



Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών
Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ 24 – Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική

Ακαδ. Έτος: 2021-22

Γραπτή Εργασία 2 (Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική)

Γενικές οδηγίες για την εργασία

Καταληκτική ημερομηνία παραλαβής των γραπτών εργασιών: **18.01.2022.**

Θέμα

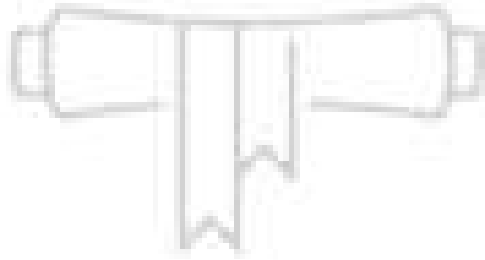
Με αφορμή την καθυστέρηση έκδοσης συντάξεων χηρείας ναυτικών από τον ΕΦΚΑ, ο Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, στις 8-10-2021, ανέφερε σε δήλωσή του, μεταξύ άλλων, τα εξής: «444 γυναίκες χήρες ναυτικών δεν λαμβάνουν μέχρι σήμερα τη σύνταξη χηρείας που δικαιούνται, διότι έπρεπε να προηγηθεί η ψήφιση νομοθετικής διάταξης. Ψηφίσαμε τον νόμο πριν από ένα μήνα (νόμος 4826/2021, άρθρο 78), κλείνοντας με αυτόν τον τρόπο μια εκκρεμότητα πολλών ετών. Αλλά οι υπηρεσίες του ΕΦΚΑ μέχρι σήμερα δεν τον εφαρμόζουν! Επικαλούνται την ανάγκη υπογραφής σχετικής εγκυκλίου, ενώ ο νόμος είναι απολύτως ξεκάθαρος - λέει ότι δεν απαιτείται κανένας επανυπολογισμός σε αυτές τις περιπτώσεις - και το μόνο που πρέπει να κάνουν είναι να τον πάρουν, να τον διαβάσουν και να τον εφαρμόσουν! Πρόκειται για έτοιμους συνταξιοδοτικούς φακέλους από τις υπηρεσίες του ΝΑΤ, τους οποίους αρνούνται οι υπηρεσίες του ΕΦΚΑ να παραλάβουν.....» Σημειώνεται ότι το πρόβλημα της καθυστέρησης έκδοσης συντάξεων από τον ΕΦΚΑ είχε εντοπιστεί και παλαιότερα, προκειμένου δε να επιταχυνθεί η διαδικασία έκδοσής τους, προβλέφθηκε, σύμφωνα με το άρθρο 255 του Ν. 4798/2021, η σύμπραξη του ΕΦΚΑ με πιστοποιημένους δικηγόρους και λογιστές.

Eclass4u

The Best Choice For You

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.Αντιλήψεις για τη Βέλτιστη Διαδικασία Πλήρωσης Θέσης Διοικητικής Ηγεσίας	4
2.Παραδοσιακή - Σταθερή ή Κινητή Ιεραρχία στο Δημόσιο	10
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	16



Eclass4u

The Best Choice For You

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης αποτυπώνεται μεταξύ άλλων και στο σύστημα προσλήψεων και προαγωγών των διοικητικών στελεχών, όπως όταν εφαρμόζονται κριτήρια κομματικού συμφέροντος. Στην Ελλάδα, πολλές είναι οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των εκάστοτε Κυβερνήσεων ώστε οι διορισμοί και οι προσλήψεις στο Δημόσιο να γίνονται κυρίως επί τη βάσει αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων. Ειδικότερα δε, τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξαν αρκετές, κυρίως ανεπιτυχείς, προσπάθειες αναδιοργάνωσης της κεντρικής διοίκησης και ανάπτυξης του ρυθμιστικού της ρόλου, σύμφωνα με τις επιταγές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και των αρχών της Καλής Διακυβέρνησης, κυρίως με εισαγωγή επιτελικών δομών και λειτουργιών στα υπουργεία και δημιουργία ημι-αυτοτελών οργανισμών και ανεξάρτητων αρχών, καθώς και με τη σύναψη συνεργασιών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Ωστόσο, καμία από αυτές τις νομοθετικές πρωτοβουλίες δεν μπόρεσε να εφαρμοστεί έτσι, ώστε να μπορεί να επιφέρει σοβαρές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται ευρύτερα οι δημόσιες υπηρεσίες που επιδεικνύουν ανθεκτικότητα στον γραφειοκρατικό συγκεντρωτισμό που συνεχίζει να τροφοδοτεί και τροφοδοτείται από τις πελατειακές σχέσεις.

Σε αυτό το πρίσμα θα συζητηθούν δύο καιρία πεδία ενδιαφέροντος, που αφορούν το σύγχρονο πολιτικο-διοικητικό σύστημα. Το πρώτο αφορά το δίλημμα της επιλογής των ηγετικών διοικητικών στελεχών με διαδικασία στη βάση τυπικών κριτηρίων-γραφειοκρατικής προσέγγισης ή με τη χρήση του κριτηρίου της ικανότητας του στελέχους που θα καλύψει συγκεκριμένη θέση. Το δεύτερο αναφέρεται στην επιλογή της σταθερής ή της κινητής ιεραρχίας, στο πλαίσιο της επιδίωξης μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, σε δομές όπως ο ΕΦΚΑ.

Η αυστηρή κριτική που ασκήθηκε από τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων στις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ, φέρνει στο προσκήνιο τις δύο αντιλήψεις που συνδέονται με την διαδικασία πλήρωσης των θέσεων της διοικητικής ηγεσίας. Σύμφωνα με την πρώτη αντίληψη η πλήρωση των θέσεων αυτών πρέπει να γίνεται με τα αξιοκρατικά κριτήρια της επιστημονικής κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας. Σύμφωνα με την δεύτερη αντίληψη η πλήρωση των θέσεων αυτών πρέπει να γίνεται με το κριτήριο της ικανότητας συνεργασίας με την κυβέρνηση.

1. Αντιλήψεις για τη Βέλτιστη Διαδικασία Πλήρωσης Θέσης Διοικητικής Ηγεσίας

[ΠΡΟΣΘΕΣΤΕ ΔΙΚΟ ΣΑΣ ΤΙΤΛΟ-ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΑ]

Συζητήστε κριτικά τα υπέρ και τα κατά των δύο αντιλήψεων και διατυπώστε τη γνώμη σας σχετικά με την βέλτιστη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται κατά την πλήρωση των θέσεων της διοικητικής ηγεσίας. Τεκμηριώστε την απάντησή σας με βάση τις πηγές που σας δόθηκαν.

Στο πρώτο ερώτημα ζητείται να συζητήσετε κριτικά τη βέλτιστη διαδικασία πλήρωσης θέσεων της Διοικητικής ηγεσίας, με βάση 2 διαφορετικές απόψεις. Η πρώτη είναι μία παραδοσιακή αντίληψη που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα με γραπτό διαγωνισμό, τη συμμετοχή του ΑΣΕΠ και υπηρεσιακών Συμβουλίων για την προαγωγή των ανώτερων διοικητικών στελεχών στον δημόσιο τομέα. Η δεύτερη χαρακτηρίζεται πιο σύγχρονη αλλά παράλληλα και πιο πολιτικοποιημένη άποψη, επειδή προτείνει τα στελέχη να επιλέγονται από μέλη της Κυβέρνησης για την υποστήριξη του έργου τους. Εσείς θα πρέπει να αναλύσετε τα θετικά και τα αρνητικά και των δύο και τέλος να προτείνετε τη βέλτιστη διαδικασία πλήρωσης αυτών των ηγετικών θέσεων του δημόσιου τομέα.

**** να σημειωθεί ότι τόσο Ραμματά, όσο και ο Τσέκος δεν προτείνουν ξεκάθαρα μία διαδικασία αλλά προσεγγίζουν κριτικά τις δύο αντιλήψεις. Από την άλλη, ο Μοσχόπουλος προτείνει κάτι πρωτότυπο -μία διαδικασία που στηρίζεται στην υποβολή υποψηφιότητας για συγκεκριμένων προδιαγραφών θέση, με πλήρη γνώση για το αντικείμενο και τον στόχο που ο ίδιος θεωρεί ότι μπορεί να εκπληρώσει. Εσείς τεκμηριώστε την απάντησή σας με μία ή όλες αυτές τις πηγές, συνδυαστικά.*

Τα Χαρακτηριστικά μιας «βεμπεριανής» δημόσιας διοίκησης & Τα Υπέρ και τα Κατά των Δύο Αντιλήψεων

* Κατά τον Weber «μια αξιολογικά οργανωμένη γραφειοκρατία διαθέτει επαγγελματική επάρκεια και λειτουργεί μακριά από πολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες» (Weber, 1948,σελ.196).

Προσεγγίζοντας θεωρητικά το πεδίο της επιλογής των ηγετικών διοικητικών στελεχών του κρατικού τομέα διακρίνονται ιστορικά διάφορα μοντέλα διοίκησης. Το πλέον επικρατέστερο σε διεθνές επίπεδο είναι το «βεμπεριανό», δηλαδή αυτό που προτείνει τη «γραφειοκρατία του Weber» (Πραβίτα, 2021,σελ.75). Στα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου διοικητικού προτύπου ανήκουν η αυστηρότητα στην τήρηση των κανόνων, γενικότερη πειθαρχία και διαρκής έλεγχος. Στοιχεία που θεμελιώνουν την επιτυχία του μοντέλου είναι η ενάσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων, με «επαγγελματισμό», ουδετερότητα, αμεροληψία και αφοσίωση στον κρατικό σκοπό (εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος) (Πραβίτα, 2021, σελ.77).

Ειδικότερα δε, με την εξασφάλιση «τεκμηριωμένης γνώσης» στο πλαίσιο μιας αυστηρής και τυπικής διαδικασίας προαγωγών, τα ανώτερα στελέχη του δημόσιου τομέα, (σε πλαίσιο γραφειοκρατίας) αποκτούν την επιθυμητή εξουκείωση με τις πρακτικές, συνηθίζουν τις διοικητικές διαδικασίες και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας με συνέχεια, συνέπεια και σταθερότητα. Τα στοιχεία αυτά ενδυναμώνουν το διοικητικό στέλεχος και του προσδίδουν την αναγκαία ευχέρεια και αυτονομία στη δράση του (Πραβίτα, 2021,σελ.77).

Ωστόσο, η εν λόγω εξουκείωση, δεν είναι πάντα αρκετή για να καλύψει νεοαναδυόμενες, σύγχρονες και πολύπλοκες ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας. Μάλιστα, ανακύπτουν προβλήματα για τα οποία οι υφιστάμενοι δημόσιοι υπάλληλοι και τα εξειδικευμένα στελέχη της δημόσιας εξουσίας δεν είναι σε θέση να βρουν πάντα την βέλτιστη λύση, λόγω έλλειψης σχετικής γνώσης. Άλλοτε πάλι, το στελεχιακό δυναμικό του δημοσίου διαφωνεί και συχνά «υπονομεύει» τις κυβερνητικές επιλογές, αδρανεύει, καθυστερεί φτάνοντας σε αυτό που χαρακτηριστικά ονομάζεται «γραφειοκρατική διολιθση» (Πραβίτα,2021,σελ.78). Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η προβληματική κατάσταση, εγείρεται το φλέγον ζήτημα της επιλογής στελεχών φιλα κείμενων στην Κυβέρνηση, με το ρίσκο της «πολιτικοποίησης» και «κομματικοποίησης της δημόσιας διοίκησης (Πραβίτα,2021,σελ.79).

Αξιολογώντας κριτικά τη διαδικασία πλήρωσης των θέσεων της διοικητικής ηγεσίας με τυπικά κριτήρια [1^η Αντίληψη] φαίνεται ότι ικανοποιείται το κριτήριο της συνεκτικής ιεραρχίας και της απαιτούμενης εξωστρέφειας (Ραμματά, 2021). Πιο συγκεκριμένα, τα **υπέρ** [1^{ης} Αντίληψης] της γραφειοκρατικής διαδικασίας των τυπικών κριτηρίων ανήκουν: 1)η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος με ουδέτερο, αμερόληπτο τρόπο, με επαγγελματισμό και οπωσδήποτε με τήρηση απόστασης των διοικητικών στελεχών από κομματικά και πολιτικά συμφέροντα και 2) «εξειδικευμένη» γνώση, διοικητική εμπειρία, επαγγελματική ακεραιότητα και πολιτική ουδετερότητα (Πραβίτα, 2021-σελ.77-79-*συνδυαστικά*). Η δε ανάλυση από τη μία των τυπικών προσόντων και από την άλλη η διαφανής και ποσοτικοποιημένη διαδικασία για την εκτίμηση της προϋπηρεσίας και της συνολικής διοικητικής εμπειρίας, επιτρέπουν την εφαρμογή ενός στη βάση του σχεδιασμένου αξιοκρατικά συστήματος προαγωγών. Επιπλέον, το ελληνικό υβριδικό σύστημα παραγωγής ανώτερων διοικητικών στελεχών με συνδυασμό του συστήματος θέσεων εργασίας και του συστήματος καριέρας, θεμελιώνεται στον θεσμό της μονιμότητας. Αναλύοντας την αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου επιλογής στελεχών, **[κατά 1^{ης} Αντίληψης]** γίνεται σαφής η εμμονή στη λεπτομερή αποτύπωση των τυπικών προσόντων, κάτι που οδηγεί σε απόδοση ιδιαίτερης βαρύτητας στους τίτλους και στις πιστοποιήσεις, διαστάσεις που δεν αποτυπώνουν πλήρως την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να επιτελέσει συγκεκριμένο έργο.

Τέλος, στα μειονεκτήματα της **[κατά-1^{ης} Αντίληψης]** η έλλειψη εξειδίκευσης και αποτελεσματικής κάλυψης πιο σύγχρονων προβλημάτων. Περαιτέρω, η διαδικασία που βασίζεται στα τυπικά προσόντα δεν εφαρμόζει κριτήρια, αντιπροσωπευτικά της πραγματικής επαγγελματικής ικανότητας ανάληψης μιας διοικητικής θέσης.

Συγκεκριμένα, τέσσερις είναι οι ομάδες κριτηρίων που εξετάζονται από το αρμόδιο Συμβούλιο Επιλογής¹ (ν. 4674/2020, άρθ. 45): α) **Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και**

¹ Όργανα επιλογής Προϊσταμένων :

1) το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ) με έδρα στο Υπουργείο Εσωτερικών για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων : ΑΣΕΠ (2 μέλη), το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (1 μέλος), το ΕΚΔΔΑ (1 μέλος), το οικείο Υπουργείο με τον Γενικό Γραμματέα του ή ο ΟΤΑ με τον

προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης : τίτλοι σπουδών, μεταπτυχιακό/ά δίπλωμα ή διπλώματα, διδακτορικό, γνώση ξένων γλωσσών, αποφοίτηση από την ΕΣΔΔΑ και η πιστοποιημένη επιμόρφωση, β) **Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης** : Μοριοδοτείται η εργασιακή εμπειρία στο δημόσιο τομέα με ανώτατο όριο τα 33 έτη (396 μήνες) και στον ιδιωτικό τομέα σε συναφή θέση με ανώτατο όριο τα 7 έτη (84 μήνες), γ) **Αξιολόγηση της τελευταίας τριετίας** : Η μοριοδότηση της αξιολόγησης εξάγεται με βάση τον μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης του υπαλλήλου για τα τρία τελευταία έτη, εφόσον ο υποψήφιος έχει αξιολογηθεί τουλάχιστον για δύο περιόδους με το σύστημα του ν. 4369/2016, δ) **Δομημένη συνέντευξη** : Με αντικείμενο : α) θέματα σχετικά με το αντικείμενο και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων του φορέα β) ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου.

Φαίνεται, ότι όπως έχει η διαδικασία έως τώρα ακόμη και η δομημένη συνέντευξη, αποδίδει έμφαση στα τυπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, δεν υπάρχει δυνατότητα διασύνδεσης της αξιολόγησης με την τεκμηρίωση της προαγωγικής εξέλιξης, ενώ υπάρχει διαφορά στην επίδραση της συνέντευξης, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο (Ραμματά, 2021, σελ.319-322). Ακόμη, είναι μία ιδιαίτερα πολύπλοκη σε επιμέρους απαιτήσεις και διεργασίες, συνολικά χρονοβόρα διαδικασία στελέχωσης που απαιτεί πολλούς κρατικούς πόρους (Πραβίτα, 2021-σελ.84-89-*συνδυαστικά*).

2Η ΑΝΤΙΛΗΨΗ -ικανότητα διοίκησης-

Μια μερίδα της επιστημονικής κοινότητας και των εμπειρογνομόνων του χώρου, (2^η αντίληψη) υποστηρίζει ότι η καταλληλότητα- των ανώτατων αυτών στελεχών πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την **ικανότητα τους να συνεργάζονται** αρμονικά με τους προϊσταμένους τους - δηλαδή με πρόσωπα της Κυβέρνησης (Πραβίτα,2021,σελ.83). Στα **υπέρ της 2^{ης} αντίληψης** ανήκει η άποψη των υποστηρικτών της ότι για να

Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών (ή τον «Συντονιστή» της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, αν πρόκειται για θέση προϊσταμένου σε Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

2) Το οικείο Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) για τους Πρ/νους Δ/νσης, υποδιεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας του οποίου μέλη είναι ανώτατα στελέχη Υπουργείων, εκπρόσωποι του ΝΣΚ, του ΑΣΕΠ, κ.ά. 3) Το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο (ΥΣ) για τους προϊσταμένους Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων

μπορούν να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο και πολυδιάστατο έργο της Κυβέρνησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να χαίρουν της πολιτικής εμπιστοσύνης της διακυβερνητικής ομάδας (Πραβίτα,2021,σελ.93).

Η αρνητική κριτική-**ΚΑΤΑ**- στην **2^η αντίληψη**, σχετικά με την επιλογή στελεχών με κριτήριο την ικανότητα συνεργασίας με την Κυβέρνηση επικεντρώνεται στις πολιτικές και κομματικές διαστάσεις του φαινομένου, αφού σε ένα τέτοιο σύστημα προσλήψεων ανακύπτουν συχνά πελατειακές σχέσεις και αναπτύσσεται έντονη κομματοκρατία [*η συμμετοχή μη μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων σε καίριες θέσεις ανώτατης ηγεσίας, που «ενισχύει την πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου της πολιτικοποίησης»*] (Πραβίτα,2021,σελ.85]. Ένα ακόμη αρνητικό-ΚΑΤΑ (2^{ης} αντίληψης) είναι αυτό που αφορά την εφικτότητα συνύπαρξης μόνιμων και μετακλητών Διοικητικών Στελεχών. Η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα να *«καταστρατηγείται η διαφοροποίηση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στην πολιτική εξουσία»* (Πραβίτα,2021,σελ.93) με αρνητικές επιπτώσεις στην πολιτική συνέχεια των μεταρρυθμίσεων και στην εξυπηρέτηση κομματικού και όχι δημοσίου συμφέροντος παρεμποδίζοντας την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Καταλήγοντας, με την εφαρμογή μιας διαδικασίας με βάση την 1η αντίληψη, αρκεί η πρόβλεψη τυπικών προσόντων και γνώσεων του υποψηφίου που συνήθως αποδεικνύονται με γραπτό διαγωνισμό. Αυτά όμως δεν συνεπάγονται απαραίτητα και την από μέρους του κατοχή άλλων ικανοτήτων πιο ουσιαστικού χαρακτήρα όπως, ενδεικτικά, της συνεργασίας με συναδέλφους ανώτερους ομοίοβαθμους και κατώτερους στην ιεραρχία, της ανάληψης ευθύνης και ιδίως της αναλυτικής και κριτικής προσέγγισης σε σύνθετα προβλήματα και καταστάσεις. Ο πιο υψηλά βαθμολογημένος υποψήφιος δεν είναι απαραίτητος και ο καταλληλότερος για τη θέση, ειδικά αν αυτή συνδέεται με την άσκηση καθηκόντων ευθύνης και υψηλής εξειδίκευσης.

Στο πλαίσιο της 2^{ης} αντίληψης, στα επιχειρήματα που τεκμηριώνουν τα θετικά της κυριαρχούν διάφοροι λόγοι που εξηγούν ότι για να είναι αποτελεσματική η διακυβέρνηση της χώρας αναγκαία είναι η συμβολή «τεχνοκρατών» και ειδικών

επιστημόνων, ικανών διοικητικών και ηγετικών στελεχών που επιφορτίζονται όχι μόνο με την υλοποίηση των πολιτικών, αλλά με τη δημιουργική διαμόρφωση τους, για την έγκαιρη και εύστοχη αντιμετώπιση σύγχρονων-πολύπλοκων δημόσιων προβλημάτων (Πραβίτα,2021,σελ.84).

Συνεπώς, η εξισορρόπηση μεταξύ τυπικής γραφειοκρατικής ιεραρχίας και επαγγελματικής ικανότητας είναι ιδιαίτερα δύσκολη, ειδικότερα μάλιστα με δεδομένο ότι η αξιοκρατία είναι πιο γενική ως έννοια από την αντικειμενικότητα των τυπικών κριτηρίων (Πραβίτα, 2021—κριτική ανάγνωση όλου του κεφαλαίου]. Μάλιστα, στην Ελλάδα, ενώ νομοθετικά φαίνεται να επιδιώκεται η απο-πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης, τελικά στην πράξη υιοθετείται ένα μεικτό σύστημα επιλογής στελεχών, που συνδυάζει και τις δύο αντιλήψεις, με επικρατέστερη την «πεπατημένη της κομματικοποίησης» (Πραβίτα,2021,σελ.94). Ο δε βαθμός κομματικοποίησης στο ελληνικό πολιτικοδιοικητικό σύστημα² εξελίσσεται παράλληλα με τις αλλαγές των Κυβερνήσεων³. (Πραβίτα,2021,σελ.89).

Ως απόρροια μιας τέτοιας παθογένειας, επέρχεται η «κομματική εξάρτηση και υποταγή» στις κυβερνητικές επιλογές, που υποβαθμίζει το κράτος δικαίου. Γι'αυτό θεωρείται απαραίτητη η αλλαγή στη φιλοσοφία της διαδικασίας πλήρωσης, που οδηγεί σύμφωνα με τον Μοσχόπουλο στη δημιουργία μιας πιο καινοτομικής προσέγγισης διαδικασίας προσλήψεων, στην οποία το σύνολο των υποψηφίων διοικητικών στελεχών του δημοσίου θα υποβάλει αίτηση για συγκεκριμένη προσχεδιασμένη αναλυτικά θέση ευθύνης, προτείνοντας παράλληλα και το πώς θα συμβάλλει στην εκπλήρωση των σκοπών της (Μοσχόπουλος, 2021)⁴.

² Το ζήτημα αυτό απασχολεί και την ΕΕ, η οποία ιδιαίτερα τη μνημονιακή εποχή επεσήμανε την ανάγκη αποπολιτικοποίησης της ηγεσίας της διοίκησης των Υπουργείων. Ειδικότερα δε, απασχολεί τους θεσμούς το φαινόμενο των Μετακλητών Υπαλλήλων, που συνδέεται με πρόσωπα προσκείμενα στο κυβερνών κόμμα

³ Πιο απλά, όταν παράλληλα με την ανάληψη της διακυβέρνησης από μια νέα κυβέρνηση γίνονται και αλλαγές στην ηγεσία των διοικητικών στελεχών, όπως π.χ. Μετακλητοί, Ανώτατα και Ανώτερα Στελέχη Φορέων, Δομών και Υπηρεσιών ως προϊστάμενοι, πιθανά πρόκειται για κομματική παρέμβαση.

⁴ Προκειμένου να διαγνωστεί αυτή η ικανότητα θα πρέπει ο υπάλληλος να διεκδικεί συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης και όχι απλά να υποβάλλει υποψηφιότητα για να καταλάβει μία από αυτές. Με άλλα λόγια οι θέσεις ευθύνης θα πρέπει να προκηρύσσονται ξεχωριστά η κάθε μία, ο δε υπάλληλος να υποβάλλει υποψηφιότητα σε μία ή περισσότερες από αυτές με ξεχωριστούς φακέλους υποψηφιότητας. Κατά την υποβολή δηλαδή της υποψηφιότητας ο υπάλληλος θα πρέπει να υποβάλει ένα πρόγραμμα δράσης με συγκεκριμένα στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστεί την συγκεκριμένη θέση

2. Η σύμπραξη του ΕΦΚΑ με πιστοποιημένους δικηγόρους και λογιστές αποτελεί μία πρόκληση για το παραδοσιακό σύστημα της ιεραρχίας, δεδομένου ότι πιστοποιημένοι επαγγελματίες εκτελούν έργα της Διοίκησης. Θεωρείτε ότι το μέτρο αυτό αποτελεί ένα θετικό ή ένα αρνητικό βήμα για μια αποτελεσματική Διοίκηση που θα υπηρετεί τον πολίτη ; Τεκμηριώστε την απάντησή σας με βάση τις πηγές που σας δόθηκαν.

2. Παραδοσιακή - Σταθερή ή Κινητή Ιεραρχία στο Δημόσιο

[ΠΡΟΣΘΕΣΤΕ ΔΙΚΟ ΣΑΣ ΤΙΤΛΟ-ΕΠΙΚΕΦΑΛΙΔΑ]

Στο ερώτημα αυτό σας ζητείται να σχολιάσετε την κυβερνητική επιλογή για ενίσχυση του ΕΦΚΑ (κατά τη διαχείριση συντάξεων). Τα δύο κύρια ζητούμενα- πεδία συζήτησης αφορούν την ιεραρχία και την τεχνοκρατία. Δηλαδή πρέπει να εξηγήσετε αναλυτικά γιατί είναι σωστό, απαραίτητο, αναγκαίο ή όχι να απασχολούνται Ιδιωτικού Δικαίου Νομικά Πρόσωπα στην επιτέλεση διοικητικού έργου.

Πηγές για την απάντησή σας

- ✓ *Ραμματά, 2021, σελ.322*
- ✓ *Τσέκος Θεόδωρος, 2021,σελ. 375-399.*
- ✓ *Μακρυδημήτρης ,2013,σελ.142-143-145-158.*
- ✓ *Μοσχόπουλος ,2012, σελ.2-8*

ευθύνης, στην περίπτωση που επιλεγεί. Στο πρόγραμμα αυτό θα υπάρχει ένας λεπτομερής σχεδιασμός της διοικητικής εργασίας που θα υλοποιήσει. Προϋπόθεση για τον σχεδιασμό αυτό είναι η αναλυτική γνώση των διοικητικών θεμάτων που συνδέονται με την συγκεκριμένη θέση ευθύνης και η ειδικότερη γνώση των υπηρεσιακών και στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας (Μοσχόπουλος, 2021, σελ.8-9)

Η αναγκαιότητα για ιεραρχική διάρθρωση ξεκινά από την απαίτηση για διαχωρισμό των καθηκόντων των Δημοσίων Υπαλλήλων και του έργου των Δημοσίων Υπηρεσιών. Σε αυτή την προσέγγιση, η διοικητική ιεραρχία αιτιολογείται από τη «βασική υπόθεση» ότι στα ανώτερα κλιμάκια *η γνώση είναι πιο γενική*, άρα τα ηγετικά στελέχη μπορούν να ασκούν εξουσιαστικό-εποπτικό και ελεγκτικό ρόλο έναντι των υφιστάμενων ιεραρχικών επιπέδων. Σύμφωνα με τον Weber, αυτή –«η γνωστική ιεραρχία»- καθιστά τη διοίκηση "**ορθολογική**" (Μακρυδημήτρης,2013,σελ.142).

Ωστόσο, ο Parsons (1947, υπ.4 ,σελ.58-60,στο Μακρυδημήτρης,2013,σελ.142-143), υποστήριξε ότι *«η τεχνική ικανότητα και η εξειδίκευση δεν απαιτούν απαραίτητα μια γραφειοκρατική ιεραρχία»*. Συνεπώς, το δίλημμα είναι αν στην ελληνική δημόσια διοίκηση πρέπει να υιοθετείται το *«παραδοσιακό σύστημα της ιεραρχίας»* ή αυτό της *«επιστημονικής εξειδίκευσης»* [διαφορετικά σύμφωνα με τον Μοσχόπουλο, 2012=**σταθερής και κινητής ιεραρχία**].

Στο πλαίσιο των θεωρητικών συμπερασμάτων του Blau (1968 στο Μακρυδημήτρης, 2013,σελ.145), *«η ένταση της γνώσης και της εξειδίκευσης»* άρα και ο βαθμός *«επαγγελματισμού»* είναι στοιχεία που μπορεί να επιδράσουν συνδυαστικά και θετικά σε κάποιους Δημοσίους Οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που διαθέτουν και από το εύρος από- συγκέντρωσης των καθηκόντων των υπαλλήλων τους.

Συμπληρώνοντας την παραπάνω θεώρηση του Blau (1948) ο Gouldner (1955,1976) στο Μακρυδημήτρης,2013,σελ.145-146), διέκρινε μια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην *«ιεραρχική- γραφειοκρατική»* και στη *«μη- γραφειοκρατική εξειδικευμένης γνώσης»* οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο η διακυβέρνηση *διαμορφώνεται με μονομερή τρόπο* με έμφαση στον έλεγχο και την τιμωρία. Στο δεύτερο μοντέλο, το *«λειτουργικό-τεχνοκρατικό»* οι κανόνες, οι διαδικασίες, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες αποτελούν *αντικείμενο διαπραγμάτευσης*. Τέτοιες συμφωνίες εφαρμόζονται για το επιστημονικό προσωπικό, που αναλαμβάνει και

δεσμεύεται να εφαρμόσει με συνέπεια το έργο του [όπως π.χ. οι δικηγόροι και οι λογιστές για τον ΕΦΚΑ].

Σύμφωνα με τον Gouldner (1957, στο Μακρυδημήτρης, 2013, σελ. 146), τα διοικητικά στελέχη, ανάλογα με τα παραπάνω μοντέλα χαρακτηρίζονται ως «*εσωστρεφείς Cosmopolitans*» δηλαδή στελέχη που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση και παραμένουν προσηλωμένα στον χώρο- κλάδο τους και σε «*εξωστρεφείς Cosmopolitans*». Οι τελευταίοι μεταφέρουν «το *χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων τους*» σε διαφορετικά ιδεολογικά κομματικά και πολιτικά πεδία, χωρίς δηλαδή να περιορίζουν τη δράση τους σε συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο (π.χ. του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα) (Μακρυδημήτρης, 2013, σελ. 146).

Οι απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γραφειοκρατικών ή των πιο σύγχρονων τεχνοκρατικών συστημάτων φαίνεται να συμφωνούν στο ότι η σημασία της ιεραρχίας εξαρτάται από παράγοντες όπως : *η διαθέσιμη τεχνογνωσία, τεχνολογία, το περιβάλλον που λειτουργεί η δημόσια διοίκηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του στελεχών* (Μακρυδημήτρης, 2013, σελ. 153). Στο ίδιο σκεπτικό, ο Simon (1962, σελ. 82 στο Μακρυδημήτρης, 2013, σελ. 154), επισημαίνει ότι: «η υψηλή πολυπλοκότητα δεν μπορεί να αξιοποιηθεί, παρά μόνο αν οργανωθεί στο πλαίσιο *ευέλικτων μορφών ιεράρχησης*».

Αναζητώντας το βέλτιστο μοντέλο διοίκησης, μελέτες και εμπειρικές έρευνες διεθνώς, συγκρίνουν τα μοντέλα της «επαγγελματοποίησης και της γραφειοκρατικοποίησης». Τα σχετικά συμπεράσματα δεν είναι απόλυτα και το ερώτημα αυτό είναι δυναμικού χαρακτήρα δηλαδή συνοδεύεται από έντονο διάλογο και επιχειρήματα από τις δύο πλευρές. Σημαντική για τη συζήτηση αυτού του θέματος θεωρείται η έννοια του «επαγγελματισμού», ο οποίος στα σύγχρονα πολιτικά-διοικητικά συστήματα αντιμετωπίζεται περισσότερο με τάσεις «*αφιεράρχησης*» των σχέσεων μεταξύ των στελεχών. Αυτό σημαίνει ότι στη σύγχρονη συγκυρία με τις έντονες κρίσεις και τις επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης, απαιτείται συχνά μια πιο «τεχνοκρατική» προσέγγιση ιεραρχίας (Μακρυδημήτρης, 2013, σελ. 144).

Το ελληνικό διοικητικό ιεραρχικό σύστημα

Στην ελληνική περίπτωση, το πολιτικό-διοικητικό σύστημα παρουσιάζει έντονα γραφειοκρατικά στοιχεία, που φαίνονται στο ιεραρχικό μοντέλο οργάνωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων και στη στοχοθετημένη του προσήλωση. Μετά από διαδοχικές προσπάθειες εκουγχρονισμού και την επικράτηση φιλελεύθερων προσεγγίσεων στα συστήματα διοίκησης, αναπτύχθηκε μια ιεραρχία που συνοδεύτηκε από πελατειακά δίκτυα και ψηφιοθηρικές σχέσεις.

Σήμερα, στη δημόσια διοίκηση εφαρμόζεται ένα «μεικτό σύστημα στελέχωσης» που συνδυάζει «το σύστημα της σταδιοδρομίας» και «το σύστημα των συγκεκριμένων θέσεων». Σύμφωνα με τελεσίδικη απόφαση του ανώτατου Διοικητικού Δικαστηρίου (ΣτΕ 413/2011) η αποκλειστική αρμοδιότητα της εκτέλεσης του κυβερνητικού έργου (υλοποίηση- εφαρμογή δημοσίων πολιτικών) ανήκει στη ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, που καλείται να διευκολύνει πάντα την αποστολή της εκάστοτε Κυβέρνησης (Πραβίτα,2021,σελ.84). Παράλληλα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση τυπικά-με βάση αυτή την απόφαση του ΣτΕ, επιτρέπεται πρόσωπα **εκτός κρατικού τομέα** να αναλαμβάνουν ανώτατες διοικητικές θέσεις. Μάλιστα, αν η πρόταση για τέτοια πρόσωπα προέρχεται από το ίδιο το Υπουργικό Συμβούλιο, δεν υπάρχει καν προϋπόθεση αιτιολόγησης. (Πραβίτα,2021,σελ.82).

Στο καθεστώς μονιμότητας (σταδιοδρομίας), η υπαλληλική σχέση διέπεται από το δημόσιο δίκαιο, ενέχει το στοιχείο του εξαναγκασμού προϊστάμενου-υφιστάμενου και υπάρχει έντονη-νομοθετικά προσδιορισμένη-ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη. Σκοπός του θεσμού της μονιμότητας είναι η θωράκιση της ουδετερότητας (της από- πολιτικοποίησης και της απο- κομματικοποίησης) των δημοσίων υπαλλήλων (Ραμματά,2021,σελ.321). Στην αντίθετη πλευρά τοποθετείται ο Μετακλητός Υπάλληλος, ο οποίος δεν έχει καμία εγγύηση εργασιακής σταθερότητας ή πλαισίου απασχόλησης, αφού μπορεί το μέλος της Κυβέρνησης που τον επιλέγει να τον απολύσει οποτεδήποτε (Μακρουδημήτρης και Πραβίτα, 2012, σελ. 497 στο Ραμματά, 2021,σελ. 322). Περαιτέρω, υπάρχει συνταγματική πρόβλεψη για την πρόσληψη εκτάκτου

προσωπικού «για την κάλυψη επειγουσών, πρόσκαιρων ή απρόβλεπτων αναγκών (άρθρο 103, Συντ. , άρθρο 8, Συντ.). Τέλος, σύμφωνα με τον Σωτηρόπουλο, (2013,στο Ραμματά,2021,σελ.327) η ευελιξία με την οποία αντιμετωπίζεται από τις Κυβερνήσεις (διαχρονικά) η δυνατότητα πρόσληψης προσωπικού σε μη μόνιμες θέσεις έχει οδηγήσει στο σημερινό πελατειακό κράτος. (Γύ αυτό και στη Συνταγματική Αναθεώρηση του 2021 απαγορεύτηκε η μονιμοποίηση αυτών των Μετακλητών Υπαλλήλων και η μετατροπή των συμβάσεων τους με το δημόσιο σε Αορίστου Χρόνου).

Θετικά και Αρνητικά Διοικητικής Ιεραρχίας

Στα **θετικά** της διοικητικής ιεραρχίας θεμελιώνεται το κράτος δικαίου με την έννοια της διατήρησης και σταθερής ρύθμισης των κανόνων λειτουργίας της διοίκησης, την υπακοή στο καθήκον με ουδετερότητα. Στα υπέρ της γραφειοκρατικής- σταθερής ιεραρχίας των Δημοσίων Υπαλλήλων εντάσσονται μεταξύ άλλων και η ορθολογική διαίρεση των διαδικασιών, των θέσεων και των καθηκόντων, η εξειδίκευση στην επιτέλεση του διοικητικού έργου και η διαίρεση- κατανομή ευθυνών και υποχρεώσεων σε νομιμοποιημένη συνταγματικά βάση (Μακρυδημήτρης,2013, σελ.144).

Στα **αρνητικά** της γραφειοκρατικής ιεραρχίας εντοπίζονται η αυστηρότητα της ιεράρχησης, ο πιεστικός διαρκής έλεγχος, η τυπολατρία, ο νομικισμός, η τυπολατρία, κ.ά. Επιπλέον, αρνητικές θεωρούνται οι παγιωμένες στερεότυπες αντιλήψεις βεμπεριανής προσέγγισης που δέχονται ως δεδομένη την ικανότητα άσκησης εξουσίας αυτού που κατέχει ανώτατη διοικητική θέση. Επίσης, η μονιμότητα που χαρακτηρίζει τη δημοσιοϋπαλληλική ιεραρχία επιδρά αρνητικά με δύο τρόπους. Καταρχάς, καθιστά σε βάθος χρόνου τον δημόσιο υπάλληλο απόλυτα προσηλωμένο στη θέση του, γεγονός που τον κάνει να τη διεκδικεί και πιο δυναμικά, αναπτύσσοντας έτσι σχέσεις εξάρτησης και εξυπηρέτησης πολιτικών συμφερόντων. Από την άλλη η γραφειοκρατία, μέσω της μονιμότητας και των αυστηρών προτύπων προσεγγίζει τη νοητική ικανότητα ποσοτικά, υποβαθμίζοντας τη σημασία της για την ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ του κυβερνητικού έργου (Μοσχόπουλος,2012,σελ2-4).

Στο σύγχρονο ελληνικό περιβάλλον, είναι έντονο το φαινόμενο της «πληροφοριοποίησης της κοινωνίας» (Cleveland,1985, στο Μακρυδημήτρης,2013,σελ.156), κάτι που έχει οδηγήσει και τις δημόσιες διοικήσεις διεθνώς, να υιοθετούν μοντέλα οργάνωσης τα οποία μετατοπίζουν την ισχύ και το κέντρο αποφάσεων από το ανώτατο διοικητικό στέλεχος- τον παραδοσιακό προϊστάμενο (αρχηγό, επικεφαλής ή ηγέτη), στον σημερινό-εξειδικευμένης γνώσης «τεχνοκράτη». Αυτό αναπόδραστα οδηγεί Οργανισμούς σαν τον ΕΦΚΑ να απαιτούν άμεσα ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τους προς τους πολίτες, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων, όπως η τρέχουσα – COVID. Ως συνέπεια, το προσωπικό που απασχολείται σε αυτόν, θα πρέπει να έχει οπωσδήποτε εκπαίδευση-κατάρτιση επαγγελματικής τεχνογνωσίας. Παράλληλα, «οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες συμμορφώνονται εξ ανάγκης» με τα ευρωπαϊκά προστάγματα για την εξασφάλιση των απαραίτητων ευρωπαϊκών κονδυλίων (Τσέκος,2021,σελ.387), για να μπορούν να αξιοποιούν τα μέσα και τις πρακτικές που προτάσσονται σε όλα τα σύγχρονα ευρωπαϊκά κράτη. Προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το έργο των εν λόγω τεχνοκρατών, απαραίτητη θεωρείται και μια διοικητική δομή- ιεραρχία- , η οποία να μπορεί να «φιλοξενήσει» με ευελιξία το προσωπικό «ειδικής γνώσης», με σκοπό να διαμορφωθεί διαχρονικά ένα εξελιγμένο «*σύστημα διαχείρισης γνώσης*», κάτι που οι Δικηγόροι και οι Λογιστές, ως «*επαγγελματίες Γνώσης*», έχουν ανάγκη για να μπορούν να ασκήσουν το έργο τους- την αποστολή που τους ανατίθεται δημιουργικά, με ποιότητα , οικονομικά και **πιο αποτελεσματικά** ή έστω προσαυξητικά σε σχέση με το μόνιμο διοικητικό προσωπικό (Μακρυδημήτρης, 2013, σελ.1570).

Κατά τη άποψη του Μακρυδημήτρη (2013,σελ.157), η αναποτελεσματικότητα υπηρεσιών όπως ο ΕΦΚΑ, σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στην *έλλειψη της απαιτούμενης διασύνδεσης μεταξύ κυβερνητικού σχεδιασμού και πρακτικής εφαρμογής του διοικητικού μοντέλου* που υιοθετείται. Γι'αυτό άλλωστε κρίνεται επιτακτική η προώθηση μεταρρυθμίσεων που ενισχύουν την απόδοση και την ποιότητα των λειτουργιών του δημόσιου τομέα με την προώθηση θεσμικών πλαισίων και διοικητικών μοντέλων , τα οποία θα επιτρέπουν την «κοινωνική συνεργασία» και στο πεδίο της διοικητικής οργάνωσης, όπως με τις Συνεργασίες Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα [ΣΔΙΤ].

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η δημόσια διοίκηση στελεχώνεται από επιστημονικά καταρτισμένους πολίτες που σταδιοδρομούν σε αυτήν, οι οποίοι αναμένεται να βρίσκονται μακριά από πολιτικές αντιπαραθέσεις, κομματικές επιρροές και σχέσεις πατρωνίας, ώστε να μπορούν να δρουν με τη μεγαλύτερη δυνατή επαγγελματική ικανότητα και ανεξαρτησία. Κατά το βεμπεριανό μοντέλο της δημόσιας «γραφειοκρατίας» (Weber, 1948,σελ. 196), η μορφή τυπικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στη σύγχρονη εποχή εξασφαλίζει τη μικρότερη δυνατή πολιτικοποίηση της Διοίκησης με ουδετερότητα ή αποστασιοποίησή της από τον κομματικό έλεγχο, όσο πιο αξιοκρατικά και επαγγελματικά οργανωμένη είναι αυτή. Προκειμένου τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης να είναι σε θέση να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις διαφορετικές κυβερνήσεις, χρειάζεται να λειτουργούν στο πλαίσιο της επαγγελματικής τους ακεραιότητας ως συστατικού στοιχείου της Δημόσιας Υπαλληλίας, που αποτελεί ένα από τα γνωρίσματα της γραφειοκρατίας. Αναγκαίο είναι, πάντως, τα στελέχη της δημόσιας γραφειοκρατίας να διατηρούν απόσταση από τις κομματικές ανησυχίες ή σκοπιμότητες των πολιτικών προϊσταμένων τους. Τελικά, η ισορροπία μεταξύ πολιτικής νομιμοποίησης, η οποία υπαγορεύει τον έλεγχο της γραφειοκρατίας από την αιρετή πολιτική ηγεσία, και επαγγελματικής επάρκειας και ουδετερότητας, που υπαγορεύει τη σχετική αυτονομία της γραφειοκρατίας από πολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες και εξαρτήσεις, επιτυγχάνεται στο μέτρο που αποφεύγεται η υπέρμετρη κομματική διείσδυση στη Διοίκηση και η πλήρης αυτονόμηση της δημόσιας γραφειοκρατίας από το πολιτικό περιβάλλον, στο οποίο αυτή λειτουργεί.

Πηγές Για την εκπόνηση της εργασίας χρειάζεται να συμβουλευθείτε τις παρακάτω πηγές:

1. **Πραβίτα** Μαρία-Ηλιάνα, «Σχέσεις δημόσιας διοίκησης και πολιτικής εξουσίας» στο Σωτηρόπουλος Δ., Νταλάκου Β. (επιμέλεια), *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, ΕΑΠ 2021, σελ. **75-97**.
2. **Ραμματά** Μαρία, Μαυρίδης Στυλιανός, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Κατηγορίες υπαλλήλων και συστήματα προσλήψεων» στο Σωτηρόπουλος Δ., Νταλάκου Β. (επιμέλεια), *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, ΕΑΠ 2021, σελ. **319-346**.
3. **Ραμματά** Μαρία, Γρηγοριάδου Δέσποινα, «Το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα: Υπηρεσιακό καθεστώς, σταδιοδρομία και κινητικότητα των υπαλλήλων», στο Σωτηρόπουλος Δ., Νταλάκου Β. (επιμέλεια), *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, ΕΑΠ 2021, σελ. **347-374**.
4. **Τσέκος Θεόδωρος**, «Η ιστορική εξέλιξη, τα βασικά πολιτισμικά και δομολειτουργικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης και τα προβλήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα», στο Σωτηρόπουλος Δ., Νταλάκου Β. (επιμέλεια), *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*, ΕΑΠ 2021, σελ. **375-399**.
5. Μακρυδημήτρης Α., *Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, εκδ. Σάκκουλα 2013, σελ. **142-158**.
6. Μοσχόπουλος Δ. «Αξιολογώντας την ιεραρχία στην ελληνική δημόσια διοίκηση: Ιστορική αναδρομή, υφιστάμενη κατάσταση και προτάσεις», 2ο Συνέδριο Δημόσιας Πολιτικής και Θεσμών, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Δεκέμβριος 2012.
7. **N. 4798/2021**, άρθρο 255.

Eclass4u
The Best Choice For You