



Περιγράμματα θέσεων σε περιβάλλον πελατειακό

Παναγιώτης Καρκατούλης

Εμπειρογνώμων δημόσιας διοίκησης, Σύμβουλος ΑΣΕΠ, π. βουλευτής

Φωτεινή Βήττου

Υπ. Διδάκτωρ Τμ. Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου, Στέλεχος Α.Α. Επιθεώρησης Εργασίας

 <https://orcid.org/0000-0001-5367-5042>

Περίληψη

Η κατάργηση του κλάδου ΥΕ Σταθμαρχών μετά την τραγωδία των Τεμπών ανέδειξε την αναντιστοιχία τυπικών προσόντων και πραγματικών δεξιοτήτων στη δημόσια διοίκηση, ενώ το ισχύον προσοντολόγιο-κλαδολόγιο (ΠΔ 85/2022) δεν επιλύει ουσιαστικά αυτά τα προβλήματα, περιοριζόμενο σε επιφανειακές ομαδοποιήσεις κλάδων.

Η ανάλυση θέσεων εργασίας και τα περιγράμματα προτείνονται ως εργαλεία για την προώθηση αποδοτικότητας και διαφάνειας, αλλά η κρατούσα πελατειακή λογική τα διαστρεβλώνει, μετατρέποντάς τα σε άλλοθι εκσυγχρονισμού.

Η μελέτη προτείνει έναν αντι-πελατειακό οδικό χάρτη με πυλώνες την επιστημονική ανάλυση των θέσεων εργασίας, τη γνώση της ελληνικής διοικητικής πραγματικότητας και τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης με τις δέουσες εγγυήσεις.

Η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη ανα-οριοθέτησης του κλαδολογίου/προσοντολογίου, ώστε να υπηρετεί τις πραγματικές ανάγκες του Δημοσίου και να ενισχύει την επαγγελματική επάρκεια των στελεχών του.

Λέξεις-Κλειδιά: Προσοντολόγιο, Πελατειασμός, Επαγγελματισμός, Περιγράμματα, Τεχνητή Νοημοσύνη, Μεταρρύθμιση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Εισαγωγή

Η κατάργηση του κλάδου ΥΕ Σταθμαρχών το 2022, μετά την τραγωδία των Τεμπών, ανέδειξε με δραματικό τρόπο τις χρόνιες αδυναμίες του ελληνικού προσοντολογίου-κλαδολογίου. Το περιστατικό, όπου ο σταθμάρχης στη Λάρισα φαίνεται να αγνοούσε κρίσιμες υποχρεώσεις της θέσης του, έφερε στο προσκήνιο ένα βαθιά ριζωμένο πρόβλημα: την έλλειψη επαγγελματικής επάρκειας στο ελληνικό Δημόσιο. Το ισχύον σύστημα, επικεντρωμένο σε τυπικούς τίτλους σπουδών αντί για πραγματικές δεξιότητες, αποτυγχάνει να εξασφαλίσει την αποδοτικότητα και την ακεραιότητα των υπαλλήλων, ενώ διαιωνίζει τον πελατειασμό ως μηχανισμό πρόσληψης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πρόσφατα¹, ανακοινώθηκε μια αλλαγή του προσοντολογίου/κλαδολογίου των δημοσίων υπαλλήλων. Εμφανίστηκε ως επικαιροποίηση του ΠΔ 85/2022 που οδηγεί στην ίδρυση 31 νέων κλάδων και ειδικοτήτων, οι οποίοι διαρθρώνονται ως εξής:

- *Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΠΕ): Εργαστηριακής Γενετικής, Αεροδιαστημικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Συμβούλων Σταδιοδρομίας/Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Επιθεωρητών Λειτουργίας, Μηχανικών Προμηθειών, Συντονιστών Δικτύου Λειτουργίας Συρμών, Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων, Θεολόγων, Δημοσιογράφων, Διαπολιτισμικών Μεσολαβητών, Οινολογίας και Τεχνολογίας Ποτών, Ειδικής Φυσικής Αγωγής.*
- *Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕ): Συμβούλων Σταδιοδρομίας/Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Επιθεωρητών Λειτουργίας, Συντονιστών Δικτύου Λειτουργίας Συρμών, Δημοσιογράφων, Διαπολιτισμικών Μεσολαβητών.*
- *Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ): Φροντιστών-Συνοδών ΑμεΑ², Διαπολιτισμικών Μεσολαβητών, Διαμεσολαβητών, Προσωπικού Έκδοσης και Ελέγχου Εισιτηρίων³, Εποπτών Συρμών, Ρυθμιστών Κυκλοφορίας Συρμών, Χειριστών Αναβατήρων Χιονοδρομικών, Συνοδών Σπηλαίων, Εκπαιδευτών Σκύλων, Ειδικών Θεραπευτών, Υπαλλήλων Ελλιμενισμού, Ηλεκτροτεχνιτών Εμπορικού Ναυτικού.*
- *Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ): Εργατών Δακοκτονίας, Εργατών Φροντίδας Ζώων.*

¹ Σύμφωνα με δημοσιεύματα στις 20 & 21 Ιουλίου 2025. Βλ. ενδεικτικά [TA NEA](#)

² Ο οποίος προϋπήρχε ως ΔΕ συνοδών ΑΜΕΑ αλλά ενσωματώθηκε με το ΠΔ 85/22 στον κλάδο ΔΕ Υποστηρικτικού προσωπικού, ειδικότητα ΔΕ Συνοδών.

³ Ομοίως προϋπήρχε ως δύο ξεχωριστές ειδικότητες ΔΕ Εκδότες εισιτηρίων και ΔΕ Ελεγκτές εισιτηρίων. Ενσωματώθηκαν στον κλάδο ΔΕ Εκδοτών εισιτηρίων και στις ειδικότητες ΔΕ Εκδοτών εισιτηρίων και ΔΕ Ελεγκτών κομίστρων, αντίστοιχα, οι οποίοι θα συνυπάρχουν με τη νέα ειδικότητα Προσωπικού Έκδοσης και Ελέγχου Εισιτηρίων.

Η κυβερνητική ανακοίνωση επισημαίνει ότι «Η στρατηγική διεύρυνση του προσοντολογίου-κλαδολογίου ανοίγει ορίζοντες για επαγγελματική σταδιοδρομία στο Δημόσιο όχι μόνο σε παραδοσιακά επαγγέλματα, αλλά και σε πληθώρα νέων ειδικοτήτων, συμβάλλοντας στην ευελιξία και τον σύγχρονο ρόλο του κράτους στην ελληνική κοινωνία και οικονομία».

Είναι, όμως, όντως έτσι;

Συμβάλλει το ισχύον προσοντολόγιο-κλαδολόγιο στην ενδυνάμωση του επαγγελματισμού στο Δημόσιο; Εάν ναι, τότε με ποιο τρόπο το κάνει; Κι εάν όχι, για ποιο λόγο δεν επιτυγχάνεται ο διακηρυγμένος στόχος;

Η παρούσα ανάλυση εξετάζει τις παθογένειες του προσοντολογίου-κλαδολογίου, όπως η αναντιστοιχία μεταξύ τίτλων σπουδών και απαιτούμενων ικανοτήτων, τον ρόλο του πελατειασμού στη συντήρηση αυτών των δυσλειτουργιών και τις δυνατότητες που προσφέρουν η ανάλυση θέσεων εργασίας και η τεχνητή νοημοσύνη για ουσιαστική μεταρρύθμιση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από μια κριτική προσέγγιση, προτείνουμε έναν οδικό χάρτη για την ανανομηματοδότηση του προσοντολογίου, με στόχο την ανάπτυξη του επαγγελματισμού στη δημόσια διοίκηση.

2. Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας και το περίγραμμά της

Πολύ συχνά τα περιγράμματα θέσεων γίνονται αντιληπτά ως αυτοτελείς μεταρρυθμίσεις ή διοικητικές πρακτικές. Τα περιγράμματα, όμως, δεν αποτελούν παρά ένα παράγωγο της ανάλυσης μιας θέσης εργασίας.

Όταν αναλύεται μια θέση εργασίας, τότε δεν αρκεί η προσκόμιση ενός πτυχίου ως αποδεικτικό των γνώσεων εκείνου που ενδιαφέρεται να την καλύψει. Για την επιλογή ενός υπαλλήλου σε μια θέση γενικών καθηκόντων («διοικητικού-οικονομικού») δεν αρκεί ένας νομικός ή πολιτικός επιστήμονας ή θεολόγος να προσκομίσει το πτυχίο του, αλλά πρέπει να οριστεί η συγκεκριμένη δουλειά που θα κάνει στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και να αποδειχτεί ότι μπορεί να την κάνει.

Εάν αυτό δεν συμβεί, τότε μπορεί ο πολιτικός μηχανικός να τοποθετηθεί σε μια υπηρεσία που θα ασχολείται με την αρχειοθέτηση των χειροτονιών των επισκόπων.

Το αυτό συμβαίνει και εξ αιτίας του χάσματος μεταξύ των επίσημων περιγραφών θέσεων και της πραγματικής εργασιακής καθημερινότητας. Αν και οι περισσότερες προκηρύξεις περιλαμβάνουν περιγραφές καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ή αυτές προκύπτουν από τα περιγράμματα θέσεων, στην πράξη δεν αντανakλούν τις πραγματικές ανάγκες των φορέων ή την εφαρμοζόμενη διοικητική πρακτική. Με λίγα

λόγια, οι υπάλληλοι καλούνται να εκτελέσουν καθήκοντα άσχετα με αυτά για τα οποία διορίστηκαν, μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις οι αρμοδιότητές τους παραχωρούνται ακόμη και σε ιδιώτες, ενώ οι υπάλληλοι περιορίζονται σε επικουρικά καθήκοντα άσχετα ή υποδεέστερα των προσόντων και των ικανοτήτων τους.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας συνίσταται στη συλλογή δεδομένων⁴ αναφορικά με το τι αποδίδει στον φορέα και στη διερεύνηση των συνθηκών που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεση κάθε εργασίας. Οι προδιαγραφές της θέσης πρέπει να συναντούν τα προσόντα του υποψηφίου για την αποτελεσματική και ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας και, εν κατακλείδι, όλα αυτά πρέπει να εμφανίζονται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, τουτέστιν, δεν μπορούν να ορίζονται από τον κάθε φορέα επ' ευκαιρία μιας συγκεκριμένης πρόσληψης (Χυτήρης, 2013). Η ανάλυση πρέπει να εστιάζει στη θέση καθαυτή και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου της (Dessler, 2013), κάτι το οποίο αντιβαίνει στη συνήθη πρακτική των φωτογραφικών προκηρύξεων, όπου η θέση προσαρμόζεται στις προδιαγραφές ενός συγκεκριμένου υποψηφίου, ακυρώνοντας τη φιλοσοφία του περιγράμματος θέσης.

Η διαδικασία αυτή προάγει τον καλύτερο προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, τον σαφή καθορισμό των απαιτούμενων προσόντων και την πληρέστερη ενημέρωση των υποψηφίων σχετικά με τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις απαιτούμενες δεξιότητες της θέσης, ώστε να διαμορφώνουν πιο ρεαλιστικές προσδοκίες αλλά και να εκδηλώνουν ουσιαστικό ενδιαφέρον, μειώνοντας έτσι τόσο τις αποχωρήσεις όσο και την πιθανή εργασιακή δυσaréσκεια που οδηγεί σε μειωμένη αποδοτικότητα (Χυτήρης, 2013). Έρευνα του Γεωργακάκη (2017), έδειξε ότι η διαδικασία ανάλυσης θέσης εργασίας έχει θετική επίδραση και στην εργασιακή απόδοση.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η δυνατότητα που προσφέρει η ανάλυση και περιγραφή μιας θέσης για ανασχεδιασμό της ή αλλιώς εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment), που λειτουργεί ως κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ο εμπλουτισμός, όπως τον ανέλυσε ο Herzberg, στοχεύει στο να προσφέρει στον εργαζόμενο περισσότερες ευκαιρίες για ανάληψη ευθύνης, προσωπική ανάπτυξη και αναγνώριση, μέσω της

⁴ Οι βασικές μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για την ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν: (α) την άμεση παρατήρηση των εργαζομένων, αν και ενδέχεται να προκαλέσει αλλοίωση της συμπεριφοράς τους, (β) τις ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις, που παρέχουν χρήσιμες και λεπτομερείς πληροφορίες, αλλά επηρεάζονται από τη δυναμική της ομάδας, (γ) τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, που προσφέρουν συστηματικά δεδομένα, αν και περιορίζουν τη δυνατότητα διευκρινίσεων, (δ) τη μέθοδο της τεχνικής συνδιάσκεψης με ειδικούς του αντικείμενου, η οποία όμως παραβλέπει τις απόψεις των εργαζομένων, και (ε) τη μέθοδο του ημερολογίου, όπου οι εργαζόμενοι καταγράφουν καθημερινά τις δραστηριότητές τους, αλλά απαιτεί πολύ χρόνο και υψηλό κόστος. Συνιστάται ο συνδυασμός μεθόδων για την επίτευξη πληρέστερης και ακριβέστερης εικόνας (DeCenzo, et al., 2016).

ανάθεσης ουσιαστικών αρμοδιοτήτων και ενδυνάμωσης, που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα (Dessler, 2013; Mondy & Martocchio, 2018).

Παράλληλα, η ανάλυση της θέσης επιτρέπει τη συσχέτιση των πραγματικών συνθηκών εργασίας με τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση, τα κίνητρα και τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού. Τα ακριβή δεδομένα που προσφέρει συμβάλλουν, επίσης, στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας και στη διαμόρφωση κατάλληλου εργασιακού (υλικού και ψυχοκοινωνικού) περιβάλλοντος, όπου είναι σαφές τι πρέπει να κάνει ο καθένας αποφεύγοντας τις παρανοήσεις και τις συγκρούσεις (Dessler, 2013; Prien, et al., 2009).

Από την ανάλυση της θέσης εργασίας παράγεται η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας ή αλλιώς τα περιγράμματα θέσεων εργασίας (job description), τα οποία πρέπει να περιλαμβάνουν (Prien, et al., 2009):

- Την ταυτότητα της θέσης, δηλαδή τον τίτλο, το τμήμα, τον άμεσα προϊστάμενο ή όποιον άλλον στον οποίο πρέπει να αναφέρεται ο υπάλληλος κ.λπ.
- Την περίληψη της εργασίας, δηλαδή τη συνοπτική περιγραφή των λειτουργιών που επιτελούνται από τη συγκεκριμένη θέση.
- Την περιγραφή των καθηκόντων και των ευθυνών του υπαλλήλου που κατέχει τη θέση.
- Τα επαγγελματικά πρότυπα στα οποία αναφέρεται η εν λόγω θέση.
- Τον φυσικό χώρο, το περιβάλλον και τις τυχόν ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν και επηρεάζουν το τελικό εξαγόμενο από τη συγκεκριμένη θέση.
- Το πλαίσιο της εργασίας (όπως π.χ. αναμενόμενη συμπεριφορά, απαραίτητες αλληλεπιδράσεις κ.λπ.).
- Τις προδιαγραφές της εργασίας, δηλαδή το σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- Άλλες χρήσιμες πληροφορίες.

3. Επαγγελματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Επί σειρά ετών κυριαρχούν στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα οι έννοιες του κλάδου και της ειδικότητας με βάση τις οποίες συντάσσεται ένα κλαδολόγιο-προσοντολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων. Ο κλάδος προσδιορίζεται με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ,ΥΕ) και η ειδικότητα με βάση την εξειδίκευση των σπουδών του υπαλλήλου (πχ κλάδος ΠΕ, ειδικότητα Δασολόγος). Ακολούθως, ορίζονται κύρια και επικουρικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος

(γνώση υπολογιστών, ξένη γλώσσα). Οι κλάδοι και οι ειδικότητες, κατά περιόδους, ομαδοποιούνται και ενημερώνονται με βάση νέα πτυχία και ειδικότητες.

Το ελληνικό κλαδολόγιο-προσωντολόγιο επικεντρώνεται στις γνώσεις του υποψηφίου να καταλάβει μια θέση εργασίας κι όχι στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις απαιτήσεις της ίδιας της θέσης. Έτσι, όμως, δεν αναπτύσσεται ο επαγγελματισμός ούτε βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Τούτο συμβαίνει, παρ' όλον ότι, για πολλά χρόνια, επισημαίνεται στις εκθέσεις των εμπειρογνομόνων⁵ η έλλειψη επαγγελματισμού του ελληνικού Δημοσίου, η οποία σε συνδυασμό μ' έναν άκρατο νομικισμό, οδηγεί σε μια άκαμπτη γραφειοκρατία.

Από το 1971, όταν η Τράπεζα της Ελλάδας πρότεινε την ανάπτυξη συστήματος περιγραμμάτων θέσεων στο Δημόσιο μέχρι την ατελέσφορη προσπάθεια του Γ. Σπράου (κυβέρνηση Κ. Σημίτη) να μεταλαμπαδεύσει στην Ελλάδα τη λογική του επαγγελματισμού (Καρκατσούλης, 2025) σήμερα έχει περάσει περισσότερο από μισός αιώνας.

Οι προσπάθειες εκείνες αποδείχτηκαν ατελέσφορες και ο λόγος για αυτό ήταν (και εξακολουθεί να είναι) ο πελατειασμός. Η λογική των περιγραμμάτων συγκρούεται με τη λογική των ρουσφετολογικών πρακτικών, αφού αυτά εντάσσονται σε μια αντίληψη αντικειμενικότητας και διοικητικής αυτονομίας, ενώ στον πελατειασμό πρυτανεύει η διατήρηση της σχέσης πάτρωνα-πελάτη (πολιτικού/διοικητικού/οικονομικού) που καθορίζει, κατά το δοκούν το περιεχόμενο της εργασίας.

Η πρακτική που ακολουθήθηκε, λοιπόν, ήταν η διαστρέβλωση του νοήματός τους, έτσι ώστε η πρακτική εφαρμογή τους να επιφέρει τα αποτελέσματα που εξυπηρετούσαν το πελατειακό σύστημα- αυτό ακριβώς που υποτίθεται ότι θα καταπολεμούσαν. Τα περιγράμματα αποκόπηκαν από την συνολική ανάλυση/κατανόηση του επαγγέλματος που θα πρέπει να ασκήσει ο υπάλληλος και μετατράπηκαν, γρήγορα, σ' ένα εργαλείο που προσφέρει ένα άλλοθι εκσυγχρονισμού.

3.1 Ο πελατειασμός ως μέθοδος και πρακτική

Η μεταπολεμική διοικητική ιστορία της χώρας μας κυριαρχείται από τη σύγκρουση μεταξύ πελατειασμού και εκσυγχρονισμού. Ιδιαίτερα όσον αφορά το ζήτημα του επαγγελματισμού, δηλαδή, της κατοχής των προσόντων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στις

⁵ Ενδεικτικά: Έκθεση Κ. Βαρβαρέσου (1952), Έκθεση Γ. Μαραγκόπουλου (1950), Έκθεση G. Langrod (1964), Έκθεση Δ. Αργυριάδη (1970), Έκθεση Επιτροπής ΚΕΠΕ (1988), Έκθεση Κανελλόπουλου (1990), Έκθεση Επιτροπής Δεκλερή (1992), Έκθεση Επιτροπής Σπράου (1998).

απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης, η σύγκρουση ήταν εντονότατη και συνεχίζεται αδιάκοπη και σήμερα (Βαρβαρέσος, 1952).

Ο πελατειασμός, η κυρίαρχη μέθοδος και πρακτική διακυβέρνησης της Ελλάδας, εξακολουθεί να είναι ακμαίος, παρ' όλον ότι υπέστη σημαντικές ρωγμές -ιδίως, κατά την πεντηκονταετία της μεταπολίτευσης- και θα απαιτηθούν πολλοί γύροι αναμετρήσεων ακόμη, προκειμένου να εξοβελιστεί και να αντικατασταθεί από την αναζητούμενη εδώ και δύο αιώνες «αξιότητα»⁶.

Δεκαετίες ολόκληρες, εξαιρουμένων ορισμένων περιόδων, οι προσλήψεις στο Δημόσιο γίνονταν στη βάση καθαρώς πελατειακών σχέσεων, οπότε παρείλκε κάθε άλλο κριτήριο επιλογής, πλην εκείνου της πίστης του πελάτη προς τον πάτρωνα⁷.

Η σχέση μεταξύ τους οροθετείται από τη συναλλαγή που αφορά την πρόσληψη στο Δημόσιο με αντάλλαγμα την ψήφο του. Η προσωπική διάδραση/εξάρτηση πάτρωνα-πελάτη εξοβελίζει την αξία της εξειδίκευσης και της γνώσης, ακόμη και της εμπειρίας.

Οι έννοιες της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας ήταν άγνωστες και κατ' ακολουθία, μέσα και πρακτικές, όπως τα περιγράμματα εργασίας, εξ ίσου άγνωστα και αδιάφορα.

3.2 Χαρακτηριστικά του προσοντολογίου-κλαδολογίου

Θεωρητικώς μιλώντας, οι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας θα πρέπει να αντανakλούν και να προσαρμόζονται στις λειτουργικές και δομικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της κάθε δημόσιας οργάνωσης. Θα πρέπει, δηλαδή, πέραν των υποχρεωτικών για κάθε οργανισμό αρμοδιοτήτων να υπάρχει όχι μόνον περιγραφή των ειδικότερων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε συγκεκριμένη θέση αλλά και στοιχεία του περιβάλλοντος της θέσης.

Επομένως, η διαφοροποίηση και η ευελιξία αποτελούν σταθερές τις οποίες ο νομοθέτης- κεντρικός είτε περιφερειακός- πρέπει να σέβεται κατά την δημιουργία των καταστατικών χαρτών των υπηρεσιών, των οργανισμών.

Η έλλειψη επαγγελματισμού στο ελληνικό κλαδολόγιο-προσοντολόγιο αποτυπώνεται σε συγκεκριμένες δυσλειτουργίες, όπως οι γενικές περιγραφές θέσεων εργασίας ή και

⁶ [«Προσωρινόν Πολίτευμα της Ελλάδος», Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, Α' Εθνοσυνέλευση Επιδαύρου, 1 Ιανουαρίου 1822](#)

⁷ Η πιο καθαρή μορφή πελατειακού δεσμού ήταν τα «ρουσφετόχαρτα». Επρόκειτο για πίνακες με ονόματα διοριστέων, κυρίως σε δημόσιες οργανώσεις του λεγόμενου «ευρύτερου δημόσιου τομέα», δίπλα από τα οποία έβλεπε κανείς το όνομα του προτεινόντος υπουργού. Οι λίστες των διοριστέων έφθαναν στο τότε λεγόμενο «Υπουργείο Προεδρίας», το οποίο επικύρωνε τις προτάσεις και τις προωθούσε στο Εθνικό Τυπογραφείο για ΦΕΚ.

ο πληθωρισμός θέσεων, με ορισμένες εξ αυτών χωρίς λειτουργική αναγκαιότητα. Αυτές οι παθογένειες ενισχύονται από τον πελατειασμό και υπονομεύουν την αποδοτικότητα του Δημοσίου.

3.2.1 Οι εικονικές θέσεις, οι συγκεχυμένες αρμοδιότητες και ο πληθωρισμός των θέσεων

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποτελούν το βασικό μέσο με το οποίο μεταφράζονται οι αρμοδιότητες σε σαφείς και μετρήσιμες απαιτήσεις. Μέσω αυτών, προσδιορίζονται ο τίτλος της θέσης, οι κύριες λειτουργίες, τα καθημερινά καθήκοντα, οι υπευθυνότητες, αλλά και οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (Prién et al., 2009). Η σωστή σύνταξη των περιγραμμάτων αποτελεί προϋπόθεση για τη διασφάλιση της διαδικασίας στελέχωσης και συμβάλλει στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων (Dessler, 2013).

Εάν αυτό είναι ένας χρυσός κανόνας για την δημιουργία μιας σωστής θέσης εργασίας κι ενός περιγράμματος, στην ελληνική περίπτωση, παρατηρείται μια στρέβλωση που έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Η διατύπωση των αρμοδιοτήτων είναι γενική, και εξ αυτού δύσκολα μπορεί να οδηγηθεί κανείς σε συγκεκριμένο περίγραμμα και πεδίο ενεργειών. Εξ ίσου σύνηθες φαινόμενο είναι και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και, συχνά, σε αδράνεια των υπόχρεων σε ενέργεια.
- Κατά την κατάρτιση των οργανισμών (στη βάση των αρμοδιοτήτων) ασκούνται πελατειακές πιέσεις που υποχρεώνουν, συχνά, τον πολιτικό και διοικητικό υπεύθυνο οργάνωσης να πλειοδοτεί σε οργανικές θέσεις, ώστε να υπάρχει απόθεμα θέσεων, για να μπορούν να γίνουν περισσότερες προσλήψεις. Οι εικονικές ανάγκες οδηγούν σε περιττές-εικονικές θέσεις, πλην όμως παράγουν πραγματικά αποτελέσματα, όταν λειτουργούν ως μηχανισμοί πίεσης προς την κυβέρνηση.

Η μη κάλυψη των θέσεων αποτελεί μόνιμη επωδό για κάθε συμβάν αναποτελεσματικότητας και πλημμελούς εκτέλεσης τόσο ατομικών όσο και συλλογικών υποχρεώσεων.

Από την άλλη, η πρακτική των κυβερνήσεων να συνεχίζουν να δημιουργούν θέσεις τις οποίες, όμως, εν συνεχεία, δεν καλύπτουν υπακούει σ' έναν φθηνό πολιτικαντισμό που θέλει να έχει ικανοποιημένες τόσο τις υπηρεσίες όσο και το κοινό που ενίσταται για τον όγκο του Δημοσίου.

- Το περίγραμμα της θέσης δεν περιλαμβάνει, υποχρεωτικά, την εργασία που ασκεί κάποιος που κατέλαβε τη θέση σε προηγούμενο χρόνο (πριν, δηλαδή, υπάρξει η ανάλυση και το περίγραμμά της). Στο τρέχον προσοντολόγιο-

κλαδολόγιο, ωστόσο, και χάριν μιας συμβιβαστικής προσέγγισης που διατηρεί το διοικητικό και πολιτικό status quo, ενώ φαινομενικά υιοθετεί τη λογική των περιγραμμάτων, η ελληνική γραφειοκρατία εξακολουθεί να μετατρέπει την καθημερινή ρουτίνα των υπαλλήλων σε τυπικά «επαγγέλματα», ακόμη και όταν οι δραστηριότητες αυτές δεν σχετίζονται ή δεν συμβάλλουν στην αποστολή και στους στόχους του δημοσίου φορέα. Αυτή η πρακτική, που θυμίζει τις παρελθούσες μεθόδους προσαρμογής θέσεων σε προσωπικά μέτρα⁸, αναθέτει στους νυν κατόχους των θέσεων την ευθύνη να ορίζουν τον σκοπό και τα χαρακτηριστικά τους, επιτρέποντάς τους ουσιαστικά να διαμορφώνουν τα περιγράμματα κατά το δοκούν:

2.1 Σκοπός της θέσης εργασίας
<i>Περιγράψτε, ποιος είναι κατά την άποψή σας ο σκοπός της θέσης εργασίας, δηλαδή απαντήστε στο ερώτημα γιατί αυτή υπάρχει :</i>
2.2 Χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Στο πεδίο αυτό συλλέγονται πληροφορίες για τη συνθετότητα και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, προκειμένου να προσδιοριστεί το βασικό αντικείμενο αυτής (προγραμματισμός, εποπτεία, έλεγχος, υλοποίηση, εξυπηρέτηση πολιτών κτλ). ⁹

3.2.2 Λάθη και προχειρότητες

Σωρεία λαθών και προχειροτήτων εντοπίζονται στο ισχύον προσοντολόγιο-κλαδολόγιο. Τυχαία παραδείγματα που αλιεύουμε από τον «κατάλογο επαγγελμάτων» που αναφέρεται στην «απογραφή», στο κεντρικό σημείο συγκέντρωσης δεδομένων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα¹⁰:

Αναφέρεται, για παράδειγμα, (με α.α. 152) το επάγγελμα του «επικεφαλής ελεγκτή» ενώ με α.α. 154 εμφανίζεται το επάγγελμα του «υπεύθυνου ελεγκτικής δραστηριότητας». Η διαφορά είναι δυσδιάκριτη. Το ίδιο μπορεί να πει κανείς και για το επάγγελμα με α.α. 179 «στέλεχος ασφαλείας σωφρονιστικού καταστήματος» και του «φύλακα καταστήματος κράτησης (με α.α. 180) ή του «υπαλλήλου γραμματείας δικαστηρίων (α.α.188) και «δικαστικού υπαλλήλου (α.α. 192).

⁸ Μια ακόμη στιγμή στην ιστορία του προσοντολογίου/κλαδολογίου είναι η «από τα πάνω» σύνδεση των υπαλλήλων με τα περιγράμματα. Η ελληνική γραφειοκρατία, προκειμένου να παρακάμψει τις απαιτήσεις μεταρρύθμισης από τους ελεγκτές της Τρόικα, μετέτρεψε την υφιστάμενη, καθημερινή εργασία των υπαλλήλων σε τυπικά περιγράμματα θέσεων. Με αυτόν τον τρόπο, διατηρήθηκαν οι τρέχουσες πρακτικές χωρίς ουσιαστική αλλαγή, ενώ δημιουργήθηκε η ψευδαίσθηση εκσυγχρονισμού.

⁹ <https://www.ypes.gr/odigos-gia-to-schediasmo-perigrammaton-theseon-ergasias-2/>

¹⁰ https://www.apografi.gov.gr/perigrammata/per_library.html

3.2.3 Κάλυψη Παθογενειών χωρίς πραγματικό εκσυγχρονισμό

Η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού του κλαδολογίου-προσοντολογίου δεν υπηρετείται ούτε με το ισχύον καθεστώς. Περισσότερο, επιχειρείται η ομαδοποίηση ορισμένων κλάδων σε κάποιους γενικότερους, ώστε να μειωθεί ο συνολικός αριθμός τους χωρίς, όμως, να καταργούνται θέσεις που αντιστοιχούν σε αχρείαστους πια κλάδους.

Στην πράξη, οι ειδικότεροι κλάδοι ανακατανεμήθηκαν στον γενικότερο και καταργούνται, μόνον εφόσον αποχωρήσει το σύνολο των υπαλλήλων των κλάδων και των ειδικοτήτων που ανήκουν σ' αυτούς¹¹.

Με βάση αυτή τη λογική, ο τελικός κατάλογος δεν απαντάει σε πραγματικές ανάγκες. Αυτές θα οδηγούσαν σε προσθήκη νέων και απαραίτητων προσόντων για την άσκηση συγκεκριμένων επαγγελματιών που απαιτούν συγκεκριμένες θέσεις.

Αντ' αυτού, παρέχεται η δυνατότητα, κατά την προκήρυξη θέσεων, να περιορίζονται οι απαιτούμενοι τίτλοι σπουδών για συγκεκριμένους κλάδους, με αιτιολογημένο αίτημα του φορέα και τη σύμφωνη γνώμη του ΑΣΕΠ. Επίσης, μπορούν να προβλέπονται πρόσθετα ή επικουρικά προσόντα. Για κλάδους που δεν περιλαμβάνονται στα Παραρτήματα του Π.Δ. 85/2022, εφαρμόζονται αναλογικά οι σχετικές διατάξεις ή καθορίζονται από το ΑΣΕΠ μέσω της προκήρυξης.

Τα μέτρα εμφανίζονται ως απλουστεύσεις μιας περιττής γραφειοκρατίας και μπορούν να δικαιολογηθούν, παραπέμποντας το θέμα στο χάος των τμημάτων και σχολών των ελληνικών πανεπιστημίων, πλην όμως υπάρχει και μια δεύτερη ανάγνωση: Με τον ευέλικτο αυτόν τρόπο μπορούμε να προσθέτουμε και να αφαιρούμε, κατά το δοκούν, πτυχία και προσόντα. Δεν χρειάζεται να εφευρίσκουμε επαγγέλματα, όπως γινόταν στον αρχαϊκό πελατειασμό.

Πέραν των προηγούμενων, να τονίσουμε ότι η πάγια παθογένεια της ελληνικής πολιτικο-διοικητικής λειτουργίας, η πλημμελής/μη-εφαρμογή όσων ρυθμίζονται σε νόμους και κανονιστικές ρυθμίσεις, εμφανίζεται και εδώ. Έτσι, ενώ με το ΠΔ 85/2022 αναλήφθηκε η υποχρέωση όλων των Υπουργείων και δημοσίων νομικών προσώπων να επικαιροποιήσουν τα ψηφιακά οργανογράμματά τους, ελάχιστοι

¹¹ Για παράδειγμα στον κλάδο ΔΕ Διοικητικού-Οικονομικού ειδικότητα Διοικητικού-Λογιστικού ενσωματώθηκαν περισσότερες από 80 ειδικότητες, όπως για παράδειγμα ΔΕ Διοικητικών Λογιστών, Γραμματέων, Εξακριβωτών, Επιδοτών, Εμπορίας και διαφήμισης, Εισπρακτόρων, Ταμίων, Ελεγκτών, Υπαλλήλων προμηθειών κ.λπ.

Προβλέπεται σταδιακή κατάργηση δεκάδων ειδικοτήτων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) σε 23 κλάδους, καθώς υπάρχουν αντίστοιχες στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ) και ο τίτλος ΥΕ δεν θεωρείται πλέον επαρκής, ιδίως για τεχνικές ή εξειδικευμένες υπηρεσίες (όπως χειριστές, οδηγοί, παιδοκόμοι κ.ά.). Η κατάργηση θα γίνει σταδιακά, χωρίς να θίγονται οι υφιστάμενοι υπάλληλοι, οι οποίοι θα καταταγούν σε νέους κλάδους, που θα καταργηθούν οριστικά με την αποχώρηση και του τελευταίου υπηρετούντος.

συμμορφώθηκαν έγκαιρα. Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε ότι η τελευταία ενημέρωση του οργανογράμματος του Υπ. Υγείας ήταν στις 18/09/2020 και του Υπ. Παιδείας στις 20/1/2019.

4. Προτάσεις πολιτικής

Η διατύπωση προτάσεων πολιτικής σε μια μελέτη οργάνωσης και διοίκησης υπακούει στις ακόλουθες προκείμενες:

- Οι προτάσεις δεν υπαγορεύονται από καμία άλλη λογική ή ανάλυση παρά μόνο από εκείνες που αναφέρονται στη συγκεκριμένη ανάλυση. Μ' άλλα λόγια υπάρχουν/μπορούν να διατυπωθούν προτάσεις πολιτικής που έχουν απαίτηση υλοποίησης μόνον εάν είναι συγκριμένες και απαντούν σε μια συγκεκριμένη ανάλυση. Δεν υπάρχει μια one-size-fits-all θεωρία των περιγραμμάτων ή των θέσεων εργασίας παρά μόνο μια ερμηνεία των θεωριών και των θέσεων που έχουν αναπτυχθεί στον συγκεκριμένο χρόνο και στη συγκεκριμένη (ελληνική) δημόσια διοίκηση.
- Δεν μπορεί να υπάρξει αλλαγή/μεταρρύθμιση χωρίς την κατάλληλη θεωρητική ανάλυση. Και δεν υπάρχει καλή θεωρητική ανάλυση χωρίς τη γνώση της πραγματικότητας. Μια παραγωγική προσέγγιση είναι εκείνη που αντιλαμβάνεται την ύπαρξη όχι μόνον ενός δίπτυχου θεωρίας και πράξης αλλά ενός τετράπτυχου που περιλαμβάνει, εκτός από τη θεωρία και την πράξη της, μια ελάσσονα θεωρία που προκύπτει από την θεωρητικοποίηση της ίδιας της πρακτικής. Το τετράπτυχο -όχι δίπτυχο- μπορεί να μας φέρει πιο κοντά στην πραγματικότητα (Luhmann, 1970)¹².

Δεν υπάρχει, λοιπόν, μια «σωστή» θεωρία των περιγραμμάτων χωρίς την γνώση της πραγματικής εφαρμογής της (τουλάχιστον στις εκδοχές που αναφέραμε). Δεν έχει, από την άλλη, νόημα μια ανάλυση που δεν προσφέρει, δεν διαφοροποιεί και δεν εμπλουτίζει θεωρητικές προτάσεις και προκείμενες. Πολλές εκ των οποίων διεκδικούν μια οικουμενικότητα. Ούτε άκριτη μεταφορά θεωριών ούτε όμως και πρακτικισμός.

¹² Ο ίδιος ανέδειξε την ανάγκη «θεωρητικοποίησης της πρακτικής» χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα την ατμομηχανή. Ανέφερε ότι, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την κατασκευή του «governor» – του μηχανισμού που ρυθμίζει την πίεση του ατμού– κατέστη δυνατή η δημιουργία του σιδηροδρόμου. Ωστόσο, κατά τον σχεδιασμό του δεν υπήρχε καμμία βεβαιότητα για το αν οι σιδερένιοι τροχοί θα μπορούσαν να λειτουργήσουν πάνω στις ράγες ή αν ένα τρένο θα ήταν πράγματι εφικτό να κινηθεί συρόμενο από μια ατμομηχανή. Τέτοια ζητήματα, όπως υπογράμμισε, δεν είχαν θεωρητική απάντηση και λύθηκαν μόνο μέσω της πρακτικής εμπειρίας και του πειραματισμού (Luhmann, 1993).

- Πρέπει να έχουμε γνώση των κοινωνικών και πολιτικών συγκρούσεων, οι οποίες αναπτύσσονται και επηρεάζουν το διοικητικό γίνεσθαι χωρίς να είναι καθοριστική η δική μας παρέμβαση (Hobsbawm, 2017; Simmel, 1890).

Τούτων δοθέντων, μια αντι-πελατειακή πολιτική για την προώθηση του επαγγελματισμού στο Δημόσιο θα πρέπει να σχεδιάζεται λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα:

Α) Ο εκσυγχρονισμός των θέσεων εργασίας και των περιγραμμάτων τους πρέπει να επιχειρείται στη βάση μιας μακροχρόνιας στρατηγικής η οποία πρέπει να έχει ως τελικό στόχο την εξάλειψη του πελατειασμού. Ο πελατειασμός δεν εγκαθίσταται άπαξ, αλλά μάχεται για την επικράτησή του σε μάχες εκ του συστάδην. Ως εκ τούτου δημιουργούνται κενά, σχίσματα, προσωρινά ή μονιμότερα που δημιουργούν ευκαιρίες για τους μεταρρυθμιστές. Αντιστοίχως, δεν υπάρχει μεταρρύθμιση *in actu*. Υπάρχει μια διαρκής προσπάθεια διεκδίκησης, αναθεώρησης και επανατοποθέτησης (Carano, 2021).

Β) Επιχειρησιακά προγράμματα και ειδικότερες ρυθμίσεις πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου. Για να γίνει αυτό θα πρέπει το επιτελικό-σχεδιαστικό κομμάτι των Υπουργείων και των μεγάλων ΝΠΔΔ να ενισχυθεί με επιστήμονες και με καλές πρακτικές, ούτως ώστε να διατηρεί το κλαδολόγιο-προσοντολόγιο διαρκώς επίκαιρο και ελκυστικό, ιδίως για τους νέους.

Γ) Στρατηγική και επιχειρησιακές δράσεις μπορεί και πρέπει να ορίζονται μέσα από έναν διαρκή διάλογο του κράτους, της αγοράς και των πανεπιστημίων. Δεν έχει νόημα να καλούνται *ad hoc* οι εκπρόσωποί τους όταν επιχειρείται μια παρέμβαση στο κλαδολόγιο. Στην κατεύθυνση δημιουργίας και ενδυνάμωσης των δικτύων διαβούλευσης μπορεί να είναι χρήσιμα τα ΜΚΔ (LinkedIn, Facebook).

Δ) Πρέπει να υπάρχει ανάπτυξη και τεκμηρίωση της ταυτότητας κάθε συγκεκριμένης δημόσιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι οι διαφορές μεταξύ των οργανώσεων του Δημοσίου είναι, συχνά, μεγάλες (λαμβανομένης υπόψιν της οργανωσιακής κουλτούρας και των κεκτημένων, στην πορεία των χρόνων) είναι σημαντική η γνώση αυτών ακριβώς των ιδιαιτεροτήτων. Στο περίγραμμα της θέσης δεν είναι σημαντικά αυτά καθαυτά τα πάγια πλεονεκτήματα του Δημοσίου (μονιμότητα, σταθερότητα, κοινωνικές παροχές), αλλά η σαφής ανάλυση των απαιτήσεων των εργοδοτών.

Ε) Χρήσιμη συνεισφορά μπορεί να έχει η τεχνολογία¹³ στην αποσαφήνιση των συγκεκριμένων θέσεων, βάσει των οποίων στη συνέχεια όχι μόνον θα επιλεγούν αλλά και θα αξιολογηθούν όσοι εξ αυτών προσληφθούν. Με μια προσεκτική αναδιαμόρφωση των κριτηρίων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή την πρακτική (εάν αποδειχτεί δόκιμη) και για τους ήδη υπηρετούντες δημοσίους υπαλλήλους. Εδώ χρειάζεται μια μεσο-μακροπρόθεσμη στρατηγική αναπροσανατολισμού όσων υπηρετούν και είναι δεκτικοί επανεκπαίδευσης.

ΣΤ) Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών με online φόρμες εκδήλωσης ενδιαφέροντος για προκηρύξεις και chatbots/FAQ εργαλεία για τη διευκόλυνση των υποψηφίων κατά τη διαδικασία αίτησης και ενημέρωσης, δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα, εάν δεν προηγηθούν δραστικές απλουστεύσεις. Ειδικότερα, τα θέματα που αφορούν πολλά από τα κοινωνικά κριτήρια που ζητούνται για την κατάληψη συγκεκριμένων θέσεων πρέπει να επανεξεταστούν και, σταδιακά, να καταργηθούν. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στα θέματα της εμπειρίας και των συναφειών των θέσεων με αυτήν, τα οποία αποτελούν θέματα πολύ μεγάλου ενδιαφέροντος, αλλά έχουν μελετηθεί ελάχιστα.

ΣΤ) Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) μπορεί να ενισχύσει την αντικειμενικότητα και την ακρίβεια στην αξιολόγηση υποψηφίων, μειώνοντας τις πελατειακές επιρροές. Η χρήση μεθόδων μηχανικής μάθησης και επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) επιτρέπει την αποδοτική ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, εντοπίζοντας πρότυπα καθηκόντων, απαιτήσεων και επαναλαμβανόμενων λειτουργιών, γεγονός που καθιστά δυνατή την ακριβέστερη περιγραφή και προδιαγραφή θέσεων εργασίας, καθώς και την ανάλυση δεξιοτήτων για τη δημιουργία καταλληλότερων περιγραμμάτων (U.S. Department of Labor, 2025). Παράλληλα, εφαρμογές TN εντοπίζονται και στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων, όπου η εμπειρία οργανισμών όπως η HM Revenue & Customs στο Ηνωμένο Βασίλειο καταδεικνύει ότι η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την αντικειμενικότητα, την ταχύτητα και τη διαφάνεια της επιλογής, εφόσον πλαισιωθεί από κατάλληλους μηχανισμούς ανθρώπινης εποπτείας και λογοδοσίας (Civil Service Careers UK, n.d.).

Η αξιοποίηση της TN προϋποθέτει, ωστόσο, ένα σύνολο οργανωτικών, θεσμικών και ηθικών εγγυήσεων. Καταρχάς, απαιτείται η ύπαρξη ποιοτικών και επικαιροποιημένων δεδομένων σχετικών με τις θέσεις εργασίας, τις δεξιότητες και τις επιδόσεις του προσωπικού, ώστε οι αλγόριθμοι να λειτουργούν επί πραγματικής βάσης και όχι στη βάση ελλিপών ή στρεβλωμένων πληροφοριών (Leicht-Deobald, et al., 2019).

¹³ Π.χ. μέσω ενιαίας ψηφιακής πύλης καριέρας, παραγωγή multimedia περιεχομένου με συνεντεύξεις στελεχών και θεματικά βίντεο, καθώς και συμμετοχής σε career days πανεπιστημίων και digital job fairs.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση συστημάτων ΤΝ οφείλει να διέπεται από διαφάνεια ως προς τη λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων, καθώς και από μηχανισμούς ανθρώπινης εποπτείας, που διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με κανόνες δεοντολογίας και αμεροληψίας (Wirtz, et al., 2018).

5. Επίλογος

Τα περιγράμματα θέσεων (και η ανάλυση των θέσεων εργασίας) στο Δημόσιο δεν αποτελούν ούτε πρέπει να εκπέσουν σε μια «τεχνική» συζήτηση μεταξύ όσων παραβλέπουν την κοινωνική νοηματοδότηση και την αξιακή στοιχείωση των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβανόμενου.

Η παρούσα ανάλυση κατέδειξε ότι το υφιστάμενο προσοντολόγιο-κλαδολόγιο, αντί να προάγει την επαγγελματική επάρκεια, αναπαράγει παθογένειες όπως ο πελατειασμός, η αναντιστοιχία δεξιοτήτων και καθηκόντων, και η έλλειψη διαφάνειας.

Η αντι-πελατειακή προσέγγιση εμβαπτίζει γνωστές τεχνικές και μεθόδους στοιχειοθέτησης και αξιολόγησης των θέσεων εργασίας σ' ένα ευρύτερο συγκείμενο με κεντρικό στοιχείο την ορατότητα των διαδικασιών επιλογής των θέσεων και των πρακτικών που ακολουθούνται για την κάλυψή τους.

Σ' αυτή την αντι-πελατειακή ατζέντα επιλέξαμε και παρουσιάσαμε τα βήματα για τη μεταρρύθμιση του προσοντολογίου και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εν γένει, με την αποκόλληση των περιγραμμάτων από τους τίτλους σπουδών, τον συνδυασμό τους με πραγματικές κι όχι εικαζόμενες δεξιότητες καθώς και την ανανοηματοδότηση της όλης διαδικασίας που σήμερα είναι αποσπασματική και συγκυριακή με μια ολοκληρωμένη μεταρρυθμιστική ατζέντα, που βασίζεται σε τρεις πυλώνες: α) σε επιστημονικά τεκμηριωμένες πρακτικές ανάλυσης θέσεων εργασίας, β) σε γνώση της πραγματικότητας, των κοινωνικοπολιτικών συγκρούσεων και των πελατειακών πιέσεων, που διαμορφώνουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, και γ) στην αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, με αυστηρές θεσμικές και ηθικές εγγυήσεις.

Τούτο όμως δεν μπορεί να συμβεί, όσο ο πελατειασμός αποτελεί την κεντρική, αμετακίνητη αξία οργάνωσης και λειτουργίας του διοικητικού συστήματος. Μεταφερόμενη αυτή η αξιακή θέση στο ειδικότερο ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και, ειδικότερα, στα περιγράμματα σημαίνει ότι πρέπει να έχουμε, διαρκώς, κατά νου ότι η πελατειακή δομή που είναι εγκαταστημένη στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εξυπηρετώντας πολλαπλά ιδιοτελή και προσωπικά

συμφέροντα, θα αντιτίθεται, με κάθε τρόπο, απέναντι την προσπάθεια κατάργησης ή έστω αλλαγής της.

Σημειακές νίκες που καταγράφονται σ' αυτή την προσπάθεια (πχ. κατάλογος δεξιοτήτων) δεν σημαίνει επικράτηση και ολοκλήρωση της μεταρρύθμισης, αλλά αποσπασματικές προσαρμογές, στην καλύτερη περίπτωση. Η μάχη για μια αντι-πελατειακή πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι συνεχής και να δίδεται με βάση μια στρατηγική επικράτησής της.

Αναφορές

- Capano, G., 2021. Models of Administrative Reform. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 29 9.
- Civil Service Careers UK, χ.χ. *A candidate's guide to artificial intelligence (AI) in recruitment*. UK Gov. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.civil-service-careers.gov.uk/artificial-intelligence-and-recruitment/>
[Πρόσβαση 27 7 2025].
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L., 2016. *Fundamentals of Human Resource Management*. 12th επιμ. s.l.:Wiley.
- Dessler, G., 2013. *Human Resource Management*. 13th επιμ. Boston: Pearson.
- GovInsider, 2024. *Three ways AI can transform Singapore's public sector workforce*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://govinsider.asia/intl-en/article/three-ways-ai-can-transform-singapores-public-sector-workforce>
[Πρόσβαση 27 7 2025].
- Hobsbawm, E., 2017. *Εισαγωγή στο Κομμουνιστικό Μανιφέστο*. Αθήνα: ΠΛΕΘΡΟΝ.
- Leicht-Deobald, U. και συν., 2019. The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), p. 377–392.
- Luhmann, N., 1970. Die Praxis der Theorie. Στο: *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 253-267.
- Luhmann, N., 1993. *Στα μονοπάτια της σκέψης* [Συνέντευξη] 1993.
- Mondy, W. R. & Martocchio, J. J., 2018. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. & Junior, L. G., 2009. *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.

- Simmel, G., 1890. Über soziale Differenzierung. Sociologische und psychologische Untersuchungen. Στο: *Klassiker der Sozialwissenschaften: 100 Schlüsselwerke im Portrait*. Leipzig: Duncker and Humblot.
- Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V., 2019. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 2 8, 61(4), pp. 15-42.
- U.S. Department of Labor, 2025. *Employment and Training Administration. O*NET Occupational Information Network*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.dol.gov/agencies/eta/onet> [Πρόσβαση 27 7 2025].
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. & Geyer, C., 2018. Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), pp. 596-615.
- Βαρβαρέσος, Κ., 1952. Έκθεσις επί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδος, Αθήνα: s.n.
- Γεωργακάκης, Θ., 2017. Η σχέση μεταξύ της ανάλυσης θέσης εργασίας και της επίδοσης των εργαζομένων: περίπτωση Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Θεσσαλονίκη: s.n.
- Καρκατούλης, Π., 2025. Ποιος θυμάται τον Γιάννη Σπράο;. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.kreport.gr/2025/05/04/poios-thymatai-ton-gianni-sprao/> [Πρόσβαση 10 8 2025].
- Χυτήρης, Λ. Χ., 2013. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "Φαίδιμος".