.....	42
6.3.4.Οι υπηρεσιακοί Γραμματείς.....	43
6.3.4.1.Προσόντα Υπηρεσιακών Γραμματέων	44
6.3.4.2 Εξουσία τελικής υπογραφής του Υπηρεσιακού Γραμματέα.....	46
6.4.Αναπληρώσεις Προϊσταμένων.....	46
6.5.Μια δημόσια πολιτική για την ανάπτυξη ηγεσίας στο δημόσιο.....	47
6.6. Η αναγκαιότητα της ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	47
Κεφάλαιο Έβδομο	
Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων	
7.1.Μια διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης	49
7.2.Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	50
7.3.Νόμος 4369/2016	52
7.4.Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης.....	53
7.5.NΟΜΟΣ 4940/2022	54
7.6.Συζήτηση Αξιολόγησης και Στάδια Αξιολόγησης για τον Προϊστάμενο.....	55
7.7.Συζήτηση αξιολόγησης και στάδια αξιολόγησης του υπαλλήλου.....	57
7.8 Αξιολόγηση.....	58
7.8.1Ορισμός Αξιολόγησης	58
7.8.2.Ορισμός Σχέδιου Ανάπτυξης	59
7.8.3.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και το περιεχόμενο των Δεξιοτήτων.....	59
7.9.Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης	61
7.9.1. Σφυγμός Ομάδας	62
7.9.2.Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	62
7.10.ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	64

7.11.Επανεξέταση των Νόμων 4369/2016 και 4940/2022.....	65
7.12.Ενίσχυση της στοχοθεσίας και Παροχή Κινήτρων.....	66
7.13.Συμπέρασμα.....	66

Κεφάλαιο Όγδοο

8.1.Ο Εξορθολογισμός του συστήματος των κλάδων.....	67
8.2.Ενιαίος καθορισμός κλάδων και προσόντων στο Δημόσιο	68
8.3.Ανάλυση Δράσης	69
8.4.Θέσπιση κλάδου Επιτελικών Στελεχών στα Υπουργεία.....	70
8.4.1.Αναλυτές Δημόσιας Πολιτικής	71
8.4.2.Νομοτέχνες	71
8.4.3.Αναλυτές ψηφιακής πολιτικής.....	71
8.5.Στάδια για την ενεργοποίηση του κλάδου Επιτελικών Στελεχών.....	71
8.5.1 Το πρώτο στάδιο	72
8.5.2.Το δεύτερο στάδιο	72
8.5.3.Το τρίτο στάδιο	72

Κεφάλαιο Ένατο

Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων

9.1.Ορισμός εκπαίδευσης, μορφές εκπαίδευσης, οφέλη εκπαίδευσης.....	74
9.2.ΑΡΘΡΟ 15 ΝΟΜΟΥ 3345/2005 : Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων.....	76
9.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	76
9.3.1.Βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.....	77
9.4.Οι εκπαιδευτικοί φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.....	78
9.4.1.Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.....	78
9.4.2.Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)	78
9.4.3.Το ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης.....	78
9.4.4.Ε-Learning ΕΚΠΑ.....	78
9.4.5.ΚΕΔΙΒΙΜ ΠΑΝΤΕΙΟ.....	78
9.5.Επιμορφωτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ.....	79
9.6.Συνεργασία Δημόσιας Διοίκησης και Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	80

Κεφάλαιο Δέκατο

Συμπεράσματα.....	81
Βιβλιογραφία.....	84

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εξετάζει τις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση μετά την οικονομική κρίση, εστιάζοντας στις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών στη διαχείριση του προσωπικού και τη στελέχωση. Η έρευνα διερευνά τα νομοθετικά και θεσμικά πλαίσια που υποστήριξαν αυτές τις μεταρρυθμίσεις, ιδίως στον κρίσιμο τομέα της στελέχωσης του προσωπικού όπως η κινητικότητα των εργαζομένων, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάπτυξη της ηγεσίας και η προσπάθεια εφαρμογής της στην Ελλάδα, η καθιέρωση των κλάδων, η επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων, η θεσμοθέτηση του κλάδου των επιτελικών στελεχών στα Υπουργεία, η ενεργοποίηση των Υπηρεσιακών Γραμματέων στα Υπουργεία. Με την εξέταση αυτών των πτυχών, η εργασία αποσκοπεί στην παροχή μιας διαφοροποιημένης κατανόησης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων όσον αφορά τη στελέχωση του προσωπικού.

Κεφάλαιο Πρώτο

Δημόσια Διοίκηση

1.1 Ορισμός Δημόσιας Διοίκησης

Ο Μακρυδημήτρης και η Πραβίτα αναφέρουν ότι «η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον κύριο εκτελεστικό μηχανισμό του Κράτους που είναι επιφορτισμένος με την αποστολή της μετατροπής αυτού που προβλέπουν οι νόμοι και το Σύνταγμα σε κοινωνική πραγματικότητα. Εν συνεχεία ο όρος δημόσια διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών κρατικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο κεντρικό, στο περιφερειακό και στο τοπικό επίπεδο».

1.2 Ορισμός Μεταρρυθμίσεων και οι μορφές των μεταρρυθμίσεων

Οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούν τα κράτη και οι οργανισμοί για την επίτευξη βελτιώσεων σε διάφορους τομείς, όπως η πολιτική, η οικονομία, η κοινωνία και το νομικό πλαίσιο. Πρόκειται για οργανωμένες και σκόπιμες αλλαγές που στοχεύουν στην προσαρμογή των υφιστάμενων συστημάτων στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις, ώστε να διασφαλίζεται η λειτουργικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ευημερία των κοινωνιών. Ο Dahl (1989) επισημαίνει ότι οι μεταρρυθμίσεις, και κυρίως οι πολιτικές, αποσκοπούν στη βελτίωση της αντιπροσωπευτικότητας και της συμμετοχής, καθώς και στην προώθηση της διαφάνειας σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο. Σε αυτό το πλαίσιο, η μεταρρύθμιση αντιμετωπίζεται ως μέσο ενίσχυσης της θεσμικής λειτουργίας, ενώ συμβάλλει και στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος.

Οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις, όπως αναφέρει ο Rodrik (1996), εστιάζουν στην αναπροσαρμογή των οικονομικών πολιτικών με σκοπό την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης και σταθερότητας. Συνήθως, περιλαμβάνουν μέτρα όπως η απελευθέρωση της αγοράς, η ιδιωτικοποίηση και η απορρύθμιση, που αποσκοπούν στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ικανού να προσελκύσει επενδύσεις και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα της οικονομίας απέναντι στις διεθνείς προκλήσεις και να διευρύνουν τις ευκαιρίες απασχόλησης.

Στον κοινωνικό τομέα, οι μεταρρυθμίσεις αποσκοπούν στη μείωση των ανισοτήτων και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

Οι κοινωνικές μεταρρυθμίσεις προσανατολίζονται σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγειονομική περίθαλψη και η κοινωνική πρόνοια, προωθώντας την παροχή βασικών υπηρεσιών και την ενίσχυση των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Ο Esping-Andersen (1990) αναδεικνύει τη σημασία των κοινωνικών μεταρρυθμίσεων για τη δημιουργία ενός βιώσιμου κοινωνικού κράτους, το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών, να διασφαλίσει την κοινωνική συνοχή και να μειώσει τις κοινωνικές ανισότητες. Οι νομικές μεταρρυθμίσεις αφορούν την τροποποίηση του νομικού πλαισίου και των θεσμών που ρυθμίζουν την κοινωνική και πολιτική ζωή, επιδιώκοντας την απόδοση δικαιοσύνης και την προστασία των ατομικών δικαιωμάτων.

Στον τομέα της γης και της γεωργίας, οι μεταρρυθμίσεις εστιάζουν στη δίκαιη κατανομή της ιδιοκτησίας και στη διαχείριση των φυσικών πόρων. Ιδιαίτερα σε αγροτικές περιοχές, οι μεταρρυθμίσεις αυτές βοηθούν στην αποκατάσταση ιστορικών αδικιών και στην εξασφάλιση πρόσβασης στη γη για τις φτωχότερες κοινωνικές ομάδες, προσφέροντας οικονομική ανεξαρτησία και ευκαιρίες ανάπτυξης (Binswanger-Mkhize et al., 2009).

Οι πολιτιστικές και εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις έχουν ως σκοπό την προώθηση της εθνικής ταυτότητας και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών ευκαιριών για όλους τους πολίτες. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις ενθαρρύνουν τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη συμμετοχή όλων στην εκπαιδευτική διαδικασία, εξασφαλίζοντας ότι οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε γνώσεις και δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου (Freire, 1970).

Τέλος, οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα της ασφάλειας και άμυνας προσανατολίζονται στον εκσυγχρονισμό των ενόπλων δυνάμεων και στην ενίσχυση της εσωτερικής σταθερότητας και εθνικής ασφάλειας.

Αυτές περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση του στρατιωτικού τομέα και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ώστε να ανταποκρίνονται οι ένοπλες δυνάμεις στις σύγχρονες απειλές, όπως η τρομοκρατία και οι κυβερνοεπιθέσεις (Baylis & Wirtz 2022). Οι μεταρρυθμίσεις στην ασφάλεια και την άμυνα ενισχύουν την εθνική κυριαρχία και προάγουν την διεθνή ασφάλεια, υποστηρίζοντας τη συνεργασία με άλλες χώρες και οργανισμούς.

1.3 Ορισμός Διοικητικής Μεταρρύθμισης

Η διοικητική μεταρρύθμιση μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία αναμόρφωσης θεσμών και οργανωτικών δομών, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Επιδιώκει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές απαιτήσεις, καθώς και στις εξελισσόμενες ανάγκες της κοινωνίας. Οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να περιορίζονται σε συγκεκριμένες αλλαγές ή να εκτείνονται σε ευρύτερη αναδιάρθρωση, ανάλογα με τις στρατηγικές επιλογές και τις προτεραιότητες των κυβερνώντων (Κτιστάκη 2020).

Η ιστορική εμπειρία δείχνει ότι στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης, ιδίως κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις υιοθετήθηκαν ως απαραίτητο μέσο για την προσαρμογή στις κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις.

Στην Ελλάδα, οι μεταρρυθμίσεις έχουν συνδεθεί με την προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, ειδικά μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για να μπορέσει η χώρα να ανταποκριθεί στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό και να βελτιώσει τη λειτουργικότητα του κράτους (Κτιστάκη 2020).

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις επικεντρώνονται στην ενίσχυση της συνεργασίας ανάμεσα στην πολιτική και τη διοίκηση, ενώ παράλληλα αποσκοπούν στη βελτίωση της σχέσης της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες. Στοχεύουν επίσης στη δημιουργία ενός πιο εξωστρεφούς, αποκεντρωμένου και δίκαιου συστήματος, το οποίο απομακρύνεται από πρακτικές που χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτισμό ή ευνοιοκρατία. Έτσι, οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν εργαλείο για την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Κτιστάκη 2020).

1.4 Ορισμός του Δημοσίου Υπάλληλου

1.4.1 Ορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά

Ο δημόσιος υπάλληλος ορίζεται ως το άτομο που, στο πλαίσιο μιας νομικά καθορισμένης σχέσης με το κράτος ή άλλους δημόσιους οργανισμούς, αναλαμβάνει καθήκοντα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την υλοποίηση πολιτικών και υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τα έμμεσα όργανα της διοίκησης, υπαγόμενοι σε ειδικό καθεστώς εργασίας που περιλαμβάνει υποχρεώσεις και περιορισμούς, αλλά και προστασία από αυθαίρετες πρακτικές (Κτιστάκη, 2020).

Σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους με ουδετερότητα, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα είναι υπόλογοι σε ιεραρχικούς ελέγχους και μηχανισμούς αξιολόγησης που διασφαλίζουν τη λογοδοσία και την τήρηση του κράτους δικαίου (Hughes, 2018).

Τα καθήκοντά του αφορούν τη διαχείριση δημόσιων πόρων, την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την εφαρμογή των πολιτικών του κράτους, όπως αυτές καθορίζονται από την εκάστοτε νομοθεσία και το σύνταγμα (Κτιστάκη, 2020). Στην Ελλάδα, ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου περιλαμβάνει την ιδιαίτερη εξουσιαστική σχέση με το κράτος, η οποία χαρακτηρίζεται από αυξημένες υποχρεώσεις, περιορισμένα ατομικά δικαιώματα, και ειδικά προνόμια που προκύπτουν από τη φύση των καθηκόντων τους. Στην Ελλάδα το καθεστώς του δημοσίου υπαλλήλου καθορίζεται από το Σύνταγμα (άρθρο 103) και τον Υπαλληλικό Κώδικα (ν.3528/2007). Το Σύνταγμα αναφέρει στο άρθρο 103 παράγραφος 1: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα. Τα προσόντα και ο τρόπος του διορισμού τους ορίζονται από το νόμο».

Κεφάλαιο Δεύτερο

Παθολογίες της Δημόσιας Διοίκησης

2.1. Η κακοδιοίκηση και η διαφθορά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Η κακοδιοίκηση και η διαφθορά αποτελούν διαχρονικά προβλήματα στη δημόσια διοίκηση, υπονομεύοντας τη λειτουργία του κράτους δικαίου, την εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Οι έννοιες αυτές σχετίζονται άμεσα, καθώς η κακοδιοίκηση δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος για την άνθιση της διαφθοράς, ενώ η διαφθορά με τη σειρά της αναπαράγει και ενισχύει την κακοδιοίκηση.

Οι επιπτώσεις τους είναι πολλαπλές: μειώνουν την ποιότητα των δημόσιων πολιτικών, αυξάνουν το κόστος για το κράτος και την κοινωνία, και εμποδίζουν τη συνολική ανάπτυξη. Αξιοποιώντας δεδομένα από τα έργα «Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια διοίκηση» της συγγραφέως Μαρίας Βενετσανοπούλου 2014 και «Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση» των συγγραφέων Ξενοφόντα Κοντιάδη και Εύης Δραμαλιώτη 2019, εξετάζουμε τις διαστάσεις αυτών των φαινομένων, τις αιτίες τους και τις προτεινόμενες μεταρρυθμίσεις.

2.2. Ορισμός και Εννοιολογική Διασαφήνιση

Η κακοδιοίκηση αναφέρεται στην ανεπαρκή, πλημμελή ή μη σύννομη άσκηση των καθηκόντων των δημόσιων οργανισμών και θεσμών. Σύμφωνα με τη συγγραφέα Βενετσανοπούλου (2014), αφορά κυρίως τη χαμηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών, καθώς και κάθε ενέργεια ή παράλειψη που προκαλεί παράνομη ζημία στο δημόσιο συμφέρον. Η κακοδιοίκηση μπορεί να εκδηλωθεί είτε ως αποτυχία συμμόρφωσης με τους νόμους, είτε ως παραβίαση των αρχών της χρηστής διοίκησης και της διαφάνειας.

Η διαφθορά, από την άλλη, περιγράφεται από τους συγγραφείς Κοντιάδη και Δραμαλιώτη (2019) ως η κατάχρηση δημόσιας εξουσίας για ιδιον όφελος.

Αφορά περιπτώσεις όπως η δωροδοκία, η κατάχρηση πόρων, η ευνοιοκρατία και η απάτη. Στον πυρήνα της βρίσκεται η προώθηση ατομικών ή ομάδων συμφερόντων εις βάρος του δημοσίου συμφέροντος, γεγονός που επιβαρύνει την αποτελεσματικότητα των θεσμών και την εμπιστοσύνη των πολιτών.

2.3.Οι Σχέσεις Κακοδιοίκησης και Διαφθοράς

Η σχέση μεταξύ κακοδιοίκησης και διαφθοράς είναι αλληλένδετη. Όπως υπογραμμίζει η συγγραφέας Βενετσανοπούλου (2014), η διαφθορά αποτελεί συχνά συνέπεια της κακοδιοίκησης, όταν δημόσια όργανα αποτυγχάνουν να λειτουργούν σύμφωνα με το νόμο και τις αρχές που τα δεσμεύουν. Για παράδειγμα, η απουσία μηχανισμών ελέγχου και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων διευκολύνει τη διαφθορά, ενώ η διαφθορά, με τη σειρά της, υπονομεύει κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης.

Οι συγγραφείς Κοντιάδης και Δραμαλιώτη (2019) σημειώνουν ότι η κακοδιοίκηση και η διαφθορά λειτουργούν ως φαύλος κύκλος. Η διαφθορά αναπαράγεται μέσα από την κακοδιοίκηση, καθώς συχνά περιλαμβάνει τη διαστρέβλωση των δημοσίων λειτουργιών, τη διακριτική μεταχείριση, και την παραβίαση των αρχών της νομιμότητας και της λογοδοσίας.

2.4.Μορφές και Αίτια της Διαφθοράς

Οι μορφές της διαφθοράς περιλαμβάνουν τη δωροδοκία, την κατάχρηση δημοσίων πόρων, το νεποτισμό και την απάτη. Η συγγραφέας Βενετσανοπούλου (2014) διακρίνει τη δωροδοκία σε παθητική, όταν ο δημόσιος λειτουργός δέχεται όφελος και ενεργητική, όταν ο ιδιώτης το προσφέρει. Η κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων και η πλαστογραφία αποτελούν επίσης συνηθισμένες μορφές διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση.

Τα αίτια της διαφθοράς, όπως αναλύονται στο έργο των Κοντιάδη και Δραμαλιώτη (2019), περιλαμβάνουν τη χαμηλή ποιότητα θεσμών, την έλλειψη αξιοκρατίας, την ανεπαρκή εποπτεία και την απουσία μηχανισμών λογοδοσίας.

Ειδικότερα, η πολυνομία και η κακονομία, δηλαδή η ύπαρξη πληθώρας νόμων και η κακή ποιότητα νομοθεσίας, δημιουργούν συνθήκες αδιαφάνειας και αυθαιρεσίας.

Η πολυνομία στην Ελλάδα είναι ενδεικτική, καθώς μόνο τα τελευταία 17 χρόνια ψηφίστηκαν πάνω από 1.500 νόμοι, επιδεινώνοντας τη γραφειοκρατία και την αδυναμία αποτελεσματικής εφαρμογής τους.

2.5.Οι Συνέπειες της Κακοδιοίκησης και της Διαφθοράς

Η κακοδιοίκηση και η διαφθορά έχουν καταστροφικές συνέπειες για το κράτος και την κοινωνία. Όπως σημειώνει η συγγραφέας Βενετσανοπούλου (2014), μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποδυναμώνουν τη δημόσια εμπιστοσύνη και επιβαρύνουν οικονομικά τον δημόσιο τομέα. Η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης αποθαρρύνει τις επενδύσεις, αυξάνει το κόστος λειτουργίας και οδηγεί σε απώλεια χρόνου και πόρων.

Οι συγγραφείς Κοντιάδης και Δραμαλιώτη (2019) υπογραμμίζουν ότι οι συνέπειες αυτές εντείνονται ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, καθώς το κράτος καλείται να ανταπεξέλθει στις αυξανόμενες απαιτήσεις με περιορισμένους πόρους. Παράλληλα, η διαφθορά και η κακοδιοίκηση ενισχύουν την κοινωνική ανισότητα, καθώς πλήττουν κυρίως τα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα που εξαρτώνται περισσότερο από τις δημόσιες υπηρεσίες.

2.6.Μεταρρυθμιστικές Προκλήσεις

Η αντιμετώπιση της κακοδιοίκησης και της διαφθοράς απαιτεί συνολικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με τους συγγραφείς Κοντιάδη και Δραμαλιώτη (2019), βασικές προτεραιότητες πρέπει να είναι:

1. Η απλούστευση της νομοθεσίας: Η μείωση της πολυνομίας και της κακονομίας είναι κρίσιμη για την αύξηση της διαφάνειας.
2. Η ενίσχυση της δημόσιας διαβούλευσης: Η συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στον σχεδιασμό και την αξιολόγηση των πολιτικών.
3. Η αξιολόγηση των δημόσιων λειτουργιών: Η υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης και η σύνδεσή τους με κίνητρα.
4. Η προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας: Η δημιουργία ανεξάρτητων θεσμών ελέγχου, όπως ο Συνήγορος του Πολίτη.

Παράλληλα, η συγγραφέας Βενετσανοπούλου (2014) προτείνει την εφαρμογή συστημάτων ψηφιακής διακυβέρνησης για την απλούστευση των διαδικασιών και τη

μείωση των ευκαιριών για διαφθορά. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελούν ένα επιτυχημένο παράδειγμα τέτοιων πρακτικών.

2.7. Συμπεράσματα

Η κακοδιοίκηση και η διαφθορά αποτελούν σοβαρά εμπόδια για την ανάπτυξη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους απαιτεί πολυδιάστατες μεταρρυθμίσεις που θα ενισχύσουν τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και τη λογοδοσία στη δημόσια διοίκηση. Όπως υπογραμμίζουν η συγγραφέας Βενετσανοπούλου (2014) και οι συγγραφείς Κοντιάδης και Δραμαλιώτη (2019), οι προσπάθειες αυτές πρέπει να επικεντρωθούν στην απλούστευση της νομοθεσίας, την ενίσχυση της δημόσιας διαβούλευσης και τη δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης και λογοδοσίας. Μόνο μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης στους θεσμούς μπορεί να επιτευχθεί μια λειτουργική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Κεφάλαιο Τρίτο

Γραφειοκρατία και προσπάθειες αντιμετώπισής της

3.1. Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας και της στελέχωσης προσωπικού

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει ακόμα μία χρόνια παθολογία που παρεμποδίζει τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητά της και είναι η γραφειοκρατία. Η ρίζα αυτού του ζητήματος εντοπίζεται στη γραφειοκρατική και συγκεντρωτική δομή της, η οποία έχει διαμορφωθεί ιστορικά και περιορίζει την προσαρμοστικότητα του δημόσιου τομέα στις σύγχρονες ανάγκες.

Η ακαμψία αυτή δυσχεραίνει την άμεση ανταπόκριση της διοίκησης στις απαιτήσεις της κοινωνίας και της οικονομίας, περιορίζοντας έτσι τις δυνατότητες βελτίωσης και ανάπτυξης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (Benianakis 2011).

Η στελέχωση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους πιο αδύναμους τομείς στη δημόσια διοίκηση, με εμφανή τα προβλήματα υποστελέχωσης και ανεπάρκειας κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η οικονομική κρίση οδήγησε σε σημαντικές περικοπές στο προσωπικό και στις προσλήψεις, επιδεινώνοντας την ήδη υπάρχουσα αδυναμία κάλυψης κρίσιμων θέσεων. Οι δομές παραμένουν ακατάλληλα στελεχωμένες, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και την αποδυνάμωση των διοικητικών λειτουργιών (Xanthoroulou et al. 2022).

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις μετά την κρίση βασίστηκαν κυρίως στη στελέχωση του προσωπικού και στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ προτείνει την ενσωμάτωση αρχών από τον ιδιωτικό τομέα, όπως η μείωση της γραφειοκρατίας, η οικονομία πόρων και η αυξημένη αποδοτικότητα.

Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των αρχών στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας συναντά εμπόδια λόγω της παραδοσιακής κουλτούρας και της αντίστασης στην αλλαγή, καθιστώντας τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια αναποτελεσματική σε αρκετές περιπτώσεις (Xanthoroulou and Sahinidis 2022).

Η αντίσταση στις μεταρρυθμίσεις αποδίδεται στη διαχρονική κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, που χαρακτηρίζεται από υψηλή ακαμψία και έλλειψη ευελιξίας. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και συστημάτων διοίκησης έχει περιοριστεί, καθώς τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε νέες πρακτικές και διαδικασίες. Η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και κινήτρων περιορίζουν τις δυνατότητες των εργαζομένων να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, μειώνοντας έτσι την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Benianakis 2011). Η βελτίωση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί ουσιαστικές και συστηματικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες να βασίζονται στη δημιουργία μιας ευέλικτης και προσαρμοστικής διοίκησης, ικανής να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Η ενίσχυση της κουλτούρας συνεργασίας, η χρήση νέων τεχνολογιών και η παροχή κινήτρων απόδοσης αποτελούν βασικές στρατηγικές για την αναβάθμιση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτές οι αλλαγές θα επιτρέψουν στη δημόσια διοίκηση να προσφέρει υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη του κοινού προς το κράτος (Kefis, Xanthoroulou 2019).

3.2. Θεμέλια και στρατηγικές για αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα

Για την επίτευξη αποτελεσματικής διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα, ειδικά εν μέσω κρίσεων, αναδεικνύονται δύο θεμελιώδεις παράγοντες. Αρχικά, απαιτείται η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για τον εκ βάθρων εκσυγχρονισμό των διοικητικών δομών (Σπανού, 2018). Αυτό το σχέδιο, το οποίο θα πρέπει να καταρτιστεί από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, είναι σημαντικό να συγκεντρώσει ευρεία πολιτική συναίνεση και να εξασφαλίσει τη διοικητική έγκριση. Τα επιμέρους και περιστασιακά μέτρα που συχνά προτείνονται από μεμονωμένους φορείς αποδεικνύονται ανεπαρκή, καθώς παραβλέπουν τις διαχρονικές προκλήσεις, με αποτέλεσμα συχνά να τις επιδεινώνουν. Μια τέτοια μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία πρέπει να σέβεται τα συνταγματικά και νομικά πλαίσια, διασφαλίζοντας αξιοπιστία, εξειδίκευση, τεχνική ακρίβεια και ρεαλιστική εφαρμογή. Η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε στρατηγικής μεταρρύθμισης βασίζεται στην πρακτικότητα, στην πληρότητα του σχεδιασμού και στην καταλληλότητά της. Οι θεσμοθετημένοι φορείς με πραγματική αρμοδιότητα, όπως το Συμβούλιο Κυβερνητικής Μεταρρύθμισης και η Γενική Γραμματεία Συντονισμού του Κυβερνητικού Έργου, είναι κρίσιμοι για την παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου, εξασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία της μεταρρύθμισης εξαρτάται από την αποτελεσματική υλοποίησή της, η οποία στηρίζεται στην τεχνική και νομοθετική ακρίβεια, αλλά και στη δομημένη προσέγγιση. Το σχέδιο θα πρέπει να ενσωματωθεί πλήρως στις λειτουργίες της ελληνικής διοίκησης και να τεθεί σε εφαρμογή με συνέπεια και αποφασιστικότητα.

Η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη για την υλοποίηση της μεταρρύθμισης, υπό την προϋπόθεση ότι θα τους δοθεί αυτονομία και θα διατηρήσουν πολιτική ουδετερότητα, με προτεραιότητα το δημόσιο συμφέρον (Μανιτάκης & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Η συνεργασία με ευρωπαϊκούς θεσμούς αποτελεί επίσης κρίσιμο στοιχείο, καθώς η Ελλάδα επιδιώκει τη μεταρρύθμιση μέσα από τη στήριξη της Ευρώπης και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Αντλώντας από τις αποτυχημένες προσπάθειες του παρελθόντος, η εκτέλεση της μεταρρύθμισης δεν πρέπει να ανατεθεί σε ιδιωτικούς φορείς, αλλά να διατηρηθεί υπό τον έλεγχο της εθνικής δημόσιας διοίκησης. Η ευρωπαϊκή τεχνογνωσία είναι απαραίτητο να ενταχθεί σε ένα συνεκτικό σχέδιο που θα συνοδεύεται από κίνητρα και προϋποθέσεις, δίνοντας έμφαση στην ποιοτική ενίσχυση, παρά στις απλές ποσοτικές και οικονομικές επιταγές (Alesina & Giavazzi, 2008).

3.3. Προβλήματα προσαρμογής στις βαθιά ριζωμένες γραφειοκρατικές αντιλήψεις που εμπόδιζαν τις μεταρρυθμίσεις

Η οικονομική κρίση της Ελλάδας στα τέλη της δεκαετίας του 2010 αποτέλεσε έναυσμα για ριζικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις, όπως αναλύθηκαν από τη Σπανού σε συνεργασία με το ΕΛΙΑΜΕΠ, επιδίωκαν να διορθώσουν δομικές αδυναμίες στον δημόσιο τομέα, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Την περίοδο εκείνη, οι αυστηροί δημοσιονομικοί περιορισμοί ανάγκασαν την Ελλάδα να προβεί σε διοικητικές προσαρμογές τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες. Οι εν λόγω προσαρμογές ήταν απαραίτητες για την επίτευξη της οικονομικής σταθερότητας και την ικανοποίηση των απαιτήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σπανού & ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

3.4.Αναγκαιότητα Αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης

Στο πλαίσιο των μέτρων διάσωσης, η Ελλάδα αναγκάστηκε να προχωρήσει σε αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησής της. Αυτό οδήγησε στην υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος: Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, το οποίο στόχευε στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και την εναρμόνιση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Το πρόγραμμα περιλάμβανε δράσεις όπως αναδιάρθρωση των διοικητικών πλαισίων, βελτίωση των διαδικασιών και ενίσχυση του εργατικού δυναμικού στον δημόσιο τομέα, προάγοντας την αξιολόγηση βάσει επιδόσεων και την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Εθνική Στρατηγική 2017 -2019).

3.5.Κύριες Προκλήσεις στην Εφαρμογή των Μεταρρυθμίσεων

Μια από τις βασικότερες προκλήσεις για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα ήταν η υπέρβαση των παγιωμένων γραφειοκρατικών νοοτροπιών. Ο παραδοσιακός δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν από ιεραρχική ακαμψία και έλλειψη ευελιξίας, καθιστώντας δύσκολη την αποδοχή των νέων πρακτικών. Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με πολιτική αντίσταση, δημιούργησαν ένα περιβάλλον αμφισβήτησης ή και άρνησης έναντι των μεταρρυθμίσεων. Η έρευνα της συγγραφέως Σπανού τονίζει ότι η εξάλειψη αυτών των «παθογενειών» απαιτούσε μια ισορροπημένη στρατηγική, η οποία θα συνδύαζε την αντιμετώπιση των διοικητικών αναγκών με μια μακροπρόθεσμη πολιτισμική αλλαγή (Σπανού, 2018).

Η οικονομική λιτότητα περιόρισε επίσης τους διαθέσιμους πόρους, επηρεάζοντας αρνητικά τη στελέχωση όσο και τις δυνατότητες ανάπτυξης του προσωπικού. (Σπανού, 2018).

3.6.Στόχοι των τριών Μνημονίων για το ανθρώπινο δυναμικό

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στην διάρκεια της κρίσης και των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων το 1^ο μνημόνιο επικεντρώθηκε κυρίως σε δημοσιονομικά μέτρα δίνοντας έμφαση στην μείωση της απασχόλησης, το 2^ο μνημόνιο διατήρησε την δημοσιονομική προσέγγιση ενσωματώνοντας περισσότερες διαρθρωτικές διαστάσεις, το 3^ο μνημόνιο απομακρύνθηκε από την δημοσιονομική λογική όσον αφορά τη δημόσια απασχόληση, εστιάζοντας περισσότερο σε διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις.

Οι Ν.3845/2010, Ν.4046/2012, Ν.4336/2015, της περιόδου 2010-2015 αφορούν τα τρία «Μνημόνια Συνεργασίας» που υπογράφηκαν ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και τους Ευρωπαίους εταίρους περιέχουν, δεσμεύσεις για αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης με βασική προτεραιότητα την «ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η δημιουργία μιας δημόσιας διακυβέρνησης που δίνει προτεραιότητα στον πολίτη, είναι αποτελεσματική, ανοιχτή και ευέλικτη» (Σπανού 2018).

Στόχοι Μνημονίων 1 & 2	Μέτρα
<p>Δημοσιονομικές προτεραιότητες:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Μείωση μισθοδοτικής δαπάνης -Μείωση αμοιβών -Μείωση προσωπικού -Μείωση δομών <p>(συγχωνεύσεις, καταργήσεις οργανικών μονάδων και φορέων)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Απογραφή υπαλλήλων - Ενιαία Αρχή Πληρωμής - Σχέδια ανακατανομής προσωπικού (M1) -Αναλογία προσλήψεων-αποχωρήσεων (M1 & M2) -Μειώσεις μισθών -Ενιαίο Μισθολόγιο -Μείωση συμβασιούχων ορισμένου χρόνου -Κατάργηση κενών θέσεων (M1) -Σχέδια στελέχωσης (με ανώτατα όρια) -Εντοπισμός πλεονάζοντος προσωπικού -Εφεδρεία (M1) διαθεσιμότητα, κινητικότητα (M2) -Ανακατανομή προσωπικού (M1 & M2) -Απολύσεις (M2)
<p>Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> -Εξορθολογισμός διαχείρισης ανθρώπινων πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> - Αναδιοργάνωση συστήματος προσλήψεων (M1) - Πάγιος μηχανισμός κινητικότητας (M2) - Σύστημα Αξιολόγησης προσωπικού (M2) - Ανάπτυξη στρατηγικής ανθρώπινων πόρων (M2)
<p>Εξειδίκευση:-Απλοποίηση συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων (Κλάδοι)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Περιγράμματα θέσης -Επιλογή, ρόλος και ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών -Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης -Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού

Στόχοι Μνημονίου III	Μέτρα
<ul style="list-style-type: none"> -Βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων -Απολιτικοποίηση -Θεσμική Μνήμη -Διοίκηση της απόδοσης -Κινητικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> -Διαδικασίες επιλογής στελεχών (managers) -Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό -Δημοσιονομικά ουδέτερη μεταρρύθμιση του ενιαίου μισθολογίου -Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης για προσανατολισμό στα αποτελέσματα -Εκσυγχρονισμός διαδικασιών προσλήψεων -Ενίσχυση κινητικότητας για αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων
<p>Εξειδίκευση - Προαπαιτούμενα (III):</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Μεταρρύθμιση ενιαίου μισθολογίου -Εξορθολογισμός ειδικών μισθολογίων -Επιλογή διευθυντικών στελεχών -Τροποποίηση καθεστώτος ΓΓ κ.λπ. επιτελικών στελεχών -Νέο πλαίσιο αξιολόγησης επίδοσης -Νέο πάγιο σύστημα κινητικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Σπανού.

Γραφειοκρατία και προσπάθειες αντιμετώπισής της

Κεφάλαιο Τέταρτο

Η Κινητικότητα στο Δημόσιο Τομέα

4.1.Εφαρμογή του Νόμου 4440/2016 και Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

4.1.1 Εισαγωγή και Ιστορικό Υπόβαθρο

Ο ΟΟΣΑ τόνισε την ανισοκατανομή του προσωπικού και την πολύ περιορισμένη κινητικότητα εντός της Δημόσιας Διοίκησης τονίζοντας ότι αυτό προερχόταν από παλαιότερες νοοτροπίες και γραφειοκρατικά μοντέλα. Στο 1^ο μνημόνιο προβλέφθηκε η εργασιακή εφεδρεία (Ν.4093/2011) με την υποχρέωση ένταξης σε αυτήν 15.000 υπαλλήλων και ένταξη άλλων τόσων σε καθεστώς << προ συνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας>> και εντοπίστηκε η δέσμευση της χώρας να μειώσει το προσωπικό της κατά 150.000 θέσεις στο διάστημα 2011-2015. Στο 2^ο Μνημόνιο αυξάνεται η πίεση για την συρρίκνωση της δημόσιας απασχόλησης ιδίως έπειτα από την δημιουργία της τρικομματικής κυβέρνησης που συνέβη τον Ιούλιο του 2012 και η ανακατανομή του προσωπικού με την αρωγή της κινητικότητας λειτούργησε ως αντίβαρο στην πίεση των απολύσεων λόγω της ανισοκατανομής του. Το συμπληρωματικό μνημόνιο του 2017 προβλέπει απαιτήσεις για την ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου κινητικότητας μέχρι τον Μάρτιο του 2018 (Σπανού 2018, OECD 2011).

Ο Νόμος 4440/2016, ο οποίος θεσπίζει το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ), εισήχθη με σκοπό να αντιμετωπίσει τα δομικά προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως την ακαμψία και την ανομοιόμορφη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων.

Οι συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις αναπτύχθηκαν εν μέσω της κρίσης, η οποία ανέδειξε την αναγκαιότητα για μια πιο ευέλικτη, αποδοτική και οικονομικά σταθερή δημόσια διοίκηση, σύμφωνα και με τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για διοικητική εξυγίανση (Σπανού, 2018).

Η έρευνα της Σπανού (2018) υπογραμμίζει πως η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις έγινε ιδιαίτερα εμφανής κατά τη διάρκεια της κρίσης, καθώς απαιτούσε εντατική αναδιάρθρωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα.

4.1.2.Σκοποί του Νόμου 4440/2016 και του ΕΣΚ

Το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας αποτελεί μια διοικητική μεταρρύθμιση αναφορικά με την στελέχωση του προσωπικού και αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω της ενίσχυσης της κινητικότητας των υπαλλήλων και με τη χρήση διαφανών και δίκαιων διαδικασιών που ενσωματώνουν τις δεξιότητες και τα προσόντα τους (Ελληνική Δημοκρατία, 2016).

Ο κύριος στόχος του νόμου είναι να δημιουργήσει ένα αξιοκρατικό και ευέλικτο πλαίσιο που να διευκολύνει τη μετακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, διασφαλίζοντας ότι τοποθετούνται σε ρόλους που ανταποκρίνονται στις ικανότητές τους και ταυτόχρονα εξισορροπούν τις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Η εν λόγω προσέγγιση συμβαδίζει με τις τρέχουσες διεθνείς τάσεις, οι οποίες θεωρούν την κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα βασικό μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας και κάλυψης των ελλείψεων σε συγκεκριμένους τομείς (Pollitt & Bouckaert, 2004).

4.2.Διαδικασίες και Λειτουργία του ΕΣΚ

Ο Νόμος 4440/2016 καθορίζει σαφείς διαδικασίες για τη μετακίνηση προσωπικού και τις αποσπάσεις, οι οποίες βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως οι ικανότητες, τα προσόντα και η επαγγελματική εμπειρία των υπαλλήλων. Η διασφάλιση διαφάνειας και αντικειμενικότητας στις μετακινήσεις αποτελεί κεντρικό στόχο του νόμου, αποσκοπώντας στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ενίσχυση της διαφάνειας (Σπανού, 2018).

4.3. Προκλήσεις και Περιορισμοί

Παρά τα σημαντικά οφέλη του ΕΣΚ, η υλοποίηση του Νόμου 4440/2016 συναντά αρκετές δυσκολίες.

Η επιμονή σε παραδοσιακές δομές και οι αντιστάσεις σε νέες πρακτικές σε ορισμένα τμήματα του δημόσιου τομέα καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή του συστήματος, ενώ η έλλειψη πόρων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιδεινώνει την κατάσταση (Σπανού, 2018). Οι οικονομικοί περιορισμοί έχουν επίσης επηρεάσει την παροχή πρόσθετης υποστήριξης προς τους εργαζόμενους που εμπλέκονται σε μετακινήσεις. Οι Pollitt και Bouckaert (2004) σημειώνουν ότι τέτοιες προκλήσεις αποτελούν συνήθη εμπόδια για διοικητικές μεταρρυθμίσεις, δεδομένου ότι η ενσωμάτωση νέων πολιτικών απαιτεί χρόνο και σημαντικούς πόρους.

4.4. Αξιολόγηση του ΕΣΚ

Η αποτελεσματικότητα του ΕΣΚ εξαρτάται κυρίως από την ικανότητά του να προάγει την ευελιξία και να ενισχύει την αποδοτικότητα στη δημόσια διοίκηση. Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, η εφαρμογή του ΕΣΚ έχει συμβάλει στην ενίσχυση της κινητικότητας και στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα (Spanou, 2018). Η ενίσχυση της κινητικότητας ευθυγραμμίζεται με τη σύγχρονη διοικητική πρακτική, η οποία επιδιώκει την προσαρμογή του δημόσιου τομέα στις νέες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις (Pollitt & Bouckaert, 2004). Στο σύνολο, η θεσμοθέτηση του ΕΣΚ με τον Νόμο 4440/2016 αποτελεί μια σημαντική πρωτοβουλία αναδιοργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αν και η εφαρμογή του παρουσιάζει δυσκολίες, ο νόμος αποτελεί το θεμέλιο για μια πιο αποδοτική και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ενώ διασφαλίζει καλύτερη κατανομή των ανθρώπινων πόρων και ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (Σπανού, 2018; Ελληνική Δημοκρατία, 2016). Η συνέχιση της αξιολόγησης και η περαιτέρω βελτίωση του ΕΣΚ είναι απαραίτητες για την επιτυχία του, καθώς προσφέρει σημαντικά εργαλεία για την ενίσχυση της διοικητικής κινητικότητας και της συνολικής αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα.

Παρόλα αυτά, οι δυσκολίες που αναδείχθηκαν κατά την εφαρμογή του αρχικού συστήματος, σε συνδυασμό με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κράτους, οδήγησαν στην ανάγκη αναθεώρησης του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.

4.5.Κινητικότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων

Πιο συγκεκριμένα το βιβλίο της συγγραφέως Σταυρούλας Κτιστάκη, με τίτλο **"Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση"** (2020), αποτελεί μια σημαντική συμβολή στη μελέτη των υπηρεσιακών μεταβολών και της διοίκησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Στο κείμενο αυτό θα αναλύσουμε σε βάθος τις κύριες έννοιες που εξετάζονται στις σχετικές σελίδες του βιβλίου, με επίκεντρο την κινητικότητα, τις μορφές της, το θεσμικό πλαίσιο, τις διαδικασίες και τις προκλήσεις που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της. Επίσης, θα εξετάσουμε τις προτάσεις της συγγραφέως για τη βελτίωση της διοικητικής διαχείρισης του προσωπικού.

4.6.Υπηρεσιακές Μεταβολές των Δημόσιων Υπαλλήλων

Οι υπηρεσιακές μεταβολές αποτελούν βασικό πυλώνα της ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Η κινητικότητα είναι ένας θεσμός που έχει ως στόχο την ανακατανομή προσωπικού, τη βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση των αναγκών της. Μεταβολές όπως η μετάθεση, η απόσπαση και η μετακίνηση χρησιμοποιούνται για την κάλυψη των αναγκών των δημοσίων υπηρεσιών και για την ορθολογική αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η κινητικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της διοίκησης. Σύμφωνα με τη συγγραφέα, η μετακίνηση προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν υπάρχει ανάγκη άμεσης κάλυψης κενών θέσεων ή αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των διαδικασιών εξαρτάται από τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη με την οποία υλοποιούνται.

4.7.Μορφές Κινητικότητας

Στις σελίδες του βιβλίου γίνεται λεπτομερής περιγραφή των διαφόρων μορφών κινητικότητας. Η κινητικότητα διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες, μπορεί να είναι είτε υποχρεωτική είτε οικειοθελής:

4.7.1.

Α)Υποχρεωτική Κινητικότητα: Η συγκεκριμένη μορφή κινητικότητας εφαρμόζεται κυρίως για την κάλυψη επειγουσών αναγκών της δημόσιας διοίκησης καθώς και για την κάλυψη πάγιων υπηρεσιακών αναγκών.

1) Για την κάλυψη επειγουσών αναγκών :

i) Μετακίνηση στην ίδια υπηρεσία για την κάλυψη επειγουσών αναγκών της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Η μετακίνηση πρέπει να εφαρμόζεται για την πλήρωση κενής υπηρεσιακής θέσης η οποία είναι ομοιόβαθμη με την θέση που έχει ο υπάλληλος.

ii) Υποχρεωτική μετάθεση: Ο υπάλληλος αλλάζει υπηρεσία με σκοπό την πλήρωση θέσης ίδιας ειδικότητας στον φορέα υποδοχής. Η πράξη αυτή έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και διενεργείται από την Διοίκηση . Είναι απαραίτητο να παρατεθεί ότι σύμφωνα με την παρ.4 του άρθρου 103 του Συντάγματος σύμφωνα με την οποία «οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μπορούν να μετατεθούν χωρίς την γνωμοδότηση του Συμβουλίου». Η γνωμοδότηση πρέπει να είναι ειδικά αιτιολογημένη με την συνεκτίμηση συγκεκριμένων κριτηρίων.

iii) Απόσπαση: Αποτελεί ένα προσωρινό μέτρο καθώς απομακρύνεται από την υπηρεσία στην οποία κατέχει την οργανική θέση και αναλαμβάνει σε μια άλλη υπηρεσία για 1 έτος με δυνατότητα παράτασης για άλλους 3 μήνες.

2) Για την κάλυψη πάγιων αναγκών των υπηρεσιών:

Για την αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού της, εφαρμόζεται η μετάταξη . Μετάταξη είναι η μεταβολή της κατηγορίας στην οποία ανήκει ο δημόσιος υπάλληλος , σταματάει να ανήκει στην προηγούμενη θέση και τοποθετείται σε άλλη κενή οργανική θέση άλλης υπηρεσίας. Αυτή η μορφή κινητικότητας διαπνέεται από τον υποχρεωτικό χαρακτήρα διότι πρέπει να υπάρξει άμεση κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης δεδομένου ότι θα προϋπάρχουν τα περιγράμματα των κενών θέσεων διότι έτσι θα κατοχυρώνεται ότι ο μετατασσόμενος κατέχει τα προσόντα της ειδικότητας.

4.7.2.

Β) Οικειοθελής Κινητικότητα : μπορεί να έχει ως αφετηρία την βούληση του ίδιου του ατόμου και μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές :

i) Οικειοθελής μετάθεση: είτε α) σε παραμεθόρια περιοχή με σκοπό την συνυπηρέτηση συζύγων με προϋπόθεση ότι ο ένας από τους συζύγους υπηρετεί ήδη σε οργανική θέση που εντοπίζεται σε παραμεθόρια περιοχή. Τούτο δε αναγράφεται στο άρθρο 67 παρ. 9 του ΥΚ.

β) Αμοιβαία μετάθεση για προσωπικούς λόγους : Είναι υποχρεωτική η σχετική αίτηση για την υπηρεσία στο βαθμό που το ατομικό συμφέρον του υπαλλήλου συνδράμει στην καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών όπου απασχολούνται.

ii) Εθελούσια μετάταξη: από έναν φορέα σε έναν άλλο με αίτηση του υπαλλήλου. Οι προκηρυσσόμενες θέσεις κοινοποιούνται σε όλα τα Υπουργεία ώστε να ληφθούν υπόψη από αρκετό αριθμό εργαζομένων. Το υπηρεσιακό συμβούλιο διαπιστώνει και γνωστοποιεί εάν ο υπάλληλος έχει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί η μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας καθώς συνιστά μια μορφή προαγωγής υπαλλήλου σε ανώτερη βαθμίδα εφόσον ο δημόσιος υπάλληλος λάβει τα τυπικά προσόντα του ανώτερου κλάδου.

Στο πλαίσιο του Υπαλληλικού Κώδικα η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει τις κάτωθι μεταβολές :

1. Τοποθέτηση, 2. Μετακίνηση 3. Μετάθεση 4. Απόσπαση 5. Μετάταξη

Η τοποθέτηση ως υπηρεσιακή μεταβολή είναι η πρόβλεψη υπηρεσιακής θέσης όπου ο δημόσιος υπάλληλος ασκεί καθήκοντα και αφορά θέση για την ανάληψη της οποίας συμμετείχε ο υπάλληλος στην διαδικασία πρόσληψης.

Η συγγραφέας αναγνωρίζει ότι και οι δύο μορφές κινητικότητας έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ενώ τονίζει τη σημασία ενός ισορροπημένου συστήματος που θα εξυπηρετεί τόσο τις ανάγκες της διοίκησης όσο και τις επιθυμίες του προσωπικού.

4.8.Θεσμικό Πλαίσιο και Διαδικασίες

Η κινητικότητα στη δημόσια διοίκηση ρυθμίζεται από ένα πλαίσιο νόμων και κανονισμών που διασφαλίζουν τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη στη διαδικασία.

Ο νόμος 4440/2016 καθιερώνει το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, το οποίο στοχεύει στην ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με το βιβλίο, η λειτουργία του ενιαίου συστήματος κινητικότητας βασίζεται σε δεδομένα που συλλέγονται και καταχωρούνται στο "Ψηφιακό Οργανόγραμμα". Το εργαλείο αυτό παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις και τις ανάγκες των υπηρεσιών, διευκολύνοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, η συγγραφέας επισημαίνει ότι οι δυσλειτουργίες που παρατηρούνται, όπως η καθυστέρηση στις διαδικασίες και η απουσία επικαιροποιημένων δεδομένων, επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Κεφάλαιο Πέμπτο

Νόμος 5143/2024

Ο Νόμος 5143/2024/ Ν. 5143/2024 (ΦΕΚ Α 161 - 11.10.2024) Ρυθμίσεις για τους χερσαίους συνοριακούς σταθμούς, την ενίσχυση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και λοιπές διατάξεις και συγκεκριμένα το άρθρο 57 παρ. 3 αποσκοπεί στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, εισάγοντας νέες κατευθύνσεις και βελτιώσεις στον μηχανισμό της κινητικότητας. Ο Νόμος 5143/2024 προχώρησε σε σημαντικές τροποποιήσεις στις προβλέψεις του Νόμου 4440/2016, ο οποίος είχε θέσει το θεσμικό πλαίσιο του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ). Οι αλλαγές αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργικότητας του συστήματος και στην προσαρμογή των διαδικασιών στις σύγχρονες απαιτήσεις του δημόσιου τομέα. Οι κυριότερες αναπροσαρμογές επικεντρώνονται στις εξαιρέσεις, στις δυνατότητες συμμετοχής στο ΕΣΚ, στη διαχείριση συγκεκριμένων ομάδων προσωπικού και στην πρόβλεψη των κύκλων στελέχωσης (Taxheaven, 2024).

5.1.Εξαιρέσεις από την Εφαρμογή του ΕΣΚ

Με τον Νόμο 5143/2024 επεκτάθηκε ο κατάλογος των υπαλλήλων που εξαιρούνται από το ΕΣΚ. Ειδικότερα, πλέον εξαιρούνται όλοι οι υπάλληλοι των σωφρονιστικών ιδρυμάτων και του Ιδρύματος Αγωγής Ανηλίκων Αρρένων Βόλου, ανεξαρτήτως ειδικότητας. Εξαιρούνται, επίσης, όλοι οι υπάλληλοι των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, με μοναδική εξαίρεση τους διοικητικούς. Αυτές οι αλλαγές αποτυπώνουν την ανάγκη διατήρησης εξειδικευμένου προσωπικού σε νευραλγικούς τομείς, όπως τα σωφρονιστικά ιδρύματα και τα νοσοκομεία, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις λειτουργικές απαιτήσεις τους.

5.2. Ευελιξία για Ειδικές Κατηγορίες Προσωπικού

- Υπάλληλοι Σωφρονιστικών Ιδρυμάτων: Οι υπάλληλοι που είχαν μεταταχθεί από τη Δημοτική Αστυνομία σε σωφρονιστικά καταστήματα συνεχίζουν να έχουν το δικαίωμα συμμετοχής στο ΕΣΚ έως το τέλος του 2025. Αυτή η πρόβλεψη παρέχει ένα σαφές χρονικό όριο και διευκολύνει την εκ νέου τοποθέτηση αυτών των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της αρχικής μετάταξής τους.

- Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό: Ο νόμος διατηρεί τη δυνατότητα μετάταξης ή απόσπασης του ειδικού επιστημονικού προσωπικού μέσω του ΕΣΚ, με εξαίρεση όμως τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι προηγουμένως μπορούσαν να ενταχθούν στο σύστημα υπό ορισμένες προϋποθέσεις (Taxheaven, 2024).

5.3. Απλοποίηση και Βελτίωση Διαδικασιών:

Ένας από τους βασικούς στόχους του Νόμου 5143/2024 είναι η περαιτέρω απλοποίηση και εξειδίκευση των διαδικασιών του ΕΣΚ. Με τις αλλαγές αυτές επιχειρείται η ταχύτερη και αποδοτικότερη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, εξασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι ανάγκες σε προσωπικό καλύπτονται χωρίς να επηρεάζεται η ομαλή λειτουργία κρίσιμων τομέων της δημόσιας διοίκησης.

5.4. Πρόβλεψη των κύκλων στελέχωσης

Θεσπίζεται ετήσιος κύκλος στελέχωσης με τα συστήματα προσλήψεων και κινητικότητας να καλύπτουν το ένα το άλλο, ενώ προβλέπεται η δημοσίευση της κενής θέσης στο ψηφιακό οργανόγραμμα για τις μετατάξεις και η εμφάνιση του ψηφιακού οργανογράμματος για τις αποσπάσεις. Θεσμοθετούνται και εφαρμόζονται δύο κύκλοι κινητικότητας ετησίως προβλέποντας ειδική μνεία για τους φορείς για τους οποίους οι διαδικασίες του α' κύκλου ήταν ατελέσφορες (Ebook apologismou 2023).

Οι προσαρμογές που εισήγαγε ο Νόμος 5143/2024 ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του ΕΣΚ, προσαρμόζοντάς το στις εξειδικευμένες ανάγκες συγκεκριμένων κλάδων και διατηρώντας την απαιτούμενη ευελιξία για την ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα (Taxheaven, 2024).

5.5. Μοντέλο Στελέχωσης

Δημιουργήθηκε ένα υποστηρικτικό εργαλείο που φροντίζει για την βέλτιστη λειτουργία της κινητικότητας και είναι το Μοντέλο Στελέχωσης για την υποστήριξη του έργου της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα για την διασύνδεση προσλήψεων και κινητικότητας. Έτσι αναπτύχθηκε ένα αλγοριθμικό μοντέλο για τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων και κινητικότητας, σε συνεργασία με το Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Συστημάτων Επικοινωνίας και Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου Αθηνών (ΕΠΙΣΕΥ – ΕΜΠ). Το μοντέλο στελέχωσης βασίζεται στη χρήση μίας αντικειμενικής συνάρτησης αξίας η οποία καθορίζεται από την ΓΓΑΔΔΤ και καθορίζει τις ανάγκες των φορέων που αιτούνται ενίσχυσης σε προσωπικό. Η συνάρτηση αξίας συμψηφίζει με κατάλληλες βαρύτητες μία πληθώρα κριτηρίων απόφασης, όλα τα σχετικά διαθέσιμα δεδομένα (Κοινωνία της Πληροφορίας 2022, ebook apologismou 2023).

Κεφάλαιο Έκτο

Σταδιοδρομία και επιλογή των διευθυντικών στελεχών – Ηγέτης

6.1. ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία αποτελεί την διαδικασία με την οποία επηρεάζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι στάσεις και οι συμπεριφορές ορισμένων ανθρώπων. Ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζονται αυτοί οι άνθρωποι από κάποιο συγκεκριμένο άτομο (τον ηγέτη τους) τους προτρέπει να είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν και να κάνουν ότι καλύτερο χρειαστεί ώστε η ομάδα που συμπεριλαμβάνονται να μπορέσει να επιτύχει τους σκοπούς δημιουργία της (Μπουραντάς 2005). Θα αναλυθούν οι εκφάνσεις της ηγεσίας καθώς και οι εφαρμογή της στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς αποτελεί μια καθοριστική μεταρρύθμιση για την στελέχωση του προσωπικού.

6.2. Μορφές Ηγεσίας

6.2.1. Συναλλακτική Ηγεσία

Ο συναλλακτικός ηγέτης ακολουθεί ένα στυλ ηγεσίας με βάση την απόδοση των εργαζομένων τους. Αυτό σημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης επιβραβεύει τους εργαζόμενους όταν επιτυγχάνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί και τους επικρίνει όταν αποτυγχάνουν με απώτερο σκοπό την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε πολλές υπηρεσίες της καθημερινότητας, όπου ο ηγέτης συνηθίζει να παρακολουθεί την εξέλιξη των εργασιών, να καθοδηγεί αναλόγως τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους μέσα από την κατάλληλη παρακίνησή τους. Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που συνηθίζει να δίνει κίνητρα. Έτσι μέσω της παρακίνησης επιτυγχάνεται η επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού ταυτόχρονα με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Κουστέλιος Μπελιάς and Ζουρναντζή 2021).

6.2.2.Μετασχηματιστική Ηγεσία

Επίσης ιδιαίτερα δημοφιλές στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει την τάση να αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και να στοχεύει να καλύψει τις ανώτερες τους ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αποκτούν το σθένος να παρακολουθούν τον ηγέτη τους έχοντας τον ως πρότυπο τους. Ο ηγέτης που παρακολουθεί την μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία, λειτουργεί με γνώμονα την δημιουργία στρατηγικής στον οργανισμό του με σκοπό οι εργαζόμενοι να παίρνουν πρωτοβουλίες που θα μπορέσουν να εκπληρώσουν το όραμα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι έτσι ακολουθώντας το όραμα και τους στόχους του οργανισμού είναι σε θέση να τον οδηγήσουν προς την επιτυχία αξιοποιώντας στην λειτουργία του την καινοτομία. Αυξάνεται λοιπόν η αποδοτικότητα του οργανισμού και η ικανοποίηση των εργαζομένων του.

Έχει αποτυπωθεί επίσης ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει το έναυσμα στους εργαζόμενους να δράσουν αξιοποιώντας στοιχεία πνευματικής παρακίνησης . Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι όλοι σε θέση να προσφέρουν στις παραγωγικές διαδικασίες του οργανισμού προσφέροντας όλοι καινοτόμες απόψεις στον οργανισμό (Κουστέλιος Μπέλιας and Ζουρναντζή 2021).

6.2.3.Χαρισματική ηγεσία

Ο χαρισματικός ηγέτης θεωρείται εκείνος που έχει την ιδιότητα (το χάρισμα) να μπορεί να ασκεί επιρροή στην συμπεριφορά αλλά και στον τρόπο που σκέφτονται οι εργαζόμενοι του για αυτόν.

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από το χάρισμα να οραματίζεται τη επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού του να διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους του και να τους προωθεί προς τους εργαζόμενους με σκοπό να τους εμπνεύσει και να τους καθοδηγήσει προς την ολοκλήρωση τους.

Ο χαρισματικός ηγέτης κάνει τους εργαζόμενους να ακολουθούν το όραμα του με την θέληση τους λόγω της άριστης επικοινωνίας και της πειθούς που τον χαρακτηρίζουν. Ο χαρισματικός ηγέτης συνηθίζει να αξιοποιεί την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων του δημιουργώντας αισθήματα που τους κάνουν να ταυτίζονται μαζί του και ταυτόχρονα να αποδέχονται το ρόλο και τους σκοπούς του. Τέλος ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να ενισχύει τους εργαζόμενους του με τέτοιο τρόπο που να συμβαδίζει με την στρατηγική που έχει θέσει στον οργανισμό του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να νιώθουν πολύτιμοι για τους ρόλους που επιτελούν και ο οργανισμός στο σύνολό του να οδηγείται προς την επιτυχία. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά με τον μετασχηματιστικό. Επισημαίνεται ειδικότερα ότι και οι δύο τύποι ηγεσίας με στόχο να δώσουν έμπνευση στους εργαζόμενους κάνουν χρήση των απόψεων και των συμπεριφορών τους. Επιπλέον, ο χαρισματικός και ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχουν συνδεθεί με υψηλές αποδόσεις εργαζομένων, των ομάδων και των οργανισμών συνολικά.

Οι υψηλές αυτές αποδόσεις που έχουν συνδεθεί με τον χαρισματικό και μετασχηματιστικό ηγέτη αποδίδονται στα φαινόμενα της παρακίνησης και της εργασιακής δέσμευσης που εφαρμόζουν οι συγκεκριμένοι τύποι ηγεσίας (Κουστέλιος Μπέλιας and Ζουρναντζή 2021).

6.3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στο Δημόσιο ως διοικητική ηγεσία θεωρούνται οι Τμηματάρχες, οι Διευθυντές, οι Γενικοί Γραμματείς και οι νεόκοποι Υπηρεσιακοί Γραμματείς. Εξ αυτών μόνο οι Γενικοί Διευθυντές και οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς μπορούν να αντιστοιχηθούν στους Εκτελεστικούς Διευθυντές (Ηγέτες) μιας επιχείρησης υπό την έννοια του εύρους της δικαιοδοσίας που έχουν σε σχέση με την οργάνωση και τις λειτουργίες της.

6.3.1. Αποκλίσεις και συγκλίσεις μεταξύ των ηγεσιών των ιδιωτικών και δημόσιων οργανώσεων

Αρχικά μια ομοιότητα: Οι διοικητές του ιδιωτικού τομέα έχουν να παρουσιάσουν μια καριέρα στον ιδιωτικό τομέα και οι διοικητές του Δημοσίου στο Δημόσιο. Αντίθετα από τα γραφόμενα που βασίζονται σε ιδεολογήματα δεν εμφανίζεται παρά μηδενική κινητικότητα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, αναφορικά με τα ανώτατα στελέχη τους. Συχνά η κινητικότητα οδηγεί σε αρνητική παρά σε θετική εξέλιξη. Για παράδειγμα, παρατηρείται το φαινόμενο τα στελέχη του Δημοσίου να μετακομίζουν στον ιδιωτικό τομέα ιδίως ως λομπίστες. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό σχετίζεται με απουσία διαφάνειας και έχει προσεγγιστεί επαρκώς από την θεωρία των «περιστρεφόμενων θυρών» (Καρκατσούλης 2023).

Καταγράφονται σημαντικές διαφορές με τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα αφού τα ανώτατα στελέχη του Δημοσίου δεν διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους δημόσιους υπαλλήλους. Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους είναι κοινές με εκείνες των υπόλοιπων δημόσιων υπαλλήλων και δεν υπάρχει μια ξεχωριστή λογική για αυτούς.

6.3.2 Δημόσιος Τομέας

Τα διοικητικά στελέχη υπηρετούν και ξεχωρίζουν μέσα από τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα. Αυτός περιλαμβάνει την γενική κυβέρνηση, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις κρατικές/δημόσιες επιχειρήσεις. Η γενική κυβέρνηση περιλαμβάνει την κεντρική κυβέρνηση, τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης και τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης.

Η κεντρική κυβέρνηση στην συνέχεια περιλαμβάνει την προεδρία της Δημοκρατίας, την Βουλή, τα Υπουργεία (και την προεδρία της Κυβέρνησης), τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες των Υπουργείων, τις Ανεξάρτητες Αρχές (συνταγματικά κατοχυρωμένες) και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου που εποπτεύονται από τα Υπουργεία.

Στα Υπουργεία υπάρχουν 19 Υπηρεσιακοί Γραμματείς, 121 Γενικοί Διευθυντές, 648 Διευθυντές και 2.585 Τμηματάρχες. Εάν σε αυτούς προστεθούν και όσοι υπηρετούν σε εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα δημόσιου δικαίου τότε έχουμε 285 Γενικούς Διευθυντές, 2.922 Διευθυντές και 9.975 Τμηματάρχες. Οι προηγούμενοι προΐστανται 558.509 υπαλλήλων εκ των οποίων 13.841 υπηρετούν σε Ανεξάρτητες Αρχές, 84.610 σε ΟΤΑ α' και β' βαθμού, 5.672 σε αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και 442.217 σε Υπουργεία (Καρκατσούλης 2023).

6.3.3.Γενικός Διευθυντής στο Δημόσιο

6.3.3.1. Τα καθήκοντα των προϊσταμένων των γενικών Διευθύνσεων είναι τα ακόλουθα:

- A) Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών σκοπών της Γενικής Διεύθυνσης με την αποστολή του Υπουργείου.
- B) Η συνεννόηση των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων που ανήκουν στην γενική διεύθυνση για την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.
- C) Η παροχή εμπειρισταωμένων εισηγήσεων στην πολιτική ηγεσία μετά από ανάλυση δεδομένων και αξιολόγηση κινδύνων.
- D) Η τήρηση συνθηκών οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του φορέα και των λοιπών φορέων της δημόσιας διοίκησης.
- E) Η καταχώρηση πρωτοβουλιών για την διαχείριση κρίσεων.
- F) Η διαχείριση και η αξιοποίηση του προσωπικού ώστε να πραγματοποιούνται οι στόχοι.
- G) Η έγκριση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στις υποκείμενες οργανικές μονάδες.
- H) Η εισήγηση της ετήσιας στοχοθεσίας και ο έλεγχος της βάσει των δεικτών απόδοσης καθώς και συνεχής καλυτέρευση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- I) Η αξιολόγηση του προσωπικού σύμφωνα με το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.
- J) Η παρουσία της Γενικής Διεύθυνσης όπου χρειάζεται.

6.3.3.2. Τα προσόντα των γενικών διευθυντών

Οι υποψήφιοι είναι απαραίτητο:

A) Να έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα έτος τουλάχιστον

B) Ή να έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία τουλάχιστον έτη (Καρκατσούλης 2023)

Γ) Ή να είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) ή κάτοχοι συναφούς αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και να κατέχουν βαθμό Α΄

Δ) Ή να κατέχουν τον βαθμό Α με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα έτη στον βαθμό αυτό (Καρκατσούλης 2023)

6.3.3.3 Η διαδικασία ανάδειξης του γενικού διευθυντή

Κατοχυρώθηκε η διαδικασία και το τυπικό ανάδειξης του Γενικού Διευθυντή. Συστάθηκε το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΕΙΣΕΠ) (αρ. 86 παρ.1 ΥΚ, Διαδικασία Επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων) το οποίο αναφέρει ότι το πενταμελές ΕΙΣΕΠ το οποίο αποτελείται από δύο μέλη του ΑΣΕΠ, έναν Νομικό Σύμβουλο, ένα μέλος του Επιστημονικού- Εκπαιδευτικού Συμβουλίου του ΕΚΔΔΑ και τον οικείο Υπηρεσιακό Γραμματέα μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 85 του ΥΚ και σε δύο ομάδες κριτηρίων (αρ. 30 ν.4369/2016).

Στην πρώτη ομάδα κριτηρίων εντοπίζονται τα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και τα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης ενώ στη δεύτερη ομάδα κριτηρίων η εργασιακή εμπειρία και η άσκηση καθηκόντων ευθύνης.

Εν συνεχεία το ΕΙΣΕΠ σχεδιάζει για κάθε προκηρυσσόμενη θέση πίνακα με πενταπλάσιο αριθμό υποψηφίων που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία των κριτηρίων που αναφέρονται στον άρθρο 85 του ΥΚ οι οποίοι ειδοποιούνται για την διαδικασία της δομημένης συνέντευξης.

Σκοπός της δομημένης συνέντευξης είναι σύμφωνα με το άρθρο 29 ν.4369/16 να διαμορφωθεί από το αρμόδιο Συμβούλιο Κρίσης μια άποψη για την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου.

Η δομημένη συνέντευξη χωρίζεται σε δύο θεματικές ενότητες:

Η πρώτη ενότητα σχετίζεται με την συζήτηση επί θεμάτων που αφορούν τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψηφίου.

Η δεύτερη ενότητα αφορά στη δημιουργία ενός υποθετικού σεναρίου διοικητικού ενδιαφέροντος που αποβλέπει στο να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να κατευθύνει, να σχεδιάζει, να λαμβάνει μείζονος σημασίας αποφάσεις και να λύνει τις κρίσεις (Καρκατσούλης 2023).

Η συνέντευξη μοριοδοτείται με 1.000 μόρια. Ειδικότερα η προσωπικότητα συγκεντρώνει 300 μόρια, η καταλληλότητα για τα καθήκοντα της θέσης λαμβάνει 500 μόρια και η επικοινωνιακή ικανότητα 200 μόρια.

Κατά την διάρκεια της δομημένης συνέντευξης το ΕΙΣΕΠ αξιολογεί τα ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας. Όσοι επιλέγονται από το ΕΙΣΕΠ τοποθετούνται με απόφαση του οικείου Υπουργού ως προϊστάμενοι στην θέση για τη οποία έχουν επιλεγεί για θητεία 3 ετών. Όλη αυτή η διαδικασία είναι αναγκαία διότι συνιστά το πρώτο βήμα για την επαγγελματοποίηση της δημόσιας διοίκησης η οποία θα οδηγήσει στην μείωση της πελατειακής γραφειοκρατίας (Καρκατσούλης 2023).

6.3.4.Οι υπηρεσιακοί Γραμματείς

Η ίδια γραφειοκρατική λογική διέπει το ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά την δεύτερη ομάδα των διοικητικών στελεχών τους Υπηρεσιακούς Γραμματείς. Αυτοί δημιουργήθηκαν με το άρθρο 36 ν.4622/2019. Σε κάθε Υπουργείο θεσπίστηκε μια θέση μόνιμου Υπηρεσιακού Γραμματέα.

Οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς φροντίζουν για τη ομαλή διοικητική και οικονομική λειτουργία των Υπουργείων καθώς και για την διαμόρφωση του σχεδίου δράσης του Υπουργείου μαζί με τους αρμόδιους Γενικούς και Ειδικούς Γραμματείς για την παρακολούθηση της εφαρμογής του. Επίσης είναι προϊστάμενοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών συντονισμού του Υπουργείου. Οι Υπηρεσιακοί Γραμματείς προσομοιάζουν προς αναβαθμισμένους Γενικούς Διευθυντές. Η θητεία τους είναι τρία χρόνια και μπορούν να την ανανεώσουν για ακόμη τρία χρόνια.

6.3.4.1. Προσόντα Υπηρεσιακών Γραμματέων

Δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας για την θέση του Γενικών Γραμματέων έχουν οι τακτικοί δημόσιοι υπάλληλοι με σχέση εργασίας δημόσιου δικαίου αορίστου χρόνου σε φορέα Γενικής Κυβέρνησης. Αυτοί είναι αναγκαίο να έχουν τα ακόλουθα τυπικά προσόντα : α) Πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος β) πολύ καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας της ΕΕ γ) δωδεκαετή προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα δ) τουλάχιστον τριετή προϋπηρεσία σε φορέα της Κεντρικής Διοίκησης.

Ο νομοθέτης χαρακτηρίζει τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων ως εξής:

Α) Διδακτορικός Τίτλος σπουδών : 350 μόρια

Β) Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: 300 μόρια

Γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας : 250 μόρια

Δ) Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας: 100 μόρια

Ε) Πτυχίο Ανώτατου εκπαιδευτικού Ιδρύματος : 200 μόρια

ΣΤ) Δεύτερο πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος: 150 μόρια

Ζ) Άριστη Γνώση ξένης γλώσσας της ΕΕ: 60 μόρια (Καρκατσούλης 2023)

Η) Πολύ καλή γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας της ΕΕ : 30 μόρια

Θ) Άριστη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας της ΕΕ : 60 μόρια

Στην ίδια λογική καθορίζει τη μοριοδότηση των προσόντων εμπειρίας αναφορικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας.

Τα προσόντα εμπειρίας λαμβάνουν 2 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα εκτός αυτής που έχει διανυθεί σε θέσεις ευθύνης η οποία μοριοδοτείται ως εξής:

- a) 2,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου επιπέδου Τμήματος
- b) 3,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης
- c) 6,5 μόρια για κάθε μήνα πραγματικής προϋπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης.

Η διάκριση μεταξύ τυπικών και ουσιαστικών προσόντων αποδεικνύει ότι ο νομοθέτης καταλαβαίνει ότι πρέπει να μεταβούμε από τα τυπικά προσόντα και την αντικειμενικότητα προς την αξιοκρατία και την αξιολόγηση των ουσιαστικών ηγετικών ικανοτήτων του διοικητικού στελέχους (Καρκατσούλης 2023).

6.3.4.2 Εξουσία τελικής υπογραφής του Υπηρεσιακού Γραμματέα

Στους Υπηρεσιακούς Γραμματείς ανατίθεται η εξουσία τελικής υπογραφής στις επακόλουθες διοικητικές πράξεις : α) η έγκριση του οργανογράμματος των θέσεων ευθύνης, β) η έκδοση προκηρύξεων για την κάλυψη των θέσεων ευθύνης που προβλέπονται για τα Υπουργεία, γ) η θέσπιση συλλογικών οργάνων και επιτροπών για την επιλογή προϊσταμένων διοίκησης και την κινητικότητα, δ) η δημιουργία Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης του άρθρου 21 του Ν.4369/2016 -πλέον είναι άλλος ο νόμος περί αξιολόγησης της απόδοσης του στελεχών της Διοίκησης είναι πλέον ο Ν.4940/2022 με το άρθρο 15 που προβλέπει τις επιτροπές εποπτείας αξιολόγησης, ε) οι διοικητικές πράξεις ατομικού περιεχομένου που αφορούν κάθε θέμα μεταβολής της υπηρεσιακής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου, στ) οι διοικητικές πράξεις ατομικού περιεχομένου που προβλέπουν τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων σε οργανικές μονάδες του Υπουργείου, ζ) οι διοικητικές πράξεις ατομικού περιεχομένου που περιέχουν την βαθμολογική ή τη μισθολογική προαγωγή,

η) η πρόβλεψη δημιουργίας πειθαρχικών και υπηρεσιακών συμβουλίων, θ) η χορήγηση αδειών σε κάθε είδους προσωπικό του Υπουργείου, ι) η έκδοση αποφάσεων για τη θέσπιση εργασίας με υπερωρίες, με την ανάλογη αμοιβή των υπαλλήλων του Υπουργείου για την απασχόλησή τους σε απογευματινές-νυχτερινές ώρες, σε μέρες αργίας ή σε έκτακτες περιπτώσεις, ια) τα έγγραφα που απευθύνονται στα δικαστήρια και εμπεριέχουν ένδικα μέσα που έχουν ασκηθεί κατά πράξεων ή παραλείψεων στις υπηρεσίες της δικαιοδοσίας του (άρθρο 37 ν.4622/2019).

6.4.Αναπληρώσεις Προϊσταμένων

Το κριτήριο αξιολόγησης των στελεχών που θα αναπληρώσουν τον προϊστάμενο είναι γραφειοκρατικό. Για παράδειγμα εάν η θητεία του Υπηρεσιακού Γραμματέα λήξει πρόωρα τον αντικαθιστά ο πρώτος επιλαχών για το υπόλοιπο της θητείας του. Οι αναπληρώσεις αποτελούν το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα απουσίας οποιασδήποτε διοικητικής προσέγγισης με βάση τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Πρέπει να υπάρξει μια συνολική πολιτική ανάδειξης των ηγετικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης η ανάλυση της οποίας παρατίθεται (Καρκατσούλης 2023).

6.5.Μια δημόσια πολιτική για την ανάπτυξη ηγεσίας στο δημόσιο.

Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί και να υιοθετηθεί μία σαφής πολιτική για την ηγεσία στο Δημόσιο. Παρατηρώντας την εμπειρία των χωρών που έχουν σκιαγραφήσει το πεδίο δράσης του ηγέτη μίας δημόσιας οργάνωσης ενδεικτικά αναφέρεται η βελτίωση των άρθρων του Υπαλληλικού Κώδικα που αφορούν στις επιλογές των Προϊσταμένων, η καταγραφή ενός περιγράμματος εργασίας των προϊσταμένων με την συμμετοχή τους στην αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών, η διαφοροποίηση των καθηκόντων των διοικητικών στελεχών, η κατασκευή ενός συστήματος διαφάνειας των πράξεων και παραλείψεων των ανώτερων διοικητικών στελεχών και η ριζική αλλαγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχετίζονται με την ηγεσία, με την επαγγελματική ηθική και με τον Υπαλληλικό Κώδικα (Καρκατσούλης 2023).

6.6. Η αναγκαιότητα της ηγεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Ο τύπος ηγεσίας που εφαρμόζεται συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σε έρευνα που διενεργήθηκε με δείγμα δημόσιους υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ο Καρέλλας (2015) διαπιστώθηκε ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας ήταν το μετασχηματιστικό ενώ ακολουθούσε το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και η μη ηγετική συμπεριφορά (Κουστέλιος Μπελιάς and Ζουρναντζή 2021).

Επίσης σε έρευνα αποδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς, την εργασιακή τους δέσμευση και την παραγωγικότητα τους. Γενικότερα είναι πολλές οι έρευνες στις οποίες το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποδεικνύεται το καταλληλότερο για τον δημόσιο τομέα. Σε συγκεκριμένη έρευνα που εστιάζει στις απόψεις εργαζομένων σε Οικονομικές Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι έδειχναν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στους ανώτερους τους που φανέρωναν ηγετικά χαρακτηριστικά. Τα κορυφαία στυλ ηγεσίας στις Οικονομικές Υπηρεσίες του δημόσιου τομέα αποδεικνύονται το συναλλακτικό και το μετασχηματιστικό.

Από την άλλη μεριά σε έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί σε ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης) φάνηκε ότι δεν εφαρμοζόταν εξ ολοκλήρου η μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία αλλά κυριαρχούσαν στους οργανισμούς αυτούς και άλλα στυλ ηγετών όπως είναι οι υποστηρικτικοί ηγέτες.

Ακόμη και από διεθνείς έρευνες αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα καθώς η γραφειοκρατία είναι ένα φαινόμενο που γίνεται από πολλά κράτη προσπάθεια να εξαλειφθεί με την βοήθεια των αρχών του Νέου Δημόσιου management.

Τούτο διότι η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και να δημιουργήσουν συνθήκες που μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους και τους δημόσιους οργανισμούς προς την επιτυχία.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει την δυνατότητα να επιδεικνύει ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς που ακολουθούν οι εργαζόμενοι.

Με αυτό τον τρόπο είναι εύκολο οι εργαζόμενοι να μένουν ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας τους και ταυτόχρονα να ακολουθούν τα πρότυπα συμπεριφοράς που θα μπορέσουν να τους οδηγήσουν προς την επιτυχία.

Γενικότερα φανερώνεται ότι πλήθος των ερευνών που συναντώνται στην βιβλιογραφία αποδεικνύει την καταλληλότητα του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας για την δημόσια διοίκηση τόσο της Ελλάδας όσο και άλλων κρατών από την στιγμή που αποδεικνύεται και από διεθνείς έρευνες.

Αυτό συμβαίνει διότι στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οι προϊστάμενοι στηρίζουν τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι θετικοί σε αυτή την στήριξη και τους παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους συνοδευόμενες από την κατάλληλη ανταμοιβή. Στην συναλλακτική ηγεσία δεν αποδεικνύεται κάτι τέτοιο.

Επιπλέον άλλη έρευνα της διεθνούς βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία στο δημόσιο τομέα κάνει τους εργαζόμενους πιο ενεργητικούς αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του σε σχέση με τη συναλλακτική ηγεσία.

Όσον αφορά λοιπόν τόσο την ανάγκη της δημόσιας διοίκησης για ηγεσία όσο και το στυλ ηγεσίας που αρμόζει περισσότερο στην σύγχρονη δημόσια διοίκηση διαπιστώνεται ότι αυτό είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Τούτο διότι όπως προκύπτει από το σύνολο των ερευνών πρόκειται για το στυλ ηγεσίας που μπορεί να επιφέρει τη δέσμευση των εργαζομένων προς την εργασία του τη διατήρηση της ικανοποίησής τους από την εργασία τους και ταυτόχρονα να κρατήσει σε υψηλά επίπεδα τη αποδοτικότητά τους και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των πολιτών από τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

Επομένως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που μπορεί να δώσει έμπνευση στους εργαζόμενους και ταυτόχρονα να ωφελήσει τη λειτουργία του οργανισμού της δημόσιας διοίκησης συνολικά (Κουστέλιος Μπελιάς and Ζουρναντζή 2021).

Κεφάλαιο Έβδομο

Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων

Ακόμα μία διοικητική μεταρρύθμιση που προβλέφθηκε μετά την κρίση είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αποτελεί μια διαδικασία κρίσιμη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών. Η αξιολόγηση, αν και σημαντική, συχνά προκαλεί αμφισβήτηση, καθώς αρκετοί εργαζόμενοι τη βλέπουν ως υποκειμενική και άνιση, ιδίως αν δεν είναι αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους (Daley, 1992, Choon & Embi, 2012). Η σωστή αξιολόγηση απαιτεί σχεδιασμό που εξασφαλίζει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της διαδικασίας. Μέσα από την αξιολόγηση παρέχονται πληροφορίες που αφορούν την τοποθέτηση και προώθηση των εργαζομένων, αλλά και τις οικονομικές ανταμοιβές. Η αξιολόγηση στοχεύει στο να μετρήσει αν οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, ενώ παράλληλα διευκολύνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Noe et al., 2009).

7.1.Μια διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών, η οποία βασίζεται σε ανατροφοδότηση τόσο από άτομα εντός της επιχείρησης όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως πελάτες και προμηθευτές. Αυτή η πολυδιάστατη προσέγγιση δίνει μια σφαιρική εικόνα της απόδοσης και προάγει τη βελτίωση των δεξιοτήτων μέσω συνεχούς ανατροφοδότησης, κάνοντάς τη μια συχνά χρησιμοποιούμενη πρακτική από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως (Mondy & Martocchio, 2018).

Τελικά, η αποτελεσματική αξιολόγηση χρειάζεται σαφήνεια, αμεροληψία και κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών. Όταν σχεδιαστεί σωστά, η διαδικασία αυτή δεν λειτουργεί μόνο ως ανατροφοδότηση, αλλά και ως σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αύξηση της παραγωγικότητας (Noe et al., 2009). Η σωστή διαχείριση των αξιολογήσεων μπορεί να βελτιώσει τόσο την απόδοση των ατόμων όσο και τη συνολική επιτυχία του οργανισμού.

7.2.Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων

Προσελκύει το ενδιαφέρον του δημόσιου διαλόγου, καθώς θεωρείται ότι βελτιώνει την ατομική απόδοση και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον, μέσω της ενίσχυσης της παρακίνησης και της αμφίδρομης σχέσης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αναδεικνύονται τρόποι βελτίωσης της απόδοσης, συμβάλλοντας στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων προσφέρει οφέλη τόσο στους ίδιους, καθώς ενισχύεται η παρακίνηση, η βελτίωση και η ιεραρχική τους εξέλιξη μέσω θεσμοθετημένων διαδικασιών, όσο και στους πολίτες, οι οποίοι απολαμβάνουν ποιοτικότερες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1997), η αξιολόγηση μετρά την απόδοση του υπαλλήλου και τον συγκρίνει με συναδέλφους της ίδιας ομάδας, ενώ οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) την ορίζουν ως μέτρηση του βαθμού εκπλήρωσης των εργασιακών καθηκόντων που έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων προβλέπεται από τον εκάστοτε Υπαλληλικό Κώδικα, με σημαντική τομή να αποτελεί το Π.Δ.318/1992, το οποίο διαμόρφωσε το βασικό πλαίσιο αξιολόγησης. Αν και οι μεταγενέστερες αλλαγές δεν τροποποίησαν ριζικά τη φιλοσοφία του, η αξιολόγηση συνδέθηκε στενά με τις προαγωγές.

Από τη δεκαετία του '90, νομοθετήματα όπως οι Ν.1892/1990, Ν.2683/1999 και Ν.4369/2016 διαμόρφωσαν ένα σύστημα που εστιάζει στην αξιοκρατική εξέλιξη στελεχών. Σήμερα, το Μέρος Β' του Ν.4369/2016, όπως ισχύει, καθορίζει το πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο συμπληρώνεται από Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκυκλίους.

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύει στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Βασίζεται στην προσωπική αξία και την ισότιμη αντιμετώπιση, αποσκοπώντας στην εξάλειψη παθογενειών όπως οι πελατειακές σχέσεις, η ευνοιοκρατία και οι εντάσεις στη διοίκηση.

Παράλληλα, επιχειρεί να εγκαθιδρύσει αξιοκρατία, διαφάνεια και δικαιοσύνη, ενώ προάγει τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στη διοικητική ιεραρχία.

7.3.Νόμος 4369/2016 - Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων

Η δυνατότητα αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους αποτελεί σημαντική καινοτομία. Παράλληλα επαναφέρεται ο θεσμός των δύο αξιολογητών αυξάνοντας την αντικειμενικότητα και διαφάνεια των αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Για πρώτη φορά άρθρο 22 ν.4369/2016 αναφέρονται οι ατομικοί στόχοι γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ανάγκη καθορισμού περιγραμμάτων θέσεων εργασίας καθώς αυτό συνεπάγεται την αναγκαιότητα συνάφειας των επαγγελματικών δυνατοτήτων με τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας (Νάσιος 2021).

Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης του Ν.4369/2016 περιλαμβάνουν:

- **Γνώση αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα,**
- **Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,**
- **Αποτελεσματικότητα.**

Η αξιολόγηση βασίζεται σε κλίμακα 0-100 και περιλαμβάνει συμβουλευτική συνέντευξη. 97% των υπαλλήλων χαρακτηρίζονταν από «πολύ επαρκείς» έως «άριστοι» στην αξιολόγηση, με βαθμολογία άνω του 75/100. Η εικόνα μίας δημόσιας διοίκησης, η οποία απαρτίζεται από υπαλλήλους που χαρακτηρίζονται ως τουλάχιστον πολύ επαρκείς, αλλά δεν μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να ανταποκριθεί στις βασικές ανάγκες των πολιτών, αποτελεί ένα πρόβλημα που έχρηξε αντιμετώπισης (Προεδρικό Διάταγμα 318/1992; Νόμος 4369/2016).

Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης είναι πολύπλευρη και επηρεάζεται από παράγοντες όπως:

- Η έλλειψη σαφούς ορισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Η απουσία κοστολόγησης της εργασίας,
- Η πολυπλοκότητα και η συμπληρωματικότητα στην παροχή υπηρεσιών,
- Η συνεργασία πολλών υπηρεσιών και υπαλλήλων,
- Η δυσκολία στη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων για προκηρυσσόμενες θέσεις βασίζεται στη συνάφεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους με τη θέση, στις εκθέσεις αξιολόγησης, στην εμπειρία σε αντίστοιχα καθήκοντα και σε στοιχεία από το προσωπικό τους μητρώο. Για θέσεις κατηγοριών ΠΕ και ΤΕ, καθώς και, ενδεχομένως, ΔΕ και ΥΕ, διενεργείται συνέντευξη μεταξύ των τριών επικρατέστερων υποψηφίων.

Το πρακτικό επιλογής τεκμηριώνεται ειδικά και περιλαμβάνει:

- **Συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων,**
- **Εισήγηση για τον καταλληλότερο υποψήφιο,**
- **Καθορισμό τουλάχιστον τριών επιλαχόντων, εφόσον υπάρχουν.**

Η διαδικασία στοχεύει στη διασφάλιση διαφάνειας, δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας στην επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου (Νάσιος 2021,ν.4369/2016).

7.4.Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης

Το έργο της συγγραφέως Ήβης Μαυρομούστακου, «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων: Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη», εξετάζει διεξοδικά το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, εστιάζοντας στα στάδια της διαδικασίας, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται και τη σημασία της αξιολόγησης για την επαγγελματική εξέλιξη (Μαυρομούστακου, 2016). Η αξιολόγηση καθορίζεται από το ισχύον νομικό πλαίσιο, με τον ν. 4369/2016 να προσδιορίζει τον ρόλο των αξιολογητών και την ιεραρχική σειρά της διαδικασίας.

Ο νόμος προβλέπει ότι οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων αξιολογούνται από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, ενώ όταν δεν υφίσταται ανώτερη αρχή, η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο (Νόμος 4369/2016).

Σύμφωνα με το Π.Δ. 318/1992 και τις διατάξεις των ν. 4250/2014 και ν. 4369/2016, η ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται κατά το πρώτο τρίμηνο του έτους, με προθεσμία έως την 31η Μαρτίου. Η διαδικασία είναι υποχρεωτική για όλους τους υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν δικαίωμα πρόσβασης στις εκθέσεις τους (Προεδρικό Διάταγμα 318/1992).

Επιπλέον, ο αξιολογούμενος υποβάλλει τη δική του έκθεση στον αξιολογητή εντός προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος, κάτι που διασφαλίζει τη διαφάνεια της διαδικασίας (Νόμος 4250/2014).

Ο ν. 4369/2016 εισάγει επίσης καινοτομίες, όπως η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο εξετάζει, μεταξύ άλλων, την ικανότητα διοίκησης, τη διαχείριση κρίσεων και την αποτελεσματικότητα στην καθοδήγηση των υφισταμένων, προάγοντας έτσι την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (Νόμος 4369/2016).

Παράλληλα, το σύστημα περιλαμβάνει τη συμβουλευτική συνέντευξη, μια διαδικασία που επιτρέπει στον αξιολογητή και τον υπάλληλο να συζητούν τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του υπαλλήλου.

Το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στη διασφάλιση αντικειμενικότητας και μετρησιμότητας, ενσωματώνοντας κριτήρια που είναι «κοινά αποδεκτά» και «μετρήσιμα». Η Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4369/2016 επισημαίνει ότι το νέο πλαίσιο έχει ως στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, με σκοπό τη βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών (Νόμος 4369/2016).

7.5.ΝΟΜΟΣ 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"

Ο Νόμος 4940/2022, με τίτλο "Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις", δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α' 112/14-06-2022. Στόχος του είναι η βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος στοχοθεσίας και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, την καθιέρωση Σχεδίου Ανάπτυξης Δεξιοτήτων και την εισαγωγή μηχανισμών ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.

Με τον 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», επαναπροσδιορίζεται η διαδικασία αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, αντικαθιστώντας τους προηγούμενους νόμους Ν.4369/2016 και Ν.3230/2004. Οι βασικές καινοτομίες περιλαμβάνουν:

- **Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ):** Καθιερώνεται για την αξιολόγηση δεξιοτήτων προϊσταμένων και υπαλλήλων.
- **Σύνδεση αξιολόγησης και στοχοθεσίας:** Η διαδικασία γίνεται πιο σαφής, συνδέοντας την απόδοση με τη στοχοθεσία των υπηρεσιών.
- **Σύστημα ανταμοιβής:** Θεσπίζεται σύστημα επιβράβευσης των υπαλλήλων για υψηλή απόδοση.
- **Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού:** Εισάγεται νέος θεσμός για την υποστήριξη και ανάπτυξη των εργαζομένων (e-book apologismou 2023).

Σκοπός του νόμου είναι σύμφωνα με το αρ.1 «είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα». Αυτή η διαδικασία υποδηλώνει την αδυναμία των προηγούμενων νομοθετικών επιλογών να προβλέψουν αποτελεσματικές διαδικασίες.

Με τον ν. 4940/2022, καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με επίκεντρο τις δεξιότητες και τη συνεχή βελτίωση μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης για υπαλλήλους και προϊστάμενους. Η στοχοθεσία αποτελεί πλέον αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης καθώς η τελευταία εκκινεί από τον καθορισμό των στόχων.

7.6.Συζήτηση Αξιολόγησης και Στάδια Αξιολόγησης για τον Προϊστάμενο

Η συζήτηση αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο προγραμματισμού και αποτίμησης του κάθε υπαλλήλου στο Δημόσιο. Αυτή η συζήτηση συμβαίνει ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο με αντικείμενο τα θέματα αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου καθώς και την δημιουργία Σχεδίου Ανάπτυξης. Οι στόχοι επί του βαθμού επίτευξης των οποίων αξιολογούνται οι προϊστάμενοι είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, η οργάνωση και η λειτουργία της οργανικής μονάδας καθώς και οι δεξιότητες των υπαλλήλων της οργανικής μονάδας.

Έτσι με το πέρας της διαδικασίας αναδεικνύεται η οπτική του αξιολογούμενου, η ικανότητα διαχείρισης δυσμενών καταστάσεων και επιτυγχάνεται η επαγγελματική του ανάπτυξη μέσα από την δέσμευση του για την βελτίωση του ίδιου και του οργανισμού. Χρονικά η συζήτηση αξιολόγησης συμβαίνει σε κάθε στάδιο αξιολόγησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης των Προϊσταμένων αναγράφεται στο άρθρο 10 του Νόμου 4940/2022. Θα αναλυθούν τα τρία στάδια συζήτησης - αξιολόγησης του αξιολογητή με τον αξιολογούμενο-προϊστάμενο. Τον Ιανουάριο στο Α στάδιο ο αξιολογητής συζητάει με τον προϊστάμενο-αξιολογούμενο για τους στόχους της μονάδας που ανήκει (Έντυπο Επίτευξης στόχων προϊσταμένου), τις προσδοκίες τους για το έτος αναφοράς και την ανάλυση του Σχεδίου Ανάπτυξης στο οποίο περιλαμβάνονται οι δράσεις για την βελτίωση των δεξιοτήτων που θα υλοποιήσει ο αξιολογούμενος στην διάρκεια του έτους.

Το Μάιο στο Β στάδιο γίνεται συνάντηση ανατροφοδότησης και ο αξιολογητής συζητάει με τον αξιολογούμενο- προϋστάμενο για τον βαθμό υλοποίησης των τεθέντων στόχων, την περίπτωση αναθεώρησης των στόχων, το σύνολο των δεξιοτήτων όπως προβλέπεται από το Σχέδιο Ανάπτυξης και την συνεργασία των μελών του δημόσιου οργανισμού.

Το Δεκέμβριο στο Γ στάδιο πραγματοποιείται η συνάντηση τελικής αξιολόγησης και ο αξιολογητής συζητάει με τον αξιολογούμενο-προϋστάμενο τη συνολική επίτευξη των τεθέντων στόχων (50% της τελικής βαθμολογίας), το επίπεδο των δεξιοτήτων (40% της τελικής βαθμολογίας) και τα συμπεράσματα σχετικά με την λειτουργία του δημόσιου οργανισμού του οποίου προΐσταται ιδίως τις σχέσεις των μελών του οργανισμού όπως αποσαφηνίζονται στο Ενιαίο Έντυπο σφυγμού ομάδας (10% της τελικής βαθμολογίας) και το Σχέδιο Ανάπτυξης Προϊσταμένου. $A + B + \Gamma =$ Τελική Έκθεση Προϊσταμένου.

Στο έντυπο επίτευξης στόχων προϋσταμένου η βαθμολογία μεταφράζεται ως εξής : α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ένα (1), β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = δύο (2), γ) «μερική επίτευξη στόχου» = τρία (3), δ) «επίτευξη στόχου» = τέσσερα (4), ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = πέντε (5).

Ο βαθμός επίτευξης κάθε στόχου εξειδικεύεται ως ποσοστό ολοκλήρωσης σύμφωνα με τα παρακάτω : α) «πολύ χαμηλή επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης μηδέν τοις εκατό (0%) έως εικοσιτέσσερα τοις εκατό (24%), β) «χαμηλή επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης εικοσιπέντε τοις εκατό (25%) έως πενήντα τοις εκατό (50%), γ) «μερική επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης πενήντα ένα τοις εκατό (51%) έως εβδομήντα εννέα τοις εκατό (79%), δ) «επίτευξη στόχου» = ποσοστό ολοκλήρωσης ογδόντα τοις εκατό (80%) έως εκατό τοις εκατό (100%), ε) «σημαντική υπέρβαση στόχου» = άνω του εκατό τοις εκατό (>100%) (kodiko.gr/ v.4940/2022).

7.7.Συζήτηση αξιολόγησης και στάδια αξιολόγησης του υπαλλήλου

Η διαδικασία αξιολόγησης του υπαλλήλου προβλέπεται στο άρθρο 12 του Νόμου 4440/2022. Τον Ιανουάριο στο Α στάδιο πραγματοποιείται η συνάντηση του αξιολογητή με τον υπάλληλο και συζητάνε για τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους, για το διάγραμμα υλοποίησης των στόχων του υπαλλήλου, για τις προσδοκίες αμφοτέρων για το έτος αναφοράς καθώς και για το Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου το οποίο επικυρώνει ο αξιολογητής.

Το Μάιο στο Β στάδιο λαμβάνει χώρα η συνάντηση επισκόπησης προόδου του υπάλληλου – αξιολογούμενου με τον αξιολογητή. Η συζήτηση εστιάζει στον ρόλο του υπαλλήλου εντός της ομάδας, στην πορεία του Σχεδίου Ανάπτυξης και του επιπέδου δεξιοτήτων, στην λειτουργία της ομάδας και στην διατύπωση προτάσεων για την απλούστευση των διαδικασιών.

Το Δεκέμβριο στο Γ στάδιο συμπληρώνεται από τον αξιολογητή η έκθεση αξιολόγησης, το σχέδιο Ανάπτυξης για την επόμενη χρονιά και το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι καταργήθηκε η βαθμολογία για τους υπαλλήλους. Τούτο σημαίνει ότι υπάρχει στόχευση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των υπαλλήλων με την αρωγή εκπαιδευτικών δράσεων και διοικητικών εργαλείων ώστε να βελτιωθεί ατομικά στο επαγγελματικό επίπεδο και να λειτουργήσει αποδοτικότερα στο πλαίσιο της ομάδας (e- book apologismou 2023, Ν. 4440/2022) (kodiko.gr).

7.8 Αξιολόγηση

Είναι καθοριστικό να διασαφηνιστούν οι παρακάτω έννοιες καθώς και η λειτουργία τους.

7.8.1.Ορισμός Αξιολόγησης

Ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το κατά πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων, δηλαδή πόση αξία έχει το αποτέλεσμα της εργασίας του σε σχέση με την ικανοποίηση των στόχων/αποτελεσμάτων της μονάδας και συνεπώς, με την επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα.

7.8.2.Ορισμός Σχεδίου Ανάπτυξης

«Σχέδιο ανάπτυξης»

Το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.

Η διαδικασία περιλαμβάνει την κατάρτιση ενός πλάνου πρωτοβουλιών, απαραίτητων για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση κάθε αξιολογούμενου όσον αφορά τις δεξιότητες προς ανάπτυξη (σχέδιο ανάπτυξης). Η πορεία του σχεδίου ανάπτυξης και η τυχόν επικαιροποίησή του συζητείται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου τουλάχιστον τρεις φορές τον χρόνο. Ο ρόλος του Προϊσταμένου ενισχύεται και η ευθύνη του για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας του αποτυπώνεται και από το γεγονός ότι ένας από τους στόχους που αναλαμβάνει και για τον οποίο βαθμολογείται, και επομένως λογοδοτεί, είναι ο βαθμός υλοποίησης των σχεδίων ανάπτυξης των υφισταμένων του. Οι αναμενόμενες απαιτήσεις από αυτόν, στο πλαίσιο του νέου συστήματος, είναι σημαντικά μεγαλύτερες, ενώ αναλαμβάνει ουσιαστική και αυξημένη ευθύνη για τη λειτουργία της μονάδας του.

Σε αυτό το νέο του ρόλο τον βοηθά η διαμόρφωση των κατάλληλων σχεδίων ανάπτυξης για τον αξιολογούμενο, στα οποία το νέο σύστημα δίνει έμφαση, με χρήση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων, στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και της οργανωτικής απόδοσης του υπαλλήλου και της αποτελεσματικότητας της ομάδας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ήδη περιλαμβάνονται στον Οδηγό επιμόρφωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και πραγματοποιούνται σεμινάρια, τα οποία αποσκοπούν στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των προϊσταμένων, τα οποία περιλαμβάνουν θέματα παρακίνησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωσης απόδοσης, διαχείρισης κρίσεων ή ακόμη και σεμινάρια που αφορούν στις τεχνικές διαπραγμάτευσης, τα οποία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν περισσότερο στο πλαίσιο του νέου νόμου λαμβάνοντας έναν υποχρεωτικό χαρακτήρα, ιδίως υπό το πρίσμα του νέου ρόλου του προϊσταμένου (άρθρο 23 και 24 του Νόμου 4940/2022, σχέδιο ανάπτυξης).

7.8.3.Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και το περιεχόμενο των Δεξιοτήτων

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων θεσπίστηκε το 2022, αναγράφεται στα άρθρα 2,3,4 του Ν.4940/2022 και αποτελεί τον καθορισμό ενός πλαισίου δεξιοτήτων ως ένα κοινό σημείο αναφοράς στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες:

α)προσανατολισμό στον πολίτη, β)ομαδικότητα, γ)προσαρμοστικότητα, δ)προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε)οργάνωση και προγραμματισμό, στ)επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης θ) ηγετικότητα.

Το περιεχόμενο κάθε μίας των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων περιλαμβάνει:

α) Ο προσανατολισμός στον πολίτη: το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη, την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, την παροχή των κατάλληλων συμβουλών.

Η συγκεκριμένη δεξιότητα αποτελεί αρχή ορθής διοίκησης και σχετίζεται με την επικράτηση του δημόσιου συμφέροντος έναντι σκοπούμενων στόχων των δημοσίων λειτουργιών.

β) Η ομαδικότητα: η συνεχής προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια χωρίς εντάσεις καθώς και η συνεργασία με τους συναδέλφους με σκοπό την εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος και την επίτευξη των σκοπών κάθε υπηρεσιακής μονάδας.

γ) Η προσαρμοστικότητα: η οποία αποτελεί αρχή καλής διοίκησης και αφορά στην καίρια ανταπόκριση του υπαλλήλου στις πιθανές κρίσεις με σκοπό την προστασία της κοινωνίας.

δ) Ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: η διαρκής προσπάθεια του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον βέλτιστο τρόπο των εργασιών που του αναλογούν σε άμεσο χρονικό διάστημα, η συνέπεια και το κίνητρο του υπαλλήλου για την αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Η αποτελεσματικότητα αποτελεί αρχή ορθής διοίκησης.

ε) Η οργάνωση και ο προγραμματισμός: η αποδοτική ιεράρχηση των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και η τήρηση των χρονικών προθεσμιών, η θέσπιση ενός καλού χρονοπρογραμματισμού.

στ) Η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα :η αυξημένη ικανότητα επίλυσης των ζητημάτων, η ικανότητα ανάπτυξης καινοτόμων λύσεων.

ζ) Ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα προκειμένου ο εκάστοτε υπάλληλος να λαμβάνει τις ανατιθέμενες σε αυτόν ευθύνες και να επιδεικνύει την προσήκουσα εργασιακή πρωτοβουλία, σε ένα πλαίσιο τήρησης των κανόνων, των αρχών και των αξιών που διέπουν την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

η) Η «διαχείριση γνώσης», η οποία αφορά αφενός μεν στην διάθεση αλλά και ικανότητα του υπαλλήλου για μάθηση, αφετέρου στην αξιοποίηση των αποκτηθεισών γνώσεων και της υφιστάμενης εμπειρίας τόσο για την παραγωγή θετικού αποτελέσματος προς όφελος της υπηρεσίας όσο και για την προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη (ebook apologismou 2019-2027, kodiko.gr/ v.4940/2022).

θ) Η «ηγετικότητα»: η δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, η έγκαιρη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και η αντιμετώπιση έκτακτων ζητημάτων , η ικανότητα καθοδήγησης και διεύθυνσης μίας ομάδας με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η δεξιότητα αυτή έρχεται και σε πλήρη συμφωνία με το άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος, το οποίο αναφέρει ότι «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό...».

7.9. Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, συγκροτούνται Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης με συμμετοχή ενός μέλους του ΑΣΕΠ, ενός μέλους της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και ενός μέλους του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

Η Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης είναι αρμόδια για:

- α) την έλεγχο ενστάσεων των αξιολογούμενων,
- β) τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων,
- γ) την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα για τις διαμορφούμενες τάσεις, για ενδεχόμενες ακραίες αποκλίσεις,
- δ) την εξέταση περιπτώσεων χαμηλής βαθμολογίας των προϊσταμένων καθώς και την ελλιπή κατοχή δεξιοτήτων των υπαλλήλων κάτι το οποίο συνεπάγεται δυσχέρεια στην ανάληψη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών (άρθρο 15 Νόμου 4940/2022).

7.9.1. Σφυγμός Ομάδας

Ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας: Οι άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενοι του αξιολογούμενου προϊσταμένου συμπληρώνουν και υποβάλλουν επώνυμα το έντυπο Σφυγμού Ομάδας για το έτος αναφοράς ώστε να αποτυπωθεί το κλίμα και ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας (Άρθρο 6 Νόμου 4940/2022) ([kodiko.gr/ v.4940/2022](http://kodiko.gr/v.4940/2022)).

7.9.2. Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αναγράφεται στα άρθρα 16-22 ν.4940/2022 και ορίζονται τα σχετικά με τον Σύμβουλο. Στο άρθρο 16 του Ν. 4940/2022 αναφέρεται ότι μπορεί να οριστεί ένας ή περισσότεροι σε κάθε Υπουργείο.

Στο άρθρο 17 του Ν.4940/2022 αναφέρονται οι αρμοδιότητες του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελεί τον εξειδικευμένο σύνδεσμο της Γενικής Γραμματείας του Ανθρώπινου Δυναμικού με τους δημόσιους φορείς για τα θέματα που ανακύπτουν σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Η θητεία είναι τριετής και προβλέπεται η δυνατότητα ανανέωσης για ακόμα μια φορά.

Οι υπάλληλοι που καταλαμβάνουν αυτή την θέση αποσπώνται στην Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών.

Συμβουλεύει και υποστηρίζει το προσωπικό του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων φορέων του, κυρίως σε θέματα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και των σχεδίων ανάπτυξης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων.

Η αρμόδια οργανική μονάδα λαμβάνει υποστήριξη και συνδρομή για θέματα διοικητικής υποστήριξης καθώς και ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης.

Επιπλέον, συμμετέχει στον σχεδιασμό των δράσεων ανάπτυξης του προσωπικού του οικείου φορέα, και των εποπτευόμενων φορέων, στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης.

Η αρμόδια για θέματα διοικητικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού οργανική μονάδα παρέχει το σύνολο των απαιτούμενων στοιχείων για την αξιολόγηση του προσωπικού του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων φορέων του, αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Κάθε χρόνο, συντάσσει και υποβάλλει έκθεση στον επικεφαλής του φορέα και στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα.

Η έκθεση περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή του έργου που εκτελέστηκε, και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των επιμέρους δράσεων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης.

Με την θεσμοθέτηση αυτού του Συμβούλου επιδιώκεται η αρωγή των υπηρεσιών καθώς και η ενδυνάμωση των δημόσιων υπαλλήλων για ζητήματα που ανακύπτουν. Η δημόσια διοίκηση θα διαθέτει πλέον αναβαθμισμένη διοικητική υποστήριξη με βελτιωμένη εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων (e-book apologismou 2019-2027).

7.10.ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μια έκφανση της μεθοδολογίας της ΔΟΠ στην δημόσια διοίκηση αποτελεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και προβλέπεται στο άρθρο 29 και στο άρθρο 30 του Ν. 4940/2022.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Η δημόσια διοίκηση ανέπτυξε ένα σύστημα αυτοαξιολόγησης για τις δημόσιες υπηρεσίες για να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσφέρει ένα εξαιρετικά χρήσιμο, δωρεάν διαδικτυακό εργαλείο στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα με σκοπό να βελτιώνει τις επιδόσεις τους καθώς η εφαρμογή επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα εθνικής και ομοσπονδιακής διοίκησης.

Το ΚΠΑ προβλέπει ότι τα άριστα αποτελέσματα που εντοπίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό, στην κοινωνία προέρχονται από τις κατευθυντήριες γραμμές που παρέχει η ηγεσία αναφορικά με τις διαδικασίες και την στρατηγική. Οι αρχές αριστείας όπως έχουν προσδιοριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας που εφαρμόζει το ΚΠΑ είναι οι εξής :

- 1) Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- 2) Εστίαση στον Πολίτη
- 3) Σταθερότητα του σκοπού
- 4) Διαχείριση διαδικασιών
- 5) Συμμετοχή του προσωπικού
- 6) Συνεχής Μάθηση και Καινοτομία
- 7) Ανάπτυξη των Συνεργασιών
- 8) Κοινωνική ευθύνη (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).

Το ΚΠΑ ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ-ΤQM) και η αρχική ιδέα προήλθε από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM). Αποτελεί ένα πρότυπο για την αξιολόγηση απόδοσης και την υποστήριξη των ανώτατων στελεχών ώστε μέσω των διαδικασιών να επιτευχθεί η επιχειρηματική τελειότητα και οι οργανισμοί να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να αποτελέσει καθοριστική αφετηρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τρία επίπεδα του EFQM- Excellence Model είναι:

1) Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία (Committed to Excellence): Πρώτα προβλέπεται η διαδικασία αυτοαξιολόγησης με βάση το EFQM – Excellence Model και στη συνέχεια ελέγχουν την υλοποίηση των στόχων.

2) Αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία (Recognized for Excellence): Σε αυτό το επίπεδο οι οργανισμοί θέτουν υποψηφιότητα για αυτό το βραβείο υποβάλλοντας μία έκθεση αυτοαξιολόγησης και αν το σύνολο βαθμολογίας είναι παραπάνω από 400 μονάδες τότε λαμβάνουν πιστοποίηση.

3) Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA): Αποτελεί ένα βραβείο για επιχειρήσεις που έχουν καταβάλει προσπάθειες χρόνων καθώς θεωρούνται υποδείγματα (role models) βελτιστοποίησης των προτύπων (Κέφης 2014).

7.11.Επανεξέταση των Νόμων 4369/2016 και 4940/2022: Αξιολόγηση Δημόσιων Υπαλλήλων

Η διαδικασία αξιολόγησης για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι βασικό στοιχείο της δημόσιας διοίκησης, κρίσιμο για την αποτελεσματική λειτουργία της και για την εφαρμογή της κυβερνητικής στρατηγικής, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του Συντάγματος (Γέροντας, Λύτρας, Παυλόπουλος, Σιούτη & Φλογαΐτης, 2022).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές που αποφασίζονται από το κράτος, αντικατοπτρίζοντας τις συνταγματικές επιταγές και τη δημοκρατική αρχή. Συγκρίνοντας τις διατάξεις των νόμων 4369/2016 και 4940/2022, παρατηρείται η προσπάθεια προσαρμογής της δημόσιας διοίκησης στις νέες απαιτήσεις αξιολόγησης και διαχείρισης.

Ο νόμος 4940/2022 απλοποιεί τη διαδικασία, περιορίζοντας τον αριθμό των αξιολογητών σε έναν, αντί για δύο που προβλέπονταν στον νόμο 4369/2016. Ο νέος νόμος υιοθετεί εκτενέστερα κριτήρια, τα οποία βασίζονται σε αρχές της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, βοηθώντας στην καθοδήγηση του αξιολογητή και παρέχοντας ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας για τους αξιολογούμενους.

Οι διατάξεις για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες διαφοροποιούνται επίσης: ο νόμος 4369/2016 προτείνει περιοδική συμμετοχή, ενώ ο νόμος 4940/2022 θεσμοθετεί τη συμμετοχή σε ετήσια βάση και προάγει τη διαρκή επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Σύμφωνα με τον νόμο 4940/2022, η αξιολόγηση δεν περιορίζεται σε ετήσιο κύκλο, αλλά εκτελείται σε διαδοχικά στάδια καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης διευρύνονται με περισσότερα κριτήρια, ώστε η αξιολόγηση να παράγει περισσότερο ουσιαστικά και χρήσιμα αποτελέσματα (άρθρο 12 Ν. 4940/2022). Η προσθήκη στο νόμο του 2022 ενός ελάχιστου αριθμού στόχων ανά οργανική μονάδα παρέχει επιπλέον εγγυήσεις για τη στοχοθεσία και επιτρέπει την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

7.12.Ενίσχυση της στοχοθεσίας και Παροχή Κινήτρων

Η στοχοθεσία είναι κεντρικό κομμάτι των αλλαγών στον νέο νόμο. Τα άρθρα 9 και 23 του νόμου 4940/2022 ορίζουν τους στόχους για κάθε επίπεδο οργανωτικής μονάδας, με δείκτες απόδοσης και προθεσμίες, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τη μετρήσιμη απόδοση. Επιπλέον, το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών του νόμου συνδέεται με τις επιδόσεις κάθε δημόσιας υπηρεσίας, στηριζόμενο σε αποφάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου (Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, 2016). Η στοχοθεσία και η σύνδεση των αποτελεσμάτων με τα κίνητρα στοχεύουν στη συνεπή εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων, χωρίς να παραβιάζουν τις συνταγματικές αρχές της δημοκρατίας (Ν.4940/2022).

7.13.Συμπέρασμα

Ο νόμος 4940/2022 αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σε σύγκριση με τον προηγούμενο νόμο, θέτοντας τις βάσεις για μεγαλύτερη διαφάνεια, αποδοτικότητα και σύνδεση με τα κίνητρα επίδοσης. Οι αλλαγές στις διαδικασίες στοχοθεσίας και τα προγράμματα ανταμοιβής αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης, η οποία συμβάλλει στην αποτελεσματική εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος.

Κεφάλαιο Όγδοο

Ο εξορθολογισμός του συστήματος των κλάδων και η ενεργοποίηση κλάδου Επιτελικών Στελεχών στα Υπουργεία

8.1.Ο Εξορθολογισμός του συστήματος των κλάδων

Ο κλάδος ως χαρακτηριστικό υπηρεσιακής κατάστασης παραπέμπει στα καθήκοντα του υπαλλήλου σε σύνδεση με το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς συνιστά προαπαιτούμενο για την κατοχή μίας θέσης και των αντίστοιχων απολαβών. Στην ελληνικό Δημόσιο Τομέα, το σύστημα των κλαδών έχει καταλήξει να συνδέει τον υπάλληλο με τον φορέα που υπηρετεί. Αναλυτικότερα έχει παγιωθεί η αντίληψη ότι μετά το πέρας της τοποθέτησης του υπαλλήλου σε οργανική θέση Υπουργείου στον κλάδο που προβλέπει ο Οργανισμός συνάγεται αυτόματα το συμπέρασμα ότι ο δημόσιος υπάλληλος ανήκει στον φορέα και όχι γενικότερα στην Δημόσια Διοίκηση.

Η έκθεση Langrod έχει εντοπίσει ότι υπάρχουν 788 κλάδοι σε 16 Υπουργεία για το σύνολο των 37.182 υπαλλήλων. Μέσω της ανάλυσης αυτού του αριθμού αναφέρθηκε ότι είναι υπερβολικός, ότι εμποδίζει τον ορθό προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης και ότι αναστέλλει όλες τις πιθανότητες εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων εκτός του Υπουργείου που ανήκουν. Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι το σύστημα των κλαδών τα οποία έχουν τονιστεί από την δεκαετία του 1960.

Η συνολική δομή των κλάδων απαιτεί εξορθολογισμό έχοντας ως στόχο την απλοποίηση και την ευελιξία αναφορικά με την κατηγοριοποίηση των θέσεων και την αποσύνδεση τους από τα Υπουργεία. Ο Αργυριάδης παρατηρεί την υποδιαίρεση του δημόσιου τομέα σε αρκετά μικρούς υπουργικούς κλάδους ο οποίος βαθμιαία αυξανόταν. Η έκθεση Langrod είχε επισημάνει την σημασία της θέσπισης μίας κατηγορίας επίλεκτων υπαλλήλων του κράτους με διυπουργική κινητικότητα. Αυτοί οι υπάλληλοι θα μπορούσαν να είναι οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης κα Αυτοδιοίκησης καθώς και στελέχη του Δημοσίου που κατέχουν αυξημένη επαγγελματική εμπειρία. Το προαναφερθέν δεν εφαρμόστηκε τελικά (Langrod 2000, Αργυριάδης 2000).

Το θέμα αυτό των κλάδων δεν τέθηκε σε συζήτηση στο 1ο Μνημόνιο αλλά αναφέρθηκε ως ανασταλτικός παράγοντας στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την κινητικότητα.

Στο 2ο Μνημόνιο επισημαίνεται αποτελεσματικά το ζήτημα της κινητικότητας και η θέσπιση ενός σταθερού συστήματος αναγκαστικής κινητικότητας. Αυτή η μεταρρύθμιση του συστήματος των κλάδων συμπεριλήφθηκε στον Οδικό Χάρτη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 αναφέρει την ανάγκη αναδιοργάνωσης του συστήματος των κλάδων και αυτό που προτείνει είναι η πρόβλεψη κάποιων κριτηρίων για τις κατηγορίες των θέσεων εργασίας: οι απαιτούμενες δεξιότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και η αποδεδειγμένη εμπειρία και απόδοση τους.

Αυτό που τονίστηκε στο 3ο μνημόνιο είναι η ανάγκη για βέλτιστη κατανομή των ανθρώπινων πόρων με την αρωγή ενός σταθερού συστήματος κινητικότητας. Πιο συγκεκριμένα προβλέφθηκε ένταξη των κλάδων στο σύστημα απογραφής του προσωπικού. Επομένως η μεταρρύθμιση που αφορά την αναδιοργάνωση των κλάδων πρέπει να καθοριστεί από δύο παράγοντες: την υπέρβαση των κλάδων μέσω ρυθμίσεων για υψηλότερες θέσεις ευθύνης και την δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για να ενισχυθεί η κινητικότητα γιατί θα συνεχίσει η ύπαρξη της πολυδιάσπασης των κλάδων της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και η ανομοιογένεια της.

8.2.Ενιαίος καθορισμός κλάδων και προσόντων στο Δημόσιο

Ο ενιαίος καθορισμός κλάδων και προσόντων στο Δημόσιο πραγματοποιήθηκε μέσω της κατάρτισης του Προεδρικού Διατάγματος (ΠΔ85/2022 (Α'232) για την καθιέρωση ενός ενιαίου προσοντολογίου και κλαδολογίου του Δημοσίου Τομέα. Ο ορίζοντας υλοποίησης του προβλέφθηκε και ολοκληρώθηκε στο διάστημα 2021-2022. Η μείωση του αριθμού των κλάδων και ειδικοτήτων είναι περίπου στο 80% δηλαδή 2.700 κλάδοι κωδικοποιούνται σε 231 νέους κλάδους οι οποίοι αντιστοιχούν σε 682 νέες ειδικότητες.

Αναλυτικότερα στο νέο προεδρικό διάταγμα προβλέπονται: στην κατηγορία ΕΕΠ ένας ενιαίος κλάδος με 52 ειδικότητες, στην κατηγορία ΠΕ 76 κλάδοι και 206 ειδικότητες, στην κατηγορία ΤΕ 46 κλάδοι και 83 ειδικότητες, στην κατηγορία ΔΕ 71 κλάδοι και 206 ειδικότητες και στην κατηγορία ΥΕ 37 κλάδοι και 135 ειδικότητες. Η καινοτομία που παρατηρήθηκε σε αυτό το προεδρικό διάταγμα είναι ότι για πρώτη φορά νομιμοποιείται ένα ενιαίο, αποδοτικό και ευέλικτο κλαδολόγιο και προσοντολόγιο με την ένταξη εκατοντάδων κλαδών και προσόντων και λεπτομερή αναφορά των προσόντων που αντιστοιχούν για την πλήρωση της θέσης που πρέπει να καλυφθεί (ΠΔ85/2022, e-book apologismou).

8.3.Ανάλυση Δράσης

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι στο προγενέστερο προεδρικό διάταγμα 50/2001 το προσοντολόγιο καθόριζε τα απαιτούμενα προσόντα διορισμού σε δημόσιες θέσεις με ασαφή τρόπο και επέτρεπε στους δημόσιους φορείς να δημιουργούν κλάδους σύμφωνα με την δική τους διακριτική ευχέρεια ενώ εντοπίζονταν αρκετοί παρωχημένοι κλάδοι που δεν προσιδίαζαν με τη σύγχρονη εξελισσόμενη δημόσια διοίκηση. Υπήρχαν 2.700 κλάδοι και ειδικότητες που αφορούσαν στο ίδιο τομέα εργασίας.

Το νέο Προσοντολόγιο-Κλαδολόγιο (π.δ.85/2022) αποσκοπεί κυρίως στην μείωση της πολυδιάσπασης κλάδων και ειδικοτήτων στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στην δημιουργία ενός εξελιγμένου και αποδοτικού κλαδολογίου-προσοντολογίου κατ'επιταγή των σύγχρονων αλλαγών.

Με το νέο προσοντολόγιο-κλαδολόγιο καθορίζονται οι κλάδοι και οι ειδικότητες τα τυπικά τα πρόσθετα και τα επικουρικά προσόντα για την πρόσληψη σε κάθε κλάδο και ειδικότητα και προβλέπεται η αναλογία των υφιστάμενων κλάδων των ως άνω φορέων με τους καινούργιους κλάδους στοχεύοντας στην αποτελεσματική μείωση των υφιστάμενων ειδικοτήτων. Επιπροσθέτως, προβλέπονται νέοι κλάδοι και ειδικότητες με απώτερο σκοπό την ποιοτική εξέλιξη των υπηρεσιών από υπαλλήλους που έχουν λάβει εξειδικευμένη εκπαιδευτική και επαγγελματική επιμόρφωση.

Αποτυπώνονται θεσμικά τα προσόντα πρόσληψης που αναλογούν σε κάθε ειδικότητα και γι' αυτό τον λόγο συμπεριλήφθηκαν τα επίπεδα του εθνικού πλαισίου προσόντων του ΕΟΠΠΕΠ καθώς και ο νεοσυσταθείς εκπαιδευτικός χάρτης της χώρας. Επίσης, το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο υφίσταται απλοποίηση καθώς αναιρείται η ικανότητα των φορέων να δημιουργούν κλάδους με φωτογραφικά προσόντα με στόχο την διασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών. Σύμφωνα με το άρθρο 77 του Ν.4674/2020 από εδώ και στο εξής η Επιτροπή θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα θα έχει την ευθύνη να μεριμνά για τις ανάγκες για αλλαγή των δημόσιων φορέων σε νέους κλάδους και θα μεταβιβάζει κάθε χρόνο στον Υπουργό Εσωτερικών μία έκθεση που θα αναγράφει την ανάγκη για αναδιάρθρωση του ΠΔ.

Κατορθώνεται η εξάλειψη της διάκρισης μεταξύ των υπαλλήλων αορίστου χρόνου και των μονίμων με την καθιέρωση ενός κλάδου και μίας ειδικότητας. Έπειτα από την αναγραφή όλων αυτών των αλλαγών που επήλθαν δηλαδή της κωδικοποίησης των κλάδων και των ειδικοτήτων είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί ο στόχος του διατάγματος ο οποίος είναι η αποδυνάμωση της εικόνας του παρελθόντος και η αξιολογή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πλέον σε νέες και αξιοσημείωτες βάσεις (e-book apologismou 2023).

8.4.Θέσπιση κλάδου Επιτελικών Στελεχών στα Υπουργεία :

Νόμος 4622/2019 “Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.”(ΦΕΚ 133Α/07-08-2019)

Παράγραφος 1 Άρθρο 104

Στην παράγραφο 1 του άρθρου 104 ενεργοποιήθηκε ο κλάδος επιτελικών στελεχών στα Υπουργεία. Ο ορίζοντας υλοποίησης του είναι από το 2021-2024. Αναδείχθηκε ότι από τον νόμο για την ίδρυση της ΕΣΔΔΑ (1983) είχε προβλεφθεί τμήμα διυπουργικών στελεχών ως τρίτη φάση σπουδών για τους αριστεύσαντες σπουδαστές το οποίο εν τέλει δεν συνέβη. Με τον ν.4622/2019 καθιερώθηκε αυτός ο διυπουργικός κλάδος περιλαμβάνει τρεις ειδικότητες: Αναλυτές Δημοσίων πολιτικών, Νομοτέχνες, Αναλυτές ψηφιακής πολιτικής.

8.4.1.Αναλυτές Δημόσιας Πολιτικής

Αντικείμενο της εργασίας των αναλυτών δημόσιας πολιτικής είναι η τεκμηριωμένη υποστήριξη της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του φορέα στον οποίο εργάζονται κατά την εφαρμογή και αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών της ειδίκευσης τους. Σε αυτό το πλαίσιο εργασίας αυτοί οι υπάλληλοι είναι απαραίτητο να έχουν την δυνατότητα να συλλέγουν, να αξιολογούν πληροφορίες, έρευνες, δεδομένα χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους καθώς και να παρατηρούν το κοινωνικοπολιτικό, τεχνολογικό περιβάλλον εντός του οποίου εφαρμόζονται και αναδιοργανώνονται οι δημόσιες πολιτικές εγχώρια και διεθνώς.

Είναι απαραίτητο να συμβαίνει η διαβούλευση μεταξύ των επιτελικών στελεχών των ερευνητών και της κοινωνίας (παρ. 2 άρθρο 104 ν.4622/2019).

8.4.2.Νομοτέχνες

Αντικείμενο της εργασίας των Νομοτεχνών είναι η αρωγή της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του φορέα που υπηρετούν κατά την σύνταξη και την τροποποίηση των νόμων και των κανονιστικών πράξεων. Οι αρμοδιότητες τους είναι η υλοποίηση των αρχών της καλής νομοθέτησης κατά την νομοπαρασκευαστική διαδικασία, η σύνθεση κατανοητών νομοθετικών κειμένων τα οποία θα αποβλέπουν στην αμελητέα τάλαιπωρία της κοινωνίας καθώς και η γνώση καλών πρακτικών και τεχνικών κωδικοποίησης του δικαίου που παρατηρείται η εφαρμογή τους εγχώρια και διεθνώς (παρ.3 άρθρο 104 ν. 4622/2019).

8.4.3.Αναλυτές ψηφιακής πολιτικής

Αντικείμενο της εργασίας των αναλυτών ψηφιακής πολιτικής είναι η υποστήριξη της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας που υπηρετούν κατά την διαδικασία υλοποίησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων που σχετίζονται με την ψηφιακή μετάβαση του ελληνικού κράτους. Οι υπάλληλοι αυτού του κλάδου έχουν να υλοποιήσουν τις επακόλουθες αρμοδιότητες: την ανάλυση και τον επανακαθορισμό των διαδικασιών προς τους πολίτες χρησιμοποιώντας καινοτόμες τεχνολογίες πληροφορικής, την αξιολόγηση των τεχνικών αλλαγών, τον εντοπισμό ευκαιριών, την υλοποίηση δράσεων με γνώμονα τον ψηφιακό μετασχηματισμό του φορέα που έχουν αναλάβει καθώς και τέλος την συζήτηση και συνεργασία με εμπειρογνώμονες και ερευνητές των ψηφιακών καινοτομιών με αποτέλεσμα την ποιοτικότερη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του (παρ. 4 άρθρο 104 ν.4622/2019).

8.5.Στάδια για την ενεργοποίηση του κλάδου Επιτελικών Στελεχών

Υπήρξαν κάποια στάδια που ακολουθήθηκαν για την ενεργοποίηση του κλάδου.

8.5.1.Πρώτο στάδιο

Αποτελεί η πρόβλεψη του ανώτατου αριθμού θέσεων επιτελικών στελεχών ο οποίος ανέρχεται στις 350 θέσεις επιτελικών στελεχών της διοίκησης με βάση το π.δ. 73/2021.

8.5.2.Δεύτερο στάδιο

Συνίσταται στην υλοποίηση της εξεταστικής δοκιμασίας προκειμένου να εισαχθούν οι επιτυχόντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σχεδιάστηκε ειδικό τεστ με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής από την ύλη που βασίζεται στις 3 ειδικότητες σε συνεργασία με το Γαλλικό Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (Institute National du Service Public-INSP πρώην ENA) και την αρωγή της DG REFORM (ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ) και διοργανώθηκε στην συνέχεια από το ΕΚΔΔΑ η εξεταστική διαδικασία με ηλεκτρονική συμμετοχή των υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα, το ΕΚΔΔΑ ως βασικός φορέας εκπαίδευσης και καινοτομίας στον δημόσιο τομέα πραγματοποίησε με επιτυχία στις 17 Δεκεμβρίου του 2022 γραπτή εξ αποστάσεως (online) εξέταση για την επιλογή των υπαλλήλων οι οποίοι θα παρακολουθήσουν το νέο εξειδικευμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο: «Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων για την ένταξη στον Κλάδο ΠΕ των Επιτελικών Στελεχών».

Ειδικότερα εντός δώωρης εξέτασης οι εξεταζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε εκατό ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής οι οποίες εξειδικεύονται σε εικοσιπέντε ερωτήσεις γενικής φύσεως και σε εικοσιπέντε ερωτήσεις ανά ειδικότητα δηλαδή νομοτέχνη, ανάλυσης ψηφιακών πολιτικών, ανάλυσης δημόσιας πολιτικής με ειδικό προβλεπόμενο συντελεστή βαρύτητας αναλόγως την ειδικότητα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα στελέχη του ΕΚΔΔΑ υποστήριξαν την εξοικείωση των εξεταζόμενων με την πλατφόρμα της εξ αποστάσεως εξέτασης καθώς λειτούργησε με αποδοτικό και άριστο τρόπο η υπηρεσία υποστήριξης ερωτημάτων το λεγόμενο helpdesk καθώς και τηλεφωνικό κέντρο καθ' όλη την διάρκεια της φάσης προετοιμασίας.

Επιπλέον, είχε σχεδιαστεί ένας Ιστότοπος όπου είχε δημοσιοποιηθεί «Υλικό για Υποψήφιους» με βίντεο που θα βοηθούσε τους εξεταζόμενους με την διαδικασία. Έτσι υλοποιείται και δρομολογείται με γρήγορο ρυθμό ο στρατηγικός σχεδιασμός του Υπουργείου Εσωτερικών για ριζική αναβάθμιση και μεταρρύθμιση του στελεχιακού δυναμικού και ειδικότερα σε νευραλγικές θέσεις καίριας σημασίας. Για πρώτη φορά αξιοποιήθηκαν τα σύγχρονα εργαλεία της τεχνητής νοημοσύνης σε αυτήν την πραγματοποιηθείσα εξ αποστάσεως εξέταση.

8.5.3.Τρίτο στάδιο εστιάζει στην εκπαίδευση των επιτελικών στελεχών καθώς το ΕΚΔΔΑ δημιούργησε ένα απαιτητικό επιμορφωτικό πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με την βοήθεια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) υλοποίησε το ειδικό πρόγραμμα πιστοποίησης με τίτλο «Εκπαίδευση των Δημοσίων υπαλλήλων για την ένταξη στον κλάδο των ΠΕ επιτελικών στελεχών». Το τελευταίο στάδιο σχετίζεται με την επιτυχή αποφοίτηση από το επιμορφωτικό πρόγραμμα και ακολουθεί η διαδικασία της μετάταξης στον διυπουργικό κλάδο μέσω του ενιαίου συστήματος κινητικότητας και τοποθέτησης των επιτελικών στελεχών στις υπηρεσίες συντονισμού και ψηφιακής διακυβέρνησης καθώς στις υπηρεσίες της προεδρίας της κυβέρνησης. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι το ΕΚΔΔΑ και το Υπουργείο Εσωτερικών διοργάνωσε στις 13/9/2022 ημερίδα για την ενημέρωση σχετικά με την λειτουργία του κλάδου των επιτελικών στελεχών η οποία στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία (e-book apologismou) (ΕΚΔΔΑ Επιμόρφωση Επιτελικών Στελεχών).

Κεφάλαιο Ένατο

Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων

Οι Ν.3845/2010, Ν.4046/2012, Ν.4336/2015, της περιόδου 2010-2015 και αφορούν τα τρία «Μνημόνια Συνεργασίας» που υπογράφηκαν ανάμεσα στην ελληνική κυβέρνηση και τους Ευρωπαίους εταίρους περιέχουν, δεσμεύσεις για αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης με βασική προτεραιότητα την «ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η δημιουργία μιας δημόσιας διακυβέρνησης που δίνει προτεραιότητα στον πολίτη, είναι αποτελεσματική, ανοιχτή και ευέλικτη».

9.1.Ορισμός εκπαίδευσης, μορφές εκπαίδευσης, οφέλη εκπαίδευσης

Τόσο η εισαγωγική όσο και η διαρκής εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν συντελεστές καίριας σημασίας για την θωράκιση της διαφάνειας και την ενίσχυση της παραγωγικότητας του δημοσίου τομέα (Νάσιος 2022). Η εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία για την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως αναφέρει ο Ασπρίδης (2020).

Η επιμόρφωση του προσωπικού συνιστά μία καθοριστικής σημασίας διοικητική μεταρρύθμιση για την αναδιοργάνωση του Δημόσιου. Αυτή η διαδικασία είναι οργανωμένη και στοχεύει στην απόκτηση και συνεχή αναβάθμιση γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που ενισχύουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η έμφαση δίνεται στην επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συνειδητότητα (Ιορδάνογλου, 2008).

Σημαντικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να εφοδιάσει τους υπαλλήλους με δεξιότητες που ευνοούν την επαγγελματική τους εξέλιξη και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η εκπαίδευση δεν περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική απόδοση, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, ενισχύοντας την αφοσίωση των υπαλλήλων στην αποστολή του δημόσιου τομέα. Εκπαίδευση ορίζεται ως η διαδικασία μάθησης που αποβλέπει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για κάποιο σκοπό και έχει ως στόχο την μεταφορά δεξιοτήτων μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Λόγω της παγκοσμιοποίησης η εκπαιδευτική πολιτική μεριμνά στην διασφάλιση και σταθεροποίηση των δημοκρατικών θεσμών (Χυτήρης 2013).

Η επιμόρφωση γίνεται τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω διαφόρων προγραμμάτων και σεμιναρίων. Η εκπαίδευση εντός της επιχείρησης συμβάλλει στη διατήρηση της κουλτούρας και των διαδικασιών του οργανισμού, ενώ η εκπαίδευση εκτός παρέχει την ευκαιρία για απόκτηση νέων και καινοτόμων ιδεών και πρακτικών. Πολλές φορές, εξωτερικοί ειδικοί ή ακαδημαϊκοί προσκαλούνται να εκπαιδεύσουν τα στελέχη, προσφέροντας σύγχρονες προοπτικές και βέλτιστες πρακτικές.

Παράλληλα, υπάρχουν αρκετές μέθοδοι εκπαίδευσης που περιλαμβάνουν τις μελέτες περίπτωσης, την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, τη χρήση προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) και την ενίσχυση των δεξιοτήτων μέσω παιχνιδιών ρόλων. Αυτές οι μέθοδοι δεν είναι μόνο θεωρητικές αλλά περιλαμβάνουν βιωματικά στοιχεία που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποκτούν άμεσα πρακτικές δεξιότητες. Παράλληλα, η χρήση της τεχνολογίας μέσω διαδικτυακών μαθημάτων έχει διευκολύνει την πρόσβαση σε σύγχρονα εκπαιδευτικά εργαλεία, μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας τη συμμετοχή υπαλλήλων από απομακρυσμένες περιοχές (Ασπρίδης 2020).

Συγκεντρωτικά σε κάθε επιχείρηση οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής: Η εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας, η ηλεκτρονική μάθηση, οι μελέτες περίπτωσης, η εκπαιδευτική επίσκεψη σε συγκεκριμένο χώρο βοηθά στην καλλιέργεια δεξιοτήτων τα επιχειρηματικά παίγνια, ο μέντορας συνήθως ένας παλαιότερος εργαζόμενος καθοδηγεί τους νέους εργαζόμενους η ομαδική εκπαίδευση δεν περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική κατάρτιση αλλά στοχεύει και στην ανάπτυξη γνώσεων που σχετίζονται με την επικοινωνία και τη συνεργασία, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης.

Η συνεχής εκπαίδευση θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των δημόσιων οργανισμών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων στην δημόσια διοίκηση (Ασπρίδης 2020).

9.2.ΑΡΘΡΟ 15 ΝΟΜΟΥ 3345/2005 : Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων

Αναφέρει την ανάγκη προώθησης της προαγωγικής εκπαίδευσης, την εξέλιξη του προγράμματος της εισαγωγικής εκπαίδευσης και την αδιάλειπτη και συνεχόμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και την αξιοποίηση της στην υπηρεσιακή εξέλιξη τους.

9.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τη νομοθεσία, έχει υποχρέωση και δικαίωμα να συμμετέχει σε εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές διαδικασίες καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού του βίου. Σκοπός είναι η απόκτηση κατάλληλης τεχνογνωσίας που θα εξασφαλίσει την αποτελεσματική και παραγωγική άσκηση των καθηκόντων τους.

9.3.1 Βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

1. Προεισαγωγική Εκπαίδευση

Αφορά την εκπαίδευση των μελλοντικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και διενεργείται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) (άρθρο 14 του ν. 1388/83).

2. Εισαγωγική Εκπαίδευση

Είναι υποχρεωτική για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους που διορίζονται σε δημόσιες υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και διεξάγεται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) εντός του πρώτου οχταμήνου μετά τον διορισμό. (άρθρο 47 του ν. 2683/99).

3. Επιμόρφωση

Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του υπηρεσιακού βίου των υπαλλήλων και υλοποιείται με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ (άρθρο 47 του ν. 2683/99).

4. Εξειδίκευση

Εστιάζει σε προγράμματα που καταρτίζονται και οργανώνονται από τις μονάδες εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου, των αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ., ή από το ΙΝ.ΕΠ και ο απώτερος στόχος είναι η κάλυψη εξειδικευμένων υπηρεσιακών αναγκών (άρθρο 35 του ν. 1943/91).

5. Προαγωγική Εκπαίδευση

Η Προαγωγική Εκπαίδευση απευθύνεται σε υπαλλήλους Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής των Υπουργείων, των Περιφερειών, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η εκπαίδευση αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση γνώσεων, στη βελτίωση της διοικητικής συμπεριφοράς και στην απόκτηση σημαντικών δεξιοτήτων αναγκαίων για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων των προϊσταμένων Διεύθυνσης. Την ευθύνη για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων αναλαμβάνει το ΙΝ.ΕΠ του ΕΚΔΔΑ (άρθρο 15 του ν. 2527/97).

6. Μετεκπαίδευση

Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία (3) χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον και στοχεύει στη ενίσχυση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους. Πραγματοποιείται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Προκειμένου να συμμετάσχουν στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους, οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55ο έτος της ηλικίας τους (άρθρο 37 του ν. 1943/91 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

7. Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αυτή αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ, ηλικίας μέχρι 50 ετών. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με απώτερο σκοπό τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών σχετικού με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά (άρθρο 38 του ν. 1943/91 ν. 4590/2019 και άρθρο 47 του ν. 2683/99).

9.4.Οι εκπαιδευτικοί φορείς της Δημόσιας Διοίκησης

9.4.1. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ιδρύθηκε το 1983, προκειμένου να παράσχει κατάρτιση στους δημόσιους υπαλλήλους. Ειδικότερα, αποστολή του ΕΚΔΔΑ αποτελεί η προεισαγωγική εκπαίδευση με στόχο την δημιουργία στελεχών υψηλού επιπέδου για τη δημόσια διοίκηση. Με την ολοκλήρωση της φοίτησής τους, οι απόφοιτοι του ΕΚΔΔΑ ενσωματώνονται στο κανονικό σύστημα σταδιοδρομίας, έχοντας σχετικά ταχύτερη επαγγελματική ανέλιξη. Στα καθήκοντα του ΕΚΔΔΑ περιλαμβάνεται η αποτίμηση και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου που εφαρμόζεται στις υπηρεσίες (<https://www.ekdd.gr/>).

9.4.2. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) αποτελεί την δεύτερη μονάδα του Κέντρου, και διασφαλίζει την συνεχή επαγγελματική κατάρτιση του υπηρετούντος προσωπικού καθώς και την αρχική κατάρτιση των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων (OECD 2011).

9.4.3. ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης

Η Τρίτη μονάδα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι το ΠΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης που αποτελεί την αποκεντρωμένη δομή του ΙΝΕΠ. Το ΙΝΕΠ από κοινού με το ΠΙΝΕΠ αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης με στόχο την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι θεμελιώδεις, οριζόντιες και αναγκαίες για το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ, <https://www.ekdd.gr/>).

Επίσης φορείς παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών αποτελούν πλέον και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

9.4.4. E-Learning ΕΚΠΑ

(για παράδειγμα το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών έχει δημιουργήσει προγράμματα επιμόρφωσης για τους δημόσιους υπαλλήλους τα οποία μοριοδοτούνται και έχουν ως αντικείμενο την αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης) (<https://elearningekpa.gr/>).

9.4.5.ΚΕΔΙΒΙΜ ΠΑΝΤΕΙΟ

Επίσης και το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνιών και Πολιτικών Επιστημών έχει δημιουργήσει μέσω του ΚΕΔΙΒΙΜ καινοτόμα προγράμματα επιμόρφωσης μέσω της διαδικασίας e-learning (<https://e-learning.panteion.gr/>).

9.5.Επιμορφωτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης διαθέτει τον ακόλουθο κατάλογο επιμορφωτικών προγραμμάτων εστιασμένο σε πέντε τομείς:

1)Ο τομέας Δημόσιας Διοίκησης και Διακυβέρνησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμορφωτικά προγράμματα: α) Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα, β) Διαφάνεια – Καταπολέμηση διαφθοράς εξυπηρέτηση πελατών, γ) Δικαιώματα και υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, δ) Ευρωπαϊκά θέματα, ε) Θέματα ειδικού ενδιαφέροντος.

2)Ο τομέας οικονομίας και δημοσιονομικής πολιτικής

3)Ο τομέας ανθρωπίνων δικαιωμάτων και κοινωνικής πολιτικής περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμορφωτικά προγράμματα: α) Υγεία, β) Κοινωνική Ασφάλιση, γ) Ισότητα Φύλων – Ανθρώπινα Δικαιώματα.

4)Ο τομέας βιώσιμης ανάπτυξης περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμορφωτικά προγράμματα: α) Περιβάλλον – Ενέργεια, β) Χωρικός Σχεδιασμός – Πόλη και Κοινωνία, γ) Μεταφορές Υποδομές και Δίκτυα, δ) Διαχείριση κινδύνων και Πολιτική Προστασία, ε) Αγροτική Ανάπτυξη – Τρόφιμα, ζ) Μέθοδοι και Εργαλεία διαχείρισης του περιβάλλοντος και του χώρου, η) Πολιτισμός.

5)Ο τομέας Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμορφωτικά προγράμματα : α) Αυτοματισμοί Γραφείου, β) Δίκτυα –Εξυπηρετητές, γ) Γλώσσες Προγραμματισμού – Βάσεις Δεδομένων, δ) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

6)Ειδικού Ενδιαφέροντος (ΙΝΕΠ)

9.6.Συνεργασία Δημόσιας Διοίκησης και Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση συνεργάζεται με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με σκοπό την πολυδιάστατη επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει με την εξειδικευμένη εκπαίδευση με βάση τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας, με την ορθή λήψη αποφάσεων σχετικά με το απαιτούμενο είδος εκπαίδευσης, με την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος από ποιοτικούς εκπαιδευτές, με την εναρμόνισή της με οργανωσιακούς στόχους, με την δράση της Συμβουλευτικής (Mentoring) σε όλο τον δημόσιο τομέα καθώς και την εφαρμογή της καθοδήγησης (Coaching) στους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων (e-book apologismou).

Κεφάλαιο Δέκατο

Συμπεράσματα

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα αποτελούν μια κρίσιμη μελέτη περίπτωσης για τις προκλήσεις και τις δυνατότητες του μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα. Καθώς η Ελλάδα συνεχίζει το ταξίδι της προς τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, τα διδάγματα της τελευταίας δεκαετίας παρέχουν έναν οδικό χάρτη για τις μελλοντικές προσπάθειες. Με την υιοθέτηση μιας πιο περιεκτικής και προσαρμοστικής προσέγγισης, η Ελλάδα μπορεί να οικοδομήσει ένα σύστημα δημόσιας διοίκησης που δεν είναι μόνο αποτελεσματικό αλλά και ανθεκτικό και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών της. Με τον τρόπο αυτό, έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει τον δημόσιο τομέα σε ακρογωνιαίο λίθο της εθνικής ανάπτυξης και της κοινωνικής εμπιστοσύνης. Θα αναφερθούν στην συνέχεια τα συμπεράσματα για τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που αναλύθηκαν στην εργασία.

Συμπέρασμα για την κινητικότητα

Η κινητικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση και ένα σημαντικό εργαλείο καθώς έχει καθιερωθεί ως μόνιμος μηχανισμός μετακίνησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, ενισχύει την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Η διαδικασία της κινητικότητας είναι χρήσιμη γιατί συμβαδίζει με τις σύγχρονες τάσεις που αφορούν την στελέχωση του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που επιθυμούν εφαρμόζοντας τις δεξιότητες και τα τυπικά προσόντα καταλήγουν να είναι παραγωγικότεροι πάντα με γνώμονα την βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποδοτικότερη εκτέλεση των καθηκόντων του.

Συμπέρασμα Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των δημόσιων υπαλλήλων αποτέλεσε μια διοικητική μεταρρύθμιση καίριας σημασίας. Μέσω της αξιολόγησης αναβαθμίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και εντοπίζεται η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας διαμορφώνοντας ένα ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο αποδοτικό. Έπειτα από πλέον δύο νόμους Ν.4369/2016, Ν.4940/2022 που αναγράφουν όλα τα αναγκαία για την αξιολόγηση εντοπίζονται όλα τα βήματα για την ορθή εφαρμογή της στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η σταδιοδρομία του εργαζομένου είναι απαραίτητο να βασίζεται σε αντικειμενική αξιολόγηση της παραγωγικότητας και της απόδοσής του σύμφωνα με την εργασία που εκτελεί. Οι προαγωγές πρέπει να έχουν τη βάση τους στην επιλογή της καταλληλότητας.

Συμπέρασμα Εκπαίδευση

Η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει εξαρτώνται από την επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων γι 'αυτό τον λόγο αποτελεί διοικητική μεταρρύθμιση ύψιστης σημασίας. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι καθοριστική για την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας. Καταληκτικά, βάση για την υιοθέτηση αλλαγών και την δημιουργία αποτελεσματικών δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί η καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης. Όλα τα προαναφερθέντα θα συντελέσουν στην δημιουργία μίας ευέλικτης και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Συμπέρασμα Ηγεσία

Η Ηγεσία αποτελεί σπουδαία διοικητική μεταρρύθμιση και καινοτομία διότι όταν υφίσταται ένας ποιοτικός ηγέτης καλυτερεύονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες, αναβαθμίζεται η ποιότητα των αποφάσεων και εφαρμόζονται αποδοτικότερα οι δημόσιες πολιτικές. Αποδείχθηκε ότι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό καθώς διαθέτει την δυνατότητα να διαχειρίζεται τις απότομες αλλαγές και ταυτοχρόνως να διατηρεί ικανοποιημένους τους εργαζόμενους. Για να μπορέσει ο δημόσιος τομέας να λειτουργήσει αποδοτικά καταπολεμώντας την γραφειοκρατία και τη διαφθορά που τον καθιστά αναποτελεσματικό έχει ανάγκη από άτομα με ηγετικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά που θα ηγηθούν στους δημόσιους οργανισμούς είναι απαραίτητο να εμπνέουν με όραμα τους εργαζόμενους και να τους παρακινούν προς την επιτυχία.

Συμπέρασμα Υπηρεσιακός Γραμματέας

Αναφορικά με τη θέση του Υπηρεσιακού Γραμματέα φαίνεται ότι αποτελεί μια σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση στην στελέχωση του προσωπικού. Είναι καίρια η θέση του διότι αποφορτίζει τις οριζόντιες διαδικασίες αφήνοντας τα ζητήματα πολιτικής στην εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Η θέση του Υπηρεσιακού Γραμματέα τα επόμενα χρόνια ενδεχομένως να αποτελέσει ένα σώμα ελίτ των δημόσιων υπαλλήλων.

Συμπέρασμα Κλάδοι

Το ενιαίο προσοντολόγιο – κλαδολόγιο αποτελεί μια διοικητική μεταρρύθμιση η οποία έχει σκοπό την εξάλειψη του διοικητικού βάρους και την εφαρμογή δράσεων για τη διαχείριση του προσωπικού της.

Συμπέρασμα ΠΕ Επιτελικά Στελέχη

Ο απώτερος στόχος της δημιουργίας και θεσμοθέτησης του κλάδου ΠΕ επιτελικών στελεχών είναι η επιμόρφωση αυτών με καινούργιες καινοτόμες δεξιότητες σχετικές με την ψηφιακή λειτουργία, την νομοθετική διαδικασία και τις δημόσιες πολιτικές.

Η Δημόσια Διοίκηση και εν γένει ο δημόσιος τομέας θα αποκτήσει καινοτόμες ειδικότητες, θα υποστηρίξουν τους κεντρικούς διοικητικούς φορείς εξειδικευμένα με επιμόρφωση στελέχη και καταληκτικά θα επαγγελματικοποιηθεί η Δημόσια Διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αργυριάδης, Δ. (2000), Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα, [ΟΟΣΑ 1970], στο Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950- 1998, Παπαζήσης 2000
- Ασπρίδης, Γ. Μ. (2020). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Διεπιστημονική Προσέγγιση. Αθήνα: Κριτική.
- Βενετσανοπούλου Μ. (2014). Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια διοίκηση. Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Γέροντας, Α., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γ., & Φλογαίτης, Σ. (2022). Διοικητικό δίκαιο (5η έκδοση)
- Ιορδάνογλου Δ (2008) : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εκδόσεις Κριτική
- Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ. (2012) Διοικητική Επιστήμη Ι : Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Ε' Έκδοση
- Καρκατσούλης Π. (2023)_ : Ο δύσκολος μετασχηματισμός των προϊσταμένων σε ηγέτες, epoliteia: <https://www.epoliteia.gr/wp-content/uploads/2023/01/TEYXOS-5-%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%95%CE%A3-3-%CE%A3%CE%95%CE%9B-34-57-1.pdf>
- Κέφης Β. (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Κοντιάδης Ξ., Δραμαλιώτη Ε. (2019). Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο Ξ. Κοντιάδης/Αχ. Αιμιλιανίδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ). Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα –Θεσσαλονίκη
- Καρέλλας, Δ. (2015). Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. ΚΓ'Εκπαιδευτική Σειρά.
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης
<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

- Κτιστάκη Σ. Ν. (2020). Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, Δεύτερη επικαιροποιημένη έκδοση
- Μακρυδημήτρης Α, Πραβίτα Μ (2012) Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης Εκδόσεις Σάκκουλα (Ε' Έκδοση)
- Μανιτάκης, Α., & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). Γιατί δεν ολοκληρώνεται η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα: Δομικά ελλείμματα, προαπαιτούμενα και προκλήσεις. Ανακτήθηκε από <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarrythmisi/>
- Μαυρομούστακου, Ή. (2016). Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων: Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μπουραντάς Δ, Παπαλεξανδρή Ν (2003) : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου
- Μπουραντάς Δ (2005) : Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς ευτυχίας, Εκδόσεις Κριτική
- Νάσιος Γ (2021) : Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ενιαίο Σύστημα κινητικότητας: Προκλήσεις και Προβληματισμοί
- Νάσιος Γ., Φοραδούλα Ν Η οργάνωση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και οι μελλοντικές προκλήσεις (2022) :
https://ekedisyconference.weebly.com/uploads/1/3/4/7/13471246/%CE%9D%CE%A%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%93%CE%B5%CF%8E%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BF%CF%82.pdf
- Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χρ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπάλλα, Ε., & Οικονόμου, Δ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης, επισκόπηση/περιγραφή, αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ.
<https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>
- Σπανού, Α. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης. ΕΛΙΑΜΕΠ :
<https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2017/09/book-1.pdf>
- Χυτήρης Λ. Σ. (2013) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Εκδόσεις Κριτική.
- Φαναριώτης Π (1997) : Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη

-ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4940 ΦΕΚ Α 112/14.6.2022:

https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022#google_vignette

-Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 :
<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

-Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ (2011) :
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/12/greece-review-of-the-central-administration_g1g18ea9/9789264102880-en.pdf

-Ένα κράτος για τον πολίτη : Υπουργείο Εσωτερικών : Ανθρώπινο Δυναμικό 2021-2027 : Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού
https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419_GGDA_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf

-Κοινωνία της Πληροφορίας (2022) :
<https://www.ktpae.gr/erga/anptyxi-montelou-stelechosis-gia-tin-ypostirixi-tou-ergoutis-ngaddt-pou-afora-stis-proslipseis-dimosiou/>

-Νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/02.12.2016) Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση

-Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών με αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/5.12.2022, με θέμα: «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβούς τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του Μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α'112)»

-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»

-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»:

<https://www.ypes.gr/category/dioikitiki-anasygkrotisi/axiologisi/>

-Συζήτηση Αξιολόγησης:

https://www.apografi.gov.gr/images/esk/Sizitisi_Axiologisis_Final.pdf

- Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης :

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/10/ODIGOS-EFARMOGIS-KPA2020-20221024.pdf>

- Σχέδιο Ανάπτυξης :

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>

-π.δ. 85/2022 (Α' 232) «Καθορισμός προσόντων διορισμού σε φορείς του Δημοσίου (Προσοντολόγιο-Κλαδολόγιο)»

-Νόμος 4250/2014 :Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις

- Άρθρο 77 Νόμος 4674/2020 : Επιτροπή Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα <<Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις>>

-Νόμος 4622/2019 “Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.”(ΦΕΚ 133Α/07-08-2019)

-Η Δομή του ΕΚΔΔΑ:

<https://www.ekdd.gr/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BA%CE%B4%CE%B4%CE%B1/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%B9%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/%CE%B7->

[%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%B7-%CE%BC%CE%B1%CF%82/](https://www.ekdd.gr/%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%B7-%CE%BC%CE%B1%CF%82/)

-Προθεσμία υποβολής αιτήσεων για συμμετοχή στις εξετάσεις για το Ειδικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης του ΕΚΔΔΑ «Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων για την ένταξη στον Κλάδο Π.Ε. Επιτελικών Στελεχών»:

[https://www.ekdd.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%](https://www.ekdd.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7-)
[CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7-](https://www.ekdd.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7-)

[%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-](https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-)

[%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%BC/](https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%BC/)

- Εγκύκλιος του ΕΚΔΔΑ με θέμα “Υλοποίηση από το ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ του Ειδικού Προγράμματος Πιστοποίησης «Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων (Δ.Υ.) για την ένταξη στον Κλάδο Π.Ε. Επιτελικών Στελεχών»

-Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016:
https://www.gdimitrakopoulos.gr/files/dioik_metar_2014_2016.pdf

-Οι επτά κατηγορίες εκπαίδευσης:

<http://users.sch.gr/sotirelisd/images/stories/egrafa/ekpaideusidiomosion.pdf>

-Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ και οι τομείς τους:

<https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7/%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%AE-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82->

[%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD/](https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD/)

-Επιμορφωτικά προγράμματα επιδοτούμενα από το ταμείο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας

<https://www.ekdd.gr/%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%84/>

-Νόμος 3345/2005: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/162968/nomos-3345-2005>

-Νόμος 1388/1983 ΦΕΚ 113/Α/29-8-1983 (Α'113) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»

-Νόμος 2527/1997 - ΦΕΚ 206/Α/8-10-1997 : Τροποποίηση και Συμπλήρωση Διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις.

-Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

-Συνεδριάσεις της Διαρκούς Επιτροπής, Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης για την επεξεργασία και εξέταση του σχεδίου νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών :«Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης» 14/10/2024: https://www.hellenicparliament.gr/koinovouleftikes-epitropes/synedriaseis?met_id=b286b5f1-9a3a-4f5e-9022-b209009c8078

-Νόμος 3845/2010 : Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη - μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

-Νόμος 4046/2012 : Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της

-ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 4336 ΦΕΚ Α 94/14.8.2015 :Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης.

-Νόμος 2683/1999 - ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999: Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις

-Νόμος 1943/1991 - ΦΕΚ 50/Α/11-4-1991: Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση τον προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.

-Προεδρικό Διάταγμα π.δ. 73/2021 με θέμα “Καθορισμός αριθμού οργανικών θέσεων προσωπικού κλάδου ΠΕ Επιτελικών Στελεχών της Διοίκησης. (ΦΕΚ 167/Α’/14-9-22)

-Υπουργική Απόφαση με θέμα “Ειδικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης «Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων (Δ.Υ.) για την ένταξη στον Κλάδο Π.Ε. Επιτελικών Στελεχών». (ΦΕΚ 1954Β/19-04-2022)

-Νόμος 5143/2024 (ΦΕΚ Α 161 - 11.10.2024) Ρυθμίσεις για τους χερσαίους συνοριακούς σταθμούς, την ενίσχυση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και λοιπές διατάξεις

Ξένη Βιβλιογραφία :

- Alesina A., & Giavazzi F. (2008). The future of Europe: reform or decline. MIT Press
- Baylis J., & Wirtz J. (2022). Strategy in the Contemporary World. Oxford University Press
- Benianakis, M. (2011). Οι παθογένειες της Ελληνικής Οικονομίας και πολιτικές για να βγει από το οικονομικό αδιέξοδο που βρίσκεται σήμερα. Ηράκλειο: TEI Κρήτης.
- Binswanger-Mkhize, H. P., Bourguignon, C., & van den Brink, R. (2009). Agricultural Land Redistribution: Toward Greater Consensus. World Bank
- Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, organizational justice, and perceived fairness in performance appraisal. Social and Behavioral Sciences, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.030>
- Dahl, R. A. (1989). Democracy and Its Critics. Yale University Press
- Daley, D. (1992). Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications. Westport, CT: Quorum Books
- Esping-Andersen, G. (1990). The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton University Press
- Freire, P. (1970) Pedagogy of the Oppressed. Herder and Herder
- Hughes, O. (2018). Public Management and Administration: An Introduction. London: Palgrave Macmillan.
- Kefis V., Xanthopoulou P. (2019) Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector, International Journal of Science
- Langrod, G. (2000) Έκθεσις αφορά την Διοικητική Αναδιοργάνωσιν, [1964] στο Α. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950- 1998, Παπαζήσης 2000
- Makrydemetres, A., Zervopoulos P. D., & Pravita, M.-E. (2016). Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology. Hellenic Observatory Papers on Greece and Southeast Europe.

- Mondy, R., & Martocchio, J. J. (2018). Human Resource Management (14th ed.). Boston, MA: Pearson
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). Fundamentals of Human Resource Management (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- OECD (2011) Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2011/12/greece-review-of-the-central-administration_g1g18ea9/9789264102880-en.pdf
- Pollitt, C., & Bouckaert G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press.
- Rodrik, D. (1996). Why do more open economies have bigger governments? Journal of Political Economy
- Taxheaven (2024). Αλλαγές που έγιναν στο Νόμος 4440/2016 από τον 5143/2024 την 2024-10-11.
<https://www.taxheaven.gr/law/4440/2016>
- Xanthopoulou, P, Sahinidis A., & Bakaki Z. (2022). The impact of strong cultures on organizational performance in public organizations: The case of the Greek public administration. Social Sciences,
<https://e-learning.panteion.gr/>
<https://elearningekpa.gr/>
<https://www.ekdd.gr/>
<https://www.hellenicparliament.gr/>
<https://www.ypes.gr/>
<https://www.eliamep.gr/>

