



ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ *Προτάσεις εφικτών αλλαγών*

### III. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ



ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΑΞΙΟΤΗΣ

*Απρίλιος 2014*

*“Δοτήρ δε τούτων  
μόνη η αξιότης εκάστου”*

*Σύνταγμα 1822, Άρθρο 6*

Το εικαστικό στο εξώφυλλο είναι γραφιστική σύνθεση από το έργο του **Γιάννη Γαϊτή**, 1974-1975  
(κατασκευή από ζωγραφισμένο ξύλο)

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Πρόλογος .....	4
2. Το πρόβλημα και η ανάγκη αλλαγών .....	6
3. Προσλήψεις .....	11
4. Αξιολόγηση .....	13
5. Προαγωγές και εξέλιξη .....	15
6. Τοποθετήσεις .....	17
7. Επιμόρφωση .....	18
8. Αμοιβές και άλλες παροχές .....	19
9. Κινητικότητα και Διακλαδικότητα .....	21
10. Επίλογος .....	22

# 1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το σωματείο ΑΞΙΟΤΗΣ είναι ένας επιστημονικός, μη κερδοσκοπικός φορέας προβληματισμού και διαλόγου, αλλά και έμπρακτης δράσης για την προαγωγή των αρχών και των κανόνων της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση, στον τομέα των επιχειρήσεων και στην κοινωνία των πολιτών.

Τα μέλη του σωματείου είναι φυσικά πρόσωπα, καταξιωμένα επιστημονικά και κοινωνικά, που διακρίνονται από πνεύμα ανεξαρτησίας και προσήλωσης στις αρχές της αξιοπρέπειας, της αξιοκρατίας, τα δημοκρατικά ιδεώδη και με αυτοδέσμευση για ανιδιοτελή εθελοντική προσφορά.

Σκοποί του σωματείου ΑΞΙΟΤΗΣ, μεταξύ άλλων, είναι:

- Η εκπόνηση και δημοσιοποίηση μελετών και επιστημονικών εργασιών, με αντικείμενο τη σύγχρονη οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των πολιτών.
- Η προώθηση της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και τόνωσης του αισθήματος ευθύνης προς εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και
- Η διοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδρίων για την ανταλλαγή απόψεων και την κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων με στόχο την προσέγγιση και αντιμετώπιση θεμάτων και προβλημάτων που απασχολούν τον δημόσιο τομέα σε διάφορα πεδία της δραστηριότητάς του.

Στο πλαίσιο αυτό και αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία των μελών του, το σωματείο ΑΞΙΟΤΗΣ έχει ήδη εκδώσει δύο πονήματα με συγκεκριμένες εφαρμόσιμες προτάσεις.

Το πρώτο με θέμα «Για μια Νέα Δημόσια Διοίκηση – Προτάσεις Εφικτών Αλλαγών» και το δεύτερο με θέμα «Η Ελλάδα Ενεργότερος Εταίρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση».

Και τα δύο πονήματα παρουσιάστηκαν σε ανοιχτές εκδηλώσεις και ετέθησαν σε δημόσιο διάλογο με τη συμμετοχή του πολιτικού προσωπικού και κοινωνικών φορέων με στόχο την προώθηση πρακτικών λύσεων στη βάση της ορθολογικής σκέψης και των άριστων διεθνών πρακτικών, τις οποίες μια οποιαδήποτε μεταρρυθμιστική κυβέρνηση θα μπορούσε να υιοθετήσει.

Η διαπιστωμένη επιτακτική ανάγκη εφαρμογής αρχών και μεθόδων ενός νέου τρόπου διοίκησης στο Δημόσιο οδήγησε το Σωματείο στην απόφαση έκδοσης του τρίτου του πονήματος με θέμα την «Πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο».

Ιδιαίτερη μνεία χρήζει η συμβολή του Δημήτρη Δανηλάτου, (ιδρυτικού μέλους και μέλους του Δ.Σ.), για τη μελέτη και σύνταξη του πονήματος αυτού, που ολοκληρώθηκε με τη συνδρομή του Κώστα Μποτόπουλου (μέλους του Δ.Σ.).

Οι θέσεις του σωματείου ΑΞΙΟΤΗΣ που παρουσιάζονται στο πόνημα αυτό, εμπεριέχουν την έννοια της αξιοκρατίας που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αρχή της ισότητας, τη λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών και του κράτους δικαίου και προτείνονται ως αφετηρία προβληματισμού φιλοδοξώντας να συμβάλλουν στη διαμόρφωση πολιτικών για την αντιμετώπιση του αναποτελεσματικού τρόπου διαχείρισης και αξιοποίησης του ικανού ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Γιάννης Αναστασόπουλος

Πρόεδρος Δ.Σ. ΑΞΙΟΤΗΣ

## 2. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Το **σωματείο ΑΞΙΟΤΗΣ**, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του, που συνδέονται αφενός με τη μελέτη ζητημάτων κρίσιμης σημασίας για τη χώρα, αφετέρου με την αναζήτηση λύσεων και την υποβολή προτάσεων εφικτών αλλαγών επί των ζητημάτων αυτών, ασχολήθηκε στο παρελθόν με μία από τις πτυχές του γενικότερου προβλήματος της λειτουργίας του δημοσίου τομέα, υποβάλλοντας συγκεκριμένες προτάσεις για ένα άλλο μοντέλο επιλογής των Γενικών Διευθυντών στο στενότερο και ευρύτερο δημόσιο τομέα<sup>1</sup>.

Στην παρούσα φάση, αποφάσισε τη συγκρότηση ειδικής Ομάδας Εργασίας που ανέλαβε να μελετήσει και τις άλλες πτυχές μίας **συνολικής στρατηγικής** και της συναφούς με αυτήν ολοκληρωμένης πολιτικής σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τον δημόσιο τομέα.

Αναγνωρίζοντας ότι **βασική προϋπόθεση** για να εφαρμοσθεί μία νέα πολιτική στον τομέα αυτό **αποτελεί η υιοθέτηση επιτυχημένων προτύπων και πρακτικών**, που εφαρμόζονται επί μακρόν σε άλλες χώρες αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, χωρίς εμμονές σε διάφορα στερεότυπα

---

1. Η πρόταση με τίτλο «Επιλογή Διοικήσεων Οργανισμών» εκπονήθηκε το 2008 και παρουσιάστηκε, από τον Πρόεδρο του Σωματείου κ. Γιάννη Αναστασόπουλο στις 06.04.2009 στο κεντρικό κατάστημα της Τράπεζας της Ελλάδος, σε ειδική εκδήλωση με δημόσιο διάλογο στον οποίο συμμετείχαν οι κ.κ. Κωστής Χατζηδάκης (τότε Υπουργός Ανάπτυξης), Αλέκος Παπαδόπουλος (πρώην Υπουργός και τότε Βουλευτής ΠΑΣΟΚ), Παναγής Βουρλούμης (τότε Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος ΟΤΕ), Ηλίας Δόλγυρας (μέλος της ΕΕ της ΑΔΕΔΥ, ως εκπρόσωπος του τότε Προέδρου της Σπύρου Παπασπύρου), Δρακούλης Φουντουκάκος (τ. Πρόεδρος ΕΒΕΑ), Χαρίδημος Τσούκας (καθηγητής Πανεπιστημίου Κύπρου), Ανώτνης Μακρυδημήτρης (καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών και τότε Σύμβουλος του Πρωθυπουργού σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης), ενώ συντονιστής ήταν ο κ. Ανώτνης Παπαγιαννίδης (δικηγόρος-δημοσιογράφος).

και με την επιθυμία υπέρβασης παγιωμένων μεν αλλιά ξεπερασμένων πλέον αντιλήψεων - όπως της υπερβολικής προσήλωσης στην προτεραιότητα της αρχαιότητας και των τυπικών προσόντων έναντι της αξιοκρατίας και των ουσιαστικών προσόντων - το σωματείο ΑΞΙΟΤΗΣ είναι σε θέση να υποβάλει μία ολοκληρωμένη πρόταση, που διακρίνεται από μία διαφορετική αλλιά όχι «επαναστατική» προσέγγιση στα επιμέρους θέματα πολιτικής.



Η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα, μαζί με όσα δεινά επισώρευσε, ανέδειξε μεταξύ άλλων, κατά τρόπο εντυπωσιακό και αδιαμφισβήτητο, και τις χρόνιες παθολογίες και δυσλειτουργίες του δημοσίου τομέα.

Κατέστησε επίσης σαφή την ανάγκη για **διαρθρωτικές αλλαγές**, που θα διακρίνονται από τόλημη και αποφασιστικότητα για βαθιές τομές και ριζικές μεταρρυθμίσεις.

Μεταξύ άλλων θεμάτων που βρίσκονται στο επίκεντρο του σχετικού προβληματισμού είναι και εκείνο της πολιτικής που εφαρμόζεται στα θέματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο, όπου:

- ✓ η αρχαιότητα και τα τυπικά προσόντα αποτελούν κατά κανόνα τη βάση για την προαγωγή,
- ✓ το πτυχίο αποτελεί βασικό εργαλείο για την ουσιαστική «στεγανοποίηση» ως προς τη δυνατότητα ανάληψης θέσεων ευθύνης
- ✓ οι αμοιβές ελάχιστα διαφέρουν από κλιμάκιο σε κλιμάκιο,
- ✓ η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη
- ✓ δεν υπάρχει κατά κανόνα πρόβλεψη για επιβράβευση των άξιων στελεχών και υπαλλήλων,

καταγράφονται και άλλα πολλά παρόμοια μορφής φαινόμενα και δυσλειτουργίες.

Επιπλέον, όμως, διαπιστώνεται ότι τόσο το όλο ζήτημα της γενικότερης δομής και λειτουργίας του δημοσίου τομέα και της δημόσιας διοίκησης, όσο και το ειδικότερο θέμα της πολιτικής διοίκησης και διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο (προσλήψεις, αξιολόγηση, προαγωγές και εξέλιξη, τοποθετήσεις, επιμόρφωση, αμοιβές και άλλες παροχές, κ.α.), **υπήρξαν μεν αντικείμενο πολλών δήθεν «μεταρρυθμίσεων» και «αλλαγών», χωρίς όμως ουσιαστικό αντίκρισμα:** σχεδόν κάθε προσπάθεια επίλυσης ή/και εξωραϊσμού τους κατέληγε στα αντίθετα από τα εκάστοτε επιδιωκόμενα ή εξαγγελιζόμενα αποτελέσματα.

Με μοναδική ίσως **εξαίρεση τη δημιουργία του ΑΣΕΠ<sup>2</sup>**, όλες σχεδόν οι λοιπές νομοθετικές και κανονιστικές παρεμβάσεις μάλιστα δημιουργούσαν νέα προβλήματα χωρίς να δίνουν ικανοποιητικές λύσεις σε άλλα ήδη υφιστάμενα και πανθομολογούμενα.

**Ακόμη και εξαιρετικές ως προς τη σύλληψή τους ρυθμίσεις, όπως η δημιουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)<sup>3</sup>**, κατά τα πρότυπα της περίφημης γαλλικής Ecole Nationale d' Administration (ENA), **δεν απέδωσαν τους καρπούς και τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα**, μέσω της αξιοποίησης των αποφοίτων με διαδικασίες ταχείας ανέλιξης και ανάθεσης σε αυτούς θέσεων ευθύνης, κατά παρέκκλιση των πρακτικών, που μέχρι τότε παραδοσιακά εφαρμόζονταν βάσει της επετηρίδας.

---

2. Το ΑΣΕΠ εγκαθιδρύθηκε με το ν. 2190/1994 επί υπουργίας Αν. Πεπονή και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες θεσμικές τομές της μεταπολίτευσης. Αλλά και εδώ το πολιτικό σύστημα κατάφερε να εφαρμόσει πρακτικές παρέκκλισης με την κατ' εξακολούθηση και καθ' υπερβολή χρήση του θεσμού των συμβασιούχων, που τελικά αποτέλεσε και μία από τις αιτίες της υπερδιόγκωσης του συνολικού αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων με τη μονιμοποίηση ενός μεγάλου αριθμού εξ αυτών, με ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις. Πολλοί απλά υπήρξαν, μέχρι κάποια στιγμή, και τα «παραθυράκια» εξαιρέσεων από το σύστημα. Η συνταγματική πρόβλεψη, το 2001, του ΑΣΕΠ ως ανεξάρτητης και άρα σεβαστής από όλα τα όργανα της Πολιτείας Αρχής, υπήρξε σημαντικό θεσμικό βήμα. Όπως και η ακολουθούμενη, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, πολιτική μείωσης των διαφόρων εξαιρέσεων και «παραθύρων» από το 2009 και εντεύθεν.

3. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) ιδρύθηκε το 1983 (με το ν. 1388/1983, που αφορούσε στην ίδρυση του «Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης») και η λειτουργία της σήμερα διέπεται από το ΠΔ 57/2007.



Αντίθετα, στη μεγάλη του πλειοψηφία το όλο σύστημα (πολιτικοί, κόμματα, συνδικαλιστές, υπαλληλικό προσωπικό) στην πράξη ακύρωσε τις προσδοκίες για βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και ελάχιστα αξιολογεί τους απόφοιτους της ΕΣΔΔ, τους οποίους ουσιαστικά αδρανοποίησε μέσω της τοποθέτησής τους σε θέσεις ευθύνης μη αρμόζουσες με τα προσόντα τους και τη φοίτησή τους στη Σχολή.

Την ίδια στιγμή, με την υιοθέτηση και εφαρμογή των διατάξεων για την προαγωγή και ανάθεση καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης (προϊστάμενοι τμημάτων και διευθύνσεων) με τριετή θητεία, στο τέλος της οποίας προβλέπεται εκ νέου κρίση από μηδενική βάση, που ενδεχομένως θα είχε ως αποτέλεσμα ένας μέχρι τη στιγμή εκείνη τμηματάρχης ή διευθυντής να μεταπέσει στην κατηγορία του απλού υπαλλήλου, ακυρώνονταν εν τοις πράγμασι κάθε προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους.

Και τούτο γιατί οι προϊστάμενοι έκριναν σχεδόν τους πάντες ως άριστους, για να αποφύγουν τις πιθανές σε βάρος τους συνέπειες, σε περίπτωση που, μετά την επανάκρισή τους, κατέληγαν να είναι υφιστάμενοι πρώην υφισταμένων τους.

**Οι προαναφερόμενες παθογένειες είναι ενδεικτικές και ίσως οι πιο χαρακτηριστικές ενός συστήματος διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μόνο προβλήματα δημιουργεί και απέχει παρασάγγας από τα σύγχρονα συστήματα.**

Κι όμως, ο Έλληνας νομοθέτης δεν χρειάζεται, στην προκείμενη περίπτωση, να ανακαλύψει την πυρίτιδα, μιας και υπάρχουν πολλές ενδιαφέρουσες και δοκιμασμένες λύσεις, ιδίως σε χώρες οι οποίες διακρίνονται από ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο δημόσιας διοίκησης.

Χαρακτηριστικό είναι το σχετικά πρόσφατο παράδειγμα του Βελγίου, όπου δεν είχε σχηματιστεί κυβέρνηση για 541 ημέρες και όμως η χώρα λειτούργησε όλο αυτό το διάστημα κανονικά χάρη στη δημόσια διοίκησή της και μόνο.

Στην Ελλάδα, ακόμη και σήμερα, μετά από τρία χρόνια εφαρμογής των Μνημονίων οι δράσεις που αναλήφθηκαν, **αφορούν κατά κύριο λόγο θέματα εξορθολογισμού της διοικητικής δομής των διαφόρων υπουργείων** - με την κατάργηση ή/και συγχώνευση μεγάλου αριθμού διευθύνσεων και τμημάτων - και **εφαρμόζονται κατά τρόπο μάλλον μηχανιστικό**.

Ασφαλώς η μείωση αυτή είναι επιβεβλημένη, αλλά από μόνη της δεν θα επιτύχει να διορθώσει τα πολλά και ποικίλα κακώς κείμενα, που οφείλονται σχεδόν αποκλειστικά στην ανυπαρξία μίας συνοδικής στρατηγικής για τη στελέχωση του δημοσίου τομέα που θα βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη πολιτική σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Την ίδια στιγμή η αδυναμία ή/και η απροθυμία μείωσης του μεγέθους του δημοσίου τομέα, μαζί με την ανάγκη για περιστολή της δαπάνης μισθοδοσίας, είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη μείωση του επιπέδου μισθών στο δημοσίου τομέα, στενό και ευρύτερο, κατά τρόπο επίσης μηχανιστικό, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας ακόμη αιτίας δυσλειτουργίας, καθώς άξιοι και λιγότερο άξιοι υπάλληλοι βλέπουν τις αμοιβές τους να ευρίσκονται στο ίδιο επίπεδο.



**Τα επτά επιμέρους ειδικότερα θέματα, που καλύπτονται από την πρόταση του σωματείου ΑΞΙΟΤΗΣ, αναφέρονται σε:**

- ✓ προσλήψεις,
- ✓ αξιολόγηση,
- ✓ προαγωγές και εξέλιξη,
- ✓ τοποθετήσεις,
- ✓ επιμόρφωση,
- ✓ αμοιβές και άλλες παροχές
- ✓ κινητικότητα και διακλαδικότητα.

### 3. ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Όλες οι προσλήψεις στο Δημόσιο γίνονται μέσω του ΑΣΕΠ ακολουθώντας πιστά και χωρίς παρεκκλίσεις τις προβλεπόμενες διαδικασίες.

Ο θεσμός του ΑΣΕΠ, όχι μόνον θα πρέπει να διατηρηθεί, αλλά παράλληλα να ενισχυθεί προς δύο βασικές κατευθύνσεις:

- ✓ Η πρώτη αναφέρεται στην επέκταση της αρμοδιότητας του ΑΣΕΠ σε όλες ανεξαιρέτως τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα (στενότερο και ευρύτερο), ακόμη και για τις θέσεις απασχόλησης ορισμένου χρόνου ή/και εκείνες της προσωρινής ή εποχιακής απασχόλησης
- ✓ Η δεύτερη αναφέρεται στην ενίσχυση του ΑΣΕΠ με το αναγκαίο προσωπικό, ώστε να είναι σε θέση να διεκπεραιώσει τις προβλεπόμενες σχετικές διαδικασίες σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να είναι δυνατή πλέον η επίκληση και προβολή του επιχειρήματος περί υπερβολικής καθυστέρησης των διαδικασιών του -επιχείρημα που μέχρι σήμερα εμφανίζεται ως εύλογο και συχνά δικαιολογημένο και μέσω του οποίου παρακάμπτονται όσα προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο για τις προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ.

Παράλληλα, κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, θα πρέπει να υπάρξει πρόνοια για ειδική εξέταση και αξιολόγηση τυχόν ψυχολογικών ή άλλης μορφής εμποδίων στην ανάληψη και εκτέλεση καθηκόντων δημοσίου λειτουργού των εκάστοτε προκρινομένων ως επιτυχόντων στους διαγωνισμούς του ΑΣΕΠ.

Οι αδιάβλητες γραπτές εξετάσεις θα πρέπει, επομένως, να συμπληρωθούν από εξίσου αδιάβλητα και με επιστημονικό τρόπο εκτελούμενες

προφορικές συνεντεύξεις για τη διακρίβωση της εν γένει προσωπικότητας των επιτυχόντων στις γραπτές εξετάσεις.

Οι προσλήψεις γίνονται για καθεστώς πλήρους απασχόλησης κατά τη μεγάλη τους πλειοψηφία, με δυνατότητα στη δημόσια διοίκηση να προκηρύσσει και θέσεις με χαρακτήρα ιδιωτικού δικαίου, είτε αορίστου είτε ορισμένου χρόνου, ακόμη και μερικής απασχόλησης (part-time).

Για όσους προσλαμβάνονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, **προβλέπεται δοκιμαστική περίοδος 2-3 ετών.**

Η μονιμοποίηση δεν πρέπει να θεωρείται αυτόματη, αλλά τυχόν άρνησή της, που θα έχει ως αποτέλεσμα την απόλυση του υπαλλήλου, προϋποθέτει ειδικά αιτιολογημένη απόφαση της Διοίκησης.

## 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η διαδικασία που μέχρι σήμερα εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού μεταρρυθμίζεται ριζικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή προτύπων αξιολόγησης προσωπικού ανάλογων με αυτά που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα οι οποίες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Διαμορφώνονται ειδικοί ποσοτικοί ή ποσοστιαίοι περιορισμοί ως προς τον συνολικό αριθμό των αξιολογούμενων που θα μπορούν να ενταχθούν σε κάθε προβλεπόμενη βαθμίδα αξιολόγησης.

Για παράδειγμα σε μία **πεντάβαθμη**<sup>4</sup> κλίμακα κατάταξης του προσωπικού, μόνο ένα ποσοστό ίσο με το 10 (ή 15% κατ' ανώτατο όριο) του συνολικού αριθμού των αξιολογούμενων θα μπορεί να λάβει τον ανώτατο βαθμό αξιολόγησης, ενώ και για τις άλλες τέσσερις κατηγορίες θα προβλέπονται αντίστοιχα ειδικές ποσοστώσεις επί του συνολικού αριθμού των αξιολογούμενων<sup>5</sup>.

4. Μία πεντάβαθμη κλίμακα μπορεί να προβλέπει τις εξής κατηγορίες κατάταξης του προσωπικού: Άριστος - Πολύ Καλός - Καλός (με δυνατότητες βελτίωσης) - Μέτριος (υπό παρακολούθηση και προειδοποίηση ότι εάν δεν βελτιωθεί θα μεταπέσει στην κατηγορία του μη ικανού) - Μη ικανός (προς απόλυση, μετά από σχετική απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου).

5. Η πρόσφατη νομοθετική παρέμβαση με την οποία θεσπίζονται ανώτατα ποσοστιαία όρια στον αριθμό των αξιολογούμενων υπαλλήλων για καθεμία από τις προβλεπόμενες τρεις κατηγορίες καλύπτει εν μέρει την πρόταση του Σωματείου και ειδικά ως προς το ποσοστό των κρινομένων ως άριστων. Όμως η ύπαρξη μόνο δύο ακόμη κατηγοριών –στις οποίες θα κατανέμονται όσοι δεν θα κρίνονται ως άριστοι– μάλλον δεν καλύπτει τις ανάγκες ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Κατά την αξιολόγηση, **θεσμοθετείται** – εάν και όπου δεν υπάρχει – **κριτήριο για την επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων** (στο επίπεδο της διοικητικής μονάδας), οι οποίοι έχουν τεθεί και συμφωνηθεί ήδη από την έναρξη της χρονικής περιόδου στην οποία αναφέρεται η αξιολόγηση.

**Υπάρχει άμεση συνάφεια και σχέση των στόχων με την περιγραφή των αντικειμένων της κάθε θέσης (job description)**, περιγραφή που αναθεωρείται από μηδενική βάση και ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, κάτι που δεν συμβαίνει σήμερα.

Επίσης, κατά την αξιολόγηση καλύπτονται και άλλες πτυχές της όλης απόδοσης και συμπεριφοράς των αξιολογούμενων υπαλλήλων, όπως εκείνες του απολογισμού και της λογοδοσίας (accountability), **ενώ λαμβάνονται υπόψη τυχόν εξω-υπηρεσιακές δραστηριότητες και ασχολίες** του κάθε υπαλλήλου, υπό την προϋπόθεση ότι είναι συναφείς με το αντικείμενο της υπηρεσίας του (π.χ. δημοσιεύσεις, άρθρα, ενασχόληση με οργανώσεις σχετικές με το αντικείμενό του κ.α.)<sup>6</sup>.

---

6. Φαίνεται σήμερα ως μάλλον πρόωρη η υιοθέτηση της αξιολόγησης όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης (προϊστάμενοι τμημάτων και διευθύνσεων) και από τους υφισταμένους τους (αξιολόγηση 360°), τη στιγμή που κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται ακόμη και σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις.

## 5. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η διαδικασία προαγωγών βασίζεται κατά κύριο λόγο στις εκθέσεις αξιολόγησης αλλά και στην άποψη του αρμόδιου κατά περίπτωση Γενικού Διευθυντή.

Το αρμόδιο για τις προαγωγές υπηρεσιακό συμβούλιο (ΥΣ) προεδρεύεται από δικαστικό, ενώ ο αριθμός των αιρετών εκπροσώπων των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτό θα είναι σε κάθε περίπτωση μικρότερος εκείνου των υπολοίπων μελών του ΥΣ.

Επιπλέον, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων στο ΥΣ αναδεικνύονται μέσω εκλογικής διαδικασίας από έναν ενιαίο κατάλογο όλων των υποψηφίων με δικαίωμα ενός και μόνο σταυρού προτίμησης για τους εκλογείς, περιορίζοντας έτσι σημαντικά την επιβολή κομματικών ή άλλων «σκληρών» γραμμών.

Το πτυχίο της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί ένα από τα κριτήρια για την προαγωγή, όπως και κάθε βεβαίωση επιμορφωτικής διαδικασίας την οποία ενδεχομένως έχει παρακολουθήσει ένας υπάλληλος.

**Προϋπόθεση για την προαγωγή είναι η ύπαρξη κενών θέσεων ευθύνης (τμήμα, διεύθυνση).**

Κατά τη διαδικασία προαγωγών προάγονται τόσοι υπάλληλοι όσες και οι προς πλήρωση κενές θέσεις.

Μετά την προαγωγή του, ο υπάλληλος παραμένει στη θέση ευθύνης

που του ανατέθηκε για όσο διάστημα αξιολογείται από τους προϊσταμένους ως ικανός για τη διατήρηση της θέσης αυτής.

Σχετική με το θέμα της εξέλιξης είναι και η **θεσμοθέτηση της υποχρέωσης των πολιτικών προϊσταμένων των υπηρεσιών (Υπουργών, Υφυπουργών, Γενικών Γραμματέων) να ασκούν τη διοίκηση των υπηρεσιών τους βασιζόμενοι κατά κύριο λόγο στα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας και όχι στους μετακλητούς συμβούλους**, όπως δυστυχώς συμβαίνει τις τελευταίες δεκαετίες, με αποτέλεσμα σε κάθε αλλαγή υπουργού, ακόμη και του ιδίου κόμματος, να ξεκινούν όλα τα θέματα από την αρχή, γιατί οι υπηρεσιακοί παράγοντες δεν συμμετείχαν στην επεξεργασία την οποία είχαν κάνει οι σύμβουλοι και τα στελέχη των ιδιαίτερων γραφείων των πολιτικών προϊσταμένων.



## 6. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

Οι **προαγόμενοι** κατά τη διαδικασία της προηγούμενης παραγράφου τοποθετούνται στις προς πλήρωση θέσεις με απόφαση του Γενικού Διευθυντή της υπηρεσίας (εφόσον αυτή έχει μόνον ένα Γενικό Διευθυντή) ή του συμβουλίου των Γενικών Διευθυντών (εφόσον η υπηρεσία έχει περισσότερους από ένα Γενικούς Διευθυντές).

Ο **εκάστοτε προαγόμενος** δεν επιτρέπεται να υποβιβασθεί σε κατώτερη βαθμίδα (δηλαδή σε εκείνη του απλού υπαλλήλου ή τμηματάρχη κατά περίπτωση) παρά μόνο μετά από τεκμηριωμένη εισήγηση της υπηρεσιακής ιεραρχίας του και σχετική απόφαση του αρμοδίου Υπηρεσιακού Συμβουλίου<sup>7</sup> και μόνο αφού παρέλθει εύλογο χρονικό διάστημα από την ανάληψη των καθηκόντων του ως επικεφαλής διοικητικής μονάδας (τμήματος ή διεύθυνσης).

**Παράλληλα καταργείται η «αποκλειστικότητα» ως προς το πτυχίο** που πρέπει να κατέχει ο υπάλληλος, για να καταλάβει κάποια θέση ευθύνης, εκτός εάν το αντικείμενο της θέσης είναι τέτοιο που απαιτεί απόλυτα εξειδικευμένες γνώσεις πανεπιστημιακού επιπέδου (όπως για παράδειγμα είναι οι γνώσεις μηχανικού, ιατρού ή κάποιας άλλης ειδικότητας παρόμοιας μορφής).

Οι θέσεις αυτές προσδιορίζονται επακριβώς από το βασικό Οργανόγραμμα κάθε δημόσιας υπηρεσίας, ενώ για όλες τις άλλες δεν γίνεται διάκριση ως προς τα πτυχία, καταργουμένων έτσι των στεγανών, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός υποψηφίων για την κατάληψη των θέσεων.

7. Για τον προαγόμενο στη θέση Γενικού Διευθυντή και εφόσον στη συνέχεια κριθεί ως ακατάλληλος για άσκηση των καθηκόντων της θέσης αυτής, εφαρμόζονται όσα προβλήθηκαν στο πρώτο πόνημα του Σωματείου μας.

## 7. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Σε κάθε Υπουργείο ή άλλο φορέα του ευρύτερου δημοσίου τομέα εκπονούνται ειδικά προγράμματα συνεχούς μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού προσαρμοσμένα:

- ✓ αφενός μεν στο (α) αντικείμενο (α) ενασχόλησής τους
- ✓ αφετέρου δε στις ειδικές έρευνες εκπαιδευτικών αναγκών, που υλοποιούνται περιοδικά μεταξύ του υπηρετούντος προσωπικού.

Παράλληλα σε κάθε Υπουργείο (ή άλλο φορέα του ευρύτερου δημοσίου τομέα), θεσμοθετείται η δυνατότητα παροχής υποτροφίας σε υπαλλήλους τους για περαιτέρω σπουδές – αλλά μόνο σε συναφές με την υπηρεσία τους αντικείμενο - μετά από ειδική διαδικασία αξιολόγησης, με ειδική δέσμευση των υποτρόφων-υπαλλήλων να παραμείνουν στον δημόσιο τομέα για συγκεκριμένο αριθμό ετών μετά το πέρας των περαιτέρω σπουδών τους μέσω της υποτροφίας.

Για το σκοπό αυτό, εγγράφεται ειδικό κονδύλι στον προϋπολογισμό του Υπουργείου (ή άλλου φορέα του ευρύτερου δημοσίου τομέα), το οποίο δαπανάται μόνο μετά από σχετική απόφαση αρμοδίου οργάνου και με τη σύμφωνη γνώμη του κατά περίπτωση Γενικού Διευθυντή της υπηρεσίας (εφόσον αυτή έχει μόνον ένα Γενικό Διευθυντή) ή του συμβουλίου των Γενικών Διευθυντών (εφόσον η υπηρεσία έχει περισσότερους από ένα Γενικούς Διευθυντές), καθώς και του κατά περίπτωση αρμοδίου πολιτικού υπευθύνου (Υπουργού, Γενικού Γραμματέα, Διοικητικού Συμβουλίου του φορέα, κ.λπ.).

## 8. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

**Το ενιαίο μισθολόγιο λειτουργεί μόνον ως οδηγός ελάχιστης αμοιβής για τα διάφορα κλιμάκια, δηλαδή για κάθε επίπεδο προσόντων κανείς δημόσιος υπάλληλος που τα κατέχει δεν θα λαμβάνει μικρότερο μισθό από εκείνον που έχει ορισθεί με το ενιαίο μισθολόγιο.**

Πρέπει να αναγνωρισθεί και επισήμως ότι ακόμη και με τα ίδια επίπεδα προσόντων οι υπάλληλοι δεν προσφέρουν την ίδια ή ίδιας ποιότητας εργασία.

Κατά συνέπεια θα πρέπει και να αμείβονται διαφορετικά και ανάλογα με την προσφορά τους, όπως άληθως συμβαίνει και στον ιδιωτικό τομέα και την ελεύθερη αγορά εργασίας.

Για το λόγο αυτό, παρέχεται η δυνατότητα προσαύξησης του μισθού για τους αξιολογούμενους ως ικανούς υπαλλήλους μετά από απόφαση του αρμοδίου υπηρεσιακού συμβουλίου, με βασικό κριτήριο την ουσιαστική αξιολόγηση του υπαλλήλου, που διεξάγεται όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω<sup>8</sup>.

**Επιπλέον, εφαρμόζεται και στο Δημόσιο (στενό και ευρύτερο) ο θεσμός του bonus για όσους από τους υπαλλήλους κριθούν άξιοι να το λάβουν μετά την ετήσια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και αποτελεσματικότητάς τους και την επίτευξη στόχων (όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο 4 ανωτέρω).**

Στον ετήσιο προϋπολογισμό της κάθε υπηρεσίας περιλαμβάνεται το σχετικό κονδύλι που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το 10-15% του συνολικού ποσού που διατίθεται ετησίως για τη μισθοδοσία του προσωπικού.

**Παράλληλα κάθε χρόνο με απόφαση του κατά περίπτωση αρμοδίου πολιτικού υπευθύνου (Υπουργού, Γενικού Γραμματέα, Διοικητικού**

8. Στοιχεία της προσφερόμενης εργασίας που λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό του επιπέδου των αμοιβών είναι η επίπτωση (impact) και η συμβολή (contribution) στη λειτουργία της υπηρεσίας, ο βαθμός πολυπλοκότητας (complexity) και οι ενδεχόμενες καινοτόμες προσεγγίσεις (innovation), οι ανάγκες επικοινωνίας (communication) τόσο προς το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, το επίπεδο γνώσης του αντικειμένου (knowledge), η ανάγκη είτε για συνεργασία ή/και ομαδική εργασία είτε για αντιμετώπιση αντιτιθέμενων απόψεων και συμφερόντων, κ.α.

Συμβουλίου του φορέα, κ.λπ.) και ύστερα από σχετική εισήγηση του κατά περίπτωση Γενικού Διευθυντή της υπηρεσίας (εφόσον αυτή έχει μόνον ένα Γενικό Διευθυντή) ή του συμβουλίου των Γενικών Διευθυντών (εφόσον η υπηρεσία έχει περισσότερους από ένα Γενικούς Διευθυντές), **προσδιορίζεται ο αριθμός** των υπαλλήλων (ανά θέση ευθύνης) που τελικά θα επιβραβευθούν με το bonus, χωρίς να είναι υποχρεωτικό να εξαντληθεί ολόκληρο το ποσό που έχει προβλεφθεί για το σκοπό αυτό.

**Το επίπεδο των αμοιβών ανά Υπουργείο ή/και δημόσια υπηρεσία έχει άμεση σχέση με τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν.**

Καθώς στις πλείστες των περιπτώσεων, ο αριθμός των υπαλλήλων είναι από λίγο έως σημαντικά μεγαλύτερος του ορθολογικά απαιτούμενου, εμφανίζεται το «περίεργο» φαινόμενο να έχουμε συνολικό κόστος μισθοδοσίας σχετικά υψηλό – αυτό που οι πολιτικοί αποκαλούν ανελαστικό - αλλιώς σε ατομικό επίπεδο ανά υπάλληλο η αμοιβή να είναι σε χαμηλά ή και πολύ χαμηλά επίπεδα συγκρινόμενη με τα προσόντα αλλιώς και τις απαιτήσεις της θέσης του υπαλλήλου.

Με άλλα λόγια, μοιράζοντας ένα σημαντικό ποσό μισθοδοσίας σε περισσότερους από όσους πρέπει, έχουμε επιτύχει να δίνουμε δουλειά σε πολλούς οι οποίοι όμως δεν αμείβονται όπως θα έπρεπε.

Τούτο συμβαίνει για το σύνολο σχεδόν του δημοσίου τομέα με πιο χαρακτηριστικά τα παραδείγματα των διδασκάλων και καθηγητών και στις τρεις βαθμίδες της εκπαίδευσης, των ιατρών, των μηχανικών αλλιώς και πτυχιούχων άλλων επιστημονικών κλάδων.

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η αντιστοίχιση της μισθοδοτικής αμοιβής με τα προσόντα και καθήκοντα **είναι ανάγκη να μειωθεί ο συνολικός αριθμός των ανά υπηρεσία αμειβομένων υπαλλήλων** - μετά από ειδική μελέτη εξορθολογισμού βασισμένη στον όγκο και τον φόρτο εργασίας της κάθε υπηρεσίας - και να παρασχεθεί η δυνατότητα αύξησης της ανά υπάλληλο αμοιβής, χωρίς να αυξηθεί το συνολικό κονδύλι της μισθοδοσίας σε σχέση με το σήμερα υφιστάμενο.

Την ίδια «πίτα» που σήμερα μοιράζουμε σε πολλούς με το προτεινόμενο νέο σύστημα θα τη μοιράζουμε σε λιγότερους δίνοντας μεγαλύτερα κομμάτια.

## 9. ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

**Θεσμοθετείται η δυνατότητα μετακίνησης των υπαλλήλων από ένα Υπουργείο σε άλλο, ανάλογα με τις εκάστοτε διαμορφούμενες ανάγκες του Δημοσίου και μετά από απόφαση ειδικού υπηρεσιακού συμβουλίου που αποφασίζει πόσες και ποιες είναι οι προς πλήρωση θέσεις στο Υπουργείο προορισμού.**

Στη συνέχεια παρέχεται η δυνατότητα, σε όλους τους υπαλλήλους και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, για υποβολή υποψηφιότητας μετακίνησης και πλήρωσης των θέσεων που προκηρύχθηκαν.

**Το προαναφερόμενο ειδικό υπηρεσιακό συμβούλιο έχει την ευθύνη επιλογής των υπαλλήλων που θα μετακινηθούν, αφού πρώτα προχωρήσει στην αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων και τεκμηριώσει επαρκώς τις επιλογές του.**

Σε περίπτωση που δεν υπάρξουν επαρκείς σε αριθμό υποψηφιότητες υπαλλήλων, η Διοίκηση έχει το δικαίωμα να προχωρήσει σε δικές της επιλογές ως προς το ποιοι υπάλληλοι θα μετακινηθούν και από ποια υπηρεσία θα προέλθουν.

## 10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η πρόταση του σωματείου ΑΞΙΟΤΗΣ ασφαλώς δεν διεκδικεί το αλάθητο ούτε καλύπτει όλα τα ειδικότερα ζητήματα και τις επί μέρους πτυχές ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα εφαρμοσθεί σε εκατοντάδες χιλιάδες υπαλλήλους του δημοσίου τομέα.

Επιδέχεται βελτιώσεις και συμπληρώσεις, ασφαλώς εξειδικεύσεις, παρατηρήσεις και σχόλια καθώς και κριτική. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ευελπιστούμε ότι θέτει τις βάσεις για ένα γόνιμο δημόσιο διάλογο γύρω από ένα πολύ σοβαρό και πολυσχιδές θέμα.

Πιστεύουμε ότι αναδεικνύοντας τα κυριότερα από τα ζητήματα που πρέπει να επανεξεταστούν και αφορούν την πολιτική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον δημόσιο τομέα, **το σωματείο ΑΞΙΟΤΗΣ συμβάλλει, όπως έχει κάνει πάντοτε από την ίδρυσή του, με συγκεκριμένες προτάσεις για εφικτές λύσεις** στην αντιμετώπιση χρόνιων προβλημάτων και την εξάλειψη παθογενειών, που κατ' ιδίαν μεν όλοι αναγνωρίζουμε ως υφιστάμενες, αλλιά τελικά δεν τοιμάμε συλληλογικά να αγγίξουμε.

Καθώς όλοι διαπιστώνουμε ότι ισχύει η ρήση του Θουκυδίδη “οι καιροί ου μενεοί”<sup>9</sup> τώρα περισσότερο από ποτέ άληποτε επιβάλλεται να προχωρήσουμε με τοιμηρά βήματα, γιατί μόνο με το **“Θαρσείν χρή, ταχ' αύριον έσεται άμεινον”**<sup>10</sup>.

---

9. Οι ευκαιρίες δεν περιμένουν

10. Πρέπει να έχετε θάρρος, ίσως το αύριο να είναι καλύτερο (Θεόκριτος, αρχαίος Έλληνας Ποιητής, 3ος αιώνας π.Χ.)

## Δ.Σ. ΑΞΙΟΤΗΣ

**Πρόεδρος:** Γιάννης Αναστασόπουλος

**Αντιπρόεδρος:** Ευάγγελος Μαρνέρης

**Γενικός Γραμματέας:** Δημήτρης Τσιμπανούλης

**Ταμίας:** Δημήτρης Βαμβακόπουλος

**Μέλη:** Δημήτρης Δανηλάτος

Κώστας Μποτόπουλος

Γιώργος Γκόνος

Αντώνης Σταυρουλάκης

Κώστας Τζέμος

[www.axiotes.blogspot.gr](http://www.axiotes.blogspot.gr)

