



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

**«Σύγχρονες προκλήσεις στελέχωσης στο Δημόσιο
Τομέα. Ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. στη διαχρονική εξέλιξη
της στελέχωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης
και ο Ν. 4765/2021»**

Αθανασία Λυγδή

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, Νοέμβριος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

**«Σύγχρονες προκλήσεις στελέχωσης στο Δημόσιο
Τομέα. Ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. στη διαχρονική εξέλιξη
της στελέχωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης
και ο Ν. 4765/2021»**

Αθανασία Λυγδή

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 4/11/2022

Θεόδωρος Τσέκος, επιβλέπων

Ευγενία Μπιτσάνη, μέλος

Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, μέλος

Καλαμάτα, Νοέμβριος 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Organization Administration

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and
LOCAL GOVERNMENT**

‘Current challenges in staffing issues in the Public Sector. The role of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (ASEP) in the evolution of the staffing process of the Greek Public Administration over time and the L. 4765/2021.’

Athanasia Ligdi

Kalamata, November 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Θεόδωρο Τσέκο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην ανάληψη του συγκεκριμένου θέματος και την καθοδήγηση του στη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Επίσης, να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου για το χρόνο που μου διέθεσαν καθώς και τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν τον κ. Αθανάσιο Παπαϊωάννου, Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π., την κα Παρασκευή Χαραλαμπογιάννη, Γενική Γραμματέα Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, την κα Ελένη Ρούφου, αναπληρώτρια Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, την κα Αφροδίτη Διαμαντοπούλου, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών και τον κ. Νικόλαο Παπαηλιού, Σύμβουλο Α.Σ.Ε.Π.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το γιο μου, Νώντα, για την αγάπη του, την αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση του στις δύσκολες στιγμές που περάσαμε τα τελευταία δύο χρόνια. Ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου και τους φίλους μου Θωμά και Νικολέτα που με στήριξαν και συνέδραμαν σημαντικά σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εποχή μας είναι γεμάτη από ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις που επηρεάζουν όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Μέσα στο γενικότερο κλίμα αβεβαιότητας και επαναπροσδιορισμού, που προέκυψε μετά την πανδημία, οι κοινωνίες παγκοσμίως προσπαθούν να επανέλθουν στη φυσιολογική ροή των πραγμάτων. Σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει προς αυτή την κατεύθυνση ο δημόσιος τομέας, ο οποίος καλείται να παρέχει στους πολίτες σταθερότητα και ευελιξία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε φορέα βρίσκεται στο επίκεντρο των εξελίξεων και καταλαμβάνει εξέχουσα θέση ο τρόπος διαχείρισης και διοίκησης του.

Η στελέχωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης για πολλές δεκαετίες χαρακτηριζόταν από ευνοιοκρατία και πελατειακές σχέσεις. Στο πέρασμα των χρόνων έγιναν πολλές προσπάθειες προκειμένου να αντιστραφεί αυτή η κατάσταση και να επικρατήσει ένα σύστημα αντικειμενικό που θα διέπεται από τις αρχές της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Σημαντικότερο σταθμό στην ιστορία της στελέχωσης στον Δημόσιο τομέα αποτελεί η θέσπιση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού το 1994.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές που εφαρμόζονται στη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρεί να εμβυθύνει και να προβάλλει το ρόλο του Α.Σ.Ε.Π., καθώς και τις ελλείψεις,

τα προβλήματα και τις παθογένειες που παρουσιάστηκαν κατά την διαχρονική εξέλιξή του. Παράλληλα γίνεται προσέγγιση και ανάλυση του Ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», που φιλοδοξεί να καλύψει τα κενά που έχουν δημιουργηθεί και να οδηγήσει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο μέλλον με νέα εφόδια και δικλίδες ασφαλείας.

Λέξεις - Κλειδιά: Νόμος 4765/2021, Α.Σ.Ε.Π., Δημόσιος Τομέας, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Στελέχωση Δημόσιας Διοίκησης, Ανθρώπινο Δυναμικό Δημοσίου Τομέα

ABSTRACT

Our era is full of opportunities as well as challenges that affect all areas of human life. In this general climate of uncertainty and redefinition that arose after the COVID pandemic, societies worldwide are trying to return to the normal flow of things. The public sector plays an important role in this direction, as it is called to provide citizens with stability and flexibility to deal with the problems that arise. The human resources of public institutions are at the center of developments and their management has a prominent position.

For many decades, the staffing process of the Greek Public Administration was characterized by intense phenomena of favoritism and clientelism. Over the years, many efforts have been made to reverse this situation and establish an objective system, governed by the principles of transparency and meritocracy. The establishment of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (A.S.E.P.) in 1994 is considered as the most important milestone in the history of staffing of the public sector in Greece.

The purpose of this thesis is to present and analyze the modern methods and practices applied to the staffing process of the Greek public administration. Within this context, it attempts to highlight and deepen into the role of A.S.E.P., as well as to identify any shortcomings, problems and pathologies that were presented during its evolution over time. At the same time, an overall approach and analysis of the Law 4765/2021 "Modernization of the recruitment system in the public sector and strengthening of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (A.S.E.P.) and other provisions" is attempted, a law that aspires to cover the gaps that have been created in

the past and render the Greek Public Administration better equipped into the future, with enhanced safety valves to address future challenges.

Key Words: Law 4765/2021, Supreme Council for Civil Personnel Selection (A.S.E.P.), Public Sector, Administrative reform, Staffing of Public Administration, Human Resources of Public Sector

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	III
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IV
ABSTRACT	VI
ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ.....	XI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	6
1.1. Το «Μέλλον» της Δημόσιας Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού της	6
1.2. Το πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα σε συνάρτηση με το πλαίσιο του Οργανισμού Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)	16
1.3. Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο.....	25
2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	32
2.1 Ζητήματα Στελέχωσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα – Επιδόσεις Εγχώριας Δημόσιας Διοίκησης	32
2.2 Εθνικές Δράσεις και Στρατηγικές.....	42
2.3 Επιχειρησιακά Προγράμματα.....	52
3. Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ Α.Σ.Ε.Π. – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ (ΑΠΟ ΤΟ Ν. 2190/1994 ΣΤΟΝ Ν. 4765/2021)	58
3.1 Εισαγωγικά σχόλια, σύντομη ιστορική διαδρομή.....	58

3.2	Παρουσίαση των γενικών αρχών του Α.Σ.Ε.Π., καθώς και της διαχρονικής Διασφάλισης Πιστοποίησης της Διαφάνειας και της Ποιότητας στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού	65
3.3	Οι νέες ρυθμίσεις με τον Ν. 4765/2021 για τις σύγχρονες πρακτικές αξιολόγησης προσόντων και δεξιοτήτων – νέες μέθοδοι αξιολόγησης. Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του	76
4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	84
4.1.	Συνέντευξη Προέδρου Α.Σ.Ε.Π., κ. Αθ. Παπαϊωάννου	84
4.2.	Συνέντευξη Γενικής Γραμματέως Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κας Π. Χαραλαμπογιάννη	90
4.3.	Συνέντευξη Προϊσταμένης Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κας Ε. Ρούφου	98
4.4.	Κριτική αποτίμηση συνεντεύξεων	101
5	ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	107
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:	115
A.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ	115
B.	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	116
Γ.	ΝΟΜΟΙ	118
Δ.	ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ	119
E.	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ	120
ΣΤ.	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	120

Ζ. ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	122
ΜΕΡΟΣ Ι:.....	122
ΜΕΡΟΣ ΙΙ:.....	130
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ:.....	144

ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

Α.Σ.Ε.Π.: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

αριθ.: αριθμός

βλ.: βλέπε

ΓΓΑΔΔΤ: Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα

ΔΕΕ: Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΔΥΠΑ: Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης

Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Ε.Φ.Κ.Α.: Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

ΕΑΤ: Εθνικό Αρχείο Τεκμηρίωσης

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

ΕΕΣ: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΚΤ: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

ΕΣΠΑ: Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης

ΕΤΠΑ: Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

κ.ά.: και άλλα

Κ.Ε.Δ.: Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμών

κ.λπ.: και λοιπά

κ.τ.λ.: και τα λοιπά

κα: κυρία

κοκ: και ούτω καθεξής

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ν. (ν.): Νόμος

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

π.χ.: παραδείγματος χάριν

παρ.: παράγραφος

Σχ.: Σχήμα – Σχέδιο

σελ.: σελίδα

ΣΕΠ: Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

ΥΠ.ΕΣ.: Υπουργείο Εσωτερικών

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

EPSO: European Personnel Selection Office

EUPAN: Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης

ICPS: International Centre for Parliamentary Studies

PwC: Price waterhouse Coopers

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα δεν αποτελεί καινούριο πεδίο αντιπαράθεσης στον δημόσιο διάλογο. Στην ιστορία της νεότερης Ελλάδας παρατηρήθηκαν σημαντικές πολιτικές παρεμβάσεις στην λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και ειδικότερα στην διαδικασία των προσλήψεων στον δημόσιο τομέα. Είναι αυτονόητο ότι το ζητούμενο είναι οι διαδικασίες πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα να στηρίζονται στην αξιοκρατία, την διαφάνεια και τις αντικειμενικές πρακτικές αξιολόγησης. Μέλημα της Διοίκησης πρέπει να είναι η διασφάλιση των κανόνων δικαίου για ίσες ευκαιρίες σε όλους τους πολίτες.

Το ζήτημα της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα αναδείχθηκε με ιδιαίτερη έμφαση μεταπολεμικά.¹ Έκτοτε παρά τις επανειλημμένες νομοθετικές παρεμβάσεις οι πελατειακές σχέσεις για πολύ καιρό πρωταγωνιστούσαν στο προσκήνιο των πολιτικών εξελίξεων. Μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών έγινε με τον ν. 2190/1994 με τον οποίο συστήνεται το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ως Ανεξάρτητη Αρχή και θεσμικός εγγυητής για την εφαρμογή των διατάξεων που αφορούν τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Το 2001 η συνταγματική αναθεώρηση με το άρθρο

¹ Σπανού Κ.ετ. αλ. (2021), «Η δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π.», σελ. 238, σε Γεωργακόπουλος Α.(επιμ.), «10 μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν την Ελλάδα», Εκδόσεις διαΝΕΟσις, 277 σελ.

101^A κατοχυρώνει πέντε Ανεξάρτητες Αρχές, ανάμεσα τους και το Α.Σ.Ε.Π., και καθορίζει τον τρόπο συγκρότησης και λειτουργίας τους.²

Η παρούσα μελέτη λοιπόν αποσκοπεί να σκιαγραφήσει το κλίμα που επικρατεί σήμερα διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα σε ό,τι αφορά στην στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, με αφετηρία το ρόλο και τη δομή του Α.Σ.Ε.Π. ως φορέα που αποτελεί τον πυλώνα και το εχέγγυο διασφάλισης της διαφάνειας και της αμεροληψίας των διαδικασιών των προσλήψεων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, επιχειρεί να προσεγγίσει και να αναλύσει προβλήματα και ελλείμματα που παρουσιάσθηκαν στη διαχρονική εξέλιξή του. Να παραθέσει τα αίτια αυτών καθώς και τη συμβολή του σε ό,τι αφορά στην αντικειμενικότητα των κριτηρίων σε σχέση με την καταλληλότητα του υποψηφίου ως προς τη θέση που καλείται να καλύψει. Παράλληλα, επιχειρείται η παρουσίαση των προκλήσεων για το ίδιο το Α.Σ.Ε.Π. στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν.4765/2021 για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και την ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.). Τέλος εξετάζεται η δυνατότητα μετεξέλιξής του σε «ναυαρχίδα» των πολιτικών επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και ο μετασχηματισμός του σε σύγχρονο παραγωγικό εργαλείο της διακυβέρνησης και της διοικητικής αυτοτέλειας της Ελλάδας.

Με αφετηρία τα παραπάνω βασικά σημεία, που αποτέλεσαν το έναυσμα για την ενασχόληση με τις σύγχρονες προκλήσεις στην στελέχωση του δημοσίου και την διαχρονική εξέλιξη του Α.Σ.Ε.Π., προέκυψαν ερωτήματα πάνω στα οποία στηρίχθηκε η δομή της παρούσας εργασίας:

²<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf> , (Πρόσβαση την 4/10/2021)

- Ποιο είναι το «μέλλον» της Δημόσιας Διοίκησης; Ποιες είναι οι σύγχρονες διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις και πρακτικές στη στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο και κατά πόσο συμβαδίζει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με αυτές;
- Ποια τα αναγκαία εχέγγυα προκειμένου η προσπάθεια θεσμικής αλλαγής να υιοθετηθεί από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και της Κοινωνίας (Κυβέρνηση – Φορείς – Διοίκηση – Υπάλληλοι – Πολίτες) και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;
- Είναι η στόχευση του νέου θεσμικού πλαισίου του ν. 4765/2021 συμβατή με τις διαμορφούμενες προκλήσεις για το Α.Σ.Ε.Π. στην κατεύθυνση της ενσωμάτωσης των διεθνών τάσεων και πρακτικών σε θέματα στελέχωσης Δημοσίου Τομέα και πώς συνέδραμε η σωρευμένη εμπειρία του Α.Σ.Ε.Π. και η διαχρονική εξέλιξή του από το ν. 2190/1994;

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προαναφερθέντα η παρούσα εργασία θα προσεγγίσει, θα παρουσιάσει και θα αναλύσει τα θέματα αυτά, σε επί μέρους πέντε (5) κεφάλαια, επιπλέον της παρούσας Εισαγωγής και των Παραρτημάτων, με την κάτωθι δομή και διάρθρωση.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας επιχειρείται η παρουσίαση της δημόσιας υπηρεσίας που τείνει να επικρατήσει στο μέλλον και θα καταστεί ικανή να αντιμετωπίσει τις αλλαγές και τις νέες προκλήσεις που προκύπτουν. Παρατίθενται οι σύγχρονες τάσεις και διεθνείς πρακτικές αναφορικά με τη στελέχωση των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα με βάση το πλαίσιο που ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ο Ο.Ο.Σ.Α. Αναλύονται τα προβλήματα που παρατηρούνται στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι και οι αλλαγές που προκλήθηκαν ταχύτερα εξαιτίας της πανδημίας. Εξετάζονται οι μέθοδοι και οι δράσεις που

θεωρούνται απαραίτητες για να δημιουργηθεί η δημόσια υπηρεσία του μέλλοντος που θα οδηγήσει σε μια νέα εποχή και θα στηρίζεται στην ευελιξία και την καινοτομία.

Στο δεύτερο μέρος παρατίθεται η σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Επιπρόσθετα εξετάζεται ο βαθμός ενσωμάτωσης των σύγχρονων πρακτικών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και αναφέρονται οι εθνικές δράσεις και στρατηγικές που ακολουθούνται για τη διασφάλιση ενός αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του συστήματος προσλήψεων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα μέχρι σήμερα. Γίνεται σαφής αναφορά στη συμβολή του ν. 2190/1994 στην επιλογή, την πρόσληψη και τη στελέχωση στον Δημόσιο Τομέα καθώς παράλληλα παρουσιάζεται ο ρόλος και η δομή του Α.Σ.Ε.Π. και αναφέρονται οι γενικές αρχές του, με έμφαση στις αρχές της διαφάνειας, της ανεξαρτησίας, της νομιμότητας και της αξιοκρατίας. Στη συνέχεια, με βάση τον ν. 4765/2021³ για τον *«εκσυγχρονισμό του συστήματος προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα και την ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)»* επιχειρείται η προσέγγιση και ανάλυση προβλημάτων και ελλειμμάτων που προκλήθηκαν στη διαχρονική εξέλιξη του και αναλύονται τα αίτια αυτών. Παράλληλα, παρατίθενται οι μέθοδοι αντιμετώπισης που προωθεί ο νέος νόμος, όπως επίσης και το επιθυμητό χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των συνεντεύξεων της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας του ΥΠ.ΕΣ., καθώς και

³ ν. 4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

στελεχών του Α.Σ.Ε.Π. Επιπρόσθετα παρατίθεται η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο αυτών των πηγών – συνεντεύξεων.⁴ Στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης και επιχειρείται η κριτική προσέγγισή τους. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τα παραρτήματα και τη βιβλιογραφία.

⁴ Ολόκληρες οι συνεντεύξεις παρατίθενται στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος Ι, ΙΙ, ΙΙΙ)

1. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

1.1. Το «Μέλλον» της Δημόσιας Διοίκησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού της

Στην τρέχουσα συγκυρία, το εργατικό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης καλείται να αντιμετωπίσει πρωτόγνωρες καταστάσεις, με κυρίαρχη την αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας του Covid-19. Ο δημόσιος τομέας μέσα στο γενικότερο κλίμα αυξανόμενης αβεβαιότητας και αναστάτωσης βρίσκεται στο επίκεντρο της προσπάθειας για την αντιμετώπιση της κρίσης και των επιπτώσεων αυτής. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να διασφαλίσουν τη σταθερότητα και την ανθεκτικότητα των υπηρεσιών προκειμένου στο παρόν και το άμεσο μέλλον να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν έγκαιρη και αποδοτικότερη διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης σε όλους τους τομείς της κοινωνίας (υγεία, οικονομία κ.τ.λ.). Παράλληλα, οι ίδιοι υπάλληλοι επηρεάζονται από την κρίση σε προσωπικό επίπεδο, καθώς αλλάζει ο τρόπος εργασίας τους (τηλεργασία, νέες τεχνολογίες), ενώ εφαρμόζονται νέοι μέθοδοι πιο γρήγορα που αποσκοπούν στην ευέλικτη εργασία, τη συνεργασία και την καινοτομία.

Παρατηρώντας τις εξελίξεις των τελευταίων ετών, διαπιστώνεται ότι οι προτεινόμενες μεταρρυθμιστικές δράσεις στο πεδίο του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, προκύπτουν στην πλειοψηφία τους ως συνέπεια της οικονομικής ύφεσης, των νέων τάσεων που επικρατούν στην εργασία, καθώς και των προκλήσεων και των απαιτήσεων που απορρέουν

από αυτές, τόσο στην αγορά εργασίας όσο και συγκεκριμένα στον Δημόσιο Τομέα. Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης λοιπόν εισέρχονται σε μια νέα εποχή που παρέχει ευκαιρίες για επανεξέταση και ανανέωση των προσπαθειών προκειμένου να δημιουργηθεί μια δημόσια υπηρεσία που θα είναι στραμμένη προς το μέλλον, ευέλικτη και ικανοποιητική για ένα ευρύ φάσμα δημοσίων υπαλλήλων. Βασικός σκοπός είναι η δημιουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας του μέλλοντος που να έχει την ικανότητα να προσελκύει, να διατηρεί και να αναπτύσσει ταλέντα, να μπορεί να κατευθύνει τη νέα τεχνολογία και την καινοτομία και να ανταποκρίνεται άμεσα στις παγκόσμιες συνθήκες που μεταβάλλονται με γοργούς ρυθμούς.⁵ Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι τάσεις που επικρατούν, ως προς το μέλλον της εργασίας στον δημόσιο τομέα, όπως είναι η ψηφιοποίηση, οι προσδοκίες σταδιοδρομίας που μεταβάλλονται και η γήρανση του εργατικού δυναμικού.⁶

Ο επιτυχημένος μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης θα εξαρτηθεί από τον προσεχτικό σχεδιασμό και επανασχεδιασμό της εργασίας σε οργανωτικό επίπεδο, καθώς και από τις στρατηγικές ανανέωσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων σε ατομικό επίπεδο. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα βρίσκεται στο επίκεντρο των εξελίξεων και καταλαμβάνει ξεχωριστή θέση ο τρόπος διαχείρισης και διοίκησης του. Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκεται η βελτίωση της συνολικής απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, με ταυτόχρονη τήρηση των νομοθετικών διαδικασιών και με γνώμονα την

⁵ OECD (2021), *“Working Party on Public Employment and Management – Public Employment and Management Spotlight 2021 – The Future of Work in the Public Service”*, p.6, (Πρόσβαση την 15/10/2021)

⁶ OECD (2017), *“Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews”*, OECD Publishing, Paris, p.110, διαθέσιμο και στο <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>, (Πρόσβαση την 20/10/21)

παροχή, τόσο ποιοτικών όσο και αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο δημόσιος τομέας οδηγείται κατά συνέπεια σε επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται.

Με αυτές τις προοπτικές ανάπτυξης στον ορίζοντα, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο θα πρέπει να επικεντρωθεί στα νέα δεδομένα, τα οποία μετασχηματίζουν την απασχόληση στην Δημόσια Διοίκηση. Οι προκλήσεις που πρέπει να απασχολούν τη Δημόσια Διοίκηση σχετίζονται:

- με τη μορφή που θα έχει στο εξής η εργασία, δηλαδή ποιο θα είναι το αντικείμενο της,
- με την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και βάσει ποιων προδιαγραφών
- με τον φυσικό χώρο που θα ασκείται η εργασία.

Η οργάνωση των φορέων του Δημοσίου τομέα φαίνεται να στηρίζεται σε ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό τρίπτυχο (Ανθρώπινο Δυναμικό / Εργασία / Εργασιακός Χώρος), το οποίο αρχίζει να διαδραματίζει κυρίαρχο και πρωτεύοντα ρόλο στην νέα εποχή καθώς διαμορφώνει τους παράγοντες που κατευθύνουν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, κάτω από το πρίσμα των καινούριων δεδομένων και εργασιακών κανόνων.

Η «Εργασία» όπως τη γνωρίζαμε μέχρι σήμερα αλλάζει. Η πανδημική κρίση έφερε νέες προκλήσεις και νέες ανάγκες. Το μέλλον της εργασίας είναι ήδη εδώ στο παρόν με αποτέλεσμα τα δεδομένα να αλλάζουν. Η ψηφιοποίηση συμβάλλει σημαντικά στον μετασχηματισμό της εργασίας και μέσα σε αυτές τις συνθήκες ο άνθρωπος προσπαθεί να βρει τη θέση του στο πλαίσιο που δημιουργείται. Στο «Ανθρώπινο Δυναμικό», συνεπεία των τεχνολογικών εξελίξεων, οι προσδοκίες έχουν αλλάξει καθώς αναπτύσσονται

καινούριες εναλλακτικές μορφές εργασίας και συνεργασίας των εργαζομένων και των οργανισμών. Διαφαίνεται πρόσφορο το έδαφος για την δυναμική εξέλιξη με πολύ γρήγορους ρυθμούς της σύνθεσης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Διαπιστώνεται ότι οι δεξιότητες έχουν χάσει πια τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους, είναι απαραίτητο να υπάρχουν αλλά πλέον σε συνδυασμό με τις νέες εξελίξεις και σε καμία περίπτωση δεν υπάρχουν εφ'όρου ζωής. Το επίπεδο της αυτοματοποίησης αλλάζει τις ισορροπίες σε πολλές θέσεις εργασίας καθώς μεγάλο ποσοστό των εργασιών πραγματοποιείται μέσω των τεχνολογιών και κατά συνέπεια οι δεξιότητες που αναζητούνται στο εργατικό δυναμικό δεν μπορεί να είναι στατικές και ισόβιες. Παρόλα αυτά δεξιότητες όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός και η δημιουργία, κρίνονται απολύτως απαραίτητες στην διεκπεραίωση των εργασιών. Απαιτείται πλέον ο επιτυχημένος συνδυασμός των αναδυόμενων δεξιοτήτων, των ψηφιακών καθώς και των γνωστικών, κοινωνικών και συναισθηματικών για να καταφέρει το «Ανθρώπινο Δυναμικό» να καταστεί αποτελεσματικό στην εργασία του.⁷

Ο «Εργασιακός Χώρος» δεν περιορίζεται πλέον στα στενά όρια μιας φυσικής στέγης. Με την τεχνολογία να εισβάλλει και να δίνει πλήθος επιλογών για εργασία εξ αποστάσεως, η δομή του εργασιακού χώρου διαταράσσεται και μεταλλάσσεται διαρκώς και έτσι χάνει τη μορφή που είχε στο παρελθόν. Οι εργαζόμενοι πλέον δεν συναναστρέφονται με τους ίδιους συναδέλφους σε καθημερινή βάση. Από τη μία το γεγονός αυτό παρέχει ευελιξία κινήσεων, καλύτερη διαχείριση του χρόνου εργασίας και

⁷ OECD (2017), *“Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews”*, OECD Publishing, Paris, p. 9-11, διαθέσιμο και στο <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>, (Πρόσβαση την 9/11/2021)

μεγαλύτερη αποδοτικότητα από την άλλη όμως παρατηρείται ότι χάνεται το αίσθημα της συλλογικής ταυτότητας και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη δημιουργία και συντήρηση ισχυρών ανθρωπίνων σχέσεων και μιας κοινής εργασιακής κουλτούρας. Το ζητούμενο στο μέλλον είναι η δημιουργία ενός πλαισίου που θα χρησιμοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις για την ευημερία των εργαζομένων ενώ παράλληλα θα δημιουργεί συνθήκες που θα συμβάλλουν στην δημιουργία διασυνδέσεων μεταξύ τους και θα προωθεί το κλίμα συνεργασίας. Με αυτή την προοπτική θα επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς να διαταράσσεται η ισορροπία και η ευεξία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με μελέτη του Υπουργείου Εσωτερικών σε συνεργασία με την Deloitte Greece για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό οι άξονες που μπορούν να καθοδηγήσουν τις επιμέρους δράσεις για την ομαλή μετάβαση από το παρόν στο μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης είναι οι ακόλουθοι:

1. *«Προσαρμοστικότητα | Το Δημόσιο χρειάζεται να συμβαδίζει δυναμικά με τις εξελίξεις του Κοινωνικοοικονομικού οικοσυστήματος*

2. *Αμφίδρομη Κίνηση | Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει όχι μόνο να επιδιώκει «να φέρνει εις πέρας τη δουλειά» βάσει των απαιτήσεων του σήμερα, αλλά και να είναι σε θέση να προβεί σε καινοτόμες δράσεις κοιτώντας προς το μέλλον*

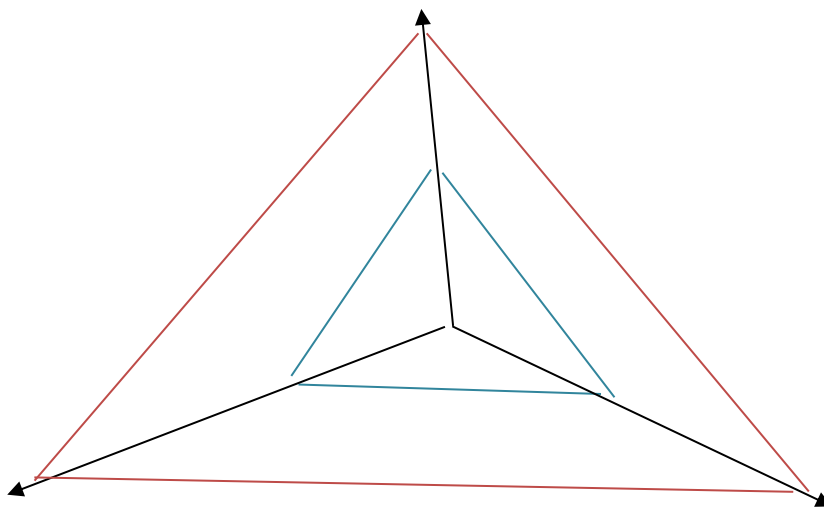
3. *Ανάπτυξη του Τεχνολογικού Ενστίκτου | Δεν αρκεί απλώς η χρήση ορισμένων βασικών τεχνολογιών στον Δημόσιο Τομέα, αφού η εποχή απαιτεί την εις βάθος ενασχόληση με κάθε τι ψηφιακό*

4. *Ανθρωποκεντρισμός / Ο Δημόσιος Τομέας, σε κάθε έκφρασή του, οφείλει να τοποθετήσει στο κέντρο της προσοχής του τον Άνθρωπο: τόσο τον Πολίτη που απολαμβάνει των λειτουργιών του, όσο και τον Εργαζόμενο εντός αυτού*

5. *Ανοιχτός σε Νέες Προκλήσεις και Εξελίξεις / Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να υπερβεί τα κλειστά και περιοριστικά τείχη που την κρατούν προσκολλημένη σε εσωστρεφείς πεπατημένες, αξιοποιώντας και τα εξωτερικά οικοσυστήματα για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει».⁸*

Συμπερασματικά, μπορούμε να οριοθετήσουμε τις διαστάσεις για το μέλλον της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα σε δύο τρίγωνα. Το ένα τρίγωνο, το μικρότερο, είναι οι «Τωρινές Επιλογές» το οποίο περικλείεται από ένα μεγαλύτερο τρίγωνο τις «Μελλοντικές Επιλογές», με τις τρεις κορυφές τους να έχουν «φυγόκεντρο δύναμη» για περαιτέρω διεύρυνση και ανάπτυξη των επιλογών:

⁸ Deloitte Greece – Υπουργείο Εσωτερικών, «Μελέτη για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Εκπόνηση Δράσεων Υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, προς χρηματοδότηση στο πλαίσιο ΕΣΠΑ 2021-2022», σελ. 10-11, Σεπτέμβριος 2021



Σχ. 1

Τωρινές Επιλογές



Μελλοντικές Επιλογές⁹



Με γνώμονα πως το μέλλον επιφυλάσσει στη Δημόσια Διοίκηση διευρυμένες επιλογές και δυνατότητες, γίνεται αντιληπτό ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι απαραίτητο να μετασχηματιστεί μέσα από επιλεγμένες δράσεις που θα είναι κατάλληλες προκειμένου να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί καταλλήλως τις νέες ευκαιρίες. Το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο των Ηνωμένων Εθνών σε έγγραφό του το 2006, υποστήριξε μεταξύ άλλων για την μεταρρύθμιση στον δημόσιο τομέα ότι:

«...Οι διαρθρωτικές αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν την συγχώνευση ή τον διαχωρισμό του δημοσίου τομέα,

⁹ Deloitte Greece – Υπουργείο Εσωτερικών, «Μελέτη για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Εκπόνηση Δράσεων Υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, προς χρηματοδότηση στο πλαίσιο ΕΣΠΑ 2021-2022», σελ. 12, Σεπτέμβριος 2021

ενώ η αλλαγή των διαδικασιών μπορεί να περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό των συστημάτων, τον καθορισμό προτύπων ποιότητας και την εστίαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων»¹⁰.

Ειδικότερα, μετά την πανδημία το μέλλον της εργασίας είναι υβριδικό και αυτό δημιουργεί νέες απαιτήσεις. Η υβριδική εργασία προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και προκαλεί την Δημόσια Διοίκηση να προχωρήσει σε αλλαγή νοοτροπίας και δημιουργία νέων τρόπων εργασίας προκειμένου να έχει την δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις νέες καταστάσεις¹¹.

Παρατηρείται επίσης ότι οι δημόσιοι φορείς τείνουν περισσότερο από κάθε άλλη φορά να προβάλουν το κοινωνικό τους πρόσωπο, με τους εργαζόμενους να υποστηρίζουν αυτή την εξελικτική διαδικασία και να απομακρύνονται από τον οργανωσιακό στόχο για να υποστηρίξουν το κοινωνικό νόημα του δημοσίου. Μετά την πανδημία του covid-19 οι φορείς του δημοσίου «επανασυστήνονται» στους πολίτες και προβάλλουν τον κοινωνικό τους χαρακτήρα. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν την ανάγκη τους να προσφέρουν σε κοινωνικούς σκοπούς περισσότερο μέσω της εργασίας τους. Το παραδοσιακό δημόσιο δεν φαίνεται να αποδίδει στα νέα δεδομένα σε αντίθεση με το κοινωνικό δημόσιο που δίνει καινούριο νόημα στο μέλλον της εργασίας.

Παγκόσμια αρκετοί φορείς του δημοσίου δέχτηκαν αυτές τις νέες απαιτήσεις και επαναπροσδιορίστηκαν μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό

¹⁰ http://www.parlicentre.org/Public_Sector_Reform.php, (Πρόσβαση την 16/10/2021)

¹¹ https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_el, (Πρόσβαση την 21/10/2021)

τους, με κυρίαρχο στόχο όμως την πλήρη ικανοποίηση και υποστήριξη του πολίτη. Τα τελευταία έτη η οικονομική ύφεση περιόρισε την εισροή προσωπικού στο δημόσιο αυξάνοντας ταυτόχρονα τον μέσο όρο ηλικίας των υπαλλήλων του. Αναπόφευκτα προκλήθηκε η υποστελέχωση των Υπηρεσιών στους Δημόσιους Φορείς, καθώς και η υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι σταδιακά προκύπτει πως οι εναλλακτικές μορφές εργασιακών σχέσεων καθίστανται ως «αναγκαίο κακό» και μοναδική μελλοντική οδός για τη Δημόσια Διοίκηση όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η καινούρια γενιά εργαζομένων στηρίζεται στα ψηφιακά εργαλεία και θεωρεί ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της ευελιξίας που τους παρέχεται. Παράλληλα η επαγγελματική εξέλιξη προϋποθέτει την διαρκή μάθηση, ενώ η καινούρια γενιά επιζητεί να αναλάβει ηγετικές θέσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι πολιτικές διαχείρισης που εφαρμόζονταν ως τώρα στο δημόσιο αρχίζουν σταδιακά να παρουσιάζουν παθογένειες, όπως η μη εκτεταμένη ψηφιακή χρήση εργαλείων και η ελλιπής αξιοποίησή τους, οι οργανωτικές δομές που περικλείονται από «στενά και στεγανά» όρια χωρίς να αποδέχονται εύκολα τις τεχνολογικές καινοτομίες, το brain-drain της νέας γενιάς εργαζομένων, που αναπόφευκτα οδηγούν σε έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης και με σύγχρονες δεξιότητες. Συμπερασματικά, η συνεχής εκπαίδευση και η εσωτερική κινητικότητα είναι δύο εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν και βοηθήσουν σημαντικά τους φορείς του δημοσίου να αντισταθμίσουν τις προκλήσεις που έρχονται.

Οι συνεργασίες θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτες για να αντιμετωπίσουν την πολυμορφία και πολυπλοκότητα που αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Σύμφωνα με την έκθεση της PwC, ο επικεφαλής του Συμβουλευτικού Τμήματος της στην Ελλάδα, καλεί τα στελέχη της δημόσιας

διοίκησης να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους και τις ηγεσίες των δημόσιων οργανισμών, να επιδείξουν συνεργασιμότητα, και να είναι δεκτικές στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της νέας εποχής, για να ακολουθήσουν την ανάπτυξη και την ευημερία. Περαιτέρω θέτει τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να επικρατήσουν στο μέλλον στον εργασιακό χώρο στο Δημόσιο και τα οποία θα δράσουν καταλυτικά για την ανάπτυξη νέας κουλτούρας:

«Κατ' αρχήν, αναφέρει την ευελιξία, ώστε να αντιμετωπίζονται με ετοιμότητα οι νέες συνθήκες και να υπάρχει άμεση ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα, κατά τρόπο αποτελεσματικό και οικονομικό. Ασφαλώς, η καινοτομία. Που σημαίνει να αξιοποιούνται οι νέες ιδέες και να επιταχύνεται η αποτελεσματικότητα των νέων μοντέλων λειτουργίας. Απαραίτητη είναι επίσης η επιδίωξη συνεργασιών με άλλους τομείς και κλάδους οικονομίας, αλλά και με άλλες χώρες και με άλλους οργανισμούς, όπως και ο από κοινού σχεδιασμός, υλοποίηση και δράση έργων. Τέταρτο χαρακτηριστικό - «εκ των ων ουκ άνευ»- είναι η διαφάνεια «ειδικά στη σημερινή εποχή που απαιτείται ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητας»».¹²

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποκαλύπτουν σε μεγάλο ποσοστό τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η φιλοσοφία της δημόσιας πολιτικής. Αποτελούν ένδειξη πόσο μια χώρα είναι ώριμη και διαθέτει τον κατάλληλο σχεδιασμό προκειμένου να προσαρμόζεται, να δέχεται τις αλλαγές και να

¹² <https://www.kathimerini.gr/economy/business/492644/to-mellon-tis-dimosias-dioikisis-kai-i-ekklisi-sta-stelechi-gia-allages/>, 7-7-2013, (Πρόσβαση την 19/10/2021)

φιλτράρει τις προκλήσεις. Παράλληλα πόσο γρήγορα είναι ικανή να προχωράει στην εφαρμογή όλων αυτών στην διακυβέρνηση της και πόσο ταχύτατα πορεύεται προς το «Μέλλον». Όλα αυτά συνιστούν επιτακτική ανάγκη γιατί η δημόσια διοίκηση όπως προαναφέρθηκε είναι ένας «ζωντανός οργανισμός», που επιδέχεται συνέχεια αλλαγές και προκλήσεις. Αποτελείται και εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της, που μέσα στους κόλπους της συνθέτει ένα πολύ – επίπεδο, πολύ – κοινωνικό και πολύ – οικονομικό σύστημα. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά λοιπόν, που πρεσβεύουν σε μεγάλο βαθμό τις πολιτικές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, αναφέρονται και αναλύονται σε επόμενες ενότητες της παρούσας μελέτης.

1.2. Το πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα σε συνάρτηση με το πλαίσιο του Οργανισμού Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)

Στην εποχή που εισέρχεται η παγκόσμια κοινότητα μετά την πανδημία και εν μέσω μιας συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης σε πολλές χώρες, αλλά και οικονομικής ύφεσης σε αρκετές άλλες, διαφαίνεται πιο έντονα η αλλαγή προτεραιοτήτων στην δημόσια διοίκηση. Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται σε καταλύτη προκειμένου οι οργανισμοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Σταδιακά, ως απόρροια και των τεχνολογικών εξελίξεων, διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο που επηρεάζει τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Στις νέες πολιτικές που αναπτύσσονται για το ανθρώπινο δυναμικό οι γνώσεις, οι

ικανότητες, οι δεξιότητες και οι αξίες στο χώρο εργασίας τίθενται στο επίκεντρο διαρθρωτικών αλλαγών. Το ζητούμενο πλέον είναι ένα καινούριο προφίλ εργαζομένων που να έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις των οργανισμών και να υποστηρίζουν την προσπάθειά τους. Με την ανάπτυξη και καλλιέργεια των διοικητικών, κοινωνικών και τεχνικών ικανοτήτων των εργαζομένων ο Δημόσιος Τομέας θα περάσει από το γραφειοκρατικό μοντέλο στην στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.¹³

Η διαχείριση ικανοτήτων στον δημόσιο τομέα εξελίσσεται σε σημαντικό και στρατηγικό εργαλείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γιατί από τη μια δίνει αφορμή για αλλαγή και από την άλλη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας. Συμβάλλει στην ανάδειξη των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και αυξάνει με αυτό τον τρόπο την απασχολησιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Ουσιαστικά έχει ως στόχο τον εντοπισμό των ικανοτήτων των εργαζομένων και την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους μέσω της επιμόρφωσης, για την καλύτερη επίτευξη των στόχων κάθε δημόσιου οργανισμού. Σε σχετική μελέτη του ΟΟΣΑ το 2010 επισημαίνεται ότι πολλές χώρες έχουν ενσωματώσει τα μοντέλα ικανοτήτων στον εθνικό τους σχεδιασμό για την διοικητική τους οργάνωση και λειτουργία αν και διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα.¹⁴ Έχουν όμως όλα

¹³ Τσολακίδου Σ. (2017), «Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα», στο e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας (e-Journal of Science & Technology (e-JST), σελ. 73 διαθέσιμο και στο http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf, (Πρόσβαση την 2/11/2021)

¹⁴ OECD (2010), *“Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future”*, p.7, διαθέσιμο και στο

ως κοινή συνιστώσα την ενσωμάτωση αλλαγών στην Δημόσια Διοίκηση. Κάθε χώρα επικεντρώνεται και αξιοποιεί ξεχωριστά πλαίσια ικανοτήτων σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτει. Έτσι σύμφωνα με τα επίπεδα οργάνωσης της διακυβέρνησης αναδεικνύονται οι ιδιαιτερότητες κάθε χώρας και σηματοδοτείται ο τρόπος παρέμβασης που ασκείται.

Από το 2014 ο ΟΟΣΑ, στο πλαίσιο των περιοδικών εκδόσεων των Μεθοδολογικών Πλαισίων για τις Αρχές στη Δημόσια Διοίκηση, έχει εστιάσει στην προτεραιότητα να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση.¹⁵ Συγκεκριμένα αναπτύχθηκε ένα πλαίσιο παρακολούθησης της απόδοσης και της προόδου κάθε χώρας αναφορικά με τους βασικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης. Μέσα από Αρχές και Μετρήσιμους δείκτες επιχειρείται η αξιολόγηση των δράσεων που αναπτύσσουν οι υποψήφιες χώρες.¹⁶ Σε συνέχεια των Αρχών αυτών, σε έκθεση του για το Μέλλον της εργασίας στο Δημόσιο¹⁷, προτείνει στα κράτη-μέλη του στοχευμένες δράσεις για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που επικεντρώνονται κυρίως:

1. Στην ηγετική ικανότητα των υψηλόβαθμων στελεχών:

Τα Υψηλόβαθμα Στελέχη στην Δημόσια Διοίκηση βρίσκονται στο επίκεντρο και έχουν πρωταρχικό ρόλο στην λειτουργία του δημοσίου. Ο

<https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf> , (Πρόσβαση την 6/11/2021)

¹⁵ OECD & SIGMA (2019), *“Methodological Framework for the Principles of Public Administration”*, p.77, διαθέσιμο και στο <https://sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May-2019.pdf> , (Πρόσβαση την 6/11/2021)

¹⁶ OECD & SIGMA (2019), *“Methodological Framework for the Principles of Public Administration”*, p.6-7

¹⁷ OECD (2021), *“Public Employment and Management Spotlight 2021, The Future of Work in the Public Service”*

βασικός στόχος τους θα είναι να βρίσκουν καινοτόμους τρόπους επίλυσης στις καθημερινές προκλήσεις που προκύπτουν στη δημόσια υπηρεσία. Το αποτέλεσμα που πρέπει να επιδιώκουν είναι να διατηρήσουν τους πολίτες υγιείς και οικονομικά παραγωγικούς. Είναι επιφορτισμένα να ακολουθήσουν πολιτικές και προγράμματα, να διαχειριστούν και, αν κριθεί σκόπιμο, να μετασχηματίσουν τους δημόσιους οργανισμούς. Επίσης είναι υπεύθυνα να διατηρήσουν την αξιοπιστία τους απέναντι στους πολίτες και παράλληλα να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους. Μέσα από την καθημερινή αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους τα υψηλόβαθμα στελέχη θα καταφέρουν να καλλιεργήσουν την επαγγελματική ακεραιότητα και δεοντολογία.¹⁸ Μετά την έξαρση της πανδημίας οι διάφορες προκλήσεις έγιναν πιο έντονες καθώς εύκολα επικράτησε αποδιοργάνωση και χάθηκαν ως ένα βαθμό οι ισορροπίες. Στο σημείο αυτό οι χώρες του ΟΟΣΑ θεώρησαν επιτακτική ανάγκη να δώσουν έμφαση στις πολιτικές εκείνες που θα διασφαλίσουν τις δεξιότητες που χρειάζονται τα Υψηλόβαθμα Στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να αναδείξουν την παραγωγική αξία της Δημόσιας Διοίκησης.

2. Στην διαχείριση ενός ποικιλόμορφου Ανθρώπινου Δυναμικού:

Τα τελευταία χρόνια αποτελεί πρόκληση και επιτακτική ανάγκη η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού με διαφορετικά χαρακτηριστικά στους Δημόσιους Φορείς – Οργανισμούς, για το λόγο αυτό και τέθηκε ως προτεραιότητα του ΟΟΣΑ σχεδόν σε όλες τις χώρες του.¹⁹ Βασική επιδίωξη

¹⁸ Detert, J. and E. Burris (2007), *“Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”*, διαθέσιμο και στο <https://about.jstor.org/terms> , p. 869-884, (Πρόσβαση την 20/11/2021)

¹⁹ Nolan-Flecha N. (2019), *“Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve”*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 34, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο <https://doi.org/10.1787/51691451-en> , (Πρόσβαση την 21/11/2021)

αποτελεί η διασφάλιση της ασφάλειας και της προστασίας στις προσλήψεις προσωπικού χωρίς αποκλεισμούς, αναδεικνύοντας τις αξίες εκείνες που προστατεύουν τη Δημόσια Διοίκηση από κάθε είδους διακρίσεις. Θέτοντας σε εφαρμογή κατάλληλες πολιτικές και εργαλεία που να προσελκύουν προσωπικό από όλες τις κοινωνικές ομάδες, προτίθεται να διασφαλίσει ένα ανοιχτό σύστημα προσλήψεων για όλους. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και δημοκρατίας, καθώς υπάλληλοι με διαφορετικές δεξιότητες και ταυτότητες καλούνται να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις και να συμβάλουν στον σχεδιασμό αντιμετώπισης των προβλημάτων παρά το διαφορετικό κοινωνικό, ιδεολογικό αλλά και οικονομικό στάτους τους. Το ζητούμενο είναι η διαφορετικότητα να συντελέσει στην προσπάθεια οι δημόσιες υπηρεσίες να αντικατοπτρίζουν τις κοινωνίες που υπηρετούν.

3. Στα Ενεργά μοντέλα πρόσληψης:

Οι κυβερνήσεις πρέπει να συμβαδίζουν με τα σημερινά δεδομένα και με τις προκλήσεις που αναπτύσσονται γύρω από την Δημόσια Διοίκηση. Θα πρέπει να προσλαμβάνουν υπαλλήλους που διαθέτουν ποικίλες δεξιότητες σύμφωνα με τις όλο και πιο πολύπλοκες ανάγκες που δημιουργούνται στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτές οι δεξιότητες πολλές φορές βρίσκονται σε αναδυόμενους τομείς, όπως είναι οι επιστήμες των δεδομένων ενώ άλλες σε παραδοσιακούς τομείς, όπως είναι η νομική επιστήμη. Οι δύο αυτές τάσεις οδηγούν στην αλλαγή από το παθητικό μοντέλο πρόσληψης σε ένα πιο ενεργό μοντέλο με συνεχή και ενεργή αλληλεπίδραση με τους υποψηφίους. Η προσέλκυση όμως υποψηφίων στο δημόσιο με τις προαπαιτούμενες δεξιότητες δεν είναι εύκολη αν υπολογιστεί

ο ανταγωνισμός με τον ιδιωτικό τομέα.²⁰ Έτσι ο δημόσιος τομέας καλείται να προσελκύσει ένα μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων για να αναδείξει μέσα από αυτόν τους κατάλληλους και να αποδείξει ότι είναι σε θέση να εξετάσει τις σωστές δεξιότητες για κάθε θέση.

Σε παρόμοιο μήκος κύματος κινείται και το στρατηγικό σχέδιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση. Η ΕΕ μέσα από αυτό δεσμεύεται ουσιαστικά ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι χώρες της και διεκδικεί την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Διατείνεται μάλιστα ότι θα συμβάλλει σε αυτόν τον στόχο μέσω στρατηγικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση απόδοσης του προσωπικού, στην οργάνωση, στην αύξηση της ανθεκτικότητας του προσωπικού για την αντιμετώπιση των αλλαγών που προκύπτουν και στην ενίσχυση της δομής διακυβέρνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι σε όλα τα Κράτη Μέλη της, αλλά και στην καθαυτού Ευρωπαϊκή Ένωση τα Θεσμικά Όργανα²¹ και οι Οργανισμοί²² που αποτελούν τον κύριο εκφραστή των δημόσιων πολιτικών, προσανατολίζονται στην θεσμοθέτηση μιας σειράς κανόνων, τυπικών και άτυπων που έχουν ως μέλημα την ανάδειξη των δημοσίων πολιτικών, οι οποίες έχουν στην πλειοψηφία τους ως επίκεντρο την ανάδειξη και

²⁰ <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/hiring-challenges-confront-public-sector-employers.aspx>, (Πρόσβαση την 30/11/2021)

²¹ Θεσμικά όργανα ΕΕ είναι: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (ΕΕΣ), Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΔΕΕ).

²² Οι οργανισμοί της ΕΕ είναι: Ευρωπαϊκή Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Η Ευρωπαϊκή ΕΠΣΟ Επιλογής Προσωπικού, Η ΕΠΣΟ Εκδόσεων, Ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών στην πληροφορική. Εκτελεστικοί οργανισμοί, Αποκεντρωμένοι οργανισμοί υπαγόμενοι στην Κοινή Πολιτική Ασφάλειας και Άμυνας, Οργανισμοί και Υπηρεσίες της Ευρατόμ.

εδραίωση μιας πολυεπίπεδης και πολυδιάστατης διακυβέρνησης. Η ΕΕ επιδιώκει την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων, με απώτερο σκοπό την προσέλκυση ικανών στελεχών – ταλέντων που θα συμβάλουν ενεργά στην πραγματοποίηση των Γενικών Στόχων στον Δημόσιο Τομέα.

Η επίτευξη των παραπάνω στόχων, σύμφωνα με την Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, θα καταστεί εφικτή όταν τεθούν σε προτεραιότητα οι άξονες της Διαχείρισης Ταλέντου (Talent Management), της Οργανωσιακής Ανάπτυξης (Organizational Development) και της διαφύλαξης της Ευημερίας των Εργαζομένων (FIT@work).²³

Για τη Διαχείριση Ταλέντου έχει αναπτύξει δύο Διευθύνσεις: η μία έχει ως αρμοδιότητα την πρόσληψη, την μάθηση και ανάπτυξη, την κινητικότητα, την αξιολόγηση και την προαγωγή των υπαλλήλων, ενώ η άλλη Διεύθυνση ασχολείται αποκλειστικά με την διαχείριση της αριστείας κυρίως των διευθυντικών στελεχών. Η Διαχείριση του ταλέντου αναπτύχθηκε ως τομέας πολιτικής ο οποίος, με την κατάλληλη καθοδήγηση του προσωπικού, θα καταφέρει να ανταποκριθεί επαρκώς στις προτεραιότητες και τις ανάγκες της ΕΕ. Ανάμεσα στις δράσεις που πρέπει να αναπτυχθούν για να διασφαλιστεί η αρμονία μεταξύ των αναγκών που προκύπτουν και των ικανοτήτων του προσωπικού διακρίνονται: η ποικιλομορφία, η ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας, η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κατάλληλη θέση, την κατάλληλη στιγμή.

²³ European Commission (2016), “Strategic Plan our vision for 2016-2020” (DG HR), διαθέσιμο και στο https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf, (Πρόσβαση την 30/11/2021)

Η Διεύθυνση Οργανωτικής Ανάπτυξης προσπαθεί να ενισχύσει την βιώσιμη οργανωτική απόδοση με τη βοήθεια κατάλληλων δομών αλλά και μέσω της συνεργασίας και του αφοσιωμένου προσωπικού. Με γνώμονα τη μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο παραγωγής αξίας στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού και την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών, αναπτύσσονται δράσεις και έργα για τον καλύτερο σχεδιασμό και τη διάθεση των ανθρώπινων πόρων, τον εκσυγχρονισμό και τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών προς όφελος του πολίτη.

Η ΕΕ στηρίζει επίσης την προάσπιση της Ευημερίας των Εργαζομένων καθώς θεωρεί απαραίτητη αρχή το προσωπικό να εργάζεται σε ασφαλές και ελκυστικό περιβάλλον εργασίας, ενώ προτάσσει και την περιβαλλοντική δράση της αποτελώντας πρότυπο για τις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Οι απαραίτητες δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση σχετίζονται με την ευαισθητοποίηση για τη βελτίωση της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων. Παράλληλα κρίνεται αναγκαία η προώθηση υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος με διευθυντικά στελέχη που προάγουν την υγεία αλλά και η ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας με στόχο την ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μάλιστα τον Ιούνιο του 2021 επανακαθόρισε τη στρατηγική της ανάπτυξη σε τέσσερις κυρίως άξονες, συνεκτιμώντας τα νέα δεδομένα υπό το πρίσμα της πανδημίας του covid-19. Σύμφωνα με αυτή, επιθυμεί να αναπτύξει μια σειρά από στοχευμένες ενέργειες που θα έχουν ως αποτέλεσμα την διασφάλιση²⁴:

²⁴ European Commission (2021), *“Management Plan 2021, Directorate General, Human Resources and Security”*, διαθέσιμο και στο https://ec.europa.eu/info/system/files/management-plan-hr-2021_en.pdf, (Πρόσβαση την 30/11/2021)

- Ελκυστικού χώρου εργασίας
- Ευέλικτης και γρήγορης επιλογή προσωπικού
- Επιβράβευσης της σταδιοδρομίας
- Ψηφιακής μετάβασης

Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής



Ελκυστικός χώρος εργασίας για όλους

- Ευέλικτες και φιλικές προς την οικογένεια συνθήκες εργασίας
- Εργασιακός χώρος χωρίς αποκλεισμούς
- «Πράσινο» περιβάλλον εργασίας
- Υποδοχή των Νεοπροσληφθέντων και των οικογενειών τους
- Ελκυστικοί εργασιακοί χώροι



Γρήγορη και ευέλικτη επιλογή και πρόσληψη

- Προοπτική και σχεδιασμός
- Ταχύτερες διαδικασίες στους εξωτερικούς διαγωνισμούς
- Δημιουργία εσωτερικού πλαισίου διαχείρισης ταλέντων
- Ελκυστικό μοντέλο επιλογής προσωρινού προσωπικού
- Ταχύτερη διαδικασία προσλήψεων
- Ίσες ευκαιρίες: ισορροπημένη σύνθεση του προσωπικού (μεταξύ άλλων και γεωγραφικά)



Ευελξία και επιβράβευση στη σταδιοδρομία

- Ανταμοιβή της σχετικής εργασιακής εμπειρίας
- Εσωτερική και εξωτερική κινητικότητα
- Προοπτικές σταδιοδρομίας για όλο το προσωπικό
- Διαχείριση της Απόδοσης
- Ενδυναμωμένη κουλτούρα διοίκησης
- Συνεχής μάθηση και ανάπτυξη



Ψηφιακή μετάβαση

- Νέα πλατφόρμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Επανεξέταση όλων των υπηρεσιών και των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού



Σχ. 2. - Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης, EUPAN Directors – General Meeting, Ιούλιος 2021)

1.3. Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο

Οι επιταχυνόμενες αλλαγές στο εργασιακό πλαίσιο αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό της νέας εποχής που διανύουμε, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η ταχεία αλλαγή δεν περιορίζεται μόνο στην τεχνολογία αλλά περιλαμβάνει τον τρόπο λειτουργίας των κοινωνιών καθώς και τον τρόπο αλληλεπίδρασης και εργασίας των ατόμων.²⁵ Οι ηγέτες των οργανισμών βλέποντας την βαθιά αναταραχή λόγω της κρίσης που προκάλεσε η πανδημία του COVID-19, προσπαθούν να κατανοήσουν την πορεία και εξέλιξη των πραγμάτων και να πράξουν ανάλογα αν και ο χρόνος είναι ελάχιστος. Η πανδημία και οι ανάγκες που προκλήθηκαν απαιτούν άμεσες και ουσιαστικές παρεμβάσεις.

Καθώς προχωράμε προς μια μεταπανδημική εποχή, διακρίνουμε τις τάσεις που φαίνεται ότι θα επικρατήσουν διεθνώς για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των οργανισμών και πιο συγκεκριμένα τις τάσεις για τη διοίκηση και στελέχωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Είναι βέβαιο πλέον ότι η ώθηση για την αλλαγή δεν μπορεί να προέλθει από ένα σύστημα διαχείρισης που βασίζεται σε παλιούς κανόνες και εξακολουθεί να στηρίζει την ομοιομορφία, τη γραφειοκρατία και τον έλεγχο. Η αποτελεσματικότητα του στις μέρες μας αμφισβητείται. Στη θέση του θα πρέπει να τοποθετηθεί ένα μοντέλο που είναι πιο ευέλικτο και ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες απαιτήσεις, που βασίζεται σε τέσσερις

²⁵ McKinsey & Company, “*The new possible: How HR can help build the organization of the future*”, διαθέσιμο και στο <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>, (Πρόσβαση την 4/12/2021)

αλληλένδετες τάσεις: περισσότερη σύνδεση, πρωτοφανής αυτοματοποίηση, χαμηλότερο κόστος συναλλαγών και δημογραφικές αλλαγές.²⁶

Η επίτευξη της αλλαγής βέβαια προϋποθέτει καίριες μεταρρυθμίσεις και πολιτική συναίνεση αν και αυτό δεν είναι πάντα εφικτό και επιθυμητό. Παρατηρείται ότι οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υστερούν σε σχέση με άλλες καινοτομίες, όπως είναι οι αλλαγές «στην οικονομική διαχείριση, την οργανωτική δομή και τις τεχνικές διαχείρισης».²⁷ Η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί μόνο σε δημοσιονομική εξυγίανση, περικοπή προσωπικού και μισθών, ενώ θα έπρεπε να επανεξετάζεται το εύρος της κυβέρνησης και να επενδύονται περισσότερα στην ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων, ως βάση για το σχεδιασμό και την παροχή καλύτερης ποιότητας πολιτικών και υπηρεσιών.²⁸ Οι χώρες διεθνώς ακολουθούν διαφορετικούς ρυθμούς στην αποδοχή των τάσεων και επηρεάζονται από παράγοντες «όπως οι κοινωνικές αξίες, οι κανόνες, η θρησκεία, η πολιτική κουλτούρα και η οικονομία».²⁹ Έτσι, η καθεμία ενστερνίζεται ως κάποιο βαθμό τις γενικές παραδοχές και τις αφομοιώνει σύμφωνα με το πολιτισμικό της πλαίσιο και τις ανάγκες της.

Παρά ταύτα σε παγκόσμιο επίπεδο στους οργανισμούς παρατηρείται η στροφή της στοχοθεσίας μέσω της ανάπτυξης μιας

²⁶ Deloitte University Press (2017), *“Rewriting the rules for the digital age”*, p. 2-8

²⁷ Pollitt, C. and Bouckear, G. (2004), *“Public Management Reform: A Comparative Analysis”*, 2nd ed., Palgrave, Basingstoke, p. 75

²⁸ European Commission (2017), *“A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28”*, November 2017, p. 2, διαθέσιμο και στο <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en> , (Πρόσβαση την 7/12/2021)

²⁹ Jreisat, J. (2002), *“Comparative Public Administration and Policy”*, Westview, Oxford, p.1

εργασιακής κουλτούρας, που αποσκοπεί στην ενίσχυση μιας όλο και περισσότερο οργανωτικά βιώσιμης απόδοσης του προσωπικού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση επίσης προσπαθεί να εναρμονιστεί με τις παγκόσμιες τάσεις και θέτει σε προτεραιότητα την προάσπιση της ευημερίας. Διαπιστώνεται καθημερινά ότι το προσωπικό, οι γνώσεις, οι ικανότητές του, τα κίνητρα, οι αξίες και η εργασιακή ηθική, αλλά και ο τρόπος επιλογής και διαχείρισης (σύστημα HRM) κρίνονται απαραίτητα για την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.³⁰ Το ζητούμενο σε μια πολύπαθη δημόσια διοίκηση είναι να αξιοποιηθούν τα οφέλη του εργατικού δυναμικού πολλών γενεών και να οικοδομήσουν βιώσιμες δυνατότητες του δημόσιου τομέα.

Η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, η πανδημία και η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το πλαίσιο που επηρεάζει τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και σε πολλές περιπτώσεις το καθορίζει. Οι διάφορες χώρες αναζητώντας λύσεις και αποτελεσματικές στρατηγικές οδηγούνται σε συμπεράσματα που διαμορφώνουν τις τάσεις σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η διαχείριση ταλέντων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες τάσεις στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Με δεδομένο σε πολλές χώρες τον μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που απολύονται ή συνταξιοδοτούνται κρίνεται απαραίτητο από τους ηγέτες η αναγνώριση ταλέντων αρχικά, η προσέλκυση και η διατήρησή τους στη δημόσια υπηρεσία.³¹ Η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί

³⁰ Christensen R. K. and Gazley B. (2008), *“Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement”*, in *Public Administration and Development : The International Journal of Management Research and Practice*, vol.28, Issue 4, p. 265–279

³¹ OECD (2021), *“Ageing and Talent Management in European Public Administrations”*, p.15-16, διαθέσιμο και στο <https://www.oecd.org/gov/pem/ageing-and-talent-management-in-european-public-administrations.pdf>, (Πρόσβαση την 8/12/2021)

στην έλλειψη ταλέντων και καθίσταται αναγκαία επίσης η ευελιξία στις προσλήψεις προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να ανανεώσουν τη βάση δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι θα πρέπει να παραβλέπεται το ταλέντο και οι ικανότητες των ηλικιωμένων υπαλλήλων και να παραμένει ανεκμετάλλευτο. Παράλληλα προκειμένου να διατηρηθεί το προσωπικό παρατηρείται μεγαλύτερη ευελιξία στο χώρο εργασίας, όπως τα εναλλακτικά προγράμματα εργασίας, η τηλεργασία και διάφορα προγράμματα αδειών.

Οι κυβερνήσεις σταδιακά αρχίζουν να ακολουθούν ένα νέο σύστημα προσλήψεων, ανοιχτό σε εξωτερικούς υποψηφίους, που προσφέρει περισσότερες δυνατότητες στα διευθυντικά στελέχη να προσαρμόσουν το δυναμικό τους πιο γρήγορα στις απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στα συστήματα προσλήψεων που βασίζονται σε θέσεις, οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν την αίτηση τους απευθείας για τη συγκεκριμένη θέση σε αντίθεση με τα συστήματα καριέρας που βασίζονται στην σταδιοδρομία με αποτέλεσμα οι θέσεις υψηλότερου επιπέδου να είναι ανοιχτές μόνο για δημοσίους υπαλλήλους.³² Ανεξάρτητα με το ποια είναι η βάση στη δημόσια διοίκηση που διαθέτουν οι διάφορες χώρες, οι μέθοδοι πρόσληψης διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό και ανάλογα διαφέρει και το ποσοστό αυτονομίας των εργοδοτών. Σε πολλές χώρες φαίνεται πάντως ότι ακολουθείται ένα μεικτό σύστημα που συνδυάζει διάφορες μεθόδους πρόσληψης προκειμένου να ικανοποιηθούν παράλληλα οι νέες απαιτήσεις και οι δημοσιονομικοί περιορισμοί.³³

³² <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>, (Πρόσβαση την 31/01/2022)

³³ <https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/search/print/lettre-daj/11663>, (Πρόσβαση την 31/01/2022)

Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις, στην προσπάθειά τους να στελεχώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες με τα κατάλληλα άτομα που θα αποδίδουν αποτελεσματικά, προσδίδουν μεγάλη σημασία στην διαχείριση ικανοτήτων. Με τον τρόπο αυτό δύνανται να καθορίσουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που χρειάζονται οι άνθρωποι για να κάνουν καλά τη δουλειά τους και να συνδέσουν βασικές δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η αξιολόγηση ικανοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κρίνει πόσο καλά ανταποκρίνονται οι υποψήφιοι στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η ανάπτυξη ενός πλαισίου διαχείρισης ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους προσλήψεων να βελτιώσουν την ακρίβεια της επιλογής υποψηφίων, να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζομένων, να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία των νεοπροσληφθέντων, να παράγουν αποτελεσματικότητα μειώνοντας το κόστος προσλήψεων και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των συνεντεύξεων και τη λήψη αποφάσεων.³⁴

Οι παραπάνω τάσεις που φαίνεται να επικρατούν στη διαμόρφωση του μέλλοντος στον δημόσιο τομέα αποτελούν και βασικούς πυλώνες στους οποίους στηρίζονται οι συστάσεις του ΟΟΣΑ προς τις χώρες του. Μια ακόμη βασική κατεύθυνση, εκτός από τις προσπάθειες για ανταποκρινόμενα και προσαρμοστικά συστήματα απασχόλησης και δημοσίους υπαλλήλους ειδικευμένους και αποτελεσματικούς, είναι η επιβεβαίωση ότι οι κατάλληλοι ηγέτες μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες θα ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του μέλλοντος. Για αυτό οι χώρες ακολουθώντας τις 14 αρχές του ΟΟΣΑ για την ηγεσία³⁵ προσπαθούν με κάθε

³⁴ <https://www.oecd.org/gov/pem/acquiringcapacity.htm>, (Πρόσβαση την 31/01/2022)

³⁵ <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>, (Πρόσβαση την 31/01/2022)

τρόπο να διασφαλίσουν μια χωρίς αποκλεισμούς και ασφαλή δημόσια υπηρεσία, με σαφή καθορισμό των αξιών που πρέπει να ακολουθηθούν από τους ηγέτες, ενώ ταυτόχρονα προωθείται η συνεχής μάθηση και στηρίζονται οι καινοτομίες.

Σε συμφωνία με τον ΟΟΣΑ και τις παγκόσμιες τάσεις στην απασχόληση και την στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, τον Δεκέμβριο του 2020, οι ηγέτες όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συμφώνησαν επί ενός σχεδίου ανάκαμψης που θα συμβάλει στην αποκατάσταση των οικονομικών και κοινωνικών ζημιών που προκάλεσε η πανδημία COVID-19.³⁶ Η ΕΕ μάλιστα στα πλαίσια του θεματικού στόχου 11, της χρηματοδοτικής περιόδου 2014-2020, θέτει ως προτεραιότητα για την ανάπτυξη των χωρών την βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης.³⁷ Με τη βοήθεια του ΕΚΤ, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της δημόσιας διοίκησης στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, γίνεται σημαντική προσπάθεια προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες και τα λιγότερο αναπτυγμένα κράτη.³⁸

Ο στόχος είναι να δημιουργηθούν θεσμοί που ενώ θα παρέχουν σταθερότητα και θα είναι προβλέψιμοι, θα είναι και αρκετά ευέλικτοι ώστε να ανταποκρίνονται στις πολλές κοινωνικές προκλήσεις, ικανοί να δημιουργούν καινοτόμες λύσεις πολιτικής και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Οι τάσεις που επικρατούν δίνουν έμφαση κυρίως στην επένδυση

³⁶ [Σχέδιο ανάκαμψης της ΕΕ \(europa.eu\)](https://europa.eu) , (Πρόσβαση την 01/02/2022)

³⁷ [Προτεραιότητες για το 2014-2020 - Περιφερειακή πολιτική - Ευρωπαϊκή Επιτροπή \(europa.eu\)](https://europa.eu) , (Πρόσβαση την 01/02/2022)

³⁸ [Καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες \(europa.eu\)](https://europa.eu) , (Πρόσβαση την 02/02/2022)

στις υποδομές, στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στα συστήματα και εργαλεία του δημόσιου τομέα και οι χώρες προσανατολίζονται σε πιο αποτελεσματικές οργανωτικές διαδικασίες, σύγχρονη διοίκηση, δραστήριους και με επαρκή κατάρτιση δημόσιους υπαλλήλους.³⁹

³⁹ [Αποτελεσματική δημόσια διοίκηση - Περιφερειακή πολιτική - Ευρωπαϊκή Επιτροπή \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A520220200101), (Πρόσβαση την 02/02/2022)

2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

2.1 Ζητήματα Στελέχωσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα – Επιδόσεις Εγχώριας Δημόσιας Διοίκησης

Η οικονομική και κοινωνική κρίση των τελευταίων δεκαετιών επηρέασε σημαντικά και την Ελληνική πραγματικότητα. Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και για προγράμματα που θα οδηγήσουν σε μια νέα εποχή είναι ορατή τώρα περισσότερο από ποτέ. Ειδικότερα μετά το 2009 και την ένταξη της Ελλάδας σε καθεστώς δημοσιονομικής προσαρμογής, υπήρξαν ισχυρές πιέσεις για τον εξορθολογισμό και εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Στο επίκεντρο των παρεμβάσεων βρέθηκε το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς αποτελεί τον βασικό πυλώνα της δημόσιας υπηρεσίας και μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για αποτελεσματική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.

Μέχρι περίπου τα μέσα του 1990, η ελληνική δημόσια διοίκηση για τη στελέχωση της στηριζόταν σε κανόνες που είχαν πελατειακό χαρακτήρα και ήταν αδιαφανείς και αυθαίρετοι.⁴⁰ Η συνήθης πρακτική του πολιτικού συστήματος ήταν να αυξάνει τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς να δίνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις πραγματικές ανάγκες της διοίκησης και το προφίλ του υποψηφίου που κάθε φορά προσλαμβάνονταν. Το αποτέλεσμα ήταν να επικρατήσουν δημόσιες υπηρεσίες που χαρακτηρίστηκαν υπερ-

⁴⁰ OECD (2012), “Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews”, OECD Publishing, διαθέσιμο και στο <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-el>, p. 84, (Πρόσβαση την 08/03/2022)

στελεχωμένες και αναποτελεσματικές.⁴¹ Στη συνέχεια λήφθηκαν σειρά από μέτρα⁴² που κύριο στόχο είχαν τη μείωση του προσωπικού που θα συνεπαγόταν δυνητικά και τη μείωση της μισθολογικής δαπάνης του δημοσίου τομέα.

Έκτοτε υπήρξαν διάφορα νομοθετήματα που αποσκοπούσαν στην στελέχωση των υπηρεσιών με το κατάλληλο προσωπικό, αλλά πολλές ήταν και οι τροποποιήσεις τους με τις οποίες εισήχθησαν διάφορες εξαιρέσεις. Η εναλλαγή κυβερνήσεων αποδεικνύει κάθε φορά ότι δεν υπάρχει ένα ουσιαστικό στρατηγικό όραμα ενώ οι μεμονωμένες μεταρρυθμίσεις είχαν μικρή διάρκεια και δεν σχεδίαζαν μακροπρόθεσμα τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Συχνά παρατηρούνται ρυθμίσεις, που αναφέρονται στα ίδια ζητήματα και ενώ δεν προλαβαίνουν να πραγματοποιηθούν και να αξιολογηθούν, εμφανίζονται νέες. Έτσι τα προβλήματα αντιμετωπίζονται ευκαιριακά και χωρίς ουσιαστικό προγραμματισμό και υπευθυνότητα.

Συνεπώς διαπιστώνεται επανειλημμένως, ότι στις δράσεις που ακολουθεί η ελληνική δημόσια διοίκηση, δίνεται ιδιαίτερη σημασία «στην τυπική διαχείριση της σταδιοδρομίας και του προσωπικού φακέλου του υπαλλήλου ατομικά παρά στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού πόρου μιας δημόσιας οργάνωσης».⁴³ Η έμφαση δηλαδή δίνεται κυρίως στον τρόπο που θα διαχειριστεί το τυπικό

⁴¹ OECD (2002), *“Economic Surveys: Greece 2002”*, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2002-en , (Πρόσβαση την 08/03/2022)

⁴² Ποσόστωση προσλήψεων επί των αποχωρήσεων του προσωπικού (1:5, δηλ. μια πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις), προ-συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα, εργασιακή εφεδρεία, κινητικότητα.

⁴³ Τσέκος Θ. (2014), *«Δημόσια Διοίκηση. Θεωρία και Πρακτική.»*, εγχειρίδιο, σελ. 154

μέρος των διαδικασιών που αφορούν στη διοίκηση του προσωπικού π.χ. διαδικασίες πρόσληψης, υπηρεσιακές μεταβολές κ.τ.λ. Είναι ελλιπής όμως ο ουσιαστικός προγραμματισμός που θα οδηγήσει στην προσέλκυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το βασικότερο κίνητρο για την προσέλκυση υποψηφίων στον δημόσιο τομέα για πολλά χρόνια αποτελεί η μονιμότητα ενώ παρατηρείται ελλιπής έμφαση σε τομείς όπως: η κινητικότητα, η δυνατότητα ανέλιξης, η εκπαίδευση, η παροχή κινήτρων συνδεδεμένων με την απόδοση, η αξιολόγηση κ.ά.

Αυτή η πραγματικότητα φαίνεται να αλλάζει τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς τάσεις δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και στην βελτιστοποίηση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι προσπάθειες που επιχειρούνται είναι ποικίλες σε διάφορους επιμέρους τομείς. Παρόλα αυτά οι αναλύσεις που πραγματοποιεί ο ΟΟΣΑ επισημαίνουν πως υπάρχουν ακόμα σοβαρά περιθώρια βελτίωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Για παράδειγμα, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της, η χώρα βρίσκεται σε χαμηλά στρώματα της κατάταξης. Μάλιστα, βάσει του δείκτη InCiSE (International Civil Service Effectiveness Index)⁴⁴, η εγχώρια δημόσια διοίκηση βρίσκεται στην προτελευταία θέση των χωρών του ΟΟΣΑ ως προς την συνολική αποτελεσματικότητά της σε σχέση με τις άλλες χώρες.

Τα παραπάνω στοιχεία προέκυψαν από τη μελέτη των επιδόσεων της Δημόσιας Διοίκησης σε 38 χώρες βάσει 12 διαφορετικών αξόνων εκ των οποίων τρεις σχετίζονται με τα ζητήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Δύο από τους πιο βασικούς άξονες που σχετίζονται με τα ζητήματα στελέχωσης είναι: ο άξονας Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Management) και ο

⁴⁴ Blavatnik School of Government & UK Institute for Government (2019), *"InCiSE 2019 Results Report"*, p. 43, διαθέσιμο και στο [InCiSE 2019 Results Report.pdf \(ox.ac.uk\)](https://www.inci.se/InCiSE_2019_Results_Report.pdf), (Πρόσβαση την 08/03/2022)

άξονας των Δεξιοτήτων (Capabilities) των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση. Ως προς τον πρώτο άξονα η Ελλάδα βρίσκεται στην 33^η θέση των χωρών του ΟΟΣΑ. Πιο αναλυτικά, οι περισσότερες δυσκολίες φαίνεται να εντοπίζονται στην διαδικασία πρόσληψης καθώς και στην αναβάθμιση της ποιότητας των δημοσίων υπαλλήλων και την παροχή μεγαλύτερων κινήτρων απόδοσης.⁴⁵ Περαιτέρω, η Έκθεση Πισσαρίδη στο Σχέδιο Ανάπτυξης συμπεραίνει ότι, η ενίσχυση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την αναβάθμιση του Α.Σ.Ε.Π. και την συγκέντρωση σε αυτόν όλων των αρμοδιοτήτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, αξιολόγηση, μετατάξεις, κρίσεις προϊσταμένων κλπ.). Προτείνει μάλιστα το Α.Σ.Ε.Π. να εξελιχθεί σε διεύθυνση διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης που θα συντονίζει όλες τις διαδικασίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό σε συνεργασία με την Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών. Η τελευταία θα διατηρήσει σαν στρατηγικό ρόλο τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση των πολιτικών στις οποίες θα βασιστούν οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση.

Ως προς τον δεύτερο άξονα που αφορά στις Δεξιότητες των Εργαζομένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση η χώρα επίσης δεν βρίσκεται ψηλά στην κατάταξη (κατατάσσεται στην προ-τελευταία θέση). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Δεξιοτήτων του CEDEFOP⁴⁶, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 27^η θέση στην ενεργοποίηση δεξιοτήτων (skills activation), την 28^η θέση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (skills

⁴⁵ Πισσαρίδης Χ. et.al. (2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Τελική Έκθεση», σελ. 54-57 διαθέσιμο και στο <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/> , (Πρόσβαση την 08/03/2022)

⁴⁶ CEDEFOP (2022), “European skills index – Country Pillars”, διαθέσιμο και στο [Country pillars | CEDEFOP \(europa.eu\)](https://www.cedefop.europa.eu/en/skills-index), (Πρόσβαση την 08/03/2022)

development) και μόλις την 30^η θέση στην αντιστοίχιση δεξιοτήτων (skills matching). Η κατάταξη αυτή φανερώνει την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλει η χώρα για την βελτίωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης, για την επιτυχή μετάβαση από την εκπαίδευση στην εργασία και τελικά την επιτυχημένη χρήση των δεξιοτήτων ώστε να συνδυαστούν αποτελεσματικά στην αγορά εργασίας και ειδικότερα στον δημόσιο τομέα.

Παρόλα αυτά ενθαρρυντικοί είναι οι δείκτες της δημόσιας διοίκησης που δείχνουν ότι σημειώνεται πρόοδος στην Ελλάδα σε τομείς όπως η επίλυση προβλημάτων και η ετοιμότητα για μάθηση. Επιπρόσθετα πολύ σημαντική είναι και η δεύτερη θέση που έχει η χώρα παγκοσμίως σύμφωνα με τον InCiSE για την ισότιμη και χωρίς αποκλεισμούς ένταξη των γυναικών και την συμμετοχή τους στην δημόσια διοίκηση χωρίς ουσιαστικούς περιορισμούς, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό συμμετοχής τους σε ανώτατες κυβερνητικές θέσεις.⁴⁷ Παράλληλα ο ΟΟΣΑ με την σειρά του κάνει λόγο για τον μηχανισμό που έχει αναπτύξει η ελληνική δημόσια διοίκηση για τον άμεσο εντοπισμό των εν δυνάμει ηγετικών στελεχών και την κατάλληλη αξιοποίησή τους.⁴⁸

Η Ελλάδα συνεχίζει την προσπάθεια να εκπληρώσει τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει έναντι των εταίρων και στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας να εκσυγχρονίσει και να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Έχει αναπτύξει αρκετές δράσεις που στοχεύουν σε αυτό, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη

⁴⁷ Blavatnik School of Government & UK Institute for Government (2019), “InCiSE 2019 Results Report”, p. 43, διαθέσιμο και στο [InCiSE 2019 Results Report.pdf \(ox.ac.uk\)](https://www.inci.se/2019/03/03/in-cise-2019-results-report/), (Πρόσβαση την 08/03/2022)

⁴⁸ OECD (2019), “Government at a Glance 2019”, p.88-92, διαθέσιμο και στο https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019_8ccf5c38-en, (Πρόσβαση την 08/03/2022)

δημιουργία των ψηφιακών οργανογραμμάτων σχεδόν σε όλους τους δημόσιους φορείς - οργανισμούς⁴⁹ αλλά και την δυναμική ανάπτυξη της πλατφόρμας του Συστήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) που θα συμβάλλει σημαντικά στην σωστή διαχείριση των υπαλλήλων καθώς η χρήση της θα βελτιώσει και θα απλοποιήσει άλλες σημαντικές λειτουργίες για το ανθρώπινο δυναμικό όπως είναι η απογραφή, η αξιολόγηση, την κινητικότητα.⁵⁰

Η στελέχωση λοιπόν του ελληνικού δημόσιου τομέα είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και εστιάζει πλέον στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα και με τις διεθνείς τάσεις που επικρατούν. Η προσπάθεια πρέπει να αρχίζει από την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για την ανάλογη θέση, να υπάρχουν κίνητρα κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης και συνεχής επιμόρφωση και ενημέρωση και όλα αυτά να στηρίζονται στις βασικές αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Το πλαίσιο αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να συνεπικουρείται από σύγχρονες μεθόδους και εφαρμογές και να αποτελεί μέρος ενός ολοκληρωμένου προγραμματισμού για την ορθολογική και αποτελεσματική στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών.

⁴⁹ «Δημιουργείται σε βάση δεδομένων Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου...Το Οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας.», διαθέσιμο και στο <https://www.apografi.gov.gr/charts.html>, (Πρόσβαση την 12/03/2022)

⁵⁰ «...πρόκειται για τον ηλεκτρονικό υπηρεσιακό φάκελο του υπαλλήλου, που θα περιέχει όλα τα στοιχεία της επαγγελματικής διαδρομής, από την πρόσληψή του έως την συνταξιοδότησή του, εμπεριέχοντας ταυτόχρονα τις αναγκαίες πρόνοιες για την διαφύλαξη ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων.», διαθέσιμο και στο <https://www.ypes.gr/entaxi-toy-hrms-sto-epicheirisiako-programma-metarrythmisi-toy-dimosioy-tomea-2014-2020/>, (Πρόσβαση την 12/03/2022)

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η θεσμοθετημένη υπηρεσία που είναι αρμόδια για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα είναι η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών.⁵¹ Η Γενική Γραμματεία είναι επιφορτισμένη με τα ζητήματα που άπτονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο και αφορούν στην διαχείρισή του, αλλά και με τα ζητήματα που σχετίζονται με το οργανωσιακό κεφάλαιο των Οργανισμών – Φορέων – Υπηρεσιών του Δημοσίου και αφορούν στην οργάνωση λειτουργίας των διαφόρων ιεραρχικών δομών που απαρτίζουν το δημόσιο.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, όπως αναφέρθηκε, είναι ένα θέμα που απασχολεί διαχρονικά την ελληνική διακυβέρνηση και έχει πρωταρχική σημασία στην ανάπτυξη της εγχώριας Δημόσιας Διοίκησης. Το έργο της Γενικής Γραμματείας έχει καθοριστική σημασία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η χώρα. Οι δράσεις που εφαρμόζει στηρίζονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που έχει ως αρχή την ακεραιότητα και τη διαφάνεια μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η σωστή στελέχωση στις δημόσιες υπηρεσίες. Επιδιώκει την αποδοτική και αποτελεσματική στελέχωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, με γνώμονα τα οφέλη προς την κοινωνία. Παράλληλα επιδιώκει την επίτευξη των κυβερνητικών στόχων, μέσω της ορθής ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, που προσφέρει σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Σημαντικό ρόλο, επίσης, στο έργο της κατέχει η δημιουργία και προώθηση της Δημόσιας Διοίκησης που θα έχει ως επίκεντρο

⁵¹ Άρθρο 12 παρ. 2 του Π.Δ.84 (ΦΕΚ 123/Α/17.07.2019)

τον πολίτη και θα προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση με αμερόληπτο, αποτελεσματικό και δίκαιο τρόπο.

Η Γενική Γραμματεία προσπαθώντας να συνεισφέρει στην βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης υλοποιεί και συντονίζει σχετικές μεταρρυθμιστικές δράσεις, τις αξιολογεί και προσφέρει τεχνική βοήθεια και σε άλλα υπουργεία. Διαμορφώνει επιπλέον πολιτικές για την εφαρμογή συστημάτων που θα οδηγήσουν σε μια περισσότερο ποιοτική διοίκηση, προωθώντας πρότυπα πιστοποίησης και κοινωνικής ευθύνης στις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και στηρίζοντας και διαδίδοντας την εφαρμογή καινοτομιών και βέλτιστων πρακτικών.

Κύριο μέλημα της τέλος είναι να εισάγει την καινοτομία στον δημόσιο βίο και μέσω αυτής να αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνθήκες εργασιακής κατάστασης, αλλά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και την κοινωνία, με γνώμονα την ανάπτυξη ποιοτικών εργαλείων διοίκησης. Στηρίζεται στην ανάλυση των καινοτόμων εργαλείων και πρακτικών στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση, ώστε να διαμορφώσει και να χαρτογραφήσει τα συνεργατικά πρότυπα που θα έχουν εφαρμογή στην εθνική δημόσια διοίκηση. Επιδιώκει μέσα από αυτές τις πολιτικές την διασύνδεση της κοινωνίας με τις καινοτόμες δράσεις του δημοσίου τομέα, εισάγοντας τις ψηφιακές δεξιότητες και αξιοποιώντας τις παρεχόμενες δυνατότητες, για να ανταπεξέλθει στην ανταγωνιστικότητα και την αναπτυξιακή πολιτική. Συμμετέχει μάλιστα σε διάφορα προγράμματα που στόχο έχουν την καινοτομία καθώς και σε διακρατικά δίκτυα και ομάδες εργασίας με σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας. Η ΓΔΑΔΔΤ θεωρεί σημαντικό κομμάτι της Δημόσιας Διοίκησης την ενσωμάτωση της καινοτομίας και για το λόγο αυτό προωθεί την κουλτούρα της σε συνάφεια με τις διεθνείς τάσεις. Με τη δημιουργία του Παρατηρητηρίου της

Καινοτομίας και την συγκρότηση Δικτύου Έρευνας και Εργαστηρίων Καινοτομίας οι δημόσιες οργανώσεις έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν συγκεντρωμένες τις καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί και με τον τρόπο αυτό έχουν την ευκαιρία να μαθαίνουν αλλά και να διορθώνουν τις ελλείψεις τους. Όλες αυτές οι δράσεις συγκεντρώνονται και παρουσιάζονται στην Πλατφόρμα Καινοτομίας της ΓΔΑΔΔΤ.⁵²

Η εικόνα που παρουσιάζει σε γενικές γραμμές η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση εμφανίζεται στα παρακάτω σημεία. Σύμφωνα με ανάλυση SWOT, που πραγματοποιήθηκε από την Deloitte το διάστημα της συνεργασίας της με το Υπουργείο Εσωτερικών, υπάρχουν βασικά «δυνατά» σημεία που μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για την διατήρηση και την συνέχιση της αναπτυξιακής πορείας. Αντίθετα τα «αδύνατα» σημεία μέσα από στοχευμένες επιλογές θα πρέπει κατ' αρχήν να εντοπιστούν. Κατόπιν με τις κατάλληλες δράσεις και βοηθητικά εργαλεία να ελαχιστοποιηθούν και να διορθωθούν. Οι «ευκαιρίες» από την άλλη μεριά με την πλήρη αξιοποίησή τους, θα συμβάλουν στο μέγιστο δυνατό για την ομαλή πορεία, την ενεργό συμμετοχή, αλλά και την ανάπτυξη του ανθρώπινου στοιχείου στην δημόσια διοίκηση. Τέλος, οι «απειλές» θα αντιμετωπιστούν με τις προτεινόμενες δράσεις κάθε φορά με απώτερο στόχο την θωράκιση και την διαρκή πρόοδο του δημόσιου τομέα στην χώρα μας.

Η πρόσφατη μελέτη στηρίχθηκε σε ποσοστά που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και μέσα από αυτά προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα για την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Το τακτικό προσωπικό αποτέλεσε τον βασικότερο άξονα μελέτης και ειδικά τα ποσοστά

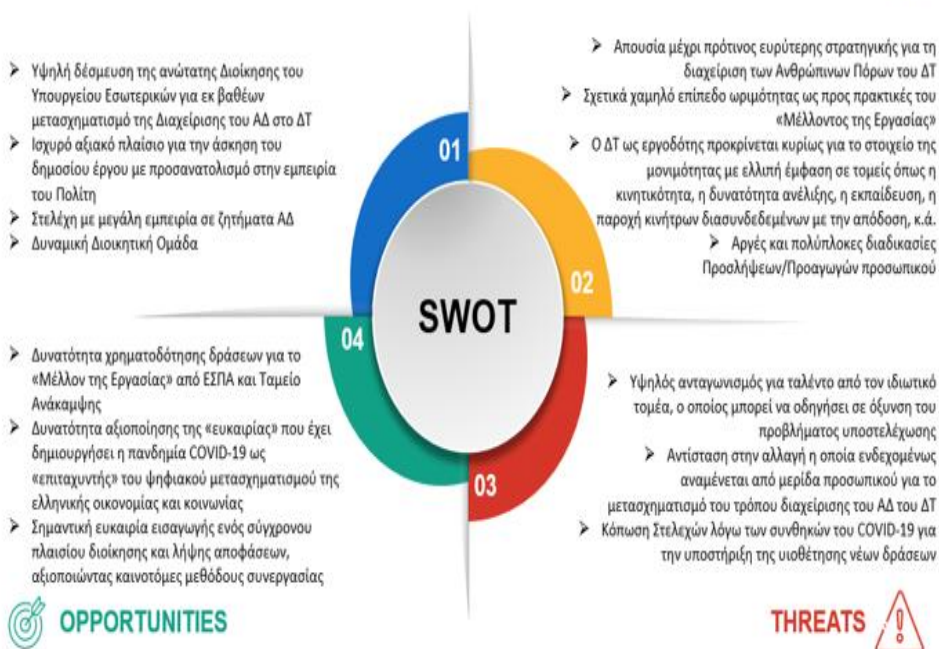
⁵² Υπουργείο Εσωτερικών, ΓΔΑΔΔΤ, Τμήμα Καινοτομίας, διαθέσιμο και στο <https://innovation.gov.gr/>, (Πρόσβαση την 12/03/2022)

που παρουσιάζει το σύνολο του, και επιμέρους το ποσοστό αποχωρήσεων καθώς επίσης και το ποσοστό προσλήψεων. Με αφετηρία τα μεγέθη των υπαλλήλων που στελεχώνουν τον δημόσιο τομέα λοιπόν εξήχθησαν χρήσιμες πληροφορίες για το πλήθος των υπηρετούντων υπαλλήλων σήμερα, για τις υπηρεσίες όπου παρατηρείται συγκέντρωση του μεγαλύτερου ή μικρότερου ποσοστού, για την αντιστοιχία τους ανά φύλο, εκπαίδευση και ηλικία κ.κ. Παρατηρείται ανάμεσα σε άλλα ότι η πλειονότητα του προσωπικού απασχολείται σε εποπτευόμενους φορείς των Υπουργείων Παιδείας, Εσωτερικών, Υγείας και Άμυνας. Επιπρόσθετα το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ενώ φαίνεται πως το ελληνικό δημόσιο απασχολεί λιγότερους νέους συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, το δημόσιο στην Ελλάδα λόγω μονιμότητας είναι ο «εργοδότης» που έχει την υψηλότερη ζήτηση από τους εν δυνάμει εργαζόμενους. Τέλος, το δυναμικό του προσωπικού στο δημόσιο είναι περίπου 570.000 εργαζόμενοι, παρουσιάζοντας μια μειούμενη πορεία σε βάθος χρόνου (2010-2020) της τάξης των -124.000, που εν πολλοίς οφείλεται στην παρατεταμένη κρίση και τις δεσμεύσεις της Ελλάδας έναντι των δανειακών υποχρεώσεων της απέναντι στο ΔΝΤ και στις εκάστοτε Ευρωπαϊκές Επιτροπές Επιτήρησης και Ελέγχου. Όλα τα παραπάνω είναι καταγεγραμμένα στο σύστημα «Απογραφή» του Υπουργείου Εσωτερικών⁵³, το οποίο αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την παροχή σημαντικών πληροφοριών και εφαρμογών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ψηφιοποίησης.

⁵³ Υπουργείο Εσωτερικών, Σύστημα «ΑΠΟΓΡΑΦΗ», διαθέσιμο και στο www.apogرافي.gov.gr, (Πρόσβαση την 13/03/2022)

STRENGTHS

WEAKNESSES



Σχ. 3 - Ανάλυση SWOT για τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Εγχώριο Δημόσιο Τομέα⁵⁴

2.2 Εθνικές Δράσεις και Στρατηγικές

Στο πλαίσιο του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής, τα μνημόνια που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία

⁵⁴ Deloitte Greece – Υπουργείο Εσωτερικών. «Μελέτη για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Εκπόνηση Δράσεων Υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, προς χρηματοδότηση στο πλαίσιο ΕΣΠΑ 2021-2022», σελ. 41, Σεπτέμβριος 2021

αναπόφευκτα είχαν σημαντικό αντίκτυπο και στην εγχώρια δημόσια διοίκηση. Οι Κυβερνητικές Στρατηγικές κινήθηκαν μέσα στο ασφυκτικό πλαίσιο που όριζαν οι δεσμεύσεις της χώρας έναντι των εταίρων – δανειστών. Αποτέλεσμα αυτών ήταν και οι επιδιωκόμενες δράσεις που είχαν σχέση με τη δημόσια διοίκηση να αναπτυχθούν και να κινηθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των μνημονίων. Τα πεδία των Στρατηγικών σχεδιασμών που αναπτύχθηκαν στην χώρα μας την κρίσιμη τελευταία δεκαετία έχουν πολύπλευρη και αμφίδρομη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

Αρχικά ο ΟΟΣΑ σε έκθεσή του το 2011 έκανε λόγο για μακροχρόνια απουσία στρατηγικής δημόσιας πολιτικής για τους ανθρώπινους πόρους. Σύμφωνα με την έκθεση⁵⁵, δεν υπήρχε σχεδιασμός όσον αφορά στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ στις υπηρεσίες παρατηρούνταν η ανισοκατανομή του προσωπικού. Παράλληλα οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζονταν ήταν αποσπασματικές χωρίς να βλέπουν μακροπρόθεσμα ή να υπολογίζουν τις επιμέρους διαστάσεις του προβλήματος. Έτσι, η δημόσια διοίκηση χαρακτηριζόταν από το «γερασμένο» προσωπικό της, από έλλειψη κινήτρων και ουσιαστικής αξιολόγησης των υπαλλήλων και πολλά άλλα. Υπό το πρίσμα λοιπόν των τριών μνημονίων, η χώρα έπρεπε να εφαρμόσει μια σειρά δράσεων και να λάβει μέτρα στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τα οποία θα ήταν εναρμονισμένα στις μνημονιακές της δεσμεύσεις και παράλληλα θα την οδηγούσαν στην καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση της κατάστασης.

⁵⁵ OECD (2011), *“Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews”*, OECD Publishing, διαθέσιμο και στο <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>, p. 69 – 83

Σύμφωνα με την Σπανού στο 1ο και 2ο μνημόνιο τέθηκαν ορισμένες δημοσιονομικές προτεραιότητες, αυτές περιλάμβαναν⁵⁶: την μείωση του προσωπικού με επικείμενη μείωση της δαπάνης μισθοδοσίας που θα περιείχε όμως επιπλέον και μείωση των αμοιβών, για να επιτευχθεί το καλύτερο δημοσιονομικό αποτέλεσμα. Επίσης περιλάμβαναν την συγχώνευση ή και την κατάργηση Υπηρεσιών, Δομών και Οργανισμών. Η υλοποίηση τους απαιτούσε την εφαρμογή σειράς μέτρων, που πολλά από αυτά θεωρήθηκαν «σκληρά» ακόμα και «άδικα». Μερικά από αυτά ήταν: η εφαρμογή της αναλογίας προσλήψεων – αποχωρήσεων (λόγω συνταξιοδότησης ή οτιδήποτε άλλο) της μίας πρόσληψης στον δημόσιο τομέα, για κάθε πέντε αποχωρήσεις. Επίσης η εφαρμογή της μείωσης μισθών με την καθιέρωση του ενιαίου μισθολογίου και της Ενιαίας Αρχής πληρωμών (ΕΑΠ), όπου θα ελέγχονταν όλες οι αμοιβές σε κεντρική βάση. Ακολούθησε η μείωση των συμβασιούχων υπαλλήλων του δημοσίου και η κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων από όλες της Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς σε ποσόστωση. Αυτό όμως που έφερε ένα είδος «σοκ» στην ελληνική κοινωνία ήταν η εφαρμογή της εφεδρείας, της διαθεσιμότητας και των αναγκαστικών απολύσεων στο δημόσιο. Μέτρα που προβλέφθηκαν στα μνημόνια 1 και 2 συνδυαστικά.

Όλα τα παραπάνω λειτουργούσαν σε συνδυασμό με διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που είχαν εστιάσει στον εξορθολογισμό διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Ακολουθήθηκαν διάφορα μέτρα με γνώμονα την αναδιοργάνωση στις μεθόδους προσλήψεων, την αλλαγή του τρόπου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και την εφαρμογή ενός πάγιου

⁵⁶ Σπανού Κ., «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης», σελ. 52-53 (Πίνακας 5), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2018

μηχανισμού κινητικότητας, που θα ήταν πιο διαφανής και αποδεκτός από τους εργαζόμενους. Τέλος, στις μεταρρυθμίσεις που απορρέουν από το 1ο και 2ο μνημόνιο, περιλήφθηκε και η ανάγκη για εξειδίκευση του προσωπικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου κρίθηκε απαραίτητο να αναβαθμιστεί σταδιακά ο ρόλος των υψηλόβαθμων στελεχών, να απλοποιηθεί το κλαδολόγιο (ταξινόμηση συστήματος υπαλλήλων) και να αναδιοργανωθούν τα περιγράμματα των θέσεων στα εκάστοτε οργανογράμματα. Επιπρόσθετα να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα νέο και σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης ώστε να βελτιωθεί η κατάρτιση του προσωπικού.

Αντίστοιχα το 3ο μνημόνιο έθεσε ως κύριο στόχο του την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που θα γινόταν πραγματικότητα με την προσπάθεια για διοίκηση της απόδοσης, με την αποπολιτικοποίηση και την εφαρμογή της ορθολογικής κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Τα προτεινόμενα μέτρα για την επίτευξη όλων αυτών ήταν η ανάπτυξη ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης. Επίσης προτείνεται η ενίσχυση της κινητικότητας με σκοπό να αξιοποιηθούν κατάλληλα οι ανθρώπινοι πόροι. Περαιτέρω γίνεται λόγος για ορισμό διακριτών σταδίων στις διαδικασίες επιλογής ανώτερων στελεχών στο δημόσιο και προωθείται ο προγραμματισμός προσλήψεων που θα βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς οι στόχοι που επιδιώχθηκαν και τα μέτρα που ακολουθήθηκαν ως καταλληλότερα οδηγούσαν στον ανασχεδιασμό του υπάρχοντος συστήματος και στην δημιουργία ενός νέου πιο σύγχρονου και αξιοκρατικού συστήματος στον δημόσιο τομέα⁵⁷.

⁵⁷ Σπανού Κ. «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2018

Μετά την κορύφωση της κοινωνικοοικονομικής κρίσης στην Ελλάδα του 2012, ουσιαστικά η πρώτη στρατηγική προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση του δημοσίου στην χώρα μας αποτυπώνεται με την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση» που λαμβάνει χώρα και υλοποιείται σε διάφορα χρονικά στάδια. Στην πρώτη περίοδο (2014-2016)⁵⁸ παρουσιάστηκαν τρεις πυλώνες σχετικοί με το Ανθρώπινο Δυναμικό που αναλύονταν σε αντίστοιχους άξονες πολιτικής και επιμέρους δράσεις. Ο πρώτος πυλώνας προωθεί την Αναδιοργάνωση των Διοικητικών Δομών και αναφέρεται σε νέα οργανογράμματα που θα βοηθήσουν στον εξορθολογισμό του δημοσίου και θα μειώσουν τις δομές. Αποσκοπεί στην αξιολόγηση των ΝΠΙΔ και προτείνει την ανάθεση δραστηριοτήτων, που παρέχονται στο Δημόσιο με υψηλό κόστος και χαμηλή αποτελεσματικότητα, στον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη διαχείριση πόρων του Δημοσίου και η εξυπηρέτηση του πολίτη με χαμηλότερο κόστος. Ο δεύτερος πυλώνας κάνει λόγο για εξορθολογισμό Διοικητικών Λειτουργιών μέσω της μείωσης διοικητικών βαρών και της απλούστευσης των διαδικασιών, ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια για τη μείωση της πολυνομίας και της κακονομίας. Στον τρίτο πυλώνα προτείνονται δράσεις για την Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Προωθείται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Παράλληλα γίνεται λόγος για ένα νέο Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων στο δημόσιο που θα στηρίζεται στην αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία. Σημαντικό βοηθό και υποστηρικτή του εγχειρήματος θα αποτελέσει το Α.Σ.Ε.Π. μέσω του οποίου θα

⁵⁸ Υπουργείο Εσωτερικών (2014). «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση», διαθέσιμο και στο <https://www.naftemporiki.gr/cmsutils/downloadpdf.aspx?id=789878> , (Πρόσβαση την 04/06/2022)

πραγματοποιούνται γραπτές εξετάσεις και συνεντεύξεις με στόχο την κατάλληλη επιλογή υποψηφίου. Καθοριστικής σημασίας είναι και η δημιουργία μόνιμου μηχανισμού κινητικότητας που με αξιοκρατικά κριτήρια θα αναδεικνύει τη χρησιμότητα των μετακινήσεων των υπαλλήλων και θα τους αξιοποιεί καλύτερα εκεί που ταιριάζουν τα προσόντα και οι δεξιότητες τους.

Στη δεύτερη περίοδο της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (2017-2019)⁵⁹ βλέπουμε πως γίνεται αναφορά στον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. Το νέο πρόγραμμα της στρατηγικής επιδιώκει υψηλού επιπέδου παροχές υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με κατεύθυνση προς την Βιώσιμη Ανάπτυξη. Θέτει ως σημείο αναφοράς την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Με βάση τα παραπάνω αναπτύσσονται άξονες και δράσεις. Ξεκινώντας από τον Άξονα 1 γίνεται αναφορά στον προγραμματισμό των προσλήψεων και την προσφορά του στην κατάλληλη αξιοποίηση των εργαζομένων. Ακολουθεί ο Άξονας 2 που εστιάζει στην διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων και στην κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (μέσω μετατάξεων, αποσπάσεων). Στον Άξονα 3 γίνεται εκτενής αναφορά στα υψηλόβαθμα στελέχη και στους τρόπους αξιοποίησης και διαχείρισής τους (μητρώο επιτελικών στελεχών, σύστημα επιλογής προϊσταμένων, διαδικασίες δομημένης συνέντευξης κα). Τέλος, ο Άξονας 4 ασχολείται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την αξιολόγησή του (καθιερώνοντας ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με το ν. 4369/2016). Συνοψίζοντας, το πρόγραμμα προσπάθησε να δώσει

⁵⁹ Υπουργείο Εσωτερικών (2017). «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019», διαθέσιμο και στο [Dimosio2020-Booklet-GR.pdf](https://www.dimosio2020-booklet-gr.pdf) (ypes.gr), (Πρόσβαση την 04/06/2022)

προτεραιότητα στην ανάπτυξη μιας σειράς καινοτόμων δράσεων με κύριο μέλημα την εισροή νέων γνώσεων. Με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, την αλλαγή της κουλτούρας στην λήψη των αποφάσεων και την ενσωμάτωση των νέων προκλήσεων προσδοκούσε στην σύγχρονη, γρήγορη και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Με την πάροδο των χρόνων λοιπόν έγιναν πολλές προσπάθειες, άλλες επιτυχείς και άλλες όχι, όλες όμως αναγνώριζαν τον δημόσιο τομέα ως έναν από τους βασικούς παράγοντες αλλαγής και εκσυγχρονισμού της χώρας. Σήμερα ο συνολικός σχεδιασμός και το πλαίσιο εφαρμογής των δράσεων παρουσιάζεται χαρακτηριστικά στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»⁶⁰.

Κύριος στόχος του Σχεδίου είναι να οδηγήσει τη χώρα σε μια νέα εποχή σχεδιάζοντας και υλοποιώντας θεμελιώδεις αλλαγές που θα τη βοηθήσουν να εξελιχθεί σε ένα πιο εξωστρεφές και ανταγωνιστικό μοντέλο. Οι αλλαγές αυτές θα επιτευχθούν με οικονομικές και κοινωνικές μεταρρυθμίσεις που θα επηρεάσουν την κοινωνία σε τομείς όπως η τεχνολογία, η καινοτομία, οι θεσμοί, η νοοτροπία, η προστασία του περιβάλλοντος, η κοινωνική συνοχή κ.τ.λ.

Στο επίκεντρο του προγράμματος βρίσκεται το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚΥΠ, Δεκέμβριος 2020) και τα Ετήσια Σχέδια Δράσης των Υπουργείων τα οποία έχουν άμεση αλληλεπίδραση και συνεκτικότητα με το Εθνικό Σχέδιο Μεταρρυθμίσεων, με το Ταμείο Ανάκαμψης, με τα προγράμματα ΕΣΠΑ και τις Εθνικές Συστάσεις, σύμφωνα με το Πλαίσιο Ενισχυμένης Εποπτείας. Πρόκειται για την παρουσίαση, στην

⁶⁰ Ελληνική Δημοκρατία, 2021. «Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας – Ελλάδα 2.0», διαθέσιμο και στο [bca4a60f-6ae0-4b66-ac08-b8fc2767e54f \(minfin.gr\)](https://www.minfin.gr/bca4a60f-6ae0-4b66-ac08-b8fc2767e54f), (Πρόσβαση την 05/06/2022)

διάρκεια ενός έτους, της κυβερνητικής πολιτικής και της πορείας που προτίθεται να ακολουθήσει για την επίτευξη του μετασχηματισμού της οικονομίας και του παραγωγικού μοντέλου της χώρας.

Ως βασικό στρατηγικό πυλώνα του, ανάμεσα σε άλλους, στην πορεία προς την αλλαγή, ανάγει τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την οποία αναφέρει ως κομβική για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη⁶¹, ειδικά τώρα που γίνονται προσπάθειες αναδιοργάνωσης και ανασυγκρότησης από τις κρίσεις και τις μνημονιακές πολιτικές των τελευταίων ετών. Προτεραιότητα, στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελεί η δημιουργία μιας απλής, εύκολα προσβάσιμης σε όλους και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Με την απλούστευση των διαδικασιών και την καλύτερη αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού της ευελπιστεί ότι ο δημόσιος τομέας θα καταφέρει να υπηρετεί αποτελεσματικά την αναπτυξιακή πολιτική των τοπικών κοινωνιών.

Πιο συγκεκριμένα ο προγραμματισμός του Υπουργείου Εσωτερικών ειδικά την τελευταία διετία επικεντρώνεται στον σχεδιασμό ενός σύγχρονου δημόσιου τομέα και παράλληλα στην διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενισχύοντας σημαντικά τους Δήμους και τις Περιφέρειες. Μεταφέρει αρμοδιότητες και πόρους με την παράλληλη θέσπιση μιας σειράς κανόνων και δικλίδων ασφαλείας, ώστε να διαφυλάσσεται η λογοδοσία, η διαφάνεια και η ελεγκτική διαδικασία προς όφελος των τοπικών κοινωνιών, αλλά και του ευρύτερου δημοσίου συμφέροντος. Ο Πυλώνας του Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύεται σημαντικά με τον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας των προσλήψεων μέσω του Α.Σ.Ε.Π.,

⁶¹ Προεδρία της Κυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Συντονισμού, Αθήνα 2020, «Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚΥΠ) 2021», διαθέσιμο και στο par.dek.fin.v5.2020.12.22.pdf (government.gov.gr), (Πρόσβαση την 05/06/2022)

όπου θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Βασικός στόχος του είναι η ανάπτυξη ενός αξιοκρατικού και συνάμα αντικειμενικού συστήματος προσλήψεων θέτοντας ως αρχή ότι είναι αναγκαίο να βρίσκεται «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».⁶² Επιπλέον, στις προτεραιότητες του Υπουργείου για τη στελέχωση βρίσκεται η επικαιροποίηση του προσοντολογίου και η ορθή ταξινόμηση των κλάδων των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η υλοποίηση ενός νέου συστήματος Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας.⁶³ Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται από το ΥΠΕΣ η δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, με μετρήσιμα μεγέθη ανά οργανική μονάδα και αξιολόγησης του παραγόμενου έργου. Παράλληλα το ΥΠΕΣ έχει δώσει προτεραιότητα και στην κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και στην καλύτερη αξιοποίηση των επιτελικών στελεχών με θέσπιση συστημάτων εκπαίδευσης, κυρίως μέσω του ΕΚΔΔΑ και της αξιοποίησης τους μέσω των κατάλληλων δομών στα Υπουργεία και τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Τα ψηφιακά οργανογράμματα βρίσκονται στο τελικό στάδιο ανάπτυξης τους και έγκρισης, και θα λειτουργήσουν και αυτά βοηθητικά στην όλη διαδικασία.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια για καλύτερη και πιο αποδοτική δημόσια διοίκηση κατέχει ο ψηφιακός ανασχηματισμός που κρίνεται αναγκαίος ιδιαίτερα τα τελευταία έτη. Μέσα από την κρίση της πανδημίας αναδείχθηκε η ανάγκη ανάπτυξης ψηφιακών δράσεων σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Έτσι, ενισχύθηκαν οι ψηφιακές δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε η δημόσια διοίκηση να

⁶² [Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 \(government.gov.gr\)](https://government.gov.gr), (Πρόσβαση την 11/06/2022)

⁶³ https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp_esoterikon_2022.pdf, (Πρόσβαση την 11/06/2022)

ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στην κρίσιμη περίοδο της κορύφωσης του covid-19 στη χώρα. Ακόμα και σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης φαίνεται πως η επένδυση στις ψηφιακές δεξιότητες των υπαλλήλων και στην ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών αποτέλεσαν σημαντικούς παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών. Μάλιστα η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων θεωρείται βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της καινοτομίας και κατ' επέκταση την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών. Επιτυγχάνεται έτσι, η απλούστευση των διαδικασιών μέσω της χρήσης ενός κεντρικού ηλεκτρονικού συστήματος ταξινόμησης και διαχείρισης των δημοσίων εγγράφων.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2020-2025 προωθεί την συνέχεια των ψηφιακών λειτουργιών σε όλες τις περιστάσεις με το Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας στο Δημόσιο. Προσπαθεί να εξασφαλίσει ότι σε ειδικές περιπτώσεις θα εφαρμόζεται η εξ αποστάσεως και ασφαλής διαδικτυακή εργασία των υπαλλήλων (τηλεργασία), καθώς κρίνεται απαραίτητη για την απρόσκοπτη συνέχεια της ομαλής λειτουργίας των φορέων. Με την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την καθιέρωση της χρήσης των νέων εργαλείων πληροφορικής, η δημόσια διοίκηση επιδιώκει⁶⁴ :

- Την προώθηση των ψηφιακών τεχνολογιών
- Την ανάπτυξη μοντέλου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών
- Την ανάπτυξη ικανοτήτων καινοτομίας στην ηγεσία και στο προσωπικό της δημόσιας διοίκησης

⁶⁴ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2020. «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 – 2025», διαθέσιμο και στο [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](https://digitalstrategy.gov.gr), (Πρόσβαση την 12/06/2022)

- Την χρήση των ψηφιακών εργαλείων
- Την ανάπτυξη μηχανισμών για την προστασία των προσωπικών δεδομένων
- Την ανάπτυξη υπηρεσιών για την κυβερνοασφάλεια
- Την χρήση μηχανισμών επιχειρησιακής ευφυΐας για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων

Τα τελευταία γεγονότα της πανδημίας του covid-19 έκαναν σαφές πως ο Δημόσιος Τομέας για να καταφέρει να έχει αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων εκτάκτων αναγκών, αλλά και στις παγκόσμιες τάσεις που διαμορφώνονται, χρειάζεται να ακολουθεί ένα στρατηγικό πλαίσιο αλλαγής με κύριο άξονα τον εκσυγχρονισμό μέσα από πρακτικές και την επαναδημιουργία του. Χρειάζεται να στηριχθεί σε δράσεις που θα έχουν επιλεχθεί μέσα από εμπειριστατωμένες μελέτες, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψιν τους τις συνθήκες που επικρατούν σε όλα τα επίπεδα και να αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις σύγχρονες απαιτήσεις με βασική επιδίωξη ένα καλύτερο μέλλον στην εργασία στον δημόσιο τομέα.

2.3 Επιχειρησιακά Προγράμματα

Το ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο στην προσπάθεια για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και των προβλημάτων της χώρας. Αποτελείται από 20 Προγράμματα, 7 εκ των οποίων είναι Τομεακά (δηλαδή αφορούν τομείς που έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη τη χώρα) και 13 είναι

Περιφερειακά (δηλαδή περιλαμβάνουν δράσεις περιφερειακής εμβέλειας). Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020»⁶⁵ αποτελεί ένα από τα βασικά Τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα και έχει ως επίκεντρο τη δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Το πρόγραμμα αυτό είναι πολυτομεακό και πολυταμειακό και αποσκοπεί στην εισαγωγή μεταρρυθμίσεων μέσω και των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής στον Δημόσιο Τομέα. Μέσα από την εξιδεικευμένη και στοχευμένη ανάπτυξη πολιτικών σε διάφορους τομείς, επιδιώκει την απορρόφηση των πόρων των Διαρθρωτικών Ταμείων (ΕΤΠΑ και ΕΚΤ) αναδεικνύοντας αποδοτικές δράσεις για την δημόσια διοίκηση αλλά κυρίως για το ανθρώπινο δυναμικό της. Το συνολικό πρόγραμμα αγγίζει τα 487 εκατομμύρια ευρώ. Κύριο στόχο του προγράμματος για την επταετία 2014-2020 αποτέλεσε η επίτευξη συντονισμένης, ευέλικτης και συνεκτικής Δημόσιας Διοίκησης που θέτει σε προτεραιότητα την εμπιστοσύνη των πολιτών και των επιχειρήσεων προς την δημόσια διοίκηση και εν γένει στην πολιτεία και προσφέρει πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες.

Με την ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, αναπτύσσοντας παράλληλα την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αναζητήθηκαν τα σημαντικά εργαλεία μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών για να γίνει η Δημόσια Διοίκηση πιο αποδοτική και κατ' επέκταση πιο αποτελεσματική. Παράλληλα ο στρατηγικός στόχος που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη ορθολογικής διοίκησης του με ταυτόχρονη εφαρμογή νέων συστημάτων αξιολόγησης. Έτσι δόθηκε

⁶⁵ ΕΣΠΑ, 2014. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020», διαθέσιμο και στο <https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>, (Πρόσβαση την 26/06/2022)

προτεραιότητα στην ανάπτυξη εφαρμογών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους, σε συνάρτηση με τις ικανότητες και τις γνώσεις τους. Επίσης επιλέχθηκαν δράσεις που συνέβαλλαν στην βελτίωση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών και του συνοδευτικού εκπαιδευτικού υλικού τους.

Πολλές από τις δράσεις του προγράμματος αφορούσαν στον ποιοτικό ανασχηματισμό των δημόσιων πολιτικών, στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, στην προσέγγιση των νόμων με την κωδικοποίησή τους. Η πεποίθηση που επικράτησε ήταν ότι ο συνδυασμός όλων αυτών υπό προϋποθέσεις μπορούν να αποφέρουν την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Ταυτόχρονα έγιναν προσπάθειες για νέες εφαρμογές στην στοχοθεσία και τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων με την ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών, της διαφάνειας και της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ανάπτυξη ηλεκτρονικών εφαρμογών για υπηρεσίες προς τους πολίτες, αναβάθμιση ηλεκτρονικών συστημάτων και εξοπλισμού, ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημοσίων φορέων και οργανισμών). Τέλος, σχεδιάστηκαν δράσεις για την κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων και την διαρκή επιμόρφωσή τους.

Επίσης ένα από τα σημαντικά προγράμματα για την ανάκαμψη της Ελλάδας μετά και την κοινωνικοοικονομική κρίση της πανδημίας covid – 19 είναι το «Ελλάδα 2.0 – Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας»⁶⁶. Τα Κράτη – Μέλη και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σε συμφωνία με σχετική πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προχώρησαν σε ένα νέο πακέτο ανάκαμψης για την περίοδο 2021 – 2027. Το καινούριο πακέτο συνδέει το Πολυετές

⁶⁶ Ελληνική Δημοκρατία (2021). «Ελλάδα 2.0 – Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας», διαθέσιμο και στο <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/>, (Πρόσβαση την 26/06/2022)

Δημοσιονομικό Πλαίσιο με το καινούριο μέσο ανάκαμψης που ονομάζεται «Next Generation EU», με απώτερο στόχο την αντιμετώπιση της πανδημίας. Το παραπάνω σχέδιο περιλαμβάνει σπουδαία και πολυεπίπεδα επενδυτικά προγράμματα και μεταρρυθμίσεις (106 και 67 αντίστοιχα). Ανάμεσα στους βασικούς στόχους του Εθνικού Σχεδίου διακρίνονται ο κοινωνικοοικονομικός μετασχηματισμός και η ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής, καθώς και η εφαρμογή μιας σειράς μεταρρυθμίσεων, όπου θα ενθαρρύνονται οι επενδύσεις με απώτερο όφελος ένα ανταγωνιστικό οικονομικό μοντέλο, προβάλλοντας την εξωστρέφεια και την πράσινη-οικολογική ανάπτυξη.

Το σχέδιο ανάκαμψης στηρίζεται κυρίως σε έξι πυλώνες φιλοδοξώντας μέσω αυτών να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που επιδιώκει η ΕΕ αλλά και η Παγκόσμια Κοινότητα. Επιγραμματικά αυτές είναι η (α) έξυπνη-βιώσιμη ανάπτυξη, (β) η εδαφική και κοινωνική συνοχή, (γ) οι μελλοντικές πολιτικές για την επόμενη γενιά, (δ) η σταθερή θεσμική συνοχή σε συνδυασμό με την κοινωνική και οικονομική ανθεκτικότητα (ε) η πράσινη ανάπτυξη και (στ) ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Οι δράσεις που θα αναπτυχθούν και έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου Τομέα περιλαμβάνονται σε δύο από τους άξονες του προγράμματος.

Στον άξονα 2.2 που σχετίζεται με την Ψηφιακή Μετάβαση (Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κράτους 5/5) και στον άξονα 4.2 που αφορά στην Κοινωνική και Εδαφική Συνοχή (Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης 1/2). Στους δύο αυτούς άξονες (και κυρίως στις υποκατηγορίες τους) υπάρχουν δράσεις που έχουν ως πρωτεύοντα σκοπό την ενίσχυση του Ανθρώπινου Δυναμικού (με την εκπαίδευση, την εξειδίκευση, την καλυτέρευση των συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος, την επιβράβευση, την στοχοθεσία κ.λπ.), αλλά και την εφαρμογή νέων μορφών εργασίας, όπως είναι η ενίσχυση της τηλεργασίας, ως εργαλείο συνέχισης και συνοχής του

Δημόσιου Τομέα, με τον επαναπροσδιορισμό των δημόσιων πολιτικών και του συστήματος διακυβέρνησης της χώρας. Υπάρχει η πεποίθηση ότι το Σχέδιο Ελλάδα 2.0 θα δώσει ώθηση στην ελληνική οικονομία ενθαρρύνοντας τις επενδύσεις, με επακόλουθο την αύξηση της απασχόλησης και των ψηφιακών δεξιοτήτων στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα.

Τέλος, το πρόσφατο πρόγραμμα που υλοποιείται και επιδιώκει την ανάπτυξη και τις επενδύσεις στη χώρα είναι το «*Νέο Πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2021-2027*».⁶⁷ Η υλοποίηση και παρακολούθηση των έργων – δράσεων του προγράμματος είναι κύρια αρμοδιότητα της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικού Σχεδιασμού και Αξιολόγησης του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, και της Εθνικής Αρχής Συντονισμού των προγραμμάτων ΕΣΠΑ. Για την πραγματοποίηση των δράσεων εκδίδονται εγκύκλιοι στις οποίες αποτυπώνεται η δομή των προγραμμάτων και το προγραμματικό πλαίσιο που καλούνται να ακολουθήσουν οι διάφορες Υπηρεσίες.

Παρατηρείται ότι το πρόγραμμα για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στηρίζεται σε αυξημένους πόρους σε σχέση με το προηγούμενο ΕΣΠΑ (2014-2020). Το ποσό που θα διατεθεί στο σύνολο Ενωσιακής⁶⁸ και Εθνικής Συμμετοχής ανέρχεται περίπου σε 1 δις ευρώ (πιο συγκεκριμένα σε 943 εκ ευρώ). Επιπλέον στο πρόγραμμα που σχετίζεται με το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνική Συνοχή θα διατεθούν για την χώρα περίπου 4,16 δις ευρώ (4.162 εκ. ευρώ) στο σύνολο της Ενωσιακής και Εθνικής Συμμετοχής. Οι προτεραιότητες της χώρας μέσω του νέου ΕΣΠΑ εστιάζονται κυρίως στον οικονομικό μετασχηματισμό με γνώμονα την αποτελεσματικότερη σύνδεση

⁶⁷ <https://www.espa.gr/el/Pages/newespa21-27.aspx> , (Πρόσβαση την 07/07/2022)

⁶⁸ Ενωσιακή Συμμετοχή: Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), Ταμείο Συνοχής (ΤΣ), Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ+), Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης (ΤΔΜ) και Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας, Αλιείας και Υδατοκαλλιέργειας (ΕΤΘΑΥ)

της παραγωγής με την τεχνολογία και την καινοτομία, στοχεύοντας στην εξωστρέφειά της και την σύνδεση της με την Ευρωπαϊκή Ένωση, αναπτύσσοντας τις «πράσινες επενδύσεις».

Σύμφωνα με τους Πολιτικούς Στόχους 1 και 4 που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό και τη Δημόσια Διοίκηση, όπως περιγράφονται στο Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης, η χώρα επενδύει σε μια πιο κοινωνική Ευρώπη με την ανάπτυξη των κοινωνικών δικαιωμάτων και της ίσης πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες για όλους. Παράλληλα δρομολογούνται παρεμβάσεις σύμφωνες με την εφαρμογή Σχεδίου Δράσης στις Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμούς για την ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις καθημερινές επαφές και συναλλαγές του κοινού με τις Υπηρεσίες. Η προσπάθεια για την ενδυνάμωση των Ψηφιακών Υπηρεσιών θα παρέχει υπηρεσίες στο μέλλον άμεσα προσβάσιμες και ανοιχτές σε όλους με διαφάνεια και θα διασφαλίσει την διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών. Τέλος, σημαντικές είναι και οι δράσεις που στοχεύουν στην διευκόλυνση πρόσβασης όλων των πολιτών στην αγορά εργασίας με ιδιαίτερη έμφαση σε μακροχρόνια ανέργους, μετανάστες, ΑΜΕΑ κ.τ.λ.

3. Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ Α.Σ.Ε.Π. – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ (ΑΠΟ ΤΟ Ν. 2190/1994 ΣΤΟΝ Ν. 4765/2021)

3.1 Εισαγωγικά σχόλια, σύντομη ιστορική διαδρομή

Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης διεθνώς και ειδικότερα στην Ελλάδα αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα διαχρονικά. Στην Ελλάδα, μάλιστα, βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ιδιαίτερα μετά την εκδήλωση της κρίσης του δημόσιου χρέους και την προσφυγή της χώρας στον Μηχανισμό Στήριξης. Σε Έκθεση του ΟΟΣΑ, που δημοσιεύτηκε το 2011, επισημαίνεται η ανάγκη η χώρα να προβεί σε διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, παρά την αυξανόμενη δυσарέσκεια που επικρατούσε, προκειμένου να καταφέρει να ανακάμψει. Στο πλαίσιο αυτό, αναφέρει ότι σημαντικός παράγοντας για την έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων θεωρείται η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Διαπιστώνεται ότι «η λήψη δραστικών μέτρων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτή να είναι σε θέση να επιτελέσει το σκοπό της, συνιστά στην παρούσα φάση προτεραιότητα, ενδεχομένως και την σημαντικότερη εκ των μεταρρυθμιστικών προτεραιοτήτων της Ελλάδας.»⁶⁹

⁶⁹ OECD (2011), “Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews”, OECD Publishing, διαθέσιμο και στο <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>, p.83-100, (Πρόσβαση την 7/11/2021)

Η σημαντικότερη πτυχή του προβλήματος και επείγουσα προτεραιότητα εντοπιζόταν στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενώ η Έκθεση επεσήμαινε την απουσία γενικότερης στρατηγικής για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο παρελθόν, όπως προαναφέρθηκε, η στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης χαρακτηριζόταν από την ευνοιοκρατία και τις πελατειακές σχέσεις που οδήγησαν σε έλλειψη σχεδιασμού και ανισοκατανομή του προσωπικού και σε ad hoc αποσπασματικές μεταρρυθμίσεις χωρίς μακροπρόθεσμη βλέψη. Ουσιαστικά *«αυτός ο κατακερματισμός, εξαιτίας του άναρχου τρόπου με τον οποίο διαμορφώθηκε η δημοσιούπαλληλία, αναδείχθηκε σε όλο του το εύρος όταν επιχειρήθηκε η αντιμετώπιση ιδιαίτερα της ανορθολογικής κατανομής των ανθρωπίνων πόρων»*⁷⁰.

Η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού στη δημόσια διοίκηση λοιπόν αποτελούσε θέμα διαμάχης και δυσπιστίας. Στην συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας επικρατούσε η καχυποψία για τον τρόπο πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων. Στην μεταπολεμική περίοδο η δημόσια διοίκηση εξελίσσεται ως η αχίλλειος πτέρνα του κράτους καθώς μετά τον Εμφύλιο το ελληνικό κράτος ταυτίζεται ιδεολογικά με την παράταξη που κυβερνά και κομματικοποιείται έντονα. Μάλιστα ο Κ. Βαρβαρέσος στην έκθεσή του (1952) εστιάζει στις πελατειακές σχέσεις και την ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.⁷¹ Οι πολιτικοί στήριζαν την καριέρα τους στις προσωπικές σχέσεις που ανέπτυσσαν με τους ψηφοφόρους τους, με αποτέλεσμα να ικανοποιούν όσο ήταν εφικτό τις απαιτήσεις τους για

⁷⁰<https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf> , (Πρόσβαση την 7/11/2021)

⁷¹ Βαρβαρέσος Κ. (1952), *«Έκθεση επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδας»*, στο Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.) (2000) *«Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998»*, εκδ. Παπαζήσης

εργασιακή αποκατάσταση ώστε να επιβιώσουν οι ίδιοι πολιτικά. «Ο διοικητικός συγκεντρωτισμός, ο νομικισμός, η μη αξιολόγηση του προσωπικού, η αναξιοκρατία και το χαμηλό επίπεδο ενός ανεκπαιδευτου προσωπικού – συνδυασμένου με την έλλειψη μιας ελίτ δημοσίων υπαλλήλων στις υψηλές θέσεις»⁷² χαρακτήριζαν την δημόσια διοίκηση της εποχής αυτής.

Σταδιακά τα ζητήματα στελέχωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού με αξιοκρατία άρχισαν να έρχονται στο προσκήνιο και να απασχολούν την κοινωνία. Η ανάγκη να διαμορφωθεί ένα αδιάβλητο σύστημα προσλήψεων οδήγησε σε ποικίλες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Για το σκοπό αυτό άρχισαν να θεσπίζονται διάφοροι νόμοι που φτάνουν μέχρι τις μέρες μας. Το 1951 θεσπίζεται ο Ν. 1811/1951 με τον οποίο γίνεται προσπάθεια να ρυθμιστεί το πλαίσιο που θα διέπει τις δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με αυτόν, καθιερώνονται ενιαίοι και ομοιόμορφοι κανόνες που, με βάση τους την ισότητα και την δικαιοσύνη, θα εξασφαλίζουν την ορθή επιλογή του προσωπικού, την ομαλή σταδιοδρομία του και τη μέγιστη δυνατή απόδοση της εργασίας αυτού.⁷³ Οι τακτικοί υπάλληλοι προσλαμβάνονταν μετά από γραπτό διαγωνισμό που διενεργούνταν υπό την επίβλεψη του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ). Το ΑΣΔΥ ήταν μια ανεξάρτητη δημόσια υπηρεσία με τακτικά και έκτακτα μέλη που υπαγόταν απευθείας στον Πρωθυπουργό και εξοπλιζόταν με γνωμοδοτικές, ελεγκτικές και αποφασιστικές αρμοδιότητες ενώ κατοχυρωνόταν με εγγυήσεις ανεξαρτησίας.⁷⁴ Δεν έλειψαν από το νόμο όμως οι εξαιρέσεις στις

⁷² Σωτηρόπουλος Δ., «Φάσεις και αντιφάσεις του ελληνικού κράτους στον 20^ο αιώνα, 1910-2001», Βιβλιοπωλείον της Εστίας, Αθήνα 2019, σ.σ. 136-141

⁷³ Άρθρο 1 του ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141/Α/16.5.1951)

⁷⁴ Σπηλιωτόπουλος Ε., Χρυσανθάκης Χ., «Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου», Αντ. Σάκκουλας, 2007, 7η έκδ.

προσλήψεις, οι οποίες με την πάροδο των χρόνων άρχισαν να πληθαίνουν και έτσι σταδιακά οι κατ' εξαίρεση διαδικασίες αποτελούσαν πια τον κανόνα. Το 1974 το ΑΣΔΥ καταργείται έχοντας χάσει την αξιοπιστία του ενώ στη θέση του εμφανίζεται η Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμών (Κ.Ε.Δ.).

Σύμφωνα με το Π.Δ. 611/1977 η Κ.Ε.Δ. είναι υπεύθυνη για την διεξαγωγή των διαγωνισμών που προκηρύσσονταν με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας Κυβερνήσεως.⁷⁵ Οι διαγωνισμοί διακρίνονται σε ειδικούς, νομαρχιακούς και κοινούς. Οι ειδικοί διαγωνισμοί⁷⁶ προκηρύσσονται μετά από αίτηση της ενδιαφερόμενης υπηρεσίας ενώ οι εξεταστικές επιτροπές ελέγχουν τα προσόντα και το ήθος των υποψηφίων και αποφασίζουν ποιοι αποκλείονται από τη διαδικασία με αιτιολογημένη απόφαση. Με τους νομαρχιακούς διαγωνισμούς⁷⁷ πραγματοποιούνταν η πλήρωση των κενούμενων θέσεων των υπηρεσιών, των ΝΠΔΔ και των δήμων πρωτεύουσών των νομών. Για τους υποψηφίους ως προσόν διορισμού προβλεπόταν το απολυτήριο εξαταξίου γυμνασίου ή λυκείου ή ισότιμης σχολής μέσης εκπαίδευσης καθώς επίσης θεωρούνταν πρόσθετο προσόν η γνώση μιας ξένης γλώσσας ή η γνώση ελληνικής δακτυλογραφίας. Οι κοινοί διαγωνισμοί⁷⁸ προκηρύσσονται μια φορά κάθε έτος για την πλήρωση κενούμενων θέσεων (όπως και στο άρθρο 35) αλλά αυτή τη φορά το προσόν διορισμού διαφέρει. Στις προκηρύξεις των κοινών διαγωνισμών δύνανται να λαμβάνουν μέρος όσοι κατέχουν πτυχίο ανώτατης σχολής, ανώτερης ή μέσης τεχνικής κ.λπ. Οι εξαιρέσεις βέβαια υπήρχαν και σε αυτή την περίπτωση, όπως διατυπώνονταν στα άρθρα 47 – 50 του Π.Δ. 611/1977, στις

⁷⁵ Άρθρο 43 παράγραφος 1 του Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/Α/15.07.1977)

⁷⁶ Άρθρα 29 – 34 του Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/Α'/15.07.1977)

⁷⁷ Άρθρα 35 – 44 του Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/Α'/15.07.1977)

⁷⁸ Άρθρα 45-46 του Π.Δ. 611/1977 (ΦΕΚ 198/Α'/15.07.1977)

προσλήψεις που προέκυπταν για εξαιρετικές ή ειδικές συνθήκες, στις προσλήψεις προσωπικού κλάδων ΣΕ (στοιχειώδους εκπαίδευσης) και στις προσλήψεις που εξαιρούνταν της μονιμότητας.

Με το Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις» αλλάζουν οι όροι, η σειρά προτεραιότητας και οι διαδικασίες των προσλήψεων σε κενές, κενούμενες ή δημιουργούμενες θέσεις στο Δημόσιο Τομέα για την κατάληψη των οποίων ορίζεται ως τυπικό προσόν το απολυτήριο Σχολείου Μέσης Εκπαίδευσης ή Ανώτερης ή Ανώτατης Σχολής.⁷⁹ Για πρώτη φορά καταργείται ο κανόνας του γραπτού διαγωνισμού (διατηρούνταν μόνο για θέσεις που απαιτούσαν εξειδικευμένα προσόντα) και καθιερώνεται το σύστημα της αυτόματης επιλογής. Στο πλαίσιο αυτό καταρτίζονται πίνακες μορίων με βάση κυρίως τα λεγόμενα κοινωνικά κριτήρια (οικογενειακή κατάσταση, εντοπιότητα, ηλικία, χρονολογία κτήσης πτυχίου κ.ά.) και συμπληρωματικά τα ακαδημαϊκά κριτήρια (μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, διδακτορικό δίπλωμα). Μάλιστα σε περίπτωση που κάποιος υποψήφιος ισοβαθμήσουν προηγείται ο μεγαλύτερος σε ηλικία και στην περίπτωση που ισοβαθμήσουν ξανά τότε προτιμάται εκείνος που έχει τα περισσότερα μόρια λόγω οικογενειακής κατάστασης.⁸⁰ Το γεγονός ότι οι πίνακες καταρτίζονταν με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή⁸¹ αυτή τη φορά έδινε κάποιες εγγυήσεις αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας. Σε αυτό συνέβαλλε και η υποχρεωτική γνωστοποίηση των αναγκών πρόσληψης μία φορά κάθε έτους προκειμένου να προγραμματιστεί ο αριθμός των υπαλλήλων που θα εισαχθούν στον δημόσιο τομέα.⁸² Αξιοσημείωτη ήταν και

⁷⁹ Άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

⁸⁰ Άρθρο 5 παρ. 1 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

⁸¹ Άρθρο 2 παρ. 4 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

⁸² Άρθρο 2 – 3 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

η υποχρεωτική δημοσίευση των πινάκων στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως καθώς και η τοιχοκόλληση τους στις κατά τόπους νομαρχίες.⁸³ Παρά την προσπάθεια να εκλείψουν οι πελατειακές και ψηφοθηρικές προσλήψεις και σε αυτό το νομοθέτημα υπάρχουν εξαιρέσεις που τις ευνοούν, καθόσον η εφαρμογή του περιοριζόταν μόνο στις προσλήψεις θέσεων διοικητικού προσωπικού και όχι σε κάποιες άλλες κατηγορίες όπως οι δικαστικοί λειτουργοί και αντιπρόσωποι, οι εκπαιδευτικοί, οι στρατιωτικοί, το νοσηλευτικό προσωπικό οι δημοσιογράφοι, οι κληρικοί, οι ειδικοί σύμβουλοι, οι ειδικοί και επιστημονικοί συνεργάτες⁸⁴ κ.λπ. Μάλιστα υπήρχε η δυνατότητα με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβερνήσεως και του εκάστοτε αρμόδιου Υπουργού να εξαιρεθούν και άλλες κατηγορίες προσωπικού.

Το 1987 με το Ν. 1735 το σύστημα μορίων αλλάζει ως ένα βαθμό καθώς αποκτούν πλέον μεγαλύτερη βαρύτητα τα ακαδημαϊκά προσόντα σε αντίθεση με τα κοινωνικά κριτήρια του προηγούμενου συστήματος⁸⁵. Ακόμη και σε περίπτωση ισοβαθμίας των υποψηφίων η επιλογή γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό του βασικού τίτλου σπουδών. Απαιτείται και εδώ κάθε χρόνο από όλους τους φορείς του δημοσίου η γνωστοποίηση αναγκών των προσλήψεων του τακτικού προσωπικού για κάλυψη των πάγιων αναγκών.⁸⁶ Υπεύθυνο για την έγκριση και για όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διαδικασία των προσλήψεων (συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων κ.λπ.), είναι το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης

⁸³ Άρθρο 7 παρ. 2 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

⁸⁴ Άρθρο 10 του Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

⁸⁵ Άρθρο 2 παρ. 1 του ν.1735/1987 (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987), «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις».

⁸⁶ Άρθρο 3 παρ. 1 του ν.1735/1987 (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987)

και οι αρμόδιες υπηρεσίες του.⁸⁷ Για άλλη μια φορά πάντως προβλέπονται και σε αυτό το νόμο μια σειρά εξαιρέσεων στις προσλήψεις του τακτικού προσωπικού (όπως οι δικαστικοί λειτουργοί, το ερευνητικό προσωπικό, οι εκπαιδευτικοί, οι στρατιωτικοί, το ιατρικό προσωπικό των φορέων που απαρτίζουν το Εθνικό Σύστημα Υγείας κ.λπ.)⁸⁸, με τη διαφορά ότι δίνεται η δυνατότητα και αυτό το προσωπικό να υπάγεται στις διατάξεις του νόμου μετά από απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του αρμόδιου Υπουργού.⁸⁹

Στη συνέχεια ψηφίζεται ο Ν. 1943/1991 με τον οποίο καθιερώνεται ενιαίο σύστημα προσλήψεων στον δημόσιο τομέα με σκοπό να διασφαλιστεί η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα, ενώ μέσα από αδιάβλητες και αξιόπιστες διαδικασίες να διαπιστώνεται, κυρίως, η ικανότητα των υποψηφίων για την υπηρεσία.⁹⁰ Οι φορείς του δημοσίου τομέα, αφού ζητήσουν τη γνώμη και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, έχουν την υποχρέωση να καταρτίζουν ετήσιο προγραμματισμό για τις προσλήψεις του τακτικού προσωπικού σύμφωνα με τις σχετικές πιστώσεις. Τα στοιχεία του προγραμματισμού τα συγκεντρώνει ο εκάστοτε αρμόδιος υπουργός και τα αποστέλλει στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης όπου μαζί με το Υπουργείο Οικονομικών τα επεξεργάζονται και διαμορφώνουν σχετική εισήγηση προς το Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο εγκρίνει τον αριθμό των προσλήψεων για το επόμενο έτος.⁹¹ Η επιλογή του προσωπικού (εκτός της υποχρεωτικής εκπαίδευσης) αλλάζει για άλλη μια φορά, καθώς επιστρέφει

⁸⁷ Άρθρο 3 παρ. 3 του ν.1735/1987 (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987)

⁸⁸ Άρθρο 1 παρ. 2 του ν.1735/1987 (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987)

⁸⁹ Άρθρο 1 παρ. 3 του ν.1735/1987 (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987)

⁹⁰ Άρθρο 14 παρ. 1 – 2 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

⁹¹ Άρθρο 15 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

ο γραπτός διαγωνισμός με τη διαφορά ότι υπολογίζονται μαζί με τα αποτελέσματα των επιτυχόντων και ο βαθμός του τίτλου σπουδών, οι μεταπτυχιακοί ή διδακτορικοί τίτλοι αλλά και η εντοπιότητα.⁹² Υπεύθυνη για την προετοιμασία και τη διεξαγωγή των διαγωνισμών είναι η Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμών, που απαρτίζεται από έναν σύμβουλο του Συμβουλίου Επικρατείας ή αρεοπαγίτη ή ένα σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου και τέσσερις καθηγητές Α.Ε.Ι. (νομικών, οικονομικών, διοικητικών και τεχνικών επιστημών). Η Κ.Ε.Δ. συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και η θητεία του προέδρου και των μελών είναι διετής.⁹³ Η επιλογή για την πλήρωση θέσεων ειδικού επιστημονικού προσωπικού γίνεται με κριτήρια που καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης μετά από σύμφωνη γνώμη της Κ.Ε.Δ. καθώς επίσης δίνεται η δυνατότητα και για προφορική συνέντευξη.⁹⁴ Σειρά εξαιρέσεων υπήρξε και σε αυτό το νόμο όπως και στους προηγούμενους που αναφέρθηκαν παρά τις προσπάθειες που έγιναν για την εξάλειψη του φαινομένου. Οι πελατειακές σχέσεις εξακολουθούν να διέπουν τα εκάστοτε συστήματα προσλήψεων και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ένα σύστημα αξιοκρατικό, απαλλαγμένο από κομματικές πιέσεις.

3.2 Παρουσίαση των γενικών αρχών του Α.Σ.Ε.Π., καθώς και της διαχρονικής Διασφάλισης Πιστοποίησης της Διαφάνειας και της Ποιότητας στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού

⁹² Άρθρο 21 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

⁹³ Άρθρο 17 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

⁹⁴ Άρθρο 25 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

Με τον Ν.2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», επιχειρείται μια περισσότερη συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια να καλυφθούν τα κενά που δημιουργήθηκαν μέχρι τότε όσον αφορά στην επιλογή, την πρόσληψη και τη στελέχωση του Δημοσίου Τομέα. Κρίθηκε απαραίτητο να ιδρυθεί μια Ανεξάρτητη Αρχή που με γνώμονα της την αξιοκρατία, την νομιμότητα και την διαφάνεια θα ήταν αρμόδια για τις προσλήψεις στο Δημόσιο. Ιδρύθηκε για αυτό τον σκοπό το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)⁹⁵, το οποίο υπαγόταν στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης και σκοπός ήταν να λειτουργεί ανεξάρτητο από επιρροές και πιέσεις. Μάλιστα η ανεξαρτησία του κατοχυρώθηκε συνταγματικά το 2001, ενώ με το άρθρο 103 παρ. 7 προβλέπεται ότι:

«Η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παρ. 5, γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής όπως νόμος ορίζει».

Στο πλαίσιο αυτό διασφαλίζεται ότι το Α.Σ.Ε.Π. δεν υπόκειται σε ιεραρχικό έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλη διοικητική αρχή.⁹⁶ Αυτό σημαίνει ότι οποιοδήποτε μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκτελεστικής λειτουργίας δεν μπορεί να δώσει εντολές ή οδηγίες στο Α.Σ.Ε.Π. Επίσης δεν επιτρέπεται να ελέγξει τη νομιμότητα ή τη σκοπιμότητα των πράξεων του. Βέβαια η συνεργασία και η επικοινωνία είναι θεμιτή και χρήσιμη για το έργο του αλλά πάντα με σεβασμό στην συνταγματικά κατοχυρωμένη ανεξαρτησία του. Παρόλα αυτά σε ένα κράτος δικαίου δεν θα μπορούσαν να μην

⁹⁵ Άρθρο 2 παρ. 1 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

⁹⁶ Άρθρο 2 παρ. 1 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

υπάρχουν κάποια όρια, στην προκειμένη περίπτωση οι πράξεις του Α.Σ.Ε.Π. υπόκεινται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής και σε δικαστικό έλεγχο από τα αρμόδια δικαστήρια.⁹⁷ Έχει, επίσης, εθνική εμβέλεια δράσης, ενώ διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια με δικό του προϋπολογισμό.

Συγκροτείται πλέον από 35 Μέλη (Πρόεδρος, 4 Αντιπρόεδροι, 30 Σύμβουλοι), τα οποία επιλέγονται από τη Διάσκεψη των Προέδρων της Βουλής. Υπήρξαν μάλιστα αρκετές τροποποιήσεις νομοθετικά και συνταγματικά ως προς την επιλογή των μελών τους σε όλη τη διάρκεια της ιστορίας του θεσμού.⁹⁸ Αρχικά για την επιλογή τους ήταν απαραίτητη η πλειοψηφία με 4/5, αργότερα όμως μετά από την τροποποίηση του άρθρου 101^A του Συντάγματος αποφασίστηκε η επιλογή τους να γίνεται με πλειοψηφία 3/5. Τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π. είναι πρόσωπα με αναγνωρισμένο κύρος και διαθέτουν επιστημονική κατάρτιση και επαγγελματική εμπειρία προκειμένου να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητες που τους αναθέτονται για την σωστή λειτουργία της ανεξάρτητης αρχής. Συγκεκριμένα πρόκειται για πρόσωπα που έχουν διατελέσει ανώτατοι δικαστικοί λειτουργοί, ανώτεροι ή ανώτατοι κρατικοί λειτουργοί ή υπάλληλοι, καθηγητές ΑΕΙ ή ανώτατα στελέχη δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων ή άλλων νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα. Η θητεία των μελών του είναι εξαετής χωρίς δυνατότητα ανανέωσης⁹⁹ και υπηρετούν με καθεστώς πλήρους και

⁹⁷ Τζέμος Β., «Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2120/1994)», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2020, σελ. 35-36

⁹⁸ Παπαδοπούλου Μ., «Οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα μέσω του Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2190/1994)», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 2005, σελ. 20

⁹⁹ Με την επιφύλαξη του άρθρου 44 παρ. 2 του ν. 4765/2021 όπου αναφέρεται ότι: «Κατ' εξαίρεση και προκειμένου να διασφαλισθεί η συνέχεια στη λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π., είναι δυνατόν να παραταθεί η θητεία με απόφαση της διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής μέχρι τρία (3) έτη από τη συμπλήρωσή της και για μία φορά.»

αποκλειστικής απασχόλησης (κατ' εξαίρεση επιτρέπεται να ασκούν διδακτικά καθήκοντα).¹⁰⁰

Τα όργανα του Α.Σ.Ε.Π. είναι η Ολομέλεια (απαρτίζεται από όλα τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π.), η Ελάσσων Ολομέλεια (είναι επταμελής και συγκροτείται από τους Αντιπροέδρους και τους Προέδρους των Τμημάτων) και τα Τμήματα (καθένα συγκροτείται από τρεις Συμβούλους), που λειτουργούν ως συλλογικά όργανα με συγκεκριμένες ιεραρχημένες αρμοδιότητες στη λήψη αποφάσεων.¹⁰¹ Το έργο του Συμβουλίου υποστηρίζεται ενεργά από τα στελέχη του Ειδικευμένου Επιστημονικού Προσωπικού που προσλαμβάνεται ως τακτικό προσωπικό μετά από επιλογή με έκδοση προκήρυξης από το Α.Σ.Ε.Π..¹⁰² Ταυτόχρονα η Γραμματεία αποτελεί το διοικητικό προσωπικό του με κύριο έργο την υποστήριξη διοικητικά της λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. και τη βοήθεια των μελών στη διαχείριση και την εφαρμογή των θεμάτων της αρμοδιότητάς τους. Τέλος, στο Α.Σ.Ε.Π. λειτουργεί και Γραφείο Επιθεώρησης το οποίο είναι υπεύθυνο να διενεργεί ελέγχους σε περιπτώσεις αυθαίρετων διορισμών ή προσλήψεων, ως προς την τήρηση των περιορισμών του νόμου για την επιτρεπόμενη διάρκεια της απασχόλησης του προσωπικού και ως προς την τήρηση των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού για την κάλυψη αναγκών παροδικής φύσεως καθώς και την διασφάλιση ότι τηρούνται, από όλους όσους μετέχουν στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, οι ισχύουσες διατάξεις και κανονισμοί.¹⁰³

¹⁰⁰ Άρθρο 3 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002).

¹⁰¹ Κανονισμός Λειτουργίας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, Απόφαση Α.Σ.Ε.Π. 72/2003 (ΦΕΚ 997/Β/18.07.2003)

¹⁰² Τζέμος Β., «Η επιλογή ειδικών επιστημόνων στο Δημόσιο μέσω Α.Σ.Ε.Π.», ΔΗΜΟΣΙΟ ΔΙΚΑΙΟ ([www. publiclawjournal.com](http://www.publiclawjournal.com)), Τεύχος 3-4, 2019, σελ. 203

¹⁰³ Άρθρο 8 παρ. 1 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

Βασική αρμοδιότητα του Α.Σ.Ε.Π. είναι η μέριμνα για την διενέργεια προσλήψεων ή πλήρωσης θέσεων στο Δημόσιο Τομέα που πραγματοποιούνται με την έκδοση προκηρύξεων καθώς και για την ολοκλήρωση της διαδικασίας μέχρι την κατάρτιση του πίνακα κατάταξης των διοριστέων. Οι θέσεις που προκηρύσσονται αφορούν είτε σε μόνιμες οργανικές θέσεις είτε σε έκτακτες προσλήψεις ορισμένου χρόνου. Απαραίτητο στοιχείο για την ασφαλή έκδοση τους σύμφωνα με τις αρχές της ανεξαρτησίας, της νομιμότητας και της αξιοκρατίας αποτελεί ο πρότερος προγραμματισμός τους και η απόφαση από την εκτελεστική εξουσία για την έγκρισή τους. Σε διαφορετική περίπτωση οι προκηρύξεις δεν προχωρούν.¹⁰⁴ Ο έλεγχος αυτός είναι εφικτός με την κοινοποίηση στο Α.Σ.Ε.Π. κάθε πράξης ή απόφασης έγκρισης ή προγραμματισμού πρόσληψης προσωπικού.¹⁰⁵ Παράλληλα, αρμοδιότητα του Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί και η συγκρότηση επιτροπών υπεύθυνων για τη διεξαγωγή της διαδικασίας, ενώ είναι αρμόδιο για την τήρηση του άρθρου 103 παρ. 2 και 3 του Συντάγματος όπου τίθενται περιορισμοί όσον αφορά στις προσλήψεις προσωπικού.¹⁰⁶ Με την παρ. 3 του άρθρου 3 του Ν. 2190/1994 είναι αρμόδιο για τον έλεγχο τήρησης του Συντάγματος περί της μη τροποποίησης συμβάσεων ορισμένου χρόνου σε μη νομοθετημένες μόνιμες θέσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις δύναται να

¹⁰⁴ Άρθρο 3 παρ. 2 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹⁰⁵ Άρθρο 3 παρ. 4 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994). Να σημειωθεί ότι κοινοποιούνται και οι συμβάσεις έργου με φυσικά πρόσωπα.

¹⁰⁶ «2. Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Εξαιρέσεις μπορεί να προβλέπονται από ειδικό νόμο, για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου. 3. Οργανικές θέσεις ειδικού Επιστημονικού καθώς και τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού μπορούν να πληρούνται με προσωπικό που προσλαμβάνεται με σχέση ιδιωτικού δικαίου. Νόμος ορίζει τους όρους για την πρόσληψη, καθώς και τις ειδικότερες εγγυήσεις τις οποίες έχει το προσωπικό που προσλαμβάνεται.»

γνωμοδοτήσει προς το όργανο που αποφάσισε ή ενέκρινε την πρόσληψη, να εισηγηθεί τροποποίηση και να τη γνωστοποιήσει στον Πρωθυπουργό.¹⁰⁷

Το σύστημα επιλογής προσωπικού στον δημόσιο τομέα που ακολουθεί ο ν. 2190/1994 χαρακτηρίζεται ως μεικτό¹⁰⁸, καθώς παρέχεται η δυνατότητα η πλήρωση των θέσεων τακτικού προσωπικού και με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου να γίνεται είτε με γραπτό διαγωνισμό¹⁰⁹ είτε βάσει προτεραιότητας¹¹⁰. Με τον γραπτό διαγωνισμό επιχειρείται η διαπίστωση επίκαιρων, εξειδικευμένων και λεπτομερών γνώσεων των υποψηφίων καθώς και των βασικών τους δεξιοτήτων. Δικαίωμα συμμετοχής στο διαγωνισμό, προκειμένου να καλυφθούν θέσεις διοικητικών, υπό στενή έννοια, καθηκόντων, έχουν όσοι κατέχουν συγκεκριμένα πτυχία Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης, αλλά και οι υποψήφιοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η αιτιολογία της επιλογής του γραπτού διαγωνισμού για τους κατόχους ορισμένων πτυχίων διαφαίνεται στην αιτιολογική έκθεση του Ν. 2190/1994. Οι κάτοχοι των πτυχίων Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης δεν έχουν πτυχία που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους, ενώ ο αριθμός των ενδιαφερομένων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι πολύ μεγάλος.¹¹¹

Η πλήρωση θέσεων βάσει προτεραιότητας ακολουθείται στις περιπτώσεις που απαιτείται η κάλυψη θέσεων συγκεκριμένης ειδικότητας άρα και συγκεκριμένου τίτλου σπουδών Δευτεροβάθμιας ή Τριτοβάθμιας

¹⁰⁷ Άρθρο 3 παρ. 3 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹⁰⁸ Σπηλιωτόπουλος Ε., Χρυσανθάκης Χ., «Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου», εκδ. Σάκκουλα, 2007, 7^η εκδ., σελ.62

¹⁰⁹ Άρθρο 15 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹⁰ Άρθρο 18 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹¹ Λάτση Ε. στο Τζέμος Β., «Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 2190/1994). Ερμηνεία κατ' άρθρο.», Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 133

εκπαίδευσης¹¹². Οι υποψήφιοι κατατάσσονται σε πίνακες προτεραιότητας σύμφωνα με καθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια με βάση το έτος κτήσεως του τίτλου σπουδών¹¹³. Έτσι δημιουργούνται ομάδες ανά ημερολογιακή τριετία και ανάμεσα σε κάθε μια από αυτές προτάσσονται όσοι πληρούν τις προϋποθέσεις σύμφωνα με αξιολογικά κριτήρια, για παράδειγμα πρώτον μοριοδοτείται το διδακτορικό, μετέπειτα το μεταπτυχιακό κ.τ.λ. Παρόμοια διαδικασία κατάταξης των υποψηφίων ακολουθείται και για το ειδικό επιστημονικό προσωπικό¹¹⁴. Διαφορετικά είναι τα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού υποχρεωτικής εκπαίδευσης καθώς εκεί φαίνεται ότι προτάσσονται τα κοινωνικά κριτήρια¹¹⁵ όπως ο αριθμός των τέκνων, η ηλικία κ.τ.λ.¹¹⁶.

Παράλληλα προβλέπεται η πρόσληψη προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών (σε περιπτώσεις ζημιών από σεισμούς, πλημμύρες, παγετούς και πυρκαγιές), εφόσον ο νομός ή η συγκεκριμένη περιοχή κηρυχθεί σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης.¹¹⁷ Το Α.Σ.Ε.Π. έχει την ευθύνη για τον έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων πρόσληψης και την τήρηση των οικείων διατάξεων που ρυθμίζουν αυτές τις προσλήψεις. Με τον νόμο αυτό επίσης επιτρέπονται οι προσλήψεις για την αντιμετώπιση εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών με

¹¹² Άρθρο 18 παρ. 1 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹³ Άρθρο 18 παρ. 6 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹⁴ Άρθρο 19 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹⁵ Μαυρομούστακου Η., «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων», Νομική Βιβλιοθήκη, 2016, σ.σ. 54-69

¹¹⁶ Άρθρο 18 παρ. 8 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹⁷ Άρθρο 20 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου¹¹⁸. Οι φορείς έχουν την υποχρέωση να κοινοποιούν στο Α.Σ.Ε.Π. τον αριθμό αιτήσεων και τους πίνακες προσλαμβανόμενων ενώ οι επιθεωρητές του Α.Σ.Ε.Π. έχουν το δικαίωμα να προβαίνουν σε δειγματοληπτικούς ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί η διατήρηση των διατάξεων από τους οικείους προϊσταμένους¹¹⁹. Και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις τα κριτήρια πρόσληψης που προτάσσονται είναι τα κοινωνικά.

Οι εξαιρέσεις παρόλα αυτά δεν έλειψαν και σε αυτόν τον νόμο¹²⁰. Από τις διατάξεις που αφορούν τον τρόπο πρόσληψης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα εξαιρούνται τα μέλη προσωπικού των ΑΕΙ, εκτός του διοικητικού προσωπικού, οι δικαστικοί λειτουργοί, οι στρατιωτικοί, το ιατρικό προσωπικό των φορέων που απαρτίζουν το ΕΣΥ, το προσωπικό των αμιγών ή μεικτών επιχειρήσεων ΟΤΑ κ.τ.λ.

Επιπλέον προκειμένου να προστατευθεί η αξιοπιστία της διαδικασίας των προσλήψεων από καταχρηστικές πρακτικές κομματικής συναλλαγής¹²¹ ο νομοθέτης με το άρθρο 28 του Ν. 2190/1994 απαγορεύει την έκδοση πράξεων διορισμού ή πρόσληψης και οποιαδήποτε μεταβολή στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού στο διάστημα προκήρυξης βουλευτικών εκλογών έως την ορκωμοσία της Κυβέρνησης.

Στο πέρασμα των χρόνων ψηφίστηκαν διάφορα νομοθετήματα και πληθώρα διατάξεων που τροποποίησαν τον ιδρυτικό νόμο του Α.Σ.Ε.Π. και τον τρόπο των προσλήψεων και στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

¹¹⁸ Άρθρο 21 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹¹⁹ Άρθρο 21 παρ. 15 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹²⁰ Άρθρο 14 παρ. 2 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹²¹ Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι., «Ερμηνεία υπαλληλικού κώδικα», γ' έκδ., τόμ. Ι, Σάκκουλας, 2007, σελ. 172

Ενδεικτικά, αναφέρεται ο ν. 3051/2002 με τον οποίο αναβαθμίζεται το σύστημα προσλήψεων, καθώς καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης βάσει βαθμολογούμενων κριτηρίων¹²². Έτσι στις προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων με προτεραιότητα η κατάταξη των υποψηφίων στους πίνακες γίνεται σύμφωνα με ένα απλό στην εφαρμογή σύστημα μοριοδότησης όπου περιλαμβάνονται όλα τα ουσιαστικά προσόντα τους με σκοπό την απλούστευση της διαδικασίας και την αξιοκρατία. Η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου του υποψηφίου αντιστοιχεί σε συγκεκριμένα μόρια και με βάση τη συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει καταρτίζονται οι πίνακες προτεραιότητας. Επίσης δίνεται η δυνατότητα με την προκήρυξη πλήρωσης θέσεων να ορίζεται ότι δεν υποβάλλονται δικαιολογητικά με την αίτηση συμμετοχής¹²³. Σημαντικό σημείο αποτελεί και η πρόβλεψη για συμπλήρωση της αξιολόγησης επιπρόσθετα και με ειδική γραπτή δοκιμασία (test) κατά την οποία εξετάζονται και βαθμολογούνται οι γενικότερες και πρακτικές γνώσεις καθώς και οι δεξιότητες (αριθμητικές, αναλυτικές, λεκτικές, κρίσης και αντίληψης) των υποψηφίων¹²⁴.

Από την άλλη η πλήρωση θέσεων μέσω γραπτού διαγωνισμού ενισχύεται με τη μέθοδο ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών¹²⁵ και έχει ως στόχο την επιτάχυνση των διαδικασιών, τον περιορισμό του κόστους και την γρήγορη έκδοση αποτελεσμάτων αφού η διόρθωση γίνεται με τη βοήθεια

¹²² Άρθρο 8 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002). Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του άρθ. 18 του ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

¹²³ Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα», Εφημερίδα δημοσίου δικαίου, 2006, τ. 2, σελ. 262

¹²⁴ Άρθρο 8 παρ. 3 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002)

¹²⁵ Άρθρο 7 παρ. 1 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002)

της ηλεκτρονικής τεχνολογίας¹²⁶. Να σημειωθεί ότι και στους δυο τρόπους πρόσληψης ορίζεται η προσαύξηση στο κριτήριο της εμπειρίας κατά 40%, όταν ο χρόνος της αποκτηθείσας εμπειρίας είναι ίσος ή μεγαλύτερος των τεσσάρων εξαμήνων και σε καθήκοντα της ίδιας ειδικότητας¹²⁷. Με την ρύθμιση αυτή ουσιαστικά ευνοούνται οι συμβασιούχοι παρά την λογική της αξιοποίησης του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού¹²⁸.

Η οικονομική κρίση δημιούργησε στην Ελλάδα πολλά προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Ο δημόσιος τομέας είχε να διαχειριστεί τη δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, την γήρανση του καθώς και την αδυναμία εισροής νέου προσωπικού στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα, από το 2009 έως το 2018 παρατηρείται συρρίκνωση σε τακτικούς υπαλλήλους και πολλές υπηρεσίες παρουσιάζουν προβλήματα υποστελέχωσης¹²⁹. Διάφοροι νόμοι που ψηφίστηκαν στην πορεία εφάρμοσαν κάποιες διαρθρωτικές αλλαγές όπως ο ν. 4369/2016 με τον οποίο θεσπίστηκε ένα νέο σύστημα επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης και ο ν. 4440/2016 με τον οποίο εφαρμόστηκε ένα νέο σύστημα για την κινητικότητα του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.

Όλες οι προσπάθειες που έγιναν και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό πλαισιώθηκαν με την εγγύηση της αξιοκρατικής και αμερόληπτης λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π. Σταδιακά η αποστολή του και ο ρόλος του

¹²⁶ Μαυρομούστακου Η., «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα», Εφημερίδα δημοσίου δικαίου, 2006, τ. 2, σελ. 264

¹²⁷ Άρθρο 7 παρ. 2 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002) για την περίπτωση του γραπτού διαγωνισμού. Άρθρο 8 παρ. 2 του ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002) για την περίπτωση με σειρά προτεραιότητας.

¹²⁸ Μαυρομούστακου Η., «Η λειτουργία του ΑΣΕΠ: επιβεβαίωση ή αναίρεση του θεσμικού του ρόλου;», Εφημερίδα δημοσίου δικαίου, 2007, τ. 2, σελ. 263

¹²⁹ Αιτιολογική έκθεση ν. 4590/2019 (ΦΕΚ 17/Α/07.02.2019)

διευρύνονται και αυξάνονται οι ευθύνες και ο φόρτος εργασιών που καλείται να διαχειριστεί και να φέρει σε πέρας. Με το ν. 4590/2019 θεσπίζεται σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού διενέργειας προσλήψεων (πολυετές και ετήσιο) τακτικού και εποχικού προσωπικού με σκοπό τον καλύτερο προγραμματισμό την αναβάθμιση, την επιτάχυνση και απλοποίηση της διαδικασίας έγκρισης αιτημάτων πρόσληψης προσωπικού στους φορείς του δημοσίου¹³⁰. Το νέο σύστημα είναι εναρμονισμένο με τις δημοσιονομικές απαιτήσεις και συνδέεται άμεσα με το ενιαίο σύστημα κινητικότητας, την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων και τη λειτουργία ψηφιακού οργανογράμματος, το οποίο πλέον είναι απαραίτητο να υπάρχει σε κάθε φορέα δημοσίου τομέα¹³¹. Παράλληλα ο νόμος εισάγει κάποιες ρυθμίσεις για την ενίσχυση και την αναβάθμιση του Α.Σ.Ε.Π. ώστε να διευκολυνθεί ως προς το έργο του προς όφελος των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος¹³².

Παρά τις προσπάθειες για αξιοκρατικό και διαφανές σύστημα προσλήψεων ώστε να στελεχώνεται ο δημόσιος τομέας με το κατάλληλο προσωπικό διαπιστώθηκαν πολλές αστοχίες και παραλείψεις που μέχρι σήμερα ζητούν επίλυση. Η πολυδιάσπαση και δυσχέρεια της ερμηνείας των διατάξεων που διαρκώς τροποποιούνται, η επικράτηση παράλληλων διαδικασιών στελέχωσης του δημοσίου τομέα, η πληθώρα διαδικασιών πρόσληψης για προστατευόμενες κατηγορίες καθώς και η υποκειμενική μοριοδότηση για την πρόσληψη προσωπικού ορισμένου χρόνου¹³³ αποτελούν προβλήματα που βάζουν εμπόδια στη δημιουργία και

¹³⁰ Α.Σ.Ε.Π., Ετήσια Έκθεση πεπραγμένων Έτους 2020, Αθήνα 2021

¹³¹ Άρθρα 1-7 του ν. 4590/2019 (ΦΕΚ 17/Α/07.02.2019)

¹³² Άρθρα 8-14 του ν. 4590/2019 (ΦΕΚ 17/Α/07.02.2019)

¹³³ Αιτιολογική έκθεση ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

υποστήριξη ενός συστήματος δίκαιου και αποδοτικού για το δημόσιο συμφέρον. Λόγω των παραπάνω προβλημάτων καθυστερεί η διαδικασία των προσλήψεων και κατά συνέπεια επικρατεί ανισότητα μεταξύ των υποψηφίων οι οποίοι προσλαμβάνονται μέσω διαφορετικών διαδικασιών. Παράλληλα, η μεγάλη διεύρυνση του ρόλου του Α.Σ.Ε.Π. προσθέτει μεγαλύτερο διοικητικό φόρτο χωρίς όμως να υπάρχει και η αντίστοιχη ενίσχυση στις δομές και το προσωπικό του.

3.3 Οι νέες ρυθμίσεις με τον Ν. 4765/2021 για τις σύγχρονες πρακτικές αξιολόγησης προσόντων και δεξιοτήτων – νέες μέθοδοι αξιολόγησης. Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του

Στην εξέλιξη της πορείας λουπόν για την στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση έρχεται να προστεθεί και ο πρόσφατος νόμος 4765/2021 με τίτλο «*Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις*». Με τον νόμο αυτό επιχειρείται η αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα με σκοπό να βελτιωθεί σημαντικά η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του. Παράλληλα έχει ως σκοπό την ενίσχυση του Α.Σ.Ε.Π. καθώς πρόκειται για την Ανεξάρτητη Αρχή που είναι αρμόδια για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα

δίνεται περισσότερη έμφαση στη διατήρηση και περαιτέρω εμπέδωση των αρχών της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας¹³⁴.

Ο νομοθέτης στην προσπάθεια του να διασφαλίσει ότι πλέον θα επιλέγονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι για τις προκηρυσσόμενες θέσεις θεσπίζει και προτάσσει την διαδικασία πλήρωσης θέσεων με πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό¹³⁵. Έτσι, οι θέσεις μόνιμου προσωπικού και προσωπικού με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου στον δημόσιο τομέα θα πληρούνται μέσω μιας κεντρικής διαδικασίας προσλήψεων που θα συμφωνεί με τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων. Στόχος είναι ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός να διενεργείται τουλάχιστον μία φορά κάθε δύο χρόνια ώστε να ανανεώνεται όσο το δυνατόν πιο συχνά η «δεξαμενή» των υποψηφίων που θα κληθούν να στελεχώσουν το δημόσιο.

Όσον αφορά στη δομή και το περιεχόμενο του πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού, για την πλήρωση θέσεων Ε.Ε.Π., μόνιμου προσωπικού και προσωπικού με σύμβαση αορίστου χρόνου για τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των φορέων του δημοσίου τομέα, αυτό περιλαμβάνει¹³⁶:

α) εξέταση γνώσεων, όπου θα γίνεται αξιολόγηση των γνώσεων των υποψηφίων σε θέματα γενικού περιεχομένου. Τα θέματα αυτά θα επικεντρώνονται στο να αναδείξουν όχι μόνο το ακαδημαϊκό γνωστικό υπόβαθρο των υποψηφίων, αλλά να αξιολογηθούν και οι γνώσεις που είναι απαραίτητο να έχουν ως πολίτες της κοινωνίας και ως μελλοντικοί υπάλληλοι μιας διοικητικής δομής κρατικής εξουσίας. Επιπλέον, θα

¹³⁴ Άρθρο 1 παρ. 1 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹³⁵ Άρθρο 1 παρ. 2 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹³⁶ Άρθρο 9 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

αξιολογούνται και οι εξειδικευμένες γνώσεις που συνδέονται με τη φύση των συγκεκριμένων κλάδων των θέσεων που προκηρύσσονται.

β) δοκιμασία δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας, όπου θα γίνεται αξιολόγηση των δεξιοτήτων γλωσσικού και αριθμητικού συλλογισμού, δεξιοτήτων ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων καθώς και ιεράρχησης προτεραιοτήτων στον χώρο εργασίας. Οι δεξιότητες αυτές αξιολογούνται αφού κρίνονται απαραίτητες για την επιτυχή άσκηση καθηκόντων στις θέσεις προς πλήρωση. Επίσης, θα αξιολογείται η προσωπικότητα του υποψηφίου όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που διαθέτει προκειμένου να ενταχθεί σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και να αλληλεπιδράσει με τους συναδέλφους του και τους πολίτες με αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εργασία που προσφέρει.

Σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως για την κάλυψη θέσεων Ε.Ε.Π. ή για την πλήρωση θέσεων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που το αντικείμενο τους έχει σχέση με την ασφάλεια και την υγεία της ανθρώπινης ζωής, δίνεται η δυνατότητα να διεξάγονται πρόσθετες διαγωνιστικές διαδικασίες (μόνο μετά από αίτημα του φορέα και εφόσον εγκριθεί από το Α.Σ.Ε.Π.) καθώς και η διενέργεια συνέντευξης¹³⁷. Οι πρόσθετες διαγωνιστικές διαδικασίες μπορούν να περιλαμβάνουν πρακτικές δοκιμασίες (τεστ προσομοίωσης, αθλητικές δοκιμασίες κ.τ.λ.) που πραγματοποιούνται με σκοπό να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό οι υποψήφιοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα σε σχέση με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης. Επίσης, μπορούν να περιλαμβάνουν και εξέταση ειδικών γνώσεων, με τη μέθοδο των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής ή με ανάπτυξη κειμένου ή με συνδυασμό και των δυο, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη της απαιτούμενης εμπειρίας στο

¹³⁷ Άρθρο 10 παρ. 1 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

αντικείμενο της θέσης προς πλήρωση¹³⁸. Η εξέταση αυτή μπορεί μάλιστα να συμβάλλει στην προσπάθεια του Α.Σ.Ε.Π., να αξιολογήσει και να πιστοποιήσει την συνάφεια ανάμεσα στην επαγγελματική εμπειρία και στο αντικείμενο που απαιτείται για την συγκεκριμένη θέση, καθώς έχει διαπιστωθεί μέχρι τώρα δυσκολία ως προς αυτό.

Η Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού (Κ.Ε.Δ.) καθίσταται υπεύθυνη για διάφορα διαδικαστικά ζητήματα που αφορούν στον διαγωνισμό. Ορίζει με απόφαση τον τόπο και τον χρόνο διεξαγωγής του καθώς και τα θέματα στα οποία εξετάζονται οι υποψήφιοι. Επίσης, καθορίζει τα εξεταστικά και τα βαθμολογικά κέντρα όπως και τα όργανα εποπτείας τους¹³⁹. Όσον αφορά στη βαθμολόγηση των γραπτών, όταν έχει επιλεγεί η εξέταση να γίνει με τη μέθοδο των ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν τα μέσα ψηφιακής τεχνολογίας. Στην περίπτωση που επιλέγεται ως τρόπος εξέτασης η ανάπτυξη κειμένου, οι βαθμολογητές είναι δύο¹⁴⁰. Η βαθμολογία ορίζεται σε κλίμακα 1 – 100 και υποχρεωτικά καθορίζεται ορισμένη βαθμολογία ως βάση προκειμένου οι υποψήφιοι να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο. Η πρόβλεψη της βάσης για την εισαγωγή στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας προωθήθηκε με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι που θα προχωρήσουν θα κατέχουν ένα ελάχιστο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Μάλιστα, υπάρχει και η δυνατότητα αρνητικής βαθμολόγησης, προκειμένου να περιοριστεί, όσο είναι εφικτό, η τυχαία επιλογή απαντήσεων στις ερωτήσεις¹⁴¹.

¹³⁸ Άρθρο 10 παρ. 2 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹³⁹ Άρθρο 11 παρ. 1 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁰ Άρθρο 11 παρ. 2 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴¹ Άρθρο 11 παρ. 3 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

Μετά την βαθμολόγηση των γραπτών των υποψηφίων των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και Ε.Ε.Π. προστίθενται και οι διάφορες προσαυξήσεις βάσει των τυπικών προσόντων και εντοπιότητας¹⁴². Στα τυπικά προσόντα υπολογίζονται αθροιστικά το διδακτορικό δίπλωμα, ο αυτοτελής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών και ο ενιαίος και αδιάσπαστος τίτλος σπουδών μεταπτυχιακού επιπέδου (integrated master). Εδώ να σημειωθεί ότι δεν προσμετράται πλέον η βαθμολογία του βασικού τίτλου σπουδών με την αιτιολογία ότι κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε στάθμιση των βαθμολογιών σε συνάρτηση με τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, τα τμήματα και τα επιστημονικά πεδία και τότε ίσως να έπρεπε να ληφθεί υπόψιν και ο χρόνος κτήσης πτυχίου όπως γινόταν και παλιότερα. Στα τυπικά προσόντα υπολογίζεται και η γνώση συγκεκριμένων ξένων γλωσσών καθώς και η εμπειρία που αποδεικνύεται όταν ο υποψήφιος προσκομίζει βεβαίωση του οικείου ασφαλιστικού φορέα. Επιπλέον, καθορίζεται προσαύξηση για λόγους εντοπιότητας με σκοπό να δοθούν κίνητρα για στελέχωση υπηρεσιών σε απομακρυσμένες ή «λιγότερο θελκτικές» περιοχές με βάση την μόνιμη κατοικία του υποψηφίου όπως αυτή καθορίζεται φορολογικά ούτως ώστε να διασφαλιστεί ότι το κριτήριο της εντοπιότητας χρησιμοποιείται με το σωστό τρόπο. Επιπρόσθετα υπάρχει πρόβλεψη και σε αυτό το νόμο για κάποιες ειδικές κατηγορίες υποψηφίων, οι οποίοι καταλαμβάνουν συγκεκριμένα ποσοστά σε κάθε προκήρυξη με κριτήρια τον αριθμό παιδιών, την αναπηρία κτλ¹⁴³.

Η επιλογή προσωπικού με βάση προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, που είχε επικρατήσει μετά τον ν. 2190/1994 και μέχρι σήμερα, πλέον θα χρησιμοποιείται μόνο για συγκεκριμένες και εκ του νόμου

¹⁴² Άρθρο 12 παρ. 1 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴³ Άρθρο 13 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

καθορισμένες περιπτώσεις. Πρόκειται για άτομα με αναπηρία, για θέσεις κατηγορίας ΥΕ και για περιπτώσεις που καθορίζονται με Πράξεις Υπουργικού Συμβουλίου (ΠΥΣ)¹⁴⁴. Τα κριτήρια επιλογής που μοριοδοτούνται για τις θέσεις ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ περιλαμβάνουν τους τίτλους σπουδών, την εμπειρία, την γνώση ξένης γλώσσας και την εντοπιότητα. Για τις θέσεις ΥΕ τα κριτήρια που βαθμολογούνται είναι κοινωνικά όπως και παλιότερα: αριθμός τέκνων, χρόνος ανεργίας, εμπειρία, ηλικία και εντοπιότητα¹⁴⁵. Παράλληλα ρυθμίζεται η πλήρωση των θέσεων υπαλλήλων επί θητεία με τον ίδιο τρόπο και τα ίδια κριτήρια, ενώ η επιλογή γίνεται από επιτροπή που συγκροτείται από το Α.Σ.Ε.Π. Η τελική βαθμολογία καταρτίζεται εφόσον έχει διενεργηθεί και ατομική συνέντευξη των υποψηφίων¹⁴⁶.

Τέλος, προβλέπεται η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου με σκοπό την κάλυψη απρόβλεπτων και επειγουσών αναγκών¹⁴⁷. Η διαδικασία πρόσληψης πραγματοποιείται από τους αρμόδιους φορείς¹⁴⁸, ενώ ο Α.Σ.Ε.Π. είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο νομιμότητας της¹⁴⁹. Να σημειωθεί εδώ ότι όταν οι προσλήψεις αφορούν σε επιστημονικό προσωπικό για την εκτέλεση ερευνητικών έργων και προγραμμάτων οι υποψήφιοι επιλέγονται σύμφωνα με τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού επί θητεία. Όταν οι προσλήψεις ορισμένου χρόνου αφορούν σε διοικητικό και λοιπό προσωπικό τότε ακολουθείται η διαδικασία επιλογής προσωπικού με σειρά

¹⁴⁴ Άρθρο 28 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁵ Άρθρο 29 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁶ Άρθρα 31 – 35 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁷ Άρθρα 36 – 42 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁸ Άρθρο 41 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁴⁹ Άρθρο 42 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

προτεραιότητας¹⁵⁰. Σημαντική είναι η δικλείδα ασφαλείας που ορίζεται, ώστε να ενισχυθεί η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα στις προσλήψεις προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, και απαγορεύει την παράταση ή σύναψη νέας σύμβασης κατά το αυτό ημερολογιακό έτος. Παράλληλα, απαγορεύεται και η μετατροπή των συμβάσεων αυτών σε συμβάσεις αορίστου χρόνου¹⁵¹.

Ο πρώτος πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός έχει οριστεί να πραγματοποιηθεί το αργότερο έως το τρίτο τρίμηνο του 2022. Στο διάστημα μέχρι τη διεξαγωγή του δίνεται η δυνατότητα διενέργειας γραπτού διαγωνισμού που θα αφορά σε ορισμένο φορέα ή φορείς ή συγκεκριμένη κατηγορία θέσεων. Με το άρθρο 43 του ν.4765/2021 ρυθμίζονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την διαδικασία διεξαγωγής γραπτού διαγωνισμού κατά τη μεταβατική περίοδο. Παράλληλα εκδόθηκε και απόφαση που αναλύει συμπληρωματικά όλες τις λεπτομέρειες και παρέχει τις απαραίτητες διευκρινίσεις για την ομαλή διεξαγωγή του γραπτού διαγωνισμού¹⁵². Ήδη μάλιστα εξελίσσεται η διαδικασία για τη συμμετοχή υποψηφίων στον γραπτό διαγωνισμό 1Γ/2022 για την πλήρωση 822 θέσεων μόνιμου προσωπικού στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Με τον ν.4765/2021 ρυθμίζονται επίσης και θέματα που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π.¹⁵³ Επιχειρείται σ' αυτά τα άρθρα, λόγω και των αυξημένων αρμοδιοτήτων του τα τελευταία χρόνια, η ενίσχυση του σε προσωπικό και διάφορες ειδικές προβλέψεις όπως παρατάσεις θητείας υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης, ώστε να επιτευχθεί η ομαλή

¹⁵⁰ Άρθρο 37 παρ. 2 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁵¹ Άρθρο 38 παρ. 1 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁵² Απόφαση αριθ. 160 (ΦΕΚ 5444/Β/24.11.21)

¹⁵³ Άρθρα 44 – 57 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

συνέχεια στην πορεία του οργάνου¹⁵⁴. Σημαντική είναι και η αναβάθμιση του ρόλου των Συμβούλων – Επιθεωρητών. Οι αρμοδιότητες τους ενισχύονται με σκοπό να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη και πιο αποτελεσματική άσκηση των ελεγκτικών τους καθηκόντων ειδικά σε θέματα προσλήψεων. Με εντολή του Προέδρου του Α.Σ.Ε.Π. οι Σύμβουλοι – Επιθεωρητές είναι υπεύθυνοι να διενεργούν ελέγχους σε διάφορους φορείς. Σε περίπτωση που διαπιστώσουν ποινικά ή πειθαρχικά παραπτώματα έχουν την υποχρέωση να τα καταγράψουν σε έκθεση που συντάσσουν και υποβάλλουν στον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π. Οι αρμόδιοι φορείς κατόπιν είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν στις υποδείξεις και να αναφέρουν στον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π. και τον Υπουργό Εσωτερικών τις ενέργειες που ακολούθησαν προκειμένου να συμμορφωθούν με την έκθεση επιθεώρησης – ελέγχου που τους αφορά¹⁵⁵.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της αποστολής του, το Α.Σ.Ε.Π. μπορεί «να υλοποιεί έρευνες, δράσεις και έργα που σχετίζονται με τον σκοπό του και τους στρατηγικούς του στόχους και να συμμετέχει σε προγράμματα που χρηματοδοτούνται, εν όλω ή εν μέρει, από εθνικούς πόρους ή την Ευρωπαϊκή Ένωση ή από άλλους διεθνείς ή υπερεθνικούς οργανισμούς, καθώς και σε συγχρηματοδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα.»¹⁵⁶

¹⁵⁴ Άρθρο 44 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁵⁵ Άρθρο 51 του ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

¹⁵⁶ [Θεσμός \(asep.gr\)](http://asep.gr), (Πρόσβαση την 08-02-2022)

4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ – ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

4.1. Συνέντευξη Προέδρου Α.Σ.Ε.Π., κ. Αθ. Παπαϊωάννου

Σύμφωνα με όσα ανέφερε ο Πρόεδρος του Α.Σ.Ε.Π., κύριος Αθ. Παπαϊωάννου¹⁵⁷, η ίδρυση του Α.Σ.Ε.Π. αποτέλεσε μια ριζοσπαστική καινοτομία στην μέχρι τότε επικρατούσα κατάσταση σχετικά με τον τρόπο στελέχωσης του δημοσίου τομέα και τη μέθοδο πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού του. Η έλλειψη αξιοπιστίας υπήρξε συχνό φαινόμενο στην κοινή γνώμη. Η επιλογή του προσωπικού για δεκαετίες γινόταν, παρά τη νομοθεσία, είτε με υποκειμενικά κριτήρια, είτε βάσει γνωριμιών. Μάλιστα, ακόμα και κάποιοι διαγωνισμοί που διεξάγονταν δεν διαδίδονταν όσο θα έπρεπε με αποτέλεσμα πολλοί υποψήφιοι να μην γνωρίζουν καν την πραγματοποίησή τους. Με αυτόν τον τρόπο επιλογής και πρόσληψης όμως δημιουργούνταν ποικίλα προβλήματα, με κυριότερο την μειωμένη εμπιστοσύνη του πολίτη προς το κράτος.

Με γνώμονα λοιπόν τη δημιουργία ενός αξιόπιστου κράτους κρίθηκε απαραίτητη στη διαδικασία των προσλήψεων η δημιουργία αξιοκρατικών κριτηρίων επιλογής και παράλληλα η «απαλλαγή» των βουλευτών από το καθήκον εύρεσης θέσης σε οποιονδήποτε υποψήφιο για ψηφοθηρικούς σκοπούς. Για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, ιδρύθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού που σε βάθος χρόνου ωφέλησε τη δημόσια διοίκηση και κατά συνέπεια τη δημοκρατία και το πολιτικό σύστημα

¹⁵⁷ Ολόκληρη η συνέντευξη παρατίθεται στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος Ι)

καθώς από την ίδρυση του και μετά επικράτησαν συνθήκες μεγαλύτερης διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας.

Η κατάκτηση της εμπιστοσύνης των υποψηφίων και γενικά της κοινής γνώμης όσον αφορά στο Α.Σ.Ε.Π. διαφαίνεται πλέον στην διάθεση όσων διορίστηκαν μέσω αυτού. Οι περισσότεροι υπάλληλοι πλέον αναφέρουν ότι διορίστηκαν μέσω Α.Σ.Ε.Π. ως τιμητικό για τους ίδιους γεγονός. Σήμερα, ο Πρόεδρος του Α.Σ.Ε.Π., επισημαίνει, ότι μπορεί να γίνονται ακόμη κάποια λάθη ή παραλείψεις στις διαδικασίες και να εκφράζονται κατά διαστήματα ενστάσεις, όμως κανείς δεν αμφισβητεί την ύπαρξη της αποφασιστικότητας για την επίτευξη αντικειμενικών προσλήψεων με διαφάνεια. Δεν τίθεται δηλαδή όπως παλιότερα θέμα για το αν πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις κάποιος που διορίζεται και αν ο τρόπος διορισμού του διενεργείται σύμφωνα με τη νόμιμη διαδικασία.

Η δεύτερη αξιοσημείωτη εξέλιξη στην ιστορία του Α.Σ.Ε.Π. σύμφωνα με τον Πρόεδρό του, είναι η ενεργή συμμετοχή του τα τελευταία χρόνια, εκτός από την διαδικασία των προσλήψεων και σε άλλες διαδικασίες που χρήζουν νομιμότητας και διαφάνειας. Πρόκειται για τη συμμετοχή του στην επιλογή των Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών καθώς και των Διοικητών των Νομικών Προσώπων του δημοσίου. Η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για τις παραπάνω θέσεις αποτελεί πρόκληση και ενδιαφέρει αν όχι το σύνολο της κοινωνίας σίγουρα τον μικρόκοσμο της δημόσιας διοίκησης.

Ο κ. Παπαϊωάννου αναφέρει ότι ενώ στα θέματα προσλήψεων το Α.Σ.Ε.Π. έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του κόσμου, δεν συμβαίνει το ίδιο με τους υποψηφίους για την επιλογή Προϊσταμένων. Λόγω της επικράτησης του συστήματος μοριοδότησης και της βαρύτητας του είναι δύσκολο να πειστούν οι υποψήφιοι για το ποιος είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για την

κατάλληλη θέση. Σύμφωνα όμως με τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π. δεν είναι αρκετό κάποιος να έχει μόνο ακαδημαϊκή μόρφωση, αποτελεί βέβαια προαπαιτούμενο, αλλά είναι σημαντικό για θέσεις ευθύνης να διαθέτει και άλλα προσόντα, όπως προηγούμενη εμπειρία και δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της υπηρεσίας του και του πολίτη.

Και στις δύο διαδικασίες εντοπίζονται προβλήματα / δυσλειτουργίες που κατέστησαν αναγκαία τη νομοθετική πρωτοβουλία του ν.4765/2021. Όσον αφορά στον τομέα των προσλήψεων το μεγαλύτερο πρόβλημα αποτελεί ο χρόνος, η μεγάλη διάρκεια δηλαδή που χρειάζεται από την έκδοση προκήρυξης μέχρι την πρόσληψη του υποψηφίου και την τοποθέτηση του στην νέα του θέση. Στο διάστημα αυτό οι συνθήκες ζωής και τα δεδομένα αλλάζουν τόσο για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα όσο και για τους ίδιους τους υποψηφίους. Ένα από τα θέματα των καθυστερήσεων στις προκηρύξεις αποτελεί και η εκ των υστέρων αξιολόγηση της συνάφειας των ακαδημαϊκών τίτλων (μεταπτυχιακών, διδακτορικών) που σε κάθε προκήρυξη γίνονται αποδεκτά.

Όσον αφορά στο ζήτημα της Επιλογής Προϊσταμένων βασικό θέμα προβληματισμού αποτελεί η απουσία τα προηγούμενα έτη ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων. Κατά την άποψη του κ. Παπαϊωάννου η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης δυσχεραίνει το έργο της επιτροπής για την επιλογή τους καθώς δεν είναι εφικτό μέσα στο ελάχιστο χρονικό διάστημα των συνεντεύξεων των υποψηφίων να διαπιστωθεί αν ο υπάλληλος που εξετάζεται είναι ικανός για παράδειγμα να αναλάβει πρωτοβουλίες, να διοικήσει μια ομάδα ανθρώπων, να πάρει κατάλληλες αποφάσεις και να είναι λειτουργικός υπό πίεση και δύσκολες συνθήκες. Πρόκειται για δεξιότητες και χαρακτηριστικά όμως που κρίνονται

απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Άρα η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και ιδιαίτερα των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης υπονομεύει ουσιαστικά την αξιοπιστία των επιλογών. Παράλληλα η συμμετοχή του Α.Σ.Ε.Π. σ' αυτή τη διαδικασία προσθέτει μεγάλο φόρτο εργασίας σε βάρος των διαδικασιών προσλήψεων που αποτελεί τον κύριο στόχο του.

Με τον ν. 4765/2021, επισημαίνει, ότι επιχειρείται η διόρθωση και αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων. Επιδιώκεται μέσα από τις αλλαγές που επιφέρει ο νέος νόμος να επιτευχθεί η ορθολογική, γρήγορη και αξιόπιστη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και η κατάλληλη επιλογή και αξιολόγηση υποψηφίων με αντικειμενικά κριτήρια. Σημαντικός αρωγός αυτής της προσπάθειας καθίσταται ο γραπτός διαγωνισμός, του οποίου καινοτομία αποτελεί η επιτάχυνση των διαδικασιών και η ουσιαστική διερεύνηση των προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο γραπτός διαγωνισμός περιλαμβάνει δύο μέρη. Από τη μια πλευρά οι υποψήφιοι θα καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται για παράδειγμα με τη λειτουργία του κράτους ή κάποιες γενικές ερωτήσεις για θέματα οικονομικά. Παράλληλα θα υπάρχουν και ερωτήσεις ειδικών γνώσεων ανάλογα με την ειδικότητα που ζητείται για πρόσληψη, για παράδειγμα αν πρόκειται για υποψήφιους εφοριακούς θα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικές με λογιστική ή αν πρόκειται για υποψήφιους μηχανικούς θα υπάρχουν θέματα σχετικά με project management.

Πέρα όμως από τα κλασικά τεστ, γενικών και ειδικών, γνώσεων θα υπάρχουν και θέματα που εστιάζουν στις δεξιότητες του κάθε υποψηφίου, σύμφωνα με τις σύγχρονες εξελίξεις. Η εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα δεν στηρίζεται πλέον μόνο στην ακαδημαϊκή μόρφωση. Οι κατάλληλες δεξιότητες του κάθε υποψηφίου δεν είναι κάτι που μπορούν να

κατακτηθούν με την ακαδημαϊκή μόρφωση. Πρόκειται για τις εμπειρίες που αποκομίζει ο άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του στο περιβάλλον που μεγαλώνει και διαμορφώνει την προσωπικότητα του. Έτσι με διάφορες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής επιχειρείται η διάγνωση των ικανοτήτων του να σκέφτεται, να κρίνει, να εξετάζει με τη λογική. Τέλος, στον γραπτό διαγωνισμό θα υπάρχει τεστ εργασιακής αποτελεσματικότητας που θα εξετάζει την ικανότητα του υποψηφίου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και γρήγορα σε μια πραγματική κατάσταση έκτακτης ανάγκης για παράδειγμα σε περίπτωση φωτιάς στο κτίριο που εργάζεται.

Η πεποίθηση του Προέδρου του Α.Σ.Ε.Π. είναι ότι πρέπει να δοθεί η ευκαιρία σε αυτό το νέο τύπο διαγωνισμού, να γίνει, να δοκιμαστεί. Μάλιστα, προσθέτει, ότι στην προσπάθεια όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστων και κατάλληλων τεστ υπάρχει συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Ψυχολογίας και με ειδικούς σε θέματα δεξιοτήτων και ικανοτήτων και αναζητείται η καλύτερη μέθοδος και οδός για την διαπίστωσή τους. Καταλήγοντας, επισημαίνει ότι με την διεξαγωγή του γραπτού διαγωνισμού θα καταλάβουν και οι υποψήφιοι, οι οποίοι έχουν το φόβο του αγνώστου αυτή τη στιγμή, ότι οι αλλαγές που γίνονται είναι προς όφελος τους. Μπορεί ίσως να φαίνονται μικρότερες, αλλά καμία φορά η διόρθωση κάποιων λεπτομερειών βοηθάει περισσότερο από ό,τι νομίζει κανείς.

Στη συνέχεια ο κος Παπαϊωάννου εξηγεί ότι έχει ξεκινήσει ταυτόχρονα προσπάθεια για την εκ των υστέρων αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών στελέχωσης που διεξάγει ο οργανισμός. Καταρχάς, υπάρχει ήδη ένα σύστημα ανατροφοδότησης (feedback) από σχόλια των υποψηφίων σε σχέση με τις εντυπώσεις τους από την συμμετοχή τους σε διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού. Οι διάφορες απόψεις τους συγκεντρώνονται από το αρμόδιο τμήμα του

Α.Σ.Ε.Π. και στη συνέχεια καταγράφονται και ταξινομούνται ενώ συντάσσεται έκθεση που γνωστοποιείται εσωτερικά. Το πιο φιλόδοξο όμως βήμα, όπως τονίζει ο κος Παπαϊωάννου, αποτελεί η συγκέντρωση στοιχείων για τις εντυπώσεις όσων έχουν επιλεγεί και ήδη διανύουν την πορεία τους στον δημόσιο τομέα.

Η αξιολόγηση αφορά σε δυο ομάδες υπαλλήλων: στους διοικητικούς και στους ειδικούς επιστήμονες. Η πρώτη κατηγορία είναι αρκετά δύσκολο να ελεγχθεί γιατί ο αριθμός τους είναι πολύ μεγάλος και χρειάζεται άλλου είδους προσέγγιση (έρευνα) για την εξαγωγή συμπερασμάτων, όπως ερωτηματολόγια. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών, τους φορείς που κάθε φορά εξετάζονται, ίσως την ΑΔΕΔΥ αλλά και η παροχή κινήτρων στους υποψηφίους για να συμμετέχουν και να απαντούν όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά. Όσον αφορά στους ειδικούς επιστήμονες τα πράγματα είναι λίγο καλύτερα καθώς ο αριθμός τους είναι μικρότερος και πιο εύκολα ελέγξιμος. Έτσι, ένα χρόνο μετά την πρόσληψη τους σε κάποιο δημόσιο φορέα, το Α.Σ.Ε.Π. επισκέπτεται τον φορέα αυτό και πραγματοποιεί συναντήσεις διαδοχικά και με τον φορέα αλλά και με τους υπαλλήλους που είχαν προσληφθεί. Από τις συναντήσεις αυτές εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα που βοηθούν στην διόρθωση παραλείψεων και στην αποφυγή λαθών στο μέλλον. Η διαδικασία διεκόπη προσωρινά λόγω των έκτακτων συνθηκών της πανδημίας, αλλά ο Πρόεδρος ευελπιστεί για τη συνέχεια της. Μπορεί τα συμπεράσματα να εξάγονται με εμπειρικό και όχι συστηματικό τρόπο όμως βοηθούν σημαντικά στην εξέλιξη της διαδικασίας.

Συμπερασματικά, ο κος Παπαϊωάννου θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικό βήμα στην εξέλιξη του οργανισμού, οι αντικειμενικές προσλήψεις στο δημόσιο και η κατάκτηση της αξιοπιστίας του Α.Σ.Ε.Π. αλλά είναι

επιτακτική ανάγκη να προχωρήσει άμεσα στην πιο ουσιαστική αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων σύμφωνα με τις σύγχρονες και διεθνείς ανάγκες. Ο γραπτός διαγωνισμός αποτελεί ένα απαραίτητο μέσο προς αυτή την κατεύθυνση. Μελλοντικά οραματίζεται το Α.Σ.Ε.Π. να μην εμπλέκεται σε χιλιάδες διαδικασίες επιλογής διευθυντικών στελεχών, αλλά να εστιάζεται στις κορυφαίες θέσεις της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, π.χ. επιλογή υπηρεσιακών γραμματέων και γενικών διευθυντών. Αν γίνει σωστή επιλογή σε αυτό το επίπεδο με σωστά κριτήρια, σωστές συνεντεύξεις, έμπειρους ανθρώπους κ.τ.λ., θα καταφέρουν μετέπειτα οι ίδιοι με τη σειρά τους να επιλέγουν τους κατάλληλους διευθυντές, τους τμηματάρχες κ.ο.κ. Έτσι, το Α.Σ.Ε.Π. θα καταφέρει να εμπλέκεται σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρονοβόρες διαδικασίες και θα προσφέρει με ουσιαστικό τρόπο στις διαδικασίες που καθίσταται αρμόδιο.

4.2. Συνέντευξη Γενικής Γραμματέως Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κας Π. Χαραλαμπογιάννη

Η Γενική Γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κα Π. Χαραλαμπογιάννη θεωρεί ότι η στελέχωση του Δημοσίου αποτελεί μια ουσιαστική και σύνθετη διαδικασία, η οποία συμβάλλει στην πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων των υπηρεσιών και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον και την ποιοτική

εξυπηρέτηση των πολιτών.¹⁵⁸ Ο προγραμματισμός για την στελέχωση έχει ως κύριο στόχο την αντιμετώπιση παθογενειών προηγούμενων ετών και τη στοχευμένη και έγκαιρη κάλυψη των κενών στις υπηρεσίες.

Η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα (ΓΓΑΔΔΤ) σε συνεργασία με άλλους φορείς έχει υλοποιήσει / δρομολογήσει σημαντικές μεταρρυθμιστικές δράσεις αναφορικά με θέματα στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Η κα Χαραλαμπογιάννη εξηγεί ότι για πρώτη φορά το 2021 η στελέχωση αντιμετωπίζεται με ολιστικό τρόπο με την υλοποίηση του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων και συνδέεται ουσιαστικά με τις υπόλοιπες διαδικασίες (π.χ. κινητικότητα) που αφορούν στο προσωπικό των δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, αναφέρει, ο πρώτος κύκλος κινητικότητας μετεξελίσσεται σε προστάδιο για την εφαρμογή του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων¹⁵⁹, ανάλογα με την επιτυχή ή μη έκβασή του. Έπειτα, οι φορείς που δεν κατάφεραν να προσελκύσουν νέους υπαλλήλους ή δεν ικανοποιήθηκε το αίτημα τους για νέες προσλήψεις (στον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων), έχουν δικαίωμα συμμετοχής σε ένα δεύτερο κύκλο κινητικότητας (τον μήνα Οκτώβριο) για την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών τους. Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η κάλυψη των λειτουργικών αναγκών κάθε δημόσιας οργάνωσης. Για πρώτη φορά, επίσης, ευθυγραμμίζονται με τις διαδικασίες προγραμματισμού του τακτικού προσωπικού και οι διαδικασίες προγραμματισμού πρόσληψης προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού

¹⁵⁸ Ολόκληρη η συνέντευξη παρατίθεται στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

¹⁵⁹ «Ο προγραμματισμός προσλήψεων εγκρίνεται σε ετήσια βάση με δομημένο και συγκροτημένο τρόπο από το Υπουργικό Συμβούλιο του Σεπτεμβρίου και κοινοποιείται στο ΑΣΕΠ», βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

δικαίου ορισμένου χρόνου με στόχο την έγκαιρη και εμπρόθεσμη κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των φορέων του δημοσίου τομέα.

Παράλληλα με τον ν. 4765/2021, η κα Χαραλαμπογιάννη επισημαίνει ότι προβλέπονται αλλαγές τόσο στο περιεχόμενο όσο και στον τρόπο διενέργειας των διαγωνιστικών διαδικασιών. Οι δεξιότητες και η εργασιακή αποτελεσματικότητα των υποψηφίων καθώς και οι βασικές γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο κάθε θέσης συνιστούν ουσιώδεις παραμέτρους της επιλογής τους. Έτσι, καθιερώνεται γραπτός ηλεκτρονικός διαγωνισμός δομημένος σε τρεις πυλώνες δοκιμασιών (γνωστικό, δεξιότητες, εργασιακή αποτελεσματικότητα) προκειμένου να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το προφίλ του υποψηφίου¹⁶⁰ και να συγκεντρωθούν στοιχεία που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Στον πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό, όπως διευκρινίζει, θα εντάσσονται συνολικά πλέον τα εγκεκριμένα αιτήματα των φορέων για νέες προσλήψεις¹⁶¹ και δεν θα αντιμετωπίζονται κατά τρόπο αποσπασματικό. Παράλληλα αναπτύσσονται και οι απαραίτητες διαλειτουργικότητες με τους φορείς για να αντλούνται τα ηλεκτρονικά στοιχεία που αφορούν σε προαπαιτούμενα τυπικά προσόντα (τίτλοι σπουδών, εμπειρία, κ.λπ.). Με την προσπάθεια αυτή επιχειρείται η χρονική σύντμηση των διαδικασιών και η εξοικονόμηση χρόνου που

¹⁶⁰ «...όπως για παράδειγμα, πώς εντάσσεται σε μια εργασιακή ομάδα, πόσο ανοιχτός είναι σε θέματα καινοτομίας και στις αλλαγές, πώς ανταποκρίνεται σε συνθήκες εργασιακής πίεσης, πώς καλείται να δίνει λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κ.ά.», βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος Ι)

¹⁶¹ «...ο προγραμματισμός προσλήψεων εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο του Σεπτεμβρίου και κοινοποιείται στο Α.Σ.Ε.Π. προκειμένου να αποτελέσει το πρωτογενές υλικό και την απαραίτητη εισροή για τη διαμόρφωση των προκηρύξεων του μεγάλου πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού...», βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος ΙΙ)

καθίσταται πολύτιμος τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τους ίδιους τους υποψηφίους.

Άλλη μια σημαντική μεταρρυθμιστική δράση που θα βοηθήσει στο πλαίσιο της συνολικής προσπάθειας εξορθολογισμού του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η δημιουργία ενός σύγχρονου προσοντολογίου – κλαδολογίου. Πλέον θα ορίζονται ενιαία οι κατηγορίες, οι κλάδοι και οι ειδικότητες καθώς και τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης σε θέσεις κάθε κλάδου και ειδικότητας του μόνιμου ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου προσωπικού τους ενώ θα καθορίζεται η διαδικασία αντιστοίχισης των υφιστάμενων κλάδων και ειδικοτήτων των φορέων με τους νέους κλάδους και ειδικότητες του νέου ΠΔ. Η κα Χαραλαμπογιάννη αναφέρει ότι με αυτό τον τρόπο θα μειωθούν δραστικά οι υφιστάμενοι κλάδοι και ειδικότητες, θα καταργηθούν παρωχημένοι κλάδοι και θα υπάρξει αντιστοίχιση των υφιστάμενων κλάδων των υπηρετούντων υπαλλήλων στους νέους κλάδους και ειδικότητες. Θεωρεί μάλιστα ότι ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου θα συμβάλλει στην κατάργηση της δυνατότητας των φορέων να συστήνουν κλάδους με «φωτογραφικά» προσόντα διορισμού, με απώτερο στόχο την περαιτέρω θωράκιση και διασφάλιση της αξιοκρατίας και διαφάνειας στις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα.

Επιπλέον, «με τον ν.4440/2016 2016 προβλέφθηκε η δημιουργία, σε βάση δεδομένων, του Οργανογράμματος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προκειμένου να αποτυπωθούν, ψηφιακά πλέον, η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου.»¹⁶² Δημιουργήθηκε λοιπόν μια ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή, η οποία έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου

¹⁶² βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

(<https://hr.apografi.gov.gr>). Σε αυτή την εφαρμογή ο κάθε φορέας καλείται να αποτυπώσει στο οργανόγραμμά του, τις θέσεις προσωπικού που έχουν καταμετρηθεί στις οργανικές μονάδες του καθώς και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που εντάσσονται σε αυτές. Σε περίπτωση μεταβολής οποιουδήποτε από τα στοιχεία του, λόγω π.χ. έκδοσης νέου Οργανισμού ή τροποποίησης αυτού, οι φορείς υποχρεούνται να το επικαιροποιούν. Είναι σημαντικό, επισημαίνει η κα Χαραλαμπογιάννη, ότι η μη ολοκλήρωση της ένταξης ενός φορέα στην εφαρμογή του Ψηφιακού Οργανογράμματος δεν επιτρέπει τη συμμετοχή του στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας. Επιπροσθέτως, δεν επιτρέπεται η έγκριση οποιουδήποτε αιτήματος πρόσληψης τακτικού προσωπικού από φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 16 του ν.4440/2016.

Ταυτόχρονα, αναφέρει ότι γίνεται σημαντική προσπάθεια και για την αναβάθμιση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, με αυστηροποίηση του συστήματος εισαγωγής, ώστε να διασφαλιστεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο των σπουδαστών, προκειμένου να ανταποκρίνονται καλύτερα στις σύγχρονες απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Γενική Γραμματέας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα θεωρεί ως σημαντικότερο πρόβλημα του παρελθόντος το γεγονός ότι «όσες απόπειρες έγιναν για τη μεταρρύθμιση του κράτους και στενότερα της δημόσιας διοίκησης, έγιναν αποσπασματικά και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι προσπάθειες αυτές δεν επέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς αγνοούσαν τον έναν και βασικό παράγοντα που δρομολογεί και υλοποιεί τις αλλαγές: το ανθρώπινο δυναμικό.» Σύμφωνα με όσα αναφέρει το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη για όλες τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση των έργων, των δράσεων και των στόχων

στο πλαίσιο της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων των φορέων αλλά και, εν δυνάμει, του κυβερνητικού έργου. Στη διάρκεια εξέλιξης της πανδημίας, το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίθηκε με επάρκεια στα νέα δεδομένα που αυτή επέφερε. Η ταχύτατη αντίδραση και ετοιμότητα του στελεχιακού δυναμικού απέδειξε την αναγκαιότητα για έμφαση σε δεξιότητες.

Ο ν. 2190/1994, όπως παραδέχεται, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τομές στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και της πολιτικής. Διαπιστώνει ότι αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις του παρελθόντος κατάφερε να αναδείξει μια διαφορετική προσέγγιση και προοπτική στον τομέα των προσλήψεων, την οποία έθεσε υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π., μιας ανεξάρτητης, συνταγματικά κατοχυρωμένης αρχής. Τονίζει μάλιστα ότι το έργο και η παρουσία του Α.Σ.Ε.Π. αποτελούν εχέγγυο για όλους. Σήμερα λοιπόν η κοινωνία ταυτίζει με το Α.Σ.Ε.Π. τις έννοιες της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας αλλά και της αξιοκρατίας. Με το νέο νόμο επιχειρείται ο εκσυγχρονισμός του ν. 2190/1994 προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη ταχύτητα στις διαδικασίες πρόσληψης (με τη βοήθεια που παρέχει η τεχνολογία) και ταυτόχρονα πληρέστερη σκιαγράφιση του εργασιακού προφίλ του υποψηφίου. Ο γραπτός διαγωνισμός που θα λαμβάνει χώρα σε ετήσια βάση θα βοηθήσει ουσιαστικά στην στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών και στην βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.¹⁶³

¹⁶³ «Με δεδομένο ότι το Α.Σ.Ε.Π. θα έχει στα χέρια του την έγκριση του υπουργικού συμβουλίου για τις προσλήψεις του επόμενου έτους ήδη από τον Σεπτέμβριο ενώ τα περισσότερα των τυπικών προαπαιτούμενων (τίτλοι σπουδών κ.λπ.) θα μπορούν να αντληθούν ηλεκτρονικά, με την ανάπτυξη διαλειτουργικότητας, θα υπάρξει χρονική σύντμηση των διαδικασιών και θα κερδηθεί πολύτιμος χρόνος τόσο για τις υπηρεσίες του Δημοσίου όσο και για τους ίδιους τους υποψηφίους, αφού θα βρίσκονται πιο γρήγορα στις θέσεις τους.», βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

Η Γενική Γραμματέας αναγνωρίζει ότι στο παρελθόν υπήρξε πλήθος παρεμβάσεων που αποσκοπούσαν στην εξισορρόπηση αναγκών των δημοσίων οργανώσεων με τις προσδοκίες των υπαλλήλων για εξέλιξη και ανάπτυξη. Κρίνει λοιπόν απαραίτητο στις μέρες μας να αναπτυχθούν «εκείνες οι συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελέσουν τον συνεκτικό ιστό των ήδη διαμορφωμένων πλαισίων». Η ΓΓΑΔΔΤ με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον προσπαθεί να αναπτύξει ριζοσπαστικές αλλαγές του τρόπου με τον οποίον ο ελληνικός δημόσιος τομέας θα απευθύνεται πλέον στον υποψήφιο δημόσιο υπάλληλο. Στις προσπάθειες της συγκαταλέγεται η ανάπτυξη διαδρομών καριέρας, σε συνεργασία με την Expertise France¹⁶⁴, που θα συσχετίσει τα περιγράμματα θέσης και την κατάρτιση / εκπαίδευση του υπαλλήλου με τις προοπτικές προαγωγής του και το σύστημα επιλογής προϊσταμένων καθαυτό. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που αφορούν στο προφίλ των διοριστέων σε φορείς του δημοσίου μέσα από τις γραπτές διαδικασίες Α.Σ.Ε.Π. του ν.4765/2021 που προβλέπουν εξέταση δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας στη βάση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων του ν.4940/2022. Αργότερα οι ανωτέρω πληροφορίες θα μπορούν να συνδυασθούν με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση της απόδοσης και τα ετήσια σχέδια ανάπτυξης των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο ν.4940/2022.

Καταληκτικά, η κα Χαραλαμπογιάννη ενημερώνει ότι έχει ήδη δρομολογηθεί η ένταξη έργου στο Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, με αντικείμενο τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για τον στρατηγικό προγραμματισμό στελέχωσης του Δημοσίου Τομέα. Στόχος του έργου είναι η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού εργαλείου για τον στρατηγικό

¹⁶⁴ Η Expertise France είναι η γαλλική διεθνής υπηρεσία τεχνικής συνεργασίας.

προγραμματισμό στελέχωσης του Δημοσίου Τομέα με όρους τεχνητής νοημοσύνης. Μέσω ενός σύγχρονου και ευέλικτου εργαλείου, με ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων, θα είναι εφικτή η δυνατότητα ανάλυσης και παράλληλης σύγκρισης σε περίπτωση που εξετάζονται πολλαπλά σενάρια ταυτόχρονα. Με αυτό τον τρόπο θα ενισχυθεί σημαντικά η αποδοτική στελέχωση του Δημοσίου Τομέα. Το έργο αυτό αναμένεται να βοηθήσει σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την στελέχωση του Δημοσίου Τομέα, η οποία αξιολογείται ως ιδιαίτερως περίπλοκη και πραγματοποιείται σε έναν βαθμό μέσω χειροκίνητων βημάτων χαμηλής αυτοματοποίησης με αποτέλεσμα να εξελίσσεται σε μια χρονοβόρα διεργασία η οποία συνοδεύεται από υψηλό λειτουργικό κόστος.¹⁶⁵ Μάλιστα, το προτεινόμενο έργο θα δώσει τη δυνατότητα, για πρώτη φορά, αποτελεσματικής αξιολόγησης λαμβάνοντας υπόψη σειρά παραγόντων που αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, όπως είναι «...οι πολιτικές και θεσμικές υποχρεώσεις στον τομέα του προγραμματισμού στελέχωσης των υπηρεσιών με ανθρώπινο δυναμικό, των προσλήψεων και της κινητικότητας που ισχύουν σήμερα, αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (δεξιότητες/ικανότητες, εμπειρία κ.λπ.)».¹⁶⁶

¹⁶⁵ «Αξιοποιούνται και συνδυάζονται πληροφορίες από πολλαπλά μητρώα και ψηφιακές υποδομές τα οποία δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λαμβάνει χώρα χειροκίνητη επεξεργασία πληθώρας στοιχείων, ενώ οι φορείς του Δημοσίου Τομέα υποβάλλουν τον προγραμματισμό και τις ανάγκες τους αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, και χρησιμοποιώντας λογιστικά φύλλα Excel.», βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

¹⁶⁶ βλ. συνέντευξη στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος II)

4.3. Συνέντευξη αναπληρώτριας Προϊσταμένης Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κας Ε. Ρούφου

Η κα Ρούφου, αναπληρώτρια Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, τονίζει ότι η στελέχωση στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι μόνο θέμα προσλήψεων¹⁶⁷. Είναι κάτι ευρύτερο, ένα γενικότερο πλαίσιο του οποίου σημαντικό κομμάτι αποτελούν και οι προσλήψεις. Τα υπόλοιπα μέρη απαρτίζονται από το σύστημα κινητικότητας (μετατάξεις, αποσπάσεις), τις θέσεις ευθύνης της διοικητικής ιεραρχίας και την κάλυψη τους μέσω των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων καθώς και τις θέσεις διοικητών και υποδιοικητών στα διάφορα Νομικά Πρόσωπα. Υποστηρίζει ότι για την αποτελεσματική λειτουργία και ορθολογική στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να έχουν προηγηθεί ενέργειες καθοριστικές για την επίτευξη τους όπως ο πρότερος σωστός προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Προς αυτή την κατεύθυνση πραγματοποιείται πλέον και ο ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων ο οποίος σε συνδυασμό με το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας επιχειρεί την σωστή προκήρυξη θέσεων.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που εντοπίζει η κα Ρούφου στις διαδικασίες στελέχωσης μέχρι το Ν. 4765/2021 σχετίζονται κυρίως με τις πολλαπλές τροποποιήσεις που υπέστη ο Ν. 2190/1994 και κυρίως το πλήθος των ειδικών διατάξεων στην επιλογή προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, με αποτέλεσμα ακόμη και οι ίδιες οι δημόσιες υπηρεσίες να δυσκολεύονται στην ερμηνεία και την εφαρμογή τους.

¹⁶⁷ Ολόκληρη η συνέντευξη παρατίθεται στο παράρτημα της Εργασίας (Μέρος ΙΙΙ)

Με το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας επιχειρήθηκε η ορθολογικότερη χρήση των διατάξεων, αρκετές από αυτές καταργήθηκαν δυστυχώς όμως κάθε φορά προστίθενται άλλες κατ' εξαίρεση, όπως αναφέρει. Παρά τις προσπάθειες για σωστό προγραμματισμό και σωστή λειτουργία των υπηρεσιών παρατηρείται ότι υπηρεσίες αιχμής, με μεγάλο φόρτο εργασίας, δεν είναι στις προτιμήσεις των υπαλλήλων. Παράλληλα, ο περιορισμός του 65% σχετικά με την μοναδικότητα στον κλάδο¹⁶⁸ δεν δίνει τη δυνατότητα σε αρκετούς υπαλλήλους να μετακινηθούν με αποτέλεσμα να μην έχουν επιλογή μετακίνησης αν οι υπηρεσίες τους είναι υποστελεχωμένες.

Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί και η μεγάλη καθυστέρηση στην έκδοση των αποτελεσμάτων των προκηρύξεων και στην ολοκλήρωση των διαδικασιών. Παράλληλα η επικράτηση της μοριοδότησης στην επιλογή του προσωπικού δεν θεωρεί ότι βοηθάει στην σωστή επιλογή του υποψηφίου καθώς εστιάζει κυρίως στα τυπικά προσόντα και δεν δίνει στοιχεία και πληροφορίες για τις δεξιότητες που κρίνονται απαραίτητες για την επιλογή του.

Επιπρόσθετα αναφέρει ότι στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων των διαφόρων φορέων, πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του κάθε φορέα ξεχωριστά ο χρόνος προκήρυξης των θέσεων ευθύνης. Παρόλο που ο νόμος ορίζει το χρονικό διάστημα που πρέπει να μεσολαβήσει μετά την λήξη θητείας μιας θέσης, αυτό δεν τηρείται πάντα. Οι προθεσμίες δεν είναι υποχρεωτικές και αποκλειστικές και εκεί παρατηρείται κενό ως προς τη συμμόρφωση των φορέων, άλλες υπηρεσίες έχουν προκηρύξει τις θέσεις προς κάλυψη και άλλες όχι. Ίσως σε αυτό θα βοηθούσε ο κεντρικός έλεγχος τους από ένα όργανο που θα ορίζει τα χρονικά

¹⁶⁸ Άρθρο 4 παρ. 4 του ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016)

περιθώρια και θα προκηρύσσει κεντρικά τις θέσεις με σκοπό την ομοιομορφία και ομαλή λειτουργία του συστήματος.

Με την εφαρμογή του Ν. 4765/2021 η κα Ρούφου θεωρεί πως κάποια από αυτά τα ζητήματα θα επιλυθούν και θα επιτευχθεί καλύτερη αντιμετώπιση. Με την διεξαγωγή του πρώτου Πανελλήνιου Γραπτού Διαγωνισμού, τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων και την άμεση συνεργασία με το Α.Σ.Ε.Π. θα προκηρύσσονται θέσεις με πιο ορθολογικό τρόπο και θα δίνεται η δυνατότητα στους φορείς να προσλαμβάνουν μέσα από μια «δεξαμενή» επιλαχόντων. Οι υποψήφιοι θα εξετάζονται όλοι με την ίδια διαγωνιστική διαδικασία και εκτός από την μοριοδότηση των τυπικών προσόντων θα ελέγχονται και οι δεξιότητες που κατέχουν μέσα από κατάλληλες διαγωνιστικές διαδικασίες. Το τεστ δεξιοτήτων θα βοηθήσει σημαντικά στην επιλογή υπαλλήλων που έχουν δυνατότητες περαιτέρω των τυπικών προσόντων και μπορούν με αυτό τον τρόπο να το αποδείξουν. Ξεχωριστή περίπτωση αποτελεί το ειδικό επιστημονικό προσωπικό που εξετάζεται και με τη μορφή της συνέντευξης.

Όσον αφορά στο πρόβλημα των καθυστερήσεων που προαναφέρθηκε, η κα Ρούφου θεωρεί ότι με τον ετήσιο γραπτό διαγωνισμό θα περιοριστούν καθότι τα αποτελέσματα θα ανακοινώνονται μια φορά και όχι αποσπασματικά. Οι διαδικασίες θα μειωθούν και ο υποψήφιος θα έχει πλέον τη δυνατότητα να καλύψει τη θέση για την οποία επιλέχθηκε σε πιο άμεσο χρονικό διάστημα.

Και η κα Ρούφου αναγνωρίζει ότι το Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί μεγάλη τομή για το ελληνικό δημόσιο και παραδέχεται ότι πλέον έχει εδραιωθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών ως προς την σημασία του και την προσφορά του στις διαδικασίες στελέχωσης. Θεωρεί ότι είναι εγγυητής της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας και ότι ο ρόλος του θα έπρεπε

ενδεχομένως να είναι πιο ενεργός με κάποιο τρόπο. Ήδη η συμμετοχή του έχει διευρυνθεί σε διάφορες επιτροπές και συμβούλια που ασχολούνται με διαδικασίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Βέβαια μ' αυτόν τον τρόπο επωμίζεται περαιτέρω αρμοδιότητες και ίσως έτσι υπάρξουν καθυστερήσεις στο κύριο έργο του για παράδειγμα στις προσλήψεις. Θα μπορούσε όπως λέει η κα Ρούφου σε αυτή την περίπτωση να απεμπλακεί από την ασχολία του με τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Κλείνοντας τονίζει ότι η πανδημία προκάλεσε πολλά προβλήματα και δυσάρεστες καταστάσεις και στον δημόσιο τομέα, καθώς παρατηρήθηκαν καθυστερήσεις και δυσλειτουργίες ως προς την εξυπηρέτηση του κοινού. Αποτέλεσε όμως και αφετηρία για να επισπευθούν διαδικασίες που κρίθηκαν απαραίτητες για τις δημόσιες υπηρεσίες με πρωταρχική την ανάγκη ψηφιοποίησης των διαδικασιών. Μάλιστα με τον Ν.4807/2021¹⁶⁹ καθιερώθηκε και η τηλεργασία ως πάγια μορφή εργασίας στο μέλλον αν και ακόμη δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή καθώς αναμένεται η έκδοση κανονιστικών πράξεων για να προχωρήσει. Παρόλα αυτά πραγματοποιήθηκαν σημαντικά βήματα στην ηλεκτρονική αναβάθμιση των υπηρεσιών που θα ολοκληρωθούν στο επόμενο διάστημα όπως το HRMS, η βάση για τα e-reitharxika, η βάση για τις αναρρωτικές άδειες κ.τ.λ.

4.4. Κριτική αποτίμηση συνεντεύξεων

Αναλύοντας τις ως άνω διαπιστώσεις, η δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π. τη δεδομένη χρονική στιγμή κάλυψε ως ένα βαθμό το κενό που υπήρχε

¹⁶⁹ Άρθρο 1 του ν. 4807/2021 (ΦΕΚ 96/Α/11.06.2021)

ανάμεσα στη νομοθεσία και στην εφαρμογή της από τους αρμόδιους. Το σύστημα που επικρατούσε μέχρι τότε έτεινε να παραβλέπει το νόμο και υπό τη δικαιολογία των εξαιρέσεων κατάφερνε να διορίζει ανθρώπους που δεν ήταν απαραίτητα κατάλληλοι για τις θέσεις που επιλέγονταν. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ψηφοθηρικό και αναξιοκρατικό, κυριαρχούμενο από φαινόμενα νεποτισμού.

Η ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού προέκυψε μετά από μια αλληλουχία νόμων που προσπάθησαν να περιορίσουν αυτά τα φαινόμενα. Οι προσπάθειες όμως για ορθολογική στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα απέβησαν άκαρπες καθώς απουσίαζε ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Ουσιαστικά η πρώτη συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια επιχειρήθηκε με τον Ν. 2190/1994. Με το Α.Σ.Ε.Π., που ιδρύθηκε για να λειτουργεί ανεξάρτητα από επιρροές και πιέσεις, οι πολίτες άρχισαν να σχηματίζουν θετική γνώμη και να δημιουργείται έτσι κλίμα εμπιστοσύνης για την προσφορά του στις διαδικασίες στελέχωσης του δημοσίου τομέα.

Όπως αναφέρει και η κα Ρούφου το πρόβλημα που προέκυψε μετέπειτα είναι ότι και αυτός ο νόμος δέχθηκε τόσες τροποποιήσεις που ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν ακόμη και από τις ίδιες τις υπηρεσίες πολλές φορές. Η δυσαρέσκεια ήταν διάχυτη κυρίως για την πληθώρα των εξαιρέσεων που προέκυπταν. Παρόλα αυτά όλοι οι παραπάνω συγκλίνουν στην άποψη ότι η συμβολή του Α.Σ.Ε.Π. στην διεξαγωγή των διαδικασιών είναι ανεκτίμητη και ουσιαστική. Το όνομα του είναι ταυτισμένο με τις έννοιες της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας.

Η αλήθεια είναι ότι η εν λόγω διαπίστωση επιβεβαιώνεται, καθώς αποτελεί κοινή παραδοχή ότι σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά οι υποψήφιοι νοιώθουν λιγότερο ανασφαλείς σε σχέση με την διαδικασία που

θα ακολουθηθεί για την επιλογή τους. Εξακολουθούν να υπάρχουν διαφωνίες και παράπονα αλλά δεν είναι σχετικά με την εμπιστοσύνη ως προς την Αρχή. Το γεγονός ότι η διαδικασία των προσλήψεων διεξάγεται από μια Ανεξάρτητη Αρχή βοηθάει στην μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας για τους υποψηφίους.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση επίσης ότι με τον ν. 4765/2021 επιχειρείται η εξάλειψη των τροποποιήσεων και των εξαιρέσεων και η ταυτόχρονη ενδυνάμωση του Α.Σ.Ε.Π. προκειμένου να επιλυθούν τα περισσότερα προβλήματα στις διαδικασίες προσλήψεων και να ισχυροποιηθεί το κλίμα εμπιστοσύνης. Η στελέχωση του δημόσιου τομέα φαίνεται ότι αντιμετωπίζεται με ολιστικό τρόπο πλέον, σύμφωνα με τα λεγόμενα της Γενικής Γραμματέως ΑΔΔΤ, που εξηγεί ότι είναι αποτέλεσμα διάφορων διαδικασιών αλληλένδετων και αλληλεξαρτώμενων όπως η κινητικότητα, ο ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων, το προσοντολόγιο – κλαδολόγιο κ.ά.

Οι διεθνείς τάσεις και έρευνες, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω, επιβεβαιώνουν τα λεγόμενα του κ. Παπαϊωάννου και οδηγούν τις σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες σε επιλογή στελεχών που έχουν σημαντικές δεξιότητες να επιδείξουν. Εδώ να επισημανθεί ότι οι δεξιότητες αυτές είναι απαραίτητες όχι μόνο για τις θέσεις ευθύνης αλλά και για τις άλλες θέσεις που προκηρύσσονται. Σύμφωνα με την κα Χαραλαμπογιάννη οι δεξιότητες και η εργασιακή αποτελεσματικότητα των υποψηφίων συνιστούν, πλέον, ουσιώδεις παραμέτρους της επιλογής μαζί με τις βασικές γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο κάθε θέσης. Ο γραπτός διαγωνισμός δομημένος σε τρεις πυλώνες δοκιμασιών (γνωστικό, δεξιότητες, εργασιακή αποτελεσματικότητα) θα συμβάλλει σημαντικά στην σύνθεση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας του υποψηφίου.

Κοινή παραδοχή επίσης αποτελεί το γεγονός ότι με τα σημερινά δεδομένα ο χρόνος που χρειάζεται για να προσληφθεί κάποιος υποψήφιος ίσως φτάσει και τα δυο χρόνια για να ολοκληρωθεί, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών, όπως αναφέρει και ο Πρόεδρος του Α.Σ.Ε.Π. Στην καθυστέρηση αυτή συνηγορεί και το γεγονός ότι εμπλέκονται πολλοί φορείς στη διαδικασία καθώς και ότι μέχρι πρόσφατα η διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων για τη στελέχωση του Δημοσίου αξιολογείται ως ιδιαιτέρως περίπλοκη και πραγματοποιείται σε έναν βαθμό μέσω χειροκίνητων βημάτων χαμηλής αυτοματοποίησης, σύμφωνα όσα αναφέρει η Γενική Γραμματέας ΑΔΔΤ.

Ο γραπτός διαγωνισμός λοιπόν φαίνεται να διαθέτει όλα τα εχέγγυα να αποτελέσει σημαντικό κομμάτι στην επιλογή των υποψηφίων και μάλιστα στη βάση της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας και των ίσων ευκαιριών για όλους τους υποψηφίους. Αρκεί βέβαια να διατηρηθεί ως τρόπος επιλογής και να εξελιχθεί στο πέρασμα των χρόνων και να μην αποτελέσει άλλο ένα διάττοντα αστέρα στις διαδικασίες προσλήψεων. Παρατηρείται ότι πολλές φορές, για παράδειγμα, η επόμενη κυβέρνηση δεν ακολουθεί το έργο της προηγούμενης. Σε αυτήν την περίπτωση οι υποψήφιοι μπαίνουν σε στρεσογόνες διαδικασίες και κάνουν προσπάθειες ουσιαστικά χωρίς λόγο. Πρόθεση όλων θα πρέπει να είναι το δημόσιο συμφέρον σε συνάρτηση με τον εξορθολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Σίγουρα η προσπάθεια του Α.Σ.Ε.Π. να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων είναι αξιοσημείωτη και καθόλου δεδομένη. Η προσπάθεια των ανθρώπων που το απαρτίζουν αποφέρει καρπούς καθώς στην πάροδο των χρόνων το κύρος του έχει αυξηθεί και πλέον είναι κατοχυρωμένο. Γίνονται σημαντικές προσπάθειες για την αλλαγή του σκηνικού στην επιλογή των υποψηφίων και ο Ν. 4765/2021 σίγουρα βοηθάει προς αυτή την

κατεύθυνση. Το ζητούμενο όμως θα έπρεπε να είναι όχι μόνο να ακολουθήσει τις διεθνείς τάσεις, αλλά να τις συνδιαμορφώσει. Στο μέλλον το Α.Σ.Ε.Π. με την τεχνογνωσία και την εμπειρία που διαθέτει είναι επιτακτική ανάγκη να αποκτήσει ακόμη πιο ενεργό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων και στην έκδοση των προκηρύξεων σύμφωνα και με τον προγραμματισμό προσλήψεων.

Πράγματι όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τον σωστό προγραμματισμό των προσλήψεων και δίνουν τη δυνατότητα περισσότερων επιλογών στους υποψηφίους που επιτυγχάνουν να διοριστούν. Η ολιστική προσέγγιση της στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών και η σύνδεση των διαφόρων διαδικασιών που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό από την πρόσληψη του μέχρι την συνταξιοδότησή του, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στους υπαλλήλους και στους πολίτες. Ο γραπτός διαγωνισμός αναμφίβολα φαίνεται από τα λεγόμενα των ανωτέρω ότι δημιουργεί μεγάλες προσδοκίες και στους φορείς αλλά και στους συμμετέχοντες. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι η ευθύνη του Α.Σ.Ε.Π. αλλά και του Υπουργείου Εσωτερικών είναι πολύ μεγάλη καθώς για πρώτη φορά θα επιλεγούν υποψήφιοι που θα αποδείξουν ότι πέρα από τα τυπικά προσόντα διαθέτουν και τις απαραίτητες δεξιότητες. Επιβάλλεται λοιπόν να υπάρξει καλή συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων προκειμένου να οδηγηθούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Να καταφέρουν χωρίς διακρίσεις και περιορισμούς να επιλέξουν «τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση».

Επισημαίνεται ότι γίνονται αρκετές προσπάθειες από το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα τη ΓΓΑΔΔΤ για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις σημερινές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και των φορέων και φαίνεται ότι υπάρχει πρόθεση για ανάπτυξη περισσότερων

προγραμμάτων που θα εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Το ανθρώπινο δυναμικό έζησε πρωτόγνωρες καταστάσεις εξαιτίας της πανδημίας. Έχασε τον ρυθμό του στην αρχή αλλά με τη θέληση που επέδειξε και την διάθεση για συνεργασία κατάφερε να προχωρήσει και να αναπτύξει σε δύσκολους καιρούς εφαρμογές που έλειπαν από τη δημόσια διοίκηση. Το ζητούμενο είναι η προσπάθεια να συνεχιστεί και να εφευρεθούν και νέοι τρόποι διεκπεραίωσης υποθέσεων και εξυπηρέτησης του κοινού, ώστε να είναι ικανές οι δημόσιες υπηρεσίες να λειτουργούν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης από την πρώτη κιόλας μέρα και να εξυπηρετούν πάντα το δημόσιο συμφέρον.

5 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην ανωτέρω εργασία παρουσιάστηκε και αναλύθηκε το ζήτημα της στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Διαπιστώθηκε η σημασία του στα δρώμενα της εξέλιξης της χώρας στο πέρασμα των χρόνων και ο βαθμός που η επιλογή του προσωπικού επηρέασε και επηρεάζει την πορεία του ελληνικού δημόσιου τομέα καθώς και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Εκκινώντας από τις σύγχρονες τάσεις και διεθνείς προοπτικές, που επικρατούν τη δεδομένη χρονική στιγμή, αναλύθηκαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα όσον αφορά στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών και παρουσιάστηκε ο βαθμός ευελιξίας και προόδου του ελληνικού δημοσίου τομέα, σύμφωνα με αυτές. Παράλληλα εξετάστηκε ο ρόλος του Α.Σ.Ε.Π. και η συνεισφορά του στην αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή προσωπικού και κατά πόσο η ίδρυσή του βοήθησε στην αντιμετώπιση προβλημάτων και παθογενειών στο ελληνικό δημόσιο. Τέλος, έγινε ειδική αναφορά στον πρόσφατο νόμο 4765/2021 και παρατέθηκαν, εκτός από τη φιλοσοφία του, οι αλλαγές και οι διορθώσεις που αυτός προώθησε για την αντιμετώπιση των παθογενειών, καθώς και η πρόθεση του νομοθέτη να συμβάλλει στην περαιτέρω ενδυνάμωση του Α.Σ.Ε.Π.

Η Ελλάδα καλείται μετά από μία περίοδο με προβλήματα σε όλους του τομείς, να ανακάμψει και να προχωρήσει σε μια νέα εποχή. Η οικονομική κρίση και η πρόσφατη κρίση της πανδημίας επιτάσσουν την εξέλιξη και την καινοτομία για να ανακάμψει η χώρα και ειδικότερα ο ελληνικός δημόσιος τομέας.

Διαπιστώθηκε, σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ότι για πολλές δεκαετίες η μεγαλύτερη παθογένεια στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών ήταν η επιλογή και διαχείριση ανθρώπινων πόρων χωρίς αξιοκρατία και χωρίς ουσιαστικό σχεδιασμό. Στο πλαίσιο ενός ευρύτερου πελατειακού συστήματος η επικράτηση και παγίωση των ευνοιοκρατικών μεθόδων αποτέλεσε τροχοπέδη στην εξέλιξη του δημοσίου τομέα και στην εμπιστοσύνη του πολίτη ως προς την ικανότητα του να προσφέρει υπηρεσίες αντάξιες των προσδοκιών του. Σε αυτή την κατάσταση συνέτεινε η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης καθώς και ο ελλιπής σχεδιασμός προγραμματισμού στις προσλήψεις.

Έκτοτε έγιναν σημαντικές και φιλόδοξες προσπάθειες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων με σημαντικότερη την σύσταση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού με τον Ν. 2190/1994 που θεωρείται μία από τις πιο ριζοσπαστικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια. Ο θεσμός αυτός ιδρύθηκε με σκοπό να αποκτήσει την ευρεία κοινωνική αποδοχή και να αποτελέσει τον θεσμικό εγγυητή για διαδικασίες προσλήψεων χωρίς κομματικές επιρροές, με γνώμονα την τήρηση των αρχών της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της ποιότητας. Οι βασικές διαδικασίες επιλογής που ορίστηκαν ήταν ο γραπτός διαγωνισμός και η επιλογή με σειρά προτεραιότητας. Τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή των γραπτών διαγωνισμών υποχώρησε και επικράτησε η επιλογή βάσει προτεραιότητας κυρίως τυπικών προσόντων.

Όπως συνάγεται από το τρίτο κεφάλαιο, τον Ν. 2190/1994 ακολούθησαν πολλαπλές τροποποιήσεις και ερμηνευτικές διατάξεις που κατέστησαν δύσκολη την εφαρμογή του από τις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ με τις εξαιρέσεις που προέκυπταν κάθε φορά εξακολουθούσαν να επιλέγονται υπάλληλοι που δεν ήταν οι κατάλληλοι για τις θέσεις που προκηρύσσονταν.

Είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι πρόσφατα «ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων, τακτικών και έκτακτων, ιδίως στην κατηγορία των συμβασιούχων εξακολουθεί να προσλαμβάνεται με μεθόδους που απέχουν από την αξιοκρατική αρχή και τείνουν προς τις πελατειακές σχέσεις και τη ευνοιοκρατία.»¹⁷⁰

Παρά την κριτική όμως που έχει δεχθεί το Α.Σ.Ε.Π. απολαμβάνει ακόμη και σήμερα την ευρεία εμπιστοσύνη και αναγνώριση από το μεγαλύτερο μέρος των πολιτών. Αναγνωρίζεται η αξία του και η συνεισφορά του στην αλλαγή του τρόπου διεξαγωγής των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Με τη συμβολή του οι προσλήψεις πραγματοποιούνται με μεγαλύτερη διαφάνεια και αξιοπιστία, παρά τις όποιες καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών.

Οι σύγχρονες τάσεις, όπως παρουσιάστηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, οδηγούν τον δημόσιο τομέα σε επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου δεν είναι πλέον αρκετά. Η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία και οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτούν συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και προσαρμοστικότητα. Ο άνθρωπος βρίσκεται στο επίκεντρο και η δημόσια διοίκηση καλείται να μετασχηματιστεί με σκοπό τη βελτίωση παροχής υπηρεσιών και τη διευκόλυνση του πολίτη. Οι φορείς απαιτείται να είναι ευέλικτοι και ανοιχτοί σε συνεργασίες, να προωθούν την συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων και να τους δίνουν τις δυνατότητες για βελτιστοποίηση της απόδοσης τους. Η

¹⁷⁰ Μακρυδημήτρης Α., «Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης. Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης.» Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2013, σ.σ. 88 – 89

προσέλκυση ικανών στελεχών θα συμβάλει ενεργά στην πραγματοποίηση των γενικότερων στόχων στο δημόσιο και γι' αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη θεσμοθέτησης κανόνων που θα αναδείξουν και θα εδραιώσουν σταδιακά μια πολυεπίπεδη και πολυδιάστατη διακυβέρνηση.

Ο πρόσφατος νόμος 4765/2021 κρίθηκε απαραίτητος στην προσπάθεια να αναμορφωθεί ο τρόπος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις σύγχρονες διεθνείς τάσεις. Επιδιώκει την αντιμετώπιση των αστοχιών και παραλείψεων των προηγούμενων νόμων και την περαιτέρω εδραίωση της διαφάνειας, της αμεροληψίας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας ενώ παράλληλα επιχειρεί να επιτύχει μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στις σχετικές διαδικασίες. Με τον νόμο αυτό γίνεται μια σημαντική προσπάθεια για την ενίσχυση και την ενδυνάμωση του Α.Σ.Ε.Π. αναγνωρίζοντας ότι αποτελεί κομβικό σημείο στον μετασχηματισμό των διαδικασιών επιλογής προσωπικού στον δημόσιο τομέα.

Ο νέος νόμος φαίνεται ότι κινείται προς την σωστή κατεύθυνση, σύμφωνα με τις διεθνείς πρακτικές, αλλά πρέπει να εφαρμοστεί και να γίνει αποτίμηση των αποτελεσμάτων των αλλαγών που θα επιφέρει για να ειπωθεί αυτό με βεβαιότητα. Αρχικά με τον πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό και με τον τρόπο και τα κριτήρια που αυτός θα διεξαχθεί το υποψήφιο προσωπικό θα αξιολογείται όχι μόνο για τις ακαδημαϊκές γνώσεις του (που είναι σίγουρα απαραίτητες), αλλά πλέον και για τις δεξιότητες που κατέχει, κάτι το οποίο αποτελεί, όπως είδαμε στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, ζητούμενο για τις δημόσιες υπηρεσίες του μέλλοντος. Οι υποψήφιοι με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο πιθανό να αποκτούν μια θέση στο δημόσιο, στις απαιτήσεις της οποίας, θα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα από ότι παλιότερα, με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

Ίσως θα έπρεπε για τη στήριξη αυτού του σκοπού στο μέλλον ο διαγωνισμός να μην εξαντλείται μόνο σε τεστ πολλαπλής επιλογής ή ανάπτυξης κειμένου αλλά να επεκτείνει τους τρόπους εξέτασης του υποψηφίου και σε άλλες σύγχρονες μεθόδους. Για παράδειγμα το εργαλείο της δομημένης συνέντευξης των υποψηφίων θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλες κατηγορίες υποψηφίων πέρα από το ειδικό επιστημονικό προσωπικό. Επιπλέον, η συνέντευξη θα μπορούσε να πραγματοποιείται δημόσια ή με (ηλεκτρονική) καταγραφή για την εξάλειψη τυχόν αμφισβητήσεων ως προς την αντικειμενικότητα των εξεταστών. Χρήσιμο εργαλείο στην επιλογή προσωπικού θα αποτελούσαν και τα ψυχομετρικά τεστ (όπως τεστ κρίσης αξιολόγησης καταστάσεων, τεστ επιτευγμάτων, τεστ γνωστικών ικανοτήτων κ.ά.) προσεκτικά σχεδιασμένα και προσαρμοσμένα στο γενικό ή ειδικό περίγραμμα θέσεων εργασίας που θα στελεχωθούν.

Επιπρόσθετα παρατηρείται ότι το Α.Σ.Ε.Π. λόγω της διεύρυνσης του ρόλου του (συμμετοχή του σε διαδικασίες επιλογής Διοικητών, Προϊσταμένων κ.λπ.) αδυνατεί πολλές φορές να ανταποκριθεί στο φόρτο εργασίας που του αναλογεί. Με τον ν. 4765/2021 επιχειρείται η ενίσχυση του με αύξηση του αριθμού των Μελών του, ενώ ταυτόχρονα δρομολογείται και η περαιτέρω κάλυψη των θέσεων της Γραμματείας του μέσω νέων προσλήψεων, βάσει του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων του Υπουργείου Εσωτερικών καθώς και αποσπάσεων / μετατάξεων βάσει της παρ. 4 του άρθρου 50 του ν. 4765/2021 και του νέου συστήματος κινητικότητας (ν. 4440/2016).

Είναι γεγονός ότι η εξυπηρέτηση των πολιτών έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια προς το καλύτερο αν αναλογιστούμε τη γενικότερη χρήση των τεχνολογιών και την ψηφιοποίηση όλο και περισσότερο των υπηρεσιών που έχουν στη διάθεσή τους. Ο πρόσφατος νόμος δίνει μεγαλύτερη έμφαση

στην ηλεκτρονικοποίηση του συνόλου των διαδικασιών είτε πρόκειται για τον τρόπο υποβολής αιτήσεων των υποψηφίων είτε πρόκειται για τις διαλειτουργικότητες που έχουν αναπτυχθεί ή αναπτύσσονται σε διάφορους φορείς (ΕΦΚΑ, ΔΥΠΑ, Πανεπιστήμια) και δίνουν τη δυνατότητα στον Α.Σ.Ε.Π. για αυτόματη αντιπαραβολή και επιβεβαίωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών των υποψηφίων. Παράλληλα, η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας συντείνει στην επιτάχυνση των διαδικασιών πρόσληψης και στη θεσμική θωράκιση του αδιάβλητου αυτών.

Στη σημερινή εποχή ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας περισσότερο από κάθε άλλη φορά καλείται να επανασχεδιάσει τις θέσεις εργασίας που προσφέρει και να συνδέσει με επιτυχία τους ανθρώπους με την τεχνολογία. Ήδη σχεδιάζονται και δοκιμάζονται ψηφιακές εφαρμογές με στόχο τη μεγαλύτερη διευκόλυνση του πολίτη και την επιτάχυνση των καθημερινών υπηρεσιών. Οι νέες τεχνολογίες και τα σύγχρονα ψηφιακά συστήματα μπορούν να αξιοποιηθούν στην επιλογή προσωπικού στον δημόσιο τομέα και να βοηθήσουν σημαντικά στην απλοποίηση των διαδικασιών. Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί ηλεκτρονικές εφαρμογές που διευκολύνουν τη διαδικασία στελέχωσης όπως η ψηφιακή αποτύπωση του Οργανογράμματος της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι προσπάθειες που γίνονται είναι αξιοσημείωτες αλλά πολλές φορές εμφανίζονται εμπόδια που καθυστερούν την γρήγορη εφαρμογή τους. Για παράδειγμα, λόγω άγνοιας ή φόβου για το καινούριο οι φορείς δεν συνεργάζονται άμεσα με αποτέλεσμα να παρατηρούνται καθυστερήσεις. Παράλληλα λοιπόν με την προσπάθεια για ψηφιακό μετασχηματισμό της εργασίας είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθούν τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να γίνεται έγκαιρη ενημέρωση για τις νέες εφαρμογές, να προωθείται το κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των φορέων και των

εργαζομένων προκειμένου να κάμπτεται η αναμενόμενη και φυσιολογική αντίσταση στην αλλαγή.

Ο ν. 4765/2021 αναμένεται να συμβάλλει θετικά στο σύστημα προσλήψεων στον δημόσιο τομέα εφόσον πληροί τις προδιαγραφές της συνταγματικής νομιμότητας και κατ' επέκταση θα συνδράμει αποφασιστικά στην ποιοτική βελτίωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Δεν είναι όμως αρκετός μόνο ο νόμος για την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και τη στελέχωση του δημοσίου τομέα. Παράλληλα πρέπει να υπάρχουν θεσμικές πρωτοβουλίες και ειδικά προγράμματα που θα βοηθήσουν τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους να αξιοποιηθούν στις κατάλληλες θέσεις. Για την επίτευξη αυτού του εγχειρήματος είναι αναγκαία η δια βίου εκπαίδευση τους, η σωστή αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους, ο καθορισμός με ακρίβεια των κριτηρίων ελέγχου της απόδοσής τους. Σαφής προσδιορισμός των προσόντων που απαιτούνται για την πλήρωση κάθε θέσης (προσοντολόγιο) καθώς και ενδεδειγμένος καθορισμός των καθηκόντων που θα ασκηθούν (περιγραφή θέσεων εργασίας) θεωρούνται επίσης σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία του συγκεκριμένου εγχειρήματος. Τα ψηφιακά οργανογράμματα φορέων σε συνδυασμό με τα ειδικά περιγράμματα θέσεων του άρθρου 16 του ν.4440/2016 αποτελούν αναμφίβολα θεσμικές καινοτομίες προς τη σωστή κατεύθυνση.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική στελέχωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων και η επιτυχία του εγχειρήματος κρίνεται από την καλή συνεργασία και επικοινωνία των εμπλεκομένων. Η προσπάθεια πρέπει να συνεχιστεί και να επεκταθεί από την προσέλκυση αρχικά των κατάλληλων υποψηφίων, κατόπιν στην απόδοση κινήτρων και επιμόρφωσης στη διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης μέχρι και την ουσιαστική αξιολόγηση της πορείας τους για τη θέση

που επιλέχθηκαν. Όλα τα παραπάνω βέβαια πρέπει να έχουν σαν γνώμονα την ευημερία των εργαζομένων αλλά και την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση του πολίτη. Σημαντικό είναι επίσης η υλοποίηση των προγραμμάτων να πραγματοποιούνται όσο το δυνατόν ταχύτερα μετά από προσεκτική μελέτη και σχεδιασμό με σκοπό την ομαλή προσαρμογή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Η έξαρση της πανδημίας μάλιστα έδειξε ότι οι δημόσιες υπηρεσίες στο μέλλον θα πρέπει να είναι έτοιμες να διαχειρίζονται με επάρκεια τις κρίσεις που κατά διαστήματα εμφανίζονται. Η σωστή προετοιμασία είναι το παν για τον επιτυχημένο μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις των κοινωνιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Α.Σ.Ε.Π. (2021), «Ετήσια Έκθεση πεπραγμένων Έτους 2020», Αθήνα

Βαρβαρέσος Κ. (1952), «Έκθεση επί του Οικονομικού Προβλήματος της Ελλάδας», στο Μακρυδημήτρης Α. (επιμ.) (2000), «Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998», Παπαζήσης, Αθήνα, 750 σελ.

Λάτση Ε. στο Τζέμος Β. (2020), «Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 2190/1994). Ερμηνεία κατ' άρθρο.», Νομική Βιβλιοθήκη, 496 σελ.

Μακρυδημήτρης Α. (2013), «Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης. Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης.» Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 179 σελ.

Μαυρομούστακου Η. (2006), «Η προφορική συνέντευξη στο σύστημα προσλήψεων του δημόσιου τομέα», Εφημερίδα δημοσίου δικαίου, τ. 2

Μαυρομούστακου Η. (2007), «Η λειτουργία του ΑΣΕΠ: επιβεβαίωση ή αναίρεση του θεσμικού του ρόλου;», Εφημερίδα δημοσίου δικαίου, τ. 2

Μαυρομούστακου Η. (2016), «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων», Νομική Βιβλιοθήκη, 280 σελ.

Παπαδοπούλου Μ. (2005), «Οι προσλήψεις στο δημόσιο τομέα μέσω του Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2190/1994)», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 324 σελ.

Πισσαρίδης Χ. et.al. (2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Τελική Έκθεση», 244 σελ. διαθέσιμο και στο <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>

Σπανού Κ. (2018), «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 114 σελ.

Σπανού Κ. et. al. (2021), «*Η δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π.*», σε Γεωργακόπουλος Α. (επιμ.), «*10 μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν την Ελλάδα*», Εκδόσεις διαΝΕΟσις, 277 σελ.

Σπηλιωτόπουλος Ε., Χρυσανθάκης Χ. (2007), «*Βασικοί θεσμοί δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου*», Αντ. Σάκκουλας, 7η έκδ.

Σωτηρόπουλος Δ. (2019), «*Φάσεις και αντιφάσεις του ελληνικού κράτους στον 20ο αιώνα, 1910-2001*», Βιβλιοπωλείον της Εστίας, Αθήνα, 230 σελ.

Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι. (2007), «*Ερμηνεία υπαλληλικού κώδικα*», γ' έκδ., τόμ. Ι, Σάκκουλας

Τζέμος Β. (2019), «*Η επιλογή ειδικών επιστημόνων στο Δημόσιο μέσω Α.Σ.Ε.Π.*», ΔΗΜΟΣΙΟ ΔΙΚΑΙΟ, ([www. publiclawjournal.com](http://www.publiclawjournal.com)), Τεύχος 3-4

Τζέμος Β. (2020), «*Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2120/1994)*», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 496 σελ.

Τσέκος Θ. (2014), «*Δημόσια Διοίκηση. Θεωρία και Πρακτική.*», εγχειρίδιο, 189 σελ.

Υπουργείο Εσωτερικών – Deloitte Greece (2021), «*Μελέτη για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και Εκπόνηση Δράσεων Υποστήριξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα, προς χρηματοδότηση στο πλαίσιο ΕΣΠΑ 2021-2022*», 138 σελ.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Blavatnik School of Government & UK Institute for Government (2019), «*InCiSE 2019 Results Report*», διαθέσιμο και στο [InCiSE 2019 Results Report.pdf \(ox.ac.uk\)](#)

CEDEPOF (2022), «*European skills index – Country Pillars*», διαθέσιμο και στο [Country pillars | CEDEFOP \(europa.eu\)](#)

Christensen R. K. and Gazley B. (2008), «*Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement*», in Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, vol.28, Issue 4

Deloitte, University Press (2017), "Rewriting the rules for the digital age"
Detert, J. and E. Burris (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", διαθέσιμο και στο <https://about.jstor.org/terms>

European Commision (2016), "Strategic Plan our vision for 2016-2020" (DG HR), διαθέσιμο και στο https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf

European Commision (2017), "A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28", November 2017, διαθέσιμο και στο <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission (2021), "Management Plan 2021, Directorate General, Human Resources and Security", διαθέσιμο και στο https://ec.europa.eu/info/system/files/management-plan-hr-2021_en.pdf
Jreisat, J. (2002), "Comparative Public Administration and Policy", Westview, Oxford

Nolan-Flecha, N. (2019), "Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve", OECD Working Papers on Public Governance, No. 34, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο <https://dx.doi.org/10.1787/51691451-en>

OECD & SIGMA (2019), "Methodological Framework for the Principles of Public Administration", διαθέσιμο και στο <https://sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May-2019.pdf>

OECD (2002), "Economic Surveys: Greece 2002", OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-grc-2002-en

OECD (2010), "Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future", διαθέσιμο και στο <https://www.oecd.org/gov/pem/paper-managing-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>

OECD (2011), "Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews", OECD Publishing, διαθέσιμο και στο <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>

OECD (2012), *“Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews”*, OECD Publishing, διαθέσιμο και στο <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-e1>

OECD (2017), *“Skills for a High Performing Civil Service”*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

OECD (2019), *“Government at a Glance 2019”*, διαθέσιμο και στο https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019_8ccf5c38-en

OECD (2021), *“Ageing and Talent Management in European Public Administrations”*, διαθέσιμο και στο <https://www.oecd.org/gov/pem/ageing-and-talent-management-in-european-public-administrations.pdf>

OECD (2021), *“Working Party on Public Employment and Management – Public Employment and Management Spotlight 2021 – The Future of Work in the Public Service”*

Pollitt, C. and Bouckear, G. (2004), *“Public Management Reform: A Comparative Analysis”*, 2nd ed., Palgrave, Basingstoke

Γ. ΝΟΜΟΙ

Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων.» (ΦΕΚ 141/Α/16.5.1951)

Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 6/Α'/11.01.1983)

Ν. 1735/1987 «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 195/Α/11.11.1987)

Ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.» (ΦΕΚ 50/Α/11.04.1991)

Ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.» (ΦΕΚ 28/Α/03.03.1994)

Ν. 3051/2002 «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις.» (ΦΕΚ 220/Α/20.09.2002)

Ν. 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.» (ΦΕΚ 224/Α/02.12.2016)

Ν. 4590/2019 «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.» (ΦΕΚ 17/Α/07.02.2019)

Ν. 4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.» (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

Ν. 4807/2021 «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 96/Α/11.06.2021)

Δ. ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ

Π.Δ. 611/1977 «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον "Υπαλληλικός Κώδιξ", των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.» (ΦΕΚ 198/Α/15.07.1977)

Π.Δ. 84/2019 «Σύσταση και κατάργηση Γενικών Γραμματειών και Ειδικών Γραμματειών / Ενιαίων Διοικητικών Τομέων Υπουργείων» (ΦΕΚ 123/Α/17.07.2019)

Ε. ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ

Αιτιολογική έκθεση ν. 4590/2019 (ΦΕΚ 17/Α/07.02.2019)

Αιτιολογική έκθεση ν.4765/2021 (ΦΕΚ 6/Α/15.01.2021)

ΣΤ. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Απόφαση 72/2003 (ΦΕΚ 997/Β/18.07.2003), Κανονισμός Λειτουργίας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού

Απόφαση αριθ. 160 (ΦΕΚ 5444/Β/24.11.21)

Ζ. ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf

<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>

http://www.parlicentre.org/Public_Sector_Reform.php

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=55&langId=el>

https://ec.europa.eu/eures/public/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_el

https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el

https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/how/priorities/2014-2020/

https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/better-public-administration/

https://government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/12/yp_esoterikon_2022.pdf

<https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/>

<https://innovation.gov.gr/>

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/search/print/lettre-daj/11663>

<https://www.apografi.gov.gr/>

https://www.asep.gr/webcenter/portal/oracle/webcenter/page/scopedMD/s3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d/PortalHome.jsp?wc.contextURL=%2Fspaces%2Fasep&wc.contentSource=%2Fportal%2F&_adf.ctrl-state=e6n4lr39h_1&_afLoop=94183150425738726&shortDesc=%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE¢erWidth=65%25#!%40%2Foracle%2Fwebcenter%2Fpage%2FscopedMD%2Fs3eab32ab_c911_478a_8f8b_0ef74565e04d%2FPage3.jsp%40%3F_adf.ctrl-state%3De6n4lr39h_5

<https://www.espa.gr/el/Pages/newespa21-27.aspx>

<https://www.espa.gr/el/pages/staticOPMetarythmisiDimosiouTomea.aspx>

<https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2021/03/%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%BF-%CE%95%CF%83%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD.pdf>

<https://www.kathimerini.gr/economy/business/492644/to-mellon-tis-dimosias-dioikisis-kai-i-ekklisi-sta-stelechi-gia-allages/>

<https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/hiring-challenges-confront-public-sector-employers.aspx>

<https://www.ypes.gr/entaxi-toy-hrms-sto-epicheirisiako-programma-metarrythmisi-toy-dimosioy-tomea-2014-2020/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΜΕΡΟΣ Ι:

Συνέντευξη Προέδρου Α.Σ.Ε.Π., κ. Αθ. Παπαϊωάννου (26/05/2022)

1. Ποια η αναγκαιότητα που επέβαλε την ίδρυση του ΑΣΕΠ;

Αυτό νομίζω ότι είναι η εύκολη ερώτηση. Είχαμε ένα κράτος στο οποίο οι διαγωνισμοί ήταν μειωμένης αξιοπιστίας στα μάτια της κοινής γνώμης, για να το πω ευγενικά. Όταν γίνονταν, βέβαια, διαγωνισμοί, γιατί υπήρχαν και προσλήψεις χωρίς διαγωνισμούς. Ξέρω ιστορίες παλιές που μου έχουν πει διάφοροι που τα έζησαν ότι θα γίνει ένας διαγωνισμός για έναν φορέα, το μαθαίνουν αυτοί που «έπρεπε» να το μάθουν. Κάποια στιγμή επί πρωθυπουργίας Ανδρέα Παπανδρέου και επί υπουργίας του μακαρίτη του Σάκη Πεπονή αποφασίστηκε ότι αυτό δεν μπορεί να πάει άλλο, πρώτον, γιατί το κράτος για να είναι σοβαρό κράτος πρέπει να έχει αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής και αντικειμενικά. Και δεύτερον γιατί και το πολιτικό σύστημα δεν μπορούσε να αντέξει αυτό το πράγμα, δηλαδή πολλοί βουλευτές, έστω και αν δεν το ομολογούσαν, ανακουφίστηκαν από το ότι έφυγε από πάνω τους το άγχος του να κυνηγάνε προσλήψεις. Έτσι λοιπόν ήταν μια ριζοσπαστική καινοτομία που καταρχήν ωφέλησε τη δημόσια διοίκηση και κατά δεύτερον ωφέλησε τη δημοκρατία και το πολιτικό μας σύστημα. Μεγαλύτερη διαφάνεια, μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και σε ένα βαθμό και μεγαλύτερη αξιοκρατία.

2. Πώς θα κρίνατε την ιστορική πορεία του ΑΣΕΠ από την ίδρυσή του έως και σήμερα σε σχέση και με την εφαρμογή του ν.2190/1994;

Το ΑΣΕΠ καταρχήν κατέκτησε την εμπιστοσύνη του κόσμου. Ξέρω χιλιάδες υπαλλήλους που όταν τους λένε πού δουλεύεις σου λένε διορίστηκα στο τάδε υπουργείο μέσω ΑΣΕΠ. Νοιώθουν την ανάγκη να το πουν ότι ήταν μέσω ΑΣΕΠ. Άρα κάτι σημαίνει αυτό. Περηφανεύονται ότι μπήκαν μέσω ΑΣΕΠ. Ξέρω ότι στις διαδικασίες των προσλήψεων ενστάσεις υπάρχουν πολλές, λάθη μπορεί να γίνονται – π.χ. στο θέμα της συνάφειας – αλλά νομίζω ότι παρά τις διαφωνίες, παρά τις ενστάσεις, κανείς δεν αμφισβητεί ότι οι προσλήψεις είναι αντικειμενικές και διαφανείς. Τώρα αν οι νόμοι είναι δυσερμήνευτοι, αν τα πιστοποιητικά στην Ελλάδα είναι 100.000 διαφορετικά πιστοποιητικά, αυτό είναι ένα άλλο ζήτημα το οποίο δημιουργεί προβλήματα. Δεν υπάρχουν, όμως, προβλήματα του τύπου πρέπει να μπει ο τάδε και όχι ο δείνα, γιατί ο τάδε έχει κάποιο γνωστό ή οτιδήποτε. Άρα το πρώτο είναι ότι έχουμε ένα αντικειμενικό σύστημα προσλήψεων και ένα σύστημα που κατέκτησε την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης. Υπάρχει ένα μεγάλο πρόβλημα, το προπατορικό αμάρτημα του ΑΣΕΠ, που είναι ο χρόνος, η μεγάλη διάρκεια των διαδικασιών πρόσληψης. Αυτή τη στιγμή έχουμε υπολογίσει ότι από την ώρα που θα βγει μια προκήρυξη μέχρι την ώρα που θα βγουν τα οριστικά αποτελέσματα, μεσολαβεί κατά μέσο όρο ενάμιση χρόνος, το οποίο είναι πρόβλημα. Αυτό είναι μεγάλο πρόβλημα αφού μέσε σε ενάμιση χρόνο αλλάζουν τα πάντα.

Με τον καινούριο νόμο τον 4765/2021 εισηγηθήκαμε και νομίζω εισακουστήκαμε κάποια πράγματα, τα οποία πιστεύω ότι σε ένα χρόνο από τώρα θα αποδώσουν καρπούς σε ό,τι αφορά τη χρονική διάρκεια των προσλήψεων. Η συνάφεια των μεταπτυχιακών για παράδειγμα. Αντί να ψαχνόμαστε εκ των υστέρων αν ένα μεταπτυχιακό είναι συναφές ή όχι, στην

προκήρυξη γράφουμε ποια είναι τα μεταπτυχιακά που γίνονται αποδεκτά, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει απορία. Αυτά είναι τα αποδεκτά. Τα 'χεις; Θα πάρεις μονάδες, Δεν τα 'χεις δεν θα πάρεις μονάδες. Και επίσης με τα διδακτορικά, τα οποία είναι μια μεγάλη πανσπερμία, πλέον δεν θα ψάχνουμε να δούμε αν το συγκεκριμένο διδακτορικό έχει σχέση. Πλέον θα προδιαγράψουμε στην προκήρυξη σε ποιο επιστημονικό πεδίο υπάγεται το διδακτορικό. Και θα λέμε «θέλουμε διδακτορικά σε αυτά τα επιστημονικά πεδία». Τα επιστημονικά πεδία δεν είναι τυχαία, καταγράφονται από το Εθνικό Αρχείο Τεκμηρίωσης. Κάθε διδακτορικό δηλαδή, οποιοσδήποτε πάρει ένα διδακτορικό υποχρεούται να το αναρτήσει, τουλάχιστον την περίληψη του, στο ΕΑΤ και να το υπαγάγει σε ένα πεδίο. Άρα λοιπόν αυτό το πεδίο στο οποίο το υπαγάγει ακολουθεί τον υποψήφιο σε όλη του την πορεία για προσλήψεις στο δημόσιο, αν είναι υποψήφιος. Αυτό είναι μια μεγάλη κατάκτηση.

Από κει και πέρα όσον αφορά στις αλλαγές για τον γραπτό διαγωνισμό, θα τις αδικούσα αν έλεγα ότι η μόνη τους συνέπεια είναι να γίνουν πιο γρήγορα οι προσλήψεις. Διότι η ουσία της καινοτομίας του γραπτού διαγωνισμού είναι να κάνουμε μια πιο ουσιαστική έρευνα στα προσόντα των υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων.

Για να περάσω τώρα, σε μια δεύτερη εξέλιξη στην ιστορία του ΑΣΕΠ είναι ότι τα τελευταία χρόνια έχει μπει στην αξιολόγηση των γενικών διευθυντών, διευθυντών καθώς επίσης και των διοικητών των Νομικών Προσώπων του Δημοσίου. Καταρχήν αυτό είναι καλό για την κοινωνία γιατί αναλαμβάνει ένας αξιόπιστος οργανισμός σ' αυτή τη διαδικασία, έχει όμως δύο παρενέργειες. Η μία είναι ότι αυξάνεται σχεδόν γεωμετρικά ο φόρτος εργασίας του ΑΣΕΠ, εις βάρος αν θέλετε και των διαδικασιών πρόσληψης, που είναι ο κύριος στόχος του ΑΣΕΠ. Και δεύτερον, ενώ στα θέματα των προσλήψεων έχουμε πετύχει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας, στα θέματα

επιλογής των στελεχών του Δημοσίου, με τα οποία δεν ασχολείται η κοινωνία, ασχολείται όμως ο μικρόκοσμος της δημόσιας διοίκησης, εκεί δεν έχουμε επιτύχει την εμπιστοσύνη των υποψηφίων. Για να την αποκτήσουμε αυτή θα πρέπει κάποιος υποψήφιος που δεν επελέγη να πειστεί ότι δεν ήταν ο καταλληλότερος. Πιστέψτε με είναι πάρα πολύ δύσκολο. Αυτό είναι ένα πρόβλημα, μια πρόκληση. Έχουμε ένα σύστημα μοριοδότησης το οποίο είναι αποτυχημένο διότι τι να τα κάνω τα πολλά πτυχία εάν ο συγκεκριμένος άνθρωπος που πάει για γενικός διευθυντής δεν μπορεί να διοικήσει πέντε ανθρώπους; Τα πτυχία με καθιστούν ικανό επιστήμονα όχι ικανό να διοικήσω ανθρώπους. Αυτό ή το 'χεις ή δεν το 'χεις. Ή έχεις και μια εμπειρία ξεκινώντας από απλός υπάλληλος σταδιακά τμηματάρχης, διευθυντής κ.λπ. και σιγά σιγά να βελτιωθείς και έχεις και το χαρακτήρα και την προσωπικότητα που στο επιτρέπει να πετύχει ή τα μόρια δεν λένε τίποτε από μόνα τους. Φυσικά, είναι καλό κάποιος να έχει κάποια έτη υπηρεσίας όπως επίσης είναι καλό και να έχει διατελέσει ήδη τμηματάρχης ή διευθυντής για να πάει παραπάνω. Αυτά δίνουν μόρια. Αλλά δεν είμαι βέβαιος εν τη απουσία αξιολόγησης, πραγματικής αξιολόγησης, ότι οδηγούν και στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Δηλαδή ωραία, κάποιος είναι διευθυντής πολλά χρόνια και αυτό θα του δώσει πολλά μόρια για να γίνει γενικός διευθυντής, δεν υπάρχει όμως πουθενά μια αξιολόγηση για το τι έκανε αυτός ο διευθυντής ως διευθυντής. Πέτυχε τους στόχους του; Όσο ήταν διευθυντής παρέλασαν από πάνω του δυο-τρεις γενικοί διευθυντές, υπουργοί και γενικοί γραμματείς. Σε κανένα χαρτί αποτυπώθηκε η πραγματική του αξία; Ή όλοι πήραν 9 ½ και 10 και τελειώσαμε; Την απάντηση την ξέρετε, δεν χρειάζεται να σας την πω εγώ. Άρα η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και ακόμα περισσότερο των τμηματάρχων, διευθυντών και γενικών διευθυντών υπονομεύει την αξιοπιστία των επιλογών.

3. Ποια προβλήματα/δυσλειτουργίες θεωρείτε ότι κατέστησαν αναγκαία τη νομοθετική πρωτοβουλία του ν.4765/2021 και ποια η εκτίμησή σας ως προς τις αλλαγές που επέφερε ο ν.4765/2021 στις διαδικασίες διορισμού των δημοσίων υπαλλήλων;

Νομίζω το ένα είναι η ανάγκη να είναι πιο σύντομες οι διαδικασίες, το δεύτερο να υπάρχει μια πιο ουσιαστική αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων και γι' αυτό μπήκε ο θεσμός του γραπτού διαγωνισμού. Για το πρώτο ήδη σας είπα κάποια πράγματα τώρα πάμε στο δεύτερο. Ο γραπτός διαγωνισμός περιλαμβάνει δύο μέρη: το ένα είναι τα τεστ γνώσεων, τα κλασικά τεστ γνώσεων, γενικών και ειδικών γνώσεων. Για παράδειγμα μπορεί στο τεστ γενικών γνώσεων να υπάρχουν ερωτήσεις για τη λειτουργία του κράτους ή μπορεί να υπάρχουν κάποιες γενικές ερωτήσεις για θέματα οικονομικά και ειδικών γνώσεων δηλαδή για παράδειγμα πας να δώσεις για εφοριακός να ξέρεις ελεγκτική, να ξέρεις λογιστική. Πας να δώσεις για μηχανικός να ξέρεις project management. Αυτό είναι το πρώτο κομμάτι.

Όμως οι σύγχρονες εξελίξεις επιβάλλουν να εστιαστούμε και στις δεξιότητες ενός ανθρώπου. Οι δεξιότητες δεν είναι κάτι που κατά ανάγκη ανοίγεις ένα βιβλίο το διαβάζεις και αποκτάς δεξιότητες. Είναι κάτι που διαμορφώνεται στην πορεία σου, στο σχολείο κυρίως αλλά και μετά, από τις εμπειρίες σου, από τις σπουδές σου από το περιβάλλον σου κλπ. Και εδώ υπάρχουν τα τεστ μαθηματικού και γλωσσικού λογισμού. Από τη μια μεριά, σας λέω ένα εύκολο παράδειγμα, σου δίνουν τέσσερις λέξεις και λένε περισσότερι, τρυγόνι, λιοντάρι και γεράκι. Ποιο δεν ταιριάζει σ' αυτή την ομάδα; Προφανώς το λιοντάρι. Ή να διαβάσεις ένα κείμενο και να δούμε τι καταλαβαίνεις. Όλα θα είναι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Όσον αφορά το μαθηματικό λογισμό σου δίνουν για παράδειγμα μια αλληλουχία αριθμών

και λείπει ο ένας όπως 2,4,8 και σε ρωτούν ποιο λείπει. Προφανώς λείπει το 6.

Και τέλος υπάρχει και ένα τεστ εργασιακής αποτελεσματικότητας στο οποίο σου δίνουν ένα παράδειγμα μιας πραγματικής κατάστασης π.χ. πιάνει φωτιά το κτίριο, τι κάνεις; Παίρνεις τηλέφωνο τον επικεφαλής να του πεις καιγόμαστε, δεύτερον σηκώνεσαι και φεύγεις, τρίτον βαράς τα κουδούνια, τα τηλέφωνα και αρχίζεις να φωνάζεις φωτιά φεύγουμε, τέταρτον παίρνεις την πυροσβεστική....Πώς θα αντιδρούσες εν πάση περιπτώσει σε μια κατάσταση. Νομίζω ότι πρέπει να δώσουμε την ευκαιρία σ αυτό το νέο τύπο διαγωνισμού, να γίνει, να δοκιμαστεί. Παρακολουθώντας όλη αυτή τη διαδικασία την οποία κάνουμε για το πώς θα ετοιμαστούν τα θέματα, συνεργαζόμαστε με το Τμήμα Ψυχολογίας και υπάρχει ένας καθηγητής ειδικός στα θέματα αυτά, ο οποίος βοηθάει και έχει αναλάβει το πρότζεκτ, και πιστεύω, είμαι αισιόδοξος, όταν γίνει ο γραπτός διαγωνισμός θα πεισθούν για τις καινοτομίες και οι υποψήφιοι, οι οποίοι, κακά τα ψέματα, έχουν το φόβο του αγνώστου αυτή τη στιγμή. Οι άλλες αλλαγές σε σχέση με αυτά τα δυο που σας είπα φαίνονται μικρότερες, αλλά καμία φορά η διόρθωση κάποιων λεπτομερειών βοηθάει περισσότερο από ότι νομίζει κανείς.

4. Υφίσταται διαδικασία εκ των υστέρων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του ΑΣΕΠ σε σχέση και με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και εάν ναι, ποια τα συμπεράσματα αυτής;

Εμείς έχουμε ένα σύστημα feedback από τους υποψηφίους, δηλαδή τα σχόλια που μας έρχονται υπάρχει σχετική υπηρεσία η οποία τα λαμβάνει, τα ταξινομεί και μια φορά το χρόνο μας έρχεται μια έκθεση εσωτερική. Όμως

αυτό είναι το minimum. Εγώ φιλοδοξώ για κάτι παραπάνω από αυτό. Δηλαδή ωραία, μαθαίνουμε τις εντυπώσεις των υποψηφίων, όσο βέβαια μπαίνουν στον κόπο να μας τις καταθέσουν, γιατί οι περισσότεροι όπως καταλαβαίνετε δεν ασχολούνται, αλλά εν πάση περιπτώσει, ένα δείγμα επαρκές το 'χουμε.

Εκείνο όμως το επόμενο βήμα και το πιο φιλόδοξο, αλλά εδώ θέλει δουλειά και συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών και όχι μόνο, είναι να δούμε αυτοί που επιλέγουμε πώς πάνε μετά στην πορεία τους στο δημόσιο. Εδώ υπάρχουν δυο κατηγορίες υπαλλήλων, οι κλασικοί διοικητικοί υπάλληλοι και δεύτερον οι ειδικοί επιστήμονες. Θα ξεκινήσουμε από τους δεύτερους γιατί έχω κάποια καλά νέα σ' αυτούς, γιατί είναι πιο λίγοι και άρα είναι πιο διαχειρίσιμο το πρόβλημα. Είχαμε ξεκινήσει ένα σύστημα, αλλά λόγω της πανδημίας το σταματήσαμε και τώρα θα το ξαναρχίσουμε, όπου όταν ένας φορέας προσλαμβάνει ειδικούς επιστήμονες ένα χρόνο μετά την πρόσληψη επισκεπτόμαστε το φορέα και τους προσληφθέντες και κάνουμε ξεχωριστές συναντήσεις και με τους δυο να δούμε τι εντυπώσεις δημιουργήθηκαν. Βγάζουμε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αυτό βέβαια είναι λιγάκι εμπειρικό δεν είναι συστηματικό με την έννοια του όπως θα ήθελε κάποιος human resources manager να κάνει ερωτηματολόγια, αλλά είναι καλό. Αλλά αυτό μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε μικρούς αριθμούς. Τώρα σε ότι αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους, τους μεγάλους αριθμούς, εδώ χρειάζεται δουλειά, γιατί προφανώς δεν μπορούμε να επισκεφτούμε όλους τους φορείς να κάνουμε συναντήσεις. Εδώ χρειάζεται ερωτηματολόγιο, χρειάζονται κίνητρα για να απαντήσουν, χρειάζεται και συνεργασία ίσως με την ΑΔΕΔΥ κ.λπ. Το παλεύουμε. Θα δούμε.

5. Πώς οραματίζεστε τον ρόλο του ΑΣΕΠ αναφορικά με την εν γένει στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών (νέες προσλήψεις, κινητικότητα);

Πρέπει να κάνουμε ουσιαστικές τις προσλήψεις. Δεν αρκεί να είναι μόνο αντικειμενικές, ωραία καλό είναι που είναι αντικειμενικές. Αλλά αντικειμενικές σημαίνει και τυπικά προσόντα. Τυπικά προσόντα σημαίνει ότι τα χαρτιά μπορεί να μην αποδίδουν την πραγματικότητα. Άρα λοιπόν οραματίζομαι ένα ΑΣΕΠ που θα ψάχνει πιο ουσιαστικά τους υποψηφίους, ο διαγωνισμός είναι ένα μέσο για αυτό. Οραματίζομαι ένα ΑΣΕΠ το οποίο δεν θα εμπλέκεται σε χιλιάδες διαδικασίες επιλογής διευθυντικών στελεχών, αλλά θα εστιάζεται στις κορυφαίες θέσεις της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, ώστε εμείς να επιλέγουμε τους υπηρεσιακούς γραμματείς και τους γενικούς διευθυντές, να κάνουμε ό,τι μπορούμε για να κάνουμε καλές επιλογές εκεί, με σωστά κριτήρια, σωστές συνεντεύξεις και έμπειρους πια ανθρώπους και μετά αυτοί να επιλέγουν τους διευθυντές, τους τμηματάρχες κλπ. Αυτή τη στιγμή το ΑΣΕΠ έχει εμπλακεί, από το νόμο, σε διαδικασίες επιλογής που ξεπερνάνε τις 10.000 διευθυντικές θέσεις. Σημαίνει 70.000 θέσεις για συνέντευξη, σημαίνει ότι αν για κάθε θέση υπάρχουν περίπου 20 υποψήφιοι, 200.000 υποψήφιοι. Δεν θα ολοκληρωθεί ποτέ η διαδικασία. Θα έχει λήξει η θητεία μου σε 5 χρόνια και δεν θα έχουμε προλάβει να κάνουμε ούτε τα μισά. Αυτά είναι που πρέπει να απασχολούν.

ΜΕΡΟΣ II:

Συνέντευξη Γενικής Γραμματέως Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, κα Π. Χαραλαμπογιάννη (22/08/2022)

1. **α) Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο στελέχωση όταν αναφερόμαστε σε δημόσιες υπηρεσίες;**
β) Ποιες μεταρρυθμιστικές δράσεις αναφορικά με θέματα στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών έχετε υλοποιήσει / δρομολογήσει;

α) Η στελέχωση του Δημοσίου αποτελεί μία ουσιαστική και σύνθετη διαδικασία για την οποία απαιτείται ενδελεχής ανάλυση και σχεδιασμός, και η οποία συμβάλλει στην πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων των υπηρεσιών και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Κεντρικό άξονα του προγραμματισμού της στελέχωσης συνιστά η εναρμόνιση με τις κυβερνητικές προτεραιότητες, με στόχο την αντιμετώπιση παθογενειών προηγούμενων ετών και την στοχευμένη και έγκαιρη κάλυψη των κενών, με την κατά προτεραιότητα έγκριση προσλήψεων σε νευραλγικούς τομείς, με ουσιαστικό και άμεσο αντίκτυπο στους πολίτες.

β) Για πρώτη φορά το 2021 η έννοια της στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών αντιμετωπίζεται με τρόπο ολιστικό με την υλοποίηση του ετήσιου κύκλου στελέχωσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση: η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων μεταξύ διαφορετικών φορέων συνδέεται, πλέον, με άμεσο τρόπο με τις διαδικασίες πρόσληψης, διασφαλίζοντας, έτσι, τη συνέχεια και τη συνάφεια των σχετικών αιτημάτων που υποβάλλουν οι φορείς.

Ειδικότερα, ο πρώτος κύκλος κινητικότητας και η επιτυχής ή μη έκβαση αυτού για κάθε υπηρεσία, μετεξελίσσεται σε προστάδιο εφαρμογής του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων, στο πλαίσιο διασύνδεσης των δύο διοικητικών σχημάτων ως εργαλείων κάλυψης των λειτουργικών αναγκών κάθε δημόσιας οργάνωσης προς εκπλήρωση της αποστολής της. (Ν. 4674/2020, αρ. 42)

Οι φορείς που για συγκεκριμένους λόγους δεν κατέστη δυνατό να προσελκύσουν νέους υπαλλήλους ή το αίτημά τους για νέες προσλήψεις δεν ικανοποιήθηκε, έχουν δικαίωμα συμμετοχής προς κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών τους σε έναν δεύτερο κύκλο κινητικότητας που λαμβάνει χώρα τον μήνα Οκτώβριο.

Αναφορικά με την έγκριση των νέων προσλήψεων στο δημόσιο, ο προγραμματισμός προσλήψεων εγκρίνεται σε ετήσια βάση με δομημένο και συγκροτημένο τρόπο από το Υπουργικό Συμβούλιο του Σεπτεμβρίου και κοινοποιείται στο ΑΣΕΠ.

Επιπροσθέτως, για πρώτη φορά ευθυγραμμίζονται οι διαδικασίες προγραμματισμού του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) με αυτές του τακτικού προσωπικού και τίθεται πλέον ανώτατο όριο προσλήψεων (Ν.4829/2021, αρ.25). Κύρια στόχευση είναι η έγκαιρη και εμπρόθεσμη κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών που αντιμετωπίζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα και οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν με πρόσληψη τακτικού προσωπικού για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των καθημερινών αναγκών των πολιτών καθώς και η παρακολούθηση και ο έλεγχος των προσλήψεων προσωπικού ΙΔΟΧ, στο πλαίσιο της συνολικής προσπάθειας εξορθολογισμού του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Ο σχετικός νόμος (ν.4765/2021) αφορά σε αλλαγές τόσο στο περιεχόμενο όσο και στον τρόπο διενέργειας των διαγωνιστικών διαδικασιών,

προκειμένου να προσδώσουμε στη διαδικασία ταχύτητα και να επιτύχουμε την εφαρμογή της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Οι δεξιότητες και η εργασιακή αποτελεσματικότητα των υποψηφίων συνιστούν, πλέον, ουσιώδεις παραμέτρους της επιλογής μαζί με τις βασικές γνώσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο κάθε θέσης.

Ειδικότερα, καθιερώνεται ένας γραπτός ηλεκτρονικός διαγωνισμός δομημένος σε τρεις πυλώνες δοκιμασιών (γνωστικό, δεξιότητες, εργασιακή αποτελεσματικότητα) προκειμένου να συνθέσουμε την εικόνα του υποψηφίου αναφορικά με στοιχεία και χαρακτηριστικά που συντρέχουν στο πρόσωπό του, όπως για παράδειγμα, πώς εντάσσεται σε μια εργασιακή ομάδα, πόσο ανοιχτός είναι σε θέματα καινοτομίας και στις αλλαγές, πώς ανταποκρίνεται σε συνθήκες εργασιακής πίεσης, πώς καλείται να δίνει λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κ.ά.

Επιπλέον, τα εγκεκριμένα αιτήματα των φορέων για νέες προσλήψεις δεν αντιμετωπίζονται κατά τρόπο αποσπασματικό αλλά εντάσσονται συνολικά στον πανελλήνιο γραπτό διαγωνισμό επιτυγχάνοντας, έτσι, μείωση του διοικητικού βάρους και οικονομίες κλίμακας. Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός προσλήψεων εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο του Σεπτεμβρίου και κοινοποιείται στο ΑΣΕΠ προκειμένου να αποτελέσει το πρωτογενές υλικό και την απαραίτητη εισροή για τη διαμόρφωση των προκηρύξεων του μεγάλου πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού του ν.4765/2021.

Ταυτόχρονα αναπτύσσονται οι απαραίτητες διαλειτουργικότητες με τους αντίστοιχους φορείς προκειμένου να αντλούνται ηλεκτρονικά στοιχεία που αφορούν σε προαπαιτούμενα τυπικά προσόντα (τίτλοι σπουδών, εμπειρία, κ.λπ.)

Η προσπάθεια είναι διττή: χρονική σύντμηση των διαδικασιών και εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου τόσο για τις υπηρεσίες του Δημοσίου όσο

και για τους ίδιους τους υποψηφίους, αφού θα βρίσκονται πιο γρήγορα στις θέσεις τους και πληρέστερη δυνατή σκιαγράφηση του εργασιακού προφίλ του υποψηφίου.

Επίσης, δημιουργείται ένα σύγχρονο και πιο αποτελεσματικό - παραγωγικό κλαδολόγιο και προσοντολόγιο, σε ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες εξελίξεις, με στόχο την εξάλειψη του κατακερματισμού και της πολυδιάσπασης κλάδων και ειδικοτήτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Με το νέο προσοντολόγιο – κλαδολόγιο ορίζονται πλέον ενιαία οι κατηγορίες, οι κλάδοι και οι ειδικότητες, τα τυπικά προσόντα, κύρια, πρόσθετα ή επικουρικά, διορισμού ή πρόσληψης σε θέσεις κάθε κλάδου και ειδικότητας του μόνιμου ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου προσωπικού τους και καθορίζεται η διαδικασία αντιστοίχισης των υφιστάμενων κλάδων και ειδικοτήτων των ως άνω φορέων με τους νέους κλάδους και ειδικότητες του νέου ΠΔ.

Τομές του αναθεωρημένου ΠΔ αποτελούν:

1. η δραστική μείωση των υφιστάμενων κλάδων και ειδικοτήτων (2.700 και πλέον κλάδοι και ειδικότητες κωδικοποιούνται σε 550, μείωση που προσεγγίζει το 80%)

2. η κατάργηση παρωχημένων κλάδων και η δημιουργία νέων σύγχρονων κλάδων και ειδικοτήτων, με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου από υπαλλήλους υψηλότερης εκπαιδευτικής και επαγγελματικής κατάρτισης

3. η πλήρης και συστηματική χαρτογράφηση και θεσμική αποτύπωση των προσόντων διορισμού ή πρόσληψης ανά κλάδο και ειδικότητα (αποδεκτοί τίτλοι, άδειες άσκησης επαγγέλματος κοκ). Για τον σκοπό αυτό ελήφθησαν υπόψη τα επίπεδα του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων του ΕΟΠΠΕΠ καθώς και ο νέος εκπαιδευτικός χάρτης της χώρας (νέα προπτυχιακά προγράμματα

σπουδών ΑΕΙ, νέες σχολές ανώτατης εκπαίδευσης που προέκυψαν από τη μετατροπή των ΤΕΙ σε Πανεπιστήμια, σύγχρονες ειδικότητες ΙΕΚ κοκ).

4. ο εκσυγχρονισμός και απλοποίηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου. Μεταξύ άλλων, καταργείται πλέον η δυνατότητα των φορέων να συστήνουν κλάδους με «φωτογραφικά» προσόντα διορισμού, με απώτερο στόχο την περαιτέρω θωράκιση και διασφάλιση της αξιοκρατίας και διαφάνειας στις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα. Στο εξής, η Επιτροπή Θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του άρθρου 77 του ν. 4674/2020 θα έχει την ευθύνη, σε κεντρικό επίπεδο, να παρακολουθεί τις ανάγκες των δημόσιων φορέων σε νέους κλάδους-ειδικότητες και θα υποβάλλει ετησίως στον Υπουργό Εσωτερικών έκθεση για την ανάγκη τροποποίησης ή συμπλήρωσης του ΠΔ, κατόπιν εισήγησης των αρμόδιων οργανικών μονάδων του Υπουργείου Εσωτερικών

5. η ενιαία αντιμετώπιση και η εξάλειψη διακρίσεων μεταξύ μονίμων και υπαλλήλων αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ), με την απονομή ενός κλάδου και μιας ειδικότητας στο σύνολο του τακτικού προσωπικού, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας

6. η αντιστοίχιση των υφιστάμενων κλάδων των υπηρετούντων υπαλλήλων στους νέους κλάδους και ειδικότητες, με στόχο τον καλύτερο έλεγχο και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα.

Επίσης, στον ν. 4440/2016 προβλέφθηκε η δημιουργία, σε βάση δεδομένων, του Οργανογράμματος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προκειμένου να αποτυπωθούν, ψηφιακά πλέον, η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου.

Στόχος του Ψηφιακού Οργανογράμματος είναι να περιλαμβάνει:

✓ όλες τις οργανικές μονάδες των δημόσιων φορέων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου,

- ✓ τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και
- ✓ τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία αποτελούν το βασικό εργαλείο για την εφαρμογή πολιτικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Τα περιγράμματα αυτά περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα τα οποία καλείται να ασκεί ο δημόσιος υπάλληλος που κατέχει την κάθε θέση, τα τυπικά προσόντα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την πλήρωση της θέσης καθώς και άλλες πληροφορίες όπως πχ. την προϊσταμένη αρχή στην οποία υπάγεται η θέση, τον τόπο παροχής υπηρεσιών, πιθανή προαπαιτούμενη εργασιακή εμπειρία κ.ά. Από τη συγκεκριμένη διαδικασία εξαιρέθηκαν συγκεκριμένες ειδικές κατηγορίες εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, όπως τα σώματα ασφαλείας, οι εκπαιδευτικοί κ.ά. (ίσως να μη χρειάζεται, το βάζω γιατί μετά λέω ότι έχουνε γίνει 354.000 περιγράμματα, μην πει κάποιος ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι 600.000)

Για τη δημιουργία και διαχείριση του ψηφιακού οργανογράμματος δημιουργήθηκε ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή, η οποία έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apografι.gov.gr>). Σε αυτή την εφαρμογή ο κάθε φορέας καλείται να αποτυπώσει στο οργανόγραμμά του, τις θέσεις προσωπικού που έχουν καταταχθεί στις οργανικές μονάδες του καθώς και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που εντάσσονται σε αυτές. Δεδομένης της δυναμικής φύσης του ψηφιακού οργανογράμματος, σε περίπτωση μεταβολής οποιουδήποτε από τα στοιχεία του, λόγω π.χ. έκδοσης νέου Οργανισμού ή τροποποίησης αυτού, οι φορείς υποχρεούνται να το επικαιροποιούν αμελλητί με καταχώριση σε αυτό όλων των σχετικών αλλαγών.

Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2019, η υλοποίηση των προβλέψεων του Νόμου δεν ήταν η αναμενόμενη, καθώς είχαν ενταχθεί μόλις 777 φορείς του Δημοσίου και είχαν αναρτηθεί περίπου 140.700 περιγράμματα, με

αποτέλεσμα να υπάρχει μία αποσπασματική εικόνα. Από τον Σεπτέμβριο του 2019, το Υπουργείο Εσωτερικών, μέσω της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, ενέτεινε τις προσπάθειες ενεργοποίησης και συντονισμού των φορέων που παρουσίαζαν εκκρεμότητες ή καθυστερήσεις στην υλοποίηση των ανωτέρω, μέσω στοχευμένων ενεργειών και με την παροχή της αναγκαίας τεχνογνωσίας και υποστήριξης για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Συμπληρωματικά, οι φορείς κλήθηκαν να καταχωρίσουν την πρόσθετη πληροφορία των θέσεων που είναι καλυμμένες από υπαλλήλους ή είναι κενές, προκειμένου οι τελευταίες να καλυφθούν με πρόσληψη ή μετάταξη ή απόσπαση.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η μη ολοκλήρωση της ένταξης ενός φορέα στην εφαρμογή του Ψηφιακού Οργανογράμματος δεν επιτρέπει τη συμμετοχή του στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας. Επιπροσθέτως δεν επιτρέπεται η έγκριση οποιουδήποτε αιτήματος πρόσληψης τακτικού προσωπικού από φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 16 του ν.4440/2016.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της ολιστικής προσέγγισης του ετήσιου κύκλου στελέχωσης που ακολουθεί το Υπουργείο Εσωτερικών, η πλήρης ένταξη των φορέων στο ψηφιακό οργανόγραμμα κατέστησε πλέον εφικτή την υποβολή και επεξεργασία, αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο, των αιτημάτων των φορέων για πλήρωση θέσεων στο πλαίσιο τόσο του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων όσο και της κινητικότητας, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του διοικητικού βάρους και την επιτάχυνση και απλοποίηση των σχετικών διαδικασιών.

Μέσω των συντονισμένων ενεργειών του Υπουργείου Εσωτερικών, μέχρι τον Απρίλη του 2022, εντάχθηκαν 1.866 φορείς του Δημοσίου στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα και αναρτήθηκαν 354.300 περιγράμματα θέσεων εργασίας, ολοκληρώνοντας πλέον την εικόνα του Οργανογράμματος της

Δημόσιας Διοίκησης και καθιστώντας την προσβάσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο. Πλέον, μέσω της εφαρμογής αυτής, ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε όλες τις δομές του δημοσίου, να εντοπίζει τις υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν καθώς και το περίγραμμα των θέσεων των υπαλλήλων που στελεχώνουν την εκάστοτε οργανική μονάδα.

Τέλος, αναβάθμιση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, με αυστηροποίηση του συστήματος εισαγωγής, ώστε να διασφαλιστεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο των σπουδαστών, προκειμένου να ανταποκρίνονται καλύτερα στις σύγχρονες απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

2. Ποια ήταν τα προβλήματα / προκλήσεις που σας οδήγησαν στη νομοθετική πρωτοβουλία του ν.4765/2021 και πώς δομείται η συνεργασία του ΥΠΕΣ και του ΑΣΕΠ για θέματα στελέχωσης δημοσίων υπηρεσιών στο πλαίσιο του νέου Νόμου;

Όπως έχω αναφέρει σε άρθρο μου, κατά το παρελθόν, η έννοια της «μεταρρύθμισης» έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές στη Δημόσια Διοίκηση, στην προσπάθεια αλλαγής και επανακαθορισμού των δεδομένων. Ωστόσο, όσες απόπειρες έγιναν για τη μεταρρύθμιση του κράτους και στενότερα της δημόσιας διοίκησης, έγιναν αποσπασματικά και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι προσπάθειες αυτές δεν επέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς αγνοούσαν τον έναν και βασικό παράγοντα που δρομολογεί και υλοποιεί τις αλλαγές: το ανθρώπινο δυναμικό.

Δε χωρεί αμφιβολία ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη για όλες τις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και καθοριστικό παράγοντα επιτυχούς έκβασης σε όλο το φάσμα των έργων, των

δράσεων και των στόχων στο πλαίσιο της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων των φορέων αλλά και, εν δυνάμει, του κυβερνητικού έργου.

Στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα καθημερινά εργαζόμαστε για τη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος για τη Δημόσια Διοίκηση και τη χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διοίκησης του Δημοσίου τομέα που θα οδηγήσει σε ένα κράτος ευέλικτο και μία Δημόσια Διοίκηση αποτελεσματική, στην υπηρεσία του πολίτη, με στόχο την εξυπηρέτηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών του. Μία στρατηγική συνεκτική, η οποία δεν αναλώνεται σε ουτοπικές υποσχέσεις αλλά επιδιώκει βήμα-βήμα να εντοπίσει όλα τα υφιστάμενα προβλήματα, να αδράξει τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις που θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση ενός σύγχρονου και δυναμικού περιβάλλοντος, στο οποίο η Δημόσια Διοίκηση μπορεί πραγματικά να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Το χρονικό διάστημα που έχει μεσολαβήσει είναι μικρό αλλά το δείγμα γραφής της προστιθέμενης αξίας που οι άνθρωποί μας μπορούν να δημιουργήσουν πρόσφατο: η ακόμα και σήμερα εξελισσόμενη πανδημία κατέδειξε τη σπουδαιότητα του έργου του ανθρωπίνου δυναμικού του Δημοσίου που ανταποκρίθηκε και συνεχίζει να ανταποκρίνεται με επάρκεια στα νέα δεδομένα που έχει επιφέρει η κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού, πολλές φορές και από την πρώτη γραμμή του καθήκοντος.

Η συγκεκριμένη εμπειρία, ωστόσο, εκτός της ταχύτατης αντίδρασης και ετοιμότητας του στελεχιακού μας δυναμικού κατέδειξε και κάτι που στην πλειοψηφία των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης -και όχι μόνο- θεωρείται εκ των ουκ άνευ: την αναγκαιότητα για έμφαση σε δεξιότητες, μακριά από τη λογική ότι όλοι κάνουμε -ή μπορούμε να κάνουμε- τα πάντα. Η εποχή αυτή παρήλθε.

Είναι κοινή παραδοχή και διαπίστωση ότι ο ν. 2190/1994 αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τομές στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και της πολιτικής γενικότερα καθώς ανέδειξε μια διαφορετική προσέγγιση και προοπτική στον τομέα των προσλήψεων. Αντιμετωπίζοντας προκλήσεις του απώτερου παρελθόντος δόμησε μια στιβαρή διαδικασία την οποία έθεσε υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ, μιας ανεξάρτητης, συνταγματικά κατοχυρωμένης αρχής, το έργο και η παρουσία του οποίου αποτελούν, για όλους μας, εχέγγυο.

Σήμερα, με εφιαλτήριο τις βαθιά εμπεδωμένες στις αντιλήψεις της κοινωνίας και ταυτισμένες με το ΑΣΕΠ έννοιες της αμεροληψίας, της αντικειμενικότητας αλλά και της αξιοκρατίας και με γνώμονα τις αρχές των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης, εκσυγχρονίζουμε τον ν.2190/1994, προκειμένου να προσδώσουμε στη διαδικασία ταχύτητα και να επιτύχουμε την εφαρμογή της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Η αγορά εργασίας στην οποία απευθυνόμαστε για να προσελκύσουμε τα νέα μας στελέχη αποτελείται από ανθρώπους με, συνήθως, ιδιαίτερα αυξημένα τυπικά προσόντα. Φυσικά ουδείς μπορεί να ισχυρισθεί ότι οι ακαδημαϊκές επιλογές και η προϋπηρεσία του καθενός μας είναι δυνατό να ετεροκαθορίζεται με γνώμονα τη δυνατότητα ή την όποια πιθανότητα διορισμού σε μια δημόσια υπηρεσία. Αλλά αυτό δεν αναιρεί το πραγματικό πρόβλημα στο οποίο καλούμαστε, ως εν δυνάμει εργοδότες, να απαντήσουμε: πώς θα διασφαλίσουμε την πλέον κατάλληλη επιλογή προσωπικού, την καλύτερη δυνατή στελέχωση των υπηρεσιών, τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις;

Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι η αποστολή μας εκπληρώνεται στο βαθμό που η συνεισφορά μας στην κοινωνία έχει θετικό πρόσημο. Η σχέση μας με τον πολίτη είναι μια σχέση αιτίου-αιτιατού: όσο αποτελεσματικότερα

λειτουργήσουμε εμείς τόσο πιο ουσιαστική θα καταστεί η στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών και τόσο πιο βελτιωμένες και ποιοτικά αναβαθμισμένες θα είναι οι παρεχόμενες προς τον πολίτη υπηρεσίες.

Η προσπάθειά μας είναι διττή: θέλουμε να συνδυάσουμε την ταχύτητα αξιοποιώντας τις δυνατότητες που μας παρέχουν οι Τ.Π.Ε. με τη πληρέστερη δυνατή σκιαγράφηση του εργασιακού προφίλ του υποψηφίου. Ένας γραπτός διαγωνισμός δομημένος σε τρεις πυλώνες δοκιμασιών (γνωστικό, δεξιότητες, προσωπικότητα) θα επιτρέψει να συνθέσουμε την εικόνα του υποψηφίου αναφορικά με στοιχεία και χαρακτηριστικά που συντρέχουν στο πρόσωπό του, όπως για παράδειγμα, πώς εντάσσεται σε μια εργασιακή ομάδα, πόσο ανοιχτός είναι σε θέματα καινοτομίας και στις αλλαγές, πώς ανταποκρίνεται σε συνθήκες εργασιακής πίεσης, πώς καλείται να δώσει λύσεις σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κ.ά.

Στο σύνολό της η διαδικασία θα λαμβάνει χώρα σε ετήσια βάση· με αφετηρία τις ανάγκες που θα καταγράφει το σύνολο των φορέων του δημοσίου κάθε Μάιο (και θα εγκρίνονται από το υπουργικό συμβούλιο του Σεπτεμβρίου), θα προκηρύσσονται θέσεις και θα διεξάγεται διαγωνισμός όπου θα εξετάζονται το γνωστικό πεδίο του κάθε υποψηφίου, οι δεξιότητές του και το προφίλ τους μέσα από τεστ προσωπικότητάς τους. Με δεδομένο ότι το ΑΣΕΠ θα έχει στα χέρια του την έγκριση του υπουργικού συμβουλίου για τις προσλήψεις του επόμενου έτους ήδη από τον Σεπτέμβριο ενώ τα περισσότερα των τυπικών προαπαιτούμενων (τίτλοι σπουδών κ.λπ.) θα μπορούν να αντληθούν ηλεκτρονικά, με την ανάπτυξη διαλειτουργικότητας, θα υπάρξει χρονική σύντμηση των διαδικασιών και θα κερδηθεί πολύτιμος χρόνος τόσο για τις υπηρεσίες του Δημοσίου όσο και για τους ίδιους τους υποψηφίους, αφού θα βρίσκονται πιο γρήγορα στις θέσεις τους.

Εν κατακλείδι, με το νέο θεσμικό πλαίσιο οι διαδικασίες πρόσληψης τακτικού προσωπικού γίνονται απλούστερες, ορθολογικότερες, κοινωνικά

δίκαιες αποτυπώνοντας στην πράξη την ισχυρή βούληση της κυβέρνησης για μία ποιοτική αλλαγή μεθόδων και νοοτροπίας στο Δημόσιο τομέα.

Πιστεύοντας ακράδαντα ότι το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού Δημοσίου αποτελεί τη μεγαλύτερη δύναμή του, επιδιώκουμε την πραγμάτωση της έννοιας της μεταρρύθμισης σε ουσιαστικό επίπεδο, στην ενδυνάμωση της αδιαμφισβήτητης αξίας των ανθρώπων μας. Σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί ταυτόχρονα επιδίωξη και δέσμευση της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα να επενδύσει στους δημοσίους υπαλλήλους, να μεγιστοποιήσει τον αντίκτυπο της δουλειάς τους, να συμβαδίσει με τη σύγχρονη εποχή που επιτάσσει την επικέντρωση στις δεξιότητες επενδύοντας στη στοχευμένη επιλογή προσωπικού και, τελικά, να αποτελέσει πρότυπο προωθώντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε όλους τους τομείς.

3. Ποιες θεωρείτε ως σημαντικότερες προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση του μέλλοντος σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως μετά την πανδημία του covid-19;

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπάρχει ένα πλήθος παρεμβάσεων και προβλέψεων κανονιστικού ή μη χαρακτήρα που άπτονται θεμάτων εξέλιξης και σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, οι εν λόγω ρυθμίσεις είχαν μάλλον αποσπασματικό χαρακτήρα, δεν εξυπηρετούν δηλαδή ένα ολιστικό, στρατηγικής υφής σχέδιο που αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των αναγκών των δημοσίων οργανώσεων με τις προσδοκίες των υπαλλήλων για εξέλιξη και ανάπτυξη εντός του δημοσίου τομέα. Είναι, επομένως, απαραίτητο να αναπτυχθούν εκείνες οι συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελέσουν τον συνεκτικό ιστό των ήδη διαμορφωμένων πλαισίων. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη διαδρομών

καριέρας, έργο που τη στιγμή της συγγραφής του παρόντος είναι σε εξέλιξη σε συνεργασία με την Expertise France, θα συσχετίσει τα περιγράμματα θέσης και την κατάρτιση/εκπαίδευση του υπαλλήλου με τις προοπτικές προαγωγής του και το σύστημα επιλογής προϊσταμένων καθαυτό. Στο ίδιο πλαίσιο μπορεί να τεθεί και η επικαιροποίηση και τυποποίηση των περιγραμμάτων θέσης εργασίας, έργο που έχει ενταχθεί στο Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και τα οποία, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, αποτελούν –μαζί με το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων- τον πυλώνα των διαδικασιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που αφορούν στο προφίλ των διοριστέων σε φορείς του δημοσίου μέσα από τις γραπτές διαδικασίες ΑΣΕΠ του ν.4765/2021 «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.» (ΦΕΚ 6 Α΄) που προβλέπουν εξέταση δεξιοτήτων και εργασιακής αποτελεσματικότητας στη βάση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων του ν.4940/2022 και οι οποίες μπορούν να συνδυασθούν, σε ύστερο χρόνο, με τα προκύπτοντα από την αξιολόγηση της απόδοσης και τα ετήσια σχέδια ανάπτυξης των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο ν.4940/2022. Καθίσταται, ως εκ τούτου, σαφές ότι βρισκόμαστε μπροστά σε μία ριζοσπαστική αλλαγή του τρόπου με τον οποίον ο ελληνικός δημόσιος τομέας θέλει να απευθυνθεί στον υποψήφιο δημόσιο υπάλληλο, παρέχοντάς του, κατ' ελάχιστο, τη δυνατότητα μιας θετικής εμπειρίας εξέλιξης και σταδιοδρομίας με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.

4. Υφίσταται μηχανισμός αξιολόγησης / αποτίμησης των μέχρι σήμερα διαδικασιών στελέχωσης σε σχέση με το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα;

Επειδή μας απασχολεί έντονα το ζήτημα της στελέχωσης, δρομολογήσαμε την ένταξη έργου στο Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, με αντικείμενο τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου για τον στρατηγικό προγραμματισμό στελέχωσης του Δημοσίου Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του έργου είναι η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού εργαλείου για τον στρατηγικό προγραμματισμό στελέχωσης του Δημοσίου Τομέα με όρους τεχνητής νοημοσύνης, με σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων μέσω ενός σύγχρονου και ευέλικτου εργαλείου, με ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων, με τη δυνατότητα ανάλυσης και παράλληλης σύγκρισης σε περίπτωση που εξετάζονται πολλαπλά σενάρια ταυτόχρονα, το οποίο θα ενισχύσει σημαντικά την αποδοτική στελέχωση του Δημόσιου Τομέα.

Σήμερα η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την στελέχωση του Δημοσίου Τομέα αξιολογείται ως ιδιαίτερως περίπλοκη και πραγματοποιείται σε έναν βαθμό μέσω χειροκίνητων βημάτων χαμηλής αυτοματοποίησης. Αξιοποιούνται και συνδυάζονται πληροφορίες από πολλαπλά μητρώα και ψηφιακές υποδομές τα οποία δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λαμβάνει χώρα χειροκίνητη επεξεργασία πληθώρας στοιχείων, ενώ οι φορείς του Δημοσίου Τομέα υποβάλλουν τον προγραμματισμό και τις ανάγκες τους αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, και χρησιμοποιώντας λογιστικά φύλλα Excel. Ως εκ τούτου ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο καθίσταται μια χρονοβόρα διεργασία η οποία συνοδεύεται από υψηλό λειτουργικό κόστος. Μέσω του προτεινόμενου έργου θα δοθεί για πρώτη φορά η δυνατότητα για την αποτελεσματική αξιολόγηση και τον καθορισμό των απαιτήσεων στελέχωσης για συγκεκριμένους τομείς πολιτικής (π.χ. Υγεία, Εκπαίδευση κ.λπ.) ή κατηγορίες οντοτήτων του δημόσιου τομέα (δηλ. οντότητες

κεντρικής κυβέρνησης, τοπικές αρχές κ.λπ.), λαμβάνοντας υπόψη σειρά παραγόντων που αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

Συγκεκριμένα, θα λαμβάνει υπόψη τις σχετικές πολιτικές και θεσμικές υποχρεώσεις στον τομέα του προγραμματισμού στελέχωσης των υπηρεσιών με ανθρώπινο δυναμικό, των προσλήψεων και της κινητικότητας που ισχύουν σήμερα, αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (δεξιότητες/ικανότητες, εμπειρία κ.λπ.)

ΜΕΡΟΣ III:

Συνέντευξη Αναπληρώτριας Προϊσταμένης Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, κα Ε. Ρούφου (02/06/2022)

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο στελέχωση όταν αναφερόμαστε σε δημόσιες υπηρεσίες;

Η στελέχωση, κατά την άποψή μου, είναι το σύνολο των διαδικασιών επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση για την κάλυψη των αναγκών του. Δηλαδή είτε πρόκειται για την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη κενών οργανικών θέσεων, μέσω του συστήματος προσλήψεων, είτε μέσω του συστήματος κινητικότητας κάλυψη κενών οργανικών θέσεων, μετάταξη ή εκτάκτων υπηρεσιακών αναγκών με απόσπαση. Θα έβαζα μέσα στον όρο στελέχωση και την κάλυψη των θέσεων ευθύνης της διοικητικής ιεραρχίας των διαφόρων επιπέδων μέσω του Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) και επιπλέον θα μπορούσαμε να βάλουμε και την κάλυψη των θέσεων των διοικήσεων στη δημόσια διοίκηση,

σύμφωνα με το Ν. 4735/2020 και το άρθρο 20 – 22, όπου επιλέγονται διοικητές, υποδιοικητές. Για να έχουμε μια ορθολογική στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να έχουν προηγηθεί και κάποιες άλλες ενέργειες. Θα έπρεπε να έχουμε την ανάλυση των θέσεων και τα περιγράμματα αυτών και να έχουμε ένα σωστό προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου μετά με την κατάλληλη διαδικασία, είτε αυτό αφορά πρόσληψη είτε κινητικότητα, να προκηρύξουμε τις εν λόγω θέσεις. Άρα, προϋποθέτει κάποιες βασικές ενέργειες της διοίκησης από πριν και ένα σωστό προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Όπως έχουμε κάνει με τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων με το άρθρο 51 του Ν. 4622/2019.

2. Ποια προβλήματα εντοπίζετε στις επιμέρους διαδικασίες στελέχωσης μέχρι σήμερα;

Αν μιλήσω πριν τον Ν. 4765/2021, ο Ν. 2190/1994, που καθιέρωσε το ΑΣΕΠ ως συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή για το σύστημα των προσλήψεων, έχει υποστεί πάρα πολλές τροποποιήσεις και έτσι είχαμε πρόβλημα ακόμη και οι ίδιες υπηρεσίες στην ερμηνεία των διατάξεων. Υπήρχε κατακερματισμός διαδικασιών επιλογής προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, πάρα πολλές ειδικές διατάξεις. Επίσης υπήρχαν μεγάλες καθυστερήσεις στην έκδοση των αποτελεσμάτων και στην ολοκλήρωση των διαδικασιών. Να επισημάνω εδώ ότι όταν βγήκε ο Ν. 2190/1994 ως κύρια διαγωνιστική διαδικασία είχε τον γραπτό διαγωνισμό. Λόγω όμως των καθυστερήσεων, δεν έγιναν πολλοί πανελλήνιοι διαγωνισμοί. Έτσι, προκρίθηκε ως καταλληλότερη επιλογή προσωπικού η μοριοδότηση. Η μοριοδότηση σαν διαδικασία εστιάζει μόνο στα τυπικά προσόντα που κατέχει ο υποψήφιος, δηλαδή δεν μπορείς να διαγνώσεις

δεξιότητες, ενδεχομένως, που μπορείς με μια γραπτή διαδικασία και με κάποια συνέντευξη, που έχει πολύ αρνητικό φορτίο και στη χώρα μας μέχρι τώρα επειδή δεν γινόταν δομημένη. Αυτά είναι τα προβλήματα όσον αφορά τις προσλήψεις.

Στην κινητικότητα προσπαθήσαμε να καταργήσουμε τις πάρα πολλές ειδικές διατάξεις (κάθε φορέας έχει δικές του ειδικές διατάξεις για τη μετάταξη και την απόσπαση υπαλλήλων), προβλέφθηκε αυτό στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας από το 2016 και μετά με το Ν.4440, διατήρησε βέβαια κάποιες ειδικές διαδικασίες σε ισχύ. Πρόσφατα κατήργησε και κάποιες από αυτές που είχαν διατηρηθεί καθώς κάθε φορά προσθέτουμε και άλλες σαν κατ' εξαίρεση διαδικασίες. Ωστόσο και εδώ δεν ξέρω αν έχει πετύχει το σκοπό του σε μεγάλο βαθμό, γιατί οι υπηρεσίες αιχμής δεν προσελκύουν κόσμο. Παρόλο που γίνεται ενιαία, οι περισσότεροι προτιμούν υπηρεσίες που δεν έχουν ενδεχομένως τόσο φόρτο εργασίας και επαφή με το κοινό κ.τ.λ. και έτσι υπηρεσίες αιχμής, όπως είναι π.χ. ο ΕΦΚΑ, ο ΟΑΕΔ, δεν προσελκύουν τον κόσμο που θα θέλαμε. Ένα άλλο πρόβλημα είναι και οι περιορισμοί που υπάρχουν, όπως το 65%, η μοναδικότητα στον κλάδο. Από τη μια δεν θα μπορούσαμε να κάνουμε και διαφορετικά γιατί το ζητούμενο δεν είναι να υποστελεχωθούν οι φορείς προέλευσης και να στελεχωθούν οι φορείς υποδοχής. Πρέπει να διατηρηθεί μια ισορροπία. Οπότε ο νομοθέτης έκρινε αυτό το 65% που για κάποιους υπαλλήλους σε κάποιες υπηρεσίες έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν ποτέ να φύγουν αν είναι υποστελεχωμένες.

Τώρα στο σύστημα επιλογής θα έλεγα ότι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως πρόβλημα ότι αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια του κάθε φορέα να προκηρύξει ή όχι τις θέσεις του, κατά βούληση. Δηλαδή δεν υπάρχει κεντρικά κάποιο όργανο που να βγάζει όλες τις προκηρύξεις. Θα μπορούσε κάποιος να σκεφτεί ενδεχομένως με το που λήγει η θητεία

υποχρεωτικά να βγαίνει η προκήρυξη. Δεν υπάρχει αυτή η υποχρεωτικότητα. Με το νόμο ρυθμίζεται και λέει ας πούμε 5 μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των γενικών διευθυντών, 3 μήνες πριν τη λήξη της θητείας της θέσης των διευθυντών και των τμηματαρχών. Ωστόσο αυτό ουδέποτε γίνεται σ' αυτά τα χρονικά σημεία που αναφέρει ο νόμος. Δεν είναι υποχρεωτικές και αποκλειστικές οι προθεσμίες για τη διοίκηση και βλέπουμε τα φαινόμενα, κάποιες υπηρεσίες να έχουν φορείς και να επιλέγουν για δεύτερη θητεία γενικούς διευθυντές, άλλες να μην έχουν προχωρήσει σ' αυτό το βαθμό ή να μην έχουν προκηρύξει ακόμα θέσεις διευθυντών, υπάρχουν και υπουργεία που δεν έχουν προκηρύξει ακόμα τις θέσεις των διευθυντών τους. Αυτό είναι ένα πρόβλημα για την ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος κατά την άποψή μου.

3. Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ν.4765/2021 απαντά στα ανωτέρω προβλήματα;

Στα παραπάνω προβλήματα όσον αφορά στο θέμα των προσλήψεων στο βαθμό που καθιερώνονται πλέον όλες αυτές οι τροποποιήσεις του Ν. 2190/1994, έρχεται και τις βάζει στο νέο νομοθέτημα, διατηρεί κάποιες, κάποιες άλλες διατάξεις χτίζονται εξ αρχής και καθιερώνει ως κύρια διαγωνιστική διαδικασία τον Πανελλήνιο Γραπτό Διαγωνισμό, ο οποίος θα διεξάγεται μια φορά τουλάχιστον κάθε δυο χρόνια. Όπου εκεί κάθε φορέας δεν θα έρχεται να προκηρύσσει τις θέσεις, θα συνδυάζεται και με τον προγραμματισμό των προσλήψεων με βάση το άρθρο 51 του Ν. 4622/2019 και θα συνεργάζεται η υπηρεσία μας με το ΑΣΕΠ. Οπότε μέσω των προγραμματισμών προσλήψεων θα διεξάγεται και ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός, όπου θα υπάρχει «δεξαμενή» και των επιλαχόντων, καθώς υπάρχει και τέτοια πρόβλεψη, οι ανάγκες των υπηρεσιών να μπορούν να

καλυφθούν και από τους επιλαχόντες. Με την κύρια αυτή διαγωνιστική διαδικασία δεν έχουν απλώς μοριοδότηση των τυπικών προσόντων, εστιάζεται και στις δεξιότητες, βέβαια δεν έχει γίνει ακόμη αλλά από ότι διαβάζουμε αυτός είναι ο σκοπός. Άρα θα μπορούν να αναδειχθούν και οι δεξιότητες μέσω των κατάλληλων διαγωνιστικών διαδικασιών. Υπάρχει πλέον καταρτισμένο προσωπικό στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Το τεστ δεξιοτήτων θα βοηθήσει γιατί δεν είναι μόνο το τυπικό προσόν είναι πώς τα προσόντα αυτά και τις γνώσεις που έχεις αποκομίσει μπορείς να αποδείξεις ότι όντως τα κατέχεις. Να δούμε και στην πράξη όταν καλείται κάποιος για γραπτή δοκιμασία με τις κατάλληλες ερωτήσεις κατά πόσο έχουμε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

Θα προβλέπονται βέβαια και διαδικασίες για ειδικές περιπτώσεις όπως είναι το ειδικό επιστημονικό προσωπικό που έχει εκτός από τη γραπτή δοκιμασία και την συνέντευξη, όπου χρειάζεται να δούνε την καταλληλότητα για τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης. Τώρα όσον αφορά τις καθυστερήσεις, αν έχουμε ένα ετήσιο γραπτό διαγωνισμό θα βγαίνουν τα αποτελέσματα μια φορά και όχι αποσπασματικά από πολλές προκηρύξεις που τρέχουν παράλληλα στο ΑΣΕΠ. Θεωρώ ότι μ' αυτόν τον τρόπο και με τη «δεξαμενή» που όπως είπαμε θα υπάρχει θα μπορούν να λυθούν ενδεχομένως και αυτές οι μεγάλες καθυστερήσεις που παρουσιάζονται μέχρι στιγμής για την έκδοση των αποτελεσμάτων.

- 4. Ποια η άποψή σας - με βάση την εμπειρία σας - για το ρόλο του ΑΣΕΠ στις διαδικασίες στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών μέχρι σήμερα και ποιος, κατά τη γνώμη σας, πρέπει να είναι ο ρόλος του στην δημόσια διοίκηση του μέλλοντος;**

Σίγουρα το ΑΣΕΠ έκανε μια μεγάλη τομή για το ελληνικό δημόσιο, έχει εδραιωθεί η εμπιστοσύνη του κοινού στο σύστημα επιλογής προσωπικού για τη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών μέσω διαδικασιών που διεξάγει το ΑΣΕΠ. Είναι εγγυητής , ως το πούμε έτσι, της αντικειμενικότητας, της αξιοκρατίας κ.τ.λ. με την πάροδο των ετών. Είναι και συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή, δεν θα μπορούσαμε χωρίς αυτήν. Σε άλλες χώρες βέβαια δεν προβλέπεται κάτι αντίστοιχο, από ότι γνωρίζω, αλλά εκεί είναι εντελώς διαφορετικοί, δεν χρειάστηκε να έχουν τέτοιο θεσμό, γιατί είναι άλλη η νοοτροπία και η κουλτούρα. Για μένα πρέπει ο ρόλος του να είναι ενεργός. Ενδεχομένως πρέπει να διευρυνθεί σε όλες τις διαδικασίες και βλέπουμε συμμετέχει σε όλα τα όργανα πλέον. Πέρα από τις προσλήψεις συμμετέχει Πρόεδρος της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας από το ΑΣΕΠ, καθώς και στα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων υπάρχουν μέλη του ΑΣΕΠ. Βέβαια με τόσα πολλά συμβούλια που υπάρχουν ενδεχομένως και αυτοί έχουν φορτωθεί πολύ περισσότερες αρμοδιότητες και έτσι ίσως υπάρχουν καθυστερήσεις στις άλλες διαδικασίες. Θα μπορούσε στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια να απεμπλακεί το ΑΣΕΠ. Θα μπορούσε να έχει ενεργό ρόλο κάπως στην έκδοση των προκηρύξεων στις θέσεις ευθύνης, δηλαδή να γίνεται με απόφαση από εκεί.

5. Ποιες οι προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα για τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού και στελέχωσης συνεπεία της πανδημίας του covid-19;

Το 2020 που ξεκίνησε η πανδημία, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος μετάδοσης, παρουσιάστηκαν μεγάλα προβλήματα και στις λειτουργίες των υπηρεσιών και στην εξυπηρέτηση του κοινού. Έτσι αναγκαστήκαμε, με την πίεση αυτή, να εισάγουμε κάποιες καινούριες μορφές εργασίας όπως την

τηλεργασία που ήρθε για να μείνει. Ήρθε με την πανδημία ωστόσο προβλέφθηκε με το ν. 4807/2021 και ως μια πάγια μορφή εργασίας. Ακόμη βέβαια δεν έχει ξεκινήσει, γιατί πρέπει να βγουν κάποιες κανονιστικές πράξεις, αλλά στο μέλλον θα υπάρχει και αυτή η εναλλακτική για κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες και για κάποιες θέσεις που θα μπορεί να εφαρμοστεί.

Επίσης η εξυπηρέτηση του κοινού πλέον, με όλες αυτές τις διαδικασίες που ψηφιοποιήθηκαν διευκόλυναν πάρα πολύ την επαφή του κοινού με τις δημόσιες υπηρεσίες π.χ. να παίρνει βεβαιώσεις, την άυλη συνταγογράφηση, τις υπεύθυνες δηλώσεις. Όλα αυτά ήρθαν για να μείνουν, με αφορμή την πανδημία προχώρησαν με πιο γρήγορο ρυθμό. Ίσως θα έπρεπε να είχαν γίνει χρόνια πριν όλες αυτές οι διαδικασίες που πλέον ψηφιοποιήθηκαν. Εδώ πρέπει να πούμε ότι το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έκανε πολύ καλή δουλειά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Και στη δική μας υπηρεσία όμως η χρήση της τεχνολογίας θα βοηθήσει σημαντικά. Ήδη γίνονται πολλά ηλεκτρονικά όπως οι άδειες, τα πειθαρχικά που πλέον θα έχουν ψηφιακά τη βάση για τα e-peitharchika, το σύστημα που προχωράμε με τις αναρρωτικές που θα δηλώνονται όλα ψηφιακά, το HRMS που και αυτό προχωράει, η διαλειτουργικότητα των συστημάτων που έπρεπε να γίνει. Γίνονται βήματα προς αυτή την κατεύθυνση.

