

→ υπηρεσία θετική ή αρνητική επιρροή στον Διοικούμενο και καθορίζει το πλαίσιο σχέσης.

Η διοικητική συμπεριφορά, από παλαιότερα έως και σήμερα, δεν παύει αρκετά συχνά να υπενθυμίζει στους διοικούμενους ότι οφείλουν να υποτάσσονται, παρά να συνεργάζονται, όχι μόνο για ατομικό και ομαδικό συμφέρον αλλά και σε προσπάθειες επιδίωξης ικανοποίησης του γενικότερου συμφέροντος.

Γι' αυτό αρκετά συχνά εκφράζεται η δυσαρέσκεια της μη υποδοχής του διοικούμενου από τους δημόσιους λειτουργούς.

Η έλλειψη δημιουργίας κλίματος ασφάλειας και η απουσία ειλικρίνειας στην εξελισσόμενη σχέση αποτελούν λόγους που δεν προάγουν την συμμετοχή του διοικούμενου στην επίλυση του αιτήματός του και επιδρούν στην διαμόρφωση αρνητικής σχέσης διοίκησης και διοικούμενου.

Οι δημόσιοι λειτουργοί είναι τα όργανα επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης με τον διοικούμενο και επιβάλλεται να διακρίνονται από τις ιδιότητες της κοινωνικότητας, της ευγένειας, της πρωτοβουλίας, του δυναμισμού, της δεκτικότητας, της πρόθυμης ανταπόκρισης, της ευπρεπούς παρουσίασης και γενικά ενός προσωπικού κώδικα με ηθικές αξίες ο οποίος θα συμπληρώνεται με υπηρεσιακά δεοντολογικά δεδομένα, μέσω ειδικών επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να θεωρούνται κριτήρια καταλληλότητας ήθους και να ζητούνται από το στάδιο εισόδου του δημόσιου λειτουργού στον υπηρεσιακό χώρο, αλλά και επαναληπτικά στην υπηρεσιακή πορεία.

Συνοπτικά λοιπόν η ποιοτική συμπεριφορική δεξιότητα (ικανότητα συνεργασίας) που απορρέει από τα παραπάνω, πρέπει να αποτελεί κεντρικό άξονα προ-

βληματισμού, από όπου θα επέρχεται το επιθυμητό αποτέλεσμα της σωστής και ποιοτικής αντιμετώπισης του διοικούμενου χρήστη.

Θα πρέπει όμως εδώ να αναφερθούν και μια σειρά παράγοντες, που διαμορφώνουν μια πραγματική κατάσταση για τον δημόσιο λειτουργό, μέσα στην οποία κινείται και εργάζεται, με αποτέλεσμα να επιδρούν αρνητικά στην ικανότητα συνεργασίας και να μειώνουν την αποδοτικότητά του όπως:

**Προβλήματα εργασιακών συνθηκών, ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις, έλλειψη επιμορφωτικών σεμιναρίων, πολυνομία, υπερφόρτωση αρμοδιοτήτων, ανεπάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής κλπ.**

Οι παραπάνω παράγοντες βέβαια δεν μπορούν να αναφερθούν ούτε να απαριθμηθούν στους διοικούμενους, αφού οι ίδιοι δεν ενοχοποιούνται για αυτούς και δεν μπορούν να λειτουργήσουν παρεμβατικά στην επίλυσή τους και ακόμη **ο διοικούμενος απευθύνεται στην διοίκηση με σκοπό να επιλύσει προβλήματά του και όχι να γίνει αποδέκτης.**

Αρα η υπηρεσιακή επικοινωνία που έχει απαλλαχθεί από στοιχεία υπεροψίας, καχυποψίας και αδυναμίας κατανόησης, στοιχειοθετεί την ποιοτική επικοινωνία και προσδιορίζει την εικόνα που ακολούθως θα διαμορφώσει ο διοικούμενος και κατ' επέκταση την σχέση που θα αναπτυχθεί.

## Γνωστική επάρκεια

Ο δημόσιος λειτουργός έχει υποχρέωση να γνωρίζει επαρκώς το αντικείμενο της αρμοδιότητός του, του οργανικού του πλαισίου, αλλά και των συναφών υπηρεσιών.

Η γνωστική επάρκεια του υπηρεσιακού αντικειμένου δημιουργεί στον δημόσιο λειτουργό αυτοπεποίθηση, ασφάλεια και γενικώς τάσεις υποδεικτικής, με σκοπό να βοηθήσει στην επίλυση θεμάτων των πολιτών σε υπηρεσια-

κό αλλά και ανθρωπίνως αξιοπρεπές επίπεδο.

Συμπερασματικά λοιπόν οδηγούμαστε να καταλήξουμε ότι:

**Η σωστή πληροφόρηση - ενημέρωση του πολίτη, η ποιοτική επικοινωνία σε συνδυασμό με την γνωστική επάρκεια συνθέτουν το μοντέλο του σύγχρονου δημόσιου λειτουργού που είναι αναμφίβολα το περισσότερο ενδεχόμενο για την θετικοποίηση της εικόνας και κατ' επέκταση της σχέσης του διοικούμενου με την διοίκηση, που λειτουργεί γι' αυτόν και πρέπει να αποτελέσει θεμελιώδη παράγοντα στην αναπτυξιακή προσπάθεια.**

Η ενεργοποίηση προς αυτή την κατεύθυνση, πρέπει να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο και κύριο μέλημα από πλευράς πολιτείας και δημόσιων λειτουργών.

Στην εποχή των ταχύτατων τεχνολογικών ρυθμών, απαιτείται νέος προσανατολισμός σε όλα τα επίπεδα συμπεριφορών, ευαισθησία και αξιοπρέπεια στην διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών, μέσα στα πλαίσια της ισότητας και της ισονομίας των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων, που θα οδηγήσουν στον πραγματικό εκσυγχρονισμό και την ανόρθωση της δημόσιας διοίκησης.

Ο διοικούμενος - χρήστης θα μπορεί να απολαμβάνει το διοικητικό προϊόν, ως αποτέλεσμα της διοικητικής εργασίας, σε συνδυασμό με την ποιοτική συνεργασία, χωρίς ιδιαίτερες ταλαιπωρίες και οικονομικό κόστος, για να μπορέσει επιτέλους να εκφραστεί με ικανοποίηση για το κράτος.

## Βιβλιογραφία:

1. **ΕΠΑΜ. ΣΠΗΛΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ:** «Παραδόσεις διοικητικού δικαίου».
2. **Α.Ι. ΤΑΧΟΣ:** «Η πρόσβαση στα διοικητικά στοιχεία».
3. **ΚΕΠΕ:** «Η ανάπτυξη της Ελλάδας, παρελθόν, παρόν και προτάσεις πολιτικής», ΑΘΗΝΑ 1990.
4. **ΚΕΠΕ:** «Εκθέσεις για το πρόγραμμα 1988-1992», 19 - ΑΘΗΝΑ 1991.



# Η σωστή κίνηση...



... Η σωστή κίνηση στις πράξεις της Δ/νσης προσωπικού σε ό,τι αφορά τις διοικητικές του μεταβολές ενθαρρύνει το αξίωμα «ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση στο σωστό χρόνο με τα σωστά κίνητρα» και διαμορφώνει τους όρους μιας κοινωνικής δυναμικής η οποία μπορεί να οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό των Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων (Δ.Ο.Ε.).

Ακρογωνιαίος λίθος για την αριστοποίηση της αποτελεσματικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας είναι και η συστηματική, προγραμματισμένη / ολοκληρωμένη ανάπτυξη πολιτικών αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί και Επιχειρήσεις (Δ.Ο.Ε.) εντάσεως εργασίας έχουν περιέλθει σε μια χρόνια κρίση δομών, λειτουργικότητας και αξιοπιστίας.

Τα κυριότερα στοιχεία αυτής της κρίσης είναι :

- ο πληθωρικός αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού,
- το πολύπλοκο των μεθόδων και των διαδικασιών,
- το «ευκαιριακό», «περιστασιακό», πρότυπο (model) αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού,
- το «μωσαϊκό» ανεπαρκώς συντονισμένων υπηρεσιών, που αποτελούν ισάριθμα «στεγανά» οχυρά,
- οι έντονες «πελατειακές» σχέσεις στη διαδικασία στελέχωσης των οργανισμών αυτών.

Τα συμπτώματα αυτής της κρίσης είναι η υπερβολική καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των υποθέσεων και η καθήλωση του αναπτυξιακού τους δυναμισμού.

Από τη διαπίστωση αυτή προκύπτει ασφαλώς ότι η ριζική αναδιάρθρωση και ορθολογίκευση του προτύπου αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων επιχ/σεων και οργανισμών θα συμβάλει στην εξυγίανση της σχέσης «υποδομής-επικοδομήματος» με πολλαπλές επιδράσεις στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Η εισαγωγή μεθόδων και προτύπων (model) στις Δ.Ο.Ε. που να ενεργούν «συστηματικά», «ολοκληρωμένα» και «συλλογικά» αποτελεί και τον κύριο σκοπό της παρουσίασης αυτής.

Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η εφαρμογή του προτύπου «άλυσου Markon» στην διαδικασία της στελέχωσης και ειδικότερα στα υποσυστήματά της : α) υποσύστημα προσλήψεων β) υποσύστημα βαθμολογικής διάρθρωσης και υπηρεσιακής εξέλιξης-career pathing γ) υποσύστημα άμεσων και έμμεσων παροχών/κινήτρων.

## Ανάλυση

Οι Δ.Ο.Ε. και οργανώσεις εντάσεως εργασίας χαρακτηρίζονται από σύνολο τομέων εργασίας και θέσεων ευθύνης που διαρθρώνονται πυραμοειδώς σε διοικητικά επίπεδα.

Το πρότυπο (model) που περιγράφουμε, αποτελεί εφαρ-

μογή της «άλυσου Markon» στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης μέσα από συστηματικές, προγραμματισμένες και ολοκληρωμένες πολιτικές αναδιάταξης προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, μετακινήσεις, μετατάξεις) στους τομείς εργασίας και τις θέσεις ευθύνης της οργάνωσης.

Εκτυλίσσεται δε στις εξής σειριακές φάσεις :

### 1η : Προσδιορισμός των καταστάσεων-state του συστήματος.

Ο κάθε τομέας εργασίας ή θέση ευθύνης (Π/Γ=προϊστάμενος γραφείου, ΑΠ/Τ=αναπληρ. προϊστάμενος τμήματος, Π/Τ=προϊστάμενος τμήματος) αποτελεί μια διακριτή κατάσταση-state στο σύστημα.

### 2η : Ανάπτυξη σεναρίων εξελικτικής ροής του προσωπικού στις καταστάσεις-state του συστήματος.

Από τα αρχεία των Διοικητικών Στοιχείων Προσωπικού σε ό,τι αφορά τις διοικητικές του μεταβολές (προαγωγές, μεταθέσεις, μετατάξεις, αναδιατάξεις) προσδιορίζονται τα ποσοστά «μετάβασης/κινητικότητάς» του από την μία κατάσταση-state προς άλλη κατάσταση-state του συστήματος.

Για παράδειγμα ο ΥΠ<sub>i</sub> - υπάλληλος είναι τοποθετημένος στην (j)- θέση εργασίας (Π/Γ=προϊστάμενος γραφείου) στην αρχή της (T) περιόδου .

Στη διάρκεια της περιόδου (T) μπορούν να αναπτυχθούν τα εξής σενάρια που θα επηρεάσουν την υπηρεσιακή του κατάσταση-state στο τέλος της (T) περιόδου :

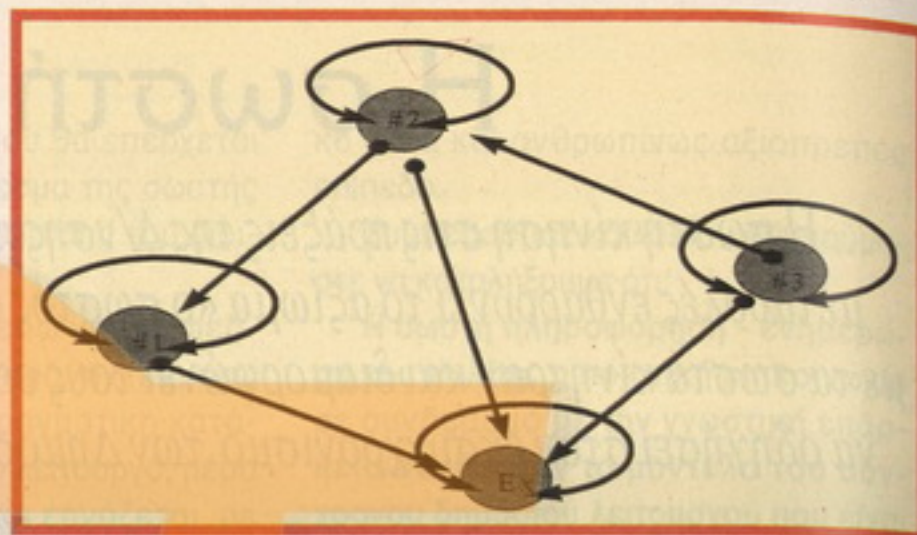
- Ο ΥΠ<sub>i</sub> υπάλληλος να παραμείνει στην ίδια κατάσταση-state (j- προϊστ. γραφείου).
- Ο ΥΠ<sub>i</sub> υπάλληλος να τοποθετηθεί σε άλλη κατάσταση-state του συστήματος (j+1= αναπλ. προϊστ. τμήματος).
- Ο ΥΠ<sub>i</sub> υπάλληλος να αποχωρήσει-exit από το σύστημα.



Ι. Α. ΜΠΟΥΡΗΣ,  
MBA,  
Ph.D.



Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση του πίνακα μετάβασης:



Συνεπώς δημιουργείται η εξής μαθηματική σχέση :

$$S_{ij}^T \begin{cases} i=j & (\text{το \% υπαλλήλων που παραμένουν στην ίδια κατάσταση}) \\ i>j & (\text{το \% υπαλλήλων που «προάγονται» από την } i \rightarrow j \text{ κατάσταση}) \\ \text{Exit} & \text{«έξοδος» από το σύστημα} \end{cases}$$

όπου  $S_{ij}^T$  = το % των υπαλλήλων που την (T) περίοδο θα μετακινηθεί από την  $i \rightarrow j$  κατάσταση-state.

### 3η: Δημιουργία «ΠΙΝΑΚΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ» προσωπικού από και προς τις καταστάσεις-state του συστήματος.

Η ανάπτυξη του «Πίνακα Μετάβασης» απαιτεί :

- \* σαφή προσδιορισμό των τομέων εργασίας και θέσεων ευθύνης (=καταστάσεων-states) του συστήματος,
- \* εγκυρότητα, σταθερότητα και συνέπεια στην εφαρμογή των πολιτικών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού,
- \* προσδιορισμό του χρονικού οριζοντα μέσα στον οποίο θα γίνονται οι διοικητικές μεταβολές (προαγωγές, αναδιατάξεις προσωπικού) κατά συστηματικό και προγραμματισμένο τρόπο,
- \* ολοκληρωμένο Διοικητικό Πληροφοριακό Σύστημα στο οποίο θα αποτυπώνονται τα διοικητικά στοιχεία και οι διοικητικές μεταβολές του προσωπικού.

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τον πίνακα μετάβασης είναι οι εξής :

- ◆ Το ποσοστό (%) της εναλλαγής/αναδιάταξης του προσωπικού από και προς τις καταστάσεις-state του συστήματος στην  $t_0$  χρονική στιγμή.
- ◆ Το ποσοστό (%) της «παραμονής» του προσωπικού στην ίδια κατάσταση-state του συστήματος.
- ◆ Εκτίμηση/πρόβλεψη του αναμενόμενου αριθμού (ποσοστού) των υπαλλήλων ανά τομέα εργασίας, υπό τον όρο ότι οι πολιτικές αξιοποίησης προσωπικού διακρίνονται από αξιοπιστία, σταθερότητα, εγκυρότητα και διαχρονική συνέπεια.

Συνεπώς, χρησιμοποιώντας ως βάση τον πίνακα μετάβασης μπορούμε να εκτιμήσουμε τον αναμενόμενο αριθμό-ποσοστό υπαλλήλων:

α) σε μία  $t=1$  διακριτή μελλοντική στιγμή (π.χ. ένα έτος από σήμερα)

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΠΟ/ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΑΠΟ/ ΠΡΟΣ	exit	Π/Τ	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT	1	0	0	0
Π/Τ	5%	95%	0	0
αΠ/Τ	10%	10%	80%	0
Π/Γ	25%	0	15%	60%

Ο παραπάνω πίνακας μετάβασης αποτυπώνει τις εξής καταστάσεις-state του συστήματος την  $t_0$  χρονική στιγμή σε ένα προσομοιωμένο -simulated σύστημα:

⇒ Καταστάσεις «μετάβασης» προσωπικού = 3

- # 1 Π/Τ προϊστάμενος τμήματος
- # 2 α Π/Τ αναπληρωτής προϊστ. τμήματος
- # 3 Π/Γ προϊστάμ. γραφείου

⇒ Κατάσταση «απορρόφησης» = 1

- ◆ # 4 EXIT «συνταξιοδότηση», «προαγωγή» σε καταληκτικό βαθμό.

Όταν ο υπάλληλος περιέλθει στην κατάσταση αυτή, δεν υπάρχει τρόπος «μετάβασής» του στις υπόλοιπες μεταβατικές καταστάσεις του συστήματος.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ t=1

ΑΠΟ/ΠΡΟΣ	EXIT	Π/Τ	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT	1	0	0	0
Π/Τ	10%	90%	0	0
αΠ/Τ	19%	17%	64%	0
Π/Γ	42%	1%	21%	36%

β) σε δύο  $t=2$  διακριτές μελλοντικές στιγμές (π.χ. σε δύο έτη από σήμερα)

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ t=2

ΑΠΟ/ΠΡΟΣ	EXIT	Π/Τ	α Π/Τ	Π/Γ
EXIT	1	0	0	0
Π/Τ	14%	86%	0	0
αΠ/Τ	26%	23%	51%	0
Π/Γ	52%	4%	23%	21%

- ◆ Διαμόρφωση σεναρίων σε ό,τι αφορά την εξελικτική ροή κατηγοριών προσωπικού.





Εκτιμώντας τις αναμενόμενες μελλοντικές ροές [εισορές/(εκροές)] προσωπικού στις καταστάσεις-states του συστήματος που προκαλούν οι σημερινές πολιτικές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (προαγωγές, αναδιατάξεις, μετατάξεις), μπορούμε να διαγνώσουμε έγκαιρα και έγκυρα τα παθογόνα σημεία (συσσώρευσης, απόληψης προσωπικού ανά τομέα εργασίας) και να διατηρήσουμε διαχρονικά την ισορροπία του συστήματος.

Για παράδειγμα, επιταχύνοντας τον ρυθμό προαγωγών από 15% στο 40% και συρρικνώνοντας τον χρόνο παραμονής στην θέση εργασίας Π/Γ: Προϊστάμενος Γραφείου, υποπολλαπλασιάζεται ο χρόνος (από 8 στα 4 έτη) της υπηρεσιακής εξέλιξης του υπαλλήλου από την συγκεκριμένη θέση μέχρι την καταληκτική.

Η ανάπτυξη τέτοιου είδους σεναρίων διαχείρισης προσωπικού με την χρήση του προτύπου «άλυσοι Markon» σε προσομοιωμένες-simulated καταστάσεις του συστήματος:

- ◆ βελτιστοποιεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα του συστήματος,
- ◆ συστηματοποιεί και ορθολογικεύει τη διαδικασία της στελέχωσης,
- ◆ διατηρεί εν ισχύ το αξίωμα «ο σωστός άνθρωπος στη σωστή θέση στο σωστό χρόνο με τα σωστά κίνητρα».

### Συμπεράσματα

Η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του προτύπου που περιγράψαμε ως μέσο υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων σε ό,τι αφορά:

- ◆ την έγκαιρη και έγκυρη γνώση των υπηρεσιακών αναγκών σε προσωπικό,
- ◆ την υπηρεσιακή εξελικτική ροή του προσωπικού,
- ◆ τη σύνδεση θέσεων (καθηκόντων) με τους βαθμούς και τα κίνητρα,
- ◆ την ποιότητα του διοικητικού κλίματος, εξαρτάται τόσο από τη νοοτροπία της διοίκησης να ασκεί «αυτοκριτική», όσο και από τον βαθμό της «αυτογνωσίας» των ενδημικών της προβλημάτων.

Με το σκεπτικό αυτό το πρότυπο «άλυσοι Markon» αποτελεί μέσο «οιονεί αυτοκριτικής» της αποτελεσματικότητας και της ολοκλήρωσης του συστήματος «Διοίκηση Προσωπικού».

Η ικανότητα του προτύπου αυτού να διερευνά τις «παθογόνες» πλευρές του συστήματος έτσι ώστε να γίνονται οι «σωστές κινήσεις στο σωστό χρόνο» είναι τόσο υψηλή, όσο υψηλό είναι και το «γνώθι σαυτόν» της διοίκησης απέναντι στα προβλήματά της.

### Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ιω. Δ. Μπουρής: "Ο Προγραμματισμός & η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού", Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αθηνών : Αθήνα 1991.