



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΗΜΟΣΙΟ ΔΙΚΑΙΟ  
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Το προφίλ των Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων»**

**Σαράντος Μ. Καφούρος**

Επιβλέποντες : Καλλιόπη Σπανού, Καθηγήτρια

Αντώνιος Μακρυδημήτρης, Καθηγητής

Μέλη επιτροπής : Χαράλαμπος Χρυσανθάκης, Καθηγητής

Μαρία – Ηλιάνα Πραβίτα, Λέκτορας

ΑΘΗΝΑ  
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2020



## Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του προφίλ των Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων, που επελέγησαν με το σύστημα που προβλέπουν οι διατάξεις του Ν.4369/2016. Προς το σκοπό αυτό, αξιολογήθηκαν τα ποσοτικά στοιχεία που αφορούν τα τυπικά – εκπαιδευτικά προσόντα και την εργασιακή εμπειρία ογδόντα επτά (87) επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων. Τα στοιχεία αυτά αντλήθηκαν από τις ανακοινώσεις των αρμόδιων Ειδικών Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), που αναρτήθηκαν στο διαδικτυακό κόμβο του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), στο πλαίσιο των διαδικασιών επιλογής. Επιπρόσθετα, προκειμένου η έρευνα να μην περιορίζεται σε ποσοτικά στοιχεία, καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο και διεξήχθησαν συνεντεύξεις με είκοσι δύο (22) συνολικά επιλεγέντες Γενικούς Διευθυντές. Κατέστη, έτσι, εφικτή η συγκέντρωση ποιοτικών στοιχείων που σχετίζονται με τα ανωτέρω προσόντα αλλά και η μελέτη της οπτικής των ίδιων των επιλεγέντων για το ρόλο τους και τον τρόπο επιλογής του. Η μελέτη των στοιχείων καταδεικνύει ιδιαίτερη προτίμηση του συστήματος για υψηλά τυπικά – εκπαιδευτικά προσόντα, αντιμετώπιση της εργασιακής εμπειρίας ως δευτερεύουσας σημασίας κριτήριο, καθώς και καχυποψία για την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Μέσα από αυτή την τυποποίηση των κριτηρίων επιλογής, επιδιώκεται το σύστημα να χαρακτηριστεί αντικειμενικό και διαφανές. Τέλος, οι επιλεγέντες εκφράζουν την άποψη ότι ο ρόλος τους θα έπρεπε να είναι περισσότερο συμμετοχικός στη διαμόρφωση πολιτικών, απ' ό,τι πραγματικά είναι.

## **Abstract**

The subject of this postgraduate thesis is the investigation of the profile of the Directors-General of the Ministries, who were selected with the system provided by the provisions of Law 4369/2016. For this purpose, the quantitative data concerning the educational qualifications and the work experience of the eighty-seven (87) selected Directors-General of Ministries were utilized. These data were drawn from the announcements of the competent Special Councils for Heads Selection that were posted on the website of the Supreme Council for Civil Personnel Selection (ASEP) in the context of the selection procedures. In addition, in order to ensure that the research is not limited to quantitative data, a questionnaire was developed and interviews were conducted with twenty-two (22) selected Directors-General. Thus, it became possible to gather quality data related to the above qualifications as well as to study the point of view of the selected Directors-General when it comes to their role and the way they were selected. The study of the data demonstrates a particular system's preference for high formal - educational qualifications. The selection system takes into consideration the work experience as a secondary criterion and the previous exercise of responsibilities suspiciously. It seems that it takes into consideration these criteria to ensure being transparent and impartial. Last but not least, the Directors-General express the view that their role should be more participatory in shaping policies than it really is.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτή την προσπάθεια, νιώθω την ανάγκη να εκφράσω τη χαρά μου για την ευκαιρία που είχα να γνωρίσω συγκεκριμένους ανθρώπους αλλά και τις ευχαριστίες μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς την Καθηγήτρια του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κυρία Καλλιόπη Σπανού, αρχικά γιατί τόσο από τις ενδιαφέρουσες διαλέξεις της κατά τη διάρκεια των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, όσο και από τις συζητήσεις που είχαμε στο πλαίσιο αναζήτησης από μέρους μου θέματος διπλωματικής εργασίας, με ενέπνευσε να ασχοληθώ με το θέμα αυτό. Επίσης, την ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, αναθέτοντάς μου την παρούσα διπλωματική εργασία, αλλά και για τη θετική της στάση σε όλες τις φάσεις εκπόνησής της, τις συμβουλές της, την καθοδήγηση και υποστήριξή της, αλλά και την κατανόησή της για τις όποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής, τον Καθηγητή κ. Αντώνιο Μακρυδημήτρη, που ανέλαβε και την επίβλεψη της εργασίας μου μετά την έναρξη της επιστημονικής άδειας της κας Σπανού στις αρχές Μαρτίου του τρέχοντος έτους, τον Καθηγητή κ. Χαράλαμπο Χρυσανθάκη και τη Λέκτορα κ. Μαρία – Ηλιάνα Πραβίτα. Τους ευχαριστώ αφενός επειδή με τίμησαν με τη συμμετοχή και συμβολή τους και αφετέρου για τις ενδιαφέρουσες διαλέξεις που έδωσαν στο πλαίσιο των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

Δε θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω τη Δρα Κωνσταντίνα Πρεβεζάνου, Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, για τις ενδιαφέρουσες συζητήσεις που είχαμε στο πλαίσιο συμμετοχής της στην έρευνα που πραγματοποίησα, τη γνώμη της και τις παρατηρήσεις της επί του ερωτηματολογίου, αλλά και για το γεγονός ότι ενδιαφέρθηκε προσωπικά προκειμένου να καταφέρω να προσεγγίσω περισσότερους Γενικούς Διευθυντές. Ακόμα, ευχαριστώ τους Γενικούς Διευθυντές που αφιέρωσαν χρόνο -παρά τις ανειλημμένες υποχρεώσεις τους- και συμμετείχαν στην έρευνά μου. Χωρίς τη δική τους συμμετοχή, η έρευνα αυτή δε θα ήταν εφικτό να ολοκληρωθεί.

Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου, στους οποίους και αφιερώνω αυτή την εργασία, που πάντα στέκονται αρωγοί στα βήματά μου και στις προσπάθειες που καταβάλλω, αλλά και όλους τους φίλους και δικούς μου ανθρώπους για την υπομονή τους όλη αυτή την περίοδο κατά την οποία ο χρόνος μου ήταν ιδιαίτερα περιορισμένος.

## Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>9</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο : Η αστάθεια των συστημάτων επιλογής Προϊσταμένων .....</b>	<b>16</b>
1.1 Εισαγωγή – Σύντομη ανασκόπηση των συστημάτων μέχρι το Ν.3528/2007 .....	16
1.2 Το σύστημα επιλογής του Ν.3528/2007 .....	17
1.3 Το σύστημα επιλογής του Ν.3839/2010, η εισαγωγή της γραπτής εξέτασης και οι μεταβατικές διατάξεις .....	19
1.4 Το σύστημα επιλογής του Ν.4024/2011 και η μη εφαρμογή του. ....	21
1.5 Το σύστημα του Ν.4275/2014, η επαναφορά της γραπτής εξέτασης και οι μεταβατικές διατάξεις. ....	22
1.6 Το σύστημα του Ν.4369/2016 με το οποίο επελέγησαν οι υπηρετούντες Γενικοί Διευθυντές.....	25
Συμπεράσματα .....	30
<b>Κεφάλαιο 2ο : Το προφίλ των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών ως προς τα τυπικά τους προσόντα.....</b>	<b>33</b>
2.1 Η υψηλή βαθμολογία στα εκπαιδευτικά προσόντα ως βαρύνουσα σημασία κριτήριο για την επιλογή.....	34
2.2 Η κατανομή των επιλεγέντων με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους και ο αριθμός κατάλληλων υποψηφίων για κάθε θέση.....	39
2.3 Οι βασικές και οι περαιτέρω σπουδές των επιλεγέντων πριν και μετά την εισαγωγή τους στη Δημόσια Διοίκηση .....	43
2.4 Ο ρόλος της ΕΣΔΔΑ στην επιλογή .....	49
2.5 Συγκριτική θεώρηση των τυπικών προσόντων ως κριτηρίων επιλογής και η χρησιμότητά τους για την εκάστοτε θέση.....	51
Συμπεράσματα .....	55
<b>Κεφάλαιο 3ο : Το προφίλ των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών ως προς την εργασιακή τους εμπειρία .....</b>	<b>58</b>
3.1 Η αδιαφορία του συστήματος για συγκεκριμένο προφίλ εργασιακής εμπειρίας και η σημασία της αρχαιότητας .....	58
3.2 Η σχεδόν αποκλειστική σταδιοδρομία των επιλεγέντων στο δημόσιο τομέα .....	63
3.3 Η καχυποψία του συστήματος για την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης .....	66
Συμπεράσματα .....	72

<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η οπτική των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών για το ρόλο τους και τον τρόπο επιλογής τους.....</b>	<b>74</b>
4.1 Ο αναμενόμενος ρόλος των Γενικών Διευθυντών και η άσκηση πολιτικής από μέρους τους.....	74
4.2 Η αντίληψη των Γενικών Διευθυντών για το ρόλο τους.....	78
4.3 Η άποψη των Γενικών Διευθυντών για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης τους : θετικά και αρνητικά συναισθήματα .....	89
4.4 Η άποψη των Γενικών Διευθυντών για το σύστημα επιλογής τους.....	95
Συμπεράσματα .....	105
<b>Γενικά Συμπεράσματα .....</b>	<b>108</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>118</b>
<b>Παράρτημα .....</b>	<b>123</b>



## Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση, στο πλαίσιο του πρωθυπουργικού συστήματος διακυβέρνησης της χώρας μας, αποτελεί, εκ πρώτης όψεως, τον εκτελεστικό μηχανισμό της Κυβέρνησης και βρίσκεται σε ιεραρχική σχέση με την τελευταία (Μακροδημήτρης και Πραβίτα, 2012 : 3 επ.). Παράλληλα, «το δημοσιοϋπαλληλικό σύστημα», όπως και στη Γαλλία, «διαμορφώθηκε υπό την επιρροή μιας ισχυρής κεντρικής Διοίκησης που ανταποκρίνεται στο οιονεί βεμπεριανό γραφειοκρατικό πρότυπο»<sup>1</sup> (Σπανού, 2000 : 146 επ.). Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, όμως, είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο (Rosenbloom, 1989 : 28, στο *Πρεβεζάνου, 2011*), ένα ζήτημα ιδιαίτερο και ακανθώδες, οι βάσεις του οποίου έχουν τεθεί από στοχαστές, όπως ο Woodrow Wilson και ο Max Weber, στο τέλος του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα. Η σχετική προβληματική αντιλαμβάνεται τη δημόσια διοίκηση τόσο ως απαραίτητο φορέα πραγμάτωσης, ως συστατικό της Δημοκρατίας, όσο και ως πιθανό εμπόδιο που η Δημοκρατία πρέπει να υπερβεί για να λειτουργήσει (Σωτηρόπουλος, 1996 : 27 επ.).

Στη λογική της ως άνω προβληματικής συναντάμε αντιτιθέμενες απόψεις επιστημόνων όσον αφορά τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Χαρακτηριστική είναι εκείνη του πολιτικού επιστήμονα Andrew Heywood, σύμφωνα με την οποία η προσέλκυση άριστα καταρτισμένου προσωπικού είναι ενδεχομένως δυσκολότερη σε προσωρινές θέσεις που δεν προσφέρουν καμία εργασιακή ασφάλεια, ενώ παράλληλα οι δημόσιοι υπάλληλοι παίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας του κράτους όταν αλλάζει η Κυβέρνηση (Heywood, 2006 : 519 και 521). Αλλά και εκείνη του οικονομολόγου Gordon Tullock που διατείνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να φαλκιδεύουν στρατηγικές αποφάσεις στις οποίες δε συμφωνούν, αφού δεν είναι εφικτό να απολυθούν (Tullock, 1979 : 36).

Ωστόσο, παρά τις διαφορετικές όψεις της, φαίνεται ότι η δημόσια διοίκηση έχει μάλλον έναν σημαίνοντα ρόλο, που σίγουρα δεν εξαντλείται στην απλή εκτέλεση νόμων και δημόσιων πολιτικών, όπως θέλει η παραδοσιακή αντιμετώπισή της. Αντίθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκφραστές πολιτικής, γεγονός που απορρέει

---

<sup>1</sup>Η γραφειοκρατία είναι επωφελής για τη δημοκρατία. Επισημαίνεται ότι «Η βεμπεριανή αντίληψη της γραφειοκρατίας είναι σημαντική όχι μόνο διότι έχει σφραγίσει τη σημερινή αντίληψη, αλλά και διότι περιγράφει τις αναγκαίες προϋποθέσεις ώστε ένας μηχανισμός μαζικής διοίκησης να υπάγεται σε πολιτικό έλεγχο» (Σπανού, 2000 : 150)

από τη de facto συμμετοχή της δημόσιας διοίκησης στη λήψη αποφάσεων και στη μορφοποίηση της πολιτικής (Goodshell, 1985 : 126-130, Rosenbloom, 1989 : 14 και 48, στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Και τούτο διότι, ανάλογα και με τον βαθμό της διακριτικής ευχέρειας που της ανατίθεται, η δημόσια διοίκηση, αφενός κατά την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής συμβάλλει και υπεισέρχεται στη διαμόρφωσή της, αφετέρου κατά τη φάση κατάρτισής της είναι εκείνη που έχει ευεργετικώς επεξεργαστεί και συχνά επί της ουσίας καταρτίζει εκείνα που η Κυβέρνηση έχει προτείνει και η Βουλή ψηφίζει και αποφασίζει (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2012 : 4 επ.).

Παρά το σημαίνοντα ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης στη διαμόρφωση της πολιτικής, τα σύγχρονα Συντάγματα, όπως και αυτό της χώρας μας (στο άρθρο 103 παρ. 1), προβλέπουν την πρωτοκαθεδρία της πολιτικής. Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να διαφωνούν με τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας της υπηρεσίας τους, είναι, όμως, υποχρεωμένοι να τις εφαρμόσουν, εφόσον οι αποφάσεις αυτές βρίσκονται εντός πλαισίου νομιμότητας. Ως εκ τούτου, στη σχέση πολιτικής ηγεσίας και δημοσιοϋπαλληλίας, δεν φαίνεται να υφίσταται τυπικό πρόβλημα, αφού σε συνταγματικό επίπεδο μάλλον έχει λυθεί. Ωστόσο, η τεχνική εμπειρία και η νομική κατάρτιση που απαιτεί η λειτουργία του κρατικού μηχανισμού κάνει τους υφιστάμενους υπαλλήλους να είναι οι «επαγγελματίες της διοίκησης»<sup>2</sup> και να υπερέχουν έναντι των πολιτικών προϊσταμένων τους, οι οποίοι καταλήγουν να είναι, όπως υποστήριζε ο Max Weber, «ερασιτέχνες στα διοικητικά πράγματα». Άλλωστε, η «διακριτική ευχέρεια» της διοίκησης μπορεί να οδηγεί πολλές φορές σε περιορισμό ή ακόμη και σε ακύρωση πολιτικών (Σωτηρόπουλος, 1996 : 156-157), αφού δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο έκδοσης προεδρικών διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων που αντικατοπτρίζουν περισσότερο το πνεύμα των υπαλλήλων και λιγότερο τη βούληση των πολιτικών προϊσταμένων (Σωτηρόπουλος, 1996 : 29 επ.). Παράλληλα, όμως, η ταχύτητα με την οποία νέοι τομείς εξειδίκευσης κάνουν την εμφάνισή τους, φαίνεται να χειροτερεύει τη θέση της δημοσιοϋπαλληλίας σε σχέση με εκείνη των πολιτικών, αφού οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν κατά βάση γενικές δεξιότητες (generalists), οπότε οι πολιτικοί στηρίζονται κυρίως στους συμβούλους τους και σε άλλους εξωτερικούς συνεργάτες (Σωτηρόπουλος, 2001 : 84 – 85 επ.).

---

<sup>2</sup> Ακόμα και ο ισχυρότερος πολιτικός είναι αδύναμος μπροστά στους δημοσίους υπαλλήλους (Hill, 1972 : 197 και Rosenbloom, 1989 : 48-53, στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Ακόμα, ο ρόλος των «επαγγελματιών της διοίκησης» και ειδικά των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι βρίσκονται κοντύτερα στην πολιτική ηγεσία, αν και αναμφίβολα σημαντικός, είναι δυνητικά και «αρνητικός». Αρνητικός υπό την έννοια του συνόλου σχημάτων συμπεριφοράς που αποσκοπούν στο να ανακόπτουν μάλλον παρά να ενθαρρύνουν κυβερνητικές πρωτοβουλίες, ειδικά εκείνες που επιχειρούν να τροποποιήσουν τη θέση και τη ρουτίνα δραστηριότητας των υπαλλήλων (Σωτηρόπουλος, 2001 : 68). Παράλληλα, το γεγονός ότι οι επιτελικού τύπου αρμοδιότητες για τα ανώτερα στελέχη εκ των «επαγγελματιών της διοίκησης» είναι ισχνές, δεδομένου του πολιτικού συγκεντρωτισμού και της ύπαρξης μετακλητών πολιτικών συμβούλων, καταδεικνύει τη μη ύπαρξη μιας «διοικητικής ελίτ» (Σπανού, 2018 : 232), αλλά και τη διαχρονική διαπίστωση των εκθέσεων εμπειρογνομόνων για την ελληνική δημόσια διοίκηση ότι δεν υφίσταται ένα σώμα διοικητικών στελεχών υψηλού επιπέδου (Μαραγκόπουλος, 1950 και Langrod, 1964 στο Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000) .

Σε αυτό το διαμορφωμένο πλαίσιο, το ζήτημα της σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται να έχει ιδιαίτερη σημασία και να εκφράζει τις σχέσεις διοίκησης – πολιτικής, οι οποίες μόνο σε ισορροπία δε θα μπορούσε να ειπωθεί ότι βρίσκονται. Η ανισορροπία αυτή -υπέρ της πολιτικής- εκφράζει την πρόθεση και απόπειρα ελέγχου των κορυφών της διοικητικής ιεραρχίας από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα και αντιστοίχως την αδυναμία αποδοχής και επιδίωξης της δημιουργίας μιας ανεξάρτητης επαγγελματικής δημοσιοϋπαλληλίας. Έτσι, εντυπωσιακή είναι η παρατηρούμενη αστάθεια που διαχρονικά χαρακτηρίζει το σύστημα σταδιοδρομίας και η συνεχής μεταβολή των κανόνων που ρυθμίζουν την πρόσβαση σε θέσεις ευθύνης, η οποία μεταβολή, βέβαια, θεωρητικά εδράζεται στην επιδίωξη της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας, της αξιοκρατίας αλλά και του περιορισμού της κομματικής επιρροής. Η επιδίωξη αυτή φαίνεται να εμπεριέχει και έναν ανταγωνισμό τόσο μεταξύ ομάδων υπαλλήλων για προνόμια, όσο και μεταξύ κομμάτων, κυβερνήσεων και υπουργών αφενός ως προς την δυνατότητα επιρροής επί της επιλογής διευθυντικών στελεχών και αφετέρου ως προς την ανακατανομή των δυνατοτήτων αυτών μεταξύ διαφόρων ομάδων υπαλλήλων (Σπανού, 2018 : 232). Φαίνεται, λοιπόν, ότι αυτή η αέναη μεταβολή των κανόνων σχετικά με το σύστημα σταδιοδρομίας παράγει μια έμμεση μορφή πολιτικοποίησης της διαδικασίας,

δημιουργώντας ξεκάθαρα σχέσεις εξάρτησης των υπαλλήλων από τους εκάστοτε πολιτικούς τους προϊσταμένους (Σπανού, 2018 : 233).

Ως εκ τούτων, ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, φαίνεται να έχει η μελέτη του προφίλ του ανώτερου δημοσίου υπαλλήλου και ειδικότερα του Γενικού Διευθυντή Υπουργείου, όπως αυτό διαμορφώνεται από το σύστημα επιλογής του Νόμου 4369/2016, το οποίο θα αποτελέσει το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Και τούτο διότι οι Γενικοί Διευθυντές είναι εκείνοι που από το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα βρίσκονται κοντύτερα στην πολιτική ηγεσία και συνεργάζονται με αυτή περισσότερο από τους υπόλοιπους υπαλλήλους.

Η διερεύνηση του προφίλ των Γενικών Διευθυντών περιλαμβάνει πρωτίστως τη στατιστική επεξεργασία των τυπικών προσόντων ογδόντα επτά (87) Γενικών Διευθυντών Υπουργείων, που επελέγησαν να καταλάβουν την αντίστοιχη θέση ευθύνης. Τα προσόντα τους αυτά (τυπικά) ήταν βαρύνουσας σημασίας τόσο για να κληθούν σε συνέντευξη όσο και για να επιλεγούν τελικά. Η συγκέντρωση των εν λόγω στοιχείων πραγματοποιήθηκε από τις ανακοινώσεις που ανάρτησαν τα Ειδικά Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) στο διαδικτυακό τόπο του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) στο πλαίσιο των Προκηρύξεων πλήρωσης θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης.

Για την πληρότητα της μελέτης καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο κατέστη εφικτό να απαντηθεί από είκοσι δύο (22) εκ των ογδόντα επτά (87) συνολικά επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών, δηλαδή δείγμα 25% του μελετώμενου πληθυσμού. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε κυρίως κλειστού τύπου ερωτήσεις, προκειμένου να προσελκύσει το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό Γενικών Διευθυντών που θα προθυμοποιούνταν να το απαντήσουν, εστίαζε σε ορισμένα ποσοτικά αλλά περισσότερο σε ποιοτικά στοιχεία, τα οποία δεν ήταν δυνατό να αντληθούν από τις ανακοινώσεις των ΕΙ.Σ.Ε.Π..

Προσεγγίστηκε, προκειμένου το δείγμα που θα απαντούσε τελικά το ερωτηματολόγιο να προκύψει τυχαία και έτσι τα συναγόμενα συμπεράσματα να έχουν αξία, σχεδόν το σύνολο των ογδόντα επτά (87) Γενικών Διευθυντών Υπουργείων, είτε αξιοποιώντας δίκτυο επικοινωνίας (Γενικός Διευθυντής συνιστούσε άλλο Γενικό Διευθυντή που

γνώριζε ότι θα ήταν πρόθυμος να απαντήσει), είτε κατόπιν προσέγγισης Γενικών Διευθυντών από τον εκπονούντα τη διπλωματική εργασία (εκ του σύνεγγυς, τηλεφωνικά και μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας). Η δυσκολία προσέγγισης των Γενικών Διευθυντών έγκειτο αφενός στον περιορισμένο χρόνο τους, δεδομένων των ανειλημμένων υποχρεώσεών τους, και αφετέρου στο γεγονός ότι ο εκπονών τη διπλωματική εργασία, κατέχοντας και ο ίδιος την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, εργαζόταν τις ίδιες ώρες με εκείνους (ωράριο δημοσίων υπηρεσιών). Ωστόσο, κατέστη εφικτό να απαντηθεί το ερωτηματολόγιο από το 25% του συνόλου των Γενικών Διευθυντών, προερχόμενων από διάφορα Υπουργεία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε τέσσερα (4) επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη ανασκόπηση των συστημάτων επιλογής Γενικών Διευθυντών των τελευταίων ετών και παρουσιάζεται το σύστημα με το οποίο επελέγησαν οι Γενικοί Διευθυντές των Υπουργείων που υπηρετούν κατά το χρόνο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Καθίσταται σαφής τόσο η συχνότητα με την οποία τροποποιούνται τα συστήματα αυτά όσο και η ασυμφωνία τους σε κρίσιμα ζητήματα. Παράλληλα, καταβάλλεται προσπάθεια εντοπισμού των επιπτώσεων που αυτές οι συνεχείς τροποποιήσεις επιφέρουν τόσο στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα όσο και στη δημόσια διοίκηση γενικότερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το προφίλ των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων ως προς τα τυπικά και εκπαιδευτικά τους προσόντα. Καθότι τούτο δεν ήταν εφικτό να επιτευχθεί με πληρότητα από τις ανακοινώσεις των ΕΙ.Σ.Ε.Π., σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε το ερωτηματολόγιο και οι προσωπικές συνεντεύξεις με τους επιλεγέντες. Παρουσιάζεται η κατανομή της βαθμολογίας των τυπικών και εκπαιδευτικών προσόντων των επιλεγέντων, το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους, το πεδίο των βασικών τους σπουδών, η επιστημονική περιοχή στην οποία εμπίπτει το μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσής των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το γνωστικό αντικείμενο της διατριβής των κατόχων διδακτορικού διπλώματος, ο αριθμός των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και αν η εισαγωγή τους στη Σχολή συμπίπτει με το διορισμό τους, το επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών των επιλεγέντων, ποια τυπικά προσόντα αποκτήθηκαν πριν και ποια μετά το διορισμό (στη δημόσια διοίκηση) του επιλεγέντος, ο αριθμός των κατόχων δεύτερου πτυχίου ΑΕΙ και άλλα. Η παρουσίαση

των στοιχείων αφορά το σύνολο των επιλεγέντων για όσα εξ αυτών ήταν διαθέσιμα από τις ανακοινώσεις των ΕΙ.Σ.Ε.Π., ενώ τα λοιπά, πιο λεπτομερή και ποιοτικά στοιχεία προκύπτουν από όσους επιλεγέντες συμμετείχαν στην έρευνα. Συναφώς με τα παραπάνω, συνάγονται συμπεράσματα αναφορικά με το πόσο απαραίτητη καθιστά εν τοις πράγμασι το σύστημα επιλογής την κατοχή τυπικών και εκπαιδευτικών προσόντων για την επιλογή και πού αποσκοπεί η διαφαινόμενη στροφή του συστήματος σε αυτά.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το προφίλ των επιλεγέντων ως προς την εργασιακή τους εμπειρία. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η στατιστική επεξεργασία της εργασιακής εμπειρίας των ογδόντα επτά (87) Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων, η οποία επηρέασε, μάλλον σε μικρότερο βαθμό -όπως θα φανεί και στην πορεία της εργασίας- απ' ό,τι τα τυπικά προσόντα το ποιοι θα κληθούν σε συνέντευξη και ποιοι θα επιλεγούν για την κάθε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης. Διερευνώνται, μέσω των ανακοινώσεων των ΕΙ.Σ.Ε.Π., τα έτη υπηρεσίας των επιλεγέντων στο Δημόσιο Τομέα, τα έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης πριν την επιλογή στη θέση του Γενικού Διευθυντή καθώς και τα έτη αναγνωρισμένης προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα. Μέσω του ερωτηματολογίου και της διαδικασίας της συνέντευξης εντοπίζονται και άλλα στοιχεία όπως η βαθμίδα των θέσεων που ασκήθηκαν καθήκοντα ευθύνης και τα έτη σε καθεμία εξ αυτών, ποια ήταν η αμέσως προηγούμενη θέση του επιλεγέντος (υπάλληλος, Τμηματάρχης, Διευθυντής, Γενικός Διευθυντής), η ηλικία των επιλεγέντων και άλλα. Από τη μελέτη των στοιχείων, διαφαίνεται έμμεσα η «επιμονή» στα τυπικά προσόντα, η μη απαίτηση του συστήματος για συγκεκριμένο προφίλ υποψηφίου ως προς την εργασιακή του εμπειρία, η καχυποψία της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης αλλά και η προτίμηση της γενικής αρχαιότητας συγκριτικά με την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ερευνάται, μέσω των συνεντεύξεων και της συμμετοχής των επιλεγέντων στη μελέτη, ο ρόλος -πραγματικός και αναμενόμενος- των Γενικών Διευθυντών από τη σκοπιά των ίδιων. Αναλύονται οι δοθείσες απαντήσεις τους για ζητήματα όπως αν χαρακτηρίζουν τα καθήκοντά τους επιτελικά ή διεκπεραιωτικής φύσης, πώς αντιμετωπίζουν την πολιτική ηγεσία σε διάφορα κρίσιμα ζητήματα, η γνώμη τους για το σύστημα με το οποίο επελέγησαν, τα πλεονεκτήματα και

μειονεκτήματα που εντοπίζουν για τις θέσεις που κατέχουν, οι ώρες εργασίας τους προκειμένου να ανταποκριθούν επαρκώς στα καθήκοντά τους, η γνώμη τους για τις αποδοχές τους και άλλα. Στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται και μια προσπάθεια κριτικού σχολιασμού των δοθεισών απαντήσεων από τους επιλεγέντες Γενικούς Διευθυντές, έχοντας υπόψη και τον αναμενόμενο ρόλο τους.

## **Κεφάλαιο 1ο : Η αστάθεια των συστημάτων επιλογής Προϊσταμένων**

### **1.1 Εισαγωγή – Σύντομη ανασκόπηση των συστημάτων μέχρι το Ν.3528/2007**

Οι αρχές της διαφάνειας, της ισότητας και της αξιοκρατίας συνδέονται άρρηκτα με την επιλογή ενός υψηλής στάθμης στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης ώστε να επιτευχθεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Στις αρχές αυτές γίνεται αναφορά τόσο στις εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, σε οποιαδήποτε σχετική εισήγηση (Μακρυδημήτρης, 2013α : 52), όσο και στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου που αφορά το τελευταίο σύστημα με το οποίο επελέγησαν οι υπηρετούντες Γενικοί Διευθυντές (Ν.4369/2016). Το σύστημα που καθορίζει τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, καθώς και τη διαδικασία ανάδειξης εκείνων που κατέχουν τις ανώτατες θέσεις της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, επηρεάζει και την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης. Και τούτο διότι τα επιλεγέντα στελέχη είναι προορισμένα να ασκήσουν επιτελικά καθήκοντα και να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των κυβερνητικών επιλογών.

Στη χώρα μας έχουν εφαρμοστεί διαφορετικά συστήματα επιλογής για τις θέσεις Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, χαρακτηριστικό των οποίων είναι η ασυνέχεια στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των στελεχών, ιδίως σε ό,τι αφορά την ανώτερη υπαλληλία (Μαυρομούστακου, 2016 : 106) και το σύστημα κινητής ή σταθερής ιεραρχίας. Έως τα τέλη της δεκαετίας του '70 το σύστημα συνέκλινε προς «ένα σχήμα οργάνωσης με σταθερή ιεραρχία», στην κορυφή του οποίου συναντώνται ανώτατοι μόνιμοι υπάλληλοι που καταλαμβάνουν τις θέσεις κατόπιν προαγωγής με απόφαση του υπουργικού συμβουλίου (Μαυρομούστακου, 2016 : 106). Ο Ν. 1232/1982 καταργεί τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών, οι οποίες επαναφέρονται στις αρχές της δεκαετίας του '90 με το Ν.1892/1990 αλλά η θητεία των Γενικών Διευθυντών είναι ορισμένη. Συνεπώς, ο Ν.1892/1990 προβλέπει ένα σύστημα κινητής ιεραρχίας. Σε σύντομο χρονικό διάστημα αναμορφώθηκε και πάλι το βαθμολογικό σύστημα καθώς ο Ν.2085/1992 όρισε ένα σύστημα σταθερής ιεραρχίας καθώς προέβλεψε το βαθμό του Γενικού Διευθυντή, ο οποίος αποτελούσε τον ανώτατο βαθμό της υπαλληλικής ιεραρχίας, με συνέπεια οι προαγόμενοι να παραμένουν σε αυτό έως την με οποιονδήποτε τρόπο αποχώρησή τους από την υπηρεσία (Πικραμένος Μ., 2009).



Ακολούθως, με το Ν. 2190/1994 καταργήθηκε το σύστημα που είχε θεσπιστεί μόλις δύο χρόνια νωρίτερα και προβλέφθηκε η προαγωγή από βαθμό σε βαθμό, ανεξαρτήτως της ύπαρξης κενών οργανικών θέσεων. Το νομοθέτημα προέβλεπε ένα σύστημα κινητής επί της ουσίας ιεραρχίας για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών, καθώς η κατάληψη των θέσεων των Γενικών Διευθυντών δεν γινόταν με βαθμολογική μεταβολή αλλά με περιορισμένη χρονικά ανάθεση καθηκόντων, δεδομένου ότι ο Γενικός Διευθυντής δεν αποτελούσε βαθμό αλλά θέση. Ο επόμενος νόμος (Ν. 2683/1999) επαναφέρει τη σταθερή ιεραρχία για τους Γενικούς Διευθυντές αφού προβλέπει ότι «ο αριθμός των θέσεων των Γενικών Διευθυντών αντιστοιχεί στις οργανικές μονάδες Γενικής Διεύθυνσης». Το νομοθέτημα προέβλεπε μικτό σύστημα βαθμολογίου σύμφωνα με το οποίο οι βαθμοί ήταν επτά (7), εκ των οποίων οι πέντε προσδιορίζονταν αλφαβητικά (Α', Β', Γ', Δ' και Ε') και οι δύο παρέπεμπαν σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή). Έτσι, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων, ως ανώτατοι υπάλληλοι, καταλάμβαναν τις θέσεις αυτές με προαγωγή και παρέμεναν έως την αποχώρησή τους από την υπηρεσία, ενώ πέντε χρόνια αργότερα ο Ν.3260/2004 επαναφέρει το σύστημα του Ν.2190/1994, την κινητή ιεραρχία και συγκεκριμένη θητεία (τριετή) άσκησης καθηκόντων ευθύνης. (Κτιστάκη, 2010 : 67,69,70-72).

## 1.2 Το σύστημα επιλογής του Ν.3528/2007

Ακολουθεί ο Ν.3528/2007 ο οποίος διατηρεί την κινητή ιεραρχία, προέβλεψε αντικειμενικά κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης από το αρμόδιο όργανο αλλά και τη διαδικασία της συνέντευξης, ειδικά για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών και των Διευθυντών. Οι υπάλληλοι, προκειμένου να πληρούν τις τυπικές προϋποθέσεις κατάληψης των θέσεων των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, θα έπρεπε να είναι κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α' και είκοσι (20) τουλάχιστον έτη υπηρεσίας, υπό την προϋπόθεση ότι είχαν διατελέσει ή ήταν Διευθυντές την ημέρα υποβολής της αίτησης υποψηφιότητας, ανεξαρτήτως του χρόνου υπηρεσίας στη θέση του Διευθυντή<sup>3</sup>. Σε

---

<sup>3</sup> Τέθηκε ζήτημα για τους υπαλλήλους που ασκούσαν ή είχαν ασκήσει καθήκοντα Γενικού Διευθυντή, χωρίς να έχουν ασκήσει ποτέ καθήκοντα Διευθυντή. «Με γνώμονα την τελεολογική ερμηνεία της διάταξης και ιδίως την αρχή της αξιοκρατίας, θεωρήθηκε ότι πρέπει να γίνει να δεκτό ότι στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος πληροί τις τυπικές προϋποθέσεις, αφού η θέση του Γενικού Διευθυντή

περίπτωση μη ύπαρξης υποψηφίων με είκοσι (20) έτη υπηρεσίας, η θέση επαναπροκηρυσσόταν και καλούνταν υποψήφιοι με δεκαοκτώ (18) έτη υπηρεσίας. Ο διαγωνισμός ήταν διυπουργικός και η θητεία των επιλεγέντων τριετής. Στο συγκεκριμένο σύστημα η κατάταξη των υποψηφίων προέκυπτε από τη βαθμολογία που λάμβανε κάθε υποψήφιος, κατόπιν εφαρμογής μοριοδότησης, από τα επαγγελματικά – τεχνικά προσόντα (επί της ουσίας τίτλοι σπουδών), την εργασιακή – διοικητική εμπειρία, τις ικανότητες – δεξιότητες, αλλά και τη συνέντευξη.

Υπήρχε σαφής σύνδεση των κριτηρίων με το επίπεδο των θέσεων, καθώς διαφορετικά μοριοδοτούνταν τα προσόντα για κάθε θέση ευθύνης (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή, Τμηματάρχη) (Μαυρομούστακου, 2016 : 122). Ειδικά για τις θέσεις ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, τα τυπικά προσόντα δύσκολα μπορούσαν να προσδώσουν περισσότερα από επτακόσια (700) μόρια<sup>4</sup>. Η εργασιακή – διοικητική εμπειρία προσέδιδε (συμπεριλαμβανομένης και της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης) έως 950 μόρια : έως εξακόσια (600) μόρια -είκοσι (20) μόρια για κάθε έτος υπηρεσίας με ανώτατο τα τριάντα (30) έτη- προσέδιδε ο χρόνος υπηρεσίας γενικά, εν πολλοίς η αρχαιότητα, ενώ έως τριακόσια πενήντα (350) η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης<sup>5</sup>. Οι ικανότητες – δεξιότητες που προέκυπταν από τις εκθέσεις αξιολόγησης προσέδιδαν έως 700 μόρια, ενώ η συνέντευξη είχε μικρή βαρύτητα συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια μοριοδότησης, καθώς προσέδιδε έως 200 μόρια (Μαυρομούστακου, 2016 : 122-125). Το όργανο επιλογής ήταν το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο το οποίο ήταν επταμελές και αποτελείτο από έναν (1) επίτιμο Ανώτατο Δικαστικό, δύο (2) Καθηγητές ΑΕΙ – έναν δημοσίου δικαίου και έναν του Ε.Μ.Π.-, έναν (1) δικηγόρο παρ' Αρείω Πάγω ειδικευμένο σε θέματα δημόσιου δικαίου, δύο

---

*προσδίδει μεγαλύτερη διοικητική εμπειρία εκείνη του Διευθυντή και άρα το τυπικό προσόν υπερκαλύπτεται» (Παπακωνσταντίνου, 2007 : 238).*

<sup>4</sup> Ο βασικός τίτλος λάμβανε 300 μόρια αν είχε αποκτηθεί με «άριστα», 250 με «λίαν καλώς» και 200 με «καλώς». Αντίστοιχα με τον πρώτο τίτλο, ο δεύτερος τίτλος σπουδών λάμβανε 80, 60 και 40 μόρια. Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας λάμβανε 200 μόρια και 120 σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, το μεταπτυχιακό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας 120 μόρια και 60 σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ 120 μόρια, η γνώση ξένων γλωσσών 60 μόρια για άριστη γνώση, 50 για πολύ καλή και 40 για καλή για γλώσσες χωρών της ΕΕ και 10 λιγότερα για την άριστη και την πολύ καλή γνώση γλωσσών εκτός ΕΕ. Ωστόσο, ο υποψήφιος λάμβανε τη βαθμολογία του προσόντος με τα περισσότερα μόρια και το ένα τρίτο από τα υπόλοιπα, σε περίπτωση που κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ. και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο.

<sup>5</sup> Συγκεκριμένα, μοριοδοτούνταν με 9,72 μόρια για κάθε μήνα άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης με μέγιστο τους 36 μήνες και 6,94 μόρια για κάθε μήνα άσκησης καθηκόντων Διεύθυνσης με μέγιστο τους 36 μήνες. Σε κάθε περίπτωση, η βαθμολογία από την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου δεν μπορούσε να ξεπεράσει τα 350 μόρια.

(2) Γενικούς Διευθυντές από τους οποίους ένας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και ένας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και τον Πρόεδρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.<sup>6</sup>

Για το συγκεκριμένο σύστημα υποστηρίχθηκε ότι τα τυπικά προσόντα τέθηκαν κατά τρόπο απρόσωπο και γενικό, ενώ συνάπτονταν επαρκώς με τα αντικείμενα των θέσεων (Παπακωνσταντίνου, 2007 : 238). Επιπρόσθετα, υποστηρίχθηκε ότι ήταν εναρμονισμένο με την αρχή της αξιοκρατίας και μάλιστα πληρέστερα σε σχέση με τις αντίστοιχες προβλέψεις του υπαλληλικού κώδικα του Ν.2683/1999, ο οποίος κατέλειπε εξαιρετικά ευρέα περιθώρια ευχέρειας στα οικεία Υπηρεσιακά Συμβούλια (Παπακωνσταντίνου, 2007 : 238,240), ενώ εστίαζε κυρίως στην αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια (Παπακωνσταντίνου, 2007 : 238 και Σπανού, 2018 : 244).

### **1.3 Το σύστημα επιλογής του Ν.3839/2010, η εισαγωγή της γραπτής εξέτασης και οι μεταβατικές διατάξεις**

Το σύστημα του Ν.3528/2007 αντικαταστάθηκε από το σύστημα του Ν. 3839/2010, το οποίο προέβλεπε αντίστοιχες τυπικές προϋποθέσεις για τη διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, δίνοντας όμως έμφαση περισσότερο σε προηγούμενη θητεία σε θέσεις επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης και λιγότερο σε έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας. Ακόμα, αποσυνέδεε τα κριτήρια από το επίπεδο των θέσεων ευθύνης καθιστώντας τα πανομοιότυπα για κάθε θέση προϊσταμένου (Μαυρομούστακου, 2016 : 125). Πιο συγκεκριμένα, για τη διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης θα έπρεπε οι υπάλληλοι να είναι κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Α' και παράλληλα να πληρούν ακόμη μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις : α) να είναι ή να έχουν διατελέσει Γενικοί Διευθυντές, β) να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη, γ) να έχουν δεκαοκτώ (18) έτη υπηρεσίας και να είναι ή να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Ο διαγωνισμός προβλεπόταν να είναι διϋπουργικός και η θητεία πενταετής.

Ο Ν.3839/2010 μετέβαλε τα κριτήρια κάθε ομάδας και προσέθεσε νέα. Στην ομάδα των επαγγελματικών – τεχνικών προσόντων, τα κριτήρια παρέμειναν τα ίδια, δηλαδή επί της ουσίας τίτλοι σπουδών. Μεταβλήθηκε, όμως, η μοριοδότηση στη

---

<sup>6</sup> Βλ. άρθρο 159 του Ν.3528/2007.

συγκεκριμένη ομάδα η οποία πλέον δύσκολα ξεπερνούσε τις οκτακόσιες (800) μονάδες<sup>7</sup>. Η εργασιακή – διοικητική εμπειρία προσέδιδε πλέον (συμπεριλαμβανομένης και της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης) έως εξακόσια ογδόντα (680) μόρια : έως τριακόσια (300) μόρια -δέκα (10) μόρια για κάθε έτος υπηρεσίας με ανώτατο τα τριάντα (30) έτη- προσέδιδε ο χρόνος υπηρεσίας στο δημόσιο γενικά και έως τριακόσια ογδόντα (380) η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης<sup>8</sup>. Η άσκηση καθηκόντων ευθύνης φαίνεται αναλογικά να είχε μεγαλύτερη βαρύτητα συγκριτικά με το προηγούμενο σύστημα (Ν.3528/2007), ωστόσο απαιτούνταν περισσότεροι μήνες (από 36 πλέον 180) για τη συγκέντρωση της μέγιστης μοριοδότησης. Επίσης, προστέθηκε και η δυνατότητα λήψης μορίων από την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου Τμήματος. Στην τρίτη ομάδα κριτηρίων (ικανότητες – δεξιότητες), σημαντική αλλαγή επήλθε με την προσθήκη του επιπλέον κριτηρίου της γραπτής εξέτασης, η οποία θα προσέδιδε έως 350 μόρια, θα διεξαγόταν από το ΑΣΕΠ, με τη μορφή ερωτηματολογίου πολλαπλών επιλογών και κλίμακα 0-100, η δε βαθμολογία σε αυτή την εξέταση θα πολλαπλασιαζόταν με 3,5. Η υπηρεσιακή αξιολόγηση (εκθέσεις αξιολόγησης) θα προσέδιδε έως τριακόσια (300) μόρια και οι ειδικές δραστηριότητες, όπως συγγραφικό έργο σχετικό με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα, εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κλπ. έως ογδόντα (80) μόρια. Το κριτήριο της συνέντευξης θα προσέδιδε έως 350 μόρια. Το όργανο επιλογής ήταν το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), πενταμελές και αποτελούμενο από μέλη ανεξάρτητων αρχών και συγκεκριμένα έναν (1) Αντιπρόεδρο του ΑΣΕΠ, ως Πρόεδρο με τον αναπληρωτή του, τρία (3) μέλη ΑΣΕΠ με τους αναπληρωτές τους και έναν (1) Βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη με τον αναπληρωτή

<sup>7</sup> Ο βαθμός του βασικού τίτλου σπουδών πολλαπλασιαζόταν με το 25, προσδίδοντας μέχρι 250 μόρια, ενώ ο βαθμός του δεύτερου τίτλου σπουδών με το 7, προσδίδοντας το πολύ 70 μόρια. Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας λάμβανε 200 μόρια και 100 σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, το μεταπτυχιακό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας 160 μόρια και 80 σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ 180 μόρια, η γνώση ξένων γλωσσών 80 μόρια για άριστη γνώση, 50 για πολύ καλή και 30 για καλή για γλώσσες χωρών της ΕΕ. Μοριοδοτούνταν το πολύ μέχρι 2 ξένες γλώσσες. Η πιστοποιημένη επιμόρφωση προσέδιδε μέχρι 50 μόρια (1 για κάθε ημέρα εκπαίδευσης). Ωστόσο, για τους μεταπτυχιακούς, διδακτορικούς τίτλους και για την αποφοίτηση από την ΕΣΔΔ, ο υποψήφιος λάμβανε τη βαθμολογία του προσόντος με τα περισσότερα μόρια και το ένα τρίτο της βαθμολογίας που αντιστοιχούσε στα υπόλοιπα.

<sup>8</sup> Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι βαθμολογούνταν με 2,11 μόρια για κάθε μήνα άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης με μέγιστο τους 180 μήνες (έως 380 μόρια), 1,67 μόρια για κάθε μήνα άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου Διεύθυνσης ή ενδιάμεσου επιπέδου μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος με μέγιστο τους 180 μήνες (έως 300 μόρια) και με 1,11 μόρια για κάθε μήνα άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου Τμήματος με ανώτατο όριο τους 180 μήνες (έως 200 μόρια). Σε κάθε περίπτωση, τα μόρια από την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου δεν μπορούσαν να ξεπεράσουν τα 380.

του<sup>9</sup>. Η επιλογή γινόταν σε διϋπουργικό επίπεδο και η θητεία των επιλεγέντων θα ήταν πενταετής. Οι αξίες που υπηρετούσε το εν λόγω σύστημα ήταν η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια και η αξιοκρατία (Σπανού, 2018 : 243).

Ωστόσο, για το συγκεκριμένο σύστημα (Ν.3839/2010) προβλέφθηκαν μεταβατικές διατάξεις σύμφωνα με τις οποίες η πρώτη εφαρμογή δε θα συμπεριλάμβανε την υπηρεσιακή αξιολόγηση, το γραπτό διαγωνισμό και τη συνέντευξη και ως εκ τούτου η επιλογή θα βασιζόταν μόνο στα τυπικά προσόντα (τίτλους σπουδών) και την πρότερη διοικητική – εργασιακή εμπειρία, άρα μόνο σε μοριοδοτούμενα, τυποποιημένα και αντικειμενικά κριτήρια. Από το συγκεκριμένο σύστημα μόνο οι μεταβατικές διατάξεις εφαρμόστηκαν.

#### **1.4 Το σύστημα επιλογής του Ν.4024/2011 και η μη εφαρμογή του.**

Ακολούθησε ο Ν.4024/2011, με τον οποίο καταργήθηκε η ακώλυτη προαγωγή των υπαλλήλων σε ενιαίες οργανικές θέσεις όλων των βαθμών με μοναδικό κριτήριο τα έτη υπηρεσίας, ήτοι την αρχαιότητα. Καθιερώθηκε σύστημα προαγωγής δυνάμει κριτηρίων αξιολόγησης, χρόνου παραμονής σε κάθε βαθμό και επίτευξης τιθέμενης στοχοθεσίας σε ποσοστό 90% τα δύο τελευταία έτη, ενώ προβλεπόταν ανώτατο ποσοστό προαγωγής υπαλλήλων στον επόμενο βαθμό. Για τη θέση του Γενικού Διευθυντή προβλεπόταν ο υπάλληλος να είναι ΠΕ κατηγορίας, να κατέχει το βαθμό Α' ή Β', να έχει ασκήσει καθήκοντα Διευθυντή και να έχει επιτύχει την προηγούμενη διετία τη στοχοθεσία κατά 90%. Ο συγκεκριμένος Νόμος προέβλεπε ότι τα κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία θα γίνονταν οι κρίσεις, σχετίζονταν με την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία. Παράλληλα, προέβλεπε ότι έπρεπε να προηγηθούν συμβούλια αξιολόγησης για τη βαρύτητα των κριτηρίων και παρέπεμπε στην έκδοση σχετικού Προεδρικού Διατάγματος. Η επιλογή των Γενικών Διευθυντών θα γινόταν διϋπουργικά, ενώ η θητεία των επιλεγέντων θα ήταν πενταετής.

Παρά τις προβλέψεις ότι το εν λόγω σύστημα θα υπηρετούσε τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας (λόγω στοχοθεσίας) αλλά και της ύπαρξης ποσοτώσεων στις προαγωγές (Σπανού, 2018 : 243), προβλέφθηκαν και πάλι μεταβατικές διατάξεις, οι οποίες ήταν και οι μόνες που εφαρμόστηκαν. Οι μεταβατικές διατάξεις προέβλεπαν «*οι κενούμενες θέσεις που θα προέκυπταν (από την*

<sup>9</sup> Βλ. άρθρο δεύτερο Ν.3839/2010 το οποίο αντικατέστησε τα άρθρα 157 έως 162 του Ν.3528/2007.

εφαρμοζόμενη εφεδρεία κλπ) θα καλύπτονταν με απόφαση του Υπουργού μόνο βάσει τυπικών προσόντων, ενώ όσο εκκρεμεί η στοχοθεσία και η αξιολόγηση, εφαρμόζονταν μόνο οι λοιπές διατάξεις για την επιλογή προϊσταμένων» (Σπανού, 2018 : 243). Τελικά, οι προβλέψεις του νόμου αυτού δεν ίσχυσαν στην πράξη και όλη η διαδικασία παρέμεινε γράμμα κενό. Οι υπηρεσίες φάνηκε να μην είναι έτοιμες να εφαρμόσουν ένα σύστημα προαγωγικής διάρθρωσης με βάση τις ποσοστώσεις, ενώ ούτε το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης είχε ρυθμιστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ήταν αδιάσειστη η φερεγγυότητά του (Ραμματά, 2017 : 111).

### **1.5 Το σύστημα του Ν.4275/2014, η επαναφορά της γραπτής εξέτασης και οι μεταβατικές διατάξεις.**

Το 2014 τροποποιείται και πάλι το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων με δύο (2) νόμους. Αρχικά, ο Ν.4250/2014 προσπάθησε να καλύψει το κενό της ρύθμισης της διαδικασίας αξιολόγησης που άφηγε ο προηγούμενος νόμος, θέτοντας ποσοστώσεις επί του συνόλου των κρινόμενων υπαλλήλων για κάθε κλίμακα βαθμολόγησης, σε μια προσπάθεια θεραπείας του φαινομένου της «αρίστευσης» της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων (Ραμματά, 2017 : 112). Παρόμοια πρακτική είχε θεσπιστεί και στο παρελθόν (09-01-1993) με Υπουργική Απόφαση (Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης) του Σ. Κούβελα και είχε ανακληθεί σχεδόν δύο χρόνια αργότερα (23-12-1994) από τον Α. Πεπονή.

Ως προς τις τυπικές απαιτήσεις για την υποψηφιότητα για θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, ο Ν.4275/2014 έθετε ως προϋπόθεση οι υπάλληλοι να είναι κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ και ταυτόχρονα να πληρούνται ένα από τα ακόλουθα : α) έχουν ασκήσει καθήκοντα Γενικού Διευθυντή για ένα (1) τουλάχιστον έτος, β) έχουν συνολικά δεκαπέντε (15) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα Διευθυντή για τουλάχιστον τρία (3) έτη, γ) έχουν συνολικά δεκαοκτώ (18) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας και έχουν ασκήσει καθήκοντα Διευθυντή για τουλάχιστον ένα (1) έτος. Ο διαγωνισμός θα ήταν διϋπουργικός και η θητεία πενταετής.

Ως προς την επιλογή των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, ο Ν.4275/2014 καταργούσε τη μοριοδότηση και εισήγαγε τρία στάδια επιλογής. Στο πρώτο ελέγχονταν από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

(ΕΙ.Σ.Ε.Π.), ως on/off, οι αναγκαίες προϋποθέσεις και τα τυπικά προσόντα, κύρια και πρόσθετα, που τίθεντο για κάθε προκηρυσσόμενη θέση. Όσοι πληρούσαν τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις, θα καλούνταν σε γραπτή εξέταση υπό την αιγίδα του ΑΣΕΠ, το αντικείμενο της οποίας θα προσδιοριζόταν σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της προκηρυσσόμενης θέσης, η δε ανώτατη βαθμολογία οριζόταν στις εκατό (100) μονάδες. Οι συμμετέχοντες θα εγγράφονταν σε πίνακα με φθίνουσα σειρά βαθμολογίας και θα καλούνταν τουλάχιστον οι τριπλάσιοι (και όσοι ισοβαθμούσαν στην τελευταία θέση) στο επόμενο στάδιο που ήταν η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων. Μέσω της δομημένης συνέντευξης παρέχόταν η δυνατότητα να διαμορφώσουν τα μέλη του Συμβουλίου *« γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται »*<sup>10</sup>. Παράλληλα, ο τρόπος διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης διασφάλιζε τη δυνατότητα άσκησης δικαστικού ελέγχου και θεωρείτο ότι υπηρετούσε τις αρχές της διαφάνειας και της αξιοκρατίας. Για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών η γραπτή βαθμολογία θα συμμετείχε κατά 30% στο αποτέλεσμα και η δομημένη συνέντευξη κατά 70%.

Η προηγούμενη αποτυχία εφαρμογής του συστήματος της γραπτής εξέτασης (Ν.3839/2010) δεν απέτρεψε το νομοθέτη από το να την επανεισαγάγει, χωρίς όμως πρόβλεψη για μέτρα που θα διευκόλυναν την εφαρμογή της μεταρρύθμισης. Θεωρήθηκε, μάλιστα, ότι, το σύστημα της γραπτής εξέτασης, ως ο πλέον αντικειμενικός και αμερόληπτος τρόπος κρίσης, σε συνδυασμό με την προφορική δομημένη συνέντευξη, θα αποτελούσε την επιτομή των μεταρρυθμίσεων και θα επανέφερε την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα στο δημόσιο τομέα (Ραμματά, 2017 : 113). Η αποδοχή του μέτρου της γραπτής εξέτασης ήταν πάλι δύσκολο να συμβεί και η εφαρμογή του μάλλον δυσχερής, ενώ ειδικά για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών η συμμετοχή της μικρή (30%) συγκριτικά με τη δομημένη συνέντευξη.

Το όργανο επιλογής για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών, προβλεπόταν να είναι είτε το Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.) είτε το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), αναλόγως αν επρόκειτο για

---

<sup>10</sup> Βλ. Υπουργική Απόφαση στο ΦΕΚ : 2661 Β' / 8.10.2014

οριζόντιες θέσεις ευθύνης ή όχι.<sup>11</sup> Το Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π. προβλεπόταν να συγκροτηθεί με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, να είναι πενταμελές και να αποτελείται από ένα (1) μέλος του ΑΣΕΠ ως Πρόεδρο, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρο του ΑΣΕΠ, τον Προϊστάμενο της αρμόδιας για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τον Προϊστάμενο της αρμόδιας για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα θέματα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, έναν (1) Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Οικονομικών με αρμοδιότητα σε θέματα οικονομικά, που υποδεικνύεται από τον Υπουργό Οικονομικών, και έναν (1) ιδιώτη – εμπειρογνώμονα στο αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης<sup>12</sup>. Το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) προβλεπόταν να συγκροτηθεί με απόφαση του οικείου Υπουργού, να είναι πενταμελές και να αποτελείται από δύο (2) μέλη ΑΣΕΠ (εκ των οποίων ο ένας ως Πρόεδρος), τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου Υπουργείου που προκηρύσσει τις θέσεις, τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης άλλου Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. ή της δημόσιας υπηρεσίας που προκηρύσσει τις θέσεις και έναν (1) ιδιώτη – εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης<sup>13</sup>. Παράλληλα, προβλέπονταν το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων και το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων τα οποία θα ήταν αντιστοίχως αρμόδια για τη διενέργεια του σταδίου της δομημένης συνέντευξης. Τα εν λόγω Συμβούλια θα ήταν τριμελή, με Προεδρεύοντα μέλος ΑΣΕΠ και άλλα δύο (2) μέλη Γενικούς Διευθυντές, η προέλευση των οποίων εξαρτιόταν από το ποια θέση αφορά η συνέντευξη<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Βλ. άρθρο 84 παρ. 8 του Ν.3528/2007, όπως αυτό αντικαταστάθηκε από το άρθρο 1 του Ν.4275/2014.

<sup>12</sup> Βλ. άρθρο 158 παρ. 1 του Ν.3528/2007, όπως αυτό αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2 του Ν.4275/2014.

<sup>13</sup> Βλ. άρθρο 157 παρ. 2 του Ν.3528/2007, όπως αυτό αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2 του Ν.4275/2014.

<sup>14</sup> Βλ. άρθρο 157 παρ. 8 και άρθρο 158 παρ. 5 του Ν.3528/2007, όπως αυτά αντικαταστάθηκαν από το άρθρο 2 του Ν.4275/2014



Ωστόσο, για το συγκεκριμένο σύστημα προβλέφθηκαν, όπως και για τα προηγούμενα, μεταβατικές διατάξεις οι οποίες αφορούσαν τη λήξη άσκησης καθηκόντων ευθύνης με την έκδοση των Προεδρικών Διαταγμάτων των νέων Οργανισμών<sup>15</sup> και την προσωρινή τοποθέτηση Προϊσταμένων με απόφαση του Υπουργού<sup>16</sup> μέχρι την ενεργοποίηση του εν λόγω συστήματος επιλογής (Σπανού, 2018 : 244). Επί της ουσίας, το συγκεκριμένο σύστημα δεν εφαρμόστηκε ποτέ.

### **1.6 Το σύστημα του Ν.4369/2016 με το οποίο επελέγησαν οι υπηρετούντες Γενικοί Διευθυντές**

Το σύστημα επιλογής του Ν.4369/2016 διαδέχθηκε το σύστημα του Ν.4275/2014, που τελικά δεν εφαρμόστηκε. Πιο συγκεκριμένα, η Κυβέρνηση που προέκυψε από τις εκλογές του Ιανουαρίου 2015 ζήτησε την ακύρωση της διαδικασίας του Ν.4275/2014 θέλοντας να αφήσει το δικό της στίγμα στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων. Έτσι, με διάταξη στο Ν.4325/2015 (άρθρο 26 παρ. 5) προβλέφθηκε η μη ανάρτηση των αποτελεσμάτων που θα προέκυπταν κατ' εφαρμογή του Ν.4275/2014 και η μη ολοκλήρωση της σχετικής διαδικασίας. Ακολούθησε η τροποποίηση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων με το Ν.4369/2016.

Με το συγκεκριμένο σύστημα και ειδικότερα με τις μεταβατικές διατάξεις αυτού επελέγησαν οι υπηρετούντες κατά το χρόνο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας Γενικοί Διευθυντές. Το σύστημα που θεσπίστηκε με το Ν.4369/2016, πρωτίστως, είχε στόχο να διευρύνει τον κύκλο υπαλλήλων που είναι δυνατό να συμμετάσχουν στη διαδικασία για την κατάληψη των ανωτάτων στην υπαλληλική ιεραρχία θέσεων ευθύνης. Τούτο επιτυγχάνεται με την εξίσωση των βασικών τίτλων σπουδών, ως προϋποθέσεων επιλογής στις θέσεις, με μεταπτυχιακούς τίτλους και διδακτορικά διπλώματα (Μαυρομούστακου, 2016 : 118), καθώς και με την αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ η οποία επί της ουσίας καταργεί την έννοια του κλάδου αλλά και των πρόσθετων προσόντων που τίθενται για κάθε θέση. Ως προς τις τυπικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για τη διεκδίκηση των θέσεων ευθύνης προϊσταμένου επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, απαιτείται οι υπάλληλοι να είναι ΠΕ ή ΤΕ κατηγορίας και να ικανοποιείται ένα από τα κατωτέρω : α) να έχουν ασκήσει καθήκοντα Γενικού Διευθυντή για ένα (1) τουλάχιστον έτος, β) να έχουν ασκήσει

<sup>15</sup> Οι νέοι Οργανισμοί θα καθορίζονταν κατ' εφαρμογή του άρθρου 54 του Ν.4178/2013.

<sup>16</sup> Άρθρο 5 παρ. 1 (β) του Ν.4275/2014.

καθήκοντα Διευθυντή για τρία (3) έτη τουλάχιστον, γ) να είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, να κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτό, δ) να κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο Ν.4369/2016 δίδει πρωτίστως έμφαση στον Α' βαθμό, συγκριτικά με τον προηγούμενο νόμο, αν και ο βαθμός Α' είναι πιο γρήγορα επιτεύξιμος απ' ό,τι στο σύστημα του προηγούμενου νόμου, στον οποίο δεν τίθετο ως προϋπόθεση. Στο σύστημα που προέβλεπε ο προηγούμενος νόμος, εκτός από την κοινή με το Ν. 4369/2016 προϋπόθεση (ένα έτος άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης), απαιτούνταν δεκαοκτώ (18) έτη υπηρεσίας και ένα (1) έτος άσκησης καθηκόντων Διευθυντή ή δεκαπέντε (15) έτη υπηρεσίας και τρία (3) έτη άσκησης καθηκόντων Διευθυντή. Στο σύστημα που ορίζει ο Ν.4369/2016, απόφοιτος ΕΣΔΔΑ ή κάτοχος διδακτορικού διπλώματος μπορεί να πληροί τις τυπικές προϋποθέσεις για τη θέση του Γενικού Διευθυντή με δεκατέσσερα (14) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, ενώ κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επιπέδου Master με δεκαεννέα (19) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας. Η ουσιαστική διαφορά από προηγούμενα συστήματα επιλογής, προκειμένου να πληρούνται οι τυπικές προϋποθέσεις για τη θέση του Γενικού Διευθυντή, έγκειται στην κατάργηση της απαίτησης για προηγούμενη άσκηση καθηκόντων Διευθυντή.

Για τη διαδικασία επιλογής, το σύστημα του Ν.4369/2016 προβλέπει τέσσερις (4) ομάδες κριτηρίων οι οποίες βαθμολογούνται με μέγιστο τα χίλια (1000) μόρια έκαστη αλλά με διαφορετικό συντελεστή η καθεμιά, ο οποίος (συντελεστής) διαφοροποιείται για κάθε βαθμίδα διοίκησης, καθώς «τα κριτήρια συναρτώνται ανάλογα με τη συγκεκριμένη “βαθμίδα διοίκησης”<sup>17</sup>». Μάλιστα, η υπηρεσιακή αξιολόγηση, ως ένα (1) εκ των τεσσάρων (4) κριτηρίων, δεν εφαρμόζεται κατά την πρώτη εφαρμογή του Νόμου (μεταβατικές διατάξεις). Η πρώτη ομάδα αφορά τα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης. Στη δεύτερη ομάδα βαθμολογούνται η εργασιακή εμπειρία και η άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Η τρίτη ομάδα αφορά την υπηρεσιακή αξιολόγηση και η τέταρτη τη δομημένη συνέντευξη. Η

<sup>17</sup> Βλ. αιτιολογική έκθεση Ν.4369/2016.

τελική μοριοδότηση προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό της βαθμολογίας κάθε ομάδας με διαφορετικό συντελεστή. Η βαθμολογία της πρώτης ομάδας πολλαπλασιάζεται με 30%, τη δεύτερης και της τρίτης με 20% και της τέταρτης με 30%<sup>18</sup>. Το σύστημα αξιολόγησης τίθεται και πάλι σε νέα βάση (Ραμματά, 2017 : 114) και η υλοποίηση της αξιολόγησης του Τμήματος ή της Διεύθυνσης τίθεται ως κρίσιμο κριτήριο για τη βαθμολόγηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων<sup>19</sup>. Παρά ταύτα, γίνεται η παραδοχή ότι όσο δεν έχει εγκριθεί η στοχοθεσία των δημοσίων υπηρεσιών δεν πρόκειται να προσμετρηθεί το κριτήριο αυτό. Έτσι, κατά την πρώτη εφαρμογή του συστήματος, με το οποίο επελέγησαν και οι υπηρετούντες την περίοδο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας Γενικοί Διευθυντές, οι συντελεστές αναπροσαρμόστηκαν σε 40% για την πρώτη ομάδα κριτηρίων, 25% για τη δεύτερη και 35% για την τέταρτη.

Τα επιμέρους κριτήρια της πρώτης ομάδας είναι τα ίδια με εκείνα που τίθενται στους Νόμους 3528/2007 και 3839/2010 αλλά με διαφορετική μοριοδότηση<sup>20</sup>. Αντίστοιχα είναι και τα κριτήρια της δεύτερης ομάδας κριτηρίων, δηλαδή της εργασιακής εμπειρίας και της άσκησης καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα<sup>21</sup>. Η εργασιακή εμπειρία διακρίνεται : α) σε αποκτηθείσα στον ιδιωτικό τομέα σε συναφή θέση –κάτι που προβλέπεται από προηγούμενη διάταξη νόμου-, η οποία προσδίδει μέχρι εκατόν εβδομήντα πέντε (175) μόρια στα χίλια (1000) και β) στο δημόσιο τομέα η οποία προσδίδει μέχρι εξακόσια εξήντα (660) μόρια στα χίλια (1000). Η άσκηση καθηκόντων ευθύνης προσδίδει μέχρι εκατόν εξήντα πέντε (165) μόρια στα χίλια (1000). Η εργασιακή εμπειρία στο δημόσιο τομέα, με το υπό εξέταση σύστημα, προσδίδει τον ίδιο σχεδόν αριθμό μορίων με το σύστημα του Ν.3528/2007, με τη

<sup>18</sup> Για τις άλλες θέσεις ευθύνης (προϊστάμενοι επιπέδου Τμήματος και επιπέδου Διεύθυνσης) οι συντελεστές παραμένουν ίδιοι για τη δεύτερη και τρίτη ομάδα και διαφοροποιούνται για την πρώτη και τέταρτη. Βαίνει αυξανόμενος ο συντελεστής βαρύτητας της τέταρτης ομάδας κριτηρίων και μειούμενος ο συντελεστής βαρύτητας της πρώτης ομάδας, όσο υψηλότερη η βαθμίδα της θέσης ευθύνης στην ιεραρχία.

<sup>19</sup> Συγκεκριμένα ο νόμος αναφέρει το κριτήριο της στοχοθεσίας ως «βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος».

<sup>20</sup> Βασικός τίτλος σπουδών ΠΕ ή ΤΕ : 100 μόρια, δεύτερος τίτλος σπουδών [της ίδιας βαθμίδας με τον πρώτο (ΠΕ ή ΤΕ)] : 30 μόρια, συναφής μεταπτυχιακός τίτλος τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας : 150 μόρια, δεύτερος συναφής μεταπτυχιακός τίτλος τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας : 30 μόρια, συναφές διδακτορικό δίπλωμα : 300 μόρια, επιτυχής αποφοίτηση από ΕΣΔΔΑ : 250 μόρια, πιστοποιημένη επιμόρφωση από ΕΚΔΔΑ : 10 μόρια ανά σεμινάριο με μέγιστο τα 40 μόρια (λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση της τελευταίας δεκαετίας), γνώση ξένων γλωσσών : μέγιστο 100 μόρια και συγκεκριμένα 40 μόρια για άριστη γνώση ξένης γλώσσας, 30 για πολύ καλή και 10 για καλή.

<sup>21</sup> Κάθε έτος υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα : 20 μόρια μέχρι τα 33 έτη. Κάθε έτος αναγνωρισμένης προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα : 25 μόρια με ανώτατο όριο τα 7 έτη. Κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα : 16,5 μόρια μέχρι τα 10 έτη.

διαφορά ότι σε εκείνο το σύστημα δεν υφίστατο συντελεστής βαρύτητας. Επιπρόσθετα, στο εν λόγω σύστημα, είναι σαφής η μεγάλη μείωση της βαρύτητας της άσκησης καθηκόντων ευθύνης σε σχέση με προηγούμενα συστήματα που έτυχαν εφαρμογής (π.χ. Ν.3528/2007) αλλά και η εξίσωση της μοριοδότησης των καθηκόντων ευθύνης σε κάθε βαθμίδα της διοικητικής ιεραρχίας (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή, Τμηματάρχη).

Η τρίτη ομάδα, που αφορά την υπηρεσιακή αξιολόγηση, μοριοδοτείται με βάση το μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας. Δίδεται έμφαση σε τρεις (3) ομάδες κριτηρίων για τους υπαλλήλους, σύμφωνα με το άρθρο 17 του Ν.4369/2016 και συγκεκριμένα : α) γνώση του αντικείμενου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, β) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και γ) αποτελεσματικότητα. Για τους προϊσταμένους, σύμφωνα με το άρθρο 18 του ως άνω Νόμου, δίδεται έμφαση σε τέσσερις (4) ομάδες κριτηρίων και συγκεκριμένα : α) γνώση του αντικείμενου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, β) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) διοικητικές ικανότητες και δ) αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, το κριτήριο της υπηρεσιακής αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκε κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου, με την αναπροσαρμογή των συντελεστών να γίνεται κυρίως υπέρ των εκπαιδευτικών προσόντων.

Το τελευταίο κριτήριο, η δομημένη συνέντευξη, στοχεύει στη διαμόρφωση εικόνας αναφορικά με την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου να ασκήσει τα καθήκοντα της θέσης ευθύνης της οποίας την πλήρωση αιτείται αλλά και την προσωπικότητά του. Σε αυτή καλούνται οι πρώτοι επτά (7) υποψήφιοι για κάθε θέση, η κατάταξη των οποίων έχει προκύψει από τα λοιπά κριτήρια. Η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει δύο (2) θεματικές ενότητες<sup>22</sup>. Κάθε θεματική ενότητα της δομημένης συνέντευξης βαθμολογείται με μέγιστο τις πεντακόσιες (500) μονάδες από

---

<sup>22</sup> Α) επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του και τα προσόντα του προσωπικού μητρώου, καθώς και Β) ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις. Στη βαθμολογία της δομημένης συνέντευξης λαμβάνονται υπόψη επίσης οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου (Βλ. Άρθρο 85 του Ν.3528/2007, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 29 του Ν.4369/2016 και Αρ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.35.47/2306/οικ.17520/29-05-2017 Εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

κάθε μέλος του Συμβουλίου επιλογής, ενώ η τελική μοριοδότηση του υποψηφίου στη δομημένη συνέντευξη, με «άριστα» το χίλια (1000), προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των μελών του Συμβουλίου, τα οποία οφείλουν να αιτιολογήσουν συνοπτικά τη βαθμολογία τους. Από τα μέλη του Συμβουλίου τηρείται πρακτικό το οποίο περιέχει όλα τα κρίσιμα και ουσιαστικά σημεία της συνέντευξης και το οποίο είναι στη διάθεση όλων των υποψηφίων, όχι όμως σε άτομα που δεν έθεσαν υποψηφιότητα και θα μπορούσαν να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη διαδικασία.

Το αρμόδιο όργανο επιλογής Προϊσταμένων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016, είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι πενταμελές. Αποτελείται από δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) που υποδεικνύονται από τον Πρόεδρό του, ένα (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του, ένα (1) μέλος του Επιστημονικού – Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του και ένα (1) Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου (εφόσον η προς πλήρωση θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ανήκει σε Υπουργείο).

Το συγκεκριμένο σύστημα, ανατρέχοντας στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου, φαίνεται να διεκδικεί δάφνες πλήρους αλλαγής του «παραδοσιακού» τρόπου επιλογής Προϊσταμένων, με τον οποίο αναδεικνύονταν Προϊστάμενοι «χωρίς ιδιαίτερες ικανότητες», στηριζόμενοι απλά σε «γνωριμίες και σε δημόσιες σχέσεις». Μάλιστα, το ίδιο σχέδιο νόμου χαρακτηρίζει το προς ψήφιση σύστημα (του Ν.4369/2016) ως ένα «σύγχρονο, ορθολογικό και αξιοκρατικό» τρόπο επιλογής Προϊσταμένων που παρέχει τη δυνατότητα σε νέους Επιστήμονες - Υπαλλήλους να ασκήσουν καθήκοντα στις ανώτατες θέσεις της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας. Είναι σαφής –και από τους συντελεστές βαρύτητας της κάθε ομάδας κριτηρίων- η προσπάθεια του τελευταίου συστήματος να φέρει νέα στελέχη στο προσκήνιο, απομακρύνοντας κατά κάποιο τρόπο εκείνα που είχαν διατελέσει στο παρελθόν Προϊστάμενοι. Όπως θα φανεί και από τα επόμενα Κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προκειμένου να το επιτύχει αυτό στρέφεται προς τα τυπικά

προσόντα, διεκδικώντας έτσι το χαρακτηρισμό του ως αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος.

### **Συμπεράσματα**

Από τα εκτεθέντα στο παρόν κεφάλαιο φαίνεται ότι το σύστημα σταδιοδρομίας και επιλογής σε θέσεις ευθύνης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης άλλαξε σε χρονικό διάστημα εννέα (9) ετών, από το 2007 έως και το 2016, πέντε (5) φορές. Κανένα από τα συστήματα, από το 2007 και εντεύθεν, δεν εφαρμόστηκε εξ ολοκλήρου. Αντίθετα, τέθηκαν σε εφαρμογή μόνο οι μεταβατικές τους διατάξεις και αμέσως μετά το κάθε σύστημα άλλαξε. Τα διάφορα συστήματα σταδιοδρομίας φαίνεται να μη συμφωνούν σε πολλά ζητήματα : στο αν θα υφίστανται ποσοτώσεις στις προαγωγές ή στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, στη σύνθεση των οργάνων κρίσης<sup>23</sup>, στις τυπικές προϋποθέσεις για τη διεκδίκηση θέσης ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, στα προσόντα που θα πρέπει να έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και είναι κρίσιμα για την επιλογή, στη θητεία των επιλεγέντων.

Οι συνεχείς αυτές αλλαγές, εκτός ότι λειτουργούν δυσμενώς για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την αποτελεσματικότητά της, καθώς προσδίδουν πρόσθετο διοικητικό βάρος (π.χ. ένταξη υπαλλήλων σε νέο βαθμολόγιο) προκειμένου να εφαρμοστούν, περιστρέφονται γύρω από τις ίδιες λύσεις (Σπανού, 2018 : 252), ανακυκλώνουν τα κριτήρια συχνά αλλάζοντας απλά συντελεστές βαρύτητας σε αυτά, δεν καθιστούν σαφές τι είδους στελέχη επιθυμεί να έχει η διοίκηση στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας (Σπανού, 2018 : 245), ούτε είναι σαφής ο λόγος που επιδιώκονται όλες αυτές οι αλλαγές (Σπανού, 2016 : 59). Συχνά εισαγάγουν «βαριές» διοικητικές διαδικασίες που τελικά υπερκαλύπτονται από άλλες ως προς τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επιλογής<sup>24</sup>. Τούτα καταδεικνύουν την αδυναμία της διοίκησης να μαθαίνει από τα λάθη της, την έλλειψη προγραμματισμού σε βάθος χρόνου, τη μετακίνηση των κομματικών κραδασμών στο μηχανισμό της δημόσιας

---

<sup>23</sup> Κάθε σύστημα υιοθετεί διαφορετική λογική αναφορικά με τα όργανα κρίσης. Έτσι, σε κάποιο σύστημα τα εν λόγω όργανα τυγχάνει να αποτελούνται μόνο από μέλη ανεξάρτητων αρχών (Ν.3839/2010), σε άλλο συμμετέχουν μέλη ΑΣΕΠ και Γενικοί Διευθυντές (Ν.3528/2007 και Ν.4275/2014) ή Δικαστικοί και Καθηγητές ΑΕΙ (Ν.3528/2007) ή γίνεται άνοιγμα στον ιδιωτικό τομέα μέσω εμπειρογνομόνων (Ν.4275/2014), ενώ στο τελευταίο συμμετέχει ο Γενικός Γραμματέας (Ν.4369/2016).

<sup>24</sup> λ.χ. η γραπτή εξέταση που προέβλεπε ο Ν.4275/2014 η οποία τελικά θα συμμετείχε κατά 30% στην επιλογή των Γενικών Διευθυντών. Επί της ουσίας η βαρύτητά της στην τελική επιλογή ήταν μικρή.

διοίκησης, τη δυσπιστία των αλλαγών που προωθεί άλλο πολιτικό σχήμα από το κυβερνών (Ραμματά, 2017 : 112 - 114) η οποία φτάνει μέχρι και στην ακύρωση των προγενέστερων ενεργειών<sup>25</sup> προκειμένου να εισαχθεί ένα νέο σύστημα .

Περαιτέρω, η συνεχής αλλαγή του συστήματος σταδιοδρομίας, μέσω της οποίας δεν καθίσταται σαφές ποια είναι ακριβώς τα χαρακτηριστικά και το προφίλ που πρέπει να διαθέτει για τις υψηλότερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας ένας υπάλληλος, επί της ουσίας δεν του επιτρέπουν να επιδιώξει την εξέλιξή του. Ακόμα, αν και όλα τα συστήματα επιλογής διεκδικούν την απομάκρυνση από την πολιτικοποίηση, τελικά οι επαναλαμβανόμενες αλλαγές επιτυγχάνουν το αντίθετο, καθώς λειτουργούν ως ανάπτυξη προσδοκιών για τους μελλοντικούς υποψήφιους Γενικούς Διευθυντές, που ελπίζουν ότι θα μπορέσουν να επηρεάσουν την τροποποίηση του συστήματος προς όφελός τους. Στο ίδιο μήκος κύματος, η σύντομη θητεία των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών τούς καθιστά κάθε άλλο παρά «αναντικατάστατους», δε συμβάλλει στην ύπαρξη θεσμικής μνήμης και συνέχειας στη δημόσια διοίκηση και εν τέλει προωθεί αυτό που προσπαθεί να αντιμετωπίσει : την πρόσδεση στην πολιτική ηγεσία (Σπανού, 2016 : 59-64).

Τα διάφορα συστήματα, στην προσπάθεια να πείσουν ότι υπηρετούν την «αξιοκρατία» και προάγουν την «αποτελεσματικότητα», φαίνεται να καταλήγουν να συγχέουν τις προηγούμενες έννοιες με εκείνες της «διαφάνειας» και της «αντικειμενικότητας». Κάθε μεταρρύθμιση του συστήματος επιλογής που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια, από το Ν.3528/2007 και εντεύθεν, τείνει να δίδει μια αυξανόμενη βαρύτητα στα ακαδημαϊκά και στα τυποποιημένα (π.χ. χρόνος υπηρεσίας) προσόντα, ή βασίζεται αποκλειστικά σε αυτά<sup>26</sup>, στην ανάγκη το σύστημα να καταστεί αντικειμενικό και να ονομαστεί αξιοκρατικό. Το προρρηθέν προκύπτει αν αναλογιστεί κανείς ότι με τους Νόμους 3528/2007 και 3839/2010 επιχειρείται να ισοσκελισθούν τα κριτήρια των ακαδημαϊκών προσόντων (πρώτη ομάδα κριτηρίων) με εκείνα της αρχαιότητας και της άσκησης καθηκόντων ευθύνης (δεύτερη ομάδα κριτηρίων) αλλά παράλληλα επιχειρείται τα κριτήρια των ικανοτήτων – δεξιοτήτων (τρίτη ομάδα κριτηρίων) να υπερσκελίσουν τα υπόλοιπα κριτήρια

<sup>25</sup> Π.χ. άρθρο 26 παρ. 5 του Ν.4325/2015, με το οποίο ακυρώθηκε η διαδικασία του Ν.4275/2014 και προβλέφθηκε η μη ανάρτηση των αποτελεσμάτων που θα προέκυπταν κατ' εφαρμογή του.

<sup>26</sup> Βλ. μεταβατικές διατάξεις συστήματος Ν.3839/2010 και μεταβατικές διατάξεις συστήματος Ν.4024/2011.

(Μαυρομούστακου, 2016 : 130). Ακολούθως, όμως, με το σύστημα του Ν. 4369/2016, τα κριτήρια των ακαδημαϊκών / εκπαιδευτικών προσόντων, συγκριτικά με εκείνα της αρχαιότητας και της συνέντευξης, λαμβάνουν βαρύνουσα σημασία<sup>27</sup> και καθίστανται ρυθμιστικός παράγοντας στην επιλογή. Συναντάται βέβαια και το φαινόμενο της παράκαμψης των θεσπισθέντων κριτηρίων, που καταλήγουν σε απευθείας αναθέσεις και σε προσωρινές λύσεις<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Λόγω του συντελεστή 40% που έτυχε εφαρμογής σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις, έναντι 25% της εργασιακής εμπειρίας και 35% της συνέντευξης, όλα βαθμολογούμενα με άριστα το 1000.

<sup>28</sup> Βλ. μεταβατικό καθεστώς Ν.4375/2014.



## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Το προφίλ των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών ως προς τα τυπικά τους προσόντα**

Η ανάγκη πρόσληψης με κριτήριο την αξία του υποψήφιου υπαλλήλου αλλά και η ανέλιξή του εντός του δημόσιου τομέα στις ανώτερες βαθμίδες της δημοσιοϋπαλληλίας με το ίδιο κριτήριο, έχουν τεθεί ως εκ των ων ουκ άνευ προϋποθέσεις οποιουδήποτε υγιούς διοικητικού προγράμματος, από τις πρώτες κιόλας εκθέσεις εμπειρογνομόνων που αφορούσαν την ελληνική δημόσια διοίκηση (Μαραγκόπουλος, 1950 : 95 επ.). Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη χρησιμότητα έχει, αφού προσληφθεί ο κατάλληλος υπάλληλος σε κατηγορία ανταποκρινόμενη στα ιδιαίτερα καθήκοντά του, η προπαρασκευαστική εκπαίδευσή του και η συστηματική μετεκπαίδευσή του. Άλλωστε, η εκπαίδευση λειτουργεί εν γένει ως υποκινητική διαδικασία, καθώς βασικός της σκοπός είναι «η διατήρηση, η συντήρηση και ο εμπλουτισμός» τόσο των γνώσεων όσο και των αξιών και πεποιθήσεων που έχει λάβει το άτομο κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησής του αλλά και της σταδιοδρομίας του στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης (Charman, 1959 : 110 επ., Τσαούσης, 1991 : 210, Chevallier, 1993 : 342-342 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Ωστόσο, η αξιολόγηση της καταλληλότητας των υποψηφίων στο δημόσιο τομέα γενικά, αλλά και εν προκειμένω για τις ανώτερες δυνατές θέσεις ευθύνης, τείνει να προκύπτει από την κατοχή τυπικών προσόντων, ενώ παράλληλα υπάρχει η τάση σύγχυσης των εννοιών της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Επιπρόσθετα, παρά την αδιαμφισβήτητη χρησιμότητα της εκπαίδευσης και της μετεκπαίδευσης, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής Προϊσταμένων τείνει μάλλον να τις καταστήσει αυτοσκοπό και πολλές φορές ενδεχομένως σε βάρος της αποτελεσματικής άσκησης των καθηκόντων του κρινόμενου υπαλλήλου – υποψήφιου Προϊσταμένου. Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, στο παρόν κεφάλαιο διερευνάται το προφίλ των επιλεγέντων -με τις διατάξεις του Ν.4369/2016- Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων ως προς τα τυπικά και ακαδημαϊκά τους προσόντα καθώς και πόσο αναγκαία είναι τελικά αυτά προκειμένου ένας υποψήφιος για τη θέση του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης να τύχει επιλογής.

## 2.1 Η υψηλή βαθμολογία στα εκπαιδευτικά προσόντα ως βαρύνουσα σημασίας κριτήριο για την επιλογή

Με δεδομένη την υψηλή βαρύτητα των τυπικών ακαδημαϊκών προσόντων (συντελεστής 40%), συγκριτικά με τα υπόλοιπα μοριοδοτούμενα κριτήρια επιλογής, είναι αναμενόμενο οι τίτλοι σπουδών να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή. Με τη βοήθεια των στοιχείων των επόμενων πινάκων πρόκειται να διερευνηθεί η ουσιαστική βαρύτητα των εκπαιδευτικών προσόντων των υποψηφίων καθώς και να γίνει μια πρώτη εκτίμηση αναφορικά με το αν τα λοιπά κριτήρια μπορούν ή όχι να υποκαταστήσουν την απαίτηση για τα ακαδημαϊκά/εκπαιδευτικά.

**Πίνακας 1**  
**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση τη μοριοδότησή τους από τα τυπικά (εκπαιδευτικά) προσόντα**

<b>Βαθμολογία τυπικών προσόντων</b>	<b>Αριθμός επιλεγέντων</b>	<b>Ποσοστό επιλεγέντων</b>
Βαθμολογία 700 μονάδων ή μεγαλύτερη	7	8,05%
Βαθμολογία 600 έως 699 μονάδων	36	41,38%
Βαθμολογία 500 έως 599 μονάδων	15	17,24%
Βαθμολογία 400 έως 499 μονάδων	10	11,49%
Βαθμολογία 300 έως 399 μονάδων	10	11,49%
Βαθμολογία 200 έως 299 μονάδων	5	5,75%
Βαθμολογία έως 199 μονάδων	4	4,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Η επεξεργασία της βαθμολογίας των τυπικών προσόντων των επιλεγέντων, δείχνει εμφανώς την απαίτηση για ιδιαίτερα υψηλά εκπαιδευτικά / ακαδημαϊκά προσόντα προκειμένου υποψήφιος για τη θέση του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης να τύχει επιλογής, ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι σχεδόν οι μισοί (ποσοστό 49,43%) εκ των επιλεγέντων έχουν βαθμολογία τυπικών προσόντων εξακοσίων (600) μονάδων ή μεγαλύτερη. Η μεγαλύτερη βαθμολογία στα τυπικά προσόντα ανέρχεται στις οκτακόσιες ογδόντα (880) μονάδες που αντιστοιχεί σε επιλεγέντα με συναφές διδακτορικό δίπλωμα, απόφοιτο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, κάτοχο ενός συναφούς μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης, με

άριστη γνώση μιας ξένης γλώσσας, που έχει παρακολουθήσει πέντε (5) πιστοποιημένες επιμορφώσεις την τελευταία δεκαετία (πριν την επιλογή του). Η μέση βαθμολογία των επιλεγέντων στα τυπικά προσόντα ανέρχεται στις 535,4 μονάδες και η τυπική απόκλιση αυτής στις 163,46 μονάδες.

Με δεδομένα ότι η ανώτατη βαθμολογία από τα τυπικά προσόντα ανέρχεται στις 1000 μονάδες, ότι η κατοχή συναφούς με τη θέση διδακτορικού διπλώματος βαθμολογείται με 300 μονάδες και η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με 250, καθίσταται σαφές ότι χωρίς διδακτορικό δίπλωμα και χωρίς αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), η μέγιστη βαθμολογία που δύναται να συγκεντρώσει υποψήφιος ανέρχεται σε 450 μονάδες, ενώ δύο (2) στους τρεις (3) επιλεγέντες<sup>29</sup> έλαβαν από τα τυπικά τους προσόντα τουλάχιστον 500 μονάδες. Ως εκ τούτου, ο «μέσος επιλεγείς» για τη θέση του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης απαιτείται να είναι ή Διδάκτωρ ή απόφοιτος ΕΣΔΔΑ.

Μάλιστα, η απαίτηση -για τους μισούς επιλεγέντες- για βαθμολογία τυπικών προσόντων άνω των 600 μονάδων, προϋποθέτει ότι ο υποψήφιος στην περίπτωση που είναι απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, συνήθως πιστοποιημένη επιμόρφωση από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (40 μονάδες μέγιστο), άριστη γνώση μιας ξένης γλώσσας και ή δεύτερο συναφή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή άριστη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας. Σαφώς, η σώρευση περισσότερων εκ των ανωτέρω τυπικών προσόντων φέρνει τον υποψήφιο όλο και πιο κοντά στο να επιλεγεί για την επιδιωκόμενη θέση ευθύνης. Τα πράγματα είναι λίγο πιο εύκολα για τον κάτοχο συναφούς διδακτορικού διπλώματος, καθώς μοριοδοτείται με 50 μονάδες περισσότερες σε σχέση με την αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ, απαιτώντας «απλώς» επιπλέον συναφή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, άριστη γνώση ξένης γλώσσας ή πιστοποιημένη επιμόρφωση καθώς και ένα εκ των : δεύτερο συναφή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ, άριστη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας ή ισότιμα σε βαθμολογία τυπικά προσόντα. Τα προηγούμενα δεν υφίστανται για την περίπτωση κατόχων συναφούς διδακτορικού διπλώματος που είναι ταυτόχρονα και απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ, οι οποίοι αν κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών

<sup>29</sup> συγκεκριμένα ποσοστό 66,67% , βλ. Πίνακα 1

καταφέρνουν να ανήκουν στο κορυφαίο 8% με βαθμολογία τυπικών προσόντων άνω των επτακοσίων (700) μονάδων.

Εύκολα, λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι το σύστημα επιλογής σχεδόν αποκλείει εκ προοιμίου όσους δεν είναι Διδάκτορες ή απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ από το δικαίωμα να διεκδικήσουν τέτοια θέση ευθύνης, ενώ παράλληλα προϋποθέτει περισσότερα τυπικά προσόντα πέραν του διδακτορικού διπλώματος ή της αποφοίτησης από τη Σχολή, προκειμένου ο εκάστοτε υποψήφιος να συγκεντρώνει πιθανότητες επιλογής. Στο προαναφερθέν συντελεί η ιδιαίτερα υψηλή μοριοδότηση του διδακτορικού διπλώματος (300 μονάδες) και της αποφοίτησης από την ΕΣΔΔΑ (250 μονάδες), την οποία ο εκάστοτε υποψήφιος δεν δύναται να αντισταθμίσει με έτερα τυπικά προσόντα, δεδομένου ότι μοριοδοτούνται μέχρι δύο (2) μεταπτυχιακά διπλώματα ειδίκευσης (με μέγιστη βαθμολογία από αυτά τις 180 μονάδες) και ομοίως τίθεται περιορισμός στη μοριοδότηση των ξένων γλωσσών (μέγιστη βαθμολογία οι 100 μονάδες).

Άμεση συνέπεια αυτών είναι υπάλληλος ο οποίος δεν έχει εισαχθεί στη Δημόσια Διοίκηση κατέχοντας διδακτορικό δίπλωμα ή μέσω εισαγωγικού διαγωνισμού ΕΣΔΔΑ, να απαιτείται να αναγορευτεί Διδάκτωρ ή να επιτύχει την εισαγωγή του στην ΕΣΔΔΑ, προκειμένου να αποδείξει ότι αξίζει να αναλάβει μελλοντικά θέση Γενικού Διευθυντή. Υπό αυτό το πρίσμα, προκύπτει και το ερώτημα ποιο είναι το κριτήριο ώστε ο εκάστοτε υπάλληλος να ανέλθει στη διοικητική ιεραρχία και να διεκδικήσει θέση ευθύνης : η αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του, μετά το διορισμό του, με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον ή η αέναη προσπάθεια απόκτησης τυπικών προσόντων προκειμένου να αποδείξει την αξία του; Και το συναφές ερώτημα, που επίσης προκύπτει, είναι αν η ακατάπαυστη αναζήτηση απόκτησης τίτλων σπουδών αφήνει στον υπάλληλο το περιθώριο ουσιαστικής και σε βάθος ενασχόλησης με το αντικείμενο εργασίας του.

Σαφώς, από άλλη οπτική γωνία, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι οι επιλεγέντες -κάτοχοι υψηλών ακαδημαϊκών προσόντων- αποτελούν «κατηγορία υπαλλήλων ανταποκρινόμενη προς ιδιαίτερα καθήκοντα», ένα ιδιαίτερο σώμα ανώτερων λειτουργιών της διοίκησης, την ύπαρξη των οποίων είχε εισηγηθεί ο Γ. Μαραγκόπουλος στην έκθεση του ως εμπειρογνώμονας για τη Δημοσία Διοίκηση. Ο ρόλος της προτεινόμενης κατηγορίας υπαλλήλων δεν εξαντλείται στην απλή εκτέλεση

αποφάσεων που έχουν ληφθεί από άλλους, ούτε στην ενασχόληση με τυποποιημένες και τρέχουσες υποθέσεις, αλλά με έργα όπως μελέτη, συμβουλή και έλεγχος (Μαραγκόπουλος, 1950 : 103). Ωστόσο, η ανωτέρω προσέγγιση μάλλον καταρρίπτεται από το γεγονός ότι επιλέγονται για τις θέσεις των ανώτατων δημοσίων υπαλλήλων κατά βάση όσοι συγκεντρώνουν υψηλά τυπικά προσόντα, ενώ η εμπειρία φαίνεται να λειτουργεί επικουρικά σε αυτό και συμπληρωματικά αντί της κατοχής κάποιου τυπικού προσόντος ακόμη (βλ. επόμενο πίνακα και επόμενα κεφάλαια παρούσας εργασίας). Παράλληλα, ο ασαφής ρόλος των ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων εντός της δημόσιας διοίκησης (Σπανού, 2016 : 62) και η μικρή διαφορά των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων τους συγκριτικά με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, μάλλον δεν αφήνει πολλά περιθώρια χαρακτηρισμού τους ως διοικητικής ελίτ, γεγονός που επιβεβαιώνουν και οι ίδιοι από τις δοθείσες απαντήσεις τους, στο πλαίσιο της συνέντευξης, στην ερώτηση που αφορά το αν θα χαρακτήριζαν επιτελικής ή διεκπεραιωτικής φύσης το αντικείμενο εργασίας τους<sup>30</sup>.

**Πίνακας 2**  
**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση την κατάταξη που είχαν στη θέση που επελέγησαν πριν τη διενέργεια της συνέντευξης**

Κατάταξη επιλεγέντων πριν τη συνέντευξη	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων
Καταταγέντες στην 1 <sup>η</sup> θέση	31	35,63%
Καταταγέντες στην 2 <sup>η</sup> θέση	19	21,84%
Καταταγέντες στην 3 <sup>η</sup> θέση	13	14,94%
Καταταγέντες στην 4 <sup>η</sup> θέση	8	9,2%
Καταταγέντες στην 5 <sup>η</sup> θέση	6	6,9%
Καταταγέντες στην 6 <sup>η</sup> ή σε επόμενη θέση	10	11,49%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Από τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα μπορούν να συναχθούν δύο βασικά συμπεράσματα : Το πρώτο είναι ότι ο εκάστοτε υποψήφιος Γενικός Διευθυντής συγκεντρώνει μικρότερη πιθανότητα από 20% να επιλεγεί, αν η κατάταξή του πριν από τη συνέντευξη (δηλαδή με βάση τα τυπικά του προσόντα και την εργασιακή του

<sup>30</sup> Βλ. σχετικά Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>.

εμπειρία) είναι χαμηλότερη της 4<sup>ης</sup> θέσης. Μάλιστα, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η εν λόγω κατάταξη έχει προκύψει με τα τυπικά προσόντα να έχουν υψηλότερο συντελεστή από την εργασιακή εμπειρία. Το δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η συνέντευξη δε φαίνεται να διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό την κατάταξη των υποψηφίων για το 50% των περιπτώσεων<sup>31</sup>, ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι οι διαφορές στη βαθμολογία των υποψηφίων πριν από αυτή είναι σε πολλές περιπτώσεις μερικών μονάδων. Έτσι, για το υπόλοιπο 50% των υποψηφίων, η συνέντευξη φαίνεται να είναι ο παράγοντας που τελικά καθορίζει το αποτέλεσμα, το οποίο όμως έχει προηγουμένως ρυθμιστεί από τα εκπαιδευτικά -κυρίως- προσόντα και την εργασιακή εμπειρία.

Από τα στοιχεία των πινάκων 1 και 2, συμπεραίνεται ότι τα τυπικά/εκπαιδευτικά προσόντα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιλογής στην κάθε θέση Γενικού Διευθυντή. Αν και για το 50% των περιπτώσεων η συνέντευξη τροποποιεί το τελικό αποτέλεσμα, δε φαίνεται να διαφοροποιεί άρδην την κατάταξη που έχει προκύψει από τα τυπικά προσόντα και την εργασιακή εμπειρία, ενώ απαιτείται ένα ελάχιστο επίπεδο τυπικών/εκπαιδευτικών προσόντων, ακόμα και για πολύ έμπειρα σε ορισμένους τομείς στελέχη, προκειμένου αυτά να βρεθούν σε τέτοια σειρά πριν τη συνέντευξη που θα τους επιτρέψει τελικά να επιλεγούν. Το προφίλ των επιλεγέντων και ιδίως εκείνων που αποκλίνουν από το «μέσο όρο» αναλύεται πιο εκτενώς στα ακόλουθα κεφάλαια και μέρη αυτών.

---

<sup>31</sup> κατάταξη στην 1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> θέση πριν τη συνέντευξη

## 2.2 Η κατανομή των επιλεγέντων με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους και ο αριθμός κατάλληλων υποψηφίων για κάθε θέση

Συμπληρωτικά με τα στοιχεία της προηγούμενης παραγράφου, παρατίθεται ο κατωτέρω πίνακας, στον οποίο παρουσιάζεται η κατανομή των επιλεγέντων με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους.

**Πίνακας 3**

### **Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους**

<b>Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης</b>	<b>Αριθμός επιλεγέντων</b>	<b>Ποσοστό επιλεγέντων</b>
Αποφοίτηση από Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ή κατοχή συναφούς διδακτορικού διπλώματος <sup>32</sup>	70	80,46%
Κατοχή συναφούς μεταπτυχιακού διπλώματος	13	14,94%
Κατοχή πτυχίου Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.	4	4,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>
Αποφοίτηση από Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και κατοχή συναφούς διδακτορικού διπλώματος	7	8,05%

Από τα στοιχεία του πίνακα 3 προκύπτει το γεγονός ότι ποσοστό άνω του 80% των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών είναι είτε απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είτε κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Μάλιστα, επτά (07) εκ των ογδόντα επτά (87) επιλεγέντων -οι οποίοι συγκεντρώνουν βαθμολογία τυπικών προσόντων τουλάχιστον 700 μονάδων<sup>33</sup>- είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Κύριες αιτίες του φαινομένου της κατοχής από τους περισσότερους επιλεγέντες ιδιαίτερα υψηλών εκπαιδευτικών προσόντων, κρίνονται η μαζική εκδήλωση ενδιαφέροντος για κάθε θέση ευθύνης -αφού πληθώρα υποψηφίων ικανοποιούν τις τυπικές προϋποθέσεις κατάληψής της-, η δυνατότητα για τους απόφοιτους της ΕΣΔΔΑ διεκδίκησης οποιασδήποτε θέσης ευθύνης (καταργώντας εμμέσως την έννοια του κλάδου και των πρόσθετων απαιτούμενων προσόντων), η εξίσωση των βασικών

<sup>32</sup> Σημειώνεται ότι τριάντα εννέα (39) επιλεγέντες είναι απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και τριάντα οκτώ (38) είναι κάτοχοι συναφούς με τη θέση διδακτορικού διπλώματος. Συνολικά εβδομήντα (70) επιλεγέντες κατέχουν είτε το ένα τυπικό προσόν είτε το άλλο. Ως εκ τούτων επτά (7) κατέχουν και το ένα τυπικό προσόν και το άλλο.

<sup>33</sup> Βλ. Πίνακα 1

τίτλων σπουδών -ως προϋποθέσεων επιλογής στις θέσεις- με μεταπτυχιακούς τίτλους και διδακτορικά διπλώματα και φυσικά οι υψηλές αποδοχές των θέσεων των Γενικών Διευθυντών<sup>34</sup>.

Ειδικότερα, η μελέτη των στοιχείων έδειξε ότι για τις ογδόντα επτά (87) θέσεις Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης εκδήλωσαν ενδιαφέρον και πληρούσαν τις τυπικές προϋποθέσεις κατάληψής τους συνολικά 2.261 υποψήφιοι (πολλοί εκδήλωσαν ενδιαφέρον για περισσότερες από μία θέσεις), δηλαδή μέσος όρος περίπου είκοσι έξι (26) υποψήφιοι για κάθε θέση. Μάλιστα, οι υποψήφιοι για κάποιες θέσεις ξεπέρασαν τους εκατό (100), με χαρακτηριστικά παραδείγματα τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης (122 υποψήφιοι), τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (111 υποψήφιοι) και τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (104 υποψήφιοι). Έντονο ενδιαφέρον έδειξαν οι υποψήφιοι και για άλλες θέσεις όπως για τη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και Διοικητικής Υποστήριξης του Υπουργείου Υγείας (85 υποψήφιοι), τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (83 υποψήφιοι) και άλλες. Το φαινόμενο της πληθώρας υποψηφίων που πληρούν τις τυπικές προϋποθέσεις της εκάστοτε θέσης, παρατηρείται κυρίως στις προκηρυσσόμενες θέσεις με διοικητικό αντικείμενο ή που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων διοικητικό αντικείμενο, λόγω του ευρέος πλαισίου που τίθεται ως προς το ποιοι κλάδοι / πτυχία γίνονται δεκτά ως προϋπόθεση για την πλήρωση των θέσεων και ποιοι μεταπτυχιακοί / διδακτορικοί τίτλοι θεωρούνται συναφείς με τις θέσεις.

Στον αντίποδα του παραπάνω φαινομένου, άξιο σχολιασμού είναι το γεγονός ότι από τους δεκαεπτά (17) επιλεγέντες Γενικούς Διευθυντές που δεν είναι ούτε κάτοχοι συναφούς διδακτορικού διπλώματος ούτε απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ, οι έντεκα (11) είναι επιλεγέντες στις Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών. Μάλιστα, οι υποψήφιοι που εκδήλωσαν ενδιαφέρον και πληρούσαν τις τυπικές προϋποθέσεις των προκηρυχθεισών θέσεων στις έντεκα (11) Γενικές Διευθύνσεις του εν λόγω Υπουργείου κυμαινόταν για κάθε θέση από έναν (1) έως δεκατρεις (13). Από

---

<sup>34</sup> Το ζήτημα των αποδοχών αναλύεται περαιτέρω στο Κεφάλαιο 4.3.



τις έντεκα (11) αυτές Γενικές Διευθύνσεις, στις τρεις (3) μόνον ένας (1) υποψήφιος πληρούσε τις τυπικές προϋποθέσεις κάλυψης της θέσης και σε ακόμα δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις μόνο δύο (2) υποψήφιοι κάλυπταν τις προϋποθέσεις που είχαν τεθεί από την Προκήρυξη για την κάλυψη των θέσεων. Επιπρόσθετα, κανείς εκ των επιλεγέντων δεν προερχόταν από έτερο Υπουργείο.

Η προκήρυξη των έντεκα (11) αυτών θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών έθετε για κάθε θέση πρόσθετα προσόντα<sup>35</sup>. Με τον τρόπο αυτό, η προκήρυξη κατήγγειλε έμμεσα τη γενικευμένη πρόσβαση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ στις θέσεις αυτές και κατέστησε ικανούς για την πλήρωση των θέσεων μόνο τους υπηρετούντες σε συγκεκριμένες θέσεις στο συγκεκριμένο Υπουργείο<sup>36</sup>. Επί της ουσίας, δηλαδή, είτε «φωτογράφησε» τον επιλεγέντα είτε έδωσε μόνο σε συγκεκριμένους υπαλλήλους το δικαίωμα διεκδίκησης των θέσεων αυτών.

Τέλος, από τους τέσσερις (4) επιλεγέντες που είναι κάτοχοι μόνον πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ οι τρεις (3) είναι επιλεγέντες σε Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών και ο ένας (1) στη Γενική Διεύθυνση της Γενικής Γραμματείας Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, με έδρα τη Μυτιλήνη, ο οποίος κατείχε τη δέκατη (10η) θέση στην κατάταξη πριν τη διενέργεια της συνέντευξης. Το γεγονός ότι η έδρα της Γενικής Διεύθυνσης είναι στη Μυτιλήνη λειτούργησε ενδεχομένως ως αποτρεπτικός παράγοντας για ορισμένους υποψηφίους οι οποίοι πιθανόν απέσυραν την αίτησή τους στην πορεία της διαδικασίας ή όταν επελέγησαν σε άλλη θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης. Στο συμπέρασμα αυτό συνηγορεί η σειρά κατάταξης που είχε ο εν λόγω επιλεγείς

---

<sup>35</sup> Βλ. τη σχετική Αρ. Πρωτ. : οικ. 7758/31-01-2018 Προκήρυξη Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών για τις συγκεκριμένες θέσεις.

<sup>36</sup> Ενδεικτικά, για συγκεκριμένη θέση, τις προϋποθέσεις της οποίας πληρούσε μόνον ο επιλεγείς, απαιτούνταν, εκτός των γενικών τυπικών απαιτήσεων για την κατάληψη θέσης Γενικού Διευθυντή (πχ βαθμός Α' με πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό δέκα (10) έτη), σωρευτικά και τα ακόλουθα : α) Πτυχίο ή δίπλωμα Πολιτικού Μηχανικού, β) μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών στη Διοίκηση – Διαχείριση Τεχνικών Έργων ή στον Περιβαλλοντικό Σχεδιασμό Έργων Υποδομής, γ) εμπειρία τουλάχιστον δέκα (10) ετών σε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης στο σχεδιασμό, προγραμματισμό, ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής υπηρεσιών στα έργα αρμοδιότητας του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών και ιδίως σε θέματα της Γενικής Γραμματείας Υποδομών, δ) εμπειρία τουλάχιστον δεκαπέντε (15) ετών σε τεχνικές υπηρεσίες (Διευθύνουσα Υπηρεσία, Προϊσταμένη Αρχή κλπ) σε εκπόνηση μελετών, επίβλεψη ή/και εκτέλεση έργων και σε τεχνικές υπηρεσίες συναφείς με τα προηγούμενα, ιδίως σε θέματα της Γενικής Γραμματείας Υποδομών, ε) εμπειρία τουλάχιστον ενός (1) έτους σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης με αντικείμενο έργα Υδραυλικών Υποδομών, στ) εμπειρία στην παροχή τεχνικής συνδρομής και εποπτείας σε οποιαδήποτε φάση εξέλιξης έργων υποδομών, ζ) εμπειρία σε διάφορα άλλα συγκεκριμένα θέματα.

πριν τη διενέργεια της συνέντευξης. Η συγκεκριμένη θέση είναι η χαμηλότερη που καταλάμβανε πριν τη συνέντευξη υποψήφιος που τελικά επελέγη, ενώ το υφιστάμενο πλαίσιο προβλέπει να καλούνται σε συνέντευξη οι πρώτοι επτά (7) υποψήφιοι σύμφωνα με την κατάταξή τους από τα λοιπά κριτήρια.

### 2.3 Οι βασικές και οι περαιτέρω σπουδές των επιλεγέντων πριν και μετά την εισαγωγή τους στη Δημόσια Διοίκηση

Ο εντοπισμός τόσο των βασικών σπουδών των επιλεγέντων όσο και ο χρόνος απόκτησης επιπλέον τυπικών προσόντων πραγματοποιήθηκε από το δείγμα των είκοσι δύο (22) Γενικών Διευθυντών (εκ των 87) που ανταποκρίθηκαν στην έκκληση για συμμετοχή στην έρευνα, καθώς οι πίνακες που αναρτήθηκαν στο πλαίσιο της διαδικασίας επιλογής τους από τα ΕΙ.Σ.Ε.Π. δεν περιείχαν τις συγκεκριμένες πληροφορίες.

**Πίνακας 4**  
**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΛ στην έρευνα με βάση τις βασικές σπουδές τους**

<b>Βασικός τίτλος σπουδών</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διοικητικών, Οικονομικών, Νομικών και Πολιτικών Επιστημών	50%
Τεχνολογικών και Θετικών Επιστημών	40,91%
Ανθρωπιστικών Επιστημών	9,09%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Οι μισοί εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι συναφούς με τη Δημόσια Διοίκηση αντικειμένου σπουδών (Νομική, Οικονομικά, Πολιτική Επιστήμη), ενώ σημαντικό ποσοστό (40%) έχει βασικές σπουδές στο Πολυτεχνείο (κυρίως στα τμήματα Πολιτικών Μηχανικών και Αρχιτεκτόνων Μηχανικών αλλά και Ηλεκτρολόγων Μηχανικών) και σε τμήματα θετικών σπουδών (κυρίως Χημείας). Λιγότεροι (9%) είναι οι απόφοιτοι ανθρωπιστικών επιστημών (κυρίως απόφοιτοι Ιστορίας και Αρχαιολογίας).

Επιπρόσθετα, σημαντική κρίθηκε η διερεύνηση του χρόνου απόκτησης των επιπλέον τυπικών προσόντων που οι Γενικοί Διευθυντές κατέχουν (πριν ή μετά την εισαγωγή τους στη Δημόσια Διοίκηση), η επιστημονική περιοχή των μεταπτυχιακών τους σπουδών καθώς το αν η εισαγωγή στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης συμπίπτει με το διορισμό τους ή αν επιτεύχθηκε κατόπιν αυτού ως μέσο μετεκπαίδευσης και μετεξέλιξης.

**Πίνακας 5**

**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα, κατόχων διδακτορικού διπλώματος, με βάση το χρόνο κτήσης του τυπικού προσόντος**

Χρόνος κτήσης διδακτορικού διπλώματος	Ποσοστό
Πριν το διορισμό	30%
Μετά το διορισμό	70%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Από τους είκοσι δύο (22) συμμετέχοντες στην έρευνα οι δέκα (10) είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, με τους τρεις (3) εξ αυτών να κατέχουν το τυπικό προσόν πριν εισαχθούν στη Δημόσια Διοίκηση και τους επτά (7) να το αποκτούν στην πορεία της καριέρας τους. Φαίνεται, ευτυχώς, ότι οι επιλεγέντες έχουν μια διαφορετική αντίληψη για την περαιτέρω εκπαίδευσή τους, τη χρησιμότητα αυτής και την αξιοποίησή τους εντός της Δημόσιας Διοίκησης, από εκείνη του «μέσου δημοσίου υπαλλήλου», ο οποίος σε έρευνα του 2005 απαντά ότι η σταδιοδρομία του δεν εξαρτάται από την καλύτερη εκπαίδευσή του αλλά από την ένταξη και την υποστήριξη που θα δεχθεί από τον εκάστοτε κομματικό μηχανισμό και από τις προσωπικές διασυνδέσεις του (Πρεβεζάνου, 2011 : 99). Μάλιστα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τελικά η επιλογή τους στις εν λόγω ανώτατες θέσεις ευθύνης λειτουργεί σε ένα βαθμό υποκινητικά και για τους υφιστάμενους και νεότερους υπαλλήλους, καθώς εμμέσως παρακινούνται στην περαιτέρω εκπαίδευση βλέποντας τους κατόχους υψηλών τυπικών προσόντων τελικά να επιλέγονται. Άλλωστε, η εκπαίδευση λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης όταν αντιμετωπίζεται από τη Δημόσια Διοίκηση ως προαπαιτούμενο για τη βελτίωση, την εξέλιξη κ.λ.π. (Mullins, 1996 : 720 – 722 στο Πρεβεζάνου, 2011). Συνεπώς, το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων φαίνεται να λειτουργεί υποκινητικά ως προς την περαιτέρω εκπαίδευση των κρινόμενων υπαλλήλων.

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που, αν και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο ενισχύει το θεσμό της εκπαίδευσης μέσω του δικαιώματος των υπαλλήλων για εκπαιδευτική άδεια, η συγκεκριμένη άδεια λειτουργεί δυσμενώς για τον υπάλληλο, έστω και αν μακροπρόθεσμα θα λειτουργήσει επ' ωφελεία της υπηρεσίας του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν υπάλληλοι που αποκλείστηκαν από τις κρίσεις για θέσεις ευθύνης με την αιτιολογία της αδυναμίας άσκησης των

καθηκόντων τους εξαιτίας της επί μακρόν απουσίας τους από την υπηρεσία ή η εν γένει αντιμετώπιση όσων συμμετέχουν σε περαιτέρω σπουδές ως «εκκεντρικών» ή ως «τεμπέληδων» (Πρεβεζάνου, 2011 : 142). Έτσι, ο υπάλληλος που πραγματικά επιθυμεί να κάνει περαιτέρω σπουδές ωθείται προς το να επιλέξει είτε την αποχή από τις σπουδές αυτές ακόμα κι αν θεωρεί ότι θα βελτιώσει τις γνώσεις του είτε την παράλληλη άσκηση των καθηκόντων του και την παρακολούθηση σπουδών του, με αμφίβολο αποτέλεσμα ως προς την επιτυχή έκβαση και των δύο.

Υπό άλλη οπτική γωνία, βέβαια, ανακύπτει και το ερώτημα αν η κατοχή τόσο υψηλών τυπικών προσόντων (διδασκαλικός τίτλος σπουδών), που το σύστημα επιλογής παρακινεί τον υπάλληλο να κατέχει, είναι όντως απολύτως απαραίτητη για τη Δημόσια Διοίκηση ή αν απλά το σύστημα, λόγω των αδυναμιών του, έχει αναθέσει στα Πανεπιστήμια το ρόλο να επιλέγουν Προϊσταμένους (Σπανού, 2018 : 248) και έχει οδηγήσει τη δημοσιοϋπαλληλία στο κυνήγι πανεπιστημιακών τίτλων και πιστοποιητικών επιμόρφωσης (Σπανού, 2018 : 241). Το ζήτημα αυτό θα αναλυθεί περισσότερο σε επόμενο Κεφάλαιο, στο οποίο θα παρουσιαστεί και η αντίληψη που οι ίδιοι οι επιλεγέντες έχουν για τη Δημόσια Διοίκηση και για το ρόλο τους.

**Πίνακας 6**

**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα, κατόχων διδακτορικού διπλώματος με βάση την επιστημονική περιοχή της διδακτορικής διατριβής**

<b>Επιστημονική περιοχή διδακτορικής διατριβής</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διοικητική, Οικονομική, Νομική και Πολιτική Επιστήμη	70%
Τεχνολογικές και Θετικές Επιστήμες	20%
Ανθρωπιστικές Επιστήμες	10%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Αναφορικά με το αντικείμενο της διατριβής τους, από τους δέκα (10) επιλεγέντες<sup>37</sup> που είναι Διδάκτορες, έχουν εκπονήσει διατριβή σε Διοικητική, Οικονομική, Νομική επιστημονική περιοχή ή στην πολιτική επιστήμη επτά (7) (ποσοστό 70%), σε Τεχνολογική ή Θετική επιστήμη δύο (2) (ποσοστό 20%) και ένας (1) σε

<sup>37</sup> εκ των είκοσι δύο (22) συμμετεχόντων στην έρευνα

ανθρωπιστικές επιστήμες (ποσοστό 10%). Οι Διδάκτορες σε διοικητική, οικονομική, νομική επιστημονική περιοχή ή στην πολιτική επιστήμη έχουν επιλεγεί σε περισσότερο οριζόντιες θέσεις ευθύνης, διοικητικού / οικονομικού αντικειμένου, όπως σε Γενικές Διευθύνσεις : Δημοσίων Οργανώσεων, Διοικητικών Υπηρεσιών, Διοικητικής Υποστήριξης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικής Πολιτικής, Δημοσιονομικών Ελέγχων, Αγροτικής Ανάπτυξης αλλά και στη Γενική Διεύθυνση Ανώτατης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας. Οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος σε Τεχνολογική ή Θετική επιστημονική περιοχή ή στις ανθρωπιστικές επιστήμες επελέγησαν σε περισσότερο τομεακές θέσεις ευθύνης όπως στη Γενική Διεύθυνση Αναστήλωσης, Μουσείων και Τεχνικών Έργων (Αρχιτέκτων Μηχανικός) και στη Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (Αρχαιολόγος), στις οποίες και παρατηρήθηκε μικρότερος αριθμός υποψηφίων που εκδήλωσαν ενδιαφέρον για τις θέσεις ή που πληρούσαν τις προϋποθέσεις κατάληψής τους.

#### Πίνακας 7<sup>38</sup>

#### Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα, κατόχων μεταπτυχιακών διπλωμάτων επιπέδου Master, με βάση το χρόνο κτήσης του τυπικού προσόντος

Χρόνος κτήσης μεταπτυχιακού διπλώματος	Ποσοστό
Πριν το διορισμό	63,16%
Μετά το διορισμό	42,11%

Το ποσοστό των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα και κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου Master είναι σαφώς μεγαλύτερο από τους κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών, καθώς δεκαεννέα (19) από τους είκοσι δύο (22) είναι κάτοχοι Master, με τους έντεκα (11) να κατέχουν τον τίτλο πριν τον διορισμό τους, τους επτά (7) μετά το διορισμό τους και έναν (1) να κατέχει Master πριν εισαχθεί στη Δημόσια Διοίκηση αλλά να αποκτά και κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Συναφώς, σημειώνεται ότι όσοι εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο επιπέδου Master κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα, δηλαδή δεν υπάρχει συμμετέχοντας στην έρευνα που να μην κατέχει κανένα από τα δύο. Τούτο, βέβαια, ήταν αναμενόμενο από την επεξεργασία των στοιχείων όλων των επιλεγέντων,

<sup>38</sup> Το άθροισμα των ποσοστών του Πίνακα 7 είναι μεγαλύτερο του 100% καθώς τυγχάνει επιλεγείς να απέκτησε μεταπτυχιακό δίπλωμα επιπέδου Master τόσο πριν όσο και μετά το διορισμό του.

δεδομένου ότι μόνον 4,6% των επιλεγέντων (4 επιλεγέντες) έχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ ως ανώτερο τίτλο σπουδών<sup>39</sup>. Σημειώνεται, επίσης, ότι ένα σημαντικό ποσοστό, όσων συμμετεχόντων στην έρευνα απέκτησαν μεταπτυχιακό τίτλο αφού εισήχθησαν στη Δημόσια Διοίκηση, είναι απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ και επέτυχαν την εισαγωγή τους στη Δημόσια Διοίκηση μέσω της εισαγωγής στη Σχολή.

**Πίνακας 8**

**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα, κατόχων μεταπτυχιακών διπλωμάτων επιπέδου Master, με βάση την επιστημονική περιοχή της ειδίκευσης**

Επιστημονική περιοχή μεταπτυχιακής ειδίκευσης	Ποσοστό
Διοικητικών, Οικονομικών, Νομικών και Πολιτικών Επιστημών	68,42%
Τεχνολογικών και Θετικών Επιστημών	21,05%
Ανθρωπιστικών Επιστημών	10,53%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Τα ποσοστά κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επιπέδου Master ανά επιστημονική περιοχή είναι περίπου ίδια με τα αντίστοιχα ποσοστά των διδακτορικών σπουδών, με τους απόλυτους αριθμούς στην πρώτη περίπτωση να είναι σαφώς μεγαλύτεροι. Έτσι, δεκατρείς (13) επιλεγέντες<sup>40</sup> –εκ των συνολικά δεκαεννέα (19) κατόχων Master- κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου Master σε Διοικητική, Οικονομική, Νομική επιστημονική περιοχή ή στην πολιτική επιστήμη, τέσσερις (4) σε Τεχνολογικές ή Θετικές επιστήμες και δύο (2) σε ανθρωπιστικές επιστήμες. Η κατανομή των κατόχων μεταπτυχιακού επιπέδου Master στις θέσεις ευθύνης για τις οποίες επελέγησαν είναι εν πολλοίς παρόμοια με την αντίστοιχη κατανομή των Διδακτόρων επιλεγέντων.

Έτσι, όσοι έχουν εξειδικευθεί σε Διοικητική, Οικονομική, Νομική επιστημονική περιοχή ή στην πολιτική επιστήμη κατέχουν περισσότερο οριζόντιες θέσεις ευθύνης, με αντικείμενο κατά βάση διοικητικό / οικονομικό, τις οποίες μάλιστα διεκδίκησαν περισσότεροι υποψήφιοι ή πληρούσαν τις προϋποθέσεις κάλυψής τους περισσότεροι υποψήφιοι. Οι εν λόγω κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επιπέδου Master επιλέγονται σε Γενικές Διευθύνσεις όπως Δημοσιονομικών Ελέγχων, Κοινωνικής

<sup>39</sup> Βλ. στοιχεία Πίνακα 3.

<sup>40</sup> Αναφερόμαστε στους είκοσι δύο (22) που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αλληλεγγύης, Θησαυροφυλακίου και Δημοσιονομικών κανόνων, Οικονομικών Υπηρεσιών, Οικονομικής Πολιτικής, Αγροτικής Ανάπτυξης και άλλες.

Παρομοίως με τους Διδάκτορες σε Τεχνολογικές ή Θετικές επιστήμες, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών επιπέδου Master στις ίδιες επιστημονικές περιοχές, επιλέγονται σε πιο τεχνικού αντικειμένου, περισσότερο τομιακές, θέσεις ευθύνης όπως σε Γενικές Διευθύνσεις : Πολεοδομίας, Αποκατάστασης Φυσικών Καταστροφών, Στρατηγικού Σχεδιασμού Μεταφορών και Οδικής Ασφάλειας, Αναστήλωσης Μουσείων και Τεχνικών Έργων κλπ. Οι κάτοχοι Master στις ανθρωπιστικές επιστήμες επιλέγονται σε Γενικές Διευθύνσεις όπως Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού αλλά τυγχάνει να επιλεγούν και στη Γενική Διεύθυνση Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας.

**Πίνακας 9**

**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα, αποφοίτων ΕΣΔΔΑ, με βάση το χρόνο εισαγωγής τους στη Σχολή**

<b>Χρόνος εισαγωγής στην ΕΣΔΔΑ συγκριτικά με το διορισμό</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διορισμός μέσω εισαγωγής στη Σχολή	83,33%
Εισαγωγή στη Σχολή μετά το διορισμό	16,67%
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

Σε αντίθεση με την απόκτηση του διδακτορικού διπλώματος ως τυπικού προσόντος, η οποία φαίνεται για τον επιλεγέντα Γενικό Διευθυντή να πραγματοποιείται κυρίως στην πορεία της καριέρας στο δημόσιο, η εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ φαίνεται από τον Πίνακα 9 σχεδόν να ταυτίζεται με την εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση. Διαπιστώνεται, δηλαδή, ότι μάλλον είναι λίγοι οι επιλεγέντες οι οποίοι εισήχθησαν στη Σχολή εργαζόμενοι ήδη στο δημόσιο, στοιχείο που ενδεχομένως αντικατοπτρίζει ότι η Σχολή πρωτίστως αντιμετωπίζεται ως ένας τρόπος διορισμού και δευτερευόντως ως μέσο μετεκπαίδευσης και εξέλιξης στο δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, από τους είκοσι δύο (22) Γενικούς Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα, οι δώδεκα (12) είναι απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ και από αυτούς οι δέκα (10) έγιναν δημόσιοι υπάλληλοι όταν εισήχθησαν στη Σχολή, ενώ μόνο δύο (2) εισήχθησαν και αποφοίτησαν από τη Σχολή κατέχοντας την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου.



## 2.4 Ο ρόλος της ΕΣΔΔΑ στην επιλογή

Η ανάγκη ίδρυσης μιας ανώτατης σχολής που θα αποτελούσε κέντρο διοικητικής μόρφωσης, πρακτικής και επαγγελματικής άσκησης, είχε τεθεί πολύ νωρίτερα από την ίδρυσή της, από τις πρώτες κιόλας εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση. Ο σκοπός μιας τέτοιας Σχολής θα πρέπει να είναι ευρύτερος, περισσότερο ηθικής φύσεως, να εμφυσήσει σε όσους φοιτήσουν σε αυτή το αίσθημα ευθύνης των οργάνων της διοίκησης, να τους διαμορφώσει τη θέληση να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους, να τους τονώσει το χαρακτήρα και να τους φέρει σε θέση να έχουν μια βασική ικανότητα να πράττουν το δέον (Μαραγκόπουλος, 1950 : 113-114). Η σχολή αυτή, με ρόλο εγγενώς διαφορετικό από εκείνον των Πανεπιστημίων, ιδρύθηκε ως Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με το Νόμο 1388/1983 (υπό λίγο διαφορετική ονομασία τότε) και παρέχει εκπαίδευση εντελώς διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από εκείνης που παρέχουν τα ιδρύματα ανώτατης ή ανώτερης εκπαίδευσης (Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ, 2007 : 9). Μάλιστα, η ίδρυση της Σχολής πραγματοποιήθηκε στη λογική ότι η επανάσταση θα προέλθει μέσα από τα ίδια τα στελέχη της Διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2013α : 46) και τα στελέχη που εκπαιδεύονται σε αυτή αποτελούν την «κρίσιμη μάζα» για την εκ των ενόντων μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2013α : 50).

Ωστόσο, παρά την αδιαμφισβήτητη χρησιμότητα της Σχολής, στις Προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων ευθύνης, η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ αφενός μοριοδοτήθηκε ιδιαίτερος γενναϊόδωρα, σχεδόν όσο ένα διδακτορικό δίπλωμα, αν και η φοίτηση σε αυτή δε διαρκεί περισσότερο από δεκαοκτώ (18) με είκοσι (20) μήνες, αφετέρου αντιμετωπίστηκε ως προσόν που παρείχε γενικευμένη πρόσβαση σε οποιαδήποτε θέση (ευθύνης) και χωρίς οι απόφοιτοί της να απαιτείται να κατέχουν κανένα άλλο ειδικό τυπικό προσόν (ενδεικτικά : τουλάχιστον πολύ καλή γνώση ξένης γλώσσας ή συγκεκριμένη προϋπηρεσία ή συγκεκριμένο βασικό πτυχίο) που απαιτείτο για τους λοιπούς υποψηφίους. Η αποφοίτηση από τη Σχολή, εκτός από ορισμένες πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις που αυτό ανακόπηκε μέσω της Προκήρυξης των θέσεων ευθύνης, κατήργησε και την έννοια του κλάδου, καθώς όσοι είχαν το προσόν αυτό μπορούσαν να επιλεγούν σε Γενικές Διευθύνσεις που απαιτούν σαφώς εξειδικευμένες ειδικές – τεχνικές γνώσεις (π.χ. πολυτεχνικές, γεωπονικές, κτηνιατρικές,

αρχαιολογικές ειδικότητες). Όπως επισήμαναν και ορισμένοι επιλεγέντες στο πλαίσιο της συμμετοχής τους στην παρούσα έρευνα, το θετικό, παρά την «επί παντός επιστητού» αντιμετώπιση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ από το ισχύον πλαίσιο, είναι ότι σχεδόν το σύνολο των αποφοίτων της δεν καταχράστηκε το δικαίωμα αυτό θέτοντας υποψηφιότητα σε θέσεις τα καθήκοντα των οποίων, αντικειμενικά, δε θα μπορούσαν να φέρουν εις πέρας. Ταυτόχρονα, τα ΕΙ.Σ.Ε.Π. δεν έκαναν μια τέτοια επιλογή στις ελάχιστες περιπτώσεις που τέθηκαν υποψηφιότητες χωρίς τις απαιτούμενες ειδικές γνώσεις.

Διαφαίνεται ότι αυτή η γενικευμένη πρόσβαση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ σε όλες τις θέσεις ευθύνης, ακόμα και σε εκείνες που απαιτούν συγκεκριμένες ειδικές γνώσεις, γίνεται μάλλον στην προσπάθεια ανάπτυξης προσδοκιών σε υποψήφιους για ενδεχόμενη επιλογή, όπως ακριβώς και η απαίτηση για κατοχή του βαθμού Α' με πλεονάζοντα χρόνο σε αυτόν τουλάχιστον δέκα (10) έτη. Η μη αξιοποίηση σε θέσεις Προϊσταμένων και ο παραγκωνισμός των αποφοίτων της Σχολής επί σειρά ετών, όπως πολλές ετήσιες εκθέσεις της ένωσης αποφοίτων της μαρτυρούν (Παπαδημητρίου, 2005 : 3), φαίνεται να λειτουργούν ως μοχλός πίεσης στην πολιτεία η οποία θεσπίζει τη γενικευμένη πρόσβαση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ στις θέσεις ευθύνης αλλά και την ιδιαίτερα γενναιόδωρη μοριοδότηση της αποφοίτησης από τη Σχολή. Ωστόσο, παρά την αυξημένη πιθανότητα επιλογής των αποφοίτων της Σχολής σε όλες τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών, η μη επιλογή τους σε θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις αναδεικνύει εμμέσως τη σημαντικότητα και την αξία της συνέντευξης για την επιλογή στις θέσεις αυτές αλλά και το γεγονός ότι η πρόσβαση των αποφοίτων σε θέσεις ευθύνης δε θα ήταν ορθό να γίνεται αποκλειστικά βάσει τυποποιημένων προσόντων. Τέλος, η μελέτη των στοιχείων αναφορικά με το ρόλο της ΕΣΔΔΑ στην επιλογή Γενικών Διευθυντών, δείχνει σημαντική αύξηση στην εν γένει επιλογή αποφοίτων για τις θέσεις αυτές, αφού ποσοστό 44,83% των επιλεγέντων είναι απόφοιτοι της Σχολής<sup>41</sup>, όταν το έτος 2005 κανένας απόφοιτος της Σχολής δεν κατείχε θέση Γενικού Διευθυντή (Παπαδημητρίου, 2005 : 4).

---

<sup>41</sup> Συγκεκριμένα τριάντα εννέα (39) εκ των ογδόντα επτά (87) επιλεγέντων – Βλ. στοιχεία Πίνακα 3.

## 2.5 Συγκριτική θεώρηση των τυπικών προσόντων ως κριτηρίων επιλογής και η χρησιμότητά τους για την εκάστοτε θέση

Εκτός από τη μελέτη της κατανομής των επιλεγέντων με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής τους σε συνδυασμό με τον αριθμό των υποψηφίων που πληρούσαν τα τυπικά προσόντα κατάληψης της κάθε θέσης, χρήσιμος κρίνεται και ο προσδιορισμός της κατανομής των επιλεγέντων με βάση όλα τα τυπικά τους προσόντα για τα οποία μοριοδοτήθηκαν καθώς και η κατανομή της βαρύτητας έκαστου προσόντος για την τελική επιλογή. Τα στοιχεία των κατωτέρω πινάκων καθιστούν απολύτως σαφή το λόγο για τον οποίο καθίσταται δύσκολη η επιλογή σε θέση ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης υποψηφίου ο οποίος δεν είναι Διδάκτωρ ή απόφοιτος ΕΣΔΔΑ.

Πίνακας 10<sup>42</sup>

### Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση την κατοχή τυπικών προσόντων

Τυπικό προσόν	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων	Μονάδες που έλαβαν οι κάτοχοι (στις 1000 = άριστα τυπικών προσόντων)	Μονάδες που προσδίδει το τυπικό προσόν στην τελική βαθμολογία του επιλεγέντος (συντελεστής 40%)
Κατοχή συναφούς διδακτορικού διπλώματος	38	43,68%	300	120
Αποφοίτηση από Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	39	44,83%	250	100
Κατοχή δύο συναφών μεταπτυχιακών διπλωμάτων	10	11,49%	180	72
Κατοχή ενός συναφούς μεταπτυχιακού διπλώματος	57	71,25%	150	60
Κατοχή δεύτερου πτυχίου Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.	12	13,79%	30	12

<sup>42</sup> Το άθροισμα των ποσοστών του Πίνακα 10 είναι μεγαλύτερο του 100% καθώς κάθε επιλεγείς είναι δυνατό να ανήκει σε περισσότερες από μία κατηγορίες ως προς την ομαδοποίηση των τυπικών προσόντων

Πιο συγκεκριμένα, από τον Πίνακα 10 και ειδικότερα από τις μονάδες που λαμβάνει ο κάτοχος κάθε πανεπιστημιακού τίτλου, ως τυπικού προσόντος, γίνεται σαφής η «εμμονή» του νομοθέτη για υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και μάλιστα υψηλότερα της κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, μάλλον στην προσπάθεια να αποδείξει ότι το σύστημα δεν είναι πολιτικοποιημένο, συγχέοντας όμως με τον τρόπο αυτό την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα για μια θέση ευθύνης με την αντικειμενικότητα και την κατοχή υψηλού επιπέδου τίτλων σπουδών. Υπό άλλη οπτική, το σύστημα επιλογής τελικά αδιαφορεί για την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα, η τόσο υψηλή βαρύτητα των τυπικών προσόντων αποσκοπεί μάλλον και στην ανανέωση των προσώπων που υπηρετούσαν σε θέσεις ευθύνης πριν το Ν.4369/2016, γι' αυτό και η βαρύτητα της εργασιακής εμπειρίας προσδιορίστηκε μόλις στο 25%, έναντι 40% που έλαβαν τα τυπικά προσόντα.

Άξιο σχολιασμού είναι το γεγονός ότι, για την τελική επιλογή, η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών προσδίδει δώδεκα (12) μόρια στον κάτοχό του, ενώ η κατοχή διδακτορικού διπλώματος εκατόν είκοσι (120) και η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ εκατό (100). Μάλιστα, αν ληφθούν υπόψη αφενός ότι το 82,74% των επιλεγέντων κατέχουν τουλάχιστον ένα συναφή με τη θέση που επελέγησαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και αφετέρου η γενναιόδωρη μοριοδότηση του διδακτορικού τίτλου σπουδών και η αποφοίτηση από την ΕΣΣΔΑ, καθίσταται σαφές ότι είναι ιδιαίτερος δύσκολο να επιτύχει υποψήφιος να επιλεγεί χωρίς κανένα από τα δύο αυτά τυπικά προσόντα (διδακτορικό ή ΕΣΣΔΑ). Και αν η γενναιόδωρη μοριοδότηση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ θεωρηθεί ως προσπάθεια μεταρρύθμισης και συγκρότησης σώματος ανώτερων λειτουργιών -αφού η Σχολή παρέχει εκπαίδευση εντελώς διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από εκείνης που παρέχουν τα ιδρύματα ανώτατης ή ανώτερης εκπαίδευσης (Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ, 2007 : 9)-, άξιο απορίας είναι γιατί ο νομοθέτης θεωρεί εκ των προτέρων αποτελεσματικό για τη Δημόσια Διοίκηση τον κατέχοντα υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα. Παρατηρείται, δηλαδή μεταξύ άλλων, μάλλον μία εξίσωση ανόμοιων πραγμάτων : ένα ανώτατο κέντρο διοικητικής μόρφωσης, που σκοπός του είναι η πρακτικής και επαγγελματικής φύσης άσκηση, όπως ο Γ. Μαραγκόπουλος είχε εισηγηθεί στην έκθεσή του (Μαραγκόπουλος, 1950 : 113-114) και στο οποίο η διάρκεια φοίτησης δεν είναι μεγαλύτερη από είκοσι (20) μήνες, θεωρείται παρόμοιο κριτήριο επιλογής

Προϊσταμένου με τον ανώτατο τίτλο σπουδών που δύναται να λάβει κάποιος από ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα και αποσκοπεί στην προαγωγή της επιστήμης.

**Πίνακας 11<sup>43</sup>**

**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση το ανώτερο επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών**

<b>Ανώτερο επίπεδο γνώσης ξένων γλωσσών</b>	<b>Αριθμός επιλεγέντων</b>	<b>Ποσοστό επιλεγέντων</b>	<b>Μονάδες που έλαβαν οι κάτοχοι (στις 1000 = άριστα τυπικών προσόντων)</b>	<b>Μονάδες που προσδίδει το τυπικό προσόν στην τελική βαθμολογία του επιλεγέντος (συντελεστής 40%)</b>
Δύο (2) ξένες γλώσσες σε άριστο επίπεδο	10	11,49%	80 έως 100	32 έως 40
Μία (1) ξένη γλώσσα σε άριστο επίπεδο	42	48,28%	40 έως 100	16 έως 40
Πολύ καλό επίπεδο	10	11,49%	60 έως 70	24 έως 28
Καλό επίπεδο	12	13,79%	10 έως 30	4 έως 12
Καθόλου πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών	13	14,95%	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	---	---
Τουλάχιστον δύο (2) ξένες γλώσσες εκ των οποίων τουλάχιστον μία (1) σε άριστο επίπεδο	32	36,78%	80 έως 100	32 έως 40

Παράλληλα, μικρή συγκριτικά με τις μεταπτυχιακές σπουδές φαίνεται να είναι η βαρύτητα της γνώσης ξένων γλωσσών στην τελική επιλογή του υποψήφιου Γενικού Διευθυντή, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 11 ενώ ένα άλλο προβληματικό ίσως σημείο της μοριοδότησης είναι ότι εξισώνεται η γνώση μιας ξένης γλώσσας σε άριστο επίπεδο με τέσσερα (4) σεμινάρια, εβδομαδιαίας διάρκειας έκαστο, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Μάλιστα, όπως επισημάνθηκε από

<sup>43</sup> Η ένταξη σε μία από τις κατηγορίες του Πίνακα 11 δεν αποκλείει τη γνώση περισσότερων ξένων γλωσσών (π.χ. επιλεγείς που έχει μία ξένη γλώσσα σε άριστο επίπεδο ως ανώτερο επίπεδο γνώσης είναι πιθανό να γνωρίζει και δεύτερη ξένη γλώσσα σε πολύ καλό επίπεδο, γι' αυτό και οι ληφθείσες μονάδες υπολογίζονται σε κλίμακες)

ορισμένους επιλεγέντες Γενικούς Διευθυντές κατά τη διαδικασία της συνέντευξης στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αν και δίδονται μόρια σε όσους έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ, δε συμβαίνει το ίδιο για εκείνους που έχουν τυχόν διδάξει σε αυτά. «Το σύστημα προτιμά το μαθητή από το δάσκαλό του», επισήμανε χαρακτηριστικά ένας εκ των επιλεγέντων. Το ευχάριστο συμπέρασμα από την ανάλυση της γλωσσομάθειας των επιλεγέντων είναι ότι περίπου οι μισοί (ποσοστό 48,28%) γνωρίζουν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα σε άριστο επίπεδο, ενώ σχεδόν τέσσερις (4) στους δέκα (10) γνωρίζουν τουλάχιστον δύο (2) ξένες γλώσσες εκ των οποίων τουλάχιστον τη μία (1) σε άριστο επίπεδο.

**Πίνακας 12**

**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση την πιστοποιημένη επιμόρφωση**

Αριθμός πιστοποιημένων επιμορφώσεων την τελευταία δεκαετία	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων	Μονάδες που έλαβαν οι κάτοχοι (στις 1000 = άριστα τυπικών προσόντων)	Μονάδες που προσδίδει το τυπικό προσόν στην τελική βαθμολογία του επιλεγέντος (συντελεστής 40%)
Οκτώ (8) ή περισσότερες	11	12,64%	40	16
Πέντε (5) έως επτά (7)	21	24,14%	40	16
Τρεις (3) ή τέσσερις (4)	26	29,89%	30 έως 40	12 έως 16
Μία (1) ή δύο (2)	21	24,14%	10 έως 20	4 έως 8
Μηδέν	8	9,19%	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	---	---

Από την άλλη, η πιστοποιημένη επιμόρφωση φαίνεται να είναι ένα τυπικό προσόν που σχεδόν όλοι οι επιλεγέντες κατέχουν. Αν και μοριοδοτούνται μέχρι τέσσερις (4) πιστοποιημένες επιμορφώσεις (με δέκα (10) μόρια η καθεμία), φαίνεται ότι 11 εκ των 87 επιλεγέντων (ποσοστό 12,64%) έχουν παρακολουθήσει τουλάχιστον τις διπλάσιες, με το μέγιστο αριθμό αυτών να ανέρχεται στις δεκατρείς (13). Επιπρόσθετα, τριάντα δύο (32) εκ των ογδόντα επτά (87) έχουν παρακολουθήσει περισσότερες από τέσσερις (4). Τα στοιχεία αυτά δύναται να εκληφθούν από μια οπτική γωνία ως προσπάθεια απόκτησης γνώσεων, επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης με θετικά αποτελέσματα για τη

Δημόσια Διοίκηση στην οποία οι επιλεγέντες παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Υπό άλλη οπτική γωνία, όπως επισημάνθηκε και από επιλεγέντες κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η πληθώρα παρακολούθησης εβδομαδιαίων επιμορφώσεων ενδεχομένως αντιμετωπίζεται από ορισμένους υποψήφιους Προϊσταμένους ως τρόπος συλλογής μορίων μέσω των οποίων αποσκοπούν να αυξήσουν τις πιθανότητες επιλογής τους. Μάλιστα, αν ληφθεί υπόψη ότι η διεξαγωγή των σεμιναρίων πραγματοποιείται εργάσιμες ημέρες και ώρες, τελικά ενδεχομένως να λειτουργούν σε βάρος των πιο «επιμελών» υπαλλήλων, οι οποίοι δεν έχουν την «πολυτέλεια» να τα παρακολουθήσουν, στην προσπάθεια άσκησης των καθηκόντων τους όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν.

### **Συμπεράσματα**

Από τα μέχρι τώρα παρατιθέμενα στοιχεία, συνάγεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών κατέχουν ιδιαίτερα υψηλά ακαδημαϊκά / εκπαιδευτικά προσόντα. Ο συντελεστής των τυπικών προσόντων (40%) στην τελική βαθμολογία σε συνδυασμό με την γενναιόδωρη μοριοδότηση των Διδασκτόρων και των αποφοίτων ΕΣΔΔΑ, δείχνουν ότι το σύστημα επιλογής θεωρεί εκ των ων ουκ άνευ κριτήριο για τη θέση του Γενικού Διευθυντή την κατοχή υψηλών τυπικών και ακαδημαϊκών προσόντων, με αποτέλεσμα το 80,46% των επιλεγέντων να κατέχει είτε το ένα είτε το άλλο τυπικό προσόν<sup>44</sup>. Παράλληλα με την «επιμονή» του συστήματος για υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα, παρατηρείται η πρόβλεψη για γενικευμένη πρόσβαση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ στις θέσεις ευθύνης. Η πρόβλεψη αυτή φαίνεται να ικανοποίησε ένα διαχρονικό αίτημα των αποφοίτων της Σχολής για προτίμησή τους (στις θέσεις αυτές).

Αναφορικά με τις θέσεις στις οποίες επελέγησαν ως Γενικοί Διευθυντές υποψήφιοι που δεν πληρούσαν τα προαναφερθέντα υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα (κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ή/και αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ), αυτό φαίνεται να συνέβη, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, σε συγκεκριμένο Υπουργείο και λόγω πρόβλεψης συγκεκριμένων πρόσθετων προϋποθέσεων (συνήθως εργασιακής εμπειρίας) από την Προκήρυξη. Το σύστημα επιλογής φαίνεται μάλλον να συνδέει τα

<sup>44</sup> 8,05% κατέχουν και τα δύο αυτά τυπικά προσόντα – Βλ. στοιχεία πίνακα 3

τυπικά προσόντα με την αποτελεσματική άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης ή τελικά μάλλον να αδιαφορεί για την αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα, όμως, το σύστημα επιλογής καταλήγει να εξισώνει ανόμοια τυπικά προσόντα, όπως είναι η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ και η κατοχή διδακτορικού διπλώματος.

Θα ήταν ίσως πιο λογικό, για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, να απαιτείται η προηγούμενη αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ για τη διεκδίκηση θέσης Γενικού Διευθυντή, ιδίως αν θεωρηθεί ότι οι απόφοιτοι αποτελούν την «κρίσιμη μάζα για την εκ των ενόντων μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης» (Μακρυδημήτρης, 2013α : 50). Στην περίπτωση αυτή και δεδομένου ότι αρκετοί συμμετέχοντες στους εισαγωγικούς διαγωνισμούς της ΕΣΔΔΑ αντιμετωπίζουν την εισαγωγή στη Σχολή ως τρόπο διορισμού, όπως αναλύθηκε στο παρόν κεφάλαιο, χωρίς να είναι βέβαιο ότι στο μέλλον επιθυμούν να ανέλθουν στη διοικητική ιεραρχία, θα ήταν χρήσιμο να προβλέπονται ξεχωριστές θέσεις σε κάθε διαγωνισμό για τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η Σχολή θα εκπαιδεύσει τους μελλοντικούς Προϊστάμενους.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται πληθώρα υποψηφίων –σε μερικές περιπτώσεις άνω των 100- που πληροί στις περισσότερες των περιπτώσεων τις τυπικές προϋποθέσεις κατάληψης θέσης ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, αλλά τελικά φαίνεται να μην επιλέγονται, ενώ πάρα πολλοί ούτε να βρίσκονται βαθμολογικά κοντά σε όσους κλήθηκαν για συνέντευξη. Το φαινόμενο αυτό μάλλον λειτουργεί ως ανάπτυξη προσδοκιών για ενδεχόμενη μελλοντική επιλογή, σε περίπτωση αλλαγής των κριτηρίων, και στο πλαίσιο αυτό ως εξάρτηση από την πολιτική ηγεσία, ειδικότερα αν σε τούτο ληφθούν υπόψη η τριετής θητεία των Προϊσταμένων, ως σταθερά του συστήματος, η πληθώρα θέσεων ευθύνης γενικά (Σπανού, 2018 : 239 επ.) αλλά και η συχνότητα με την οποία αλλάζουν τα συστήματα επιλογής<sup>45</sup>. Άλλωστε, παράλληλα με τη συχνή τροποποίηση του συστήματος επιλογής τροποποιείται και η εύνοια κάθε φορά άλλης ομάδας υποψηφίων, αποτελώντας χαρακτηριστικό παράδειγμα του «μοντέλου εσωτερικής πρωτοβουλίας» των R. Cobb, J.-K. Ross και M. H. Ross, σύμφωνα με το οποίο η πολιτική προέρχεται είτε μέσα από μια κυβερνητική υπηρεσία είτε μέσα από μια ομάδα η οποία έχει συχνή επαφή όσους λαμβάνουν αποφάσεις (decision makers). Η ομάδα που διατυπώνει το ζήτημα δεν επιχειρεί την

<sup>45</sup> Βλ. ανάλυση προηγούμενου Κεφαλαίου.



επέκταση του στην δημόσια ατζέντα. Η επέκταση του ζητήματος, έγκειται σε συγκεκριμένες ομάδες με επιρροή χωρίς όμως να επιθυμούν την συμμετοχή της κοινής γνώμης και των ΜΜΕ στο συγκεκριμένο ζήτημα (Cobb and others, 1976 : 135).

Αλλά και η ύπαρξη θέσεων που ελάχιστοι υποψήφιοι (σε κάποιες φορές μόνον ένας) από ολόκληρο το δημόσιο τομέα πληρούν τις τυπικές προϋποθέσεις κάλυψής τους ή η απουσία διϋπουργικής κινητικότητας για την κάλυψη θέσεων συγκεκριμένου Υπουργείου, καταδεικνύει την πρόσδεση με την πολιτική ηγεσία που ενέκρινε τη μάλλον «φωτογραφική» Προκήρυξη πλήρωσης των εν λόγω θέσεων ευθύνης. Βέβαια, στη συσχέτιση έκαστης θέσης ευθύνης και αριθμού υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις κατάληψής της θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η επιτυχής άσκηση καθηκόντων των οριζόντιων θέσεων, διοικητικών / οικονομικών, είναι δυνατό να επιτευχθεί από υποψηφίους διαφόρων Υπουργείων, ενώ στις τομεακές θέσεις ευθύνης κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό. Η τελευταία παρατήρηση – διαπίστωση διατυπώθηκε και από Γενικούς Διευθυντές στο πλαίσιο της συνέντευξης για την παρούσα μελέτη. Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι περιπτώσεις θέσεων ευθύνης σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή που μόνον ένας ή δύο υποψήφιοι πληρούν τις προϋποθέσεις κατάληψής των, μάλλον εγείρει την υπόνοια της πολιτικής εξάρτησης.

Διαπιστώνεται, εν τέλει, ότι η κρίση της αξίας γίνεται κυρίως βάσει των στατικών, ευκόλως μετρούμενων, ποσοτικών κριτηρίων, αγνοώντας μάλλον την ανάγκη εντοπισμού των ικανοτήτων για διοίκηση ή τις κοινωνικές δεξιότητες (soft skills), οι οποίες αν και δύσκολο να μετρηθούν, είναι συνθήκες sine qua non για την επιτυχή άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου (Ραμματά, 2017 : 107 επ.). Βέβαια, η ύπαρξη των τελευταίων προσόντων κρίνεται, θεωρητικά, από την «αξιολόγηση» που συνεχώς αναβάλλεται. Η προαναφερθείσα προτίμηση για τα στατικά και ποσοτικά κριτήρια φαίνεται να υπάρχει στη βάση της ανάγκης να μην καταλείπεται περιθώριο χαρακτηρισμού του συστήματος ως αδιαφανούς και μεροληπτικού, αλλά να εκλαμβάνεται ως αντικειμενικό, να νομιμοποιείται και να εν τέλει να γίνεται αποδεκτό (Σπανού, 2018 : 241).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Το προφίλ των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών ως προς την εργασιακή τους εμπειρία

Η συμμετοχή της εργασιακής εμπειρίας στη διαμόρφωση των επιλογών για τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών είναι μικρή, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια, δεδομένου του συντελεστή του 25% με τον οποίο πολλαπλασιάζεται η μοριοδότηση αυτής. Παρά ταύτα, ενδιαφέρουσα είναι η διερεύνηση του προφίλ των επιλεγέντων - και σε αυτό τον τομέα- και η συσχέτιση με τα λοιπά κριτήρια. Επίσης, η εργασιακή εμπειρία των επιλεγέντων στο δημόσιο τομέα γενικά, σε θέσεις ευθύνης αλλά και στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό τους, μετρούμενες σε έτη (και αντιστοιχισμένες σε μόρια), σε συνδυασμό με την ηλικία τους μπορεί να δώσει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για το σε ποιο στάδιο της καριέρας τους φαίνεται να καταφέρνουν να επιλεγούν όσο και για το ποια στελέχη από άποψη εμπειρίας επιδιώκει να επιλέξει το σύστημα.

### 3.1 Η αδιαφορία του συστήματος για συγκεκριμένο προφίλ εργασιακής εμπειρίας και η σημασία της αρχαιότητας

Στον ακόλουθο Πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των μορίων που συγκέντρωσαν οι ογδόντα επτά (87) επιλεγέντες Γενικοί Διευθυντές από την εργασιακή τους εμπειρία. Ο μέσος όρος της εν λόγω μοριοδότησης των επιλεγέντων από αυτό το κριτήριο ανέρχεται στις 722,08 μονάδες με τυπική απόκλιση τις 134,75 μονάδες. Σημειώνεται ότι η μέση βαθμολογία των επιλεγέντων στα εκπαιδευτικά προσόντα ανέρχεται στις 535,4 μονάδες με τυπική απόκλιση τις 163,46 μονάδες<sup>46</sup>.

**Πίνακας 13**  
**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση τη μοριοδότησή τους από την εργασιακή τους εμπειρία**

Βαθμολογία βάσει εργασιακής εμπειρίας	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων
Βαθμολογία 900 μονάδων ή μεγαλύτερη	6	6,9%
Βαθμολογία 800 έως 899 μονάδων	25	28,74%
Βαθμολογία 700 έως 799 μονάδων	23	26,44%
Βαθμολογία 600 έως 699 μονάδων	17	19,54%

<sup>46</sup> Βλ. Πίνακα 1, σελ. 33

Βαθμολογία 500 έως 599 μονάδων	10	11,49%
Βαθμολογία 400 έως 499 μονάδων	5	5,74%
Βαθμολογία έως 399 μονάδων	1	1,15%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Τα στοιχεία του Πίνακα 13 καταδεικνύουν ότι η βαθμολογία από την εργασιακή εμπειρία παρουσιάζει μεγαλύτερη ομοιογένεια συγκριτικά με εκείνη των ακαδημαϊκών προσόντων<sup>47</sup>. Υπάρχει, με άλλα λόγια, μεγαλύτερη κατανομή των επιλεγέντων στις «κλάσεις» της βαθμολογίας της εργασιακής εμπειρίας, συγκριτικά με τις αντίστοιχες των εκπαιδευτικών προσόντων, δεδομένου και ότι κάθε υποψήφιος που πληροί τις προϋποθέσεις κατάληψης θέσης Γενικού Διευθυντή έχει ελάχιστη (minimum) βαθμολογία στην εργασιακή εμπειρία διακοσίων ογδόντα (280) μονάδων<sup>48</sup>. Έχοντας υπόψη την προηγούμενη παρατήρηση αλλά και ότι κάθε έτος προϋπηρεσίας γενικά στο δημόσιο τομέα βαθμολογείται με είκοσι (20) μόρια, με μέγιστο τα τριάντα τρία (33) έτη<sup>49</sup>, ότι κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης προσδίδει 16,5 μόρια με μέγιστο τα δέκα (10) έτη<sup>50</sup> και ότι κάθε έτος αναγνωρισμένης προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα μοριοδοτείται με 25 μονάδες με μέγιστο τα επτά (7) έτη<sup>51</sup>, γίνεται σαφές ότι υποψήφιος δύναται να συγκεντρώνει με ποικίλους τρόπους την «απαιτούμενη» από την εργασιακή εμπειρία μοριοδότηση, προκειμένου τελικά να επιλεγεί. Επιπρόσθετα, οι απαιτήσεις στην εργασιακή εμπειρία δεν είναι σε καμία περίπτωση τόσο υψηλές όσο στα ακαδημαϊκά προσόντα, καθώς για τη συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους των μορίων ο εκάστοτε υποψήφιος αρκεί απλά να απασχολείται στο δημόσιο για πολλά έτη.

<sup>47</sup> Βλ. Πίνακα 13 σε σχέση με Πίνακα 1 (σελ. 33).

<sup>48</sup> Απαιτείται, για έναν κάτοχο διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτο ΕΣΔΔΑ, βαθμός Α' με πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό αυτό οκτώ (8) έτη. Δεδομένου ότι με το ισχύον βαθμολόγιο οι κάτοχοι των προαναφερθέντων τυπικών προσόντων εκκινούν από το βαθμό Β' (για τους αποφοίτους ΕΣΔΔΑ ο χρόνος φοίτησης στη Σχολή προσμετράται ως πλεονάζων στο βαθμό Β') και ότι για προαγωγή στο βαθμό Α' (από το Β') απαιτούνται έξι (6) έτη, προκειμένου να τεθεί υποψηφιότητα σε θέση Γενικού Διευθυντή, απαιτούνται κατ' ελάχιστο δεκατέσσερα (14) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας. Τα δεκατέσσερα (14) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας αντιστοιχούν σε διακόσια ογδόντα (280) μόρια.

<sup>49</sup> Δηλ. έως 660 μόρια προσδίδει η προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα γενικά.

<sup>50</sup> Δηλ. έως 165 μόρια προσδίδει η άσκηση καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα.

<sup>51</sup> Δηλ. έως 175 προσδίδει η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.

Παράλληλα με τα ανωτέρω, η μη απαίτηση για προηγούμενη εμπειρία σε συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης, η ιδιαίτερα μικρή βαρύτητα με την οποία συμμετέχει η προγενέστερη άσκηση καθηκόντων ευθύνης (μόνο 165 μόρια στα 1000, με συντελεστή 25%), η μοριοδότηση μέχρι και του 33<sup>ου</sup> έτους προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, η δυνατότητα βαθμολογικής υπερκάλυψης των μορίων που προσδίδει η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (165 μόρια) από τη συναφή προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (175 μόρια) και η μη διαφοροποίηση της μοριοδότησης για κάθε προηγούμενη θέση ευθύνης αναλόγως της βαθμίδας στην οποία εντάσσεται η θέση (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή, Τμηματάρχη), συγκλίνουν στην άποψη ότι το σύστημα επιλογής δεν επιζητά ένα συγκεκριμένο προφίλ εργασιακής εμπειρίας υποψηφίου.

Φαίνεται ότι το σύστημα αντιμετωπίζει την εργασιακή εμπειρία ως κριτήριο που λειτουργεί συμπληρωματικά και με ποικίλους δυνατούς συνδυασμούς συγκέντρωσης μορίων (π.χ. πολλά έτη υπηρεσίας ή λιγότερα έτη υπηρεσίας και άσκηση καθηκόντων ευθύνης κλπ.) στους κατέχοντες υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα. Μάλιστα, ενδεχομένως να μπορεί να ειπωθεί ότι τα τυπικά (εκπαιδευτικά) προσόντα υπερσκελίζουν στο υπό μελέτη σύστημα επιλογής Γενικών Διευθυντών την αρχαιότητα, η οποία όμως δεν εκλείπει εντελώς καθώς φαίνεται -και στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου- να προτιμάται συγκριτικά με την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης.

Στους ακόλουθους πίνακες συγκεκριμενοποιούνται τα έτη υπηρεσίας των επιλεγέντων στο δημόσιο τομέα, τα έτη που έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης αλλά και τα αναγνωρισμένα έτη εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα. Επιπρόσθετα, παρατίθεται η πραγματική βαρύτητα που λαμβάνει κάθε μοριοδοτούμενο κριτήριο της εμπειρίας, ενώ κρίνεται σκόπιμη η αντιδιαστολή των πιο κάτω στοιχείων με εκείνα των ακαδημαϊκών προσόντων, ιδίως στις ακραίες τιμές τους (πολύ μικρή και πολύ μεγάλη προϋπηρεσία).

**Πίνακας 14**

**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση τα έτη υπηρεσίας τους στο δημόσιο τομέα**

Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων	Μονάδες που έλαβαν οι έχοντες την ανάλογη υπηρεσία (μέγιστο 660) στο κριτήριο της εμπειρίας	Μονάδες που προσδίδει η προϋπηρεσία στην τελική βαθμολογία του επιλεγέντος (συντελεστής 25%)
Τριάντα πέντε (35) ή περισσότερα	5	5,75%	660	165
Τριάντα (30) έως και τριάντα τέσσερα (34)	35	40,23%	600 έως 660	150 έως 165
Είκοσι πέντε (25) έως είκοσι εννέα (29)	26	29,88%	500 έως 580	125 έως 145
Είκοσι (20) έως είκοσι τέσσερα (24)	13	14,94%	400 έως 480	100 έως 120
Δεκαπέντε (15) έως δεκαεννέα (19)	8	9,2%	300 έως 380	75 έως 95
Δεκατέσσερα (14) ή λιγότερα	0	0%	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>	<b>---</b>	<b>---</b>

Τα στοιχεία του πίνακα 14 προσιδιάζουν αρκετά σε εκείνα του Πίνακα 13 ως προς την ομοιογένεια και την κατανομή σε επιμέρους «κλάσεις». Σαράντα (40) από τους ογδόντα επτά (87) επιλεγέντες (ποσοστό 45,98%) έχουν τουλάχιστον τριάντα (30) έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα, με πέντε (5) από αυτούς να έχουν τριάντα πέντε (35) έτη ή περισσότερα. Από τους πέντε (5) επιλεγέντες με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας, οι δύο (2) κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα ως ανώτερο ακαδημαϊκό προσόν, οι δύο (2) μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και ο ένας (1) μόνο πτυχίο. Στην άλλη «ακραία» κλίμακα ετών υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα (λιγότερα από 20), στην οποία εντάσσονται οκτώ (8) επιλεγέντες, συναντούμε τους κατέχοντες πολύ υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα, με τρεις (3) εξ αυτών να κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα, να είναι απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος επιπέδου Master, τέσσερις (4) να είναι απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ και κάτοχοι ενός ή δύο μεταπτυχιακών διπλωμάτων επιπέδου Master και μόνον ένας (1) εξ αυτών να κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα ως ανώτερο τυπικό προσόν. Μάλιστα, ο τελευταίος είχε ηλικία 60 ετών κατά

το χρόνο επιλογής (έτος 2018) και κατέχει τη μέγιστη από άποψη μοριοδότησης αναγνωρισμένη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (175 μονάδες με συντελεστή 25%), επτά (7) ετών, γεγονός όχι πολύ σύνηθες για τους επιλεγέντες σύμφωνα με τα στοιχεία του (επόμενου) πίνακα 15. Οι λοιποί επτά (7) επιλεγέντες, που ανήκουν στην προαναφερόμενη κατηγορία με λιγότερα από είκοσι (20) έτη υπηρεσίας στο δημόσιο, είναι μεταξύ 43 και 50 ετών και δεν έχουν αναγνωρισμένη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που καταδεικνύει ότι έχουν σταδιοδρομήσει αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα, όπως και η πλειοψηφία των επιλεγέντων<sup>52</sup>.

Τα προαναφερθέντα δείχνουν ότι η απαίτηση για υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα δεν εκλείπει ούτε για τους αρχαιότερους του δημοσίου τομέα (με περισσότερα από 30 έτη υπηρεσίας), καθώς τα πολλά έτη δημόσιας υπηρεσίας χωρίς άλλα προσόντα φαίνεται να μην επαρκούν ώστε να ανέλθει ο εκάστοτε υποψήφιος σε θέση επιλογής. Μάλιστα, η πραγματική βαρύτητα της «αρχαιότητας», όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 14, φαίνεται να είναι μικρή αν αντιδιασταλούν τα στοιχεία της τελευταίας στήλης του πίνακα (14) με εκείνα του πίνακα 10. Η ύπαρξη αυτής (της «αρχαιότητας») μπορεί εύκολα να αντισταθμιστεί από την κατοχή περισσότερων εκπαιδευτικών προσόντων. Όπως προαναφέρθηκε, τα τυπικά προσόντα αποτελούν το ρυθμιστικό παράγοντα στο να ανέλθει υποψήφιος σε θέση επιλογής, ενώ η «αρχαιότητα» και γενικά η εργασιακή εμπειρία λειτουργεί επικουρικά προς τούτο. Αν οι επιλεγέντες δεν κατείχαν υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, ακόμη και η μεγάλη προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα, δε θα ήταν αρκετή για την επιλογή τους. Ο μοναδικός ουσιαστικός παράγοντας «αρχαιότητας» που εντοπίζεται είναι η τυπική προϋπόθεση της κατοχής βαθμού Α' με πλεονάζοντα χρόνο οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτό, που για την πλειοψηφία των επιλεγέντων με υψηλά τυπικά προσόντα, αντιστοιχεί σε προϋπόθεση δεκατεσσάρων (14) ετών πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας. Η δε ανάλυση συγκεκριμένων στοιχείων καταδεικνύει δυνατότητα επιλογής σε θέση Γενικού Διευθυντή και με λιγότερα από είκοσι (20) έτη υπηρεσίας, για τους κατέχοντες διδακτορικό δίπλωμα ή/και για τους αποφοίτους ΕΣΔΔΑ, υπό την προϋπόθεση κατοχής και έτερων ακαδημαϊκών προσόντων (π.χ. και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών).

Συνεπώς, το σύστημα, ως προς την εργασιακή εμπειρία, δεν επιδιώκει ένα συγκεκριμένο προφίλ υποψήφιου που θα τύχει επιλογής. Αντίθετα, αντιμετωπίζει την

---

<sup>52</sup> Τα στοιχεία αυτά θα παρουσιαστούν στη συνέχεια του παρόντος Κεφαλαίου (Πίνακας 15).

εργασιακή εμπειρία συμπληρωματικά αντί της κατοχής κάποιου άλλου τυπικού προσόντος. Τελικά, εκκινεί καταρχήν από την απαίτηση για υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα και παράλληλα διαφαίνεται και πάλι ότι τείνει να εξομοιώνει ανόμοια προσόντα, επιτρέποντας το ένα να λειτουργεί αντισταθμιστικά / συμπληρωματικά στο άλλο, όταν το κάθε προσόν έχει εντελώς διαφορετική σημασία για τη διοίκηση (Σπανού, 2016 : 62).

### 3.2 Η σχεδόν αποκλειστική σταδιοδρομία των επιλεγέντων στο δημόσιο τομέα

Αν και η προϋπηρεσία των επιλεγέντων στο δημόσιο τομέα είναι μεγάλη, κατά βάση άνω των είκοσι πέντε (25) ετών και για αρκετά μεγάλο ποσοστό άνω των τριάντα (30) ετών, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 14, δεν μπορεί να ειπωθεί το ίδιο για την πρότερη εμπειρία τους στον ιδιωτικό τομέα. Η συγκριτική παράθεση των στοιχείων των πινάκων 15 και 16 με εκείνα του πίνακα 14 (σελ. 60) επιτρέπει ορισμένες παρατηρήσεις.

**Πίνακας 15**

**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση τα έτη αναγνωρισμένης εμπειρίας τους στον ιδιωτικό τομέα**

Έτη εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων
Δέκα (10) ή περισσότερα	1	1,15%
Επτά (7) έως εννέα (9)	3	3,45%
Τέσσερα (4) έως έξι (6)	7	8,05%
Ένα (1) έως τρία (3)	15	17,24%
Μηδέν (0)	61	70,11%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιλεγέντων -επτά στους δέκα- δεν έχουν αναγνωρισμένη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, ενώ από όσους έχουν λίγοι είναι εκείνοι με μεγαλύτερη από τρία (3) έτη. Ένα μικρό ποσοστό (8,05%) έχουν από τέσσερα (4) έως έξι (6) έτη. Μόνο τέσσερις (4) επιλεγέντες έχουν τη μέγιστη μοριοδοτούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα (τουλάχιστον επτά (7) έτη) και ένας

μόνο επιλεγείς έχει εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα σε συναφές αντικείμενο για δώδεκα (12) έτη πριν εισαχθεί στη δημόσια διοίκηση<sup>53</sup>. Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με τα στοιχεία του επόμενου πίνακα, από τον οποίο προκύπτει ότι οι επιλεγέντες είναι κυρίως άνω των πενήντα (50) ετών, αλλά και του πίνακα 14, από τον οποίο προκύπτει ότι παράλληλα έχουν συνήθως προϋπηρεσία τουλάχιστον είκοσι πέντε (25) ετών -σε πολλές περιπτώσεις και άνω των τριάντα (30) ετών-, καταδεικνύουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιλεγέντων έχουν σταδιοδρομήσει σχεδόν αποκλειστικά στο δημόσιο. Εισήχθησαν στη δημόσια διοίκηση σε ηλικία μικρότερη των τριάντα (30) ετών, με ένα μικρό ποσοστό αυτών να έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα για πολύ λίγα χρόνια. Μάλιστα, ένα μεγάλο ποσοστό επιλεγέντων, που διορίστηκαν μέσω εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, φαίνεται να εισήχθησαν λίγο νεότεροι από τους λοιπούς, σχετικά κοντά (χρονικά) στις βασικές σπουδές τους και χωρίς να έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα<sup>54</sup>.

**Πίνακας 16**

**Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση την ηλικία τους κατά την κατάθεση της αίτησής τους για την προκηρυσσόμενη θέση**

Ηλικία επιλεγέντος (κατά την κατάθεση της αίτησης)	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων
Εξήντα τεσσάρων (64) ετών ή μεγαλύτερος/η	3	3,45%
Εξήντα ενός (61) έως εξήντα τριών (63) ετών	14	16,09%
Πενήντα έξι (56) έως εξήντα (60) ετών	37	42,53%
Πενήντα ενός (51) έως πενήντα πέντε (55) ετών	18	20,69%
Σαράντα έξι (46) έως πενήντα (50) ετών	13	14,94%
Σαράντα πέντε (45) ετών ή μικρότερος/η	2	2,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

<sup>53</sup> Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να επισημανθεί το ενδεχόμενο επιλεγείς να μην έχει αιτηθεί (στο παρελθόν) την αναγνώριση προϋπηρεσίας του στον ιδιωτικό τομέα για το άνω των επτά (7) ετών χρονικό διάστημα, καθώς σύμφωνα με τις διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα προσμετράται βαθμολογικά μόνο μέχρι του ορίου των επτά (7) ετών.

<sup>54</sup> Βλ. στοιχεία Πίνακα 3 (σελ.38) σε συνδυασμό με στοιχεία Πίνακα 9 (σελ.47).



Οι «ακραίες» περιπτώσεις ηλικιών έως σαράντα πέντε (45) ετών, ανήκουν σε επιλεγέντες με ιδιαίτερα υψηλά τυπικά προσόντα. Μάλιστα, η νεότερη επιλεγείσα, ηλικίας σαράντα τριών (43) ετών, με δεκαέξι (16) έτη εμπειρίας στο δημόσιο τομέα, έχει -μάλλον όχι τυχαία- τη δεύτερη σε σειρά (μεταξύ των επιλεγέντων) υψηλότερη μοριοδότηση στα τυπικά προσόντα (860 μονάδες). Επιπρόσθετα, η μελέτη των στοιχείων της έρευνας καταδεικνύει ότι μόνον ένας (1) από τους δεκαπέντε (15) επιλεγέντες με ηλικία έως και πενήντα (50) ετών<sup>55</sup> δεν ανήκει στην κατηγορία του ανώτερου επιπέδου εκπαίδευσης «κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ»<sup>56</sup>, χωρίς τούτο να συνεπάγεται ότι οι λοιποί επιλεγέντες (άνω των 50 ετών) δεν κατέχουν υψηλά τυπικά προσόντα. Σε κάθε περίπτωση, όμως, διαφαίνεται ότι οι νεότεροι υποψήφιοι, με λιγότερα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, καταφέρνουν να επιλεγούν εφόσον κατέχουν υψηλότερα τυπικά προσόντα από τους αρχαιότερούς τους.

Τα συγκεκριμένα στοιχεία συγκλίνουν στο συμπέρασμα του προηγούμενου υποκεφαλαίου ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν τον κύριο ρυθμιστικό παράγοντα στο να ανέλθει υποψήφιος σε θέση επιλογής, ενώ η «αρχαιότητα» και γενικά η εργασιακή εμπειρία λειτουργεί επικουρικά και συμπληρωματικά για τη συγκέντρωση μορίων. Η μεγάλη προϋπηρεσία (και συνεπώς η μεγαλύτερη ηλικία υποψηφίου) λειτουργεί ως αντίβαρο για εκείνους που δεν κατέχουν σωρευτικά τα τυπικά προσόντα που προσδίδουν πολλά μόρια. Συνεπώς, το σύστημα, εκτός ότι θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κατά βάση φορμαλιστικό, διαφαίνεται και πάλι ότι εξομοιώνει ανόμοια προσόντα (Σπανού, 2016 : 62).

---

<sup>55</sup> Βλ. Πίνακα 9 (σελ. 47)

<sup>56</sup> Σχετικός ο Πίνακας 3 (σελ. 38)

### 3.3 Η καχυποψία του συστήματος για την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης

Η προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης φαίνεται όχι μόνο να αντιμετωπίζεται ως δευτερεύουσας σημασίας κριτήριο για την επιλογή, συγκρίνοντας τα στοιχεία του κατωτέρω πίνακα 17 με εκείνα των πινάκων 10 (σελ. 50) και 14 (σελ. 60), αλλά και να παρακάμπτεται ως προσόν.

**Πίνακας 17**

#### **Κατανομή επιλεγέντων ΓΔ με βάση τα έτη που έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης**

Έτη σε θέση ευθύνης	Αριθμός επιλεγέντων	Ποσοστό επιλεγέντων	Μονάδες που έλαβαν οι έχοντες την ανάλογη εμπειρία (μέγιστο 165) στο κριτήριο της εμπειρίας	Μονάδες που προσδίδει η εμπειρία στην τελική βαθμολογία του επιλεγέντος (συντελεστής 25%)
Είκοσι πέντε (25) ή περισσότερα	1	1,15%	165	41,25
Είκοσι (20) έως είκοσι τέσσερα (24)	4	4,6%	165	41,25
Δεκαπέντε (15) έως δεκαεννέα (19)	21	24,14%	165	41,25
Έντεκα (11) έως δεκατέσσερα (14)	18	20,69%	165	41,25
Επτά (7) έως δέκα (10)	27	31,03%	115,5 έως 165	28,875 έως 41,25
Τέσσερα (4) έως έξι (6)	10	11,49%	66 έως 99	16,5 έως 24,75
Ένα (1) έως τρία (3)	2	2,3%	16,5 έως 49,5	4,125 έως 12,375
Μηδέν (0)	4	4,6%	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>		

Αναφορικά με το προαναφερθέν κριτήριο (έτη σε θέσεις ευθύνης, ως μοριοδοτούμενο προσόν), ο υπολογισμός των δέκα (10) ετών ως ανώτατο όριο μοριοδότησης της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης (16,5 μονάδες ανά έτος) σε συνδυασμό με τη μη διαφοροποίηση ανάλογα με τη βαθμίδα της θέσης (ευθύνης), αποτελεί μία ομολογούμενη και από τους ίδιους τους επιλεγέντες Γενικούς Διευθυντές στρεβλότητα του συστήματος επιλογής. Μάλιστα, η πολύ συγκρατημένη βαρύτητα

της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης<sup>57</sup> προκύπτει αν ληφθεί υπόψη ότι η μέγιστη μοριοδότηση του εν λόγω κριτηρίου είναι οι 165 μονάδες, με συντελεστή στο τελικό αποτέλεσμα 25%, ότι μπορεί να αντισταθμιστεί από τη γενική αρχαιότητα, ότι δε διαφοροποιείται για διαφορετικής βαθμίδας θέσεις ευθύνης (Τμηματάρχη, Διευθυντή και Γενικού Διευθυντή) και ότι δεν τίθεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάληψη θέσης Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης. Το τελευταίο μαρτυρά και τη φιλοσοφία του συστήματος επιλογής. Αποτέλεσμα τούτων είναι να επιτρέπεται η πλήρωση της θέσης του Γενικού Διευθυντή και από υποψήφιο που δεν έχει διατελέσει ποτέ ξανά Προϊστάμενος. Βέβαια, τελικά, δεν είναι πολλοί οι επιλεγέντες που πριν την επιλογή τους δεν είχαν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου ή είχαν ασκήσει για πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Επιπρόσθετα, τα στοιχεία του πίνακα 17 καταδεικνύουν ότι σαράντα τέσσερις (44) από τους ογδόντα επτά (87) επιλεγέντες (ποσοστό 50,57%!) δε μοριοδοτήθηκαν για τα επιπλέον των δέκα έτη άσκησης καθηκόντων Προϊσταμένου. Παρόμοιο στοιχείο, «υποτίμησης» κατοχής κάποιου προσόντος, δεν παρατηρείται ούτε στα εκπαιδευτικά προσόντα, ούτε στα έτη υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα. Ακόμα, τέσσερις (4) επιλεγέντες δεν είχαν διατελέσει Προϊστάμενοι σε καμία οργανική μονάδα πριν την επιλογή τους και δύο (2) είχαν διατελέσει από ένα (1) μέχρι τρία (3) έτη.

Από τα μέχρι τώρα εκτεθέντα, προκύπτει το εξής οξύμωρο : Η «γενική» προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα θεωρείται κριτήριο που προσδίδει «αξία» στον επιλεγέντα μέχρι του ορίου των τριάντα τριών (33) ετών, αφήνοντας ένα μικρό ποσοστό επιλεγέντων χωρίς να έχουν μοριοδοτηθεί για όλα τα έτη υπηρεσίας τους. Ωστόσο, η προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης δε θεωρείται -αναλογικά- ουσιώδες κριτήριο της «αξίας» του υποψηφίου, ιδίως λόγω της θέσης του ορίου των δέκα (10) ετών ως «ταβάνι» μοριοδότησης και της μη διαφοροποίησης της μοριοδότησης αναλόγως της βαθμίδας στην οποία ανήκει η θέση ευθύνης, τη στιγμή μάλιστα που το σύστημα φαίνεται να απευθύνεται κατά βάση σε υπαλλήλους με άνω των είκοσι ετών (20) διοικητική

---

<sup>57</sup> Ενδεικτικά, τα 165 μόρια, ως μέγιστη βαθμολογία για την εμπειρία σε θέση Προϊσταμένου (συντελεστής 25%), προσδίδουν στο τελικό αποτέλεσμα της επιλογής 41,25 μόρια, όταν ένας συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών επιπέδου Master προσδίδει 60 μόρια (150 μόρια με συντελεστή 40%). Επίσης, τα δέκα (10) έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης είναι ισότιμα στη μοριοδότηση με οκτώ (8) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, ενώ επτά (7) έτη αναγνωρισμένης προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα προσδίδουν περισσότερα μόρια (175) από δέκα (10) έτη σε θέσεις Προϊσταμένου.

εμπειρία<sup>58</sup>. Φαίνεται, με άλλα λόγια, μια προτίμηση του συστήματος για τη «γενική» αρχαιότητα συγκριτικά με την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Η προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα<sup>59</sup>, όμως, δεν είναι κατ' ανάγκη μέτρο της αξίας, της αποτελεσματικότητας ή της επιθυμίας του επιλεγέντος για κοινωνική προσφορά, ειδικότερα αν αυτό το κριτήριο ειδοθεί υπό το πρίσμα της μη «θεληματικής» επιλογής της εργασίας, όπως σχετικές μελέτες για το θέμα έχουν δείξει (Πρεβεζάνου, 2011 : 117). Άλλωστε, η ενσυνείδητη επιλογή ενός επαγγέλματος είναι κρίσιμη για την ανταπόκριση σε αναμενόμενους ρόλους (Johnson & Johnson, 2002 : 270 στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Ειδικότερα, η επιθυμία άσκησης ενός επαγγέλματος είναι, συνήθως, συνδεδεμένη με τη συνειδητοποίηση ενός ρόλου, αλλά όσο μια εργασιακή επιλογή υπαγορεύεται από συνθήκες ανάγκης τόσο η απόκλιση ανταπόκρισης από το ρόλο είναι πιθανό να διευρύνεται (Bledstein, 1978 : 159-166 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Η εργασία στην ελληνική δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζεται διαχρονικά περισσότερο ως πηγή ασφάλειας, ως «εξασφάλιση» στα άτομα μια κοινωνίας που «κατατρώχεται» από το σύνδρομο της «ανασφάλειας» (Τσουκαλάς, 1987 : 119 επ. και Τσουκαλάς, 1983 : 51), παρά ως πραγμάτωση ενός ρόλου, εκείνου του δημόσιου λειτουργού, που οι εργαζόμενοί του επιθυμούσαν πάντα να αποκτήσουν. Η εργασία στο δημόσιο αποτελούσε και ίσως αποτελεί έναν τρόπο κοινωνικής ανόδου, έναν τρόπο «αξιοπρεπούς εξασφάλισης», δεδομένου ότι οποιαδήποτε εργασία σε αυτό τουλάχιστον δεν οδηγεί σε «εξαθλίωση», αντίθετα παρέχει την «εφάπαξ σύναψη σύμβασης εργασίας και την εφόρου ζωής δυνατότητα απόλαυσης μιας σειράς πλεονεκτημάτων» (Τσουκαλάς, 1986 : 33), δηλαδή το μισθό, τη σταδιοδρομία και την εξασφαλισμένη συνταξιοδότηση (Τσουκαλάς, 1986 : 33-34 και White, 1949 : Introduction και 325-326, στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Τα προρρηθέντα φαίνεται να επιβεβαιώνονται τόσο από σχετική μελέτη του έτους 1995, χρονικό σημείο στο οποίο οι περισσότεροι επιλεγέντες Γενικοί Διευθυντές υπηρετούσαν ήδη ενώ άλλοι περίπου τότε εισήχθησαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όσο και από μελέτη του έτους 2005. Φαίνεται ότι οι κύριοι λόγοι, για τους οποίους η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων επιλέγουν το δημόσιο τομέα, είναι η

---

<sup>58</sup> Βλ. στοιχεία Πίνακα 14 (σελ. 60).

<sup>59</sup> Το 45,98% των επιλεγέντων έχει προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα άνω των 30 ετών και πάνω από το 75% έχει άνω των 25 ετών.

μονιμότητα, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας, η οικονομική σταθερότητα και όχι η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Ενδεικτικά, ποσοστό 45,4% των αποφοίτων ΑΕΙ στη μελέτη του 1995 απαντούν θετικά στην ερώτηση αν επέλεξαν το δημόσιο τομέα λόγω της μονιμότητας, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά στις ερωτήσεις για την οικονομική σταθερότητα και τις καλύτερες συνθήκες εργασίας είναι 40,7% και 18,5% αντίστοιχα (Μοίρα – Μυλωνοπούλου, 1997 : 134). Στη μελέτη του 2005, ποσοστό άνω του 70%, ανεξαρτήτως βαθμίδας εκπαίδευσης, τόσο όσων εργάζονταν σε άλλη εργασία εκτός δημοσίου την οποία εγκατέλειψαν λόγω διορισμού τους, όσο και όσων δεν είχαν εργαστεί σε άλλο χώρο πριν οδηγηθούν στη δημόσια διοίκηση, απάντησε ότι επέλεξε τη δημόσια διοίκηση ως χώρο εργασίας εξαιτίας της μονιμότητας, 21,1% λόγω καλύτερων συνθηκών εργασίας (αφορά όσους εργάζονταν πριν σε άλλο τομέα πλην του δημοσίου), ενώ μόνο το 1% δηλώνει ότι επέλεξε τη δημόσια διοίκηση λόγω επιθυμίας προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (Πρεβεζάνου, 2011 : 118 – 119). Καθίσταται σαφές ότι η επιλογή εργασίας στο δημόσιο τομέα υπαγορεύεται περισσότερο από τα πλεονεκτήματα που αυτή εξασφαλίζει και λιγότερο από τη διάθεση ανάληψης του ρόλου του δημόσιου λειτουργού. Η αντιμετώπιση της δημόσιας διοίκησης ως «δημοφιλούς» εργοδότη αποδεικνύεται και από τη διαχρονικά ιδιαίτερα υψηλή επιθυμία για απασχόληση σε αυτή<sup>60</sup>.

Υπό το πρίσμα αυτό, προκύπτει αβίαστα το ερώτημα πώς σε μία δημόσια διοίκηση, απαρτιζόμενη από στελεχιακό δυναμικό το οποίο εισήχθη πρωτίστως με γνώμονα την εργασιακή του ασφάλεια, η πληθώρα ετών υπηρεσίας συνδέεται άρρηκτα με την «αξία» του κρινόμενου υποψήφιου Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, υπερσκελίζοντας κατά πολύ μάλιστα την άσκηση καθηκόντων ευθύνης; Σαφώς, η πολύτιμη εμπειρία των δημοσίων υπαλλήλων, υποψήφιων Γενικών Διευθυντών, που προκύπτει από τα πολλά έτη υπηρεσίας δεν μπορεί να υποτιμηθεί, καθώς ως φορείς εφαρμογής και υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών οι δημόσιοι υπάλληλοι γενικά, συνεργάζονται με τους πολιτικούς τους προϊσταμένους (Burke, 1994 : 462 στο Πρεβεζάνου, 2011), προσπαθούν να «βοηθήσουν» ή ακόμα και να τους πείσουν να ανευρεθεί η «δικαιότερη ή η ορθότερη» λύση (Page, 1992 : 143 στο Πρεβεζάνου,

---

<sup>60</sup> Αυτό αποδεικνύεται από τη μελέτη των ετήσιων εκθέσεων του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) σύμφωνα με τις οποίες για κάθε προκηρυχθείσα θέση κατατίθενται κατά μέσο όρο περισσότερες από είκοσι (20) υποψηφιότητες, με την αναλογία για τις διοικητικές, όχι τεχνικές ή πολύ εξειδικευμένες, θέσεις να φτάνει μέχρι και το 1 προς 200 (200 αιτήσεις για 1 θέση) (βλ. ενδεικτικά εκθέσεις έτους 2005 : σελ. 61, έτους 2007 : σελ. 54, έτους 2015 : σελ. 25, έτους 2018 : σελ. 6).

2011). Θα έπρεπε, όμως, μάλλον να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια παράκαμψης της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης και να τεθεί ως προϋπόθεση για την κατάληψη των ανώτερων θέσεων ευθύνης της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας.

**Πίνακας 18**

**Κατανομή συμμετεχόντων ΓΔ στην έρευνα με βάση τις προηγούμενες θέσεις τους στη διοικητική ιεραρχία**

<b>Προηγούμενη πριν την επιλογή θέση στη διοικητική ιεραρχία</b>	<b>Αριθμός συμμετεχόντων στην έρευνα</b>	<b>Ποσοστό συμμετεχόντων στην έρευνα</b>	<b>Αριθμός συμμετεχόντων που έχουν διατελέσει και σε υψηλότερη από την προηγούμενή τους θέση στην ιεραρχία</b>	<b>Ποσοστό συμμετεχόντων που έχουν διατελέσει και σε υψηλότερη από την προηγούμενή τους θέση στην ιεραρχία<sup>61</sup></b>
Γενικός Διευθυντής με ανάθεση	3	13,64%	---	---
Γενικός Διευθυντής με επιλογή	5	22,73%	---	---
Διευθυντής με ανάθεση	5	22,73%	1	7,14%
Διευθυντής με επιλογή	6	27,27%	3	21,43%
Τμηματάρχης με ανάθεση	0	0%	---	---
Τμηματάρχης με επιλογή	2	9,09%	0	0%
Υπάλληλος	1	4,54%	1	7,14%
<b>Σύνολο</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>35,71%</b>

Η μελέτη των στοιχείων του πίνακα 18 καταδεικνύει ότι η πλειοψηφία των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα, συγκεκριμένα δεκατέσσερις (14) από τους είκοσι δύο (22) (ποσοστό 63,64%), κατείχε κατώτερη θέση στη διοικητική ιεραρχία πριν εφαρμοστεί το σύστημα του Ν.4369/2016, ενώ μόνον οκτώ (8) ήταν

<sup>61</sup> Για την εξαγωγή των ποσοστών αφαιρέθηκαν οι οκτώ (8) συμμετέχοντες στην έρευνα των οποίων η αμέσως προηγούμενη θέση τους είναι αυτή του Γενικού Διευθυντή, προκειμένου τα προκύπτοντα ποσοστά να καταδεικνύουν όσους είχαν κάποτε καταλάβει και υψηλότερη θέση στη διοικητική ιεραρχία από την αμέσως προηγούμενή τους.

Γενικοί Διευθυντές και επελέγησαν και με το νέο σύστημα. Μάλιστα, τρεις (3) από τους είκοσι δύο (22) κατάφεραν να «μεταπηδήσουν» στη θέση του Γενικού Διευθυντή είτε από τη θέση του Τμηματάρχη, είτε κατευθείαν από τη θέση του υπαλλήλου. Επιπρόσθετα, ποσοστό 35,71% από όσους πριν την επιλογή τους δεν ήταν Γενικοί Διευθυντές έχουν διατελέσει και σε υψηλότερη θέση ευθύνης από εκείνη που είχαν ακριβώς πριν επιλεγούν. Συνολικά δώδεκα<sup>62</sup> (12) εκ των είκοσι δύο (22) επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν διατελέσει κάποια στιγμή Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης.

#### Πίνακας 19

**Μέσος όρος άσκησης καθηκόντων ευθύνης συμμετεχόντων στην έρευνα ΓΔ, πριν την επιλογή τους, ανά βαθμίδα διοικητικής ιεραρχίας**

Βαθμίδα διοικητικής ιεραρχίας	Μέσος όρος άσκησης καθηκόντων σε έτη
Γενικού Διευθυντή	1,9
Διευθυντή	5,4
Τμηματάρχη	6,6
<b>Σύνολο</b>	<b>13,9</b>

Συναφώς με τα στοιχεία των πινάκων 17 και 18, παρατηρούμε από τα στοιχεία του πίνακα 19 ότι οι επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχουν –κατά μέσο όρο- πολλά έτη άσκησης καθηκόντων Γενικού Διευθυντή (μόλις 1,9 έτη), έχουν περισσότερα έτη άσκησης καθηκόντων Διευθυντή (5,4 έτη) και ακόμη περισσότερα έτη σε θέση Τμηματάρχη (6,6 έτη), ενώ κατά μέσο όρο έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου για περίπου 14 χρόνια.

Από τη συγκριτική ανάλυση των στοιχείων των πινάκων 17 έως 19 σε σχέση με εκείνα του πίνακα 14, προκύπτει σχεδόν σαφώς η προσπάθεια ανανέωσης των προσώπων που είχαν διατελέσει τα προηγούμενα έτη και επί άλλων Κυβερνήσεων Γενικοί Διευθυντές –ίσως και Προϊστάμενοι γενικά-, μέσω της εξάλειψης του προβαδίσματός τους, έναντι άλλων προσώπων (κατέχοντες υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα ή/και πολλά έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα), που κανονικά θα

<sup>62</sup> Συγκεκριμένα, από τους είκοσι δύο (22) επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα, οκτώ (8) ήταν Γενικοί Διευθυντές ακριβώς πριν εφαρμοστεί το υπό μελέτη σύστημα του Ν.4369/2016, ενώ τέσσερις (4) είχαν διατελέσει κάποτε Γενικοί Διευθυντές. Από τους τελευταίους τέσσερις (4), οι τρεις (3) κατείχαν τη θέση του Διευθυντή κατόπιν επιλογής πριν εφαρμοστεί το υπό μελέτη σύστημα και ο ένας (1) τη θέση του Διευθυντή κατόπιν ανάθεσης (βλ. στοιχεία Πίνακα 18)

έπρεπε να είχαν. Αυτή η παράκαμψη της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης, ως προσόντος, μάλλον αποσκοπεί στο να δοθεί η εντύπωση ότι το σύστημα απεκδύεται την ευθύνη της πολιτικοποίησης των θέσεων ευθύνης και ότι αλλάζει. Η συνεχής αλλαγή<sup>63</sup> του συστήματος επιλογής, άλλωστε, είναι βασικό χαρακτηριστικό του (Σπανού, 2018 : 247).

### **Συμπεράσματα**

Η ανάλυση των στοιχείων που παρουσιάζονται στο παρόν Κεφάλαιο, δείχνει σε μεγάλο βαθμό ένα σύστημα επιλογής που δεν επιζητά συγκεκριμένο προφίλ ως προς την εργασιακή εμπειρία, προκειμένου υποψήφιος να τύχει επιλογής για τη θέση του Γενικού Διευθυντή<sup>64</sup>. Το σύστημα επιλογής αντιμετωπίζει την εργασιακή εμπειρία ως μέσο συγκέντρωσης μορίων, με περιθώρια διάφορων συνδυασμών συγκέντρωσης αυτών, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά στα επί της ουσίας προαπαιτούμενα υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα. Τούτο προκύπτει σαφώς από τη μη απαίτηση και από την ουσιαστική παράκαμψη -μέσω της γενικής αρχαιότητας ή/και της συναφούς προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα- της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης. Πέραν της κατοχής βαθμού Α' με συγκεκριμένο πλεονάζοντα χρόνο στο βαθμό αυτό, δεν απαιτείται εν τοις πράγμασι κανένα άλλο είδος εργασιακής εμπειρίας, προκειμένου να ανέλθει υπάλληλος στην ανώτερη θέση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας. Αντίθετα, το σύστημα επιλογής, λόγω του μικρού συντελεστή που δίδει στην εργασιακή εμπειρία, επιτρέπει αυτή (γενικά ή/και σε θέσεις ευθύνης) να αντικαθίσταται από εκπαιδευτικά προσόντα.

Άξιο λόγου στο εν λόγω σύστημα είναι ότι ενώ η αρχαιότητα στο δημόσιο αντιμετωπίζεται -σε ένα βαθμό- ως προσόν που συνδέεται με την «αξία» του κρινόμενου υπαλλήλου, δεν αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο η προηγούμενη

---

<sup>63</sup> Είναι αξιοσημείωτο ότι «μέσα σε λιγότερο από 10 χρόνια (2007-2016) υπήρξαν πέντε αλλαγές», ενώ «υπό συνθήκες κρίσης και προγραμμάτων προσαρμογής έγιναν τέσσερις αλλαγές σε έξι χρόνια». Επιπρόσθετα, σε όλες τις περιπτώσεις το εκάστοτε νέο σύστημα εφαρμόστηκε μόνο ως προς τις μεταβατικές του διατάξεις και «δεν μπόρεσε ποτέ να ολοκληρωθεί αφού αντικαταστάθηκε μετά από λίγο», ενώ η εφαρμογή των πιο καινοτόμων στοιχείων παραπεμπόταν πάντα στο μέλλον. (Σπανού, 2018 : 247).

<sup>64</sup> Εξαιρούνται οι θέσεις των Γενικών Διευθυντών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών για τις οποίες απαιτήθηκε από την Προκήρυξη πολύ συγκεκριμένη προϋπηρεσία. – Βλ. υποκεφάλαιο 2.2 και «Συμπεράσματα» Κεφαλαίου 2<sup>ου</sup>.



άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Αφενός υιοθετείται μία εξισωτική λογική στη μοριοδότηση της εμπειρίας σε θέση ευθύνης, με την άσκηση καθηκόντων Τμηματάρχη να προσδίδει τα ίδια μόρια με την άσκηση καθηκόντων Διευθυντή και Γενικού Διευθυντή, αφετέρου η μοριοδότηση από την άσκηση καθηκόντων ευθύνης έχει εν τοις πράγμασι αμελητέα επιρροή στην τελική επιλογή. Μάλιστα, η πλειοψηφία των επιλεγέντων δε μοριοδοτείται για όλα τα έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης, καθώς τίθενται τα δέκα (10) έτη ως ανώτατο όριο μοριοδότησης. Είναι ξεκάθαρο ότι το σύστημα αντιμετωπίζει καχύποπτα όσους έχουν διατελέσει προϊστάμενοι, σε οποιαδήποτε βαθμίδα, στο παρελθόν.

Το προρρηθέν προκύπτει ανατρέχοντας και στην αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου που προηγήθηκε του Ν.4369/2016. Σύμφωνα με αυτή, το σύστημα επιλογής σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτέλεσε το κατεξοχήν «σημείο επαφής του πολιτικού συστήματος με τη δημόσια διοίκηση» και είχε ως αποτέλεσμα «την ποιοτική υστέρηση» της δημόσιας διοίκησης, την «κυριαρχία κάθε είδους δικτύων» και την «έλλειψη οποιασδήποτε εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των πολιτών προς το πολιτικό σύστημα και τους μηχανισμούς του κράτους». Το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, κατά την αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου, οφείλεται για αυτή την κατάσταση, καθώς ο νομοθέτης παρείχε «τη δυνατότητα επιλογής συγκεκριμένου αριθμού Προϊσταμένων, που υπηρετούσαν στο χώρο αυτό επί πολλά έτη». Υποστηριζόταν από την αιτιολογική έκθεση ότι αναπαραγόταν «με μαθηματική ακρίβεια» και «χωρίς παρέκκλιση» συγκεκριμένο στελεχιακό δυναμικό που είχε «έναν अपαρχαιωμένο τρόπο δράσης», ενώ με το προτεινόμενο σύστημα επιλογής (τελικά του Ν.4369/2016) ο «παραδοσιακός» τρόπος επιλογής αντικαθίσταται από «έναν τρόπο σύγχρονο, ορθολογικό και αξιοκρατικό» (Μαυρομούστακου, 2016 : 118). Είναι, ακόμα και από την αιτιολογική έκθεση, προφανής η προσπάθεια του συστήματος επιλογής να δώσει την εντύπωση ότι αλλάζει, όπως συμβαίνει συνήθως σε κάθε τροποποίησή του, ότι επιλέγει με διαφορετικά κριτήρια από τα προηγούμενα συστήματα, ότι απομακρύνεται από την πολιτικοποίηση της διαδικασίας και ότι δεν επικροτεί όσους έχουν ήδη ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου, θεωρώντας ως δεδομένο ότι βρέθηκαν στις θέσεις αυτές με αναξιοκρατικές διαδικασίες. Έτσι, το σύστημα, σύμφωνα και με τα δεδομένα του Κεφαλαίου 2, προτιμά να δώσει ώθηση στους κατέχοντες υψηλά τυπικά προσόντα, διεκδικώντας το χαρακτηρισμό του αντικειμενικού, διαφανούς αλλά και του αξιοκρατικού.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η οπτική των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών για το ρόλο τους και τον τρόπο επιλογής τους**

### **4.1 Ο αναμενόμενος ρόλος των Γενικών Διευθυντών και η άσκηση πολιτικής από μέρους τους**

Μία από τις θεμελιώδεις υποχρεώσεις του δημοσίου υπαλλήλου, γενικά, είναι η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος, το οποίο αποτελεί τη νομιμοποιητική βάση της άσκησης της εξουσίας (Rangeon, 1986 : 19-21 και Μανιτάκης, 1978 : 464, στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Τούτο αποτυπώνεται τυπικά στο άρθρο 1 παρ. 3 του Συντάγματος, στο οποίο ορίζεται ότι όλες οι εξουσίες υπάρχουν υπέρ του λαού και του έθνους, στο άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος, το οποίο θέτει τους δημοσίους υπαλλήλους στην υπηρεσία του ελληνικού λαού, αλλά και στο άρθρο 24 του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα (Ν. 3528/2007). Στην πράξη, ο προσδιορισμός της εν πολλοίς όχι πολύ συγκεκριμένης έννοιας<sup>65</sup> του δημοσίου συμφέροντος εναπόκειται αφενός στη δικαστική εξουσία και αφετέρου στη δημόσια διοίκηση (Rosenbloom, 1989 : 8 και Σπηλιωτόπουλος, 1982 : 90 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Ειδικότερα, η δημόσια διοίκηση έχει το ρόλο του διαμεσολαβητή λειτουργώντας και παρεμβαίνοντας ανάμεσα στο ατομικό συμφέρον των πολιτών και στο συλλογικό (Τερλεξής, 1996 : 423-425), προσπαθεί να ξεπεράσει τις επιμέρους απαιτήσεις τόσο των μεμονωμένων ατόμων όσο και των κοινωνικών κατηγοριών (Edelman, 1985 : 61) και να καταφέρει να πείσει τα μέλη της να υποταχθούν στην εξουσία της. Το δημόσιο συμφέρον αποτελεί, με άλλα λόγια, το μέσο που μπορεί να αξιοποιήσει η δημόσια διοίκηση προκειμένου τα άτομα μιας κοινωνίας να υπαναχωρήσουν από τις ατομικές διεκδικήσεις τους αλλά και να υπερβούν τους κοινωνικούς ανταγωνισμούς για χάρη του γενικού καλού (Laski, 1982 : 12-15 στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Επομένως, ο δημόσιος υπάλληλος, αποτελώντας εκφραστή της δημόσιας διοίκησης, αναλαμβάνει μεταξύ άλλων την υποχρέωση να ορίσει και να διαμορφώσει το δημόσιο συμφέρον, ιδίως όταν κάνει χρήση της διακριτικής του ευχέρειας. Με δεδομένο, μάλιστα, ότι η διακριτική ευχέρεια τείνει να είναι πιο ευρεία στις πιο υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας, οι ευρισκόμενοι στις βαθμίδες αυτές, όπως οι Γενικοί

---

<sup>65</sup> Αν και υπάρχουν διαφορετικές εκφάνσεις της έννοιας του δημοσίου συμφέροντος, όλες συγκλίνουν στην υποταγή του ατομικού στο γενικό (Πρεβεζάνου, 2011 : 57).

Διευθυντές, αποτελούν σε μεγαλύτερο βαθμό τους διαμορφωτές του δημοσίου συμφέροντος. Ακόμα, η εξειδικευμένη γνώση των δημοσίων υπαλλήλων γενικά (Τερλεξής, 1996 : 425) αλλά και των ευρισκόμενων στην ανώτερη βαθμίδα της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας ειδικά, τούς καθιστά ικανούς να γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα ποιο είναι το συλλογικό καλό (Hodgkinson, 1978 : 3 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Παράλληλα, ειδικά οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι γίνονται θεματοφύλακες της συνέχειας του κράτους (Σπανού, 2016 : 63). Η καθημερινή πρακτική εφαρμογή αποφάσεων, όμως, δημιουργεί προβλήματα στη δράση τους τα οποία αντιμετωπίζουν και πάλι στο πλαίσιο προσδιορισμού του δημοσίου συμφέροντος (Πρεβεζάνου, 2011 : 60), χωρίς να αποκλείονται περιπτώσεις αυθαιρεσιών από τη διοίκηση, που φτάνουν μέχρι και στον περιορισμό συνταγματικώς οριζόμενων ατομικών δικαιωμάτων (Βενιζέλος, 1990 : 51).

Επιπρόσθετα, ο προσδιορισμός και η διαμόρφωση του δημοσίου συμφέροντος από τη διοίκηση, λόγω συμμετοχής στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, δεν είναι τίποτε άλλο από διαμόρφωση πολιτικής, το χαρακτηριστικά αναφερόμενο «policy». Η έννοια του «policy» περιγράφει ακριβώς τη συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων, στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων και στην επιλογή μέσων πραγμάτωσης, ενώ μπορεί να χαρακτηριστεί (το «policy») ως η εν ευρεία έννοια πολιτική δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων (Chapman, 1959 : 275 στο *Πρεβεζάνου, 2011*), διαφοροποιούμενη από την έννοια του «politics», της πολιτικής των πολιτικών. Ωστόσο, η πλήρης διάκριση των δύο εννοιών δεν είναι εύκολη, καθώς θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ένα εμπεριέχει το άλλο και ότι οι δύο έννοιες έχουν μεταξύ τους μια «κυκλική» σχέση. Κοντολογίς, οι δημόσιοι υπάλληλοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση πολιτικής (Σπανού, 2000 : 289-290), ιδίως όταν λειτουργούν στο πλαίσιο διακριτικής ευχέρειας.

Η διακριτική ευχέρεια, συνδεδεμένη άρρηκτα με την έννοια του δημοσίου συμφέροντος όπως προαναφέρθηκε, παρέχει ελευθερία δράσης στη δημόσια διοίκηση, ιδίως όταν η όποια αρμοδιότητα δεν είναι δέσμια, καθώς ο νομοθέτης εναποθέτει στη διοίκηση την ευθύνη επιλογής μεταξύ εξίσου νόμιμων λύσεων ή εξειδίκευσης αόριστων αξιολογικών εννοιών (Ράικος, 2006 : 125 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Τούτο συμβαίνει ακόμη και όταν προβλέπονται λεπτομερείς οδηγίες και αυστηρά οριοθετημένοι κανονισμοί, καθώς ακόμα και τότε απαιτείται μια άτυπη

επικοινωνία που αναπτύσσει η διοίκηση με το ευρύτερο περιβάλλον (Σπανού, 1992 : 293 επ. και Σπανού, 2000 : 170 – 174), στο οποίο εντάσσονται οι ομάδες πίεσης, οι πολίτες, οι συνάδελφοι και γενικά η οποιαδήποτε επαφή έχει ο δημόσιος υπάλληλος. Μάλιστα, οι διαφορετικές επιλογές, που επιτρέπει η διακριτική ευχέρεια, αντιστοιχούν σε διαφορετικό αξιακό πλαίσιο, οπότε η κάθε επιλογή στηρίζεται σε επίκληση και πρόκριση κάποιων αξιών με αντίστοιχη υποτίμηση άλλων (Guy, 1991 : 186-187 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Εν ολίγοις, η διακριτική ευχέρεια αποτελεί έκφραση πολιτικής δραστηριότητας (White, 1949 : 539-541 στο *Πρεβεζάνου, 2011*) και δίδει στους δημοσίους υπαλλήλους μια συμμετοχική διάσταση κατά τη λήψη αποφάσεων. Αποτελεί, επίσης, καθημερινή πρακτική για τους δημοσίους υπαλλήλους, ασκείται από όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, αλλά το εύρος της εξαρτάται από την ιεραρχική βαθμίδα του υπαλλήλου και τείνει να είναι αναλογικά μεγαλύτερη όσο ανεβαίνουμε στη διοικητική ιεραρχία.

Ακόμα, η άσκηση πολιτικής από τη δημοσιοϋπαλληλία, αναλόγως και της βαθμίδας που εντάσσεται ο κάθε υπάλληλος, είναι μια πραγματικότητα, η οποία εδράζεται στην τεχνική υπεροχή των υπαλλήλων, την εξειδικευμένη γνώση τους<sup>66</sup> αλλά και στη «μέριμνα για τη συνέχεια του κράτους» που έχουν αναλάβει. Σαφώς, το στοιχείο της τεχνικής υπεροχής δεν προσδίδει στις δράσεις των υπαλλήλων την απαιτούμενη δημοκρατική νομιμοποίηση (Foster, 1981 : 29-33 στο *Πρεβεζάνου, 2011*), ενώ παράλληλα η διακυβέρνηση μιας δημοκρατικής κοινωνίας χωρίς την ανάληψη ευθύνης απέναντι στο εκλογικό σώμα – όπως συμβαίνει με τους αιρετούς – εγείρει ηθικά ζητήματα σχετικά με το ρόλο των γραφειοκρατών και τον τρόπο δράσης τους (Μακρυδημήτρης, 2013β: 434-438). Έτσι, από τη μία μεριά, μια πολύ ισχυρή διοίκηση αποτελεί απειλή για τη δημοκρατία, αλλά ταυτόχρονα είναι απαραίτητη στο βαθμό που μέσω αυτής ελέγχεται η διαφθορά της πολιτικής (Rangeon, 1986 : 153 στο *Πρεβεζάνου, 2011*) και εξασφαλίζεται η συνέχεια του κράτους.

Η άσκηση εξουσίας από τους δημοσίους υπαλλήλους επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως η πολιτική υπόσταση του υπαλλήλου που έχει διαμορφωθεί κατά τη διαδικασία της κοινωνικοποίησής τους (Goodshell, 1985 : 86 στο *Πρεβεζάνου, 2011*), η ανάπτυξη του συνδικαλισμού, αλλά και από τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ

---

<sup>66</sup> Βέβαια, η υπεροχή αυτή φαίνεται να βαίνει μειούμενη όσο αυξάνεται η ύπαρξη των εξωτερικών συμβούλων και η πολυπλοκότητα των ζητημάτων, ειδικά στην Ελλάδα (Σωτηρόπουλος, 2001 : 84 – 85 επ.)

αυτών και των πολιτικών τους προϊσταμένων (Πρεβεζάνου, 2011 : 81). Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου ο εκάστοτε προϊστάμενος -και δη εκείνος που βρίσκεται στην κορυφή της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας- να επιτελέσει τον αναμενόμενο ρόλο του, απαιτείται να έχει, εκτός από γνώση του αντικειμένου, μια σειρά άλλων δεξιοτήτων και ουσιαστικών προσόντων όπως : ευρύτητα αντίληψης, συνθετική και κριτική ικανότητα, υπηρεσιακή συνείδηση, ήθος (Σπανού, 2016 : 63), να ιεραρχεί τις προτεραιότητες και να μην είναι συγκεντρωτικός (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000), να μπορεί να εμπνέει τους υφιστάμενούς του, να λειτουργεί υποκινητικά και ως παράγοντας ανταπόκρισης των λοιπών υπαλλήλων στο ρόλο τους (Barnard, 1972 : 259-275 στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Στο περιγραφόμενο αυτό αναμενόμενο πλαίσιο του ρόλου των υπαλλήλων -και δη των ανώτερων-, ενδιαφέρουσα φαίνεται η διερεύνηση των σχέσεων των ευρισκόμενων στην υψηλότερη θέση της διοικητικής ιεραρχίας -Γενικών Διευθυντών- με τους πολιτικούς τους προϊσταμένους από τη σκοπιά των επιλεγέντων, της επιρροής της πολιτικής στην άσκηση των καθηκόντων τους, του τρόπου που οι ίδιοι οι επιλεγέντες αντιλαμβάνονται το ρόλο τους εντός της δημόσιας διοίκησης καθώς και ο εντοπισμός του ρόλου που πραγματικά οι εν λόγω ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν. Παράλληλα, ενδιαφέρουσα και χρήσιμη κρίνεται και η αποτύπωση της άποψής τους για άλλα συναφή ζητήματα, όπως για το σύστημα ανάδειξής τους στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας .

## 4.2 Η αντίληψη των Γενικών Διευθυντών για το ρόλο τους

**Πίνακας 20**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για το πόσο διεκπεραιωτικής ή επιτελικής φύσης είναι το αντικείμενο εργασίας τους<sup>67</sup>**

Το αντικείμενο της εργασίας σας, κατέχοντας την ιδιότητα του Γενικού Διευθυντή, θεωρείτε ότι επί της ουσίας είναι :					
Δυνατές Απαντήσεις / χαρακτηρισμοί	1	2	3	4	5
Ποσοστό συμμετεχόντων	0%	9,09%	36,36%	50%	4,55%

Τα στοιχεία του Πίνακα 20 καταδεικνύουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών κατατάσσουν στο «3» το αντικείμενο εργασίας τους, ως προς το αν είναι επιτελικής ή διεκπεραιωτικής φύσης, οι μισοί στο «4», περίπου 10% των επιλεγέντων στο «2», ενώ μόνο 4,55% χαρακτηρίζει το αντικείμενο εργασίας τους καθαρά επιτελικής φύσης. Ο μέσος όρος του χαρακτηρισμού του αντικειμένου εργασίας από όλους τους επιλεγέντες ανέρχεται στο «3,5», στοιχείο που δείχνει ότι ένα μεγάλο μέρος της εργασίας των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων είναι διεκπεραιωτικής φύσης και ότι δεν έχει εγγενή διαφορά από τα καθήκοντα της υπόλοιπης υπαλληλίας (Σπανού, 2018 : 239 και 252). Ταυτόχρονα, όμως, το γεγονός ότι οι μισοί κατατάσσουν στο «4» το αντικείμενο εργασίας τους καταδεικνύει ότι τελικά οι ανώτεροι γραφειοκράτες συμμετέχουν στη διακυβέρνηση, επιβεβαιώνοντας όμως ότι η εξουσία τους είναι έμμεση<sup>68</sup> (Σπανού, 2000 : 152 επ.). Συμπληρωματικά με τα ως άνω στοιχεία είναι και εκείνα του Πίνακα 21 και των επόμενων.

<sup>67</sup> Ζητήθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν σε μια κλίμακα από 1 έως 5, με 1 αν το αντικείμενο εργασίας τους θεωρούν ότι είναι καθαρά διεκπεραιωτικής φύσης και με 5 αν θεωρούν ότι είναι καθαρά επιτελικής φύσης.

<sup>68</sup> Η εξουσία των γραφειοκρατών, εκτός του ότι είναι έμμεση, ασκείται και χωρίς την εγγύηση λογοδοσίας στο λαό (Σπανού, 2000 : 183).

**Πίνακας 21**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για το πόσο επηρεάζει η πολιτική τη δουλειά τους<sup>69</sup>**

Πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζει η πολιτική τη δουλειά σας στη θέση του Γενικού Διευθυντή;					
Δυνατές Απαντήσεις / χαρακτηρισμοί	1	2	3	4	5
Ποσοστό συμμετεχόντων	4,55%	18,18%	45,45%	22,73%	9,09%

Σημαντικό ποσοστό των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών, της τάξης του 70%, κατατάσσουν στο «3» ή στο «4» (45,45% και 22,73% αντίστοιχα) την επιρροή της πολιτικής στη δουλειά τους, 18,18% πιστεύουν ότι την επηρεάζει λίγο και σχεδόν 10% απαντούν ότι οι πολιτικοί τους Προϊστάμενοι επηρεάζουν πάρα πολύ τη δουλειά τους. Μόνο 4,55% των επιλεγέντων θεωρούν ότι η πολιτική δεν επηρεάζει καθόλου τη δουλειά τους. Κατά μέσο όρο, οι επιλεγέντες κατατάσσουν στο «3,14» την επιρροή της πολιτικής στη δουλειά τους. Τα ποσοστά αυτά έρχονται να συμπληρώσουν εκείνα που δείχνουν το αν κρίνουν ως διεκπεραιωτικής ή επιτελικής φύσης το αντικείμενο εργασίας τους και βρίσκονται σε σχετική αντιστοιχία, καθώς και από τις δύο ερωτήσεις προκύπτει ότι οι επιλεγέντες Γενικοί Διευθυντές πιστεύουν ότι η πολιτική κυριαρχεί και παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, θα ήταν μάλλον ορθό να διατηρήσουμε κάποιες επιφυλάξεις αναφορικά με το συμπέρασμα που μπορεί να συναχθεί από τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης, καθότι είναι πιθανό ορισμένοι συμμετέχοντες στην έρευνα να εξέλαβαν την εν λόγω ερώτηση ως κατά πόσο η πολιτική παρεμβαίνει στη δουλειά τους.

Στο πλαίσιο διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο οι επιλεγέντες αντιλαμβάνονται το ρόλο τους αλλά και ποιος επί της ουσίας είναι αυτός, χρήσιμη κρίθηκε η ερώτηση πώς αντιμετωπίζουν την αλλαγή Υπουργού στο Υπουργείο που υπηρετούν.

<sup>69</sup> Ζητήθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν σε μια κλίμακα από 1 έως 5, με 1 για την απάντηση «καθόλου» στην ανωτέρω ερώτηση και με 5 για την απάντηση «πάρα πολύ».

**Πίνακας 22**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τον τρόπο αντιμετώπισης της αλλαγής της πολιτικής ηγεσίας (1/2)**

Πώς αντιμετωπίζετε την αλλαγή Υπουργού στο Υπουργείο που υπηρετείτε ως Γενικός Διευθυντής (1/2);	
Δυνατές Απαντήσεις	Ποσοστό συμμετεχόντων που επέλεξαν την απάντηση
Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να προτείνετε αλλαγές πολιτικής ή εσωτερικής οργάνωσης	13,64%
Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να αξιοποιηθούν καλύτερα οι δυνατότητές σας	4,55%
Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να εισρεύσουν νέες ιδέες	40,91%
Αδιάφορα, Ουδέτερα	36,36%
Άλλο	4,55%

Το θετικό στοιχείο είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό (40,91%) των επιλεγέντων αντιμετωπίζει την αλλαγή πολιτικής ηγεσίας αισιόδοξα, ως ευκαιρία να εισρεύσουν νέες ιδέες. Άλλο θετικό στοιχείο είναι ότι ένα μικρό ποσοστό (4,55%) βλέπει την αλλαγή ηγεσίας ως δυνατότητα ανέλιξής του. Έχοντας φτάσει στην ανώτερη θέση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας και εφόσον στη θέση αυτή δε βρίσκονται με «ανάθεση» αλλά με «επιλογή», οι επιλεγέντες δε νιώθουν την ανάγκη να αντιμετωπίσουν την πολιτική ηγεσία προς όφελός τους, γι' αυτό και δεν επιλέγουν τη συγκεκριμένη απάντηση, οπότε και μπορεί να ειπωθεί πως σε ένα βαθμό δεν αναπτύσσονται και συναλλακτικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και πολιτικού προϊσταμένου ή τουλάχιστον αυτό δεν αποτυπώνεται στις απαντήσεις τους. Τούτο, βέβαια, δε σημαίνει ότι δε θεωρούν πως η πολιτική επηρεάζει τη δουλειά τους, αν αναλογιστούμε τις δοθείσες απαντήσεις του πίνακα 21. Ένα ακόμη θετικό στοιχείο είναι ότι οι επιλεγέντες αντιμετωπίζουν πιο αποστασιοποιημένα την πολιτική ηγεσία για προσωπικό όφελος, συγκριτικά με την υπόλοιπη δημοσιοϋπαλληλία<sup>70</sup>, έχοντας όμως καταφέρει να επιλεγούν στη θέση του Γενικού Διευθυντή.

<sup>70</sup> Συγκεκριμένα, σε έρευνα του 1995 της κας Πολυζένης Μοίρα – Μυλωνοπούλου σχεδόν 50% των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων παραδέχθηκαν ότι χρησιμοποίησαν πελατειακές σχέσεις είτε για να προσληφθούν χωρίς διαγωνισμό είτε για να επιτύχουν στους εισαγωγικούς διαγωνισμούς (Μοίρα – Μυλωνοπούλου, 1997 : 183 και 208). Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό έρευνας του 2005 της κας



Ακόμα, σημαντικό ποσοστό (36,36%) των Γενικών Διευθυντών φαίνεται να λειτουργεί αδιάφορα ή ουδέτερα απέναντι στην αλλαγή Υπουργού. Χαρακτηριστικό είναι ότι όσοι απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν «αδιάφορα» ή «ουδέτερα» την αλλαγή της πολιτικής ηγεσίας χαρακτήρισαν πιο επιτελικής φύσης το αντικείμενο εργασίας τους<sup>71</sup>. Τέλος, μόνο ένα ποσοστό 13,64% φαίνεται να επιδιώκει αλλαγές στην πολιτική ή εσωτερική οργάνωση.

### Πίνακας 23

#### Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τον τρόπο αντιμετώπισης της αλλαγής της πολιτικής ηγεσίας (2/2)<sup>72</sup>

Πώς αντιμετωπίζετε την αλλαγή Υπουργού στο Υπουργείο που υπηρετείτε ως Γενικός Διευθυντής (2/2);	
Δυνατές Απαντήσεις	Ποσοστό συμμετεχόντων που επέλεξαν την απάντηση
Τηρείτε στάση αναμονής μέχρι να ασχοληθεί μαζί σας	4,55%
Τηρείτε στάση αναμονής μέχρι να δείτε τις προτεραιότητες και τον τρόπο λειτουργίας του	27,27%
Λαμβάνετε την πρωτοβουλία να του εξηγήσετε πώς λειτουργεί το σύστημα	68,18%
Αδιάφορα, Ουδέτερα	0%
Άλλο	0%

Στην επόμενη ομάδα απαντήσεων -στην ίδια ερώτηση-, επτά (7) στους δέκα (10) συμμετέχοντες στην έρευνα Γενικοί Διευθυντές απαντούν ότι λαμβάνουν την πρωτοβουλία να προσεγγίσουν τον πολιτικό προϊστάμενο προκειμένου να του εξηγήσουν πώς λειτουργεί το σύστημα. Φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιλεγέντων αντιλαμβάνονται ότι αποτελούν τους «επαγγελματίες της διοίκησης», ότι κατέχουν «εξειδικευμένες γνώσεις», όπως απαιτείται για την άσκηση του επαγγέλματος του δημοσίου υπαλλήλου γενικά (Weber, 1947 : 329 επ. και Μακρυδημήτρης, 2013β : 77), ότι ο πολιτικός προϊστάμενος ενδεχομένως να μην είναι γνώστης των

Πρεβεζάνου είναι ότι ποσοστό 53,3% των ερωτώμενων που είχαν προσληφθεί στο δημόσιο μέσω εισαγωγικού διαγωνισμού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης απάντησαν ότι τα πολιτικά μέσα αποτελούν προσόν επιτυχημένης σταδιοδρομίας. Το αντίστοιχο ποσοστό για όσους διορίστηκαν με διαγωνισμό ΑΣΕΠ ήταν επίσης υψηλό (42,3%) (Πρεβεζάνου, 2011 : 97-100).

<sup>71</sup> Απάντησαν με «4» ή με «5» στην αντίστοιχη ερώτηση (βλ. Πίνακα 20)

<sup>72</sup> Στους ΓΔ που συμμετείχαν στην έρευνα ζητήθηκε να απαντήσουν για την ίδια ερώτηση δύο ομάδες απαντήσεων.

διαδικασιών και των λεπτομερειών του Υπουργείου που μόλις ανέλαβε και ότι μάλλον δεν μπορεί να διαχειριστεί τα προκύπτοντα ζητήματα χωρίς τη συνδρομή των γραφειοκρατών (Charman, 1959 : 273-275 στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Πιθανότατα οι συγκεκριμένοι επιλεγέντες νιώθουν και πιο ανεξάρτητοι από τους υπόλοιπους. Το 27,27% των συμμετεχόντων Γενικών Διευθυντών στην έρευνα φαίνεται να αντιμετωπίζουν λίγο επιφυλακτικά την εκάστοτε νέα πολιτική ηγεσία, τηρώντας στάση αναμονής μέχρι να κατανοήσουν τις προτεραιότητες και τον τρόπο λειτουργίας του νέου πολιτικού προϊσταμένου. Η στάση αναμονής και το αίσθημα επιφυλακτικότητας πιθανόν προέρχονται από την επέμβαση της πολιτικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, που έχει ως αποτέλεσμα να θεωρούν οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι ότι η συμπεριφορά όλων των πολιτικών μοιάζει, οπότε επιθυμούν πρώτα να βολιδοσκοπήσουν την κατάσταση. Ποσοστό 4,55% τηρεί μια ακόμα πιο επιφυλακτική στάση, καθώς παραμένουν αποστασιοποιημένοι από τη νέα πολιτική ηγεσία, χωρίς να επιδιώκουν καμία επαφή ή συνεργασία μέχρι ο ίδιος ο Υπουργός να ασχοληθεί μαζί τους.

Αν και το περιεχόμενο των ρόλων διαμορφώνεται θεσμικά από την επίσημη περιγραφή καθηκόντων για κάθε θέση, πλέον μέσω των περιγραμμάτων θέσης, η υποκειμενική αντίληψη για τις δραστηριότητες της θέσης του Γενικού Διευθυντή επηρεάζει τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων αλλά και τις θεσμικά αδιαμόρφωτες σχέσεις ανώτατης δημοσιούπαλληλίας και πολιτικής (Σωτηρόπουλος, 1996 : 180). Έτσι, προσπαθώντας να γίνει αντιληπτός ο τρόπος που οι Γενικοί Διευθυντές αντιλαμβάνονται το ρόλο τους, τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα η ερώτηση ποιος είναι ο ρόλος (πώς ενεργεί) του Γενικού Διευθυντή και ποιος θα έπρεπε να είναι (πώς θα έπρεπε να ενεργεί).

**Πίνακας 24**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για το ρόλο τους (πώς ενεργούν) στη δημόσια διοίκηση<sup>73</sup>**

Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή (πώς ενεργεί) στη Δημόσια Διοίκηση: <sup>74</sup>		
	Ποσοστό συμμετεχόντων που βαθμολόγησε με «1» (πιο ισχυρή άποψη)	Ποσοστό συμμετεχόντων που βαθμολόγησε με «2» (αμέσως επόμενη ισχυρή άποψη)
Συμβουλεύει την πολιτική ηγεσία	11,76%	23,53%
Διαμορφώνει προτάσεις πολιτικής	11,76%	7,14%
Καταρτίζει νομικά – ρυθμιστικά κείμενα	0%	17,65%
Εποπτεύει Υπηρεσίες	23,53%	23,53%
Συντονίζει Υπηρεσίες	52,95%	29,41%

Από τον πίνακα 24 προκύπτει ότι οι Γενικοί Διευθυντές θεωρούν ότι κυρίως συντονίζουν<sup>75</sup> και εποπτεύουν<sup>76</sup> υπηρεσίες. Το ποσοστό που θεωρεί ότι ως Γενικοί Διευθυντές ενεργούν πρωτίστως συμβουλευόντας την πολιτική ηγεσία ανέρχεται στο 11,76%, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (23,53%) απαντούν ότι δευτερευόντως συμβουλευούν την πολιτική ηγεσία. Συνολικά λιγότεροι από ένας στους πέντε (ποσοστό 18,9%) επιλέγουν τη «διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής» είτε ως την πιο ισχυρή είτε ως την αμέσως επόμενη ισχυρή επιλογή αναφορικά με τον πραγματικό ρόλο τους, ενώ κανείς δεν απαντά ότι ενεργεί πρωτίστως καταρτίζοντας νομικά – ρυθμιστικά κείμενα. Είναι μάλλον σαφές ότι ο εν τοις πράγμασι ρόλος των Γενικών Διευθυντών είναι περισσότερο συντονιστικός – εποπτικός των υφισταμένων τους και λιγότερο συμμετοχικός στη διαμόρφωση της πολιτικής.

<sup>73</sup> Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να σημειώσουν δύο από τις πέντε διαθέσιμες επιλογές θέτοντας 1 στην πιο ισχυρή και 2 στην αμέσως επόμενη.

<sup>74</sup> Σημειώνεται ότι τη συγκεκριμένη ερώτηση, η οποία τέθηκε κάπως πολύπλοκα στο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα), απάντησαν «σωστά» -καλύπτοντας τις προϋποθέσεις της ερώτησης- 17 από τους 22 συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι περισσότεροι απάντησαν «σωστά» κατόπιν περαιτέρω επεξήγησης από τον εκπονούντα τη μελέτη. Ως εκ τούτου τα ποσοστά προέκυψαν αναλογικά.

<sup>75</sup> Συνολικά 82,36% όσων απάντησαν την εν λόγω ερώτηση επέλεξαν τη συγκεκριμένη απάντηση, βαθμολογώντας την είτε με «1» είτε με «2».

<sup>76</sup> Συνολικά 47,06% όσων απάντησαν την εν λόγω ερώτηση επέλεξαν τη συγκεκριμένη απάντηση, βαθμολογώντας την είτε με «1» είτε με «2».

Έτσι, μπορεί να λεχθεί ότι τελικά τα καθήκοντα των Γενικών Διευθυντών δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά από εκείνα των υφισταμένων τους, γι' αυτό και κατά μέσο όρο κατατάσσουν λίγο πάνω από τη μέση το αντικείμενο εργασίας τους στην κλίμακα της διεκπεραιωτικής ή επιτελικής φύσης<sup>77</sup>. Οι ίδιοι, αν και «επαγγελματίες της διοίκησης», με «εξειδικευμένες γνώσεις», συμμετέχουν έμμεσα στη διαμόρφωση πολιτικής, ίσως δίνοντας περισσότερο έμφαση στις νομικές όψεις των θεμάτων (Σωτηρόπουλος, 1996 : 172), μέσω «συμβουλών που παρέχουν στην πολιτική ηγεσία», παρά ενθαρρύνοντας κυβερνητικές πρωτοβουλίες. Μάλιστα, το στοιχείο αυτό συσχετιζόμενο με τα ιδιαίτερα υψηλά τυπικά προσόντα<sup>78</sup>, κυρίως τίτλων σπουδών, εγείρει το ερώτημα γιατί το σύστημα επιλογής θεωρεί εκ των ων ουκ άνευ κριτήριο τα υψηλά τυπικά προσόντα αν αυτά δεν αξιοποιούνται και αν η κύρια δραστηριότητα των Γενικών Διευθυντών περιστρέφεται γύρω από την εποπτεία και το συντονισμό υπηρεσιών.

Περαιτέρω, οι απαντήσεις των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά αναφορικά με το ρόλο που κρίνουν ότι θα έπρεπε να έχουν.

## Πίνακας 25

### Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για το ρόλο τους (πώς θα έπρεπε να ενεργούν) στη δημόσια διοίκηση<sup>79</sup>

Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή (πώς θα έπρεπε να ενεργεί) στη Δημόσια Διοίκηση: <sup>80</sup>		
	Ποσοστό συμμετεχόντων που βαθμολόγησε με «1» (πιο ισχυρή άποψη)	Ποσοστό συμμετεχόντων που βαθμολόγησε με «2» (αμέσως επόμενη ισχυρή άποψη)
Συμβουλευεί την πολιτική ηγεσία	35,71%	28,57%
Διαμορφώνει προτάσεις πολιτικής	35,71%	14,3%

<sup>77</sup> Κατά μέσο όρο με «3,5» στην κλίμακα 1 έως 5, με 1 την καθαρά διεκπεραιωτικής φύσης εργασία και με 5 την καθαρά επιτελικής φύσης (βλ. στοιχεία πίνακα 20)

<sup>78</sup> 80,46% των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών είναι είτε κάτοχοι συναφούς διδακτορικού διπλώματος είτε απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Βλ. Πίνακα 3, Κεφάλαιο 1.

<sup>79</sup> Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να σημειώσουν δύο από τις πέντε διαθέσιμες επιλογές θέτοντας 1 στην πιο ισχυρή και 2 στην αμέσως επόμενη.

<sup>80</sup> Σημειώνεται ότι τη συγκεκριμένη ερώτηση, η οποία τέθηκε κάπως πολύπλοκα στο ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα), απάντησαν «σωστά» -καλύπτοντας τις προϋποθέσεις της ερώτησης- 14 από τους 22 συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι περισσότεροι απάντησαν «σωστά» κατόπιν περαιτέρω επεξήγησης από τον εκπονούντα την παρούσα διπλωματική εργασία. Ως εκ τούτου τα ποσοστά προέκυψαν αναλογικά.

Καταρτίζει νομικά – ρυθμιστικά κείμενα	7,14%	0%
Εποπτεύει Υπηρεσίες	7,14%	35,71%
Συντονίζει Υπηρεσίες	14,3%	21,43%

Από τα στοιχεία του Πίνακα 25, παρατηρείται μεγάλη μείωση του ποσοστού που συγκεντρώνει η απάντηση<sup>81</sup> που αφορά το συντονισμό υπηρεσιών και μικρότερη μείωση του ποσοστού που συγκεντρώνει η απάντηση που αφορά την εποπτεία υπηρεσιών. Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση του ποσοστού της απάντησης που σχετίζεται με τη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής, η οποία από 18,9% ως επιλογή που βαθμολογείται με «1» ή με «2» στην ερώτηση «πώς ενεργεί ο Γενικός Διευθυντής», συγκεντρώνει 64,8% ως επιλογή που βαθμολογείται με «1» ή με «2» στην ερώτηση «πώς θα έπρεπε να ενεργεί ο Γενικός Διευθυντής». Αλλά και η απάντηση που σχετίζεται με τη συμβουλή της πολιτικής ηγεσίας παρουσιάζει σημαντική αύξηση. Άλλωστε, ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης ή ακόμα και Διεύθυνσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να ιεραρχεί τις προτεραιότητες και να τις κατανέμει στις Διευθύνσεις (ή στα Τμήματα), να εξουσιοδοτεί αρμοδίως τις δράσεις της δημόσιας διοίκησης και σίγουρα να μην είναι συγκεντρωτικός (Μακροδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 2000). Το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του -πολύ περισσότερο από το 93% (Goleman, 1998, στο Ραμματά, 2016)- θα πρέπει να αφιερώνεται στην επικοινωνία, εσωτερική και εξωτερική και λιγότερο στη διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών (Ραμματά, 2016 : 237).

Σε γενικές γραμμές, η σύγκριση των Πινάκων 24 και 25, οι οποίοι σχετίζονται με τον πραγματικό και τον αναμενόμενο ρόλο των Γενικών Διευθυντών, οδηγεί σε μια αντιστροφή απόψεων / ποσοστών απαντήσεων : Στο μεν πραγματικό τους ρόλο («πώς ενεργούν» πρωτίστως και δευτερευόντως) παρατηρείται μία συγκέντρωση απαντήσεων που αφορούν το συντονισμό υπηρεσιών, ενώ στον αναμενόμενο ρόλο τους («πώς θα έπρεπε να ενεργούν», κατά τη γνώμη τους, πρωτίστως και δευτερευόντως) τα ποσοστά απαντήσεων ανακατανέμονται στις συμβουλές προς την πολιτική ηγεσία και τη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής. Η εποπτεία υπηρεσιών, αν

<sup>81</sup> Μείωση του ποσοστού που την επέλεξε ως απάντηση στην ερώτηση «πώς ενεργεί ο Γενικός Διευθυντής» σε σχέση με το ποσοστό που την επέλεξε ως απάντηση στην ερώτηση «πώς θα έπρεπε να ενεργεί».

και μειώνεται ως επιλογή στον αναμενόμενο ρόλο σε σχέση με τον πραγματικό, διατηρεί σημαντικό ποσοστό. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των επιλεγέντων θεωρούν ότι θα έπρεπε, άσχετα με το αν πραγματικά το κάνουν, είτε να διαμορφώνουν προτάσεις πολιτικής είτε να συμβουλεύουν την πολιτική ηγεσία, δηλαδή θα έπρεπε να αναλαμβάνουν έναν πιο ενεργό ρόλο στις κυβερνητικές πρωτοβουλίες, να αποτελούν ένα σώμα ανώτερων λειτουργών της διοίκησης, ο ρόλος των οποίων δεν εξαντλείται στην απλή εκτέλεση αποφάσεων που έχουν ληφθεί από άλλους, ούτε στην ενασχόληση με τυποποιημένες και τρέχουσες υποθέσεις, αλλά με έργα όπως μελέτη, συμβουλή και έλεγχος (Μαραγκόπουλος, 1950 : 103).

Παράλληλα, όμως, παρατηρείται σχετικά υψηλό ποσοστό απαντήσεων στο συντονισμό υπηρεσιών και για τον αναμενόμενο ρόλο των Γενικών Διευθυντών (συνολικά 35,73%). Ειδικότερα, ποσοστό 14,3% των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών απαντά ότι πρωτίστως ο Γενικός Διευθυντής θα έπρεπε να συντονίζει υπηρεσίες, ενώ ποσοστό 21,43% απαντά ότι ο συντονισμός υπηρεσιών θα έπρεπε να είναι το αμέσως επόμενο μέλημά του. Φαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών αντιλαμβάνεται το ρόλο του δημοσίου υπαλλήλου, ακόμα και στις υψηλές ιεραρχικά βαθμίδες, περισσότερο ως εκτελεστικό βραχίονα της Κυβέρνησης που συντονίζει τους υφισταμένους, παρά ως διαμορφωτή πολιτικών.

Με δεδομένη τη «διχογνωμία» αναφορικά με το ρόλο που θα έπρεπε οι Γενικοί Διευθυντές να έχουν, σημαντική φαίνεται να είναι και η διερεύνηση της σχέσης τους με τους πολιτικούς τους Προϊσταμένους, ιδίως σε περίπτωση διαφωνίας τους.

**Πίνακας 26**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για τον τρόπο χειρισμού μιας ενδεχόμενης διαφωνίας με την πολιτική ηγεσία**

Πώς χειρίζεστε μία ενδεχόμενη διαφωνία σας, ως Γενικός Διευθυντής, με την πολιτική ηγεσία σε υπηρεσιακό ζήτημα;	
Δυνατές Απαντήσεις	Ποσοστό συμμετεχόντων
Προσπαθείτε να πείσετε	54,55%
Ενεργείτε όπως σας υποδεικνύει ο πολιτικός Προϊστάμενος γιατί ο ρόλος σας δεν είναι να τον πείσετε	9,09%
Ενεργείτε σε ένα βαθμό όπως σας υποδεικνύει ο πολιτικός Προϊστάμενος διατηρώντας τις επιφυλάξεις σας	13,64%
Άλλο	18,18%

Στην ερώτηση που αφορά τον τρόπο που χειρίζονται μια διαφωνία με τους πολιτικούς τους προϊσταμένους, η πλειοψηφία (ποσοστό 54,55%) των Γενικών Διευθυντών απαντά ότι προσπαθεί να πείσει, ποσοστό 13,64% απαντά ότι ενεργεί όπως υποδεικνύει ο πολιτικός Προϊστάμενος διατηρώντας επιφυλάξεις, ενώ 9,09% φρονεί ότι ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή δεν είναι να πείσει. Ποσοστό 18,18% δίνει την απάντηση «άλλο» στην οποία περιλαμβάνονται θέσεις όπως «*Εκφράζω τις απόψεις μου με τεκμηρίωση των θέσεών μου. Στην περίπτωση διαφωνίας με την πολιτική ηγεσία και εφόσον τίθεται θέμα νομιμότητας ή κανονικότητας της πράξης, ενημερώνω εκ των προτέρων για τη γραπτή διατύπωση της επιφύλαξής μου*» ή «*Το νομοθετικό πλαίσιο καθορίζει τις αναγκαίες ενέργειες της διοίκησης σε περίπτωση διαφωνίας*» ή «*συνδυασμός και των τριών (3) άλλων επιλογών*».

Η πλειοψηφία των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών (ποσοστό 54,55%), που προσπαθεί να πείσει την πολιτική ηγεσία, φαίνεται ότι αναγνωρίζει την έμμεση, έστω, συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής, ότι εκφράζει την ανεξαρτησία πνεύματος που έχει και εκφράζει γνώμη για θέματα της υπηρεσίας ανεξάρτητα από εκείνη του πολιτικού προϊσταμένου. Τούτος, άλλωστε, θα πρέπει να είναι μάλλον ο ρόλος του ανώτατου δημοσίου υπαλλήλου και στη βάση αυτού τα διάφορα συστήματα διεκδικούν δάφνες από-πολιτικοποίησης, αντικειμενικότητας στην επιλογή και αξιοκρατίας. Περαιτέρω, η απάντηση ότι «ενεργούν σε ένα βαθμό όπως υποδεικνύει

ο πολιτικός προϊστάμενος διατηρώντας τις επιφυλάξεις τους» φαίνεται να αντιστοιχεί σε νομιμόφρονες ανώτατους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι αντιλαμβάνονται λίγο περισσότερο ως διεκπεραιωτικής (απ' ό,τι επιτελικής) φύσης τα καθήκοντά τους, αποστασιοποιημένοι από την πολιτική ηγεσία και τον ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής.

Ωστόσο, άξιο αναφοράς είναι το ποσοστό του 9,09% των συμμετεχόντων στην έρευνα Γενικών Διευθυντών, οι οποίοι απαντούν ότι δεν προσπαθούν να πείσουν τον πολιτικό προϊστάμενο, με την πρόφαση ότι δεν είναι ο ρόλος τους να πείσουν. Θα περίμενε κανείς η άποψη αυτή να εκφέρεται από δημοσίους υπαλλήλους που βρίσκονται χαμηλά στη διοικητική ιεραρχία παρά από υπαλλήλους που έχουν ανέλθει στην ανώτερη θέση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, ίσως γι' αυτό και το εν λόγω ποσοστό ανέρχεται στο 9,09%. Για την αίσθηση αυτή που, ευτυχώς λίγοι επιλεγέντες έχουν, δεν φέρουν «ευθύνη» οι ίδιοι καθώς το ίδιο το σύστημα δεν αφήνει περιθώριο ανάληψης οποιασδήποτε πολιτικοδιοικητικής δράσης από μέρους τους. Άλλωστε, η σύντομη θητεία των τριών (3) ετών, η μη αποσαφήνιση του ρόλου τους και η μη απομάκρυνση από τη γραφειοκρατική μικροδιαχείριση με την οποία ασχολούνται (Σπανού, 2018 : 252) συμβάλλουν στην αίσθηση τους αυτή, ότι δεν είναι ο ρόλος τους να πείσουν τον πολιτικό προϊστάμενο.



### 4.3 Η άποψη των Γενικών Διευθυντών για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης τους : θετικά και αρνητικά συναισθήματα

Εκτός από τη σχέση των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών με την πολιτική ηγεσία, η μελέτη της οποίας έχει γίνει αντικείμενο ερευνών, στο πλαίσιο διερεύνησης του πώς αντιλαμβάνονται τη θέση τους οι επιλεγέντες, σημαντικός φαίνεται και ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που οι ίδιοι εντοπίζουν σε αυτή.

#### Πίνακας 27

#### Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της θέσης του Γενικού Διευθυντή

Πώς θα χαρακτηρίζατε κάθε ένα από τα παρακάτω (χρόνο, αποδοχές κλπ.) για τη θέση του Γενικού Διευθυντή;			
	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα
	Ποσοστό συμμετεχόντων για κάθε χαρακτηρισμό		
Χρόνος	0%	63,64%	36,36%
Αποδοχές	36,36%	50%	13,64%
Εργασιακό περιβάλλον	59,09%	13,64%	27,27%
Αντικείμενο απασχόλησης	90,91%	0%	9,09%
Κύρος θέσης	72,73%	0%	27,27%
Σχέσεις με την πολιτική ηγεσία	22,73%	18,18%	59,09%
Αξιοποίηση των δυνατοτήτων σας	81,82%	4,55%	13,63%

Κανένας από τους επιλεγέντες δε θεωρεί -δικαίως μάλλον- ότι η θέση του Γενικού Διευθυντή τού προσφέρει περισσότερο χρόνο, ενώ περίπου δύο στους τρεις (ποσοστό 63,64%) εντάσσουν το ζήτημα του χρόνου στα μειονεκτήματα της θέσης. Είναι αναμενόμενες οι απαντήσεις διότι αφενός η επαφή με την πολιτική ηγεσία, που συχνά δεν εξαντλείται στη διάρκεια του τυπικού ωραρίου εργασίας μιας δημόσιας υπηρεσίας και αφετέρου η πληθώρα ζητημάτων με τα οποία απαιτείται να ασχοληθεί ένας Γενικός Διευθυντής, αυξάνουν τις ώρες εργασίας του. Άλλωστε, οι προκηρύξεις των θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης διευκρίνιζαν την απαίτηση για απασχόληση όλων όσοι επιλεγούν πέραν του τυπικού ωραρίου. Στον επόμενο πίνακα

καταγράφονται οι ώρες απασχόλησης των επιλεγέντων, όπως αυτές δηλώθηκαν από τους ίδιους στο πλαίσιο της συνέντευξης κατά τη συμμετοχή τους στην πραγματοποιηθείσα έρευνα.

**Πίνακας 28**  
**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις κατά δήλωσή τους ώρες απασχόλησης εβδομαδιαία**

Πόσες ώρες εργάζεστε εβδομαδιαία κατά μέσο όρο για να ανταποκριθείτε επαρκώς στα καθήκοντά σας ως Γενικός Διευθυντής;					
<b>Δυνατές Απαντήσεις</b>	40 έως και 45	46 έως και 50	51 έως και 55	56 έως και 60	Περισσότερες από 60
<b>Ποσοστό συμμετεχόντων</b>	9,08%	13,64%	31,82%	13,64%	31,82%

Γίνεται αντιληπτό ότι το ποσοστό που δηλώνει ότι εργάζεται οκτώ (8) ώρες ημερησίως ή λίγο περισσότερο (έως εννέα) ανέρχεται σε 9,08%, ενώ τρεις (3) στους δέκα (10) (ποσοστό 31,82%) δηλώνουν ότι απασχολούνται περισσότερες από εξήντα (60) ώρες εβδομαδιαίως, το οποίο αντιστοιχεί σε περισσότερες από δώδεκα (12) ώρες ημερησίως, αν υποθεθεί ότι ασχολούνται με τα καθήκοντα της θέσης τους μόνο τις εργάσιμες ημέρες. Ίδιο ποσοστό επιλεγέντων (31,82%) δηλώνει ότι εργάζεται περισσότερες από δέκα (10) και έως έντεκα (11) ώρες ημερησίως προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντά του, 13,64% δηλώνει ότι εργάζεται περισσότερες από εννέα (9) και έως δέκα (10) ώρες ημερησίως και ίδιο ποσοστό (13,64%) περισσότερες από έντεκα (11) έως δώδεκα (12). Οι πολλές ώρες εργασίας είναι μάλλον ένας από τους λόγους που, σε γενικές γραμμές, όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, οι επιλεγέντες Γενικοί Διευθυντές θεωρούν ότι δεν αμείβονται επαρκώς.

Αναφορικά με τα λοιπά στοιχεία του πίνακα 27, το «αντικείμενο απασχόλησης» σε ποσοστό 90,91%, η «αξιοποίηση των δυνατοτήτων» σε ποσοστό 81,82% και το «κύρος της θέσης» σε ποσοστό 72,73% εντάσσονται από τους επιλεγέντες στα θετικά χαρακτηριστικά της θέσης του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, αποδεικνύοντας ότι η θέση του Γενικού Διευθυντή υπερέχει σε πολλά έναντι άλλων (π.χ. υπαλλήλου που δεν κατέχει θέση ευθύνης). Σημαντικό, επίσης, φαίνεται το γεγονός ότι από τα προαναφερθέντα μόνο η «αξιοποίηση των δυνατοτήτων» χαρακτηρίζεται από

ποσοστό 4,55%<sup>82</sup> ως μειονέκτημα, μέσω του οποίου εκδηλώνεται η πεποίθηση ότι οι δυνατότητες των επιλεγέντων δεν αξιοποιούνται επαρκώς. Ποσοστό που ανέρχεται σε περίπου 30% θεωρεί ότι η θέση του Γενικού Διευθυντή δεν έχει ιδιαίτερο κύρος, αν και γενικά φαίνεται να παρουσιάζει ενδιαφέρον το αντικείμενό της<sup>83</sup>. Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά φαίνεται να θεωρούνται τα κύρια πλεονεκτήματα για τη θέση του Γενικού Διευθυντή και λειτουργούν υποκινητικά και παρακινητικά στη διεκδίκηση των εν λόγω θέσεων.

Στα θετικά εντάσσει και το «εργασιακό περιβάλλον» του Γενικού Διευθυντή το 59,09% των επιλεγέντων, ποσοστό 27,27% το θεωρεί αδιάφορο, ενώ το 13,64% το εντάσσει στα μειονεκτήματα. Παράλληλα, τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία μόνον ποσοστό 22,73% των επιλεγέντων τις εντάσσει στα πλεονεκτήματα, ενώ για το 59,09% είναι μάλλον αδιάφορο (ούτε πλεονέκτημα, ούτε μειονέκτημα). Το τελευταίο έρχεται να συμπληρώσει την ερώτηση κατά πόσο θεωρούν οι επιλεγέντες ότι η πολιτική επηρεάζει τη δουλειά τους, στην οποία η κύρια απάντηση ήταν «αρκετά»<sup>84</sup>. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, ορισμένοι συμμετέχοντες στην έρευνα ενδέχεται να εξέλαβαν την ερώτηση για την επιρροή της πολιτικής ως κατά πόσο η πολιτική παρεμβαίνει στη δουλειά τους. Σε κάθε περίπτωση, λιγότεροι από ένας (1) στους (4) επιλεγέντες -και συμμετέχοντες στην έρευνα- θεωρούν πλεονέκτημα της θέσης τους την επαφή με την πολιτική ηγεσία.

Άξιες σχολιασμού είναι οι απαντήσεις των επιλεγέντων ως προς το χαρακτηρισμό των «αποδοχών» τους (πλεονέκτημα ή μειονέκτημα). Αν και οι Γενικοί Διευθυντές φαίνεται εν πολλοίς να διασώζονται οικονομικά από τις περικοπές που επέβαλε η δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας (Σπανού, 2016 : 58), συγκρινόμενοι πάντα με τους λοιπούς δημοσίους υπαλλήλους<sup>85</sup>, οι ίδιοι δεν έχουν την ίδια άποψη. Μόνο

<sup>82</sup> Συγκεκριμένα από έναν (1) επιλεγέντα από τους είκοσι δύο (22) που συμμετείχαν στην έρευνα.

<sup>83</sup> Ποσοστό 9,09% ενέταξε το αντικείμενο απασχόλησης σε ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα.

<sup>84</sup> Βλ. στοιχεία Πίνακα 21.

<sup>85</sup> Αρκεί να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με τις διατάξεις του ενιαίου μισθολογίου και συγκεκριμένα σύμφωνα με το άρθρο 9 παρ. 4 του Ν.4354/2015, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους κατατάσσονται στο καταληκτικό μισθολογικό κλιμάκιο της κατηγορίας τους, πολλαπλασιαζόμενου του αντίστοιχου βασικού μισθού με το συντελεστή 1,2. Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 16 παρ. 1 του Ν.4354/2015, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων λαμβάνουν επίδομα θέσης ευθύνης χιλίων (1000) ευρώ. Έτσι, οι μκτές μηνιαίες αποδοχές των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους, διαμορφώνονται στα 3.585 ευρώ. Συναφώς, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο μισθός του πρώτου μισθολογικού κλιμακίου του υπαλλήλου Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης ανέρχεται στα χίλια ενενήντα δύο (1092) ευρώ.

ποσοστό 36,36% των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να θεωρούν τις αποδοχές τους πλεονέκτημα της θέσης που κατέχουν, 50% των επιλεγέντων τις εντάσσουν στα μειονεκτήματα της θέσης, εκδηλώνοντας τη δυσαρέσκειά τους για αυτές, ενώ 13,64% θεωρούν ότι οι αποδοχές που λαμβάνουν δε θεωρούνται ούτε πλεονέκτημα, ούτε μειονέκτημα. Συναφώς με το χαρακτηρισμό των αποδοχών ως πλεονέκτημα ή μειονέκτημα της θέσης, ζητήθηκαν και οι απόψεις των επιλεγέντων για τις αποδοχές τους, οι οποίες παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

#### Πίνακας 29

##### Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση την άποψή τους για τις αποδοχές που λαμβάνουν συγκριτικά με των υπόλοιπων υπαλλήλων

Ποια είναι η γνώμη σας για τις αποδοχές του Γενικού Διευθυντή με το ισχύον μισθολόγιο (Ν.4354/2015), <u>συγκριτικά</u> με εκείνες των υπόλοιπων υπαλλήλων;			
Δυνατές Απαντήσεις	Είναι αντικειμενικά χαμηλές	Είναι περίπου τόσες όσες θα έπρεπε να είναι	Είναι αντικειμενικά υψηλές
Ποσοστό συμμετεχόντων	81,82%	18,18%	0%

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη μισθολογική διαφορά των Γενικών Διευθυντών από την υπόλοιπη δημοσιοϋπαλληλία, ποσοστό 81,82% των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησε ότι οι αποδοχές του Γενικού Διευθυντή είναι αντικειμενικά χαμηλές, συγκριτικά με εκείνες των υπόλοιπων υπαλλήλων. Το 18,18% απάντησε ότι είναι περίπου τόσες όσες θα έπρεπε να είναι, ενώ κανείς δεν απάντησε ότι οι αποδοχές του είναι αντικειμενικά υψηλές, συγκριτικά με των υπόλοιπων υπαλλήλων. Φαίνεται ότι οι επιλεγέντες φρονούν ότι το επίδομα των χιλίων (1000) ευρώ σε συνδυασμό με την κατάταξή τους στο καταληκτικό μισθολογικό κλιμάκιο της κατηγορίας τους και πολλαπλασιαζόμενου του μισθού αυτού επί το συντελεστή 1.2 , δεν είναι αρκετά για το φόρτο εργασίας τους και τα καθήκοντά τους.

Είναι γνωστό ότι οι αμοιβές λειτουργούν ως παράγοντας ανταπόκρισης των υπαλλήλων στο ρόλο τους, καθώς κινούνται στην υποκινητική λογική (Rosenbloom, 1989 : 213-216, στο *Πρεβεζάνου, 2011*), ενώ παράλληλα με το σύστημα εξέλιξης συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος ταυτότητας (Beigbeder, 1980 : 150-151, στο *Πρεβεζάνου, 2011*) και επομένως στο να συνειδητοποιήσουν τα μέλη της δημοσίας

διοίκησης το ρόλο τους. Επιπρόσθετα, ένα σύστημα αμοιβών προκειμένου να λειτουργήσει υποκινητικά θα πρέπει να διέπεται από δύο αρχές : της δικαιοσύνης και της διαφοροποίησης, δηλαδή ίση αμοιβή για ίσης αξίας εργασία και διαφοροποιημένη αμοιβή αναλόγως των ικανοτήτων χειρισμού καταστάσεων, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Rosenbloom, 1989 : 215-216, στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Αυτή η διαφοροποίηση είναι που λειτουργεί υποκινητικά για τα άτομα ώστε να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στη δουλειά τους αλλά και να βελτιστοποιούν την απόδοσή τους.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, διαχρονικά, το σύστημα αμοιβών έχει εξισωτικές τάσεις, γεγονός που πλήττει την παραγωγικότητα (Σωτηρόπουλος, 1996 : 143), διαφοροποιείται μόνο ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα που ανήκει ο υπάλληλος, ενώ η αύξηση του μισθού είτε συνδέεται με το βαθμό είτε είναι αυτόματο ακολούθημα της συμπλήρωσης χρόνου υπηρεσίας (Σωτηρόπουλος, 1996 : 145 και Σωτηρόπουλος, 2001 : 42). Βέβαια, η αύξηση του μισθού, πλέον, είναι ακολούθημα και της απόκτησης τυπικών προσόντων. Οι διατάξεις που αφορούν τα μισθολογικά θέματα των δημοσίων υπαλλήλων και η εξασφάλιση μόνιμης απασχόλησης έχουν ως αποτέλεσμα να μη συνδέονται οι αποδοχές των υπαλλήλων με συγκεκριμένες ικανότητες και με την εκπλήρωση συγκεκριμένων υποχρεώσεων ή αποδοτικότητας, παρά μόνο με την παραδοχή του συστήματος της ιεραρχημένης διάταξης, της τυπικής συμμόρφωσης με τις διατάξεις του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα καθώς και με τη «σωματική» και συμβολική παρουσία του υπαλλήλου στην υπηρεσία (Τσουκαλάς, 1986 : 33-34). Η εξίσωση των αμοιβών λειτουργεί και ως αντικίνητρο σε όσους «*θα μπορούσαν ή θα επιθυμούσαν να προσφέρουν περισσότερα στην υπηρεσία τους*» (Σωτηρόπουλος, 1996 : 143). Ωστόσο, τη δεδομένη στιγμή, για τις θέσεις των Προϊσταμένων γενικά, πολλώ μάλλον των Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, μόνο εξισωτικά δε λειτουργεί το σύστημα αμοιβών, συγκριτικά με τους λοιπούς υπαλλήλους, ενώ προσπάθειες περί διαφοροποίησης εντοπίζονται και μεταξύ των υπαλλήλων καθώς προβλέπεται ότι υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της

κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο<sup>86</sup>. Βέβαια, η τελευταία πρόβλεψη δεν έχει τεθεί ακόμα σε εφαρμογή.

Ειδικότερα, αναφορικά με τις διατάξεις του Ν.4354/2015, που ρυθμίζουν το σύστημα αμοιβών στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, δεν μπορεί να ειπωθεί ότι προβλέπουν ισοπεδωτικούς όρους για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης. Αν εξαιρεθεί η μη σύνδεση του μισθού με την αποδοτικότητα τους, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι Γενικοί Διευθυντές αμείβονται ανάλογα με την προσφορά τους ή και αρκετά γενναιόδωρα από άλλη οπτική. Αν και το σύστημα αμοιβών γενικά δημιουργεί μία δημοσιοϋπαλληλία εντάσεως εργασίας (Σπανού, 2016 : 58), σε αυτό το ζήτημα ακολουθεί μάλλον κανόνες σύγχρονης διοίκησης, διαφοροποιεί μισθολογικά σε μεγάλο βαθμό το Γενικό Διευθυντή από τη λοιπή δημοσιοϋπαλληλία<sup>87</sup> και χρησιμοποιεί τη συνολική αμοιβή του ως κινητήριο παράγοντα στην ανταπόκριση του ρόλου του. Ειδικά για τη θέση του Γενικού Διευθυντή, αναγνωρίζει οικονομικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες όπως λ.χ. τη μεγαλύτερη ευθύνη συγκριτικά με υπαλλήλους που βρίσκονται χαμηλότερα στη διοικητική ιεραρχία, την εργασία πέραν του τυπικού ωραρίου όπως οι ίδιοι οι επιλεγέντες δήλωσαν, την επαφή με την πολιτική ηγεσία και το άγχος που μπορεί αυτή να ενέχει, αλλά και γενικότερα τις αυξημένες απαιτήσεις. Η αναγνώριση αυτή μάλλον δε δικαιολογεί τα αρνητικά συναισθήματα που η συντριπτική πλειοψηφία των επιλεγέντων εκφράζει για τις αποδοχές τους, ιδίως υπό το πρίσμα της σύγκρισης με τους λοιπούς υπαλλήλους<sup>88</sup>. Μάλιστα, αν οι αποδοχές της θέσης του Γενικού Διευθυντή είναι αντικειμενικά χαμηλές, συγκριτικά με των λοιπών υπαλλήλων, και δεν ανταμείβουν για την υπερεργασία και για τα λοιπά «αρνητικά» στοιχεία της θέσης, είναι απορίας άξιο γιατί εκδηλώνουν ενδιαφέρον κατά μέσο όρο είκοσι έξι (26) υποψήφιοι για την κάλυψη κάθε τέτοιας θέσης ευθύνης, αριθμός που φτάνει μέχρι και εκατόν είκοσι δύο (122) υποψηφιότητες για συγκεκριμένη θέση<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Βλ. παρ. 1 του άρθρου 12 του Ν.4354/2015.

<sup>87</sup> Αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι για την αμέσως κατώτερη βαθμίδα διοίκησης (Διευθυντής) προβλέπεται επίδομα θέσης ευθύνης τετρακοσίων πενήντα (450) ευρώ και καμία άλλη μισθολογική πρόωθηση.

<sup>88</sup> Βλ. σχετική τεθείσα ερώτηση (πίνακας 29).

<sup>89</sup> Βλ. ανάλυση στοιχείων πίνακα 3 (Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>).

#### 4.4 Η άποψη των Γενικών Διευθυντών για το σύστημα επιλογής τους

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο Κεφάλαιο, προκειμένου το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης να πεισθεί να λειτουργεί όπως πρεσβεύει ο ρόλος του, είναι αναγκαίο η διοίκηση να διαθέτει μηχανισμούς ώστε να επιλέγονται ως προϊστάμενοι όσοι με τον καλύτερο τρόπο προασπίζονται το δημόσιο συμφέρον ή τουλάχιστον όσοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του αναμενόμενου ρόλου τους (Charman, 1959 : 164-178, στο *Πρεβεζάνου, 2011*). Ακόμα πιο επιτακτική διαφαίνεται αυτή η ανάγκη για την κορυφή της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, τις θέσεις των Γενικών Διευθυντών. Με δεδομένο ότι η εύρεση του «ικανότερου» για μια θέση ευθύνης, μέσω ενός τρόπου που θα χαρακτηρίζεται και από διαφάνεια, είναι μάλλον μια όχι πολύ εύκολα εφικτή διαδικασία, όπως προαναφέρθηκε<sup>90</sup>, τα διάφορα συστήματα επιλογής φαίνεται να συγχέουν την έννοια της αξιοκρατίας με εκείνη της αντικειμενικότητας. Στο πλαίσιο αυτό καθίσταται ενδιαφέρουσα η διερεύνηση της άποψης των ίδιων των επιλεγέντων για το σύστημα με το οποίο επελέγησαν.

#### Πίνακας 30

##### Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση την άποψή τους για τη βαρύτητα των τυπικών προσόντων στη διαδικασία επιλογής τους

Πώς κρίνετε τη βαρύτητα των τυπικών προσόντων στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών;			
Δυνατές Απαντήσεις	Θα έπρεπε να έχουν υψηλότερο συντελεστή	Θα έπρεπε να έχουν χαμηλότερο συντελεστή	Είναι προς τη σωστή κατεύθυνση
Ποσοστό συμμετεχόντων	4,55%	31,82%	63,63%

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι απόψεις των επιλεγέντων αναφορικά με τη βαρύτητα των τυπικών (ακαδημαϊκών) προσόντων στη διαδικασία επιλογής τους. Σχεδόν δύο στους τρεις (ποσοστό 63,63%) επιλεγέντες απάντησαν ότι η βαρύτητα των τυπικών προσόντων είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, ποσοστό 31,82% απάντησε ότι θα έπρεπε να έχουν χαμηλότερο συντελεστή και μόνο ποσοστό 4,55% θεωρεί ότι θα έπρεπε να έχουν υψηλότερο συντελεστή.

<sup>90</sup> Βλ. Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία (συνολικά ποσοστό 68,18%) των επιλεγέντων επικροτεί την υψηλή βαρύτητα των τυπικών προσόντων, η οποία δρα καταλυτικά όχι μόνο στην επιλογή τους αλλά και στην πρόταξη των επικρατέστερων επτά (7) υποψηφίων για κάθε θέση που καλούνται σε συνέντευξη. Είναι αρκετά πιθανό οι επιλεγέντες να προτιμούν ένα σύστημα χαρακτηριζόμενο από διαφάνεια και βασισμένο σε αντικειμενικά και μοριοδοτούμενα κριτήρια, ακόμα και αν αυτό δεν είναι δεδομένο ότι προάγει την αξιοκρατία, από ένα σύστημα που θα στηρίζεται κυρίως στη διακριτική ευχέρεια του συνεντευξιαστή. Η άποψη αυτή ενδεχομένως εδράζεται στη μη εμπιστοσύνη που δείχνουν οι επιλεγέντες στην πολιτική ηγεσία<sup>91</sup>, στην επιρροή της πολιτικής στη δράση της δημόσιας διοίκησης και στη συχνότητα με την οποία τροποποιείται το σύστημα επιλογής τους. Έτσι, προτιμούν ένα σύστημα το οποίο στηρίζεται σε προσόντα τα οποία μπορούν να αποκτήσουν ή κατέχουν ήδη. Επιπρόσθετα, ως προς το κίνητρο της απάντησης αυτής, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι οι απαντήσεις προέρχονται από επιλεγέντες και όχι από υποψήφιους για τις θέσεις, οπότε είναι πιο πιθανή η επικρότηση των βασικών χαρακτηριστικών του συστήματος με το οποίο έχουν επιλεγεί.

Σημαντικό, βέβαια, θεωρείται και το ποσοστό (31,82%) που δηλώνει ότι η βαρύτητα των τυπικών προσόντων στο σύστημα επιλογής τους θα έπρεπε να είναι χαμηλότερη. Μάλιστα, ενδιαφέρουσα φαίνεται η αναφορά περί του ότι, όσοι συμμετέχοντες στην έρευνα έδωσαν την απάντηση αυτή, έχουν επιλεγεί στην πρώτη (1<sup>η</sup>) ή στη (2<sup>η</sup>) επιλογή τους και ως εκ τούτου δεν εμφορούνται από αρνητικά συναισθήματα, τα οποία πιθανόν να τους ωθούσαν να μην επικροτήσουν το σύστημα επιλογής τους. Οι συγκεκριμένοι επιλεγέντες αναγνωρίζουν ότι ο τρόπος επιλογής τους υποκύπτει σε έναν ιδιάζοντα φεομαλισμό, ιδίως όταν όχι μόνο μοριοδοτεί με υψηλό συντελεστή τα τυπικά προσόντα αλλά αυτά<sup>92</sup> ουσιαστικά κρίνουν ποιοι επτά (7) υποψήφιοι δύνανται να κληθούν για συνέντευξη, αποκλείοντας όλους τους υπόλοιπους.

---

<sup>91</sup> Ποσοστό 22,73% των επιλεγέντων χαρακτήρισε ως πλεονέκτημα τη σχέση τους με την πολιτική ηγεσία (βλ. στοιχεία πίνακα 27).

<sup>92</sup> Στο στάδιο πριν τη συνέντευξη, τα τυπικά προσόντα είχαν πολλαπλασιαστεί με συντελεστή 40% και η εργασιακή εμπειρία με 25% (μεταβατικές διατάξεις), ενώ κατά την πλήρη εφαρμογή του συστήματος οι συντελεστές θα ήταν 30% για τα τυπικά προσόντα, 20% για την εργασιακή εμπειρία και 20% για την υπηρεσιακή αξιολόγηση.



Στην ίδια κατεύθυνση με τα ανωτέρω, ζητήθηκε η άποψη των επιλεγέντων για τη μοριοδότηση της προϋπηρεσίας. Προκειμένου να διερευνηθεί η άποψή τους με κλειστού τύπου ερώτηση, ζητήθηκε να επιλέξουν έως δύο απόψεις από τις προσφερόμενες του πίνακα 31. Ακολούθως, επιχειρείται η αποκωδικοποίηση του συνδυασμού των απαντήσεων που δόθηκαν.

**Πίνακας 31**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για τη μοριοδότηση της εμπειρίας στο ισχύον σύστημα επιλογής τους<sup>93</sup>**

Αναφορικά με τη μοριοδότηση της εμπειρίας στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών, παρακαλώ επιλέξτε <u>έως δύο</u> προτάσεις με τις οποίες συμφωνείτε :	
	<b>Ποσοστό συμμετεχόντων που επέλεξαν την απάντηση</b>
Η μοριοδότηση θα έπρεπε να είναι διαφορετική για κάθε προηγούμενη θέση ευθύνης (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή, Τμηματάρχη)	68,18%
Στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα	50%
Στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μικρότερη βαρύτητα	0%
Η μοριοδότηση της προϋπηρεσίας είναι προς τη σωστή κατεύθυνση	36,36%
Δεν χρειάζεται να μοριοδοτείται η εμπειρία	0%

Ποσοστό 36,36% των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρεί ότι η μοριοδότηση της εμπειρίας είναι γενικά προς τη σωστή κατεύθυνση και ως εκ τούτου ότι θα πρέπει να τροποποιηθεί είτε λίγο είτε καθόλου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό εκείνων που συμφώνησαν μόνο με αυτή την άποψη<sup>94</sup>, χωρίς να επιλέξουν καμία άλλη, θεωρώντας ότι κανένα στοιχείο της μοριοδότησης της εμπειρίας δε

<sup>93</sup> Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να επιλέξουν έως δύο προτάσεις, ακριβώς για να διαπιστωθεί ποιο συνδυασμό απαντήσεων θα επιλέξουν. Ωστόσο, αρκετοί συμμετέχοντες επέλεξαν μία, γι' αυτό και το άθροισμα των ποσοστών όλων των απαντήσεων είναι μεγαλύτερο του 100% και μικρότερο του 200%.

<sup>94</sup> δηλ. μόνο με την 4<sup>η</sup> σε σειρά από τις προσφερόμενες απόψεις.

χρήζει αλλαγής, ανέρχεται σε 18,18%. Οι υπόλοιποι<sup>95</sup> που έδωσαν τη εν λόγω απάντηση σημείωσαν και την πρώτη προσφερόμενη άποψη του πίνακα 31, αποτυπώνοντας τη θέση ότι η βαρύτητα της εμπειρίας εν συνόλω είναι μεν προς τη σωστή κατεύθυνση, πλην όμως η άσκηση καθηκόντων ευθύνης θα έπρεπε να μοριοδοτείται ανάλογα με τη βαθμίδα της θέσης ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία.

Συνολικά ποσοστό 68,18% των επιλεγέντων διαφωνούν με την εξισωτική λογική της μοριοδότησης των θέσεων ευθύνης, η οποία προσδίδει ίδια μόρια για όλες τις θέσεις ανεξαρτήτως βαθμίδας στην ιεραρχία, και θεωρούν ότι η μοριοδότηση πρέπει να είναι διαφορετική για διαφορετικές θέσεις ευθύνης. Μάλιστα, το ποσοστό αυτό είναι υψηλό, αν ειδωθεί παράλληλα με τα στοιχεία του Πίνακα 19<sup>96</sup>, σύμφωνα με τα οποία τα περισσότερα έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης έχουν διανυθεί από τους επιλεγέντες σε θέση Τμηματάρχη. Υπάρχουν, δηλαδή, επιλεγέντες που συμφωνούν με την εν λόγω άποψη, παρά το γεγονός ότι η εξισωτική λογική στην εμπειρία σε θέση Προϊσταμένου λειτουργεί υπέρ τους. Η τελευταία παρατήρηση είναι μάλλον ενισχυτική για τη βασιμότητα της συγκεκριμένης άποψης.

Από την ανωτέρω ομάδα του 68,18% των επιλεγέντων, το 53,33%<sup>97</sup> συμφωνούν και με τη δεύτερη πρόταση, θεωρώντας δηλαδή ότι όχι μόνο η εμπειρία σε κάθε θέση ευθύνης θα έπρεπε να βαθμολογείται αναλόγως της βαθμίδας που η θέση ανήκει αλλά και ότι η μοριοδότηση της εμπειρίας σε θέση ευθύνης (στο σύνολό της) θα έπρεπε να συμμετέχει περισσότερο, δηλαδή να προσδίδει περισσότερα από εκατόν εξήντα πέντε (165) μόρια στα χίλια (1000). Το ποσοστό επί του συνόλου των επιλεγέντων Γενικών Διευθυντών που συμμετείχε στην έρευνα και συμφωνεί με την προηγούμενη άποψη ανέρχεται σε 50%, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 31. Φαίνεται ότι οι μισοί επιλεγέντες (και συμμετέχοντες στην έρευνα), που συντάσσονται με την άποψη ότι «το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας», θεωρούν ότι δεν είναι διοικητικά ορθό κάθε έτος προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης να προσδίδει λιγότερα μόρια (16,5 μόρια) σε σχέση με τη «γενική» διοικητική εμπειρία (20 μόρια) ή δέκα (10) έτη σε θέσεις

<sup>95</sup> δηλ. το υπόλοιπο 18,18% του συνόλου των συμμετεχόντων που συμφώνησαν με την 4<sup>η</sup> προσφερόμενη άποψη.

<sup>96</sup> Σελ. 70 παρούσας εργασίας

<sup>97</sup> Πρόκειται για το 53,33% της ομάδας των επιλεγέντων που συμφώνησε με την πρώτη προσφερόμενη απάντηση, δηλαδή πρόκειται για το 53,33% του 68,18%, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 36,36% επί του συνόλου των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα.

ευθύνης (165 μόρια) να είναι δυνατό να αντισταθμιστούν με οκτώ (8) έτη «γενικής» αρχαιότητας (160 μόρια) ή ένας (1) συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών με το αντικείμενο της θέσης να υπερκαλύπτει δέκα (10) έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης<sup>98</sup>. Θα μπορούσε, συνεπώς, να ειπωθεί ότι από τις απαντήσεις των επιλεγέντων προκύπτει έμμεσα και η διαφωνία τους στο γεγονός ότι η εμπειρία -και δη σε θέσεις ευθύνης- αντιμετωπίζεται ως δευτερεύουσας σημασίας κριτήριο, το οποίο απλά λειτουργεί συμπληρωματικά (από άποψη μοριοδότησης) στα υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα που το σύστημα φαίνεται να απαιτεί. Το γεγονός ότι η άποψη αυτή εκφέρεται από επιλεγέντες και όχι από υποψηφίους που δεν κατάφεραν να επιλεγούν μάλλον ενισχύει τη βασιμότητά της.

Άλλωστε, η προηγούμενη εμπειρία σε θέσεις ευθύνης είναι σημαίνων παράγοντας για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του Γενικού Διευθυντή, ακόμα και αν αυτή η εμπειρία αποκτήθηκε κατόπιν επιλογής ή ανάθεσης με κάποια πολιτικοποιημένη διαδικασία, κάτι που το υπό εξέταση σύστημα επιλογής θεωρεί σημείο εκκίνησής του. Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, το γεγονός ότι ουδείς επιλεγείς απάντησε ότι στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μικρότερη βαρύτητα, γεγονός που καταδεικνύει ότι η προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης έχει ήδη πολύ χαμηλό συντελεστή και αντιμετωπίζεται καχύποπτα από το σύστημα επιλογής.

Κοντολογίς, η πλειοψηφία των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν, πρωτίστως, την άποψη ότι η μοριοδότηση για κάθε προηγούμενη θέση ευθύνης θα έπρεπε να είναι διαφορετική και προφανώς ανάλογη της βαθμίδας της θέσης στη διοικητική ιεραρχία. Φαίνεται να αναγνωρίζουν τη στρέβλωση αυτή του συστήματος, που αντιμετωπίζει εξισωτικά κάθε προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης. Παράλληλα, οι μισοί συμμετέχοντες φρονούν ότι η εμπειρία σε θέση Προϊσταμένου θα έπρεπε να μετέχει περισσότερο στη βαθμολογία της εμπειρίας γενικά και να μην περιορίζεται στα εκατόν εξήντα πέντε (165) μόρια στα χίλια (1000). Στο ίδιο πλαίσιο, σημαντική φαίνεται και η διερεύνηση της άποψης των επιλεγέντων για τη βαρύτητα της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής τους.

---

<sup>98</sup> Ο συναφής μεταπτυχιακός τίτλος προσδίδει 150 μόρια πολλαπλασιαζόμενα με το συντελεστή 0,4, δηλαδή προσαξάνει κατά 60 τα μόρια του υποψηφίου για την τελική επιλογή, ενώ τα δέκα (10) έτη άσκησης καθηκόντων ευθύνης προσδίδουν 165 μόρια πολλαπλασιαζόμενα με το συντελεστή 0,25, δηλαδή προσαξάνει κατά 41,25 τα μόρια του υποψηφίου για την τελική επιλογή.

**Πίνακας 32**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση τις απόψεις τους για τη διαδικασία της συνέντευξης στο ισχύον σύστημα επιλογής τους<sup>99</sup>**

Αναφορικά με τη συνέντευξη στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών, παρακαλώ επιλέξτε <u>έως δύο</u> προτάσεις με τις οποίες συμφωνείτε :	
	<b>Ποσοστό συμμετεχόντων που επέλεξαν την απάντηση</b>
Η συνέντευξη είναι απαραίτητη για μια τέτοια θέση	90,91%
Η συνέντευξη χαρακτηρίζεται από διαφάνεια	27,27%
Η συνέντευξη μπορεί να ανατρέψει εντελώς το αποτέλεσμα που θα διαμορφωνόταν αν δεν υπήρχε, αλλά αυτός είναι και ο σκοπός της	18,18%
Οι συνεντευξιαστές δεν έχουν γνώση του αντικειμένου της εκάστοτε Υπηρεσίας ώστε να κρίνουν με επάρκεια	18,18%
Η συνέντευξη είναι μία αδιαφανής διαδικασία και θα έπρεπε να καταργηθεί	4,55%

Σχεδόν όλοι οι επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό 90,91%) συμφωνούν ότι για την κρίση της επάρκειας κάθε υποψήφιου Γενικού Διευθυντή απαιτείται η διενέργεια της συνέντευξης, προφανώς τόσο για τη διαμόρφωση άποψης περί της επιστημονικής και διοικητικής του επάρκειας, όσο και για την αξιολόγηση της προσωπικότητάς του που είναι ίσως και ο σημαντικότερος παράγοντας για την ανάληψη καθηκόντων ευθύνης. Όπως προαναφέρθηκε, ο δημόσιος υπάλληλος και δη ο ευρισκόμενος στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας αποτελεί υποκείμενο ορισμού και διαμόρφωσης του δημοσίου συμφέροντος, συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του “policy” (Σπανού, 2000 : 289-290), υπερέχει έναντι του πολιτικού του προϊσταμένου σε «τεχνικά» θέματα και έχει ρόλο θεματοφύλακα της συνέχειας του κράτους (Σπανού, 2016 : 63). Την ίδια στιγμή, ο προϊστάμενος λειτουργεί ως παράγοντας ανταπόκρισης των δημοσίων υπαλλήλων στο ρόλο τους : ως άμεσος φορέας ελέγχου καθίσταται ρυθμιστής συμπεριφορών (Johnson & Johnson, 2002 : 175-177, στο *Πρεβεζάνου 2011*) καθώς επιβραβεύει, τιμωρεί, και κατευθύνει. Στο

<sup>99</sup> Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να επιλέξουν έως δύο προτάσεις, ακριβώς για να διαπιστωθεί ποιο συνδυασμό απαντήσεων θα επιλέξουν. Ωστόσο, αρκετοί συμμετέχοντες επέλεξαν μία, γι’ αυτό και το άθροισμα των ποσοστών όλων των απαντήσεων είναι μεγαλύτερο του 100% και μικρότερο του 200%.

πλαίσιο μιας διοίκησης ο προϊστάμενος έχει πολύ σημαντικό ρόλο, είναι ηγέτης και συμπράττει στο να εμπνέει πίστη στους υφιστάμενούς του, δηλαδή οφείλει να εμπνέει στοιχεία ηθικής, εκτός της τεχνικής υπεροχής στην άσκηση των καθηκόντων του (Barnard, 1972 : 259-275, στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Ο προϊστάμενος που καταφέρνει τα ανωτέρω ασκεί τέτοια επίδραση πάνω στους υφιστάμενούς του που διαμορφώνει ενότητα, συνοχή και αλληλεγγύη (Blau & Scott, 1963 : 107-111, στο *Πρεβεζάνου, 2011*) αλλά και διάθεση για ανταπόκριση στον επιθυμητό ρόλο (Johnson & Johnson, 2002 : 175, στο *Πρεβεζάνου 2011*). Αποτελεί εμπνευστή και πρότυπο για αυτούς, στο βαθμό που η δική του στάση και συμπεριφορά τους επηρεάζει (Σπανού, 1992 : 219-221), ενώ η συνέπεια και η εργατικότητα του αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για μια πιθανή μεταβολή της απόδοσης των υφισταμένων του (Blau & Scott, 1963 : 157, στο *Πρεβεζάνου, 2011*).

Τα χαρακτηριστικά αυτά, ίσως σημαντικότερα και από την κατοχή πληθώρας τίτλων σπουδών, δεν είναι δυνατό να διερευνηθούν με τυποποιημένες διαδικασίες και με ποσοτικά κριτήρια (λ.χ. κατοχή πέραν του ενός μεταπτυχιακών τίτλων ή πολλά έτη υπηρεσίας). Αυτό αναγνωρίζουν οι επιλεγέντες, που στην πλειοψηφία τους έχουν ασκήσει και στο παρελθόν καθήκοντα προϊσταμένου, και συμφωνούν στην ύπαρξη της συνέντευξης, παρά το γεγονός ότι αυτή γίνεται με τυποποιημένο τρόπο («δομημένη συνέντευξη»).

Ωστόσο, αν και αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της συνέντευξης, οι επιλεγέντες διστάζουν να συμφωνήσουν εύκολα με μία από τις λοιπές απόψεις που παρατίθενται, αν και είχαν την ευχέρεια να επιλέξουν άλλη μία από αυτές. Έτσι, παρά το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό του 90,91% αναφορικά με την αναγκαιότητα της συνέντευξης, μόνο 27,27% συμφωνεί ότι στη συνέντευξη δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος της αδιαφάνειας. Οι ίδιοι οι επιλεγέντες δείχνουν να μην εμπιστεύονται πλήρως τη συνέντευξη και θεωρούν ότι η διαδικασία επιλογής τους δεν έχει απωλέσει την πολιτικοποίησή της, παρά τις σχετικές «προσπάθειες» που εντοπίζονται με την ανάγνωση της αιτιολογικής έκθεσης του Ν.4369/2016. Μάλιστα, με δεδομένο ότι οι επιλεγέντες ή «όσοι προάγονται» συνήθως τείνουν να μην αμφισβητούν τη διαφάνεια των διαδικασιών επιλογής τους και να μη δέχονται την κυριαρχία μη αξιοκρατικών κριτηρίων (Σωτηρόπουλος, 1996 : 260), η μη εμπιστοσύνη τους στο σύστημα επιλογής αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα. Έτσι, εντοπίζεται και ένα ποσοστό 4,55% των

επιλεγέντων<sup>100</sup> το οποίο προβαίνει, σύμφωνα με τα στοιχεία του ως άνω πίνακα, στον ακραίο χαρακτηρισμό της συνέντευξης ως αδιαφανούς διαδικασίας, η οποία κατά τη γνώμη τους θα έπρεπε να καταργηθεί. Παράλληλα, ποσοστό 18,18% πρεσβεύει την άποψη ότι οι συνεντευξιαστές δεν έχουν γνώση του αντικειμένου της Υπηρεσίας στο βαθμό που απαιτείται ώστε να κρίνουν με επάρκεια. Στα προαναφερόμενα στοιχεία πιθανότατα εδράζεται και η προτίμηση που δείχνουν οι επιλεγέντες στα τυπικά προσόντα ως κρίσιμα κριτήρια επιλογής<sup>101</sup>. Άλλωστε, με δεδομένη -στην πλειοψηφία των περιπτώσεων- τη μικρή διαφορά στη βαθμολογία των υποψηφίων πριν διενεργηθεί η συνέντευξη, η συμμετοχή ενός Γενικού Γραμματέα του εκάστοτε Υπουργείου και ενός μέλους του ΕΚΔΔΑ<sup>102</sup> στο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, είναι αναμενόμενο να καταλείπει κυρίως υπόνοιες περί ενδεχόμενης μεροληπτικής κρίσης ορισμένων υποψηφίων, αλλά και αμφιβολίες για την επαρκή γνώση του αντικειμένου για το οποίο αξιολογούν τους υποψήφιους.

Τέλος, 18,18% των επιλεγέντων έχει την άποψη ότι η συνέντευξη έχει τη δυνατότητα να ανατρέψει πλήρως το αποτέλεσμα που θα διαμορφωνόταν αν δεν υπήρχε, στοιχείο που λειτουργεί ενισχυτικά στην άποψη ότι το σύστημα επιλογής βασίζεται σε τυποποιημένα προσόντα και διέπεται από φορμαλιστική λογική. Οι λοιποί επιλεγέντες θεωρούν ότι η συνέντευξη και κατ' επέκταση η αξιολόγηση της καταλληλότητας -και της προσωπικότητας- του υποψηφίου δεν είναι αρκούντως ικανή να ανατρέψει αυτά που το τυποποιημένο μέρος της διαδικασίας επιλογής υποδεικνύει.

Ένας ακόμη ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας του συστήματος επιλογής σχετίζεται με τη δυνατότητα διϋπουργικού διαγωνισμού στη διεκδίκηση των ανώτατων θέσεων ευθύνης της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας. Και τούτο διότι, αν δεν υφίσταντο η εν λόγω δυνατότητα από το σύστημα επιλογής, οι συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης θα είχαν καταληφθεί σε πολλές περιπτώσεις από άλλα πρόσωπα. Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται η γνώμη των επιλεγέντων αναφορικά με τη συγκεκριμένη δυνατότητα.

---

<sup>100</sup> Αναφερόμαστε σε επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα.

<sup>101</sup> Βλ. στοιχεία πίνακα 30.

<sup>102</sup> Συμμετέχει στο ΕΙ.Σ.Ε.Π. ένα (1) μέλος του Επιστημονικού – Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενος Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.

**Πίνακας 33**

**Κατανομή ΓΔ, συμμετεχόντων στην έρευνα, με βάση την άποψή τους για τη δυνατότητα κατάληψης θέσης ΓΔ σε έτερο Υπουργείο από αυτό που υπηρετούν**

Πώς κρίνετε τη δυνατότητα κατάληψης θέσης Γενικού Διευθυντή σε άλλο Υπουργείο από εκείνο που υπηρετεί ο υπάλληλος;			
Δυνατές Απαντήσεις	Θετικά	Αρνητικά	Ουδέτερα
Ποσοστό συμμετεχόντων	54,55%	31,82%	13,63%

Λίγο περισσότεροι από τους μισούς επιλεγέντες<sup>103</sup> (ποσοστό 54,55%) κρίνουν θετικά τη δυνατότητα διεκδίκησης θέσης ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης από υπάλληλο που υπηρετεί σε έτερο Υπουργείο από αυτό που ανήκει η θέση. Ποσοστό 31,82% κρίνουν αρνητικά την εν λόγω δυνατότητα και 13,63% ουδέτερα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όλοι όσοι επελέγησαν από άλλο Υπουργείο έκριναν θετικά την εν λόγω δυνατότητα. Στο σύνολο των θέσεων το ποσοστό των επιλεγέντων που προέρχονταν από άλλο Υπουργείο ανέρχεται σε 27,59%<sup>104</sup>. Το ποσοστό αυτό, αν εξαιρεθούν θέσεις Γενικών Διευθυντών στις οποίες δεν ήταν δυνατό βάσει Προκήρυξης να γίνει επιλογή από έτερο Υπουργείο<sup>105</sup>, είναι επί της ουσίας υψηλότερο.

Αν και η δυνατότητα κατάληψης των ανωτάτων θέσεων ευθύνης σε διϋπουργικό επίπεδο αποτελεί κατάκτηση διαρκείας και υποκαθιστά εν μέρει την κινητικότητα των στελεχών της δημόσιας διοίκησης (Σπανού, 2018 : 245), από αρκετούς επιλεγέντες (ποσοστό 31,82%) αντιμετωπίζεται αρνητικά και από άλλους ουδέτερα (13,63%). Η μη συμφωνία ορισμένων επιλεγέντων ως προς την ύπαρξη διϋπουργικού διαγωνισμού πιθανότατα ερείδεται στη δυνατότητα διεκδίκησης οποιασδήποτε θέσης ευθύνης που προβλέπεται για τους απόφοιτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ανεξαρτήτως των τίτλων σπουδών τους ή της πρότερης εμπειρίας τους, γεγονός που επί της ουσίας καταργεί την έννοια του κλάδου και των τυχόν ιδιαίτερων προσόντων που απαιτούν κάποιες θέσεις. Είναι πιθανόν, για ορισμένες θέσεις ευθύνης, ιδίως τομεακές στις οποίες απαιτούνται αρκετά εξειδικευμένες γνώσεις, ο διϋπουργικός διαγωνισμός να μη φαίνεται πολύ

<sup>103</sup> Αναφερόμαστε στους επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα.

<sup>104</sup> Από τους συνολικά ογδόντα επτά (87) επιλεγέντες σε θέσεις Γενικών Διευθυντών Υπουργείων οι είκοσι τέσσερις (24) υπηρετούσαν πριν σε άλλο Υπουργείο.

<sup>105</sup> λ.χ. οι θέσεις Γενικών Διευθυντών στο Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών.

αποτελεσματική επιλογή. Τούτο, όμως, αφενός μπορεί να διαπιστωθεί στο πλαίσιο της αξιολόγησης του υποψήφιου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και αφετέρου δεν μπορεί να γενικεύεται για όλες τις θέσεις ευθύνης. Άλλωστε, η απασχόληση σε διαφορετικά περιβάλλοντα, που εξασφαλίζεται μέσω της κινητικότητας του Προϊσταμένου, μόνο θετικά στοιχεία έχει να δώσει καθότι ο επιλεγείς καθίσταται εμπειρότερος. Πέραν τούτου, η διϋπουργική κινητικότητα, με την έννοια της διϋπουργικής σταδιοδρομίας θα μπορούσε εκτός από δυνατότητες ανανέωσης, να δώσει μια μόνιμη λύση μη «υποβιβασμού», για περιπτώσεις Γενικών Διευθυντών που δεν επιλέγονται εκ νέου στην ίδια βαθμίδα (Σπανού, 2016 : 64). Η λογική αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει, υπό προϋποθέσεις, στη δημιουργία μιας διοικητικής ελίτ (Σπανού, 2016 : 64), η οποία θα μπορούσε να λειτουργεί επ' ωφελεία της δημόσιας διοίκησης συμβάλλοντας στην ύπαρξη θεσμικής μνήμης και συνέχειας.

Το ζήτημα αυτό θα έπρεπε να απασχολεί και τους ίδιους τους επιλεγέντες, δεδομένων και των συχνών αλλαγών του συστήματος, που θέτουν εν αμφιβόλω την επόμενη επιλογή τους. Και είναι απορίας άξιο γιατί θεωρούν αρνητικό στοιχείο του συστήματος επιλογής το διϋπουργικό διαγωνισμό. Πιθανότατα διαφωνούν για λόγους «ανταγωνισμού», θεωρώντας ότι αν δεν ίσχυε ο διϋπουργικός διαγωνισμός θα ήταν ευκολότερο για εκείνους να επιλεγούν εντός του Υπουργείου που υπηρετούσαν πριν την επιλογή τους. Πρόκειται για μια κοντόφθαλμη λογική καθώς μια βαθύτερη ανάλυση καταδεικνύει ότι η κινητικότητα, ιδίως στη βαθμίδα αυτή μπορεί να λειτουργήσει μόνο προς όφελος τόσο της διοίκησης όσο και των ίδιων των επιλεγέντων και του ρόλου που θα έπρεπε, κατά τη γνώμη τους, να έχουν<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Βλ. στοιχεία πίνακα 25 και σχετική ανάλυση.



## Συμπεράσματα

Η προάσπιση και η διαμόρφωση του δημοσίου συμφέροντος αποτελούν θεμελιώδεις υποχρεώσεις του δημοσίου υπαλλήλου και δη του Γενικού Διευθυντή που βρίσκεται στην ανώτατη θέση της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι Γενικοί Διευθυντές θα πρέπει να αναλαμβάνουν ρόλο διαμορφωτή πολιτικών τόσο λόγω της «τεχνικής» υπεροχής τους έναντι των πολιτικών προϊσταμένων τους όσο και λόγω του ρόλου του θεματοφύλακα της συνέχειας της δημόσιας διοίκησης που έχουν αναλάβει. Συνεπώς, ενδιαφέρουσα φαίνεται η μελέτη της σχέσης μεταξύ της πολιτικής και των Προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων από τη σκοπιά των τελευταίων, η γνώμη που έχουν για το ρόλο τους και για το σύστημα με το οποίο ανήλθαν στις θέσεις τους αλλά και άλλα συναφή ζητήματα, όπως τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που εντοπίζουν κατέχοντας τη θέση του Γενικού Διευθυντή.

Στην προσπάθεια διερεύνησης των ανωτέρω, οι επιλεγέντες<sup>107</sup> Γενικοί Διευθυντές φαίνεται να θεωρούν ότι το αντικείμενο απασχόλησής τους τείνει να είναι επιτελικής φύσης<sup>108</sup>, με αρκετά στοιχεία διεκπεραιωτικής φύσης. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι τα καθήκοντα των Γενικών Διευθυντών δε διαφέρουν εγγενώς από της υπόλοιπης δημοσιοϋπαλληλίας και ότι η όποια εξουσία τους είναι έμμεση (Σπανού, 2018 : 239, 252 και Σπανού, 2000 : 152 επ). Επιπρόσθετα, οι επιλεγέντες θεωρούν ότι η πολιτική ασκεί επιρροή στη δουλειά τους, ενώ μόλις 22,73% εξ αυτών εντάσσουν στα πλεονεκτήματα της θέσης τους τη σχέση με την πολιτική ηγεσία. Παράλληλα, φαίνεται να αντιμετωπίζουν την αλλαγή της πολιτικής ηγεσίας στο Υπουργείο που υπηρετούν κατά βάση είτε «αδιάφορα» είτε ως «ευκαιρία να εισπρέυσουν νέες ιδέες» και όχι ως ευκαιρία για προσωπική ανέλιξη. Αναγνωρίζουν ότι αποτελούν τους επαγγελματίες της διοίκησης και ότι ο πολιτικός προϊστάμενος μάλλον δεν μπορεί να διαχειριστεί με επάρκεια τα προκύπτοντα ζητήματα χωρίς τη συνδρομή των γραφειοκρατών (Charman, 1959 : 273-275, στο *Πρεβεζάνου, 2011*), γι' αυτό και οι περισσότεροι (σχεδόν 70%) στην περίπτωση αλλαγής Υπουργού «λαμβάνουν την πρωτοβουλία να του εξηγήσουν πώς λειτουργεί το σύστημα», αν και οι λοιποί επιλεγέντες κρατούν μια στάση αναμονής απέναντι στη νέα πολιτική ηγεσία.

---

<sup>107</sup> Όπου αναφέρονται, για ποιοτικά στοιχεία, οι επιλεγέντες νοούνται οι επιλεγέντες που συμμετείχαν στην έρευνα.

<sup>108</sup> Χωρίς, όμως, να το χαρακτηρίζουν καθαρά επιτελικής φύσης.

Ως προς το ρόλο που έχουν, οι επιλεγέντες απαντούν ότι αυτό με το οποίο πραγματικά ασχολούνται πρωτίστως είναι ο συντονισμός και η εποπτεία των υφισταμένων τους και πολύ λιγότερο η συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής, επιβεβαιώνοντας ότι η όποια συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικής γίνεται έμμεσα. Θεωρούν, ωστόσο, ότι ο ρόλος τους θα έπρεπε να είναι περισσότερο συμβουλευτικός απέναντι στην πολιτική ηγεσία και συμμετοχικός στη διαμόρφωση πολιτικών, απ' ό,τι πραγματικά είναι, να αποτελούν δηλαδή ένα σώμα ανώτερων λειτουργών της διοίκησης (Μαραγκόπουλος, 1950 : 103). Στην ίδια λογική, σε περίπτωση διαφωνίας με τον πολιτικό προϊστάμενο η πλειοψηφία των επιλεγέντων προσπαθεί να πείσει για τις θέσεις της.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των θέσεων τους, οι επιλεγέντες εκφράζουν σε γενικές γραμμές θετικά συναισθήματα για το αντικείμενο απασχόλησής τους, το κύρος της θέσης τους, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Εργάζονται ημερησίως, κατά μέσο όρο, αρκετά περισσότερο από τις οκτώ (8) ώρες, για το λόγο αυτό δεν εντάσσουν το χρόνο στα πλεονεκτήματα της θέσης τους. Άξια αναφοράς είναι η άποψή τους επί των αποδοχών τους, για τις οποίες ποσοστό 81,82% θεωρεί ότι είναι αντικειμενικά χαμηλές, αν και οι Γενικοί Διευθυντές φαίνεται να διασώζονται οικονομικά (Σπανού, 2016 : 58) από τις περικοπές λόγω οικονομικής κρίσης, ειδικά αν συγκριθούν με τους υπόλοιπους δημοσίου υπαλλήλους οι οποίοι κατά βάση είναι χαμηλά αμειβόμενοι.

Για τον τρόπο επιλογής τους, οι πιο πολλοί επιλεγέντες (επτά στους δέκα) εκφράζουν τη συμφωνία τους στο γεγονός ότι το σύστημα δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα, ενώ οι υπόλοιποι αναγνωρίζουν ότι αυτά έχουν μια υπέρ το δέον βαρύτητα. Φαίνεται ότι η μη εμπιστοσύνη των επιλεγέντων στην πολιτική ηγεσία και η μεγάλη συχνότητα με την οποία το σύστημα επιλογής προϊσταμένων αλλάζει -προς άγνωστη κατεύθυνση-, ωθεί στην προτίμηση προσόντων που ως τωρινοί υπηρετούντες αλλά και ως μελλοντικοί υποψήφιοι Γενικοί Διευθυντές είτε κατέχουν είτε μπορούν να αποκτήσουν. Φαίνεται ότι και οι επιλεγέντες προτιμούν τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα, ακόμα και αν αυτές δεν εγγυώνται την αξιοκρατία. Επίσης, κατανοώντας το οξύμωρο του ζητήματος, διατυπώνουν την άποψη ότι θα έπρεπε να μοριοδοτείται διαφορετικά η κάθε θέση ευθύνης αναλόγως της βαθμίδας που ανήκει, αλλά και το σύνολο της μοριοδότησης της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης

να είναι μεγαλύτερο, ιδίως συγκριτικά με τη βαρύτητα που έχει η «γενική» αρχαιότητα στο δημόσιο. Η συνέντευξη θεωρείται, από τους επιλεγέντες, εκ των ων ουκ άνευ μέρος της διαδικασίας κρίσης της καταλληλότητας του κάθε υποψήφιου Γενικού Διευθυντή, αφού μεταξύ άλλων ο επιλεγείς είναι ρυθμιστής συμπεριφορών (Johnson & Johnson, 2002 : 175-177, στο Πρεβεζάνου, 2011), εμπνευστής και πρότυπο για τους υφισταμένους του (Σπανού, 1992 : 219-221). Παρά τη χρησιμότητα της συνέντευξης, όμως, θεωρούν ότι δεν μπορεί να αλλάξει άρδην το αποτέλεσμα, ενώ μικρό ποσοστό επιλεγέντων (τρεις στους δέκα) τη χαρακτηρίζουν ως μια διαφανή διαδικασία, πιθανότατα λόγω της σύνθεσης του ΕΙ.Σ.Ε.Π. που αφήνει πολιτική χροιά.

Τέλος, οριακή πλειοψηφία (54,55%) των επιλεγέντων φαίνεται να θεωρεί θετικό χαρακτηριστικό του συστήματος επιλογής την ύπαρξη διϋπουργικού διαγωνισμού. Ερωτήματα προκύπτουν για τους λόγους για τους οποίους οι λοιποί επιλεγέντες δε συμφωνούν με τη συγκεκριμένη δυνατότητα. Πιθανότατα θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο θα μειωνόταν ο ανταγωνισμός για τις θέσεις αυτές ή θεωρούν πως σε ορισμένες τομεακές θέσεις η εν λόγω δυνατότητα δεν είναι αποτελεσματική, ιδίως σε συνδυασμό με τη δυνατότητα των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ να διεκδικήσουν οποιαδήποτε θέση ευθύνης. Παρά ταύτα, μια τέτοια δυνατότητα αφενός θα μπορούσε μακροπρόθεσμα να οδηγήσει στην ύπαρξη μιας διοικητικής ελίτ (Σπανού, 2016 : 64), ενός σώματος ανώτερων λειτουργών της διοίκησης (Μαραγκόπουλος, 1950 : 103) και αφετέρου δίδει λύση προκειμένου να μην «υποβιβάζονται», επιστρέφοντας στην προηγούμενη θέση τους, οι Γενικοί Διευθυντές που δεν επιλέγονται ξανά στην ίδια βαθμίδα.

## **Γενικά Συμπεράσματα**

Όπως αναλύθηκε στα Κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί εκφραστή της δημόσιας διοίκησης και αναλαμβάνει μεταξύ άλλων να ορίσει και να διαμορφώσει το δημόσιο συμφέρον. Η ανάληψη αυτής της ευθύνης και του ρόλου είναι πιο εμφανής όταν κάνει χρήση της διακριτικής του ευχέρειας, ενώ η διακριτική ευχέρεια βαίνει αυξανόμενη καθώς ο υπάλληλος ανέρχεται στη διοικητική ιεραρχία. Συνεπώς, οι Γενικοί Διευθυντές αποτελούν σε μεγάλο βαθμό τους διαμορφωτές του δημοσίου συμφέροντος και τους θεματοφύλακες της συνέχειας του κράτους (Σπανού, 2016 : 63), γεγονός στο οποίο συμβάλλουν μεταξύ άλλων οι εξειδικευμένες γνώσεις τους και η συμμετοχή τους στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Εξαιτίας του ιδιαίτερου ρόλου που έχουν, είναι σημαντικό να επιλέγονται με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας, της ισότητας και της αντικειμενικότητας. Έτσι, είναι δυνατό να εμπνέουν σεβασμό και να πείθουν τα μέλη της κοινωνίας να υποταχθούν στην εξουσία της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να εφαρμόζεται η αρχή της αξιοκρατίας, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι ασκούν τα καθήκοντά τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Τα διάφορα συστήματα επιλογής σε θέσεις ευθύνης και σταδιοδρομίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές. Σε χρονικό διάστημα εννέα (9) ετών, από το 2007 έως και το 2016, το σύστημα επιλογής Γενικών Διευθυντών άλλαξε πέντε (5) φορές, ενώ σε όλα τα συστήματα, μετά το 2007, τέθηκαν σε εφαρμογή μόνο οι μεταβατικές τους διατάξεις. Οι συνεχείς αυτές αλλαγές αποφασίζονται στην προσπάθεια απομάκρυνσης από πολιτικοποιημένες διαδικασίες αλλά μάλλον επιτυγχάνουν το αντίθετο, καθώς λειτουργούν ως ανάπτυξη προσδοκιών για τους δυνάμει υποψήφιους για τις θέσεις. Θα ήταν ίσως πιο ειλικρινής η ομολογία του συστήματος ότι επιθυμεί μια πολιτικοποίηση στις ανώτατες θέσεις ευθύνης, από τη συγκαλυμμένη προσπάθεια προς τούτο κάθε φορά. Παράλληλα, τα συστήματα σταδιοδρομίας που θεσπίστηκαν φαίνεται να μη συμφωνούν στα περισσότερα κρίσιμα θέματα που ρυθμίζουν. Έτσι, τελικά καθίσταται εν μέρει συγκυριακό ποιοι θα επιλεγούν κάθε φορά, δεν ευνοείται η θεσμική μνήμη και η συνέχεια της διοίκησης, ενώ ως προς τα κριτήρια επιλογής τα διάφορα συστήματα επιλογής καταλήγουν να συγχέουν τις έννοιες της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας με εκείνη της αξιοκρατίας. Επίσης, προκειμένου τα συστήματα επιλογής να τυγχάνουν αποδοχής

και να μην επιδέχονται αμφισβήτηση, τείνουν να δίδουν αυξανόμενη βαρύτητα στα τυπικά προσόντα.

Η ανάλυση των αντληθέντων στοιχείων στο πλαίσιο διερεύνησης του προφίλ των Γενικών Διευθυντών που επελέγησαν με τις διατάξεις του Ν.4369/2016, καταδεικνύει ότι επί της ουσίας κρίσιμο κριτήριο προκειμένου υποψήφιος Γενικός Διευθυντής να βρεθεί σε επιλέξιμη θέση είναι η κατοχή συναφούς με τη θέση διδακτορικού διπλώματος ή η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ). Παρατηρείται μια «επιμονή» του συστήματος για υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα αλλά και γενικευμένη πρόσβαση των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ στις θέσεις ευθύνης. Το τελευταίο ικανοποίησε ένα διαχρονικό αίτημα των αποφοίτων της Σχολής για προτίμησή τους στις θέσεις ευθύνης. Ειδικότερα, εβδομήντα (70) από τους ογδόντα επτά (87) επιλεγέντες ή ποσοστό 80,46% είναι είτε κάτοχοι συναφούς με τη θέση διδακτορικού διπλώματος είτε απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ, με επτά (7) εξ' αυτών να κατέχουν και τα δύο αυτά τυπικά προσόντα. Από τους λοιπούς δεκαεπτά (17) επιλεγέντες, που δεν κατέχουν κανένα από τα ανωτέρω δύο (2) τυπικά προσόντα, οι έντεκα (11) επελέγησαν σε Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών<sup>109</sup>. Παράλληλα, εξήντα επτά (67) επιλεγέντες (ή ποσοστό 77,01%) κατέχουν τουλάχιστον ένα (1) μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου Master. Αναφορικά με τη γνώση ξένων γλωσσών, οι επιλεγέντες δεν παρουσιάζουν ίδιο προφίλ, καθώς μόνο 59,77% εξ' αυτών γνωρίζουν τουλάχιστον μία (1) ξένη γλώσσα σε άριστο επίπεδο.

Ο συνήθης συνδυασμός τυπικών προσόντων επιλεγέντος Γενικού Διευθυντή είναι τουλάχιστον ένα (1) εκ των συναφές διδακτορικό και αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ, σε συνδυασμό με ένα (1) τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το σύστημα επιλογής μέσω της βαρύτητας που δίδει σε κάθε προσόν και διαδικασία φαίνεται σχεδόν να αποκλείει εκ προοιμίου όσους δεν είναι Διδάκτορες ή απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ από το δικαίωμα να διεκδικήσουν τέτοια θέση ευθύνης, ενώ οι διαφοροποιήσεις εντοπίζονται σε συγκεκριμένο Υπουργείο ή είναι οι εξαιρέσεις στον κανόνα. Αποτέλεσμα αυτής της προϋπόθεσης είναι να θεωρείται ότι προσδίδει παρόμοιες

---

<sup>109</sup> Η προκήρυξη των έντεκα (11) αυτών θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών έθετε για κάθε θέση πρόσθετα προσόντα, καθιστώντας εμμέσως ικανούς για την πλήρωση των θέσεων μόνο τους υπηρετούντες σε συγκεκριμένες θέσεις στο συγκεκριμένο Υπουργείο (Σχ. : Η Αρ. Πρωτ. : οικ. 7758/31-01-2018 Προκήρυξη Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών για τις συγκεκριμένες θέσεις).

δεξιότητες η κατοχή διδακτορικού διπλώματος με την αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ. Θα ήταν ίσως ορθότερο να προϋποτίθεται η αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ για την επιλογή στη θέση του Γενικού Διευθυντή, από το να ανατίθεται εμμέσως στα Πανεπιστήμια ο ρόλος της επιλογής προϊσταμένων, μέσα από την υψηλή βαρύτητα των ακαδημαϊκών προσόντων.

Αναφορικά με το χρόνο κτήσης των τυπικών προσόντων των επιλεγέντων, συμπεραίνεται μια ροπή προς τις διδακτορικές σπουδές μετά το διορισμό, η οποία πιθανότητα υποκινείται από την προτίμηση των περισσότερων συστημάτων επιλογής για τα τυπικά προσόντα αλλά και ενδεχομένως από το ενδιαφέρον του υπαλλήλου που ανακύπτει κατά την ενασχόλησή του με συγκεκριμένο αντικείμενο εντός της δημόσιας διοίκησης. Το 70% των επιλεγέντων που συμμετείχαν στην έρευνα και κατείχαν διδακτορικό δίπλωμα απέκτησαν τον τίτλο μετά το διορισμό τους και το 30% το κατείχαν πριν διοριστούν. Σε κάθε περίπτωση, τούτο σίγουρα είναι επ' ωφελεία της δημόσιας διοίκησης, υπό την προϋπόθεση όμως ότι, βάσει των αρμοδιοτήτων και των ανατεθέντων καθηκόντων στους Γενικούς Διευθυντές, αυτό το γνωσιακό κεφάλαιο δε μένει αναξιοποίητο και δε λειτουργεί μόνον ως τυπικό προσόν επιλογής. Μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης κατείχε πριν το διορισμό του το 63,16% των επιλεγέντων, ενώ 42,11% φαίνεται να αποκτά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Σχετικά με τους απόφοιτους της ΕΣΔΔΑ, η εισαγωγή στη Σχολή ταυτίζεται για την πλειοψηφία με το διορισμό τους, καθώς μόνο 16,67% των συμμετεχόντων στην έρευνα και αποφοίτων ΕΣΔΔΑ εισήχθησαν στη Σχολή κατέχοντας ήδη την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου. Σε κάθε επίπεδο σπουδών, από το βασικό τίτλο μέχρι το διδακτορικό δίπλωμα, περισσότεροι από τους μισούς επιλεγέντες έχουν οικονομικές, νομικές, διοικητικές σπουδές ή σπουδές πολιτικών επιστημών, λιγότεροι έχουν υπόβαθρο θετικών ή τεχνολογικών (πολυτεχνικές σχολές) σπουδών, ενώ περίπου 10% έχει σπουδές σε ανθρωπιστικές επιστήμες.

Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των επιλεγέντων, η μελέτη των στοιχείων δείχνει ότι η μοριοδότησή της παρουσιάζει μεγαλύτερη ομοιογένεια και διασπορά, συγκριτικά με τη μοριοδότηση των εκπαιδευτικών προσόντων. Σε τούτο συμβάλλει ο αισθητά χαμηλότερος συντελεστής (25%) με τον οποίο συμμετείχε η μοριοδότηση της εμπειρίας στην τελική επιλογή. Αυτή η μεγαλύτερη ομοιογένεια και κατανομή μαρτυρά ότι αφενός το σύστημα δεν επιζητά συγκεκριμένο προφίλ υποψηφίου ως

προς την εργασιακή του εμπειρία αλλά και ότι οι απαιτήσεις της εμπειρίας -για να βρεθεί υποψήφιος σε επιλέξιμη θέση- δεν προσιδιάζουν σε καμία περίπτωση σε εκείνες των εκπαιδευτικών προσόντων. Περαιτέρω, φαίνεται ότι η εργασιακή εμπειρία αντιμετωπίζεται από το σύστημα ως δευτερεύουσας σημασίας κριτήριο και ως μέσο συλλογής μορίων, συμπληρωματικά στα απαιτούμενα υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα. Μάλιστα, η σώρευση περισσότερων τυπικών προσόντων (π.χ. διδακτορικό δίπλωμα και αποφοίτηση από ΕΣΔΔΑ) επιτρέπει και σε νεότερους υποψηφίους -μόλις 43 ετών- να επιλεγούν, αν και η «γενική» αρχαιότητα φαίνεται να προτιμάται έναντι της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης. Η προηγούμενη άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου έχει τέτοια βαρύτητα, συγκριτικά με τα εκπαιδευτικά προσόντα αλλά και με τη «γενική» αρχαιότητα, που επί της ουσίας καθίσταται επουσιώδους σημασίας για την επιλογή. Στην ίδια κατεύθυνση, υιοθετείται από το σύστημα επιλογής μία εξισωτική λογική στην εμπειρία σε θέσεις ευθύνης, μοριοδοτώντας το ίδιο την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων Γενικού Διευθυντή με εκείνη του Τμηματάρχη. Ταυτόχρονα, το σύστημα επιλογής αφήνει το περιθώριο στον εκάστοτε υποψήφιο να υποκαθιστά (από άποψη μορίων) δέκα (10) έτη προηγούμενης άσκησης καθηκόντων προϊσταμένου με επτά (7) έτη αναγνωρισμένης εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα.

Η μελέτη της εργασιακής εμπειρίας επιβεβαιώνει ότι τα εκπαιδευτικά προσόντα έχουν τον κύριο ρυθμιστικό ρόλο στην επιλογή των Γενικών Διευθυντών, αδιαφορώντας, τουλάχιστον από άποψη μοριοδότησης<sup>110</sup>, για την προηγούμενη θέση του επιλεγέντος. Έτσι, η πλειοψηφία των επιλεγέντων ανήλθαν στη θέση του Γενικού Διευθυντή κατέχοντας προηγουμένως θέση Διευθυντή, Τμηματάρχη, ακόμη και υπαλλήλου. Η προσπάθεια παραγκωνισμού όλων όσοι είχαν διατελέσει στο παρελθόν προϊστάμενοι οργανικών μονάδων, είναι εμφανής και στην αιτιολογική έκθεση του Ν.4369/2016, στην οποία γίνεται λόγος για αντικατάσταση του «*παραδοσιακού*» τρόπου επιλογής, που «*με μαθηματική ακρίβεια*» και «*χωρίς παρέκκλιση*» αναπαρήγαγε συγκεκριμένο στελεχιακό δυναμικό που είχε «*έναν απαρχαιωμένο τρόπο δράσης*».

Από ηλικιακής άποψης, οι επιλεγέντες ανήκουν στην πλειοψηφία τους (ποσοστό 62,07%) στην ομάδα άνω των πενήντα πέντε (55) ετών, ενώ παρατηρείται να

<sup>110</sup> Ενδεχομένως στη διαδικασία της συνέντευξης η προηγούμενη άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου να λειτούργησε βοηθητικά για τους υποψηφίους.

επιλέγονται και κάποιοι έως σαράντα πέντε (45) ετών με ιδιαίτερα αυξημένα τυπικά προσόντα. Επτά (7) στους δέκα (10) επιλεγέντες έχουν σταδιοδρομήσει αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα, ενώ όσοι έχουν εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα αυτή είναι μικρή.

Αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας των Γενικών Διευθυντών και το πού οι ίδιοι το κατατάσσουν στην κλίμακα «διεκπεραιωτικής - επιτελικής φύσης», η μελέτη των απαντήσεών τους δείχνει ότι ένα μεγάλο μέρος της εργασίας των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων είναι διεκπεραιωτικής φύσης και ότι δεν έχει εγγενή διαφορά από τα καθήκοντα της υπόλοιπης υπαλληλίας. Παράλληλα, όμως, από τη μελέτη φαίνεται ότι, αν και θεωρούν ότι η πολιτική επηρεάζει σημαντικά τη δουλειά τους, οι ανώτεροι γραφειοκράτες συμμετέχουν στη διακυβέρνηση, επιβεβαιώνοντας ότι η εξουσία τους είναι έμμεση. Επτά (7) στους δέκα (10) συμμετέχοντες στην έρευνα λαμβάνουν την πρωτοβουλία να προσεγγίσουν το νέο πολιτικό προϊστάμενο, σε περίπτωση ανασχηματισμού, προκειμένου να του εξηγήσουν πώς λειτουργεί το σύστημα, αντιλαμβανόμενοι ότι αποτελούν τους «επαγγελματίες της διοίκησης» και ότι ο πολιτικός προϊστάμενος ενδεχομένως να μην είναι γνώστης των διαδικασιών και των λεπτομερειών του Υπουργείου που μόλις ανέλαβε. Οι συγκεκριμένοι, που δεν τηρούν στάση αναμονής απέναντι στη νέα πολιτική ηγεσία, φαίνεται να θεωρούν πιο «επιτελικό» το ρόλο τους, συγκρινόμενοι με τους λοιπούς.

Τα στοιχεία της μελέτης δείχνουν, επίσης, ότι οι επιλεγέντες Γενικοί Διευθυντές αντιλαμβάνονται τον πραγματικό τους ρόλο περισσότερο συντονιστικό και εποπτικό των υφισταμένων τους και λιγότερο συμβουλευτικό της πολιτικής ηγεσίας και συμμετοχικό στη διαμόρφωση πολιτικής. Θεωρούν, όμως, ότι θα έπρεπε να έχουν έναν πιο ενεργό ρόλο, να ασχολούνται περισσότερο με τη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής και με τη συμβουλή της πολιτικής ηγεσίας, αντί να ασχολούνται με τη διαχείριση της γραφειοκρατίας. Σε αυτή την αντίληψη περί εκτελεστικού ρόλου ακόμα και στις ανώτατες βαθμίδες της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας, ενδεχομένως συντελεί η μικρή θητεία των επιλεγέντων και η συχνότητα με την οποία αλλάζει το σύστημα επιλογής των Γενικών Διευθυντών.

Ως προς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης τους, οι επιλεγέντες εκφράζουν σε γενικές γραμμές θετικά συναισθήματα για το αντικείμενο απασχόλησής τους, το κύρος της θέσης τους, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και το εργασιακό τους περιβάλλον. Παρά την εμφανή διαφορά τους από την υπόλοιπη



δημοσιούπαλληλία στις αποδοχές και την οικονομική τους διάσωση κατά τη διάρκεια της δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας, το 81,82% εξ αυτών θεωρούν ότι οι αποδοχές τους είναι αντικειμενικά χαμηλές.

Σχετικά με το σύστημα επιλογής τους, η πλειοψηφία των επιλεγέντων φαίνεται να επικροτεί την υψηλή βαρύτητα των τυπικών προσόντων. Είναι, ωστόσο, εν μέρει αναμενόμενη η υποστήριξη του βασικότερου χαρακτηριστικού του συστήματος, διότι με αυτό οι Γενικοί Διευθυντές έτυχαν επιλογής. Πέραν τούτου, όμως, διαφαίνεται ότι οι συχνές αλλαγές του συστήματος επιλογής σε συνδυασμό με την αδιαμφισβήτητη εξάρτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική ηγεσία, καθιστούν για τους υποψήφιους προτιμότερα, ως κριτήρια επιλογής, τα τυπικά προσόντα που είτε κατέχουν είτε μπορούν να επιδιώξουν να αποκτήσουν. Επιπρόσθετα, οι επιλεγέντες φαίνεται να μη συμφωνούν με τον τρόπο που μοριοδοτείται η εμπειρία τους, με επτά (7) στους δέκα (10) να διαφωνούν με την εξισωτική λογική στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης και να υποστηρίζουν ότι η εν λόγω μοριοδότηση θα έπρεπε να είναι ανάλογη της βαθμίδας της κάθε θέσης. Επιπλέον, 50% θεωρεί ότι γενικά η μοριοδότηση της εμπειρίας σε θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην τελική επιλογή. Σε αυτό που συμφωνεί η συντριπτική πλειοψηφία των επιλεγέντων (ποσοστό 90,91%) είναι η αναγκαιότητα της ύπαρξης της συνέντευξης, λόγω της ανάγκης διερεύνησης των ουσιαστικών προσόντων και των στοιχείων της προσωπικότητας που απαιτείται να έχει ο Προϊστάμενος για να επιτελέσει τα καθήκοντά του. Ωστόσο, μικρό ποσοστό (27,27%) προβαίνει στο χαρακτηρισμό της συνέντευξης ως διαφανούς διαδικασίας, αφήνοντας εμμέσως αιτιάσεις για την πολιτικοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας, πιθανότατα λόγω της σύνθεσης του ΕΙ.Σ.Ε.Π.. Τέλος, 54,55% των επιλεγέντων κρίνουν θετικά την ύπαρξη διϋπουργικού διαγωνισμού για την κάλυψη των θέσεων των Γενικών Διευθυντών, 31,82% το κρίνουν αρνητικά και 13,63% ουδέτερα. Προφανές είναι ότι όσοι κρίνουν αρνητικά την εν λόγω «κινητικότητα», δε συνειδητοποιούν τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης δημιουργίας μιας διοικητικής ελίτ, ενός σώματος ανώτερων λειτουργών, που θα μπορούν να στελεχώνουν τέτοιες θέσεις και ότι η δημιουργία ενός τέτοιου σώματος θα επέλυε και τη διαχρονική ανάγκη του μη υποβιβασμού του υπηρετούντος Γενικού Διευθυντή σε περίπτωση που δεν επιλεγεί ξανά σε επόμενες κρίσεις.

Για ορισμένες από τις προαναφερθείσες στρεβλώσεις του συστήματος επιλογής του Ν.4369/2016, ιδίως σχετικά με ζητήματα εργασιακής εμπειρίας, γίνεται προσπάθεια βελτίωσης με διατάξεις του πρόσφατα ψηφισθέντος Ν.4674/2020<sup>111</sup>, ο οποίος τροποποιεί και πάλι το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων, αν και δεν το διαφοροποιεί άρδην, όπως συνέβαινε με προηγούμενες αλλαγές συστημάτων. Με τις νέες διατάξεις<sup>112</sup>, οι οποίες δεν έχουν ακόμη τεθεί σε εφαρμογή, προβλέπεται θέσεις Γενικών Διευθυντών να μπορούν να διεκδικήσουν υπάλληλοι που, εκτός ότι κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο σε αυτόν, έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου<sup>113</sup> πριν θέσουν υποψηφιότητα για τη θέση του Γενικού Διευθυντή. Εξαιρέση από την προηγούμενη άσκηση καθηκόντων ευθύνης μπορεί να υπάρξει, εφόσον κατά την τελευταία τριετία έχουν «όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους, ήτοι μέσο όρο βαθμολογίας από 90 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης, μετά από την οριστικοποίηση αυτών από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης».

Παράλληλα, τροποποιείται και πάλι η βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής. Ο συντελεστής των τυπικών προσόντων αναπροσαρμόζεται σε 25%<sup>114</sup> από 30%<sup>115</sup>, της εργασιακής εμπειρίας σε 25% από 20% και της δομημένης συνέντευξης σε 40% από 30%. Ωστόσο, στο Ν.4674/2020 προβλέπονται, όπως σε όλα τα συστήματα της τελευταίας δεκαετίας, μεταβατικές διατάξεις οι οποίες αναπροσαρμόζουν τους συντελεστές σε 33% για τα τυπικά προσόντα, 33% για την εργασιακή εμπειρία και 34% για τη συνέντευξη<sup>116</sup>. Μάλιστα, αν και ο συντελεστής των τυπικών προσόντων μειώνεται<sup>117</sup>, η μοριοδότηση των διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων καθώς και της αποφοίτησης από την ΕΣΔΔΑ αυξάνεται με το νέο νόμο<sup>118</sup>. Ως εκ τούτου, τα

<sup>111</sup> ΦΕΚ : 53 Α/11-3-2020

<sup>112</sup> άρθρο 46 του Ν.4674/2020.

<sup>113</sup> Συγκεκριμένα απαιτείται «να είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) ή κάτοχοι αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου, να κατέχουν το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στον βαθμό αυτόν να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Τμήματος για τρία (3) τουλάχιστον έτη». Εναλλακτικά, δύνανται να «κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο δέκα (10) τουλάχιστον έτη στον βαθμό αυτόν και να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου για πέντε (5) τουλάχιστον έτη, εκ των οποίων δύο (2) έτη σε Διεύθυνση».

<sup>114</sup> όταν τεθεί σε πλήρη εφαρμογή το σύστημα επιλογής του Ν.4674/2020.

<sup>115</sup> στο σύστημα του Ν.4369/2016.

<sup>116</sup> Στο Ν.4369/2016 τούς αναπροσάρμοζαν σε 40%, 25% και 35% αντίστοιχα.

<sup>117</sup> σε σχέση με το σύστημα του Ν.4369/2016.

<sup>118</sup> Συγκεκριμένα : Συναφές διδακτορικό δίπλωμα βαθμολογείται με 350 μόρια. Μη συναφές διδακτορικό δίπλωμα με 100 μόρια. Σε περίπτωση κατοχής επιπλέον του ενός (1) διδακτορικών διπλωμάτων συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, αυτά λαμβάνουν συνολικά 70 μόρια. Η επιτυχής αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ βαθμολογείται με 275 μόρια. Συναφής μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας, με 200 μόρια και μη συναφής

μόρια που αυτά τα προσόντα προσδίδουν στην τελική επιλογή έχουν μικρή διαφορά (προς τα κάτω) συγκριτικά με το Ν.4369/2016. Με τις νέες διατάξεις παρατηρείται μία μικρή αύξηση στην ουσιαστική τελική βαρύτητα που έχουν οι μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι έναντι της ΕΣΔΔΑ, συγκριτικά με το Ν.4369/2016, η οποία όμως πλέον είναι πιο εφικτό να αντισταθμιστεί από την άσκηση καθηκόντων ευθύνης.

Η ουσιαστική διαφορά που επιφέρουν οι διατάξεις του Ν.4674/2020 εντοπίζεται στη βαρύτητα της εργασιακής εμπειρίας και ιδιαίτερα της προηγούμενης άσκησης καθηκόντων ευθύνης. Από τη μία, μειώνεται η βαρύτητα, λόγω μείωσης μοριοδότησης, της πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας άνευ άσκησης καθηκόντων ευθύνης καθώς πλέον προσδίδει έως 594 μόρια από 660 που προσέδιδε σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016. Και από την άλλη, αυξάνεται η βαρύτητα της άσκησης καθηκόντων ευθύνης, καθώς από δεκαέξι μισό (16,5) μόρια για κάθε έτος άσκησης καθηκόντων ευθύνης ανεξαρτήτως βαθμίδας, πλέον κάθε έτος σε θέση Γενικού Διευθυντή προσδίδει επιπλέον<sup>119</sup> σαράντα οκτώ (48) μόρια, κάθε έτος σε θέση Διευθυντή τριάντα (30) μόρια και κάθε έτος σε θέση Τμηματάρχη δεκαοκτώ (18) μόρια. Παραμένουν τα δέκα (10) έτη ως ανώτατος χρόνος από τον οποίο μπορεί υποψήφιος να λάβει μόρια για άσκηση καθηκόντων ευθύνης, ευνοούνται όμως, αισθητά, όσοι έχουν διατελέσει προϊστάμενοι, ιδίως στις υψηλές βαθμίδες της διοίκησης. Οι αλλαγές αυτές αποφασίστηκαν, σύμφωνα με τη σχετική αιτιολογική έκθεση, στην κατεύθυνση της *«διαμόρφωσης ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων διοίκησης»* και επιδιώκουν να ενισχύσουν ιδίως την *«προηγούμενη εμπειρία σε θέσεις ευθύνης και την ικανότητα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ως παράμετρο ανέλιξης των στελεχών του δημοσίου τομέα»*.

Επιπρόσθετα, με το Ν.4622/2019<sup>120</sup>, τροποποιήθηκε και η σύνθεση του ΕΙ.Σ.Ε.Π. εντάσσοντας τον Υπηρεσιακό Γραμματέα (στη θέση του Γενικού Γραμματέα) στην αξιολόγηση των υποψήφιων Γενικών Διευθυντών. Η εν λόγω αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει στην απο-πολιτικοποίηση της διαδικασίας της συνέντευξης.

---

μεταπτυχιακός τίτλος με 70 μόρια. Σε κάθε περίπτωση, για την ως άνω μοριοδότηση ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών θα πρέπει να έχει αποκτηθεί μετά τη λήψη του βασικού τίτλου σπουδών. Μεταπτυχιακοί τίτλοι που ενσωματώνονται στον βασικό τίτλο σπουδών (integrated master – π.χ. διπλώματα πολυτεχνικών σχολών) κατά την έννοια των διατάξεων του άρθρου 46 του ν. 4485/2017 (Α' 114), εφόσον είναι συναφείς, μοριοδοτούνται με 150 μόρια. Σε περίπτωση κατοχής επιπλέον του ενός (1) μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, αυτοί λαμβάνουν συνολικά 50 μόρια.

<sup>119</sup> Απ' ό,τι θα λάμβανε ως «απλή» διοικητική εμπειρία.

<sup>120</sup> ΦΕΚ : Α 133/7-8-2019

Ήδη, σύμφωνα με ανακοινώσεις του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) των τελευταίων μηνών<sup>121</sup>, όλο και περισσότεροι επιλεγέντες με το σύστημα του Ν.4369/2016 Γενικοί Διευθυντές επιλέγονται για τις θέσεις των Υπηρεσιακών Γραμματέων των Υπουργείων, στοιχείο που αφήνει ελπίδες και για την εν συνόλω απομάκρυνση από πολιτικοποιημένες διαδικασίες κατά την επιλογή προϊσταμένων και στα κατώτερα κλιμάκια. Τέλος, στον πρόσφατα ψηφισθέντα Ν.4674/2020, τροποποιείται και η δυνατότητα των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ να μπορούν να επιλέγονται σε θέση Προϊσταμένου ανεξάρτητα από το αν κατέχουν τα ειδικά τυπικά προσόντα που απαιτεί η θέση<sup>122</sup>, όπως συγκεκριμένη εμπειρία και γνώση ξένων γλωσσών. Η εν λόγω δυνατότητα, που είχε προβλεφθεί στις διατάξεις του Ν.4369/2016, καταργούσε επί της ουσίας την έννοια του κλάδου αλλά και των απαιτούμενων ειδικών τυπικών προσόντων για κάθε θέση.

Παρά τις πρόσφατες αλλαγές, που φαίνεται να είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, το σύστημα παραμένει φορμαλιστικό, προβαίνει και πάλι σε απλές αλλαγές -μικρές ή μεγαλύτερες- της βαρύτητας των ίδιων προσόντων που λαμβάνονται παραδοσιακά υπόψη και συνεχίζει να βρίσκεται εν πολλοίς προσκολλημένο στα τυποποιημένα προσόντα, ιδίως εξαιτίας του γεγονότος ότι συνεχίζουν να καλούνται στη διαδικασία της συνέντευξης οι πρώτοι επτά (7) υποψήφιοι που έχουν προκύψει από τη μοριοδότηση των εκπαιδευτικών προσόντων και της εργασιακής εμπειρίας. Ενδεχομένως, η αύξηση του αριθμού των υποψηφίων που καλούνται σε συνέντευξη σε συνδυασμό με την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής της συνέντευξης (λ.χ. στο 50% της βαθμολογίας) να μπορούσαν να λειτουργήσουν υπέρ των ουσιαστικών για τη θέση του Γενικού Διευθυντή προσόντων, που ορισμένοι υποψήφιοι τυγχάνει να διαθέτουν, αλλά και της αξιολόγησης της προσωπικότητάς τους.

Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο να εξαλειφθεί κάθε υπόνοια ότι ορισμένα μέλη των ΕΙ.Σ.Ε.Π. αποτελούν πολιτικές επιλογές (Πραβίτα, 2018 : 69), προκειμένου οι

<sup>121</sup> Αναφερόμαστε στους πρώτους μήνες του έτους 2020.

<sup>122</sup> Βλ. παρ. 5 του άρθρου 84 του Ν. 3528/2007, όπως το άρθρο αυτό αντικαταστάθηκε από την παρ. 1 του άρθρου 45 του Ν.4674/2020 : «Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από τα ειδικά προσόντα και τους βασικούς τίτλους σπουδών που μπορεί να εξειδικεύονται με τις οικείες οργανικές διατάξεις, οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι στην προκήρυξη οποιασδήποτε οριζόντιας θέσης ευθύνης, ανεξάρτητα του τίτλου σπουδών που κατέχουν. Στην περίπτωση του προηγούμενου εδαφίου, οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. πρέπει να κατέχουν τα πρόσθετα προσόντα που απαιτούνται για την προκηρυσσόμενη οριζόντια θέση ευθύνης, ιδίως γνώση ξένης γλώσσας και απαιτούμενη εμπειρία. Επιπλέον, οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. μπορούν να συμμετέχουν σε προκηρύξεις για οποιαδήποτε άλλη θέση ευθύνης, εκτός όσων απαιτούν ειδικές τεχνικές ή επιστημονικές γνώσεις».

επιλεγέντες να μην αντιμετωπίζονται καχύποπτα μετά από μια ενδεχόμενη κυβερνητική αλλαγή. Περαιτέρω, είναι πλέον απαραίτητη, επ' ωφελεία της δημόσιας διοίκησης και της συνέχειάς της, η θέσπιση ενός σταθερού συστήματος επιλογής προϊσταμένων το οποίο δε θα τροποποιείται με κάθε αλλαγή Κυβέρνησης, γιατί δε θα έχει σχεδιαστεί κατά τρόπο πρόχειρο και βιαστικό. Θα έχουν αναζητηθεί περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και, αφού διερευνηθούν οι επιπτώσεις καθεμιάς εξ αυτών, θα προκύπτει με σαφήνεια ότι η προωθούμενη λύση αποτελεί την καταλληλότερη επιλογή, ενώ η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα είναι πιθανό να οδηγήσει σε επιμέρους αναπροσαρμογές (Μακρυδημήτρης, 2013 : 384 επ.).

Στο ίδιο πλαίσιο σημαντική θα ήταν και η αύξηση της θητείας των επιλεγέντων, τουλάχιστον στα πέντε (5) έτη, κάτι που θα αναβάθμιζε το ρόλο των Γενικών Διευθυντών (Σπανού, 2018 : 246). Όπως επίσης απαραίτητη καθίσταται η καθολική εφαρμογή του συστήματος επιλογής Προϊσταμένων -πλέον του Ν.4674/2020- σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης, ώστε αφενός σε επόμενο στάδιο να μπορεί να ληφθεί υπόψη και η αξιολόγηση ως κριτήριο για τις θέσεις των προϊσταμένων και αφετέρου να διασφαλίζεται ότι τη μοριοδότηση για την άσκηση καθηκόντων ευθύνης δεν προέρχεται από απευθείας τοποθετήσεις «αναπληρωτών προϊσταμένων». Είναι, άλλωστε, πάντα επίκαιρο το ζήτημα της ενίσχυσης της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας, αν το κράτος επιθυμεί να εξασφαλίζει τη συνέχειά του και να αποσκοπεί σε ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες δε θα καθίστανται ατελέσφορες (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2012 : 92).

## Βιβλιογραφία

### Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βενιζέλος, Ε., 1990. *Το γενικό συμφέρον και οι περιορισμοί των συνταγματικών δικαιωμάτων*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Παρατηρητή.

Ένωση Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, 2007. *Ετήσια Έκθεση για τη θέση και τον ρόλο των αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. στη Δημόσια Διοίκηση (2006)*. Αθήνα.

Κτιστάκη, Σ., 2014. *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Κτιστάκη, Σ., 2010. Μεταβολή του Συστήματος Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και Αξιοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης* 16, σσ. 63-93

Μαραγκόπουλος, Γ., 1950. Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της Διοικήσεως. Στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος, 2000, εκδ. *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση. 1950 – 1998*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α., 2013α. *Διλήμματα στην υπαλληλία. Περί Δημοσίων Υπαλλήλων, σήμερα*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α., 2013β. *Διοικητική Επιστήμη II : Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*. Ε΄ Έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, Μ.-Η., 2012. *Διοικητική Επιστήμη I : Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Ε΄ Έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μανιτάκης, Α., 1978. Η συνταγματική αρχή της ισότητας και η έννοια του γενικού συμφέροντος. *Το Σύνταγμα*. τ. 5. σσ. 422-436.

Μαυρομούστακου, Η., 2016. *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. Πρόσληψη και υπηρεσιακή εξέλιξη*. Αθήνα : Νομική Βιβλιοθήκη.

Μοίρα – Μυλωνοπούλου, Π., 1997. *Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Κοινωνιολογική προσέγγιση. Αυτοαντίληψη. Αυτοκριτική. Στερεότυπα*. Αθήνα : Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Παπαδημητρίου Κ., 2005. Απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης : αξιοποίησή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο *1<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων*. Αθήνα, Ελλάδα 6-7 Οκτωβρίου 2005. Εργαστήριο Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών : Αθήνα.

Παπακωνσταντίνου, Α., 2007. Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*. τ. 2. σσ.234-240.

Πραβίτα, Μ.-Η., 2018. Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημοσίων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης. *Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης*.44 (1). σσ. 49-75.

Πρεβεζάνου, Κ., 2011. *Η διάσταση πραγματικού και αναμενόμενου στις συμπεριφορές & στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Από το 1995 στο 2005*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Ράικος, Δ., 2006. *Δημόσια διοίκηση και διαφθορά*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ραμματά, Μ., 2016. Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο *1<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο με Διεθνή «Ελλάδα – Ευρώπη 2020 : εκπαίδευση, δια βίου μάθηση, έρευνα, καινοτομία και οικονομία»*. Αθήνα, Ελλάδα 1-3 Ιουλίου 2016. Χαροκόπει Πανεπιστήμιο : Αθήνα.

Ραμματά, Μ., 2017. Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα : κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*. τ. Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου 2017. σσ. 106-121.

Σπανού, Κ., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης : επισκόπηση, περιγραφή, αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ - Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής.

Σπανού, Κ., 2016. Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση : διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα. Στο *Συνέδριο Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση και Ανάπτυξη : Εμπειρίες και προτάσεις*. Αθήνα, Ελλάδα 8 – 9 Φεβρουαρίου 2016. Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή : Αθήνα.

Σπανού, Κ., 2011. Η αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων. Παλιές προκλήσεις και νέες απαντήσεις. Στο Χ. Χρυσανθάκης κ.α., εκδ. *Η πρόσφατη διοικητική μεταρρύθμιση. Αναδιάρθρωση της Κεντρικής Διοίκησης και σύστημα προσλήψεων – Νομικές, συστημικές και οργανωτικές διαστάσεις*. Αθήνα – Κομοτηνή : Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Σπανού, Κ., 2000. *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Σπανού, Κ., 1996. *Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Μια Πρώτη Προσέγγιση*. Οικονομικά Θέματα 4. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών.

Σπανού, Κ., 1992. *Οργάνωση και Εξουσία*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Σωτηρόπουλος, Δ., 1996. *Γραφειοκρατία και πολιτική εξουσία*. Αθήνα : Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Σωτηρόπουλος, Δ., 2001. *Η κορυφή του πελατειακού κράτους. Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση των ανώτερων βαθμίδων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, 1974 – 2000*. Αθήνα : Εκδόσεις Ποταμός.

Τερλεξής, Π., 1996. *Διευθυντικές ολιγαρχίες*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσαούσης, Δ., 1991. *Η κοινωνία μας : Οργάνωση, λειτουργία, δυναμική*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg.

Τσουκαλάς, Κ., 1986. *Εργασία και εργαζόμενοι στην πρωτεύουσα : αδιαφάνειες, ερωτήματα, υποθέσεις*. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. τ. 60. Αθήνα.

Τσουκαλάς, Κ., 1987. *Κράτος, Κοινωνία, Εργασία στη μεταπολιτευτική Ελλάδα*. Αθήνα : Εκδόσεις Θεμέλιο.

Τσουκαλάς, Κ., 1983. *Κοινωνικές προεκτάσεις της δημόσιας εργοδοσίας στη μεταπολεμική Ελλάδα*. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. τ. 50. Αθήνα.

Χρυσανθάκης, Χ., 1992. *Τα συστήματα προσλήψεως των δημοσίων υπαλλήλων*. Αθήνα – Κομοτηνή : Εκδόσεις : Αντ. Ν. Σάκκουλα.



## B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Barnard, Ch., 1972. *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Beigbeder, Y., 1980. Current staff problems in UN Secretariats. *International review of administrative sciences*, 49 (2), pp. 149-159.

Bledstein, B., 1978. *The Culture of Professionalism*. New York : Norton.

Blau P. & Scott R., 1963. *Formal Organizations : a comparative approach*. London : Routledge & Keegan Paul.

Burke, J., 1994. Administrative ethics and democratic theory. Στο T. Cooper, *Handbook of administrative ethics*. Marcel Dekker Inc.

Chapman, B., 1959. *The profession of Government*. London : Allen & Unwin.

Chevallier, J., 1993. Διοικητική Επιστήμη. (επιμ.) Σπανού Καλλιόπη. Αθήνα – Κομοτηνή : Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Cobb and others, 1976. Agenda Building as a Comparative Political Process. *The American Political Science Review*, 70 (1), pp. 126-138

Edelman, M., 1985. *The symbolic uses of politics*. Urbanna & Chicago : University of Illinois Press.

Foster, G., 1981. Law, Morality and the public servant. *Public Administration Review*, 41 (1), pp 29-34.

Goleman, D., 1998. *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. Αθήνα : Εκδόσεις ελληνικά γράμματα.

Goodshell, Ch., 1985. *The case of bureaucracy : A public administration polemic*, 2<sup>nd</sup> edition. New Jersey : Chatman House Publishers Inc.

Guy, M., 1991. Using high reliability management to promote ethical decision making. Στο Bowman and James, εκδ. *Ethical frontiers in public management*. San Francisco : Jossey-Bass publishers.

Hodgkinson, Chr., 1978. *Towards a philosophy of administration*. Basil Blackwell.

Heywood, Andr., 2006. *Εισαγωγή στην Πολιτική*. Αθήνα : Πόλις.

Johnson D., & Johnson, F., 2002. *Joining together : group theory and group skills*. 8<sup>nd</sup> edition. Paperback.

Laski, H., 1982. Το κράτος στη θεωρία και στην πράξη. μτφ. : Αποστόλου Κώστας. Αθήνα : Εκδόσεις Κάλβου.

Mullins, L., 1996. *Management and organizational behavior*. 4<sup>th</sup> edition. London : Pitman publishing.

OECD, 2004. *Trends in Human Resources Management policies in OECD countries an analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management*. Public governance and territorial development directorate. Public governance committee.

Page, E., 1992. *Political authority & bureaucratic power : A comparative analysis*. 2<sup>nd</sup> edition. Pearson Higher Education.

Rosenbloom, D., 1989. *Public Administration : Understanding management politics and law in the public sector*. 2<sup>nd</sup> edition. McGraw – Hill.

Spanou, C., 2008. State Reform in Greece: Responding to Old and New Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 21 (2). pp. 150-173.

Weber, M., 1947. The theory of social & economic organization. Translated by M. Henderson & T. Parsons, ed. by T. Parsons. N. York Oxford University Press.

White, L., 1949. *Introduction to the study of public administration*. New York : Macmillan company.

Wilson, W., 1887. The study of Administration. *Political Science Quarterly*, v. 2. pp 197-2

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

1. Παρακαλώ όπως συμπληρώσετε τον παρακάτω πίνακα. Προς διευκόλυνσή σας, παρακαλώ όπως συμπληρώσετε **μόνο** τις γραμμές που ανταποκρίνονται στα προσόντα σας. (Στα πεδία που δεν απαιτείται προσδιορισμός παρακαλώ απαντήστε με «ναι» ή σημειώστε ✓.)

<b>Φύλο</b>			
<b>Βασικός τίτλος σπουδών ΑΕΙ/ΤΕΙ</b>			
<b>Κατοχή δεύτερου τίτλου σπουδών ΑΕΙ/ΤΕΙ</b>	Απόκτηση πριν τον διορισμό	Απόκτηση μετά τον διορισμό	Τίτλος
<b>Διδακτορικός τίτλος σπουδών (που κρίθηκε ως συναφής με τη θέση)</b>	Απόκτηση πριν τον διορισμό	Απόκτηση μετά τον διορισμό	Επιστημονική περιοχή
<b>Μεταπτυχιακός/οί τίτλος/οι σπουδών (που κρίθηκε/αν ως συναφής/είς με τη θέση)</b>	Απόκτηση πριν τον διορισμό	Απόκτηση μετά τον διορισμό	Επιστημονική περιοχή
<b>Διδακτορικός / Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (που κρίθηκε ως μη συναφής με τη θέση)</b>	Απόκτηση πριν τον διορισμό	Απόκτηση μετά τον διορισμό	Επιστημονική περιοχή (παρακαλώ προσδιορίστε επίσης αν πρόκειται για διδακτορικό ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή και τα δύο)
<b>Τρόπος εισαγωγής στη Δημόσια</b>	Εισαγωγικός διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ./Ε.Σ.Τ.Α.	Γραπτός διαγωνισμός ή διαγωνισμός με μοριοδότηση (π.χ. ΑΣΕΠ)	Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

Διοίκηση			
----------	--	--	--

2. Η **αμέσως** προηγούμενη θέση σας ήταν: (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ σε ένα πεδίο)

Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης		Προϊστάμενος Διεύθυνσης		Προϊστάμενος Τμήματος		Όχι θέση ευθύνης
Με ανάθεση	Με επιλογή	Με ανάθεση	Με επιλογή	Με ανάθεση	Με επιλογή	

3. Πριν από την τελευταία σας επιλογή (Ν.4369/2016) στη θέση του Γενικού Διευθυντή, για πόσα **έτη** είχατε ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος;

Έτη άσκησης καθηκόντων Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης	Έτη άσκησης καθηκόντων Προϊσταμένου Διεύθυνσης	Έτη άσκησης καθηκόντων Προϊσταμένου Τμήματος

4. Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή (Υπουργείου) στη Δημόσια Διοίκηση: (Παρακαλώ όπως σημειώσετε **δύο** από τις κατωτέρω πέντε επιλογές θέτοντας **1** στην πιο ισχυρή και **2** στην αμέσως επόμενη.)

	Πώς ενεργεί	Πώς θα <u>έπρεπε</u> να ενεργεί
Συμβουλεύει την πολιτική ηγεσία		
Διαμορφώνει προτάσεις πολιτικής		
Καταρτίζει νομικά – ρυθμιστικά κείμενα		
Εποπτεύει Υπηρεσίες		
Συντονίζει Υπηρεσίες		

5. Σε μία κλίμακα από 1 έως 5 (όπου με 1 θα βαθμολογούσατε το αντικείμενο **καθαρά διεκπεραιωτικής** φύσης και με 5 **καθαρά επιτελικής** φύσης) το αντικείμενο της εργασίας σας, κατέχοντας την ιδιότητα του Γενικού Διευθυντή, θεωρείτε ότι **επί της ουσίας** είναι : (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ κάτω από έναν ακέραιο αριθμό)

1	2	3	4	5

6. Σε μία κλίμακα από 1 έως 5 (όπου με 1 θα βαθμολογούσατε το «**καθόλου**» και με 5 το «**πάρα πολύ**») πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζει η πολιτική τη δουλειά σας στη θέση του Γενικού Διευθυντή; (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ κάτω από έναν ακέραιο αριθμό)

1	2	3	4	5

7. Πώς χειρίζεστε μία ενδεχόμενη διαφωνία σας, ως Γενικός Διευθυντής, με την πολιτική ηγεσία σε υπηρεσιακό ζήτημα; (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ σε ένα πεδίο)

Προσπαθείτε να πείσετε	
Ενεργείτε όπως σας υποδεικνύει ο πολιτικός Προϊστάμενος γιατί ο ρόλος σας δεν είναι να τον πείσετε	
Ενεργείτε σε ένα βαθμό όπως σας υποδεικνύει ο πολιτικός Προϊστάμενος διατηρώντας τις επιφυλάξεις σας	
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)	

8. Πώς αντιμετωπίζετε την αλλαγή Υπουργού στο Υπουργείο που υπηρετείτε ως Γενικός Διευθυντής; (Παρακαλώ επιλέξτε **μία** από τις κάτωθι πέντε επιλογές απαντώντας «ναι» ή σημειώνοντας ✓ δίπλα από το αντίστοιχο πεδίο)

Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να προτείνετε αλλαγές πολιτικής ή εσωτερικής οργάνωσης	
Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να αξιοποιηθούν καλύτερα οι δυνατότητές σας	
Τη θεωρείτε ως ευκαιρία να εισρεύσουν νέες ιδέες	
Αδιάφορα, Ουδέτερα	
Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε)	

(Παρακαλώ επιλέξτε, επίσης, **μία** από τις κάτωθι πέντε επιλογές απαντώντας «ναι» ή σημειώνοντας ✓ δίπλα από το αντίστοιχο πεδίο)

Τηρείτε στάση αναμονής μέχρι να ασχοληθεί μαζί σας	
Τηρείτε στάση αναμονής μέχρι να δείτε τις προτεραιότητες και τον τρόπο λειτουργίας του	
Λαμβάνετε την πρωτοβουλία να του εξηγήσετε πώς λειτουργεί το σύστημα	
Αδιάφορα, Ουδέτερα	
Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε)	

**9.** Παρακαλώ χαρακτηρίστε (σημειώνοντας «ναι» ή ✓ σε **μία** στήλη κάθε γραμμής) **κάθε ένα** από τα κατωτέρω για τη θέση του Γενικού Διευθυντή που κατέχετε:

	Πλεονέκτημα	Μειονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα
Χρόνος			
Αποδοχές			
Εργασιακό περιβάλλον			
Αντικείμενο απασχόλησης			
Κύρος θέσης			
Σχέσεις με την πολιτική ηγεσία			
Αξιοποίηση δυνατοτήτων σας			

**10.** Πόσες ώρες εργάζεστε **εβδομαδιαία** κατά μέσο όρο για να ανταποκριθείτε επαρκώς στα καθήκοντά σας ως Γενικός Διευθυντής; (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ κάτω από **ένα** πεδίο)

Από 40 έως και 45	Περισσότερες από 45 έως και 50	Περισσότερες από 50 έως και 55	Περισσότερες από 55 έως και 60	Περισσότερες από 60

**11.** Ποια είναι η γνώμη σας για τις αποδοχές του Γενικού Διευθυντή με το ισχύον μισθολόγιο (Ν.4354/2015), **συγκριτικά με εκείνες των υπολοίπων υπαλλήλων** και λαμβάνοντας υπόψη τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση, τις ευθύνες και το ωράριο εργασίας; (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ κάτω από ένα πεδίο)

Είναι αντικειμενικά χαμηλές	Είναι περίπου τόσες όσες θα έπρεπε να είναι	Είναι αντικειμενικά υψηλές

**12.** Πώς κρίνετε τη βαρύτητα των τυπικών προσόντων στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών; (Παρακαλώ απαντήστε «ναι» ή σημειώστε ✓ κάτω από ένα πεδίο)

Θα έπρεπε να έχουν υψηλότερο συντελεστή	Θα έπρεπε να έχουν χαμηλότερο συντελεστή	Είναι προς τη σωστή κατεύθυνση

**13.** Αναφορικά με τη συνέντευξη στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών, παρακαλώ επιλέξτε **έως δύο** προτάσεις (απαντώντας «ναι» ή σημειώνοντας ✓ δίπλα από το αντίστοιχο πεδίο) με τις οποίες συμφωνείτε :

Η συνέντευξη είναι απαραίτητη για μια τέτοια θέση	
Η συνέντευξη χαρακτηρίζεται από διαφάνεια	
Η συνέντευξη μπορεί να ανατρέψει εντελώς το αποτέλεσμα που θα διαμορφωνόταν αν δεν υπήρχε, αλλά αυτός είναι και ο σκοπός της	
Οι συνεντευξιαστές δεν έχουν γνώση του αντικειμένου της εκάστοτε Υπηρεσίας ώστε να κρίνουν με επάρκεια	
Η συνέντευξη είναι μία αδιαφανής διαδικασία και θα έπρεπε να καταργηθεί	

**14.** Αναφορικά με τη μοριοδότηση της εμπειρίας στο ισχύον σύστημα επιλογής (Ν.4369/2016 και Ν.4464/2017) Γενικών Διευθυντών, παρακαλώ επιλέξτε **έως δύο** προτάσεις (απαντώντας «ναι» ή σημειώνοντας ✓ δίπλα από το αντίστοιχο πεδίο) με τις οποίες συμφωνείτε :

Η μοριοδότηση θα έπρεπε να είναι διαφορετική για κάθε προηγούμενη θέση ευθύνης (Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή, Τμηματάρχη)	
Στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα	

Στη συνολική μοριοδότηση της εμπειρίας το μέρος που αφορά τις θέσεις ευθύνης θα έπρεπε να έχει μικρότερη βαρύτητα	
Η μοριοδότηση της προϋπηρεσίας είναι προς τη σωστή κατεύθυνση	
Δεν χρειάζεται να μοριοδοτείται η εμπειρία	

**15.** Πώς κρίνετε τη δυνατότητα κατάληψης θέσης Γενικού Διευθυντή σε άλλο Υπουργείο από εκείνο που υπηρετεί ο υπάλληλος; (Παρακαλώ απαντήστε «να» ή σημειώστε ✓ κάτω από ένα πεδίο)

Θετικά	Αρνητικά	Ουδέτερα

**16.** Κατά τη γνώμη σας, ποιο είναι το μείζον πρόβλημα που θα έπρεπε να διορθωθεί στο σύστημα επιλογής Γενικών Διευθυντών;

Απάντηση :