

Καταγραφή αναγκών στελεχών της δημόσιας διοίκησης

Ειρήνη Ρήγου*

Εισαγωγή

Για να επιτευχθεί μια Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, δεν αρκεί μόνο το να σχεδιάζονται πολιτικές σε εθνική κλίμακα παρακολουθώντας τις εξελίξεις στον αναπτυσσόμενο κόσμο και στην Ευρώπη, αλλά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι υπάρχουσες ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης του ίδιου του δυναμικού της και να τροποποιούνται ανάλογα με τις πολιτικές εξελίξεις της Ευρώπης.

Η Ελλάδα ως **ανοικτό σύστημα** είναι ευέλικτη σ' όλες τις εξελίξεις και αλλαγές, όμως αυτές οι αλλαγές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον **σημαντικότερο παράγοντα, τον Έλληνα λειτουργό - πολίτη**, και τις ανάγκες του. Στην προκειμένη περίπτωση **η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει χρέος να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του στελεχιακού της δυναμικού.**

Γι' αυτό το λόγο ακολουθείται συστηματικά η διαδικασία καταγραφής των αναγκών των στελεχών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που παρακολουθούν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.

Η καταγραφή αυτή στοχεύει αφενός μεν στη συλλογή πληροφοριών για το οργανωσιακό περιβάλλον των στελεχών και αφετέρου στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό των προγραμμάτων του Τομέα.

Διαδικασία

Στα περισσότερα προγράμματα του Τομέα Δημοσίου Μάνατζμεντ, όπου είναι εφικτό, κατά την έναρξη οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες των 5-7 ατόμων, όπου επεξεργάζονται και καταγράφουν σε διαφάνειες τις κυριότερες ανάγκες-προσδοκίες τους.

Τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες είναι στελέχη και λειτουργοί της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και παρακολουθούν τα προγράμματα Δ/ντικών Στελεχών του Τομέα Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η παρακάτω έρευνα της καταγραφής αναγκών-προσδοκιών που έγινε κατά το χρονικό διάστημα 1997-2004, αναλύεται ως εξής:

* Βιομηχανική Ψυχολόγος, Επιστημονική Υπεύθυνη Τομέα Μάνατζμεντ Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΥΠΟΥΡΓΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

1.Υπουργείο Εθνικής Άμυνας: από το 1997 έως το 2004 παρακολούθησαν προγράμματα Δ/ντικών στελεχών 1100 άτομα που ανήκουν στο πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου.

2.Βουλή των Ελλήνων: από το 1998 έως το 2003 πραγματοποιήθηκαν 9 εκπαιδευτικές σειρές για όλο το προσωπικό της Βουλής και παρακολούθησαν συνολικά 270 άτομα υπάλληλοι και διευθυντές.

3.Υπουργείο Πολιτισμού: 1999-2004 πραγματοποιήθηκαν προγράμματα Δ/ντικών στελεχών για 70 άτομα.

4.Υπουργείο Παιδείας : 2002-2004 πραγματοποιήθηκαν 5 σειρές Δ/ντικών στελεχών για 170 άτομα.

5.Αρχηγείο Πυροσβεστικού Σώματος: 2003, 2 σειρές για 60 άτομα.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΎΠΟΥΡΓΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Από το 1997 έως το 2004 διοργανώθηκαν και πραγματοποιήθηκαν, τα οποία παρακολούθησαν περίπου 250 Διευθυντικά στελέχη από τους εξής φορείς του δημοσίου:

Υπουργείο Υγείας, Υπουργείο Εργασίας, Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Γεωργίας, Υπουργείο Πολιτισμού, Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ηρακλείου, Υ.Π.Α., Γενική Γραμ. Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ΠΙΚΠΑ, ΚΑΤ κ.α.

Συνολικά 1920 στελέχη του Δημοσίου επεξεργάστηκαν τα παρακάτω ερωτήματα και ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις τους.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ:

Στο ερώτημα:

1. Αναφέρατε τις κυριότερες ανάγκες που έχετε διαπιστώσει και τις δεξιότητες και τις απαιτούνται για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων σας.

έχουν καταγραφεί και ομαδοποιηθεί οι παρακάτω ανάγκες:

A. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ

- Καθηκοντολόγιο.
- Οργάνωση γραφείου με ηλεκτρονική καταγραφή αρχείων.
- Κωδικοποίηση ισχύουσας νομοθεσίας.
- Μηχανοργάνωση.

- Ορθολογιστικός καταμερισμός εργασίας.
- Ανάγκη εναλλαγής αντικειμένου εργασίας.
- Σωστή επιλογή προσωπικού.
- Στοχοθεσία.

B. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ

- Ανάγκη επικοινωνίας σε οριζόντιο και ιεραρχικό επίπεδο.
- Ενημέρωση από την ιεραρχία.
- Γνώσεις σχετικές με διαπροσωπικές σχέσεις Προϊστ/νων - Υφιστ/νων.
- Εμφύχωση του προσωπικού.
- Ευελιξία στην επίλυση προβλημάτων.
- Συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε εξειδικευμένα αντικείμενα.
- Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας-workshops.
- Δυνατότητα πρόσβασης στους ανθρώπους που αποφασίζουν.
- Μεγαλύτερη πρωτοβουλία και ανάληψη ευθυνών.
- Δυνατότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων από τους προϊσταμένους.

Στο ερώτημα:

2. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τα επιμορφωτικά προγράμματα.

καταγράφηκαν και ομαδοποιήθηκαν τα εξής:

- Βελτίωση τρόπου Διοίκησης συνεργασίας και συμπεριφορών Προϊσταμένων-Υφισταμένων και πολιτών.
- Ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών.
- Ενημέρωση για τις σύγχρονες τάσεις του Μάνατζμεντ.
- Απόκτηση γνώσεων σε θέματα διοίκησης προσωπικού - κατανομής εργασίας - διαχείρισης κοινοτικών κονδυλίων.
- Γνώση κοινοτικού δικαίου και κοινοτικών κονδυλίων.
- Γενικές γνώσεις/κατευθύνσεις διοίκησης - οργάνωσης - προγραμματισμού εργασιών και λήψης αποφάσεων.
- Χειρισμός συσκέψεων, κρίσιμων επιλογών και τρόποι αντιμετώπισης υπηρεσιακών προβλημάτων.
- Επικοινωνία με συναδέλφους του ίδιου χώρου σε όλα τα επίπεδα.
- Βελτίωση σφαιρικών γνώσεων-οργάνωσης εργασίας και ανθρωπίνων σχέσεων.
- Ενημέρωση επί της δημοσιοϋπαλληλικής νομοθεσίας.
- Εύρεση τρόπων αύξησης παραγωγικότητας.
- Οργάνωση εργασίας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

- Βελτιστοποίηση εργασιακών συνθηκών.
- Η επιμόρφωση θα βοηθήσει στην καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων.
- Χρήση Η/Υ.
- Σωστή διαχείριση χρόνου.

Στο τρίτο και τελευταίο ερώτημα:

3. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα οργανωτικά – διοικητικά εμπόδια στην εκπλήρωση των καθηκόντων σας.

καταγράφηκαν και ομαδοποιήθηκαν τα εξής:

A. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

- Έλλειψη καθηκοντολογίου.
- Έλλειψη σχεδιασμού και ανακατανομής αρμοδιοτήτων.
- Έλλειψη επαρκούς υποδομής, (κτιριακής, υλικοτεχνικής, εξοπλισμού).
- Έλλειψη προσωπικού μονίμου εξειδικευμένου και βοηθητικού.
- Έλλειψη μηχανοργάνωσης, δικτύων επικοινωνίας και ενδοδικτύων.
- Δυσχέρεια ενδοεπικοινωνίας προσωπικού.
- Η υπάρχουσα δομή της ιεραρχίας.
- Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- Αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων.

B. ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Έλλειψη κινήτρων.
- Έλλειψη εκπαίδευσης χειρισμού Η/Υ.
- Έλλειψη σταθερής στρατηγικής στόχων.
- Έλλειψη εκπαίδευσης - επιμόρφωσης.
- Έλλειψη υποκίνησης υφισταμένων.
- Έλλειψη ευελιξίας για συνεργασία με άλλους φορείς του Δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.
- Έλλειψη σωστής αξιοποίησης του προσωπικού.
- Έλλειψη αναβάθμισης και εξέλιξης προσωπικού.
- Η άρνηση εφαρμογής της τεχνογνωσίας από φόβο προσθήκης νέας δουλειάς.
- Άνιση μισθολογική κατανομή από τον ένα φορέα στον άλλο.
- Η μη επιλογή των Προϊσταμένων με εξασφάλιση της επιστημονικής επάρκειας.
- Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού μεταξύ του.
- Έλλειψη αναγνώρισης των παρεχομένων υπηρεσιών από τους αρμόδιους.
- Έλλειψη εξέλιξης και σταδιοδρομίας του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες.

Γενικά συμπεράσματα

Το αξιοσημείωτο σε αυτή τη διαδικασία καταγραφής αναγκών είναι ότι αν και τα περισσότερα άτομα προέρχονται από διαφορετικούς χώρους, οι ανάγκες-προσδοκίες τους και τα οργανωτικά/διοικητικά εμπόδια είναι τα ίδια σε όλους τους φορείς του Δημοσίου.

Με βάση τα παραπάνω αποδεικνύεται ότι οι παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας των λειτουργιών αναφέρονται σε μεγαλύτερο βαθμό στο σύστημα σταδιοδρομίας και κινήτρων και σε ένα δεύτερο βαθμό στο οργανωτικό τους περιβάλλον.

Η ψυχολογική κατάσταση κάθε λειτουργού επηρεάζεται σημαντικά από το υπάρχον **διοικητικό σύστημα του φορέα του.**

Ο λειτουργός ως ανοικτό σύστημα αναφορικά με το εργασιακό - κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον του, δέχεται τους κανόνες που του επιβάλλονται από το διοικητικό πλαίσιο του φορέα στον οποίο εργάζεται. Συνήθως όμως βλέπει προς τα μέσα και προς τα πάνω, δηλαδή βλέπει πρώτα μέσω της ιεραρχίας και μόνο δευτερευόντως προς τον πολίτη.

Η απόδοση ενός λειτουργού εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το οργανωτικό και θεσμικό περιβάλλον, το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες δράσης, εξειδικεύει καθήκοντα, αποφασίζει για τις συνθήκες εργασίας και καθορίζει το **status**, τη σταθερότητα της απασχόλησης, τη διάρκεια και σε ορισμένη έκταση τις αξίες, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του, πολλές φορές τις ανάγκες των υπαλλήλων.

Η απόδοση των στελεχών επηρεάζεται όμως και σε μεγάλο βαθμό από τις διαφοροποιήσεις στις αποδοχές, από τη δυνατότητα για επιμόρφωση, από το σύστημα των προαγωγών και από την αναγνώριση του έργου τους από την υπηρεσία τους και τους πολίτες.

Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του συνόλου του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος και έχουν ως συνέπεια έλλειψη πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας, ακαμψία, τυπολατρική συμπεριφορά και σε ορισμένες περιπτώσεις έλλειψη υπηρεσιακής ηθικής.

Κριτήριο αποτελεσματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης παρουσιάζεται λοιπόν περισσότερο η εμμονή και η αναπαραγωγή των τυπικών διαδικασιών και λιγότερο η ικανότητα ανταπόκρισης του διοικητικού μηχανισμού στα αιτήματα των πολιτών.

Η ευελιξία της συμπεριφοράς του λειτουργού εξαρτάται τελικά από την προσωπικότητά του, από το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας του και από τη δυνατότητα του φορέα του στο να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες του.

Προκύπτει λοιπόν το αίτημα της εκ των έσω αναδιοργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος των δημοσίων υπηρεσιών και της αναβάθμισης των ρόλων και των

καθηκόντων όλων των υπαλλήλων που έχουν επαφή με τους πολίτες, ώστε να μπορέσει η δημόσια διοίκηση ν' ανταποκριθεί ενεργά στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.

Τα διευθυντικά στελέχη ειδικότερα είναι απαραίτητο να διαθέτουν εξειδικευμένες δεξιότητες όπως: τεχνικές ,συμπεριφορικές και διανοητικές ,ώστε να υποκινούν και να αξιολογούν το έργο του προσωπικού τους και να είναι ευέλικτοι στο χειρισμό αυτού, καθώς επίσης και στο να χαράσσουν για την υπηρεσία τους μια κοινή πολιτική (policy) και συμπεριφορά προς τους υφισταμένους τους.