

«Η Κρίση και οι Κρίσεις»

Κέντρο Πολιτικής Έρευνας & Τεκμηρίωσης

Κ Ε Π Ε Τ

Κέντρο Ερευνών & Μελετών του Πανεπιστημίου Κρήτης



ΚΕΜΕ-ΠΚ

για τις Ανθρωπιστικές, τις Κοινωνικές & τις Επιστήμες της Αγωγής

*Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική σε μετασχηματισμό:
Η ελληνική δημόσια διοίκηση σε μεταρρύθμιση κατά τη διάρκεια των
προγραμμάτων δημοσιονομικής προσαρμογής*

Δημήτριος Κρήτας, Υποψήφιος Διδάκτωρ Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Κρήτης
Field Manager Εργαστηρίου Δημόσιας Πολιτικής και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Κρήτης
Ερευνητής του Κέντρου Πολιτικής Έρευνας και Τεκμηρίωσης (ΚΕΠΕΤ), Πανεπιστήμιο Κρήτης
Αναπληρωτής Πρόεδρος του Ελληνικού Οργανισμού Πολιτικών Επιστημόνων (ΕΟΠΕ)

16/03/2021

Θεματικές



Εισαγωγικές παρατηρήσεις: εννοιολογικές διασαφηνίσεις & οριοθετήσεις

✓ Διοίκηση

Διαδικασία διεκπεραίωσης εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά προς μία ορισμένη κατεύθυνση- στόχο. (Robbins *et al.*, 2017)

Διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων (Κουτουντζής, 1999).

✓ Δημόσια διοίκηση

Βασικός διοικητικός μηχανισμός του κράτους που έχει την αρμοδιότητα υλοποίησης δημόσιων πολιτικών, όπως καθορίζονται από την εκτελεστική εξουσία (Ρωσσίδης, 2014) και περιλαμβάνει το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος σύμφωνα με το δημόσιο συμφέρον

A) λειτουργική έννοια: ταυτίζεται με την διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών προς έναν σκοπό
B) οργανική έννοια: ταυτίζεται με πρόσωπα ή συλλόγους προσώπων, που σύμφωνα με κανόνες δικαίου έχουν δικαιώματα ή αρμοδιότητες ή υποχρεώσεις να ασκήσουν δραστηριότητες (Ντάνος, 2014).

✓ Δημόσια Πολιτική

περιγράφεται η ευρεία περιοχή των κυβερνητικών νόμων, κανονισμών, δικαστικών αποφάσεων και τοπικών διατάξεων.

Ένα σχέδιο δράσης, που αφορά στην επίτευξη ενός στόχου για την οποία έχουν ληφθεί μια σειρά από αποφάσεις ή πρόκειται να ληφθούν και έχουν σχεδιαστεί γι αυτό (Hague & Harrop, 2011).

✓ Κρίση

σημαντική απειλή σε λειτουργίες που μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες εάν δεν αντιμετωπιστούν σωστά (Coombs, 2007).

Στη δημόσια σφαίρα οι κρίσεις δημιουργούν αλυσιδωτές αντιδράσεις, είναι πολυπαραμετρικές και σχετίζονται με διαφορετικές πολιτικές.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις: εννοιολογικές διασαφηνίσεις & οριοθετήσεις

2008

Παγκόσμια οικονομική κρίση

Ξεκίνησε από τις ΗΠΑ, μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers

2009

Ελληνική οικονομική κρίση – κρίση χρέους

έλλειμμα προϋπολογισμού 15,4%, το δημόσιο χρέος ανήλθε 299,7 δις., απότομη άνοδο των spreads και την υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας

Μάιος 2010 - Δεκέμβριος 2011

1^ο Μνημόνιο

Μάρτιος 2012 - Ιούνιος 2015

2^ο Μνημόνιο

Αύγουστος 2015 - Αύγουστος 2018

3^ο Μνημόνιο

Προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής: 2010-2018

Τα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής για τη δημόσια διοίκηση

α) δημόσιος τομέας
θεωρήθηκε υπεύθυνος

Ο δημόσιος τομέας θεωρήθηκε υπεύθυνος για την κατάσταση της χώρας και η μεταρρύθμισή του κρίθηκε ως «επειγόντως απαραίτητη και [γι αυτό] αποτελεί βασικό στοιχείο του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής» (European Commission, 2010: 23).

β) υπερστελέχωση,
χρονοβόρες διαδικασίες,
έλλειψη εφαρμογής
πολιτικών

«Η Ελλάδα πρέπει να επανεξετάσει τον δημόσιο τομέα της. Η δημόσια διοίκηση είναι υπέρστελεχωμένη, χαρακτηρίζεται από περίπλοκες, βαριές, και χρονοβόρες διαδικασίες, δεν παρέχει ασφάλεια δικαίου στις επιχειρήσεις και δεν εξασφαλίζει πάντα την εφαρμογή των πολιτικών της μέσα τη νομοθετική τους υιοθέτηση» (European Commission, 2010: 23)

γ) υπερβολικά υψηλές
προσδοκίες αλλαγών και
μεταρρυθμίσεων

Οι μεταρρυθμιστικές απαιτήσεις που περιλαμβάνονταν στα μνημόνια «προσέλαβαν χαρακτηριστικά «big bang» και «institution building», με την έννοια της έκτασης, της έντασης και της φιλοδοξίας που εξέφραζαν» (Σπανού, 2018: 9).

Αποτέλεσμα: πολλές φορές οι απαιτήσεις των πιστωτών από την εκάστοτε ελληνική κυβέρνηση ήταν μαξιμαλιστικές σε εύρος αντικειμένων και με πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα.

Ποσά δανείων ανά ΜοU

1st MoU (May 2010 - December 2011)	GLF¹	IMF	Total
	52.9 (72.5%)	20.1 (27.5%)	73 (100%)
2nd MoU (March 2012 - June 2015)	EFSF	IMF	
	130.9 (91.6%)	12 (8.4%)	142.9 (100%)
3rd MoU (August 2015 - August 2018)	ESM	IMF	
	86 (100%)	-	86 (100%)
Total	269.8 (89.4%)	32.1 (10.6%)	301.9 (100%)

Πηγή: Sarafidis, 2016; Liargovas *et. al*, 2019

1. Το κοινό ταμείο με σκοπό τη διαχείριση διμερή δάνεια που υπέγραψε η Ελλάδα με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ (Greek Loan Facility - GLF).

Η στελέχωση ΔΤ σε αριθμούς




*Για το 2009 πρόκειται για εκτιμήσεις.

** Μη διαθέσιμα στη νέα ιστοσελίδα του Μητρώου.


Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου

<http://interops.ydmed.gov.gr/stock/grstockstats.php>


Βασικοί άξονες μεταρρυθμίσεων



Διατήρηση
μητρώου και
απογραφή
ανθρώπινου
δυναμικού



Ζητήματα
διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού



Ζητήματα
διαδικασιών
δημοσιονομικής
διαχείρισης



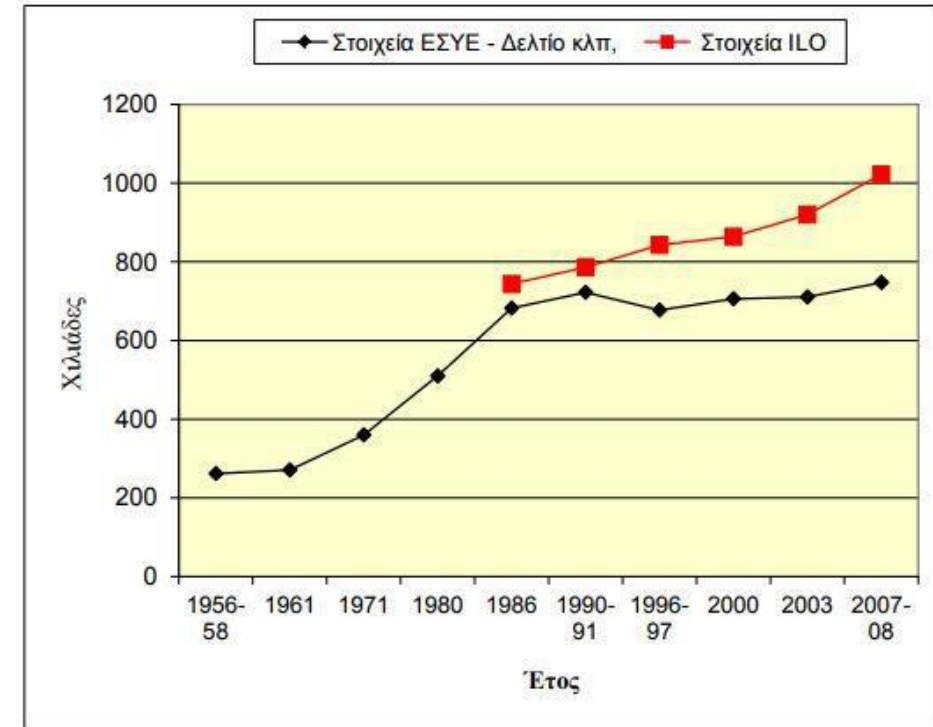
Ζητήματα
αναδιοργάνωσης
δημόσιου τομέα,
Κεντρικής
Διοίκησης &
ιδιωτικοποιήσεων

Διατήρηση μητρώου και απογραφή ανθρώπινου δυναμικού

Αρχική κατάσταση:

- Έλλειψη γενικής εικόνας για το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής διοίκησης & την έλλειψη αξιόπιστων στοιχείων.
 - Αποσπασματικές προσλήψεις με συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή έργου που στην πορεία μετατρέπονταν σε αορίστου χρόνου λόγω κάλυψης πάγιων και διαρκών αναγκών.
 - Οι αδυναμίες αυτές δεν επέτρεπαν την διαμόρφωση και τον προγραμματισμό πολιτικής απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ πολλές φορές οδηγούσαν σε ανορθολογική κατανομή προσωπικού (ποσοτικά & ποιοτικά).
- ✓ Αν και η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (ΕΑΠ) ξεκίνησαν ως πρωτοβουλία πριν το 1^ο πρόγραμμα, εντούτοις υλοποιήθηκαν και ολοκληρώθηκαν ως διαρθρωτική μεταρρύθμιση για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό στο πρώτο μνημόνιο.

(βλ. και Σπανού, 2018)



Πηγή: Ιορδάνογλου, 2012

Διατήρηση μητρώου και απογραφή ανθρώπινου δυναμικού

- ✓ Ν. 3870/2010 «Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές», άρθρο 20:

«β. Διενεργείται απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ., συμπεριλαμβανομένων των δικαστικών και δημόσιων λειτουργών, των αιρετών οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των κληρικών, των στρατιωτικών και του πάσης φύσεως ένστολου προσωπικού. Απογράφονται επίσης τα φυσικά πρόσωπα που απασχολούνται στο Δημόσιο, στα Ν.Π.Δ.Δ. και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με οποιουδήποτε τύπου σύμβαση έμμισθης εντολής, μίσθωσης έργου ή παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Σκοπός της απογραφής είναι η δημιουργία Κεντρικής Βάσης Δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, για την τήρηση των αναγκαίων στοιχείων όλων των απογραφομένων, για την αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά για την άσκηση πολιτικής του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Επίσης, σκοπός της απογραφής είναι ο έλεγχος της μισθοδοσίας και των πρόσθετων αμοιβών των υπόχρεων σε απογραφή και η άσκηση μισθολογικής πολιτικής από το Υπουργείο Οικονομικών σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης...»

Διατήρηση μητρώου και απογραφή ανθρώπινου δυναμικού

- Αν και στον στενό δημόσιο τομέα η απογραφή προχώρησε κάπως πιο εύκολα, η διαδικασία καθυστέρησε να ολοκληρωθεί στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ στην πορεία με διάφορες συμπληρωματικές ΚΥΑ ελήφθησαν συμπληρωματικές αποφάσεις συμπερίληψης όλων των εργαζομένων (βλ. ΚΥΑ Αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.81/28/οικ. 22624 Αρ. Φύλλου 2658, 28-9-2012).
- *Διαχείριση του μητρώου*
 - ✓ Αρχικά οι υπάλληλοι έπρεπε να απογραφούν οι ίδιοι, όμως με την ολοκλήρωση της πρώτης καταγραφής, την παρακολούθηση εξέλιξης του μητρώου ανέλαβε το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, που ενημερώνει την ΕΛΣΤΑΤ και ετησίως επικαιροποιείται και δημοσιεύεται ηλεκτρονικά.
 - ✓ Πλέον, οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού ανέλαβαν την υποχρέωση τήρησης στοιχείων διορισμών, προσλήψεων ή μεταφοράς προσωπικού (στ' έως θ' του άρθρου 1 παρ. 1 του Ν.3812/2009) και ενημέρωσης του ηλεκτρονικού Μητρώου,
 - ✓ Η ανησυχία για την ενδεχόμενη παράκαμψη της διαδικασίας τήρησης του έφερε προβλέψεις ποινικών και πειθαρχικών κυρώσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των αρμοδίων υπηρεσιακών παραγόντων, ενώ πραγματοποιούνταν και δειγματοληπτικοί έλεγχοι από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΕΔΔ).

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αξιολόγηση



Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αξιολόγηση

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα ωστόσο:

- Βασικοί άξονες για την φιλοσοφία της αξιολόγησης θεσπίστηκαν με το Π.Δ. 318/1992, ενώ αλλαγές επήλθαν με τους Ν. 2683/1999 και τον Ν. 3528/2007, οι οποίοι όμως δεν αντικατέστησαν την ουσία του.
- Υπήρχε έλλειψη σημαντικής επίδρασης της αξιολόγησης στη σταδιοδρομία,
- ένα ποσοστό περίξ του 80% λάβανε άριστες αξιολογήσεις, ενώ συνήθως δε λαμβάνει κανείς κάτω από τη βάση (Ρακιντζής, 2020).
- Γενικώς υπήρχε η τάση οι αξιολογήσεις να καθυστερούν, ή να παραλείπονται και να υποβαθμίζονται τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους (Σπανού, 2018).
- **Το ζήτημα εντοπίζεται στην πρώτη αξιολόγηση του δεύτερου προγράμματος**, στο τέλος του 2012 στη λογική είναι να χρησιμοποιηθεί για πιο στοχευμένες μειώσεις προσωπικού, ενώ στην τρίτη αξιολόγηση του δεύτερου προγράμματος (Ιούλιος 2013), αναφέρεται η ανάγκη εκπόνησης μιας Στρατηγικής για τους ανθρώπινους πόρους που θα εντοπίζει τις αδυναμίες και θα υποδεικνύει τρόπους βελτίωσης. Θα καλύπτει τα ζητήματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, κινητικότητας. (Σπανού, 2018).
- Με το άρθρο 20 του Ν.4250/2014 εισήχθη σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων. Τα ποσοστά αυτά εφαρμόζονταν ανά γενική διεύθυνση ή αντίστοιχη υπηρεσιακή μονάδα, επί του συνόλου των αξιολογούμενων υπαλλήλων ή προϊσταμένων ιδίου επιπέδου που υπάγονται σε αυτή.

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αξιολόγηση

- Ειδικότερα, η βαθμολογία 9-10 (με δεκαδικά) μπορούσε να λάβει έως 25% των υπαλλήλων, 7-8,9 έως και 60% των υπαλλήλων και από 6,9 και κάτω το ποσοστό ήταν ανελαστικό 15% των υπαλλήλων. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους προϊσταμένους ήταν 9-10 έως 70% των προϊσταμένων ιδίου επιπέδου ευθύνης εντός της ΓΔ. Η εν λόγω προσπάθεια απέτυχε και δεν εφαρμόστηκε επί της ουσίας ποτέ.
- Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 προέβλεπε την εφαρμογή ενός σύγχρονου **συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με βάση στοχοθεσία**, αξιοκρατικό και σε σύνδεση με την υπηρεσιακή εξέλιξη ώστε να προσφέρει ευκαιρίες στους άξιους, ενώ θα περιλαμβάνει και **μηχανισμό κατάρτισης και υποκίνησης** όσων εμφανίζουν χαμηλή απόδοση.
- Με τον Ν. 4369/2016 ουσιαστικά γίνεται ένα μίγμα επαναφοράς κάποιων παλαιότερων διαδικασιών από το ΠΔ 318/1992 και εισαγωγής καινοτομιών, το βαθμολογικό σύστημα συνδέεται με το σύστημα αξιολόγησης, ενώ η επί δύο έτη εξαιρετική επίδοση υπαλλήλου οδηγεί σε ταχύτερη εξέλιξη.

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αξιολόγηση

• 365 αξιολόγηση:

στο άρθρο 18 παρ. 15. προβλέπεται πως «ο προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται επίσης από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού».

Κατηγορίες & κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων κατά τον Ν. 4369/2016 άρθρο 18

Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα	Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	Διοικητικές ικανότητες	Αποτελεσματικότητα
Επαγγελματική επάρκεια, γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία	Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού	Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει & ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του, η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών & την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης του	Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας
Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων, ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων	Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους	Ικανότητα να: καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, αναπτύσσει τις επαγγελματικές & προσωπικές ικανότητες & δεξιότητές τους, παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες & διεθνείς διοργανώσεις	
Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης & δημιουργικότητας & η εισαγωγή & αποδοχή καινοτόμων μεθόδων	Επικοινωνία -συνεργασία με τους υφισταμένους, ικανότητα ακριβούς & σαφούς επικοινωνίας, προφορικής & γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης -αντίληψης προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα	Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης	
		Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης	

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αποπολιτικοποίηση

Αποπολιτικοποίηση

η ανάμιξη πολιτικά διορισμένων στελεχών στη λειτουργία της διοίκησης δεν επιτρέπει την ανάπτυξη μιας ανεξάρτητης επαγγελματικής δημοσιοϋπαλληλίας,

μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη συνεπή άσκηση πολιτικής και αφετέρου στην εκπλήρωση κρίσιμων λειτουργιών,

το ζήτημα της από-πολιτικοποίησης της ηγεσίας συγκεκριμένων υπηρεσιών τέθηκε αρχικά σε τομείς πολιτικής όπου πολιτικές παρεμβάσεις έπλητταν την αξιοπιστία ή αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών

Έτσι, υπήρξαν περιπτώσεις που το ζήτημα αποπολιτικοποίησης οδήγησε σε εκχώρηση αρμοδιοτήτων υπηρεσιών σε ανεξάρτητες αρχές (Σπανού, 2018).

Παραδείγματα:

1. μετατροπή της Στατιστικής Υπηρεσίας από Γενική Γραμματεία σε ανεξάρτητη αρχή (2010), στη γνωστή ΕΛΣΤΑΤ

2. εκχώρησης μεγαλύτερης αυτονομίας στη διοίκηση των δημοσίων εσόδων με ιδιαίτερη αναφορά στον τρόπο επιλογής και το καθεστώς του επικεφαλής της Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων (2^ο MoU)

3. Μετατροπή σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (3^ο MoU)

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αποπολιτικοποίηση

✓ Αντιμετώπιση της θεσμικής «ασυνέχειας»

Στο πλαίσιο του 2ου ΜοΥ περιλαμβάνεται υποχρέωση αξιολόγησης του ρόλου και της ευθύνης και των πολιτικά διορισμένων στελεχών, μέσα από αλλαγές στη νομοθεσία για τη διασαφήνιση ρόλων και τη δημιουργία νέου πλαισίου σχέσης ανάμεσα στη διοίκηση και την πολιτική με απαιτούμενη μείωση του αριθμού των μετακλητών συμβούλων και συγκεκριμενοποίηση και οριοθέτηση του ρόλου τους.

✓ Αποπολιτικοποίηση επιτελικών στελεχών

-στο 3ο ΜοΥ (Ν. 4336/2015) το ζήτημα της από-πολιτικοποίησης των επιτελικών στελεχών εξειδικεύεται και παίρνει μεγαλύτερη έκταση και βαρύτητα. Κατευθύνσεις: πρόσληψη στη βάση αξίας και ικανότητας, αποσύνδεση της εφαρμογής από την πολιτική απόφαση και μεταβολή του καθεστώτος των Γενικών Γραμματέων και άλλων επικεφαλής δημοσίων φορέων και οργανισμών, στην κατεύθυνση της από-πολιτικοποίησής τους και της βελτίωσης της θεσμικής μνήμης.

-μετατροπή του ΓΓ Δημοσίων Εσόδων από θέση μετακλητού σε θέση με πενταετή θητεία ώστε να μην επηρεάζεται από τις κυβερνητικές αλλαγές και να προφυλάσσεται από κυβερνητικές παρεμβάσεις,

-δημιουργία Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών με σκοπό τον περιορισμό διακριτικής ευχέριας πολιτικής ηγεσίας στην επιλογή τους. Τηρείται ηλεκτρονικά από το ΑΣΕΠ και αποτελεί δεξαμενή από την οποία αντλούνται υποψήφιοι για την πλήρωση θέσεων αυξημένης ευθύνης στον κρατικό μηχανισμό

(Σπανού, 2018)

Ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Αποπολιτικοποίηση

- ✓ Δικαίωμα εγγραφής στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών:
 - 1) Δημόσιοι υπάλληλοι ή υπάλληλοι ΙΔΑΧ, με βαθμό Α', που για δύο συνεχείς φορές έχουν λάβει στην αξιολόγηση βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 75 και εναλλακτικά α) έχουν διδακτορικό ή μεταπτυχιακό δίπλωμα, β) είναι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ, ή γ) έχουν διατελέσει ΓΔ για 3 έτη ή Διευθυντές για 10 έτη ή απόφοιτοι ΑΕΙ πενταετούς φοίτησης.
 - 2) Μέλη ΔΕΠ και ερευνητές.
 - 3) Το επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, με πενταετή προϋπηρεσία και
 - 4) Απόστρατοι αξιωματικοί που είναι απόφοιτοι της ανωτάτων παραγωγικών στρατιωτικών σχολών
 - 5) δυνατότητα υποψηφιότητας και σε στελέχη που δεν προέρχονται από τον δημόσιο τομέα ή υπηρετούν στο δημόσιο τομέα με σχέση άλλη από εκείνη του τακτικού μόνιμου υπαλλήλου ή υπαλλήλου ΙΔΑΧ (Ν. 4509/2017 άρθρο 47).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Coombs, T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Florida: Institute for Public Relations.
- European Commission (2010). *The economic adjustment programme for Greece. Occasional Papers*, 61 (May), Brussels.
- Hague, R. & Harrop, M. (2011). Συγκριτική πολιτική και Διακυβέρνηση. Αθήνα: Κριτική.
- Ιορδάνογλου, Χ. (2012). Το «μέγεθος» του μετεμφυλιακού ελληνικού κράτους. *Ιστορικό Αρχείο Πανεπιστημίου Αθηνών*
- Liargovas, P. *et al.* (2017). Mapping the Socio-Economic Indicators of Greece from the Implementation of the Monetary Policy and the Tax Administration. *Applied Economics and Finance*, 7(1):42-52.
- Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου: <http://interops.ydmed.gov.gr/stock/grstockstats.php>
- Μπουραντάς Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου.
- Ντάνος, Α. (2014). Δημόσια Διοίκηση. Για μια σύγχρονη και λειτουργική Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, υπό το φως των εξελίξεων του 21^{ου} αιώνα. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Sarafidis, B. (2016). *Questions - Answers for the 3 memorandums of Greece*. Retrieved from: <http://www.capital.gr/me-apopsi/3132882/erotiseis-arantiseis-gia-ta-tria-mnimonia-tis-elladas-meros-1o> [10/2/2021].
- Sherman, A. (1998). *Managing Human Resources*. Ohio:South – Western.
- Ρακιντζής, Λ. (2020). Γιατί είναι περιττή κάθε πρόταση βελτίωσης της αξιολόγησης στο Δημόσιο. Retrived from: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3456646/giati-einai-peritti-kathe-protasi-beltiosis-tis-axiologisis-sto-dimosio> [15/2/2020].
- Σπανού, Κ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Robbins, St., Couyler, M., Decenzo D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές & Εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. (2014). Εφαρμογές επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Σταμούλης.

N.3812/2009
N. 3870/2010
N.4250/2014
N. 4369/2016
N. 4509/2017

Σας ευχαριστώ!